

LAPPEENRANNAN TEKNILLINEN YLIOPISTO

School of Business and Management

Tuotantotalous

Ville Lahdenkauppi

**Huolenpitosopimuspalvelun kehittäminen vastaamaan
toimialan ja asiakaskäyttäytymisen muutosta autoalalla**

Tarkastajat: professori Timo Kärri

yliopisto-opettaja Maaren Ali-Marttila

TIIVISTELMÄ

Tekijä: Ville Lahdenkauppi

Työn nimi: Huolenpitosopimuspalvelun kehittäminen vastaamaan toimialan ja asiakaskäyttäytymisen muutosta autoalalla

Vuosi: 2017

Paikka: Vantaa, Suomi

Diplomityö. Lappeenrannan teknillinen yliopisto, tuotantotalous, kustannusjohtaminen

66 sivua, 8 kuvaa, 10 taulukkoa ja 5 liitettä

Tarkastajat: professori Timo Kärri ja yliopisto-opettaja Maaren Ali-Marttila

Hakusanat: huolenpitosopimus, autoala, autoalan tulevaisuus liiketoimintamalli, asiakasarvo, asiakaskäyttäytyminen, VV-Auto

Diplomityössä tutkitaan autoalalla ja kuluttajien asiakaskäyttäytymisessä tapahtuvia muutoksia ja niiden vaikutusta huolenpitosopimuspalvelutuotteeseen. Työssä tavoitteena on selvittää, mitä vaatimuksia alalla tapahtuvat muutokset asettavat huolenpitosopimuspalvelulle ja miten palvelutuotetta voidaan kehittää. Lisäksi tavoitteena on tutkia, miten sopimusmyyntiä voidaan kasvattaa.

Empiirinen tutkimus toteutettiin työpajoilla, jotka pidettiin VV-Auton sisäisesti. Työpajoissa pohdittiin 3-4 hengen ryhmissä huolenpitosopimuksen kehityskohteita 2-6 vuoden aikavälillä. Ryhmien tehtävä oli koostaa tulevaisuuden huolenpitosopimus -viitekehys, joka pohjautuu työn teoriaosuudessa esitettyyn Business Model Canvas -liiketoimintamalliin.

Tutkimustulosten perusteella huolenpitosopimuspalvelutuotteen kehittäminen on koko verkoston kannalta tärkeää. Yhdistämällä palvelutuote autoilun muihin kustannuksiin ja lisäämällä lisäpalveluvalikoimaa voidaan kehittää asiakaskokemusta ja sitä kautta parantaa huolenpitosopimusmyyntiä.

ABSTRACT

Author: Ville Lahdenkauppi

Title: Developing service agreement reflecting industry evolution and customer behavior changes in automotive industry

Year: 2017

Place: Vantaa, Finland

Master's thesis. Lappeenranta University of Technology, Industrial Engineering and Management, cost management

66 pages, 8 figures, 10 tables and 5 appendices

Examiners: professor Timo Kärri and university lecturer Maaren Ali-Marttila

Keywords: service agreement, automotive industry, automotive industry future, business model, customer value, customer behavior, VV-Auto

Master's thesis researches changes in automotive industry and customer behavior and how those changes influence service agreement product. Objective of the thesis is to examine requirements the industry evolution set for the service agreement product and how it can be developed. In addition aim is to research, how service agreement sales can be increased.

Empiric research was done with workshop exercises, which were held within VV-Auto Group. In workshops 3-4 person groups discussed development targets of the service agreement within 2-6 years' time frame. Task of the groups were to produce future service agreement -canvas, which is based on the Business Model Canvas referred in the theory part of the thesis.

Based on the research results, development of the service agreement product is beneficial for the whole dealer network. Integrating service agreement with other expenses of motoring and expanding add-on service selection, customer experience can be enhanced and service agreement sales will increase.

ALKUSANAT

Diplomityön valmistuminen tarkoittaa myös pitkän opiskeluaikani päättymistä. Tunnelma on helpottunut, mutta samalla myös hieman haikea. Muistelen ilolla Lappeenrannassa vietettyjä opiskeluvuotia. Yleisesti kiitokset kaikille, joihin olen tutustunut opiskelujeni ohessa ja joiden kanssa olen kamppailut erilaisten harjoitustöiden kanssa.

Kiitokset diplomityön ohjaajalle professori Timo Kärrille työn aikana käydyistä hyvistä keskusteluista ja avusta työtä tehdessä. Kiitokset myös esimiehelleni huolenpitosopimusosaston myyntipäällikölle Marjo Tolvaselle, joka antoi vapaat kädet diplomityön tekemiselle ja oli ymmärtäväinen sekä tukeva haasteita kohdatessa. Viimeisenä kiitokset koko huolenpitosopimustiimille kannustavasta ja auttavaisesta ilmapiiristä.

Vantaalla 2017

Ville Lahdenkauppi

SISÄLLYS

ALKUSANAT	
1 JOHDANTO.....	1
1.1 Työn tausta.....	1
1.2 Tavoitteet ja rajaus	2
1.3 Tutkimusmenetelmät ja -aineistot.....	3
1.4 Raportin rakenne	4
2 PALVELULIIKETOIMINTA.....	7
2.1 Palvelu ja palvelulähtöinen ajattelutapa.....	7
2.2 Arvolupausten luonti ja palveluinnovaatio	8
2.3 Palveluiden liiketoimintamalli	12
2.4 Liiketoimintamallin toimintaympäristö	15
3 ASIAKASARVO HUOLTOPALVELUISSA	19
3.1 Asiakasarvon luonti	19
3.2 Palvelun laatu ja asiakasuskollisuus	21
3.3 Asiakastyytyväisyys ja arvotekijät huoltopalveluissa.....	24
4 TOIMINTAYMPÄRISTÖ AUTOALALLA	28
4.1 VV-Auto Group OY	28
4.2 Huolenpitosopimus	29
4.3 Toimialan muutos autoalalla.....	34
4.4 IoT – Esineiden internet autoalalla	38
5 TULOKSET	41
5.1 Tulevaisuuden huolenpitosopimus -työpajan tulokset.....	41
5.2 Asiakaskäyttämisen ja toimialan muutosten vaikutukset huolenpitosopimukseen	46
5.3 Huolenpitosopimusmyynnin parantaminen	48

5.4	Jatkokehitys ja -toimenpiteet	50
6	JOHTOPÄÄTÖKSET	53
	LÄHTEET	56
	LIITTEET	

KUVALUETTELO

Kuva 1 Työn rakenne	6
Kuva 2 Business Model Canvas -liiketoimintamalli (Osterwalder & Pigneur 2010, s. 44)	13
Kuva 3 Liiketoimintamallin ympäristö (Osterwalder & Pigneur 2010, s. 201)....	16
Kuva 4 Viiden kilpailuvoiman malli (Porter 1980, s. 4).....	17
Kuva 5 Arvonluontikentät (Grönroos & Voima 2013, s. 140)	20
Kuva 6 Henkilöautojen ensirekisteröinnit Suomessa vuosina 2006–2016 (Autoalan tiedotuskeskus 2017a).....	34
Kuva 7 Pakettiautojen ensirekisteröinnit Suomessa vuosina 2006 – 2016 (Autoalan tiedotuskeskus 2017a).....	35
Kuva 8 Huolenpitosopimusmyynnin parantaminen.....	49

TAULUKKOLUETTELO

Taulukko 1 Palveluinnovaation tyypit (Skålen et al. 2015, s. 150).....	11
Taulukko 2 Liiketoimintamallin osa-alueiden avainkysymykset (Osterwalder & Pigneur 2010, s. 20-41).....	14
Taulukko 3 Asiakkaan elinkaariarvoa edistävät tekijät B2C-markkinoilla (Kumar & Reinartz 2016, s. 49).....	23
Taulukko 4 Autohuollon tärkeimmät ominaisuudet (Pereira et al. 2007, s. 474)	25
Taulukko 5 Asiakkaiden odotukset autojen huoltopalvelujentarjoajilta (Pereira et al. 2007, s. 477).....	26
Taulukko 6 Asiakasarvoelementit ulkoistetuissa teollisissa kunnossapitopalveluissa (Toossi et al. 2013, s. 353).....	27
Taulukko 7 VV-Auton markkinaosuudet vuosina 2015 ja 2016 (Kesko 2016, s.122 & Kesko 2017a, s. 61)	28
Taulukko 8 Huollon asiakastyytyväisyys (VV-Auto Group 2017).....	33
Taulukko 9 Tulevaisuuden huolenpitosopimus -viitekehys	41
Taulukko 10 SWOT-analyysi snt/km hinnoittelusta	45

LYHENTEET

BMC

Business Model Canvas

IoT

Esineiden Internet

1 JOHDANTO

1.1 Työn tausta

Diplomityö tehdään VV-Auto Group Oy:n toimeksiannosta ja työn tarkoituksena on selvittää minkälaisia vaatimuksia toimialan ja asiakaskäyttäytymisen muutos asettaa auton huolenpitosopimuspalvelulle. VV-Auto Group Oy on osa Kesko-konsernia ja maahantuo Volkswagen-, Audi, SEAT ja Porsche-henkilöautoja, Volkswagen-hyötyautoja sekä MAN-kuorma-autoja. Maahantuonnin lisäksi yritys harjoittaa vähittäiskauppaa pääkaupunkiseudulla ja Turussa. (Kesko 2017a, s.60) Huolenpitosopimuksia on myyty aktiivisesti noin kymmenen vuoden ajan ja vaikka palvelua on kehitetty koko ajan, on nyt tarkoituksena viedä huolenpitosopimus palvelukokonaisuutena uudelle tasolle.

Autoalalla on edessä suuri muutosvaihe, jota ohjaa autoilun sähköistyminen, autonominen ajaminen ja erilaiset liikkumisen palvelut. Samalla digitalisaatiolla on merkittävä rooli asiakkaiden käyttäytymisen ja olettamuksien muuttumisessa. Katteet automyynnistä laskevat ja matalat korkotasot vähentävät rahoitustuottoja. Huoltopalveluilla ja varaosamyynnillä tehdään jo nyt merkittävä osuus alan toimijoiden tuloksesta. Autoalalla on valtavasti kasvupotentiaalia uusissa palveluissa ja tieteellinen tutkimus palveluliiketoiminnasta on tärkeää. Kuluttajille suunnatuista huoltopalveluista on hyvin vähän aiempaa tieteellistä tutkimusta, minkä takia työn merkitys korostuu.

Työtä ohjaavat niin valmistajan Volkswagen Groupin kuin emoyhtiö Keskon strategiset linjaukset. Kesko (2017a) määrittelee seuraavat trendit globaaleiksi megatrendeiksi: globaali talous, digimurros, ilmastonmuutos, vastuullisuus sekä urbanisaatio, sinkkotaloudet ja väestön ikääntyminen. Trendeillä on vaikutus konsernin kaikkiin toimialoihin ja Kesko kehittää toimintaansa aktiivisesti megatrendit huomioiden. Volkswagen Group (2017a) julkaisi vuonna 2016 uuden strategian, yhdessä – strategia 2025, jota se pitää yrityksen historian mittavimpana

muutosprosessina. Strategian keskiössä on autoilun sähköistyminen, akkuteknologien kehittäminen sekä uudet liikkuvuuspalvelut.

1.2 Tavoitteet ja rajaus

Työn tavoitteena on selvittää huolenpitosopimuspalvelun kehittämismahdollisuuksia ottaen huomioon toimialan ja asiakaskäyttäytymisen muutokset käyttäen työkaluna Osterwalderin ja Pigneurin (2010, s. 15) Business Model Canvas -liiketoimintamallia (BMC). Työssä ei ole tarkoitus luoda valmista liiketoimintamallia, vaan tulokset toimivat pohjana jatkokehitykselle. BMC:ta hyödynnetään työssä, sillä sen asiakaspuolen osa-alueiden avulla voidaan vastata tutkimuskysymyksiin. Käytettäviä teorioita sekä työn tuloksia voidaan soveltaa myös yrityksen muissa liiketoimintayksiköissä. Tuloksissa tähdätään huolenpitosopimuspalvelun kehittämiseen seuraavan 2–6 vuoden ajalle. Päättökysymyksenä on:

- Mitä vaatimuksia muutokset toimialalla ja asiakaskäyttäytymisessä asettavat auton huolenpitosopimuspalvelulle?

Päättökysymys jakautuu kahteen apuuttökysymykseen:

- Miten huolenpitosopimuspalvelutuotetta voidaan kehittää?
- Miten sekä uusien autojen, että vaihtoautojen huolenpitosopimusmyyntiä saadaan parannettua?

Kunnossapitoon liittyviä teorioita ja asioita ei käsitellä työssä tarkemmin. Autojen huolto-ohjelmat ovat valmistajan määrittelemiä ja maahantuojalla ei ole juurikaan mahdollisuutta niihin vaikuttaa. On kuitenkin tiedostettava, että valmistajan huolto-ohjeilla ja takuuehdoilla ynnä muilla määräyksillä on vaikutus huolenpitosopimuksen ja erityisesti sen hinnoitteluun. Ennakoiva kunnossapito tulee olemaan tulevaisuudessa merkittävässä roolissa ja sen vaikutuksia autojen huoltotoimenpiteisiin sivutaan työssä. Kunnossapidon teorioita on tutkittu laajemmin aiemmassa diplomityössä (Törmälä 2006, s. 14-17) ja tarkemmalle jatkotutkimukselle ei ole tarvetta yrityksessä. Aiempaa tieteellistä tutkimusta

kuluttajille suunnatuista kunnossapito- ja huoltopalveluista, kuten autohuoltopalveluista löytyy hyvin vähän, mutta teollista kunnossapitoa on tutkittu runsaasti. Diplomityössä sivutaan teollista kunnossapitoa ja teollisen kunnossapidon teorioita voidaan soveltaa suurasiaikkaiden osalta myös autohuoltopalveluissa ja -sopimuksissa. MAN-kuorma-autojen huolenpitosopimuksia ei käsitellä työssä ollenkaan. Kuorma-autojen toimintaympäristö poikkeaa merkittävästi muista ja täten niiden huolenpitosopimuksia rajoittavat myös monet täysin erilaiset tekijät. Liiketoimintamallin luontiin liittyviä asioita ei tutkita laajemmin, sillä varsinaisen mallin luominen ei ole työn tarkoituksena. Tuloksissa keskitytään Business Model Canvasin asiakaspuoleen. BMC:n organisaation rakenteeseen ja kyvykkyyteen liittyviä osa-alueita ei tarkastella tarkemmin. BMC:n käyttöä tukee KPMG:n (2017) tekemä autoalan selvitys, jonka mukaan 83 prosenttia alan johtajista uskoo liiketoimintamallien muutoksiin lähitulevaisuudessa.

1.3 Tutkimusmenetelmät ja -aineistot

Työn teoriaosuudessa tutustutaan aiempaan tutkimukseen ja kirjallisuuteen narratiivisen kirjallisuuskatsauksen avulla. Narratiivinen kirjallisuuskatsaus on kuvailevan katsauksen alalaji ja siinä pyritään tutustumaan käsiteltävän aiheeseen laajasti. Toteuttamistavoista yleiskatsaus on laajin ja sen tarkoituksena on tiivistää aiempia tutkimuksia. (Salminen 2011, s. 6-9) Aineisto koostuu tieteellisistä artikkeleista sekä kirjallisuudesta. Tutkimuksessa pyritään viittamaan uusimpaan mahdolliseen aineistoon, mutta myös vanhempia alkuperäislähteitä käytetään.

Empiirinen osuus työstä on kvalitatiivista tutkimusta. Tyypillisiä piirteitä kvalitatiivisessa tutkimuksessa ovat esimerkiksi kokonaisvaltainen tiedon hankinta, ihmisten käyttäminen tiedon keruussa ja kohdejoukon tarkoituksenmukainen valinta. (Hirsjärvi et al. 1997, s. 156-160) Työn kvalitatiivisuus näkyy työpaja - tehtävissä, joihin osallistujat kutsuttiin tarkoituksenmukaisesti. Työn tulokset koostuvat myös osittain diplomityön tekijän omista havainnoista, joita on kertynyt yli vuoden mittaisen työsuhteen aikana huolenpitosopimusten parissa. Tulokset

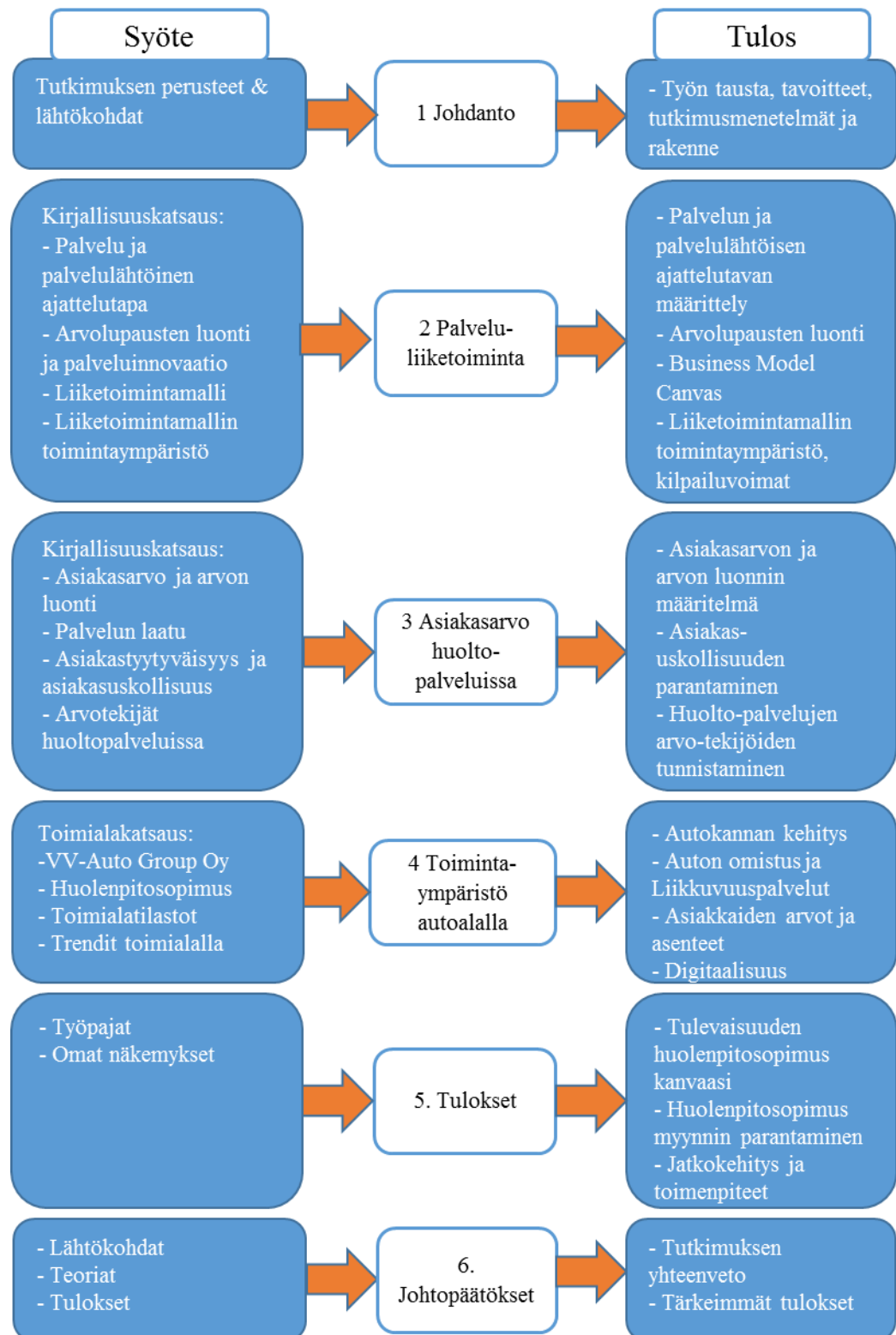
ovat osittain yleistettäviä, sillä erilaisien brändien edustus on laaja. Työn tulokset pohjautuvat kuitenkin vain yhteen yritykseen ja niitä ei voida soveltaa suoraan autoalan muissa yrityksissä.

Työn empiirinen aineisto pohjautuu kahteen yrityksen sisäisesti toteutettuun työpajaan. Molemmista käytetään pohjana rajattua BMC:ta, jossa keskitytään mallin asiakaspuoleen. Työpajoissa tehtiin 3–4 hengen ryhmissä tehtävä liittyen huolenpitosopimuspalvelun kehittämiskohteisiin 2–6 vuoden aikavälillä. Ensimmäinen työpaja toteutettiin huolenpitosopimusosaston sisäisesti kahtena päivänä ja se toimi myös testinä ajankäytön, esitysmateriaalien ja tehtävän asettamisen osalta. Aikaa ensimmäisessä työpajassa meni noin neljä tuntia. Toisessa osallistujia oli laajasti yrityksen eri osastoilta ja koko tilaisuus sisältäen alkupohjustuksen ja tuloksien läpikäynnin kesti noin kolme tuntia. Työpajojen tulosten ja diplomityön tekijän omien havaintojen pohjalta syntyy tulevaisuuden huolenpitosopimus -viitekehys jonka avulla vastataan tutkimuskysymyksiin. Asiakasnäkökulma saadaan työhön mukaan vertaamalla huolenpitosopimusasiakkaiden asiakastyytyväisyyttä muihin asiakkaisiin. Asiakastyytyväisyyden keskiarvot saadaan huollon asiakaskyselyn vastauksista.

1.4 Raportin rakenne

Diplomityö jakautuu teoria- ja empiriaosuuksiin. Kappaleessa 1 johdanto kuvataan tutkimuksen taustat, tavoitteet, toteutusmenetelmät sekä rakenne. Käytettävät teoriat kuvataan kappaleissa 2 ja 3. Kappaleessa 2 tarkoituksena on tutustua aiempaan tutkimukseen liittyen palveluihin, palveluliiketoimintaan ja palvelulähtöiseen ajattelutapaan. Kappaleessa tarkastellaan myös liiketoimintamallin rakennetta sekä kilpailuvoimia. Kappaleessa 3 perehdytään aikaisempaan tutkimukseen asiakasarvosta sekä arvon luonnista ja syntymisestä. Samalla tutkitaan asiakastyytyväisyyttä, asiakasuskollisuutta sekä huoltopalveluiden arvotekijöitä. Kappaleessa 4 esitellään VV-Auto Group Oy ja huolenpitosopimuspalvelu. Neljännessä kappaleessa katsotaan myös toimialan tilastoja sekä tutkitaan, minkälaisia muutoksia autoalalla on edessä niin

teknologisen kehityksen kuin asiakaskäyttämisen osalta. Kappaleessa 5 esitetään työn tulokset ja siinä vastataan tutkimuskysymyksiin tulevaisuuden huolenpitosopimus -työpajojen pohjalta. Kappaleessa esitetään myös ajatukset jatkokehityksestä ja -toimenpiteistä. Viimeisessä kappaleessa 6 Johtopäätökset kiteytetään työn tärkeimmät tulokset. Työn rakenne on kuvattu kuvassa 1 syöte – tulos -kaavion avulla.



Kuva 1 Työn rakenne

2 PALVELULIIKETOIMINTA

2.1 Palvelu ja palvelulähtöinen ajattelutapa

Tavanomaisen logiikan mukaan palvelut tarkoittavat yrityksen aineettomia tuotoksia. Palveluiden on katsottu olevan se osa tuotteesta, mitä jää jäljelle hyödykkeen määrittelyn jälkeen. (Vargo & Lusch 2008a, s. 25-26) Zeithaml et al. (1985 s. 33-35) määrittivät palvelulle seuraavat ominaisuudet: aineeton, tuotannon ja kulutuksen erottamattomuus, heterogeenisyys ja varastoinnin mahdottomuus. Vaikka palvelu syntyy kulutustapahtumassa ja sitä ei ole olemassa, voidaan sen vaikutus kuitenkin säilyttää. (Ylikoski 1997, s. 15) Maglion ja Spohrerin (2013, s. 669) mukaan palvelu tarkoittaa arvon yhteisluomista eri toimijoiden kesken. Grönroos (2009, s. 79) määrittelee palvelun kolmen peruspiirteen avulla. Ensimmäiseksi palvelut ovat prosesseja, jotka koostuvat toiminnoista tai toimintojen joukosta. Toisena piirteenä on palveluiden tuottaminen ja kulutus jossain määrin samanaikaisesti. Viimeiseksi asiakas osallistuu palvelun tuotantoprosessiin ainakin osittain kanssatuottajana.

Hyödykelähtöisen ajattelutavan mukaan palvelut nähdään joko rajoitettuina hyödykkeinä, kuten aineettomina tuotoksina tai hyödykkeen arvoa parantavina lisäpalveluina. Palvelulähtöisen ajattelutavan mukaan palvelu on tietojen ja taitojen soveltamisesta toisen osapuolen hyödyksi. (Maglio et al. 2009 s. 398) Markkinointi on muuttunut hyödykelähtöisestä näkökulmasta palvelulähtöiseen. Palvelulähtöisen näkökulman mukaan markkinointi on jatkuva sarja sosiaalisia ja taloudellisia prosesseja, joiden avulla pyritään tuottamaan kilpailijoita parempia arvolupauksia. Palvelulähtöinen näkökulma voidaan selittää seuraavasti (Vargo & Lusch, 2004 s. 2-5):

1. Tunnista tai kehitä ydinosaamista, keskeiset tiedot ja taidot taloudellisesta kokonaisuudesta, joka edustaa potentiaalista kilpailuetua.
2. Potentiaalisten asiakkaiden, jotka voivat hyötyä ydinosaamisesta, tunnistaminen.

3. Suhteiden kehittäminen siten, että asiakkaat ovat mukana räätälöityjen, kilpailullisesti houkuttelevien ja tiettyjä tarpeita vastaavien arvolupausten suunnittelussa.
4. Palautteen kerääminen markkinoilta, analysoimalla vaihdannan taloudellista suoritusta, oppiakseen, kuinka kehittää tarjoamaa sekä parantaa yrityksen tulosta.

Palvelulähtöisen ajattelutavan mukaan kaikki vaihdanta pohjautuu palveluun ja hyödykkeiden katsotaan olevan resurssien toimittamisen ja soveltamisen työkaluja. Ajattelutavan mukaan tiedot ja osaaminen ovat tärkeimmät resurssit kilpailuetujen saavuttamiseksi. (Vargo et al. 2008, s.147-148) Palvelulähtöinen ajattelutapa koostuu kymmenestä perusolettamuksesta (Vargo & Lusch 2008b, s. 6-9):

1. Palvelu on kaiken vaihdannan lähtökohtana
2. Epäsuora vaihdanta peittää vaihdannan perusteet
3. Hyödykkeet ovat palvelujen jakelumekanismi
4. Aineettomat resurssit ovat kilpailuetujen perusteena
5. Kaikki taloudet ovat palvelutalouksia
6. Asiakas on aina palvelun yhteisluoja
7. Yritykset eivät voi synnyttää arvoa, vaan ainoastaan tarjota arvolupauksia
8. Palvelukeskeinen näkökulma on luonnostaan asiakaskeinen ja suhteellinen
9. Kaikki sosiaaliset ja taloudelliset toimijat ovat resurssien integroijia
10. Palvelusta hyötyvä määrittelee aina ainutlaatuisesti palvelun arvon

2.2 Arvolupausten luonti ja palveluinnovaatio

Alkuperäisen määritelmän mukaan liiketoimintayksikkö lupaa asiakkaalle arvoa, joka koostuu hyödyistä ja hinnasta, näin ollen tarjoten arvolupausten. (Lanning & Michaels 1988, s. 3) Perinteisen hyödykelähtöisen ajattelutavan mukaan arvolupausten ovat toimittajan luomaa arvoa asiakkaille ja sidosryhmille. Arvolupausten toimittaja on hyödykelähtöisessä ajattelutavassa aina aloitteentekijä. Palvelulähtöisen ajattelutavan mukaan arvolupausten syntyvät

toimittajan ja asiakkaan yhteistuotantona sekä arvolupauksen luonti voi alkaa minkä tahansa osapuolen aloitteesta. Jos vastapuolet arvonluontiprosessissa ymmärtävät, että heidän tavoitteet ovat toisiaan täydentäviä, useimmiten kaikkien osapuolten varmistama arvo paranee. Molemminpuoliset arvolupaukset lähtevät neuvotteluista ja oma ajatus arvosta on kommunikoitava selkeästi vastapuolille. Vaihdamman kohtuullisuus on pitkäaikaisten suhteiden lähtökohtana ja molemminpuolisen arvon syntyminen on olennaista vaihdannassa. (Ballantyne et al. 2011, s. 203-205) Arvolupaus voi olla yrityksen yksin luoma, jolloin asiakastieto toimii aineellisena resurssina tai se voidaan luoda yhteisesti asiakkaan tai muiden toimijoiden kanssa. Arvolupauksessa ei ole kyse ainoastaan siitä mitä luodaan, vaan myös miten yritys, asiakas ja muut osapuolet luovat arvoa arvolupauksillaan. (Skålen et al. 2015, s. 153-154)

Yrityksillä on kehitettävää edistyneiden palvelupainotteisten arvolupausten markkinoinnissa. Arvo palveluista syntyy erilailla kuin tuotteista ja arvon viestiminen asiakkaalle vaatii usein uusia luovia tekniikoita. Samalla asiakassuhteiden rakentamiskykyä on edistettävä kaikilla organisaation tasoilla. Suhteiden luonnissa tulisi keskittyä ennakointiin, jatkuvuuteen ja kykyyn tunnistaa eri asiakkaille ominaiset tarpeet. Palvelujen arvolupauksissa yritysten on oltava myös tietoisempia asiakasprosessista. Asiakkaan kokemaa arvoa määrääytyy myöhemmin palvelun toimituksessa. Palveluntarjonnan on pysyttävä mukautumaan asiakkaiden eroaviin tarpeisiin. Koska asiakassuhteiden rakentaminen on tärkeässä roolissa, kaikkien asiakassegmenttien tarpeisiin vastaaminen ei välttämättä ole mahdollista. Palvelun toimitusprosessin ja resurssien rakenteen tulisi tukea asiakassuhteiden luontia sekä tarjota toimiva rajapinta yhteydenpitoa varten. Arvolupausten ja liiketoimintamallin luontiin liittyy myös uusien tulonlähteiden löytäminen asiakastoimintojen ja asiakaskannattavuuden kautta. Uusien tulonlähteiden löytäminen on kriittistä pitkäaikaisen ja kestäväen kilpailuedun saavuttamiseksi. Palveluntarjonnan kasvattaminen tapahtuu usein asteittain. (Kindström 2010, s. 488-489)

Paynen ja Frow:n (2014, s.221-222) artikkelissa esitettiin B2C-sektorille viitekehys arvolupauksenluontiprosessista. Prosessin alkuvaiheessa määritellään arvolupauksen kehittämisen yksityiskohdat. Ensimmäisenä määritellään yksityiskohdat kattaen tuotteen, palvelun, jakelun, viestinnän ja hinnoittelun. Seuraavana määritellään tarjoaman liikeidea sisältäen taloudellisen arvioinnin. Kolmantena on vuorossa testaaminen hyödyntäen erilaisia testausapoja, kuten työpajoja tai asiakaskyselyitä. Arvolupauksen yksityiskohtien määrittelyn jälkeen tarkastellaan sisäisiä toimintoja, jotka liittyvät arvolupauksen toimittamiseen asiakkaille. Tässä vaiheessa voi joutua kehittämään tai muokkaamaan liiketoimintaprosesseja, IT-järjestelmiä, koulutus- ja markkinointimateriaaleja sekä tuotetekstejä. Markkinakokeilussa kehitettyä arvolupausa testataan valituilla kohdeasiakkailta ja silloin on mahdollista tarkastella tarjoaman ominaisuuksia. Markkinakokeilujen jälkeen arvolupaus on valmis lanseerattavaksi täydessä mittakaavassa. Lanseerauksen jälkeen, ennalta määritellyn ajan jakson kuluttua, tarkastellaan arvolupaukset suoriutumista suhteessa ennusteisiin. Katsaus auttaa yritysjohtoa tekemään päätöksiä tulevaisuuden toiminnoista liittyen asiakashankintaan, segmentointiin ja arvolupauksen kehittämiseen.

Markkinalähtöisiä resursseja, joiden pohjalta asiakkaan arvolupaus luodaan, ovat markkinatuntemus ja innovaatio. Markkinoiden tuntemus koostuu asiakkaiden ja kilpailijoiden tuntemuksesta. Kilpailijoita parempien arvolupauksien kehittäminen ei onnistu ilman kilpailijoiden tarjoamien tuntemusta. Markkinalähtöisten resurssien tueksi tarvitaan sisäisiä resursseja, kuten organisaation rakenne ja prosessit. Asiakkaan arvolupauksen kehittämisen edellyttämiä sisäisiä resursseja ovat: johdon tuki, arvolupauksen kehittämisprosessien muodostuminen ja tuotetietoisuus. Resurssit ovat yrityksen suorituksen perustana, mutta ne eivät ole merkittävimpiä tekijöitä yrityksen taloudellisen menestyksen kannalta. (Payne et al. 2017, s. 476-477)

Asiakkaan arvolupauksilla voidaan saada aikaan positiivinen vaikutus sekä henkilökunnan asenteisiin, että asiakkaiden kokemaan arvoon. Arvolupaus muistuttaa työntekijöitä sen tarkoituksesta tyydyttää asiakkaiden tarpeet

kilpailijoita tehokkaammin. Asiakaskeskeisyys ja toiminnan tarkoituksen selventäminen voi edistää työntekijöiden sitoutumista. Asiakkaille arvolupaus selvittää tarjoaman hyödyt ja asettaa asianmukaiset odotukset. Tunneperäisten arvioiden lisäksi asiakkaiden tyytyväisyyteen vaikuttaa varmuuksiin perustuvat arviot, joita voidaan vahvistaa korostamalla tarjoaman kilpailukykyä. (Payne et al. 2017 s. 477)

Palveluinnovaatio voidaan määritellä seuraavasti: erilaisten resurssien uudelleen paketointi, mikä synnyttää uudenlaisia resursseja, jotka ovat hyödyllisiä joillekin toimijoille annetussa asiayhteydessä. Palveluinnovaatio voidaan havainnollistaa kolmessa osassa: palveluekosysteemi, palvelualusta ja arvon yhteisluonti. (Lusch & Nambisan 2015, s. 161) Palvelulähtöisestä näkökulmasta katsottuna palveluinnovaatiota ovat sekä uusien arvolupausten luonti, että olemassa olevien kehittäminen. Kuitenkin palveluinnovaation voidaan ajatella tapahtuvan, kun luodaan uusia tai kehitetään olemassa olevia toimintatapoja ja/tai resursseja, minkä seurauksena syntyvät uudet tai kehitetyt arvolupaukset. Palveluinnovaatio voidaan toteuttaa usealla eri tavalla ja tyypilliset neljä tapaa ovat: (1) sovittaminen; (2) resurssipohjainen innovaatio; (3) toimintopohjainen innovaatio ja (4) yhdistävä innovaatio. Kyseiset palveluinnovaation muodot on esitetty taulukossa 1. (Skålen et al. 2015, s. 150)

Taulukko 1 Palveluinnovaation tyypit (Skålen et al. 2015, s. 150)

	Resurssit	
Toiminnot	Olemassa olevat	Uudet
Olemassa olevat	1. Sovittaminen	2. Resurssipohjainen innovaatio
Uudet	3. Toimintopohjainen innovaatio	4. Yhdistävä innovaatio

Yhdistävä innovaatio on palveluinnovaation radikaalein tyyppi ja siinä yrityksen arvolupaus eroaa merkittävästi aikaisemmasta. Ensimmäisessä tyypissä olemassa olevia resursseja hyödynnetään uusin tavoin olemassa olevissa toiminnoissa, milloin innovaatio on vaatimatonta. Kuitenkin uusia asiakkaita houkuttelevia

arvolupauksia voi syntyä myös sen johdosta ja pieni muutos saattaa johtaa ajan kanssa laajempiin muutoksiin. (Skålen et al. 2015, s. 150-152)

2.3 Palveluiden liiketoimintamalli

Palvelualojen lisäksi palveluista on tullut tärkeä kasvualue myös valmistaville yrityksille. Monissa yrityksissä uusien palveluiden kehityksen hidasteena on vakiintunut yrityskulttuuri ja organisaatorakenne. Uusien palveluiden kehitys ja tuottaminen edellyttää muutoksia yrityksen liiketoimintamallissa ja yritysten tulisi siirtyä enemmän palvelulähtöisiin liiketoimintamalleihin. Liiketoimintamallin avulla voidaan vähentää toiminnan jäljiteltävyyttä ja heikentää kilpailijoiden mahdollisuutta kopioida osia yrityksen liiketoiminnasta. Palvelut edellyttävät usein enemmän yhteistyötä asiakkaiden kanssa ja tällöin uusien palveluiden sekä liiketoimintamallien on kyettävä muuttumaan asiakkaiden tarpeiden muuttuessa. (Kindström 2010, s. 479-482)

Liiketoimintamalli kuvaa rakenteen, joka yhdistää yrityksen ideat, teknologiat sekä taloudellisen tuloksen ja esittää kuinka yritys voi luoda uutta arvoa. (Chesbrough et al. 2013 s. 49-50) Arvonluonnin kuvauksen lisäksi mallin voidaan ajatella toimivan yrityksen strategian toteutuksen ohjenuorana. (Osterwalder & Pigneur 2010, s. 14-15) Mallin tehtävänä on arvonluonti ja arvon varmistaminen. Yrityksen toiminnot määritellään raaka-aineiden hankinnasta asiakkaiden tarpeiden tyydyttämiseen ja toimintojen avulla synnytetään arvoa. Osista toiminnoista yritys kykenee varmistamaan arvoa itselleen. (Chesbrough, 2007, s. 12)

Richardsonin (2008 s.138-141) liiketoimintamalli -viitekehys koostui seuraavista osista: arvolupaus, arvonluonti ja arvon toimitus sekä arvon haltuunotto. Arvolupausosio sisältää yrityksen tarjoaman, kohdeasiakkaat sekä perus lähestymistavan kilpailuetujen saavuttamiseksi. Arvonluonti ja arvon toimitus ovat kilpailuetujen lähteenä ja siihen liittyvät yrityksen resurssit, kyvyt, organisaatio ja prosessit. Myös yrityksen asema arvoketjussa ja yhteydet eri yhteistyökumppaneihin sekä asiakkaisiin ovat osa arvonluontia ja arvon toimitusta.

Arvon haltuunotto-osioon liittyy yrityksen tulonlähteet sekä muut taloudelliset tekijät. Chersboroughin ja Rosenbloomin (2002, s. 533-534) määritelmän mukaan liiketoimintamalli jakautuu kuuteen toimintoon:

- arvolupauksen esittäminen
- markkinasegmenttien tunnistaminen
- arvoketjun määrittely
- kulujen ja tuottojen arviointi
- yrityksen aseman kuvaaminen arvoverkostossa
- strategian luominen.

Osterwalderin ja Pigneurin (2010, s. 14-19) liiketoimintamalli Business Model Canvas rakentuu yhdeksästä osa-alueesta: asiakassegmentit, arvolupaus, kanavat, asiakassuhteet, tulovirrat, resurssit, ydintoiminnot, yhteistyökumppanit ja kustannusrakenne. Liiketoimintamallin rakenne on kuvattu kuvassa 2. Yhdessä osa-alueet kuvaavat yrityksen tavan tehdä rahaa.

Yhteistyökumppanit	Ydintoiminnot	Arvolupaus	Asiakassuhteet	Asiakassegmentit
	Resurssit		Kanavat	
Kustannusrakenne		Tulovirrat		

Kuva 2 Business Model Canvas -liiketoimintamalli (Osterwalder & Pigneur 2010, s. 44)

Business Model Canvas ottaa liiketoiminnan huomioon seuraavista näkökulmista: asiakas, tarjonta, infrastruktuuri ja taloudellisuus. (Osterwalder & Pigneur 2010, s. 15) Määriteltessä BMC:n osa-alueita pyritään vastaamaan avainkysymyksiin, jotka ovat esitetty taulukossa 2.

Taulukko 2 Liiketoimintamallin osa-alueiden avainkysymykset (Osterwalder & Pigneur 2010, s. 20-41)

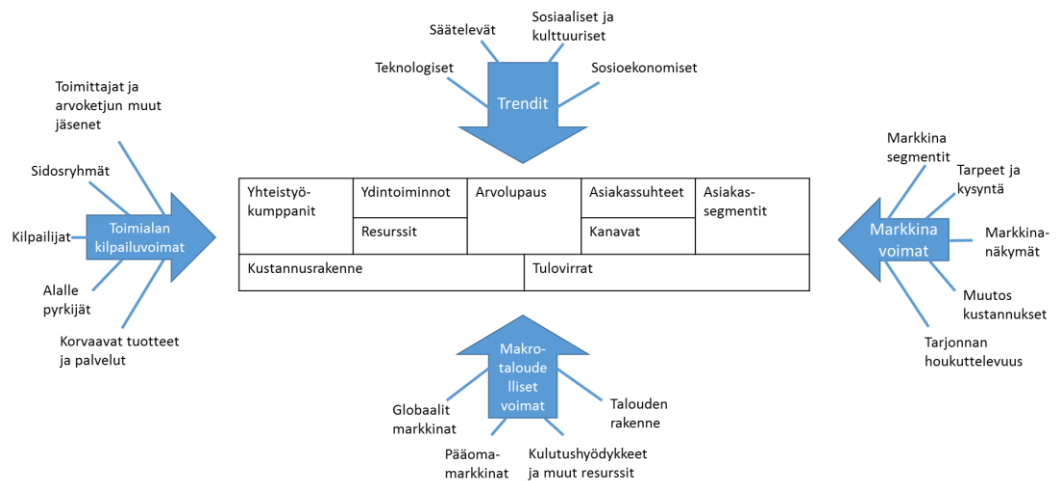
Liiketoimintamallin osa-alue	Avainkysymykset
Asiakassegmentit	<ul style="list-style-type: none"> - Keille luodaan arvoa? - Ketkä ovat tärkeimmät asiakkaamme
Arvolupaus	<ul style="list-style-type: none"> - Mitä arvoa tuotamme asiakkaille? - Mitä asiakkaiden ongelmia autamme ratkaisemaan? - Mitä asiakkaiden tarpeita pyrimme tyydyttämään? - Mitä tuotteiden ja palveluiden joukkoa tarjoamme asiakassegmenteille?
Kanavat	<ul style="list-style-type: none"> - Minkä kanavien kautta asiakassegmentit haluavat olla tavoitettavissa? - Kuinka tavoitamme ne nyt? - Kuinka kanavamme on yhtenäistetty? - Mitkä toimivat parhaiten? - Mitkä ovat kustannustehokkaimmat? - Kuinka yhdistämme ne asiakkaiden tottumusten kanssa?
Asiakassuhteet	<ul style="list-style-type: none"> - Millaisia suhteita asiakassegmentit odottavat meidän luovan ja ylläpitävän? - Mitä olemme jo luoneet? - Kuinka kalliita ne ovat? - Kuinka ne ovat yhdistetty liiketoimintamallin muihin osa-alueisiin?
Tulovirrat	<ul style="list-style-type: none"> - Mistä arvosta asiakkaamme ovat todella valmiita maksamaan? - Mistä he tällä hetkellä maksavat? - Kuinka he tällä hetkellä maksavat? - Kuinka he haluaisivat maksaa? - Mikä on eri tulovirtojen osuus kokonaistuotoista?
Resurssit	<ul style="list-style-type: none"> - Mitä resursseja arvolupauksemme vaatii? - Jakelukanavat? - Asiakassuhteet? - Tulovirrat?
Ydintoiminnot	<ul style="list-style-type: none"> - Mitä toimintoja arvolupauksemme vaatii? - Jakelukanavat? - Asiakassuhteet? - Tulovirrat?
Yhteistyökumppanit	<ul style="list-style-type: none"> - Ketkä ovat tärkeimmät yhteistyökumppanimme? - Ketkä ovat tärkeimmät toimittajamme?

	<ul style="list-style-type: none"> - Mitä resursseja hankimme yhteistyökumppaneilta? - Mitä toimintoja yhteistyökumppanimme tuottavat?
Kustannusrakenne	<ul style="list-style-type: none"> - Mitkä ovat liiketoimintamallin tärkeimmät kustannukset? - Mitkä resurssit ovat kalleimmat? - Mitkä ydintoiminnot ovat kalleimmat?

Joyce ja Paquin (2016. s. 1474-1475) esittävät BMC:sta kolmitasoisien version, joka ottaa huomioon talouskeskeisen mallin lisäksi myös sosiaalisia ja ympäristöllisiä vaikutuksia. Ympäristö taso rakentuu tuotteen elinkaaren ympäristövaikutusten ympärille. Sosiaalinen taso pohjautuu sidosryhmien hallintaan. Monissa yrityksissä kestävä kehitys on yksi tärkeimmistä tuotekehitystä ja innovatiivisuutta ohjaavista tekijöistä. Kolmitasoisien mallin avulla sosiaalisia ja ympäristöllisiä vaikutuksia voidaan tarkastella omassa ulottuvuudessa, mahdollistaen perusteellisemmän kestävyuden ja vastuullisuuden tutkimuksen.

2.4 Liiketoimintamallin toimintaympäristö

Ulkoisista vaikutuksista johtuen liiketoimintamallin tuottavuus on jatkuvasti uhan alla ja mallin tulisi luontaisesti mukautua epävarmuuteen ja yrityksen tuloksen heikentymiseen. Yrityksen tulisi olla samanaikaisesti sekä tietoinen toimintaympäristöstään, että reagoida sen muutoksiin. (Nair S. et al. 2013, s.960-961) Monimutkaisten taloudellisten rakenteiden, epävarmuuden ja markkinahäiriöiden johdosta toimintaympäristön hahmottaminen on entistä tärkeämpää. Toimintaympäristön kartoittamiseksi kannattaa keskittyä neljään pääalueeseen: markkinavoimat, toimialan kilpailuvoimat, trendit ja makrotaloudelliset voimat. Pääalueet on esitetty kuvassa 3. (Osterwalder & Pigneur 2010, s. 200)



Kuva 3 Liiketoimintamallin ympäristö (Osterwalder & Pigneur 2010, s. 201)

Markkinaselvityksillä voidaan analysoida markkinavoimia ja niiden vaikutusta liiketoimintaan. Tärkeää on selvittää, mitkä tekijät ohjaavat markkinoiden muutosta ja kehitystä asiakkaan ja tarjonnan näkökulmasta. Asiakkaiden tarpeiden muutokset ja kysynnän vaihtelut tulisi selvittää ja niiden avulla voidaan tutkia yrityksen tarjonnan kilpailukykyä. (Osterwalder & Pigneur 2010, s. 202)

Toimialan kilpailuvoimien selvittäminen voidaan tehdä kilpailija-analyysin avulla. Nykyisten kilpailijoiden ja potentiaalisten alalle pyrkivien tunnistaminen ja niiden vahvuuksien analysointi on tärkeää yrityksen kilpailukyvyyn säilyttämiseksi. Korvaavien tuotteiden ja palveluiden uhka on myös tunnistettava. (Osterwalder & Pigneur 2010, s. 204) Porterin (1980, s. 4) viiden kilpailuvoiman malli tarkastelee toimialan kilpailuvoimia ja se on esitetty kuvassa 4.



Kuva 4 Viiden kilpailuvoiman malli (Porter 1980, s. 4)

Kilpailuvoimia vastaan voi suojautua monilla strategisilla toimenpiteillä. Tunnistettuaan toimialan kilpailuvoimat yritys pystyy tutkimaan omia vahvuuksia ja heikkouksiaan suhteessa toimialaan. Vahvuuksien ja heikkouksien strateginen asemointi toimialan rakenteeseen nähden, auttaa yritystä suojautumaan kilpailuvoimilta. Aggressiivisempi strategia on pyrkiä vaikuttamaan voimien aiheuttajiin. Esimerkiksi tuotantolaitosinvestoinneilla voidaan nostaa alalle pääsyn esteitä. Muutos ja kehitys toimialalla vaikuttavat myös kilpailuvoimien rakenteeseen ja täten muutosten ennakointi on toimiva kilpailustrategia. (Porter 1980, s. 29-31)

Erilaiset trendit vaikuttavat merkittävästi yrityksen liiketoimintaan ja sitä kautta liiketoimintamalliin ja sen luomiseen. Sekä toimialan sisäinen, että ulkopuolinen teknologinen kehitys tulisi tiedostaa. Teknologiset trendit voivat olla yritykselle sekä mahdollisuus, että uhka. Lainsäädäntö ja valtiovallan asettamat rajoitteet voivat vaikuttaa suuresti kysyntään ja ne voivat olla merkittävä liiketoimintaa muokkaava tekijä. Väestönrakenteen muutokset, tulojen jakautuminen ja väestön maantieteellinen jakautuminen ovat esimerkkejä sosiaalisista ja kulttuurillisista

trendeistä, jotka muokkaavat organisaation liiketoimintamallia. (Osterwalder & Pigneur 2010, s. 206)

Makrotaloudellisia liiketoimintamallina vaikuttajia tekijöitä ovat esimerkiksi (Osterwalder & Pigneur 2010, s. 208):

- globaalit talouden suhdanteet
- BKT:n kasvu ja yleinen elintaso
- työttömyysaste
- pääomamarkkinat ja rahoituksen saatavuus
- raaka-aineiden ja muiden tuotannontekijöiden saatavuus
- julkinen infrastruktuuri
- julkiset palvelut.

3 ASIAKASARVO HUOLTOPALVELUISSA

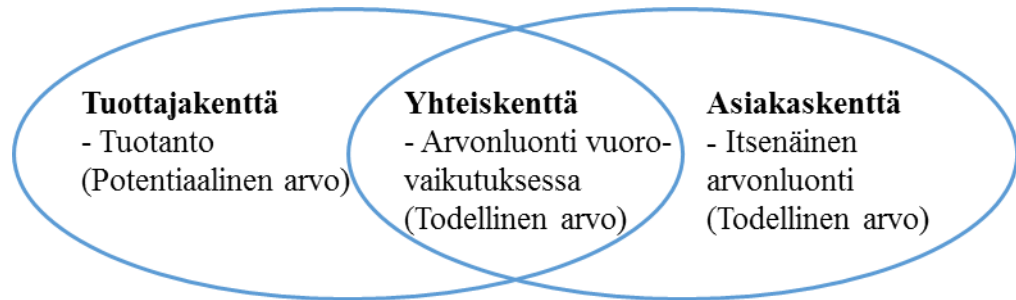
3.1 Asiakasarvon luonti

Asiakkaan mieltämä arvo perustuu asiakkaan saamien hyötyjen ja maksamien kustannusten väliseen erotukseen eri vaihtoehtoista. (Kotler & Keller 2006, s. 141) Asiakkaat ostavat tuotteiden tai palveluiden sijaan niistä saatavia hyötyjä ja asiakasarvo syntyy palvelusta, jonka he kokevat tarjoaman heille tuottavan. (Grönroos 2009, s. 25) Asiakasarvoon sisältyy sekä asiakkaan toivottu, että saatu arvo. Vastaanotettu arvo on lähtöisin asiakkaan havainnoista, mieltymyksistä ja arvioista. (Woodruff 1997, s. 142)

Perinteisesti yrityksen on katsottu olevan arvonluoja prosessoidessaan resursseista lopputuotteita. (Gummerus 2013, s. 22) Palvelulähtöisen ajattelutavan kirjallisuus käsittelee arvonluontia asiakkaan ja palveluntarjoajan yhteistuotantona. Aiempi tuotantolähtöinen tutkimus korosti arvon toimitusta, kun taas nykyinen palvelulähtöinen tutkimus on keskittynyt käyttöarvoon. (Grönroos & Voima 2013, s. 134) Käyttöarvon määritelmän mukaan asiakkaat sekä luovat, että määrittelevät arvon ja arvo syntyy asiakkaiden käyttäessä resurssejaan. (Grönroos & Gummerus 2014, s. 209) Kun määritellään arvon syntyvän asiakkaan käyttöarvona, kaikki muut toiminnot ovat asiakkaan saamaan arvoon johdattavia toimintoja. Osallistumalla asiakkaan käyttöprosesseihin yrityksen rooli muuttuu arvon fasilitaattorista, arvon yhteistuottajaksi. Yrityksen osallistuminen arvonluontiprosessiin edellyttää välitöntä kanssakäymistä asiakkaan kanssa. (Grönroos 2011, s. 296)

Kumarin ja Reinartzin (2016, s. 60) mukaan arvo luodaan asiakkaita varten asiakkaiden toimesta. Tällöin arvonluontiprosessi on hyödyllinen vain, jos se on pitkäkestoista. Pitkäkestoisuus edellyttää, että asiakkaiden kokema arvo ja yrityksen saama arvo ovat linjassa. Kohdistuminen on mahdollista vain ajan kanssa ja se johtaa kestävän asiakasarvon syntymiseen.

Grönroos ja Voima (2013, s. 140-141) kuvaavat arvonluonnin tapahtuvan kolmessa peräkkäisessä kentässä, jossa yrityksen ja asiakkaan roolit vaihtelevat. Kolme kenttää ja niiden riippuvuus on esitetty kuvassa 5.



Kuva 5 Arvonluontikentät (Grönroos & Voima 2013, s. 140)

Yritys vastaa tuotantoprosessista ja tuottajakentässä se tuottaa resurssit ja prosessit asiakkaan käytettäväksi. Yritys tarjoaa potentiaalisen käyttöarvon ja toimii tällöin arvon fasilitaattorina. Yhteiskentässä asiakas on sekä resurssien ja prosessien yhteistuottaja yrityksen kanssa, että arvonluoja. Yritys voi osallistua asiakkaan arvonluontiprosessiin yhteistuottajan roolissa välittömän vuorovaikutuksen avulla. Asiakaskentässä asiakas synnyttää arvoa käyttöarvona itsenäisesti. Tuottajalla on kuitenkin edelleen passiivinen rooli asiakaskentässä arvon fasilitaattorina. (Grönroos & Voima 2013, s. 140-142) Anker et al. (2015, s. 545- 546) kritiikkinä kolmen kentän mallille on, että täysin itsenäinen kuluttajan arvonluonti ei ole mahdollista, sillä tuottaja-yritys arvon yhteistuottajana on muokannut kuluttajan arvonluontiprosessia.

Arvon yhteisluonnissa jokainen yhteydenotto asiakkaan ja toimittajan välillä on tärkeä ja yhteydenotot muokkaavat kumulatiivisesti arvon yhteisluontia. Tämä tukee pitkäaikaisten asiakassuhteiden muodostamista, mikä saattaa olla ristiriidassa lyhyen aikavälin taloudellisten tavoitteiden kanssa. Yhteydenpidossa ja arvolupauksissa olisi syytä näkyä suhteen pituus ja historia sekä asiakassegmenttien erilaiset tarpeet. (Payne et al. 2008, s. 93)

Ratkaisuliiketoiminnassa, kuten auton huoltaminen, asiakkaat osallistuvat arvonluontiin pääasiassa yhteiskentässä. Asiakas tarjoaa ratkaistavan ongelman ja

antaa palveluntarjoajalle oman kuvauksen ongelmasta tai odotetusta lopputuloksesta. Asiakkaan kokemat hyödyt ratkaisuista ovat taloudellisia, kuten hinta ja suorituskyky tai tunteellisia, kuten nautinto. (Moeller et. al. 2013, s. 477-478)

Yrityksen strategian kannalta asiakasarvon ymmärtäminen on keskeisessä roolissa. Asiakkaiden vaatimusten kasvaessa, asiakasarvoa pidetään yhtenä tärkeimmistä tekijöistä kilpailuetujen saavuttamiseksi ja ylläpitämiseksi. Asiakasarvoa voidaan pitää palveluiden markkinoinnin lähtökohtana ja se nähdään kriittisenä asiakashankinnan työkaluna. (Landroquez et al. 2013, s. 234) Liiketoiminnassa on ennakoitava asiakkaiden tulevaisuuden tarpeita, odotuksia ja vaatimuksia. Jotkin asiakkaat saattavat odottaa palveluntarjoajilta heidän tarpeiden ja mielihalujen ennakoitua, vaikka he eivät itse siihen pystyisi. Asiakas saattaa käyttää runsaasti energiaa yrittäessään saada toimittajaa vastaamaan muuttuviin tarpeisiinsa. Tarpeiden muutosten huomiointi voi olla asiakkaalle tärkeä tekijä, muodostaessa suhdetta toimittajaan. Kehittämällä asiakkaiden odottaman arvon muutosten ennakoitaitoja, yritys voi saavuttaa ainutlaatuisia kilpailuetua ja markkinoilla, jossa asiakkaiden odotukset muuttuvat nopeasti se voi olla välttämätöntä. (Flint et. al. 2011 s. 220-221, 227)

3.2 Palvelun laatu ja asiakasuskollisuus

Palvelun laadun parantaminen ei usein näy asiakkaalle asti ja asiakas ei ole valmis maksamaan palvelusta korkeampaa hintaa, koska ei koe saamansa arvon kasvavan. Yritysjohdolle näkee usein laadun parantamisen lisäkustannuksina. Laadun kehittäminen auttaa kuitenkin yritystä pääsemään eroon tarpeettomista kustannuksista. Palvelun laatuun tyytyväinen asiakas tekee todennäköisemmin uusintaostoja ja on halukkaampi jatkamaan suhdetta. Riippuvuus ei ole kuitenkaan suoraviivainen ja tyytyväisten ja erittäin tyytyväisten asiakkaiden välillä on merkittävä ero. Vain kaikkein tyytyväisimmät asiakkaat puhuvat hyvää yrityksestä ja vastaavasti hyvin tyytymättömät, levittävät kielteistä sanaa. (Grönroos 2009, s. 174-179)

Yrityksen on pyrittävä luomaan kilpailijoitaan parempaa arvoa asiakkailleen ja pelkkä tuotteen laatu ei riitä takamaan kilpailuetua. Asiakkaiden säilyttämisen katsotaan olevan yritykselle huomattavasti halvempaa, kuin uusien asiakkaiden hankinta. (Payne & Holt 2001, s. 166-168) Uuden asiakkaan hankkiminen maksaa yritykselle tyypillisesti noin viisi kertaa enemmän, kuin vanhan tyytyväisen asiakkaan säilyttämiseen. Yleensä pitkäaikaiset asiakkaat maksavat samasta palvelusta myös uusia asiakkaita korkeamman hinnan. Vanhat asiakkaat ymmärtävät tarjoaman arvon paremmin ja heidän uhraus palvelusta on pienempi ennestään tunnetulta palveluntarjoajalta. Yleisesti ottaen yrityksen voitot kasvavat asiakkaiden säilyttämistason noustessa. (Grönroos 2009, s. 179-182)

Chenin (2015, s. 113-114) tutkimuksen mukaan tärkein asiakasuskollisuuden vaikuttava tekijä on asiakkaiden kokema sosiaalinen kanssakäyminen. Palveluhenkilökunnan tulisi pyrkiä tutustumaan asiakkaisiin ja huomioida heidän palveluun liittyvät kysymyksensä paremmin asiakassuhteen vahvistamiseksi. Tutkimuksessa todettiin myös, että kilpailu vaikuttaa asiakkaiden arvioon palvelun laadusta, tarjonnasta sekä kohtuullisuudesta ja asiakkaiden odotukset niistä ovat vaativampia, mitä korkeampi kilpailu alalla on.

Asiakkaan arvoa yritykselle voidaan mitata asiakkaan elinkaariarvon avulla. Asiakkaan elinkaariarvo laskee asiakkaan tulevien liiketapahtumien nettonykyarvon ottaen huomioon liikevaihdon, kulut ja asiakaskäyttötymisen. Taulukossa 3 on eritelty asiakkaan elinkaariarvoa edistävät tekijät B2C-markkinoilla. Vaihdamme ominaispiirteiden lisäksi on otettava huomioon myös asiakkaiden heterogeenisyyteen liittyvät tekijät, kuten ikä, sukupuoli, tulotaso ja sijainti. (Kumar & Reinartz 2016, s. 46, 49 & 62)

Taulukko 3 Asiakkaan elinkaariarvoa edistävät tekijät B2C-markkinoilla (Kumar & Reinartz 2016, s. 49)

B2C-Markkinat	
Vaihdannan ominaispiireet	<ul style="list-style-type: none"> - Asiakkaan aiempi kulutustaso - Muiden tuotteiden tai palveluiden ostokäyttäytyminen - Keskitetty ostokäyttäytyminen - Keskimääräinen osto aika - Asiakkuusohjelmiin osallistuminen - Asiakastuotot - Asiakkaan haluamat sopimukset - Markkinointiyhteyksien tiheys - Markkinointiyhteyksien tyyppi - Ostojen monikanavaisuus - Asiakstarjousten hyödyntämisen intensiteetti - Maksukuponkien käytön intensiteetti

Asiakkaiden odottaman arvon muutoksiin reagoiminen on hyvin erilaista, kuin muutosten ennakoiti. Ennakointiin panostaminen on työlästä, mutta onnistunut asiakkaiden odottaman arvon ennakoiti johtaa tyytyväisempiin ja uskollisempiin asiakkaisiin. (Flint et. al. 2011 s. 227)

Palveluiden kustomoinnilla voidaan parantaa sekä asiakastyytyväisyyttä, että asiakasuskollisuutta. Kustomointi on asiakkaalle näkyvää ja se viestii korkeasta laadusta sekä panostuksesta. Muokattavuus vähentää vaihtoehtoisten palveluiden houkuttelevuutta ja tuo asiakkaalle muutuskustannuksia palvelun vaihtamisesta. Korkeat muutuskustannukset saattavat sitouttaa myös tyytymättömät asiakkaat. Kustomoinnilla pystytään vaikuttamaan erityisesti yrityksissä, jossa asiakkaiden tyytyväisyys on matala, mutta luottamus on korkea. (Coelho & Henseler 2012, s. 334-336, 349)

Yksi keskeisimmistä tavoitteista vähittäismyynnissä on kilpailijoita paremman asiakaskokemuksen luonti. Asiakaskokemus määräytyy seuraavien tekijöiden kautta: sosiaalinen ympäristö, palvelurajapinta, ilmapiiri vähittäismyynnissä, valikoima, hinta ja mainonta. On tärkeää tunnistaa, että asiakaskokemus muodostuu useista lähteistä ja esimerkiksi kokemus internetissä saattaa vaikuttaa kokemukseen myymälässä. (Verhoef et al. 2009, s. 31-33)

3.3 Asiakastyytyväisyys ja arvotekijät huoltopalveluissa

Perinteisesti asiakasnäkökulma on otettu huomioon yritysten laatujohtamisessa asiakastyytyväisyyden mittaamisen avulla. Asiakastyytyväisyydelle on asetettu selkeät tavoitteet, mutta täsmällinen tyytyväisyyden mittaus jää monissa yrityksissä toteuttamatta. Yrityksissä, joissa mittaus on toteutettu, tuloksiin reagointi on usein hidasta ja epäjohdonmukaista. Monissa tapauksissa asiakastyytyväisyyden taso ei kerro organisaation todellista suoritustasoa, sillä asiakas, joka ilmoittaa olevansa tyytyväinen, saattaa kuitenkin ostaa muualta. Laadullista ja organisaation kehittämistä unohtamatta yritysten tulisi keskittyä enemmän markkinoiden ja asiakkaiden tutkimiseen ja sitä kautta asiakasarvon kehittämiseen. (Woodruff 1997, s. 139-142)

Jälkimarkkinointiliiketoiminta autoalalla koostuu seuraavista osa-alueista: varaosat, tavalliset palvelut, varusteet ja lisäpalvelut. Tavallisiin palveluihin kuuluu huollot, korjaukset, takuut ja vahingonkorvausten käsittely ja lisäpalveluita ovat muun muassa jatkotakuut tai huoltosopimukset. Asiakkaan näkökulmasta jälkimarkkinointitoimenpiteet parantavat perustuotetta ja yritys saa niiden avulla tärkeää tietoa tuotteiden laadusta. Myynnin jälkeisillä palveluilla yritys ylläpitää asiakassuhdetta tuotteen käytön ajan. Asiakas saattaa ottaa esimerkiksi huoltokustannukset huomioon jo auton ostotilanteessa. Laadukkailla jälkimarkkinointipalveluilla voidaan parantaa asiakkaiden tyytyväisyyttä ja uskollisuutta sekä yrityksen ja brändin imagoa. Huoltopalvelun laadulla on vaikutus asiakkaan tyytyväisyyteen ja uskollisuuteen sekä huoltoliikettä, että auton brändiä kohtaan. Premium-brändien asiakkaiden odotukset eroavat muista, mutta he ovat usein uskollisempia merkilleen. Luotto brändiin tasoittaa asiakastyytyväisyyden vaikutusta uskollisuuteen ja maineikas premium-merkin auto vähentää huonon palvelun negatiivisia vaikutuksia. (González 2015, s. 242-243, 246-247)

González (2015, s. 253, 257-259) tutki huollon laadun vaikutusta asiakkaiden tyytyväisyyteen ja uskollisuuteen sekä huoltoliikettä, että automerkkiä kohtaan Espanjassa. Sekä huolto- että brändiuskollisuuteen merkittävin vaikuttava tekijä oli

takuun voimassaolo. Palvelun laadun vaikutus asiakasuskollisuuteen todettiin vähäiseksi, mutta sillä on kuitenkin suuri vaikutus asiakastyytyvyyteen. Tutkimuksessa todettiin myös, että vanhemmat ihmiset ovat tavallisesti lojaalimpia ja huollon viimeistelyprosessilla on merkittävä vaikutus palvelun laatuun. Takuuajana asiakkaat asioivat usein merkkihuollossa ja merkkihuoltoliikkeiden kannattaisi keskittyä palvelun tehokkuuteen erottuakseen muista. Jatkotakuut ja huoltosopimukset ovat merkkiliikkeille erinomainen tapa sitouttaa asiakkaita.

Myös Pereira et al.(2007, s. 469-477) tutkivat tekijöitä, jotka vaikuttavat asiakkaan valintaan merkkihuoltoliikkeen ja itsenäisen korjaamon välillä. Tutkimus tehtiin vuonna 2003 Brasiliassa ja haastateltavina oli ainoastaan asiakkaita, joiden autoista oli päättynyt takuu. Taulukossa 4 on eritelty autohuollon tärkeimmät ominaisuudet itsenäisten korjaamojen ja merkkihuoltojen asiakkaiden näkökulmista.

Taulukko 4 Autohuollon tärkeimmät ominaisuudet (Pereira et al. 2007, s. 474)

Itsenäisten korjaamojen asiakkaat	Merkkiliikkeiden asiakkaat
1 Hinnassa pysyminen	1 Ensimmäisellä kerralla onnistuminen
2 Rahan arvo huollossa	2 Rahan arvo huollossa
3 Ensimmäisellä kerralla onnistuminen	3 Mekaanikkojen luotettavuus
4 Mekaanikkojen luotettavuus	4 Hinnassa pysyminen
5 Lupauksissa pysyminen	5 Henkilökunnan osaaminen ja kokemus
6 Halu ratkaista asiakkaiden ongelmia	6 Aikataulussa pysyminen
7 Aikataulussa pysyminen	7 Lupauksissa pysyminen
8 Henkilökunnan osaaminen ja kokemus	8 Asiakkaan vaatimien muutosten huomiointi
9 Asiakkaan vaatimien muutosten huomiointi	9 Halu ratkaista asiakkaiden ongelmia
10 Varusteiden ja kaluston kunto	10 Varusteiden ja kaluston kunto

Vastaavasti taulukossa 5 on esitetty asiakkaiden odotukset eri autojen huoltopalvelujentarjoajilta. Aiemmin taulukossa 4 määritellyt tärkeimmät ominaisuudet ovat taulukossa kursivoituna. Molempien palveluntarjoajien nykyiset asiakkaat näkevät, että itsenäisiltä korjaamoilta saa parempaa vastinetta rahalle. Merkkihuollot voittavat monissa ominaisuuksissa yksityiset korjaamot, mutta vain varusteiden ja kaluston kunto kuuluu niistä tärkeimpiin ominaisuuksiin.

Taulukko 5 Asiakkaiden odotukset autojen huoltopalveluntarjoajilta (Pereira et al. 2007, s. 477)

Arvioitava palveluntarjoaja	Asiakkaan valitsema palveluntarjoaja	
	Merkkihuolto	Itsenäinen korjaamo
Merkkihuolto	<ul style="list-style-type: none"> - Työntekijöiden esiintyminen - Mielikuva luotettavuudesta - <i>Varusteiden ja kaluston kunto</i> - Paikan yleiskunto - Osallistujien yhteistyö ja nopeat vastaukset 	<ul style="list-style-type: none"> - Mielikuva luotettavuudesta - Paikan yleiskunto - <i>Varusteiden ja kaluston kunto</i> - Henkilökunnan hienotunteisuus - Ripeä kommunikointi hinnan muutoksista - Sisäisistä ongelmista johtuvista lisäkustannuksista pidättäytyminen
Itsenäinen korjaamo	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Rahan arvo huollossa</i> - Henkilökunnan kohteliaisuus - Henkilökunnan halu tutustua asiakkaaseen - <i>Hinnassa pysyminen</i> - <i>Mekaanikkojen luotettavuus</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Halu ratkaista asiakkaan ongelmat</i> - <i>Rahan arvo huollossa</i> - Halukkuus neuvotella

Burson-Masterllerin (2015) tutkimuksen mukaan 38 prosenttia suomalaisista ei käytä autoaan huollossa aina huolto-ohjelman aikataulun mukaisesti. Selvästi suurin syy huollon lykkäämiselle on rahan puute, jota seuraa ajan puute ja huolimattomuus. Tutkimuksessa selviää, että yli 50 prosenttia vastaajista ei koe, että huolto-ohjelman laiminlyönti heikentää liikenneturvallisuutta

Teollisen kunnossapidon puolella, asiakassuhteen alkuvaiheessa ulkoisen palveluntarjoajan kanssa, asiakkaat kokivat tärkeimmiksi arvotekijöiksi tehokkuuden, omaisuuserien maksimoinnin sekä hallinnan, ajan säästymisen ydintoimintaan, ongelmien ulkoistuksen sekä riskienhallinnan. (Macdonald et al. 2011, s. 676-677) Taulukossa 6 on esitetty Toossin et al. (2013, s. 353-) määrittelemät ulkoistetun teollisen kunnossapidon arvoelementit.

Taulukko 6 Asiakasarvoelementit ulkoistetuissa teollisissa kunnossapitopalveluissa (Toossi et al. 2013, s. 353)

Aineelliset arvoelementit		Aineettomat arvoelementit
- Kyky löytää vian alkuperä	- Hinnoittelu	- Kommunikointi
- Palveluntarjoajan saavutettavuus	- Varusteiden laatu	- Mukavuus
- Kustannussäästöt	- Korjausten laatu	- Hallinta
- Toimitus	- Tuote- ja palveluntarjoaman valikoima	- Yksityiskohtainen analyysi
- Palaute ja raportointi	- Palveluntarjoajan luotettavuus	- Innovaatiot
- Hyvä ylläpito	- Vastauskyky	- Palveluntarjoajan proaktiivisuus
- Varaston hallinta	- Asiantuntijoiden osaaminen	- Suhteen dynaamisuus
- Sijainti	- Tukitoiminnot	- Riskien välttäminen
- Sopimuksen luonne	- Jäljitettävyys	- Palvelusuuntautuminen
		- Asiakkaan liiketoiminnan ymmärrys
		- Kiireellisyys

4 TOIMINTAYMPÄRISTÖ AUTOALALLA

4.1 VV-Auto Group OY

VV-Auto Group Oy on osa suomalaista kaupan alan konsernia Keskoa. Kesko jakautuu kolmeen toimialaan: päivittäistavarakauppa, rakentamisen ja talotekniikan kauppa sekä autokauppa. Kesko on määritellyt kyseiset toimialat yhtiön strategisiksi kasvualueiksi. Kuluttajien sekä yritysten asiakaskokemuksen vahvistaminen niin kaupoissa, kuin digitaalisissa kanavissa on strategian keskiössä. Toimintaa pyritään tehostamaan toimialojen välisillä yhteisillä toiminnoilla ja synergiaetuja haetaan jatkuvasti. Konsernin liikevaihto vuonna 2016 oli noin 10,2 miljardia euroa. (Kesko 2017b, s. 2-5, 20-21)

Vuonna 2016 autokaupan osuus Kesko-konsernin liikevaihdosta oli 8 prosenttia ja liikevoitosta 10 prosenttia. Volkswagen, Audi- ja SEAT-henkilöautot sekä Volkswagen-hyötyautot mukaan laskien VV-Auto oli vuonna 2016 markkinajohtaja Suomessa 18,8 prosentin markkinaosuudella. Taulukossa 7 on esitetty VV-Auton edustamien merkkien markkinaosuudet vuosina 2015 ja 2016. Volkswagen oli henkilöautojen markkinajohtaja molempina vuosina. Porschen maahantuonti siirtyi VV-Autolle vasta vuoden 2016 lopulla ja Porsche ei ole mukana luvuissa. (Kesko 2016, s.122 & Kesko 2017b, s. 4, 61)

Taulukko 7 VV-Auton markkinaosuudet vuosina 2015 ja 2016 (Kesko 2016, s.122 & Kesko 2017a, s. 61)

Markkinaosuus		
	2016	2015
Henkilöautot	18,4 %	18,5 %
Volkswagen	11,2 %	11,9 %
Audi	5,2 %	5,0 %
SEAT	2,0 %	1,6 %
Hyötyautot	22,8 %	25 %
Volkswagen	22,8 %	25 %
Kuorma-autot	4,2 %	-
MAN	4,2 %	-

Autokauppa -toimialan strategisia kulmakiviä on kolme: VV-Auton liiketoiminnan kasvattaminen yhteistyössä Volkswagen-konsernin kanssa, pääesimiesriippumattoman palveluliiketoiminnan kasvattaminen ja monikanavaisen asiakaskokemuksen kehittäminen. (Kesko 2017c)

Kaikki VV-Auton edustamat brändit kuuluvat Volkswagen-konserniin. Konserniin kuuluu yhteensä 12 brändiä ja niiden ajoneuvoja luovutettiin maailmanlaajuisesti ennätyselliset 10,3 miljoonaa kappaletta vuonna 2016, ollen samalla maailman suurin autovalmistaja. (Volkswagen Group 2017b, s. 7) Yhtiön uusi strategia, Yhdessä – strategia 2025, jakautuu neljään keskeiseen alueeseen:

1. ydinliiketoiminnan muutos
2. liikkuvuusratkaisu liiketoiminnan rakentaminen
3. innovaatiokyvyn vahvistaminen
4. rahoituksen varmistaminen.

Ydinliiketoiminnan muutos sisältää sähköautojen kehittämisen ja vuoteen 2025 mennessä konsernin tarkoituksena on tuoda markkinoille yli 30 uutta sähkökäyttöistä ajoneuvoa. Osana liiketoiminnan muutosta on autonomisten ajoneuvojen kehittäminen sekä akkuteknologiaan panostaminen. Tavoitteena on myös luoda asiakkaille paras käyttäjäkokemus. Strategian osa-alueet tukevat toisiansa ja rahoituksen varmistaminen edesauttaa kaikkia muita strategian pääalueita. (Volkswagen Group 2017a)

4.2 Huolenpitosopimus

Tuotteen takuu sisältyy sen hintaan ja on osa myyntiä. Takuu on valmistajan ja asiakkaan välinen sopimus, jonka valmistaja määrittelee. Laajennettu takuu voi olla valmistajan lisäksi myös ulkoisen palveluntarjoajan, kuten jälleenmyyjän tai vakuutusyhtiö tarjoama. Takuun laajennukset ovat vapaaehtoisia ja asiakas maksaa niistä erikseen. Takuu sisältää vain korjaavia kunnossapitotoimintoja. Huoltosopimukset voivat kattaa sekä ennaltaehkäiseviä, että korjaavia kunnossapitotoimintoja ja sopimukset tehdään tuotteen omistajan ja

palveluntarjoajan välille. Huoltosopimuksissa asiakas maksaa palvelusta ja tehdyistä toimenpiteistä. (Murthy, & Jack 2014, s. 9-11)

Asiakkaan saama hyöty laajennetusta takuusta riippuu hinnasta, tuotteen vikatiheydestä ja kuluttajan halukkuudesta ottaa riskiä. Takuutoimenpiteiden käytännöllisyys ja ongelmien ratkeamisen todennäköisyys vaikuttavat myös asiakkaan kokemaan arvoon laajennetusta takuusta. Laajennettua takuuta ostaessa tietokoneeseen, kuluttajat pitivät tärkeimpänä tuotteen korjausta ja korjauksen tekijää tai paikkaa ei koettu kovin tärkeäksi. (Albaum & Wiley 2010, s. 516, 520)

Leasing-sopimuksissa käyttäjä maksaa tuotteen käytöstä sopimuksessa määriteltyjen käyttöehtojen ja leasing-ajan mukaisesti. Usein käyttäjä ei ole vastuussa vuokratun tuotteen kunnossapidosta. Mahdollisesta tuotteen huoltojen laiminlyömisestä leasing-tarjoaja voi veloittaa vuokraajalta korkeampaa hintaa. Huollot voi sisällyttää leasing-sopimukseen huoltoleasingilla ja huoltoleasingin hinta voi olla palveluntarjoajalta hankittua huoltosopimusta alhaisempi. (Murthy, & Jack 2014, s. 11, 256)

Huolenpitosopimus on mahdollista hankkia uusiin Volkswagen-, Audi- ja SEAT-henkilöautoihin ja Volkswagen-hyötyautoihin. Yksinkertaisuudessaan suorittamalla sopimuksen kuukausimaksut asiakas voi huollattaa ja korjauttaa autoaan missä tahansa merkkiliikkeessä. (VV-Auto 2017) Huolenpitosopimuksen maksimiaika on kuusi vuotta tai 200 000 kilometriä ja sen hinnoittelu perustuu huolto- ja korjauskustannusten arvioon tietyllä ajomäärällä ja aikavälillä. Uusien autojen lisäksi sopimus voidaan tehdä myös 1-5 vuotiaisiin vaihtoautoihin, kuitenkin siten, että maksimi pitoaika on auton kuudenteen ikävuoteen asti. Sopimus toimii asiakkaalle tietyllä ajomäärällä huolto- ja korjauskustannuskattona. (Volkswagen 2017a) Uusien autojen huolenpitosopimuksissa asiakkailla on mahdollisuus hintahyvitykseen sopimuksen päättyessä. Hintahyvityksen määrä lasketaan vähentämällä kuukausimaksujen yhteissummasta sopimusaikana toteutuneet sopimuskulut. Sopimuskuluilla tarkoitetaan toteutuneita huolto- ja korjauskuluja sekä hallinnointikulujen kokonaisuutta. Uusien autojen

huolenpitosopimuksen voi solmia kerralla 1–6 vuodeksi tai sitä on mahdollista jatkaa vuosi kerrallaan kuuteen vuoteen asti ensimmäisen sopimuskauden jälkeen. (Volkswagen 2017b) Vaihtoautojen huolenpitosopimuksista ei makseta hintahyvitystä sopimuksen päättyessä. Luvanvaraiseen liikenteeseen tarjotaan myös taksi-huolenpitosopimus, jossa maksimikilometriraja on nostettu 480 000 kilometriin. (Volkswagen 2017c)

Huolenpitosopimuksen tarkoituksena on varmistaa, että asiakas käyttää valtuutetun huoltoverkoston huoltopalveluita ja itse sopimuksella ei tavoitella voittoa. Todelliset tuotot tulevat huollon työ- sekä varaosamyynnin kautta. Sopimuksen avulla voidaan parantaa asiakaskokemusta ja sitä kautta parantaa asiakastyytyväisyyttä ja -uskollisuutta. Huolenpitosopimuksen kuukausihintaan sisältyy hallinnointipalkkio ja huolenpitoturva. Hallinnointipalkkion tarkoituksena on kattaa sopimuskannan ylläpidon kustannukset ja huolenpitoturva-osuuden tarkoituksena on kattaa riski asiakkaan maksut ylittävistä huolto- ja korjauskustannuksista.

Huolenpitosopimukseen sisältyy alla listatut palvelut ja kaikki toimenpiteet sisältävät sekä materiaalin, että työn (Volkswagen 2017b):

- ajoneuvon valmistajan huolto-ohjelman mukaiset huollot
- ajoneuvon luonnollisesta kulumisesta ja normaalista käytöstä aiheutuvat korjaukset
- ennen auton luovutusta asennettujen lisävarusteiden huolto- ja korjaustoimenpiteet
- AdBlue-lisäainesäiliön täyttö
- öljyn lisäykset ja tarvittaessa litran lisäöljypullo
- lasinpesunestesäiliön täyttö määräaikaishuoltojen yhteydessä
- auton ulkopesu määräaikaishuoltojen yhteydessä.

Kyseisten palveluiden lisäksi sopimukselle on mahdollista lisätä seuraavat maksulliset lisäpalvelut (Volkswagen 2017b):

- renkaiden kausivaihto
- renkaiden kausisäilytys, sisältäen renkaiden vaihdon ja pesun

- sijaisauto sopimukselle sisältyvien huoltojen ja korjausten ajaksi
- auton nouto- ja palautuspalvelu
- auton sisäpuhdistus
- katsastuspalvelu, sisältäen katsastustarkastuksen, pakokaasumittauksen ja käytön määräaikaikatsastuksessa.

Laajennettu takuu, jatkoturva, on saatavilla aina viiteen vuoteen asti SEAT henkilöautoihin sekä Volkswagen henkilö- ja hyötyautoihin. Jatkoturva ostetaan auton lisävarusteena ja se sisältyy auton kauppahintaan. Jatkoturvallisten autojen huolenpitosopimukseen myönnetään alennus.

Törmälä (2006, s. 58-59) kirjoitti diplomityön VV-Auto Groupille liittyen huolenpitosopimuksen käyttöönottoon. Työssä esitetty hallinnointitapa, jossa huolenpitosopimukset tehdään asiakkaan ja jälleenmyyjäliikkeen välille, mutta sopimusten hallinnoinnin hoitaa VV-Auto Group on edelleen voimassa. Keskitetty hallinnointi mahdollistaa koko myyntiverkoston sopimusten yhtenäisyyden. Nykyinen huolenpitosopimus on sisällöltään hyvin samanlainen, kuin kymmenen vuoden takainen ja maksulliset lisäpalvelut eivät ole juurikaan muuttuneet.

Huolenpitosopimusten toimintasuunnitelmassa 2009 (Tonteri) palvelun kehityskohteeksi määriteltiin muun muassa rahoituksen ja vakuutuksen liittäminen sopimukseen. Auton vakuutusta ei ole mahdollista liittää sopimuksen kuukausiveloitukseen vieläkään ja sopimuksen yhdistäminen auton rahoitukseen onnistuu vain erityisjärjestelyillä tai yhden rahoituslaitoksen kanssa.

Rantasen (2012, s. 21-22) insinööriyössä asiakastytyväisyystutkimus huolenpitosopimusasiakkaille suurimmiksi syiksi miksi asiakkaat valitsevat autoon huolenpitosopimuksen todettiin riskittömyys, huolettomuus sekä kustannusten ennakoitavuus.

Vuonna 2013 huollon asiakaskyselyn tulosten perusteella uusintakorjauksella on valtaisa merkitys asiakastytyväisyyteen autohuolloissa. Asteikolla 1-10

uusintakorjaustapauksissa asiakastyytyväisyyden keskiarvo oli vain 4,9 kun muissa tapauksissa keskiarvo oli 9,4. (VV-Auto Group 2013) Vuoden 2017 huollon asiakaskyselyn (VV-Auto Group 2017) tulosten perusteella kahdella VV-Auto Groupin edustamalla automerkillä huolenpitosopimusasiakkaiden asiakastyytyväisyys oli huollon asiakaskyselyissä parempi kuin kaikkien vastaajien. Taulukossa 8 on esitetty huollon asiakaskyselyn asiakastyytyväisyyden keskiarvo kaikkien vastaajien ja huolenpitosopimusasiakkaiden osalta.

Taulukko 8 Huollon asiakastyytyväisyys (VV-Auto Group 2017)

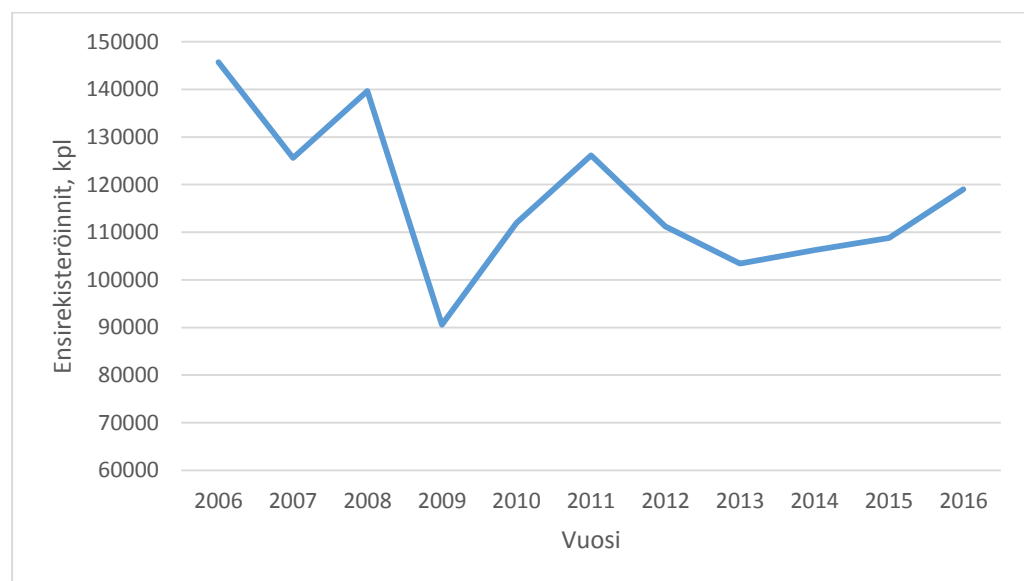
	Merkki 1			Merkki 2		
	Kaikki	HPS	Varianssi	Kaikki	HPS	Varianssi
Henkilökotainen palvelu	4,66	4,72	0,47	4,61	4,68	0,54
Tapahtuman sujuvuus	4,6	4,65	0,59	4,55	4,6	0,63
Suoritettun työn laatu	4,61	4,62	0,58	4,58	4,65	0,56
Kokonaisytytyväisyys	4,56	4,64	0,61	4,52	4,58	0,65

Kysely toteutetaan huoltokäynnin jälkeen sähköpostikyselyllä ja osa-alueita arvioidaan asteikoilla 1-5. Merkillä 1 kyselyyn vastanneita oli 5250 joista 13,2 prosentilla oli huolenpitosopimus autossaan. Merkillä 2 vastauksia oli 7172 ja huolenpitosopimus autossa oli 10,7 prosentilla vastaajista. Taulukosta näkee, että molemmilla automerkeillä huolenpitosopimusasiakkaiden asiakastyytyväisyyden keskiarvo oli kaikilla osa-alueilla parempi, kuin kaikkien vastaajien. Prosentuaalisesti tyytyväisyyden parannus ei ole merkittävä, mutta koska vastausten varianssi on pieni, on tyytyväisyyden kasvu kuitenkin huomionarvoinen. Tyytyväisyyttä täytyy kuitenkin tarkastella kriittisesti, sillä huoltotapahtumat vaihtelivat aina renkaiden vaihdosta suurempiin korjauksiin.

Vuodesta 2018 lähtien VV-Auto tarjoaa yhdessä ALD Automotiven kanssa yksityisleasingtuotetta, joka kattaa polttoainetta ja pesua lukuun ottamatta kaikki autoilun kustannukset. (ALD Automotive 2017)

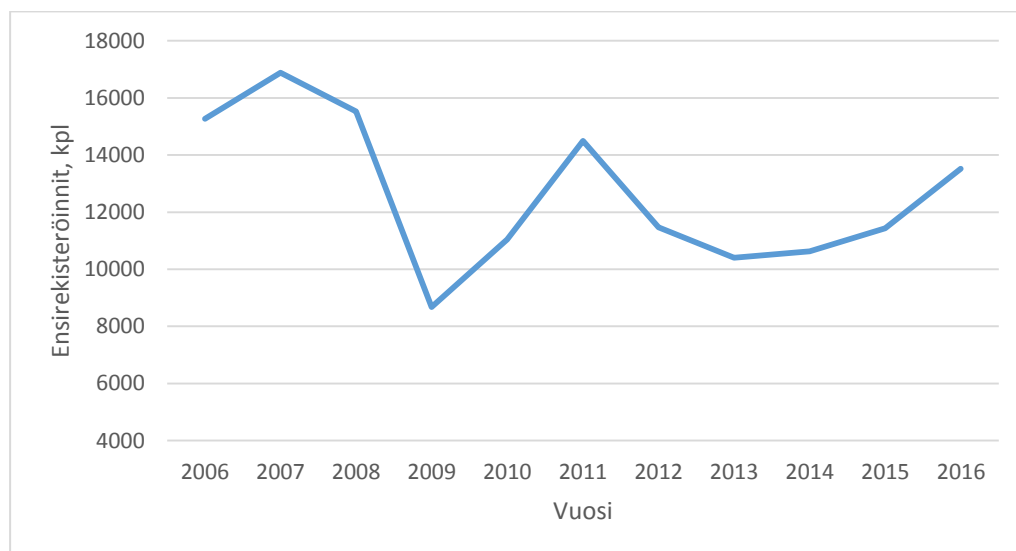
4.3 Toimialan muutos autoalalla

Autoalalla on edessä suurin ja merkittävin muutos, sitten autojen valmistuksen teollistumisen. (Accenture 2017) Uusien autojen rekisteröinnit ovat edelleen vuoden 2007 huippuvuotta jäljessä, vaikka rekisteröintien määrä on kasvanut viime vuosina ja niiden odotetaan kasvavan edelleen tasaisesti. (PWC 2016a) Edellisen talouskriisin vaikutus toimialalla oli merkittävä ja vaikutukset näkyvät edelleen. Toimialan yritysten johtohenkilöstö pitääkin talouskriisejä merkittävimpana makrotaloudellisena uhkana. (KPMG 2017) Talouden laskusuhdanteet eivät vaikuta jälkimarkkinointitoimintoihin samalla tavalla kuin uusien autojen myyntiin, sillä niissä tavoitellaan koko autokantaa. (González 2015, s. 240) Suomessa henkilöautojen ensirekisteröinnit ovat kasvaneet vuodesta 2013 lähtien ja rekisteröintien kehitys viimeisen 10 vuoden ajalta on esitetty kuvassa 6. Diesel autojen osuus ensirekisteröinneistä vuonna 2016 oli 33,2 prosenttia. Vaihtoehtoista polttoainetta käyttävien, kuten sähkö-, hybridi- ja maakaasuautojen määrä ensirekisteröinneistä on kasvamassa, mutta kokonaisuudessaan niiden määrä on edelleen hyvin pieni. Vuonna 2016 vaihtoehtoista polttoainetta käyttävien autojen osuus ensirekisteröinneistä oli 1,3 prosenttia. (Autoalan tiedotuskeskus 2017a).



Kuva 6 Henkilöautojen ensirekisteröinnit Suomessa vuosina 2006–2016 (Autoalan tiedotuskeskus 2017a)

Pakettiautojen ensirekisteröinnit ovat vastaavasti kasvaneet Suomessa vuodesta 2013 lähtien ja rekisteröintien kehitys vuodesta 2006 lähtien on esitetty kuvassa 7.



Kuva 7 Pakettiautojen ensirekisteröinnit Suomessa vuosina 2006 – 2016 (Autoalan tiedotuskeskus 2017a)

Sekä henkilöautojen, että pakettiautojen ensirekisteröintien ennustetaan kasvavan vuosina edelleen 2017 ja 2018. Pakettiautojen ensirekisteröintien ennustetaan kasvavan erityisen voimakkaasti ja vuonna 2017 kasvun odotetaan olevan 22 prosenttia vuodesta 2016. (Autoalan tiedotuskeskus 2017b) Henkilöautojen ensirekisteröintien kehitystä vuonna 2017 on jarruttanut Liikenne- ja viestintäministeriön (2017a s. 79) esitys autoveron poistamisesta.

Suomessa liikennekäytössä olevien henkilöautojen keski-ikä vuonna 2016 oli 11,8 vuotta ja keski-ikä on kasvanut 2010-luvulla vuosittain. (Autoalan tiedotuskeskus 2017a). Vuonna 2018 tulee käyttöön romutuspalkkio, jonka tarkoituksena on nopeuttaa autokannan uusiutumista sekä vähentää liikenteen päästöjä. Sähkö- ja kaasuautojen hankintaa aletaan myös tukemaan hankintatuilla. (Liikenne- ja viestintäministeriö 2017b)

Uusien autojen myyntikatteiden laskiessa, jälkimarkkinointitoiminnoista ja palveluista on kasvanut tuotteen myyntiä merkittävämpi tulonlähde sekä valmistajille, että jälleenmyyjille. Toimiala on jatkuvassa muutosvaiheessa ja

lähitulevaisuudessa alan yritysten tulisi tarjota perinteisten huoltopalveluiden lisäksi erilaisia liikkuvuuspalveluita. Globaalisti autojen määrän odotetaan kasvavan 1,02 miljardista vuonna 2010 2,28 miljardiin vuoteen 2050 mennessä ja myynnin kasvaessa myös jälkimarkkinat kasvavat. Huoltovälien pidentyminen, onnettomuuksien vähentyminen ja varaosien laadun kasvu vaikuttavat kuitenkin negatiivisesti myyntityljälkeisiin markkinoihin. Negatiivisista vaikutuksista huolimatta kokonaismarkkinoiden nähdään kasvavan yksittäisten komponenttien ja palveluntarjoajien laitteiden hinnan nousun myötä. Toimialalla siirrytään myös erillisten varaosien vaihdosta moduulien vaihtoon, mikä kasvattaa kokonaismarkkinoita. (Aboltins & Rivza 2014, s. 341-345)

Liikenteen kehitystä ohjaavat globaalit megatrendit ja keskeisimpiä muutosvoimia ovat teknologia, globalisaatio sekä ympäristö. Näiden lisäksi kehitystä ohjaavia muutosvoimia ovat kaupungistuminen, demograafiset muutokset sekä turvallisuus. Digitaaliset teknologiat mahdollistavat uusia liikkumismahdollisuuksia- ja palveluita ja digitalisaation kautta myös liikenteen päästöt vähenevät sekä liikenneturvallisuus paranee. Suomessa kaikista kasvihuonepäästöistä noin viidennes on peräisin liikenteestä ja liikenteenpäästöjä on sitouduttu vähentämään puolella vuoteen 2030 mennessä verrattuna vuoteen 2005. Päästövähennysten saavuttaminen edellyttää sekä ajoneuvojen, että liikennejärjestelmän energiatehokkuuden parantamista. (Liikenne- ja viestintäministeriö 2017c)

Perinteisten tuotepohjaisten liiketoimintamallien uhkana autoalalla ovat muutokset asiakkaiden käyttäytymisessä sekä tuotteissa autojen sähköistymisen ja autonomisoitumisen johdosta. (KPMG 2017) Ajoneuvojen kehittäminen ja valmistus tulee olemaan jatkossakin kriittinen arvon lähde, mutta autonomiset ajoneuvot ja yhteiskäyttöautot synnyttävät valtavan mahdollisuuden myydä matkan aikana kulutettavia palveluita. Palveluntarjoajilla on mahdollisuus menestyä myös kehittämällä asiakkaille ainutlaatuisia tapoja kuluttaa palvelusisältöä, kuten videoita tai musiikkia. (Deloitte 2016) Myös EY:n(2013) selvityksen mukaan alkuperäiset laitevalmistajat kehittävät ja suunnittelevat uusia tarjoamia sekä arvolupauksia asiakkaiden tarpeiden muuttuessa.

Autojen yhteiskäyttö saattaa kasvattaa uusien autojen myyntiä, vaikka kuluttajat ostaisivatkin niitä vähemmän, sillä palveluntarjoajat joutuvat hankkimaan lisää kalustoa kysynnän kasvaessa. (PWC 2016b) Liikenne- ja viestintäministeriön selvityksen (2017c) mukaan vuonna 2030 joka kymmenes ja vuonna 2050 joka toinen Suomessa myydyistä uusista autoista tulee jaettuun käyttöön. Autojen yhteiskäyttö yleistyy kaupunkiseuduilla maaseutua nopeammin.

McKinseyn (2016) autoala 2030 -raportin mukaan liikkuvuuspalveluiden ja erilaisten dataan perustuvien palveluiden odotetaan kasvattavan autoalan liikevaihtoa 30 prosentilla vuoteen 2030 mennessä. Jopa yksi kymmenestä vuonna 2030 myydyistä autosta menee yhteiskäyttöön. Uusien palveluiden osuuden alan kokonaisliikevaihdosta ennustetaan olevan noin 22 prosenttia vuonna 2030, kun tänä päivänä se on alle prosentin. Jälkimarkkinointitoimintojen liikevaihdon odotetaan myös kasvavan samalla aikavälillä, automyyntin kasvun ja yhteiskäyttöautojen korkeampien vuosittaisten huoltokustannusten johdosta. Jälkimarkkinoilla kasvua jarruttavana tekijänä ovat kuitenkin sähköautojen pienemmät huoltokustannukset sekä onnettomuuksien vähentyminen autonomisten ajoneuvojen lisääntyessä. IBM:n (2015, s. 16) julkaisussa autoalan jälkimarkkinointitoimintojen muutosta ajavia tekijöitä ovat digitaaliset teknologiat, liikkuvuuspalvelut, 3D-tulostus ja yhteistuotanto asiakkaiden kanssa.

Digitaalisuus ajaa autoalan mullistusta ja alalla on merkittäviä teknologisia haasteita. Perinteisesti auton suorituskykyä on arvioitu hevosvoimien perusteella, mutta tulevaisuudessa ajoneuvon suorituskyvyn ratkaisee muut ominaisuudet, kuten mukavuus ja viihde. Digitaalisten teknologioiden kehitys edellyttää yhteistyötä sekä kilpailevien autonvalmistajien, että teknologiayritysten kanssa. (Accenture 2017)

Uudet palvelut tulevat lisäämään kilpailua toimialalla. Viimeisen viidentoista vuoden aikana viidentoista suurimman valmistajan joukkoon on noussut vain kaksi uutta toimijaa, kun taas esimerkiksi matkapuhelimien valmistuksessa vastaava luku on kymmenen. Uudet sovellukset ja autonomiset ajoneuvot houkuttelevat suuria

teknologiayrityksiä alalle ja liikkuvuuspalvelut synnyttävät markkinoille jatkuvasti uusia startup-yrityksiä. Kiinalaisten valmistajien leviäminen globaaleille markkinoille on myös varteenotettava uhka perinteisille valmistajille. (Mckinsey 2016)

Suomalaisista kotitalouksista noin 80 prosenttia omistaa vähintään yhden auton, mutta vain noin 50 prosenttia kokee auton välttämättömänä hyödykkeenä. Yksin asuvista noin 60 prosenttia omistaa auton, kun taas lapsiperheistä auto on 95 prosentilla. Auton omistus eroaa maantieteellisesti merkittävästi, alle 65 prosenttia Helsingin alueen asukkaista omistaa auton. (Aro & Wilska, 2014 s. 715-722) Vuodesta 2006 vuoteen 2012 auton omistuksen osuus on kasvanut Helsingin seudun kuntien kotitalouksissa Helsinkiä lukuun ottamatta. Vuonna 2012 noin 85 prosenttia 18–29 vuotiaista helsinkiläisistä ei omistanut autoa. (HSL 2016 s. 20-21) Helsingin seudulla auton omistusta tulevaisuudessa vähentävät seuraavat tekijät (HSL 2016 s. 68):

- muutokset arvoissa, asenteissa ja elämäntyylyissä
- liikkuvuuspalveluiden ja jakamistalouden yleistyminen
- digitalisoituminen
- maahanmuuttajaväestön kasvu
- väestön ikääntyminen
- sähköpyörät
- työsuhdeautojen väheneminen.

Kuluttajien arvojen muutoksissa korostuu erityisesti ekologisuuden merkitys ja se on kasvamassa yhdeksi tärkeimmistä liikkumisvalintaan vaikuttavista tekijöistä. Auton omistamisen vähentymisestä huolimatta liikkumisentarve ei ole vähentymässä. Vapaa-ajan lisääntyessä ja tulotason noustessa liikkuminen vapaa-ajalle tulee kasvamaan. (Liikenne- ja viestintäministeriö 2017c)

4.4 IoT – Esineiden internet autoalalla

Yksi tärkeimmistä autoalaa mullistavista tekijöistä on esineiden internet (IoT). Potentiaaliset IoT-sovellukset liittyvät aina sensoreista, tekoälyyn ja Big data -

analyysieihin. Esineiden internetin mahdollisuudet voidaan kuvata arvosilmukan avulla. Arvosilmukka lähtee toimenpiteestä, jota tarkkaillaan sensorilla. Sensori tuottaa informaatiota ja informaatio kulkee verkossa, niin että se voidaan viestiä. Tekniset, lainsäädännölliset, säätelevät ja sosiaaliset standardit mahdollistavat informaation kokoamisen ajassa ja tilassa. Tekoälyn avulla tieto analysoidaan ja tekoälyn käyttäytyminen mahdollista automaattisen toimenpiteen tai edistää ihmisen päätöksentekoa. (Deloitte 2015)

Esineiden internet tarkoittaa fyysisten objektien yhdistämistä internetiin erilaisten tapojen, kuten sensorien tai toimilaitteiden avulla. IoT-sovellusten liike-elämän hyödyntämisessä tuotot ovat avainasemassa. Uusia liiketoimintamalleja ja tapoja luoda arvoa tullaan tarvitsemaan. (Dijkman et. al. 2015, s. 672) Ennusteiden mukaan vuonna 2020 50 miljardia laitetta on yhdistetty esineiden internettiin ja seuraavalla vuosikymmenellä IoT-liiketoiminnan arvo tulee olemaan 14,4 biljoonaa dollaria. (Rong et. al. 2015, s. 41) Vuoteen 2020 mennessä yli 250 miljoonan auton ennustetaan olevan globaalisti liitettynä. (Deloitte 2015)

Dijkman et. al. (2015, s- 673-676) haastattelivat usean eri toimialan IoT-osaajia IoT-liiketoimintamalleista käyttäen pohjana BMC:ta. Haastattelujen ja verkkokyselyn perusteella saatiin viitekehys IoT-liiketoimintamallille, jonka osa-alueet ja komponentit on esitetty liitteessä 1. Osa viitekehityksen tekijöistä on suoraan Osterwalderin ja Pigneurin (2010, s. 20-41) esittämistä.

Dijkmanin et. al. (2015, s. 676-677) tutkimuksen mukaan arvolupaus oli selvästi tärkein liiketoimintamallin osa-alue. Arvolupaus rakennuspalikan tärkeimmät tekijät olivat käytännöllisyys, suorituskyky, työn valmiiksi saanti, mukavuus ja päivitysten saatavuus. Asiakassuhteet ja yhteistyökumppanit todettiin myös muita rakennuspalikoita merkittävimmiksi. Asiakassuhteissa tulisi erityisesti keskittyä yhteisöihin ja yhteistuotantoon, vastaavasti sovelluskehittäjät, lanseerausasiakkaat, laitevalmistajat ja tiedon tulkinnan yhteistyökumppanit ovat tärkeimpiä kumppaneita IoT-liiketoiminnassa.

IoT-sovellukset voidaan jakaa seuraaviin alueeseen: puettavat, rakentamisen ja kodin automaatio, älykaupungit, terveydenhuolto, älykäs tuotanto ja autoala. Autoalalla potentiaalisia IoT-teknologiaa hyödyntävät sovelluksia on infotainment, johtojen korvikkeet, telemetria, ennustava kunnossapito ja auto – auto sekä auto – infrastruktuuri kommunikaatio. (Weinberg et. al. 2015, s. 617)

5 TULOKSET

5.1 Tulevaisuuden huolenpitosopimus -työpajan tulokset

VV-Auton sisäisesti pidetyissä tulevaisuuden huolenpitosopimus -työpajoissa tavoitteena oli pohtia nykyisen huolenpitosopimuspalvelutuotteen puutteita ja kehityskohteita. Tarkoituksena ei ollut nykytilan kopiointi ja kehitysmahdollisuuksia pohdittiin 2–6 vuoden aikavälillä. Tavoitteena oli myös pohtia kehityskohteita myynnin kasvattamisen näkökulmasta. Taulukossa 9 on esitetty tulevaisuuden huolenpitosopimus -viitekehys, joka pohjautuu työpajojen tuloksiin sekä diplomityön tekijän omiin havaintoihin. Arvolupaus, asiakassegmentit ja -suhteet olivat painoarvoltaan muita alueita merkittävimpiä, sillä niiden avulla saadaan vastattua tutkimuskysymyksiin. Tarkat tulevaisuuden huolenpitosopimus -työpajan tulokset löytyvät liitteistä 2–5.

Taulukko 9 Tulevaisuuden huolenpitosopimus -viitekehys

Arvolupaus	Asiakassegmentit
<ul style="list-style-type: none"> - Huollon Fast Lane - Yhdellä laskulla kaikki autoilun kulut - Oheistuotteiden lainaus tai vuokraus - Lauantai- ja iltahuolto - Tuulilasin paikkaus - Sähköautoilijoille polttomoottoriauton vuokra - Alennukset varaosista 	<ul style="list-style-type: none"> - Yksityisasiakkaat - Yrityisasiakkaat - Kokoluokan mukaan - Leasingyhtiöt - Yhteisöasiakkaat - Liikkuvuuspalveluiden tuottajat
	Asiakassuhteet
	<ul style="list-style-type: none"> - Raportointi suurasiakkaille - Keskittämisen huomiointi - Kanta-asiakkuus
Tulovirrat	Kanavat
<ul style="list-style-type: none"> - Snt/km hinnoittelu - Ei tavoitella voittoa - Hintahyvityksen poistaminen 	<ul style="list-style-type: none"> - Oma Auto –palvelu - Mobiilisovellus - Sosiaalinen Media - Huolenpitosopimuksen näkyvyys ja mainonta

Lähes kaikki työpajan ryhmät kokivat huolenpitosopimuksen yhdistämisen autoilun muihin kuluihin uutena arvolupauksena. Ideana, että yksi kuukausimaksu

sisältäisi muun muassa auton rahoituksen, vakuutuksen, ajoneuvoveron, huollot, korjaukset, renkaat, auton pesut ja polttoaineen. Nykyinen huolenpitosopimus on mahdollista yhdistää auton rahoitukseen vain yhden rahoituslaitoksen kanssa, vakuutus ja ajoneuvovero maksetaan aina erikseen. Renkaiden uusimista ei huolenpitosopimukselle ole myöskään saanut valittua lisäpalveluksi. Renkaiden uusinta on yksi autoilun suurimmista yksittäisistä kulueristä ja sille olisi varmasti kysyntää maksullisena lisäpalveluna. Auton pesu kuuluu huolenpitosopimukseen vain huoltojen yhteydessä ja sen sisällyttäminen huoltojen välissä voisi tuoda huoltoliikkeille lisämyyntiä. Polttoaineen yhdistäminen sopimukseen voitaisiin toteuttaa polttoainekortin avulla, jolloin korttistojen toteutuneet kulut laskutettaisiin osana sopimuksen kuukausiveloitusta jälkikäteen. Kaiken sisällyttäminen samaan kuukausimaksuun mahdollistaisi asiakkaalle entistä helpomman ja selkeämmän tavan seurata autoilun kuluja ja siten budjetoida menoja.

Lisäpalveluina sopimukseen voitaisiin yhdistää erilaisten oheistuotteiden vuokrausta. Esimerkiksi suksiboksin tai lasten turvaistuimen vuokraus olisi huoltoliikkeille uusi tulonlähde ja se voitaisiin tarjota asiakkaille osana huolenpitosopimuksen kuukausiveloitusta. Lisäpalveluna lyhytaikainen auton vuokraus mahdollistaisi huolenpitosopimusasiakkaalle esimerkiksi pakettiauton käytön muuton ajaksi tai kaupungissa asuvalle sähköautoilijalle polttomoottoriauton pidempää matkaa varten. Tuulilasin paikkauksen tai vaihdon yhdistäminen huolenpitosopimukseen kasvattaisi verkoston huoltoliikkeiden läpimenoja ja myyntiä, sillä niitä tehdään usein merkkiliikkeiden ulkopuolella. Selkein tapa saada tuulilasit mukaan huolenpitosopimukseen on tuulilasivakuutuksen yhdistäminen sopimuksen kuukausiveloitukseen.

Huolenpitosopimuksen arvolupauksessa asiakkaille voitaisiin myös tarjota erilaisia pikahuoltopalveluita, jossa huollon varaus, työn vastaanotto tai auton luovutus hoidetaan muita asiakkaita joustavammin. Huoltoa varatessa asiakkaalle voitaisiin tuoda lisäarvoa esimerkiksi erillisellä asiakaspalveluprosessilla. Erityisesti rengassesonki aikaan huoltoliikkeiden palvelunumerot ovat erittäin varattuina ja

kaikkiin puheluihin aina pystytävä vastaamaan. Auton jättäminen huoltoon ja noutaminen huollosta voitaisiin toteuttaa palveluautomaatin avulla. Avaimet jätetään huoltoon tullessa automaattiin ja ne saadaan sieltä myös autoa noutaessa. Samaan automaattiin voitaisiin yhdistää myös mahdollisen sijaisauton avaimet. Huolenpitosopimusasiakas on maksanut huollosta jo etukäteen ja laskutukseen ei tarvitse käyttää ylimääräistä aikaa.

Hinta on yksi tärkeimmistä kilpailutekijöistä autojen huoltopalveluissa ja asiakkaat arvostavat rahalleen saamaansa vastinetta sekä taloudellista hyötyä. Nykyisessä huolenpitosopimuksessa asiakkaat hyötyvät rahallisesti vain niissä tapauksissa, joissa toteutuneet huolto- ja korjauskulut ylittävät sopimusaikana maksetut maksut. Koska huolenpitosopimuksen kuukausihintaan sisältyy hallinnointipalkkio sekä huolenpitoturva, useimmissa tapauksissa huolenpitosopimusasiakas on maksanut palvelusta muita asiakkaita enemmän. Antamalla huolenpitosopimusasiakkaille alennus varaosista hyötyisivät he myös taloudellisesti sopimuksen ottamisesta.

Työpajoissa asiakassegmentit jaettiin yksinkertaisemmillaan yritys- ja yksityisasiakkaisiin. Yksityisasiakkaita ei segmentointi sen tarkemmin, mutta yksi ryhmistä näki kasvavana asiakasryhmänä noin 30–40 vuotiaat perheelliset henkilöt, jotka ovat ostamassa uutta autoa ensimmäistä kertaa. Erityispiirteinä kyseisillä asiakkailta on auton ostaminen pitkällä rahoitusajalla. Tärkeänä nähtiin, että yritysasiakkaille tarjottaisiin aktiivisesti räätälöityjä ratkaisuja yrityksen koko huomioiden. Erityisesti yrityksille, joissa auto on välttämätön työväline, huolenpitosopimus voi olla ratkaiseva kilpailutekijä ja se korostuu erityisesti hyötyautojen puolella, missä auto voi olla esimerkiksi hälytys- tai huoltoajoneuvo. Leasingyhtiöt tulivat esiin yhtenä asiakassegmenttinä kaikissa ryhmissä yhtä lukuun ottamatta. Kasvavina sekä potentiaalisina asiakassegmentteinä koettiin myös erilaiset yhteisöt ja liikkuvuuspalveluiden tuottajat.

Autoalalla pitkäaikaisista asiakassuhteista palkitseminen on vähäistä ja siihen olisi syytä panostaa asiakasuskollisuuden parantamiseksi. Huolenpitosopimuksen osalta tätä voitaisiin edistää tarjoamalla alennus sopimushinnasta asiakkaille, joilla on

ollut useammassa autossa sopimus. Samalla myös yksityisasiakkaiden keskittäminen tulisi huomioida ja alennus sopimuksen kuukausihinnasta ehdotettiin tarjottavaksi myös kotitalouksille, joilla on samanaikaisesti sopimus useampaan autoon. Asiakassuhteissa esiin nousi myös suurasiakkaiden raportoinnin kehittäminen, jonka tarkoituksena on asiakasyrityksen ajoneuvokannan hallinnoinnin helpottaminen.

Erialaisten digitaalisten kanavien, kuten Oma Auto -palvelun, mobiilisovelluksen ja sosiaalisen median tärkeys nousi esiin työpajoissa. Todettiin myös, että huolenpitosopimuksen näkyvyyttä pitäisi parantaa ja sen mainontaan kannattaisi panostaa. Infotelevisioissa pyörivän videon koettiin olevan houkuttelevampi ja informoivampi kuin perinteisen esitteen.

Huolenpitosopimuksen hintahyvitys mahdollisuuden poistaminen tuli esiin työpajassa. Ehdotuksena oli, että mahdollinen hintahyvitys huomioitaisiin hyvityksenä vain mahdollisen uuden sopimuksen hinnassa. Tällöin riski, että asiakas vaihtaa automerkkiä pienentyisi ja asiakas voitaisiin sitouttaa entistä paremmin. Palautuksen poistaminen heikentäisi kuitenkin todennäköisesti ainakin lyhyellä aikavälillä sopimusmyyntiä. Hintahyvitys on yksi yleisimmistä myyjien käyttämistä myyntiargumenteista ja monet asiakkaista ovat tottuneet siihen. Yrityisasiakkaiden kohdalla palautuksen poistaminen negatiiviset vaikutukset eivät esiinny samalla tavalla kuin yksityisasiakkaiden kohdalla. Palautuksen maksamisella on myös erottauduttu kilpailijoiden huolenpitosopimuksista. Hintahyvitys mahdollisuuden poistaminen vaikuttaisi kuitenkin sopimuksen hintaan alentavasti, sillä huolenpitoturvarahastoa ei tarvitsisi kerätä samalla tavalla.

Huolenpitosopimuksen hinnoittelu voitaisiin toteuttaa myös snt/km-perusteisesti ja asiakaslaskutus tapahtuisi kuukauden jälkikäteen todellisen ajomäärän mukaan. Snt/km hinnoittelua on pohdittu SWOT-analyysillä taulukossa 10.

Taulukko 10 SWOT-analyysi snt/km hinnoittelusta

Snt/km hinnoittelu SWOT	
Vahvuudet	Heikkoudet
<ul style="list-style-type: none"> - Kuukausihinta vastaa aina todellista ajosuoritetta - Selkeä - Ei tasauslaskentaa ali- tai ylikilometreistä 	<ul style="list-style-type: none"> - Kuukausilaskun vaihtelu - Vaatii lähettimen tai ominaisuuden autossa <ul style="list-style-type: none"> - Ei kaikissa autoissa - Kallis toteuttaa
Mahdollisuudet	Uhat
<ul style="list-style-type: none"> - Hinnoittelu <ul style="list-style-type: none"> - Toistaiseksi voimassaoleva - Tietyille sopimusajalle - Huoltojen ennakointi <ul style="list-style-type: none"> - Kutsu huoltoon - Kilometriperusteinen vakuutus 	<ul style="list-style-type: none"> - Kilometriseuranta <ul style="list-style-type: none"> - Kilometrilukema ilman paikannusta - Mihin kuukaudenaikaan lukema - Saadaanko tieto kun auto ei ole käytössä - Katkot lähetyksessä tai vastaanotossa - Seurantahistoria <ul style="list-style-type: none"> - Viimeisin lukema auton vaihtuessa - Hinnoittelu

Snt/km-perusteinen hinnoittelu olisi potentiaalinen vaihtoehto nykyiselle kiinteähintaiselle kuukausiveloitukselle. Oletuksena on, että auton kilometrilukemaa saadaan seurattua automaattisesti ilman toimenpiteitä käyttäjältä. Kilometritiedon vastaanotto automaattisesti ei ole teknisesti haasteellista ja GPS-käyttöisillä lisälaitteilla seuranta on jo mahdollista. KPMG:n (2017) toimialaraportin mukaan noin 70 prosenttia kuluttajista on valmis jakamaan sijaintitietoja, mutta suurin osa heistä odottaa tiedon jakamisesta taloudellista hyötyä.

Yhdysvalloissa on ollut käytössä jo 1990-luvun lopulta lähtien autovakuutus, jonka hintaan vaikuttaa milloin ja miten autolla ajetaan. Kilometrilukema saatiin autoihin asennettujen GPS-lähettimien avulla ja vakuutusmaksuun vaikutti myös ajonopeus, sijainti ja kellonaika sekä perinteiset käsittelymaksut. Sijainnin jatkuvaa seurantaa rajoittaa kuitenkin lainsäädännölliset tekijät ja monet asiakkaat kokivat sen yksityisyyden luokkauksena. Vuonna 2010 siirryttiin tapaan, jossa asiakkaiden ajotapaa tarkastellaan kuukauden mittaisen tarkkailujakson ajan. Tarkkailujakson

jälkeen lähetin palautetaan ja vakuutusmaksu perustuu kyseisen jakson ajotapaan. (Desyllas & Sako, 2013 s. 103-105) Ajotapaan perustuva vakuutusmaksu tuo asiakkaalle selkeyttä ja mahdollisuuden saada alennuksen vakuutuksesta. Samalla seurantalaitteella tai sovelluksella voitaisiin kerätä ajokilometrit myös huolenpitosopimuksen hinnoittelua varten.

5.2 Asiakaskäyttäytymisen ja toimialan muutosten vaikutukset huolenpitosopimukseen

Autoilun teknologisen kehitykset ja digitalisoitumisen vaikuttavat autohuoltojen toimintaan merkittävästi, mutta muutokset eivät näy monilta osin asiakkaalle asti. Akkuteknologian kehittyminen ja sähkölaitteiden lisääntyminen edellyttää huoltohenkilöstöltä uudenlaista osaamista. Huoltovälien pidentyessä ja autojen turvallisuuden kehittyessä huoltoliikkeiden läpimenot vähenevät. Autojen digitalisoituminen ja erityisesti autojen liitettävyys infrastruktuuriin avaa uusia mahdollisuuksia autojen huoltamiselle ja korjaamiselle. Asiakkaat pystyvät tulevaisuudessa hoitamaan monia päivityksiä myös itse verkon kautta. Liittynyt ajoneuvo pystyy esimerkiksi hoitamaan huoltovarauksen automaattisesti suoraan autosta. Liitettävyys mahdollistaa myös korjausten suorittamisen etänä ja auton tunnistettua vian se on suoraan yhteydessä palveluntarjoajaan ja korjaus voidaan toteuttaa verkon kautta ladattavalla päivityksellä. (Aboltins & Rivza 2014 s. 348) Palveluntarjoajana voi olla auton valmistaja tai järjestelmätoimittaja, jolloin maahantuojan ja jälleenmyyjäliikkeen rooli vähenee. Sähköautojen yleistyminen muuttaa oleellisesti huoltotoiminnan katekennetta, sillä huollon tulos tehdään perinteisesti öljyn myynnillä. Tulevaisuudessa huoltoliikkeiden on kehitettävä uutta liiketoimintaa. Uusien palveluiden liitettävyys voi olla tärkeässä roolissa, kun mietitään huolenpitosopimuspalvelutuotteen tulevaisuutta.

Autojen teknologinen kehitys vaikuttaa huolenpitosopimuspalvelutuotteeseen ainakin hinnan muutoksina. Huoltovälien pidentyessä ja varaosien laadun kasvaessa, huolto- ja korjauskustannukset laskevat. Kuitenkin yksittäiset sähköiset komponentit ovat mekaanisia osia kalliimpia, mikä vastaavasti nostaa

kokonaiskustannuksia. Erikoisosaajien palkkauksen ja kalliiden huolto- ja diagnosointilaitteiden johdosta huoltoliikkeet joutuvat mahdollisesti korottamaan myös työveloitusta. Autojen liitettävyyden avaamat mahdollisuudet vaikuttavat kaikkiin asiakkaisiin ja hyödyt eivät näy ainoastaan huolenpitosopimusasiakkaille.

Muutokset asiakkaiden käyttäytymisessä, odotuksissa, arvoissa ja asenteissa vaikuttavat huolenpitosopimukseen ja sen kehittämiseen teknologisia muutoksia enemmän. Asiakaskokemus tulee olemaan yksi tärkeimmistä kilpailutekijöistä ja se näkyy jo tänä päivänä. Asiakaspalvelun henkilökohtaisuus tulee korostumaan ja kuluttaja-asiakkaiden toiveista ja tarpeista tulee olla aidosti kiinnostunut. Parhaalla asiakaskokemuksella saadaan vahvistettua asiakasuskollisuutta, mikä vastaavasti varmistaa menestyksen myös tulevaisuudessa. Nyky-yhteiskunnassa tietoa on runsaasti saatavilla ja kuluttajat ovat entistä tietoisempia ostopäätöstä tehdessään. Tiedon määrän lisääntyminen tekee heistä myös vaativampia ja tällöin palveluhenkilöstön on oltava entistä ammattitaitoisempaa. Asiakkaat odottavat myös entistä nopeampaa palvelua ja tämä korostuu erityisesti nuoremmissa sukupolvissa, jotka ovat tottuneet internettiin ja palvelunopeuteen.

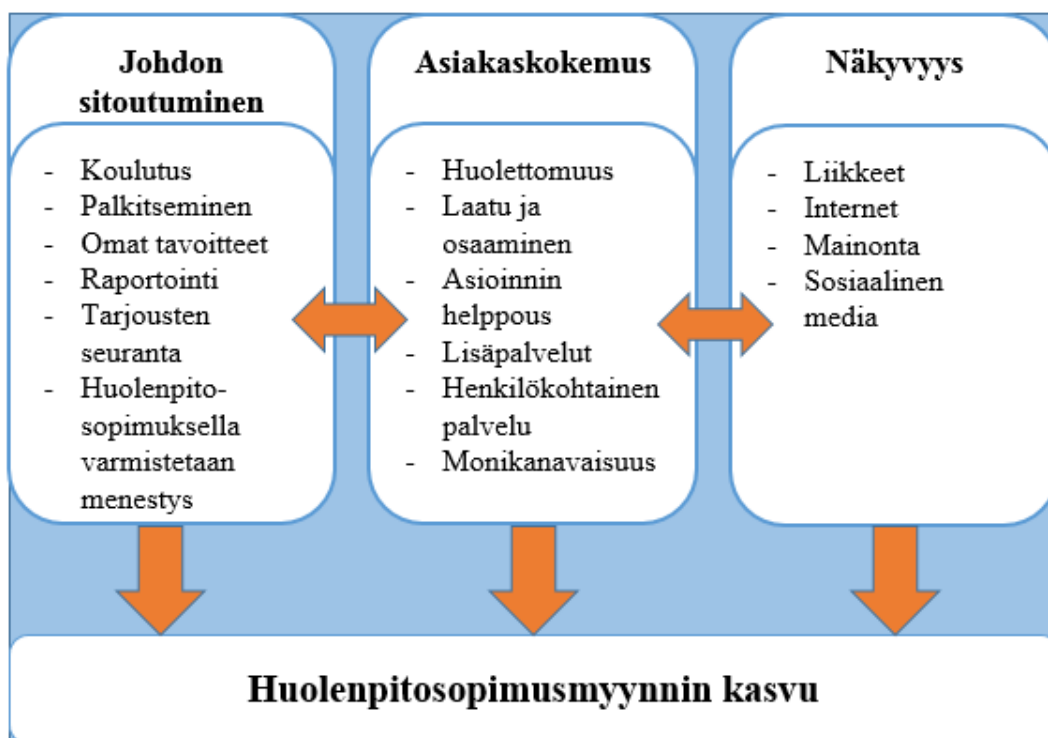
Ekologisuuden merkitys kuluttajien arvoissa tulee kasvamaan entisestään ja se näkyy autojen hankinnoissa sekä liikkumisvalinnoissa. Täyssähkö- ja hybridautojen osuus tulee kasvamaan, mutta myös yhteiskäyttöautojen hyödyntäminen kasvaa. Samaan aikaan asenne auton omistamista kohtaan tulee muuttumaan ja omistamista ei koeta enää itseisarvona. Yhteiskäyttöautojen ja erilaisten liikkumispalveluiden markkinat tulevat kasvamaan merkittävästi tulevina vuosina. Tämä luo huolenpitosopimukselle kokonaan uuden asiakasryhmän, jossa asiakkaita ovat esimerkiksi kunnat, yhteisöt ja liikkumispalveluiden tuottajat. Näiden asiakasryhmien odotukset huoltopalveluilta ovat eroavat merkittävistä kuluttaja-asiakkaista ja erityisesti kaluston käyttöaste korostuu. Huoltojen tai korjausten venyminen sekä uusintakorjaukset rajoittavat liikkumispalvelun tuottajan omaa liiketoimintaa. Näissä asiakasryhmissä huolenpitosopimuksella ja sen joustavuudella voidaan vaikuttaa ostopäätökseen ja se voi olla todellinen kilpailutekijä. Kuntien ja yritysten investointeja ohjaa oleellisesti myös hinta.

Yksityisautoilun vähentyessä liikkuvuuspalveluiden tuottajat ovat asiakasryhmä, joihin kannattaa erityisesti panostaa. Samalla on syytä harkita omien liikkuvuuspalveluiden tuottamista, sillä markkinoilla on kasvupotentiaalia ja siinä on mahdollisuus luoda uutta ja kannattavaa liiketoimintaa.

Auton omistuksen vähentyessä myös auton rahoituksen ja yksityisleasingin kysyntä tulee kasvamaan. Leasingautoilun houkuteltavuus on sidoksissa korkotasoon ja korkotasojen nousulla on jarruttava vaikutus leasingautoilun yleistymiseen. Huolenpitosopimuksen yhdistäminen auton rahoitukseen tulee olemaan entistä toivotumpaa ja liitettävyys edellyttää yhteistyötä rahoituslaitosten kanssa.

5.3 Huolenpitosopimusmyynnin parantaminen

Vuonna 2017 ylempänä tavoitetasona on myydä huolenpitosopimus 35 prosenttiin asiakasluovutuksista ja alempana 25 prosenttiin. Valtakunnallisella tasolla tavoitteesta ylemmältä tavoitetasosta kaikkien brändien osalta ollaan selkeästi jäljessä ja jälleenmyyjäliikekohtaiset erot ovat merkittäviä. Myynnin kasvattamiseksi on keskityttävä seuraavaan kolmeen tekijään: johdon sitoutuminen, näkyvyys ja asiakaskokemus. Kyseiset huolenpitosopimusmyyntiä kehittävät tekijät on esitetty kuvassa 8. Tekijät ovat riippuvaisia toisistaan ja johdon sitouttaminen on helpompaa, kun asiakaskokemus ja näkyvyys on varmistettu. Vastaavasti näkyvyyttä ja asiakaskokemusta voidaan kehittää laajemmilla resursseilla, kun johtohenkilöstö on sitoutunut toimenpiteisiin. Lisäksi asiakaskokemus vahvistuu näkyvyyden parantuessa. Toimenpiteet koskevat erityisesti kuluttaja-asiakkaiden huolenpitosopimuksia ja yritysasiakkaiden osalta tavat eroavat osittain.



Kuva 8 Huolenpitosopimusmyynnin parantaminen

Huolenpitosopimusmyynnin kasvu lähtee johdon sitoutumisesta ja se koskee niin maahantuonnin kuin vähittäiskaupan johtohenkilöstöä. Kehittämisen varaa on erityisesti jälleenmyyjien liikkeen- ja myyntijohto tasolla. Liikkeenjohdon sitouttaminen lähtee ajatuksesta, että huolenpitosopimus on voitto jälleenmyyjälle ja sen avulla varmistetaan menestys tulevaisuudessa. Mikäli johto ei tiedosta ja usko siihen, ei liikekohtaista myyntiä saada tosissaan kasvatettua. Vakuutettua yksittäiset heikoimmin huolenpitosopimuksia myyvät liikkeet, saadaan valtakunnallista osuutta heti nostettua ja hyödyt näkyvät koko verkostossa. Huolenpitosopimusmyyntitavoitteiden saavuttamisesta maksetaan jälleenmyyjäliikkeille palkkio ja niiden maksu oleellista myyntihenkilöstön sitouttamiseksi. Liikkeenjohto voisi asettaa myös omat kasvutavoitteet ja palkita myyjiä onnistuneista suorituksista. Sopimustarjouksien tekoa tulee seurata entistä tarkemmin, jotta myyjäkohtaisesti voidaan puuttua epäkohtiin. Lähtökohtaisesti tarjous huolenpitosopimuksesta pitäisi tehdä kaikkiin asiakasluovutuksiin.

Toisena huolenpitosopimusmyynnin kasvua edistävänä tekijänä on näkyvyys. Sopimustietojen pitäisi olla entistä paremmin näkyvillä niin liikkeissä kuin

verkossakin. Markkinointimateriaalin tulisi korostaa sopimuksen hyötyjä asiakkaille eri tavalla ja materiaalin tulisi olla visuaalisempaa. Korostettavia asioita on huolettomuus, riskittömyys ja luotettavuus. Niin vahvistetaan asiakkaan mielikuvaa asioiden helppoudesta ja markkinointimateriaalin pitäisi tuoda asiakkaalle mielikuva, että he ovat muita asiakkaita paremmassa asemassa. Kanta-asiakkuus voisi olla teema sopimuksen näkyvyydessä. Sopimuksen hintahyvityksen käyttäminen niin myyntiargumenttina, kuin markkinointimateriaalissakin ei suositella. Hintahyvitys luo asiakkaille virheellisen kuvan sopimuksesta saatavista rahallisista hyödyistä ja hallinnointikulujen osuus jää usein tiedostamatta.

Alan parhaan asiakaskokemuksen synnyttäminen on huolenpitosopimusmyynnin parantamisen tärkein kehityskohde. Lupaukset täytyy pystyä myös lunastamaan ja kun siihen pystytään, huolenpitosopimusmyynti tulee kasvamaan itsestään. Huolenpitosopimusasiakkaiden kokemuksen huollossa on oltava muita asiakkaita parempaa. Mutta pelkästään huoltokäyntien helppous ja joustavuus eivät riitä takaamaan erinomaista asiakaskokemusta, vaan kaiken huolenpitosopimukseen liittyvän kanssakäymisen tulisi olla mahdollisimman helppoa asiakkaalle. Tähän liittyy niin sopimusmuutosten tekeminen, sopimusten jatkaminen kuin sopimus päätösten käsittely. Sopimusmuutosten ja jatkojen osalta korostuu tavoitettavuus ja monikanavaisuus ja sopimus päätösten käsittelyssä nopeus ja avoimuus ovat oleellisia. Palvelun tulisi tuntua henkilökohtaiselta kaikissa asiakasyhteydenotoissa ja se edellyttää koko verkoston sitoutumista. Huolenpitosopimuksessa on kyse asiakkaan auton ja autoilun huolehtimisesta, mutta tämän lisäksi palveluhenkilöstön tulisi olla kiinnostunut myös asiakkaan hyvinvoinnista.

5.4 Jatkokehitys ja -toimenpiteet

Diplomityössä keskityttiin asiakasnäkökulmaan, mutta asiakkaiden mieltymysten ja ajatusten huomioiminen jäi työssä hyvin vähäiseksi ja asiakastyytyväisyystutkimuksella voitaisiin selvittää tarkemmin asiakkaiden

arvostamia tekijöitä huolenpitosopimuksessa. Ennen lopullisia päätöksiä sopimuksen kehittämiskohteista, asiakasnäkökulma kannattaisi ottaa laajemmin huomioon. Asiakastytyväisyyskysely on toteutettu edellisen kerran vuonna 2012 ja uudelle tutkimukselle olisi tarvetta. On kuitenkin huomioitava, että suurimmat alalla tapahtuvat muutokset ovat vielä edessäpäin ja tänä päivänä tehdyn tutkimuksen tulokset eivät välttämättä ole päteviä viiden vuoden päästä.

Huolenpitosopimuspalvelun kehitystä tulisi tarkastella myös BMC:n infrastruktuuri näkökulmasta, ottaen huomioon resurssit, toiminnot sekä yhteistyökumppanit. Diplomityössä esitettyjen uusien lisäpalveluiden ja muiden kehityskohteiden realistisuutta ei ole tarkemmin tutkittu. Muun muassa seuraavia asioita on kysyttävä lähtiessä toteuttamaan muutoksia; mitä kustannuksia kehityksestä syntyy, miten ne vaikuttavat päivittäiseen työhön, tarvitaanko lisää työvoimaa, millä aikavälillä muutokset toteutetaan, ulkoistetaanko toimintoja, ovatko muutokset teknisesti mahdollisia, miten koulutus toteutetaan ja ovatko lisäpalvelut mahdollisia koko verkostossa. Huolenpitosopimus on aina ollut valtakunnallinen huollon ja korjausten sekä useimpien maksullisten lisäpalveluiden osalta. Uusien lisäpalveluiden käyttöönottoa on syytä kuitenkin harkita vain tiettyjen jälleenmyyjäliikkeiden kanssa, sillä toimintaympäristö eroaa merkittävästi kaupunkien ja maaseudun välillä.

Huolenpitosopimukset tehdään jälleenmyyjäliikkeiden toimesta ja lopullinen vastuu sopimusta on myyjäliikkeellä, vaikkakin sopimushallinnoinnin hoitaa VV-Auto Group. Sopimusten siirtäminen maahantuonnin nimiin voisi helpottaa lisäpalveluiden tuottamista valtakunnallisesti. Etuna on muun muassa yhteistyökumppaneiden kilpailutus.

Huolenpitosopimuspalvelun kehittämisen tulisi tähdätä ensimmäisenä sopimusmyynnin parantamiseen. Erityisesti heikoimpien myyjäliikkeiden myynnin kehitykseen tulisi panostaa ja jotta siinä voidaan onnistua, täytyy liikkeenjohto saada sitoutumaan tavoitteisiin. Myynnin parantamiseen liittyy olennaisesti myyntihenkilöstön koulutus ja palkitseminen, mutta myös palvelun markkinointi

sekä houkuteltavuus. Toisena tavoitteena tulisikin olla asiakaskokemuksen parantaminen huolenpitosopimuksen avulla. Monille asiakkaista huolenpitosopimus tuntuu vain huollon osamaksulta ja he eivät koe saavansa palvelusta riittävästi lisäarvoa. Monet asiakkaista eivät kuitenkaan tiedosta kaikkia palvelusta saatavia hyötyä, mikä johtuu muun muassa sopimusten vähäisestä mainonnasta ja käytetyistä myyntiargumenteista. Huolenpitosopimuksen tulisi tehdä asiakkaiden autoilusta mahdollisimman huoletonta ja selkeää sekä heidän saamansa palvelun aina huollon varauksesta auton luovutukseen ja jälkitoimenpiteisiin tulisi olla muita asiakkaita parempaa.

Kolmantena tavoitteena palvelun kehityksessä tulisi olla vanhempien autojen saaminen käyttämään merkkihuoltoverkoston palveluita. Takuuikäiset autot käyvät jo nyt hyvällä prosentilla merkkihuolloissa, mutta merkkihuollon markkinaosuudessa on valtava kasvupotentiaali jo yli 2-vuotiaisten autojen osalta. Vaihtoautojen huolenpitosopimuksen houkuttelevuuden parantaminen on tässä tärkeässä roolissa, mutta se täytyy kuitenkin toteuttaa riskeistä tinkimättä. Sopimuksen hintahyvitys yhdistyy liian selvästi VV-Auton huolenpitosopimukseen ja koska vaihtoautojen huolenpitosopimuksissa hyvitys mahdollisuutta ei ole, ei tuote ole ollut asiakkaille riittävän houkutteleva. Vaihtoautomyyjien valmiudet myydä huolenpitosopimuksia eivät ole myöskään riittävän hyvät ja heidän koulutukseen sekä palkitsemiseen on panostettava. VV-Auton edustamien brändien vaihtoautoja myydään runsaasti myös jälleenmyyjäverkoston ulkopuolisissa liikkeissä. Vaihtoauto huolenpitosopimusten tarjoaminen verkoston ulkopuolella myytyihin autoihin vahvistaisi merkkihuoltojen markkinaosuutta ja voisi kasvattaa verkoston huoltopalveluiden myyntiä. Myös sopimuksen maksimipituutta nostamalla saadaan kasvatettua merkkihuoltojen markkinaosuutta. Osa kilpailijoista tarjoaa huolenpitosopimusta aina auton kymmenenteen ikävuoteen asti.

Jatkossa huoltopalveluita ja asiakaskäyttäytymistä voitaisiin tutkia tarkemmin segmenteittäin. Asiakkaiden arvoissa ja mieltymyksissä on eroja ja esimerkiksi brändien välisiä eroja olisi syytä tutkia tarkemmin.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Huolenpitosopimus on erinomainen työkalu pitkäaikaisten ja kannattavien asiakassuhteiden rakentamiseen. Sopimus sitouttaa asiakkaan käyttämään verkoston huoltopalveluita ja parantaa sitä kautta varaosa- ja huoltopalvelumyyntiä. Uuden auton myynti on vain pieni osa asiakaskokemuksesta ja elinkaaren aikana jälkimarkkinointitoiminnoilla voidaan vaikuttaa asiakastyytyvyyteen myyntiä enemmän. Asiakkaiden säilyttämisen kannalta jälkimarkkinointi ja huolto ovat erittäin tärkeässä roolissa. Huolenpitosopimuspalvelun kehittämiseen panostaminen on linjassa VV-Auton strategisten linjausten kanssa. Huolenpitosopimus on monilta osin päämiehestä Volkswagen Groupista riippumaton palvelu ja se on erinomainen työkalu asiakaskokemuksen kehittämisessä.

Koska huolenpitosopimuksen tärkeimpänä tehtävänä on varmistaa, että asiakas käyttää jälleenmyyjäverkoston huoltopalveluita, ei huolenpitosopimuspalvelutuotetta kannata korostaa korvaavien tuotteiden kustannuksella. Esimerkiksi huoltoleasingilla voidaan täyttää sama tehtävä. Yhteistyöllä leasingyhtiöiden, vakuutusyhtiöiden, rahoituslaitosten ja liikkuvuuspalveluiden tuottajien kanssa voidaan varmistaa autojen merkkihuoltaminen. Olemassa olevaa huolenpitosopimushinnoittelua voidaan kuitenkin hyödyntää vastaavissa palveluissa.

Toimintaympäristössä tapahtuvista muutoksista huolenpitosopimukseen merkittävimmin vaikuttavat muutokset asiakkaiden käyttäytymisessä, arvoissa, asenteissa ja odotuksissa. Huolenpitosopimuspalvelutuotteen kehittämisen näkökulmasta yksi merkittävimmistä asiakaskäyttäytymisen muutoksista on auton omistamisen vähentyminen. Kun yksityisautoilu vähenee, mutta liikkumisen tarve kasvaa, tulee markkinoille erilaisia uusia liikkumiskäytäntöjä. Liikkumispalveluiden tuottajat ovat uusi asiakassegmentti huolenpitosopimuksille ja heille sopimus voi olla jopa ratkaiseva tekijä auton hankinnassa. Räätelöidyille huolenpitosopimuksille on varmasti kysyntää liikkumispalveluiden tarjoajien

joukossa. Lyhyellä aikavälillä autojen yhteiskäytön voidaan olettaa kasvattavan autokantaa ja oletuksena on, että yhteiskäytössä olevien auton huoltokustannukset kasvavat.

Asiakaskäyttäytymisen muutoksiin vaikuttaa tietysti myös autojen digitalisoituminen ja teknologinen kehitys. Autojen teknologisen kehityksen suorat vaikutukset huolenpitosopimuksen ovat vähäisiä, erityisesti lyhyellä aikavälillä. Työssä tutkittavana ajanjaksona käytettiin 2–6 vuotta eteenpäin ja aikavälillä sillä kuitenkin erilaiset seurantalaitteet ja autojen liitettävyys saattaa kehittyä siinä määrin, että snt/km-perusteinen huolenpitosopimuksen hinnoittelu olisi mahdollista.

Perusteiden on oltava kunnossa ennen kuin palvelutuotetta lähdetään laajemmin kehittämään. Perusteilla tarkoitetaan tässä muun muassa henkilöstön osaamista, järjestelmän toimivuutta, sopimusten aktivointia, sopimusmuutoksien tekoa, sopimusjatkojen hoitamista, sopimus päätösten käsittelyä, hintahyvitysten maksua ja muuta asiakaspalvelua. Resursseja ja työntekijöiden aikaa ei kannata uhrata liikaa kehittämiseen, jos asiakaskokemus kärsii samalla esimerkiksi heikentyneen asiakaspalvelun johdosta. Kehitystoimien lähtökohtana tulisi olla asiakaskokemuksen parantaminen, sillä siten parannetaan asiakastyytyväisyyttä ja varmistetaan asiakkaiden uskollisuus. Erinomainen asiakaskokemus kasvattaa sopimusmyyntiä itsestään ja automyyjän työ helpottuu.

Tässä vaiheessa on vaikea ennustaa kaikkia toimialalla tapahtuvia muutoksia, sillä muutos tulee olemaan niin massiivinen ja nopea. Täten on myös haasteellista arvioida onko huolenpitosopimuspalvelutuotteen laajamittainen kehittäminen tässä vaiheessa kannattavaa, sillä ei voida tarkkaan tietää millaisessa toimintaympäristössä viiden vuoden päästä ollaan. Monikanavaista asiakaskokemusta kehitetään jatkuvasti ja huollon palvelutason parantuminen tulee näkymään kaikille asiakkaille. Huollon palveluprosessista voidaan kuitenkin tunnistaa kehityskohteita, jotka näkyvät vain huolenpitosopimusasiakkaille. Erilaisten kehittyneiden palvelukonseptien testaamista

huolenpitosopimusasiakkailta on syytä harkita, sillä he ovat helposti määriteltävissä oleva asiakaskokonaisuus, joiden yhteystiedot löytyvät entuudestaan.

Aiemmat tutkimukset ja työssä sovelletut teoriat tukevat osittain työn tuloksia sekä työn tavoitteita. Aiempi tutkimus arvotekijöistä, asiakastyytyvyydestä ja -uskollisuudesta tukevat työn tuloksia. Myynninteorioita olisi voitu käsitellä teoriaosuudessa, sillä tuloksissa pohdittiin toimenpiteitä, joilla kasvatetaan huolenpitosopimusmyyntiä. Tutkimus palveluliiketoiminnasta, liiketoimintamalleista ja asiakasarvosta ovat ajankohtaisia autoalalla. Teorioita voidaan soveltaa myös muissa yrityksen liiketoimintayksiköissä. Koska tulokset pohjautuvat yhteen yritykseen ja vaikka niitä voidaan hyödyntää myös alan muissa yrityksissä, on tulosten yleistettävyydessä puutteita. Esimerkiksi premium-brändien asiakkaiden tarpeissa on eroavaisuuksia. Myös yritysasiakkailta on omat tarpeensa ja tämä korostuu erityisesti hyötyautojen osalta. Tulokset ovat sovellettavissa pääosin yksityisasiakkaiden osalta ja Suomessa. Muissa maissa automarkkinoiden erityispiirteet tulee huomioida.

LÄHTEET

Aboltins, K. & Rivza, B. 2014. The car aftersales market development trends in the new economy. *Social and Behavioral Sciences*. Vol. 110, s. 341-352

Accenture. 2017. People + Technology = Driving Success. [Verkkodokumentti].
[viitattu: 8.11.2017]. Saatavissa:
https://www.accenture.com/t20170911T175401Z__w__/us-en/_acnmedia/Accenture/next-gen-6/insight-tech-automotive-2017/ACC-Products-Tech-Vision-Industry-Reports-Auto_v7.pdf?fla=en#zoom=50

Albaum, G. & Wiley, J. 2010. Consumer perceptions of extended warranties and service providers. *Journal of Consumer Marketing*. Vol. 27, Nro, 6, s. 516-523

ALD Automotive. 2017. Yksityisleasingauton hankkiminen tulee entistä helpommaksi – ALD Automotive ja VV-Auto yhteistyöhön. [Verkkosivu].
[viitattu: 12.11.2017]. Saatavissa: <http://www.aldautomotive.fi/ald-automotive/yritys/ajankohtaista/uutinen/2531/yksityisleasingauton-hankkiminen-tulee-entista-a4-helpommaksi-ald-automotive-ja-vv-auto-group-yhteisty-b6h-b6n>

Anker, T.B., Sparks, L., Moutinho, L. & Grönroos, C. 2015. Consumer dominant value creation. *European Journal of Marketing*. Vol. 49, Nro. 3/4, s. 532-560

Aro, R. & Wilska, T.A. 2014. Standard of living, consumption norms, and perceived necessities. *International Journal of Sociology and Social Policy*. Vol. 34, Nro. 9, s. 710-728

Autoalan tiedotuskeskus. 2017a. Autokannan vuositilastot 2016. [Verkkodokumentti]. [viitattu: 31.8.2017]. Saatavissa:
http://www.autoalantiedotuskeskus.fi/files/1694/Autokanta_Suomessa_2016_vuositilasto.pdf

Autoalan tiedotuskeskus. 2017b. Autoalan lyhyen aikavälin ennusteet. [Verkkosivu]. [viitattu: 8.11.2017]. Saatavissa: <http://autoalantiedotuskeskus.fi/tilastot/ennusteet>

Ballantyne, D., Frow, P., Varey, R.J. & Payne, A. 2011. Value propositions as communication practice: Taking a wider view. *Industrial Marketing Management*. Vol. 40, s. 202-210

Burson-Marsteller. 2015. Säästävätkö suomalaiset henkensä uhallla. [Verkkodokumentti]. [viitattu: 9.10.2017]. Saatavissa: <http://www.tekninen.fi/wp-content/uploads/2015/09/Tutkimusraportti-S%C3%A4st%C3%A4v%C3%A4tk%C3%A4v%C3%A4tk%C3%B6-suomalaiset-henkens%C3%A4-uhalla.pdf>

Chen, S-C. 2015. Customer value and customer loyalty: Is competition a missing link? *Journal of Retailing and Consumer Services*. Vol. 22, s. 107-116

Chesbrough, H. 2007. Business model innovation: it's not just about technology anymore. *Strategy & Leadership*. Vol 35, Nro. 6, s. 12-17

Chesbrough, H., Di Minin, A. & Piccaluga, A. 2013. Business model innovation paths. Teoksessa: Cinquini, L., Di Minin, A. & Varaldo, R. *New Business Models and Value Creating: A Service Science Perspective*. Milano. Springer-Verlag Italia. 214 s.

Chesbrough, H. & Rosenbloom, S., 2002. The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies. *Industrial and Corporate Change*. Vol 1, Nro. 3, s. 529-555

Coelho, P.S. & Henseler, J. 2012. Creating customer loyalty through service customization. *European Journal of Marketing*. Vol. 46, Nro. 3/4, s. 331-356

Deloitte. 2015. Who owns the road? The IoT-connected car of today-and tomorrow. [Verkkodokumentti]. [viitattu: 13.11.2017]. Saatavissa: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/tr/Documents/technology-media-telecommunications/iot-whoownstheroad.pdf>

Deloitte. 2016. The future of mobility: What's next?. [Verkkodokumentti]. [viitattu: 15.8.2017]. Saatavissa: <https://dupress.deloitte.com/dup-us-en/focus/future-of-mobility/roadmap-for-future-of-urban-mobility.html?id=us:2el:3dc:dup3367:awa:dup:fom:dcpromo>

Desyllas, P & Sako, M., 2013. Profiting from business model innovation: Evidence from Pay-As-You-Drive auto insurance. *Research Policy*. Vol. 32, s. 101-116

Dijkman, R. M., Sprenkels, B., Peeters, T. & Janssen, A. 2015. Business models for the Internet of Things. *International Journal of Information Management*. Vol. 35, s. 672-678

EY. 2013. Eight mega trends shaping the global light vehicle industry. [Verkkodokumentti]. [viitattu: 15.8.2017]. Saatavissa: [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Eight_mega_trends_shaping_the_light_vehicle_industry/\\$FILE/Eight_mega_trends_shaping_the_light_vehicle_industry.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Eight_mega_trends_shaping_the_light_vehicle_industry/$FILE/Eight_mega_trends_shaping_the_light_vehicle_industry.pdf)

Flint, D., Blocker, C. & Boutin Jr., P. 2011. Customer value anticipation, customer satisfaction and loyalty: An empirical examination. *Industrial Marketing Management*. Vol. 40, s. 219-230

González, A.G. 2015. Service Quality and Repurchase Behaviour in the Spanish Automotive After Sales Business. *Journal of Relationship Marketing*. Vol. 14, s. 239-267

Grönroos, C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. 4. painos. Juva. WSOYpro Oy. 565 s.

Grönroos, C. 2011. Value co-creation in service logic: A critical analysis. *Marketing Theory*. Vol. 11, Nro. 3, s. 279-301

Grönroos, C. & Gummerus, J. 2014. The service revolution and its marketing implications: service logic vs service-dominant logic. *Managing Service Quality*. Vol. 24, Nro. 3, s. 206-229

Grönroos, C. & Voima, P. 2013. Critical service logic: making sense of value creation and co-creation. *Journal of the Academy of Marketing Science*. Vol. 41, s. 133-150

Gummerus, J. 2013. Value creation processes and value outcomes in marketing theory: Strangers or siblings? *Marketing Theory*. Vol 13, s. 19-46

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 1997. Tutki ja kirjoita. Keuruu, Otavan Kirjapaino Oy

HSL 2016. Auton omistus Helsingin seudulla – katsaus menneeseen kehitykseen ja pohdintoja tulevasta..[Verkkodokumentti]. [viitattu 22.5.2017]. Saatavissa: https://www.hsl.fi/sites/default/files/19_2016_auton_omistus_helsingin_seudulla.pdf

IBM. 2015. Automotive 2012: Industry without borders. [Verkkodokumentti]. [viitattu: 9.10.2017]. Saatavissa: <https://www-935.ibm.com/services/multimedia/GBE03640USEN.pdf>

Joyce, A. & Paquin, R.L. 2016, The triple layered business model canvas: A tool to design more sustainable business models. *Journal of Cleaner Production*. Vol. 135, s. 1474-1486

Kesko. 2016. Kesko vuosiraportti 2015. [Verkkodokumentti]. [viitattu 31.8.2017]. Saatavissa: http://kesko.fi/globalassets/pdf-tiedostot/kesko_vuosiraportti_2015.pdf

Kesko. 2017a. Megatrendit. [Verkkosivu]. [viitattu 11.4.2017]. Saatavissa: <http://kesko.fi/yritys/strategia-visio-ja-arvot/megatrendit/>

Kesko. 2017b. Keskon vuosiraportti 2016. [Verkkodokumentti]. [viitattu 31.8.2017]. Saatavissa: http://kesko-ar-2016.studio.crasman.fi/file/dl/i/kJhWXQ/wfAmFgknueYL3mQO8BCwIw/Kesko_Vuosiraportti_2016.pdf

Kesko. 2017c. Yhtiökokous 2017 Pääjohtajan katsaus. [Verkkodokumentti]. [viitattu: 31.8.2017]. Saatavissa: <http://kesko.fi/globalassets/03-sijoittaja/raporttikeskus/2017/paajohtajan-katsaus-yhtiokokous-2017-final.pdf>

Kindström, D. 2010. Towards a service-based business model – Key aspects for future competitive advantage. *European Management Journal*. Vol. 28, s. 479-490

Kotler, P. & Keller, K.L. 2006. Marketing Management, 12th edition. New Jersey. Pearson Education Inc. 729 s.

KPMG. 2017. Global Automotive Executive Survey 2017. [Verkkodokumentti]. [viitattu: 26.4.2017]. Saatavissa: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/xx/pdf/2017/01/global-automotive-executive-survey-2017.pdf>

Kumar, V & Reinartz, W. 2016. Creating Enduring Customer Value. *Journal of Marketing*. Vol. 80, s. 36-68

Landroquez, S.M., Castro, C.M. & Cepeda-Carrión. 2013. Developing an integrated vision of customer value. *Journal of Services Marketing*. Vol. 27, s. 234-244

Lanning, M.J. & Michaels, E.G. 1988. A Business is a value delivery system. *McKinsey Staff Paper*. Nro. 41, s. 1-16

Liikenne- ja viestintäministeriö. 2017a. Parempia väyliä – sujuvampaa liikennettä
Selvitys liikenneverkon kehittämisestä liiketaloudellisesti: Liikenneverkkoyhtiö
(Live). [Verkkodokumentti]. [viitattu 8.11.2017]. Saatavissa:
<http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/79176/Raportit%20ja%20Oselvitykset%201-2017%20Parempia%20v%C3%A4yli%C3%A4%20%E2%80%93%20sujuvampaa%20liikennett%C3%A4.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Liikenne- ja viestintäministeriö. 2017b. Romutuspalkkio ja tuet vauhdittamaan liikenteen päästöjen vähenemistä. [Verkkosivu]. [viitattu 8.11.2017]. Saatavissa: <https://www.lvm.fi/-/romutuspalkkio-ja-tuet-vauhdittamaan-liikenteen-paastojen-vahenemista-952804>

Liikenne- ja viestintäministeriö. 2017c. Liikenne- ja viestintäarkkitehtuuri 2030 ja 2050. [Verkkodokumentti]. [viitattu 26.4.2017]. Saatavissa: <http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/79795/Raportit%20ja%20Oselvitykset%207-2017.pdf?sequence=1>

Lusch, R.F. & Nambisan, S. 2015. Service Innovation: A Service-Dominant Logic Perspective. *MIS Quarterly*. Vol. 39, Nro. 1, s. 155-175

Macdonald, E.K., Wilson, H., Martinez, V. & Toossi, A. 2011. Assessing value-in-use: A conceptual framework and exploratory study. *Industrial Marketing Management*. Vol. 40, s. 671-682

Maglio, P.P. & Spohrer, J. 2013. A service science perspective on business model innovation. *Industrial Marketing Management*. Vol. 42, s. 665-670

Maglio, P.P., Vargo, S.L., Caswell, N. & Spohrer, J. 2009. The service system is the basic abstraction of service science. *Information Systems and e-Business Management*. Vol. 7, s. 395-406

McKinsey&Company. 2016. Automotive revolution – perspective towards 2030. [Verkkodokumentti]. [viitattu: 15.8.2017]. Saatavissa: <https://www.mckinsey.com/~//media/mckinsey/industries/high%20tech/our%20insights/disruptive%20trends%20that%20will%20transform%20the%20auto%20industry/auto%202030%20report%20jan%202016.ashx>

Moeller, S., Ciuchita, R., Mahr, D., Oderkerken-Schröder, G. & Fassnacht, M. 2013. Uncovering Collaborative Value Creation Patterns and Establishing Corresponding Customer Roles. *Journal of Service Research*. Vol. 16, s. 471-487

Murthy, D.N P. & Jack, N. 2014. Extended Warranties, Maintenance Service and Lease Contracts. Springer-Verlag London. 399 s.

Nair, S., Paulose, H., Palacios, M. & Tafur, J. 2013. Service orientation: effectuating business model innovation. *The Service Industries Journal*. Vol. 33, Nro. 9-10, s. 958-973

Osterwalder, A. & Pigneur, Y. 2010. Business Model Generation, Hoboken, John Wiley & Sons Inc. 282 s.

Payne, A. & Frow, P. 2014. Developing superior value propositions: a strategic marketing imperative. *Journal of Service Management*. Vol. 25, Nro. 2, s. 213-227

Payne, A. & Frow, P. & Eggert, A. 2017. The customer value proposition: evolution, development, and application in marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*. Vol. 45, s. 467-489

Payne, A. & Holt, S. 2001. Diagnosing Customer Value: Integrating the Value Process and Relationship Marketing. *British Journal of Management*. Vol. 12, s. 159-182

Payne, A., Storbacka, K. & Frow, P. 2008. Managing the co-creation of value. *Journal of the Academy of Marketing Science*. Vol. 36, s. 83-96

Pereira, E., Brito, Z., Beneduzzi Aguilar, R.L. & Brito, L.A.L. 2007. Customer choice of a car maintenance service provider. *International Journal of Operations & Production Management*. Vol. 27, Nro. 5, s. 464-481

Porter, M.E. 1980. Competitive Strategy Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York, A Division of Macmillan Publishing Co., Inc. 396 s.

PWC. 2016a. 2016 auto industry trends. [Verkkodokumentti]. [viitattu: 26.4.2017]. Saatavissa: <https://www.strategyand.pwc.com/media/file/2016-Auto-Trends.pdf>

PWC. 2016b. Global Mega Trends in the Automotive Industry. [Verkkodokumentti]. [viitattu: 12.11.2017]. Saatavissa: http://b2bimages.iimg.in/files/retail_files/reports/data_file-glob-1462876339.pdf

Rantanen, K. 2012 Asiakastyytyväisyystutkimus huolenpitosopimusasiakkaille. Insinööriyö. Metropolia Ammattikorkeakoulu. Auto- ja kuljetustekniikka.

Richardson, J. 2008. The business model: an integrative framework for strategy execution. *Strategic Change*. Vol. 17, s. 133-144

Rong, K., Hu, G., Lin, Y., Shi, Y. & Guo, L. 2015. Understanding business ecosystem using a 6C framework in Internet-of-Things-based sectors. *International Journal Production Economics*. Vol. 159, s. 41-55

Salminen, A. 2001. Mikä kirjallisuuskatsaus? Johdatus kirjallisuuskatsauksen tyyppeihin ja hallintotieteellisiin sovelluksiin. Vaasan Yliopisto, opetusjulkaisuja 62. 44 s.

Skålen, P., Gummerus, J., von Koskull, C. & Magnusson, P.R. 2015. Exploring value propositions and service innovation: a service-dominant logic study. *Journal of the Academy of Marketing Science*. Vol. 43, s. 137-158

Tonteri, J. 2009. Volkswagen Audi, Seat huolenpitosopimusten Toimintasuunnitelma 2009.

Toossi, A., Lockett, H.L., Raja, J.Z. & Martinez, V. 2013. Assessing the value dimensions of outsourced maintenance services. *Journal of Quality in Maintenance Engineering*. Vol. 19, Nro. 4, s. 348-363

Törmälä, J. 2006 Ajoneuvon huolenpitopalvelun kehittäminen tuottajan näkökulmasta. Diplomityö. Oulun yliopisto. Konetekniikan osasto.

Vargo, S. L. & Lusch, R. F. 2004. Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing*. Vol. 68, s. 1-17

Vargo, S. L. & Lusch, R. F. 2008a. Why "service"? *Journal of the Academy of Marketing Science*. Vol. 36, s. 25-38

Vargo, S. L. & Lusch, R. F. 2008b. Service-dominant logic: continuing the evolution. *Journal of the Academy of Marketing Science*. Vol. 36, s. 1-10

Vargo, S. L., Maglio, P. P. & Akaka, M. A. 2008. On value and value co-creation: A service systems and service logic perspective. *European Management Journal*. Vol. 26, s. 145-152

Verhoef, P.C., Lemon, K.N., Parasuman, A., Roggeveen, A., Tsiros, M. & Schlesinger, L.A. 2009. Customer Experience Creation: Determinants, Dynamics and Management Strategies. *Journal of Retailing*. Vol. 85, Nro.1, s. 31-41

Volkswagen. 2017a. Huolenpitosopimus. [Verkkosivu]. [viitattu: 31.8.2017]. Saatavissa: <https://www.volkswagen.fi/fi/auton-ostaminen/huolenpitosopimus.html>

Volkswagen. 2017b. Sopimusehdot. [Verkkodokumentti]. [viitattu: 12.11.2017]. Saatavissa: <https://www.volkswagen.fi/fi/auton-ostaminen/huolenpitosopimus.html#powerLayer=huolenpitosopimus/huolenpitosopimus/turvallisuus1.display>

Volkswagen. 2017c. Volkswagen-taksin huolenpitosopimus. [Verkkosivu]. [viitattu: 12.11.2017]. Saatavissa: <https://www.volkswagen.fi/fi/auton-ostaminen/huolenpitosopimus/taksin-huolenpitosopimus.html>

Volkswagen Group. 2017a. Together. [Verkkosivu]. [viitattu: 24.4.2017]. Saatavissa: <http://together.volkswagenag.com/en/strategy-2025.html>

Volkswagen Group. 2017b. We are redefining mobility Annual Report 2016. [Verkkodokumentti]. [viitattu: 31.8.2017]. Saatavissa: https://www.volkswagenag.com/presence/investorrelation/publications/annual-reports/2017/volkswagen/en/Y_2016_e.pdf

VV-Auto. 2017. Huolenpitosopimus. [Verkkosivu]. [viitattu 31.8.2017]. Saatavissa: <http://www.vv-auto.fi/jalleenmyynti/huolenpitosopimus/Sivut/default.aspx>

VV-Auto Group. 2013. Huollon CSS tilastotietoa 10/2013.

VV-Auto Group. 2017. Huollon asiakaskysely 1.1.2017-31.6.2017.

Weinberg, B.D., Milne, G.R., Andonova, Y.G. & Hajjat, F.M. 2015. Internet of Things: Convenience vs. privacy and secrecy. *Business Horizons*. Vol. 58, s. 615-624

Woodruff, R.B. 1997, Customer Value: The Next Source for Competitive Advantage. *Academy of Marketing Science Journal*. Vol. 25, Nro. 2, s. 139-153

Ylikoski, T. 1997. Unohtuiko asiakas?: perustietoa palveluiden markkinoinnista. Helsinki. KY-Palvelu. 192 s.

Zeithaml, V. A., Parasuraman, A. & Berry, L. L. 1985 Problems and Strategies in Services Marketing. *Journal of Marketing*. Vol. 49, Nro. 2, s. 33-46

LIITTEET

LIITE 1 Liiketoimintamallin viitekehys IoT-sovelluksille (Djikman et. al. 2015, s. 676)

Arvolupaus	- Uutuus - Kustomointi - Suunnittelu - Hinta - Riskien vähentäminen - Käytännöllisyys - Päivitysten mahdollisuus	- Suorituskyky - ”Työ valmiiksi saanti” - Brändi/maine - Kulujen vähentäminen - Saatavuus - Mukavuus
Asiakassegmentit	- Massamarkkinat - Segmentoitu - Monikanavaisuus	- Erikoismarkkinat - Hajautettu
Kanavat	- Myyntihenkilöstö - Omat myymälät - Tukkukauppa	- Verkkomyynti - Kumppanien myymälät
Asiakassuhteet	- Henkilökohtainen apu - Itsepalvelu - Yhteisöt	- Omistautunut apu - Automaattiset palvelut - Yhteistuotanto
Tulovirrat	- Omaisuusmyynti - Jäsenmaksu (tilausmaksu) - Lisensointi - Mainostus - Asennusmaksu	- Käyttömaksu - Lainaaminen - Välitysmaksu - Aloitusmaksu
Resurssit	- Fyysiset resurssit - Työntekijöiden osaaminen - Ohjelmisto	- Immateriaalioikeudet - Taloudelliset resurssit - Suhteet
Ydintoiminnot	- Asiakkuuskehitys - Palvelun implementointi - Sovellusalustan kehitykset - Logistiikka	- Tuotekehitys - Markkinointi - Ohjelmistokehitys - Kumppanien hallinnointi
Yhteistyökumppanit	- Laitevalmistajat - Muut toimittajat - Lanseerausasiakkaat - Logistiikka	- Ohjelmistokehittäjät - Tiedon tulkinta - Jakelijat - Palvelukumppanit
Kustannusrakenne	- Tuotekehitys-kustannukset - Henkilöstö-kustannukset - Markkinointi ja myynti kustannukset	- IT kustannukset - Tuotantokustannukset - Logistiikka-kustannukset

LIITE 2 Tulevaisuuden huolenpitosopimus -viitekehys, työpaja ryhmä 1

<p>Arvolupaus</p> <ul style="list-style-type: none"> - Budjetoitavuus - Riskittömyys - Helppous - Sopimuksen muokattavuus asiakkaan mukaan - Huollon ”Fastlane” - Yksi lasku sisältää kaiken (HPS+rahoitus+vakuutus+polttoaine+renkaat+muu ylläpito) - HPS = kanta-asiakas <ul style="list-style-type: none"> - Yksityisasiakkaat <ul style="list-style-type: none"> - alennus varaosista/ työstä - Sijaisauto huoltojen ja korjauksien ajaksi - kanta-asiakasohjelma <ul style="list-style-type: none"> - pakettiauton lainaus - suksiboksin lainaus - Yrityisasiakkaat <ul style="list-style-type: none"> - alennus varaosista/ työstä - Ei palautusta sopimuksen päättyessä, hyvitys uuteen autoon 	<p>Asiakassegmentit</p> <ul style="list-style-type: none"> - Yksityisasiakkaat - Yrityisasiakkaat <ul style="list-style-type: none"> - Suuret, keskisuuret- ja pienyritykset - Valtio/luvanvarainenliikenne - Leasingyhtiöt - Yhteisöasiakkaat - Huolenpitosopimuksen laajentaminen Volkswagen konsernin muihin brändeihin <ul style="list-style-type: none"> - Porsche - Skoda <p>Asiakassuhteet</p> <ul style="list-style-type: none"> - Telematiikka <ul style="list-style-type: none"> - Asiakasyhteydenotot etukäteen - Yksityisasiakkaat <ul style="list-style-type: none"> - Sovellus <ul style="list-style-type: none"> - Reaaliaikainen saldo seuranta - Asiakaspalvelu - Yrityisasiakkaat <ul style="list-style-type: none"> - Raportointi kuukausitasolla - Yrityskohtainen asiakaspalvelu - Leasingasiakkaat <ul style="list-style-type: none"> - Sopimuskohtainen raportointi ja seuranta - Yrityskohtainen asiakaspalvelu - Yhteisöasiakkaat <ul style="list-style-type: none"> - Nouto- ja palautuspalvelu (huolto/ korjaus) - Sijaisauto (auto aina käytettävissä)
<p>Tulovirrat</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sopimushinta muuttuu kuukausittain ajosuoritteen mukaan 	<p>Kanavat</p> <ul style="list-style-type: none"> - Yksityisasiakkaat <ul style="list-style-type: none"> - Kivijalkamyymälä - Verkkokauppa - Yrityisasiakkaat <ul style="list-style-type: none"> - Kontaktointi yritysmyyjän toimesta

LIITE 3 Tulevaisuuden huolenpitosopimus -viitekehys, työpaja ryhmä 2

<p>Arvolupaus</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mielenrauha - Hallinnoinnin yksinkertaisuus/kokonaisvaltaisuus - Auton arvon säilyminen vaihdettaessa merkkiliikkeessä - Bonusten siirto seuraavaan autoon - Maksun helppous valinta: <ul style="list-style-type: none"> - Kilometriperusteinen - Kiinteä kuukausimaksu - Lauantaihuolto/iltahuolto 	<p>Asiakassegmentit</p> <ul style="list-style-type: none"> - Yritysassiakkaat <ul style="list-style-type: none"> - Fleet yli 100 kpl - Yksityis- ja pienyrittäjät - Keskikokoiset yritykset (yli 10 autoa) - Taksi, hälytysajoneuvot - Yksityisasiakas - Premium-asiakas (Kalliimpi mutta nopeampi & parempi palvelut) - Leasing- ja vakuutusyhtiöille oma sopimus / hinnoittelu <p>Asiakassuhteet</p> <ul style="list-style-type: none"> - Vaivattomuus - Verkostot (HPS verkosto ja yhteisö) - Positiivisuuden korostaminen - Sopimukseen teksti: varataan asiakkaalle proaktiivisesti aikoja - Useamman sopimuksen yhdistäminen
<p>Tulovirrat</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kokonaisvaltainen rahoitus, yhdellä kk-maksulla koko paketti: vakuutus, polttoainekortti, HPS-kortti, sijaisautot ja nouto & palautus 	<p>Kanavat</p> <ul style="list-style-type: none"> - Proaktiivinen kunnossapito <ul style="list-style-type: none"> - Sovellus autossa itsessään - Mokka (Autossa lähetin) - Mobiilisovellus (-> Oma Auton edistäminen)

LIITE 4 Tulevaisuuden huolenpitosopimus -viitekehys, työpaja ryhmä 3

Arvolupaus	Asiakassegmentit
<ul style="list-style-type: none"> - Ulkoiset vauriot (tuulilasin paikkaus) - Sisältää kaikki, vakuutukset yms., oikeat kulut - Trafin maksut ”leasing tyyppinen” - Huolenpitosopimus tietoja / huollot sovelluksesta - Autokoulu, jäärata yms. (premium HPS) - HPS tarjous auto tarjouksen mukaan - Asiakkaalle tiedot näkyviin ja esim. huoltoneuvojan työpöydälle 	<ul style="list-style-type: none"> - Taksi - Leasingyhtiöt - Yritykset <ul style="list-style-type: none"> - Räätelöidyt sopimukset yrityksen koko huomioiden
	Asiakassuhteet
	<ul style="list-style-type: none"> - I love HPS (I love HPS takki & tatuointi) - Tiedot helposti asiakkaalle, sovellus (oma.audi.fi) - Messuilla oma ständi, enemmän näkyvyyttä
Tulovirrat	Kanavat
<ul style="list-style-type: none"> - Lisäpalvelu, ei tavoitella voittoa yritykselle 	<ul style="list-style-type: none"> - Perinteiset mediat - HPS esittely, periscope - Messut, asiantunteva porukka

LIITE 4 Tulevaisuuden huolenpitosopimus -viitekehys, työpaja ryhmä 4

<p>Arvolupaus</p> <ul style="list-style-type: none"> - Uskollisuuden huomiointi <ul style="list-style-type: none"> - Alennukset keskittämisestä - Palautukset vasta uuden auton hankinnan yhteydessä - Sähköautoilijoiden tarpeet <ul style="list-style-type: none"> - Bensa-auto tarvittaessa käyttöön - Uusia palveluita <ul style="list-style-type: none"> - Esim. suksiboksi käyttöön - Lastenistuinvaihtopalvelu - Muita lyhytaikaisia palveluita - Sopimuksen pitää olla kaiken kattava <ul style="list-style-type: none"> - Mitä enemmän asioita yhdellä laskulla sitä helpompi budjetoida juoksevia kuluja - Yksi kuukausierä kattaa kaiken autoiluun liittyvän <ul style="list-style-type: none"> - Varmistetaan, että meidän verkosto toimii pääasiallisena myyjänä tuotteille - Lasinpesunesteet - Polttoaineet - Pesut myös huoltojen välillä - Renkaiden uusinta - Vakuutukset - Korjaamalla erillinen prosessi HPS-asiakkaille <ul style="list-style-type: none"> - Vähintäänkin asiakaspalvelussa 	<p>Asiakassegmentit</p> <ul style="list-style-type: none"> - Panostettava - Sopimuksen uusijat - Yksityisautoilijat - Uudet asiakkaat, jotka ostavat rahoituksella ja pitkillä maksuajoilla <p>Asiakassuhteet</p> <ul style="list-style-type: none"> - Vaihtovälien pidentyessä pitää sopimus pystyä myymään pidemmälle ajalle heti - Palautuksen muuttaminen enemmän sitouttavaksi <ul style="list-style-type: none"> - Alkupääoma uuden auton hankintaan - Osittain valmiiksi maksettu HPS - Keskittämisen huomiointi <ul style="list-style-type: none"> - Alennusprosentti HPS:stä talouden sopimusten määrän mukaan - Kaiken kaikkiaan kannustetaan keskittämään auto ja huoltopalveluostoksia
<p>Tulovirrat</p> <ul style="list-style-type: none"> - Palautuksen poistaminen <ul style="list-style-type: none"> - Mahdollisuus myydä enemmän eli laajetaan sopimuksen piiriin kuuluvia tuotteita 	<p>Kanavat</p> <ul style="list-style-type: none"> - Huolenpitosopimuksen esittelyvideo <ul style="list-style-type: none"> - Esite jää monesti lukematta - Sopimuksen päättymisestä pitää asiakkaan lisäksi tulla liidi myyjälle <ul style="list-style-type: none"> - Uuden auton myyminen tai sopimuksen jatkaminen - Uudessa palautusmallissa myyjä pääsisi esittelemään, mitä etuja seuraavan auton ostoon nykyinen sopimus tarjoaa