



20.4.2007

Tuotantotalouden osasto

Logistiikan laitos

Kandidaatintyö:

**Asiakassegmenttien hallinta ja palvelun differoinnin  
mahdollisuudet**

0281336 Sonja Mölsä TU3

LAPPEENRANNAN TEKNILLINEN YLIOPISTO  
TEKNISTALOUDELLINEN TIEDEKUNTA  
TUOTANTOTALOUDEN OSASTO

**Tu6000050 KANDIDAATINTYÖ JA SEMINAARI  
LOGISTIIKAN PÄÄAINE**

**TIEDOKSI:**

**CASE-YRITYS KANDIDAATINTÖISSÄ**

Kandidaatintyössä on käytetty yritysmerkkinä Vianor Oy:tä. Yritysmerkin avulla on luotu todellisuutta muistuttava yritysympäristö, jossa voidaan soveltaa logistisia malleja ja menetelmiä. Osa yritysmerkin tiedoista on hankittu julkisista lähteistä ja osa yritystä kuvaavasta tiedosta on kuvitteellista. Kuvitteellista tietoa on käytetty tilanteissa, joissa tiedon avulla on voitu paremmin havainnollistaa työn aiheena olevan menetelmän käyttöä. Kuvitteellinen tieto voi poiketa todellisuudesta, eikä sitä ole tarkoitettu kuvaamaan yrityksen todellista tilaa.

# SISÄLLYSLUETTELO

1 JOHDANTO .....	1
2 PERUSKÄSITTEITÄ .....	1
2.1 Palvelu.....	1
2.2 Segmentointi.....	2
2.3 Differointi .....	3
2.4 Pareto –periaatteen mukainen luokittelu.....	4
3 TOIMITUSKETJUN HALLINTA .....	4
3.1 Toimitusketjun suunnittelu ja riskit .....	4
3.2 Asiakaslähtöinen toimitusketju ja logistiikka .....	5
3.3 Joustavuus toimitusketjussa .....	7
4 ASIAKASSEGMENTIT JA PALVELUN DIFFEROINTI TOIMITUSKETJUSSA ...	8
5 VIANORIN NYKYTILANNE .....	11
5.1 Asiakkaat .....	12
5.2 Kilpailu .....	13
5.3 Internet .....	13
5.4 Sesongit.....	13
5.5 Toimitusketju ja varastointi .....	15
6 ASIAKASSEGMENTTIEN HALLINTA JA PALVELUN DIFFEROINNIN MAHDOLLISUUDET TAVOITETILASSA .....	16
6.1 Segmentit ja niiden mukaan räätälöitävät palvelupaketit .....	17
6.1.1 Yksityisautoilijat.....	17
6.1.2 Yritykset .....	20
6.1.3 Muut asiakasryhmät.....	21
6.1.4 Palvelun tärkeys.....	23
6.2 Asiakaslähtöisen toimitusketjun suunnittelu ja toteutus .....	24
6.3 Vaikutukset toimitusketjuun .....	25
6.4 Palvelupakettien vaikutus tehtaan kapasiteettiin .....	27
6.6 Riskit.....	28
7 JOHTOPÄÄTÖKSET .....	29
8 YHTEENVETO.....	31
LÄHTEET .....	33

## 1 JOHDANTO

Tämä kandidaatin työ käsittelee asiakassegmenttien hallintaa ja niiden mukaan erilaistetun palvelun eri mahdollisuuksia ja vaikutuksia toimitusketjun hallinnassa. Esimerkkiyrityksenä on Vianor Oy, joka on Nokian Renkaiden 100% omistama yhtiö. Vianor myy pääasiallinen tehtävä on edistää Nokian Renkaiden myyntiä ja toimia Nokian- merkkisten renkaiden ensisijaisena myyntikanavana. (Nokian Renkaat 2006)

Tarkoituksena on tuoda ilmi, miten asiakassegmentit ja palvelun differoiminen vaikuttaa juuri Vianorin toimitusketjuun ja sitä, kannattaako Vianorin uudistaa nykyinen tilanne tässä työssä esitettyyn toimintamenetelmään. Tässä on yritetty pureutua siihen, mikä tämä toimintamenetelmä, jossa asiakkaat erotellaan eri segmentteihin ja jokaiselle segmentille tehdään oma palvelupaketti, on ja erityisesti se, miten tulee toimia, jos Vianor haluaa vaihtaa nykyisen toimintamenetelmänsä tässä työssä esitettyyn. On myös käsitelty toimintamenetelmän riskejä ja hyviä ja huonoja puolia.

## 2 PERUSKÄSITTEITÄ

Seuraavissa kappaleissa on käsitelty tässä työssä tarvittavia peruskäsitteitä: mitä ne ovat ja miten ne toimivat. Näitä peruskäsitteitä ovat palvelu, segmentointi ja differentointi.

### 2.1 Palvelu

Yrityksille on haitaksi, jos ne myyvät pelkkiä tuotteita verrattuna niihin yrityksiin jotka perustuotteidensa lisäksi täydentävät tarjontaa lisäarvoa tuovilla palveluilla. Pääasia asiakaspalvelustrategian kehittämisessä pitäisi olla asiakkaan hurmoksen ylläpitäminen ja säilyttäminen. (Christopher 1998)

Yrityksen tulisi mitata aika ajoin asiakkaidensa tyytyväisyyttä. Asiakastyytyväisyys on tärkeää yrityksille, sillä on mitattu, että jokainen tyytymätön asiakas kertoo keskimäärin kymmenelle ihmiselle tyytymättömyydestään. On huomattava, että pitäisi mitata tyytyväisyyttä, ei tyytymättömyyttä. (Kuglin 1998)

Logistiikassa asiakaspalvelualltiuden voidaan olettaa kasvattavan asiakastyytyväisyyttä ja siksi sillä on positiivinen vaikutus myyntivolyymeihin tai vastaavasti tekee mahdolliseksi nostaa hintoja ja katteita tuotteissa. Teoreettisesti ajatellen palvelu on täysin onnistunutta silloin, kun asiakkaan tarpeet on tyydytetty. (Huiskonen 2004)

Logistisesta perspektiivistä katsottuna asiakaspalvelu on ollut merkittävä vaikuttaja yrityksen käyttäytymiseen. Ensiluokkainen asiakaspalvelu voi vaikuttaa positiivisesti yrityksen hankintapäätöksiin, toimia kestävän kilpailuedun rakentamisessa, lisätä jälleenhankintojen todennäköisyyttä ja lisää ja ylläpitää asiakassuhteita. Logistisessa funktiossa, asiakaspalvelu on määritelty yrityksen logistisen prosessin suoritteena. Hyvän asiakaspalvelun pitäisikin tuoda etuja jokaiselle toimitusketjun osalle. Asiakaspalvelu toimitusketjun hallintaprosessissa on kuvailtu erityisten painotusten kanssa erottaakseen asiakaspalvelun hallinnan toimitusketjuprosessiksi ja asiakaspalvelun logistiseen näkökulmaan. (Bolumole et al. 2003)

## **2.2 Segmentointi**

Asiakassegmentti on ryhmä asiakkaita, joilla on samanlaiset tarpeet ja halut. Yrityksen on tehtävänä jakaa asiakkaat sellaisiin segmentteihin, joihin haluaa kohdentaa toimintansa. Segmentointi tuo yritykselle monia etuja: se voi muuttaa ja erilaistaa toimintaansa eri segmenttien mukaan. Eri segmenttien mukaan voi suunnitella juuri tietyille segmentille sopivan jakelu- ja informaatiokanavan. (Kotler, 2003) Asiakkaat yleensä jakautuvat ryhmiin eli segmentteihin heidän tarvitsemiensa palveluiden perusteella. (Christopher 1998) Segmentaation

pohjalta voidaan suunnitella erityinen jakeluprosessi jokaiselle segmentille erikseen. (Christopher 1983)

Segmentointi aiheuttaa kustannuksia. Tietoa täytyy hankkia ja analysoida, markkinointisuunnitelmat on tehtävä ja tuotanto on sopeutettava markkinasegmenttien tarpeiden mukaiseksi. Tämä on suhteellisen kallista yritykselle. Segmentointi ei ole järkevää, ellei se lisää yrityksen liikevaihtoa ja kannattavuutta ja segmentoinnin on katettava omat kustannuksensa. Jos tätä ei tapahdu, ei segmentointia kannata yksinkertaisesti tehdä. (Haverila, Uusi-Rauva, Kouri, Miettinen. 2005)

Asiakkaiden segmentointi ja palvelun differentointi tuo mukanaan yritykselle paljon erilaisia riskejä. Suurin riski tässä on se, että asiakkaat on segmentoitu väärin perustein tai segmentit ovat yksinkertaisesti liian pieniä ja keskittyään väärin ja kannattamattomiin segmentteihin. (Haverila et al. 2005)

## **2.3 Differentointi**

Differentointi on erilaistamista. Yritys, joka differoi tuotteitaan, palveluitaan tai niiden tiettyjä ominaisuuksia, haluaa olla ainutlaatuinen näissä asioissa asiakkaiden silmissä. (Haverila et al. 2005) Differentoinnissa haluttava, kilpailijoistaan erottava ainutlaatuisuus voidaan saavuttaa useilla eri tavoilla ja niiden yhdistelmillä, kuten päätöksillä mitä ja minkälaisia palveluita tarjotaan, toimitusajoilla ja toimintojen määrällä. (Lysons et al. 2006)

Differentointistrategia tähtää asiakasuskollisuuden luomiseen ja merkin suosioon alentamalla hinnan vaikutusta ostopäätöstä tehdessä. (van Weele 2002) Kun yritys panostaa differentointiin, haluaa se vastata nopeasti ja joustavasti asiakkaiden vaatimuksiin. Tällaisilla yrityksillä ei voi olla kovin pitkä tuotteen läpimenoaika. (van Weele 2002)

## 2.4 Pareto –periaatteen mukainen luokittelu

Tuotteet tai palvelut voidaan luokitella monella eri tavalla 80/20 – säännön luokkiin. Pareto-periaatteen mukaisesti 20 % asiakkaista tuo 80 % tuotoista. Voidaan käyttää klassisen varastotasojen valvontaa perustuvaa järjestelmää, jossa suurimman palvelutason omaavat tuotteet ovat A-ryhmää ja hieman pienemmällä palvelutasolla B-ryhmää ja viimeisenä C-ryhmä. Vaihtoehtoisesti voidaan käyttää myös tapaa, jossa A-tuotteet ovat lähinnä asiakasta, eli heti saatavilla, ja B- ja C-tuotteet kauempana toimitusketjussa. Näin varastonpitokustannuksissa voidaan säästää yhdistämällä B- ja C-tuotteet ja pitämällä niitä harvemmassa varastointiverkossa. Varastointikustannusten laskulla voidaan hyvin kattaa nopeat kuljetukset asiakkaille. (Christopher 1998)

## 3 TOIMITUSKETJUN HALLINTA

Toimitusketjun hallinta on monen yritykselle tärkeän liikeprosessin, läpi koko toimitusketjun, hallintaa. (Bolumole et al. 2003) Toimitusketju nähdään kokonaisuutena ja hallitaan kaikkea tavaroiden ja palveluiden virtaa aina toimittajalta loppukäyttäjälle saakka. (Lysons et al. 2006)

Yrityksen hyvin johdettu ja hallittu palveluprosessi sisältää verkkopalveluiden ja -systemien tehokkaan käytön, jotka sisältävät tuoretta informaatiota asiakkaiden palvelemiseksi. Kun tämä palveluprosessi on tehokkaasti johdettu, yritys voi olla paljon aktiivisempi ja sopeutuvampi palvelemaan kysyntää. Päämäärät asiakaspalvelussa johdon kannalta on kehittää tarvittava infrastruktuuri ja yhteispeli yrityksen sisällä. (Bolumole et al. 2003)

### 3.1 Toimitusketjun suunnittelu ja riskit

Kun suunnitellaan toimitusketjua ja – verkostoa, on otettava huomioon monet riskit, jotka liittyvät siihen. Huomattavia riskejä ovat viivästyksset toimitusketjussa,

tietoverkon kaatumiset, varastoihin sitoutuneet pääomat sekä kapasiteettirajoitukset. Nämä riskit tulee ottaa huomioon toimitusketjua suunnitellessa. (Chopra et al. 2006)

Hyvä toimitusketjun suunnittelu vähentää riskejä huomattavasti. Toimitusketjun riskejä voidaan vähentää paljon tekemällä riskienhallintastrategia. Jokaisen riskin pienentäminen maksaa, esimerkiksi varastotasojen nostaminen vähentää viivästymisen riskiä, mutta toisaalta kasvattaa tuotteiden laatuun ja ikään liittyviä riskejä. (Chopra et al. 2006)

Toimitusketju on heikko sekä ulkoisille että sisäisille riskeille. Ulkoiset riskit tulevat ympäristöstä ja niille toimitusketju ei itse voi mitään. Sisäiset riskit voidaan jakaa useaan kategoriaan. JIT(Just in Time) -riskissä yrityksen kapasiteetti on liian pieni tai sillä ei ole tarpeeksi varastoja, joka johtaa toimitusten myöhästymiseen tai kuljetushäiriöihin. Hitausriski johtuu siitä, että toimitusketjussa, joko toimittajilla tai asiakkailta, on yleistä vastaanottavaisuuden puutetta, kun ympäristö muuttuu tai kun vastataan kilpailijoiden liikkeisiin. Globalisaatiolla on hyvien puoliensa lisäksi myös huonoja puolia, esimerkiksi kuljetusvaikeudet toiselta puolelta maapalloa. (Lysons et al. 2006)

### **3.2 Asiakaslähtöinen toimitusketju ja logistiikka**

Kuglin (1998) kuvaa asiakaskeskeistä toimitusketjun hallintaa seuraavasti siten, että tuottaja, toimittajat, hankkijat ja asiakkaat yhdessä toimivat saadakseen tuotteen ja palvelun markkinoille siten, että asiakas himoitsee niitä ja on valmis maksamaan niistä. Tähän päästäkseen kyseisen ryhmän on käytettävä olemassa olevat resurssit mahdollisimman optimaalisesti. Lopputuloksena on tuote tai palvelu, joka tyydyttää asiakkaan.

Logistiikan rooli voidaan nähdä systeemien ja niitä tukevien prosessien ja palveluiden kehityksenä varmistamaan että asiakaspalvelun päämäärät saavutetaan. Tämä on palvelulähtöisen logistiikan idea, järjestelmä, joka on



suunniteltu saavuttamaan määritellyt palvelun päämäärät. Paljon tehokkaampi logistisen järjestelmän suunnittelun lähtökohta, kuin suurten voittojen tavoittelu suurilla tehtailla, ovat markkinat. (Christopher 1998) Yritykset voivat saavuttaa asiakkaidensa tyytyväisyyden kehittämällä logistiikan joustavuutta ja mukautuvuutta. Nämä ominaisuudet mahdollistavat toimitusketjussa nopeat varastontäydennykset ja valmiiden tuotteiden tiheät kuljetukset asiakkaalle. Asiakkaat arvostavat toimitusketjun näkyviä ominaisuuksia, kuten jakelun joustavuutta ja kysynnän hallintaa, kuin yrityksen toimituksen kilpailullisia ominaisuuksia, sillä asiakkaat arvostavat sitä, miten yritys kykenee täyttämään asiakkaiden vaatimukset ja tarpeet. (Zhang, Vonderembse, Lim 2005)

Täytyy siis ymmärtää erilaisten markkinoiden vaatimat erilaiset palvelun tarpeet ja vasta sitten etsiä edullisin logistinen ratkaisu. Yrityksen tulisi aloittaa logistisen järjestelmän suunnittelu asioiden ja tapahtumien peräkkäisyyden sijasta ymmärtämällä asiakkaan. Asiakaspalvelu on yksi tehokkaimmista saatavilla olevista elementeistä organisaatioille, kun ne etsivät kilpailuetuja. Asiakaspalvelun laatu riippuukin paljolti siitä, miten logistinen järjestelmä ja toimitusketju ovat suunniteltu ja johdettu. Yksinkertaisesti, logistisen ketjun tuloksena on asiakaspalvelu. (Christopher 1998)



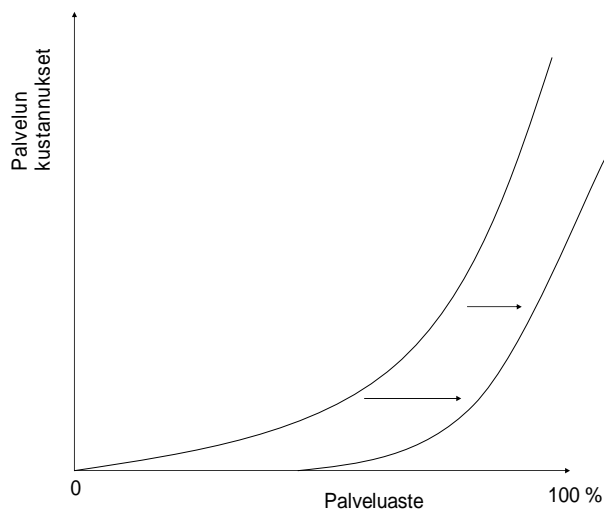
Kuva 1. Asiakaslähtöisen logistiikan suunnittelu. (Christopher 1998)

Logistisen palvelun suunnittelun perustana on yrityksen kilpailustrategia. Tämä strategia määrittää yrityksen kilpailukeinot. Kun tiedetään kilpailustrategia, seuraavaksi on tehtävä päätös yrityksen palvelupolitiikasta; päätöksen pohjana ovat asiakkaiden tarpeet ja vaatimukset. Politiikasta päättäessä on analysoitava asiakaspalvelun tarpeet ja prioriteetit palvelun eri elementtien väleillä. yrityksen on myös tiedettävä erot asiakkaiden tarpeiden välillä, näiden tietojen pohjalta on päätettävä, tarvitseeko palvelua differoida. Tärkeää on muistaa ottaa huomioon kysynnän eri piirteet. (Huiskonen et al 1996)

Logistisen palvelustrategian tarkoitus on taata asiakkaille sellainen palveluaste ja palvelunlaatu, jonka he vaativat ja tehdä kaikki tämä mahdollisimman vähillä kustannuksilla toimitusketjussa. Kun kehitetään markkinalähtöistä logistista strategiaa, on tarkoituksena saavuttaa ”palvelun erinomaisuus” yhdenmukaisella ja kustannustehokkaalla tavalla. (Christopher 1998) Asiakkaat eivät halua maksaa ylimääräistä toimitusketjun joustavuudesta ja toimivuudesta. Yrityksen täytyykin olla kykeneväinen tarjoamaan juuri oikeanlaista tuotetta oikeaan aikaan ja oikeanlaista määrää tuotteesta. (Zhang et al. 2005)

### **3.3 Joustavuus toimitusketjussa**

Yleisesti palvelutason ja sen kustannukset on kuvattu nousevalla käyrällä. Tämä ilmiö johtuu sen varastotason suurista kustannuksista, jolla puskuroidaan odottamattomat kysynnän vaihtelut. Kyseistä käyrää saadaan siirtymään oikealle nopeuttamalla informaation kulkua toimitusketjussa. Tällöin sama palveluaste saavutetaan alhaisemmalla varastotasolla. (Christopher 1998) Tämän mahdollistaa yrityksen logistisen systeemin joustavuus. Yritys voi joustavuuden puitteissa myös räätälöidä tuotteitaan ja tarjoamiaan palveluitaan ilman varastojen kasvua. (Zhang et al. 2005)

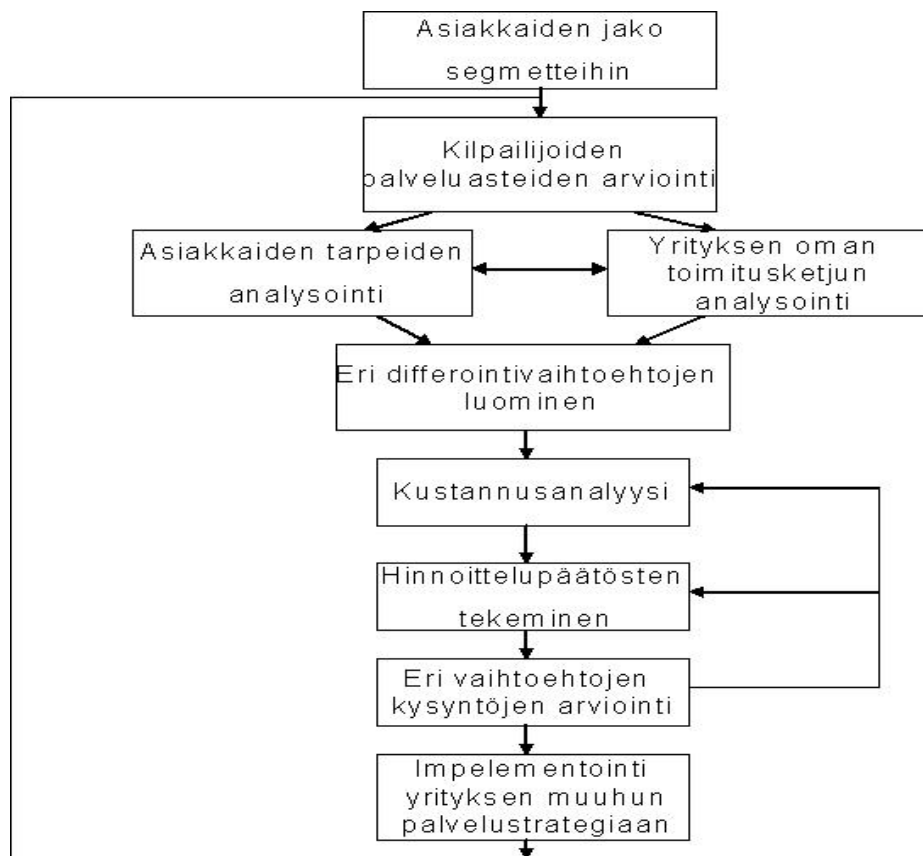


Kuva 2. Palvelukäyrän siirtyminen oikealle. (Christopher 1998)

Täytyy myös muistaa, että eri segmentit kokonaismarkkinoilla saattavat reagoida hyvin eri tavoin palveluasteen muutoksiin. Ei ole helppo tunnistaa asiakkaiden reaktioita ja vastauksia palveluasteen muutoksiin. (Christopher 1998)

## 4 ASIAKASSEGMENTIT JA PALVELUN DIFFEROINTI TOIMITUSKETJUSSA

Kun yritys lähtee differoimaan asiakaspalveluaan, on sen täytynyt ensin tehdä päätös asiasta. Päätöksentekoprosessi on yleisesti yhdeksänvaiheinen. (Huiskonen et al. 1996)



Kuva 3. Yrityksen päätösprosessi differoinnista. (Huiskonen et al. 1996)

Vaikka yrityksen pitäisi olla tasapuolinen kaikkia asiakkaitansa kohtaan ja tarjota heidän tarvitsemansa palveluaste, täytyy muistaa, että yhdenkään yrityksen kapasiteetti ja budjetti eivät ole rajoittamattomia. Tästä syystä voidaan priorisoida annettava palvelu asiakassegmenttien ja asiakkaiden mukaan. Kustannustehokkaan palvelustrategian kehittämiseen voidaan käyttää Pareto-periaatetta (80/20 – sääntöä). (Christopher 1998)

Ensin täytyy segmentoida asiakkaat (Huiskonen et al. 1996). Asiakkaiden segmentointia palvelun lähestyä Martinin (1998) mukaan seuraavalla, kolme askelta sisältävällä prosessilla:

1. Identifioi asiakaspalvelun avainkomponentit asiakkaiden näkökulmasta.
2. Määritä kyseisten komponenttien suhteelliset tärkeydet asiakkaille.
3. Segmentoi asiakkaat sen mukaan, mitä palveluita he preferoivat.

Yrityksen täytyy seuraavaksi arvioida kilpailijoiden toimintaa ja palveluallttiutta. Tässä vaiheessa siis analysoidaan kilpailijoiden palvelutasot siksi, että yrityksen oman palvelutason on ainakin oltava tätä, jotta voisi kilpailla palvelulla. Kun on löydetty syy siihen, miksi käydä differoimaan palvelua eri asiakassegmenttien mukaan, tulee kehittää vaihtoehtoja differentointiin. (Huiskonen et al. 1996)

Seuraavana vuorossa on asiakkaiden tarpeiden analysointi ja samanaikaisesti myös yrityksen oma toimitusketju ja logistinen systeemi. Analysoidaan toimitusketjun ja yrityksen logistiikan soveltuvuus differentointiin. Näillä molemmilla analyyseilla on löydettävä tarpeet palvelupakettien muodostamiseen – jos ei löydy, voidaan prosessi keskeyttää tähän. (Huiskonen et al. 1996)

Kun edellä mainitut asiat on tehty, täytyy kehittää erilaisia differentointivaihtoehtoja. Vaihtoehtojen pohjalta sitten valitaan yksi tai useampia, joita lähdetään kehittämään. Valittuja ovat sellaiset differentointivaihtoehdot, jotka tarjoavat eniten lisäarvoa asiakkaalle. (Huiskonen et al. 1996)

Seuraava porras päätöksen teossa on kokonaiskustannusten analyysi (Huiskonen et al.1996). Kaikkien yritysten täytyy kohdata se perusasia, että asiakkaiden kannattavuuksien väleillä on merkittäviä eroja. Kustannukset palvelulla eri asiakkaita ja asiakasryhmiä vaihtelevat tuntuvasti (Christopher 1998). Kustannusanalyysi suoritetaan ensin yrityksen tuotteen markkinoilla ja sitten yhdistetään koko systeemin kattavaan kustannusanalyysiin (Huiskonen et al. 1996).

Asiakasryhmien kustannuksia vertailtaessa on parempi käyttää vertailuissa saatuja voittoja kuin myyntituloja tai – volyymia. Tämä siksi, koska myyntitulot ja – voitot mittayksikköinä voivat peittää kustannusten tuntevan vaihtelun. Tuotteiden kannattavuudessa täytyy olla varovainen, jotta yritys tunnistaa sopivat kustannukset, jotka palveluun panostaminen aiheuttaa. Nämä kustannukset ovat erilaiset eri tuotteilla. Yrityksen myös käyttävät kokonaiskustannusten allokointiin joitain omia tapojaan, jotta voivat käsitellä palvelusta syntyneitä kustannuksia. (Christopher 1998)

Seuraavaksi täytyy tehdä päätös palveluiden hinnoittelemisesta. Kustannusanalyysia käytetään päätösten pohjalla. Hinnoittelupäätöksen avulla yritys tarkoituksena on palvelustaan entistä tavoiteltavampaa asiakkaan näkökulmasta. Kun päätökset hinnoittelusta on tehty, on vaihtoehtoisten differointisuunnitelmien kysyntöjen arviointi. Eli siis arvioidaan, millaista kysyntä tulee olemaan eri suunnitelmilla, sekä on arvioitava mahdolliset materiaa livirrat ja -määrät eri suunnitelmilla. Prosessin eri osia voidaan tarvittaessa toistaa, jotta saadaan halutunlainen ja tyydyttävä tulos. (Huiskonen et al. 1996)

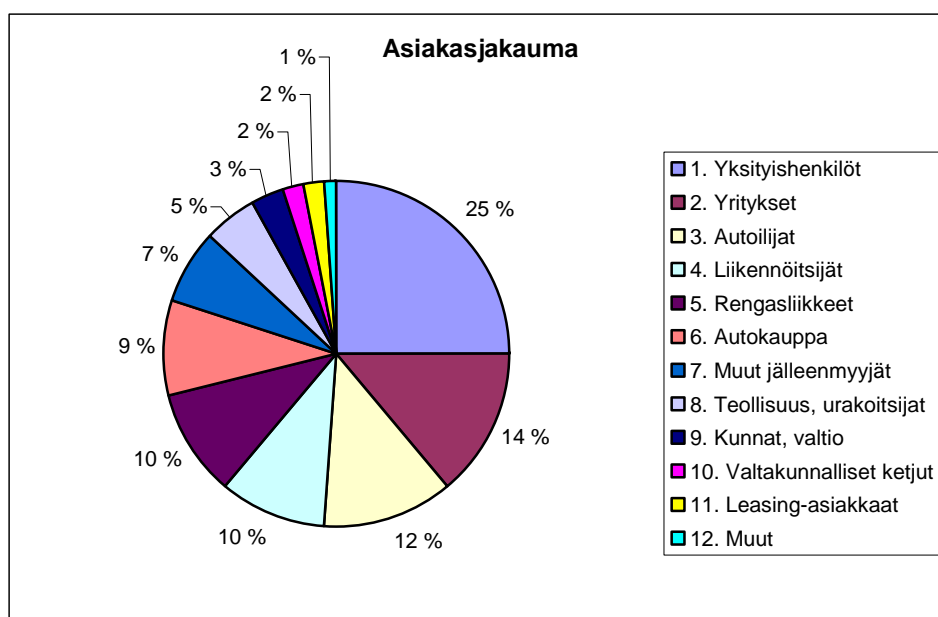
Asiakaspalvelun hallinnan haaste onkin ensin tunnistaa asiakkaiden tuottavuudet ja sitten vasta kehittää strategia palvelulle. Tässä strategiassa on kehitettävä kaikkien asiakasryhmien tuottavuutta ja kannattavuutta. On huomattava, että tuottojen mukana tulee myös kustannuksia, edellyttäen että asiakaspalvelu ja siksi tarkoituksenmukaisen palvelutason vaihtelee asiakastyypin mukaan. (Christopher 1998)

## **5 VIANORIN NYKYTILANNE**

Vianorin päätehtävänä on maksimoida Nokian-merkkisten renkaiden myynti ja pitää yllä tavoiteltua hintatasoa Nokian renkailla. Vianor myy erilaisten ajoneuvojen renkaita ja muita autotarvikkeita. Vianor tarjoaa asiakkailleen melkein kaikkea mahdollista autoiluun liittyvää palvelua, renkaiisiin liittyviä sekä muita ajoneuvoihin liittyviä palveluita, muun muassa auton akkujen, iskunvaimentimia, pakoputkien vaihtoja ja ilmastoinnin puhdistusta ja nyt, vuonna 2007, on tarkoitus avata muutamalle paikkakunnalle auton täyshuoltoa tarjoavia rengasliikkeitä. Vianor ottaa myös asiakkaidensa renkaita säilytykseen rengashotelliinsa. Eräänlaisena liikeideana onkin antaa autoilijalle mahdollisimman paljon yhden katon alta. Tämä helpottaa asiakkaiden ajankäyttöön liittyviä vaatimuksia, sillä samalla kun vaihdattaa renkaat, voi saada myös esimerkiksi öljynvaihdon ja uuden akun. Raskaille ajoneuvoille ja kuorma- ja linja-autoille ei tarjota samanlaisia palveluita kuin henkilö- ja pakettiautoille, Vianorin tarjonta niille rajoittuu lähinnä renkaiisiin ja vanteisiin. (Vianor 2007)

## 5.1 Asiakkaat

Vianorin potentiaalisia asiakkaita ovat kaikki autoilijat ja moottoripyöräilijät. Tällä hetkellä sen suurin asiakasryhmä on yksityishenkilöt, joiden osuus on 25 % myynnistä. Erilaiset yritykset ovat seuraavaksi suurin asiakasryhmä ja heidän jälkeensä tulevat ammattiautoilijat. On huomattavaa, että Vianorin myynnistä tällä hetkellä menee jopa 17 % muille eri jälleenmyyjille. Moottoripyöräilijöitä ei alla olevassa kuvassa näy, sillä vasta vuoden 2007 alkupuolella on heille ruvettu myymään renkaita. Yksi tärkeimmistä tulonlähteistä Vianorille ovat tukku- ja suurkuluttaja-asiakkaat, sekä tuoteryhmistä kuorma-autonrenkaat ja erityyppiset raskaat renkaat. (Nokian Renkaat 2006) Vianorin eri asiakasryhmien sisälläkin voidaan havaita erilaisia tarpeita.



Kuva 4. Vianorin asiakasjakauma vuonna 2005. (Nokian Renkaat 2006)

## 5.2 Kilpailu

Vianorilla on useita kilpailijoita, mutta se on tällä hetkellä alansa johtava Suomessa. Samaa kokoluokkaa olevia kilpailijoita ovat muun muassa DekkPartner ja Euromaster. Paikkakunnilla on myös pienempiä toimijoita kiristämässä rengasalan jo ennestään tiukkaa kilpailua. Kilpailua käydään rengasliikkeiden välillä lähinnä hinnalla. Vianor onkin tehnyt päätöksen vuonna 2004, että se hinnoittelee kaikki renkaansa jokaisessa myyntipisteessä saman nettohinnan mukaan (Ketonen 2004). Tämä hinnalla kilpailusta luopuminen on tehnyt palvelun entistä tärkeämmäksi Vianorille.

## 5.3 Internet

Vianorin myynnissä hyödynnetään Internetiä. Se tuo kuluttajat entistä helpommin Vianorin luo, koska ei enää tarvitse edes välttämättä jonottaa puhelimessa vaan voi varata suoraan netistä. Tämä taas säästää asiakkaiden aikaa ja antaa hyvän kuvan Vianorista. Helppous ja nopeus ovat nykypäivänä tärkeitä kilpailuvaltteja. Vianorin verkkosivuilta pystyy kuluttaja ostamaan renkaat ja vanteet ja varaamaan renkaiden vaihtoon ajan. Tämä nopeuttaa informaation kulkua ja näin mahdollinen uusien renkaiden tilaustarve on heti tiedossa toimitusketjun jokaisella vaiheella. (Vianorin verkkosivut; Nokian Renkaat 2006; Nokian Renkaat 2007)

## 5.4 Sesongit

Vianorin toimialalla sesongin vaikutukset ovat hallitsevia. Keväällä kesärengassesonki on pääsiäisen tienoilla ja syksyllä talvirengassesonki alkaa lokakuussa. Sesonkeihin valmistautuminen aloitetaan ajoissa ja renkaat tulevatkin liikkeiden varastoihin aikaisin kasvattamaan varastoihin sitoutunutta pääomaa. Talvirengassesonkiin varautuminen aloitetaan jo toisella neljänneksellä, jolloin ensimmäiset renkaat saapuvat Vianor –liikkeen varastoon, kevään sesonkiin



varautuminen aloitetaan joului-tammikuussa. Keväällä taas pääsiäisen tienoilla tulee kesärengassezonki. Pohjoismaissa 30 % talvirenkaista myydäänkin kymmenen päivää sen jälkeen kun ensilumi on satanut maahan. Vianor onkin luvannut sesongin aikaiseksi toimitusajaksi alle 12 tuntia ja sesongin ulkopuolella 12–24 tuntia. (Vianorin verkkosivut; Nokian Renkaat 2006) Nopeus onkin yksi sen kilpailuvaltti.



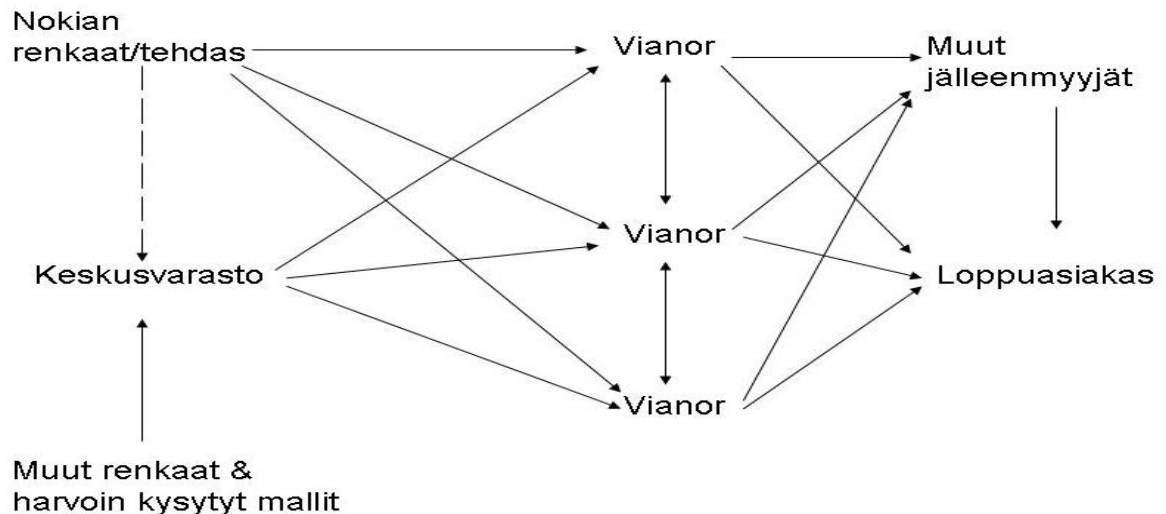
Kuva 5. Markkinoiden syklisyys. (Nokian Renkaat 2006)

Markkinoilla vasta jonkin aikaa olleiden, koko ajan yleistyvien kitkarenkaiden talvisezonki on luultavimmin hieman aikaisemmin kuin niillä, jotka ajavat nastarenkailla. Kitkoilla taasen voi myös ajaa keväällä hieman pidempään, eivätkä niiden autoilijoiden, joilla on kitkarenkaat autossaan, tarvitse vaihdattaa niitä niin nopeasti pois kuin nastarenkaita. Jotkut saattavat jopa ajaa kitkarenkailla läpi vuoden.

## 5.5 Toimitusketju ja varastointi

Vianorilla on tällä hetkellä kahta erilaista toimitusketjua riippuen siitä, ovatko kyseessä Nokian renkaat vai jokin muu rengasmerkki. Nokian renkaat toimitetaan tehtaalta suoraan Vianorin toimipisteisiin, jotka toimivat myös tarvittaessa varastoina toisilleen. Vianorilla on tällä hetkellä 67 toimipistettä Suomessa eli siis 67 varastoa ympäri Suomen, varsinkin erikoisimmilla tuotteilla. Vianor -toimipisteet myös toimivat tarvittaessa varastoina ja jälleenmyyntikanavana pienemmille Nokian Renkaiden jälleenmyyjille. Harvoin kysytyt mallit ja raskaiden ajoneuvojen renkaat ovat keskusvarastossa.

Muut kuin Nokian renkaat tilataan suurissa erissä keskusvarastoon, jotta mittakaavaedut saadaan hyödynnettyä. Näiden renkaiden maahantuojat toimittavat ne sinne omista varastoistaan. (Nokian Renkaat 2006; Nokian Renkaat 2007)



Kuva 6. Vianorin toimitusketju.

Vianor-liikkeet käyttävät automaattista varastojen täyttöjärjestelmää. Tämä järjestelmä valvoo varastotasoa ja huolehtii uusien renkaiden tilauksista. Kaupankäynnin sesonkiluontoisuuden takia Vianorin varastojen täyttöjärjestelmä on yhteyksissä Nokian renkaisiin. Tämä tietojärjestelmä parantaa ja helpottaa

seuraavien sesonkien suunnittelua ja toiminnan seuraamista. Vianorin ja Nokian Renkaiden yhteinen tietojärjestelmä lisää Vianorin joustavuutta ja reagointinopeutta. Tietojärjestelmän mukanaan tuoma informaation läpinäkyvyys yhdessä varastorakenteen kanssa on kustannustehokas jakelutie, varsinkin pieneräisten tuotteiden kohdalla. Sesonkiloontoisuus lisää haasteita tehtaan tuotanto- ja toimituskyvylle, joten on tärkeää, että jakeluverkosto toimii. (Nokian Renkaat 2006; Nokian Renkaat 2007)

Nokian Renkaiden kapasiteetti yritetään pitää koko ajan mahdollisimman tasaisena ja minimoida sesonkiloonteisen tuotteen myynnin vaikutus. Liikkeiden täytyykin tilata tuotteensa ajoissa seuraavaan sesonkiin. Mitä kauempana toimitusketjussa kyseinen jälleenmyyntipiste on, sitä aikaisemmin joutuu se tilaamaan. Vianorilla on etulyöntiasema muita jälleenmyyjiä kohtaan, sillä Nokian renkailla ja Vianorilla on yhteinen tietojärjestelmä. Oletettavasti tehtaan kapasiteetti tulee vastaan sesonkien aikana, kun tuotteita menee enemmän kuin ehditään valmistamaan ja toimittamaan jälleenmyyjille.

## **6 ASIAKASSEGMENTTIEN HALLINTA JA PALVELUN DIFFEROINNIN MAHDOLLISUUDET TAVOITETILASSA**

Vianor ei tällä hetkellä ole segmentoinut asiakkaitaan millään tavoin ja palveluita ja tuotteita tarjotaan samanarvoisesti kaikille. Tällöin sen tuotteet ja asiakkaat ovat hallitsemattomia ja Vianorille tulee lisäkustannuksia siitä, että se yrittää tarjota jokaiselle potentiaaliselle asiakkaalle saman palvelutason. Tässä voisikin ajatella, että Vianor segmentoisi asiakkaat ryhmiin tiettyjen perusteiden mukaan ja sitten tarjoaisi jokaiselle segmentille heidän tarvitsemiaan palveluita juuri heille suunnattuna, eli tekisi niin sanottuja palvelupaketteja.

Tärkeää on kohdistaa nopeimmat palvelut ja suurimmat palveluasteet niille segmenteille, jotka tuovat eniten rahaa Vianorille. Segmenttien mukaan differoidaan palvelua. Eri segmenteille tarjotaan siis erilaisia palvelupaketteja. Palvelut paketoidaan sen mukaan, mitä mikin segmentti pitää tärkeänä.

## 6.1 Segmentit ja niiden mukaan räätälöitävät palvelupaketit

On tärkeää tietää, mikä segmentti tuottaa eniten Vianorille siksi, että sitä segmenttiä voidaan priorisoida korkeammalle ja näin saavuttaa siinä segmentissä korkein palveluaste. Yksityisautoilijat eivät välttämättä osaa vaatia samanlaista palvelua kuin yritykset ja ammatikseen autoilevat. Jokainen segmentti tarvitsee autolleen erilaisia tavaroita ja palveluita.

Kun palveluita paketoidaan segmenttien mukaan, ja eri segmentit ostavat eri rengasmerkkejä, tulisi ehdottomasti panostaa niihin segmentteihin, jotka ostavat Nokian renkaita. Yksi Vianorin tärkeimpiä tehtäviä onkin myydä Nokian renkaita kuluttajille ja näin parantaa Nokian Renkaiden markkina-asemaa Suomessa. Siksi Vianorin onkin palveltava parhaiten ja nopeinten niitä, jotka ostavat juuri Nokian-merkkisiä renkaita. Nämä segmentit ovat siksi luultavammin juuri niitä, joilla on uudempi auto ja jotka ajavat enemmän tai yrityksiä, koska Nokian renkailla on hyvä ja laadukas maine. Harvemmin vanhempaan autoon ostetaan kalliimmat renkaat, koska useimmin Suomen autokannan nuorentuessa vanhempi auto on joko kakkosauto tai voi hajota hetkellä minä hyvänsä. Siksi ei ole tarvetta investoida juuri niihin kalliimman hintaluokan renkaisiin, joita Nokian renkaat ovat..

### 6.1.1 Yksityisautoilijat

Yksityishenkilöt voidaan jakaa jo sen perusteella, että millaisella autolla ja kuinka paljon ajetaan. SUV -ajoneuvot, eli maastoautot ja kaupunkimaasturit, kuuluvat yksityishenkilöiden kategoriaan, sillä niiden omistuspohja on lähinnä yksityisihmisiä. Ne, jotka ajavat vanhemmalla ja kenties hieman huonommalla autolla vaihtavat usein renkaat itse, joten he todennäköisesti ostavat halvempia renkaita ja laitattavat ne vanhoihin vanteisiin. Ne, jotka

Nämä ovat totta kai yleistyksiä, ja se, mitä asiakkaat haluavat Vianorilta, riippuu lähinnä siitä millainen asiakkaan auto on. Onko se uusi vai vanha ja miten se koetaan, onko auto vain kulkuväline paikasta A paikkaan B vai onko se

statussymboli, johon halutaan panostaa. Vanhempi auto on usein vain kulkuväline, mutta uudemmat saattavat olla kumpia tahansa. Siihen, miten auto koetaan, liittyy myös se, kuinka paljon sitä käytetään. Jos sitä käytetään jatkuvasti, huolehditaan siitä todennäköisesti enemmän kuin sellaisesta, jota ei käytetä niin paljoa. Usein uudemmalle autolle ostetaan kalliimpia renkaita ja niiden lisäksi myös palveluita, jotta auto pysyy hyvässä kunnossa, siitä pidetään huolta.

Ne yksityisautoilijoille, jotka ajavat hieman uudemmalla autolla, ostavat paremmat renkaat ja vaihdattavat ne usein. Sellaiset yksityishenkilöt, joilla ei ole aikaa miettiä autoiluun liittyviä asioita, ostavat kenties kerralla koko paketin: uudet hienot renkaat ja kunnan vanteet, jos sellaisia ei jo ole ja kerralla palveluita, jotta autoa ei tarvitsisi koko ajan olla viemässä huoltoon. ajavat Heille tarjoaa Vianor parasta palvelua, koska heiltä Vianor saa eniten tuottoa. Tälle asiakassegmentille tarjotaan Nokian renkaita ensimmäisenä vaihtoehtona.

Näille yksityisautoilijoille voitaisiin myös tarjota palveluja siten, että kun ostaa renkaiden ja kenties niiden vaihdon lisäksi tietyn verran palveluita Vianorin palvelupaletista, niin saisi nämä palvelut kaikki yhteensä halvemmalla kuin jos ostaisi vain muutaman. Tässä olisi tarkoituksena saada nämä asiakkaat ostamaan renkaiden vaihdon kanssa samaan aikaan mahdollisimman paljon eri palveluita. Näin Vianor saa paremmin mainetta myös palveluilleen, sillä nyt se on ihmisten mielissä enemmänkin vain se rengastalo, eikä kuluttajille tule ensimmäiseksi mieleen se, että sieltä saa melkein koko huollon autoonsa. Kun nämä asiakkaat ovat tutustutettu Vianorin palvelupalettiin, on heille tulevaisuudessa helpompi myydä suurempitöisiä palveluita.

Tälle ”parempi auto”- segmentille tulisi eritoten suunnata Vianorin rengashotelli-palvelu, sillä he ovat luultavimmin tarkimpia autojensa renkaiden kunnosta ja säilytyksestä. Myöskin voidaan ajatella, että nykyisin ei enää välttämättä ole tilaa säilyttää renkaita kotona, ja mitä helpompaa tämä ”pakollinen paha” eli renkaiden säilytys, huolto ja vaihto on, sitä parempi. Tälle segmentille voidaan myös rengashotellin ohessa tarjota palvelua, jossa Vianorin työntekijä hakisi auton sen

omistajan työpaikalta tai kotoa ja sitten toisi sen takaisin kun sovitut tehtävät on suoritettu.

Tämän segmentin palvelupaketti toimisi esimerkiksi niin, että asiakas varaa renkaiden vaihdon ja ostaa samalla uudet renkaat. Tällöin on varmistettava, että renkaat ovat myyntipisteessä juuri silloin, kun asiakas tarvitsee ne, eikä asiakkaan tarvitse varata palveluaikaa sen perusteella, milloin renkaat ovat varastossa. Varausta tehdessä otettaisiin autotiedot ylös ja suositeltaisiin palvelupakettia renkaidenvaihdon yhteydessä. Asiakkaalle tarjottaisiin esimerkiksi pakettia, jossa on renkaanvaihdon lisäksi öljynvaihto, ilmastointilaitteiden huolto ja renkaiden tasapainotus. Nämä kaikki tehtäisiin autoon samalla, kun vaihdetaan renkaat.

Vanhempien henkilöautojen asiakassegmentti ostaa luultavimmin halvemman hintaluokan renkaita ja heille tulisikin tarjota halvemman hintaluokan renkaiden uusien mallien lisäksi myös Nokian edellisvuosien malleja. Nämä mallit ovat huokeampia hinnaltaan. Tällä tavoin saataisiin vanhoja Nokialaisia pois varastoista viemästä tilaa ja tutustutetaan asiakkaat Nokian renkaiden hyvään laatuun.

Tällä asiakassegmentille on mainostettava vahvasti renkaiden vaihto- palvelua ja sen helppoutta siksi, että he mieluiten vaihtavat renkaat kotonaan. Tarkoituksena olisi saada asiakkaat ”koukkuun”, eli huomaamaan kuinka vaivatonta renkaiden vaihdattaminen on itse vaihtamisen sijaan. Niille asiakkaille, jotka jo vaihdattavat renkaansa Vianorilla, on hyvä muistaa tarjota Vianorin muitakin palveluita.

Heille tarjottaisiin pakettia, jossa kun ostaa jotkin tietyt renkaat, saa renkaidenvaihtopalvelun halvemmallalla tai jopa ilmaiseksi. Ideana on saada asiakkaat huomaamaan, miten helppoa on antaa Vianorin vaihdattaa renkaat. Tämä toimii niin sanottuna porttina muidenkin palveluiden ostamiseen Vianorilta.

Seuraavana segmenttinä, joskin pienenä, on ne, jotka panostavat autoonsa, joka on hieman vanhempaa mallia. Nämä asiakkaat tietävät autonsa olevan kunnossa ja haluavat sen tulevaisuudessakin toimivan moitteettomasti ja panostavat autoonsa eli he harrastavat autoja. Nämä autonharrastajat haluavat tehdä kaiken

itse, joten he ostavat erilaisia autotarvikkeita Vianorilta. Heille Vianor voisi tarjota laajan ja suhteellisen nopeasti toimivan tilauspalvelun, josta saa erikoisempia ja vähämenekkisempiä tuotteita. Näitä ovat muun muassa erikoisvanteet ja –renkaat. Koska kysymys on harrastuksesta, ei hinta ole se tärkein ostokriteeri. Tämän segmentin toiveiden täyttäminen on tärkeää, sillä harrastuspiireissä sana leviää nopeasti.

### 6.1.2 Yritykset

Oletetaan yritykset sellaisiksi, joiden autot ovat henkilö- paketti- tai jakeluautoja. Yritykset voidaan jakaa kolmeen luokkaan; ne joille auto on työkalu ja jotka ajavat paljon autoillaan, muun muassa jakeluautot ja, ne joille auto on myös työkalu, mutta eivät välttämättä aja kuin kaupunkiajoja, esimerkiksi putkifirmat, kiinteistöhuollot ja ne, joiden autot ovat työsuhdeautoja ja pärjäävät hyvin hetken, jos auto on huollossa. Yritysten omistamat autot ovat lähinnä kulku- ja työvälineitä, eikä niihin ole samanlaista ”henkilökohtaista” sidettä kuin yksityishenkilöiden omistamiin autoihin.

Näitä autoja käytetään paljon, joten niihin ostettavien tuotteiden laatu on oletettavasti hintaa tärkeämpää. Tämäkin tosin riippuu paljon siitä, minkälaisesta yrityksestä on kyse. Jos on kyse jostain sellaisesta yrityksestä, jonka ajo on lähinnä kaupunkiajoa, ei se tarvitse niin kiireellistä palvelua ja laadukkaita tavaroita kuin sellainen, jossa autoilla ajetaan paljon maantieajoakin. Näille autoille kuitenkin tärkeintä on toimivuus ja se, että sitä ei tarvitse koko ajan olla viemässä johonkin huoltoon, vaan renkaiden vaihdon yhteydessä on mahdollista saada muutkin pikkuhuollot suoritettua sekä että palvelu on suhteellisen nopeaa. Ei ole varaa pitää autoa kovin kauaa huollossa tai renkaiden vaihdossa.

Näiden autojen omistajille tuskin on aikaa jäädä vaihdattamaan renkaita työajan jälkeen. Tälle segmentille on yritettävä tarjota pitkiä sopimuksia renkaanvaihtoon ja kenties pikkuhuoltoihin. Paketti- ja jakeluautoille ja takseille tarjotaan myös suurimpia palveluasteita, jotka ovat Vianorilla mahdollisia. Palvelun joustavuus ja

nopeus ovat erittäin tärkeitä kyseisille asiakkaille, sillä auto on heille tärkeä työväline. Nämä autot voitaisiin priorisoida tarpeen vaatiessa jopa jonon ohi. Kun he saavat nopeaa palvelua juuri silloin kun he sitä tarvitsevat, saadaan vakiintunut ja vahva asiakaskunta Vianorille.

Nämä pitkät sopimukset helpottavat Vianorin toimintaa, sillä näin voidaan sopia ajoissa tietty aika, jolloin vaihdetaan renkaat uusiin, eli syksyllä voidaan ajoissa vaihtaa talvirenkaat ja näin varmistaa käytettävyys yllättävilläkin keleillä. Koska nämä renkaanvaihdot voisivat tapahtua jo ennen varsinaista sesonkia, pidentyy sesonki. Yrityksille voitaisiin myös tarjota palvelua, jossa näiden autot haetaan yrityksestä ja tuodaan takaisin kun tarvittavat tehtävät on tehty.

Kun jakeluautoilija soittaa Vianorille, että nyt tarvitsisi uudet renkaat autoon mahdollisimman nopeasti, tarjoaa Vianor ensimmäistä mahdollista, jopa hieman jonon ohi ottamalla, jakeluautoilijalle. Vianor löytää heti jakeluautoilijan auton tiedot, koska he ovat tehneet pitkän sopimukset kyseisen jakeluyrityksen kanssa. On muistettava myös varmistaa, tarvitseeko jakeluautoilija vaikkapa öljynvaihtoa, joka suoritettaisiin samalla. Kun jakeluautoilija tietää, että Vianorilta saa nopeaa ja joustavaa palvelua, hän kertoo kollegoilleen asiasta ja näin Vianor saa lisää asiakkaita.

### **6.1.3 Muut asiakasryhmät**

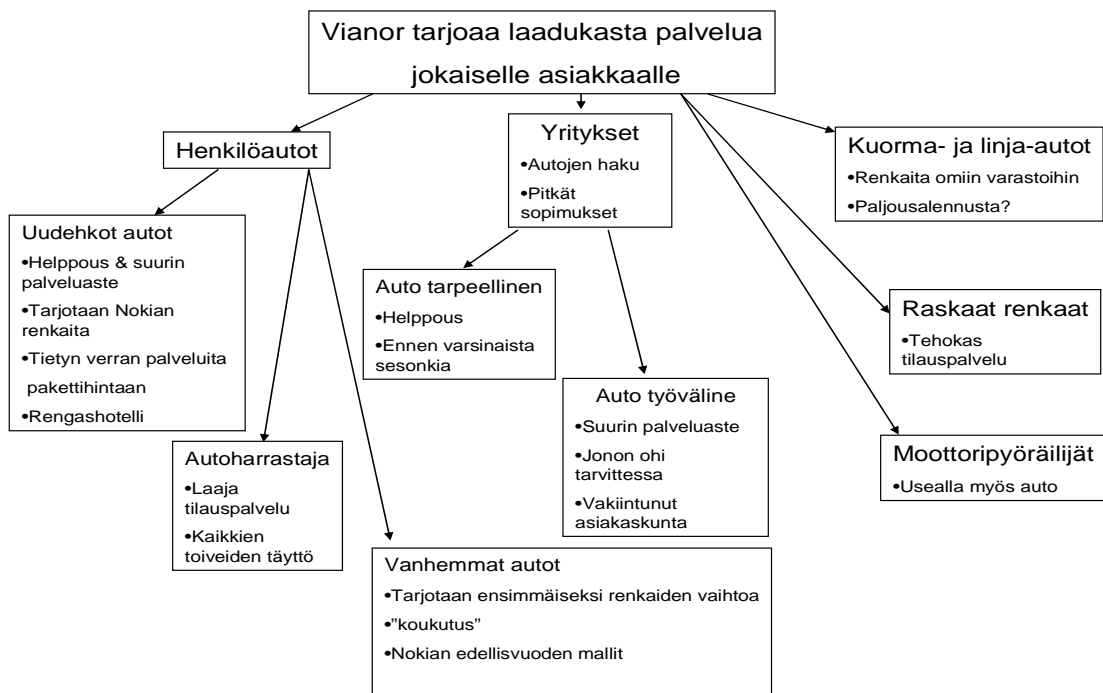
Ammattiautoilijoiden, jotka ajavat kuorma-autoilla ja sellaisilla, ja liikennöitsijöiden autoilla ajetaan työkseen ja heille auto onkin lähinnä työväline. Autot siis oletettavasti ovat suhteellisen uusia ja niissä on tärkeää mahdollisimman häiriötön toimivuus. Renkaiden on oltava kestäviä, sillä jos renkaita käy vaihtamaan liian usein, vie se turhaa aikaa ja rahaa, jotka voisi käyttää paremminkin. Molemmalla asiakasryhmällä oletettavasti ovat omat mekaanikot, jotka vaihtavat ajoneuvoihin renkaat. He oletettavasti arvostavat sitä, että jos he tarvitsevat hieman erikoisempia renkaita, saa niitä nopeasti ja joustavasti, eikä autoa tarvitse seisottaa turhan takia.



Linja- ja kuorma-autot eivät käytä ollenkaan talvirenkaita, vaan ajavat samoilla renkailla läpi vuoden. Renkaat vaihdetaan silloin kun ne ovat kuluneet, oli vuodenaika mikä tahansa. Tälle segmentille voisi antaa paljousalennusta, jos he ostavat paljon tuotteita kerralla varastoon ja Vianor voisi kuljettaa ilmaiseksi renkaat varikolle saakka ja näin antaa lisäarvoa sille, että asiakas ostaa renkaat Vianorilta. Näin saataisiin renkaita pois varastotasojasta nostamasta ja pääomaa sitomasta ja asiakkaita, jotka ovat uskollisia palvelun helppouden vuoksi.

Raskaiden ajoneuvojen renkaiden myynnin kasvaessa koko ajan enemmän ja enemmän, on tärkeää, että Vianor pysyy kilpailussa mukana. (Vianorin verkkosivut) Raskaille ajoneuvoille toimii luotettavasti ja tehokkaasti Vianorin tilauspalvelu. Vianorin keskusvarastolta saadaan tarvittavat renkaat nopealla aikataululla, koska kuljetuksia tulee usean kerran viikossa. Raskaiden renkaiden myynnissä korostetaan sitä, että asiakkaat ostavat renkaita mahdollisimman paljon omiin varastoihinsa.

Moottoripyöräilijöiden palveleminen parantaa Vianorin palvelu- ja tuotevalikoimaa entisestään. Vaikka moottoripyöräilijöiden osuus on pieni, on huomattava, että moottoripyöräilijät yleensä omistavat auton. Tämä on tärkeää, sillä se voi lisätä Vianorille asiakkaita. Moottoripyörän omistavat autoilijat alkavat käyttää Vianorin palveluja moottoripyöräilijöille ja ne moottoripyöräilijät, jotka käyttävät moottoripyörällään Vianorin palveluja, mutta eivät ole ennen olleen autollaan Vianorin asiakkaita, saavat tietoa Vianorilla tarjottavista palveluista ja tuotteista.



Kuva 7. Vianorin asiakassegmentit ja palvelupaketit.

#### 6.1.4 Palvelun tärkeys

Tuotelajeittain lajitellusta myynnistä huomataan, että palvelut tuovat Vianorille vain 12 % myynnistä, kolmanneksi eniten henkilöauton ja kuorma-auton renkaiden jälkeen. Tämä palvelu on juuri se, jolla Vianor voi oikeasti kasvaa ja parantaa toimintaansa. Palvelu onkin Vianorin suurin kilpailuvaltti. Siksi onkin tärkeää pitää siitä kiinni ja jopa parantaa sitä entisestään. Jotta palvelua onnistutaan parantamaan, täytyy tehdä asiakaskyselyitä ja saada tietoa nykyisestä palvelutasosta ja sen ongelmista.

Se, että palvelut tuovat vain kolmanneksi eniten myyntiä Vianorille, johtuu pitkälti siitä, että ihmiset eivät välttämättä tiedosta sitä, että Vianorista löytyy muutakin kuin pelkät renkaat. Sen imago on tällä hetkellä vain rengasliike. Imagon muuttaminen pelkästä rengasliikkeestä kaiken tarjoavaan autotaloon onnistuu parhaiten siten, että tarjottavien palveluiden mainontaa lisätään ja tällä tavoin parannetaan ihmisten tietoisuutta Vianorista. Täten saadaan ihmiset suuntautumaan entistä useammin Vianoriin ja ostamaan sieltä muutakin kun

renkaat. Se, että asiakkaat tietävät, että sinne voi viedä auton pikkuhuoltoon, joissain Vianoreissa jopa isompiin huoltoihin, tasaa sesonkeja.

Vianorin on huomattava, että vielä tärkeämpää kuin uusien asiakkaiden hankkiminen, on vanhojen pitäminen. Kun vanhat asiakkaat luottavat Vianoriin ja käyttävät sen palveluita ainakin kahdesti vuodessa ja ovat tyytyväisiä, kulkee sana näiden tyytyväisten asiakkaiden kautta ja Vianor saa ilmaista mainosta. Vianorin tuleekin panostaa palvelun helppouteen ja hyvään ja joustavaan asiakaspalveluun. Kun asiakaspalvelu on ystävällistä ja miellyttävää, tulevat asiakkaat mielellään takaisin, sillä on aina mukavampi vaikka maksaa hieman ylimääräistä hyvästä palvelusta kuin asioida paikassa, jossa on huono palvelu.

## **6.2 Asiakslähtöisen toimitusketjun suunnittelu ja toteutus**

Vianor voisi suunnitella toimitusketjunsä ja logistisen strategiansä lähtemällä asiakaspalvelusta. Kuinka se saadaan toimimaan siten, että asiakkaat ovat segmentoitu ja jokaiselle segmentille tarjotaan tiettyä palvelupakettia heidän kokemaansa palveluasteen mukaisesti. Ensiksi sen pitäisikin määritellä, mitä asiakkaat haluavat ja sen jälkeen se, minkälaisia asiakkaita halutaan tavoittaa. Vianor kilpailee palvelulla, joten palvelu tulisikin kehittää mahdollisimman hyväksi. Se haluaa tavoittaa mahdollisimman monta eri asiakastyyppiä ja ryhmää.

Kun Vianor on päättänyt segmentoida asiakkaansa ja tarjota paketoituja palveluita eri segmenttien mukaan, tulee sen miettiä sitä, millaista palvelua sen kilpailijat tarjoavat. Euromaster ja DekkParter kilpailevat paljolti hinnoilla ja Vianor palvelulla, joten on erittäin tärkeää, että Vianorin palvelutaso pysyy kaikilta asiakassegmenteiltä kilpailijoidensa yläpuolella.

Uuden toimitusketjun suunnittelussa on muistettava analysoida nykyinen toimitusketju sekä tarkistaa se, miten toimitusketju toimisi, kun palveluita erilaistettaisiin segmenttien mukaan. Jos todetaan, että Vianorin toimitusketju on sopiva palveluiden differentointiin, voidaan käydä kehittelemään differentointistrategiaa.

Palvelupaketteja ei kannata sitoa liian tiukasti muottiin, sillä kuitenkin asiakas on tärkein.

Kustannusanalyysi on tärkeä, jotta tiedetään, kannattako palvelupaketteja muodostaa. Jotta Vianorin kannattaisi alkaa erilaistamaan palvelua, on differoinnin oltava ehdottomasti kustannustehokkaampaa kuin nykyinen tilanne. Tilanne tällä hetkellä on kuitenkin sen verran hyvä, ettei kannata muuten alkaa kehittämään palvelua differoinnin kautta.

Jos kuitenkin Vianor päättää aloittaa palvelunerilaistamisprosessin, on seuraavaksi tehtävä hinnoittelupäätös eli minkälaisilla hinnoilla Vianor palveluita eri segmenteille myy. On arvioitava myös jokaisen segmentin tuleva kysyntä palvelupaketeilla. Jos kysyntää riittää jokaiselle tarpeeksi, voidaan alkaa implementoimaan palvelupaketteja Vianorin toimintaan. Tällöin muutetaan toimitusketjua jokaiselle paketille sopivaksi.

Tällä hetkellä Vianor saa eniten tuottoa yksityishenkilöistä ja seuraavaksi yrityksistä. Näitä segmenttejä pitäisikin priorisoida eniten, koska ne kuuluvat Vianorin siihen kohderyhmään, jolle se tarjoaa erilaisia palveluita. Vaikka tuotelajeittain lajitellusta myynnistä tuleekin toiseksi eniten tuottoa kuorma- ja linja-auton renkaista, ei niihin voida samalla tavalla panostaa, koska Vianor ei tarjoa niille mitään palveluita. (Vianorin verkkosivut) Heille ei tarjota palveluita, koska niille ei ole markkinarakoa, kyseisillä asiakkailla on omat mekaanikot vaihtamassa renkaat ja suorittamassa huollot.

### **6.3 Vaikutukset toimitusketjuun**

Nokian- merkkisiä renkaita pidettäisiin mahdollisimman suuri valikoima varastossa, jotta jos jonkun muun merkin ohella sattuu puutetilanne, voidaan tarjota vastaavanlaista rengasta Nokialta. Muita merkkejä olisi sesonkiaikaan varastossa vähän ja sesonkien ulkopuolella ei juuri lainkaan. Näin saadaan ohjattua renkaiden kysyntää Nokian- merkkisiin. Sesonkiaikoina tehtaalta kuljetetaan renkaita kerran

päivässä Vianor-myyntipisteisiin, jolloin toimitusajat ovat minimaalisen pieniä. Tarvittaessa Nokian renkaita saisi tilattua toisesta myymälästä, jolloin toimitusajat pysyvät järkevinä. Toisten merkkien kuin Nokian renkaita voisi Vianorille sesonkiaikaan tulla kahdesti viikossa, muulloin kerran kahteen viikkoon. Kuorma- ja linja-autojen sekä pienempimenekkisiä renkaita säilytetään Vianorin keskusvarastossa ja niitä toimitettaisiin myyntipisteisiin asiakastilausten mukaan. Tämä osaltaan parantaa Vianorin tärkeimpien segmenttien palveluastetta, kun muiden segmenttien renkaita ei ole varastossa viemässä tilaa.

Edellä mainittu tapa kasvattaa varaston arvoja huomattavasti, mutta koska sesongin aikana renkaiden kiertonopeudet ovat suuria, voi varastotasot olla korkeita. Muulloin kuin sesonkina on myyntipisteissä kuitenkin kasvatettava varastoa mutta yrittää kuitenkin pitää ne mahdollisimman pieninä, koska tehtaan käyttöastetta yritetään pitää mahdollisimman tasaisena. Vianorin kannalta on merkittävää, että kaikki ne pienet rengasliikkeet, joiden renkaidenvälittäjänä Vianor toimii, saavat renkaansa varastoihin ensimmäisenä, kun uuden sesongin renkaita alkaa tulemaan tehtaalta.

Vianor parantaa antamaansa palveluaan verkossa olevilla palveluillaan. Siellä voi varata ajan renkaiden vaihtoon ja jopa ostaa renkaita ja vanteita ja samalla varata niille aika. Internet mahdollistaa informaation läpinäkyvyyden entistä nopeampana ja sieltä tulee tietoa suoraan varastoihin, kun on jotain ostettu. Näin osataan tilata lisää renkaita varastoon, koska tiedetään jo osasta, että ne ovat menossa, eikä tule tällä tavoin yllätyksiä ja toimitusketju toimii hyvin. Vianorin verkkosivuja voisi edelleen kehittää siten, että näiltä sivuilta pystyy varaamaan ajan myös eri palveluihin renkaanvaihdon ohessa. Näin saataisiin Vianorin toimintaa vielä helpommaksi. Tässä varaamisen menetelmässä asiakkaan täytyisi ilmoittaa myös joitain tietoja autoista ja autonkäyttötarkoituksesta, jolloin tiedetään, mihin segmenttiin kyseinen autoilija kuuluu.

Vianor ehkäisee itse omalla toiminnallaan sesonkien vaikutusta rengashotellipalvelulla. Siinä asiakkaat voivat säilyttää renkaansa Vianorin varastoissa ja varata ajan renkaiden vaihtoon. Näitä asiakkaita Vianor priorisoi

eniten, sillä on tärkeää, että he pysyvät Vianorin asiakkaina ja käyttävät laajasti kaikkia eri palveluita. Rengashotellissa on vielä sekin hyvä puoli, että kun asiakkaat vievät renkaansa sinne, voi Vianor tarkistaa renkaidensa kunnon ja informoida asiakkailleen, jos heidän renkaansa ovat kuluneet. Näin saadaan sesonkia entisestään lievitettyä, kun voidaan katsoa kyseisille asiakkaille sesongin ulkopuolella uudet renkaat.

Palvelupaketit siis vaikuttavat toimitusketjuun positiivisesti sillä tavalla, että sesongit lieventyvät ja pitenevät. Näin tehtaan kapasiteetti ei rajoita niin suuresti Vianorin myyntipisteiden toimintaa. Kun jokaisen palvelupaketin toimitusketju toimii hieman eri tavalla ja eri palveluasteella, saadaan toimiva toimitusketju ja asiakaspalvelu

#### **6.4 Palvelupakettien vaikutus tehtaan kapasiteettiin**

Palvelupaketeilla on positiivisia ja negatiivisia vaikutuksia tehtaan kapasiteettiin. Paketit omalta osaltaan tarjoamalla entistä enemmän palveluita, helpottavat alan sesonkikuunteisuutta ja pidentävät sesonkia. Pitkällä tähtäimellä se helpottaa kapasiteetin suunnittelua, voidaan ennustaa asiakasanalyysien avulla, että mikä segmentti milloinkin käyttää Vianoria ja ostaa sen tuotteita. Negatiivisesti palvelupaketit eivät juuri vaikuttaisi tehtaan kapasiteettiin ja sen suunnitteluun, sillä kapasiteetin käyttö on nyt suunniteltu sesonkikuunteisia markkinoita varten.

Palvelupaketteja enemmän tehtaan kapasiteettiin tulevaisuudessa vaikuttaakin kitkarenkaiden yleistyminen. Toisaalta ne tasaavat sesonkia, mutta toisaalta on enemmän malleja, joita täytyy valmistaa. Kitkoja tehtaan kannattaa tehtaan valmistaa varastoon, koska nastarenkaita menee kuitenkin eniten. Nastarenkaiden sesonki on suurin ja lyhyin.

Ongelmana tässä on se, että tehtaan olisi hyvä toimia koko vuosi tasaisella kapasiteetillä, mutta sesonkien takia se ei ole täysin mahdollista. Niiden aikana ja hieman ennen tehtaiden on nostettava kapasiteetti huippuunsa sekä se, että

suuret varastotasot sitovat paljon pääomaa ennen sesonkia. Olisikin tärkeää saada varastotasot mahdollisimman pieneksi tehtaalla, mutta kuitenkin samalla palveluasteet suuriksi ja tehtaan kapasiteetti tasaiseksi.

## 6.6 Riskit

Toimitusketjun hallinnassa on aina riskinsä. Vianorin toimitusketjussa suurimmat riskit liittyvät siihen, kuinka se pystyy hallitsemaan sesonkia ja erilaisten asiakassegmenttien erilaisia palvelupaketteja ja silti pitämään palvelutason korkealla.

Yksi riski on toimitusketjun pullonkaulan, eli Vianorin myyntipisteiden renkaavaihto- ja palvelukapasiteetin, toimimattomuus. Koska Vianor perustuu palveluun ja asiakkaille luvattuihin nopeisiin toimitusaikoihin, täytyy lupauksen pitää paikkansa ja pullonkaulan ruuhkautumiseen varautua. Siihen voidaan varautua muun muassa palkkaamalla sesongin ajaksi lisää työntekijöitä, kuten Vianor nytkin tekee. On huomattava, että pikkuhuollot on sesongin aikanakin saatava tehtyä renkaanvaihdon yhteydessä, sillä muuten renkaanvaihdossa tarjottava lisäpalvelun idea romuttuu.

Tässä mallissa esitettyyn varastontimetelmään, eli muut merkit keskusvarastossa, sisältyy JIT-riski. Jos muita merkkejä meneekin enemmän kuin Nokian –renkaita ja niitä täytyy kuljettaa asiakkaille myyntipisteisiin nopeammin kuin kuljetuskapasiteetti sallii. On huomioitava myös työvoiman rajallinen määrä myyntipisteissä. Jokainen asiakas haluaa sesongin alkaessa juuri sillä hetkellä vaihdetut renkaat ja syntyy jonoja. Näitä estääkseen ja saadakseen palvelutason pysymään korkealla, on Vianorin palkattava sesonkien ajaksi paljon lisää työvoimaa.

Gloabalisoituminen vaikuttaa myös Vianorin toimintaan. Sillä on suuri tehdas Venäjällä ja jos Venäjältä ei pääse tulemaan toimituksia, laskee Vianorin palveluaste heti, koska kaikkia eri rengasmalleja ei tehdä Suomessa. Jos Venäjän

kuljetukset loppuvat sesonkiaikaan, on tämä erittäin tappiollista Vianorille, koska se lupaa asiakkailleen nopeat toimitusajat.

## 7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Suurin kysymys asiakkaiden ryhmittelyssä ja eri segmenttien mukaan paketoituissa palveluissa on se, että kannattaako niin tehdä ja miksi. Riskit ovat suuret jo siksi, että ala on erittäin kilpailtu. Vianorilla on jo valmiiksi erittäin toimiva toimitusketju, joten syyt, miksi näin tehtäisiin, täytyy olla hyvät. Toimitusketjun sisällä informaatio on erittäin läpinäkyvää, Vianorilla ja Nokian Renkailla on yhteinen varastontäyttöjärjestelmä ja kuljetukset ovat sesonkiaikaan päivittäisiä.

Tätä metelmää käyttämällä ei Vianorin toimitusketju kovinkaan paljoa muutu. Renkaita tarvitaan hieman enemmän sesonkien ulkopuolella, mutta Vianorin ei kannata alkaa rakentamaan uusia varastoja. Koska rengasala on erittäin sesonkiluontoista alkujaankin, toimitusketjussa on tärkeää sen nopeus, läpinäkyvyys ja suoruus. Se asia, että renkaat tulevat tehtaalta suoraan myyntipisteisiin, on ehdottoman hyvä asia, sillä näin toimitusketju ei aiheuta turhia kustannuksia ja sen läpimenoajat ovat nopeampia.

Asiakkaiden segmentointi on tässä tapauksessa järkevää, sillä siten voidaan kohdistaa muun muassa markkinointi suoraan oikeille segmenteille. Jokaisen segmentin käyttäytymisestä saisi koko ajan lisätietoa ja oikeanlaisia palveluita pystytään ohjaamaan entistä selkeämmin asiakkaille. Mainoksissa voidaan ottaa jo huomioon segmentti ja mitä juuri se tietty segmentti haluaa. Tiedetään, että mainostetaanko renkaita vai palvelua.

Jos Vianor siirtyy segmentoimaan asiakkaitaan ja tarjoamaan eri segmenteille omia palvelupaketteja, ei syy voi olla toimitusketjussa ja sen muokkaamisessa. Vain markkinointimielessä se voi olla järkevää, pystytään suuntaamaan markkinointi oikeisiin kanaviin. Palveluiden paketoinnissa on se ongelma, että jokainen asiakas, ajaa se minkälaisella autolla tahansa, joka ostaa Vianorilta myös



palveluita, tuo voittoa. Positiivisena asiana voidaan nähdä asiakasinformaation parantuminen ja se, että tiedetään, minkälaisia palveluita erilaisille asiakkaille lähdetään tarjoamaan ensimmäisenä.

Herää kysymys siitä, että kannattaako yksityisautoilijoita ollenkaan erotella, onko käyttäytyminen niiden väleillä tarpeeksi erilaista. Raja on aika häilyvä. On mahdollista, ettei yksityisautoilijoita lähdetä ollenkaan segmentoimaan erikseen, vaan pidetään se yhtenä segmenttinä. Näin tätä segmenttiä olisi ehkä helpompi hallita. Toisaalta taas juuri yksityisautoilijat tuovat asiakasryhmistä suurimman myynnin Vianorille. Jos tätä segmenttiä ei lähdetä pilkkomaan, on tilanne lähes sama kuin lähtötilanteessa.

Tässä on myös se ongelma, että kun yksityisasiakkaat segmentoidaan autojen mukaan, voi yksi asiakas saada ajoneuvonsa mukaisesti erilaisia palvelukokemuksia. Uskoisin vahvasti että jos tulee yleiseen tietoon, että erilaisella autolla, tässä tapauksessa uudella tai vanhalla, ajavat saavat erilaista palvelua, ei se ole kovinkaan hyvä asia Vianorin imagon ja maineen kannalta. Vaikka todellisuudessa auton ikä, kunto ja se, mihin sitä käytetään, vaikuttaa erittäin paljon siihen, kuinka runsaasti siihen käytetään rahaa, eivät asiakkaat sitä ymmärtäisi, sikäli jos se tulisi yleiseen tietoisuuteen. Ehkäpä juuri tästä syystä olisi parasta olla jaottelematta yksityishenkilöitä ollenkaan.

Täytyy muistaa, että kyseisiä segmenttejä ja palvelupaketteja ei saa sitoa liian tiukasti yhtiön toimintaan, koska rajat kuitenkin jossain määrin epäselviä. Tämä on tärkeää myös siksi, koska palvelun on Vianorin suurin kilpailuvaltti. Palvelun täytyy olla hyvää jokaiselle asiakkaalle, joka astuu Vianorin ovista sisään.

Palvelun differoinnin mahdollisuudet ovat tässä tapauksessa rajalliset. Kun Vianorin tärkein kilpailuvaltti on palvelu ja sen nopeus, ei eri segmenttejä pystytä kovinkaan paljoa palvelemaan eri palveluasteilla. Palvelua ei kannata edes lähteä aivan kamalasti erilaistamaan eri segmenttien mukaan, sillä segmenttien rajat ovat niin häilyvät.

Huomioitavaa on, että toimitusketjun tulisi olla erittäin läpinäkyvä ja jokaisen toimitusketjun osaa on toisen osan voitava seurata. Myös tehtaan kapasiteetin käytön on hyvä olla Vianorilla tiedossa ja se, kuinka paljon kapasiteetti vaihtelee sesongin mukaan. Toimitusketjun läpinäkyvyydellä, joustavuudella ja informaation nopeudella varmistetaan hyvä palvelutaso.

## **8 YHTEENVETO**

Tässä työssä tuli esille se, että vaikka palvelupakettien tarjoaminen eri asiakasryhmien mukaan on ideana hyvä ja pitäisi parantaa palveluasteita ja asiakkaille tarjottavaa palvelua, ei asia aina ole niin. Kyseisen viitekehysten toimiminen riippuu paljolti siitä, millaisia asiakkaita yrityksellä on ja millainen on nykytilanne. Jos toimitusketju toimii valmiiksi hyvin, ei palvelupakettien tarjoaminen kannata, sillä nyt hyvin toimivaa toimitusketjua täytyisi mennä muuttamaan, eikä välttämättä kovinkaan paljoa parempaan suuntaan.

Menetelmässä on kuitenkin monia hyviä puolia ja yritysten voisikin ottaa menetelmästä omaan yritykseensä sopivat menetelmät. Yritysten kannattaa jo markkinointimielessäkin ainakin segmentoida asiakkaat, koska silloin saadaan arvokasta markkinatietoja ja osataan suunnata oikeanlaisia palveluita, eli palvelupaketteja, eri asiakassegmenteille. Palveluiden differoimista erittäin tiukkojen rajojen sisään ei aina kuitenkaan kannata tehdä, enemmänkin pitää tätä viitekehystä jonkinlaisena ohjenuorana.

Vianorin tulisikin miettiä tarkkaan mitä se haluaa tulevaisuudeltaan ja mihin suuntaan se lähtee kehittämään palvelujaan. Asiakkaiden segmentoimisella ja palvelun differoinnilla on paljon hyviä ja huonoja puolia; segmentit on helppo jakaa asiakkaiden mukaan. Asiakkaiden segmentoiminen ja eri ryhmille erilaisen palvelun antaminen toimisi markkinointimielessä, mutta kannattaako sen todella lähteä vaihtamaan nykyistä, toimivaa toimitusketjuaan erilaiseksi.

Palvelu ja sen toiminta on selkeästi Vianorille tärkeää. Kun rengasala on niinkin kilpailtua, mitä se nykypäivänä on, on palvelun toimivuus hyvä lisäarvon tuoja ja kilpailutekijä. Vianorin tulisikin miettiä sitä, haluaako se tasapuolisen palvelun tulevaisuudenkin kilpailutekijäksi vai pitäisikö keskittyä joihinkin tiettyihin asiakasryhmiin. Palvelupakettien muodostaminen ei välttämättä onnistu täydellisesti, sillä kovan kilpailun alaisena on tarjottava kaikille potentiaalisille asiakkaille kaikkea mahdollista ja hyvällä palveluasteella. Palvelupakettien paras asia onkin se, että nyt tiedostetaan, minkälaista palvelua ja mitä palveluita eri asiakasryhmille suunnataa.

## LÄHTEET

Balumole, Yemesi A.; Knemeyer, A. Michael; Lambert, Douglas M. 2003. The Customer Service Management Process. The International Journal of Logistics Management. s.15-31. Vol. 14(2). Ponte Vedra Beach (Florida), The International Logistics Research Institute, Inc. 124 s.

Chopra, Sunil; Mendl, Peter. 2006. Supply Chain Management: Strategy, Planning and Operations. 3. painos. Upper Saddle River, Pearson, Prentice Hall. 536 s.

Christopher, Martin. 1998. Logistics and supply chain management: Strategies for reducing cost and improving service. 2. painos Financial Times Professional Limited. 294 s.

Christopher, M. 1983. Creating effective policies for customer service. International Journal of Physical Distribution & Material management. Vol 13(2). s.1-23.

Haverila, Matti J.; Uusi-Rauva, Erkki; Kouri, Ilkka; Miettinen, Asko. 2005. Teollisuustalous. 5. painos. Infacs Johtamistekniikka Oy. 510 s.

Huiskonen, Janne. 2004. Supply chain integration : Studies on linking customer responsiveness and operational efficiency in logistics policy planning. Lappeenrannan teknillinen yliopisto, Digipaino. 72 s.

Huiskonen, Janne; Pirttilä, Timo. 1996. A framework for cost-service analysis in differentiation of logistics services. International Journal of Production economics. 45. s.131-137. Elsevier.

Ketonen, Tapio. 2004. Maan kauppatavat uusiksi? [verkkodokumentti] Tuulilasi. [viitattu: 16.4.2007] < <http://www.tuulilasi.fi/valokeila/?article=115326&print=true>>

Kotler, Philip. 2003. Marketing management. 11. painos. Upper Saddle River, Pearson Education, Inc. 130s.

Kuglin, Fred A. 1998. Customer-centered supply chain management: A link-by-link guide. New York, Amacom. 278 s.

Lysons, Kenneth; Farrington, Brian. 2006. Purchasing and supply chain management. 7. painos. Essex, Pearson Education Limited. 709 s.

Nokian Renkaat. 2006. Vuosikertomus 2005. Hämeen kirjapaino Oy. 108 s.

Nokian Renkaat. 2007. Vuosikertomus 2006. Hämeen kirjapaino Oy. 104 s.

Van Weele, Arjan J. 2002. Purchasing and supply chain management: Analysis, planning and practice. 3. painos. Thomson Learning. 363 s.

Vianor Oy:n verkkosivut. 2007. <[vianor.fi](http://vianor.fi)>

Zhang, Qingyu; Vonderembse Mark A.; Lim, Jeen-Su. 2005. Logistics flexibility and its impact on customer satisfaction. The International Journal of Logistics Management. s.71 – 95. Vol 16(1). Emerald Group Publishing Limited.