



# Extranetin kehittäminen asiakkaiden tarpeiden näkökulmasta. Esimerkkinä HoReCa-alan yritys



Pietinen, Hanna

Laurea-ammattikorkeakoulu  
Laurea Leppävaara

## **Extranetin kehittäminen asiakkaiden tarpeiden näkökulmasta. Esimerkkinä HoReCa-alan yritys**

Pietinen, Hanna  
Palvelujen tuottamisen ja  
johtamisen koulutusohjelma  
Opinnäytetyö  
Tammikuu, 2011

Pietinen, Hanna

**Extranetin kehittäminen asiakkaiden tarpeiden näkökulmasta. Esimerkkinä HoReCa-alan yritys**

Vuosi 2011 Sivumäärä 40

---

Opinnäytetyö tehtiin osana kahden elintarvikealalla toimivan yrityksen yhteistyöprojektia, jonka tavoitteena on kehittää toisen yrityksen extranetiä vastaamaan paremmin asiakkaiden tarpeisiin. Työn tavoitteena oli tarjota yritykselle välineitä ja ideoita sellaisen palveluportaalin kehittämiseen, jonka tarjonnasta asiakas voisi hyötyä työssään entistä kokonaisvaltaisemmin. Yhteistyöprojektin lopullisena tavoitteena on parempi palvelujen tarjonta asiakkaalle sekä tätä kautta asiakkaiden sitouttaminen. Teoreettisina tavoitteina oli selvittää, mitä tarkoittaa yrityksen sähköinen liiketoiminta sekä millaisia erityispiirteitä yritysmarkkinoilla on.

Opinnäytetyön empiirinen aineisto kerättiin haastattelemalla kymmentä hotelli-, ravintola-, tai cateringalalla työskentelevää teemahaastattelutekniikkaa käyttäen. Haastatteluiden tarkoituksena oli selvittää, millälaisia haasteita HoReCa-alalla työskentelevillä on työssään, ja millaisiin toimintoihin he kaipaisivat eniten apua. Vastausten perusteella tehtiin johtopäätöksiä siitä, millaisia palveluita kokonaisvaltaisempaan extranetiin tarvittaisiin.

Haastatteluiden avulla selvisi, että markkinoilla olevista tuotteista kaivataan entistä tarkempia ja laajempia tietoja, joiden avulla niiden tilaaminen helpottuisi. Lisäksi vastaajat kaipasivat apuja reseptiikan kehittämiseen sekä menu suunnitteluun. Päivittäistä työtä helpottavien viranomaisten lomakkeiden ja erilaisten laskureiden löytäminen yhdestä paikasta selkeyttäisi myös vastaajien työtä. Vastaajat halusivat myös seurata omia ostojaan tarkemmin extranetissä tarjottavan ostoraportin muodossa.

Kaiken kaikkiaan vastaajat toivoivat käyttöönsä laaja-alaista ja monipuolista extranetiä, josta löytyisi apuja ja tietoa kaikkiin työn osa-alueisiin. Kuitenkin, sieltä löytyvien tietojen tulisi olla ajan tasalla, eikä järjestelmän käytettävyydestä tai toimivuudesta voida tinkiä.

Pietinen, Hanna

**Improving the Extranet Based on Customers Needs. Case: A company in the Hotel, Restaurant and Catering Field.**

Year	2011	Pages	40
------	------	-------	----

---

This thesis was conducted as a part of a co-operation project of two companies working in the food industry. The projects objective is to improve the extranet of the other company to answer customer needs. The objective of the thesis is to provide tools and ideas to the company, so that it can improve its service portal so that customers can use it in their daily work to a large extent. The final objective of the co-operation project is to provide better services to customers and in that way engage them better. The theoretical section aims at figuring out the different components of the company's electrical business and what special features exist in the business to business operations.

The empirical material of the thesis was gathered by interviewing ten persons who work in the hotel, restaurant and catering field. The interviews were conducted by using the theme interview technique. The purpose of the interviews was to solve the existing challenges of the hotel, restaurant and catering field and what functions the answerers need the most help with. Based on the answers, conclusions about what kind of services should be available on the extranet could be drawn up.

The interviews showed that customers need pedantic and extensive information that helps them when ordering products. In addition, answerers needed help with developing recipes and menu planning. A site where customers can find all the forms of different authorities and different counters would help in daily routines. Answerers would also like to follow their own purchases more precisely by receiving a purchase report that could be found on the extranet.

Altogether, answerers wished to have an all-round and versatile extranet where they could find help with and information on all the different aspects of their every day work. However, it is crucial that the information found on the extranet is up to date, usable and functional.

Keywords     extranet, electrical business

## Sisällys

1	Johdanto .....	6
2	Sähköinen liiketoiminta yrityksessä .....	7
2.1	Internet .....	9
2.2	Intranet .....	10
2.3	Extranet .....	11
2.4	Sähköisen liiketoiminnan kehittäminen yrityksessä .....	13
3	Yritys myyjänä ja ostajana .....	15
3.1	Yritysassiakkaiden tarpeet .....	16
3.2	Yritysassiakkaiden ostokäyttäytyminen .....	18
3.3	Julkiset hankinnat .....	22
4	Empiirisen aineiston hankinta ja analysointi .....	24
4.1	Teemahaastattelurungon laatiminen .....	24
4.2	Empiirisen aineiston kerääminen .....	25
5	Empiiriset tulokset .....	26
6	Yhteenveto ja johtopäätökset .....	32
7	Pohdinta .....	35
	Lähteet .....	37
	Taulukot .....	39
	Liitteet .....	40

Opinnäytetyö tehtiin osana kahden elintarvikealalla toimivan yrityksen yhteistyöprojektia, jossa tavoitteena on uudistaa toisen yrityksen extranetiä vastaamaan entistä paremmin asiakkaiden tarpeisiin. Työn tavoitteena oli tarjota HoReCa-alan yritykselle välineitä ja ideoita sellaisen palveluportaalin kehittämiseen, jonka tarjonnasta asiakas voisi tulevaisuudessa hyötyä entistä kokonaisvaltaisemmin työssään. Yhteistyöprojektin lopullisena tavoitteena on parempi palvelujen tarjonta asiakkaille ja tätä kautta asiakkaiden sitouttaminen.

Opinnäytetyö liittyi tiiviisti päivittäiseen työhöni HoReCa-alalla, ja se on erittäin työelämälähtöinen. Paremman asiakastyytyvyyden saavuttamiseksi yritysten toimintaa pyritään kehittämään jatkuvasti ja tulevaisuudessa asiakkaille tulee voida tarjota uudenlaisia palveluja heidän arkeaan helpottamaan. Tämä ajatus ja tavoite on myös opinnäyteyöni taustalla.

Työn tarkoituksena oli teemahaastattelujen avulla selvittää, millaisia haasteita HoReCa-alalla työskentelevillä on tänä päivänä työssään. Vastausten pohjalta voitiin tehdä johtopäätöksiä siitä, millaisia palveluja extranetin tulisi tulevaisuudessa tarjota ja millaisiin haasteisiin sen tulisi vastata. Tähän mennessä alalla toimivilla yrityksillä ei ole ollut kokonaisvaltaista kuvaa siitä, millaisia palveluita asiakkaat heiltä toivoisivat ja millaisia haasteita he kokevat työssään päivittäin.

Opinnäytetyön pääongelmana oli se, miten extranetiä kehitetään asiakkaiden tarpeiden näkökulmasta. Alaongelmia olivat, mitkä ovat HoReCa-sektorilla työskentelevien tämänhetkiset haasteet työssään, mitä on yritysmarkkinointi ja mikä on extranet.

Opinnäytetyön teoriaosassa käsitellään ensin yrityksen sähköistä liiketoimintaa ja avataan tarkemmin käsitteitä Internet, intranet sekä extranet. Ensimmäisessä teorialuvussa käsitellään myös sähköisen liiketoiminnan kehittämistä yrityksessä. Toisessa teorialuvussa tutustutaan yritysmarkkinoihin, yritysasiakkaiden tarpeisiin, heidän ostokäyttäytymiseensä sekä lopuksi julkisiin hankintoihin. Neljännessä luvussa siirrytään työn empiiriseen osioon, jossa kerrotaan empiirisen aineiston hankinnasta ja analysoinnista sekä teemahaastattelurungon laatimisesta. Viidennessä luvussa esitellään empiiriset tulokset ja niihin pohjautuva yhteenveto sekä johtopäätökset seuraavat luvussa kuusi. Viimeisessä, seitsemännessä luvussa katsotaan työtä taaksepäin pohdinnan merkeissä.

Vastaavasta aiheesta ei ole aiemmin tehty vastaavanlaista opinnäytetyötä. Extranetiä koskevia opinnäytetöitä on muutamia, ja ne ovat lueteltuna oheisessa taulukossa (taulukko 1).

Tekijä	Vuosi	Opinnäytetyön nimi
Virtanen, Anne	2006	Ekstranet - osa yrityksen markkinointiviestintää: case Gardner Denver Oy
Jokinen, Satu	2008	Extranetin käyttöönotkokemukset Porin kaupungin teknisessä palvelukeskuksessa
Mäkisalo, Liisa	2008	Ekstranet- ja verkkokauppapalvelun toteutustekniikan valinta: Microsoft Office Sharepoint Server 2007 vs Hosted eBusiness Solutions

Taulukko 1: Aikaisemmat opinnäytetyöt

## 2 Sähköinen liiketoiminta yrityksessä

Sähköinen liiketoiminta on tapa tehostaa yritysten ja niiden asiakkaiden, toimittajien ja muiden sidosryhmien välistä tavaroiden, palvelujen, informaation ja tiedon siirtoa. (Aalto, Halonen, Juote, Järvinen&Wihuri 2000, 9.) Sähköisellä liiketoiminnalla tarkoitetaan kaikkea tietoverkkojen, sekä kiinteiden että langattomien, välityksellä tapahtuvaa kilpailuedun saavuttamiseen tähtäävää toimintaa. Sähköinen liiketoiminta on kokonaisvaltaista liiketoimintaa ja se koskettaa kaikkia yksittäisen yrityksen toimintoja. Sähköinen liiketoiminta vaatii aina yhteistyökumppaneiden ja asiakkaiden mukaan saamista. (Karjalainen 2000, 17-18.)

Yrityksen tarjonta asiakkaalle muodostuu kolmesta tekijästä: tuotteesta, informaatiosta ja informaation avulla tuotettavista lisäarvopalveluista. Tuote on luonnollisesti yrityksen ydintuote, joko fyysinen tai palvelu. Informaatio on tuotteen vaihdannassa syntyvää tai välitettävää tietoa. Konkreettisia esimerkkejä informaatiosta ovat tilaukset, laskut, saatavuustiedot, tuotetiedot, päivittäistavara-kaupan kassapäätetiedot ja niin edelleen.

Informaatio on välttämätöntä, mutta asiakas ei ole valmis maksamaan siitä erikseen. (Karjalainen 2000, 46-47.)

Palvelu on informaation avulla tuotettavaa lisäarvopalvelua, jonka asiakas havaitsee ja josta hän on valmis maksamaan. Jotta asiakkaalle olisi mahdollista tarjota oikeanlaisia tuotteita oikeaan aikaan, on tietysti tiedettävä, mitä asiakas haluaa ja milloin. Sähköisten liiketoimintaratkaisujen avulla on mahdollista tuoda aivan uudenlaista arvoa asiakassuhteeseen, ja varsinainen lisäarvo syntyy sähköiseen muotoon siirretyn asiakassuhdeinformaation hyödyntämisestä. Tuote on yhä enenevässä määrin ainoastaan väline asiakassuhteen aikaansaamiseksi. Huomattava osa liikesuhteen arvosta syntyy nykyään palveluilla. Sähköisessä muodossa olevan informaation hyödyntäminen on yrityksille edullista ja helppoa, ja se myös tarjoaa mahdollisuuksia, joita manuaalinen, huonosti järjestelty informaatio ei tarjoa. (Karjalainen 2000, 47-48.)

Lisäarvopalvelut ovat yrityksen asiakkailleen tarjoamia palveluja. Palvelulla tarkoitetaan perinteisten palvelutoimintojen lisäksi myös aivan uudenlaisia toimintamalleja, jotka auttavat asiakasta parantamaan omaa toimintaansa. Lisäarvopalvelut nostavat yrityksen tarjonnan kokonaan uudelle tasolle, herättävät piilevää kysyntää ja muuttavat asiakkaan kokemuksen siitä hyödyistä, mitä hän tuotteen hankkiessaan saa. (Karjalainen 2000, 58.) Yritykset voivat myös erilaisten yhteistyösopimusten kautta toimia jonkin aikaa yhdessä ja näin tuottaa asiakkaille palveluita, joita niiden ei erillisinä yrityksinä olisi mahdollista toteuttaa. (Aalto ym. 2000, 19.)

Yli 85 prosenttia verkkoliiketoiminnan liikevaihdosta muodostuu yritysten välisestä kaupasta, ja uudet teknologiat tulevat helpottamaan yritysten välistä liiketoimintaa yhä entisestään. (Aalto ym. 2000, 11.) Verkkopalvelujen nopea kehitys aiheuttaa kuitenkin myös paineita verkossa liiketoimintaa harjoittaville yrityksille. Kun yksi yritys keksii tarjota asiakkaille uudenlaista palvelua, asiakkaat alkavat vaatia sitä myös muilta yrityksiltä. (Aalto ym. 2000, 16.)

Sähköinen liiketoiminta mahdollistaa yritykselle liikevaihdon lisäyksen, kulujen vähentämisen, sisäisten prosessien kehittämisen ja myös sellaisten hyötyjen saavuttamisen, joita on vaikea mitata. Sähköisen liiketoiminnan avulla yritys voi lisätä liikevaihtoaan esimerkiksi myymällä aivan uusille asiakasryhmille uuden jakelukanavan avustuksella, parantamalla asiakastyytyvyyttä ja lojaalisuutta yritystä kohtaan, laajentamalla liiketoimintaansa uusille maantieteellisille alueille, mahdollistamalla massaräätälöinnin ja keräämällä ja hyödyntämällä asiakastietoa entistä tehokkaammin. Uudenlaista teknologiaa hyödyntämällä voidaan myös pienentää kuluja esimerkiksi varastotarvetta vähentämällä, automatisoimalla

erilaisia manuaalisia prosesseja ja suunnittelemalla prosesseja kokonaan uudelleen. (Aalto ym. 2000, 24-25.)

## 2.1 Internet

Teknisesti Internet on maailmanlaajuinen Internet-tekniikoihin perustuva verkkojen verkko. Keskeisiä Internetin palveluja ovat erilaiset kaupalliset ja ei-kaupalliset www-sivut, sähköposti, hakukoneet ja keskusteluryhmät. Internet on uudet toimintamuodot mahdollistava väline mutta myös liiketoiminnan maailmanlaajuinen, avoin ja rajaton toimintaympäristö. Internet yhdistää erilaisia kulttuureja ja rikkoo kansallisia rajoja ja on lisäksi luonut uuden, sähköisen markkina-alueen. (Berg, Karttunen & Rajahonka 1999, 10.)

Verkon avoimuusasteesta riippuen puhutaan joko Internetistä, intranetistä tai extranetistä. Internet on kaikille käyttäjille avoin verkko. Intranet taas on Internet-tekniikoihin perustuva yrityksen sisäinen verkko. Intranetissä voidaan käyttää kaikkia Internetin standardipalveluja, kuten esimerkiksi sähköpostia. Extranet eli kumppanuusverkko on suljettu verkko, joka perustuu samoihin teknisiin ratkaisuihin kuin Internet ja intranet ja se muodostaa suojattuja yhteyksiä eri yritysten välille. (Berg ym. 1999, 10.)

Intranetit ja extranetit ovat yhä merkittävämpiä ratkaisuja yritysverkkojen rakentamisessa. Niiden etuina ovat avoimet ja joustavat tekniikat sekä mahdollisuus käyttää helposti Internetin palveluja ja tarjota Internetin kautta muille omia palveluja. Intranetit ja extranetit kasvattavat jatkuvasti Internetin merkitystä yrityksissä, organisaatioita ja yksityisiä henkilöitä yhdistävänä verkkona. (Berg ym. 1999, 10.)

Portaaleiksi kutsutaan Internetissä olevia www-sivustoja, jotka muodostavat melko laajan kokonaisuuden käyttäjän tarvitsemia tietoja. Portaalien avulla pyritään rakentamaan uusia liiketoimintamalleja, joissa asiakkaan tarpeiden mukaan rakennetaan asiakaskeskeisiä palvelukokonaisuuksia ja asiakkuuksien hallintajärjestelmiä, jotka taas tarjoavat mahdollisuuden kannattavaan liiketoimintaan. Tavoitteena on rakentaa portaalista kohderyhmää kiinnostava sisältökokonaisuus ja sille sopiva, tarkasti määritelty verkosto. Portaalit perustuvat asiakkaiden arvoihin ja tarpeisiin, ja ne keskittyvät tiettyihin teemoihin sekä tarjoavat mahdollisuuden yhteisöllisyyteen ja tehokkaaseen tiedonhankintaan palvelun sisältöjen ja toisten käyttäjien kanssa tapahtuvan vuorovaikutuksen kautta. (Nikkilä 2001, 48-49.)

## 2.2 Intranet

Intranet on yrityksen sisäinen verkkoratkaisu, joka yhdistää organisaation ihmiset ja tiedon. Useimmiten intranet-ratkaisuilla haetaan tehokkuutta ja avoimuutta organisaation sisäiseen viestintään. Sisäinen viestintä on niin tiedon ja informaation vaihtamista kuin myös yhteisöllisyyden rakentamista sekä kokemusten jakamista. Intranetin avulla organisaatio voi tehostaa dokumentteihin pohjautuvaa tiedon varastointia ja organisointia, ja täten intranet voidaan nähdä järjestelmänä, jonka avulla edistetään dokumenttiversioiden hallintaa, tehostetaan niiden jakelua organisaatiossa ja helpotetaan oikean tiedon löytymistä. (Jalonen, 2010.) Intranetin käyttäjäryhmä on yleensä suppea - laajimmillaan verkkoratkaisua käyttävät koko-aikaisten työntekijöiden lisäksi yrityksen osa-aikaiset työntekijät tai alihankkijoiden edustajat, jotka työskentelevät yrityksen tiloissa. Suppeimmillaan intranetiä käyttävät ainoastaan yrityksen omat koko-aikaiset työntekijät ollessaan yrityksen tiloissa. (Jussila & Leino 1999, 37.)

Tiedon jakamisen ja hyödyntämisen näkökulmasta intranet voidaan käsittää järjestelmänä, joka kerää yhteen organisaation tietovarastot. Intranet tulee täten ymmärtää organisaation sisäisenä portaalina, joka luo yhteistä näkemystä organisaation tavoitteista ja toimintatavoista. (Jalonen, 2010.) Intranet-palvelut sisältävät usein sellaista tietoa ja materiaalia, joka saattaisi väärin käsiin joutuessaan jopa heikentää yrityksen kilpailukykyä. (Jussila ym. 1999, 37.)

Intranet ei tue organisaation tavoitteita, jos sieltä ei löydy relevanttia tietoa, opastusta ja yhteyksiä ilman turhauttavaa järjestelmien kankeutta tai vaikeakäyttöisyyttä. Monimutkaiset sisäänkirjautumisreitit ja salasanat eivät palkitse, jos sisältö ei aukene käyttäjälle heti. Usein käyttäjät saavat opeteltavakseen uusia järjestelmiä, jotka vain peittävät itse asian. (Kuivalahti & Luukkonen 2003, 10.) Intranet jää helposti päivittämättä, jos järjestelmän päivitysoikeudet ovat vain harvoilla. Vanhentunut tieto turhauttaa käyttäjät nopeasti, jolloin suhtautuminen koko intranettiin muuttuu helposti kielteiseksi. (Ojala & Pöysti 2008, 60.) Ojalan ym. (2008, 49) mukaan intranet tulee olla kaikkien asianosaisten päivitettävissä helposti, jolloin uusin tieto on aina näkyvillä ja helposti saatavilla.

Intranetit tarjoavat kuitenkin runsaasti kehittymismahdollisuuksia erilaisille operatiivisille toiminnoille yrityksen sisällä. Tällaisia toimintoja ovat muun muassa erilaiset tilaus-, varaus-, seuranta-, valvonta- ja hallintajärjestelmät. Tilaus- ja varausjärjestelmien avulla pyritään hyödyntämään erilaisia yrityksen tukitoimintoja, ja työntekijät voivat näiden kautta varata käyttönsä esimerkiksi neuvotteluhuoneita tai laitteita tai tilata erilaisia sisäisiä palveluita. Tilaus- ja varausjärjestelmien suurin hyöty syntyy toiminnan tehostumisesta ja

kustannussäästöistä, enää kun näiden toimintojen toteutumiseen ei tarvita yhden henkilön työpanosta. (Jussila ym. 1999, 107-108.)

Intraneteissä hyödynnetään yleisesti erilaisia seuranta- ja valvontajärjestelmiä. Näiden avulla yrityksen työntekijät voivat seurata omaa toimintaansa tai organisaation toimintaa. Erilaisia järjestelmiä ovat esimerkiksi työajan ja -tehokkuuden seuranta, kulunvalvonta ja raportointijärjestelmät. Mahdollisuudet erilaisten järjestelmien käyttöön ovat lähes rajattomat, mutta järjestelmää suunniteltaessa tulee miettiä mitkä toiminnot ovat oikeasti tarpeellisia. Kerättävää informaatiota on hyödynnettävä olennaisella tavalla, sillä ylimääräinen tiedon kerääminen herättää helposti turhautumista työntekijöiden parissa. Intranet-järjestelmien avulla voidaan hallinnoida myös esimerkiksi logistiikkaa, laskutusta tai laitteita, kuten erilaisia tuotantokoneita tai toimistolaitteita. (Jussila ym. 1999, 108-110.)

Kokonaisuudessaan Intranet ja sen sisältämät operatiiviset toiminnot oikein käytettyinä ja hyödynnettyinä tehostavat yrityksen toimintaa ja helpottavat työntekoa. Intranetistä saadaan helposti rakennettua yksi tärkeimmistä työvälineistä, kun sen operatiiviset toiminnot yhdistetään intranetin sisäisen viestinnän kanssa. (Jussila ym. 1999, 111.)

### 2.3 Extranet

Extranetillä eli kumppanuusverkolla tarkoitetaan suljettua verkkoa, joka perustuu samanlaisiin teknisiin ratkaisuihin kuin Internet ja intranet, ja se muodostuu luomalla suojattuja yhteyksiä eri yritysten välille Internetin kautta. (Berg ym. 1999, 10.) Extranet-palvelut toimivat samalla Internet-teknologialla kuin julkiset verkkopalvelutkin, mutta extranet-palveluiden kohderyhmä on julkista Internet-palvelua rajatumpi. (Jussila ym. 1999, 36.)

Extranetin kohderyhmä on niin kapea, että viestinnän luonne ja tarjottava informaatiokin muuttuvat. Kohderyhmälle saatetaan haluta tarjota sellaista informaatiota, jota muille, ulkopuolisille ryhmille ei edes haluta näyttää. Tästä syystä kohderyhmän ulkopuolisia käyttäjiä ei päästetä edes tutustumaan palveluun. Extranet-palveluja tarjotaan yleensä yritysten sidosryhmille, esimerkiksi alihankkijoille tai yrityksen avainasiakkaille. Tällaisille sidosryhmille voidaan tarjota vaikkapa tietoa tulevista uutuustuotteista ja uutuuspalveluista ennen kuin niistä halutaan kertoa yleisemmin. Extranet-palvelut toteuttavat usein sidosryhmäviestintää ja ne tarjoavat usein ainoastaan sidosryhmille suunnattuja palveluja. (Jussila ym. 1999, 36-37.)

Extranet-palveluissa jaetaan usein sellaista informaatiota ja materiaalia, joka ei saa joutua ulkopuolisten käsiin. Extranetissä voidaan tarjota esimerkiksi alihankkijoille tarkkaa tietoa

tulevista lanseerauksista tai tuotemuutoksista tai medioille ja mainostoimistoille mainosmateriaalia tulevaa kampanjaa varten. Väärinkäytettynä ja väärin käsiin joutuessaan tällainen informaatio voi vähentää yrityksen kilpailuetua. Extranet-palvelujen kohdalla joudutaankin usein kamppailemaan tietoteknisen tietoturvan kanssa. Tietoturvan vuoksi extranet-palvelusta rakennetaan yleensä sellainen, että siellä olevaan informaatioon ja materiaaliin ei pääse tutustumaan kohderyhmään kuulumaton henkilö. Yleensä riittää, että palvelu pyytää käyttäjätunnusten ja salasanojen antamista ennen sisäänpääsyä palveluun. Tällöin palvelu on julkisessa Internet-verkossa, mutta sen käyttöä on rajoitettu. (Jussila ym. 1999, 75.)

Operatiivisissa extranet-palveluissa käyttäjille tarjotaan erilaisia tilaus- ja varauspalveluja sekä valvonta-, seuranta- ja hallintajärjestelmiä. Operatiivisia extranet-palveluja tarjotaan usein muiden sidosryhmien sijaan ainoastaan yrityksen avainasiakkaille ja kanta-asiakkaille, ja niiden mahdollistama sähköinen kaupankäynti on usein johtanut asiakkaille suunnattujen extranet-palvelujen käyttöönottoon. Asiakkaille suunnatun extranetin avulla voidaan saada aikaiseksi huomattavia voittoja ja tämän vuoksi niihin on kannattavampaa ja silloin myös helpompaa sijoittaa kehityspanoksia kuin muille suunnattuihin operatiivisiin extranet-palveluihin. Asiakkaille tarjottavat extranet-palvelut ovat nykyään luonnollinen osa asiakassuhdemarkkinointia. (Jussila ym. 1999, 102.)

Operatiivisten extranet-palvelujen tyypillisimpiä muotoja ovat tilausjärjestelmät ja varausjärjestelmät. Asiakkaille tarjotaan usein palveluja, joista he voivat itse tilata itselleen lisää yrityksen tuotteita tai varata itselleen tuotteita tai palveluja. Tilausjärjestelmät johtavat luonnollisesti kaupan syntymiseen, tuotteen toimittamiseen asiakkaille tai palvelun suorittamiseen hänelle. Yrityksen kannalta tilausjärjestelmän käyttö asiakkaan toimesta merkitsee siis vaivatonta myyntiä ja lisätuloja. Sidoryhmille tarjottavissa tilausjärjestelmissä ei kuitenkaan aina ole kyse tuotteiden ja palvelujen tilaamisesta ja myynnistä. Sidoryhmille voidaan tarjota mahdollisuus tilata esimerkiksi yrityksen ilmaista viestintämateriaalia, kuten esitteitä, vuosikatsauksia tai myynnin tukimateriaalia. (Jussila ym. 1999, 103.)

Varausjärjestelmät eivät yleensä johda varmaan myyntiin tai tuottoon. Varsinainen myynti tapahtuu vasta sitten, kun asiakas lunastaa varaamansa tuotteen tai palvelun. Koska tilaus- ja varausjärjestelmät ovat melko yleisiä myös julkisissa Internet-palveluissa, rakennetaan extranet-palveluihin usein tilaamista ja varaamista tukevin toimintoina esimerkiksi seuranta- ja valvontajärjestelmiä asiakkaiden ja sidosryhmien motivoimiseksi. Tällaisia tukitoimintojen avulla voidaan seurata esimerkiksi tilauksia, tuotantoa, laskutusta tai tuotteen kulkua tehtaalta asiakkaalle. Seuranta- ja valvontajärjestelmien vaikutukset on kuitenkin aina arvioitava huolellisesti ennen järjestelmien tarjoamista, sillä ne saattavat paljastaa myös

yrittäjien mainetta huonontavia tekijöitä kuten työmäärien tai kustannusten ylityksiä. (Jussila ym. 1999, 103-104.)

Operatiivisten extranet-palvelujen suunnittelu on haastavaa. Suunnitteluvaiheessa joudutaan määrittelemään tarvittavat tietokannat ja pohtimaan monipuolisesti käyttäjien ja yrityksen tarpeita. Palvelun tulee olla tarpeeksi selkeä ja helppokäyttöinen ja sen tulee olla myös helposti muokattavissa tulevaisuuden tarpeiden ja muutosten varalta. Myös palvelun tietoturva tulee suunnitella tarkasti heti alun suunnitteluvaiheessa. Suunnittelun lisäksi myös extranet-palvelujen valmistaminen on haastavaa. Palvelussa tarjottavat toiminnot ovat yleensä vaikeita tekniseltä toteutukseltaan, ja niiden suunnitteluun ja tuotantoon on varattava runsaasti aikaa. Tämä tarkoittaa luonnollisesti myös korkeita kustannuksia. Vaikka extranet-palvelu mahdollistaisikin suuret tuotot, investoinnit suunnitteluun ja tuotantoon ovat usein niin suuria, etteivät palvelun ensimmäisten vuosien tuotot riitä kattamaan koko investointeja. Operatiivinen extranet-palvelu onkin aina pitkäaikainen investointi. (Jussila ym. 1999, 105.)

#### 2.4 Sähköisen liiketoiminnan kehittäminen yrityksessä

Sähköisen liiketoiminnan kehittäminen ei ole kertaluonteinen projekti vaan pitkä prosessi, joka muuttaa kokonaisuudessaan yrityksen toimintatapoja ja mahdollisesti koko liiketoimintaa. Lyhyellä aikavälillä yrityksen kustannukset saattavat nousta, sillä kyse on investoinnista toiminnan kehittämiseen. Pitkällä aikavälillä tavoitteena on säästää sekä saada lisää tuottoja ja tuottaa lisäarvoa asiakkaalle. (Berg ym. 1999, 22.)

Sähköisen liiketoiminnan kehittämisessä avainasemassa on yrityksen johto. Yrityksellä tulee olla tahtotila Internetin hyödyntämiseen sekä näkemys kehittämisen suunnasta ja tavoitteista, ja yrityksen johdon täytyy saada työntekijät sitoutumaan projektiin ja saavuttamaan tarvittava tahtotila. Saadakseen Internetistä kilpailuetua, tarvitsee yritys verkkoliiketoiminnan strategian, joka nivoutuu yhdeksi osaksi yrityksen kokonaisstrategiaa. Strategian puuttuessa yritys saattaa menettää mahdollisuudet hyötyä markkinoiden ja toimintaympäristön muuttumisesta sekä monipuolisen hyödyntämisen tuomasta toiminnan tehokkuudesta. Investointien onnistumisesta on hankala määrittää, jos tavoitteet ja seurantavälineet puuttuvat. (Berg ym. 1999, 22.)

Sähköisen liiketoiminnan kehitystyö yrityksessä voidaan jakaa strategiseen suunnitteluun, toteutusprojekteihin sekä ylläpitoon ja jatkokehitykseen. Strateginen suunnittelu on jatkuva prosessi, jossa luodaan visio ja tavoitteet sähköisen liiketoiminnan kehittämiseksi yrityksessä. (Berg ym. 1999, 136.)

Sähköisen liiketoiminnan visio on yrityksen johdon muodostama ja kuvaama tahtotila siitä, mihin Internetin hyödyntämisellä liiketoiminnassa pyritään. Visio auttaa sitouttamaan kehitystyöhön yrityksen henkilöstön ja johdon itsensä. Verkkoliikennetoiminnan visio luonnollisesti tarkentuu ja kehittyy työn edetessä. Visiota tulee päivittää säännöllisin väliajoin ja peilata sitä saatuihin kokemuksiin, toimintaympäristön kehittymiseen ja uusiin teknisiin mahdollisuuksiin kuin myös yrityksen liiketoiminnassa tapahtuviin muutoksiin. (Berg ym. 1999, 44.)

Jatkokehityksen onnistumisen ja oikein suuntaamisen takaamiseksi yrityksen on hyvä selvittää vähintään kaksi kertaa vuodessa, vastaavatko liiketoiminnan visio ja tavoitteet organisaation tarpeita, vastaavatko palvelujen käyttäjätilat tavoitteita sekä ovatko asiakkaiden ja muiden sidosryhmien reaktiot olleet odotettuja. (Berg ym. 1999, 136.)

Sähköisen liiketoiminnan visioita ja tavoitteita kohti edetään toteutusprojektien kautta. Toteutusprojektin vaiheet ovat projektin suunnittelu, palvelujen suunnittelu, palvelujen tekninen toteutus, toimintatapojen muutokset ja henkilöstön koulutus sekä palvelujen testaus ja käyttöönotto. Vaiheet tapahtuvat osin rinnakkain, eivät suoraan ajallisesti peräkkäin (Berg ym. 1999, 136-138.)

Käyttöönoton jälkeen on ylläpidon ja jatkokehityksen aika. Verkkopalvelujen ylläpito käsittää asiasisältöjen kehittämistä ja päivitystä, käytön seuranta ja palautteen keräämistä. Verkkopalvelujen käytön seuranta ja niistä saatavat palautteet ovat välttämättömiä, jotta palveluja voidaan kehittää oikeaan suuntaan. Sekä asiakkaat että yrityksen oma henkilöstö ovat tärkeitä kumppaneita käyttökokemuksien ja palautteen keräämisessä. (Berg ym. 1999, 138-139.)

Sähköisen liiketoiminnan kehittämisestä vastuu on yrityksen johdolla. Kehitystyön onnistunut läpivienti edellyttää, että siihen osallistuvat johtoportaan lisäksi myös muun muassa yrityksen tiedotuksesta ja markkinoinnista, asiakaspalvelusta, myynnistä, lakiasioista ja tietohallinnosta vastaavat henkilöt. Tehtävien ja vastualueiden tarkka määrittely on tärkeää ja niihin liittyvät kysymykset tulee ottaa esille hyvissä ajoin kehitysprojektin aikana. (Berg ym. 1999, 139.)

Sähköisen liiketoiminnan kehitystyö voidaan organisoida esimerkiksi niin, että strategisesta kehittämisestä vastaava ryhmä ja käytännön kehitystyöstä vastaava ryhmä ovat erillään. Osa ryhmän jäsenistä voi luonnollisestikin olla samoja ihmisiä, ja esimerkiksi projektipäällikön tulisi toimia aktiivisesti molemmissa ryhmissä. Osa ryhmän jäsenistä on yleensä yrityksen ulkopuolisia tahoja, jotka osallistuvat projektiin asiantuntijoina ja toteuttajina. Verkkoliiketoimintaan liittyviä erilaisia yhteistyötahoja on paljon, ja yrityksen tuleekin

mieltä tarkoin millaisen kumppanin se haluaa ja tarvitsee. Erilaisia palveluntarjoajia ovat esimerkiksi tele- ja Internetoperaattorit, mediayhtiöt, viestintätoimistot, mainostoimistot, ohjelmisto- ja järjestelmätoimittajat, laitevalmistajat ja -myyjät, tietotekniikan palvelutalot sekä konsultit. Ulkopuolisten asiantuntijoiden käyttö ei tarkoita sitä, etteikö yrityksen johdon ja muun henkilöstön olisi panostettava kehitystyöhön. Yhteistyökumppanin valinnan ohella on tärkeää myös mieltä, miten kehitysyhteistyöhön kytketään asiakas mukaan ja miten asiakkailta kerätään työhön ideoita, toiveita, ajatuksia ja palautetta. (Berg ym. 1999, 139-140.)

Internetin hyödyntäminen voi muuttua kilpailutekijäksi vasta sitten, kun verkkopalvelujen kehittämiseen käytetyt rahat ja työaika nähdään investointina liiketoiminnan kehittämiseen ja verkkopalvelut nähdään luontevana osana yrityksen markkinointia, asiakaspalvelua, myyntiä ja muita toimintoja. (Berg ym. 1999, 145.)

### 3 Yritys myyjänä ja ostajana

Yritysmarkkinoilla sekä myyjänä että ostajana on yritys tai muu organisaatio. Yritykset hankkivat tavaroita ja palveluja usein käytettäväksi muiden tavaroiden tai palvelujen tuottamisessa, joita puolestaan myydään tai tuotetaan muille organisaatioille tai kuluttajille. (Ojasalo&Ojasalo 2010, 24.) Organisaatiomarkkinoiden piiriin lukeutuva asiakaskunta voi olla kaupallinen organisaatio, kuten vaikkapa teollisuus- tai palveluyritys, julkinen organisaatio kuten valtion tai kunnan virasto tai yhteiskunnan palvelulaitos tai aatteellinen organisaatio, jollaisia ovat esimerkiksi järjestöt, yhdistykset ja tapahtumaorganisaatiot. (Rope 2004, 13.)

Yritysmarkkinoinnin rajaava piirre ei siis ole organisaatiomuoto, organisaation toimiala tai organisaation toiminta-ajatus, sillä kaikki yllä mainitut organisaatiotyypit kuuluvat yritysmarkkinoinnin piiriin. Organisaatioille kohdistettavaa markkinointia yhdistävä tekijä on se, että ostettavaa tuotetta ei osteta henkilökohtaiseen tarpeeseen niin kuin kulutushyödyke, vaan organisaation tarpeeseen. Tämä merkitsee sitä, että tuotantohyödyke on aina luonteeltaan organisaatiosidonnainen. Tämä taas tarkoittaa sitä, että se saa hankintapäätösperustansa ostavan organisaation henkilöstön kokemuksista organisaation toiminnassa sekä sen tehtäviin liitettävistä toimintatarpeista. Erilaiset organisaatiot ovat hyvin erilaisia muun muassa ostamisen ammattimaisuuden, ostoressurssien laajuuden, ostotoiminnan merkittävyyden ynnä muiden seikkojen suhteen. Siksi ei voidakaan sanoa, että olisi olemassa vain yhdenlainen organisaation ostomalli, vaikka tietynlainen yhtäläisyys tämäläisyydessä ostamisessa aina onkin. (Rope 2004, 13-14.)

Yritysmarkkinoinnin merkitys on viime vuosikymmenten aikana kasvanut voimakkaasti kilpailun kansainvälistymisen, sen kiristymisen ja yritystoiminnan rakennemuutosten takia. Useat yritykset keskittyvät nykyään vain perusliiketoimintaansa ja ostavat alihankintana komponentteja ja palveluita muilta toimijoilta. Tällaista kehitystä on edistänyt kaupan omien tuotemerkkien yleistyminen, kun kauppaketjut ja tavaratalot ovat kehittäneet jo olemassa olevien brändien rinnalle omia tuotteitaan ja tuoteperheitään. (Hertzen 2006, 23.)

Yritysmarkkinointi vaatii hieman erilaisia toimintatapoja ja otteita kuin kuluttajamarkkinointi. Monet yritykset, jotka tarjoavat tuotteita sekä palveluita sekä kuluttajille että yrityksille, ovat erottaneet nämä toiminnot toisistaan joko tytäryrityksiin tai jopa kokonaan erinimisiksi brändeiksi. Suurimmat erot kuluttaja- ja yritysmarkkinoinnissa ovat ostopäätöksiin, jakeluteihin ja markkinointiviestintään liittyviä. Kuluttajamainonnassa valinta pyritään kohdistamaan omiin palveluihin ja tuotteisiin, olipa jakelukanava mikä hyvänsä. Yritysmarkkinoinnissa on useimmiten kyse suorasta kaupankäynnistä valmistajan/myyjän ja ostajan kanssa. Toki on olemassa tuoteryhmiä, joissa edustajien, agenttien ja tukkureiden rooli on merkitsevä. (Hertzen 2006, 24.)

Tyypillisesti tuotteet, joita yrityksille ja yhteisöille markkinoidaan, ovat niiden omaan tuotantoon ja toimintaan tarvittavia tuotteita, raaka-aineita ja komponentteja. Aikaisemmin tärkeimpinä ostopäätöskriteereinä olivat hinta ja saatavuus. Nykyään yrityksiltä vaaditaan vastuuta koko tuotannosta raaka-aineista lähtien, ja on tärkeää tietää mistä jonkin oman tuotteen raaka-aine tai komponentti on peräisin ja miten se on valmistettu. Nykyisin yksinkertaistenkin raaka-aineiden tuotantoon liittyy jalostusta ja räätälöintiä asiakkaan mukaan, varastointia ja kuljetusta sekä teknistä asiantuntija-apua. Tällaisten perustuotteeseen liitettyjen palveluiden avulla valmistajien on mahdollista erottua edukseen kilpailijoista. (Hertzen 2006, 27.)

Tuotteiden lisäksi yritysmarkkinoilla tarjotaan laajaa kirjoa erilaisia palveluita. Yrityksille tarjottavia palveluita ovat muun muassa tietojenkäsittely, tekniset palvelut, siivous, mainos-, lakiasian- ja liikkeenjohdon konsultointipalvelut. Osa palveluista tarjoavista yrityksistä on sellaisia, joilla on tarjontaa myös yksityisille kuluttajille. Tällaisia ovat muun muassa pankit, vakuutusyhtiöt ja puhelinoperaattorit. Ne ovat usein eriyttäneet yrityksille suunnatut palvelut joko konsernin omiksi tytäryhtiöiksi tai erillisiksi yksiköiksi. (Hertzen 2006, 30-32.)

### 3.1 Yritysassiakkaiden tarpeet

Ensimmäinen askel laajemman asiakaskunnan rakentamiseksi on asiakkaan ymmärtäminen. Myyjän tulee tietää miksi asiakas ostaa häneltä, miten hän ostaa, miten asiakas arvottaa suhteensa myyjään ja mitä myyjä itse voi tehdä edistääkseen asiakassuhdetta. Myyjän täytyy

tehdä itselleen selväksi kuka asiakas on ja mitkä yksilölliset tuotteet tai palveluominaisuudet vaikuttavat tämän ostopäätöksiin. Myyjän täytyy siis tietää miksi asiakas, ostaja, ostaa juuri häneltä. (Hunter&Tietyen 1997, 71.)

Myyjän on siis tärkeää tiedostaa mitkä asiat ovat asiakkaille tärkeitä, sillä juuri ne tekijät ovat yhteydessä ostokäyttäytymiseen ja -päätökseen. Näiden tekijöiden avulla myyjä voi erottautua kilpailijoista. Jos myyjällä on tarjota tällaisia kilpailutekijöitä, on hänellä asema jossa on mahdollista saada hyvän kilpailuaseman lisäksi myös tyytyväisiä asiakkaita. (Hunter ym. 1997, 71-72.)

Jotta myyjä voisi saavuttaa hyvän kilpailuaseman, tulee hänen tuntea asiakkaidensa tarpeet. Tämä kysyy myyjän kykyjä kuunnella asiakasta. Ymmärtääkseen toista henkilöä, tulee ihmisen haluta tulla vaikutetuksi eli unohtaa ennakkoluulonsa ja asennoitua niin, että keskustelun johdosta aiemmat asenteet saattavat muuttua. Keskustelun vastapuolelle on annettava tilaa ilmaista omat ennakkoluulonsa, sillä se johtaa avoimeen ilmapiiriin. Asiakas harkitsee vaihtoehtoisia ratkaisuja helpommin, kun hän on huomannut että myyjä on valmis muutamaa mielipiteitään ja asenteitaan. (Hunter ym. 1997, 72.)

Myyjän on haluttava ymmärtää asiakkaan tarpeita ja käytettävä voimavaroja sen selvittämiseen. Kun tarpeet ovat selvillä, myyjä pystyy antamaan asiakkaalle yhä paremmin kohdennettuja tarjouksia. Silloin myyjä ei tarjoakaan enää pelkkiä tuotteita, vaan kokonaisia ratkaisuja. Kun sekä myyjä että asiakas ovat sitoutuneet yhteiseen päämäärään, saavutetaan silloin molemmille suotuisia ja mieluisia vaihtoehtoja ja ratkaisuja. (Hunter ym. 1997, 73.)

Asiakkaat arvostavat tuotteita sen mukaan, miten hyvin se ratkaisee heidän ongelmansa tai vastaa heidän tarpeisiinsa. Hunter ym. (1997, 74-75) esittelevät teoksessaan neljä erilaista tuotetyyppiä näihin kriteereihin perustuen. Ensimmäisenä tuoteryhmänä ovat perustuotteet, jotka täyttävät ne tekniset vähimmäiskriteerit, joita markkinoilla vaaditaan. Toisena ryhmänä ovat sellaiset tuotteet, jotka juuri täyttävät asiakkaiden odotukset ja joilla on ne ominaisuudet jotka ovat asiakkaiden näkökulmasta välttämättömiä. Tässä tuoteryhmässä esiin nousevat tuotteen teknisten ominaisuuksien lisäksi myös esimerkiksi toimitusajat tai alennukset.

Kolmantena tuoteryhmänä ovat sellaiset tuotteet, jotka ylittävät asiakkaan odotukset. Tämä on myös se kategoria, jossa tavarantoimittajan on mahdollista erottua toisista tavarantoimittajista. Jotkut asiakkaat arvostavat erilaisia lisäarvopalveluita, osa taas ainoastaan edullista hintaa. Neljäntenä ryhmänä ovat kaikki ne tuotteet joiden avulla voidaan pitää yllä asiakkaan kiinnostusta ja pyrkiä pitämään yllä asiakassuhdetta. Kun myyjä tuntee

asiakkaansa, hän tietää millaiselle tuotteelle asiakkaalla on tarvetta, ja osaa tehdä tälle juuri oikeanlaisia tarjouksia. (Hunter ym. 1997, 74-75.)

Asiakkailla on kolmenlaisia tarpeita: perustarpeita, toteutumattomia tarpeita ja tulevia tarpeita. Perustarpeet ovat sellaisia, joita asiakkaille tulee olla jotta he edes harkitsisivat tuotteen tai palvelun ostamista. Toteutumattomat tarpeet ovat sellaisia, joista selvää ottamalla ja niihin tarttumalla on myyjällä mahdollisuus erottautua kilpailijoista ja täten saada etulyöntiasema kilpailutilanteessa. Toteutumattomat tarpeet jakautuvat kolmeen alakategoriaan. Ensimmäiseen kategoriaan kuuluvat ne tarpeet, joita kukaan tavarantoimittaja ei juuri sillä hetkellä täytä. Jos yhdelläkin tavarantoimittajalla on mahdollisuus täyttää nämä tarpeet, on hänellä etulyöntiasema markkinoilla. (Hunter ym. 1997, 76.)

Toiseen kategoriaan kuuluva tarve on sellainen, johon joku tavarantoimittajista pystyy vastaamaan. Jos myyjän ei ole mahdollista tyydyttää tällaista tarvetta, on hän vaarassa menettää asiakkaan - on kyseessä sitten nykyinen tai mahdollinen tuleva asiakas. Kolmannessa kategoriassa ovat ne tarpeet, joista kukaan palveluntarjoaja ei ole tietoinen tai pysty vastaamaan niihin. Jos yksikin tarjokas pystyy saamaan selville tällaisen piilevän tarpeen, on hänellä selkeä etulyöntiasema muihin verrattuna. Ainoa tapa selvittää tällaiset tarpeet on jatkuvasti tarkkailla asiakkaan toimintaa ja markkinoilla tapahtuvia muutoksia. Jos myyjä tuntee asiakkaan toteutumattomat tarpeet, pystyy hän luonnollisesti ennustamaan myös tämän tulevat tarpeet. Onnistuneessa asiakassuhteessa myyjä pystyy tunnistamaan myös tulevat tarpeet, ja tämän avulla linjaamaan omaa tulevaa strategiaansa. (Hunter ym. 1997, 76-77.)

### 3.2 Yritysiasiakkaiden ostokäyttäytyminen

Yritysmarkkinoilla ostotoiminta on usein ammattimaista, monimutkaista ja lisäksi henkilökohtainen myyntityö on tärkeässä roolissa. Asiakkaalle toimitetaan usein räätälöityjä ratkaisuja ja asiakassuhteiden merkitys on suuri. Yritysmarkkinoilla kysyntä on usein vaihtelevaa ja epäjatkovaa, mikä aiheuttaa yrityksille painetta kapasiteetin ja kysynnän yhteensovittamisessa. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 26.)

Organisaatiomarkkinoilla ostamiseen vaikuttavat monet tekijät. Tarjottava tuote, markkinoilla toimivat yritykset, kilpailutilanne, ostava organisaatio sekä ostotilanne ovat tuotantohyödykkeen hankintaan vaikuttavia asioita. Nämä kaikki tekijät vaikuttavat siihen toimintamalliin, jonka mukaisesti ostopäätösprosessi tilanteessa toteutuu. (Rope 2004, 18.)

Organisaation ostoprosessi koostuu tyypillisesti useasta erillisestä vaiheesta. Prosessin vaiheet ovat riippuvaisia siitä, onko kyseessä ensimmäinen ostokerta vai uudelleenosto. Ensimmäisen ostokerran vaiheet ovat tarpeen tai ongelman tunnistaminen ja ennakointi, tarvittavien laitteiden, materiaalien tai palvelujen kuvaaminen, mahdollisten toimittajien etsintä, tarjousten pyytäminen, tarjousten arviointi ja toimittajan valinta, toimitustavan valinta ja tehdyn hankinnan arviointi ja palaute. (Ojasalo ym. 2010, 38.)

Kun yritys on tunnistanut ongelman tai tarpeen, on tehtävä tarvittavien laitteiden, materiaalien tai palveluiden kuvaaminen. Tähän vaikuttavat ostavan yrityksen omien tuotteiden kysyntä, tuotantoprosessi ja operaatiot. Ostos kohteena olevien palvelujen, materiaalien ja teknisten laitteiden vaatimuskuvausten on oltava yleensä hyvin tarkkoja. Liiallisten varastojen sekä pitkien odotusaikojen välttämiseksi myös ostomääriä on harkittava tarkasti. Kun ostettava tuote, materiaali tai palvelu on tarkasti määritetty, etsitään vaihtoehtoisia toimittajia. Jos samanlainen hankinta on tehty aiemminkin ja siihen on oltu tyytyväisiä, etsintä saatetaan kohdistaa vain yhteen tai muutamaankin toimittajaan. Jos kyseessä on uusi hankintakohte tai jos kyseessä on riskihankinta, etsintä yleensä ulotetaan useisiin toimittajiin. Näin varmistetaan parhaan tuotteen tai palvelun valinta edullisimmilla ehdoilla. (Ojasalo ym. 2010, 39.)

Mahdollisilta toimittajilta pyydetään yksityiskohtaiset tarjoukset tai kustannusarviot. Ostopäätökseen vaikuttavat henkilöt arvioivat jätetyt tarjoukset, ja he saattavat neuvotella tarkemmin yhden tai useamman mahdollisen toimittajan kanssa hinnoista sekä toimitus- ja muista ehdoista. Valintakriteerit ja niiden suhteelliset tärkeydet vaihtelevat eri tuotteiden, palvelujen ja organisaatioiden kesken. Laatu on usein tärkeämpi kriteeri kun kyseessä on teknisesti monimutkainen hankinta. Hinta painaa usein vaakakupissa enemmän yksinkertaisempien tuotteiden tai palvelujen tapauksissa. (Ojasalo ym. 2010, 39-40.)

Kun osto on tehty, hankinnan toimitus tai suoritusajankohta pyritään sovittamaan ostavalle organisaatiolle sopivaksi. Jos ostos kohteena ovat tavarat, ne vastaanotetaan, tarkistetaan, maksetaan ja tiedot syötetään yrityksen tietojärjestelmiin. Vastaanoton yhteydessä tarkistetaan, vastaako tuote tai palvelu sovittuihin yksityiskohtiin. Myöhemmin käyttäjät puolestaan arvioivat, vastaako tuote tai palvelu heidän odotuksiaan. Toimittajaa arvioidaan esimerkiksi toimituksen täsmällisyyden, tuotteen ja palvelujen laadun mukaan. Usein arviot kirjataan ylös ja niitä hyödynnetään jälleen seuraavan kerran vastaavia hankintoja tehtäessä. (Ojasalo ym. 2010, 40.)

Myöhemmillä ostokerroilla tai jo tutulta toimittajalta hankittaessa ostot ovat huomattavasti suoraviivaisempia, koska monet yllä mainituista vaiheista jäävät pois. Ostavan organisaation henkilöllä voi olla lista hyväksytyistä toimittajista, joilta ostos voi tehdä suoralta kädeltä.

Ostavalla organisaatiolla voi olla myös strateginen kumppanussuhde jonkun sellaisen toimittajan kanssa, jota suositetaan erityisesti. (Ojasalo ym. 2010, 41.)

Organisationaalista ostopäätöstä kuvaa se, että lähtökohdallisesti hankinta tulee organisaation käyttötarpeisiin. Käytännössä ostajana ei kuitenkaan toimi organisaatio, vaan organisaation ostoprosessiin osallistuvat henkilöt. Näin ollen organisaation tarpeet ovat käytännössä samat kuin organisaatiossa toimivien henkilöiden kokemat tarpeet organisaation hankintojen toteuttamiseksi. Yritysmarkkinoinnin oleellisia ominaispiirteitä ovat ensiksikin se, että ostopäätöskriteerit ovat hyvin erilaiset eri henkilöiden välillä ja toiseksi se, että ostopäätöskriteereihin vaikuttavat ostoroolin ohella myös henkilön tehtävä organisaatiossa. (Rope 2004, 39.)

Yleinen käsitys on, että yritysmarkkinoinnin piirissä ostopäätöskriteerit ovat pelkästään rationaalisia. Tämä on perustunut siihen yksinkertaistettuun ajatteluun, että päätöksentekijänä toimisi organisaatio ja henkilöt olisivat vain päätöksenteon välikappaleita. Tilanne on kuitenkin käänteinen - päätöksentekijä on henkilö, jonka päätöksentekoon ja päätöskriteereihin vaikuttavat hänen roolinsa ja tehtävänsä organisaatiossa, henkilökohtaiset ominaisuudet sekä tausta. Täten organisationaaliseen ostamiseen vaikuttaminen tulee tehdä ihmiseen vaikuttamisen kautta. Organisationaalisen ostotoiminnan toteutukseen ja ostopäätöskriteereiden muodostumiseen vaikuttavat useat henkilökohtaiset tekijät, joita käsitellään seuraavassa. (Rope 2004, 42-43.)

Ensimmäinen vaikuttava tekijä on kyseisen henkilön tehtävä ja asema organisaatiossa. Erilaisia toimintoja ovat esimerkiksi markkinointi, taloushallinto, tuotanto ja ostotoiminto, asema organisaatiossa taas saattaa olla vaikkapa ylimpään johtoon tai keskijohtoon kuuluva, asiantuntija, toimihenkilö ja niin edelleen. Toisena vaikuttavana tekijänä on henkilön ostorooli, eli missä roolissa henkilö on organisaatiossa markkinoitavan tuotteen ostamisen suhteen. Erilaisia rooleja voivat olla esimerkiksi käyttäjä, vaikuttaja, ostaja, päätöksentekijä tai koordinaattori. (Rope 2004, 42-43.)

Kolmanneksi ostopäätöskriteereihin vaikuttaa henkilön tausta, eli markkinoinnin kohdehenkilön työhön ja toimintaan vaikuttavat taustat. Tällaisia tekijöitä ovat muun muassa demografiatekijät, kuten ikä, sukupuoli tai koulutus, työkokemus, sen monipuolisuus ja kesto sekä organisaatioikä, josta esimerkkeinä työikä kyseessä olevassa organisaatiossa ja työikä kyseisessä tehtävässä. (Rope 2004, 42-43.)

Neljäntenä vaikuttavana tekijänä ovat henkilön ominaisuudet, eli markkinoinnin kohdehenkilön työhön ja toimintaan vaikuttavat henkilökohtaiset tyyppiominaisuudet.

Tällaisia ominaisuuksia ovat esimerkiksi riskinotto-kyky, uudistushaluisuus, päätöksentekonopeus sekä itsellisyys päätöksentekijänä. (Rope 2004, 42-43.)

Oleellista on, että yllä mainitut tekijät muodostavat aina ainutlaatuisen kokonaisuuden. Jotta tavaroiden tai palvelujen markkinoija pystyy vaikuttamaan organisaation ostotoimintaan mahdollisimman tietoisella tavalla, tulee hänen ymmärtää sekä yksilön ostokäyttäytyminen ostajana että organisaation ja ostopäätöksen vaikutus oston suorittamiseen. (Rope 2004, 44.)

Kuten aiemmin mainittiin, hankintapäätökset pohjautuvat osittain käyttötarveperusteisiin kriteereihin, jollaisia ovat muun muassa hinta, laatu, tasalaatuisuus sekä toimituskapasiteetti ja -varmuus. Toiseksi päätökseen vaikuttaa osto-organisaatioon kuuluvan henkilön yllä mainitut henkilökohtaiset tekijät. Ropen (2004, 46) mukaan organisaation tarpeet ovat käytännössä ostopäätöksen alullepanijoiden kokemia tarpeita ja näissä tarpeissa saattaa olla mukana myös paljon henkilökohtaista sävyä. Näin on erityisesti silloin, kun hankinta sivuaa henkilöiden henkilökohtaista toimintaa. Näin ollen kaikkien hankintojen kohdalla ei voida puhua puhtaasti yrityksen tarpeista, vaan henkilökohtaiset tarpeet voivat nousta näiden tarpeiden rinnalle ja joskus jopa niiden ohi ensisijaisiksi.

Ropen (2004, 47-48) mukaan lopullisessa valinnassa tarjokkaiden välillä korostuvat seuraavat neljä kriteeriä. Ensimmäisenä on hankinnan edullisuus, koska erityisesti ammattitajajärjestäjät haluavat saada hankinnan aina mahdollisimman halvalla. Toiseksi mainitaan tuotteen laatuun liittyvät ominaisuudet, jotka voivat tapauskohtaisesti olla lähes mitä tahansa, kuten tuotteen kestävyys, vähäinen huoltotarve, ylivoimainen tekniikka tai toimintanopeus.

Kolmantena ostaja arvioi palveluntarjoajan luotettavuutta eli imagoa, jonka konkretisointina käytetään muun muassa tarjokkaan markkinaosuutta tai myyntitilastoja, tyytyväisten käyttäjien kokemusilmaisuja tai referenssilistoja. Tämänkaltaiset faktat yhdessä yleisimagon kanssa luovat perustan ostopäätökselle. Viimeisenä vaikuttavana tekijänä ovat henkilösuhteet, jotka voivat perustua joko tuttavuuteen tai pitkäaikaiseen asiakassuhteeseen. Varsin usein ostopäätös tehdään näiden henkilösuhteiden myötävaikutuksella, vaikka tätä ei yleensä mainita ääneen tai tunnusteta. Henkilösuhteiden vaikutus korostuu erityisesti niissä tapauksissa, kun tarjokkaiden välillä on vaikea havaita selkeitä toiminnallisia eroja. (Rope 2004, 47-48.)

Edellä luetellut tekijät eivät sulje toisiaan pois, vaan pikemminkin tukevat toisiaan. Loppujen lopuksi, vaikka ostajan valintakriteerit yritysmarkkinoilla tarjottavien tuotteiden ostoprosessissa vaihtelevat aina tapauskohtaisesti, pätee myös yritysmarkkinoilla markkinoijan perussääntö - kaikki myydään tunteella. Lopullisen valinnan edessä tärkein

valintaperuste on aina henkilökohtaisissa ostomotiiveissa joita kutsutaan myös emotionaaliseksi ostoperusteiksi. Tässä kohdassa tulee erottaa toisistaan ne tekijät, joiden perusteella hankinnat tehdään niistä tekijöistä, joiden pohjalta sanotaan että ostopäätös tehdään. Ihminen kertoo valintaperusteiksi ne seikat, jotka hän mieltää tiedostetulla tasolla valintatekijöiksi. Vastaavasti hän ei sano - eikä tietenkään voikaan sanoa - niitä tiedostamattomia vaikuttimia, jotka ohjaavat hänen toimintaansa ja valintoja. Toiseksi ihminen kertoo valintaperusteiksi vain ne seikat, jotka kestävät lähemmän rationaalisen tarkastelun. (Rope 2004, 48-49.)

Eryteisesti yritysmarkkinoilla inhimillinen tunteisiin perustuva käyttäytyminen halutaan helposti kieltää ja väittää että yritysmarkkinoilla tehdään ainoastaan järkipäisiä päätöksiä. Tosiasia on, että päätös ratkaistaan aina tunteiden mukaan kaikista niistä vaihtoehtoisista tarjokkaista, jotka täyttävät varsinaiset kriteerit. Näin ollen rationaaliset ostopäätösperustat muodostavat perustekijät ostopäätökselle ja emotionaaliset perusteet ovat niitä, joiden pohjalta lopullinen päätös toimivien vaihtoehtojen joukosta tehdään. (Rope 2004, 49-50.)

Yritysmarkkinoinnissa ei siis riitä, että hoitaa valintaperusteista vain rationaaliset tekijät, koska sillä pääsee ainoastaan toimivien vaihtoehtojen joukkoon. Koska lopullinen ostopäätös tehdään vasta tämän jälkeen, tulee markkinoijan pystyä tekemään yrityksensä ja tuotteensa myös tunneperusteisesti kilpailijoita paremmaksi ja halutummaksi. (Rope 2004, 50.)

### 3.3 Julkiset hankinnat

”Julkisilla hankinnoilla tarkoitetaan sellaisia tavara-, palvelu- ja rakennusurakkahankintoja, joita valtio, kunnat ja kuntayhtymät, valtion liikelaitokset sekä muut hankintalainsäädännössä määritellyt hankintayksiköt tekevät oman organisaationsa ulkopuolelta vastiketta vastaa. Myös omalta organisaatiolta tehtävät hankinnat ovat julkisia hankintoja, mikäli ne tehdään kilpailutuksen seurauksena. Julkiset hankinnat tulee tehdä hankintalainsäädännössä säädettyjä menettelytapoja noudattaen.” (Kuusniemi-Laine & Takala 2007, 21.)

Hankintalain mukaan valtion, kuntien ja muiden hankintayksiköiden on kilpailutettava hankintansa niin kuin laissa sanotaan. Lain tavoitteena on tehostaa julkisten varojen käyttöä, edistää laadukkaiden hankintojen tekemistä ja taata yrityksille ja muille yhteisöille tasapuolinen mahdollisuus tarjota tavaroita, palveluita ja rakennusurakointia julkisten hankintojen tarjouskilpailuissa. Hankintalain mukaan julkisissa hankinnoissa sovellettavia periaatteita ovat kilpailumahdollisuuksien hyödyntäminen, ehdokkaiden ja tarjoajien tasapuolinen kohtelu, avoimuus sekä suhteellisuus. (Kuusniemi-Laine ym. 2007, 23.)

Kilpailumahdollisuuksien hyödyntämisellä tarkoitetaan sitä, että hankintayksiköt veloitetaan hyödyntämään kilpailua. Tällöin ne löytävät hankintatarpeen parhaiten täyttäviä, hinta-laatusuhteeltaan edullisia ratkaisuja. Hankinnoissa osallistujia on kohdeltava tasapuolisesti ja syrjimättä, ja tätä syrjimättömyysperiaatetta on noudatettava hankinnan kaikissa vaiheissa. Tasapuolisuuden ja syrjimättömyyden vaatimus edellyttää sitä, että hankintapäätökset tehdään ennalta ilmoitettujen valintaperusteiden mukaisesti. Avoimuusperiaate taas edellyttää, että hankinnoista ilmoitetaan riittävän laajasti, tarjouskilpailun ratkaisusta ilmoitetaan kaikille kilpailutukseen osallistuneille ja tarjouskilpailuun liittyvät asiakirjat ovat pääsääntöisin julkisia. Hankintoihin sovelletaan myös suhteellisuusperiaatetta, joka tarkoittaa sitä, että hankintamenettelyssä asetettujen vaatimusten on oltava oikeassa suhteessa tavoiteltavan päämäärän kanssa. Kilpailutukseen osallistujille asetettavat vaatimukset on suhteutettava hankinnan laatuun ja laajuuteen. (Kuusniemi-Laine ym. 2007, 21-24.)

Hankintalakia ei sovelleta alle 30 000 euron arvoisiin tavara- ja palveluhankintoihin, alle 100 000 euron arvoisiin terveydenhoito- ja sosiaalipalveluhankintoihin, eräisiin työvoimahallinnon ja työnantajien järjestämiin koulutuksen yhteishankintoihin eikä alle 150 000 euron rakennusurakoihin. Tällaisia hankinnat ovat kansallisen kynnysarvon alittavia hankintoja. Euroopan Union on asettanut omat kynnysarvonsa, joiden ylittävät hankinnat on kilpailutettava koko EU:n laajuisesti. Tällaiset hankinnat ovat niin sanottuja EU-hankintoja. Hankintalakia sovelletaan paitsi EU-hankintoihin, myös kansallisiin hankintoihin, joita ovat muun muassa EU:n kynnysarvot alittavat hankinnat ja sellaiset hankinnat, joita EU:n direktiivit eivät lainkaan koske. (Kuusniemi-Laine ym. 2007, 22.)

Yritysmarkkinoilla toimivien palveluiden ja tuotteiden valmistajilla on oikeus ja mahdollisuus päästä kiinni vähintäänkin EU:n laajuisiin markkinoihin niin halutessaan. Hankinnat ovat avoimia, ja viranomaisilla on ilmoitusvelvollisuus niiden julkistamiseen tarjousmenettelyssään. Tarjous tulee laatia tarjouspyynnössä esitettyjen vaatimusten mukaisesti ja siihen tulee liittää vaaditut tiedot ja asiakirjat muun muassa yrityksen omistussuhteista, vero- ja muiden maksujen hoitamisesta ja yritysjohton puhtaasta rikosrekisteristä. Puutteelliset tarjoukset hylätään. (Hertzen 2006, 35.)

Useimmiten edullisimman tarjouksen tehnyt saa kaupan. Nykyään etenkin palveluita ostettaessa kiinnitetään huomiota myös muihin kriteereihin. Tässä tapauksessa tarjouspyynnössä on maininta valintakriteereistä. Hinnan lisäksi valinta voi perustua esimerkiksi toimittajan referensseihin ja aiempaan kokemukseen, tarjouksen sisältämän ehdotuksen innovatiivisuuteen ja soveltuvuuteen hankinnan kohteeksi. Tekemällä tuotteitaan ja palveluitaan tunnetuksi sekä ilmoittamalla etukäteen kiinnostuksensa yritys varmistaa mahdollisuutensa päästä mukaan tarjouskilpailuihin. (Hertzen 2006, 35-36.)

Hallitus esitti lokakuussa 2010, että julkisten hankintojen kilpailutus voitaisiin hoitaa kokonaan sähköisenä menettelyinä. Uudistuksen myötä kaikki hankintaan liittyvät asiakirjat voitaisiin lähettää ja vastaanottaa sähköisesti. Tämä vähentäisi byrokratiaa ja nopeuttaisi hankintamenettelyjä. Uudistukset astuvat voimaan vuoden 2011 alussa. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2010.)

#### 4 Empiirisen aineiston hankinta ja analysointi

Tutkimusmenetelmää harkittaessa päädyttiin teemahaastattelun käyttämiseen. Nimensä mukaisesti teemahaastattelu etenee tiettyjen keskeisten teemojen mukaisesti. Teemahaastattelusta puuttuu lomakehaastatteluille ominainen tarkka muoto ja järjestys, mutta se ei ole täysin vapaa kuten syvähaastattelu. Teemahaastattelu onkin lähempänä strukturoimatonta kuin strukturoitua haastattelua. Tällaiselle niin sanotulle puolistrukturoidulle menetelmälle on ominaista se, että jokin haastattelun näkökulma on lyöty lukkoon, mutta ei kaikkia. (Hirsjärvi&Hurme 2001, 47-48.)

Teemahaastattelu on keskustelunomainen tilanne, jossa läpikäydään ennalta suunniteltuja teemoja. Eri teemojen läpikäymisjärjestys on vapaa, eikä ole välttämätöntä puhua kaikkien haastateltavien kanssa kaikista teemoista yhtä laajasti. Teemahaastattelu ei saisi olla pikkutarkkojen kysymysten esittämistä tietyssä järjestyksessä, vaan teemoista pitäisi keskustella vapaasti. Tämän haastattelutekniikan hyvänä puolena on se, että haastateltavat saavat vastata kysymyksiin vapaasti ja heidän puheelleen annetaan tilaa. (Saaranen-Kauppinen&Puusniekka 2006.)

Opinnäytetyötä varten haastattelin kymmentä HoReCa-alalla työskentelevää henkilöä. Vastaajat valittiin pääasiassa hotelli- ja ravintola-alalta, mutta mukaan otettiin joitakin julkisen puolen toimijoita. Yhteistyöyritykset valitsivat haastateltavat asiakkaat ja auttoivat heidän tavoittamisessaan.

##### 4.1 Teemahaastattelurungon laatiminen

Teemahaastattelurunkoa laadittaessa ei tule tehdä yksityiskohtaista kysymysluetteloa, vaan teemoittain luokiteltu lista avainsanoista. Tämä lista toimii haastattelijan muistilistana ja keskustelua ohjaavana polkuna. Kysymysrungon teema-alueita tarkennetaan kysymyksillä haastattelun edetessä. Teemahaastattelussa tarkennuksia voi haastattelijan lisäksi tehdä myös haastateltava. (Hirsjärvi ym. 2001, 66.)

Teemahaastattelurungon laatimisessa tärkeää oli se, että vastaajilta ei kysyttäisi heti suoraan sitä, minkälainen heidän mielestään olisi täydellinen extranet tai palveluportaali.

Haastattelurunkoa laatiessa tuli siis miettiä, millä tavalla saataisiin selville asiakkaiden tarpeet ja haasteet omassa työssään. Haastattelun teemoja ja tarkennuksia mietittiin yhdessä kyseiseen projektiin kuuluvien yritysten edustajien kanssa. Myös opinnäytetyön opponentista sekä ohjaajasta oli suuri apua tässä opinnäytetyön vaiheessa. Teemahaastattelurunko syntyi pikku hiljaa, ja se muovautui lopulliseen muotoonsa muutaman mietintä- ja korjauskierroksen jälkeen. Tärkeää oli myös miettiä valmiiksi tarkentavia kysymyksiä haastattelua varten, mutta niitä ei kirjattu erikseen mihinkään.

Haastatteluissa haluttiin selvittää mitkä ovat vastaajien suurimmat haasteet työssä, millaisiin toimintoihin he kaipaisivat apua ja millaiset työtehtävät vievät eniten heidän aikaansa. Toisaalta haluttiin myös selvittää mitkä ovat työn helpoimpia ja vähiten aikaa vieviä tehtäviä. Näiden kysymyksiä lisäksi vastaajilta kysyttiin miltä Internetsivuilta he tällä hetkellä hakevat apuja ja tietoja, löytyykö tietoa helposti ja tietävätkö he ylipäättään minkälaisilta Internetsivuilta tai portaaleilta informaatiota löytyy. Lopuksi vastaajilta kysyttiin millaisia palveluita he kaipaisivat kokonaisvaltaisempaan extranettiin ja millainen olisi heidän mielestään täydellinen palveluportaali. Haastatteluja varten oli mietitty useita tarkentavia kysymyksiä ja esimerkkejä, joiden avulla saataisiin entistä tarkempia ja laajempia vastauksia.

#### 4.2 Empiirisen aineiston kerääminen

Molempien opinnäytetyössä mukana olevien yritysten edustajat osallistuivat haastateltavien henkilöiden valitsemiseen ja tavoittamiseen. Yritysten edustajille oli annettu ohjeet siitä, minkä tyyppisiä asiakkaita haluttaisiin haastatella ja mikä on työn tarkoitus ja tavoite. Yritysten edustajat ottivat yhteyttä sopiviksi arvioimiinsa henkilöihin, kertoivat heille mistä on kyse ja kysyivät, josko heihin voitaisiin olla yhteydessä haastattelun tiimoilta. Myöhemmin haastateltaviin otettiin yhteyttä sopivan puhelinhaastatteluajan sopimiseksi. Haastateltavista jokainen tiesi miksi ja minkä asian tiimoilta heihin ollaan yhteydessä, joten pidempiä esittelyitä ei kaivattu. Haastateltaville lähetettiin sähköpostitse teemahaastattelurunko, jotta he voisivat paremmin valmistautua haastatteluun ja miettiä vastauksia jo hieman etukäteen. Sähköpostissa kerrottiin myös lyhyesti opinnäytetyön taustasta ja tavoitteista.

Teemahaastattelut tehtiin puhelinhaastatteluina. Haastateltaville soitettiin etukäteen sovittuna ajankohtana, ja haastattelurunko käytiin lävitse kohta kohdalta. Kaikki haastattelut nauhoitettiin ja varmuuden vuoksi haastatteluiden aikana tehtiin myös lyhyitä muistiinpanoja. Vielä saman päivän aikana haastattelut purettiin edelleen laajemmiksi vastauksiksi ja kokonaisuuksiksi.

Puhelinhaastattelulla on useita etuja. Yhtenä voidaan nähdä taloudellisuus, sillä puhelimitse tehty haastattelu on yleensä edullisempi vaihtoehto kuin matkustaminen haastateltavien luokse. Toisena etuna on, että tiedot voidaan koota sekä käsitellä nopeasti. Haittapuolena voidaan nähdä se, että haastatteluihin käytettävä aika on usein rajallinen. Puhelinhaastattelu sopii erityisen hyvin jo haastateltujen henkilöiden jatkohaastatteluun. Jos haastattelu kuitenkin tehdään tapaamatta ihmistä, on tärkeää laatia hänelle kirje, jolla häntä lähestytään. On myös paikallaan soittaa kerran vastaajalle ennen itse haastattelua ja sopia ajankohdasta, jolloin varsinainen haastattelu suoritetaan. (Hirsjärvi ym. 2001, 64.)

## 5 Empiiriset tulokset

Ensimmäisessä kysymyksessä selvitettiin vastaajien suurimpia haasteita heidän työssään. Reseptiikka tai sen suunnitteleminen nousivat tavalla tai toisella esiin kuudessa eri vastauksessa. Haasteiksi koetaan reseptiikan ideoinnin vaikeus sekä tarjolla olevan reseptiikan riittämättömyys. Erilaiset juhlatilaisuudet tai erityistilanteet aiheuttavat lisäpaineita reseptiikan suunnitteluun ja ideointiin. Käytettävien reseptien pitäisi olla nimenomaan ammattikäyttöön suunniteltuja niin, että niissä muun muassa mainitaan annosmäärät sekä saanto. Reseptiikkaan liittyen myös raaka-aineiden ja annosmäärien laskenta, reseptien hinnat sekä ravintoainelaskelmat aiheuttavat vastaajille päänvaivaa. Myös menukokonaisuuksien suunnitteluun kaivataan apua. Catering-kokonaisuuksien suunnittelu koettiin haastavaksi erityisesti silloin, kun asiakkaalla on vähänkään poikkeavampia toiveita ruokalistan suhteen.

” Reseptimaailmasta näkisin että pitäisi olla ihan tällainen ammattimaisesti laadittu, oma reseptipankki. Että vähän semmosta uudistavaakin.”

Yhtenä haasteena nousi esiin uusien tai korvaavien työntekijöiden rekrytointi. Ammattitaitoisia työntekijöitä on tällä hetkellä vaikea löytää, vaikka muutoin henkilöstöä olisikin saatavilla. Joissakin vastauksissa nousi esiin sekä ammattitaidon että tarjonnan puute. Erilaisiin järjestelmiin liittyvät haasteet tulivat esiin kahdessa vastauksessa. Tällä hetkellä apuja tarvitaan toimintaa tukevien tietojärjestelmien kehittämiseen. Erilaiset järjestelmät kuten tuotannonohjaus, Internet, varastohallinta sekä kassajärjestelmät eivät tue toisiaan, vaan tiedot joudutaan syöttämään jokaiseen järjestelmään erikseen.

” Ei vaan oo ammattitaitoista materiaalia. Ammatillaiset häviää jonnekin.”

Muita haasteita vastaajilla olivat nopeasti muuttuvat tilanteet tilauksissa, tilankäyttö keittiössä, vanhentunut laitteisto, budjetintekoon liittyvät haasteet, muutosten läpivieminen

henkilöstölle sekä myyjien asiantuntemattomuus. Erityisesti catering-tilauksissa haasteita aiheuttavat vaihtelevat olosuhteet sekä viranomaisten vaatimukset.

Toiseksi selvitettiin eniten aikaa vieviä työtehtäviä. Esiin nousivat osittain samat tehtävät kuin ensimmäisessä, kuten esimerkiksi reseptiikan ja menukokonaisuuksien suunnittelu. Neljässä vastauksessa esiin tuli tilausten tekeminen. Aikaa vievät tavanomaiset tilaukset, mutta myös odottamattomat ja äkilliset tilaustarpeet sekä muutokset tilauksiin. Myös tukkujen tilausjärjestelmissä kuuluu huomattavat määrät työaikaa, sillä erilaisten tuotteiden etsiminen järjestelmistä on usein aikaa vievää hankalien tai riittämättömien hakutoimintojen tai epäselvien tuotenimien takia. Tuotteiden löytyminen on hankalaa erityisesti silloin kun kyseessä ei ole tavanomainen, toistuvasti tilattava tuote.

Muina aikaa vievinä tehtävinä mainittiin muun muassa omavalvonta, erilaiset työnjohtotehtävät sekä hintojen seuranta. Julkisella puolella esiin nousi myös hankintojen valmistelut, joihin liittyy esimerkiksi hankinnan kohteen määrittelyä ja itse tarjouspyynnön laadintaa.

Kolmannessa kohdassa kysyttiin vielä mitkä toiminnot aiheuttavat eniten kustannuksia vastaajien työssä tai työpaikoilla. Jopa seitsemässä vastauksessa mainittiin henkilöstöhallinnolliset toiminnot, kuten rekrytointi, henkilöstön vaihtuvuudesta aiheutuvat kustannukset sekä sairauslomien paikkaaminen. Muita kustannuksia aiheuttavia asioita ovat muun muassa hävikki, virhetilaukset sekä äkilliset tilaustarpeet, omavalvonnan ja laatuselvitysten dokumentoinnista aiheutuvat kustannukset, posti- puhelin- ja tietotekniikkakustannukset sekä kaluston ja astioiden uusiminen. Työaikaa ja resursseja ja tätä kautta kustannuksia aiheuttavia asioita ovat esimerkiksi inventaario sekä kuormakirjojen lyöminen koneelle. Catering-alalla kustannuksia aiheuttava erilaiset erityistilanteet ja olosuhteet.

”Jos me joka vuosi joudutaan vaihtamaan keittiömestareita tai ottamaan uusia että meillä on vaihtuvuus niin kova, niin se on semmonen yks joka vie kauheesti aikaa, rahaa ja vaivaa.”

Neljännessä kysymyksessä selvitettiin päinvastaisesti niitä työtehtäviä, jotka vievät vähiten aikaa työaikaa ja sujuvat omalla painollaan. Vastauksia olivat työn perusrutiinit kuten itse ruoanvalmistus, inventaariot, varastointi, omavalvonta sekä siivous. Vaikka aikaisemmassa kysymyksessä tukkujen tilausjärjestelmiä moitittiin aikaa vieviksi, mainitsi viisi vastaajaa tässä kohdassa rutiininomaisten perustilausten tekemisen ja sujumisen vähän aikaa vieväksi tehtäväksi. Tukkuroiden kanssa tehty pitkä yhteistyö ja hyvin etukäteen suunnitellut tilauslistat helpottavat ja nopeuttavat tilausten tekemistä. Monilla toimijoilla on käytössään vakiotilauslistat, joihin tehdään muutoksia ainoastaan tarvittaessa.

”Kun meillä on selkeät tilaukset, niin sitten se hoituukin nopeeta. Kyllähän me siinä samassa se 500 pihviä sinne ladotaan kun se satakin.”

Viidennessä kohdassa selvitettiin sellaisia työtehtäviä tai toimintoja jotka jäävät tekemättä tai liian vähälle huomiolle sen takia että aikaa, tietoa tai taitoa niiden tekemiseen ei löydy. Kolmessa vastauksessa mainittiin ruokatuotteen kehittämiseen liittyviä asioita, kuten uusien tuotteiden, esimerkiksi pullien ja pikkusuolaisten testaaminen, itse ruokatuotteen, erilaisten konseptien ja menuiden suunnittelu ja kehittäminen sekä ruoka-annosten ravintosisältötietojen kokoaminen ja tiedottaminen asiakkaille. Myös reseptiikan ajantasaisuuden ja sen yhtenäisyyden eri toimipaikkojen kesken koettiin jäävän liian vähälle huomiolle.

Muita lisähuomiota kaipaavia toimintoja olivat kustannus seuranta, omavalvonta ja viranomaisten ohjeiden seuraaminen ja niiden mukaan toimiminen, siivous, palveluiden ulosmyynti ja markkinointi, asiakastyytyväisyyteen panostaminen sekä visuaalinen uudistuminen. Myös jätehuolto, lajittelu ja ekologinen tapa toimia ovat asioita, johon tulisi kiinnittää huomiota yhä enemmän. Vastauksista nousi selkeästi esille se, että jatkuva kiire ja suuri työmäärä haittaavat uusiin tehtäviin ja toimiin tarttumista. Muutamissa vastauksissa kerrottiinkin suoraan, että liiallinen kiire haittaa syventymistä asioihin ja työn johtamista sekä johtamiseen keskittymistä ja panostamista.

” Pitäisi ehtiä olemaan sen henkilöstön työnjohtamisessa mukana ihan konkreettisesti.”

Seuraavassa kysymysosiassa kysyttiin ensin sitä, miltä Internetsivuilta tai portaaleilta vastaaja hakee tai etsii apuja työhönsä tällä hetkellä. Peräti kahdeksan vastaajaa kertoi käyvänsä säännöllisesti eri tavarantoimittajien sivuilla. Yrityksistä mainittiin ainakin Valio, HK, Atria, Saarioinen, Campbell’s, Unilever Foodsolutions, Findus, Felix sekä Ateriamestarit. Sivuilta etsitään tuotetietojen lisäksi myös reseptiikkaa.

Viidessä vastauksessa mainittiin Google, jonka kautta vastaajat kertoivat etsivänsä tietoa ja apuja melkein pä mihin tahansa ongelmalliseen tilanteeseen. Googlen kautta haetaan sekä tuotetietoja, reseptiikkaa, menuideoita, tietoja allergeeneista ja ruokakulttuureista että viranomaisten ohjeita ja lomakkeita. Googlen kautta tietoa haettaessa ei tarvitse muistaa useita erilaisia Internetosoitteita, vaan hakusanan voi kirjoittaa suoraan hakukenttään, ja hakukone löytää suurella todennäköisyydellä juuri kaivatun sivuston ja tiedon.

”Googlen kautta oikeastaan. Jos tietää mitä on hakemassa niin Googlen kirjoittaa niin siitä se aukee.”

Erialaisten virastojen ja viranomaisten sivuilta etsitään apuja esimerkiksi omavalvontaan ja erityisruokavaliioihin sekä allergeeneihin liittyen. Ravintolapuolelle ideoita haetaan myös muiden ravintoloiden sivuilta ja heidän menuistaan. Internetin lisäksi tietoja ja ideoita haetaan myös alan lehdistä. Myös perinteisesti soittamalla tavoitetaan helposti ja nopeasti esimerkiksi tavarantoimittajan edustaja, joka auttaa senhetkisessä ongelmatilanteessa.

Vastaajilta kysyttiin myös, tietävätkö he ylipäättään miltä Internetsivuilta tai portaaleilta tietoa tai apuja työhön löytyy. Kahdeksan vastaajaa mainitsi parhaaksi tietolähteekseen Googlen, jonka kautta tietoa haetaan aiheesta kuin aiheesta. Kolme vastaaja kertoi, että ajan kanssa tietoa on alkanut löytyä helpommin silloin, kun asiaan on itse jaksanut perehtyä ja kerätä hyödyllisiä sivustoja esimerkiksi omaan Suosikit-listaan. Kaksi vastaaja vastasi suoraan etteivät tiedä miltä sivuilta apuja löytyisi ja apuja etsintöihin täytyy kysellä esimerkiksi kollegoilta. Ainoastaan yksi vastaaja kertoi tietävänsä suoraan miltä sivuilta tietoa löytyy ja käyttävänsä erilaisia sivustoja ja portaaleita laaja-alaisesti.

” Joskus paneuduin siihen osa-alueeseen hyvin ja sitä kautta kun löydän hyvät löydökset niin tallennan ne tonne omiin tiedostoihin.”

Haastateltavilta kysyttiin heidän mielipidettään siitä, löytyykö tietoa ja tukea työhön Internetistä helposti. Tässä kohdassa vastaukset olivat hieman ympäröityjä, ja muutama vastaaja kertoikin, että tiedon löytyminen on kiinni siitä, mitä tietoa etsitään. Jotkin asiat löytyvät helposti, joitakin taas saa etsiä kauemmin. Kolme vastaajaa oli sitä mieltä, että ajan kanssa tietoa kyllä löytyy kun sitä oppii etsimään oikeista paikoista. Kaksi vastaajaa julkiselta puolelta kertoi, että yleensä tietoa kyllä löytyy, mutta esimerkiksi lainsäädännön osalta asiakirjojen runsas valikoima ja sisällön monimutkaisuus hankaloittavat oikean tiedon saamista. Internetin lisäksi tiedonlähteinä mainittiin erilaiset alan lehdet ja koulutukset. Lisäksi kontakteja tavarantoimittajiin, kollegoihin, tukkureihin ja viranomaisiin pidettiin tärkeinä.

Kahdessa edellisessä kysymyksessä Google nousi tärkeimmäksi Internetisivuksi tiedon etsimisessä. Monet olivat sitä mieltä, että Googlen kautta tietoa löytyy nopeasti ja helposti. Kaksi vastaajaa pohti kuitenkin myös Googlen kääntöpuolia eli sen kautta löytyvän tiedon luotettavuutta sekä oikean sivuston ja hakusanojen miettimiseen kuluvan ylimääräisen ajan.

Viimeisessä kysymyksessä tiedusteltiin ensin, millaisia palveluita vastaaja kaipaisi kokonaisvaltaiseen extranettiin tai palveluportaaliin. Yhdeksän vastaajaa kaipaisi tarkempia tuotetietoja valikoimissa olevista tuotteista. Viisi vastaajaa toivoisi järjestelmiin tuotekuvia. Kuvia kaivataan erityisesti ruokatuotteista, mutta sen lisäksi myös harvemmin tilattavista ei-

ruokatuotteista kuten muovipusseista ja jätösäkeistä, suodatinpapereista sekä lautasliinoista. Tällaisista tuotteista kaivataan tarkempia tietoja koska tuotenimet eivät välttämättä kerro tilaajalle mitään ja tarjolla oleva valikoima on usein laaja. Tämänhetkissä järjestelmissä tuotteiden nimet ovat usein lyhennettyjä ja täten epäselviä, siksi vastaajat kaipaivat myös täydellisiä tuotenimiä. Lisäksi toiveena tuotetietoihin liittyen nousi esiin ravintosisältötiedot, jotka olisivat mahdollisesti suoraan ladattavissa erilaisiin tuotannonohjausjärjestelmiin. Myös tuotteiden eri koodeja, kuten kuluttajapakkauksen ja myyntierän EAN-koodeja kaivattiin paremmin esille.

”Nettitilausjärjestelmä, siin on just se, et ku se on vaan se rivi niin sä et tiedä yhtään et onks tää sitä mitä sä haet. Ja sit ku sä näät sen paikan päällä niin ei tää oo yhtään sellanen.”

Tuotteen alkuperämaan merkitseminen järjestelmään helpottaisi, sillä loppuasiakkaat ovat yhä useammin kiinnostuneita siitä, mistä heidän ruokansa on peräisin. Myös tuotteiden ekologisuus kiinnostaa, ja siksi extranettiin kaivataan tietoa tuotteiden pakkausmateriaaleista ja ei-ruokatuotteiden kohdalla myös ympäristömerkeistä, kierrätettävyydestä ja biohajoavuudesta. Reilun kaupan tuotteiden sekä luomutuotteiden toivottiin olevan haettavissa järjestelmistä erikseen. Pakkauksiin liittyen toivottiin myös, että todistukset pakkausten elintarvikekelpoisuudesta olisi ladattavissa extranetistä. Elintarvikeviranomaiset vaativat todistuksia ammattikeittiöiltä, ja kaikkia osapuolia helpottaisi jos todistukset löytyisivät yhdestä paikasta.

Seitsemän vastaajaa kaipaisi extranettiin järjestelmän omaa reseptipankkia tai vaihtoehtoisesti linkkejä sellaista tarjoaville sivuille. Reseptiikan lisäksi toivottiin apua menuuunnitteluun, reseptien hintojen laskemiseen sekä reseptien ravintoainelaskelmien tekemiseen. Kuusi vastaajaa toivoi linkkejä tavarantoimittajien sivuille. Tavarantoimittajien lisäksi linkkejä kaivattiin myös eri viranomaisten sivuille. Myös erilaisia valmiita lomakkeita ja laskureita esimerkiksi inventaarioon, varaston arvon laskemiseen, hävikin laskemiseen sekä omavalvontaan toivottiin löytyvän helposti yhdestä paikasta. Valmiita pohjia kaivattiin myös budjetin tekemisen ja seuraamisen sekä asiakastyytyvyyden selvittämisen avuksi.

Tilausten osalta extranetin toivottiin tarjoavan valmiiksi tuotteita, joita asiakas tilaa toistuvasti. Silloin niiden etsimiseen ja ostoskoriin keräämiseen ei menisi jokaisella tilauksella aikaa. Järjestelmän toivottiin myös ilmoittavan jo tuotetta valittaessa siitä, onko tuotetta saatavilla. Tällä hetkellä tiedon näkee vasta siinä vaiheessa kun tuote on jo ostoskorissa tai pahimmassa tapauksessa silloin, kun kuorma saapuu vastaanottajalle. Tieto tuotteiden saatavuudesta tulisi siis olla paikkansa pitävää ja aina ajan tasalla. Yksi vastaaja toivoi näkevänsä oman tilaushistoriansa portaalista.

Lisäksi mainituiksi tulivat takaisinvetojen ja muiden vastaavien tiedottaminen extranetissä sekä se, että palautteita ja reklamaatioita voisi antaa ja vastaanottaa järjestelmän kautta. Mainoksista kysyttäessä yleinen mielipide oli, että niitä saa ja voi olla, kunhan ne eivät häiritse käytettävyyttä tai hidasta sivujen toimintaa. Myös tietoja erilaisista koulutuksista ja uutuustuotteista voi olla sivuilla samoin ehdoin.

Toiseksi viimeisenä vastaajilta tiedusteltiin, millaisia tietoja tai raportteja he haluaisivat saada extranetin kautta. Esimerkkeinä esitettiin osto- ja volyymiraportit, omat sopimukset, kuljetusaikataulut ja jakeluauton paikantaminen. Idea omien ostoraporttien tarjoamisesta portaalissa saavutti kannatusta, sillä jokainen vastaaja toivoi tällaista raporttia järjestelmään. Tällä hetkellä ostoraportteja voi saada pyydettäessä tai tietyin väliajoin, mutta niihin haluttaisiin perehtyä silloin kun itselle sopii ja ne tulisi olla aina ladattavissa extranetistä.

Kuljetusaikataulujen selviäminen extranetistä sekä jakeluauton paikantaminen jakoivat täysin vastaajien mielipiteet. Neljä heistä kannatti tällaisia palveluita, kuusi piti niitä täysin turhina. Idean kannattajat perustelivat kantaansa muun muassa sillä, että tällä hetkellä kuljetuksien lyykkäytymistä selvitellessä joutuu aina soittamaan tukkuun ja jonottamaan puhelimesta pitkiäkin aikoja. Siihen kuluvan ajan voisi säästää jos saman tiedon saisi extranetistä muutamalla klikkauksella. Samalla palveluun toivottiin lisätoimintoa, jonka kautta voisi nähdä mitä kuormassa on tulossa, jolloin kuka tahansa ammattikeittöstä tietää mitä kuorma sisältää ja pystyy ottamaan sen vastaan. Ne, jotka näkivät kuljetusinformaation tarjoamisen tarpeettomana, olivat sitä mieltä että ongelmatilanteissa on helpompaa soittaa tukkuun ja selvittää asiaa henkilökunnan kanssa suoraan kuin alkaa selvittää sitä itse extranetin kautta. Jakeluaikataulut on useimmiten sovittu etukäteen tukun kanssa ja tämän aikataulun odotetaan myös pitävän.

” Se (kuljetusaikataulu) ois oikein hyvä, joskus oikein ollaan tuolla ovella kyttäämässä että koska se tulee se auto.”

” Meil on määrätty toimituspäivät ja muut. Jos tulee poikkeuksia niin sitten eletään sen mukaan. Jonkun jakeluauton perässä meneminen, niin joku muu tekee sitä kun me.”

Lopuksi haastateltavia pyydettiin kuvaamaan heidän työnsä kannalta täydellistä extranetiä tai portaalia. Useassa vastauksessa toivottiin portaalin olevan selkeä, helppokäyttöinen sekä nopea. Kaksi vastaajaa kertoi, että käyttöön kaivattaisiin ravintola-alan omaa Wikipediaa, portaalia jonka alta löytyisi kaikki tarvittava tieto. Portaalin tulisi vastata jokaisen käyttäjän kysymyksiin, eli tiedon pitäisi olla niin kattavaa että siitä olisi hyötyä kaikille

ammattikeittöissä toimiville - kokista ruokahuoltoapäällikköön. Portaalissa olevien tietojen tulisi tietysti olla luotettavia ja ajan tasalla.

## 6 Yhteenveto ja johtopäätökset

Suurimmat haasteet vastaajien töissä olivat melko pitkälti sellaisia mitä voitiin etukäteen ennustaakin. Resptiikka ja menu suunnittelu nousivat selkeästi muiden teemojen yläpuolelle, reseptiikkaa ja uusia ideoita kun ei varmasti koskaan ole liikaa. Uusien reseptien kehittäminen on aikaa vievää, mutta onnistuessaan se tuo paljon lisäarvoa toimintaan. Myös henkilöstöhallinnollisten asioiden nouseminen esiin oli odotettavaa, sillä alalla on tällä hetkellä työvoimapula, ja uusien ja korvaavien työntekijöiden rekrytointi on haastavaa. Kuten yksi vastaajista totesi, taloudellisen taantuman aikana tilanne on hieman helpottunut, mutta sen parantuessa haasteet rekrytoinnin suhteen ovat varmasti jälleen ajankohtaisia. Muiden haasteellisten ja aikaa vievien työtehtävien suhteen vastaukset jakautuivat tasaisemmin ja esiin nousi paljon erilaisia ongelmia. Useimmat vastaajat viittasivat tässä kohdassa samalla niihin parannusehdotuksiin, joita heillä oli extranetin suhteen.

Työn perusrutiinit vaikuttavat olevan vähiten aikaa ja rahaa vieviä toimintoja. Useimmissa toimipaikoissa rutiinit ja päivittäinen työ ovat hioutuneet ajan kuluessa niin tutuiksi ja toimiviksi prosesseiksi, että niiden toteuttaminen sujuu kuin itsestään. Myös pitkä yhteistyö eri tukkujen, tavarantoimittajien sekä kollegoiden helpottaa arjen sujumista.

Sellaiset työtehtävät, jotka jäävät vastaajilta liian vähälle huomiolle tai jopa kokonaan tekemättä, olivat osittain samoja kuin ensimmäisissä kysymyksissä esiin tulleet haasteelliset ja aikaa vievät työtehtävät. Useissa vastauksissa toivottiin lisää aikaa erilaiseen kehitystyöhön, kuten reseptiikan, menuiden sekä visuaalisen uudistumisen suunnitteluun. Lisäksi muutamissa vastauksissa tuli esiin asioita, joita voidaan pitää ammattikeittiön perusasioihin kuuluvina, kuten omavalvonta, siivous, kustannus seuranta sekä työnjohdolliset tehtävät. Näiden haasteiden taustalla on kuitenkin enemmänkin ajan puute kuin se, ettei oikeanlaisia työkaluja tai apuja työhön ole tarjolla.

Toisaalta vastausten perusteella voidaan sanoa, että erilaisilla toimipaikoilla on käytössä hyvin erilaisia työkaluja, laskureita ja lomakkeita erilaisten työtehtävien toteuttamiseen. Jollakin toimipaikalla saattaa olla valmiiksi tehty, hyvinkin toimiva taulukkopohja esimerkiksi inventaarion tekemiseen, kun toisessa toimipaikassa ei ole käytössä minkäänlaista työvälinettä siihen. Sama pätee omavalvontaan, varaston arvon laskemiseen tai vaikkapa budjettien tekemiseen. Kuitenkin, vaikka toimipaikalla olisi käytössään jonkinlainen lomake-

tai laskuripohja, ei se tarkoita etteikö varmasti toimivaa sellaista voisi tarjota asiakkaille myös extranetissä.

Vastaukset yleisimmin käytetyistä Internetsivuista olivat melko odotettuja. Yllätyksenä tuli kuitenkin se, miten moni käyttää suorien Internetosoitteiden sijaan Googlea ja miten paljon sen kautta etsitään ideoita ja apuja omaan työhön. Harvat myöskään tiesivät suoraan miltä sivuilta erilaisia tietoja löytyy, ja siksi he kirjoittavatkin osoitekenttään ensimmäisen Googlen osoitteen. Koska Googlen kautta löytyvä tieto ei välttämättä ole kovin hyvin jäsenneiltyä tai edes luotettavaa, olisi keittön ammattilaisille varmasti helpottavaa, jos tarvittava tieto tai ainakin suorat linkit löytyisivät laajemmasta extranetistä. Extranetin tulisi voida vastata haastateltavien huoleen siitä, etteivät he löydä tietoa tarpeeksi nopeasti tai helposti.

Kolmessa viimeisessä kysymyksessä vastaajilta tiedusteltiin erilaisia ideoita extranetin kehittämiseksi. Esiin nousi paljon erilaisia ideoita ja tarpeita, mutta tietyt pääteemat olivat sellaisia, joita täytyy ehdottomasti ottaa huomioon extranetiä kehitettäessä.

Vastausten perusteella voidaan sanoa, että tärkeimpänä kehityskohteenä extranetissä ovat tuotetiedot, ja tärkeimpinä niistä tuotekuvat. Koska itse tuoteriveille ei lisätietoja mahdu, tulisi esimerkiksi riviä klikkaamalla aueta laajemmat tuotetiedot erilliseen ikkunaan. Tässä tulee kuitenkin miettiä sitä, ovatko tiedot extranetissä vai voisiko tuoterivin klikkaus tavarantoimittajan sivuille ja edelleen oikean tuotteen kohdalle. Tuotetietojen julkaiseminen tietysti tarkoittaa, että yhteistyö tavarantoimittajien kanssa tulee olla tiivistä. Uskoisin, että tavarantoimittajat lähtevät mielellään yhteistyöhön mukaan, sillä tuotetietojen laajentaminen ja parantaminen vaikuttavat tietysti tuotteiden menekkiin. Aikataulut sekä yhteistyön koordinoiminen muodostuvat varmasti haasteiksi, sillä yhteistyön alkuun saaminen tavarantoimittajien kanssa sekä yhteisistä aikatauluista sopiminen tuottavat varmasti päänsärkyä.

Perustietojen, kuten tuotekuvien sekä ainesosa- ja ravintosisältötietojen julkaiseminen ei varmasti sinällään tuota ongelmia, sillä ne ovat olemassa kaikista ruokatuotteista jo lainkin vaatimana. Myös esimerkiksi EAN-koodit löytyvät kaikista tuotteista, joten niiden julkaiseminen portaalissa olisi varmasti mahdollista. Haastavampia ovat luultavasti tiedot pakkausmateriaaleista tai esimerkiksi kierrätettävyydestä, sillä sellaisia tietoja on vaikeaa saada tällä hetkellä edes tavarantoimittajien omilta sivuilta. Tavarantoimittajien pitäisi siis ensin kiinnittää tällaisiin asioihin huomiota, ennen kuin tietoa voidaan jakaa extranetissä. Uskoisin, että tämäntyppisiin tuotetietoihin kiinnitetään kuitenkin jatkossa enemmän huomiota, ja ne voisivat tulevaisuudessa näkyä myös extranetissä.

Tuotetietojen ohella myös portaalissa olevat tuotenimet pitäisi saada selkeämmiksi ja informatiivisemmiksi, mutta täydellisen nimen saaminen lyhyelle tuoteriville on haastavaa tai jopa mahdotonta. Yhtenä ratkaisuna olisi pitää tuoterivin nimi ennallaan, mutta kun käyttäjä veisi hiiren rivin kohdalle, aukeaisi tuotteesta erilliseen pieneen ikkunaan sen täydellinen nimi ja ehkä jopa tuotokuva.

Seitsemän vastaajaa toivoi extranettiin reseptiikkaa. Useimmat tavarantoimittajat tarjoavat tällä hetkellä valmiita reseptejä omilla Internetsivuillaan, ja nämä reseptit tulisi siis linkittää jotenkin extranettiin. Yhtenä vaihtoehtona olisi rakentaa extranettiin oma reseptipankki, josta voisi hakea reseptejä tietyllä tuotteella, pääraaka-aineella tai vaikkapa sesongin tai erityisruokavalion perusteella. Extranetin reseptipankki etsisi silloin kaikki hakutuloksiin täsmäävät reseptit. Tällaisen reseptipalvelun rakentaminen on tietenkin valtava työ, sillä yhteistyö palveluntarjoajan sekä tavarantoimittajien välillä tulisi olla saumatonta ja yhteisten pelisääntöjen täytyisi olla selkeät.

Vastaajat toivoivat extranettiin linkkejä eri tavarantoimittajien sivuille. Mielestäni portaaliin voisi rakentaa kokonaan oman osion tavarantoimittajille. Sieltä löytyisi heidän yhteystietonsa, ja samalle sivulle voitaisiin koota esimerkiksi ”Tavarantoimittajat ilmoittavat” -tyyppinen osio josta löytyisi tietoja vaikkapa järjestettävistä koulutuksista, uutuustuotteista tai kampanjoista. Tässä tapauksessa kaikenlainen ilmoittelu ja mainokset pysyisivät vain tässä tavarantoimittajille tarkoitettussa osiossa, ja portaalin käyttäjät löytäisivät etsimänsä tiedon helposti.

Samaan tyyliin voitaisiin extranettiin rakentaa oma osionsa viranomaisille ja erilaisille lomakkeille ja laskureille. Osion tulisi löytyä linkit viranomaisten sivuille sekä keskeisimmät toimijoiden tarvitsemat lomakkeet. Lisäksi palveluntarjoaja voisi tarjota tähän osioon erilaisia laskureita toimijoiden arkea helpottamaan. Tällaisia olisivat muun muassa laskurit varaston arvon laskemiseen, inventaarioon, budjetin tekemiseen ja seuraamiseen sekä asiakastyytyväisyyden selvittämiseen ja seurantaan. Tällaisten laskureiden tarjoaminen extranetissä vaatisi tietysti palveluntarjoajalta panostuksia, mutta se varmasti lisäisi asiakasuskollisuutta ja sitoutuneisuutta, sillä asiakkaat tietäisivät mistä he löytävät tällaisia apuvälineitä työhönsä.

Koska monet vastaajista kokivat erilaiset henkilöstöhallinnolliset toimet haastaviksi joko ajankäytöllisesti tai taloudellisesti, olisi varmasti lisäarvoa tuovaa jos extranetissä olisi oma osionsa rekrytoinnille. Toimivinta varmasti olisi, jos tätä osiota ylläpitäisi ulkopuolinen rekrytointiyritys. Se voisi tarjota palvelua sekä työnhakijoille että työvoimaa tarvitseville. Näin molemmat osapuolet tietäisivät aina, miltä sivustolta apu löytyy. Jotta palvelu saataisiin toimivaksi, tulisi rekrytointiyrityksen tehdä pitkäjänteistä työtä ja perehtyä HoReCa-alan

toimintaan. Vain tällä tavalla voidaan taata, että työnhakijat ja -antajat luottavat palveluun ja hakeutuvat tarvittaessa extranetiin ratkaistakseen ongelmatilanteen.

Kuten vastaajat toivoivatkin, olisi ostoraporttien saaminen portaaliin tärkeää. Portaaliin voisi tehdä osion, josta löytyisivät asiakkaan omat tiedot. Sieltä ostaja voisi ladata omat ostoraporttinsa ja samasta paikasta voisi löytyä eri tilausten tiedot. Kuljetusaikataulujen näkyminen tai jakeluauton paikantaminen portaalissa jakoivat täysin vastaajien mielipiteet. Mielestäni tällaista palvelua ei ehkä kannattaisi lisätä portaaliin heti alussa, vaan sen tarpeellisuutta voitaisiin pohtia myöhemmin uudelleen jatkokehitysvaiheessa.

Kuten voidaan huomata, extranetin kehittämiseksi ei tarvita välttämättä mitään täysin uutta tai mullistavaa, vaan kyse on enemmänkin perusasioista ja niiden toimivuuden ja näkyvyyden parantamisesta. Muutamilla uusilla työkaluilla voidaan parantaa helposti tiedon saatavuutta ja laajuutta. Kuten vastaajat toivoivat, tulisi extranetin olla selkeä ja helppokäyttöinen. Portaalissa tapahtuvista muutoksista tulisi tiedottaa asiakkaille ajoissa ja taata että asiakkaat tottuvat käyttämään uudenlaista järjestelmää nopeasti. Lisäksi extranetissä olevan tiedon pitäisi olla aina ajan tasalla eikä sen luotettavuudesta saa olla epäilyksiä. Jälleen kerran tässä korostuu yhteistyön tärkeys. On mietittävä tarkkaan miten esimerkiksi tuotetietoja päivitetään extranetiin ja kenen vastuulla tietojen ajantasaisuudesta huolehtiminen on.

Kuten työn teoriaosassa mainitaan, tulee asiakastyytyväisyyttä seurata tiiviisti uudistusten tekemisen jälkeen. Extranetin kehittäminen on pitkä ja myös kivikkoinen tie, mutta panostus on varmasti kannattava.

## 7 Pohdinta

Aloitin opinnäytetyöni tekemisen jo keväällä 2010, jolloin järjestettiin Opinnäytetyövalmiudet-opintojakso. Opintojakson aikana lyötiin lukkoon työn aihe, ylä- ja alaongelmat sekä tehtiin hahmotelma sisällysluettelosta. Kesällä 2010 aloin keräämään aineistoa työn teoriaosaan ja kirjoittamaan sitä. Samalla hahmottelin teemahaastattelurunkoa ja tein oli yhteydessä mukana olevien yritysten edustajiin haastateltavien hankkimiseksi. Kesän lopussa minulla olikin lista haastateltavista valmiina ja teoriaosaakin oli kirjoitettuna jonkin verran. Syksyn alussa olin yhteydessä opinnäytetyöni ohjaajaan, jonka kanssa teimme pieniä muutoksia teemahaastattelurunkoon ja hän antoi minulle joitakin parannusehdotuksia teoriaosan kirjoittamiseen.

Teemahaastattelut oli alun perin tarkoitus tehdä jo elokuussa 2010, mutta työkiireiden takia niiden tekeminen siirtyi, ja ne tehtiin lopulta lokakuussa. Vastaajien tavoittamista helpotti

huomattavasti mukana olevien yritysten edustajien apu. Vastajiin oli helppo olla yhteydessä, koska he tiesivät jo etukäteen mistä on kyse. Haastatteluajkojen sopiminen vastaajien kanssa sujui yllättävänkin sujuvasti, ja sain kaikki haastattelut tehtyä parin viikon sisällä. Kaiken kaikkiaan haastattelun tekeminen oli vaivattomampaa kuin mitä olin etukäteen ajatellut. Ennen kuin aloin kirjoittamaan empiiristä osiota työhöni, kirjoitin valmiiksi teoriaosan.

Teemahaastattelussa minua huolestutti ensin se, ovatko kysymykset haastatteluun sopivia ja saanko niillä selville asioita joita haluan selvittää. Heti ensimmäisen haastattelun jälkeen olin kuitenkin varma siitä, että saisin työhöni runsaasti toimivaa materiaalia haastateltavilta. Vastajat ymmärsivät hyvin työni tarkoituksen ja sen, miksi kysyin juuri tietynlaisia kysymyksiä. He myös kertoivat omien töidensä haasteista kattavasti ja sain helposti selkeän kuvan tämänhetkisistä haasteista ja tarpeista. Teemahaastattelu osoittautui erittäin toimivaksi haastattelutekniikaksi, sillä pystyin helposti esittämään kysymyksiin tarkentavia lisäkysymyksiä. Olin myös erittäin positiivisesti yllätynyt siitä, miten hyviä kehitysideoita ja -ehdotuksia vastaajilla oli. Olen erittäin kiitollinen kaikille haastateltaville siitä, miten he jaksoivat panostaa teemahaastatteluun, ja monet heistä olivat selkeästi miettineet kysymyksiä jo etukäteen ennen haastattelua.

Haastavinta työssä oli ehdottomasti aikataulu. Koska käyn töissä kokopäiväisesti, oli vaikeaa löytää aikaa, jolloin opinnäytetyöhön olisi ehtinyt paneutua kunnolla pidemmän aikaa. Toisaalta kun työn makuun pääsi, syntyi tekstiä melko nopeasti ja vaivattomasti.

Vaikka opinnäytetyöni aihe oli haastava, ja sen onnistumisesta oli epäilyksiä monella taholla, olen tyytyväinen lopputulokseen. Olen erityisen kiitollinen siitä, että saan olla mukana kyseisessä projektissa ja mukana jossakin sellaisessa, jossa toden teolla yritetään kehittää jotakin uutta ja merkittävää.

## Lähteet

- Aalto, A., Halonen V., Juote, T., Järvinen, V., & Wihuri, P. 2000. Sähköinen liiketoiminta: kaupankäynti, lainsäädäntö, tietoturva, kirjanpito ja tilintarkastus, verotus. Jyväskylä: KHT yhdistyksen palvelu.
- Aaltonen, E., Gröhn, A. & Saajasto, T. 1997. Extranet - verkottunut tapa toimia. Teknillinen korkeakoulu. Espoo. Tutkintotyö.
- Berg, V. 2004. Pk-yritysten sähköinen liiketoiminta - tarpeet kehittää julkista palveluntarjontaa. Helsinki: Edita.
- Herten, P von. 2006. Brändi yritysmarkkinoinnissa. Helsinki: Talentum.
- Hirsjärvi, S & Hurme, H. 2001. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hunter, V & Tietyen D. 1997. Business to business marketing. Creating a community of customers. Illinois: NTC Business Books.
- Ilomäki, L. 2008. Asiakaskontaktin luominen Business-to-Business -organisaatiossa. Laurea-ammattikorkeakoulu. Laurea Leppävaara. Espoo. Opinnäytetyö.
- Jalonen, H. Intranet. Viitattu 18.8.2010. [http://www.mansoft.fi/harri\\_jalonen](http://www.mansoft.fi/harri_jalonen)
- Jokinen, S. Extranetin käyttöönotkokemukset Porin kaupungin teknisessä palvelukeskuksessa. 2008. Satakunnan ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö.
- Jussila, M. & Leino A. 1999. Net. Verkkoviestinnän käsikirja. Hämeenlinna: Inforviestintä.
- Karjalainen, N. 2000. Sähköinen liiketoiminta: haaste strategialle. Juva: WSOY.
- Kuivalahti, T. & Luukkonen, J. 2003. Intra. Hämeenlinna: Karisto.
- Kuusniemi-Laine, A. & Takala, P. 2007. Julkisten hankintojen käsikirja. Helsinki: Edita.
- Mäkisalo, L. 2008. Ekstranet- ja verkkokauppapalvelun toteutustekniikan valinta: Microsoft Office Sharepoint Server 2007 vs Hosted eBusiness Solutions. Tampereen ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö.
- Nikkilä, T. 2001. Internet 2001 - eilen tänään ja huomenna. Jyväskylä: Docendo.
- Ojasalo, J. & Ojasalo, K. 2010. B-to-B -palvelujen markkinointi. Helsinki: WSOYpro.
- Otala, L & Pöysti, K. 2008. Wikimaniaa yrityksiin. Yritys 2.0. tuottamaan. Porvoo: WSOY.
- Rope, T. 2004. Business to business -markkinointi. Helsinki: WSOY.
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. Teemahaastattelu. Viitattu 27.12.2010. [http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6\\_3\\_2.html](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_2.html)
- Työ- ja elinkeinoministeriö. Uusi laki mahdollistaa kokonaan sähköiset julkiset hankinnat. Viitattu 14.10.2010. [http://www.tem.fi/index.phtml?92752\\_m=100686&s=903](http://www.tem.fi/index.phtml?92752_m=100686&s=903)
- Virtanen, A. 2006. Ekstranet - osa yrityksen markkinointiviestintää: case Gardner Denver Oy. Tampereen ammattikorkeakoulu. Tampere. Opinnäytetyö.

#### Julkaisemattomat lähteet

Keittiömestarin haastattelu. 22.10.2010. Helsinki.

Keittiöpäällikön haastattelu. 19.10.2010. Helsinki.

Keittiöpäällikön haastattelu. 26.10.2010. Helsinki.

Keittiöpäällikön haastattelu. 26.10.2010. Helsinki.

Keittiöpäällikön haastattelu. 26.10.2010. Helsinki.

Keittiötoimenjohtajan haastattelu. 15.10.2010. Helsinki.

Materiaalipäällikön haastattelu. 26.10.2010. Helsinki.

Ravintolatoimenjohtajan haastattelu. 29.10.2010. Helsinki.

Ravitsemistyönjohtajan haastattelu. 26.10.2010. Helsinki.

Ruokapalveluesimiehen haastattelu. 14.10.2010. Helsinki.

## Taulukot

Taulukko 1: Aikaisemmat opinnäytetyöt .....	7
---	---

## Liitteet

### Liite 1: Teemahaastattelurunko

- Mitkä ovat suurimpia haasteita työssäsi, millaisiin toimintoihin kaipaisit tukea?
  - Mitkä työtehtävät vievät eniten aikaa?
  - Mitkä toiminnot aiheuttavat eniten kustannuksia?
  - Mitkä toiminnot aiheuttavat vähiten kustannuksia ja vievät vähiten työaika?
  - Jäävätkö jotkin työtehtävät tai toiminnot liian vähälle huomiolle tai jopa kokonaan tekemättä sen takia, ettei tietoa tai apuja työhön löydy?
- 
- Miltä Internetsivuilta tai portaaleilta haet apuja tai tietoa työhösi tällä hetkellä?
  - Tiedätkö, miltä Internetsivuilta tai portaaleilta löydät tukea työhösi?
  - Löytyykö tietoa ja apuja helposti?
- 
- Millaisia palveluita kaipaisit kokonaisvaltaisempaan extranetiin?
  - Mitä tietoja tai raportteja haluaisit saada extranetin kautta (esimerkiksi osto- tai volyymiraportteja, tiedot sopimuksista, kuljetusaikataulut, jakeluauton paikantaminen)?
- 
- Millainen olisi mielestäsi täydellinen extranet kun mietit tarpeita työsi toteuttamiseen?