

SAVONIA-AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalous, Kuopio

SASTA OY:N SÄHKÖINEN LIIKETOIMINTA

Tanja Saarelainen
Tradenomin (ylempi AMK) opinnäytetyö
Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen

Marraskuu 2010

SAVONIA-AMMATTIKORKEAKOULU Liiketalous, Kuopio Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen		
Tekijä(t) Tanja Saarelainen		
Työn nimi Sasta Oy:n sähköinen liiketoiminta		
Työn laji Opinnäytetyö	Päiväys 26.11.2010	Sivumäärä 94 + 4
Työn ohjaaja(t) Antti Iire, Virpi Laukkanen		Toimeksiantaja Sasta Oy
Tiivistelmä <p>Maailma digitalisoituu kovaa vauhtia. Paitsi kuluttajien, myös yritysten keskuudessa tieto- ja viestintäteknii- kan kehittymisen mukanaan tuomat muutokset ovat olleet hyvin monimuotoisia ja liiketoimintojen sähköis- tyminen on tuonut muutoksia moniin palveluihin, kaupankäyntiin, tiedon etsintään ja vapaa-aikaan. Digitaali- set kanavat, Internet mukaan lukien, tarjoavat mahdollisuuksia säännölliseen, kustannustehokkaaseen, per- sonoituun ja vuorovaikutteiseen yhteydenpitoon yrityksen ja sen asiakkaiden välillä. Yritysten välistä kaup- paa harjoitaviin yrityksiin kohdistuu yhteistyökumppanien taholta nykyisin jo melkoinen paine siirtyä kau- pankäynnissä tehokkaaseen tietoverkkojen käyttöön.</p> <p>Tämän opinnäytteen kokonaistavoitteena oli tuottaa lisätietoa ja ymmärrystä sähköisen liiketoiminnan ke- hittämisestä vaatetusalan yritys Sasta Oy:n johdolle järkevien päätösten ja valintojen tueksi, jotta myös Sastan kaltaisen pk-yrityksen liiketoimintaa voitaisiin kehittää sähköisten ratkaisujen avulla. Työn teoriaosuus keskittyi sähköisen liiketoiminnan kehittämiseen erityisesti myynnin ja asiakkuuksien näkökulmasta. Empiiri- nen tutkimus suoritettiin kvalitatiivisena tutkimuksena, joka koostui Sastan myyntihenkilöstön haastatteluis- ta, Sastan valikoiduille asiakkaille lähetetystä sähköpostikyselystä sekä benchmarking- eli vertailuanalyseis- tä. Tutkimustulosten pohjalta laadittiin ehdotelma Sasta Oy:n sähköisen liiketoiminnan visiosta, jonka tar- koituksena on antaa yrityksen johdolle eväitä Sastan sähköisen liiketoiminnan suunnitteluun ja mahdollisen sähköisen liiketoimintastrategian muodostamiseen.</p> <p>Tutkimus osoitti, että Sasta Oy:n on korkea aika ryhtyä sähköistämään liiketoimintojaan. Yritys voi kehittää myyntiin ja asiakaspalveluun liittyvään toimintaansa suhteellisen yksinkertaisesti paitsi jälleenmyyjän myös myyntihenkilöstön suuntaan sähköistämällä joitakin tiettyjä yrityksen rutiininomaisia peruspalveluja. Rutiini- toimintoja, kuten esimerkiksi tilausten vastaanotto- ja tallennus, automatisoimalla yrityksellä on mahdollisuus saavuttaa paitsi toiminnallista tehokkuutta, myös kustannussäästöjä, kun resursseja voidaan vapauttaa te- hokkaampaan ja painopiste voidaan siirtää lisäarvoa tuottavaan työhön, esimerkiksi strategiseen osaami- seen.</p>		
Asiasanat Sähköinen kaupankäynti, sähköinen liiketoiminta, asiakkuuden hallinta, strategia, sähköisen liiketoiminnan strategia, kanavakonflikti		

SAVONIA UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES SAVONIA BUSINESS Degree Programme in Business Management and Entrepreneurship; Master of Business Administration		
Author(s)		
Tanja Saarelainen		
Title of study		
eBusiness at Sasta Oy		
Type of project	Date	Pages
Thesis	26.11.2010	94 + 4
Supervisor(s) of study		Executive organisation
Antti Iire, Virpi Laukkanen		Sasta Oy
Abstract		
<p>We live in a digital world. Not only consumers but also companies have faced the various ways of digitalisation within services, commerce and information search among other things. The digital channels, including the Internet, enable regular, cost-effective, customized and interactive ways of communication between a company and its customers. Today's companies, especially those who operate business-to-business, are under remarkable digitalisation pressure as their customers and partners expect efficient co-operation supported by eBusiness.</p> <p>This thesis has been made for Finnish clothing manufacturer Sasta Oy. The main target of this thesis was to generate useful information and guidelines to the management of Sasta Oy of how to develop eBusiness at Sasta Oy in the future. The main focus of the thesis was to find out how to develop sales and customer relationships by using eBusiness. At this point the study concentrated on the Finnish market.</p> <p>The empirical research utilized qualitative research methodology. The study was carried out with the help of theme interviews of the company's sales personnel and questionnaires sent by email to selected retail customers. Based on the diverse theories and the results of the study, Sasta's eBusiness vision was created. The vision gives guidelines to the management of Sasta Oy for planning and implementing the eBusiness strategy for the future.</p> <p>Briefly, the results indicate it is time for Sasta Oy to start developing eBusiness. By automatising some routine operations the company could offer better facilities and services not only directly to its customers but consequentially to its sales personnel. In an ideal situation the same electronic Internet-based service could help both of them. Through automatisisation the company could achieve functional efficiency and cost-efficiency, as the resources could be directed to more value-added work, such as strategic planning.</p>		
Keywords		
Electronic Commerce, eBusiness, CRM, Strategy, eBusiness Strategy, Channel conflict		

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	7
1.1	Työn tausta	7
1.2	Työn tavoitteet	8
1.3	Työn viitekehys, rakenne ja rajaukset.....	9
1.4	Keskeiset käsitteet	11
2	VAATETUSALAN YRITYS SASTA OY.....	13
2.1	Toimialana tekstiili- ja vaatetusteollisuus	13
2.2	Perheyrittäjä kolmannessa polvessa	14
2.3	Tuotteet	16
2.4	Jakelukanavat	16
3	SÄHKÖISEN LIIKETOIMINNAN PERUSTEET	18
3.1	Sähköisestä kaupasta sähköiseen liiketoimintaan.....	18
3.2	Sähköisen liiketoiminnan kehitysvaiheet.....	21
3.2.1	Elektroninen kaupankäynti.....	21
3.2.2	Elektroninen liiketoiminta	22
3.2.3	Monikanavainen verkostotoiminta	22
3.2.4	”Ubi-aika”.....	23
3.3	Syitä liiketoimintojen sähköistämiseen	23
3.3.1	Kustannustehokkuus	24
3.3.2	Toiminnallinen tehokkuus.....	24
3.3.3	Myynnin ja asiakkuuksien kehittäminen	25
3.3.4	Muutokset arvoketjuissa	26
3.4	Sähköinen liiketoiminta tilastojen valossa.....	27
3.5	Sähköisen liiketoiminnan nykytila Sasta Oy:ssä	28
4	SÄHKÖISET LIIKETOIMINTAMALLIT	31
4.1	Yritysten välinen kaupankäynti.....	31
4.1.1	Yritysten välisen kaupan muodot	32
4.1.2	Yritysten välisen kaupan konseptit	33
4.2	Elektroninen kuluttajakauppa	36
4.2.1	Elektronisen kuluttajakaupan konseptit	37
4.2.2	Elektronisen kuluttajakaupan vaikutukset	37
4.3	Muita sähköisen liiketoiminnan malleja	38
4.3.1	Kuluttajien keskinäinen ja kuluttajan ja yritysten välinen liiketoiminta	38
4.3.2	Yrityksen ja työntekijöiden ja työntekijöiden keskinäinen liiketoiminta	38
4.3.3	Elektroninen kaupan välitys ja tiedon välitys.....	39
4.3.4	Muita elektronisen liiketoiminnan palvelukonsepteja ja ansaintamalleja	39
4.3.5	Elektroninen mainonta ja markkinointi.....	40

5	ASIAKASSUHTEIDEN HALLINTA KILPAILUKYVYN YTIMESSÄ	42
5.1	Asiakkaiden uusi rooli	42
5.2	Asiakkuuksien johtamisesta asiakaslähtöiseen toimintatapaan.....	43
5.3	Asiakkuuden hallinta strategisena kysymyksenä	44
5.4	Asiakasnäkökulma sähköisessä liiketoiminnassa	45
6	SÄHKÖINEN LIIKETOIMINTA JA STRATEGIA	47
6.1	Strategiasta sähköisen liiketoiminnan strategiaan	47
6.2	Sähköisen liiketoimintastrategian suunnittelun lähtökohdat	48
6.3	Sähköisen liiketoimintastrategian luominen	50
6.3.1	Markkina-analyysi	52
6.3.2	Vision luominen	54
6.3.3	Puutteiden analysoiminen.....	55
6.3.4	Strategisen toimintasuunnitelman laatiminen	55
6.3.5	Strategian toteuttaminen ja arvioiminen	56
6.4	Sähköisen liiketoiminnan kehittämisen haasteet	56
6.4.1	Johdon ja henkilöstön rooli	56
6.4.2	Teknisten ratkaisujen merkitys	58
6.4.3	Asiakkaiden ja yhteistyökumppanien rooli.....	58
6.4.4	Resurssit	59
6.4.5	Kanavakonflikti	60
7	TUTKIMUSMETODIIKKA	63
7.1	Tutkimusmenetelmät.....	63
7.2	Aineiston keräys.....	64
7.2.1	Haastattelu.....	64
7.2.2	Kysely	66
7.2.3	Benchmarking.....	67
7.3	Aineiston purkaminen ja analysointi.....	68
8	TULOKSET	71
8.1	Myyntihenkilöstön näkemyksiä Sastan liiketoimintojen sähköistämisestä	71
8.1.1	Sähköisen liiketoiminnan ratkaisuista apua henkilökohtaiseen myyntityöhön.....	71
8.1.2	Sähköistämällä tehoa asiakaspalveluun	72
8.1.3	Verkko kaupankäynti- ja markkinointikanavana nykypäivää	72
8.2	Jälleenmyyjien näkemyksiä Sastan liiketoimintojen sähköistämisestä	73
8.2.1	Sähköisille palveluille vihreää valoa	74
8.2.2	Monipuolisuus ja helppokäyttöisyys verkkopalvelun valtteja	74
8.2.3	Verkkosivut suurennuslasin alla	75
8.2.4	Vertailuanalyysin tulokset	76
8.3	Tutkimuksen arviointi	78
8.3.1	Käytetyt menetelmät ja mittarit	78
8.3.2	Tutkimusaineisto.....	79
8.3.3	Tutkijan rooli	80
8.3.4	Yhteenveto tutkimuksen luotettavuudesta	81

9	JOHTOPÄÄTÖKSET	82
9.1	Visio Sasta Oy:n liiketoimintojen sähköistämisestä.....	82
9.2	Ehdotukset jatkotoimenpiteiksi.....	85
9.3	Pohdintaa	86
	LÄHTEET	88
	LIITE 1 Teemahaastattelupyynnö	95
	LIITE 2 Sähköpostikysely	97
	LIITE 3 Teemahaastattelujen yhteenveto	98
	LIITE 4 Sähköpostikyselyn vastaukset.....	100

1 JOHDANTO

Internet on mullistanut maailmaa monella tapaa. Turkki (2009, 30) toteaa vertauskuvallisesti sen olevan nyky-yhteiskunnassa kuin energia, puhdas vesi, liikenne ja kohtaamisia mahdollistavat julkiset tilat. Internet-yhteys digitaaliseen maailmaan luo perustan sille, että olemme osa nykyaikaista globaalia maailmaa. Kuluttajille Internet on tuttu väline muun muassa tiedonhaussa, ostosten teossa ja pankkiasioiden hoitamisessa. Myös yritysten keskuudessa tieto- ja viestintäteknikan kehittymisen mukanaan tuomat muutokset ovat olleet hyvin monimuotoisia ja liiketoimintojen sähköistyminen on tuonut muutoksia moniin palveluihin, kaupankäyntiin, tiedon etsintään ja vapaa-aikaan (Tinnilä ym. 2008, 12). Digitaaliset kanavat, Internet mukaan lukien, tarjoavat mahdollisuuksia säännölliseen, kustannustehokkaaseen, personoituun ja interaktiiviseen eli vuorovaikutteiseen yhteydenpitoon yrityksen ja sen asiakkaiden välillä (Merisavo 2008, 2). Internet on avannut yrityksille monta uutta väylää tarjoamalla uusia ideoita ja välineitä kaupankäyntiin, markkinointiin ja viestintään. Myöskään sen mahdollistamia keinoja yritysten sisäisten järjestelmien kehittämiseksi ei pidä unohtaa.

Sähköinen liiketoiminta ei sinänsä ole täysin uusi tai erilainen tapa tehdä bisnestä, vaan lähinnä perinteisen liiketoiminnan jatkumo ja tulisi siksi nähdä perinteisten liiketoimintamallien kehittämisenä (Groucutt & Griseri 2004, 32). Yritysten välistä kauppaa harjoittaviin yrityksiin kohdistuu yhteistyökumppaneiden taholta nykyisin jo melkoinen paine siirtyä kaupankäynnissä tehokkaaseen tietoverkkojen käyttöön. Yhä suurempi määrä yritysten välistä tietoa kulkeekin jo tietoverkkojen kautta. (Kalliala ym. 2004, 9.) Monet yritykset haluavat jo nyt asioida toimittajiensa ja yhteistyökumppaniensa kanssa sähköisesti ja sähköisen kaupankäynnin valmiuksien puuttuminen voi johtaa siihen, että yritys jää osattomaksi sähköisen kaupankäynnin verkostoista, joita sen yhteistyökumppanit kehittävät (Trepper 2001, 13). Mikäli yritys ei pysty vastaamaan digitaalisen talouden vaatimuksiin, riski tippua arvoketjuista ja – järjestelmistä on suuri. Monet tutkimukset ovatkin osoittaneet, että pk-yritykset sähköistävät liiketoimintojaan ja käyttävät tietotekniikkaa menestyksekkäästi juuri joko vastatakseen asiakkaidensa vaatimuksiin tai pysyäkseen kilpailukykyisinä ja turvatakseen kasvustrategiaa. (Euroopan Komissio 2008, 9.)

1.1 Työn tausta

Kohdeyrityksessä Sasta Oy:ssä (jäljempänä Sasta) liiketoimintojen sähköistäminen on hyvin ajankohtainen aihe. Viime vuodet ovat olleet 41-vuotiaalle Sastalle voimakasta uusiutumisen aikaa. Yrityksen kilpailuedut on kartoitettu huolellisesti ja tuotemerkkiä on kehitetty suunnitelmallisesti. Yksi merkittävä muutos tapahtui vuonna 2007, kun yritys antoi pääosan vienti-

toiminnoistaan tanskalaisen yhteistyökumppaninsa Svendsen Sport AS:n hoidettavaksi. Yhteistyösopimus vapautti Sastan resursseja yrityksen muun toiminnan kehittämiseen. Kehittämisen kohteena yrityksessä ovat erityisesti kotimaan myynti ja yrityksen kotimaiset asiakkaat. Yrityksessä käynnistettiin alkuvuonna 2008 prosessi, jonka tarkoituksen oli päivittää yrityksen liiketoimintastrategiaa vastaamaan paremmin tämän päivän haasteisiin. Hyvästä alusta huolimatta prosessin eteneminen alkuperäisessä muodossa pysähtyi, mutta kehitystyötä on jatkettu muulla tavoin, muun muassa keväällä 2010 Sasta osallistui yritysvalmennusprojektiin. Yritysvalmennuksen tavoitteena on terävöittää koko yrityksen toimintaa, mutta erityinen fokus on kotimaan myynnin ja markkinoinnin kehittämisessä ja myös muun muassa sähköisten kanavien osuutta tulevaisuuden liiketoiminnassa sivuttiin.

Sähköinen liiketoiminta nähdään kuuluvaksi Sastan toimintaan tulevaisuudessa hyvin vahvasti tavalla tai toisella, mutta jotta asiassa ei lähdettäisi "soitellen sotaan", yrityksellä on oltava riittävä käsitys asioista. Oikeat ja järkevät ratkaisut eivät synny itsestään, joten tarvitaan taustatietoa sähköisen liiketoiminnan mahdollisuuksista, jotta yritys voi viitoittaa tiensä kohti tietoverkkoihin kietoutuvaa tulevaisuutta. Tästä työelämälähtöisestä tarpeesta ja työn toteuttajan omista ammatillisista intresseistä yrityksen myyntisihteerinä syntyi ajatus tehdä opinnäytetyö juuri sähköisestä liiketoiminnasta.

1.2 Työn tavoitteet

Tässä opinnäytetyössä pyritään tarkastelemaan sähköistä liiketoimintaa mahdollisimman monipuolisesti ja maanläheisesti. Koska sähköinen liiketoiminta on kuitenkin aihepiirinä hyvin laaja, on näkökulmaa rajattu niin, että työn keskiössä on sähköisen liiketoiminnan kehittäminen erityisesti myynnin ja asiakkuuksien näkökulmasta. Työn tavoitteena on tuottaa lisätietoa ja ymmärrystä sähköisen liiketoiminnan kehittämisestä Sastan johdolle järkevien päätösten ja valintojen tueksi, jotta myös Sastan liiketoimintaa voitaisiin kehittää sähköisten ratkaisujen avulla.

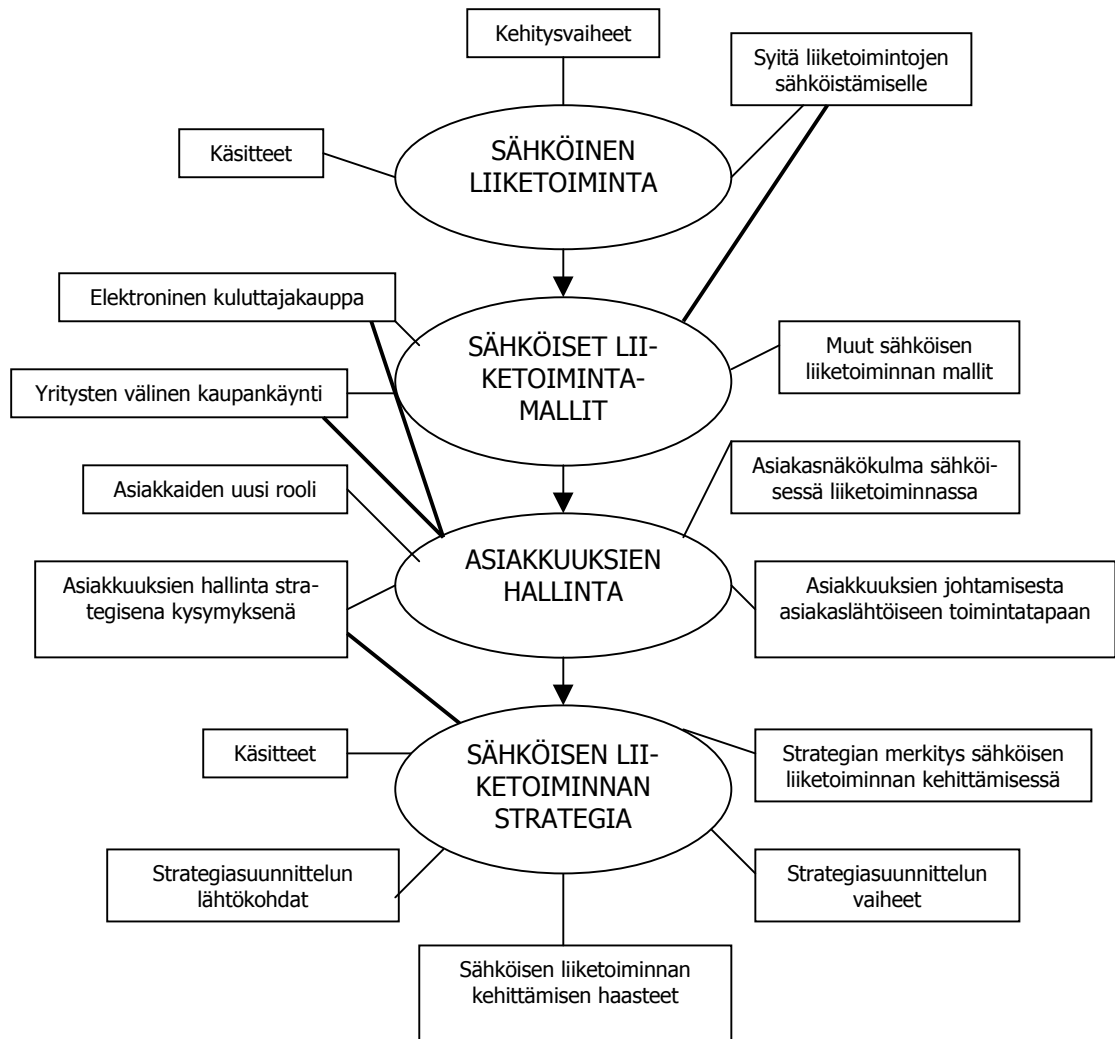
Teorian ja empirian yhdistämisen lopputuloksena pyritään laatimaan Sastalle ehdotelma sähköisen liiketoiminnan visiosta. Aallon ja kumppaneiden (2000, 40) mukaan sähköisen liiketoiminnan visio sisältää näkemyksen siitä, miten sähköistä liiketoimintaa tulisi kehittää asiakkaisiin ja toimittajiin nähden. Vision luomiseksi tehdään taustatyötä analysoimalla uusia liiketoimintamalleja ja tutustutaan kriittisesti markkinoilla jo oleviin verkkopalveluihin. On myös oleellista tunnistaa sähköisen liiketoiminnan luomat mahdollisuudet ja uhat. (Aalto ym. 2000, 40.) Berg (2004, 34–35) korostaa yrityksen näkemyksen ja vision tärkeyttä sähköisen liiketoiminnan kehittämisen onnistumisen osatekijänä. Yrityksellä täytyy olla itsellään näkemys ja visio siitä, mihin sähköisen liiketoiminnan kehittämisellä pyritään.

Tällä opinnäytetyöllä pyritään hakemaan vastauksia erityisesti kysymyksiin: Millä tavoin liiketoimintoja sähköistämällä Sasta voisi kehittää kotimaan myyntiään? Millä tavoin liiketoimintoja sähköistämällä yritys voisi parantaa palvelujaan, kehittää jälleenmyyjäyhteistyötä ja hallita asiakkuuksiaan? Vision määrittelyyn haetaan teorian tiedon lisäksi tukea Sastan myyntihenkilöiden haastatteluista sekä yrityksen merkittävimmille asiakkaille suunnatun kyselyn tuloksista. Myös benchmarking-menetelmää tullaan käyttämään. Tavoitteena on kuvata mahdollisimman realistisesti, millaisin askelin Sastan kannattaisi liiketoiminnan sähköistämässä edetä.

1.3 Työn viitekehys, rakenne ja rajaukset

Työn viitekehys rakentuu sähköisen liiketoiminnan, sähköisten liiketoimintamallien, asiakkuuksien hallinnan ja sähköisen liiketoiminnan strategian teorioista. Viitekehysten rakentamista ja eri osien linkittymistä toisiinsa havainnollistetaan seuraavalla sivulla kuviossa 1.

Opinnäytetyöraportin rakenne pohjautuu kuviossa esitettyyn malliin teorian tiedon osalta. Teoriaosuuden jälkeen siirrytään empiiriseen osioon, jossa ensimmäisenä luodaan katsaus tutkimusmetodiikkaan liittyviin asioihin. Tämän jälkeen käydään läpi tutkimuksen tulokset ja viimeisenä ovat vuorossa johtopäätökset ja jatkotoimenpide-ehdotukset.



Kuvio 1. Työn teoreettinen viitekehys

Koska sähköinen liiketoiminta kaikkine osa-alueineen äärimmäisen laaja kokonaisuus, on viitekehukseen pyritty poimimaan tämän työn tavoitteen kannalta oleellisimman osa-alueet. Sähköiseen liiketoimintaan yleensä vahvasti liitettävä kansainvälistyminen on rajattu työn viitekehystä muutamaa lyhyttä mainintaa lukuun ottamatta pois, sillä työn keskiössä on erityisesti kotimaan myynnin ja asiakkuuksien kehittäminen sähköisen liiketoiminnan keinoin. Koska työn fokuksena on pääasiallisesti yrityksen ulkoisten yhteyksien ja palvelujen kehittäminen, ja koska yritys on jo monelta osin sähköistännyt sisäisiä perustoimintojaan, jätetään yritysten sisäisten toimintojen sähköistämiseen liittyvät asiat tässä työssä tietoisesti vähemmälle huomiolle.

Sähköiset viestintätavat tarjoavat uusia mahdollisuuksia perinteisten viestintätapojen tueksi markkinoinnissa. Markkinointi on kuitenkin aihealueena niin laaja, että sitä tarkastellaan tässä työssä asiakkaiden ja kumppaneiden kanssa toimimisen kehittämisen ja myynnin kehittämisen näkökulmasta, mutta sen sijaan mainontaan liittyvät asiat jäävät lyhyttä käsittelyä lukuun ottamatta viitekehysten ulkopuolelle. Mainontaan sähköisissä viestimissä on kuitenkin syytä

perehtyä jossakin toisessa yhteydessä, sillä digitaalisten markkinointikanavien käyttö yleistyy koko ajan ja pysyäkseen mukana kehityksessä myös Sastan on se otettava huomioon tulevaisuutta suunnitellessaan.

1.4 Keskeiset käsitteet

Sähköinen kaupankäynti

Sähköinen kaupankäynti on avointen tietoverkkojen välityksellä tapahtuvaa tavaroiden ja palveluiden vaihdantatapahtumaa ja sitä tukevan informaation välittämistä yritysten ja kuluttajien välillä tai kuluttajien kesken (Karjalainen 2000, 17).

Sähköinen liiketoiminta

Sähköinen liiketoiminta on avoimien tietoverkkojen välityksellä tapahtuvaa kilpailuedun saavuttamiseen tähtäävää toimintaa, jossa ei ole kyse ainoastaan kauppatahtumien toteuttamisesta, vaan kaikkia yrityksen toimintoja kokonaisvaltaisesti koskettavasta liiketoiminnasta (Karjalainen 2000, 18). Sähköisen liiketoiminnan ja sähköisen kaupankäynnin käsitettä avataan tarkemmin luvussa 3.1.

Asiakkuuden hallinta

Asiakkuuden hallinta (CRM, customer relationship management) on markkinointi- ja johtamisuuntaus, jossa pääosassa ovat asiakkaiden tuntemus, asiakaskontaktien hallinta, luottamuksellisten suhteiden luominen sekä palvelun differoiminen asiakkaiden kannattavuuden mukaan (Ks. mm. Tinnilä ym. 2008, 35). Asiakkuuden hallintaa käydään läpi syvällisemmin luvussa 5.

Strategia

Suomalaista strategiatutkijaa Juha Näsiä siteeraten: ”Strategia on organisaation toiminnan juoni, sen tapahtumisen punainen lanka.” (Ks. Lindroos & Lohivesi 2004, 28). Strategialla tarkoitetaan yrityksen tavoitteiden määrittelyä ja niiden saavuttamiseksi tarvittavien toimenpiteiden suunnittelua ja kohdentamista pitkällä tähtäimellä (Pollari & Vesa 2001, 48). Strategia on päämäärähakuisen, suunnitellun, luovan työn tulos, joka perustuu tosiasioihin ja jonka tarkoituksena on taata liiketoiminnan menestys tulevaisuudessa (Karlöf 1996, 14).

Sähköisen liiketoiminnan strategia

Sähköisen liiketoiminnan strategia pitää sisällään vision siitä, millä tavoin uusi tai olemassa oleva yritys aikoo ryhtyä sähköistämään liiketoimintojaan (Turban ym. 2006, 582). Sähköisen liiketoiminnan strategia pohjautuu yrityksen liiketoimintastrategiaan ja toimintaympäristön analyysiin (Kelloniemi 2006). Strategian ja sähköisen liiketoiminnan strategian määritelmiä tarkennetaan luvussa 6.

Kanavakonflikti

Kanavakonfliktilla tarkoitetaan nykyisen jakelukanavan kielteistä reaktiota uuden Internet-kanavan käyttöönottoon (Karjalainen 2000, 90), ja se on yksi merkittävimmistä haasteista sähköisen liiketoiminnan kehittämisessä. Uusien myyntikanavien markkinoille tulo voi saada perinteiset kanavat pelkäämään oman kilpailuasemansa menettämistä. Uhka voi olla tilanteesta riippuen todellinen tai kuviteltu. (Turban ym. 2006, 127.)

2 VAATETUSALAN YRITYS SASTA OY

Tässä luvussa esitellään työn toimeksiantaja, vaatetusalan yritys Sasta. Sasta on innovatiivinen, suomalainen, Pohjois-Karjalan sydämessä Nurmeksessa sijaitseva vaatetusalan pk-yritys, joka on erikoistunut luontoharrastuksiin liittyvien vaatteiden suunnitteluun, valmistuttamiseen ja markkinointiin.

Ennen lähempää tutustumista yritykseen luodaan katsaus yrityksen toimialaan, tekstiili- ja vaatetusteollisuuteen, sen nykytilaan ja tulevaisuuden odotuksiin ja haasteisiin. Tämän jälkeen tutustutaan Sastan toimintaan historiasta nykypäivään ja tulevaan, yrityksen tuotteisiin ja jakelukanaviin. Luvun lopuksi kartoitetaan myös sähköisen liiketoiminnan nykytilaa yrityksessä.

2.1 Toimialana tekstiili- ja vaatetusteollisuus

Tekstiili- ja vaatetusteollisuus, jota myös Sasta edustaa, valmistaa tekstilejä ja vaatteita kulluttajille sekä raaka-aineita ja tarvikkeita muille teollisuuden aloille (Finatex 2010). Ala on merkittävä osa Euroopan valmistusteollisuutta ja sillä on keskeinen merkitys paitsi jäsenvaltioiden taloudelle myös sosiaaliselle hyvinvoinnille. Viimeisimpien saatavissa olevien rakenteellisten tietojen mukaan alalla oli Euroopassa vuonna 2006 220 000 yritystä, jotka työllistivät 2,5 miljoonaa ihmistä ja joiden liikevaihto oli 190 miljardia euroa. (Euroopan komissio 2010.)

Suomen tekstiili- ja vaatetusteollisuus on elänyt parin viimeisen vuosikymmenen aikana suurten muutosten aikaa. Valmistus- ja hankintatoimintoja on ulkoistettu halvemmän kustannustason maihin Suomen ulkopuolelle voimakkaasti, mikä näkyy tekstiili- ja vaatetusalan työpaikkojen radikaalina vähenemisenä kotimaassa. (Salonen ym. 2007, 5 ja 25.) Tilastokeskuksen (2008) ylläpitämän teollisuuden alue- ja toimialatilaston mukaan vuonna tekstiili- ja vaatetusteollisuus työllisti noin 9000 henkilöä Suomessa vuonna 2008. Alalla toimii noin 140 yritystä, joista suurimpia työllistäjiä olivat vuonna 2009 muun muassa Nanso Group Oy, L-Fashion Group Oy, Finnkarelia Virke Oy ja Marimekko Oyj (Finatex 2009). Edellä mainittujen kaltaisten suuryritysten lisäksi alalla on myös useita paikallisesti työllistäviä pk-yrityksiä, joista monet ovat suomalaisen yhteiskunnan menestystä jo usean sukupolven ajan luoneita perheyrityksiä (Finatex 2010). EU-komissio luokittelee vuonna 2005 voimaan astuneessa määritelmässään pk-yrityksen yritykseksi, joka työllistää alle 250 henkilöä ja jonka liikevaihto on alle 50 miljoonaa tai taseen loppusumma alle 43 miljoonaa euroa (Elinkeinoelämän Keskusliitto EK 2010). Tekstiili- ja vaatetusalan liikevaihto Suomessa oli vuonna 2007 1169 miljoonaa euroa (Finatex 2009).

Tekstiili- ja vaatetusteollisuudessa eletään jälkiteollista aikaa, jossa yritykset keskittyvät tuotteiden valmistamisen sijasta tuotesuunnitteluun ja markkinointiin. Tuotekehitystoimintaan panostetaan ja tuotteita markkinoidaan omilla tuotemerkeillä. (Salonen ym. 2007, 3.) Salosen, Karisen ja Mattilan (2007, 5) mukaan kotimaiset vaatetusalan yritykset valmistavat tuotteita etenkin Virossa joko omissa tehtaissaan tai alihankintana, mutta kustannustason noustessa moni on jo siirtänyt tuotantoaan syvemmälle Itä-Eurooppaan ja myös Kaukoitään. Finatexin (2010) mukaan valtaosa kotimaisesta vaatetuotannosta viedään ulkomaille, muun muassa Venäjälle, Saksaan ja Ruotsiin.

Menestyäkseen nykyisessä globaalitaloudessa suomalaisen vaatetusyrityksen strategian ja toimintakonseptin tulisi olla selkeitä ja tarkoin mietittyjä ja niiden tulisi ohjata yrityksen kaikkea toimintaa, kuten esimerkiksi tuotekehitystä (Salonen ym. 2007, 8). Avainasemassa on brändi ja sen rakentaminen ja kehittäminen myös kansainvälisellä tasolla, sillä Salosen ja kumppanien (2007, 8) näkemyksen mukaan pelkkä kotimarkkinatoimija jää kansainvälisten brändien jalkoihin. Monikansallisuuden lisäksi tulevaisuuden vaatetusalan yrityksen on Tissarin (2007, 58) mukaan oltava yhteiskunnallisesti valveutunut ja korostettava ympäristömyötäisyyttä ja kestäväen kehityksen arvoja kaikessa toiminnassaan. Koska tulevaisuuden asiakkaat tulevat mitä luultavimmin olemaan entistä vaativampia, on yrityksenkin kyettävä olemaan muuntautumiskykyinen ja räätälöimään omaa toimintaansa nopeasti yhteiskunnan ja kuluttajien toiveiden mukaisesti. Menestyminen vaatii nopeutta ja joustavuutta paitsi valmistuksessa, myös logistiikassa ja myynnissä. (Tissari 2007, 58.) Tärkeitä kehityskohteita ja tulevaisuuden haasteita alalla ovat myös uudet teknologiset keksinnöt, muun muassa funktionaaliset materiaalit ja vaatteet sekä massakustomointi eli yksilöllisyyden vaatimuksen ja massatuotteen yhdistäminen (Tissari 2007, 21). Tissari (2007, 21) näkee alan keskeisenä haasteena myös uusien jakeluteiden löytämisen ja esimerkiksi verkkokaupan hyödyntämisen tuotteiden jakelussa. Tekstiili- ja vaatetusalan sähköiselle kaupankäynnille on kuitenkin tyypillistä, että markkinat ovat vielä lähinnä jakelijayritysten hallitseamia, kun taas valmistajayritykset eivät juuri käy kauppaa sähköisillä markkinoilla (Jyrämä & Uusitalo 2002, 91). Vaatekaupan verkkopalvelut onkin rakennettu varsin usein pääasiallisesti brändin ylläpitoa ja tuote- ja laatumielikuvan tukemista varten (Järvelä & Tinnilä 2000, 29).

2.2 Perheyritys jo kolmannessa polvessa

Sasta on Saastamoisten perheyritys kolmannessa polvessa. Yhtiön toimitusjohtajana toimii Jari Saastamoinen ja hänen sisarensa Kirsi Kärkkäinen vastaa yhtiön tuotekehityksestä ja mallistoista. Saastamoisen kauppiassuku aloitti toimintansa Nurmeksessa jo 1930-luvulla, jolloin Saastamoisten isoisä Eino Saastamoinen, vaikeuksia kokenut huutolaispoika, aloitti kaupanteon kulkukauppiaina ja myöhemmin torikauppiaina. Kaupanteko kannatti ja syntyi E. Saasta-

moisen vaateliike, joka yhä tänä päivänä tunnetaan paitsi monipuolisena naisten, miesten ja lastenvaateliikkeenä, myös Sasta-tuotteiden tehtaanympäryksenä. Luonnossa liikkujien tuotemerkki Sasta syntyi jo yli neljäkymmentä vuotta sitten, vuonna 1969, jolloin sisarusten isä, Urpo Saastamoinen, teki vihreästä sarkakankaasta eräpuvun, josta tuli menestys.

Sasta oli aikanaan yksi Nurmeksen ja koko Pohjois-Karjalan merkittävimmistä työllistäjistä ja parhaimmillaan yrityksen palveluksessa oli toista sataa henkilöä, mutta aivan kuten koko Suomen tekstiili- ja vaatetusteollisuus, myös Sasta on kokenut edellisen laman ja vaateollisuuden rakennemuutoksen. Vaatteiden ompelutyö on siirtynyt Nurmeksesta monen muun suomalaisyrityksen vanavedessä lähialueille Viroon, Liettuaan ja Venäjälle. Yrityksessä tänä päivänä työskentelevä pieni, mutta tehokas henkilökunta koostuu myynnin, tuotekehityksen ja – suunnittelun ja tuotannon ammattilaisista. Tuotekehitystiimi koostuu suunnittelijasta, mallimestarista, malliompelijasta, tuotepäälliköstä ja tuoteassistentista ja he toimivat tiiviissä yhteistyössä keskenään. Tuotantoon liittyvistä asioista vastaa pääasiallisesti tuotantopäällikkö. Myyntihenkilöstö koostuu myyntisihteeristä, myyntipäälliköstä ja kahdesta aluemyyntiedustajasta. Myös toimitusjohtaja on hallinnollisten töiden ohella myös aktiivisesti mukana myyntityössä ja vastaa suuremmista linjauksista.

Viime vuodet ovat merkinneet Sastalle voimakasta uusiutumisen aikaa. Yrityksessä on muun panostettu kilpailuetujen kartoittamiseen ja erityisesti tuotemerkin kehittämiseen. Yrityksen 40-vuotisjuhlan kynnyksellä vuonna 2009 uudistettu brändi vastaa hengeltään kiireetöntä, niin sanottua *slow life* -ajattelua. Ihminen voi liikkua ja harrastaa luonnossa omaan tahtiinsa ilman suorituspainetta ja tuntee olevansa yhtä luonnon kanssa. ”Ihmiset arvostavat nyt rauhallista elämää, vapautta ja liikkumista koskemattomassa luonnossa. Jatkuvaan kilpailuun, me luun ja suorittamiseen on väsyttävä. Vapaa-ajalta kaivataan ennen kaikkea rentoutumista ja nautintoa. Me haluamme mahdollistaa liikkumisen luonnossa kastumatta ja paleltumatta”, kiteytti yrityksen toimitusjohtaja Jari Saastamoinen yrityksen vision syksyllä 2009 uudistuneen brändin lanseeraushetkellä. (Sasta 2009.)

Vaikka maailmantalouden nykytila on heikko, suhtautuu yritys tulevaisuuteen luottavaisesti. ”Emme elä kvartaalitaloudessa, vaan pyrimme maltilliseen, pitkäjänteiseen kasvuun ja kehittämiseen. Verkostoidumme parhaiden kumppanien kanssa”, toimitusjohtaja Saastamoinen tiivistää yrityksen ajattelumaailmaa. (Sasta 2009.) Sasta on kansainvälisesti arvostettu ja tunnettu tuotemerkki, jolla on mahdollisuudet menestyä. Sastan merkittävimpiä kilpailijoita ovat muun muassa Halti, Haglöfs ja Fjällraven. Myös edullisilla erä- ja ulkoiluvaatteilla massamarkkinoita sekoittanut Erätukku nähdään yhtenä Sastan kilpailijoista, vaikkakin se kilpailee laadun sijaan hinnalla. Vuonna 2009 Sastan myynti kasvoi lupaavasti kaksinumeroisin luvuin talouskriisistä huolimatta ja tilikauden tulos oli usean miinus-merkkisen vuoden jälkeen reilusti plus-

salla. Positiivinen vire on säilynyt myös vuonna 2010 ja odotettavassa on jälleen hienoista kasvua.

2.3 Tuotteet

Tämän päivän Sasta suunnittelee, valmistuttaa ja markkinoi tuotteita erityisesti luonnossa liikkuvia aikuisia naisia ja miehiä ajatellen. Yrityksen metsästys- ja retkeilyvaatteiden tuotelinja on saavuttanut niin kotimaassa kuin kansainvälisestikin merkittävän aseman. Sasta panostaa vaatteiden korkeaan laatuun, kestävyYTEEN ja ajattomuuteen. Tuotteet ovat funktionaalisia vaatteita, joiden suunnittelu lähtee aina käyttötarkoituksesta ja olosuhteiden määräytyksestä, ja designin lisäksi niissä keskitytään erityisesti mitoitukseen ja yksityiskohtien toimivuuteen. Vaatteet on suunniteltu monikäyttöisiksi sekä kulutusta ja aikaa kestäviksi. Yritykselle on tärkeää, että tuotteet on testattu kunnolla ääriolosuhteissa ja niiden toimivuus voidaan taata. Tuotteiden laatuun panostetaan ja yrityksessä pidetään huolta siitä, että työn jälki tuotteissa on moitteetonta, saumat ja langat eivät repsota ja teippaukset ovat kunnossa.

Yhtiön Gore Tex- ja Windstopper-lisenssit takaavat laadukkaimpien ja uusimpien tekniikkojen hyödyntämisen. Yritys on ennakkoluulottomasti mukana myös muun muassa Goren uusissa innovaatioissa, kuten esimerkiksi syksyllä 2010, jolloin Sasta toi edelläkävijänä kotimaan markkinoille uuden ennennäkemättömän malliston Goren kehittämästä Optifade™ Concealment™ micro- ja macro grid -maastokuosista. Kyseessä on ensimmäinen tieteellisesti kehitetty visuaalinen suojautumismenetelmä, joka perustuu sorkkaeläinten erilaiseen näkökykyyn.

Paitsi edelläkävijä, Sasta haluaa olla tuotekehityksessään myös vastuullinen toimija. Luonnonmateriaalien, kuten esimerkiksi villan, orgaanisen puuvillan ja bambukuidun käyttöä on lisätty. Uusia materiaaleja tutkitaan ja etsitään aktiivisesti ja ympäristöä säästäviä prosesseja hyödynnetään aina mahdollisuuksien mukaan ympäristömyötävyyden ja kestäväen kehityksen ajatusta seuraten.

2.4 Jakelukanavat

Sasta-tuotteiden jakelukanavat ovat hyvin perinteisiä. Tinnilän ja kumppaneiden (2008, 137) määritelmän mukaan perinteisellä kanavalla tarkoitetaan tavallisesti myymälään, konttoriin tai muuhun fyysiseen toimipisteeseen perustuvaa palvelua, joka on kuluttajalle tuttu, turvallinen ja luotettava ja sen käyttöön on totuttu, eikä se edellytä kuluttajaryhmiltä erityistä uuden oppimista. Perinteisen kanavan etuja ovat muun muassa henkilökohtainen palvelu ja se, että tuotteen laadusta voi varmistua ennen ostopäätöstä. Perinteinen kanava on ja tulee jatkossakin olemaan tärkeä useille kuluttajaryhmille. (Tinnilä ym. 2008, 137.) Edellä esitetty määritelmä

mä pätee myös Sastan jälleenmyyjiin, jotka ovat pääasiassa metsästyksen ja retkeilyyn erikoistuneita liikkeitä (muun muassa Partioaitta), mutta joukossa on myös sellaisia isompien ketjujen (Intersport, Kesport, Sportia) myymälöitä, joiden valikoimaan Sastan tuotteet sopivat. Myös Sasta-tuotteiden tehtaanmyymälä E. Saastamoinen Oy Nurmeksessa on tärkeä jakelutie Sasta-tuotteille. Sasta ei tee suorakauppaa yksityisten kuluttajien kanssa ainakaan toistaiseksi.

Perinteisten jakeluteiden lisäksi Sasta-tuotteita on myynnissä jonkin verran myös verkossa. Yrityksellä ei ole omaa verkkokauppaa, mutta moni Sastan perinteisistä jälleenmyyjistä on laajentanut liiketoimintaansa myös verkkoon ajan hengessä ja myyvät myös valikoimaansa kuuluvia Sasta-tuotteita verkkokaupassaan. Sastan periaatteena on ollut antaa lupa tuotteiden verkkomyyntiin pääasiassa vain sellaisille yrityksille, joilla on olemassa kivijalkamyymälä. Itsenäisten, vain verkossa kauppaa tekevien yritysten kanssa Sasta tekee yhteistyötä vain harkiten, vaikka kyselyjä ja tarjouksia tulee yritykseen säännöllisesti. Sasta on ollut varsin varovainen verkkokauppaan liittyvissä ratkaisuissaan toistaiseksi, vaikka verkon merkitys myyntikanavana tunnustetaan yrityksessä ja sen suomat mahdollisuudet liiketoiminnan kehittämiseksi ja laajentamiseksi kiinnostavat. Myös oman verkkokaupan perustaminen on käynyt yrityksen johdon mielessä, sillä jo vähäisenkin tuotteiden myymisen Internetissä on havaittu auttavan rikkonaisen jälleenmyyjäpeiton paikkaamisessa kotimaassa. Kanavakonfliktin pelko on kuitenkin jarruttanut yrityksen askelia ja ainakin toistaiseksi yritys on jättänyt verkkokauppaasiat yhteistyökumppaneiden hoidettavaksi.

Paitsi kotimaassa, on Sasta-tuotteita myynnissä myös sen ulkopuolella. Noin neljännes myynnistä tulee jo vientimarkkinoilta. Kuten jo johdantokappaleessa mainittiin, Sasta-tuotteiden myynnistä Euroopassa on vuodesta 2007 vastannut tanskalainen Svendsen Sport AS. Yhteistyösopimus kattaa Pohjoismaiden lisäksi muun muassa Iso-Britannian. Venäjän kauppa on yrityksen omilla käsissä. Venäjä on Sasta-tuotteille kasvava markkina-alue ja odotukset liiketoiminnan kehittämiseen venäläisten asiakkaiden kanssa ovat korkealla. Venäjän lisäksi yritys hoitaa itse myös muut satunnaiset Svendsen Sportin toimialueen ulkopuolelta tulevat tuotekyselyt ja tilaukset.

3 SÄHKÖISEN LIIKETOIMINNAN PERUSTEET

Tässä kappaleessa tutustutaan sähköiseen liiketoimintaan. Aivan aluksi avataan sähköisen liiketoiminnan käsitettä, jonka jälkeen käydään lävitse sähköisen liiketoiminnan kehityskaarta menneisyydestä tähän päivään. Tämän jälkeen nostetaan esiin asioita, jotka puhuvat yrityksen liiketoimintojen sähköistämisen puolesta. Lopuksi tutustutaan sähköisen liiketoiminnan tilaan yleisesti yrityksissä tilastoja peilaten ja aivan viimeiseksi sitä sivutaan Sastan näkökulmasta.

3.1 Sähköisestä kaupasta sähköiseen liiketoimintaan

Sähköiseen liiketoimintaan liitetään lukuisia käsitteitä. Tyypillisiä termejä ovat muun muassa verkkokauppa, Internet-kauppa, sähköinen kaupankäynti, elektroninen liiketoiminta ja verkko-liiketoiminta, joilla kaikilla pyritään kuvaamaan liiketoimintaa ja kauppaa, jossa hyödynnetään tai joka perustuu tietotekniikan ja Internetin hyväksikäyttöön. Termejä käytetään vaihtelevasti yhdessä, erikseen, rinnakkain tai toistensa synonyymeinä ja Bergin (2004, 12) mukaan on myös tavallista, että termien sisältö vaihtelee käyttäjän mukana.

Lonka (2004, 7-8) korostaa, että eri käsitteiden hahmottamisessa on tärkeää ymmärtää niiden eri tasot ja tasojen väliset eroavaisuudet. Käsitteiden tyypillinen kolmijako, joka on esitetty kuviossa 2, erottelee sähköisen kaupan, sähköisen liiketoiminnan ja verkostotalouden, mutta siitäkin huolimatta käsitteet sekoitetaan hyvin usein keskenään. Erityisesti termit sähköinen kauppa ja sähköinen liiketoiminta sekoitetaan helposti toisiinsa ja niitä käytetään jopa toistensa synonyymeinä. Jos sähköinen kauppa ei sovellu yrityksen liiketoimintaan, niin usein myös muut sähköisen liiketoiminnan tarjoamat mahdollisuudet jäävät huomioimatta, koska eroa käsitteiden välillä ei ymmärretä.



Kuvio 2. Toimintojen sähköistämisen tasot (Lonka 2004, 8)

Bergin (2004, 30 - 33) mukaan on suuri ongelma, ettei sähköistä liiketoimintaa mielletä kokonaisuudeksi, joka sisältää sekä yrityksen sisäiset että ulkoiset yhteydet, vaan se ja verkkoliiketoiminta käsitteinä mielletään lähes poikkeuksetta tarkoittavan verkkokauppaa. Berg (2004, 69) esittääkin, että monimutkaisten termien sijasta voisi olla toisinaan järkevää puhua asioista niiden oikeilla nimillä eli tietotekniikan hyödyntämisestä, toiminnan tehostamisesta ja palvelujen kehittämisestä.

Aalto ja kumppanit (2000, 9) pilkkovat sähköisen liiketoiminnan kuluttajakauppaan, yritysten väliseen kauppaan ja yrityksen sisäisten prosessien tehostamiseen. Verkkomarkkinointi- ja viestintä sisältyvät tässä määritelmässä kuluttajakauppaan ja yritysten väliseen kauppaan. Käytännön tasolla sähköinen liiketoiminta on yrityksille useimmiten muuta kuin kaupankäyntiä ja ne hyödyntävät elektronisia kanavia esimerkiksi laskujensa maksuun, laskuttamiseen, tilaamiseen sekä kommunikointiin kumppanien, asiakkaiden ja viranomaisten suuntaan. Rajan vetäminen sähköisen kaupankäynnin, liiketoiminnan ja asioinnin välille on vielä varsin vaikeaa, mutta tulevaisuudessa nämä kuitenkin sulautunevat selkeämmin yhteen (Tinnilä ym. 2008, 14.)

Sähköinen kaupankäynti on pinnallisesti ajateltuna pelkkää tuotteiden ja palvelujen tilaamista ja maksamista Internetin välityksellä (Trepper 2001, 4), mutta todellisuudessa se pitää sisällään paljon muutakin. Karjalainen (2000, 17) määrittelee sähköisen kaupankäynnin olevan avointen tietoverkkojen välityksellä tapahtuvaa tavaroiden ja palveluiden vaihdantaa ja sitä tukevan informaation välittämistä yritysten kesken, yritysten ja kuluttajien välillä tai kuluttajien kesken. Tinnilä ja kumppanit (2008, 9) tarkentavat määritelmää toteamalla, että sähköinen kaupankäynti sisältää niin palveluiden, tuotteiden ja informaation esittelemisen, kuin myynnin, markkinoinnin, ostamisen, maksamisen ja jakelun eri muodoissaan. Laajimmassa merkityksessään sähköisellä kaupankäynnillä tarkoitetaan kaikkea asiakkaiden ja toimittajien kanssa tapahtuvaa vuorovaikutusta, joka toteutetaan tieto- ja tietoliikennetekniikan avulla. Sähköinen kaupankäynti sisältää siis myös kaikki toimenpiteet paitsi kaupanteon hetkellä, myös ennen ja jälkeen kaupanteon ja näin ollen tarkoittaa myös markkinointia ja yhteistoimintasuhteiden kehittämistä asiakkaisiin, jälleenmyyjiin, toimittajiin ja valmistajiin. (Trepper 2001, 4.)

Sähköisellä liiketoiminnalla tarkoitetaan Karjalaisen (2000, 18) mukaan kaikkea avoimien tietoverkkojen välityksellä tapahtuvaa kilpailuedun saavuttamiseen tähtävää toimintaa, jossa ei ole kyse ainoastaan kauppatapahtumien toteuttamisesta, vaan kaikkia yrityksen toimintoja kokonaisvaltaisesti koskettavasta liiketoiminnasta. Heir kumppaneineen (2000, 11) näkee sähköisen liiketoiminnan paitsi jo olemassa olevan liiketoiminnan ja – prosessien kehittämisenä ja uudistamisena, myös uusien toimintamallien ja – prosessien luomisena uusien tieto- ja tietoliikennetekniikoiden avulla. Tinnilä ja kumppanit (2008, 17) määrittelevät sähköisen liiketoiminnan olevan sellaista liiketoimintaa, jossa hyödynnetään elektronisia tiedonsiirto-kanavia myös asiakaskontaktien luomisessa ja ylläpitämisessä. Sähköinen liiketoiminta tarjoaa

välineet optimaaliseen suhdetoimintaan, muun muassa asiakas- ja jälleenmyyjäsuhteiden hallintaan monimuotoisessa ja usein globaalissa kilpailuympäristössä, todetaan myös Euroopan Komission vuonna 2008 teettämässä tutkimuksessa (Euroopan Komissio 2008). Kelloniemen (2006) määritelmä pohjautuu puolestaan arvoketjuajatteluun ja sen mukaan sähköinen liiketoiminta on tieto- ja viestintätekniisten ratkaisujen kokonaisuus, joilla organisaation arvoketjun arvotoiminnot liitetään sen liikekumppanien arvoketjuihin.

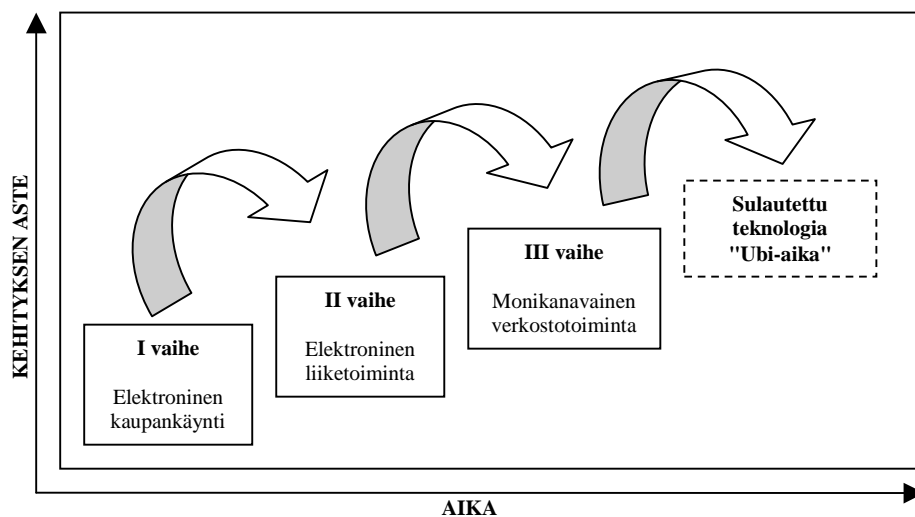
Teknisesti määriteltynä sähköisen liiketoiminnan kokonaisuuteen kuuluvat sekä yrityksen sisäiset että ulkoiset yhteydet, järjestelmät ja palvelut, joita ovat esimerkiksi yrityksen käytössä olevat ohjelmistot, tietojärjestelmät ja verkot, kotisivut, ekstranet- ja intranet-palvelut sekä muun muassa suorat sähköiset yhteydet yrityksen sovelluksista kumppanien sovelluksiin. (Berg 2004, 12). Berg (2004, 12) sisällyttää sähköiseen liiketoimintaan edellä mainittujen lisäksi kuuluviksi myös sähköpostin, faksin ja puhelimen käytön. Kaikessa yksinkertaisuudessaan sähköinen liiketoiminta sisältää sellaisia sovelluksia ja prosesseja, jotka helpottavat yritystä sen liiketoimissa (Kalakota & Robinson 2001, 5).

Edellä esitettyä Bergin (2004) määritelmää mukailien sähköisen liiketoiminnan kokonaisuuteen kuuluvat olennaisena osana tämän työn fokuksessa olevien ulkoisten yhteyksien lisäksi yrityksen sisäiset järjestelmät ja palvelut. Niistä tyypillisimpinä esimerkkinä mainittakoon erilaiset ERP-järjestelmät (Enterprise Resource Planning, Electronic Resource Planning), jotka ovat liiketoimintaa ohjaavia järjestelmiä. Järjestelmä voi sisältää esimerkiksi palkanlaskentaan, myyntiin, varastonhallintaan, tuotannonohjaukseen ja projektien hallintaan liittyviä sovelluksia. Jokainen näistä on oma sovelluksensa, ja niitä voidaan ottaa käyttöön vaiheittain, sekä niitä voidaan ostaa myöhemmin lisää ja näin laajentaa olemassa olevaa järjestelmää. Monissa yrityksissä ERP- eli toiminnanohjausjärjestelmät ovat joko kokonaan tai osittain korvanneet vanhat järjestelmät ja nopeuttaneet päivittäistä työskentelyä. Järjestelmä antaa mahdollisuuden seurata yrityksen toimintoja reaaliajassa ja se helpottaa sitä kautta myös yrityksen toiminnan suunnittelua ja koordinoitua myös tulevaisuudessa. (TIEKE 2008.)

Sähköinen liiketoiminta on suhteessa paitsi yrityksen strategiseen kehittämiseen, myös toimintatapojen ja prosessien kehittämiseen, osaamisen kehittämiseen sisältäen johdon ja muun henkilöstön asenteet ja käyttöaidon sekä tieto- ja viestintätekniisten ratkaisujen kehittämiseen (Berg 2004, 12; Kelloniemi 2006). Sähköistä liiketoimintaa voidaan pitää toisaalta yrityksen strategian toteuttamisen välineenä, toisaalta sitä muokkaavana vahvana muutosvoimana. Sähköinen liiketoiminta vaikuttaa yrityksen koko liikeideaan, toisin sanoen siihen mitä tuotetaan, miten tuotetaan ja kenelle, miten jakelu järjestetään ja millaisella imagolla toimitaan. (Karjalainen 2001, 65–66.)

3.2 Sähköisen liiketoiminnan kehitysvaiheet

Sähköisen liiketoiminnan kehitysvaiheet voidaan jakaa monella tapaa. Tässä työssä kehitysvaiheiden tarkastelun rungoksi on valittu Tinnilän ja kumppaneiden (2008, 11) jako, jota täydennetään muiden asiantuntijoiden näkemyksillä. Tinnilä kumppaneineen (2008,11) jakaa sähköisen liiketoiminnan kehityksen neljään vaiheeseen ja vaiheet on esitetty kuviossa 3. Kehitysvaiheesta toiseen siirtyminen tuo yritykselle lukuisia liiketoiminnallisia hyötyjä esimerkiksi toiminnan tehostumisen ja yrityksen palvelujen paranemisen muodossa. Tietoteknisten ratkaisujen ja sähköisen liiketoiminnan merkitys korostuu eritoten yrityksen kasvaessa ja maantieteellisen toiminta-alueen laajetessa. (Berg 2004, 19.) Tinnilä ja kumppanit (2008, 12) muistuttavat, ettei siirtyminen elektronisen liiketoiminnan vaiheesta toiseen tapahdu kuitenkaan samanaikaisesti kaikkialla, vaan yritykset toimivat elektronisen liiketoiminnan eri tasoilla. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että kun toinen yritys on vielä ensimmäisessä vaiheessa elektronisen kaupankäynnin tasolla, voi toinen yritys jo tavoitella monikanavaisuutta. Joillakin aloilla muutos on ollut selvää ja nopeaa, kun taas toisilla hidasta ja varovaisin askelin etenevää, mutta on yhä myös aloja, joihin elektronisilla kanavilla ei ole juuri minkäänlaista vaikutusta. (Tinnilä ym. 2008, 12.) Kuviossa 3. esitettyihin sähköisen liiketoiminnan vaiheisiin tutustutaan lähemmin seuraavassa.



Kuvio 3. Elektronisen liiketoiminnan kehitysvaiheet (Tinnilä ym. 2008, 11)

3.2.1 Elektroninen kaupankäynti

Ensimmäinen, Internet-keskeisen elektronisen kaupankäynnin vaihe ajoittui vuosiin 1995–2000. Tuolloin toiminnan päällimmäisenä tavoitteena oli luoda mahdollisuudet kaupankäyntiin ja houkutella mahdollisimman suuria massoja tutustumaan uusiin

houkutella mahdollisimman suuria massoja tutustumaan uusiin kaupankäyntimahdollisuuksiin. (Tinnilä ym. 2008, 11.) Internetiin rakennettiin erillisiä elektronisen kaupan sovelluksia ja palveluja, joissa lähdettiin liikkeelle verkkonäkyvyydestä ja päädyttiin tilausjärjestelmiin (Järvelä & Tinnilä 2000, 8). Liiketoimintamallit olivat vielä alkeellisia eikä eri kanavien integrointiin panostettu (Tinnilä ym. 2008, 11). Myös hintakilpailuun tähtäävät rakenteet ja palvelut, kuten portaalit ja huutokaupat alkoivat tässä kehitysvaiheessa nosta päätään (Järvelä & Tinnilä 2000, 8).

3.2.2 Elektroninen liiketoiminta

Toista vaihetta kutsutaan elektronisen liiketoiminnan vaiheeksi ja se sai alkunsa heti 2000-luvun alussa teknologiakuplan puhjettua. Tähän vaiheeseen liittyviä ilmiöitä olivat kannattavuuden tavoittelun muuttuminen oleelliseksi, asiakasuskollisuuden merkityksen korostuminen ja sitä kautta heräävä kiinnostus asiakashallintaa kohtaan. (Tinnilä ym. 2008, 11). Yritykset pyrkivät integroimaan sisäisiä ydin- ja palveluprosessejaan sähköisiin palveluihin tavoitteenaan ajantasaisen ja kasvavan informaation hyväksikäyttö asiakkaan palvelemiseksi (Järvelä & Tinnilä 2000, 8). Vaiheelle on tyypillistä, että yrityksen sisäiset prosessit ja järjestelmät pyrittiin linkittämään yhteen tärkeimpien kumppaneiden prosessien ja järjestelmien kanssa (Berg 2004,18) jopa niin, että työntekijöiden lisäksi myös asiakkailta voi olla mahdollisuus käyttää avulla yrityksen järjestelmiä verkon kautta (Lehtinen 2005, 4-6). Keskeistä oli myös brändin ja asiakkuuksien kehittäminen (Järvelä & Tinnilä 2000, 8).

3.2.3 Monikanavainen verkostotoiminta

Kolmannen, monikanavaisen verkostoliiketoiminnan vaiheen katsotaan alkaneen vuodesta 2001 (Tinnilä ym. 2008, 12). Järvelä ja Tinnilä (2000, 8) kutsuvat tätä vaihetta e-verkostotalouden vaiheeksi, jonka liikkeelle sysäävänä voimana toimivat avoimet tietoverkot, uudet teknologiat olla yhteydessä niihin, ja palvelujen tarjonnan kasvu. Muutos elektronisen kaupan kokeiluvaiheesta e-verkostotalouteen on vaikuttanut usealla eri tasolla yritysten toimintaan tuoden perinteisille toimijoille suuria uhkia tai muutoksia ja uusille yrittäjille lukuisia mahdollisuuksia (Järvelä & Tinnilä 2000, 9). Vaihetta leimaavat erityisesti kumppanuuksien merkityksen kasvu sekä arvoketjujen muuttuminen arverkostoiksi prosessien vaiheita ulkoistettaessa (Järvelä & Tinnilä 2000, 8). Leimallista tälle vaiheelle on myös se, että yritysten välisessä liiketoiminnassa käytetään entistä useammin useita elektronisia kanavia. Vaikka kolmas vaihe elektronisen liiketoiminnan kehityskaareissa onkin selkeästi havaittavissa, ei sen asema ole vakiintunut kansan keskuudessa ja kaikesta elektronisen kaupan jälkeisestä ajasta puhutaan yleisesti elektronisena liiketoimintana. (Tinnilä ym. 2008, 12.)

3.2.4 "Ubi-aika"

Neljäs, sulautetun teknologian vaihe, niin kutsuttu "ubi-aika" tähyää tulevaisuuteen. Käsite sulautettu teknologia pohjautuu englannin kielen termiin *ubiquitous technology*, joka taas pohjautuu latinan sanaan *ubique*, "kaikkialla". (Tinnilä ym. 2008, 12.) Tinnilä ja kumppanit (2008, 12) ennustavat elektronisen liiketoiminnan sisältyvän tulevaisuudessa niin selvänä osana kaikkeen liiketoimintaan, ettei elektronisesta liiketoiminnasta enää puhuta omana käsitteenään. On kuitenkin mahdollista, että ennen neljännen vaiheen toteutumista elektronisessa liiketoiminnassa saattaa nousta esiin vielä muitakin kehitysvaiheita (Tinnilä ym. 2008, 12).

3.3 Syitä liiketoimintojen sähköistämiseen

Miksi yrityksen sitten kannattaisi sähköistää liiketoimintojaan? Karjalainen tiivistää (2001, 71), että sähköisessä liiketoiminnassa on kaiken kaikkiaan kyse avointen tietoverkkojen hyödyntämisestä kilpailuedun saavuttamiseksi. Oikeanlaisella sähköisen liiketoiminnan hyödyntämisellä on kiistaton yhteys yrityksen kilpailukyvyn kehittämiseen (Berg 2004, 11) missä tahansa liiketoiminnassa (Karjalainen 2001, 19). Karjalainen (2001, 87) kuitenkin huomauttaa, että Internet alkaa olla kuitenkin jo kaikkialle levinnyt laajasti käytetty liiketoiminnan väline ja siten on varsin epätodennäköistä, että kukaan enää voisi saavuttaa varsinaista kilpailuetua käyttämällä Internet-teknologiaa nykyisten toimintojensa tehostamiseen. Sen sijaan Internet on ennemminkin perusvaatimus kilpailussa mukana pysymiseksi, ja vaatimukset nousevat koko ajan teknologian mahdollisuuksien ja niiden käytön lisääntyessä (Karjalainen 2001, 87).

Tieto- ja viestintäteknikkaa voidaan hyödyntää yrityksen toiminnan kaikilla osa-alueilla, eri toiminnoissa ja prosesseissa. Tietotekniikan käyttöönoton taustalla on usein pyrkimys tehostaa yrityksen toimintoja tai laajentaa markkinoita. Pelkkä uuden tekniikan käyttöönotto ei kuitenkaan riitä, vaan onnistumiseen vaaditaan paitsi toimintatapojen myös liiketoimintaprosessien uudistamista. (Kalliala ym. 2004, 4.)

Liiketoimintojen sähköistämisen kautta yritys voi saavuttaa kilpailuetua kustannustehokkuuden ja toiminnallisen tehokkuuden lisäämisellä sekä muun muassa myynnin ja asiakkuuksien kehittämisellä. Alalla jo oleva yritys voi liiketoiminnan sähköistämiprojektissaan hyötyä monilla tavoin siitä, mitä sillä jo on. Yritys voi hyödyntää vahvasti toimialaosaamistaan ja olemassa olevia kontakteja ja liittoumia. Yrityksellä on jo valmis asiakaskunta ja brändi on jo tunnettu. Jo olemassa olevat perinteiset kanavat tukevat uusia palveluja ja yrityksen palvelu usein vain paranee uuden kanavan ansiosta. Myös yrityksen tehokkuus lisääntyy monissa toiminnoissa liiketoimintojen sähköistämisen myötä. (Järvelä & Tinnilä 2000, 77.)

3.3.1 Kustannustehokkuus

Yritys pyrkii saavuttamaan kilpailuetua kustannustehokkuudella ja reagoimalla nopeasti asiakkaiden tarpeisiin käyttämällä sähköistä liiketoimintaa nykyisten prosessiensa tehostamisessa (Karjalainen 2001, 87). Kustannussäästöjä syntyy, kun rutiinotoimintoihin käytettävä aika ja raha minimoituvat elektronisen liiketoiminnan järjestelmän käyttöönoton myötä. Tällöin myös resursseja vapautuu tehokkaampaan käyttöön ja painopiste voidaan siirtää lisäarvoa tuottavaan työhön, esimerkiksi strategiseen osaamiseen, toimittajasuhteiden ylläpitämiseen ja asiakaspalveluun. (Tinnilä ym. 2008.)

Kustannuksia pienentävät muun muassa manuaalisten prosessien automatisointi, varastotarpeen vähentäminen, arvoketjun osien ohittaminen, kiertoaikojen nopeuttaminen, prosessien tehostaminen uudelleensuunnittelun avulla ja yrityksen ydinosamisalueeseen kuulumattomien prosessien ulkoistaminen. Myös markkinointi-, rekrytointi- ja dokumentointikulut vähenevät liiketoimintojen sähköistämisen myötä. (Aalto ym. 2000, 25.) Kustannustehokkuuden kannalta olennainen asia on myös asiakaskontaktien tehostaminen Internetin avulla. (Pollari & Vesa 2001, 173).

3.3.2 Toiminnallinen tehokkuus

Internet on kiistatta tehokkain työkalu toiminnallisen tehokkuuden parantamiseen (Porter 2001, 10), mutta pelkkä toiminnallisen tehokkuuden kasvattaminen ei tuo kilpailuetua. Yritykset saavat hyötyjä vain, jos he ovat valmiita saavuttamaan ja ylläpitämään kilpailijoitaan korkeamman tason toiminnallisessa tehokkuudessa (Porter 2001, 11).

Liiketoimintojen sähköistäminen vaikuttaa yrityksen toiminnalliseen tehokkuuteen monella tapaa. Inhimillisten virheiden määrä vähenee elektronisen kaupan järjestelmien myötä paperien manuaalisen käsittelyn ja prosessien automatisoituessa (Tinnilä ym. 2008; Kalliala ym. 2000, 9; Trepper 2001, 48–49). Myös palvelu ja tavarantoimitukset nopeutuvat (Trepper 2001, 36). Elektroniset järjestelmät mahdollistavat myös muun muassa ostojen keskittämisen, mistä saatava hyöty konkretisoituu niin, että uusiin järjestelmiin valikoidaan suurimpia ja luotettavimpia toimittajia ja asioidaan vain näiden kanssa. Myös varastoja pystytään optimoimaan sähköisillä järjestelmillä lisäämällä sen läpinäkyvyyttä ja kiertoaikoja (Tinnilä ym. 2008.). Niin ikään ulkoistettuihin liiketoimintaprosesseihin, kuten esimerkiksi sähköiseen laskutukseen, tietotekniikka ja liiketoimintojen sähköistäminen avaavat uusia mahdollisuuksia (Euroopan Komissio 2008, 4).

Yksi merkittävä liiketoimintojen sähköistämisen mukanaan tuoma etu on prosessien ja tiedonkulun nopeutuminen paitsi yrityksen sisäisissä projekteissa, myös yrityksen arvoketjussa (Tin-

nilä ym. 2008). Tietotekniikka parantaa prosessien läpinäkyvyyttä ja tiedon hallintaa, mikä helpottaa suunnittelu- ja päätöksentekoprosesseja (Euroopan Komissio 2008, 4). Tietotekniikan käyttö mahdollistaa verkostoitumisen ja yhteistyön tekemisen eri tahojen kanssa aiempaa paremmin (Euroopan Komissio 2008, 9) ja tiedonvälityksen tarkkuus ja nopeus asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden muodostamassa verkostossa lisääntyy (Trepper 2001, 48–49). Liiketoimintojen sähköistämisen myötä informaatio kulkee nopeammin ja kohdistuu paremmin toimittajan ja asiakkaan välisessä viestinnässä (Trepper 2001, 36).

3.3.3 Myynnin ja asiakkuuksien kehittäminen

Trepperin (2001, 48) mukaan lähes kaikki liiketoiminnot voivat tavalla tai toisella saada hyötyjä sähköisestä kaupankäynnistä. Verkkoratkaisut ovat yrityksille erinomainen väylä markkinoitiin ja myyntityöhön (Koskinen 2004, 13). Perinteisten kanavien kautta markkinoilla oleva yritys voi täydentää liiketoimintaansa sähköisten mahdollisuuksien avulla syventämällä vanhoja ja luomalla uusia asiakkuuksia (Koskinen 2004, 37–38). Rope ja Vesanen (2008, 81) muistuttavat, ettei Internet suinkaan ole muita kaupantekokanavia syrjäyttävä, vaan yksi erinomainen lisä mahdollisiin kaupantekoväyliin. Koskinen (2004, 52) korostaa, että jo pitkään markkinoilla toiminut yritys voi päästä käsiksi parempiin tuloksiin ja isompiin markkinaosuuksiin liiketoimintoja sähköistämällä. On kuitenkin muistettava, että mikäli verkkoliiketoiminta syö perinteisen kanavan tuottoja eikä kokonaistulos kuitenkaan parane, ei siitä yritykselle ole hyötyä.

Sähköinen liiketoiminta voi mahdollistaa pääsyn jopa aivan uusille markkinoille niin kansallisesti kuin kansainvälisestikin (Euroopan Komissio 2008, 9). Internetin välityksellä pienemmätkin yritykset pystyvät ylittämään raja-aitoja ja saamaan asiakkaita ympäri maailmaa (Kalakota & Robinson 2001, 45) maltillisin kustannuksin (Groucutt & Griseri 2004, 94). Edellä käsitellyn tehokkuuden lisääntymisen lisäksi liiketoimintojen sähköistäminen voi poikia yritykselle uusia ja entistä laajempia tuotteita ja palveluita ja mahdollisesti myös kokonaan uusia asiakasryhmiä (Järvelä & Tinnilä 2000, 76).

Liiketoimintojen sähköistäminen avaa uusia mahdollisuuksia myös asiakassuhteiden kehittämiseen – niin uusien hankkimiseen kuin vanhojen ylläpitämiseenkin. (Koskinen 2004, 13.) Uusien asiakkaiden ja uuden myyntikanavan lisäksi myös jo olemassa olevien asiakkaiden tyytyväisyyden ja lojaalisuuden parantaminen liiketoimintoja sähköistämällä realisoituu myynnin kehittymisenä ja sitä kautta liikevaihdon lisääntymisenä (Aalto ym. 2000, 25). Asiakassuhteen hoitaminen helpottuu, kun käytettävissä ovat sähköiset viestintävälineet, kuten sähköposti, neuvontavälineet ja järjestelmät, jotka auttavat asiakasta ratkomaan ongelmia. Myös asiakastyytyväisyys paranee, kun asiakkaan toivomuksiin voidaan vastata nopeammin. (Trepper 2001, 36.) Trepper (2001, 14) muistuttaa, että asiakas- ja toimittajayhteyksien räätälöinti

tekee yrityksestä houkuttelevan yhteistyökumppanin, mikä voi ajan mittaan johtaa markkina-
aseman paranemiseen. Asiakkuudenhallintaa sähköisen liiketoiminnan keinoin käsitellään tar-
kemmin luvussa 5.

3.3.4 Muutokset arvoketjuissa

Arvoketju kuvaa kaikkia niitä yrityksen toimintaan liittyviä erilaisia virtoja, joissa tieto, pää-
omat ja materiaalit siirtyvät ja yhdistyvät ihmisten välillä, koneiden ja järjestelmien ohjaamina
(Viitala & Jylhä 2001, 31). Liiketoiminnan sähköistäminen on muuttanut voimakkaasti eri toi-
mialojen arvoketjuja ja arvoketjun sijaan onkin ryhdytty puhumaan arvoverkostoista (Aalto
ym. 2000, 18–19; Viitala & Jylhä 2001, 219). Arvoverkosto ympäröi yritystä ja tukee yrityksen
omia voimavaroja ja se muodostuu toimittajista, kumppaneista ja yhteenliittymistä (Pollari &
Vesa 2001, 139). Arvoverkostoon kuuluvat tahot täydentävät omaa erikoisosaamistaan eri-
koistuneiden yhteistyöyritysten verkostoilla ja lisäävät näin kustannustehokkuuttaan ja jous-
vuuttaan ja parantavat reagointinopeuttaan. Strategiana on keskittyä omaan erikoistumiseen
ja pyrkiä parhaaseen suoritukseen hakemalla menestystä yhteistyöstä ja sen jatkuvasta ke-
hittämisestä. (Viitala & Jylhä 2001, 219.)

Varmasti ilmeisimmät liiketoimintojen sähköistämisen mukanaan tuomat muutokset arvoket-
jussa liittyvät toiminnan tehostumiseen ja palvelujen tarjonnan ja valikoiman laajenemiseen
(Järvelä & Tinnilä 2000, 75). Arvoketjujen muutos on usein kaikkein vaikein asia sellaisille
yrityksille, jotka vasta harkitsevat liiketoimintojensa sähköistämistä (Aalto ym. 2000, 19).
Muutokset arvoketjussa synnyttävät keskustelua kunkin yrityksen tulevasta roolista uudessa
arvoketjussa. Myös kanavakonfliktin mahdollisuus tulee usein tässä tilanteessa esiin. (Järvelä
& Tinnilä 2000, 75.) Kanavakonflikteihin perehdytään tarkemmin kappaleessa 6. Arvoketjun
perinteisten yritysten ohittaminen on yksi suurimpia liiketoimintojen sähköistämisen aiheutta-
mia strategisia muutoksia ja uhattuna ovat pääasiassa sellaiset yritykset, jotka eivät tuota
loppuasiakkaalle riittävästi lisäarvoa. Vaara arvoketjun muuttumisesta on suurin, mikäli loppu-
asiakkaan olisi mahdollista saada sama tuote jakeluketjun aikaisemmasta portaasta ilman
lisäkustannuksia ja jos yritys toimii lähinnä markkinointi- ja jakelutehtävissä. (Aalto ym. 2000,
19.)

Yritys saavuttaa kilpailuetua, jos se pystyy määrittelemään ja johtamaan omaa arvoverkosto-
aan ja siinä tarvittavaa osaamista ja sen jatkuvaa kehittämistä (Viitala & Jylhä 2001, 32).
Sähköinen liiketoimintaympäristö vaatii erikoistunutta osaamista: tarvitaan kokonaisuuden
hallintaa, monipuolista teknistä osaamista, uudenlaisia näkemyksiä markkinointiin, rahoitus- ja
maksuliikennetarkaisuihin ja vaihtoehtoihin jakelutietotekniikan tarkaisuihin. Useimmiten nämä kaikki
ovatkin eriytyneet arvoverkoston eri osapuolten tehtäviksi. (Viitala & Jylhä 2001, 219.)

3.4 Sähköinen liiketoiminta tilastojen valossa

Kuten jo johdantokappaleessa todettiin, on erilaisista tietoteknisistä verkostoista ja Internet-yhteyksistä tullut arkipäivää niin yksityisille henkilöille kuin myös yhä useammalle yritykselle toimialasta riippumatta koko Euroopassa. Keväällä 2009 tehdyn tieto- ja viestintätekniikan käyttötutkimuksen mukaan jopa 82 % 16–74 -vuotiaista suomalaisista kertoi käyttävänsä Internetiä päivittäin tai lähes päivittäin (Tilastokeskus 2009b). Yrityksille niistä on tullut jopa niin arkipäiväisiä, että ne ovat lähes välttämättömiä päivittäisten liiketoimien hoitamiseen. (Euroopan Komissio 2008, 3). ICT-infrastruktuuri on kehittynyt viimeksi kuluneiden kolmen, neljän vuoden aikana erityisesti pk-yrityksissä. (Euroopan komissio 2008, 4). Huomattava osa, 55–70 %, eurooppalaisista yrityksistä alasta tai koosta riippumatta uskoo ICT:llä olevan joko suuri tai vähintäänkin keski-suuri vaikutus liiketoimintaan tulevaisuudessa. (Euroopan Komissio 2008, 6).

Suomea on totuttu pitämään tietotekniikan edelläkävijämaana. Euroopan Komission raportti vuodelta 2007 osoittaa, että Suomi todella on yksi johtavista tietoyhteiskunnan maista koko Euroopassa (Euroopan Komissio 2007). Suomalaisten yritysten käytössä olevat sähköiset palvelut ovat EU-maiden huippuluokkaa, mutta sen sijaan valtion tarjoamien sähköisten palvelujen tasossa ollaan Suomessa vielä muita maita jäljessä. Yli puolet (50,5 %) suomalaisista yrityksistä on jo integroinut sähköisen liiketoiminnan sisäisiin liiketoimintaprosesseihin ja 12,9 % ulkoisiin liiketoimintaprosesseihin. (Euroopan Komissio 2007.)

Euroopan Komission Sähköisen liiketoiminnan raportti vuodelta 2008 kertoo, että yritykset käyttävät tietotekniikkaa pääasiassa toiminnallisen tehokkuutensa lisäämiseen, mutta myös sen voima kokonaisvaltaisesti tärkeänä apuvälineenä yrityksen toiminnoissa tunnustetaan. Tieto liiketoimintojen sähköistämisestä saatavista hyödyistä kannustaa yrityksiä ottamaan käyttöön sähköisiä liiketoiminnan ratkaisuja (Euroopan Komissio 2008, 4 ja 12). Sähköisen liiketoiminnan strateginen merkitys kasvaa kokoajan ja siitä on tullut jo monille yrityksille tärkeä strateginen työväline. Tietotekniikasta on tullut välttämätöntä yrityksille ja sitä käytetään laajalti kaikissa liiketoiminnoissa. Yritykset kaikilla sektoreilla käyttävät tietotekniikkaa ja sähköistä liiketoimintaa. Tuotannon puolella yritysten sähköisen liiketoiminnan strategiat keskittyvät ostotoimintojen kehittämiseen, hankintaketjun hallinnan optimoimiseen, integroitumiseen jälleenmyyjien ja jakelijoiden kanssa, ja yhä enenevässä määrin myös asiakaspalvelun parantamiseen. Jälleenmyyjien keskuudessa jakeluketjun hallinta on koko liiketoiminnan ydin. Se miten jälleenmyyjät hyödyntävät sähköistä kauppaa tavaroidensa myymiseen riippuu heidän liiketoimintamallistaan. (Euroopan Komissio 2008, 6-7.)

Tilastokeskuksen keväällä 2009 tekemästä tietotekniikan käyttöä yrityksissä käsittelevästä tutkimuksesta käy ilmi, että suomalaiset yritykset ovat aktiivisia tietotekniikan käyttäjiä. Kai-

kista vähintään viisi henkilöä työllistäväistä suomalaisista yrityksistä lähes kaikilla (98 %) oli keväällä 2009 käytössään tietokone ja Internet-yhteys ja 76 % omat kotisivut. Yrityksistä 86 % käytti kotisivuja tuotteiden markkinointitarkoituksiin ja 37 % tuoteluettelojen tai hinnastojen näkyville asettamiseen. Internet-myyntiä kotisivujensa yhteydessä harjoitti 14 %. Kaikista vähintään viisi henkilöä työllistäväistä yrityksistä 13 % ilmoitti tekevänsä myyvänsä tuotteitaan tai palveluitaan Internetissä, mutta sen osuus liikevaihdosta oli suurimmalla osalla yrityksistä kuitenkin vielä pieni. Internet-myyntin kokonaisarvo oli vuonna 2008 noin 19 miljardia, josta 62 % tuli teollisuudesta ja 38 % palveluista. Summa vastasi noin 5,8 % yritysten yhteenlasketusta liikevaihdosta. (Tilastokeskus 2009a.)

Samainen Tilastokeskuksen tutkimus osoittaa, että yrityksen henkilöstön käyttöön rajattu ja suojattu Internet-teknologiaa hyödyntävä verkkopalvelu, intranet, oli käytössä noin kolmanneksella kaikista vähintään viisi henkilöä työkentelevistä yrityksistä, sen sijaan yrityksen ja asiakkaan tai yhteistyökumppanin välinen Internet-teknologiaa hyödyntävä suljettu verkkopalvelu, ekstranet, oli vain joka neljännellä yrityksellä. Tutkimuksen mukaan sekä intra- että ekstranetin yleisyys on lisääntynyt vain vähän viimeisten vuosien aikana. Liiketoiminnan sähköistämiseen liittyvistä tiettyjä sisäisiä tai ulkoisia toimintoja automatisoivista ohjelmistoista toiminnanohjausjärjestelmä (ERP) oli 16 % yrityksistä, kun taas asiakkuudenhallintajärjestelmä (CRM) oli joka viidennellä yrityksellä. EDI-tyyppisiä ratkaisuja (Electronic Data Interchange) tai muita automatisoituja tiedonvaihtojärjestelmiä, kuten sähköistä toimitusketjun hallintaa käytti 35 % yrityksistä. (Tilastokeskus 2009a.)

Tilastokeskuksen (2009a) tutkimus osoittaa, että lähes kaikki yritykset (90 %) käyttävät tiedon jakamiseen toimitusketjussa asiakkaiden ja tavarantoimittajien välillä sähköpostia. Vaihdeettava tieto voi olla esimerkiksi kysyntäennusteita, varastosaldvoja, tuotantosuunnitelmia, toimitusten etenemistä tai vaikkapa tuotesuunnittelun tietoja. Lähes puolet yrityksistä jakaa tietoa WEB-portaalin kautta ja liki neljännnes automatisoidulla tiedonvaihdolla. Kun kaikki keinot tiedon jakamiseen huomioidaan, kaikkiaan viidennes yrityksistä jakaa tietoja säännöllisesti tietokoneverkkojen avulla tavarantoimittajiensa tai asiakkaidensa kanssa pyrkimyksensä hallita toimitusketjua. Tutkimuksen mukaan isommat yritykset ovat pienempiä aktiivisempia tietojen jakamisessa, sillä liki puolet suuryrityksistä jakaa tietoa sähköisesti, kun taas pienistä vain joka neljäs. (Tilastokeskus 2009a.)

3.5 Sähköisen liiketoiminnan nykytila Sasta Oy:ssä

Sasta käyttää sähköpostia sekä yrityksen sisäiseen viestintään että yrityksen ulkoiseen viestintään. Sähköpostin käyttöä rajoittaa kuitenkin eritoten joidenkin alihankkijoiden ja tavarantoimittajien vähäisempi sähköpostin käyttö. Heidän kanssaan faksia käytetään vielä hyvin paljon, sillä vaikka yritys lähettäisi heille sähköpostia, saattaa vastaus vielä tulla faksilla. Toi-

saalta myös suuri osa jälleenmyyjistä ottaa Sastaan yhteyttä sähköpostin sijaan puhelimitse. Puhelimella tavoitettavuus on usein nopeampaa ja tarvittava tieto saadaan heti, jos tarvitaan nopeasti tietoa esimerkiksi myymälässä asioivaa kuluttaja-asiakasta varten. Tämä toki edellyttää, että yritykseen soitetaan toimiston aukioloaikana. Sähköpostiyhteydenpito asiakkaiden ja yrityksen välillä lisääntyy kuitenkin selvästi koko ajan ja yhä useampi asiakas tekee kiireetömmämpiä tuotetiedusteluja tai vaikkapa jättää tilauksen sähköpostitse. Sastalta asiakkaita lähestytään sähköpostitse satunnaisesti esimerkiksi tarjousten tai varasto- ja tuotetietojen merkeissä.

Omat Internet-sivut yrityksellä on ollut jo vuosia. Ne on rakennettu vaatekaupan verkkopalveluille tyypillisesti brändin ylläpitoa varten ja suunnattu erityisesti kuluttajille. Myös jotkin jälleenmyyjät käyttävät palvelua työkalunaan, joskin palvelu on heitä ajatellen varsin suppea. Tuotetietouden lisäksi Internet-sivuilta löytyy muun muassa suuntaa antava mittataulukko, materiaalitietoutta ja tietoa tuotteita testaavista testi- ja sponsoriryhmistä. Varsinaista yritysinformaatiota sivuilta ei juuri löydy, mutta sen sijaan kattavat yhteystiedot, mukaan lukien jälleenmyyjien yhteystiedot, ja mahdollisuus lähettää avointa palautetta yritykseen ovat selkeästi käsillä. Sastan kotisivut uudistettiin kokonaisuudessaan 2000-luvun puolivälissä ja sivujen yleisilmettä raikastettiin syksyllä 2009 yrityksen 40-vuotisjuhlien kunniaksi lanseerattua uutta yritysilmettä vastaaviksi. Samalla myös yrityksen uusi logo julkistettiin. Sivujen toteutuksesta on vastannut alan ammattilainen, mutta sivujen päivittytyö lepää yrityksen omien työntekijöiden harteilla. Sivut pyritään pitämään ajan tasalla ympäri vuoden, mutta varsinaiset suuremmat päivitykset tehdään kahdesti vuodessa aina uuden sesongin kynnyksellä.

Sastalla on jo vuosia ollut käytössä toiminnanohjausjärjestelmä sekä taloushallintojärjestelmä. Yrityksen ulkoistettua taloushallinnon palvelut vuonna 2008 jäi ainoastaan myyntireskontran ylläpito talolle itselleen hoidettavaksi. Tämän vuoksi taloushallintojärjestelmän käyttö on yrityksessä varsin suppeaa. Sen sijaan toiminnanohjausjärjestelmä on päivittäisessä käytössä lähes jokaisella yrityksessä työskentelevällä henkilöllä. Järjestelmä on suunniteltu erityisesti tekstiili- ja vaatetusalaa ajatellen, joten sen toiminnot ovat varsin toimialalähtöisiä. Järjestelmän avulla hallinnoidaan muun muassa yritykseen tulevia tilauksia, laskutusta, sekä tuotettua materiaalivarastoja. Myös kaikki asiakastiedot tallennetaan sen avulla. Tämän lisäksi ohjelma tarjoaa monipuoliset työkalut tuotetietojen ylläpitoon sekä tuotannon suunnitteluun. Tuotekehitystiimin käytössä on toiminnanohjausjärjestelmän lisäksi käytössä omat alalle tyypilliset ohjelmat. Ohjelmistoja päivitetään säännöllisesti ja siihen on mahdollista ostaa tarpeen mukaan uusia sovelluksia. Viimeisimpänä toiminnanohjausjärjestelmään on liitetty raportointiohjelma, jonka tulisi helpottaa muun muassa myynnin raportointia. Vaikka Sasta käyttää toiminnanohjausjärjestelmää jo varsin monipuolisesti, on siinä vielä paljon hyödyntämättömiä mahdollisuuksia. Erityisesti tuotannon suunnittelun osalta ohjelmaa voitaisiin hyödyntää varmasti vielä paljon enemmän ja nykyistä paremmin ja tällä tavoin voitaisiin karsia nyt vielä manuaalisesti tehtävää työtä. Kehitystyö on tältä osin parhaillaan käynnissä. Suurin este tai

hidaste toiminnanohjausjärjestelmän täysipainoiseen hyödyntämiseen on aika ja osittain asiaan vaikuttaa myös se, ettei yrityksessä ole välttämättä ohjelmiston monipuolisempaan käyttöön tarvittavaa osaamista.

Varsinaisia myynnin tai asiakkuuksien hallinnan työkaluja, joita esimerkiksi yrityksen kentällä liikkuva myyntihenkilöstö voisi työssään käyttää, yrityksellä ei ole tällä hetkellä käytössään. Myyntimiehet tallentavat tilaukset käsin, usein vielä jo hyvin vanhanaikaisille itsejäljentäville tilauslomakkeille, ja toimittavat tilaukset eteenpäin yrityksen toimistolle joko postitse, puhelimitse tai sähköpostitse järjestelmään tallennettavaksi. Vuosia sitten kokeilussa olleesta etämyyntiohjelmistosta on sittemmin aika jo ajanut ohitse.

Toiminnanohjausjärjestelmä ja taloushallinnon järjestelmä on linkitetty yrityksessä toimimaan niin, että tiedot siirtyvät automaattisesti ohjelmasta toiseen. Näiden ohjelmien lisäksi yrityksen käytössä on erillinen raportointiohjelma, joka käyttää tietojensa pohjalla toiminnanohjausjärjestelmän tietokantaa. Kyseinen ohjelma on jäänyt kuitenkin yrityksessä lähes käyttämättä sen monimutkaisuuden ja kankeuden vuoksi.

Sasta pyrkii käyttämään sähköisiä palveluja aina kuin mahdollista ja tänä päivänä monet asiat, esimerkiksi yhteys verottajaan ja pankkeihin hoituvat sähköisesti. Yritys lähettää myyntilaskunsa asiakkailleen e-kirjeenä, mikä tarkoittaa sitä, että aineisto lähetetään sähköisenä EDI-tiedostona operaattorille, joka hoitaa laskujen tulostamisen ja lähettämisen eteenpäin. Yrityksen tavoitteena on korvata vanhat menetelmät ainakin osittain ja ottaa käyttöön verkkolas-kujen lähetys- ja vastaanottojärjestelmä lähivuosien aikana, sillä jotkin asiakkaat ovat jo esittäneet toiveita asiaan liittyen. Yrityksen henkilöstö on tottunut käyttämään erityyppisiä sähköisiä palveluita päivittäin muuan muassa Itellan ja monen muun rahdinkuljettajan palveluihin liittyvissä asioissa sekä esimerkiksi tilitoimiston kanssa asioidessaan. Sähköinen palvelu löytyy jo myös yhä useammalta lisätarvike- tai materiaalityöntekijältä.

4 SÄHKÖISET LIIKETOIMINTAMALLIT

Sähköisiä liiketoimintamalleja on olemassa lukuisia. Ehkä tunnetuimpia niistä ovat kuitenkin yritysten ja kuluttajien välinen kauppa ja yritysten välinen kauppa. Koska sähköiset liiketoimintamallit ovat vielä kuitenkin perinteisten liiketoimintamallien rinnalla suhteellisen uusi asia, on paikallaan tutustua niihin tarkemmin. Tämän luvun tarkoituksena on tehdä katsaus paitsi edellä mainittuihin kaupankäyntimuotoihin myös muihin ehkä vielä vähemmän tunnettuihin sähköisen liiketoiminnan malleihin.

Sähköiset liiketoimintamallit ovat fokusoituneet tyypillisesti eri toimialoilla asiakasrajapinnassa tarjottaviin elektronisiin palveluihin ja näyttäviin www-sivuihin. Liiketoimintamallien ja prosessien kehittäminen on kuitenkin tärkeää, kun halutaan tehostaa yrityksen toimintaa. Siirtyminen sähköiseen liiketoimintaan edellyttää verkkopalvelujen integrointia yrityksen nykyisiin liiketoiminta- ja palveluprosesseihin, jolloin sähköinen liiketoiminta sulautuu osaksi yrityksen kokonaisliiketoimintaa. (Järvelä & Tinnilä 2000, 59.) Monelle yritykselle sähköinen liiketoiminta merkitsee ensisijaisesti toimintojen tehostamista: tehostetaan toimintoketjuja, hankintaa, asiakashallintaa ja muita prosesseja. Myös yrityksen ja sen kumppanien välisen toiminnan läpinäkyvyyteen pyritään löytämään uusia keinoja liiketoimintoja sähköistämällä. (Pollari & Vesa 2001, 189.)

Sähköistä liiketoimintaa voidaan hyödyntää perinteisen liiketoiminnan rinnalla tai sitä voidaan tarvittaessa käyttää korvaamaan vanhat menetelmät (Koskinen 2004, 37–38). Sähköinen liiketoiminta voi mahdollistaa jopa sellaisia toimintamalleja, joita ei ole edes osattu ajatella (Berg 2004, 68). Sähköisen liiketoiminnan mukanaan tuomat uudet liiketoimintamallit aiheuttavat huomattavia muutoksia yrityksen toimintaan kokonaisvaltaisesti. Ne vaikuttavat muun muassa yrityksen prosesseihin, järjestelmiin, henkilöstöltä vaadittavaan osaamiseen ja arvoketjuun. (Aalto ym. 2000, 41.) Uudet liiketoimintamallit ovat haastaneet liiketoiminnan perinteiset tavat. Elektroninen sisältö ja palvelu ovat antaneet uuden merkityksen sille, mitä tuotetaan ja myös asiakassuhteiden hallinnasta on tullut yrityksille sähköistyvässä liiketoimintaympäristössä paitsi suuri haaste, myös mahdollisuus. (Tinnilä ym. 2008, 17.)

4.1 Yritysten välinen kaupankäynti

Kuluttajille suunnatuissa palveluissa on tilaa innovatiivisuudelle ja ”vain taivas on rajana”, kun yritysten välinen kauppa taas on usein arkista toiminnan kehitystä, joka perustuu tietojärjestelmien ja tilaus-toimitusprosessien kehittämiseen (Aalto ym. 2000, 11). Yritysten välinen

liiketoiminta verkossa on kuitenkin selvästi yleisempää kuin yritysten ja kuluttajien välinen liiketoiminta (Tinnilä ym. 2008, 24). Yritysten välisessä sähköisessä kaupassa (B2B, business to business) yritys myy tuotetta, palvelua tai sisältöä toiselle yritykselle tietoverkon avulla (Tinnilä ym. 2008, 18–31). Sähköinen kaupankäynti kattaa hyvin erilaisia liiketapahtumia, joista tavallisimpia Trepperin (2001, 9) mukaan ovat tietojen siirto, maksuliikenne, hankinnat, markkinointi- ja tuote-esittely, asiakaspalvelu ja laskutus, eri paikoissa sijaitsevien varastojen hallinta ja viestintä. Sähköinen kaupankäynti muuttaa organisaation toimintaa syvällisesti edellyttäen paitsi kokonaan uusia toimintoja myös nykyisten toimintatapojen muuttamista (Trepper 2001, 16).

Ropen ja Vesasen (2008, 5) mukaan kaikki sellainen kaupanteko, jossa on vakiintuneet asiakassuhteet ja joka on pitkälti rutiinitilasta, kannattaa pyrkiä toteuttamaan internet-sovelluksen kautta. Yritysten väliset transaktiot tapahtuvat sähköisesti Internetin kautta, intranetissä, ekstranetissä tai yksityisissä verkoissa (Turban ym. 2006, 195). Tyypillistä elektroniselle B2B-kaupalle on ollut yritysten ostamisen muuttuminen sähköiseksi (e-ostaminen, e-procurement). Alkeellisia elektronisia ostokanavia on ollut ennenkin, mutta vasta Internetin tulo on tehnyt mahdolliseksi rakentaa kokonaisia kauppapaikkoja. (Tinnilä ym. 2008, 24.)

4.1.1 Yritysten välisen kaupan muodot

Yritysten välinen elektroninen kaupankäynti voi tapahtua kahden tai useamman yrityksen välillä joko suoraan elektronisten järjestelmien kautta tai välittäjän kautta sähköisissä kauppapaikoissa. Usein kauppaa käydään jonkin ison ostajan tai myyjän perustamassa ja hallinnoimassa järjestelmässä, johon kauppakumppanit ovat liittyneet. *Yksityiset markkinapaikat* antavat yritykselle mahdollisuuden yhdistää elektroniset järjestelmänsä ja liiketoimintaprosessinsa yhteistyökumppaneidensa kanssa tiiviiksi, toimiviksi kokonaisuuksiksi. Tämänkaltaisten kahdenkeskisten sähköisen liiketoiminnan ratkaisujen avulla myyjät pystyvät vahvistamaan suhteitaan asiakaskuntaansa lisäarvoa tuottamalla. Kahdenkeskinen järjestelmä myös sitoo kumppanuksia toisiinsa ja ostajan voi olla vaikea vaihtaa kauppakumppania, vaikka kilpaileva tarjous olisikin houkuttelevampi. Ostopuoella olevat yritykset voivat kahdenvälisillä järjestelmillä sitoutua vain yhteen tai muutamaaan myyjään. Toimittajamäärän rajoittamisesta koituu yritykselle monia etuja, sillä se muun muassa tukee yrityksen valmistusprosessin sujuvuutta, lisää vahvuutta toimitusketjussa sekä antaa mahdollisuuden keskittää ostovoima ja resurssit niihin toimittajiin, joista yritys saa todellista lisäarvoa. (Tinnilä ym. 2008, 66–67.)

Kahdenkeskinen elektroninen kauppa soveltuu Tinnilän ja kumppaneiden (2008, 67) mukaan parhaiten monimutkaisten tuotteiden, kuten esimerkiksi raskaiden koneistojen ja telekommu-

nikaatiojärjestelmien kauppaan. Kahdenkeskisen kaupan myötä kehittyvien läheisien asiakassuhteiden kautta saatua tietoa voidaan käyttää hyödyksi tuotteiden räätälöimisessä asiakkaiden tarpeita vastaaviksi sekä osto- ja palveluprosessien kehittämisessä (Tinnilä ym. 2008, 67).

Varsin yleisiä yritysten välisen kaupan muotoja ovat erilaiset *liittoumat*. Liittoumat voivat olla joko ostajien ja myyjien välisiä (vertikaalisia) tai useamman ostajan tai myyjän perustamia (horisontaalisia) kaupankäyntijärjestelmiä, erilaisia jakelu- ja hankintaportaaleja. Liittoumat edellyttävät niihin osallistuvilta yrityksiltä tiivistä yhteistyötä, minkä vuoksi horisontaaliset järjestelmät nähdään usein hankalina eritoten kilpailijoiden kesken. Vertikaaliset järjestelmät sitovat ostaja-myyjä – suhteen tiiviiksi paketiksi ja siksi ne soveltuvat erityisen hyvin yrityksille, joilla on pääasiassa pitkäaikaisia toimittaja- ja asiakassuhteita. Pienille yrityksille horisontaaliset ostoliittoumat voivat tuoda lisää neuvotteluvoimaa ja parempia sopimuksia ostojen yhdistämisen ja hintojen läpinäkyvyyden ansiosta. Liittoutumalla voidaan myös lisätä kilpailua toimialan sisällä. (Tinnilä ym. 2008, 67.) Tinnilä ja kumppanit (2008, 67) näkevät sähköisten ostoliittoutumien tehostavan ostoja, sillä niiden avulla voidaan standardoida paitsi monimutkaisia ja vaihtelevia tuotteita ja palveluita myös tiedonvälitystä, tuotteiden määrittelyä ja liiketoiminnan prosesseja.

Myyntiliittoumat palvelevat erityisesti pieniä valmistajia, joilla on vaikeuksia löytää asiakkaita tai saada isojen ostajien huomio. Erikoistuneita tuotteita myyville valmistajille myyntiliittoumat ovat tehokas väylä tiedon jakamiseen eri vaihtoehdoista. Liittoumat voivat myös auttaa asiakkaita löytämään uusia hankintalähteitä. Myös isot myyjät, jotka haluavat jakaa sähköisten kauppapaikkojen perustamiseen liittyviä riskejä ja kustannuksia, voivat hyötyä myyntiliittoumista. Tällöin yhteistyön toimimisen edellytyksenä on mahdollisuus erottautua toisista yrityksistä. (Tinnilä ym. 2008, 67.)

4.1.2 Yritysten välisen kaupan konseptit

Nykytekniikka tarjoaa monimuotoisia konsepteja yritysten väliseen kauppaan ja muuhun yhteistoimintaan. Yksinkertaisimmillaan sähköisen liiketoiminnan järjestelmät ovat ostajayrityksen sisäiseen toiminnanohjausjärjestelmään tehtyjä tilauksen mahdollistavia linkkejä myyjäyrityksiin (Tinnilä ym. 2008, 67). Seuraavassa esitellään konsepteista yleisimpiä.

4.1.2.1 Elektroninen tiedonsiirto, EDI

Monet yritykset ovat löytäneet Internet-pohjaisen EDI-järjestelmän, joka on useimpien yritysten, myös pk-yritysten käytettävissä (Turban ym. 2006, 223). *EDI*:llä eli organisaatioiden

välisellä tiedonsiirrolla tarkoitetaan määrämuotoista, elektronista ja automaattista tiedonsiirtoa yritysten ja myös julkishallinnon tietojärjestelmien välillä. Parhaimmillaan EDI toimii sähköisen liiketoiminnan ratkaisuna massatilausten ja rutiinitransaktioiden hoidossa. (Tinnilä ym. 2008, 68.) Vaikka EDI-järjestelmä on ollut käytössä organisaatioiden välisessä tiedonsiirrossa jo 25 vuoden ajan, on se edelleen käyttökelpoinen yritysten välisessä kaupassa. (Tinnilä ym. 2008, 68.) Tinnilä ja kumppanit (2008, 68) kuitenkin ennustavat, että Internet tulee korvaamaan EDI:n ajan mittaan.

4.1.2.2 Ekstranet ja Intranet

Internet-teknologiaan perustuva tietoverkkoratkaisu, *ekstranet*, on käytössä monessa yrityksessä. Ekstranetin etuja EDI:in verrattuna on sen reaaliaikaisuus ja joustavuus. Ekstranetin avulla yritykset voivat tarjota rajatulle joukolle yrityksen asiakkaita ja yhteistyökumppaneita pääsyn omiin tietojärjestelmiinsä. (Tinnilä ym. 2008, 68.) Koska ekstranet mahdollista yhteydet yritysten välillä Internetissä, se on avoin ja joustava järjestelmä erityisesti B2B-yrityksille (Turban ym. 2006, 275.) Ekstranet-palvelut voivat pitää sisällään esimerkiksi verkkokaupan tai muita kumppaneille tarjottavia sähköisiä palveluja ja sen kautta voidaan myös kerätä tietoa muun muassa jälleenmyyjiltä tai alihankkijoilta (Berg 2004, 12). Ekstranet tarjoaa oivallisen tavan yhteydenpitoon avainasiakkaiden ja yrityksen välillä. Palvelu voi toimia esimerkiksi niin, että ekstranettiin rakennetaan oman yrityksen ja asiakasyrityksen toimintaa koskeva sisältö, johon pääsevät asiakasyrityksen puolelta tietyn käyttäjätunnuksen saaneet henkilöt. Myös muun muassa erilaisten projektien ja muiden asioiden hoito helpottuu, kun oman yrityksen ja asiakasyrityksen tiedot ovat yhteisessä tietokannassa. (Rope & Vesanen 2008, 219.)

Ekstranet-palvelun kautta esimerkiksi edustajat tai jälleenmyyjät saavat ajantasaista tietoa muun muassa varastotilanteesta, tuotantokapasiteetista, toimitusajoista ja yleisesti saatavuudesta. Jakelukanavat voivat myös tehdä yritykselle tilauksen tai jopa jättää tarjouksensa omille asiakkailleen ekstranetin kautta. (Berg 2004, 18.) Luontevaa ekstranetin sisältöä ovat Koskisen (2004, 234) mukaan myös esimerkiksi tuote- ja palvelukuvaukset, hinnastot ja kanta-asiakastarjoukset. Turban kumppaneineen (2006, 275–276) listaa ekstranetin eduiksi muun muassa mahdollisuuden kehittää viestintää, parantaa tuottavuutta, kehittää liiketoimintaa, alentaa kustannuksia ja jakaa tietoa.

Intranet on niin ikään hyvin yleinen yrityksissä käytössä oleva verkkoratkaisu. Intranetillä tarkoitetaan yrityksen sisäistä, pääasiallisesti henkilöstölle suunnattua verkkoa. (Koskinen 2004, 229.) Intranet voi sisältää Koskisen (2004, 233) mukaan esimerkiksi projekti- tai muita työskentelyohjeita, markkinointimateriaalia, esitteitä, yrityksen toimintaan liittyviä julkaisuja tai vaikkapa henkilöstöoppaan.

Sekä intra- että ekstranetin tarve lähtee Koskisen (2004, 229) näkemyksen mukaan yleensä siitä, että on yrityksestä ulospäin annettavaa tietoa on tarpeellista rajata. Yrityksestä on voitava kertoa julkisesti yleisellä tasolla, mutta osa tiedoista halutaan kertoa vain asiakkaille tai muulle kohdennetulle joukolle. Myöskään kaikkia henkilökunnalle kerrottavia tietoja ei haluta levittää yrityksen ulkopuolelle. Intranetin rakentamiseen päädytään yleensä yrityksen johdon ja henkilökunnan tarpeiden yhteisestä intressistä, kun taas ekstranetin luomiseen päädytään usein yrityksen markkinointi- ja sidosryhmätarpeita ja -tavoitteita seuraten (Koskinen 2004, 231). Tietojen nopea saatavuus ja ajantasaisuus ja kustannustehokkuus ovat sekä intra- että ekstranetin etuja. Etuna on myös palvelujen turvallisuus, sillä tiedot eivät näy muille kuin niille, joille se on tarkoitettu. (Koskinen 2004, 235.)

4.1.2.3 CRM-ohjelmistot

Kuten kappaleessa 3.3.3. todettiin, liiketoiminnan sähköistäminen avaa uusia ovia asiakassuhteiden kehittämiseen ja ylläpitämiseen. Aikakaudelle on leimallista, että asiakkaille on tarjolla monia kohtaamiskanavia ja he odottavat, että heidät tunnustetaan joka kanavassa ja kohtaamisessa. Storbackan (2001, 140) mukaan *CRM-ohjelmistoja* (Customer Relationship Management) voidaan pitää toiminnanohjausjärjestelmien loogisena jatkeena. Niiden välillä onkin monia yhtäläisyyksiä, sillä ne molemmat koskevat koko organisaatiota ja vaativat prosessien ja sovellusten kehittämistä. CRM-prosessien määrittäminen ja yhtenäisen tekniikan toteuttaminen varmistavat, että asiakaskokemukset ovat saumattomia kaikissa kanavissa verkkokaupparatkaisut mukaan lukien. (Storbacka ym. 2001, 139–140.)

Pelkkä asiakastiedon hallinta ei kuitenkaan riitä asiakkuuden johtamisen tukemiseksi, vaan myös muita sovellusalueita on tarpeen tarkastella kriittisesti. CRM-sovelluksia voidaan käyttää menestyksekkäästi myös muun muassa markkinoinnin automatisointiin, markkinointikampanjoiden hallintaan ja mahdollisuuksien hyödyntämiseen, call centereihin, sähköiseen kaupankäyntiin, myynnin automatisointiin, ylläpitopalveluihin ja erityisesti strategisten asiakkuuksien johtamiseen suunniteltuihin sovelluksiin. (Storbacka ym. 2001, 142.) Asiakkuuksien hallintaa tarkastellaan syvemmin luvussa 5.

4.1.2.4 Verkkolasku

Verkkolaskulla tarkoitetaan sähköistä laskua, jonka tiedot siirtyvät automaattisesti laskuttajan järjestelmästä vastaanottajan järjestelmään, ja josta voidaan tuottaa tietokoneen näytölle paperilaskua muistuttava näkymä. Verkkolaskun vastaanottajana on yleensä organisaatio, mutta nykyään yhä useammin myös yksityinen kuluttaja. (Siltala 2009.)

Verkkolasku tehostaa ja nopeuttaa laskujen käsittelyä ja kustannussäästöjen lisäksi luo mahdollisuuksia lisäinformaation jakamiseen perinteiseen paperilaskutukseen verrattuna. Tämän lisäksi pk-yritys voi saada verkkolaskutukseen siirtymisestä kilpailuetua. (TIEKE 2005, 1.) Huonot kokemukset ja ennakkoluulot ovat kuitenkin hillinneet pk-yritysten innokkuutta sähköiseen laskutukseen, mutta sen sijaan suuryritysten keskuudessa on havaittavissa kehitysuunta, jonka seurauksena useat heistä ovat siirtyneet vain ja ainoastaan verkkolaskujen vastaanottoon (Siltala 2009).

Verkkolaskutuksen aloittaminen vaatii huolellista etukäteissuunnittelua. Ennen verkkolaskutukseen siirtymistä on ensin selvitettävä, onko yrityksellä ylipäätään tarvetta siirtyä verkkolaskutukseen pohtimalla kenelle yritys lähettää laskuja ja ketkä laskujen vastaanottajista pystyvät vastaanottamaan verkkolaskuja. (TIEKE 2005, 13.) Verkkolaskutuksen tarve selviää parhaiten tiedustelemalla asiaa suoraan asiakkailta, sillä monella yrityksellä voi palvelu olla jo käytössä tai ainakin se voi olla mukana yrityksen tulevaisuuden suunnitelmissa.

Mikäli tarve verkkolaskutukseen siirtymiselle on olemassa, on selvitettävä yrityksen nykyisten järjestelmien ja laskutusprosessien yhteensopivuus verkkolaskun vastaanottoon ja lähetykseen. Tarvittaessa on tehtävä tarvittavia muutoksia olemassa oleviin järjestelmiin tai hankittava kokonaan uusi. Tämän jälkeen pyydetään tarjoukset palveluntarjoajilta. Operaattorivalintaan vaikuttaa muun muassa verkkolaskutuksen määrä, sen vaatimukset sekä toiminnan aiheuttamat kustannukset. Verkkolaskutuksen ensiaskeleissa voi olla myös eduksi, jos verkkolaskut pystytään toimittamaan asiakkaille suoraan heidän toivomassaan muodossa. (TIEKE 2005, 13.)

4.2 Elektroninen kuluttajakauppa

Elektronisella kuluttajakaupalla (B2C, business to customer) tarkoitetaan liiketoimintaa, jossa kuluttaja ostaa yritykseltä tuotteen, palvelun tai sisältöä verkon välityksellä. Yritys voi käydä kauppaa kuluttajan kanssa joko suoraan tai jonkun toisen yrityksen tarjoaman elektronisen kauppapaikan välityksellä. (Tinnilä ym. 2008, 48.) Verko-ostamisen volyymit ovat Suomessa kaupan kokonaisarvoon verrattuna vielä pieniä, mutta trendi on kuitenkin kasvava. (Tinnilä ym. 2008, 24–25). Tilastokeskuksen mukaan (2009c) suomalaisista 37 % ilmoitti tehneensä hankintoja verkkokaupasta alkuvuonna 2009. Kaupan liiton teettämän tuoreen tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että verkkokauppa on jopa luultua suurempaa. Tutkimuksen mukaan suomalaiset kuluttajat ostivat tammi-kesäkuussa 2010 verkosta tuotteita ja palveluita yhteensä 4,8 miljardilla eurolla (Kaupan liitto 2010).

4.2.1 Elektronisen kuluttajakaupan konseptit

Elektronisen kuluttajakaupan konsepteja ovat Tinnilän ja kumppaneiden (2008, 49–50) mukaan tuotetiedon haku ja vertailu, ostaminen ja tilaaminen, maksaminen ja toimitus. Kuluttajakauppa tarjoaa mahdollisuudet helppoon ja nopeaan sekä ajantasaisen tiedon hakuun ja myös sellaisen tiedon saavuttamiseen, jota perinteisin keinoin olisi vaikea löytää (Tinnilä ym. 2008, 49–50). Muun muassa yrityksen uusista tuotteista tiedottaminen helpottuu elektronisen kuluttajakaupan avulla (Trepper 2001, 9). Koska tarvittava tieto on saatavilla verkossa, liikumisen tarve vähenee ja tuotevertailu ja vaihtoehtojen karsiminen nopeutuu ja helpottuu. (Tinnilä ym. 2008, 49–50.) Sähköistä kauppaa markkinoidaankin kuluttajille usein miellyttävänä tapana tehdä hankintoja (Trepper 2001, 9).

Elektroniseen kuluttajakauppaan kuuluu olennaisena osana ostaminen ja tilaaminen eli se osa ostoprosessista, jossa ostaja ilmaisee myyjälle halunsa ostaa tai hankkia tarjolla oleva tuote tai palvelu on yksi elektronisen kuluttajakaupan toimintamalleista. Tässä vaiheessa myyjän ja ostajan välille syntyy sopimus tavaran tai palvelun toimittamisesta. Ostoprosessin kuuluu luonnollisesti myös ostosten maksaminen joko ennen tai jälkeen ostamisen ja lopulta on tuotteiden toimituksen aika. (Tinnilä ym. 2008, 49–50.)

4.2.2 Elektronisen kuluttajakaupan vaikutukset

Yritykset voivat saavuttaa huomattavia etuja elektronisen kuluttajakaupan avulla. Yritys voi tehostaa liiketoimintaprosessejaan manuaalisen työn vähentyessä ja siirtyessä automaattiseksi. Elektronisen kuluttajakaupan avulla yritys voi saavuttaa laajoja kuluttajamassoja ja välikädet kuluttajan ja yritysten välillä vähentyvät. (Tinnilä ym. 2008, 52.) Myös kokonaan uusien asiakasryhmien tavoittaminen on hyvin yleinen tavoite yrityksillä, jotka suunnittelevat elektronisen kuluttajakaupan käynnistämistä (Trepper 2001, 9). Elektronisella kuluttajakaupalla on merkitystä myös yrityskuvan kannalta: jos yritys on mukana elektronisessa kuluttajakaupassa, antaa se yrityksestä edistyksellisen kuvan, toisaalta sen puuttuminen tai vajavaisuus voi heikentää yrityskuvaa (Tinnilä ym. 2008, 52).

Elektronisessa kaupassa on toki myös ongelmia, joihin on jo suunnitteluvaiheessa tai ainakin viimeistään toteutusvaiheessa kiinnitettävä huomiota. Elektroninen kauppa luo haasteita muun muassa asiakassuhteiden hallintaan, tuotteiden ja palvelujen hinnoitteluun, jakeluun ja logistiikkaan. (Tinnilä ym. 2008, 53–55.)

Kuluttajan näkökulmasta elektroninen kaupankäynti voi luoda lisäarvoa monella tapaa. Verkko-ostaminen säästää paitsi aikaa ja vaivaa, kun ostokset voi tehdä kotona, mutta myös rahaa, sillä verkkokaupan hintataso on usein muita markkinoita edullisempi. Tuotteiden hintavertailu on helpompaa ja laajempi informaatio ja tuote- ja palveluvalikoima ovat kätevämmiin saatavilla. Kun kauppaa käydään verkossa, tuotteet ja palvelut ovat saatavilla ajasta ja osittain myös paikasta riippumatta, myös globaalisti. (Tinnilä ym. 2008, 53.)

4.3 Muita sähköisen liiketoiminnan malleja

Edellä esiteltyjen ja laajalti tunnettujen sähköisen liiketoiminnan mallien rinnalle on syntynyt lukuisia muita liiketoimintamalleja, joista yleisimpiä käydään läpi seuraavassa. Samalla luodaan lyhyt katsaus elektroniseen mainontaan ja markkinointiin, jotka voidaan niin ikään lukea sähköisten liiketoimintamallien joukkoon kuuluviksi.

4.3.1 Kuluttajien keskinäinen ja kuluttajan ja yritysten välinen liiketoiminta

Kuluttajien välinen liiketoiminta (C2C, customer to customer) on myös koko ajan yleistynyt sähköisen liiketoiminnan muoto. Kuluttajien välisellä liiketoiminnalla tarkoitetaan liiketoimintaa, joka tapahtuu suoraan kuluttajien välillä tietoverkkoja hyödyntäen. Hyviä esimerkkejä kuluttajien välisestä liiketoiminnasta ovat muun muassa erilaiset huutokaupat ja erilaiset ostaa/myy/vaihtaa – palstat. (Tinnilä ym. 2008, 18–31.)

Kuluttajan ja yritysten välisellä liiketoiminnalla (C2B, customer to business) tarkoitetaan yksityisiltä kuluttajilta yritykselle suuntautuvaa liiketoimintaa. Tällaista on esimerkiksi verkossa toimivat rekrytointipalvelut, joissa kuluttaja voi jättää omat yhteystietonsa ja vaikkapa CV:nsä yritykselle. Tinnilän ja kumppaneiden (2008, 18–31) mukaan C2B – liiketoiminta on vielä nykypäivänä äärimmäisen harvinaista.

4.3.2 Yrityksen ja työntekijöiden ja työntekijöiden keskinäinen liiketoiminta

Tinnilä ja kumppanit (2008, 18–31) nostavat esiin myös kaksi käytännön tasolla yleistä, mutta terminä todennäköisesti vähemmän tunnettua yritysten sisällä tapahtuvaa sähköisen liiketoiminnan mallia. *Yrityksen ja työntekijöiden välisestä kommunikoinnista* käytetään nimitystä B2E, business to employee, jolla tarkoitetaan kaikkea toimintaa, jolla yritys pyrkii saamaan, pitämään ja kehittämään työntekijöitä. Tässä tapauksessa on usein kyse intranettiin sijoitusta yrityksen sisäisestä palvelusta, joka tarjoaa työntekijälle personoidun digitaalisen ympä-

ristön. *Työntekijöiden välinen toiminta* (E2E, employee to employee) viittaa puolestaan käytännössä viestintä- ja yhteistoimintaan, esimerkiksi johonkin yhteistoimintaohjelmistoon. (Tinnilä ym. 2008, 18–31.)

4.3.3 Elektroninen kaupan välitys ja tiedon välitys

Edellä esitettyjen lisäksi Tinnilä ja kumppanit (2008, 71) lisäävät sähköisten liiketoimintamallien joukkoon *elektronisen kaupan välityksen*, jossa on kyse siitä, että välittäjä tuo ostajat ja myyjät yhteen elektronisessa kauppapaikassa sekä tarjoaa heille yhteisen kauppapaikan ja mahdollisesti lisäarvopalveluita hankinnan ja ostoprosessin eri vaiheissa. Elektronisen kaupan välityksen toimintamallit voivat vaihdella elektronisista huutokaupoista virtuaalisiin tavarataloihin ja erilaisiin markkinapaikkoihin, jotka kattavat niin yritysten välisen, kuluttajien välisen kuin sekä yritysten ja kuluttajien välisen kaupankäynnin. (Tinnilä ym. 2008, 71.)

Elektronisessa tiedonvälityksessä on kyse siitä, että tiedonvälittäjät eli mediaattorit keräävät, analysoivat ja jalostavat tietoa. Kuluttajatiedon välittäjien liiketoiminta perustuu kuluttajietojen keräämiseen ja käsittelyyn sekä yksityiskohtaisten asiakasprofiilien rakentamiseen palveluntuottajien käyttöön. Yritysten välisen kaupan tiedonvälityksen haasteena on pystyä välittämään sellaista tietoa, josta yritykset ovat valmiita maksamaan. Pienillä markkinoilla yritys voi hankkia itse tarvitsemansa tiedon, kun taas globaaleilla tai muuten laajoilla markkinoilla taas yksittäisen yrityksen ei ole kannattavaa tai edes mahdollista hankkia kaikkea tietoa itse. (Tinnilä ym. 2008, 86–88.)

4.3.4 Muita elektronisen liiketoiminnan palvelukonsepteja ja ansaintamalleja

Muita sähköisiä liiketoimintamalleja ovat Tinnilän ja kumppaneiden (2008, 18–31) mukaan muun muassa *julkishallinnon ja kuluttajien välinen palvelu* G2C (government to customer), vertaisverkko P2P (peer to peer) ja *koneiden välinen tiedonsiirto* M2M (machine to machine). G2C-liiketoiminnassa on usein kyse siitä, että julkishallinto tarjoaa kansalaisille palveluita elektronisten verkkojen kautta. Esimerkkeinä voitaneen mainita esimerkiksi Kansaneläkelaitos eli KELA ja Verohallinto. Vertaisverkko on puolestaan verkkomalli, jossa yhteydet muodostetaan samantasoisten koneiden välille. P2P on tuttu eritoten musiikin, elokuvien ja ohjelmien siirtämiseen ja jakamiseen perehtyneille henkilöille. Koneiden välinen tiedonsiirto tarkoittaa yleensä langatonta tiedonsiirtoa laitteelta ja koneelta toiselle. (Tinnilä ym. 2008, 18–31.)

Edellä mainittujen lisäksi on olemassa useita muita erilaisia elektronisen liiketoiminnan palvelukonsepteja ja ansaintamalleja, joissa yhdistellään aiemmin esiteltyjen vaihtoehtojen osaluoteita uudennlaisiksi kokonaisuuksiksi. Näitä ovat muun muassa erityyppiset portaalit (Suomi 24, relaa.com) ja niin sanotut virtuaaliyhteisöt (Facebook, Twitter). (Tinnilä ym. 2008, 99–116.)

4.3.5 Elektroninen mainonta ja markkinointi

Tinnilä ja kumppanit (2008, 89) nostavat myös *elektronisen mainonnan ja markkinoinnin* (e-mainonta, sähköinen mainonta, verkkomainonta, digitaalinen mainonta, digitaalinen markkinointi) sähköisten liiketoimintamallien joukkoon. Elektronisella mainonnalla tarkoitetaan muun muassa Internetissä tai matkapuhelimessa tapahtuvaa mainontaa, joka voidaan toteuttaa esimerkiksi bannereilla, ponnahdusikkunoilla tai mainossähköpostilla (Tinnilä ym. 2008, 89–90); ks. myös Turban ym. 2006, 164–174.)

Markkinoinnin näkökulmasta perinteisen ja Internet-kanavan välillä on suurin ero se, että tuotteita ja palveluita tarvitsevat etsivät Internetistä tietoa, kun taas perinteisessä kanavassa tarvitaan valtavia markkinointiponnistuksia, jotta edes osa tiedosta saadaan menemään perille. Suuri osa perinteisen mainonnan ja markkinoinnin panostuksista valuu usein hukkaan, mutta Internet-kanavan avulla vuorovaikutus yrityksen ja asiakkaan välillä voidaan integroida luontevaksi ja jatkuvaksi osaksi heidän välistään yhteistoimintaa. (Koskinen 2004, 41.) Digitaalisen markkinoinnin kasvu näytti Divian vuonna 2009 tekemän tutkimuksen valossa vakaalta ja erityisesti sähköpostin, sosiaalisen median ja yhteisöjen käytön markkinoinnissa odotettiin lisääntyvän selvästi (Pohto 2009). Ennustukset näyttävät toteutuneen, sillä Divian uusimman tutkimuksen (2010) mukaan digitaalisen markkinoinnin kasvu on jatkunut ja tulee jatkumaan edelleen vakaana. Tämä on nähtävissä paitsi aktiivisuuden lisääntymisenä myös digimarkkinointiin suunnatun euromäärän kasvuna. Vuoden 2010 tutkimus paljastaa, että sosiaalisen median, esimerkiksi blogien ja yhteisöjen osuus markkinoinnissa on kasvanut huomattavasti edellisvuodesta. Kiinnostus sosiaalisen mediaan on epäilemättä suurelta osin Facebookin suosion ansiota ja sen odotetaan vain kasvavan tulevina vuosina. (Pohto 2010.)

Elektronisen mainonnan avulla yritys voi lisätä näkyvyyttään ja tunnettuuttaan helposti ja nopeasti. Sen avulla yritys voi informoida potentiaalisia asiakkaita tuotteistaan ja palveluistaan, saattaa tarjouksiaan yleisön tietoon ja houkutelaa lisää kävijöitä yrityksen verkkosivuille. Elektronisen markkinoinnin avulla yritys voi kohdennetusti panostaa tietyn kohderyhmän tavoittamiseen ja uusasiakashankintaan. (Tinnilä ym. 2008, 90.) Groucutt ja Griseri (2004, 121) nostavat esiin myös elektronisten kanavien tarjoamia mahdollisuuksia kokonaisvaltaisessa brändin hallinnassa: brändin luomisessa, kehittämisessä, ylläpitämisessä ja bränditietoisuuden

vahvistamisessa sekä muun muassa positiivisen brändimielikuvan luomisessa asiakkaille. Toisaalta brändin kontrollointi on Internetissä aiempaa haasteellisempaa (Lantto 2002). Aalto ja kumppanit (2000, 18) muistuttavat, että yrityksen imago voi myös joutua koetukselle verkossa ja yritys voi joutua puolustamaan tuotteitaan ja imagoaan verkossa aiempaa tarkemmin.

5 ASIAKASSUHTEIDEN HALLINTA KILPAILUKYVYN YTIMESSÄ

Asiakassuhteiden hallinta on noussut yhdeksi tärkeimmistä kilpailukeinoista nykypäivän yritysmaailmassa ja siksi aihepiiriä tarkastellaan myös tässä opinnäytetyössä tarkemmin. Pysyvää kilpailuetua ei luoda pelkästään hinnalla tai tuotteella, vaan katse on siirrettävä kohti asiakasta. (Pohjanmäki 2005a.) Maailman digitalisoitumisen myötä monista palveluista on tullut jo niin sanotusti kasvottomia, kun asioita hoidetaan sähköisesti, siksi asiakassuhteiden hallinnasta on tullut vielä entistäkin tärkeämpää. Kuten jo aiemminkin on tässä opinnäytetyöraportissa todettu, asiakassuhteet ja asiakasuskollisuuden kehittäminen nousevat tämän päivän digitaalisessa ympäristössä yhä tärkeämmäksi, koska Internetistä ja muista digitaalisista viestinnän välineistä on tullut arkipäivää monille asiakkaille (Merisavo 2008, 6). Pohjanmäen (2005a) mukaan voittaja onkin se, joka kykenee muita paremmin johtamaan asiakkuuksia. Pollari ja Vesa (2001, 74) toteavat, että asiakassuhteen hallinnan tärkeyttä on korostettu erityisesti laskukauden aikana. Olemassa olevien asiakkaiden avulla ja niistä huolehtimalla yrityksellä on paremmat mahdollisuudet selvitä taantuman tai laman yli. Asiakkaiden tyytyväisyydestä huolehtiminen on erityisen tärkeää myös siksi, että uusien asiakkaiden hankinta menetettyjen tilalle on yleensä erittäin kallista ja asiakassuhteet ovat keskeinen menestystekijä myös strategisella tasolla. (Pollari & Vesa 2001, 174.) Asiakassuhteiden luominen ja ylläpitäminen on haasteellista ja arvokkaiden, pitkäaikaisten suhteiden rakentaminen niin kasvokkain kuin verkossa on yritykselle kriittinen menestystekijä. (Groucutt & Griseri 2004, 152.)

5.1 Asiakkaiden uusi rooli

Asiakkaiden Internet-aikakaudella kiristyvät odotukset ja vaatimukset ovat todellinen haaste yrityksille. Tätä voidaan pitää myös yhtenä yrityksiä sähköistä liiketoimintaa kohti ajavana trendinä (Kalakota & Robinson 2001, 38). Markkinoiden verkostoituessa ja muuttuessa avoimemmiksi ja arvaamattommiksi asiakkaiden rooli kehittyy koko ajan moniulotteisemmaksi (Pollari & Vesa 2001, 187). Asiakkaista on tullut entistä voimakkaampia tämän päivän kilpailuhenkisessä ja alati muuttuvassa liiketoimintaympäristössä. Yritysten täytyy olla valmiita reagoimaan nopeasti sekä ongelmiin että uusiin mahdollisuuksiin, joita tämä uusi liiketoimintaympäristö tarjoaa. (Turban ym. 2006, 13, ks. myös Kalakota & Robinson 2001, 169.)

Aallon ja kumppaneiden (2000, 16) mukaan asiakkaiden kehittyvät vaatimukset aiheuttavat yrityksille paineita pysyä mukana verkkopalvelujen nopeassa kehityksessä. Kun joku yritys alkaa tarjota asiakkaille jotakin uutta palvelua, käy usein niin, että asiakkaat alkavat odottamaan samaa palvelua myös muilta yrityksiltä (Aalto ym. 2000, 16). Asiakkaat muun muassa

olettavat saavansa laajalti tietoa ja palveluita verkon kautta ja erityisesti pienille yrityksille voi olla haasteellista täyttää nämä odotukset. (Euroopan Komissio 2008, 9). Yritykset kiinnittävät entistä enemmän huomiota sähköisen liiketoiminnan ratkaisuihin palvelukseen paremmin asiakkaitaan ja luodakseen heidän kanssaan pysyviä asiakassuhteita (Euroopan Komissio 2008, 4).

5.2 Asiakkuuksien johtamisesta asiakaslähtöiseen toimintatapaan

Asiakkuuksien johtamisesta on tullut eräänlainen muoti-ilmiö. Vielä monen yrityksen toimintamalli on kuitenkin rakennettu niin, että asiakas on aktiivinen ja tekee aloitteen ja yrityksen tehtävänä on vastaanottaa asiakkaan tilaukset. Todellisuudessa asiakas siis pääsee johtamaan suhdetta ja sen vaiheita. Asiakkuuksien johtamisen kannalta tällainen tilausten vastaanottologiikkaan perustuva toimintamalli kohtaa suuren haasteen, sillä siihen liittyvä passiivisuus on vahvasti ristiriidassa koko asiakkuusfilosofian kanssa. Yritys joutuu reagoimaan, kun sen itse asiassa pitäisi ennakoida. (Pohjanmäki 2005a.) Pollarin ja Vesan (2001, 187) mukaan monet yritykset ovatkin lähteneet muuttamaan tämän johdosta toimintamalliaan kokonaan uudelleenlaiseksi, asiakaslähtöiseksi.

Asiakaslähtöisyyteen liitetään yleisesti termi asiakkuuden hallinta. Asiakkuuksien hallinta (CRM, customer relationship management) on markkinointisuuntaus, jossa pääosassa ovat asiakkaiden tuntemus, asiakaskontaktien hallinta, luottamuksellisten, pitkä-aikaisten suhteiden luominen sekä palvelun differoiminen asiakkaiden kannattavuuden mukaan (Tinnilä ym. 2008, 35). Merisavon (2008, 13) mukaan asiakkuuksien hallinta on tärkeä osa yrityksen liiketoimintastrategiaa ja sen tavoitteena on luoda arvoa sekä yritykselle että asiakkaalle.

Asiakaslähtöinen toimintamalli muuttaa koko yrityksen toiminnan aktiivisemmaksi, mikä onkin viime kädessä keskeisin asiakkuuksien johtamisen tavoite. Muutoksen aikaansaaminen vaatii konkreettisia ratkaisuja eri tasoilla. Aktiivisuus tarkoittaa erilaisia asioita erilaisten asiakasryhmien kohdalla ja jokaiselle asiakasryhmälle pyritään löytämään niiden kannalta parhaat mahdolliset menettelytavat. (Pohjanmäki 2005a.) Pohjanmäki (2005a) kuitenkin korostaa, että toiminnan on oltava kuitenkin harkittua ja mahdollisimman vahvasti yrityksen aloitteesta tapahtuvaa. Tällainen toimintamallin muutos haastaa yrityksen jatkuvaan strategiatyöskentelyyn (Pollari & Vesa 2001, 187).

5.3 Asiakkuuden hallinta strategisena kysymyksenä

Kuten jo edellä mainittiin, asiakassuhteen hallinta on yrityksille strateginen kysymys. Sillä on vaikutusta sekä yrityksen lyhyen tähtäimen kannattavuuteen että pitkän tähtäimen kilpailukykyyn. Asiakassuhteen hallinta lisää asiakasuskollisuutta ja vähentää vaihtuvuutta, mikä puolestaan auttaa parantamaan asiakassuhteen arvoa koko elinkaaren aikana. (Pollari & Vesa 2001, 173.) Ideaalitulanteessa asiakkaiden sitoutuminen yritykseen on niin voimakasta, että he haluavat olla mukana yrityksen tuotteiden ja toiminnan kehittämisessä (Pollari & Vesa 2001, 171). Pollari ja Vesa (2001, 172) muistuttavat, että asiakassuhteen tulisi olla samalla tavalla antoisaa ja hyödyllistä molemmille osapuolille.

Lehtinen (2004, 5-6) toteaa, että asiakkaasta on tullut aikaisempaa keskeisempi liiketoiminnan resurssi. Liiketoiminnan suunnittelu asiakkaan näkökulmasta tarkoittaa sitä, että markkinointi ja myynti rakennetaan asiakkuuden lähtökohdista siten, että asiakkuus ja asiakkuusstrategiat ovat toiminnan suunnittelun lähtökohtia. Asiakaslähtöinen ajattelu asettaa suuria vaatimuksia yritykselle, koska se muuttaa yrityksen prosesseja ja työkäytäntöjä. Asiakkaan näkökulma merkitsee myös sitä, että asiakkaista tulee yhä enemmän osa organisaatiota, mikä vaikuttaa luonnollisesti siihen, mitä asiakkaan uskollisuus ja asiakkaan arvo merkitsee yritykselle. (Lehtinen 2005, 4-6.)

Yrityksen arvokkaimmat asiakkuudet ovat yritykselle tärkeitä myös strategian tasolla, mutta mitkä asiakkaat sitten ovat niitä arvokkaimpia asiakkaita? Yleinen tapa arvottaa asiakkuuksia on tehdä se taloudellisen tuoton eli esimerkiksi liikevaihdon tai kannattavuuden mukaan, mikä onkin perusteltua, sillä strategiset asiakkuudet tuottavat merkittävän osan yrityksen liikevaihdosta ja vaikuttavat näin yrityksen toiminnan kestävyteen. Asiakkuuden arvon voi mitata kuitenkin monella muullakin tavalla. Asiakkuus voi olla arvokas esimerkiksi tulevien liiketoimintamahdollisuuksien perusteella. Antamalla yritykselle mahdollisuuden osallistua innovatiivisiin projekteihin ja vaatimalla kehittyneempiä tuotteita ja liiketoiminnan hallintaa asiakkuus voi puolestaan tuottaa osaamisarvoa. Myöskään asiakkuuden referenssiarvoa ei pidä väheksyä, koska asiakas voi sitä kautta luoda yritykselle uusia liiketoimintamahdollisuuksia. Asiakkaalla voi olla myös strategista arvoa muun muassa uusien markkinoiden avaamisessa, nykyisten asemien vahvistamisessa tai uusien tulokkaiden varalta luotavien esteiden kehittämisessä. (Storbacka ym. 2003, 15.) Storbacka ja kumppanit (2003, 15) korostavat vuorovaikutuksen merkitystä strategisten asiakkuuksien kanssa toimittaessa. Vuorovaikutus strategisten asiakkuuksien kanssa mahdollistaa resurssien ja liiketoiminnan kehittämisen oppimis- ja referenssi-potentiaalin hyödyntämisen kautta. Näin ollen tavat, joilla strategisia asiakkuuksia johdetaan, vaikuttavat yrityksen kilpailuetuun ja lopulta omistajien saamaan arvoon.

Pärjätäkseen tämän päivän markkinoiden kovassa, suoraviivaisessa ja lyhytjänteisessä kilpailussa yrityksen tulee tehdä strategiset linjaukset siitä, millaista lisäarvoa se haluaa tarjota valitsemilleen asiakkaille. Yrityksen on valittava, haluaako se luoda lisäarvoa asiakkailleen alempien hintojen avulla, uusien etujen ja asiakasratkaisujen avulla vai uusien ja parempien tuotteiden ja palveluiden avulla. (Lindroos & Lohivesi 2004, 67.) Pollarin ja Vesan (2001, 139) näkemyksen mukaan asiakkaan saamat hyödyt ovat eräänlainen silta yrityksen ydinstrategian ja asiakasrajapinnan välillä. Hyöty määritellään asiakkaan näkökulmasta, jolloin tavoitteena on arvioida tarjoaako yritys asiakkaalleen sellaisia hyötyjä, joita se todella arvostaa. Tavoiteltava asiakashyöty on sellaista asiakkaan kokemaa hyötyä, josta asiakas on valmis lopulta maksamaan. (Pollari & Vesa 2001, 139.) Pohjanmäen (2005b) mukaan asiakkaan kokema arvo riippuu koetun tuotteen tai palvelun laadun lisäksi myös koetuista uhrauksista, joita voivat olla muun muassa aika, vaiva ja raha. ”Mitä suurempi uhraus suhteessa koettuun laatuun, sitä pienempi arvokokemus”, Pohjanmäki (2005b) esittää. Asiakkaan kokemaa arvoa pohdittaessa on syytä ottaa huomioon myös niin sanotut psykologiset kustannukset, jotka ovat osittain henkisiä kuluja ja joita ei voi ainakaan suoranaisesti mitata euroissa, mutta jotka kuitenkin helposti lasketaan osaksi hintaa. Esimerkiksi luottamus on vahva tunnepohjainen tekijä, joka vaikuttaa asiakkaan kokemaan arvoon. Jos luottamus on hataraa tai se puuttuu kokonaan, koettu arvo on pienempi kuin päivittäisessä tilanteessa. (Pohjanmäki 2005b.)

5.4 Asiakasnäkökulma sähköisessä liiketoiminnassa

Asiakasnäkökulma tarkoittaa sähköisessä liiketoiminnassa sitä, että verkko on väline, jossa harjoitetaan asiakasta hyödyttävää liiketoimintaa, tai monipuolistetaan perinteisiä liiketoimintatapoja. Yksinkertaisimmillaan se on asiakkaan mahdollisuus ottaa yhteyttä yritykseen haluamallaan tavalla. (Lantto 2002.) Monikanavaisuuteen siirtyminen nostaa asiakkuuden hallinnan erityiseksi ongelmaksi. Yritys voi tarjota useiden kanavien kautta verraten samoja palveluja, jotka kuitenkin eivät toimi täysin yhteistyössä. Erillisten palvelujen ja kanavien käyttö hankaloituu, kun asiakas joutuu päivittämään tietoja kunkin palvelun ja kanavan kohdalla erikseen. (Tinnilä ym. 2008, 53–55.) Aalto ja kumppanit (2000, 18) korostavatkin palvelukanavien yhdenvertaisuutta ja pitävät tärkeänä sitä, että asiakaspalveluhenkilöillä ja –järjestelmissä oltava samat tiedot käytettävissä ottipa asiakas yhteyttä yritykseen sitten verkon kautta tai vaikkapa puhelimitse.

Liiketoimintojen sähköistäminen tarjoaa yritykselle mahdollisuuden syventää asiakassuhteitaan tarjoamalla asiakkaalle perinteiset ja kilpailijoiden keinot ylittäviä yksilöllisiä, entistä vaikeampia tai kokonaan uusia palveluja, jotka sitovat asiakkaan myyjään. Avainasiakkaille voidaan tarjota muun muassa yhteenvetoja heidän tilauksistaan tai tietoa siitä, missä vaiheessa toimitusprosessia heidän tilaamansa tuote on. (TIEKE Tietoyhteiskunnan kehittämiskeskus ry 2003, 18.) Merisavo (2008, 6) uskoo, että säännöllinen yhteydenpito asiakkaisiin digitaa-

listen kanavien kautta vaikuttaa positiivisesti asiakassuhteisiin, eritoten asiakasuskollisuuteen. Tämä on tärkeä huomio, koska asiakasuskollisuudella on selvä vaikutus yrityksen kannattavuuteen ja siksi ei ole yllättävää, että digitaalisista markkinointikanavista on tullut olennainen osa yhä useamman yrityksen strategiaa (Merisavo 2008, 2 ja 29).

Tietojärjestelmien näkökulmasta asiakkuuden hallinnalla tarkoitetaan sellaisia menetelmiä, ohjelmistoja ja tiedonsiirtoratkaisuja, jotka auttavat yritystä järjestelmällisessä asiakassuhteiden hallitsemisessa. CRM-ohjelmistoja käsiteltiin lyhyelti jo kappaleessa 4.1.2.3. Yritys voi esimerkiksi perustaa asiakastietokannan, josta johto, myyjät ja muut tarvittavat tahot, ja tarvittaessa myös asiakkaat itse, pääsevät tarkastelemaan riittävän tarkkoja asiakassuhteisiin liittyviä tietoja kuten esimerkiksi asiakkaan ostokäyttäytymistä. (Tinnilä ym. 2008, 35–36.) Asiakassuhteiden hallinta on erinomainen kohde soveltaa myös sähköisen kaupankäynnin tekniikoita (Trepper 2001, 49).

Karjalainen (2001, 34) korostaa Internetin ja informaatiotalouden myötä kasvavan asiakasinformaation saatavuuden ja hallinnan merkitystä. Eri kanavista kertyvää asiakastietoa yrityksen eri osiin tehokkaasti yhdistelemällä voidaan luoda monipuolinen tietokanta, jonka arvo on paitsi paremman asiakaspalvelun, myös muun muassa markkinoinnin tehostamisessa (TIEKE Tietoyhteiskunnan kehittämiskeskus ry 2003, 19). Asiakkaiden profilointi on helpompaa (Trepper 2001, 49) ja asiakkailta saatavaa tietoa apuna käyttäen yritykset voivat tarjota näille oikeita tuotteita ja palveluja oikeaan aikaan sekä ohjata omaa toimintaansa tehokkuuden maksimoimiseksi. Tällä tavoin asiakasrajapinnan hallinnasta tulee olennainen menestystekijä jokaiselle yritykselle. (Karjalainen 2001, 34.) Tarjonnan ohjaamisen lisäksi tietokannasta saatavia tietoja voidaan hyödyntää asiakassuhteen seuraamisessa ja kehittämisessä (TIEKE Tietoyhteiskunnan kehittämiskeskus ry 2003, 20).

Nykytekniikka mahdollistaa uusien palvelujen kehittämisen asiakkaille ja heidän nopean auttamisensa ongelmatilanteessa. Mahdollisuus luoda suora yhteys asiakkaaseen Internetin kautta on noussut yhdeksi keskeisimmistä uuden tekniikan tarjoamista hyödyistä. Kun kaikki organisaation osat yhteistyökumppanit mukaan lukien kytketään saman informaation saajiksi, asiakkaiden tarpeisiin ja tyytymättömyyteen kyetään reagoimaan nopeasti. Nopea reagointivalmius on asiakassuhteen hoitamisen ydin. (Trepper 2001, 37.) Nykyaikaiset prosessityökalut, asiakkuuksien johtamisen kehittäminen sekä tietotekniset ratkaisut suovat yrityksille hyvät mahdollisuudet kehittää myös strategisia asiakkuuksien johtamistaitojaan (Storbacka ym. 2001, 16). On tavallista, ettei myyntiä voi enää jättää pelkästään poikkeuksellisen taitavan myyjän varaan, vaan on tarpeen kehittää myös myyjien työtä tukevia menettelytapoja ja järjestelmiä. Asiakkuuksien mutkistuminen ja strategisten asiakkuuksien johtamisen muuttuminen monitasoisemmaksi muuttaa myyjän asemaa ja tehokas myynnin johtaminen korostuu. Yritykset hakevat vastauksia näihin haasteisiin esimerkiksi etsimällä uusia monimutkaista asiakkuuksien hallintaa yksinkertaistavia tietoteknisiä työkaluja. (Storbacka ym. 2001, 19.)

6 SÄHKÖINEN LIIKETOIMINTA JA STRATEGIA

Sähköinen liiketoiminta on yritykselle strateginen valinta ja tärkeä osa yrityksen koko liiketoimintastrategiaa. Tämän luvun tarkoituksena on avata sähköisen liiketoiminnan strategian käsitettä ja strategian merkitystä sähköisen liiketoiminnan kehittämisessä ja pohdiskella sen suunnittelun lähtökohtia. Erityistä huomiota kiinnitetään sähköisen liiketoiminnan strategian luomisen vaiheisiin ja lopuksi kootaan vielä yhteen sähköisen liiketoiminnan kehittämisen haasteita.

6.1 Strategiasta sähköisen liiketoiminnan strategiaan

Strategia on moniselitteinen käsite. Strategia voidaan määritellä yrityksen suunnan valitsemiseksi muuttuvassa toimintaympäristössä tai tämän suunnan vaatimiksi pelisäännöiksi, päätöksiksi ja menettelyiksi. (Viitala & Jylhä 2001, 204). Tyypillisesti strategialla tarkoitetaan yrityksen tavoitteiden määrittelyä ja niiden saavuttamiseksi tarvittavien toimenpiteiden suunnittelua ja kohdentamista pitkällä tähtäimellä (Pollari & Vesa 2001, 48). Karlöf (1996, 14) määrittelee strategian päämäärähakuiseksi, suunnitelluksi, luovaksi työksi, joka perustuu tosiasioihin ja jonka tarkoituksena on taata liiketoiminnan menestys tulevaisuudessa. Kamensky (2000, 17) näkee strategian myös keinona hallita yrityksen toimintaympäristöä.

Kostamo (1999, 22) vertaa strategiaa palapeliin, jonka palat kuvaavat yrityksen nykyistä toimintaa. Strategisella ajattelulla hän tarkoittaa palapelin osien riippuvuuksien, niiden muuttamisen ja niihin vaikuttamisen ymmärtämistä ja pohtimista ja strategian muodostamisella uuden kokonaiskuvan, uuden palapelin, luomista. Kostamon palapelivertaus muistuttaa, että nykyisen palapelin palat ja niiden muodostamat kuviot ovat jo ennalta olemassa. Tarvittaessa niitä on kuitenkin oltava valmis muokkaamaan ja hankkimaan uusiin kuvioihin uusia paloja. Vertauskuvan etuna on palojen konkreettisuus, sillä vain niiden avulla palapeli toimii, aivan kuten strategiankin on oltava toimiva.

Lindroos ja Lohivesi (2004, 28) näkevät strategian kiteyttämisen organisaation toimintaan liittyvänä innovointina, jonka avulla pyritään kehittämään ja löytämään uusia toimintamalleja ja uusia ideoita tyydyttää asiakkaan tarpeita. Onnistuessaan tämä innovointi voi heidän mukaansa parhaimmillaan johtaa joko alempiin hintoihin, uusiin etuihin ja asiakasratkaisuihin tai uusiin ja parempiin tuotteisiin tai jopa kokonaan uusien asiakastarpeiden löytämiseen. Strategian tulisi pitää sisällään myös linjaukset siitä, mitä yritys ei tee (Turban ym. 2006, 582). Strategian voi siis määritellä monella tapaa, mutta keskeinen idea on kaikissa sama. Suoma-

lainen strategiatutkija Juha Näsi on tiivistänyt tämä idean sanoen ”strategia on organisaation toiminnan juoni, sen tapahtumisen punainen lanka” (Ks. Lindroos & Lohivesi 2004, 28).

Sähköisen liiketoiminnan strategia pitää sisällään vision siitä, millä tavoin uusi tai olemassa oleva yritys aikoo ryhtyä sähköistämään liiketoimintojaan (Turban ym. 2006, 582). Sähköisen liiketoiminnan strategia pohjautuu yrityksen liiketoimintastrategiaan ja toimintaympäristön analyysiin. Sähköistä liiketoimintaa lähdetään kehittämään nykytilanteen ja tulevaisuuden analysoinnilla, minkä pohjalta yritys määrittelee itselleen vision, tavoitteet ja strategian, joka on kytköksissä päivittäiseen liiketoiminnan pyörittämiseen. (Kelloniemi 2006.)

Vaikka monet ovat esittäneet strategian merkityksen pienevän Internet-aikakaudella, muun muassa Porter (2001, 2) näkee asian olevan todellisuudessa täysin päinvastoin ja Internetin mukaan tulon tekevän strategiasta vielä aiempaakin tärkeämpää. Pollari ja Vesa (2001, 187) ovat myös havainneet tämän ja toteavat, että aikakaudelle tyypilliset liike-elämän vauhdin ja syklien nopeat, jopa ennakoimattomat muutokset ovat tehneet strategisesta suunnittelusta entistä hankalampaa, mutta sitäkin tärkeämpää. Sähköinen liiketoiminta kannattaa integroida yrityksen kokonaisstrategiaan niin, että se täydentää yrityksen nykyisiä liiketoimintoja tavalla, joita yrityksen kilpailijoiden on hankala kopioida (Porter 2001, 1). Voittajia ovat ne yritykset, jotka näkevät Internetin mahdollisuudet perinteisiä kilpailukeinoja täydentävänä, ei syrjäyttävänä voimana ja jotka eivät aseta sähköisen liiketoiminnan tavoitteitaan liian kauaksi jo olemassa olevista toiminnoista (Pollari & Vesa 2001, 1-2; Porter 2001, 19). Sähköisen liiketoiminnan strategian käsitteen on ennustettu häviävän ajan oloon kokonaan sähköisen liiketoiminnan sulautuessa osaksi normaalia liiketoimintaa (Ks. mm. Aalto ym. 2000, 38–39; Turkki 2009, 32), mutta muun muassa Pollari ja Vesa (2001, 192) pitävät sen suunnittelua omana kokonaisuutena kuitenkin edelleen perusteltuna. Pollari ja Vesa (2001, 18) muistuttavat, että yritysten erilliset sähköisen liiketoiminnan kokeilut ovat lähes poikkeuksetta epäonnistuneet, jos ne ovat ajautuneet liian kauaksi perusbisneksestä.

6.2 Sähköisen liiketoimintastrategian suunnittelun lähtökohdat

Berg (2004) toteaa, että vielä turhan monet yritykset ajattelevat sähköistä liiketoimintaa pelkkänä toimintatapojen kehittämiskeinona sen sijaan, että he näkisivät sen potentiaalinen yrityksen strategisena välineenä liiketoiminnallisten tavoitteiden saavuttamisessa. Toimintatapojen kehittäminen on toki oleellisen tärkeää, mutta strategisen linkityksen huomioiminen tuo mukanaan monia etuja. Kun sähköistä liiketoimintaa mietitään osana strategista suunnittelua ja aidosti pohditaan sen merkitystä toimintojen kehittämisessä, voidaan löytää uusia toimintamalleja ja strategisia kilpailukeinoja (Berg 2004.) Tällöin yritykselle myös tarjoutuu oivallinen mahdollisuus arvioida uusien teknologioiden ja markkinatilanteiden luomia uhkia ja mahdolli-

suuksia syvällisemmin (Pollari & Vesa 2001, 193). Pollari ja Vesa (2001, 193) kehottavatkin tarkastelemaan yrityksen nykyistä liiketoimintaa niin sanottujen e-bisnessilmälasiin lävitse, jolloin sähköisen liiketoiminnan tarjoamat mahdollisuudet kyetään tunnistamaan nykyisen toiminnan tehostamisen näkökulmasta.

Sähköisen liiketoiminnan strategian suunnittelussa on otettava kantaa paitsi perinteisiin tuote- ja markkinavalintoihin, myös sellaisiin erityiskysymyksiin kuin asiakassuhteen kehittäminen, brändilupaukset ja asiakaskokemus. Strategiatyö liiketoiminnan sähköistymisen ajassa edellyttää myös yrityksiltä ja organisaatioilta herkkyyttä löytää ja luoda oikeita kokoonpanoja strategiseen työskentelyyn. (Pollari & Vesa 2001, 194–195.) Koskisen (2004, 41) mukaan sähköisen liiketoiminnan kehittämisen kohteita yrityksessä voivat olla esimerkiksi asiakaspalvelu, henkilöstöhallinto, logistiikkapalvelut, yritysten keskinäinen vuorovaikutus, projektiyh-teistoiminta, markkinointi ja myynti, ostot ja hankinnat, taloushallinto, tuotteistus, tuotanto tai viranomaisten kanssa asioiminen. Olipa kehittämisen kohde sitten mikä hyvänsä, on kuitenkin tärkeää, ettei sähköisen liiketoiminnan hankkeita suunnitella erillisinä, vain jotain tiettyä yksikköä tai henkilöä koskevana projekteina, vaan kehittämisprojektit ponnistavat yrityksen strategisista linjauksista. Mikäli yrityksen painopiste on esimerkiksi B2B – asiakkaita, tulisi sähköisen liiketoiminnan hankkeidenkin keskittyä kyseiselle alueelle. (Pollari & Vesa 2001, 194.)

Huomionarvoista on, että vaikka kyse onkin sähköisen liiketoiminnan kehittämisestä, on teknologian osuus sähköisen liiketoimintastrategian luomisen kaikissa vaiheissa kuitenkin suhteellisen pieni. Sen sijaan liiketoiminnan tavoitteet, prosessit, henkilöstön osaaminen, allianssien hallinta, organisaatiomuoto ja fyysinen toimitusketju nousevat tärkeään rooliin. Jos nämä seikat unohdetaan, voidaan sähköisen liiketoiminnan kokeilu tuomita jo ennalta tuhoon, vaikkei teknisessä toteutuksessa olisikaan mitään vikaa. Kilpailijoiden on helppo kopioida verkkokaupan tekninen toteutus, mutta kaikkea sitä taustatyötä, organisaatorakenteita ja prosesseja, mitä siihen liittyy, on lähes mahdotonta jäljitellä. (Aalto ym. 2000, 42.) Strateginen suunnittelu onkin syytä tehdä huolellisesti, sillä todellisia menestyjiä ovat vain ne parhaat visiot omaavat yritykset, jotka pystyvät kehittämään niiden perusteella toimivimmat strategiat ja viemään ne myös käytäntöön (Koskinen 2004, 55).

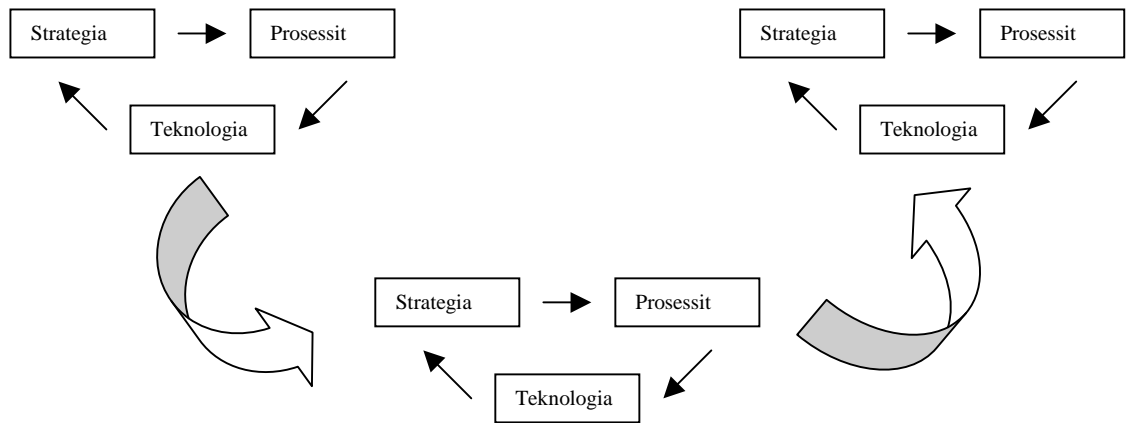
Tarkkaan harkittu sähköisen liiketoiminnan strategia auttaa hahmottamaan eri hankkeiden painopisteet niin kohderyhmien kuin strategisen luonteenkin näkökulmasta ja mahdollistaa teknisen arkkitehtuurin kokonaisvaltaisen kehittämisen ja resurssien optimoinnin (Pollari & Vesa 2001, 194). Trepper (2001, 50) muistuttaa, että niin yksittäisten hankkeiden kuin myös koko sähköisen liiketoiminnan strategian on perustuttava realismiin, asiakkaiden ja liiketoiminnan dynamiikan tuntemukseen. Kehityssuunnitelmassa on huomioitava, että teknologian sijaan keskitytään konkreettisiin hyötyihin, joita tietotekniikan avulla on mahdollista yrityksen liiketoiminnalle saada (Kalliala ym. 2004, 2). Ennen kehittämistoimiin ryhtymistä onkin hyödyllistä keskustella asiakkaiden, kumppanien ja sidosryhmien kanssa siitä, mitä suunnitelmia ja

odotuksia heillä on tietotekniikan käytön suhteen. Keskusteluista yritys saa hyviä eväitä omien kehittämisprojektiensa suuntaamiseen. (Kalliala ym. 2004, 2.) On järkevää, että esimerkiksi tarve sisältöpalvelun kehittämisideaan on syntynyt suoraan asiakkailta kerättyjen toiveiden, odotusten tai jollain muulla tavalla oivalletun todellisen tarpeen pohjalta (Koskinen 2004, 41). Sähköisessä liiketoiminnassa on viime kädessä kyse yrityksen halusta oppia asiakkailtaan ja siksi sähköisen liiketoiminnan ratkaisujen ei tulisi olla hätäisesti tehtyjä, pahimmillaan yrityksen muusta toiminnasta irrallaan olevia hankkeita. Pikaisesti tehdyt ratkaisut eivät vastaa asiakkaiden tarpeisiin ja todennäköisesti aiheuttavat ongelmia yrityksen muun toiminnan kanssa ja muun muassa voivat aiheuttaa sisäisiä ja/tai ulkoisia kanavakonflikteja. (Lantto 2002.)

Sähköisen liiketoiminnan kehittämisessä on syytä edetä rauhallisesti (Koskinen 2004, 43). Liiketoimintojen sähköistäminen kannattaa aloittaa varovasti valitsemalle ensin jokin lyhytkestoinen, mutta kuitenkin liiketoiminnan kannalta merkittävä projekti (Kalakota & Robinson 2001, 136). Kun yritys kehittää sähköistä liiketoimintaansa pienin askelin, se voi mahdollisesti oikein toimimalla rahoittaa sähköisen liiketoimintansa jatkokehityksen sähköisestä liiketoiminnasta saamallaan lisätuotoilla. Mikäli tällaisella ”pienten askelten politiikalla” ei ala syntyä tuottoja, on syyt selvitettävä huolella ennen jatkokehittämishankkeita. (Koskinen 2004, 43.) Kalakota & Robinson (2001, 136) opastavat, että sähköisen liiketoiminnan kehittämisessä kannattaa keskittyä sellaisiin projekteihin, jotka tukevat yrityksen tavoitteita ja ponnistuksia. Valitsemalla yksinkertaisia, nopeasti toteutettavia ja vain vähäisiä investointeja vaativia projekteja saadaan tuloksia aikaan nopeammin (Kalakota & Robinson 2001, 136). Rope ja Vesänen (2001, 48) muistuttavat, että kehitysprojektin hoitamiseen on joka tapauksessa syytä valjastaa sekä tekninen toteuttaja, että projektista vastaava henkilö, jolla hankekokonaisuus on käsissä.

6.3 Sähköisen liiketoimintastrategian luominen

Sähköisen liiketoimintastrategian luomisessa voidaan soveltaa yleisiä liiketoimintastrategian suunnittelun vaiheita. Viime vuosina on kuitenkin kehitetty niiden lisäksi aivan uusia, erityisesti sähköisen kaupankäynnin strategiseen suunnitteluun liittyviä malleja ja viitekehyksiä, sillä perinteinen vuosibudjettiin sidottu strateginen suunnittelu on tänä nopean muutoksen aikakautena liian hidasta (Pollari & Vesa 2001, 43 ja 131). Pollari ja Vesa (2001, 187) suosittelevatkin strategiatyöskentelyyn prosessimaista lähestymistapaa, jossa strategian luominen on jatkuvaa vuoropuhelua tekemisen kanssa. Sähköisen kaupankäynnin ympäristössä jatkuva palaute on strategian säätämiseksi välttämätöntä (Pollari & Vesa 2001, 135). Karjalaisen (2001, 74) malli sähköisen liiketoiminnan strategian suunnitteluprosessin kulusta kuviossa 4 tukee selkeästi Pollarin ja Vesan näkemystä strategiatyön prosessimaisesta luonteesta.



Kuvio 4. Sähköisen liiketoiminnan strategian suunnitteluprosessin kulku (Karjalainen 2001, 74)

Karjalaisen malli havainnollistaa, että sähköisen liiketoiminnan strategian suunnittelu on elävä ja alati uudistuva prosessi, jossa strategian luominen on jatkuvaa vuorottelua tekemisen ja teknologian kanssa.

Olipa sitten kyse yleisestä liiketoimintastrategiasta tai sähköisen liiketoiminnan strategiasta on polku strategian luomisessa kuitenkin samankaltainen. Ensin on arvioitava, millaiseksi liiketoimintaympäristö on kehittymässä. Tämän jälkeen kiteytetään visio siitä, millaisia päämääriä toiminnalle asetetaan, täsmennetään keinot, joilla päämäärät voidaan saavuttaa, ja lopuksi valitaan, millaisilla resursseilla ja kehityshankkeilla toteutusta tuetaan. (Lindroos & Lohivesi 2004, 31–32.)

Tässä opinnäytetyössä sähköisen liiketoiminnan strategian suunnitteluprosessia lähestytään Aallon ja kumppaneiden (2000, 39) nelivaiheisen jaon kautta, jota täydennetään muiden asiantuntijoiden ajatuksilla. Sähköisen liiketoimintastrategian luomisen neljä vaihetta ovat (Aalto ym. 2000, 39):

1. markkina-analyysi
2. vision luominen
3. puutteiden analysointi
4. toimintasuunnitelman luominen.

Lindroos ja Lohivesi (2004, 31–32) lisäävät Aallon ja kumppaneiden strategian luomisvaiheisiin vielä kaksi lisäkohtaa, jotka ovat strategian toteutusvaihe ja strategian seurannan, arvioinnin ja päivityksen vaihe. Vaiheisiin tutustutaan lähemmin seuraavassa.

6.3.1 Markkina-analyysi

Oleellinen osa sähköisen liiketoiminnan kehittämistyötä on kuvata ensin yrityksen nykyiset toimintatavat ja liiketoimintaprosessit ja miettiä sen jälkeen niiden kehittämistarpeet ja – mahdollisuudet. Liiketoimintaprosessikuvauksissa on huomioitava linkitykset tietojärjestelmiin, verkkopalveluihin sekä sähköisiin tiedonsiirtovälineisiin, jotta ratkaisujen sopivuus yrityksen toimintaan varmistetaan. (Berg 2004, 35.) Markkina-analyysin aikana, sähköisen liiketoimintastrategian luomisen ensimmäisessä vaiheessa, käydään muun muassa läpi yrityksen liiketoimintastrategia, selvitetään yrityksen ydinosaaminen, analysoidaan yrityksen arvoketju ja toimialan lisäarvokartta sekä selvitetään asiakkaiden ja toimittajien vaatimukset ja toivomukset sähköisen liiketoiminnan suhteen (Aalto ym. 2000, 39). Erityisesti pk-yritykselle on tärkeää täsmentää yrityksen liikeidea, tarkemmin määritelty kuvaus yrityksen toiminta-ajatuksista. On tärkeää, että yrityksen omistajat ja johto pysähtyvät säännöllisesti miettimään, mikä oikeasti on yrityksen päämäärä ja mikä on sen toiminta-ajatus. Pohdittava on myös, toteutuuko toiminta-ajatus vai onko sen uudelleenarvioinnin aika. (Koskinen 2004, 51).

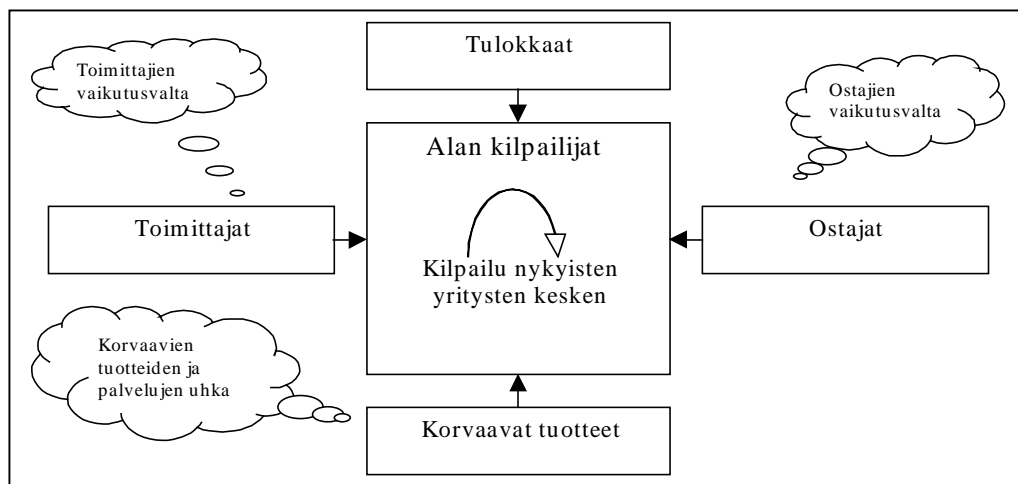
Markkina-analyysin aikana yritys tutustuu paitsi itseensä myös ympäristöönsä (Turban ym. 2006, 583–585) ja ottaa kantaa muun muassa yrityksen arvoihin eli siihen, mitä asioita yrityksessä erityisesti halutaan vaalia. Arvot luovat yrityksen sisäisen perustan ja ovat niitä periaatteita, jotka ohjaavat yrityksen toimintaa. (Viitala & Jylhä 2001, 204; ks. myös esimerkiksi Kamensky 2000, 48 ja 303.) Myös yrityksen missio on tarpeen vaatiessa hyvä kirkastaa tässä vaiheessa. Mission tehtävänä on pitää yrityksen perustehtävä ja sen koko olemassaolon tarkoitus kirkkaana mielessä (Viitala ja Jylhä 2001, 204). Missio koostuu kolmesta toisiaan tukevasta osatekijästä: visiosta, arvoista ja toiminta-ajatuksista (Kamensky 2000, 38).

Sähköisen liiketoimintastrategian luomisen ensimmäisessä vaiheessa pyritään keräämään tarvittavat perustiedot sähköisen liiketoiminnan vision ja strategian kehittämiseen (Aalto ym. 2000, 39). Kalakota ja Robinson (2001, 389) luonnehtivat, että tässä vaiheessa kerättävä tieto auttaa yritystä avaamaan ikkunan tulevaisuuteen. Yrityksen olemassa oleva liiketoimintastrategia määrittelee taas sähköisen liiketoiminnan strategian rajaehdot ja korkean tason tavoitteet. (Aalto ym. 2000, 39). Aalto ja kumppanit (2000, 39) tosin muistuttavat, että uusien liiketoimintamallien kehitys ja arvoketjujen muutokset ovat sellaisia asioita, jotka tulevat esiin sähköisen liiketoimintastrategian kehitystyön aikana ja saattavat aiheuttaa muutospaineita myös yrityksen liiketoimintastrategiaan.

Arvoketjuanalyysin ja lisäarvokartan tehtävänä on antaa tietoa yrityksen ja koko toimialan ja arvoketjujen lisäarvoa tuottavista toiminnoista ja eritoten niistä toiminnoista, jotka tuottavat asiakkaalle todellista lisäarvoa. Kuten jo useampaan otteeseen tässä työssä on mainittu, asiakaslähtöisyys on sähköisen liiketoiminnan kehittämisen avainsana ja tämän vuoksi asiakkaiden

toiveiden kartoitus on tärkeää heti ensimmäisen vaiheen aikana. (Aalto ym. 2000, 39.) Tässä vaiheessa yrityksen on myös hyvä selvittää, onko heillä jo kaikkea sitä, mitä tarvitaan asiakkaiden muuttuvien tarpeiden palvelemiseen, vai puuttuuko jotain oleellista (Kalakota & Robinson 2001, 389).

Strategian luomisessa tarvittavien oleellisten taustatietojen selvittämiseen on olemassa monia käteviä työkaluja. Yrityksen toimialan määrittämiseen sopii yleensä hyvin esimerkiksi Porterin kilpailuanalyysi (Kuvio 5). Tässä analyysissä kilpailukentässä huomioidaan alan nykyiset kilpailijat, alalle mahdollisesti tulevat kilpailijat, korvaavat tai vaihtoehtoiset tuotteet ja palvelut, toimittajat ja asiakkaat. (Kamensky 2000, 64; Viitala & Jylhä 2001, 208; Groucutt & Griseri 2004, 40–43.)



Kuva 5. Porterin kilpailuanalyysi (Lindroos ja Lohivesi 2004, 219–221).

Porterin kilpailuanalyysi sopii parhaiten yksittäisen liiketoiminnan tai yksittäisen toimialan kilpailutilanteen tarkastelemiseen vakaassa toimintaympäristössä. Analyysillä voidaan tarkastella muun muassa toimialan kasvua, piilevää ylikapasiteettia, tuoteominaisuuksien eroja, brändien tunnettuutta, vaihtokustannuksia, kilpailijoiden kilpailutekijöitä ja niiden eroja, yritysten investointien eroja sekä alalta poistumisen kustannuksia. (Lindroos & Lohivesi 2004, 219.) Lindroosin ja Lohiveden (2004, 219–221) mukaan kilpailuanalyysin tuloksena saadaan käsitys siitä, millaisissa markkinaolosuhteissa yritys toimii ja mitä tulevaisuudessa on odotettavissa.

Strategiatyön pohjaksi on hyvä tehdä myös muita analyyskejä. Analyysit muodostavat perustan menestyneen liiketoiminnan rakentamiselle. Analyysit jaetaan ympäristöanalyysihin, joihin myös edellä esitelty Porterin malli kuuluu sekä yrityksen sisäisen tilan analyysihin. Ympäristöanalyysit jaetaan kysyntä-, asiakas-, toimittaja- ja kilpailuanalyysihin. Yrityksen sisäisen tilan analyysit jaetaan usein kolmeen pääryhmään: organisaatio-, toiminto- ja talousanalyysihin. (Kamensky 2000, 39.)

Niin sanotut synteesianalyysit yhdistävät sekä ympäristö- että sisäisen tilan asioita, nykytilaa ja tulevaisuutta. Tunnetuin esimerkki tällaisesta on ehkäpä SWOT-analyysi, jolla selvitetään organisaation vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia ja uhkia. SWOT-analyysin pohjalta voidaan tehdä päätelmiä, miten vahvuuksia voidaan käyttää hyväksi, miten heikkoudet voidaan kääntää vahvuudeksi, miten tulevaisuuden vahvuuksia hyödynnetään ja miten uhkia voidaan välttää. (Lindroos & Lohivesi 2004, 217–218.) Mahdollisuuksien ja uhkien tunnistaminen onkin mitä keskeisintä strategisessa ajattelussa, samoin omien vahvuuksien ja heikkouksien tiedostaminen (Kostamo 1999, 23).

Van Hooftin ja Stegween (2001, 46–47) näkemyksen mukaan pelkkä yleisanalyysi yrityksen tilasta ei kuitenkaan riitä, vaan he esittävät, että SWOT tulisi tehdä neljällä eri tasolla. Erilliset SWOT-analyysit olisi heidän näkemyksensä mukaan aiheelliset tehdä tuotteesta, yrityksen toiminnoista (muun muassa hinnoittelu, tilausten vastaanotto ja tallennus, laskutus), palvelusta (esimerkiksi korjauspalvelu, reklamaatioiden hoito) ja tietysti organisaatiosta itsestään, sillä yritys, joka valmistaa tuotteen, huolehtii transaktioista ja palvelusta. Analysoitavia osaluaita ovat muun muassa organisaation rakenne, kulttuuri, tietotaito ja ihmiset. Lindroos ja Lohivesi (2004, 217) suosittavat tehtäväksi kaksi rinnakkaista SWOT-analyysiä, joista toisessa arvioidaan nykytilaa ja toisessa tulevaisuutta. Erilliset analyysit selkeyttävät analysointityön lopputulosta ja mahdollistavat nykyhetken ja tulevan tarkastelun rinnakkain.

Kun yrityksen toimintaympäristön tilanne on selvitetty Porterin kilpailuanalyysin avulla ja nähdään, miten se vaikuttaa yrityksen uhkiin ja mahdollisuuksiin ja millaisia mahdollisuuksia se luo, voidaan määritellä yritykselle visio siitä, mitä roolia sähköinen liiketoiminta voisi näytellä yrityksen toiminnassa tulevaisuudessa (Van Hooft & Stegwee 2001, 46–47).

6.3.2 Vision luominen

Sähköisen liiketoimintastrategian luomisen toisessa vaiheessa luodaan visio sähköiselle liiketoiminnalle. Visio on yrityksen arvoperustainen tulevaisuuden tahtotila ja näkemys siitä tulevaisuuden kuvasta, jonka yritys haluaa toteutuvan pitkällä tähtäimellä (Kamensky 2000, 52 ja 319). Vision tulisi toimia suunnannäyttäjänä kaikille yrityksessä työskenteleville henkilöille (Viitala ja Jylhä 2001, 204). Sähköisen liiketoiminnan visio sisältää näkemyksen siitä, miten sähköistä liiketoimintaa tulisi kehittää asiakkaisiin ja toimittajiin nähden (Aalto ym. 2000, 40).

Vision luomiseksi tehdään taustatyötä analysoimalla uusia liiketoimintamalleja ja tutustutaan kriittisesti markkinoilla jo oleviin verkkopalveluihin. Vision luomisen pohjaksi on oleellista tunnistaa myös sähköisen liiketoiminnan luomat mahdollisuudet ja uhat. Tämän jälkeen ideoidaan lista mahdollisista liiketoimintamalleista, jotka sopisivat yritykselle, laitetaan ne arvojärjestykseen ja luodaan tavoitetila. (Aalto ym. 2000, 40.) Berg (2004, 20) kehottaa yrityksiä

pohdiskелеmaan muun muassa: Miten ja mitkä tekniset ratkaisut auttavat mission ja vision toteutumisessa? Mitä mahdollisuuksia ne tuovat liiketoiminnan keskeisten kehittämiskohteiden ratkaisemisessa? Miten tietotekniikka liittyy yrityksen arvoihin, esimerkiksi hyvään asiakaspalveluun, henkilöstön työssä viihtymiseen tai korkeatasoiseen osaamiseen?

6.3.3 Puutteiden analysoiminen

Kolmannessa vaiheessa analysoidaan sähköisen liiketoimintastrategian luomisen kannalta olennaisia puutteita. Analyysissä selvitetään muun muassa miten teknologian kehitys vaikuttaa vision toteutukseen, tunnistetaan ja analysoidaan, mitkä ovat sähköisen liiketoiminnan kannalta kriittisimmät prosessit, kartoitetaan yrityksen osaamistarpeet, suunnitellaan yritykselle paras organisaatiomuoto vision toteuttamiseksi ja luodaan tarvittavat allianssit palvelukokonaisuuden puuttuvien osien täyttämiseksi. Analyysin tarkoituksena on verrata yrityksen nykytilaa sähköisen liiketoimintastrategian luomisen ensimmäisessä vaiheessa luotuun tavoitettiin ja luoda tavoitetilan saavuttamiseen tähtäävä toimintasuunnitelma. (Aalto ym. 2000, 40–41.)

Tässä vaiheessa on syytä myös pohtia, mitkä asiat ovat yrityksen strategisia tavoitteita. Niitä voivat olla esimerkiksi prosessien parantaminen, yritystoiminnan strateginen kehittäminen hankintaketjuja tehostamalla ja vaikkapa kokonaisvaltainen liiketoiminnan muodonmuutos. (Kalakota & Robinson 2001, 409.)

6.3.4 Strategisen toimintasuunnitelman laatiminen

Sähköisen liiketoimintastrategian luomisen neljännessä vaiheessa, strategisen toimintasuunnitelman luonnin vaiheessa luodaan sähköisen liiketoiminnan vaiheittainen kehityssuunnitelma vision saavuttamiseksi, luodaan yksityiskohtainen investointisuunnitelma ensimmäisen vaiheen hankkeille ja määritellään karkean tason projektisuunnitelmat ensimmäisen vaiheen hankkeille. (Aalto ym. 2000, 41.) Osana prosessia määritellään, miten tietoa tallennetaan, tallennettua tietoa hyödynnetään ja millä välineellä tieto siirretään eri osapuolten välillä ja miten yrityksen sähköisen palvelut, kuten esimerkiksi ekstranet tai kotisivut linkittyvät prosesseihin. Toimintatapojen ja prosessien kuvaaminen ja kehittäminen luo edellytykset yrityksessä tapahtuvalla muutoksella. (Berg 2004, 20.) Suunnitelmaa voidaan pitää eräänlaisena karttana, joka auttaa yritystä pääsemään sinne, minne se haluaa mennä (Kalakota & Robinson 2001, 389).

Strategian luomisessa on myös hyvä olla vaihtoehtoja, jotta se ei urautuisi. Päävaihtoehtoja hahmotteluun saattavat olla esimerkiksi entisen toiminnan tehostaminen, suunnan selkeä muuttaminen ja täysin uusien mahdollisuuksien hakeminen. (Kostamo 1999, 123.)

6.3.5 Strategian toteuttaminen ja arvioiminen

Strategian toteuttamisen vaiheessa laaditaan lyhytkestoisia suunnitelmia strategian muodostamisvaiheessa sovittujen projektien hoitamiseksi. Strategian arvioinnin vaiheessa yrityksen strategisten tavoitteiden toteutumista arvioidaan jatkuvasti. Tässä vaiheessa strategiaa hiotaan ja tarvittaessa myös muotoillaan kokonaan uudelleen. (Turban ym. 2006, 583–585). Viitala & Jylhä (2001, 217) muistuttavat, että strategian päivittämiseen on oltava valmis nyky-päivän hektisessä liiketoimintaympäristössä jopa useita kertoja vuodessa.

Menestysstrategiat vaativat yritysjohdolta kykyä tunnistaa ja analysoida toimintaympäristönsä keskeisiä muutostekijöitä ja taitoa sovittaa oman yrityksen toiminta yhteen näiden muutossuuntien kanssa parhaalla mahdollisella tavalla. Ratkaisevia menestystekijöitä ovat oikea ajoitus ja nopeus. Yrityksen suurimpia haasteita ovat oikeiden painopisteiden löytäminen ja keskittyminen ydinbisnekseen. On kyettävä tekemään asiat oikealla tavalla sekä luotava uutta entistä nopeammin. (Viitala & Jylhä 2001, 217.) Ketteryys, toisin sanottuna jatkuva valmistautuminen tulevaisuuteen, onkin Viitalan ja Jylhän (2001, 217) näkemyksen mukaan noussut yhdeksi yrityksen tavoiteominaisuuksista. Ketteryyteen kuuluu heidän mukaansa muun muassa tuotteiden ja tuotannon muunneltavuus, hierarkkisten organisaatioiden madaltaminen sekä yrityksen henkilöstön, tuotteiden, prosessien ja teknologian jatkuva kehittäminen.

6.4 Sähköisen liiketoiminnan kehittämisen haasteet

6.4.1 Johdon ja henkilöstön rooli

Yrityksen toimitusjohtajalla on hyvin keskeinen rooli kehittämistyön onnistumisessa ja liiketoiminnallisten hyötyjen saavuttamisessa. Erityisesti pk-yrityksissä sähköisen liiketoiminnan kehittäminen on usein yrittäjän vastuulla (Kelloniemi 2006). Taylor ja Murphy (2004, 286) korostavat yrittäjien oman motivaation ja kokemuksen sekä johtamistaitojen merkitystä sähköisen liiketoiminnan onnistumisessa. Silloin sähköisen liiketoiminnan kehittämiseen usein suhtaudutaan myönteisemmin ja innokkaammin (Porter 2001, 17). Berg (2004, 64) näkee haasteellisenä sen, että suuri joukko suomalaisista pk-yrittäjistä on vanhempaa sukupolvea ja kohtuullisen vähän koulutettuja ja he ovat siksi hitaita tarttumaan tietotekniikan hyödyntämiseen ja sähköisen liiketoiminnan kehittämiseen. Mikäli yrittäjä ei ole riittävästi sitoutunut kehittämistyöhön, on kehitystyö ongelmien ilmaantuessa usein vaarassa hiipua kokonaan (Berg 2004, 34–35). Kun johto itse oppii strategiaprosessin kautta ymmärtämään liiketoimintojen sähköistämisen todelliset mahdollisuudet yrityksen kilpailukyvyyn kehittämisessä, löytyy kehi-

tystyöhön myös usein helpommin resursseja ja rahaa ja johdolla on kiinnostus varmistaa, että toimintatapojen ja mallien muutos todella toteutuu yrityksessä (Berg 2004)

Vaikka näkemys ja visio yrityksen sähköisen liiketoiminnan kehittämisestä syntyvät usein yrityksen johdon ja avainliiketoiminnoista vastaavien henkilöiden kesken, on ne osattava viedä ja myydä edelleen yrityksen jokaiselle työntekijälle kehittämisprosessin kuluessa (Berg 2004, 34–35). Henkilöstön asenteiden kannalta on tärkeää, että yrityksen johto on pystynyt kuvaamaan kehittämisen tavoitteet ja kehittämisellä saatavat liiketoiminnalliset hyödyt heille riittävän tarkasti. Henkilökunnan on opittava näkemään kehitystyön hyödyt paitsi itselleen, myös omalle työryhmälleen ja koko yritykselle, jotta he olisivat riittävän motivoituneita antamaan ja hyödyntämään tietoa. (Berg 2004, 36.) Berg (2004, 20) korostaa, että ollakseen riittävän motivoitunut muutokseen, on henkilön myös nähtävä muutoksesta saatavat hyödyt. On kuitenkin syytä muistaa, etteivät hyödyt tule välttämättä tule aina henkilölle itselleen, vaan ne voivat tulla jollekin toiselle henkilölle yrityksen sisällä tai esimerkiksi asiakkaalle tai hyödyt voivat realisoitua henkilölle itselleen myöhemmissä vaiheissa. Osaamista tulee kehittää sekä johtotasolla että henkilöstön keskuudessa paitsi asenteiden osalta myös käytännön teknisten taitojen tasolla. (Berg 2004, 20.)

Asenneongelmat niin yrityksen johdon kuin operatiivisen työn tekijöiden tasolla, eritoten muutosvastarinta uutta kohtaan ja perinteisten ”hyväksi koettujen” palveluprosessien muuttamista vastaan voivat myös olla todellinen haaste yritykselle (Järvelä & Tinnilä 2000, 77). Kynnys lähteä mukaan uusiin projekteihin voi olla korkea, mikäli tietoteknisistä ratkaisuksista ei uskota saavan riittävää liiketoiminnallista hyötyä verrattuna siihen vaivaan, aikaan ja rahaan nähden, joka projektiin täytyisi uhrata (Berg 2004, 30–33). Berg (2004, 30–33) kuitenkin toteaa, että sisäisten tietojärjestelmien kehittämisen tarpeellisuus kuitenkin mielletään jo kohtuullisen hyvin ja kattavasti erityyppisissä yrityksissä. Yritykset näkevät kilpailijoiden ja kumppanien käyttävän järjestelmiä ja saavan niistä liiketoiminnallista hyötyä ja erityisesti sellaisten yritysten hyötyihin, joiden liiketoiminta kasvaa, kiinnitetään huomiota (Berg 2004, 30–33).

On tärkeää, että sähköisen liiketoiminnan kehittämistyö pystytään viemään läpi yrityksen sisällä muun toiminnan ohella niin, ettei se rasita liikaa operatiivista toimintaa. Projektin johdossa on kuitenkin oltava sellainen henkilö, jolla on aikaa ja asiantuntemusta viedä projekti läpi alusta loppuun. Myös kehittämiskohteena olevan liiketoiminta-alueen henkilöstön on kyettävä aktiivisesti olemaan projektissa mukana. Kehittämistyön etenemisestä ja mahdollisten ongelmien ratkaisusta vastaa viime kädessä kuitenkin yrityksen toimitusjohtaja. (Berg 2004, 35.)

6.4.2 Teknisten ratkaisujen merkitys

Taylor ja Murphy (2004, 285–286) huomauttavat, että monet pk-yritykset ovat arkoja liiketoimintojen sähköistämiseen ryhtymisessä, sillä ne eivät tunne liiketoiminnan sähköistämisestä saatavia hyötyjä tai luulevat, ettei uudesta teknologiasta tai tekniikoista ole hyötyä heidän yritykselleen. Huolellinen teknisten ratkaisujen ja oikeiden kumppanien valinta on tärkeää, jotta sähköisen liiketoiminnan kehittämisessä onnistuttaisiin. Teknisten ratkaisujen valintaan vaikuttavat paitsi sen sopivuus yrityksen liiketoimintaan, myös toimittajan kyky ymmärtää asiakkaan liiketoimintaa. Avainasemassa ovat myös toimittajan tekninen asiantuntemus sekä asiakkaan ja toimittajan yhteistyön sujuvuus. (Berg 2004, 35.)

Tekniset ongelmat hidastavat myös sähköisen liiketoiminnan kehittämistä. Mahdolliset huonot kokemukset esimerkiksi tekniikan toimimattomuudesta ja teknisten toimittajien kuviteltu tai todellinen asiantuntemattomuus eivät houkuta ryhtymään projektiin. (Berg 2004, 30–33.) Myös toisaalta liiallinen teknologiakeskeisyys voi olla syy sähköisen liiketoiminnan hankkeen epäonnistumiseen (Aalto ym. 2000, 42). Myös tietoturvaan liittyvät kysymykset, kuten esimerkiksi yksityisyyden suoja muun muassa verkon kautta tapahtuvissa maksusuorituksissa, voivat aiheuttaa pään vaivaa liiketoimintojensa sähköistämistä kaavaileville yrityksille (Taylor & Murphy 2004, 285–286).

Berg (2004, 34–35) kritisoi monien yritysten tapaa tehdä kehittämistyötä liian toimintokohtaisesti kokonaiskuvaa ajattelematta. Tämä voi johtaa siihen, että yrityksellä on useita erillisiä, keskenään kokonaan yhteen sopimattomia tai kalliilla rahalla yhteen liitettäviä tietojärjestelmiä, jotka liiketoimintojen sähköistämiprojektin myötä osoittautuvat jäykiksi tai jopa kokonaan käyttökelvottomiksi. (Järvelä & Tinnilä 2000, 77). Kehittämistä mietitään usein myös liian paljon yritysten sisäisten ratkaisujen näkökulmasta pohtimatta sitä, miten kehitettävät toimintatavat ja ratkaisut palvelisivat kumppaneihin päin. Tärkein, eli asiakas ja myyntitoiminnan tehokkuus unohtuu yllättävän usein. (Berg 2004, 34–35.)

6.4.3 Asiakkaiden ja yhteistyökumppanien rooli

Kun yhteyksiä yrityksen kumppaneihin lähdetään sähköistämään, saadaan verkostossa oleva tieto yhteiseen käyttöön. Tällöin myös yrityksen kumppaneiden tulee olla riittävän motivoituneita antamaan tietoa omasta puolestaan. (Berg 2004, 36.) Sähköiset yhteydet kumppaneihin pitäisi nähdä ja selittää kaikille osapuolille tietotekniikan kehittämisen jatkumona, sähköisten ratkaisujen kehittämisenä niin yrityksen sisällä kuin kumppanitasolla (Berg 2004, 69).

Vaikka asiakkaiden ja kumppaneiden roolia sähköisen liiketoiminnan kehittämistä edistävinä tekijöinä korostetaan, voi se myös toimia projektin hidasteena. Ongelmia voivat tuottaa esimerkiksi kumppaneiden heikot valmiudet käyttää sähköisiä välineitä, teknisten valmiuksien puute kuin myös haluttomuus käyttää ja kehittää olemassa olevaa tekniikkaa. (Berg 2004, 30–33.)

6.4.4 Resurssit

Ajanpuute on yksi merkittävimmistä sähköisen liiketoiminnan kehittämistä hidastavista tekijöistä. Yrityksellä on vain harvoin kehittämiseen tai tietotekniikkaan erikoistuneita työntekijöitä ja kehittämisprojektit tehdään oman toimen ohella. Tällöin projektiin ei ehditä välttämättä paneutua tai sitä ei ehditä suunnitella sen vaatimalla tavalla. Voi myös käydä niin, ettei kehittämisprojektia ehditä laisinkaan käynnistämään tai jo käynnistyneet projektit venyvät kestoltaan pitkiksi. (Berg 2004, 30–33.)

Tarvittavan asiantuntemuksen ja osaamisen puute on myös kriittinen tekijä sähköisen liiketoiminnan kehittämisen etenemisessä. Tietoteknisten ja sähköisen liiketoiminnan ratkaisujen nopea kehitysvauhti vaatii paljon aikaa, osaamista ja asiantuntemusta paitsi yrityksen johtoportaan kuin myös henkilöstön keskuudessa (Berg 2004, 30–33). Pieniltä yrityksiltä puuttuu usein johdonmukainen tietotekniikan investointiin liittyvä strategia tai tietotekniikkaan liittyvät taidot, mikä johtuu usein siitä, ettei pk-yrityksillä ole varaa palkata atk-asiantuntijoita (Tinnilä ym. 2008, 9; Taylor & Murphy 2004, 285–286). Erytisesti elektroniseen kaupankäyntiin siirtyminen asettaa haasteita osaamiselle ja taustaprosessien toimivuudelle. On tärkeää, että elektronisen kaupan taustalla olevat liiketoiminta- ja palveluprosessit on toteutettu tehokkaasti. Tehottomat taustaprosessit aiheuttavat tarpeettomia kustannuksia etenkin silloin, kun elektronisen liiketoiminnan volyymit alkavat kasvaa. (Tinnilä ym. 2008, 53–55.)

Tyypillistä on myös, että sähköisen liiketoiminnan kehittäminen koetaan liian kalliiksi projektiä, eikä investointeja vastaavia liiketoiminnallisia hyötyjä osata nähdä. Ymmärryksen puuttuessa investoinnit tehdäänkin usein normaalista joustovarattomasta kassavirrasta. (Berg 2004, 30–33.) Myös Aalto ym. (2000, 42) näkevät investointien riittämättömyyden kompastuskivenä sähköisen liiketoiminnan kehittämisessä. "Kokeillaan ensin pienillä summilla" – ajattelu ei heidän mukaansa toimi sähköisen liiketoiminnan kehittämisestä puhuttaessa. Berg (2004, 64) toteaa, etteivät etenkin pk-yritykset ole innostuneita kehittämisprojekteista, joissa menee etupainotteisesti paljon rahaa ennen hyötyjen realisoitumista. Monet yritykset ovatkin joutuneet lykkäämään elektronisen kaupankäynnin ratkaisujen kehittämistä, koska uudet palvelut tuottavat lyhyellä aikavälillä huonosti, eivätkä kata kehittämisestä aiheutuneita kuluja. (Tinnilä ym. 2008, 53–55.)

Korkeat aloitus- ja ylläpitokustannukset voivat hidastaa liiketoimintojen sähköistämiseen ryhtymistä eritoten pk-yrityksissä. Tällaisissa tapauksissa hidastelu voi olla järkevääkin, sillä investoinnit eivät välttämättä heti tuo odotettuja tuottoja ja yrityksille voi olla kustannustehokkaampaa ulkoistaa sähköiset liiketoiminnan ratkaisut. (Taylor & Murphy 2004, 285–286.)

6.4.5 Kanavakonflikti

Termi "kanavakonflikti" liitetään hyvin yleisesti liiketoimintojen sähköistämiseen ja erityisesti sähköiseen kaupankäyntiin. Kanavakonfliktilla tarkoitetaan nykyisen jakelukanavan kielteistä reaktiota uuden Internet-kanavan käyttöönottoon (Karjalainen 2000, 90), ja se on yksi merkittävimmistä haasteista sähköisen liiketoiminnan kehittämisessä. Uusien myyntikanavien markkinoille tulo voi saada perinteiset kanavat pelkäämään oman kilpailuasemansa menettämistä. Uhka voi olla tilanteesta riippuen todellinen tai kuviteltu. (Turban ym. 2006, 127.) Kanavakonflikteja voi syntyä valmistajien myydessä suoraan loppuasiakkailleen tai muuttaessa kanavarakennetta. Konfliktin voi aiheuttaa myös esimerkiksi se, jos valmistaja päättää myydä perinteisen jakelukanavan ulkopuolisen verkkokaupan kautta. (Järvelä & Tinnilä 2000, 78.) Järvelä ja Tinnilä (2000, 78) jaottelevat valmistajan, tukun ja jälleenmyyjien väliset kanavakonfliktivaihtoehdot yksinoikeuskonfliktiin, toimintokonfliktiin ja rakenne- ja kanavatyyppi-muutoksista aiheutuneisiin konflikteihin.

Yksinoikeuskonflikti voi syntyä, kun käydään kilpailua siitä, mitä kukin toistensa kanssa samankaltainen tai eri strategialla ja tavalla toimiva jälleenmyyjä saa myydä, jotta kanavat täydentävät toisiaan halutuille eri asiakassegmenteille ja jotta ne eivät kilpailisi keskenään liikaa. Tällainen konfliktitilanne voi tulla esiin, jos esimerkiksi valmistaja ei eriytä valikoimia erityyppisten jälleenmyyjien kesken ja sen sijaan alkaa vaikkapa tarjota uuden verkkokaupan kautta samaa valikoimaa, kuin mitä sillä on ollut tarjolla perinteisessä jakelukanavassa.

Toimintokonflikti voi syntyä, jos verkko muuttaa totuttuja toimintarooleja ja – tapoja ja tulee epäselvyyttä siitä, mitä kukin porras tekee (viestintä, tilaukset, toimitus, ylläpito, asiakassuhde). Tämänkaltainen tilanne voi esiintyä, jos esimerkiksi valmistaja käyttää suoraa yhteyttä myös tilausten vastaanottamiseen ja kaupankäyntiin ja jälleenmyyjät kokevat sen heikentävän asemaansa.

Rakenne- ja kanavatyyppimuutokset voivat aiheuttaa kilpailua erilaisten kanavien kesken. Kanavarakenteita ovat valmistajien suora, valmistajien ohjaama integroitu ketju, jossa on rajallinen määrä jälleenmyyjä tai hajautunut jälleenmyyjäverkosto, jossa on erilaisia erikoistuneita jälleenmyyjä.

Turban ja kumppanit (2006, 127) nostavat esiin myös hintakonfliktien mahdollisuuden. Tuotteiden ja palvelujen hinnoittelu on Internetissä haasteellista erityisesti sellaisille yrityksille, jotka tekevät kauppaa sekä virtuaalisesti että fyysisesti. Tilanne on hyvin ristiriitainen, sillä hintojen täytyisi olla toisaalta kilpailukykyisiä, mutta toisaalta hinnoittelupolitiikan pitäisi olla linjassa niin sanotun kivijalkamyymälän hinnoittelustrategian kanssa. Hintakonfliktin välttämiseksi jotkin yritykset ovat perustaneet Internet-myyntiä varten kokonaan oman yhtiön. (Turban ym. 2006, 127.)

Ratkaisun löytäminen kanavakonfliktiin ei ole helppoa, mutta koska ilmiö on kuitenkin yleistynyt Internet-aikakaudella, on sen ratkaisemiseksi jo muodostunut joitakin toimintamalleja. Yksi vaihtoehto valmistajan tai merkin omistajan myydessä suoraan on Järvelän ja Tinnilän (2000, 79) mukaan erilaistaa valikoimaa ja myydä verkossa sellaisia erikoiseriä tai valikoimaa, joka ei ole myynnissä fyysisissä jakeluteissä. Menettelytapa on osoittautunut hyväksi keinoksi olla suuttamatta fyysisten kanavien jakelijoita ja tuttu jo esimerkiksi vaatekaupan saralta, jossa valikoimia on jo ennen sähköisiä kanavia erilaistettu eri jakelijoiden kesken (Järvelä & Tinnilä 2000, 79; Turban ym. 2006, 598). Turvallisin vaihtoehto lienee kuitenkin myydä jo olemassa olevan fyysisen jakelutiekumppanin verkkokaupassa sen sijaan että kauppaa alettaisiin tehdä koko jälleenmyyjäketjun ohi (Järvelä & Tinnilä 2000, 79).

Kanavakonflikti on mahdollista ratkaista myös niin, että verkkoliiketoiminta eriytetään kokonaan omaksi yritykseksi ja sitä kohdellaan kuten mitä tahansa asiakasta ilman erikoisuuksia. Jotkin yritykset ovat puolestaan ratkaisseet asian luomalla jakelukanavapartnereilleen sähköisen kaupankäynnin aloittamiseen tarvittavan infrastruktuurin tai kierrättäneet verkossa syntyneet kaupat yhteistyökumppaneidensa kautta. (Aalto ym. 2000, 19.) Tällä tavoin kontakti asiakkaaseen luodaan itse, mutta fyysinen kanava säilytetään tuotteiden jakelua varten (Karjalainen 2001, 90). Joskus ainoa keino kanavakonfliktin välttämiseen on olla kokonaan myymättä Internetissä. Tällaisissa tapauksissa yritys voi kuitenkin hyödyntää Internetiä muulla tavoin myyntiä tehostaakseen, muun muassa markkinoimalla tuotteitaan ja hoitamalla asiakaspalvelua verkon kautta. (Turban ym. 2006, 598.)

Järvelä ja Tinnilä (2000, 79) kuitenkin muistuttavat, että jollei nykyisellä fyysisellä jakelutiellä ole tarjota toimivaa ja haluttua elektronista kauppapaikkaa, on verkkokokeilua haluavan valmistajan käytettävä joko omaa suoraa kaupankäyntiä tai uusia verkkokauppiaita. Mikäli yritys päätyy avaamaan oman verkkokaupan, voi yksi keino lieventää kanavakonfliktia olla Turbanin ja kumppaneiden (2006, 598) mukaan olla provision maksaminen. Provision maksaminen voisi määräytyä esimerkiksi postinumeron perusteella, jolloin sen alueen jälleenmyyjä, jolta kuluttaja tuotteen tilaa, saa automaattisesti tietyn prosenttiosuuden ostosten loppusummasta ikään kuin korvauksena menetetyistä kaupasta.

Konfliktien pelko jarruttaa erityisesti valmistajien intoa ja nopeutta lähteä mukaan uusiin nykyisen kaupan ulkopuolisiin verkkokauppakokeiluihin, sillä se edellyttäisi myymistä uusien jakelijoiden kautta. Tämän vuoksi osa valmistajista näyttää jääneen odottamaan nykyisen jakelijoiden verkkokauppojen kehittymistä sen sijaan, että olisi rohkeasti lähtenyt kokeilemaan omia suorakaupankäyntisovelluksiaan. (Järvelä & Tinnilä 2000, 79.) Porter (2001, 13) rohkeee kuitenkin pitää kanavakonfliktin riskiä yliarvostettuna. Koska kaupankäynti verkossa yleistyy koko ajan, nekin perinteiset kanavat, jotka alun alkaen olivat skeptisiä Internetin suhteen, ovat sittemmin ottaneet sen omakseen huomattessaan, että Internetistä voi olla heille enemmän hyötyä kuin haittaa. Tämän vuoksi Porter (2001, 13) uskoo, että kanavien välisten ristiriitojen uhka on huomattavasti pienempi kuin alun perin on ajateltu.

Kanavakonfliktin uhka on hillinnyt ja ohjannut verkkokaupankäyntiin liittyviä päätöksiä paitsi Sastan osalta myös Sastan kilpailijoiden keskuudessa. Nummelin (2007) on pro gradu – työhönsä liittyen selvittänyt muun muassa Sastan kilpailijoiden Haltin ja Haglöfsin asenteita verkkokauppaan liittyen. Molemmat tuotemerkit pitävät verkkokauppaa selkeästi tulevaisuuden tärkeänä jakelukanavana ja näkevät oikein hoidetun verkkokaupan valtavan potentiaalinen, mutta oman verkkokaupan avaaminen ei ole kummallekaan brändille vaihtoehto. Sen sijaan sekä Halti että Haglöfs haluavat, että verkkokaupparatkaisut syntyvät kumppanuuksien pohjalta ja kaupan taustalta löytyy fyysinen liike ja asemansa vakiinnuttanut yritys. (Nummelin 2007, 112–113.) Halti on sittemmin jo avannutkin verkkokaupan yhteistyössä Partiovarusteen kanssa. Edellä mainitut yritykset näkevät verkkokauppaympäristön suurimpina haasteina brändin hallittavuuden ja hinnan kontrolloinnin ja kokevat alalla kiusana olevien hinnanpolkijoiden lietsoman verkkokaupan hintavetoisuuden koko alaa koskettavana uhkana ja haittana. (Nummelin 2007, 112–113.)

Edellä on luotu katsaus sähköisen liiketoiminnan perusteisiin, sähköisiin liiketoimintamalleihin sekä asiakassuhteiden hallintaan tämän päivän digitalisoituneessa maailmassa. Lisäksi on tutustuttu sähköisen liiketoimintastrategian suunnitteluun, strategian luomisen vaiheisiin ja haasteisiin, joita sähköisen liiketoiminnan kehittämisessä voi tulla eteen. Näistä teemoista rakentuu kehittämistehtävän eli Sastan sähköisen liiketoiminnan vision laatimisessa tarvittava teoriapohja. Seuraavassa luvussa kuvataan, miten empiiristä aineistoa on kerätty ja miten sitä on käsitelty.

7 TUTKIMUSMETODIIKKA

Teorian ja empirian yhdistämisen lopputuloksena pyritään laatimaan Sastalle sähköisen liiketoiminnan visio. Aallon ja kumppaneiden (2000, 40) mukaan sähköisen liiketoiminnan visio sisältää näkemyksen siitä, miten sähköistä liiketoimintaa tulisi kehittää asiakkaisiin ja toimittajiin nähden. Vision luomiseksi tehdään taustatyötä analysoimalla uusia liiketoimintamalleja ja tutustutaan kriittisesti markkinoilla jo oleviin verkkopalveluihin. On myös oleellista tunnistaa sähköisen liiketoiminnan luomat mahdollisuudet ja uhat. (Aalto ym. 2000, 40.) Berg (2004, 34–35) korostaa yrityksen näkemyksen ja vision tärkeyttä sähköisen liiketoiminnan kehittämisen onnistumisen osatekijänä. Yrityksellä täytyy olla itsellään näkemys ja visio siitä, mihin sähköisen liiketoiminnan kehittämisellä pyritään.

Tällä opinnäytetyöllä pyritään hakemaan vastauksia erityisesti kysymyksiin: Millä tavoin liiketoimintoja sähköistämällä Sasta voisi kehittää kotimaan myyntiään? Millä tavoin liiketoimintoja sähköistämällä yritys voisi parantaa palvelujaan, kehittää jälleenmyyjäyhteistyötä ja hallita asiakkuuksiaan? Vision määrittelyyn haetaan teoretiedon lisäksi tukea Sastan myyntihenkilöiden haastatteluista saadusta aineistosta sekä yrityksen merkittävimmille asiakkaille suunnatun kyselyn tuloksista. Myös benchmarking-menetelmää tullaan käyttämään. Tavoitteena on kuvata mahdollisimman realistisesti, millaisin askelin Sastan kannattaisi liiketoiminnan sähköistämässä edetä.

Tässä luvussa esitellään tutkimusmenetelmänä käytetty laadullinen tutkimus sekä aineistonkeräyksessä käytetyt menetelmät. Lisäksi perustellaan haastattelujen ja kyselyjen henkilöva-linnat sekä benchmarking- eli vertailuanalyysiin valitut yritykset. Lopuksi tehdään katsaus myös kerätyn aineiston käsittelymenetelmiin.

7.1 Tutkimusmenetelmät

Tämän opinnäytetyön lähestymistavaksi on valittu kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimusote. Empiiristä aineistoa kerätään kyselyillä ja haastatteluilla sekä benchmarking-menetelmällä. Saatuja tuloksia yhdistetään teoreettiseen viitekehykseen ja johtopäätösten perusteella muodostetaan työn tulokset eli sähköisen liiketoiminnan visio Sasta Oy:lle.

Kvalitatiivinen tutkimus on lähestymistapa, jossa tulkinnalla ja ymmärtämisellä, ilmiöiden merkityksen oivaltamisella, on keskeinen sija (Soininen 1995, 34). Laadullisen tutkimuksen pyrki-myksenä on pyrkiä tilastollisten yleistysten sijaan kuvaamaan jotain ilmiötä tai tapahtumaa,

ymmärtämään tiettyä toimintaa tai antamaan teoreettisesti mielekäs tulkinta jollekin ilmiölle (Tuomi & Sarajärvi 2002, 87). Tuomi ja Sarajärvi (2002, 27) kutsuvatkin laadullista tutkimusta tämän perusteella ymmärtäväksi tutkimukseksi.

7.2 Aineiston keräys

Laadullisen tutkimuksen yleisimmät aineistonkeruumenetelmät ovat haastattelu, kysely, havainnointi ja erilaisiin dokumentteihin perustuva tieto. Teorialla on suuri merkitys laadullisessa tutkimuksessa ja sitä tarvitaan välttämättä. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 17 ja 73.) Tuomen ja Sarajärven (2002, 73) mukaan menetelmiä voidaan käyttää joko vaihtoehtoisina, rinnakkain tai eri tavoin yhdisteltyinä tutkittavan ongelman ja myös tutkimusresurssien mukaan. Tässä opinnäytetyössä laadullisiksi aineistonkeruumenetelmiksi on valittu haastattelu ja kysely. Sekä haastattelun että kyselyn tavoitteena on selvittää, miksi ihminen ajattelee tai miksi hän toimii jollakin tietyllä tavalla. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 74). Tämän vuoksi näiden menetelmien katsotaan soveltuvan hyvin myös tähän tutkimukseen.

Laadulliselle tutkimukselle on tyypillistä pieni aineistomäärä, mutta sitä pyritään analysoimaan mahdollisimman perusteellisesti. Määrää tärkeampi kriteeri laadullisessa aineistossa on sen laatu ja kattavuus. (Eskola & Suonranta 2003, 18.) Laadullisen tutkimuksen kohdejoukon valintaan soveltuu hyvin harkinnanvarainen otanta, jota myös tarkoituksenmukaiseksi otannaksi kutsutaan. Harkinnanvaraisessa otannassa tutkija valitsee otokseen sellaiset tapaukset, jotka hänen harkintaansa perustuen soveltuvat tutkimukseen parhaiten. (Soininen 1995, 103.) Hirsjärven ja Hurmeen (2009, 58) mielestä laadullisessa tutkimuksessa onkin paikallaan puhua otoksen sijaan harkinnanvaraisesta näytteestä, sillä tilastollisten yleistysten sijasta pyritään ymmärtämään jotakin tapahtumaan syvällisemmin, saamaan tietoa jostakin paikallisesta ilmiöstä tai etsimään uusia teoreettisia näkökulmia tapahtumiin ja ilmiöihin. On tärkeää, että henkilöt, joilta tietoa kerätään, tietävät tutkittavasta ilmiöstä mahdollisimman paljon ja että heillä on kokemusta asiasta. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 87.)

7.2.1 Haastattelu

Haastattelun tavoite on selvittää se, mitä jollakulla on mielessään. Se on eräänlaista keskustelua, joka tosin tapahtuu tutkijan aloitteesta ja on hänen johdattelemaansa. (Eskola & Suonranta 2003, 85.) Haastattelu on metodi, joka mielletään usein tutkimuksen kaikkien osapuolten kannalta miellyttäväksi (Hirsjärvi & Hurme 2009, 11). Haastattelussa ollaan suorassa kielellisessä vuorovaikutuksessa tutkittavan kanssa, mikä mahdollistaa tiedonhankinnan suuntaamisen haastattelutilanteessa (Hirsjärvi & Hurme 2009, 34). Haastattelija voi toimia

haastattelun kuluessa myös havainnoitsijana, eli muistiin voidaan kirjoittaa paitsi mitä sanotaan, myös miten sanotaan (Tuomi & Sarajärvi 2002, 76). Ei-kielelliset vihjeet, kuten esimerkiksi ilmeet ja eleet, auttavat ymmärtämään vastauksia ja joskus jopa merkityksiä sekä motiiveja vastausten takana (Hirsjärvi & Hurme 2009, 34.)

Tuomen ja Sarajärven (2002, 75) mukaan haastattelu on äärimmäisen joustava tutkimusmetodi. Tutkimuskysymykset voidaan esittää siinä järjestyksessä kuin tutkija katsoo aiheelliseksi, haastattelijalla on mahdollisuus toistaa kysymys, oikaista väärinkäsityksiä, selventää ilmausten sanamuotoja ja käydä keskustelua haastateltavan kanssa. Haastattelu mahdollistaa tarvittaessa myös välittömän kontrollikysymyksen esittämisen esimerkiksi selvennyksen tekemiseksi (Soininen 1995, 113). Vastaavasti haastattelun heikkouksia ovat aika ja raha, sillä se on kallis ja aikaa vievä aineistonkeruumuoto (Tuomi & Sarajärvi 2002, 76).

Haastattelumuotoja on monenlaisia. Tähän tutkimukseen on valittu lähestymistavaksi teema-haastattelu, jossa haastattelun aihepiirit eli teema-alueet on etukäteen määrätty. Teema-haastattelulle on tyypillistä, että haastattelun aihepiirit eli teema-alueet ovat tiedossa, mutta strukturoidulle lomakehaastattelulle ominainen kysymysten tarkka muoto ja järjestys puuttuvat. Toisaalta kyseessä ei ole myöskään syvähaastattelun kaltainen täysin vapaa haastattelu-muoto. (Hirsjärvi ym. 2008, 196; Hirsjärvi & Hurme 2009, 48.) Kuten jo edellä mainittiin, on teoriolla laadullisessa tutkimuksessa tärkeä rooli. Teemahaastattelun teemat nojaavat tutkimuksen viitekehyyteen eli tutkittavasta ilmiöstä jo tiedettyyn. Haastattelun kuluessa pyritään löytämään merkityksellisiä vastauksia tutkimuksen tarkoituksen ja ongelmanasettelun tai tutkimustehtävän mukaisesti. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 76.)

Haastattelijan tehtävänä on varmistaa, että kaikki etukäteen päätetyt teema-alueet käydään haastateltavan kanssa läpi, mutta niiden järjestys ja laajuus vaihtelevat haastattelusta toiseen (Eskola & Suonranta 2003, 86). Tämänkaltaisen menettely tuo tutkittavien äänen kuuluviin ja vapauttaa haastattelun myös tutkijan näkökulmasta. Teemahaastattelussa huomioidaan se, että ihmisten tulkinnat asioista ja heidän antamansa merkitykset ovat keskeisiä samoin kuin se, että merkitykset syntyvät vuorovaikutuksessa. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 48.)

Tässä tutkimuksessa haastattelujen kohdejoukoksi valittiin Sastan myyntipäällikkö sekä yrityksen aluemyyntiedustajat, joita on kaksi. Heidät valittiin tarkoituksenmukaisesti kohdejoukoksi, koska heillä on työnsä puitteissa paljon tärkeitä ja hyviä ajatuksia ja kokemusta tutkittavaan ilmiöön liittyen. Pitkän linjan "sastalaisina" he tuntevat parhaiten markkinat ja yrityksen asiakaskunnan ja heillä on hyviä kehittämisehdotuksia liiketoimintojen sähköistämistä kohtaan. Haastatteluista sovittiin haastateltavien kanssa etukäteen ja niistä kaksi suoritettiin kasvotusten ja yksi puhelimitse. Haastatteluja ei nauhoitettu, vaan vastaukset tallennettiin suoraan koneelle myöhempää käsittelyä varten. Haastattelut suoritettiin kesäkuussa 2010.

7.2.2 Kysely

Kvantitatiivisesta tutkimuksesta tuttu kyselylomakemenetelmä soveltuu myös kvalitatiiviseen tutkimukseen, kun halutaan selvittää esimerkiksi tutkimuspopulaatiosta valitun otoksen ominaispiirteitä, mielipiteitä tai uskomuksia. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa käytetyt kyselylomakkeet määritellään kvantitatiivisesta tutkimuksesta poiketen avoimiksi, mikä tarkoittaa sitä, että kysymykset eivät ole valmiiksi strukturoituja eli ne eivät sisällä valmiita vastausvaihtoehtoja. (Soininen 1995, 114.) Kvalitatiivisessa kyselytutkimuksessa käytettävät avoimet kysymykset sallivat vastaajien ilmaista itseään omin sanoin. Avoimien kysymysten vastaukset osoittavat vastaajien tietämyksen aiheesta ja tuovat esiin mikä on keskeistä tai tärkeää vastaajien ajattelussa sekä osoittaa vastaajien asiaan liittyvien tunteiden voimakkuuden. Avointen kysymysten perusteella on mahdollisuus tunnistaa myös muun muassa motivaatioon liittyviä seikkoja ja vastaajan viitekehyksiä. (Hirsjärvi ym. 2008, 196.)

Kyselytutkimuksen avulla voidaan kerätä laaja tutkimusaineisto, siihen voidaan saada paljon henkilöitä ja voidaan kysyä monia asioita. Menetelmä säästää tutkijan aikaa ja vaivannäköä ja myös aikataulu ja kustannukset voidaan arvioida melko tarkasti. Kyselytutkimuksen haittana pidetään kuitenkin sitä, ettei ole mahdollista varmistua siitä, miten vakavasti vastaajat ovat suhtautuneet tutkimukseen, ovatko he pyrkineet vastaamaan huolellisesti ja rehellisesti. Myös väärinymmärryksiä on vaikea kontrolloida, kun ei tiedetä miten vastaajat ylipäänsä ovat selvillä tai ovat perehtyneet kyselyn aihealueeseen. (Hirsjärvi ym. 2008, 190.)

Kyselyllä voidaan kerätä tietoja esimerkiksi tosiasioista, käyttäytymisestä ja toiminnasta, tiedoista, arvoista, asenteista, uskomuksista, käsityksistä ja mielipiteistä. Lisäksi samassa yhteydessä voidaan pyytää arviointia tai perusteluja toiminnoille, mielipiteille tai vakaumuksille. (Hirsjärvi ym. 2008, 190.) Hirsjärvi ja kumppanit (2008, 190) muistuttavat, että hyvän lomakkeen laatiminen on aikaa vievä ja monenlaista tietoa ja taitoa tutkijalta vaativa tehtävä. Huolellisella suunnittelulla voidaan joissain tapauksissa myös lieventää kyselytutkimuksille tyypillistä vastaajakatoa. Kyselyt lähetetään sillä oletuksella, että vastaajilla on luku- ja kirjoitustaito, eikä heillä ole esimerkiksi kirjoittamista haittaavia esteitä ja että vastaajat kykenevät, haluavat tai osaavat ilmaista itseään kirjallisesti tarkoittamallaan tavalla (Tuomi & Sarajärvi 2002, 75).

Sähköpostikyselylle tyypillinen haitta on, että vastaamattomuus saattaa nousta merkittäväksi kin tai avoimet vastaukset saattavat olla kovin niukkasanaisia. Vastaamattomuus ei ole kuitenkaan ongelma tutkimustulosten yleistettävyyden kannalta, mutta mikäli aineisto jää kovin niukaksi, johtuen esimerkiksi vastaajan tietotaidon puutteesta tai siitä, että vastaajat eivät osaa ilmaista itseään kirjalliseksi, ongelmaksi saattaa muodostua se, kertooko tutkimus ylipäätään mitään tutkittavasta ilmiöstä. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 76.)

Tässä tutkimuksessa kysely lähetettiin yhteistyössä myyntipäällikön ja aluemyyntiedustajien kanssa harkinnanvaraisesti valituille, yrityksen kannalta merkittävimmille asiakkaille, Sastatuotteiden jälleenmyyjille, sähköpostitse syyskuussa 2010. Kyselyitä lähetettiin kaiken kaikkiaan 22 asiakkaalle, joista reilu puolet (13) vastasi kyselyyn. Vastajista 12 lähetti vastauksensa sähköpostilla ja yksi halusi antaa vastauksensa puhelimitse. Vastaukset olivat sähköpostikyselylle tyypillisesti pääsääntöisesti niukkasanaisia, mutta riittäviä yleistämisen kannalta. Positiivisena asiana mainittakoon, että vaikka kaikki asiakkaat eivät kyselyyn vastanneetkaan, edustivat kyselyyn vastanneet yritykset kuitenkin monipuolisesti Sastan asiakaskuntaa ja joukossa on niin pieniä yksityisyrittäjiä kuin isojen ketjujen jäseniä.

7.2.3 Benchmarking

Benchmarkingin ydinajatus on Karlöfin (1996, 133) mukaan kaikessa yksinkertaisuudessaan se, että on olemassa jokin esikuva, johon itseään voi verrata. Hotanen, Laine ja Pietiläinen (2001, 6) määrittelevät benchmarkingin olevan systemaattinen tiedon keruuseen, vertailuun ja oman toiminnan parantamiseen tähtäävä menetelmä. Benchmarkingin avulla haetaan parhaita käytäntöjä hyviltä esikuvilta ja niistä oppimalla kehitetään omaa toimintaa. Menetelmä ei ole toimialasidonnaista, vaan yritys voi oppia uutta toiselta yritykseltä toimialasta ja sijainnista riippumatta. (Hotanen ym. 2001, 6-7). Hyvien esikuvien löytäminen erityisesti oman toimialan sisältä on yleensä vaivatonta, mutta jännittävyttä benchmarkingiin luo se, jos omaa yritystä verrataan muiden toimialojen yrityksiin (Karlöf 1996, 133).

Benchmarkingin tavoitteena on oman organisaation suoritus- ja kilpailukyvyn jatkuva parantaminen sekä turvallisuuden ja tuottavuuden lisääminen. (Hotanen ym. 2001, 8). Menetelmä on osoittautunut hyväksi keinoksi myös tehokkuuden kehittämisessä, olipa sitten kyse koko järjestelmästä tai vain sen osista (Karlöf 1996, 131). Benchmarking on rakentava tapa kyseenalaistaa omia prosesseja ja menettelyitä (Hotanen ym. 2001, 8). Syytä on kuitenkin muistaa, ettei se ole toisen jäljittelemistä tai kopiointia, vaan tavoitteena on hyödyntää toisen onnistumista oman suorituskyvyn parantamisessa. (Hotanen ym. 2001, 8).

Hotanen, Laine ja Pietiläinen jakavat benchmarkingityypit Benchmarking-oppaassaan (2001, 8-9) viiteen kategoriaan. Niistä helpoin, *tunnuslukuvertailu*, on yksinkertainen tapa aloittaa benchmarking, mutta toisaalta se ei kerro, miten suoritus on saatu aikaan. Myöskään keskeiset toiminnan vahvuudet eivät tule esiin tässä menetelmässä. *Prosessibenchmarkingissa* sen sijaan liiketoimintaprosessien vertailun kuluessa opitaan ja selvitetään, kuinka toiminnot suoritetaan ja sen avulla on mahdollisuus saavuttaa nopeasti suuria toiminnallisia kehitysaskelaita. *Kilpailijabenchmarking* on joko tunnusluku – tai prosessibenchmarkingia. Menetelmän haittapuolena on, että tiedon keruu voi olla vaikeaa ja se voi johtaa rajalliseen lukujen tuijottamiseen varsinaisten toiminnallisten tosiasioiden unohtuessa. *Kahdenvälisessä benchmarkin-*

gissa kaksi organisaatiota pyrkii vuorovaikutteisen oppimisen keinoin vertaamaan prosesseja ja niiden suoritustapoja. *Ryhmäbenchmarkingissa* kyse on niin ikään samasta asiasta, mutta vertailu ja oppiminen tapahtuvat useassa vaiheessa. Osallistujat käyvät läpi omat prosessinsa ja vertaavat yhteisesti löydettyä ihanneprosessimallia valitun esikuvaorganisaation toimintaan.

Olennaista benchmarkingissa on, että yritys tunnistaa omat vahvuutensa ja heikkoutensa. Haasteellista sen sijaan on, kuinka parhaan käytännön vahvuudet havaitaan ja kuinka havaittu tieto osataan hyödyntää oman toiminnan kehittämässä ja parantamisessa. (Hotanen ym. 2001, 8). Karlöf toteaa (1996, 135), että parhaimmillaan benchmarking avaa organisaation silmät näkemään toiminnan kehittämisen mahdollisuuksia myös laajemmin. Tämä ilmenee hänen mukaansa esimerkiksi siten, että yrityksessä ryhdytään aktiivisesti etsimään uusia benchmarkkeja ja kumppaneita, jotka pystyvät tuomaan omaan toimintaan lisää tehokkuutta. Tuloksena on oppiva organisaatio, jonka tunnusmerkkejä ovat uteliaisuus, oivaltamisen riemu, ongelmanratkaisukyky, luovuus ja motivaatio oppia uutta.

Tässä tutkimuksessa vertailun kohteeksi valittiin sellaisia yrityksiä, joita haastateltavat ja kyselyyn vastaajat pitävät esimerkillisinä toimijoina sähköisen liiketoiminnan saralla. Arvioinnin kohteeksi valitaan asioita, joita vastaajat pitävät tärkeinä sähköisen liiketoiminnan, erityisesti myynnin ja asiakaspalvelun, näkökulmasta.

7.3 Aineiston purkaminen ja analysointi

Aineiston kerääminen ja analysointi tapahtuvat laadullisessa tutkimuksessa usein osittain yhtä aikaa (Metsämuuronen 2008,48; ks. myös Tuomi & Sarajärvi 2002, 70). Analyysillä tarkoitetaan Saaranen-Kauppinen ja Puusniekan (2006) mukaan empiirisen tutkimuksen yhteydessä aineiston lukemista huolellisesti, tekstimateriaalin järjestelyä, sisällön ja rakenteiden erittelyä, jäsentämistä ja pohtimista. Analyysissä pyritään selvittämään, mitä aineisto sisältää, mistä siinä kerrotaan, millä tavoin ja missä määrin. Se voi olla myös sisällöllisen aineksen luokittelusta esimerkiksi eri aiheiden ja teemojen perusteella. Analyysin tekemistä suuntaa luonnollisesti tutkimusongelma ja analyysin etenemistä määrittelee se, ollaanko kiinnostuneita perinteisesti sisällöistä vai onko huomio pikemminkin ilmaisussa ja kielenkäytössä. Analyysi voidaan nähdä tapana käydä systemaattisesti aineistoa läpi etsimällä joko sisällöllisiä tai rakenteellisia yhteneväisyyksiä ja eroja. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Ennen analysointia aineisto on saatettava sellaiseen muotoon, että analysoiminen on mahdollista. Yleensä muistiinpanot litteroidaan eli kirjoitetaan sanasanalta puhtaaksi. (Metsämuuronen 2008, 48.) Litterointi voidaan Hirsjärven ja Hurmeen (2009, 138) mukaan tehdä vaihtoehtoisesti koko haastatteludialogista, tai se voidaan tehdä valikoiden, esimerkiksi vain teema-alueista tai vain haastateltavan puheesta. Tässä tutkimuksessa haastateltavien vastaukset

kirjoitettiin suoraan haastattelun aikana tietokoneelle asiatarvasti teema-alueista. Jokaisen haastattelun jälkeen kirjoitetut muistiinpanot käytiin lävitse ja niitä täydennettiin tarvittaessa. Tällä tavoin säästettiin aikaa ja työmäärää verrattuna siihen, jos haastattelut olisi ensin nauhoitettu ja vasta sen jälkeen purettu. Sähköpostikyselyn tulokset yhdistettiin yhdeksi yhtenäiseksi tekstitiedostoksi tekstinkäsittelyohjelman avulla niin, että kunkin tutkimuskysymyksen alle liitettiin siihen liittyvä vastaus. Tällä tavoin vastaukset yhdistämällä pyrittiin helpottamaan aineiston analysointia.

Aineiston analyysin alkuvaiheessa sekä haastattelu- että kyselyaineistoa tarkasteltiin lukemalla sitä moneen kertaan ja tekemällä tekstiin alleviivauksia ja merkintöjä. Aineistosta etsittiin yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia ja mahdollisia avainsanoja, jotka toistuivat useissa haastatteluissa. Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka (2006) kutsuvat tällaista aineiston merkitsemistä koodaamiseksi. Koodien avulla on helppo poimia laajastakin aineistosta tiettyä aihetta käsittelevät kohdat. Koodaustapoja on monia ja sitä voi tehdä vaikkapa alle- tai päälleviivaamalla aineistosta usein toistuvia tai poikkeavia asioita, tai tarkemmin esimerkiksi merkkejä ja/tai eri värejä käyttäen. Koodaamalla tutkija voi merkitä aineistoon tutkimustehtävän ja -kysymysten kannalta olennaisia asioita ja näin pyrkiä selkeyttämään aineiston sisältöä. Koodaamisen saadaan monipuolinen käsitys aineistosta ja nähdään mitä tutkimusaiheeseen liittyvää siinä on. Sen pohjalta on hyvä jatkaa varsinaiseen analyysiin, tiivistämiseen ja tulkintaan. Koodaus antaa ainekset aineiston kvantifioimiseen tai laadulliseen erittelyyn. Koodauksen pohjalta myös määrällisesti yksittäisistä havainnoista voidaan muodostaa suurempia koonteja, teemoja. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Tässä tutkimuksessa tutkimusaineiston analysointi jatkui koodaamisen jälkeen teemoittelulla, sillä sen koettiin sopivan tässä tapauksessa parhaiten aineiston analysoimiseen. Hirsjärven ja Hurmeen (2009, 173) mukaan aineiston teemoittelulla tarkoitetaan sitä, että analyysivaiheessa tarkastellaan sellaisia aineistosta nousevia piirteitä, jotka ovat yhteisiä usealle haastateltavalle. Keskeisiä aiheita eli teemoja voidaan muodostaa aineistolähtöisesti etsimällä tutkimusaineistosta sen eri haastatteluja tai vastauksia yhdistäviä tai erottavia seikkoja, mutta myös teorialähtöinen, esimerkiksi tutkimuksen viitekehysten tai jonkin tietyn teorian mukaisesti ohjautuva teemoittelu on mahdollista (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Teemoittelu on luonteva lähestymistapa juuri teemahaastatteluaineiston analysoimisessa (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Teemat saattavat pohjautua teemahaastattelun teemoihin, ja odotettavaa onkin, että ainakin lähtökohtateemat nousevat esiin jokaisessa haastattelussa ja kyselyssä, tosin vaihtelevassa määrin ja eri tavoin. Tavallisesti esiin nousee myös lukuisia muita teemoja, jotka voivat usein olla lähtöteemoja mielenkiintoisempia. Tällä tavoin syntyviin teemoihin voivat luonnollisesti kuulua myös alkuperäisten teemojen väliset yhteydet ja usein onkin niin, että analyysistä esiin nostetut teemat pohjautuvat tutkijan tulkintoihin haastateltavien sanomista. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 173.)

Tässä tutkimuksessa tutkimusaineistoa järjesteltiin teemojen mukaan niin, että kunkin teeman alle koottiin kustakin haastattelusta ne kohdat, joissa kyseisestä teemasta puhuttiin. Teemoittelun apuna käytettiin tekstinkäsittelyohjelman "leikkaa-liimaa" -toimintoa. Tekstinkäsittelyohjelman hyväksikäyttö mahdollisti myös sen, että teemojen alle voitiin koota tarvittaessa sellaisiakin kohtia, jotka kuuluvat johonkin tai joihinkin muihin teemoihin. Teemoitteluun pohjautuneen tutkimusaineiston analyysin tulokset esitellään seuraavassa luvussa.

8 TULOKSET

Tässä luvussa esitellään eri aineistonkeruumenetelmillä saadut tulokset. Sastan myyntihenkilöstön haastattelut ja jälleenmyyjäkyselyn vastaukset on koottu yhteen lukuihin 8.1 ja 8.2. Luvussa 8.3 on esitetty taulukkomuodossa benchmarking-menetelmällä saadut tulokset, joita on lyhyesti purettu auki tämän kehittämistehtävän kannalta oleellisten tulosten osalta. Viimeisenä tässä luvussa arvioidaan tämän tutkimuksen luotettavuutta.

8.1 Myyntihenkilöstön näkemyksiä Sastan liiketoimintojen sähköistämisestä

Sekä tutkimusta varten haastatellut Sastan alue-edustajat että myyntipäällikkö puoltavat kaikki vahvasti ajatusta Sastan liiketoimintojen sähköistämisestä. Sähköinen liiketoiminta eri muodoissaan on nykyaikainen ilmiö ja haastatellut ovat työnsä kautta saaneet huomata, että moni Sastan kilpailija on jo sähköistänyt toimintojaan. Myyntihenkilöstö näkee, että tämä seikka olisi syytä ottaa huomioon myös Sastan tulevaisuutta suunniteltaessa strategisella tasolla.

Erytisesti yrityksen myyntipäälliköllä on vahvat intressit nykyaikaistaa Sastan toimintatapoja vastaamaan paremmin tämän päivän haasteita. Hän kokee, että niin sanotut peruspalikat ja halu kehittää toimintoja on olemassa, mutta toteutus vielä ontuu. Pääsyyinä hän näkee resurssipulan, erityisesti taloudellisten resurssien puutteen. Liiketoimintojen sähköistäminen synnyttää kustannuksia, mutta vastaavasti myös tuo mukanaan paljon etuja, muun muassa inhimillisten virheiden määrä minimoituisi ja tilaus- ynnä muiden rutiinien automatisoiminen vapauttaisi henkilöstöresursseja vaikkapa kehitystyöhön.

8.1.1 Sähköisen liiketoiminnan ratkaisusta apua henkilökohtaiseen myyntityöhön

Sastan tämänhetkiset myyntityön menetelmät kaipaavat koko myyntihenkilöstön mielestä uudistusta. Jo vuosia käytössä ollut ja edelleen käytössä oleva itsejäljentävä tilauslomake koetaan vanhanaikaiseksi ja tämän vuoksi sähköpostin käyttäminen tilausten välityksessä on yleistynyt. Erilaisen sähköiset myynnintyökalut ovat tulleet tutuiksi yrityksen alue-edustajille muiden päämiesten kanssa työskenneltäessä ja he olisivat valmiita ja halukkaita myös Sastan palveluksessa sellaisia käyttämään.

Millainen ohjelmisto sitten palvelisi myyntihenkilöstöä parhaiten? Ohjelmisto voisi olla joko kokonaan omanlaisensa, yrityksen käyttöjärjestelmään linkitetty erillinen ekstranet-tyyppinen palvelu tai etäyhteys yrityksen toiminnanohjausjärjestelmän tilauskantaan ja varastoihin. Olipa

tekninen toteutustapa mikä hyvänsä, tulisi sähköisen palvelun välittää myyntihenkilöstölle myynnin kannalta relevanttia tietoa, kuten esimerkiksi tuotteiden varastot ja monipuoliset asiakastiedot tilaushistorian selausmahdollisuuksineen. Myös sähköinen tilauksenjättömahdollisuus niin lisä- kuin ennakkomyynnin osalta kiinnostaisi haastateltavia. Myyntipäällikölle tarpeellista tietoa voisivat olla lisäksi muun muassa erilaiset myynnin raportit ja laskelmat. Mahdollista sähköistä järjestelmää odotellessa vähintäänkin toimiva excel-pohjainen tilauslomakeratkaisu olisi tarpeellinen.

8.1.2 Sähköistämällä tehoa asiakaspalveluun

Sastan myyntihenkilöstö kokee, että palvelujen sähköistäminen tehostaisi yrityksen asiakaspalvelua, vaikkakaan varsinaista kysyntää palvelulle ei ole asiakkaiden puolelta toistaiseksi ollut. Toisaalta on pohdittava sitä, ovatko asiakkaat ylipäätään osanneet sellaista mahdollisuutta Sastalta kysellä. Tällä hetkellä Sastalta saatavat palvelut ovat sidottuja pääosin virka-aikaan, mutta sähköisten palvelujen myötä tarvittavat tiedot voisivat olla asiakkaiden saatavilla kellon ympäri. Monella tuotemerkillä on jo käytössään jokin ekstranet-tyyppinen tai vastaava palvelu asiakkaille. Sastan kilpailijoista esimerkiksi Haltilla ja Haglöfsillä sellainen on, mutta toisaalta esimerkiksi Fjällravenilla taas ei.

Mikäli tällaista palvelua lähdetäisiin Sastalla tarjoamaan tulevaisuudessa, tulisi palvelusta haastateltavien mielestä löytyä ensisijaisesti ainakin tuotteiden saatavuustiedot ja hinnat ja mahdollisuus selata asiakkaan tilaushistoriaa. Myös tilauksenjättömahdollisuutta tulisi pohtia ainakin myöhemmässä vaiheessa. Palvelu voisi tarjota tietoa muun muassa meneillään olevista tarjous- ja mainoskampanjoista ja kenties myös yksityiskohtaisempaa tuotetietoutta.

Haastattelujen perusteella voidaan todeta, että parhaimmillaan sama sähköinen palvelu palvelisi sekä myyjää että ostajaa, eikä erillisiä asiakkuudenhallinnan (CRM) tai muita vastaavia erillisiä ohjelmistoja tarvittaisi. Luonnollisesti tällaisessa yhteispalvelussa ostaja saisi palvelusta vain omaan ostokäyttäytymiseensä liittyvää tietoa, kun taas myyntihenkilöstöllä olisi pääsy koko tietokantaan. Hyviä esimerkkejä onnistuneen palvelun kehittämisestä ovat haastateltujen mielestä esimerkiksi Vandernet ja Crocs, joilla molemmilla on toimiva yhtenäinen palvelu, joka paitsi palvelee jälleenmyyjää, mutta toimii myös edustajan työvälineenä.

8.1.3 Verkko kaupankäynti- ja markkinointikanavana nykypäivää

Verkko sähköisenä kaupankäynti- ja markkinointikanavana nähdään Sastan myyntihenkilöstön keskuudessa varsin ajankohtaisena asiana. Erityisesti myyntipäällikkö on kiinnostunut selvittämään, millä tavoin verkkoa voitaisiin hyödyntää Sasta-tuotteiden myynti- ja markkinointi-

kanavana yhä enenevässä määrin tulevaisuudessa. Hän nosti haastattelussa esiin myös sosiaalisen median ja muun muassa blogit uutena väylänä viedä Sasta lähemmäs kuluttajaa ja sitä kautta lisätä Sasta-brändin tunnettuutta.

Tuotteiden myyminen verkossa nähdään positiivisena asiana, sillä se helpottaa tuotteiden saatavuutta myös sellaisilla alueilla, missä ei ole fyysistä jälleenmyyjää niin kotimaassa kuin ulkomailla. Oman verkkokaupan perustamiselle aika ei ole haastateltavien mielestä vielä kuitenkaan kypsä, sillä alalla on edelleen olemassa suuri kanavakonfliktin riski ja toisaalta yrityksellä ei olisi ainakaan tällä hetkellä resursseja oman verkkokaupan ylläpitämiseen. Vaikka Sastan myyntihenkilöstö suhtautuukin myönteisesti tuotteiden myyntiin verkossa, tiedostaa se siis myös verkkokaupan riskit. Paitsi edellä mainittu kanavakonfliktin mahdollisuus, myös hintakonfliktin riski nousee esiin jokaisessa haastattelussa. Riskit huomioiden Sastan tapauksessa ensisijaisena vaihtoehtona pidetäänkin siis tuotteiden myymistä huolella valittujen, luotettujen jälleenmyyjien verkkokaupoissa, ainakin toistaiseksi. Tämänkaltaisen yhteistyön kautta Sasta voi tarjota jälleenmyyjälle mahdollisuuden tehdä lisämyyntiä ja kääntää se vahvuudeksi Sastalle.

8.2 Jälleenmyyjien näkemyksiä Sastan liiketoimintojen sähköistämisestä

Jälleenmyyjille lähetetyn kyselyn vastauksista ilmenee, että sähköisiä palveluita on jo monella tavarantoimittajalla, erityisesti isoilla niin sanotuilla maailman merkeillä (Adidas, Nike), mutta ne ovat yleistymään päin myös pienempien tavarantoimittajien keskuudessa. Enemmistö jälleenmyyjistä on jo tottuneita verkkopalveluiden käyttäjiä, osa taas tukeutuu yhä mieluummin perinteisiin menetelmiin. Enemmistö kyselyyn vastaajista kuitenkin suhtautuu myönteisesti sähköisten palvelujen kehittämiseen yleisellä tasolla. Se että Sastalla ei sähköistä järjestelmää vielä ole, ei välttämättä tee siitä kuitenkaan huonompaa, sillä Sastan tietotekniset valmiudet ovat haastateltujen mielestä varsin samalla tasolla yrityksen suoranaisten kilpailijoiden kanssa. Sähköinen palvelu voisi kenties kuitenkin tuoda Sastalle mahdollisuuden päästä pienen askeleen kilpailijoitaan edelle.

Jälleenmyyjäkyselyyn vastanneista monet ovat sähköisen liiketoiminnan saralla jo melkoisia konkareita. Liki puolella heistä on jo oma verkkokauppa ja yhdellä on tulevaisuudensuunnitelmissa sellainen perustaa. Mitään mainittavia sähköiseen tiedonsiirtoon tai muuhun vastaavaan liittyviä tulevaisuuden suunnitelmia ei tutkimuksessa tullut ilmi, mutta sähköinen laskutusjärjestelmä on käytössä parilla jälleenmyyjällä ja moni suunnittelee ottavan sellaisen käyttöönsä lähitulevaisuudessa.

8.2.1 Sähköisille palveluille vihreää valoa

Lähes kaikki tutkimukseen osallistuneet jälleenmyyjät olisivat halukkaita käyttämään sähköistä palvelua, jos Sastalla sellainen olisi, mutta on jälleenmyyjien joukossa myös niitä, jotka asioivat mieluiten myyntiedustajien kautta. Myönteisin asenne sähköisiin palveluihin on sellaisilla asiakkailta, joilla on säännöllistä täydennystarvetta, tarpeettomaksi palvelun kokevat puolestaan sellaiset jälleenmyyjät, joilla ostaminen keskittyy pääosin ennakkotilauksiin. Kysynnän ja tarjonnan laki näyttäisi vaikuttavan siis myös sähköisten järjestelmien käyttöön.

Ostoprosessi ja asioiminen onnistuvat tutkimukseen osallistuneiden mielestä hyvin nykyiselläänkin, mutta sähköinen palvelu voisi heidän näkemyksensä mukaan tuoda molemminpuolista lisäarvoa. Sähköisen palvelun kautta jälleenmyyjät saisivat tarvitsemansa tiedon ajasta ja paikasta riippumatta nopeasti, helposti ja kätevästi ja ostaminen, tuotetiedustelut ja toimitustiedot eivät olisi riippuvaisia Sastan toimiston aukioloajoista tai myyntiedustajan tavoitettavuudesta. Verkkopalvelu helpottaisi jälleenmyyjän oman toiminnan organisointia ja suunnittelua sekä antaisi eväitä myös parempaan asiakaspalveluun, sillä nopeus on tänä päivänä valttia. Vastaavasti tämä voisi näkyä Sastalla esimerkiksi nopeutuneena varastonkiertona.

8.2.2 Monipuolisuus ja helppokäyttöisyys verkkopalvelun valtteja

Millainen verkkopalvelu sitten houkuttelisi jälleenmyyjää? Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että palvelun täytyisi olla mahdollisimman selkeä, yksinkertainen ja helppokäyttöinen. Palvelun kautta tulisi olla pääsy ainakin reaaliaikaisiin tuotekohtaisiin varastosaldoihin ja paitsi varastossa olevien tuotteiden toimitusaikoihin, myös mahdollisten lisätuotantoerien arvioituihin valmistumisaikatauluihin. Lisäksi tuotekohtaiset hintatiedot mahdollisine sopimusalennuksineen ja mahdollisuus selata tilaus- ja toimitushistoriaa sekä laskutustietoja olisivat sellaisia asioita, joita sähköisestä palvelusta tulisi jälleenmyyjien mielestä löytyä. Saman järjestelmän kautta olisi kätevää jättää tarvittaessa myös tilaus.

Verkkopalvelu voisi olla tutkimukseen osallistuneiden mielestä oiva väylä myös erilaisten tuotetarjousten ja poistoerien tarjoamiseen. Verkkopalvelun kautta olisi kätevää ladata myös markkinointimateriaalia, kuvia ja tuotetietoja kuten esimerkiksi tuotekohtaisia mittataulukoita. Sähköisen palvelun kautta Sasta voisi jakaa jälleenmyyjille sellaista informaatiota, josta he saisivat tarvittaessa apua paitsi Sasta-tuotteiden markkinointiin ja myyntiin, mutta myös esimerkiksi tiedon mahdollisista toimitusviivästyksistä ja peruutuksista. Tällä tavoin saataisiin korjattua tällä hetkellä varsin suppeaa jälleenmyyjätiedotusta. Myös mahdollisuus jättää rek-

lamaatio sähköisessä muodossa kiinnostaa tai ainakin palvelusta tulisi löytyä selkeät reklamointiohjeet.

Kysyttäessä jälleenmyyjiltä, onko jonkin yrityksen tai tavarantoimittajan sähköinen palvelu jäänyt mieleen sen erinomaisuuden vuoksi ja josta Sastan kannattaisi ottaa oppia, pystyivät jälleenmyyjät antamaan useampiakin eri esimerkkejä. Selkeästi eniten mainintoja sai Vander net Oy:n ekstranet-tyyppinen kauppiasverkkokauppa, jota jopa tällä hetkellä markkinoilla olevista palveluista parhaimmaksi tituleerattiin. Useamman kuin yhden maininnan saivat Marmot ja Nexet. Yksittäisinä hyvinä esimerkkeinä mainittiin muun muassa Haglöfs, Adidas, Nike, Jack Wolfskin ja The North Face. Vandernetin ja Haglöfsin jälleenmyyjäpalvelut ovat lähemmän tarkastelun alla kappaleessa 8.2.4.

Tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että sähköisten palvelujen kehittäminen nähdään kaiken kaikkiaan positiivisena asiana, mutta vastauksista korostuu myös se, ettei myöskään henkilökohtaista palvelua pidä unohtaa sähköisiä palveluita kehitettäessä ja käytettäessä olipa sitten kyse tavarantoimittajan ja jälleenmyyjän välisestä tai jälleenmyyjän ja kuluttaja-asiakkaan välisestä suhteesta. Sähköistä palvelua ei kannata myöskään ottaa käyttöön turhaan, vaan on tarpeen harkita olisiko palvelulla riittävästi potentiaalisia käyttäjiä. Mikäli järjestelmä päätetään hankkia, on tärkeää kerätä siihen liittyvää palautetta sen käyttäjiltä säännöllisesti ja kehittää ohjelman toimivuutta siihen perustuen.

8.2.3 Verkkosivut suurennuslasin alla

Sähköpostikyselyn yhteydessä jälleenmyyjillä oli mahdollisuus myös jättää avointa palautetta koskien Sastan tämän hetkisiä palveluita ja toimintaa. Avointa palautetta tuli varsin vähän ja kyselyn teeman huomioiden kohdistui palautteenanto pääasiallisesti yrityksen verkkosivuihin (www.sasta.fi). Verkkosivut jakavat mielipiteitä; yhden mielestä sivut ovat suppeat, toisen mielestä taas riittävät. Verkkosivuihin liitetty kuvapankki sai tutkimuksessa kehuja. Vastauksista nousi esiin myös muutamia käyttökelpoisia kehittämissuhteita. Kuluttajaa palveleva yksityiskohta voisi olla esimerkiksi verkkosivuille liitettävä mahdollisuus antaa tuotekohtaista palautetta. Myös mahdolliset testitulokset, olisi hyvä laittaa sivulle luettavaksi. Sivuilla voisi olla myös enemmän tietoa uutuustuotteista ja – materiaaleista. Lisäinformaatio auttaisi paitsi kuluttajaa myös jälleenmyyjää.

Verkkosivuihin kohdistuvan palautteen lisäksi kyselyn vastauksista nousi esiin myös muutamia yleisluontoisia kommentteja liittyen esimerkiksi yrityksen tiedotuskäytäntöön. Jälleenmyyjät odottaisivat Sastalta selkeästi nykyistä enemmän aktiivisuutta ja yhteydenottoja ja tiedonantoja liittyen esimerkiksi tilauksiin ja tuotteisiin.

8.2.4 Vertailuanalyysin tulokset

Seuraavan sivun taulukossa 1 on esitetty lyhyesti benchmarking- eli vertailuanalyysin tulokset. Analyysissä vertailtiin kolmen eri yrityksen verkkopalveluita pystysarakkeessa mainittujen asioiden osalta. Vertailtavat asiat nousivat esiin edellä esitetyistä myyntihenkilöstön haastatteluista ja jälleenmyyjäkyselyn tuloksista. Vertailtavien yritysten joukkoon valittiin etuoikeutusti sekä myyntihenkilöstön haastatteluissa että jälleenmyyjäkyselyissä toistuvasti mainittu pientarviketoimittaja Vandernet Oy:n ekstranet-sivusto. Tämän lisäksi vertailuun valittiin Sastan kilpailijan ulkoiluvaatemerkki Haglöfsin ja jalkinevalmistaja Crocsin palvelu. Crocsin palvelu valittiin Vandernetin ohella vertailukohteeksi myös sen vuoksi, että se palvelee sekä myyntiedustajaa että jälleenmyyjää. Palvelu on sekä myyntiedustajalle että jälleenmyyjälle perusrakenteeltaan sama, mutta palvelusta saatavaa tietoa on rajattu käyttöoikeuksin. Jälleenmyyjällä on pääsy palvelussa vain omaa asiakkuuttaan koskeviin tietoihin, kun taas myyntiedustaja pääsee selaamaan kaikkien omien asiakkaidensa tietoja.

Vertailuista palveluista Haglöfsillä on yleisilmeeltään rauhallisin ja navigaatioiltaan yksinkertaisin ja käyttäjäystävällisin palvelu. Linkitykset alavalikoihin löytyvät helposti päävalikoiden kautta. Myös Crocsin sivusto on suhteellisen selkeä ja raikas, mikä sopii hyvin tuotemerkin imagoon. Pääsivulta on yksinkertaiset navigaatiot palvelun eri osioihin. Sen sijaan Vandernetin palvelusta syntynyt ensivaikutelma on varsin sekava. Sisään kirjautumisen jälkeen avautuva pääsivu tuntuu sisältävän vähän kaikenlaista. Pääsivulta on suorat linkitykset kaikkiin palvelun osiin, erilaisia tuotetietojen haku- ja rajausmahdollisuuksia, uutis-palsta, myydyimpien tuotteiden top 10 -palsta ja lisäksi paljon muuta. Sekavuudesta huolimatta palvelun eduksi on luettavissa sen monipuolisuus, sillä mitä jälleenmyyjä ei palvelusta löydä, ei sitä hän myöskään todennäköisesti tarvitse. Ehkäpä siinä piilee palvelun suosion salaisuus.

Peruspalvelusisällöltään kaikki kolme vertailuanalyysissä mukana ollutta palvelua ovat hyvin pitkälti samantyyliisiä. Jälleenmyyjä pääsee kaikissa palveluissa selaamaan tuotteiden varastosaldot, tarkastamaan tuotteiden hintatiedot ja tekemään tarvittaessa kätevästi tilauksen. Tämän lisäksi jälleenmyyjällä on mahdollisuus tarvittaessa selata omaa tilaus- ja toimitushistoriaansa sekä laskujaan palvelussa. Vertailuanalyysin perusteella voidaan todeta, että haastatteluissa ja kyselyissä listatut perusominaisuudet, eli jälleenmyyjän kannalta oleellimmat työkalut löytyvät siis jokaisesta palvelusta. Kaikki muut palveluissa niiden lisäksi mahdollisesti tarjolla olevat lisäominaisuudet tuottavat jälleenmyyjälle luonnollisesti lisäarvoa.

Taulukko 1. Vertailuanalyysin tulokset

	Vandernet	Haglöfs	Crocs
Sisäänkirjautuminen	Pääsy kätevästi verkkosivujen kautta. Sisäänkirjautuminen henkilökohtaisella käyttäjätunnuksella ja salasananalla.	Palvelu kokonaan oma portaalin-sa, ei linkitystä verkkosivuilta. Sisäänkirjautuminen henkilökohtaisella käyttäjätunnuksella ja salasananalla.	Palvelu kokonaan oma portaa-linsa, ei linkitystä verk-kosivuilta. Sisäänkirjautuminen henkilökohtaisella käyttäjätun-nuksella ja salasananalla.
Palvelun yleis-ilme	Sekava, aika levoton, pääsivu, johon kirjautumisen jälkeen tullaan, sisältää todella paljon asiaa. Etusivulta pääsy kaikkiin osioihin sekä erilaisia tietojen haku- ja rajausmahdollisuuksia.	Rauhallinen yleisilme, sivuilla ei mitään ylimääräistä, helpot navigaatiot.	Raikas, "Crocs" -henkinen sivusto, helpot navigaatiot.
Varastotiedot	Reaaliaikainen varasto, varas-tosaldot selkeästi nähtävillä. Pienemmät varastossa vapaana olevat määrät ilmoitetaan tarkas-ti, isommat saldot, kun tavaraa on varastossa reilusti, ilmoitetaan esimerkiksi "Vapaana varastossa yli 100 kpl". Jos tuote on loppu-nut varastossa järjestelmä il-moittaa myös mahdollisen uuden tuote-erän varastonsaapu-misajankohdan.	Selkeät reaaliaikaiset varastotie-dot, tuotteen saatavuustiedot ilmoitetaan selkeästi. Jos tuote on loppunut varastossa järjes-telmä ilmoittaa myös mahdolli-sen uuden tuote-erän varastoon-saapumisajankohdan.	Reaaliaikaiset varastosaldot kulloinkin voimassa olevan malliston tuotteista, tuotteiden saatavuustiedot koodattu eri väreihin (esim. vihreä merkitsee, että kaikki on saatavilla, kel-tainen väri ilmoittaa, että osa puuttuu). Jos tuote on loppu-nut varastossa järjestelmä ilmoittaa myös mahdollisen uuden tuote-erän varastoon-saapumisajankohdan.
Hintatiedot	Hinnasto ladattavissa erikseen, tuotekohtaiset nett hinnat näky-vät tuotetietojen yhteydessä.	Tuotekohtaiset hinnat nähtävissä tuotetietojen yhteydessä.	Tuotekohtaiset hinnat nähtä-vissä tuotetietojen yhteydessä. Palvelusta näkee sekä jälleen-myyjän nettohinnan että tuotteen ovh-hinnan. Täyden-nystilaukset listahinnoilla, ennakot sopim. mukaan.
Tarjoukset, poistoerät	Mahdolliset alennushinnat näky-vät erikseen tuotteen kohdalla, lisäksi mahdollisista hinnannmuu-toksista ilmoitetaan palvelun etusivun "Uutiset"-palstalla.	-	-
Tilausmahdolli-suus	On, myös ennakkotilaukset	On	On, myös ennakkotilaukset. Ennakkotilauksen tallentaa tosin myyjä ja kirjaa samalla mahdolliset ennako-ostoalennukset, maksuehdot jne.
Toimitusehdot	Saatavilla	Saatavilla	Saatavilla
Tilaus- ja toi-mitus-historia	Selattavissa ja tulostettavissa, tilauksen teon yhteydessä asiakas voi nähdä paljonko ko. tuotetta on ostanut vuoden aikana.	Selattavissa ja tulostettavissa	Selattavissa ja tulostettavissa, n. 1/2 vuoden ajalta
Laskutus-tiedot	Selattavissa ja tulostettavissa	Selattavissa ja tulostettavissa	Selattavissa ja tulostettavissa, n. 1/2 vuoden ajalta
Muut palvelut	Mahdollisuus ladata markkinoin-timateriaalia.	-	-
Muuta huomi-on-arvoista	Etusivulla "Uutiset" -palsta, jossa tiedotetaan jälleenmyyjää esi-merkiksi uutuus-tuotteista tai hintamuutoksista. Lisäksi etusi-vulla "Viikon myydyimmät tuot-teet top 10" -palsta. Sama pal-velu sekä myyntimiehelle että jälleenmyyjälle; myyntimiehellä tosin jälleenmyyjä laajennetumpi käyttöoikeus ja pääsy kaikkien omien asiakkaitensa tietoihin. Automaattinen tilausvahvistus asiakkaalle sähköisesti.	Palvelu englanninkielinen.	Sama palvelu sekä myyntimie-helle että jälleenmyyjälle; myyntimiehellä tosin jälleen-myyjää laajennetumpi käyttö-oikeus ja pääsy kaikkien omien asiakkaitensa tietoihin. Palvelu englanninkielinen. Automaattinen tilausvahvistus asiakkaalle sähköisesti.

8.3 Tutkimuksen arviointi

Tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan perinteisesti validiteetin ja reliabiliteetin näkökulmasta. Lyhyesti määriteltynä validiteetilla tarkoitetaan sitä, että tutkimuksessa on tutkittu sitä, mitä on luvattu ja mittari tai tutkimusmenetelmä mittaa juuri sitä, mitä on tarkoituskin mitata. Reliabiliteetilla tarkoitetaan puolestaan sitä, että tutkimus on pätevä, ja perusteellisesti tehty, tutkimustulokset ja päätelmät ovat ”oikeita” ja toistettavissa. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 133; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006; Hirsjärvi ym. 2008.) Laadullisen tutkimuksen piirissä näiden käsitteiden käyttöä on kuitenkin kritisoitu, koska niiden on katsottu linkittyvän liian vahvasti määrälliseen tutkimukseen (Tuomi & Sarajärvi 2002, 133) ja tilalle on ehdotettu termejä ”uskottavuus” ja ”vakuuttavuus” (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006).

8.3.1 Käytetyt menetelmät ja mittarit

Tutkimusaineiston luotettavuus riippuu sen laadusta ja tutkija voi tavoitella tutkimusaineiston laadukkuutta etukäteen panostamalla aineistonkeruumenetelmien hiomiseen (Hirsjärvi & Hurme 2009, 185). Tässä tutkimuksessa tutkimusaineistoa kerättiin teemahaastattelujen, sähköpostikyselyn ja benchmarking-analyysin avulla. Tällaista erilaisten metodien, tutkijoiden, tiedonlähteiden tai teorioitten yhdistämistä eli *triangulaatiota* tutkimuksessa pidetään myös yhtenä laadullisen tutkimusaineiston validiteettikriteerinä (Tuomi & Sarajärvi 2002, 141). Eri tutkimusmenetelmiä yhdistämällä tässä tutkimuksessa pystyttiin osoittamaan, että samat aiheet nousivat eriin eri kohderyhmissä ja eri menetelmin kerätyissä aineistoissa. Teemahaastatteluihin ja sähköpostikyselyihin valitut keskeiset teemat nojaavat tutkimuksen viitekehyyseen eli tutkittavasta ilmiöstä jo tiedettyyn sekä tutkimustehtävään. Näin varmistettiin se, että tutkimuksessa kysyttiin vastauksia juuri niihin kysymyksiin, jotka olivat tutkimustehtävän kannalta oleellisia. Benchmarking-analyysiin valitut yritykset ja analyysissä tarkasteltavat asiat valittiin haastattelujen ja sähköpostikyselyistä saatujen vastausten perusteella.

Valitut tutkimusmenetelmät soveltuivat tähän tutkimukseen hyvin. Haastattelu sopi aineiston keräämisen hyvin siksi, koska tutkimuksella haluttiin nimenomaan selvittää, mitä ajatuksia tutkimuksen teemat haastateltavissa herättävät. Tässä työssä haastatteluja tehtiin alun perin suunnitellut kolme kappaletta. Teemahaastattelu osoittautui äärimmäisen joustavaksi käsiteltyä tutkimusmenetelmäksi, tutkijalla oli mahdollisuus esittää tutkimuskysymykset siinä järjestyksessä kuin hän katsoi aiheelliseksi, lisäksi hänellä oli mahdollisuus toistaa kysymys tarvittaessa, oikaista mahdollisia väärinkäsityksiä, selvittää ilmausten sanamuotoja ja käydä keskuste-

lua haastateltavien kanssa. Haastattelu mahdollisti myös selventävien kontrollikysymysten esittämisen tarvittaessa. Teemahaastattelu soveltui tähän tutkimukseen erityisen hyvin, koska se toi tutkittavien äänen kuuluviin.

Toinen tutkimusaineiston keräämisessä käytetty menetelmä oli sähköpostitse lähetetty kyselytutkimus. Sähköpostikyselyjä lähetettiin 22 jälleenmyyjäasiakkaalle joista 13 (59 %) vastasi kyselyyn. Kyselytutkimuksen haittana pidetään usein sitä, ettei ole mahdollista varmistua siitä, miten vakavasti vastaajat ovat suhtautuneet tutkimukseen, ovatko he pyrkineet vastaamaan huolellisesti ja rehellisesti. Myös väärinymmärryksiä on vaikea kontrolloida, kun ei tiedetä miten vastaajat ylipäänsä ovat selvillä tai ovat perehtyneet kyselyn aihealueeseen. (Hirsjärvi ym. 2008, 190.) Sähköpostikyselylle tyypillinen haitta on myös se, että vastaamattomuus saattaa nousta merkittäväksikin tai avoimet vastaukset saattavat olla kovin niukkasanaisia. Vastaamattomuus ei ole kuitenkaan ongelma tutkimustulosten yleistettävyyden kannalta, mutta mikäli aineisto jää kovin niukaksi, johtuen esimerkiksi vastaajan tietotaidon puutteesta tai siitä, että vastaajat eivät osaa ilmaista itseään kirjalliseksi, ongelmaksi saattaa muodostua se, kertooko tutkimus ylipäänsä mitään tutkittavasta ilmiöstä. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 76.) Tässä tapauksessa voidaan tutkimustulosten perusteella todeta, että vastaajat ovat suhtautuneet tutkimukseen mielenkiinnolla, eikä selkeitä väärinymmärryksiä ollut vastauksista havaittavissa. Vastaukset olivat sähköpostikyselylle tyypillisesti pääsääntöisesti niukkasanaisia, mutta riittäviä yleistämisen kannalta. Positiivisena asiana mainittakoon, että vaikka kaikki asiakkaat eivät kyselyyn vastanneetkaan, edustivat kyselyyn vastanneet yritykset kuitenkin monipuolisesti Sastan asiakaskuntaa ja joukossa on niin pieniä yksityisyrittäjiä kuin isojen ketjujen jäseniä. Kyselytutkimuksen aineistosta oli havaittavissa, että tutkimuskysymyksissä oli jonkin verran päällekkäisyyttä. Ongelma olisi ollut todennäköisesti vältettävissä tutkimuskysymysten huolellisella testaamisella ennen kyselyn lähettämistä, mutta toisaalta asialla ei vaikuta olleen tämän tutkimuksen tulosten kannalta kuitenkaan ratkaisevaa merkitystä.

8.3.2 Tutkimusaineisto

Laadullisessa tutkimuksessa aineistoa tarvitaan juuri sen verran kuin tutkimusaiheen ja tehtävän kannalta on välttämätöntä. Eskolan ja Suorannan (ks. Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006) mukaan aineistoa voidaan ajatella olevan kasassa tarpeeksi silloin, kun uudet tapaukset eivät enää tuota tutkimusongelman kannalta uutta tietoa eli aineisto alkaa niin sanotusti toistaa itseään. Haastatteluissa alkoi selkeästi toistua samat teemat, joten voidaan todeta, että aineistoa saatiin riittävästi. Myös kyselyjen vastauksissa esiintyi samoja teemoja, joskin ei voida varmuudella sanoa, olisiko lisäaineisto tuonut mukaan jotain sellaista, mitä kysely-, haastattelu- tai benchmarking-menetelmillä ei vielä tullut esiin. Tämän työn luonteen

vuoksi voidaan kuitenkin todeta, että aineisto oli riittävä sähköisen liiketoiminnan vision muodostamiseen.

Määrää tärkeämpänä kriteerinä laadullisessa aineistossa voidaan pitää analyysin laatua ja kattavuutta. (Eskola & Suonranta 2003, 18.) Tässä työssä lukija voi todeta analyysin kattavuuden liitteiden perusteella ja samalla arvioida, miten tutkija on muodostanut johtopäätökset. Lisäksi aineiston käsittely on selitetty niin, että analyysi on toistettavissa.

8.3.3 Tutkijan rooli

Tutkijalla on tutkimusprosessin kulun kannalta hyvin keskeinen rooli ja hän joutuu jatkuvasti pohtimaan, mihin suuntaan hän tutkimustaan vie. Tutkimusprosessia koskevia valintoja tehdessään tutkijalla on paljon mahdollisuuksia, mutta myös vastuu tutkimusprosessin onnistumisesta. Tutkijan on pyrittävä työssään objektiivisuuteen, mikä tarkoittaa sitä, että tutkimuksesta tehdyt löydökset selittyvät tutkittavien ominaisuuksista ja kontekstista, eivätkä tutkijan harhoista, kiinnostuksen kohteista, motivaatioista ja näkökulmista (Soininen 1995, 122). Täydellinen objektiivisuus, oman ajattelun täydellinen poissulkeminen on mahdotonta, mutta tutkija voi kuitenkin osoittaa riittävää objektiivisuutta pyrkimällä aktiivisesti tiedostamaan omat asenteensa ja uskomuksensa, ja koettaa parhaansa mukaan toimia siten, etteivät ne vaikuttaisi tutkimukseen liiaksi. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Vaikka tämän tutkimuksen tekijä on läheisessä suhteessa toimeksiantajayritykseen, yksi yrityksen työntekijöistä, on tutkija pyrkinyt tietoisesti tutkimusaineistoa käsitellessään sulkemaan pois omat asenteensa ja uskomuksensa ja pysyä tutkimusprosessissa mahdollisimman objektiivisena.

Tutkijan asemassa keskeistä on myös luottamus. Tutkittavien on pystyttävä luottamaan siihen, että heidän anonymiteettinsa säilyy ja heille kerrotaan rehellisesti tutkimuksen tarkoituksesta ja mahdollisista vaikutuksista (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Tutkija on informoinut sekä haastateltavia että sähköpostikyselyn saajia tutkimuksen tarkoituksesta ja mahdollisista vaikutuksista ennen tutkimuksen toteuttamista. Sähköpostikyselyn saaneille on lisäksi kerrottu, että vastaukset käsitellään luottamuksellisesti ja kenenkään yksittäisen vastaajan kommentit eivät nouse tutkimustuloksista esiin sellaisenaan. Koska tutkimusta varten haastateltavia myyntihenkilöitä oli vain kolme, myyntipäällikkö ja kaksi alue-edustajaa, ja koska haastattelun tema ei ole arkaluontoinen, on heidän kanssaan sovittu, että normaalista tutkimuskäytännöstä poiketen yksittäiset haastatteluvastaukset saavat tarvittaessa erottua tutkimustekstistä.

8.3.4 Yhteenveto tutkimuksen luotettavuudesta

Hirsjärven ja kumppanien (2008, 227) mukaan tutkimuksen luotettavuutta on mahdollista kohentaa tutkijan tarkalla selostuksella tutkimuksen toteuttamisesta. Tähän on myös pyritty tässä tutkimuksessa, sillä jokainen siihen liittyvä työvaihe tutkimuksen kulussa aina aineistonkeruusta aineiston analysointiin ja johtopäätöksiin on kirjoitettu raportissa auki.

Edellä esitettyjen tutkimuksen luotettavuuden arviointiperusteiden pohjalta voidaan yhteenvetona todeta, että tutkimuksessa on onnistuttu. Tutkimuksessa on tutkittu oikeita asioita, tutkimusmenetelmävalinnat ovat olleet sopivia, tutkimustulokset ja päätelmät perustuvat tutkimusaineistoon ja ovat tarvittaessa toistettavissa. Tässä valossa voidaan siis esittää, että tutkimus on luotettava.

9 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän opinnäytteen kokonaistavoitteena oli tuottaa lisätietoa ja ymmärrystä sähköisen liiketoiminnan kehittämisestä Sastan johdolle järkevien päätösten ja valintojen tueksi, jotta myös Sastan liiketoimintaa voitaisiin kehittää sähköisten ratkaisujen avulla. Opinnäytteeseen liittyneellä empiirisellä tutkimuksella pyrittiin hakemaan vastauksia erityisesti siihen, millä tavoin liiketoimintoja sähköistämällä Sasta voisi kehittää kotimaan myyntiään, parantaa palvelujaan ja jälleenmyyjäyhteistyötä sekä hallita asiakkuuksiaan. Tutkimuskysymykset huomioon ottaen työn teoriaosuus keskittyi sähköisen liiketoiminnan kehittämiseen erityisesti myynnin ja asiakkaiden näkökulmasta. Teorian yhteydessä kuvattiin myös Sastan nykyisiä toimintatapoja ja -prosesseja ja niiden kehittämistarpeisiin ja -mahdollisuuksiin puolestaan pureuduttiin työn empiirisessä osuudessa, joka koostui Sastan myyntihenkilöstön haastatteluista, Sastan asiakkaille lähetetystä sähköpostikyselystä ja vertailuanalyseista. Näiden tietojen yhdistämisen lopputuloksena laadittiin ehdotelma Sasta Oy:n sähköisen liiketoiminnan visiosta, jonka tarkoituksena on yhdessä edellä esitetyn teorian ja tutkimustulosten kanssa antaa yrityksen johdolle eväitä Sastan tulevaisuuden suunnitteluun liiketoimintojen sähköistämisen osalta ja mahdollisen sähköisen liiketoiminnan strategian muodostamiseen. Visiossa määritellään, miten sähköistä liiketoimintaa tulisi kehittää erityisesti asiakkaisiin nähden. Myös myyntihenkilöstön tarpeet on visiossa huomioitu.

9.1 Visio Sasta Oy:n liiketoimintojen sähköistämisestä

Edellä esitettyjen tutkimustulosten valossa voidaan todeta, että liiketoimintojen sähköistämisen aika on nyt tullut ja se on ansainnut paikkansa myös Sasta Oy:n tulevaisuuden strategias- sa. Moni Sastan kilpailija on jo sähköistänyt toimintojaan ja Sastan on korkea aika seurata perässä. Selkeää kilpailuetua saati edelläkävijän asemaa liiketoimintojen sähköistäminen tuskin yritykselle tuo, sillä erityyppiset sähköiset palvelut alkavat olla eri tavarantoimittajien keskuudessa arkipäivää, mutta vähintäänkin sillä turvattaisiin se, että yritys ei putoa kokonaan kehityksen kelkasta. Sastan on pyrittävä kehittämään sähköistä liiketoimintaa sekä yrityksen myyntihenkilöstön että yrityksen jälleenmyyjäasiakkaiden suhteen.

Tutkimus osoittaa, että yrityksen tämän hetkiset myynnin työkalut ovat vanhanaikaisia ja riittämättömiä vastaamaan nykyajan vaatimuksiin. Myyntimiehen työ on liikkuvaa ja tämän vuoksi olisi hyvä, jos myyjällä olisi pääsy yrityksen järjestelmiin ajasta ja paikasta riippumatta. Sähköisen palvelun kautta myyjän olisi hyvä saada ajantasaista tietoa muun muassa tuotteiden saatavuudesta, toimitusajoista, asiakkaita ja heidän tilaus-, toimitus- ja laskutushisto-

riastaan reaaliajassa. Myös tilausmahdollisuuden linkittäminen palveluun olisi etu. Sähköisen palvelun kautta myyjällä olisi tarvittava tieto käsissään aiempaa nopeammin ja helpommin, ilman välikäsiä ja myyjällä olisi näin ollen mahdollisuus myös palvella asiakastaan paremmin. Ajanmukaiset työvälineet lisäävät myös myyntihenkilöstön työskentelymukavuutta. Varastokyselyjen ja tilausten tallennusten kaltaisia perusrutiineja automatisoimalla yritys voi saavuttaa paitsi toiminnallista tehokkuutta, myös kustannussäästöjä, kun aiemmin perusrutiinien hoitoon varattuja resursseja vapautuu tehokkaampaan käyttöön ja painopiste voidaan siirtää lisäarvoa tuottavaan työhön, kuten esimerkiksi strategiseen osaamiseen tai muuhun kehittämistyöhön.

Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että jälleenmyyjien toiveet ja odotukset Sastan liiketoimintojen sähköistämistä kohtaan olivat varsin samansuuntaisia kuin myyntihenkilöstöllä. Ajatus Sastan liiketoimintojen sähköistämisestä ja sitä kautta yrityksen palvelujen kehittämisestä herättävät jälleenmyyjissä positiivisia tunteita. Kokemus on osoittanut jälleenmyyjille, että sähköinen palvelu helpottaa jälleenmyyjän oman toiminnan suunnittelua sekä antaa heille sitä kautta mahdollisuuden palvella omia asiakkaitaan paremmin.

Ideaalitilanteessa yksi yhteinen monipuolinen ja helppo sähköinen palvelukanava olisi tarjolla sekä myyjälle että jälleenmyyjälle. Vastaavantyyppinen palvelu on käytössä jo monella tavarrantoimittajalla ja tämän tutkimuksen perusteella myös Sastan osalta tilausta sellaiselle on. Olemassa olevat palvelut ja toimintatavat eivät nekään juuri saa tutkimuksessa moitteita, mutta liiketoimintojaan sähköistämällä Sasta voi tarjota asiakkaalleen vielä enemmän lisäarvoa perinteisten palvelujen rinnalle. Sähköisen palvelukanavan avulla yrityksellä on mahdollisuus syventää ja kehittää asiakassuhteitaan ja parantaa muun muassa aktiivisuuttaan ja tiedottamista asiakkaan suuntaan. Palvelujen nykyaikaistaminen tekee Sastasta jälleenmyyjälle aiempaa houkuttelevamman kumppanin ja se voi vaikuttaa myönteisesti muun muassa asiakasuskollisuuteen ja tyytyväisyyteen. Vastaavasti liiketoimintojen sähköistämisestä saatavat hyödyt saattaisivat realisoitua ajan oloon Sastalle esimerkiksi nopeutuneena varastonkiertona.

Sähköisiä palveluja kehitettäessä oppia palvelun toteuttamisesta kannattaa ottaa alan konkareilta. Muutama esimerkki mallikelpoisista palveluntarjoajista esiteltiin tutkimustulosten yhteydessä päällisin puolin, mutta vertailua eri palveluntarjoajien kesken on varmasti paikallaan laajentaa tai vähintäänkin syventää. Kun palvelua lähdetään kehittämään, vertailuanalyysin tuloksia tärkeämpiä palvelun kehittämisideoita ovat kuitenkin jälleenmyyjiltä tulleet toiveet ja ehdotukset. Ne huomioimalla Sastalle on mahdollista kehittää vielä olemassa olevia palveluita parempi palvelu.

Vaikka tämän opinnäytetyön fokus keskittyy hyvin vahvasti kotimaan markkinoihin ja siellä tapahtuvan myynnin ja kotimaisten asiakkuuksien kehittämiseen, on kuitenkin muistettava, että Sasta on kansainvälinen yritys, jolla myös vientitoimintoja. Vaikka liiketoimintojen säh-

köistäminen viennin suuntaan ei vielä tunnu yrityksessä ajankohtaiselta, on kansainvälisyys otettava huomioon tulevaisuudessa vietäessä liiketoimintojen sähköistämistä eteenpäin. Tulevaisuudessa lienee paikallaan pohtia sähköisten rajapintojen kehittämistä myös yrityksen koko arvoketjussa, muun muassa alihankkijoiden ja tavarantoimittajien suhteen. Tällä tavoin saataisiin edelleen lisättyä toiminnan kustannustehokkuutta ja kohennettua yrityksen imagoa kumppaneiden suuntaan.

Sähköisen liiketoiminnan kehittämistä pohdittaessa on väistämättä otettava huomioon verkon merkitys nykyaikaisena myyntikanavana. Tutkimustulosten valossa voidaan todeta, että verkon hyödyntäminen tuotteiden myymisessä ja markkinoinnissa on vahvasti ajankohtainen asia myös Sastan näkökulmasta. Alalla vallitsevan kanavakonfliktin uhkan vuoksi oman verkkokaupan perustaminen ei kuitenkaan ole ajankohtaista, eikä siihen olisi myöskään tarvittavia taloudellisia tai henkilöresursseja. Sen sijaan tuotteiden myyminen jälleenmyyjien verkkokaupoissa on tällä hetkellä ja lähitulevaisuudessa todennäköisesti toimivin konsepti ja siihen tulisi panostaa yhä enemmän tulevaisuudessa. Yhteistyön ongelmana tällä hetkellä on se, että Sasta-tuotteiden valikoima jälleenmyyjien verkkokaupoissa on kuitenkin varsin rajallinen. Yrityksen pitäisi pyrkiä löytämään yhteistyökumppaneikseen sellaiset jälleenmyyjätahot, jotka ovat valmiita laajentamaan valikoimaansa, mutta vastineeksi on toki myös Sastan oltava valmis antamaan yhteistyöhön oma panoksensa. Tämän kaltaisen yhteistyön kautta Sasta voi tarjota jälleenmyyjälle mahdollisuuden lisämyyntiin ja sitä kautta edistää Sasta-brändin houkuttelevuutta sekä yhteistyökumppanien että kuluttajien suuntaan. Vaikka aika ei tunnu olevan vielä kypsä vaatevalmistajan omalle verkkokaupalle, on se kuitenkin pidettävä mielessä tulevaisuudessa, sillä ajan oloon siitä voi tulla ajankohtaista. Myös verkkokaupan kansainvälistymisaspekti on syytä ottaa huomioon tulevaisuutta suunniteltaessa. Verkkokaupassa yrityksen liiketoiminta-alue on lähes rajaton. Yhteistyötä jälleenmyyjien kanssa on syytä kehittää myös tältä osin.

Tällä hetkellä suurin markkinointipanostus verkossa ovat yrityksen verkkosivut. Tutkimustuloksista voidaan havaita, että asiakkaat ovat pääasiallisesti tyytyväisiä sivujen sisältöön, mutta pienin muutoksiin niistä voitaisiin saada entistä palvelevammat paitsi kuluttajalle, myös jälleenmyyjälle. Vaikka digitaalinen markkinointi ja mainonta jäivätkin tässä työssä vähäisemmälle käsittelylle, on niiden merkitys myös Sastan tulevaisuuden suunnittelussa huomioitava. Kuten aiemmin tässä työssä esitellyt Divian tuoreet tutkimustulokset osoittavat, ovat digitaalinen markkinointi ja mainonta vahvasti tätä päivää ja digitaalisten kanavien käyttö yleistyy edelleen. Erityisesti sosiaalisen median merkitys markkinointikanavana on merkittävä ja sen odotetaan kasvattavan merkitystään myös tulevaisuudessa. On ajankohtaista ja tärkeää pohtia, millainen merkitys sillä ja muilla digitaalisilla markkinointikanavilla on Sastan tulevaisuudessa.

Lyhyesti kiteytettynä Sasta voi liiketoimintojaan sähköistämällä saavuttaa toiminnallista tehokkuutta, kustannustehokkuutta, kehittää ja monipuolistaa palveluitaan ja sitä kautta ottaa asiakkuutensa paremmin haltuun. Sähköisen palvelun tarjoaminen asiakkaalle tekee Sastasta houkuttelevan, nykyaikaisen kumppanin, mikä voi vastaavasti realisoitua yritykselle ajan oloon muun muassa asiakasuskollisuutena ja myynnin kehittymisenä. Myös verkko kaupankäynti- ja markkinointikanavana on vahvasti osa Sastan sähköistä tulevaisuutta.

9.2 Ehdotukset jatkotoimenpiteiksi

Vision pohjalta työ jatkuu strategian määrittelyllä. Vision toteuttaminen edellyttää useiden erilaisten strategisten valintojen tekemistä ja niiden pohjalta käynnistettäviä kehityshankkeita. Vision toteuttamisessa on otettava huomioon sähköisen liiketoiminnan kehittämisen haasteet. Kuten jo kappaleessa 6 todettiin, vision onnistuneen toteuttamisen edellytyksenä on, että yrityksen johto on riittävän motivoitunut muutokseen. Erityisesti Sastan kaltaisissa pk-yrityksissä johdon rooli on kehittämistyössä suuri. Mikäli yrittäjä ei ole riittävän sitoutunut kehittämistyöhön, voi kehitystyö olla ongelmien ilmaantuessa vaarassa hiipua kokonaan. Johdon tulisikin ottaa strategiaprosessissa aktiivinen rooli, jotta se oppii itse sen kautta ymmärtämään liiketoimintojen sähköistämisen todelliset mahdollisuudet yrityksen kilpailukyvyn kehittämiseksi. Ymmärryksen myötä johdon kiinnostus toimintatapojen ja -mallien muutoksen toteutumisen varmistamista kohtaan yrityksessä voi kasvaa ja tällöin siihen vapautetaan myös helpommin tarvittavia taloudellisia ja myös henkilöresursseja.

Muutosvastarinnan uhkaa Sastalla liiketoimintojen sähköistämistä kohtaan on tuskin pelättävissä. Tutkimustulokset osoittivat, että yrityksen myyntihenkilöstö, jota liiketoimintojen sähköistämisen ensisijaisesti koskisi, on vahvasti uudistusmielinen ja liiketoimintojen sähköistämisen koetaan myönteisenä asiana. Sähköisen liiketoiminnan visio on syytä kuitenkin tehdä tutuksi koko henkilöstölle, jotta kaikki voivat halutessaan kantaa kortensa kekoon mahdollisen sähköisen liiketoiminnan strategian kehittämiseen.

Vaikka asiakkaiden ja kumppaneiden roolia sähköisen liiketoiminnan kehittämistä edistävinä tekijöinä korostetaan ja vaikka tutkimuksen tulokset kertovat asiakkaiden positiivisesta suhtautumisesta liiketoimintojen sähköistämistä kohtaan on myös muistettava, että joukossa on varmasti vielä niitäkin, joilla on heikot valmiudet käyttää sähköisiä välineitä tai ne puuttuvat kokonaan. Vision toteuttamisen kannalta tällä tuskin kuitenkaan on enää suurta kehittämistyötä jarruttavaa merkitystä, kun vaan muistetaan, että palvelut säilytetään myös heitä varten. On myös pidettävä huolta siitä, että jälleenmyyjä myös perehdytetään riittävästi mahdollisen sähköisen palvelun käyttämiseen.

Kun johto ja henkilöstö on saatu motivoitua vision toteuttamiseen, on aika pureutua muutosten tekniseen puoleen. Huolellinen teknisten ratkaisujen ja oikeiden kumppanien valinta on tärkeää, jotta sähköisen liiketoiminnan kehittämisessä onnistuttaisiin. Teknisten ratkaisujen valintaan vaikuttavat paitsi sen sopivuus yrityksen liiketoimintaan, myös toimittajan kyky ymmärtää asiakkaan liiketoimintaa. Liiallinen teknologiakeskeisyys voi olla syy sähköisen liiketoiminnan hankkeen epäonnistumiseen, joten teknisiä ratkaisuja on pohdittava ensisijaisesti käyttäjän näkökulmasta. Tämän tutkimuksen tuloksista on varmasti apua teknisten sovellutusten kehittämisessä, sillä siinä on kuultavissa paitsi Sastan myyntihenkilöstön ääni, myös yrityksen jälleenmyyjien toiveet. Yrityksellä on käytössään kattava tekstiili- ja vaatetusteollisuutta palveleva toiminnanohjausjärjestelmä, joka on varsin monipuolinen kokonaisuus. Kun liiketoimintoja lähdetään sähköistämään, on paikallaan selvittää ensimmäiseksi, onko samalla palveluntarjoajalla tarjolla yrityksen muuttuneisiin tarpeisiin vastaavia lisäpalveluita. Mikäli niitä ei ole, vasta tämän jälkeen on lähdettävä selvittämään muita potentiaalisia vaihtoehtoja. Palveluntarjoajasta riippumatta on kuitenkin varmistettava, että palvelu linkittyy jouhevasti yrityksen nykyiseen järjestelmään. Liiketoimintojen sähköistamisprosessissa on syytä edetä rauhallisesti ja vaihe vaiheelta. Kaikkia uudistuksia ei ole välttämätöntä tehdä yhdellä kertaa, vaan ne voidaan tarvittaessa jakaa pidemmälle ajanjaksolle. Tällä tavoin myös uudistuksesta koituvia kustannuksia voidaan pilkkoa pienempiin osiin.

On tärkeää, että sähköisen liiketoiminnan kehittämistyö pystytään viemään läpi yrityksen sisällä muun toiminnan ohella niin, ettei se rasita liikaa operatiivista toimintaa. Projektin johdossa on kuitenkin oltava sellainen henkilö, jolla on aikaa ja asiantuntemusta viedä projekti läpi alusta loppuun. Tarvittaessa resursseja on oltava valmiita vapauttamaan muista toiminnoista kehittämistyön eteenpäin viemiseksi, ettei käy niin että kehittämisprojektia ei ehditä laisinkaan käynnistämään tai jo käynnistyneet projektit venyvät kestoiltaan pitkiksi. Mikäli kehittämistyö koetaan hankalaksi toteuttaa omin voimin, on paikallaan pyytää apua asiantuntijoilta. Myös kehittämiskohteena olevan liiketoiminta-alueen henkilöstön eli yrityksen myyntihenkilöstön on kyettävä aktiivisesti olemaan projektissa mukana. Myöskään mahdollisen sähköisen palvelun loppukäyttäjän, eli jälleenmyyjän, osuutta ei pidä unohtaa, vaan heidät on otettava mukaan aktiivisesti kehittämistyöhön mukaan. Kehittämistyön etenemisestä ja mahdollisten ongelmien ratkaisusta vastaa viime kädessä kuitenkin yrityksen toimitusjohtaja.

9.3 Pohdintaa

Tämän opinnäytetyön lähtökohdat olivat varsin työelämälähtöiset. Liiketoimintojen sähköistäminen oli toimeksiantajayrityksessä keskustelun aiheena jo pitkään, mutta konkreettisiin toimiin asian tiimoilta ei ollut vielä ryhdytty. Tästä työelämälähtöisestä tarpeesta ja tutkijan omista ammatillisista intresseistä yrityksen myyntisihteerinä syntyi ajatus tehdä kehittämis-tehtävä juuri sähköisestä liiketoiminnasta.

Opinnäytetyöprosessi oli pitkä ja monivaiheinen. Prosessi alkoi suunnittelutyöllä ja suunnan hakemisella jo vuonna 2008. Työn tekeminen oli välillä tauolla tutkijan henkilökohtaisista syistä johtuen, mutta uusi into työtä kohtaan kypsyi 2009 lopulla. Kirjoittaminen alkoi toden teolla 2010 vuoden alusta ja eteni sen jälkeen välillä nopeammin, välillä hitaammin, mutta loppua kohti kiihtyen tutkijan työn ja perhe-elämän ristipaineessa. Opinnäytetyö haki prosessin aikana muotoaan useita kertoja ja viitekehys muotoutui sitä mukaa, kun tutkijan ymmärrys ja tietämys aiheesta karttui.

Koska työtä tehtiin pitkällä aikajänteellä ja koska sähköiseen liiketoimintaan liittyvä tematiikka on tekniikan kehityksen myötä alati muuttuvaa, oli tutkija työn teoriapohjan suhteen useasti kovan haasteen edessä. Yhteenvetona voidaan kuitenkin todeta, että valmis tuotos kokoaa yhteen monipuolisen tietovarannon sähköisestä liiketoiminnasta. Teoreettinen ja empiirinen osuus tukevat toisiaan ja luovat yhdessä harkitun kokonaisuuden. Tutkimustulokset ovat luotettavasti ja eettisesti hankittuja ja mikä oleellisinta, Sasta Oy:n kannalta merkittäviä. Yritys saa tämän opinnäytetyön myötä arvokasta tietoa siitä, mihin suuntaan sen ensisijaisesti kannattaisi liiketoimintojen sähköistämisen suhteen lähteä etenemään.

Paitsi toimeksiantajalle, on opinnäytetyöstä ollut konkreettista hyötyä myös työn tekijälle itselleen. Koko opinnäytetyöprosessi oli tutkijan näkökulmasta varsin opettavainen. Suurimpana hyötynä mainittakoon se, että tutkijan sähköiseen liiketoimintaan liittyvät kompetenssit ovat kasvaneet prosessin myötä. Sastan kannattaa huomioida tämä osaamispotentiali ja pyrkiä hyödyntämään sitä tulevaisuudessa niin paljon kuin mahdollista. Tutkija on motivoitunut toimimaan tarvittaessa yrityksen johdon apuna myös sähköisen liiketoiminnan vision lopullisessa määrittämisessä ja aikanaan myös sen toteuttamisessa.

Huomionarvoista on, etteivät kaikki kehittämistehtävästä saatavat hyödyt realisoidu välttämättä heti, vaan vasta pidemmällä aikavälillä. Kun sähköisen liiketoiminnan visiota lähdetään toteuttamaan, tästä opinnäytetyöstä ja sen tuloksista hyötyvät myös Sastan asiakkaat, yhteistyökumppanit ja muut sidosryhmät.

Tutkimuksen arvioinnissa on muistettava se, että jokainen tutkimus on tutkijan tekemä rakenne- ja tietyistä rakennusaineista tietyillä työkaluilla. Tämän opinnäytetyön voidaan kuitenkin katsoa olevan kokonaisuutena ja asiayhteydessään onnistunut ja se täyttää sille asetetut tavoitteet ja odotukset. Tätä opinnäytetyötä voidaan pitää eräänlaisena suunnittelun apuvälineenä tulevaisuudessa sähköisen liiketoiminnan strategiaa pohdittaessa. Näillä eväillä Sastan on hyvä jatkaa kohti sähköisen liiketoiminnan viitoittamaa tulevaisuutta!

LÄHTEET

Aalto, A., Halonen, V., Juote, T., Järvinen, V. ja Wihuri, P. 2000

Sähköinen liiketoiminta. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Berg, V. 2004

Pk-yritysten sähköinen liiketoiminta. Tarpeet kehittää julkista palveluntarjontaa. KTM Julkaisuja 14/2004.

Elinkeinoelämän keskusliitto EK 2010

Pk-yrityksen määritelmä. Verkkodokumentti. Luettu 27.4.2010.

http://www.ek.fi/www/fi/yrittajyys_ja_pk/pk_yritykset/index.php

Eskola, J. ja Suoranta, J. 2003

Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Vastapaino. Jyväskylä.

Euroopan Komissio 2010

Tekstiili- ja vaatetusteollisuus. Verkkodokumentti. Luettu 27.4.2010.

http://ec.europa.eu/enterprise/sectors/textiles/index_fi.htm

Euroopan Komissio 2007

Finland i2010 Annual Report 2007. Information Space. Innovation & Investment in R&D. Inclusion. European Commission Information Society and Media.

http://ec.europa.eu/information_society/eeurope/i2010/

Euroopan Komissio 2008

The European e-Business Report 2008. 6th Synthesis Report of the Sectoral e-Business Watch, Executive Summary. European Communities, 2008.

<http://www.ebusiness->

[watch.org/key_reports/documents/EBR08_ExecSum_EN.pdf](http://www.ebusiness-watch.org/key_reports/documents/EBR08_ExecSum_EN.pdf)

Finatex Tekstiili- ja vaatetusteollisuus ry 2009

Tilastotietoa tekstiili- ja vaatetusteollisuudesta 2009.

Finatex Tekstiili- ja vaatetusteollisuus ry 2010

Toimiala. Verkkodokumentti. Luettu 2.5.2010.

<http://www.finatex.fi/index.php?mid=3&pid=117>

- Groucutt, J. ja Griseri, P. 2004
Mastering e-Business. Palgrave Master Series. Creative Print & Design (Wales).
- Heir, B., Juneja, E., Kalilainen, T., Karhusaari, W., Nylander, T. ja Rasimus, T. 2000
Digitaalinen tarjontaketju: tavara- ja tietovirrat uudessa taloudessa. WSOY.
Helsinki.
- Hirsjärvi, S. ja Hurme, H. 2009
Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Yliopistopaino.
Helsinki.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. ja Sajavaara, P. 2008
Tutki ja kirjoita. 13.-14., osin uudistettu painos. Kustannusosakeyhtiö Tammi.
Helsinki.
- Hotanen, J., Laine, R. O. ja Pietiläinen, S. 2001
Benchmarking-opas. Opi hyviltä esikuvilta. Laatuokeskus.
- Jyrämä, A. ja Uusitalo, L. 2002
Muuttavatko uudet teknologiat yritysten arvoketjuja? Teoksessa Liisa Uusitalo
(toim.) Kuluttaja virtuaalimarkkinoilla. Edita Prima. Helsinki.
- Järvelä, P. ja Tinnilä, M. 2000
Elektronisesta kaupasta eliketoimintaan. Digitaalisen median raportti 1/00.
Tekes. Helsinki.
- Kalakota, R. ja Robinson, M. 2001
e-Business 2.0: Roadmap for Success. Addison-Wesley, Boston.
- Kalliala, A., Maunuksela-Malinen, P. ja Saloniemi, M. 2004
Kuusi ensiaskelta tietotekniikan hyödyntämisessä. Opas tietotekniikan
käyttöönottoon pk-yrityksessä. TIEKE Tietoyhteiskunnan kehittämiskeskus ry.
- Kamensky, M. 2000
Strateginen johtaminen. Kauppakaari Oyj. Gummerus Kirjapaino Oy. Helsinki.
- Karjalainen, N. 2000
Sähköinen liiketoiminta. Haaste strategialle. WS Bookwell Oy. Porvoo.

Karlöf, B. 1996

Strategia – Suunnitelmasta toteutukseen. WSOY. Porvoo.

Karlöf, B. ja Östblom, S 1993

Benchmarking. Tuottavuudella ja laadulla mestariksi. Weilin+Göös. Jyväskylä.

Kauppan liitto 2010

Verkkokauppa luultua suurempaa. Verkkodokumentti. Luettu 11.11.2010.

http://www.kauppa.fi/ajankohtaista/tiedotteet/verkkokauppa_luultua_suurempaa_13217

Kelloniemi, A. 2006

Sähköisen liiketoiminnan kehittäminen. Sähköinen liiketoiminta osana pk-yrityksen liiketoimintastrategiaa. Oulun Ammattikorkeakoulu.

Luento 13 / 21.4.2008. Verkkodokumentti. Luettu 3.4.2010.

<http://www.ework.fi/aineistoja.aspx>

Koskinen, J. 2004

Verkkoliiketoiminta. Edita Prima. Helsinki.

Kostamo, E. 2001

Huippustrategiat, Mitä voimme niistä oppia? Helsinki: Gummerus Kirjapaino Oy

Lehtinen, J.R. 2005

Evoluutio loi asiakkaan. Kappale 9. Kauppalehti. Toukokuu 2005.

Teoksessa Asiakkuuksien johtaminen. Johtamisen käsikirjat. Toim. Lehtinen, J., Pohjanmäki, O-P & Europaeus, V.

Lantto, J. 2002

Uhkia ja mahdollisuuksia sähköisessä liiketoiminnassa. Verkkodokumentti.

Luettu 12.2.2010.

<http://www.yrittajat.fi/sy/ay1/yrittaja/home.nsf/pages/Iuhka>

Lindroos, J-E ja Lohivesi, K. 2004

Onnistu strategiassa. Juva: WS Bookwell Oy

Lonka, T. 2004

Sähköinen liiketoiminta Kymenlaakson pk-yrityksissä 2003. Diplomityö.
Lappeenrannan teknillinen yliopisto.

Merisavo, M. 2008

The interaction between digital marketing communication and customer loyalty. Väitöskirja. Helsingin kauppakorkeakoulu. HSE Print. Helsinki.

Metsämuuronen, J. 2008

Laadullisen tutkimuksen perusteet. Metodologia-sarja 4. 3. uudistettu painos.
Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Nummelin, J. 2007

Pienen erikoiskaupan kansainvälistyminen verkkokaupan avulla.
Toimitusketjun hallinta Partiovaruste Oy:ssä. Pro gradu –tutkielma. Turun
Kauppakorkeakoulu.

Pohjanmäki, O-P 2005a

Tähtäimessä asiakkuuden arvo. Kappale 3. Kauppalehti. Toukokuu 2005.
Teoksessa Asiakkuuksien johtaminen. Johtamisen käsikirjat. Toim. Lehtinen, J.,
Pohjanmäki, O-P & Europaeus, V.

Pohjanmäki, O-P 2005b

Matka asiakkuusmaisemaan. Kappale 4. Kauppalehti. Toukokuu 2005.
Teoksessa Asiakkuuksien johtaminen. Johtamisen käsikirjat. Toim. Lehtinen, J.,
Pohjanmäki, O-P & Europaeus, V.

Pohto, P. 2009

Digimarkkinoinnin barometri 2009. Divia. Digital Marketing Round Table. HSE
Executive education 1/2009. Saatavilla pdf-muodossa <http://www.divia.fi>.

Pohto, P. 2010

Digitaalisen markkinoinnin barometri 2010: Sosiaalinen media ujuttautuu valta-
virtaan. Divia. Verkkodokumentti. Luettu 11.11.2010. Saatavilla pdf-muodossa
<http://www.divia.fi>.

Pollari, M-L ja Vesa, J. 2001

Hypestä hämmennykseen. Voiko e-bisneksen strategioita suunnitella? Talentum
Media. Helsinki.

Porter, M. E. 2001

Strategy and the Internet. Harward Business Review, Vol. 79, No. 3, 63-78.

Rope, T. ja Vesanen, J. 2008

100 keinoa hyödyntää internetiä. WSOY. Helsinki.

Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka 2006

Menetelmäopetuksen tietovaranto -KvaliMOTV. Verkkodokumentti. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Tampere. Luettu 20.4.2010 ja 15.11.2010.

<http://www.fsd.uta.fi/menetelmäopetus/>

Salonen, H.M., Karinen, J. ja Mattila, H. 2007

Tekstiili- ja vaatetusteollisuuden kehittämistarpeiden kartoitus. Teknologian ja innovaatioiden kehittämiskeskus Tekes.

Sasta Oy 2009

40-vuotias vaatealan yritys Sasta uskoo tulevaisuuteen. Lehdistötiedote 31.8.2009.

Siltala, T. 2009

Verkkolasku on liian kallis pk-yrittäjälle. Verkkodokumentti. Luettu 11.2.2010.

<http://www.tietoviikkoa.fi/taustat/article272338.ece>

Soininen, M. 1995

Tieteellisen tutkimuksen perusteet. Painosalama Oy. Turku.

Storbacka, K., Sivula, P. ja Kaario, K. 2000

Arvoa strategisista asiakkuuksista. Kauppakaari. Helsinki.

Taylor, M. ja Murphy, A. 2004

SMEs and e-business. Journal of Small Business and Enterprise Development. Vol 11, no 3/2004, s.280-289.

TIEKE Tietoyhteiskunnan kehittämiskeskus ry 2003

Sähköisen kaupankäynnin aapinen. Verkkodokumentti. Luettu 31.5.2010.

http://www.tieke.fi/mp/db/file_library/x/IMG/12422/file/

Sähköisenkaupankäynninaapinen.pdf

TIEKE Tietoyhteiskunnan kehittämiskeskus ry 2005

Ensiaskleet verkkolaskutukseen. Ohjeistus verkkolaskun käyttöönottoa suunnitteleville yrityksille. Verkkodokumentti. Luettu 19.5.2010.

http://www.tieke.fi/mp/db/file_library/x/IMG/14320/file/Verkkolaskuohje.pdf

TIEKE Tietoyhteiskunnan kehittämiskeskus ry 2008

ERP luultua tärkeämpi pk-yritykselle. Verkkodokumentti. Luettu 11.11.2010.

http://www.tieke.fi/tieke/tieken_tiedotteet_2008/erp_luultua_tarkeampi_pk-yrityks/

Tilastokeskus 2008

Teollisuus toimialoittain ja alueittain 2008. Verkkodokumentti. Luettu 2.5.2010.

http://www.stat.fi/til/atoi/2008/atoi_2008_2010-03-04_kat_001_fi.html

Tilastokeskus 2009a

Tietotekniikan käyttö yrityksissä 2009. Verkkodokumentti. Luettu 14.1.2010.

http://www.stat.fi/til/icte/2009/icte_2009_2009-12-17_tie_001_fi.html

Tilastokeskus 2009b

Tieto- ja viestintätekniiikan käyttö. Verkkodokumentti. Luettu 18.2.2010.

<http://www.stat.fi/til/sutivi/index.html>

Tinnilä, M., Vihervaara, T., Klimscheffskij, J. ja Laurila, A. 2008

Elektroninen liiketoiminta 2.0. Avainkäsitteistä ansaintamalleihin.

Teknologiaateollisuuden julkaisu 4/2008. Helsinki.

Trepper, C. 2001

E-kauppa strategiat. Edita. Jyväskylä.

Tuomi, J. ja Sarajärvi, A. 2002

Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.

Turban, E., King, D., Lee, J. ja Viehland, D. 2006

Electronic Commerce 2006 – A Managerial Perspective. Pearson Education.

Upper Saddle River, New Jersey.

Turkki, T. 2009

Nykyäikää etsimässä. Suomen digitaalinen tulevaisuus. Taloustieto Oy.

Van Hooft, F. ja Stegwee, R. 2001

E-business strategy: how to benefit from a hype. Logistic Information management, vol 14, no 1-2/2001. s- 44-53.

Viitala, R. ja Jylhä, Eila 2001

Menestyvä yritys. Liiketoimintaosaamisen perusteet. Edita Oyj. Helsinki.

LIITE 1 Teemahaastattelupyynnö

Hei!

Olen vihdoin ja viimein edennyt opinnäytetyössäni siihen vaiheeseen (3/4 työstä jo valmis), että tarvitsisin teidän apuunne (tästähän joskus kevättalvella jo suullisesti varoitelin) tutkimusaineiston kartuttamiseksi. Eli ajatuksenani olisi siis haastatella teidät kaikki kolme, joko kasvatusten tai puhelimitse aiheesta SÄHKÖINEN LIIKETOIMINTA ja näkökulmana Sasta. Tarkoituksena ei ole missään nimessä kuormittaa teitä tällä millään tavoin, vaan uskoisin, että ao. kysymysten läpikäymiseen menee aikaa vain lyhyehkö tovi (riippuen tietysti siitä, miten paljon teillä on asiaan liittyen ajatuksia), 15-30 minuuttia. Haastatteluja en nauhoita, vaan pyrin tallentamaan vastauksenne koneelle haastattelun yhteydessä. Toki, jos koet mieluisammaksi antaa minulle vastaukset kirjallisena, sekin käy, mutta siinä tapauksessa toivoisin vähän laajempaa kuin parin sanan kommentointia :) Teitä haastateltavia ei ole montaa, mutta pyrin käsittelemään haastatteluissa esiin nousevia teemoja niin, ettei kenenkään yksittäisen henkilön mielipide hypi lopullisesta tutkimusraportista silmille.

Selvyyden vuoksi avaan vielä tutkimuksen kannalta oleelliset käsitteet:

Sähköisellä liiketoiminnalla tarkoitetaan kaikkea avoimien tietoverkkojen välityksellä tapahtuvaa kilpailuedun saavuttamiseen tähtäväää toimintaa, jossa ei ole kyse ainoastaan kauppatapahtumien toteuttamisesta, vaan kaikkia yrityksen toimintoja kokonaisvaltaisesti koskettavasta liiketoiminnasta. Teknisesti määriteltynä sähköisen liiketoiminnan kokonaisuuteen kuuluvat sekä yrityksen sisäiset että ulkoiset yhteydet, järjestelmät ja palvelut, joita ovat esimerkiksi yrityksen käytössä olevat ohjelmistot, tietojärjestelmät ja verkot, kotisivut, ekstranet- ja intranet-palvelut sekä muun muassa suorat sähköiset yhteydet yrityksen sovelluksista kumppanien sovelluksiin. Sähköinen liiketoiminta on paitsi jo olemassa olevan liiketoiminnan ja – prosessien kehittämistä ja uudistamista, myös uusien toimintamallien ja – prosessien luomista uuden teknologian avulla. Sähköinen liiketoiminta tarjoaa välineet optimaaliseen suhdetoimintaan, muun muassa asiakas- ja jälleenmyyjäsuhteiden hallintaan, asiakaskontaktien luomiseen ja ylläpitämiseen.

Sähköinen kaupankäynti on avointen tietoverkkojen välityksellä tapahtuvaa tavaroiden ja palveluiden vaihdantaa ja sitä tukevan informaation välittämistä yritysten kesken, yritysten ja kuluttajien välillä tai kuluttajien kesken. Sähköinen kaupankäynti sisältää niin palveluiden, tuotteiden ja informaation esittelemisen, kuin myynnin, markkinoinnin, ostamisen, maksamisen ja jakelun eri muodoissaan. Sähköinen kaupankäynti sisältää siis myös kaikki toimenpiteet paitsi kaupanteon hetkellä, myös ennen ja jälkeen kaupanteon ja näin ollen tarkoittaa myös markkinointia ja yhteistoimintasuhteiden kehittämistä asiakkaisiin, jälleenmyyjiin, toimittajiin ja valmistajiin.

HAASTATTELUN TEEMA-ALUEET OVAT:

SASTA JA SÄHKÖINEN LIIKETOIMINTA

Millä tavoin liiketoimintojen sähköistäminen voisi vaikuttaa kokonaisvaltaisesti Sastan tulevaisuuteen tehostavasti/säilyttävästi?

SÄHKÖISEN LIIKETOIMINNAN RATKAISUT HENKILÖKOHTAISISSA MYYNTITYÖSSÄ

Tarvitaanko esim. sähköisiä myynnin työkaluja? Jos tarvitaan, niin millaisia? Onko kokemuksia? Onko esim. jollakin toisella päämiehelleni käytössä toimivaa järjestelmää, josta meidän olisi syytä ottaa oppia?

SÄHKÖISEN LIIKETOIMINNAN RATKAISUT ASIAKASPALVELUSSA JA ASIAKASSUHTEIDEN HALLINNASSA

Asiakkuuden hallinnan työkalut? CRM-ohjelmistot? Tarvitaanko sellaisia? Palvelujen lisääminen verkkoon? Oletko saanut joltakin asiakkaalta palautetta aiheeseen liittyen? Keneltä ja millaista palautetta? Millaiselle palvelulle voisi olla kysyntää? Kilpailijoiden ratkaisut?

VERKKO SÄHKÖISENÄ KAUPANKÄYNTI- JA MARKKINOINTIKANAVANA

Jälleenmyyjien verkkokaupat? Oma verkkokauppa? Millaisin ehdoin, jos ollenkaan? Kanava-konflikti? Kilpailijoiden ratkaisut?

LISÄKSI pyydän sinua nimeämään oman myyntialueesi asiakkaista ne mielestäsi potentiaalisimmat "avainasiakkaat", joihin minun kannattaisi ottaa yhteyttä teemaan liittyvän lyhyen sähköpostikyselyn muodossa.

Kiitos jo etukäteen avustanne!

t. Tanja

Tanja Saarelainen
SASTA OY / myynti, sales

LIITE 2 Sähköpostikysely

Hei!

Teen työni ohessa MBA-tutkintooni (tradenomi, ylempi amk) liittyvää päättötyötä liiketoimintojen sähköistämisestä ja case-yrityksenä on luonnollisesti Sasta Oy. Yhtenä osa-alueena työssä on yrityksen toimintojen ja palvelujen kehittäminen liiketoimintoja sähköistämällä ja tavoitteena on saada kokoon sellaista informaatiota, jota voitaisiin hyödyntää konkreettisissa kehittämistoimissa. Jotta eri näkökulmat ja sidosryhmät tulisi huomioitua tässä kehittämis-tehtävässä riittävän hyvin, pyytäisin sinua vastaamaan seuraaviin sähköisten palvelujemme kehittämiseen liittyviin kysymyksiin.

- Onko edustamallasi yrityksellä tarvetta saada Sastan tavarantoimituksiin liittyviä tietoja (esim. varastotiedot, tilaus- ja toimitustiedot, laskut) muulloinkin kuin aukioloaikoina?
- Onko yrityksellänne halukkuutta tilata tuotteitamme tai palveluitamme verkon kautta?
- Miten www-palvelu voisi helpottaa yrityksenne ja Sastan välistä nykyistä ostoprosessia ja asioimista?
- Millainen palvelu houkuttelisi yrityksenne verkkopalvelumme käyttäjäksi? Millaisia palveluja haluaisitte meidän tarjoavan verkon välityksellä?
- Millaisia omia suunnitelmia yrityksellänne on sähköiseen tiedonsiirtoon liittyen? Onko yrityksenne esimerkiksi siirtymässä sähköiseen laskutukseen tai onko sähköinen laskutusjärjestelmä jo käytössä?
- Poikkeako Sasta muista tavarantoimittajistanne tietoteknisten valmiuksiensa puolesta?Voisiko Sasta saada kilpailuetua muihin tavarantoimittajiin nähden, jos yrityksessä hyödynnettäisiin tietotekniikkaa enemmän?
- Onko jonkun yrityksen/toisen tavarantoimittajan sähköinen palvelu jäänyt mieleesi sen erinomaisuuden vuoksi ja josta meidän kannattaisi ottaa oppia (benchmarking)? Mikä palvelussa on erityisen hyvää?
- Muita kommentteja tai ideoita, miten meidän kannattaisi kehittää sähköisiä palveluitamme?

Vastaathan kysymyksiin välittämällä tämän viestin minulle takaisin vastauksillasi ja kommentteillasi täydennettynä. Kirjoitathan ajatuksesi jokaisen kysymyksen alapuolelle. Arvostan rehellistä ja avointa kommentointia. Yksittäiset vastaukset jäävät ainoastaan minun tietooni, eikä kenenkään yksittäisen tahon vastaus tule sellaisenaan ilmi tutkimusraportissa.

Vastausta pyydän 30.9.2010 mennessä, tarvittaessa voimme sopia myöhemmästä palautusajankohdasta. Mikäli sinusta tuntuu, ettet olet sopiva henkilö kysymyksiini vastaamaan, välitäthän kyselyni edelleen mielestäsi sopivammalle henkilölle yrityksessänne.

Suuri kiitos jo etukäteen panoksestasi!

Tanja

Tanja Saarelainen
SASTA OY / myynti, sales

LIITE 3 Teemahaastattelujen yhteenveto

SASTA JA SÄHKÖINEN LIIKETOIMINTA

Millä tavoin liiketoimintojen sähköistäminen voisi vaikuttaa kokonaisvaltaisesti Sastan tulevaisuuteen tehostavasti/säilyttävästi?

- peruskalikat olemassa, ja halu, toteutus uupuu
- sosiaalinen media, blogit
- oikeasti toimivat verkkokaupat
- otettava osaksi tulevaisuuden strategiaa
- vähentää virheiden määrää
- vapauttaisi resursseja kehitys- ym. muuhun työhön
- nykyaikaa
- moni kilpailija jo sähköistänyt toimintojaan
- olisi paikallaan myös Sastalla ottaa huomioon tulevaisuutta suunniteltaessa

SÄHKÖISEN LIIKETOIMINNAN RATKAISUT HENKILÖKOHTAISISSA MYYNTITYÖSSÄ

Tarvitaanko esim. sähköisiä myynnin työkaluja? Jos tarvitaan, niin millaisia? Onko kokemuksia? Onko esim. jollakin toisella päämiehelläsi käytössä toimivaa järjestelmää, josta meidän olisi syytä ottaa oppia?

- nykyiset tilausjärjestelmät vanhanaikaisia
- tietotekniikka on nykyaikaa
- etäyhteyksmahdollisuus
- sähköinen myynnin työkalu tarpeellinen
- varastosaldot
- asiakaskohtaiset tiedot
- tilaushistoriat
- katteet
- raportit
- sähköiset myynnin työkalut tuttuja muiden päämiesten kanssa työskennellessä (esim. Crocs)
- nykyiset toimintatavat tarvitsevat päivitystä, käytössä oleva itsejäljentävä tilauslomake antiikinaikainen
- olisi valmius ja halukkuus ottaa käyttöön myös Sastalla omassa myyntityössä
- Crocs hyvä esimerkki -> ohjelmisto jo pidempään ollut käytettävissä, mutta tulevilla Inter-sportin ostopäivillä tullaan ensimmäistä kertaa kokeilemaan ennakkotilausten tallentamista suoraan järjestelmään paikan päällä (aiemmin vielä tehty perinteisemmillä keinoilla)
- varastosaldot, tilausten tallennus (hetimyynti/ennakot), asiakashistorian selaus
- sähköiset myynnin työkalut tulleet tutuiksi muiden päämiesten kanssa toimittaessa, Vandernet hyvä esimerkki
- nykyiset toimintatavat antiikkia > itse yrittänyt nykyaikaistaa siirtämällä tilausten välitystä sähköpostiin
- olisi valmius ja halukkuus ottaa käyttöön myös Sastalla omassa myyntityössä
- varastosaldot, tilausten tallennus (hetimyynti/ennakot), asiakashistorian selaus

SÄHKÖISEN LIIKETOIMINNAN RATKAISUT ASIAKASPALVELUSSA JA ASIAKAS-SUHTEIDEN HALLINNASSA

Asiakkuuden hallinnan työkalut? CRM-ohjelmistot? Tarvitaanko sellaisia? Palvelujen lisääminen verkkoon? Oletko saanut joltakin asiakkaalta palautetta aiheeseen liittyen? Keneltä ja millaista palautetta? Millaiselle palvelulle voisi olla ky-syntää? Kilpailijoiden ratkaisut?

- varastosaldot (esitystapa pohdittava tarkkaan, kaksipiippuinen juttu)
- kuvapankin parempi toimivuus
- pidemmälle historiaa
- kampanjat
- tilaukset myöhemmässä vaiheessa
- monella tuotemerkillä jo käytössä jokin ekstranet-tyyppinen palvelu asiakkaille esim. Hallilla, Haglöfsillä käytössä tämänkaltaiset ratkaisut, toisaalta Fjällravenilla taas ei
- oman työn kautta tutuin Crocs, jonka palvelua asiakkaat käyttävät paljon > crocsin järjestelmä pääpiirteittäin sama sekä myyjälle että asiakkaalle, tosin asiakas luonnollisesti näkee vain omaan asiakkuuteensa liitettävät tiedot
- etuna tavoitettavuus 24/7, informaatio saatavilla myös toimistoajan ulkopuolella
- Sasta-asiakkailta ei ole tullut toistaiseksi kyselyitä; toisaalta osaavatko edes kysyä?
- varastosaldot
- hinnat
- kampanjat
- tilauksenjättömahdollisuus
- Vandernetillä hyvä palvelu, jota asiakkaat käyttävät ja myyjä "kouluttaa" asiakkaan käyttämään palvelua > vähentänyt manuaalista työtä, kun asiakas saa itse tarvittavan tiedon verkosta
- asiakkaalla ja myyjällä suht' samat tiedot käytettävissään, tosin myyjällä toki kaikkien omien asiakkaidensa tiedot
- etuna tavoitettavuus, helppous

VERKKO SÄHKÖISENÄ KAUPANKÄYNTI- JA MARKKINOINTIKANAVANA Jälleenmyyjien verkkokaupat? Oma verkkokauppa? Millaisin ehdoin, jos ollenkaan? Kanavakonflikti? Kilpailijoiden ratkaisut?

- ensisijaisesti asiakkuuksien kautta, tarjotaan mahdollisuutta tehdä lisämyyntiä
- kääntää vahvuudeksi SASTAlle
- jos oma verkkokauppa, ei slumpeja, suositushintoja (ei alennushintoja)
- ei resursseja
- klubilaisten huomioinen
- meidän kohdalla kanavakonflikti on ISO riski (vrt. Varuste.net)
- jos olisi verkkokauppa, parempi liittää tehtaanmyymälän yhteyteen
- oma verkkokauppa hyödyksi siinä, jos suuntauduttaisiin enemmän ulkomaille > vaatisi perehtymistä
- oma verkkokauppa riski, mutta onnistuneita esimerkkejä esim. Crocs
- jos oma verkkokauppa, myynti suositushinnoin, slumppikaupalla ja tolkuttomilla alennuksilla pilataan maine ja tekee hallaa muulle jälleenmyyjäyhteistyölle
- tuotteiden myyminen jälleenmyyjien verkkokaupoissa järkevämpi vaihtoehto ainakin toistaiseksi
- ei pidä mahdottomana ajatuksena omaakaan verkkokauppaa, mutta tiukka EI hintakilpailulle, mahdollisesti suositushinnat tuotemyynissä
- verkkokauppa nykyaikaa, helpottaa tuotteiden saatavuutta myös sellaisilla alueilla, missä ei jälleenmyyjää

LIITE 4 Sähköpostikyselyn vastaukset

Onko edustamallasi yrityksellä tarvetta saada Sastan tavarantoimituksiin liittyviä tietoja (esim. varastotiedot, tilaus- ja toimitustiedot, laskut) muulloinkin kuin aukioloaikoina?
<input type="checkbox"/> On, koska esim. profiilipuolen myynti tapahtuu myös iltaisin
<input type="checkbox"/> Kyllä on, varsinkin varastotietoja. Yrityksemme palvelee klo 9-17.30. Klo 16 jälkeen on yleisesti vaikea tavoittaa tavarantoimittajia.
<input type="checkbox"/> REALIAIKAINEN VARASTO TILANNE OLISI LOISTO JUTTU, JÄISI SOITTELU VÄHEMMÄLLE JA TILAUS OLISI NOPEA TEHDÄ SÄHKÖISESTI.
<input type="checkbox"/> NYT JOUTUU TAVOITTELEMAAN EDUSTAJAA KIINNI JA TIEDUSTELEMAAN HÄNELTÄ ENSIN VARASTO TILANNE.
<input type="checkbox"/> Olisihan se kätevää
<input type="checkbox"/> Kyllä. Varastosaldojen, tilaushistorian ja laskutustietojen näkeminen olisi tarpeellista. Ei välttämättä aukioloaikojen takia vaan oman organisoinnin ja suunnittelun helpottamisen sekä meidän asiakaspalvelumme parantamisen vuoksi. Nopeus on valttia.
<input type="checkbox"/> Varastosaldot ja koot olisivat hyvä, jos ne näkyisivät tietokoneelta. Myös esim. lisätoimituksien varastoon saapumisajat olisi hyvä näkyä.
<input type="checkbox"/> Ei, toki varastosaldot tietysti auttaisivat, jos asiakas kysyy jotain mitä meillä ei myymälässä ole. Koska ostaminen teiltä on suurimmalta osin ennakko-ostamista ei tarvetta sinällään ole.
<input type="checkbox"/> Kyllä, koska esim tämä uusi Metso-pukua olisin myynyt pari pukua enemmän, jos olisi tiennyt aikaisemmin että niitä ei ole.
<input type="checkbox"/> Pääasiallisesti ei tarvetta, yksittäisiä tapauksia saattaa joskus olla (lähinnä varastotilanteenne, reklamaatio-ohjeistusta)
<input type="checkbox"/> Varastosaldot olisi hyvä olla saatavilla netin välityksellä, näin voisi varautua mahdolliseen tavarann loppumiseen paremmin.
<input type="checkbox"/> Varastosaldot ja siihen liittyvät saapumistiedot olisivat tervetulleita. Samalla voisi tehdä tilaukset netin kautta tarvittaessa.
Onko yrityksellänne halukkuutta tilata tuotteitamme tai palveluitamme verkon kautta?
<input type="checkbox"/> Kyllä (3)
<input type="checkbox"/> miksipä ei
<input type="checkbox"/> Mikäli hinta on sovittu neuvottelemalla etukäteen oikeaksi. Tuotteen mielellään OSTAA, eikä vain TILAA
<input type="checkbox"/> Voisimme käyttää nettiä tilaamiseen, mutta hinta pitäisi olla sama kuin tingattuna puhelimesta (:
<input type="checkbox"/> No ehkä halukkuutta, mutta ei käytännön tarvetta. Hyvä edustaja ja oikea kontakti on parempi kuin sata jänistä.
<input type="checkbox"/> Jos järjestelmä on helppo, niin täydennyksiä ja tarjouksia Kyllä!
mielellämme toimimme suoraan edustajan kautta
Miten www-palvelu voisi helpottaa yrityksenne ja Sastan välistä nykyistä ostoprosessia ja asioimista?
<input type="checkbox"/> Ei ole sidottu virka-aikaan, tavoitettavuus iltaisin ja viikonloppuisin. Verkkokauppiaalle kätevä.
<input type="checkbox"/> turha soittelu jäisi välistä pois, paitsi suuremmissa erissä hinnan tarkistaminen
<input type="checkbox"/> Uutuuksista enempi tietoa. Faktatietoa myyjille myyntitapahtumaa varten
<input type="checkbox"/> Ostoprosessi ja asioiminen toimii nytkin hyvin. Mutta kokemukseen perustuen www-palvelu nopeuttaa tilaamista. Ja jos samasta systeemistä näkee varastosaldot se helpottaa meitä palvelemaan asiakkaitamme nopeammin/paremmin kun kyse on yksittäisistä tuotteista.
<input type="checkbox"/> Edellämämainitun tavoin, Täydennykset ja tarjoukset sekä saatavuus ylipäättään.
Millainen palvelu houkuttelisi yrityksenne verkkopalvelumme käyttäjäksi? Millaisia palveluja haluaisitte meidän tarjoavan verkon välityksellä?
<input type="checkbox"/> Ks. edellä. Simppeli, yksinkertainen toimiva juttu. Selkeä. Eri asia on näyttää ja toimia hyvin.
<input type="checkbox"/> Varastomäärät. Arvioidut valmistumisajat.
<input type="checkbox"/> HINNOITTELU PITÄISI MYÖS NÄHDÄ SÄHKÖISESTI NTO NTO HINNAT, OLISIKO SE MAHDOLLISTA ESIM OMALLA LY-NROLLA TAI JOLLAIN MUULLA SALASANALLA TILAUKSEN YHTEYDESSÄ.
<input type="checkbox"/> UUTUUKSIEN TIEDOTTAMINEN AINEKIN PARANTUISI KAIKILLE JÄLLEEN MYYJILLE NOPEASTI JA SAMAN AIKAISESTI.
<input type="checkbox"/> Verkkokauppa; varastosaldot, tilaaminen.
<input type="checkbox"/> Oikeastaan tuo varastosaldojen näkeminen toisi jotain helpotusta.
<input type="checkbox"/> Tarjoukset, Täydennystuotteet, varastosaldot/saatavuus,

<input type="checkbox"/> tarvittaessa näkyisi nopeasti löytyykö teidän varastosta tuotteita heti (lisätilaukset) vai onko tuote loppu, ja reklamaatiokäsittely helpottuisi
<input type="checkbox"/> Hinnat, varastosaldot, tavoitettavuus 24/7
<input type="checkbox"/> Verkkopalvelut täytyisi olla todella hyviä että suoraan "koneen" kanssa alkaisimme asioimaan, edustajalla esim on ostohetkellä heti tieto kuka/mikä liike lähellä myi samaa tuotetta, mikä on tuotteen markkinahinta jne.
Verkkopalvelun kautta jos olisi helposti mahdollisuus suoraan asiakkaan reklamoida tuotteista (kerran kaksi vuodessa on tosin tähänkin tarvetta hyvän laadun vuoksi)
<input type="checkbox"/> Helppotoimisuus
<input type="checkbox"/> Tuotetietous, mistä apua myyjälle
<input type="checkbox"/> Tuotetietous asiakkaille
<input type="checkbox"/> Varastotilanne
<input type="checkbox"/> -Parttiat/poistot nettiin. Tietyt poistoerät, muttei myynnissä yksittäin, vaan erinä
Millaisia omia suunnitelmia yrityksellänne on sähköiseen tiedonsiirtoon liittyen? Onko yrityksenne esimerkiksi siirtymässä sähköiseen laskutukseen tai onko sähköinen laskutusjärjestelmä jo käytössä?
<input type="checkbox"/> ei tietoa
<input type="checkbox"/> Verkkokaupan kautta sähköinen laskutusjärjestelmä käytössä. Perinteisellä mallilla muuten. Ei erityisiä suunnitelmia.
<input type="checkbox"/> Pyrimme siirtymään 2010-2011 aikana
<input type="checkbox"/> MEILLE ON TULOSSA ENSI VUONNA VERKKO KAUPPA, JOHON OLISI LOISTAVAA SAADA SASTA MUKAAN.
<input type="checkbox"/> VERKKO KAUPASSA TARVITSEE NÄHDÄ ONKO KAIKKIA KOKOJA TILATTAVISSA.
<input type="checkbox"/> Olemme siirtymässä todennäköisesti tämän vuoden aikana.
<input type="checkbox"/> Meillä ei ole käytössä sähköistä laskutusjärjestelmää eikä käyttöönotto ole ajankohtaista toistaiseksi.
<input type="checkbox"/> Emme ole siirtymässä vielä sähköiseen laskutukseen. Valmiudet siihen kyllä on.
<input type="checkbox"/> Yrityksellämme on sähköinen laskutus käytössä ja toivomme tavarantoimittajiemme siirtyvän myös siihen mahdollisimman nopeasti.
<input type="checkbox"/> - Olen tehnyt sopimuksen, mutta en vielä ole käyttänyt
<input type="checkbox"/> Sähköinen verkkolaskutus on jo olemassa
<input type="checkbox"/> Sähköisen laskutuksen osalta siihen siirrytään varmaan kahden vuoden kuluessa
Poikkeako Sasta muista tavarantoimittajistanne tietoteknisten valmiuksiensa puolesta? Voisiko Sasta saada kilpailuetua muihin tavarantoimittajiin nähden, jos yrityksessä hyödynnettäisiin tietotekniikkaa enemmän?
<input type="checkbox"/> V. 2010 puolella yleistynyt selvästi tämäntyyppiset verkkopalvelut. Käyttö ollut vähäistä, sillä palveluja tällä hetkellä sellaisilla tavarantoimittajilla, joiden osalta ei tarvetta tällaista palvelua käyttää. Kysynnän ja tarjonnan laki vaikuttaa järjestelmien tarpeeseen. Sastan tapauksessa tarvetta olisi.
<input type="checkbox"/> teillä on hyvä kuvapankki
<input type="checkbox"/> kyllä, koska nopeus on valttia nykyaikana
<input type="checkbox"/> en osaa sanoa
<input type="checkbox"/> USKOISIN MYÖS SASTAN VARASTRON KIERRON PARANTUVAN TÄMÄN JÄRJESTELMÄN AVULLA. JOS JOTAIN PUKUA ALKAA SEISOA VARASTOSSA PIDEMPÄÄN NIIN NÄIN NIITÄ VOISI TARJOTA KAIKILLE JÄLLEEN MYYJILLE NOPEAMMIN ERIKOIS HINNOIN.
<input type="checkbox"/> TOKI MONEN JÄLLEENMYYJÄN TIETOTEKNIikka TASO SAATTA OLLA HIUKAN TAKAPAJULASTA, ETTÄ EDELLEEN SOITELLAAN EDUSTAJILLE.
<input type="checkbox"/> Kyllä. Pidän nykyisiä nettisivuja aika hyvänä verraten vaikkapa siihen tietoon, mitä saa esim. Härkilalta Kuvapankin ylläpito olisi aivan ehdoton ja uutuudet sinne heti.
<input type="checkbox"/> Varsinaista kilpailuetua ei helposti synny sillä niin monella tavarantoimittajalla on jo käytössä sähköinen järjestelmä, verkkokauppa, joka toimii hyvin. Mutta samalle viivalle pääsee.
<input type="checkbox"/> Mielestäni teidän nettisivut ovat riittävän hyvät. Voisitte kerätä asiakkaiden palautetta tuotteiden kohdalle. Tai testituloksia. Antaisi lisäarvoa.
<input type="checkbox"/> tiedonkulku voisi parantua mutta todennäköisesti kilpailuetua siitä ei koituisi, en osaa sanoa
Onko jonkun yrityksen/toisen tavarantoimittajan sähköinen palvelu jäänyt mieleesi sen erinomaisuuden vuoksi ja josta meidän kannattaisi ottaa oppia (benchmarking)? Mikä palvelussa on erityisen hyvää?
<input type="checkbox"/> Ei tule mieleen. Tällä hetkellä ei sähköisiä palveluja käytettävissä vielä niillä tavarantoimittajilla, joiden osalta palvelua tarvitsisi.
<input type="checkbox"/> Extranettisivut löytyy aika monella tavarantoimittajilla, mutta

vaatepuolella ei yleisesti käytössä
<input type="checkbox"/> Vandernet Oy:llä on mielestäni tämänhetken paras tilaus/saldojärjestelmä
<input type="checkbox"/> Vandernetin kauppiasverkkokauppa. Palvelusta näkee varastosaldot. Jos tuotetta on paljon näkyy vain esim. varastossa 100+. Lisäksi palvelussa näkyy mm. ostohistoria sekä tilauksen teon yhteydessä määrät paljonko ko. tuotetta on ostettu vuoden aikana. Tämä on ehdottomasti paras palvelu mitä kellään maahantuojalla on tarjota. Ja varsinkin kiireisinä aikoina voin tehdä tilauksia työajan ulkopuolella.
<input type="checkbox"/> Sakon varastotilanne netissä, voi katsoa milloin vain, onko ko. asetta saatavana
<input type="checkbox"/> Käytän lähes päivittäin Vauden, Marmotin ja Haglöfsin e-kauppoja tavaraa tilatessa koska teen lähinnä täydennyksiä ja yksittäisiä tilauksia. Noista ehkä Vaude toimii parhaiten logiikaltaan mikä on hyvä koska valikoima on valtava. Haglöfsin saldot ovat melko tarkat ja tavaran tulon varastoon näkee myös. Muita toimivia ovat esim. Nexetin ja Vandernetin systeemit. Kaikissa noissa ei ole ajantaistettu mahdollisuutta käyttää useita selainvaihtoehtoja joten jos käyttää väärää selainta ei sivusto välttämättä toimi kunnolla. Siihenkin siis kannattaa kiinnittää huomiota (IE:n ja Firefoxin lisäksi esim. Safari ja Chrome).
<input type="checkbox"/> Ei sinällään, toki JW, TNF, Marmot menevät kovaa edellä, mutta edelleen hyvä edustaja on enemmän kuin sata jänistä.
<input type="checkbox"/> Kyllähän esim. Nexetin ja Vandernetin sähköiset tilausjärjestelmät ovat erinomaisia, mutta kyseessä onkin "pientarvikekauppaa", jossa täydentäminen ja tilaaminen on viikottaista.
<input type="checkbox"/> Vandernet on hyödyntänyt Extranetin hyvin.
<input type="checkbox"/> Monellakin firmalla on erinomaiset sähköpostitse saatavat tilausvahvistukset oikeine tietoine ym, Sastalla on valitettavasti yksi huonoimmista, ean-koodit ei näy, eikä aina aleprosenttitkaan ja tarvittaessa ne aina on teiltä erikseen pyytämällä saatu, mutta aina osa on virheellisiä tietoja ja aiheuttaa ongelmia meillä.
<input type="checkbox"/> Olemme myös Värisilmä kauppias, jossa netin kautta tehty tilaus antaa pienen (liian pienen) alennuksen.Väriilmällä on erittäin hyvä nettipalvelu / extranet josta kauppiat saavat lähes kaiken tarvitsemansatiedon. Tällaisessa "suljetussa" järjestelmässä homma toimii kun mahdollinen arkaluontoinen tietoei pääse vuotamaan ns. yleiseen jakeluun.
Muita kommentteja tai ideoita, miten meidän kannattaisi kehittää sähköisiä palveluitamme?
<input type="checkbox"/> Ks. aiemmat vastaukset. Tuotekohtaisille mittataulukkoille olisi tarvetta ja olisi hyvä, jos ne saisi sähköisesti verkon kautta.
<input type="checkbox"/> Yleispalautteena > hinnanpolkijat kuriin, suositushintakäytäntö uudelleenmietintään, Pohjois-Suomen alue-edustajalle enemmän myyntiasennetta
<input type="checkbox"/> Verkkokaupan ja varastosaldojen lisäksi esim. markkinointimateriaali voisi olla ladattavissa.
<input type="checkbox"/> SUOSITTELEN KEHITTÄMÄÄN TÄTÄ JUTTUANNE KÄYTÄNNÖN TASOLLE ASTI.
<input type="checkbox"/> sähköpostitoiminta olematonta jälleenmyyjille
<input type="checkbox"/> Apua jälleenmyyjien nettisivuille
<input type="checkbox"/> Apua ja vinkkejä markkinointiin, miten vastataan Erätukun markkinointiin
<input type="checkbox"/> YLEENSÄKKIN KAIKKI SE TOIMINTA JOKA EDESAUTTAA JÄLLEENMYNTIÄMME JA SAMALLA TEIDÄN MYYNTIÄ
<input type="checkbox"/> Sähköisten palvelujen kehittäminen on aina hyvin positiivinen asia, mutta tulee kumminkin muistaa ettemme laita "koneita" puhumaan toisilleen automaattisesti vaan pidämme kumminkin ihmisetkin siinä mukana yhteydenottoineen , parhaimmat kaupat aina tehdään suoraan edustajan kanssa.
Www svuilta joskus etsinyt tarpeellisia tietoja tuotteista niitä kumminkaan löytämättä.