

**LAPPEENRANNAN TEKNILLINEN YLIOPISTO**

**Kauppätieteet ja tuotantotalous**

Tuotantotalouden koulutusohjelma

*Mika Reini*

**VERKKOKAUPAN TARPEEN KARTOITUS PUUALAN KONSERNIIN**

DIPLOMITYÖ

Tarkastajat: Professori Tuomo Uotila

TkT Satu Parjanen

## TIIVISTELMÄ

**Tekijä:** Mika Reini

**Työn nimi:** Verkkokaupan tarpeen kartoitus puualan konserniin

**Vuosi:** 2015

**Paikka:** Lahti

Diplomityö. Lappeenrannan teknillinen yliopisto, tuotantotalous.

83 sivua, 17 kuvaa ja 5 taulukkoa

Tarkastajat: professori Tuomo Uotila

TkT Satu Parjanen

**Hakusanat:** verkkokauppa, sähköinen liiketoiminta, ostoprosessi

Tutkimusongelmana oli case-yrityksen tiedontarve verkkokaupan vaikutuksista sen liiketoimintaan, joten työn tavoitteena oli kartoittaa verkkokaupan tarve puualan yritykselle. Tutkimusmenetelmänä oli haastattelututkimus, joka suoritettiin yrityksen tulosyksiköille sekä asiakkaille. Yksiköiden erilaisista luonteista, toimintatavoista ja myyntistrategioista johtuen verkkokaupan hyödyt ja haitat olivat erilaisia eri yksiköille. Tutkimusongelmaa selvitettiin tutkimuskysymyksillä, jotka liittyivät myyntistrategioihin, tuotteisiin, tietojärjestelmien integrointiin sekä verkkokaupan hyötyihin ja haittoihin.

Työ voidaan jakaa teoreettiseen ja empiiriseen osioon. Teoreettinen osuus koostuu yleiskatsauksesta sähköiseen liiketoimintaan sekä ostoprosessien ja verkkokauppojen tarkastelusta. Empiirinen osio sisältää verkkokaupan tarpeen tutkimuksen, johon yksiköiden vastuuhenkilöt sekä asiakkaat antoivat haastattelun.

Tuloksista voidaan havaita, että kaikki haastateltavat pitävät verkkokaupan käyttöä tulevaisuuden trendinä, mutta välitöntä tarvetta verkkokaupan hankinnalle ei ilmennyt. Tuloksista kuitenkin ilmeni välitön tarve liiketoimintaprosessien tehostamiselle sekä muulle tietojärjestelmäpalvelulle.

## ABSTRACT

**Author:** Mika Reini

**Title:** A webshop research for the company in wood industry

**Year:** 2015

**Place:** Lahti

Master's thesis. Lappeenranta University of Technology, Industrial Management.

83 pages, 17 figures ja 5 tables

Examiners: professor Tuomo Uotila

D. Sc. Satu Parjanen

**Keywords:** webshop, electrical business, purchase process

The purpose this thesis was to find out what kinds of influences a webshop could bring to different units of company. The research problem was that the case company does not know how a webshop could effect to their business. The research was conducted by interviewing units and customers. Because of different business models and sales strategies of units, the benefits and disadvantages were different for every unit. The research questions were related to sales strategies, products, integration of information systems and benefits and disadvantages of a webshop.

The thesis is distributed to theoretical and empirical parts. The theoretical part includes overview of electrical business and analysis of purchase processes and webshops. The empirical part includes the research of webshop and the interviews of different units and customers.

The results showed that there is no immediate need for webshop, but everyone thought that a webshop will be a mega trend in future. In spite of this, there were appeared from results that there are immediate needs for enhance of business processes and acquire the other information system service.

## ALKUSANAT

Opiskelu on ollut haastavaa kaiken kiireen, työn, perheen ja muun elämän keskellä. Onneksi aihe diplomityölle löytyi yrityksestä, jossa työskentelen. Aihe on mielenkiintoinen, koska se liittyy omaan työhöni sekä koskee koko konsernia. Lisäksi aihe on vahvasti pinnalla oleva ja kehittyvä trendi. Lisäksi tutkimuksesta on selkeä hyöty työnantajalle.

Tutkimuksen ja työn tekeminen kiireisissä olosuhteissa on vaatinut hyvin paljon venymistä viimeisen puolen vuoden aikana. Onneksi kaikki haastattelun antaneet sekä tutkimuksessa mukana olleet henkilöt olivat vahvasti tukena tutkimuksen ajan. Haluan kiittää työnantajaa sekä yksiköiden johtajia, myynnin edustajia ja asiakkaita haastatteluista. Lisäksi kiitokset haluan välittää ohjausryhmälle, joka koostui yrityksen toimitusjohtajasta, markkinointipäälliköstä, IT-johtajasta ja sahateollisuuden myyntipäälliköstä. Ohjausryhmän tuki ja ohjaus oli merkittävää empiirisen tutkimuksen aikana. Professori Tuomo Uotila on toiminut ohjaajani ja haluan välittää suuret kiitokset myös hänelle tuesta ja kannustamisesta. Kiitän myös vanhempiani, jotka ovat mahdollistaneet perheellisen isän opiskelun työn ohessa.

Suurimman kiitoksen kuitenkin ansaitsee kuitenkin perheeni ja erityisesti vaimoni, koska kaikki opiskeluun käytetty aika on ollut perheeltä pois ja rajannut myös vaimoni ajankäyttöä. Perheestä on matkalla ollut suuri tuki.

Lahti 22.10.2015

# Sisällysluettelo

<b>1. JOHDANTO</b> .....	7
1.1 Työn tausta.....	7
1.2 Työn tavoitteet ja rajaukset.....	7
1.3 Työn rakenne ja toteutus.....	8
<b>2. SÄHKÖINEN LIIKETOIMINTA</b> .....	10
2.1 Sähköisen liiketoiminnan kehitys .....	11
2.2 Liiketoimintaprosessit.....	12
2.3 Liiketoimintaprosessien kehittäminen .....	13
2.4 Yhteistyö ja verkostoituminen .....	15
2.5 Sähköisen liiketoimintamallin osat.....	15
2.6 Tietojärjestelmien integrointi.....	16
2.7 Sähköisen liiketoiminnan yrityssovelluksia.....	20
2.7.1 ERP .....	22
2.7.2 CRM.....	27
2.7.3 SCM.....	30
2.8 Sähköisen liiketoiminnan web-palveluratkaisuja .....	32
2.8.1 ASP .....	32
2.8.2 BSP .....	34
<b>3. OSTOPROSESSI LIIKETOIMINNASSA</b> .....	36
3.1 Ostopäätökseen vaikuttavat tekijät .....	37
3.2 Sähköisestä ostoprosessista saadut hyödyt .....	37
<b>4. VERKKOKAUPPA</b> .....	39

4.1 B2C -verkkokauppa .....	40
4.2 B2B -verkkokauppa .....	44
4.3 Sähköinen kauppapaikka .....	47
4.4 Verkkokauppojen tarkastelu .....	47
<b>5. VERKKOKAUPAN TARPEEN KARTOITUS .....</b>	<b>48</b>
5.1 Yritysesittely .....	48
5.1.1 Koivuteollisuus .....	48
5.1.2 Taloteollisuus .....	49
5.1.3 Sahateollisuus .....	50
5.1.4 Vaneriteollisuus .....	50
5.1.5 Lastulevyteollisuus .....	51
5.2 Tutkimusmenetelmät .....	52
5.3 SWOT-analyysi .....	54
5.4 Kartoituksen alustus.....	55
5.5 Tulosityksiköiden haastattelut.....	56
5.6 Asiakkaiden haastattelut .....	60
<b>6. TULOKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET .....</b>	<b>62</b>
6.1 Liiketoimintayksiköiden tarve verkkokaupalle .....	62
6.2 Asiakkaiden tarve verkkokaupalle.....	70
6.3 Johtopäätökset.....	72
<b>7. YHTEENVETO .....</b>	<b>78</b>
<b>LÄHTEET .....</b>	<b>81</b>

# 1. JOHDANTO

## 1.1 Työn tausta

Kilpailutilanne puualalla on hyvin haastava ja yrityksille olisi tärkeää löytää erilaisia kilpailuetuja. Kyseessä olevaan case-yritykseen suunniteltiin verkkokauppaa jo useita vuosia sitten, mutta hankkeelle ei nähty silloin tarvetta. Selkeää kartoitusta verkkokaupan tarpeesta ei kuitenkaan ole tehty, joten siksi se tehtiin nyt. Case-yritys tekee pääosin yrityskauppaa, mutta sillä on myös muutamia mahdollisia kuluttajatuotteita. Yrityskauppaa tehdään joidenkin yksiköiden toimesta suorana kauppana ja toisien yksiköiden toimesta myynti tapahtuu jälleenmyyjien toimesta, joten haastavuutta tuo yhteisen myyntistrategian löytäminen. Lisäksi yrityksessä on useita eri tulosyksiköitä, joiden toimintatavat ja liiketoimintastrategiat ovat erilaiset. Myös mahdolliset verkkokaupan hyödyt nähdään eri yksiköissä eri tavoin.

## 1.2 Työn tavoitteet ja rajaukset

Työn tavoitteena on selvittää, mitä hyötyjä ja mahdollisia haittoja verkkokauppa toisi yrityksen liiketoiminnalle. Verkkokaupan tarpeen kartoituksessa käsitellään yrityskaupan ja kuluttajakaupan puoli erikseen. Lisäksi vienti ja kotimaankauppa käsitellään erikseen. Tällä hetkellä verkkokaupan puuttumisesta ei ole yritykselle suoranaista ongelmaa, mutta verkkokaupan mahdollinen lisäarvo on hyödyllistä selvittää. Verkkokaupan osalta täytyy selvittää, voisiko verkkokauppa helpottaa asiakkaiden ostamista ja nopeuttaa yrityksen liiketoimintaprosesseja. Hyötyjen lisäksi täytyy selvittää myös verkkokaupan tuomat mahdolliset haitat kuten kuinka paljon lisäresursseja ja kustannuksia verkkokauppa vaatii ja voiko verkkokauppa mahdollisesti vahingoittaa olemassa olevia asiakassuhteita.

Tutkimusongelmaa pyritään selvittämään seuraavilla tutkimuskysymyksillä:

- Voiko verkkokauppa tuoda lisäarvoa sekä viennin että kotimaan asiakkaille?
- Millaiset tuotteet soveltuvat myytäväksi verkkokauppaan?
- Voiko verkkokauppaa käyttää sekä kuluttaja- että yritysmyyntiin?
- Voiko verkkokauppa olla erillinen tietojärjestelmä vai voisiko se olla integroitu yrityksen toiminnanohjausjärjestelmän sekä asiakkaan ostojärjestelmän kanssa?
- Mitkä ovat verkkokaupan suurimmat hyödyt ja haitat eri tulosyksiköille?

Sähköisen liiketoiminnan osalta tutkimus rajataan verkkokaupan tarkasteluun, mutta työssä käsitellään myös muita sähköisen liiketoiminnan yrityssovelluksia, joita ovat CRM (Customer Relationship Management), ERP (Enterprise Resource Management) ja SCM (Supply Chain Management).

Tutkimus rajataan case-yrityksen tulosyksiköihin, joista ulkopuolelle jätetään kaksi sahateollisuuden yksikköä. Lisäksi ulkopuolelle jätetään konsernin emoyhtiö. Verkkokaupan tarpeen kartoitusta tutkitaan organisaation näkökulmasta. Tutkimuksessa pyritään selvittämään yksiköiden erot ja yhteneväisyydet koskien myyntistrategioita ja näin ollen pyritään selvittämään mahdollisimman tehokas ja yhteneväinen lopputulos verkkokaupan osalta. Tutkimus rajataan kartoituksen osalta yksiköiden tarpeeseen. Mahdollisia palveluntarjoajia ei käsitellä. Lisäksi tekninen toteutus jätetään vähemmälle.

### 1.3 Työn rakenne ja toteutus

Työ on toteutettu siten, että aluksi käsitellään teoriaa tutkimukseen liittyen. Ensimmäinen osio sisältää johdannon työhön sekä työn tavoitteet, rajaukset, rakenteen sekä toteutuksen. Toinen osio keskittyy yleisesti sähköiseen liiketoimintaan ja sen kehitykseen. Osioon sisältyy lisäksi liiketoimintaprosessit ja niiden kehittämisen tarkastelu. Liiketoimintamallit jaetaan osiin ja niitä tarkastellaan erikseen ja tämän jälkeen tutkitaan tietojärjestelmien integroinnin hyötyjä ja vaikutuksia. Osion lopuksi tarkastellaan erilaisia tietojärjestelmiä.



Kolmas osio käsittelee ostoprosessia, joka on keskeinen osa-alue verkkokaupan kartoituksessa. Osiossa tarkastellaan mitkä tekijät vaikuttavat ostoprosesseihin ja tämä on myös empiirisen tutkimuksen osalta olennaista. Kappaleen lopuksi tutkitaan sähköisestä ostoprosessista saatuja hyötyjä ja sähköistä ostoprosessia verrataan perinteiseen ”kivijalkakaupankäyntiin”.

Neljännessä osiossa perehdytään yleisesti verkkokauppaan ja sen kehitykseen. Osiossa tutkitaan yleisesti verkkokauppaa sekä verrataan kuluttaja- ja yrityskauppaa keskenään verkkokauppaan liittyen. Kappaleen lopuksi verrataan kahta verkkokauppaa keskenään.

Viides osio sisältää verkkokaupan tarpeen kartoituksen. Yritys- ja yksikköesittelyiden jälkeen nostetaan SWOT-analyysillä esiin konsernin vahvuudet, heikkoudet, uhat ja mahdollisuudet. Tuloksia pyritään hyödyntämään haastattelutulosten analysoinnissa. Lisäksi osiossa käydään läpi tutkimuksen alustus sekä haastateltavien yksiköiden ja asiakkaiden kysymykset.

Kuudennessa osiossa analysoidaan haastatteluiden tuloksia ja tehdään johtopäätökset niistä. Viimeisessä osiossa tehdään yhteenveto diplomityöstä.

Verkkokaupan tarpeen kartoituksen tutkimusmenetelmänä käytetään haastattelututkimusta. Jokaisen tutkimuksessa olevan liiketoimintayksikön johtajat ja myynnin edustajat haastatellaan ennalta sovitun kysymyspohjan mukaisesti. Tulokset käsitellään yksikkökohtaisesti ja vienti ja kotimaankauppa sekä kuluttaja- ja yritysmyynti käsitellään erikseen.

## 2. SÄHKÖINEN LIIKETOIMINTA

Sähköinen liiketoiminta voidaan määritellä internetpohjaiseksi tietojenkäsittelyksi ja avaintyökaluksi suorittaa toimitusketjun välinen integraatio. Sähköisen liiketoiminnan avulla voidaan siirtää liiketoiminnan avainprosessit verkkoon, jotta voidaan parantaa palvelua, vähentää kustannuksia ja myydä tuotteita. Sähköinen liiketoiminta voidaan myös määritellä liiketoimintaprosessien fuusioksi, yrityssovelluksiksi ja organisatoriseksi rakenteeksi, joka on tärkeässä asemassa yrityksen luodessa suorituskykyisempää liiketoimintamallia. (Wall et al. 2007, 239 – 240.)

2000-luvulla sähköinen liiketoiminta on kasvanut paljon. Vuonna 1999 yhdysvaltalaiset yritykset myivät tavaraa arvion mukaan 109 miljardilla dollarilla ja 2000-luvun loppuun mennessä 251 miljardilla dollarilla. Vuoteen 2002 mennessä 93 prosentilla yhdysvaltalaisista yrityksistä oli liiketoimintaa jollain tasolla verkossa. Vaikka yhdysvaltalaisen yritysten on ajateltu olevan maailman suurimpia sähköisen liiketoiminnan osalta, nopean kasvun ilmiö on maailmanlaajuinen. (Amit et al. 2001, 493 – 494.)

Mitä suuremman osan rahoista yritykset saavat internetin kautta myydyistä tuotteista ja palveluista, sitä paremman tuoton ne saavat. Jos rahavirta saadaan suoraan internetkaupasta, yritys voi vähentää henkilöstön määrää ja siirtää työtehtäviä suoraan asiakkaille. Esimerkiksi tuotetiedot, tilauksen syöttäminen ja toimituksen seuranta voidaan siirtää oman henkilöstön työtehtävistä asiakkaille. Northwest Airlines säästi 80 % prosessikustannuksia, kun se avasi verkkomyyntipalvelun lipuille. Verkkomyynnin etuja yritykselle voivat olla edullisemmat myyntihinnat, tiiviimpi yhteistyö toimittajien kanssa, vähenevät varastointiongelmat ja sujuvampi tuotannosuunnittelu. (Barua et al. 2001, 37 - 38.)

Sähköinen kaupankäynti tarkoittaa verkossa tapahtuvaa liiketoimintaa. Se ei välttämättä liity pelkästään tuotteiden myymiseen, vaan käsite on laajempi. Yritys voi esitellä verkossa tuoteinformaatiota, markkinoida tuotteita tai palveluita ja myös ostaa itse. Elektroninen liiketoiminta on sähköistä kaupankäyntiä suurempi käsite. Liiketoiminta sisältää kaiken

sähköisesti tehdyn tiedonsiirron ja kaupankäynnin suorasti tai epäsuorasti. (Tinnilä et al. 2008, 9.)

## 2.1 Sähköisen liiketoiminnan kehitys

Sähköisen liiketoiminnan kehitys voidaan Tinnilän et al. mukaan jakaa neljään kehitysvaiheeseen. Aluksi kyse oli pääosin kaupankäynnistä, mutta myöhemmin mukaan tuli myös muita malleja, jotka eivät ole suorasti yhteydessä kaupankäyntiin. (Tinnilä et al. 2008, 11.)

### **VAIHE 1 (1995 – 2000):**

Ensimmäinen vaihe kesti noin viisi vuotta. Kyseisenä aikana päämääränä oli tehdä kauppaa verkossa ja löytää asiakkaita kauppapaikkoihin. Erilaisia liiketoimintamalleja ei juurikaan ollut vaan pääpaino oli kaupankäynnissä.

### **VAIHE 2 (2000 ->):**

Toisessa vaiheessa sähköinen liiketoiminta kehittyi, kun yritysten kannattavuuteen kiinnitettiin enemmän huomiota. Oman liiketoiminnan prosesseja pyrittiin kehittämään sähköiseen liiketoimintaan soveltuviksi. Asiakkaista haluttiin pitää entistä enemmän kiinni, joten asiakkuudenhallinta korostui.

### **VAIHE 3 (2001 ->):**

Kolmannessa vaiheessa siirryttiin kohti monikanavaista verkostoliiketoimintaa. Sidosryhmien välinen yhteistyö oli tullut tärkeäksi osaksi liiketoimintaa. Liiketoiminnassa käytettiin useita eri sähköisiä kanavia ja palveluita ulkoistettiin sidosryhmän kumppaneille.

### **VAIHE 4 (Tulevaisuus):**

Neljäs vaihe on niin sanottu sulautettu teknologia. Tämä tarkoittaa sitä, että tulevaisuudessa sähköinen liiketoiminta liittyy kaikkeen liiketoimintaan ja näin ollen sähköinen liiketoiminta terminä menettää merkityksensä, koska se on arkipäivää jokaiselle. Sähköisen liiketoiminnan kehittyminen on yritys kohtaista. Osa yrityksistä on jo siirtynyt

monikanavaiseen verkostoliiketoimintaan ja osa on aloittamassa sähköistä kaupankäyntiä. (Tinnilä et al. 2008, 11 - 12.)

Sähköinen kaupankäynti ilmenee parhaiten liiketoiminnassa, jossa sähköisestä kaupasta saadaan parhaat hyödyt esiin. Palvelutuotteet, kuten matkaliput, ovat hyviä esimerkkejä verkkokauppatuotteista. (Tinnilä et al. 2008, 13.)

Elektronisten tuotteiden myynti verkkokaupassa on järkevää, koska kuluttaja pääsee helposti vertailemaan tuotteita ja hintoja tuotteiden välillä ja hän saa tilattua tuotteet sujuvasti kotiovelle asti. Sähköiset pankkipalvelut ovat myös hyvin yleisiä, koska asiakas voi hoitaa aktiviteetit omasta kodistaan käsin.

Sähköisen liiketoiminnan kehittyminen voi sisältää myös varjopuolia. Rikollisuuden kehittyminen sähköisissä palveluissa sekä esimerkiksi sähköiset ongelmat pankkipalveluissa tuovat ongelmia asiakkaille sekä yrityksille.

Tinnilä et al. mukaan sähköinen liiketoiminta kehittyy koko ajan, mutta muutokset ovat yrityskohtaisia ja ne voivat olla joidenkin kohdalla hyvinkin nopeita. Markkinajohtajana yritys voi menettää sijansa hyvinkin nopeasti kilpailijan tarjotessa parempia palveluita asiakkaille. (Tinnilä et al. 2008, 15.)

## 2.2 Liiketoimintaprosessit

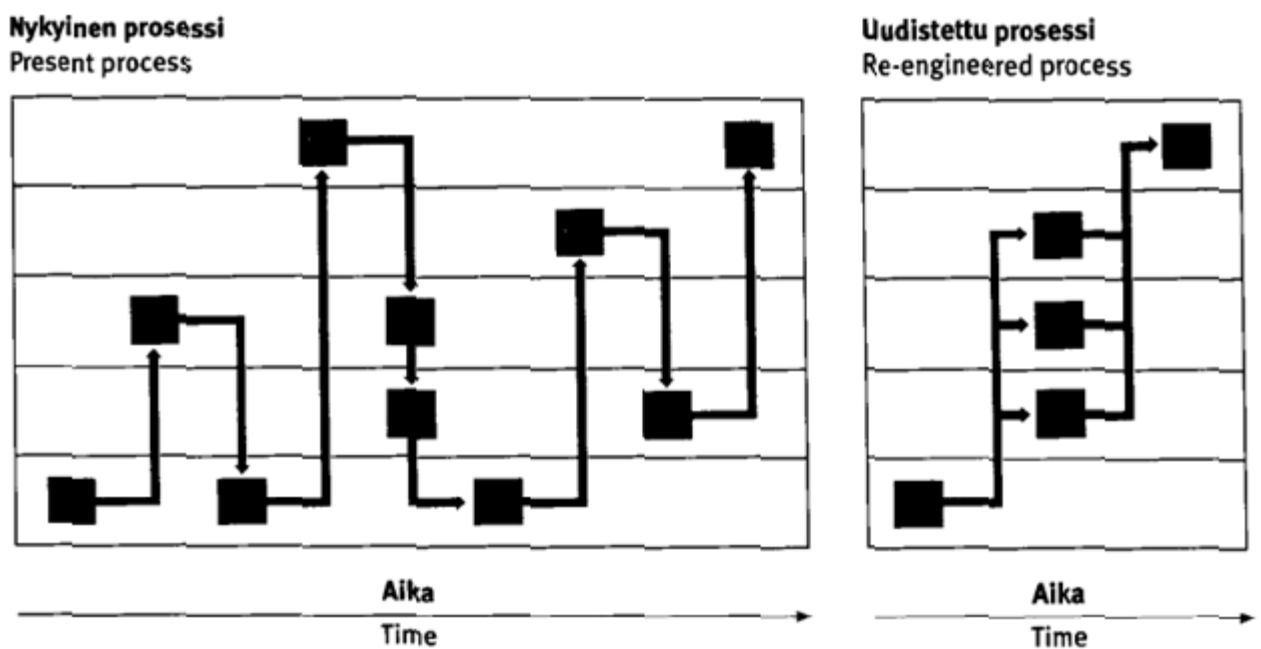
Liiketoimintaprosessit ovat erilaisia eri yrityksissä. Prosessien kehittämisen vuoksi on pyritty mallintamaan prosesseja ja ottamaan käyttöön työkaluja, joilla prosesseja saadaan tehostettua. Yksi suosittu työkalu on Enterprise Resource Planning (ERP) -järjestelmä, jonka avulla prosessia saadaan tehokkaasti aikataulutettua ja suunniteltua. (Quiescenti et al. 2011, 3797.)

Liiketoimintaprosessien hallitseminen on hyvin tärkeää muun muassa seuraavien syiden vuoksi:

- Liiketoimintaprosesseja löytyy kaikista yrityksistä ja organisaatioista
- Tehottomat prosessit vaarantavat yrityksen liiketoiminnan kannattavuuden
- Liiketoimintaprosesseja tukevat sovellukset kehittyvät jatkuvasti
- Prosesseja täytyy muuttaa jatkuvasti (Luentomateriaali, kevät 2015)

## 2.3 Liiketoimintaprosessien kehittäminen

Kuten edellisessä osiossa mainittiin, prosessien kehittäminen on yrityksen liiketoiminnan kannalta hyvin tärkeää. Prosessien kehittämällä voidaan tavoitella esimerkiksi läpimenoaikojen pienentämistä (Kuva 1). (Luentomateriaali, kevät 2015)



Kuva 1. (Luentomateriaali, kevät 2015)

Prosessien kehittäminen voidaan jakaa eri tasoihin:

- Taso 1: Jatkuva kehitystyö
- Taso 2: Ydinprosessien muutos
- Taso 3: Liiketoiminnan uudelleen suunnittelu

Kaikki kolme tasoa perustuvat muutokseen. Jatkuvalle kehitystyölle pyritään kehittämään prosesseja koko ajan. Tähän johtaa hidas muutos toimintaympäristössä, ennakoitavat kilpailijoiden toimet sekä koko henkilöstön mukana olo muutoksessa. (Luentomateriaali, kevät 2015)

Ydinprosessien muutosta pyritään tekemään silloin, kun muutos on nopeaa toimintaympäristössä ja kilpailijat tekevät nopeita ja ennalta arvaamattomia toimia. Ydinprosessien muutoksen käynnistää yrityksen ylin johto. (Luentomateriaali, kevät 2015)

Liiketoiminnan uudelleen suunnittelua käytetään silloin, kun on tarkoitus muuttaa jokin osa liikeidean rakenteesta. Esimerkiksi tällainen voi olla asiakasryhmä tai toimintatapa. Lisäksi, jos pyritään siirtymään uudelle teknologiapuolelle, on tärkeää suunnitella liiketoiminta uudelleen. (Luentomateriaali, kevät 2015)

Prosessien kehitys sisältää seuraavia toimia:

- Prosessien kuvaaminen mahdollisimman tarkasti
- Prosessien materiaalivirtojen selvitys
- Prosessien suorituskykyjen mittaaminen
- Prosesseista mitattujen tulosten analysoiminen
- Prosessien ongelmien juurisyiden etsiminen
- Parannusehdotusten kerääminen
- Mahdollisten ratkaisujen simulointi
- Kommunikointi eri tasojen väleillä (Luentomateriaali, kevät 2015)

Simulointi on tärkeä osa prosessien kehitystyötä. Simuloimalla voidaan mitata prosessin suorituskykyä ja laskea todellisia prosessin kustannuksia ennen kuin hankinta prosessia kehittävistä työkalusta on tehty. Näin ollen pystytään myös vertailemaan erilaisia ratkaisuja prosessien ongelmakohtiin. (Quiescenti et al. 2011, 3806.)

## 2.4 Yhteistyö ja verkostoituminen

Sähköisessä liiketoiminnassa yhteistyö ja verkostoituminen ovat merkittäviä elementtejä. Verkostoitumisella tavoitellaan joustavuutta ja korkeaa tuottavuutta. Vahvalla yhteistyöllä voidaan saavuttaa positiivisia vaikutuksia koko verkostoon. Pikarahtikuluja voidaan pienentää, toimitusvarmuus kasvaa, ostohinnat madaltuvat, laatu kasvaa ja läpimenoajat pienenevät. (Luentomateriaali, syksy 2014)

Järjestelmien integraatiolla asiakkaiden ja toimittajien välillä voidaan siirtää tietoa suoraan omasta järjestelmästä vastapuolen järjestelmään. Tällä tavalla läpimenoajat pienenevät ja resurssien tarpeet vähenevät. (Barua et al. 2001, 43.)

## 2.5 Sähköisen liiketoimintamallin osat

Sähköisessä liiketoiminnassa on erilaisia liiketoimintamalleja. Liiketoimintamalleista voi päätellä, miten yritys toimii ja miten se luo arvoa. Alla on listattu yleiset liiketoimintamallin osat:

- Palvelukonsepti
- Ansaintamalli
- Arvoverkosto
- Asiakkaat ja markkinat
- Kanavat (Tinnilä et al. 2008, 18.)

Palvelukonsepti kuvaa yrityksen arvontuottoa. Se määrittelee mitä tuotteita tai palveluita yritys tarjoaa ja minkälaisia tuotteet ja palvelut ovat. Lähtökohtana on se, että tuotteiden ja palveluiden täytyy tuoda lisäarvoa asiakkaille. Lisäarvo asiakkaalle merkitsee tuotteen tai palvelun arvoa hänelle, kun sitä verrataan osto- ja käyttökustannuksiin. Lisäksi tuote tai palvelu voi tuoda lisäarvoa, kun sitä verrataan kilpailijoiden vastaaviin. (Tinnilä et al. 2008, 18 - 19.)

Ansaintamalli tarkoittaa ansaintalogiikkaa eli se kuvaa, kuinka yrityksen toiminta on taloudellisesti tuloksellista ja miten palvelu tai tuote on itsessään tuottoisa. Erilaisia ansaintamalleja voivat olla esimerkiksi laskutus tapahtumista, ohjaamispalkkiot, jäsen- tai tilausmaksut, sponsorointi, lunnasmalli, asiakastietojen myynti, arvoa lisäävät palvelut, virtuaalinen kiinteistö ja myynnin kasvattaminen. (Tinnilä et al. 2008, 19 - 21.)

Arvoverkosto koostuu useista toimijoista. Esimerkiksi toimittajat, jakelijat, palveluiden tarjoajat ja asiakkaat muodostavat keskenään arvoverkoston. Suurin ero arvoketjuun on se, että arvoketju on yleisesti hyvin jäykkä ja muuttumaton, kun taas arvoverkosto voi muuttaa muotoaan ja kehittyä eteenpäin. (Tinnilä et al. 2008, 21.)

Neljäs osa sähköistä liiketoimintaa on asiakkaat ja markkinat. Asiakassuhteita on erilaisia. Yleisimmät niistä ovat yrityksen ja työntekijän (B2E), yrityksen ja yrityksen (B2B) ja yrityksen ja kuluttajan (B2C) välinen suhde. Asiakassuhde määrittelee hyvin paljon, miten kauppaa toimijoiden välillä käydään. Yritysten välisessä kaupankäynnissä kauppaa käyvät yritykset keskenään ja liiketoiminta verkossa on yleisempää kuin kuluttajakaupassa. Sähköinen kaupankäynti kuluttajien ja yritysten välillä on myös yleistä, mutta myös toimialakohtaista. Esimerkiksi rahapeliä pelaaminen ja vedonlyönti verkossa ovat suosittuja. Yrityksen ja työntekijän välinen sähköinen liiketoiminta tapahtuu yleensä sisäisessä verkkopalvelussa intranetissä. Tavoitteena yrityksellä on kehittää työntekijöitään ja pitää heidät itsellään. (Tinnilä et al. 2008, 24 - 27.)

Viidentenä liiketoimintamallin osana ovat kanavat. Sähköisistä kanavista puhutaan silloin, kun kaupankäynti tapahtuu päätelaitteen tai tietoverkon kanssa. Sähköisen liiketoiminnan harjoittamiseen tarkoitettuja kanavia on esimerkiksi internet, matkapuhelin-, kaapeli- ja satelliittiverkot sekä digi-tv. (Tinnilä et al. 2008, 31, 137 - 138.)

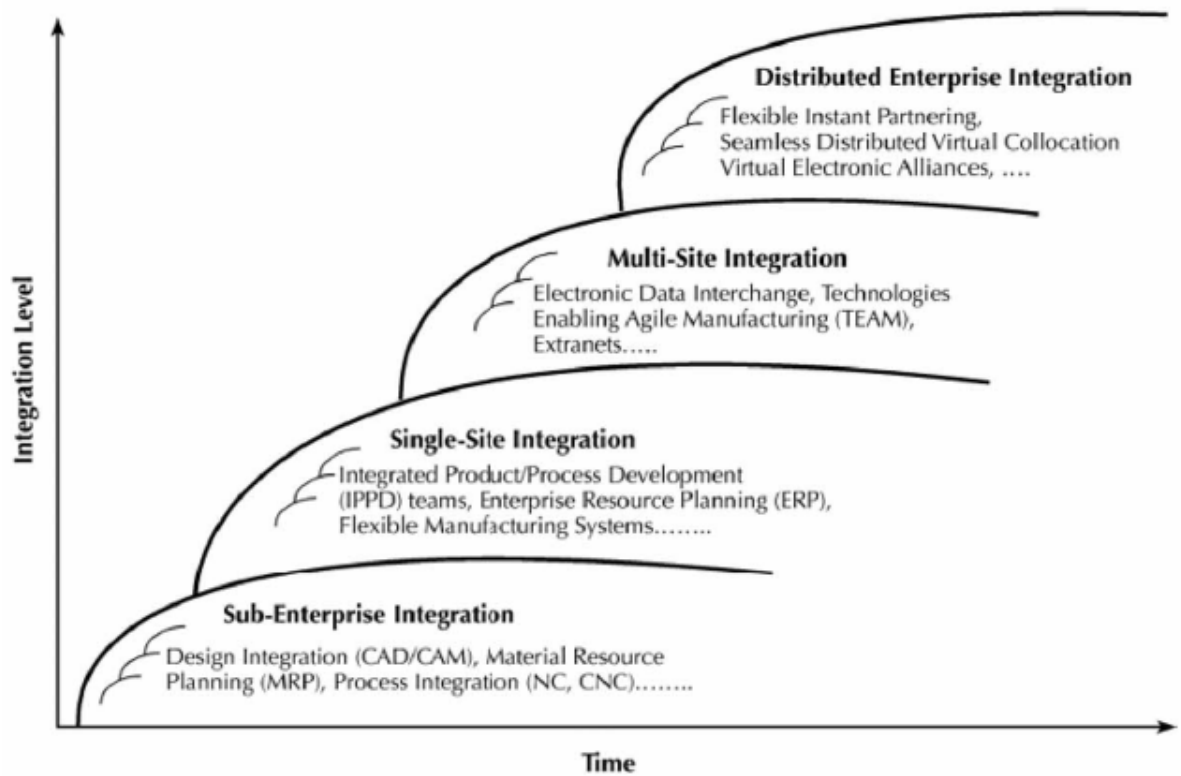
## 2.6 Tietojärjestelmien integrointi

Tietojärjestelmien integroinnilla voidaan saavuttaa useita eri etuja. Integraatio koostuu erilaisista toimintatavoista, joiden avulla järjestelmät saadaan sopimaan mahdollisimman hyvin yrityksen liiketoimintaan ja sitä vastaaviin tarpeisiin. Integraation avulla voidaan



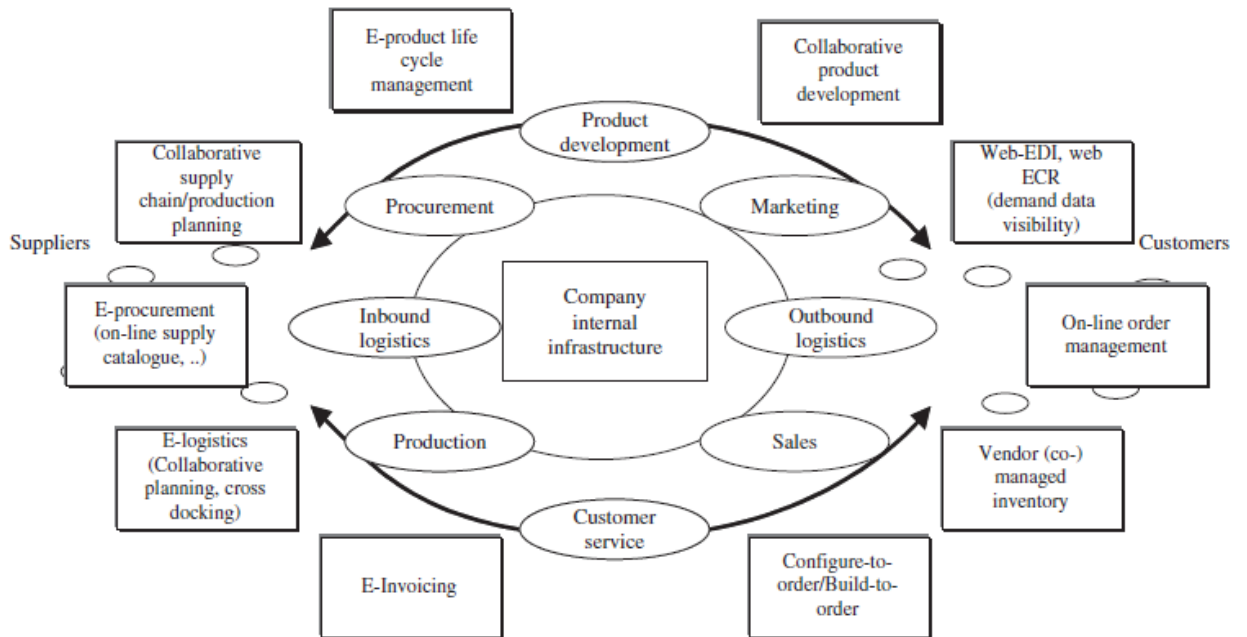
rakentaa juuri tietynlaisia sovelluksia, jotka on räätälöity tietylle yritykselle. Esimerkiksi asiakkuudenhallinta, taloushallinto ja tuotannonohjaus voidaan integroida yhdeksi kokonaisuudeksi. (Luentomateriaali, elokuu 2013)

Kuva 2 kuvaa, kuinka integraation vaikutukset kehittyvät ajan myötä. Viimeisimmässä vaiheessa asiakassuhteet ovat joustavia ja kommunikaatio on saumatonta. (Wall et al. 2007, 250.)



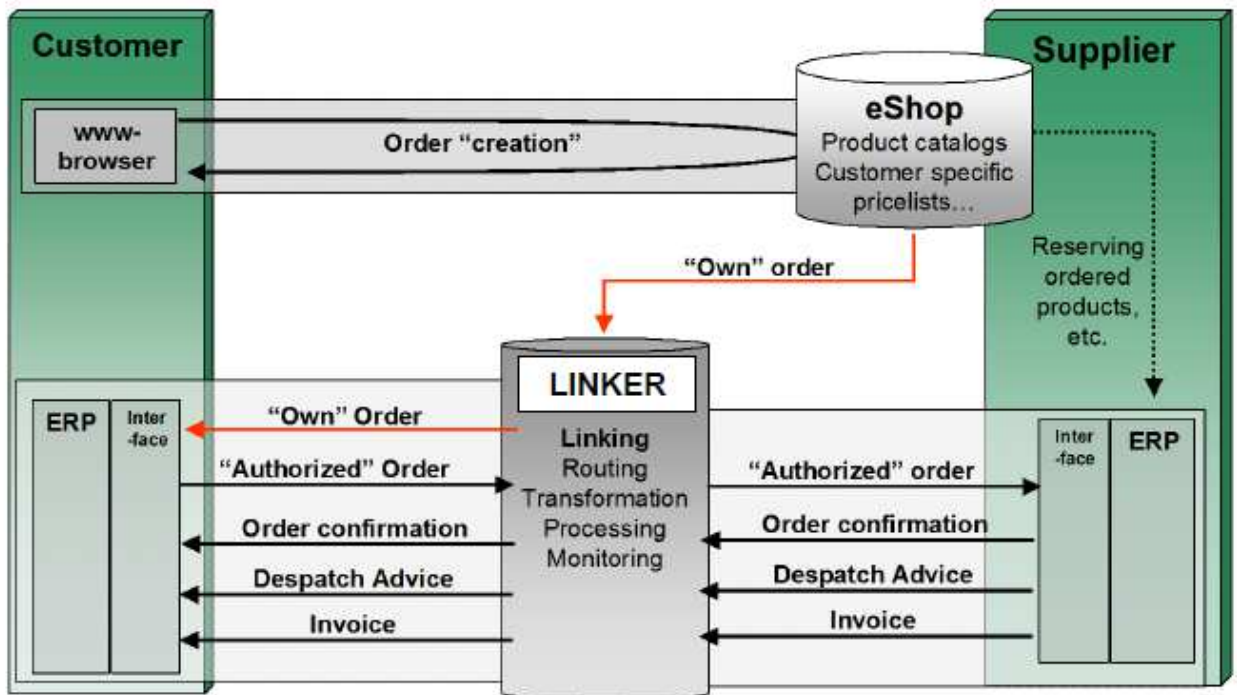
Kuva 2. Integraation kehittyminen ajan myötä. (Wall et al. 2007, 250.)

Kuvassa 3 on kuvattu arvoverkoston integraatiomallia. Mallissa on kuvattu toimittajan ja asiakkaan kanssakäymistä ja yhteisiä toimintoja. Esimerkiksi verkkotilaushallinta ja toimittajan hallinnoima varasto on yhdistetty yrityksen lähtevään logistiikkatoimintoon. (Wall et al. 2007, 254 - 255.)



Kuva 3. Arvoverkoston integraatiomalli (Wall et al. 2007, 255.)

Kuvassa 4 on esimerkki tilauksen hallintaprosessista. Sekä asiakkaan että toimittajan toiminnanohjausjärjestelmät on integroitu yhteen välityspalvelimen avulla. Asiakkaan annettua tilaus, toimittajan toiminnanohjausjärjestelmä vahvistaa tilauksen ja asiakkaan järjestelmä valtuuttaa tilauksen. Tämä toimintatapa vapauttaa resursseja sekä lyhentää tilaus-toimitusprosessin läpimenoaika. Laskut sekä tilausvahvistukset kulkevat välityspalvelimen kautta asiakkaan järjestelmään. Lisäksi asiakas pääsee katsomaan verkkokaupasta tuote-esitteitä sekä voimassa olevan hinnaston. (Luentomateriaali, kevät 2015)



Kuva 4. Tilauksen hallintaprosessi (Luentomateriaali, kevät 2015)

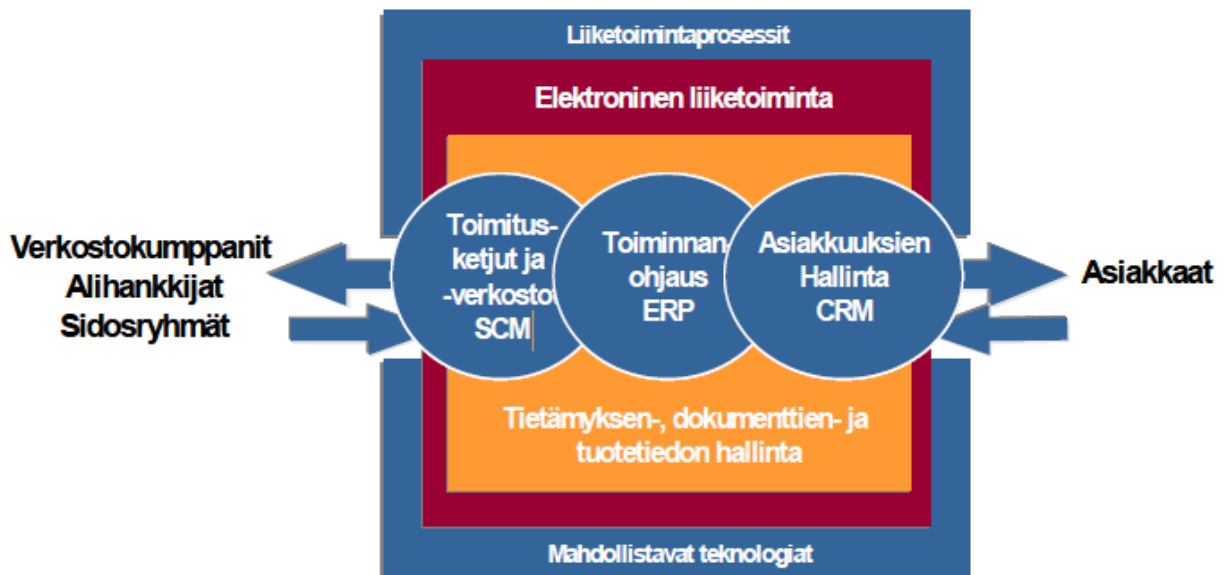
Järjestelmien integrointia suunniteltaessa on hyvä arvioida hankkeen hyödyt, riskit ja vaikuttavuudet. Alla listaus edellä mainituista osa-alueista, jotka tulisi arvioida:

- Kuinka hanke sopii strategisesti yhteen liiketoiminnan kanssa?
- Miten hanke vaikuttaa yrityksen kilpailukykyyn:
  - Miten muuttuu läpimenoaika?
  - Miten muuttuvat kustannukset?
  - Säilyykö tai parantuuko yrityksen joustavuus ja reagoitukyky?
- Miten sidosryhmän jäsenet kokevat muutoksen?
- Miten henkilöstö kokee hankkeen tuoman muutokset ja lisäarvon?
- Muuttuuko osaamistaso? (Luentomateriaali, syksy 2014)

Integrointihankkeella on helposti ja vaikeasti mitattavia hyötyjä. Esimerkiksi aika tuotetiedon löytämiseen voidaan helposti mitata, samoin pienentyneet kustannukset tuotekehitykseen. Vaikeammin on mitattavissa esimerkiksi parantunut asiakaspalvelu tai nopeammat vastaukset asiakkaiden kyselyihin.

## 2.7 Sähköisen liiketoiminnan yrityssovelluksia

Yritykset käyttävät sähköisessä liiketoiminnassa erilaisia tietojärjestelmiä. Kuvassa 5 on viitekehys yritystietojärjestelmistä. SCM-järjestelmiä käytetään verkostokumppaneiden, alihankkijoiden ja muiden sidosryhmien välillä. CRM-järjestelmää käytetään asiakkaan välillä ja toiminnanohjausjärjestelmä toimii molempiin suuntiin. (Luentomateriaali, syksy 2014)



Kuva 5. Viitekehys yritystietojärjestelmistä. (Luomala et al. 2001, 30.)

Yrityksen kannalta tärkeässä roolissa tietojärjestelmän hankinnan kannalta on hankkeen toteutus. Alla on listattu tärkeitä tekijöitä, jotka vaikuttavat toteutuksen onnistumiseen:

Ylimmän johdon tuki

Projektitiimin pätevyys

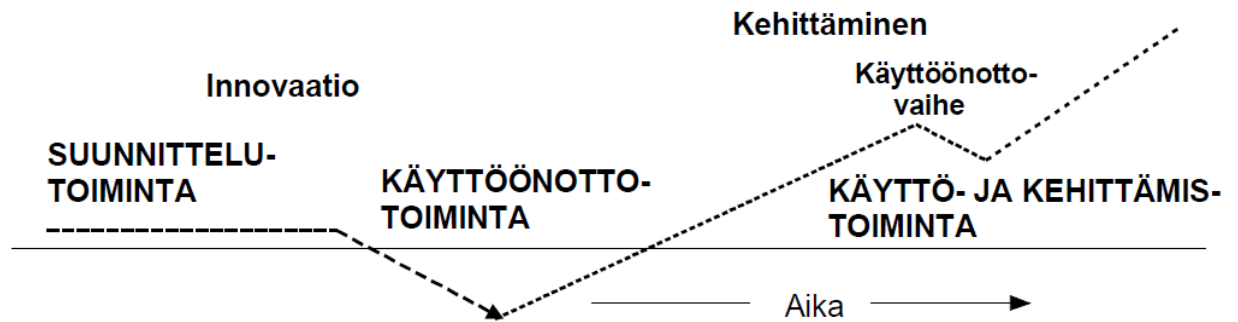
Selkeät tavoitteet

Toimittajan tuki

Käyttäjän koulutus

Asiantuntijoiden käyttö (Jayawickrama et al. 2013, 3.)

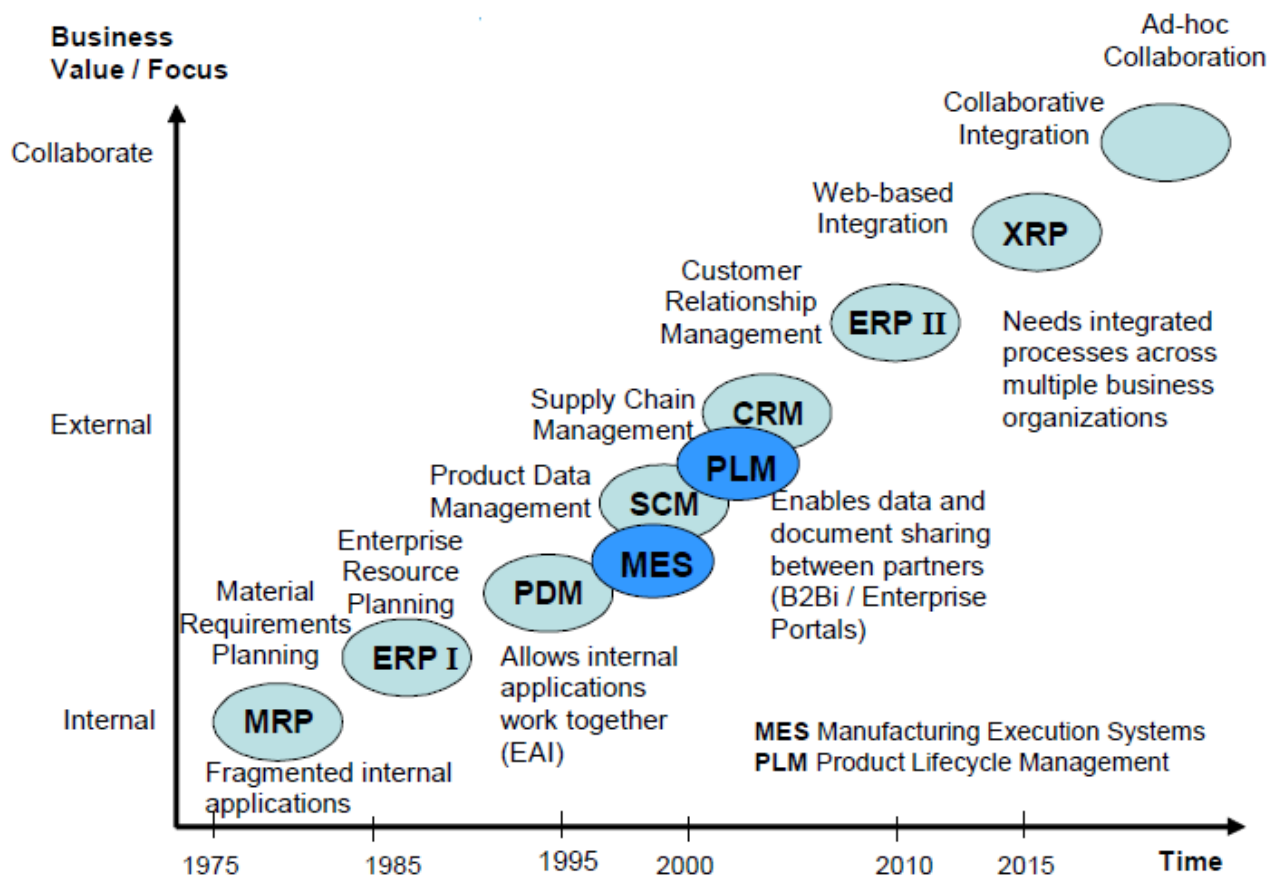
Tietojärjestelmien käyttöönotto nähdään usein selkeänä ja helppona toimenpiteenä. Tutkimusten mukaan kuitenkin näin ei ole. Kuten kuvasta 6 voi todeta, prosessi voi olla monimutkainen ja monivaiheinen.



Kuva 6. Tietojärjestelmän käyttöönoton prosessimalli. (Kettunen & Simons et al. 2001, 20.)

Kettusen mukaan käyttöönottoprosessien kehitysmekanismien ymmärtäminen edesauttaa käyttöönoton onnistumista. Lisäksi onnistumiseen vaikuttaa omaksutut käyttöönotto- ja suunnittelumallit. Prosessi on lähtökohtaisesti monimutkainen ja vaikeasti ymmärrettävä ilmiö ja se sisältää organisatorisia ongelmia ja niihin ratkaisujen hakemista. (Kettunen & Simons. 2001, 30 - 32.)

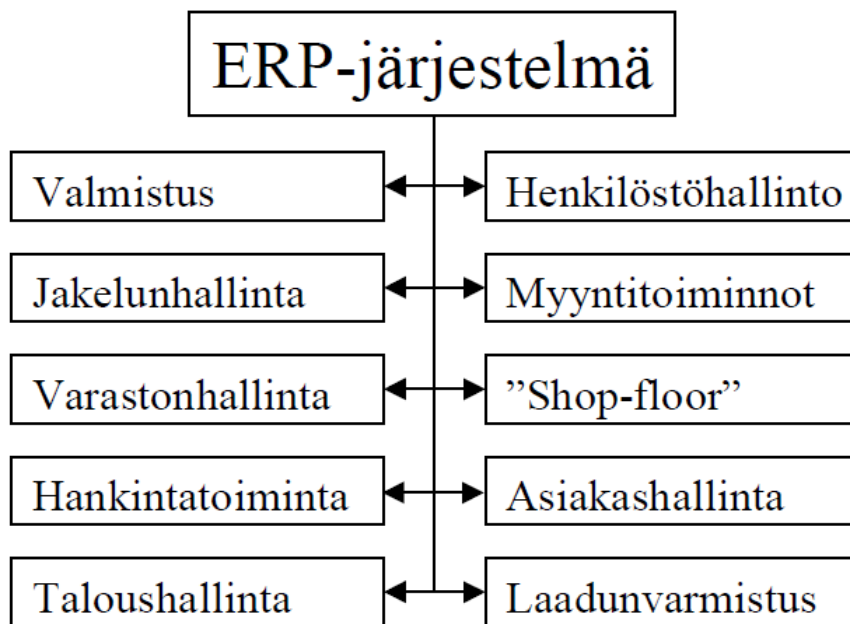
Tietojärjestelmät ovat kehittyneet hyvin paljon viimeisten vuosikymmenien aikana. Kuten kuvasta 7 voidaan todeta, tietojärjestelmien vaikutus liiketoiminnan suorituskykyyn on kasvanut valtavasti. Integroituvat järjestelmät mahdollistavat yrityksille pienemmät resurssit, tehostavat liiketoimintaprosesseja sekä lujittavat asiakassuhteita. (Luentomateriaali, kevät 2015)



Kuva 7. (Luentomateriaali, kevät 2015)

### 2.7.1 ERP

Toiminnanohjausjärjestelmä ERP muodostuu sanoista Enterprise Resource Planning. ERP-järjestelmät ovat yleisiä yrityksissä ja niiden tarkoitus on yhdistää yrityksen osa-alueita keskenään, kuten toiminnan- ja tuotannosuunnittelua, valmistusta, myyntiä, projektinhallintaa sekä taloushallintoa. Kuvassa 8 on esitelty SAP R/3:n moduuleita. . (Kettunen & Simons. 2001, 48.)



Kuva 8. ERP-järjestelmän toiminnallisia moduuleita. . (Kettunen & Simons. 2001, 48.)

Toiminnanohjausjärjestelmän moduulit vaihtavat tietoa keskenään ja tekevät päivityksiä keskitettyyn tietokantaan. Järjestelmät on pääosin suunniteltu yritysten sisäiseen suunnitteluun ja toimintojen hallintaan, mutta monilla järjestelmillä on valmius toimia eri yritysten välillä. . (Kettunen & Simons. 2001, 49.)

Hasibuan ja Dantes ovat tutkineet ERP-järjestelmän käyttöönottoprosessia ja siihen liittyviä avaintekijöitä (KSF, Key Success Factors). Avainasioiden järjestys projektin kulussa on tärkeässä roolissa. Taulukossa 1 on listattu avainasiat kolmen näkökulman mukaan. Aiheesta teetettiin kyselytutkimus 74:ään eri yritykseen, joissa yritettiin selvittää avaintekijöiden tärkeysjärjestystä ja painokkuutta ERP-järjestelmän toteutuksen suhteen. Tärkeimmäksi avaintekijäksi ylsi kommunikaatio, toiseksi ylimmän johdon tuki ja kolmanneksi ERP-tuotteen laadukkuus. Kommunikaatio on haastavaa ERP-toteutuksen aikana, koska tietotaito ei välttämättä ole kaikilla osapuolilla yhtä vahva. Osapuolten välillä täytyisi vallita yhteisymmärrys käyttöönoton kulusta ja yksimielisyys tiedonjaosta. Ylimmän johdon täytyisi tarjota riittävät resurssit ja valtuudet ERP-järjestelmän toteutukseen ja laadukas ERP-tuote tulisi valita tarkan tuotevalintaprosessin avulla. (Hasibuan & Dantes. 2012, 4.)

<i>Näkökulma</i>	<i>Avainasia (KSF)</i>
<u>IHMISET</u>	Ylimmän johdon tuki
	Tiimityö
	Käyttäjän osallistuminen
	Konsultin käyttö
<u>PROSESSI JA ORGANISAATIO</u>	Selkeä tavoite
	Projektibudjetti
	Projektiaikataulu
	Organisaation maturiteettitaso
	Kulttuurin "valmius"
	ERP toteutuksen strategia
	ERP toteutuksen metodologia
	Projektin hallinta
	Muutoksen hallinta
	Riskin hallinta
	Liiketoimintaprosessien uudelleensuunnittelu
Kommunikaatio	
Koulutus	
<u>TEKNOLOGIA</u>	Teknologian infrastruktuuri
	Datan analyysi ja muutto
	Laadukas ERP tuote

Taulukko 1. Avaintekijät ERP-järjestelmän toteutuksessa. (Hasibuan & Dantes. 2012, 4.)

ERP-järjestelmän voi toteuttaa sisäisesti tai pilvipalveluna. Elragal ja Kommos tutkivat ja vertailivat kahta erilaista järjestelmää keskenään. Toinen oli sisäisessä verkossa toimiva SAP ECC 6.0 ja toinen pilvipalveluna toimiva SAP ByDesign. Tutkimuksella pyrittiin selvittämään käyttäjäystävällisyyttä, kustannusten muutosta ja ajan muutosta näiden kahden järjestelmän välillä. Tulokset ovat nähtävillä taulukossa 2. Tuloksista voidaan päätellä, että ByDesign oli kaikissa osa-alueissa käyttäjäystävällisempi kuin ECC 6.0. Turvallisuuden osalta kuitenkin ByDesign oli riskialttiimpi, koska tiedot tallennetaan ja siirretään läpi internetin. (Elragal & Kommos. 2012, 9 - 11.)



<i>ByDesign</i>	<i>ECC 6.0</i>	
<b><u>Perustaa uusi asiakas</u></b>		
4:40 min	7:10 min	
<b><u>Perustaa uusi materiaali</u></b>		
10:00 min	12:40 min	
<b><u>Tehdä myyntitilaus</u></b>		
2:00 min	5:20 min	
<b><u>Etsintä toiminto</u></b>		
5:00 sek	2:10 min	

Taulukko 2. Vertailu kahden ByDesign ja ECC 6.0 välillä. (Elragal & Kommos. 2012, 10.)

Pilvipalvelu määritellään siten, että käyttäjällä ei tarvitse olla omia fyysisiä resursseja, kuten kovalevyä tai ohjelmistoa ERP:n käyttöä varten, vaan käyttäjä voi käyttää ERP:iä internetin välityksellä. Yllä mainitut resurssit tarjotaan kolmannen osapuolen toimesta.

Pilvipalvelut voidaan jakaa kolmeen palvelumalliin:

- IaaS (Infrastructure as a Service), eli asiakas ostaa palveluntarjoajan tietotekniikkainfrastruktuurin käyttöönsä palveluna.
- PaaS (Platform as a Service), eli palveluntarjoaja tarjoaa alustan, jonka päälle sovelluksia voidaan rakentaa, testata ja kehittää
- SaaS (Software as a Service), eli ohjelmistojen toimitus internetin välityksellä.

Pilvipalvelun hyötyjä on pääoman sitomisen väheneminen ja kunnossapidon ja huoltopalvelun siirtäminen toimittajalle, joka pitää sisällään päivitykset ja ongelmien korjaukset. Ongelmana voi olla mahdolliset tietoturvariskit, koska palvelu toimii internetin kautta. (Elragal & Kommos. 2012, 2 - 11.)

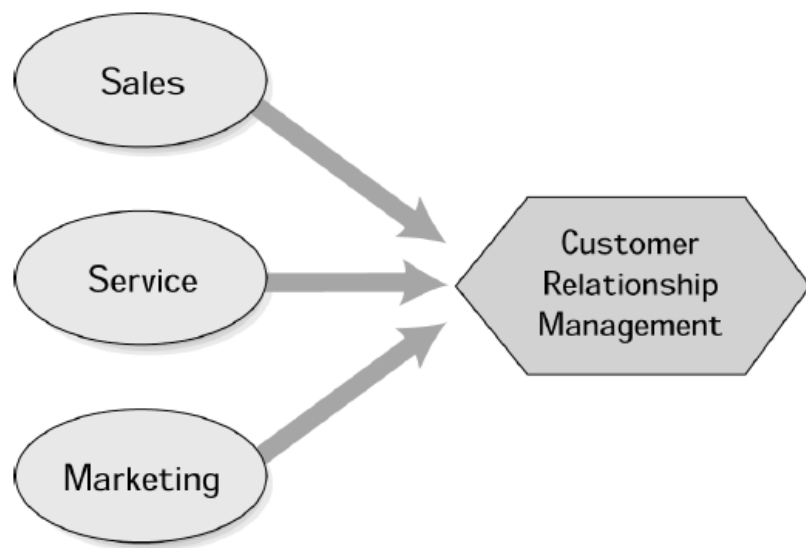
ERP-järjestelmiä, palveluita tai konsultointiin liittyviä yrityksiä on Suomessa useita. Taulukossa 3 on listaus ERP-järjestelmien kanssa toimivista yrityksistä.

Nro	Yritys	Tietoa yrityksestä
1	Steeri Oy	Johtavien CRM- ja Business Intelligence -ratkaisujen sekä omien iSteer-täsmäratkaisujen toimittaja. Henkilökunnan omistama 80 työntekijän yritys. Asiakkaina suuret ja keskisuuret yritykset.
2	S.Y.B. Finland Oy	S.Y.B. Finland Oy on suomalaisten omistama, edistykselliseen tiedonhallintaan ja langattomiin yritysratkaisuihin keskittyvä ohjelmistotoimittaja. Asiakkaina mm. TeliaSonera, FD Finanssidata, HSL, HSY, Tallink, SEB, JCDecaux ja VR. Ratkaisut pohjautuvat SAP:n Sybase-teknologioihin.
3	Manu Online Oy	Internetissä palveluperiaatteella tarjottavien yritysohjelmistojen edelläkävijä. Asiakkaina PK-yritykset. Tarjoaa kokonaisratkaisun, joka perustuu toiminnanohjausjärjestelmään, järjestelmän hallintapalveluun, teknisen tuen puhelin- ja sähköpostipalveluun sekä järjestelmän käyttöönottoa ja liiketoiminnan kehittämistä tukevaan konsultointiin. Manu Online työskentelee itsenäisten ERP konsulttien kanssa.
4	Oscar Software Oy	Kaikki yrityksen tietoliikennejärjestelmiin liittyvät palvelut. Oma tuote: Oscar-ERP (erilaisia versioita eri yrityksille). Asiakkaita: Finnsonic Oy, Nor-Maali, Imatran Kone, Joleikon Oy.
5	Eficode Oy	Rakentaa asiakkailleen bisnestarpeita vastaavia ohjelmistotuotteita. Avoin ERP. 80 työntekijää. Asiakkaita: Digita, Elisa, Aalto University, MTV3, Rovio.
6	Siili Solutions Oyj	200 suomalaista ohjelmistokehityksen ja informaatioteknologian ammattilaista. Informaation hallinta, teknologia ja alustat, arkkitehtuuri, digitaaliset palvelut, Lean-projektinohjaus. Asiakkaina mm. EU ja OP-Pohjola.
7	Staria Oyj	Kohdeyrityksiämme ovat kasvuyritykset, keskisuuret yritykset ja pörssiyhtiöt. Tuotteet: Netsuite ja Jeeves. Asiakkaita: Lem-Kem, Kiinteistömaailma ja Artek.

Taulukko 3. Esimerkki listaus yrityksistä, jotka työskentelevät ERP:n kanssa.

## 2.7.2 CRM

CRM (Customer Relationship Management) on asiakkuudenhallintajärjestelmä. Waal et al. mukaan CRM on käytetty strategia, jolla voidaan oppia asiakkaiden tarpeita ja käyttäytymistä, jotta voidaan kehittää vahvempi suhde heihin. Järjestelmällä voidaan seurata ja luoda asiakastietoja, myyntiä, uusia mahdollisuuksia ja markkinointia asiakkaisiin liittyen. (Wall et al. 2007, 240.) Yleisesti CRM koostuu myynnistä, palvelusta ja markkinoinnista (kuva 9).

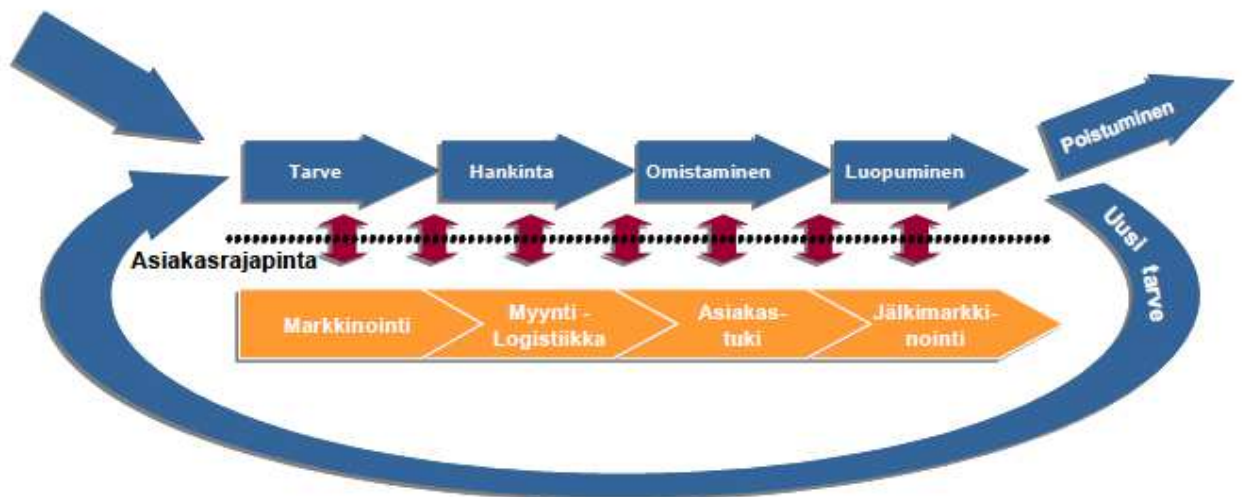


Kuva 9. CRM koostumus. (Luentomateriaali, syksy 2014)

Organisaatioiden tärkeäksi kehittämisalueeksi on noussut asiakassuhteet ja asiakkuudenhallinta. Painopiste on siirtynyt enemmän tuotantopainotteisesta toimintatavasta asiakaspainotteisempaan toimintatapaan. Luomalan et al. mukaan CRM -käsitettä ei voi määritellä yhtenäisesti, vaan se määräytyy eri ihmisten mukaan. Määrittely voi olla tekniikka- tai asiakaspainotteinen. CRM tulisi nähdä kokonaisuutena, jonka avulla pyritään hoitamaan asiakas koko asiakassuhteen elinkaaren ajan (kuva 10). CRM kohdistuu eniten myynnin, markkinoinnin ja asiakassuhteiden kehittämiseksi asiakaslähtöisiksi. CRM-järjestelmillä pyritään kehittämään asiakassuhteita. CRM:n avulla on mahdollisuus antaa parempaa palvelua asiakkaille ja nostaa asiakastyytyväisyyttä. Tämä johtaa liikevaihdon kasvamiseen. (Luomala et al. 2001, 31.)

Yritykset ajattelevat CRM-käsitteen mukaisesti ja ottavat CRM-järjestelmiä käyttöön muun muassa seuraavien syiden vuoksi:

- Yksi vahvoista kilpailueduista on asiakassuhteiden vahvistaminen ja hyödyntäminen
- Pyritään nostamaan asiakasuskollisuutta ja -pysyvyyttä
- Pyritään löytämään hyötyjä tuotekehitykseen ja liiketoiminnan suuntaamiseen (Luomala et al. 2001, 32.)



Kuva 10. Asiakassuhteen elinkaari. (Luomala et al. 2001, 32.)

Lähtökohtaisesti tieteellistä tutkimusta CRM -järjestelmien todellisista hyödyistä liiketoimintaan on hyvin vähän. Kuitenkin konsultit ovat kokeneet, että CRM -mallien avulla yritykset säästävät liiketoimintakuluissa, pystyvät kasvattamaan liiketoiminnan voittoja sekä vaikuttamaan paremmin kehitykseensä. Hyödyt koskevat erityisesti myynti- ja markkinointikuluja, joita yritykset saavat pienennettyä. (Luomala et al. 2001, 33.)

Yritys voi saavuttaa edellisessä kappaleessa mainitut hyödyt vain, jos järjestelmien käyttöönotto onnistuu. Yleisesti katsottuna myyntihenkilöstö on aiheuttanut vastarintaa järjestelmiä käyttöönotettaessa, koska tietojen kirjaamiset järjestelmiin koetaan ”ylimääräisenä” työnä eikä sen hyötyjä välttämättä ymmärretä. (Luomala et al. 2001, 34.)

Yrityksen hankkiessa CRM-järjestelmää olisi hyvä selvittää muun muassa alla olevat asiat:

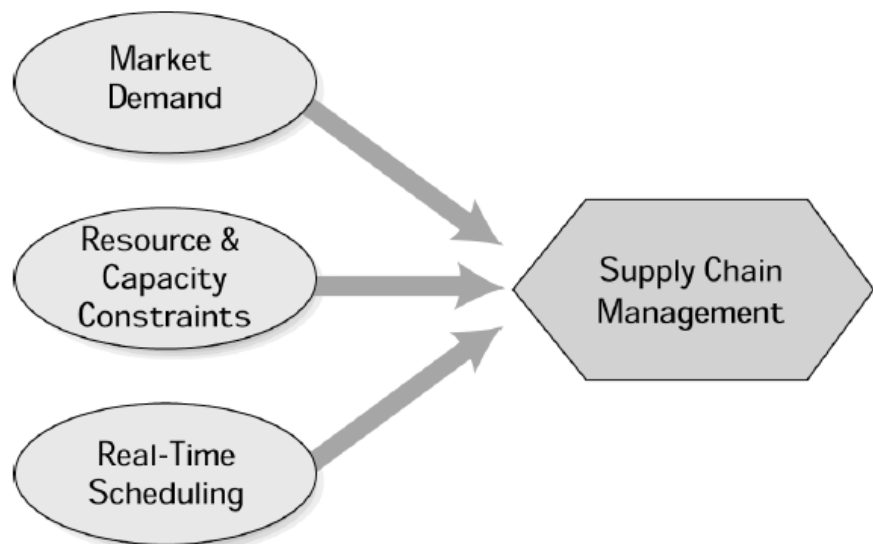
- Onko yritys sitoutunut asiakaslähtöiseen strategiaan?
- Onko yrityksen visio ja strategia selvästi määritelty?
- Sitoutuuko yrityksen johto täysin hankkeeseen?
- Onko yrityksellä asiakkaiden tarpeet ja prosessit tiedossa?
- Onko yritys ottanut henkilöstön huomioon? (Luomala et al. 2001, 34.)

Jos mainitut asiat ovat kunnossa, yritys voi käynnistää hankkeen. Tarvittaessa avainhenkilöitä täytyy kouluttaa ja sitouttaa hanketta varten. CRM -järjestelmiä on erilaisia. Niiden tulisi koostua vähintään yhdestä seuraavista osa-alueista, jotka on listattu alapuolella.

- Myynnin tuki, jolla voidaan hallita asiakastietorekistereitä, seurata asiakkaan historiaa ja syöttää tarjouksia sekä tilauksia.
- Myynnin johdon tuki, jotta myyntiä pystyy analysoimaan ja ajamaan ennalta määrätyt raportit
- Markkinointi, jotta voidaan esimerkiksi räätälöidä markkinointikampanja tietyille yrityksille.
- Telemarkkinointi ja -myynti, jotta voidaan räätälöidä esimerkiksi tietynlaiset soittolistat.
- Ajanhallinta, jotta voidaan synkronoida järjestelmään esimerkiksi sähköposti.
- Asiakaspalvelu ja -tuki, jotta voidaan hallita esimerkiksi reklamaatioita.
- Kenttähenkilöstön tuki, jotta tarvittavat tiedot saadaan reaaliajassa siirrettyä kentälle.
- Ylimmän johdon tuki, jotta järjestelmästä saadaan ajettua riittävän kattavat raportit ulos.
- Toiminnanohjausjärjestelmäintegrointi, jotta yrityksessä olevat järjestelmät pystyisivät siirtämään tietoa toistensa välillä. (Luomala et al. 2001, 34 - 35.)

### 2.7.3 SCM

SCM (Supply Chain Management) tarkoittaa toimitusketjun hallintaa. Jotta logistiikan kokonaiskustannukset voidaan minimoida ja yritysten väliset konfliktit vältetään, logistiikkaa pitää pystyä koordinoimaan keskitetysti. Yrityksistä, jotka ovat tuotteen valmistamisen ja toimittamisen välillä, muodostuu toimitusketju. (Luomala et al. 2001, 47.) Kuva 11 kuvaa kuinka markkinoiden vaativuus, resurssit ja kapasiteetin rajoitukset sekä reaaliaikainen aikataulutus muodostaa toimitusketjun hallinnan.



Kuva 11. Toimitusketjun hallinta. (Luentomateriaali, syksy 2014)

Kovassa kilpailutilanteessa toimitusketjun täytyy toimia sujuvasti ja nopeasti. Lisäksi toimitusketjun täytyisi toimia korkealla tasolla mahdollisimman pienillä varastoilla. Saavutettavia hyötyjä toimitusketjun hallinnalla ovat kuljetus-, varastointi-, pakkaus- ja hallintokustannusten pienenemiset. Toimitusketjun hallinta on prosessi, joka koostuu useista liiketoimintaprosesseista, joiden päämäärä on tuottaa lisäarvoa asiakkaalle. Prosessin tarkoitus on mahdollisimman hyvin hallita tuotteiden ja palveluiden välittämistä toimittajalta asiakkaalle. SCM pyrkii analysoimaan yrityksen resurssien hallintaa, tuotantoa, varastointia ja logistiikkaa. Yksi osa toimitusketjun hallintaa on toimitusketjun suunnittelu SCP (Supply Chain Planning). Suunnittelun tarkoituksena on hallita kysyntää

ja tarjontaa tuotteiden ja palveluiden osalta, jotta tasapaino säilyisi. Kuvat 11 ja 12 ovat esimerkkejä jakelukanavasta toimittajalta asiakkaalle asti. Kuvassa 12 asiakkaan tarjontapiste on siirretty ostosta varastonohjaukseen ja näin ollen asiakas pystyy saamaan kustannussäästöjä liiketoimintatapahtumista. (Luomala et al. 2001, 49.)



Kuva 11. Jakeluketju. (Luomala et al. 2001, 49.)



Kuva 12. Jakeluketju, tarjontapisteen muutos. (Luomala et al. 2001, 50.)

VMI (Vendor Managed Inventory) on hyvä tapa tehdä muutos tarjontapisteeseen. Kyseisessä menetelmässä toimittaja hallitsee asiakkaan varastoa ja kantaa siitä vastuun. Tiedot varastontäytöstä saadaan sähköisesti varastotason laskettua tietyllä tasolle.

Pelkästään taloudellisia mittareita lukemalla on vaikea mitata toimitusketjun toimivuutta. Toimitusketjun onnistuneisuutta voidaan mitata luotettavuudella, ymmärrettävyydellä, hyödyllisyydellä, tarkkuudella, kokonaisuuden ymmärtämisellä ja valvottavuudella.

## 2.8 Sähköisen liiketoiminnan web-palveluratkaisuja

Seuraavassa kappaleessa esitellään erilaisia sähköisiä palveluratkaisuja yrityksille. Koska yritysten liiketoiminta sekä tarpeet ovat erilaisia, myös erilaiset palveluratkaisut on oleellista kartoittaa. Erilaisia yrityssovelluksia ja palveluratkaisuja ovat muun muassa:

- ERP (Enterprise Resource Planning)
- SCM (Supply Chain Management)
- CRM (Customer Relationship Management)
- BI (Business Intelligence)
- EAI (Enterprise Application Integration)
- SaaS (Software as a Service)
- ASP (Application Service Provider)
- BSP (Business System Planning)
- SOA (Service Oriented Architectures)

Seuraavissa kappaleissa syvennyttään ASP- ja BSP- palveluratkaisuihin.

### 2.8.1 ASP

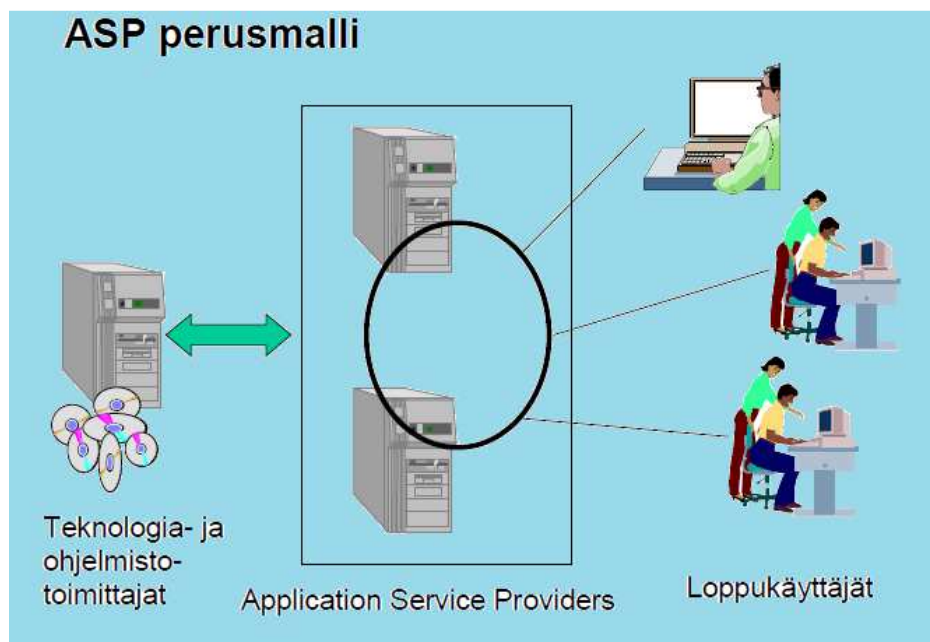
ASP-malli (Application Service Provisioning) on kehitetty pääosin pieniin ja keskisuuriin yrityksiin helpottamaan tietojärjestelmien hyödyntämistä. Tietokoneohjelmistot vuokrataan palveluna yrityksille ASP-toimittajan puolelta ja vuokra voidaan määritellä esimerkiksi käytön mukaan tai kuukausivuokralla. Ohjelmistojen lisäksi yritys voi sopia palveluun kuuluvaksi esimerkiksi koulutusta. Lisäksi osa yrityksen liiketoimintaprosesseista voidaan ulkoistaa ASP-toimittajalle, kuten kirjanpito ja palkanlaskenta. ASP-toimittajan ohjelmistojä käytetään pääosin internetin välityksellä. Jotta ohjelmistot toimisivat riittävän tehokkaasti, tulisi tiedonsiirron kapasiteetin olla riittävän suuri. (Luomala et al. 2001, 81.)



Kettusen ja Simmonsinkin mukaan ASP on seuraavanlainen ominaisuuksiltaan:

- ASP on sovelluskeskeinen malli. ASP hallitsee palveluja sovellusohjelmistoihin.
- ASP myy pääsyoikeuden sovelluksiin. Asiakas saa pääsyn uusiin sovelluksiin ilman lisenssimaksuja tai muita etupainotteisia kustannuksia. Asiakas maksaa käyttömäärän mukaan tai kuukausivuokraa.
- ASP hallitsee keskitetysti. Asiakkaat käyttävät palveluja internetin välityksellä.
- ASP on ”yksi monelle” -tyyppinen palvelu. Monet yritykset voivat käyttää samoja ASP-palveluja. (Kettunen & Simons. 2001, 58 - 59.)

Kuvassa 13 on kuvattu ASP-perusmalli. Mallissa on eroteltuna ohjelmistotoimittajat, ASP-palvelu sekä loppukäyttäjät. Monet eri loppukäyttäjät voivat käyttää samoja ohjelmistoja, joita ASP tarjoaa. (Kettunen & Simons. 2001, 59.)



Kuva 13. ASP-perusmalli. (Kettunen & Simons. 2001, 59.)

ASP-mallin etuja on kustannusten arvioiminen. Monelle yritykselle voi olla haastavaa toteuttaa kattava suunnittelu, ostaa kalliit lisenssit, hankkia laitteisto ja palkata riittävän tietotaidon omaava henkilöstö. ASP-malli ratkaisee nämä haasteet. Vuokratkustannukset ovat hyvin ennakoitavissa ja yrityksen omalle tietotekniikasta ymmärtävälle henkilöstölle jää aikaa keskittyä muihin tehtäviin. (Luomala et al. 2001, 81.)

ASP-mallissa on kuitenkin monia haasteita. ASP-toimittajien tavoite on mahdollisimman pitkälle tuotteistaa palvelut, jotta toiminta olisi mahdollisimman tehokasta. Näin ollen pitkälle räätälöityjen tuotteiden tarjoaminen ei ole heille järkevää. Lisäksi yritysten tulee huomioida mahdolliset tietoturvariskit sekä se, ovatko olemassa olevat järjestelmät yhteensopivia internetin kanssa. (Luomala et al. 2001, 81 - 82.)

## 2.8.2 BSP

BSP-mallia (Business System Planning) alkoi käyttää vuonna 1975 IBM. BSP on tietojenkäsittelyn suunnittelumenetelmä, joka pohjautuu yrityksen strategiaan ja se tehdään yhdessä yrityksen johdon kanssa. BSP-menetelmä voidaan jakaa kahteen vaiheeseen. Ensimmäiseksi tunnistetaan liiketoimintojen tarpeet ja toiseksi määritetään tietojärjestelmät. (Kettunen & Simons. 2001, 103.)

Matriisit kuuluvat vahvasti BSP-menetelmään. Selkein matriisiesityksistä on toiminto-tietokohdematriisi, joka kuvaa yrityksen toimintaa sekä keskeisimpiä tietokohteita. Taulukko 4 kuvaa toiminto-tietokohdematriisia. (Kettunen & Simons. 2001, 143.)

	<b>Vastaan- otto</b>	<b>Han- kinta</b>	<b>Priori- teetin tarkistus</b>	<b>Varas- tointi</b>	<b>Asiakas- palvelu</b>	<b>Huo- linta</b>
<b>Ostofilaus</b>	lukee	luo				
<b>Toimittajatiedot</b>	lukee	lukee	päivittää			
<b>Hinnat</b>		lukee	lukee			
<b>Tuotetiedot</b>	lukee	lukee	lukee	lukee		
<b>Varastotiedot</b>		päivittää		päivittää	lukee	
<b>Kuljetustiedot</b>	luo	lukee	lukee	päivittää		päivittää
<b>Muistutustiedot</b>			lukee			

Taulukko 4. BSP matriisi. (Kettunen & Simons. 2001, 144.)

BSP-menetelmällä tarkastellaan tietoa ja prosesseja. Lisäksi menetelmällä voidaan tarkastella myös liiketoiminnan tavoitteita, koska BSP-suunnittelussa käytetään myös yrityksen ylimmän johdon näkökulmaa. Tietojärjestelmien uudelleen arvioimiseen BSP on hyvä työkalu, mutta toiminto on hyvin työläs. Pienempien yritysten resurssit eivät toimenpiteeseen välttämättä riitä ja asiantuntijoiden käyttäminen prosessissa olisi hyvin suotavaa. (Kettunen & Simons. 2001, 144.)

### 3. OSTOPROSESSI LIKETOIMINNASSA

Ostoprosessi lähtee liikkeelle ihmisen tai yrityksen tarpeesta ostaa tuote tai palvelu. Yritysten tehtävänä on tarjota asiakkaille tuotteita heidän tarpeita varten ja antaa tarvittavaa tietoa ja apua ostopäätökseen liittyen.

Ostoprosessi voidaan jakaa kolmeen vaiheeseen. Ensimmäisessä vaiheessa tiedostetaan ongelma ja tarve ja pyritään löytämään siihen ratkaisu. Yritykset pyrkivät antamaan asiakkaalle tietoa ja apua tarpeeseen. Toinen vaihe on kiinnostus- ja harkitsemisvaihe. Kun asiakas tietää mitä tarvitsee, hän tutustuu vaihtoehtoihin ja palveluntarjoajiin. Asiakkaalle pyritään löytämään paras vaihtoehto tarpeeseen. Kolmas vaihe on päätös- ja ostamisvaihe. Asiakas päättää keneltä tuotteen tai palvelun ostaa. Asiakkaan ostopäätökseen liittyy esimerkiksi tuotteen tai palvelun hinta ja laatu. (Halen. 2014.)

Hyytiäisen mukaan ostopäätösprosessi on viisivaiheinen:

- Vaiheessa yksi tunnistetaan tarve
- Vaiheessa kaksi etsitään tietoa
- Vaiheessa kolme arvioidaan eri vaihtoehtoja
- Vaiheessa neljä tehdään mahdollinen ostopäätös
- Vaiheessa viisi arvioidaan ostotapahtuma jälkeenpäin (Hyytiäinen. 2010.)

Yllä mainitut vaiheet ovat tapauskohtaisia. Esimerkiksi rutiiniostoja tehtäessä kaikkia vaiheita ei käydä läpi. (Hyytiäinen. 2010.)

Ostoprosessiin vaikuttaa usein useita ihmisiä. Kuluttajakaupan puolella ostopäätöksen tekee usein yksi tai kaksi ihmistä, mutta organisaatiopuolella vaikuttavia henkilöitä ostopäätökseen saattaa olla useita. Laukkasen mukaan ostopäätökseen vaikuttavien henkilöiden lukumäärä on keskimäärin yli 4 ihmistä. Ostopäätöksiin vaikuttavien henkilöiden joukosta voidaan tunnistaa seuraavanlaisia rooleja:

- Aloitteen luojat, jotka aloittavat ostoprosessin.
- Käyttäjät, jotka työskentelevät kyseisen tuotteen parissa.

- Vaikuttajat, jotka ovat usein valmiin tuotteen loppukäyttäjiä.
- Portinvartijat, jotka valvovat tiedonkulkua arvoketjussa.
- Ostajat, jotka tekevät ostotilauksen tuotteesta.
- Päätöksentekijät, joilla on normaalisti enemmän päätöksentekovaltaa ja ovat korkeammassa asemassa organisaatiossa.
- Kontrolloijat, jotka ovat budjetin laatijoita ja haltijoita. (Laukkanen. 2010, 11 - 12.)

Asiakkaita eli ostajia voi olla arvoverkostossa useita. Esimerkiksi toimittaja voi ostaa tuotteen alihankkijalta ja myydä sen jälleenmyyjän kautta loppuasiakkaalle. Päätöksen ostopäätöksestä tekee siis loppuasiakas, vaikka ostaminen tapahtuu käytännössä useaan kertaan. Kanta-asiakas -termiä käytetään yleensä silloin, jos asiakas on keskittänyt ostonsa tietylle palveluntarjoajalle tai käyttää muuten yrityksen palveluita säännöllisesti. Sähköisessä kaupankäynnissä kanta-asiakkaiden säilyttäminen on haastavaa, koska palveluntarjoajan vertailu ja vaihtaminen on helppoa. (Tinnilä et al. 2008, 129.)

### 3.1 Ostopäätökseen vaikuttavat tekijät

Ostopäätökseen vaikuttaa useita eri tekijöitä. Aiemmin selkeimmät kriteerit olivat tuotteen hinta ja saatavuus, mutta nykyään kiinnitetään yhä enemmän huomiota tuotteen syntyperään sekä siihen, miten se on valmistettu ja millaisen hiilijalanjäljen tuote jättää. Koska hintakilpailu on äärimmäisen kovaa, yritysten tulisi erottautua markkinoilla erilaisilla tuotteilla ja palveluilla. (Von Hertzen. 2006, 27.)

Pelkästään hinta ja saatavuus eivät aina ratkaise ostopäätöstä. Myös palveluntarjoajan brändi vaikuttaa vahvasti päätöksentekoon. Monesti tarjouskilpailussa kallein ja halvin eivät pärjää ja muiden hintaluokkien osalta muut kriteerit alkavat näytellä suurempaa osaa. (Von Hertzen. 2006, 36 - 38.)

### 3.2 Sähköisestä ostoprosessista saadut hyödyt

Sähköiseen toimintaympäristöön siirryttäessä asiakassuhde muuttuu hieman erilaiseksi. Luottamus merkitsee paljon asiakkaan ja myyjän välillä, koska välttämättä osapuolet eivät

näe toisiaan fyysisesti ja vuorovaikutus tapahtuu sähköisesti. Haasteena on myös yrityksille asiakasuskollisuuden puute, koska asiakkaan on hyvin helppo vaihtaa sähköistä palveluntarjoajaa. Asiakkaan hankintakustannus on suurempi sähköisellä kaupalla kuin perinteisellä ”kivijalkakaupalla”. (Tinnilä et al. 2008, 35.)

Sofokus Oy:n toimitusjohtajan Malisen mukaan verkkokauppa voi sitouttaa asiakasta ja tuoda näin hyötyjä yritykselle. Ensimmäinen perustelu on verkkokaupan suoraviivaisuus. Jos myyjällä on tarvittavat paperit hukassa tai hän on puhelimella tavoittamattomissa, niin verkkokaupassa nämä seikat eivät haittaa. (Malinen. 2013.)

Toinen perustelu on aukioloajat. Käytännössä asiakas voi tehdä tilauksen sähköisesti kellonajasta riippumatta. Kolmas perustelu on henkilöstön vaihtuvuus. Jos myyntihenkilöllä on ollut vahva asiakassuhde ja myyntihenkilö vaihtaa yritystä, voi olla mahdollista myös asiakkaan menettäminen. Tätä vaaraa verkkokaupassa ei ole. (Malinen. 2013.)

Liiketoiminnan sähköistäminen lisää tehokkuutta ja suoraviivaisuutta. Sähköinen liiketoiminta lisää itsepalvelua esimerkiksi siten, että asiakkaat voivat itse tutkia tuotetiedot internetistä ja jopa syöttää suoraan tilauksen yrityksen järjestelmään. Näin ollen osa yrityksille kuuluvista töistä on ulkoistettu asiakkaille ja yritys säästää aikaa.

Kuluttajan näkökulmasta sähköinen ostaminen helpottaa tuotteiden, hintojen ja palveluiden vertailua. Se antaa mahdollisuuden tutustua tuotteisiin oman aikataulun mukaan ja helpottaa myös logistisia ratkaisuja. Asiakas voi tilata internetistä tuotteen kotiovelle asti.

## 4. VERKKOKAUPPA

Verkko- eli elektronisessa kaupassa ostajat ja myyjät käyvät kauppaa internetin välityksellä. Verkkokauppaa voidaan käydä yrityksen sekä kuluttajan (B2C) kesken tai yritysten välillä (B2B). Molemmat kauppaympäristöt poikkeavat huomattavasti toisistaan. (Tinnilä et al. 2008, 47.)

Saarinen et al. ovat vertailleet kivijalka- sekä verkkokaupan hyviä ja huonoja puolia. Taulukosta 5 selviää vertailun tulokset. (Korhonen. 2012, 18).

Kuten taulukosta voidaan päätellä, molemmista kaupoista löytyy sekä hyviä että huonoja puolia.

	KAUPAN HYÖDYT	KAUPAN HAITAT
<b>Kivijalkamyymälä</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Henkilökohtainen kontakti</li> <li>+ Myyjän luotettavuus</li> <li>+ Myyjä kerää tiedon</li> <li>+ Tuotteen kokeilumahdollisuus</li> <li>+ Kanavan tuttuus</li> <li>+ Valmis infrastruktuuri</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Siirtymiskustannukset</li> <li>- Rajoitettu aukioloaika</li> <li>- Rajoitettu valikoima</li> </ul>
<b>Verkkokauppa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Itsenäisyys ajankäytössä</li> <li>+ Tarpeeksi tietoa</li> <li>+ Kuvan- ja äänenlaatu</li> <li>+ Nopea tuotevertailu</li> <li>+ Mahdollisuus laajoille lisäpalveluille</li> <li>+ Laaja peittävyys</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Liikaa tietoa</li> <li>- Luotettava ja päivitetty tieto</li> <li>- Oikean palvelun löytäminen</li> <li>- Turvallisuus (esim. maksut)</li> <li>- Rajoitettu tilankäyttö</li> </ul>

Taulukko 5. Kivijalkamyymälän ja verkkokaupan hyödyt ja haitat.

(Korhonen. 2012, 18)

Monilla yrityksillä voi olla molemmat kaupat käytössä. Kuluttajat voivat tarvittaessa tutustua tuotteisiin myymälässä ja tilata sen verkkokaupan kautta suoraan kotiin. Lisäksi menestyneille verkkokaupoille on ominaista hyvä brändi, korkeatasoinen laatu ja palvelu sekä riittävät takuut tuotteille. (Korhonen. 2012, 18)

Verkkokaupan ja kivijalkamyymälän valintaan vaikuttavat useat tekijät. Fyysinen läheisyys, henkilöstö ja konkreettiset tuotteet vaikuttavat positiivisesti kivijalkamyymälän valintaan. Korhosen mukaan kaupan valintaan vaikuttavat seuraavat seikat:

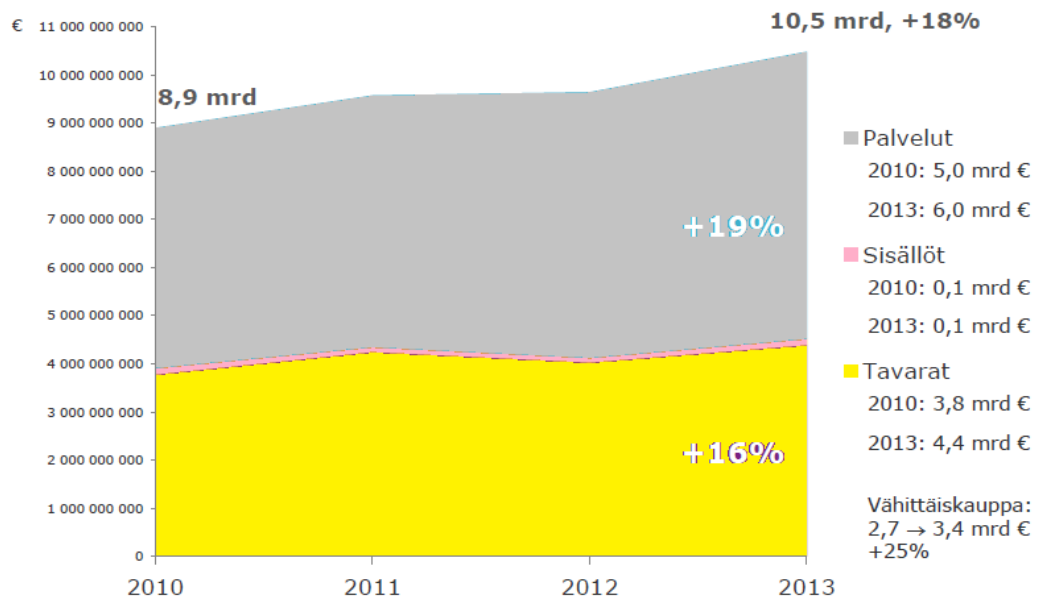
- Asiakkaan tapa toimia
- Palvelukanavan laajuus ja mahdollisuudet
- Ostoprosessin ominaispiirre
- Toiminnan rajoitteet
- Asiakkaan kokemukset
- Asiakkaan oma luonne (Korhonen. 2012, 21)

#### 4.1 B2C-verkkokauppa

B2C (Business to Customers) -kauppaa käyvät yritykset ja kuluttajat toistensa kanssa. Kuluttaja voi tehdä ostoksen suoraan tai jonkun toisen yrityksen sähköisen kauppapaikan kautta. Verkkokaupan trendi on kasvava ja kuluttajat haluavat yhä entistä enemmän tehdä sähköistä kauppaa. (Tinnilä et al. 2008, 48.)

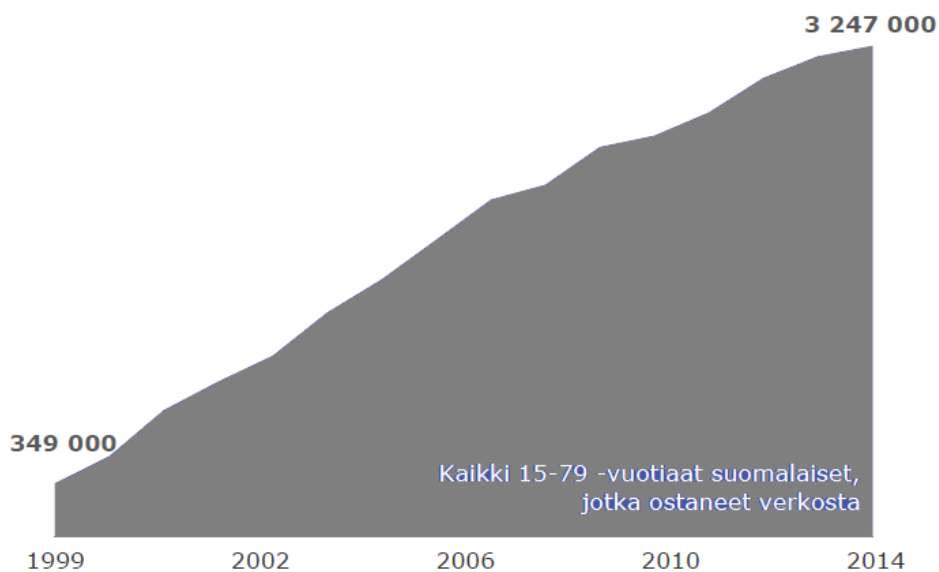
TNS-Gallup on tilastoinut verkkokaupan kehitystä viime vuosina. Kuvasta 14 voidaan nähdä verkkokauppamyynnin kehitys kuluttajapuolella vuosina 2010 – 2013. Tilastot sisältävät kaupankäynnin sekä ulkomaisista että kotimaisista verkkokaupoista. Lisäksi tilasto on riippumaton siitä, milloin ostos on maksettu. Tilasto sisältää maksutapahtumat oston yhteydessä, toimituksen yhteydessä sekä käytetyn palvelun yhteydessä. Kasvulukema tuotteiden, palveluiden ja sisällön osalta on 18 %, mutta vähittäismyynnin osuus on kasvanut jopa 25 %. Palveluiden osuus on kasvanut kolmessa vuodessa 19 % ja tavaroiden osuus 16 %. (Wikström et al. 2014.)





Kuva 14. Verkkokauppatilasto 2013. (Wikström et al. 2014.)

Merkittävä asia suomalaisille on suomalaisten ostotottumuksen siirtyminen enemmän verkkokauppaan. Suomessa verkosta ostaneiden määrä on kasvanut 15 vuodessa 349 000 henkilöstä 3 247 000 henkilöön (Kuva 15). Lisäksi Suomi on toiseksi korkeimmalla sijalla, kun mitataan, kuinka paljon yksi henkilö kuluttaa rahaa vuoden aikana verkkokauppaan. Ainoastaan Norja on Suomea edellä. Vuonna 2012 Euroopassa käytettiin rahaa verkkokaupassa keskimäärin 1234 € per henkilö ja Pohjois-Euroopassa 1565 € per henkilö. Vuonna 2012 Suomessa käytettiin verkkokauppaan rahaa 1930 € / henkilö. (Wikström et al. 2014.)



Kuva 15. Suomessa verkosta ostaneiden määrä. (Wikström et al. 2014.)

Vuonna 2013 eniten kasvaneet tuoteryhmät olivat seuraavat:

- Alkoholi
- Bussiliput
- Luontaistuotteet / ravintolisät
- Lääkkeet
- Matkapuhelintarvikkeet
- Musiikki ja elokuvat
- Tietokone- ja konsolipelit (Wikström et al. 2014.)

Vuonna 2013 eniten pienentyneet tuoteryhmät olivat seuraavat:

- Autot
- CD-levyt
- Lehdet
- Piilolinssit ja silmälasit
- Valokuvat ja valokuvatuotteet
- Veneet ja venevarusteet (Wikström et al. 2014.)

Tilastoista voidaan päätellä, että verkkokauppa on kuluttajien keskuudessa voimakkaasti kasvava trendi. Ihmiset ovat oppineet tekemään ostoksia internetin kautta ja huomanneet sen helppouden. Turvallisuus arveluttaa edelleen monia, mutta myös tietoturvajärjestelmät ovat kehittyneet.

B2C -verkkokaupan ostoprosessi käynnistyy yleensä tuotetiedon etsinnällä ja yrityksiä vertailemalla internetissä. Kuluttajat etsivät tuotetiedon internetistä, koska se on helppoa ja nopeaa. Lisäksi kuluttajat etsivät usein verkosta tuotetietoon liittyvää tietoa, kuten esimerkiksi aikatauluja junalipun ostamista varten. Tuotetiedon etsinnän merkitys korostuu palveluntarjoajan sijainnin mukaan. Mitä kauempana myyjä sijaitsee, sitä todennäköisemmin tieto etsitään internetistä. (Tinnilä et al. 2008, 49 - 50.)

Ostoprosessin toinen vaihe on ostaminen. Perinteisessä verkkokaupassa kuluttaja valitsee tuotteet ”ostoskoriin” ja maksaa ne lopuksi ”kassalle”. Kolmas vaihe on maksaminen, joka

on mahdollista suorittaa ennen tai jälkeen toimituksen. Yleisimmät maksuvaihtoehdot ovat verkkopankkimaksu, luottokorttimaksu, postiennakko, asiakastili ja laskutus. Maksuvaihtoehtojen laajuus riippuu verkkokaupasta. (Tinnilä et al. 2008, 50.)

Neljännessä vaiheessa tuotteet toimitetaan asiakkaalle ja myös toimitusvaihtoehtoja on useita. Yleensä asiakas voi noutaa tavaran myymälästä, postin noutopisteestä, postista tai tilata tuotteelle kotiinkuljetuksen. Toimitusmaksut riippuvat toimitustavasta. (Tinnilä et al. 2008, 50 - 51.)

B2C -verkkokaupasta on monia etuja yrityksille:

- Liiketoimintaprosessit tehostuvat. Resurssien tarve vähenee, kun työt automatisoituvat.
- Tieto tapahtuneista kaupoista siirtyy verkon kautta välittömästi niille, jotka sitä tarvitsevat.
- Laaja asiakasryhmien saatavuus. Periaatteessa ostaja voi löytyä vaikka toiselta puolelta maailmaa.
- Välikäsiä ja palkkioiden jakamisen väheneminen. Yritys pääsee tekemään kauppaa suoraan loppuasiakkaan kanssa.
- Verkkokauppa näyttää, että yritys on edistyksellinen ja elää ”tässä hetkessä” mukana. (Tinnilä et al. 2008, 52.)

B2C-verkkokaupan edut kuluttajille ovat:

- Tuotteiden ja palveluiden saatavuus on hyvä paikasta riippumatta.
- Verkkokauppa säästää aikaa. Ostokset voi tehdä itselle sopivana ajankohtana.
- Verkkokaupan hinnat saattavat olla edullisempia, jolloin etu on rahan säästö.
- Tuotteiden ja hintojen vertailu on nopeaa ja helppoa verkkokaupassa.
- Tuotteista ja palveluista saadaan helpommin laaja tuoteinfopaketti. (Tinnilä et al. 2008, 53.)

Verkkokaupasta ei ole pelkästään etuja kuluttajille ja yrityksille, vaan siitä voi olla myös haittoja. Mahdollisia haittoja ja ongelmatilanteista on listattu alapuolelle:

- Liiketoimintaprosessien tehottomuus, jos verkkokauppaa ei ole rakennettu huolella. Tämä ilmenee toiminnanvarmuuden heikkoutena.
- Suorat suhteet loppukäyttäjiin voivat aiheuttaa päänvaivaa asiakkaille, koska he joutuvat muistamaan useisiin eri palveluihin käyttäjätunnuksia ja salasanoja.
- Asiakasuskollisuus. Uusintaostot asiakkailta ovat harvinaisia. Asiakkaiden on helppo vertailla kaupat aina ennen ostopäätöstä uudelleen.
- Toimitukset voivat olla ongelma monille verkkokaupoille, joilla ei ole fyysistä varastoa. Asiakkaat voivat monesti lopettaa asiakassuhteen pitkien toimitusaikojen vuoksi.
- Pääjakelukanavien ja jälleenmyyjien kanssa saattaa syntyä konflikteja. Suorakauppa vie suoraan jälleenmyyjien markkinaosuutta ja niiden kassavirta heikkenee.
- Hinnoittelu on verkkokaupoille haastavaa, koska kilpailu on äärimmäisen kovaa ja markkinoille pitäisi päästä sisään edullisilla hinnoilla.
- Kehittämiskustannukset voivat tuottaa monille yrityksille ongelmia, koska uusien palveluiden tuotto lyhyellä aikavälillä on huono. Monilla yrityksillä onkin verkkokauppa vain imagon takia. (Tinnilä et al. 2008, 53 - 55.)

## 4.2 B2B-verkkokauppa

B2B-verkkokauppa eroaa B2C-verkkokaupasta. B2B-verkkokaupassa yritykset käyvät kauppaa keskenään, kun taas B2C-verkkokaupassa ostotapahtuman tekee kuluttaja. Yritysten välinen sähköinen kaupankäynti voidaan käydä suoraan yritysten kesken tai välittäjän kautta sähköisessä markkinapaikassa.

Hyötyinä myyjät voivat vahvistaa suhteitaan asiakkaisiin ja sitouttaa asiakasta kumppanuuteen. Ostajan näkökulmasta katsottuna ostajat voivat tehdä kauppaa vain muutaman yrityksen kanssa yhteisillä järjestelmillä. Toimittajien lukumäärän ollessa pieni ostaja vahvistaa prosessien sujuvuutta sekä vahvistaa asemaansa toimitusketjussa. Tinnilän et al. mukaan kahden keskistä yritysten välistä sähköistä kaupankäyntiä pidetään parhaana tapana käydä kauppaa, koska myyjä pystyy käyttämään läheisistä suhteista saatua tietoa

räätälöidäkseen ja kehittääkseen aina vain parempia ja sopivimpia tuotteita asiakkaille. (Tinnilä et al. 2008, 66 - 67.)

Liittoutumia on kahdenlaisia. Vertikaaliset liittoutumat solmitaan ostajien ja myyjien välillä ja horisontaaliset liittoumat solmitaan useamman ostajan ja myyjän välille. Vertikaaliset liittoumat vankistavat myyjän ja ostajan välistä suhdetta ja ne ovat ominaisia pitkän asiakassuhteen omaaville kumppaneille. Horisontaaliset liittoutumat koetaan usein haasteellisiksi, koska ostajat ovat usein kilpailijoita keskenään. Pienemmät yritykset voivat kuitenkin hyötyä horisontaalisesta liittoutumasta. Ne voivat saada parempia sopimuksia yleisen hintatietouden sekä ostojen yhdistämisten vuoksi. (Tinnilä et al. 2008, 67.)

Sähköisessä kaupankäynnissä yritysten välillä on olemassa erilaisia palvelukonsepteja. Selkeimmässä konseptissa ostajan ERP -järjestelmässä on linkkejä tilauksien tekoa varten ja linkit kohdistuvat suoraan myyjäyrityksiin. Toinen vaihtoehto on EDI- järjestelmä (Electronic Data Interchange). Se mahdollistaa automaattisen tiedon siirron yritysten ja myös julkishallinnon välillä. EDI -järjestelmää käytetään pääasiassa tilausten ja laskujen lähettämiseen. (Tinnilä et al. 2008, 67 - 68.)

Kolmas vaihtoehto on Extranet -tietoverkkoratkaisu. Se mahdollistaa yrityksen ennalta määrittelemille asiakkaille ja kumppaneille pääsyn yrityksen omiin järjestelmiin. Extranetin käyttö korostuu, kun asiakkaan tuotevalikoima on laaja ja asiakkaan tulisi päästä mahdollisimman helposti ja nopeasti katsomaan esimerkiksi omien tuotteittensa tietoja. (Tinnilä et al. 2008, 68.)

Palveluoperaattoria pystyy myös hyödyntämään yritysten välisessä sähköisessä kaupankäynnissä. Näin ollen palveluoperaattori tarjoaa alustan yritystenvälisille kaupoille ja tarvittaessa tarjoaa myös lisäpalveluja, kuten myynnin raportoinnin. Eniten mallia on käytetty pitkien asiakassuhteiden välillä. (Tinnilä et al. 2008, 68.)

Mahdollisia B2B -verkkokaupan etuja ovat:

- Myyjä sekä ostaja pystyvät säästämään kustannuksissa suoraviivaisen prosessin ansioista.
- Resursseja voidaan kohdentaa tehokkaampaan käyttöön, koska sähköinen kaupankäynti vaatii niitä vähemmän kuin perinteinen.
- Toiminnan laadukkuus paranee, koska inhimilliset virheet vähentyvät huomattavasti tietojärjestelmien vuoksi.
- Toiminta ja prosessit nopeutuvat huomattavasti.
- Useat yritykset pystyvät optimoimaan varastot paremmin ja lyhentämään tuotteiden kiertoaikoja.
- Toiminnan tehostumisen ja parantumisen myötä toimittaja- ja asiakassuhde voi syventyä. (Tinnilä et al. 2008, 68 - 69.)

Sähköistä kaupankäyntiä on mahdollista toteuttaa myös välittäjän kautta. Välittäjä kokoaa myyjät ja ostajat yhteen kauppapaikkaan ja tarvittaessa myös muita palveluita prosessien eri vaiheisiin. Esimerkkinä tästä on virtuaalinen tavaratalo. (Tinnilä et al. 2008, 71.)

Vuonna 2013 B2B -verkkokaupan arvo oli 559 miljardia dollaria, mikä on puolet enemmän kuin B2C -verkkokaupan arvo. Alhonen näkee B2B -verkkokaupan trendin vahvasti kasvavana ja povaa seuraavan vuosikymmenen aikana tapahtuvan merkittäviä innovaatioita tähän aiheeseen liittyen. B2B -ratkaisuja kehitetään eteenpäin ja yhä useampi yritys ottaa verkkokaupan käyttöön jollain tasolla. (Alhonen. 2014.)

B2B -verkkokauppa on muovautumassa hyvin samantyyppiseksi B2C -verkkokaupan kanssa, koska asiakkaat ja ihmiset ovat tottuneet helppoon ostamiseen. Toisin sanoen ostotottumukset kuluttajapuolelta ovat siirtymässä myös yrityskaupan puolelle. (Alhonen. 2014.)

Mobiililaitteiden merkitys kasvaa koko ajan. Tilaukset voidaan syöttää ja antaa helposti paikasta riippumatta mobiililaitteilla ja tämä trendi on vahvasti yleistymässä. Älypuhelimet ovat vahvasti läsnä arjessa, joten siirtyminen myös yrityspuolen liiketoimintaprosesseihin on luontevaa. (Alhonen. 2014.)

### 4.3 Sähköinen kauppapaikka

Sähköisellä kauppapaikalla tarkoitetaan palvelua, jonne pyritään saamaan myyjiä ja ostajia löytämään toisensa. Kauppapaikalla pyritään saamaan voitollinen tilanne kaikille osapuolille. Mitä enemmän ostajia ja myyjiä kauppapaikka kerää, sitä parempi tarjonta on ostajille ja sitä enemmän yrityksille on potentiaalisia asiakkaita. Suurimpana haasteena eri kauppapaikoille on myyjien haluttomuus käyttää kauppapaikkaa. Näin ollen potentiaaliset ostajat eivät käytä kauppapaikkaa, jos tarjonta on heikkoa. (Tinnilä et al. 2008, 78.)

### 4.4 Verkkokauppojen tarkastelu

Tässä osiossa tarkastellaan kahta verkkokauppaa. Verkkokaupat ovat lähtökohtaisesti hyvin samanlaisia. Verkkokaupan tulee olla ostajalle mahdollisimman yksinkertainen ja helppokäyttöinen. Lisäksi yrityksen tulisi olla luotettava ja ostamisen turvallista.

Ensimmäisenä esimerkkinä on yritys A, joka valmistaa teollisuustuotteita ja jonka verkkokauppa on tarkoitettu tiliasiakkaille. Verkkokaupan pääsivu on selkeä. Rekisteröitymisen jälkeen suoritetaan tilinavaus, jonka jälkeen voi tehdä ostoksia. Tuotteet kerätään ostoskoriin tai tilaus tehdään erikseen tilausnumerolla. Asiakasta helpottaakseen on tehty myös ”tilaushistoria / toista tilaus” -toiminto, jolla voi nopeasti tarvittaessa toistaa tilauksen. Verkkokauppaan pääsee kirjautumaan sisään jo pääsivulta, mikä nopeuttaa asiakkaan ostoprosessia.

Yritys B:n verkkokauppa on hieman erilainen. Yritys on suuri kodinelektroniikkaa myyvä yritys. Suurin eroavaisuus edelliseen esimerkkiin verkkokaupan osalta on asiakaskunta. Kuluttajat voivat tehdä ostoksia ilman tilinavausta. Asiakkaiden täytyy kuitenkin rekisteröityä palveluun ennen tuotteiden ostamista. Tuotteet ovat selkeästi esillä ja ne voi kerätä ostoskärryyn. Lisäksi kampanjatuotteet tulevat esiin heti etusivulle. Tutkiskelun, vertailun ja keräilyn jälkeen tuotteet maksetaan ”kassalle”, jossa maksutapoja on verkkopankki- ja luottokorttimaksu. Toimituksen voi valita noutona myymälästä, toimituksena lähimpään postin noutopisteeseen, kotiin tai työpaikalle.

## 5. VERKKOKAUPAN KARTOITUS

Verkkokaupan tarpeen kartoitukseen pyyntö tuli case-yrityksen toimitusjohtajalta. Aihetta oli tutkittu useita vuosia sitten, mutta kartoitus piti päivittää tämän hetken tilanteeseen. Kilpailutilanne puualalla on erittäin kova ja haastava. Yrityksien täytyisi löytää erilaisia ja uusia kilpailuetuja. Tietojärjestelmät ovat kehittyneet valtavasti viime vuosien aikana ja trendi on ollut kasvava sähköiseen kaupankäyntiin liittyen. Vaikka verkkokauppaa ei kilpailijoilla ole käytössä, sen vaikutukset on hyvä analysoida. Jos verkkokaupalle nähdään tarvetta yrityksen ja asiakkaiden puolelta, se voi tuoda merkittävän kilpailuedun yritykselle. Haastavuutta kartoitukseen tuo hyvin erilaiset tulosyksiköt, joiden liiketoimintastrategiat ovat erilaiset. Vaikka yksiköt toimivat saman yrityksen alla, heidän toimintatavat ja kulttuurit ovat erilaisia, jotka taas vaikuttaisi vahvasti yrityksen yhteiseen verkkokauppaan.

### 5.1 Yritysesittely

Case-yritys toimii laaja-alaisesti puualalla. Sen pääkonttori sijaitsee Päijät-Hämeessä ja yrityksellä on toimintaa Päijät-Hämeen lisäksi Etelä-Savossa sekä Venäjällä. Yritys on vientipainotteinen, mutta tämä on hyvin yksikkökohtaista. Yritys on yli 100 vuotta vanha ja se omaa vahvan kokemuksen puualalta. Yritys aloitti sahaustoiminnalla, joka vuosien saatossa laajeni myös muiden puutuotteiden valmistamiseen. Omistusmuoto on perheyritys, jota johtaa sisarukset kolmannessa sukupolvessa. Yritys tuottaa hyvin laajasti puualan tuotteita. Yritys valmistaa esimerkiksi sahatavaraa, liimalevyä, viilua, vaneria, ohutviiluvaneria, taloja ja lastulevyä. Yrityksen nimi on vaihtunut moneen kertaan historian aikana ja nykyinen nimi on ollut käytössä vuodesta 1976 lähtien. (Juselius. 2009.)

#### 5.1.1 Koivuteollisuus

Koivuteollisuuden pääraaka-aineena on yksikön nimen mukaisesti koivu. Raaka-aineen hankinnasta vastaa konsernin oma emoyhtiö. Tulosyksikkö sijaitsee Etelä-Savossa ja case-yritys on ostanut liiketoiminnan toiselta yritykseltä vuonna 1996. Kyseinen yksikkö tuo



liiketoiminnalle erikoisosaamista, joka tuo yritystä puusepänteollisuuden lähelle. Koivusahaan investoitiin vuonna 2004, jonka myötä sahauskapasiteetti nousi 40 000 m<sup>3</sup> / vuosi. Yksikön myynti on vientipainotteista ja tuotteita myydään esimerkiksi Pohjoismaihin, Eurooppaan ja Kauko-Itään. Yksikön tuotteita käytetään pääosin huonekalu- ja puusepänteollisuuteen. Yksikön tuotteita ovat:

(Juselius. 2009, 74 – 75.)

- Koivusahatavara
- Liimalevy
- Viilut
- Ohutviiluvaneri

Ohutviiluvaneritehtaalle investoitiin uusi puristin vuonna 2008, minkä ansiosta tuotantokapasiteetti nousi. Ohutviiluvaneri on pääosin vientituote ja sitä voidaan käyttää monipuolisesti. Käyttökohteita ovat esimerkiksi soittimet, pienoismallit ja urheiluvälineet. (Juselius. 2009, 75.)

### 5.1.2 Taloteollisuus

Taloteollisuuden liiketoiminta on ostettu konkurssipesältä samana vuonna kun koivuteollisuudenkin toiminta eli vuonna 1996. Tuotanto ja toimitilat sijaitsevat Päijät-Hämeessä, mutta eri kunnassa kuin pääkonttori. Yksikkö tuo laajuutta yrityksen puutuotevalikoimalle ja se on orientoitunut kuluttajakauppaan. Päätuotteet ovat talopaketit ja myyntialue yksiköllä on kotimaa. Talopaketit voidaan valmistaa niin sanottuna precut-periaatteella, jolla voidaan valmistaa hyvin yksilöllisiä ratkaisuja tai suurelementtirakenteisina, jolloin rakentaminen on nopeaa ja vaivatonta. Erikoisuutena yksikkö on valmistanut elementtejä myös puukerrostaloihin. Talovalikoima on laaja ja vaihtoehtoja on omakotitalosta lomakoteihin. Yleinen rakennusteollisuuden heikentyminen kotimaassa on luonnollisesti tuonut haasteensa myös taloteollisuuden toimintaan.

(Juselius. 2009, 75.)

### 5.1.3 Sahateollisuus

Sahateollisuuden yksikkö on yksi yrityksen suurimpia tulosityksiköitä. Päätoiminta sijaitsee Päijät-Hämeessä, mutta yksiköllä on toimintaa myös Etelä-Savossa. Sahateollisuuden pääraaka-aineet ovat kuusi ja mänty. Raaka-aineet hankkii konsernin emoyhtiö.

Koko yrityksen toiminta on alkanut sahauksella vuonna 1909. Sahateollisuus on siis ollut vahvasti läsnä koko yrityksen historian ajan. Merkittävimpiä toimia historiassa ovat olleet uuden sahan perustaminen vuonna 1933, sahan uusiminen 1956, uuden sahalinjan käynnistyminen vuonna 1993 ja höyläämön uusiminen 2007. (Juselius. 2009.)

Sahateollisuuden tuotteita ovat muun muassa:

- Kuusisahatavara, josta voidaan valmistaa esimerkiksi pöytiä ja tuoleja, huonekalujen komponentteja, sisä- ja ulkoverhouspaneelleita, listoja, lattialautoja ja runkorakenteita.
- Mäntysahatavara, josta voidaan valmistaa esimerkiksi liimalevyjä, runkorakenteita ja liimapalkkeja.

Lisäksi yksikkö valmistaa erilaisia jalosteita, joita yritys pystyy hyödyntämään esimerkiksi taloteollisuudessa. Jalosteita ovat muun muassa maalatut ulkoverhouspaneelit, höylätyt kuusi- ja mäntysahatavarat ja palosuojattu sahatavara.

### 5.1.4 Vaneriteollisuus

Vaneritehdas on perustettu Päijät-Hämeeseen vuonna 1966. Pääraaka-aine yksiköllä on koivu ja puunhankinnasta vastaa konsernin emoyhtiö. Vaneritehdas on erikoistunut asiakaskohtaisiin ratkaisuihin ja tuotekehitykseen. Suurin osa yksikön vanerimyynnistä kohdistuu vientiin ja Euroopassa on päämarkkinat. Vaneritehdas on tunnettu erikoisvanereista ja hyvin laajasta tuotevalikoimasta. Merkittävimmät muutokset vaneriyksikölle ovat olleet pinnoitustehtaan perustaminen 1994, kuumatelpinnoituslinjan

hankkiminen 1998 ja 2000-luvulla tehtaan laajennus, joka koski sorvausta, hiomalinjaa, kuivauskonetta ja työtapoja. (Juselius. 2009.)

Yksi esimerkki erikoistumisesta ja innovaatiosta on ollut suuri vanerin levymitta 1900x4000mm, markkinointinimeltään New size. Kyseisen tuotteen tuotanto käynnistyi vuonna 2000 ja tällä hetkellä kyseisen levykoon myynti on merkittävä osa kokonaisymyynnistä. Levyt käytetään pääasiassa kevyiden kuljetusvälineiden lattioihin. Yksikkö on vahvasti keskittynyt valmistuksessa jalostettuihin tuotteisiin. Valtaosa tuotteista pinnoitetaan. (Juselius. 2009, 67 - 68)

Vaneriteollisuuden tuotteet voidaan jakaa käyttökohderyhmiin, joita ovat:

- Kuljetusvälinetuotteet
- Lasertuotteet
- Rakennusteollisuuden tuotteet
- Dekoratiiviset tuotteet

### 5.1.5 Lastulevyteollisuus

Vaikka lastulevytehdas käynnistyi vuonna 1975, se oli ollut omistajan suunnitelmissa jo 1960-luvulla. Aluksi suunnitelma oli tarkoitus toteuttaa yhteistyössä englantilaisen yrityksen kanssa, mutta kyseinen englantilainen yritys valitsi yhteistyökumppanikseen toisen yrityksen. Vaikka kyseinen yhteistyö kariutui, investointipäätös lastulevytehtaan rakentamisesta tehtiin vuonna 1973 ja tehdas rakennettiin Päijät-Hämeeseen. Yksikkö on vahvasti yhteydessä muihin yksiköihin, koska se käyttää esimerkiksi sahateollisuuden purua sekä vaneritehtaan haketta raaka-aineenaan. Silloin kukaan muu lastulevytehdas ei ollut käyttänyt sahanpurua lastulevyn raaka-aineena ja jopa teknillisen korkeakoulun professori kirjoitti sen olevan mahdotonta. Professori kutsuttiin vierailulle tehtaan käynnistymisen jälkeen. (Juselius. 2009, 35 – 36.)

1990-luvulla oli jopa suunnitelmissa lastulevytehtaan lopettaminen, mutta päätös muuttui tehtaan uudistamiseksi. Aluksi yksikkö investoi lastun valmistukseen ja kuivaukseen ja sen jälkeen yksikkö päivitti melamiinipinnoituslinjan. Seuraavaksi tehtaaseen rakennettiin uusi

peruslevytuotantolinja, jonka myötä kokonaiskapasiteetti nousi 100 000 m<sup>3</sup>. (Juselius. 2009, 35 – 36.). Seuraavat merkittävimmät investoinnit olivat:

- Vuonna 2007 uusi melamiinipinnoituslinja
- Vuonna 2008 uusi listoitus- ja määrämittasahauslinja
- Vuonna 2014 uusi peruslevypuristin ja liimauslaitteistot

Yksikkö on erikoistunut erikoistuotteisiin ja asiakasräätälöityihin ratkaisuihin, kuten vaneritehdaskin. Lastulevytehtaan tuotevalikoima on yksi markkinoiden laajimmista. Tuotteita ovat esimerkiksi lattialevy, seinälevy, hylly- ja ovisoirot, raakalevy, kalustelevy ja suuri määrä erilaisia erikoislevyjä.

## 5.2 Tutkimusmenetelmät

Tutkimusta on lähdetty toteuttamaan selkeällä prosessilla. Tutkimusmenetelmä on kvalitatiivinen ja se suoritetaan haastattelututkimuksena, joka kohdistetaan tulosityksiköiden johtajiin, myynnin edustajiin sekä asiakkaisiin. Näkökulmat verkkokaupan tarpeesta pyritään saamaan yrityksen sekä asiakkaiden näkökulmasta. Lisäksi tutkimuksessa toimii tukena ohjausryhmä, joka koostuu yrityksen toimitusjohtajasta, markkinointipäälliköstä, IT-johtajasta sekä myyntipäälliköstä. SWOT -analyysillä pyritään kartoittamaan konsernin lähtötilanne.

Verkkokaupan kartoitusprosessi kulkee seuraavasti:

- Aloituspalaveri ohjausryhmän kanssa
- Toinen palaveri ohjausryhmän kanssa, jolloin on päätetty, mitä lähdetään tutkimaan ja haastattelemaan yksiköiltä
- Yksiköiden johtajien ja myynnin edustajien haastattelut
- Kolmas palaveri ohjausryhmän kanssa, jolloin käydään haastattelutulokset läpi. Jos verkkokaupalle nähdään tarvetta, niin kartoitusta jatketaan. Lisäksi mietitään haastattelurunko asiakkaille.

- Asiakkaiden haastattelut
- Neljäs palaveri ohjausryhmän kanssa, jolloin asiakkaiden vastaukset analysoidaan ja tehdään päätös niiden mukaan mahdollisesta palveluntarjoajien kartoituksesta

Huomioitavaa on, että jokaisen palaverin jälkeen tehdään päätös kartoituksen jatkosta. Tämän tutkimuksen osalta neljäs ohjausryhmän palaveri on viimeinen, joka tässä tutkimuksessa huomioidaan. Mahdollisia palveluntarjoajia ei siis liitetä tutkimukseen.

Haasteena haastattelumenetelmään on asiantuntijoiden kiireaikataulut ja aikataulujen yhteensovittaminen. Hyvänä puolena haastattelumenetelmässä on haastateltavien vahva kokemus ja tietämys alalta ja omasta yksiköstä. Myynnin edustajat tuovat tutkimukseen markkinoiden näkökulman.

### 5.3 SWOT -analyysi

SWOT -analyysillä (kuva 16) pyritään selvittämään yrityksen vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat. Analyysissä käsitellään koko konsernia.

<b>VAHVUUDET</b>	<b>HEIKKOUEDET</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kotimaisuus</li> <li>• Puhdas raaka-aine</li> <li>• Tuotteen laatu</li> <li>• Laaja tuotevalikoima</li> <li>• Tehtaiden sijainti</li> <li>• Joustavuus</li> <li>• Asiakaspalvelu</li> <li>• Luotettavuus</li> <li>• Kokonaispaketti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kokemuksen puute verkkokaupasta</li> <li>• Brändin tunnettavuus kuluttajien keskuudessa</li> <li>• Resurssit</li> </ul>
<b>MAHDOLLISUUDET</b>	<b>UHKATEKIJÄT</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Markkinaosuuden nostaminen</li> <li>• Kannattavuuden parantuminen</li> <li>• Brändin esille tuominen</li> <li>• Asiakassuhteiden vahvistaminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kannattavuuden pieneneminen</li> <li>• Suhteet jälleenmyyjiin</li> <li>• Resurssien riittävyys</li> </ul>

Kuva 16. SWOT-analyysi case-yrityksestä.

## 5.4 Kartoituksen alustus

Ennen tulosityksiköiden haastatteluja olen ohjausryhmän avustuksella suunnitellut kysymysrunгон valmiiksi. Ensimmäisessä palaverissa 15.12.2014 aloitin projektin ohjausryhmän kanssa. Sovimme, että seuraavaan palaveriin tuomme ajatuksia siitä, mille yksiköille kartoitus suoritetaan ja mitkä ovat tärkeitä asioita liittyen mahdolliseen verkkokauppaan. Toisessa ohjausryhmän palaverissa 8.1.2015 keskustelimme yksiköistä, joihin kartoitus suunnataan. Yksiköt olivat lastulevy-, koivu-, vaneri-, saha-, taloteollisuus ja osto-osasto. Osto-osaston näkemyksiä pyrin saamaan asiakasnäkökulman puolelta.

Kävimme palaverissa yksiköiden lisäksi myös muita tärkeitä, verkkokauppaan liittyviä asioita läpi brainstorming -menetelmällä. Tärkeitä aiheita olivat:

### **B2B vs B2C:**

Konsernin liiketoiminta perustuu pääosin yritysten väliseen kaupankäyntiin. Ainoastaan taloteollisuus on ainoa konsernin yksikkö, jolle kuluttajakauppa on merkittävä osa liiketoimintaa. Kuten teoriaosuudessa mainittiin, nämä kaksi kaupankäynnin osa-aluetta poikkeavat merkittävästi toisistaan. (Tinnilä et al. 2008, 47.). Kuluttajakaupan osalta on tärkeä selvittää seuraavia asioita: Jos yksikön kaupankäynti on ollut aiemmin yritystenvälistä, voisiko yksikkö tulevaisuudessa myydä suoraan kuluttajille? Voisiko kuluttajakaupalla nostaa kannattavuutta? Miten mahdollinen kuluttajakauppa vaikuttaisi nykyisiin asiakassuhteisiin? Mitä lisäarvoa verkkokauppa toisi nykyiselle kuluttajakaupalle? Miten yksikkönne resurssit riittävät palvelemaan kuluttaja-asiakkaita?

Yrityskaupan osalta tulisi selvittää seuraavat asiat: Miten verkkokauppa soveltuisi yksikön liiketoimintaan? Voisiko verkkokauppa nostaa yksikön kannattavuutta? Miten verkkokauppa vaikuttaisi nykyisiin asiakassuhteisiin? Voisiko verkkokauppa tuoda mukanaan haittoja?

### Kotimaa vs vienti:

Yksiköiden osalta on tärkeää selvittää kotimaan kaupan soveltuminen verkkokauppaan, mutta myös vientikaupan osuus täytyy tutkia. Yksiköiltä selvitetään seuraavia asioita: Voisiko yksikkö yhdistää verkkokaupan myös vientikauppaan? Onko ulkomaan- tai kotimaanasiakkailta tullut kyselyitä verkkokauppaan liittyen? Miten vienti- ja kotimaankauppa eroavat toisistaan? Voisiko verkkokauppa tuoda lisää näkyvyyttä yritykselle?

### Tuotteet:

Yksiköiden tuotevalikoimat ovat hyvin laajat. Tuotteiden osalta täytyy selvittää seuraavat asiat: Mitkä tuotteet soveltuisivat mahdolliseen kuluttajakauppaan ja mitkä yleisesti verkkokauppaan? Voisiko vakiotuotteiden lisäksi verkkokaupassa myydä esimerkiksi erikoistuotteita tai palveluja? Sopisivatko lankeavat tuotteet verkkokauppaan myyntiin? Mitkä olisivat sopivat eräkoot ja minimimäärät tuotteille myytäväksi verkkokauppaan?

Yllä mainittujen asioiden lisäksi on hyvin tärkeää saada yksiköiltä näkemys yleiseen verkkokaupan tärkeyteen ja siihen, mitä hyötyjä ja haittoja verkkokaupasta olisi kyseiselle yksikölle.

## 5.5 Tulosityksiköiden haastattelut

Vaikka kysymysrunko oli laadittu ohjausryhmän palaverissa, se piti tarkentaa aina yksikkökohtaisesti. Esimerkiksi kysymys ”sopisivatko lankeavat tuotteet verkkokaupan myyntiin?” ei sovi taloteollisuudelle, koska heiltä ei synny lankeavia tuotteita (taloja).

Haastattelukierros alkoi **koivuteollisuuden** yksiköstä 20.1.2015. Haastateltavina olivat koivuteollisuuden johtaja sekä kotimaan myyntipäällikkö. Haastattelu tehtiin seuraavilla kysymyksillä:



- Voisitteko tulevaisuudessa myydä suoraan kuluttajille?
- Voisiko kuluttajakaupalla nostaa kannattavuutta?
- Voisiko mahdollinen kuluttajakauppa vaikuttaa olemassa oleviin asiakassuhteisiin?
- Miten yksikkönne resurssit riittävät palvelemaan kuluttaja-asiakkaita?
- Miten verkkokauppa soveltuisi teidän yksikön liiketoimintaan?
- Voisiko teidän yksikkö yhdistää verkkokaupan myös vientikauppaan?
- Onko ulkomaan tai kotimaan asiakkailta tullut kyselyitä verkkokauppaan liittyen?
- Mitkä tuotteet soveltuisivat mahdolliseen kuluttajakauppaan ja mitkä yleisesti verkkokauppaan?
- Voisiko vakiotuotteiden lisäksi verkkokaupassa myydä esimerkiksi erikoistuotteita tai palveluja?
- Sopisivatko lankeavat tuotteet verkkokauppaan myyntiin?
- Mitkä olisivat sopivat eräkoot ja minimimäärät tuotteille myytäväksi verkkokauppaan?
- Mitä hyötyjä ja mahdollisia haittoja verkkokauppa voisi tuoda yritykselle?

Kaikkiin yllä oleviin kysymyksiin saatiin selkeät vastaukset ja alustava vaikutelma verkkokaupasta oli positiivinen.

Toisena haastattelukierroksella tuli vastaan case-yrityksen **osto- ja logistiikkaosasto** 26.1.2015. Haastatteluun vastaukset antoi konsernin osto- ja logistiikkapäällikkö. Kysymykset osastolle olivat seuraavat:

- Ostaako osto-osasto tällä hetkellä tuotteita verkkokaupasta päätoimittajiltaan?
- Mikä on osto-osaston näkemys ja suhtautuminen verkkokauppaan?
- Jos toimittajalla olisi verkkokauppa, minkälainen sen tulisi olla?
- Minkälaiset vaikutukset verkkokaupalla olisi logistiikkaan?
- Toimisiko verkkokaupan jakelu nykyisellä logistiikkasopimuksella?
- Miten verkkokauppa vaikuttaisi vientitoimituksiin?

Kolmas haastateltava yksikkö oli **sahateollisuus** 28.1.2015. Sahateollisuudesta haastatteluun osallistui yksikön johtaja sekä kotimaan- ja vientimyyntipäällikkö.

Liiketoiminta on sekä kotimaan- että vientikauppaa. Seuraavat kysymykset kysyttiin sahteollisuudelta:

- Olisiko sahteollisuuden mahdollista tehdä kuluttajakauppaa?
- Minkälainen vaikutus verkkokaupalla olisi vientikauppaan?
- Onko ulkomaan tai kotimaan asiakkailta tullut kyselyitä verkkokauppaan liittyen?
- Mitkä tuotteet soveltuisivat yleisesti verkkokauppaan?
- Sopisivatko lankeavat tuotteet verkkokauppaan myyntiin?
- Mitkä olisivat sopivat eräkoot ja minimimäärät tuotteille myytäväksi verkkokauppaan?
- Mitä hyötyjä ja mahdollisia haittoja verkkokauppa voisi tuoda yritykselle?

Neljäs haastateltava yksikkö oli **lastulevyteollisuus**, joka haastateltiin 29.1.2015. Haastatteluun osallistuivat yksikön johtaja ja kotimaan myyntipäällikkö. Liiketoiminta on sekä kotimaan- että vientikauppaa. Seuraavat kysymykset kysyttiin yksiköltä:

- Voisiko yksikkö tulevaisuudessa myydä suoraan kuluttajille?
- Voisiko kuluttajakaupalla nostaa kannattavuutta?
- Miten mahdollinen kuluttajakauppa vaikuttaisi nykyisiin asiakassuhteisiin?
- Miten yksikkönne resurssit riittävät palvelemaan kuluttaja asiakkaita?
- Miten verkkokauppa soveltuisi yksikön liiketoimintaan?
- Voisiko verkkokauppa nostaa yksikön kannattavuutta?
- Miten verkkokauppa vaikuttaisi nykyisiin asiakassuhteisiin?
- Voisiko verkkokauppa tuoda mukanaan haittoja?
- Voisiko teidän yksikkö yhdistää verkkokaupan myös vientikauppaan?
- Onko ulkomaan tai kotimaan asiakkailta tullut kyselyitä verkkokauppaan liittyen?
- Miten vienti- ja kotimaankauppa eroaa toisistaan?
- Voisiko verkkokauppa tuoda lisää näkyvyyttä yritykselle?
- Mitä hyötyjä ja mahdollisia haittoja verkkokauppa voisi tuoda yritykselle?

Viidentenä yksikkönä haastattelin **taloteollisuuden** 2.2.2015. Haastatteluun osallistui yksikön johtaja, projektimyyntipäällikkö sekä kattoristikoista vastaava myyntipäällikkö. Yksikkö tekee pelkästään kotimaankauppaa ja pääosin kuluttajille. Kysymykset olivat seuraavanlaiset:

- Mikä on yksikön yleinen suhtautuminen verkkokauppaan ja tulevaisuuden näkymät?
- Voisiko verkkokauppa tuoda lisää näkyvyyttä yritykselle?
- Mitä lisäarvoa verkkokauppa toisi nykyiselle kuluttajakaupalle?
- Mitkä tuotteet soveltuisivat mahdolliseen kuluttajakauppaan ja mitkä yleisesti verkkokauppaan?
- Voisiko vakiotuotteiden lisäksi verkkokaupassa myydä esimerkiksi erikoistuotteita tai palveluja?
- Mitä hyötyjä ja mahdollisia haittoja verkkokauppa voisi tuoda yritykselle?
- Voisiko yksikkö yhdistää verkkokaupan myös vientikauppaan?
- Onko ulkomaan tai kotimaan asiakkailta tullut kyselyitä verkkokauppaan liittyen?
- Miten vienti- ja kotimaankauppa eroaa toisistaan?
- Voisiko verkkokauppa tuoda lisää näkyvyyttä yritykselle?

Kuudentena yksikkönä haastattelussa oli **vaneriteollisuus**. Kyseisen yksikön haastattelu jaettiin kahteen eri haastatteluun. Ensin haastateltiin **KORE-osasto** ja tämän jälkeen yleisesti vaneriteollisuus. Tämä jako tehtiin siksi, koska KORE-osasto on hyvin poikkeava muusta yksikön liiketoiminnasta ja sieltä on aiemmin tullut impulssia tämän tyyppisen aiheen kehittämiseen.

KORE-osasto valmistaa kevyille kuljetusvälineille räätälöityjä komponentteja ja pohjamateriaali on vaneri. Tuotanto on Puolassa. KORE:n haastateltavana oli liiketoimintapäällikkö ja haastattelu ajankohta oli 3.2.2015. Kysymykset olivat seuraavat:

- Miten verkkokauppa soveltuisi yksikön liiketoimintaan?
- Voisiko verkkokauppa nostaa yksikön kannattavuutta?
- Miten verkkokauppa vaikuttaisi nykyisiin asiakassuhteisiin?

- Onko ulkomaan tai kotimaan asiakkailta tullut kyselyitä verkkokauppaan liittyen?
- Voisiko verkkokauppa tuoda lisää näkyvyyttä yritykselle?
- Mitkä tuotteet soveltuisivat verkkokauppaan? Mitkä olisivat sopivat eräkoot ja minimimäärät tuotteille myytäväksi verkkokauppaan?
- Mitä hyötyjä ja mahdollisia haittoja verkkokauppa voisi tuoda yritykselle?

Viimeinen haastattelu kohdistettiin yleisesti vaneriteollisuuteen. Haastattelu suoritettiin 11.2 ja haastattelun osallistui vaneriteollisuuden johtaja sekä liiketoiminnan johtaja. Kysymykset olivat seuraavanlaiset:

- Voisiko yksikkö tulevaisuudessa myydä suoraan kuluttajille?
- Voisiko kuluttajakaupalla nostaa kannattavuutta?
- Miten mahdollinen kuluttajakauppa vaikuttaisi nykyisiin asiakassuhteisiin?
- Miten yksikkönne resurssit riittävät palvelemaan kuluttaja asiakkaita?
- Miten verkkokauppa soveltuisi yksikön liiketoimintaan?
- Voisiko verkkokauppa nostaa yksikön kannattavuutta?
- Miten verkkokauppa vaikuttaisi nykyisiin asiakassuhteisiin?
- Mitkä tuotteet soveltuisivat mahdolliseen kuluttajakauppaan ja mitkä yleisesti verkkokauppaan?
- Sopisivatko lankeavat tuotteet verkkokauppaan myyntiin?
- Mitkä olisivat sopivat eräkoot ja minimimäärät tuotteille myytäväksi verkkokauppaan?

## 5.6 Asiakkaiden haastattelut

Yksiköiden haastattelujen jälkeen vuorossa oli palaveri ohjausryhmän kanssa. Haastattelu tulosten mukaisesti päätettiin pitää haastattelukierros asiakkaille. Koska vahvin kiinnostus verkkokauppaan kohtaan oli vaneriteollisuudella sekä varsinkin KORE-osastolla, asiakkaat valittiin pääosin heidän asiakaspiiristä.

Asiakkaita haastateltiin Suomesta, Slovakiasta ja Saksasta. Suomesta haastatteluun osallistui kaksi suurta jälleenmyyjää, Slovakiasta yksi ja Saksasta viisi vaneriteollisuuden asiakasta. Kysymykset asiakkaille olivat seuraavanlaiset:

- Mikä on teidän näkemyksenne verkkokaupasta yritystenvälisessä liiketoiminnassa?
- Minkälaisia ominaisuuksia verkkokaupalla tulisi olla, jotta se palvelisi mahdollisimman hyvin?
- Mitkä olisivat verkkokaupan suurimmat hyödyt ja mahdolliset haitat?
- Miten verkkokaupankäynti eroaa nykyisestä kaupankäynnistä?

## 6. TULOKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä osiossa käsitellään haastatteluiden tulokset ja niistä seuranneet johtopäätökset. Haastatteluun osallistui kaiken kaikkiaan viisi yksikköä, kaksi osastoa ja kahdeksan asiasta. Haastateltavia henkilöitä oli 20.

### 6.1 Liiketoimintayksiköiden tarve verkkokaupalle

#### Koivuteollisuus:

Koivuteollisuuden yksikön liiketoiminta on täysin yrityskauppaa, jota tehdään jälleenmyyjien kautta sekä suoraan teollisten loppukäyttäjien kanssa. Näin ollen kuluttajakauppa on vierasta yksikölle, mutta ei täysin poissuljettu vaihtoehto. Kannattavuuden kannalta kuitenkin kuluttajakauppa voisi olla liian pientä ”näpertelyä” isoille tehtaille ja resurssit eivät tällä hetkellä riittäisi palvelemaan kuluttaja-asiakkaita. Lisäksi suora kuluttajakauppa voisi vaikuttaa negatiivisesti nykyisiin jälleenmyyjäsuhteisiin. Mahdollisia kuluttajatuotteita voisi yksiköllä olla ohutviiluvaneri ja liimalevy ja molempien tuotteiden myyntimäärä voisi olla kappaleittain. Lisäksi valikoimassa voisi olla sahauspalvelu, joten asiakas voisi ostaa tuotteen määrämittaan sahattuna. Langenneita tuotteita yksiköllä ei synny, joten niiden myyminen ei onnistu. Vientikaupassa logistiikkaa poikkeaa merkittävästi verrattuna kotimaan kauppaan ja logistiikan uskotaankin tuovan haastavuutta verkkokaupan toteuttamiseen.

Yleisesti verkkokauppaan yksikkö suhtautuu positiivisesti, mutta kuitenkin varauksellisesti. Mahdollisia verkkokauppatuotteita olisi ohutviiluvaneri ja liimalevy, mutta esimerkiksi sahatavarapuolelta ei voisi myydä vain tiettyä dimensiota, koska koko tukin osat tulisi saada kaupaksi. Johtaja sekä myyntipäällikkö uskoisivat verkkokaupan nostavan yrityksen imagoa ja tuovan sitä enemmän kuluttajien tietoisuuteen.

Suurimmat hyödyt verkkokaupasta olisi yksikön mukaan seuraavat:

- Verkkokaupan avulla voisi saada tuotteista korkeamman hinnan

- Verkkokaupalla voisi tavoittaa uutta asiakaskuntaa
- Ohutviiluvanerille voisi saada lisänäkyvyyttä sekä sen myyntiä voisi saada kasvatettua

Suurimpana heikkoutena yksikkö näki asiakassuhteiden muutoksen nykyisiin jälleenmyyjäasiakkaisiin.

#### Osto- ja logistiikkaosasto:

Osto- ja logistiikkaosasto ei osta tällä hetkellä tuotteita verkkokaupasta. Tilaukset tehdään siten, että aluksi tilaus syötetään omaan toiminnanohjausjärjestelmään. Tämän jälkeen tilaus tulostetaan omasta ERP -järjestelmästä .pdf- muotoon, joka lähetetään toimittajalle sähköpostilla. Suurimpana ongelmana ostopäällikkö näkeekin mahdollisen kaksinkertaisen työn, jonka ostaja joutuu tekemään käyttäessään verkkokauppaa. Omaan toiminnanohjausjärjestelmään tilaus täytyisi joka tapauksessa saada, joten ostaja joutuu syöttämään tilauksen asiakkaan verkkokauppaan sekä omaan ERP -järjestelmään. Jos verkkokauppa rakennetaan, sen tulisi olla mahdollisimman selkeä sekä helppokäyttöinen. Lisäksi verkkokaupassa tulisi olla historian selaus sekä vanhan tilauksen kopioiminen, jotta uusien tilauksien teko olisi ostajalle mahdollisimman nopeaa. Kuluttajakaupan osto-osasto näki hyvin haastavaksi. Yrityksen resurssit eivät tällä hetkellä riitä vastaanottamaan kuluttajien yhteydenottoja eivätkä myöskään varastoresurssit riitä toimittamaan yksittäisiä kappaleita. Lisäksi asiakassuhteet jälleenmyyjiin saattavat kärsiä. Näkemys oli, että ”meidän ostolle verkkokauppa olisi liian työläs käyttää”.

Logistiikkaa osto-osasto pitää haastavana verkkokauppaan liittyen. Tämän hetken logistiikkasopimukset eivät varsinkaan riitä palvelemaan kuluttaja-asiakkaita. Kuluttajakauppa vaatisi kokonaan uuden logistiikkakumppanin, joka pystyy antamaan palvelulupauksen kuluttaja-asiakkaille. Tällä hetkellä logistiikka on keskitetty muutamille palveluntarjoajille. Kuluttajakauppa vaatisi logistiikalta seuraavia ominaisuuksia, joita yrityskauppa ei vaadi:

- Kotiinkuljetus (tällä hetkellä asiakkaalta vaaditaan trukkipurku)
- Yksittäisten kappaleiden kuljetus

- Seurantaominaisuus

Ostopäällikkö näkisi kuluttajakaupan nostavan huomattavasti logistiikkakustannuksia, koska varastoja ei ole kuin muutama. Toinen varasto on Päijät-Hämeessä ja toinen on Etelä-Savossa. Vientitoimitusten osalta olisi sovittava hyvin tarkat pelisäännöt kuljetusliikkeiden kanssa sekä mietittävä tarkasti, mihin maihin tuotteita toimitetaan. Nykyiset viennin toimituserät ovat lähtökohtaisesti täysiä trailereita tai kontteja.

Sahateollisuus:

Sahateollisuus näki verkkokaupan käytön hyvin haastavana. Kuluttajakauppaa ei pidetty mahdollisena, koska se on liian pientä toimintaa isolle tehtaalle. Lisäksi verkkokauppamyynä on vaikeaa saateollisuuden tuotteille, koska tuotevalikoimasta ei voi myydä vain tiettyjä dimensioita, jotka kiinnostavat asiakkaita eniten. Koko tukista syntyvät osat tulisi myydä. Sahateollisuus näkikin ainoaksi selkeäksi verkkokauppamyynä tuotteeksi langenneet sahatavarat, jotka täytyy poistomyynä myydä joka tapauksessa. Viennin osalta nousi esiin ajatus, voisiko asiakas ”lastata” verkkokaupassa auton täyteen tavaraa ja tilata sen. Ongelmaksi saattaa kuitenkin muodostua tuotevalikoima.

Asiakkailta ei ole tullut yhteydenottoja liittyy verkkokauppaan. Yksikkö näkee, että sähköinen kaupankäynti on tulevaisuuden trendi, mutta ajankohta sen toteutukselle ei välttämättä ole vielä. Lisäksi yksikkö epäilee verkkokaupan tuovan paljon enemmän kustannuksia kuin lisäarvoa liiketoiminnalle. Suurimmat hyödyt verkkokaupasta olisi poistoeristä eroon pääseminen ja haittana heikon kannattavuuden.

Lastulevyteollisuus:

Lastulevyteollisuuden kaupankäynti on täysin yrityskauppaa, mutta kuluttajakaupantekoa ei pidetty mahdollisena ajatuksena. Lisäksi lähes kaikki kaupankäynti tapahtuu jälleenmyyjien kautta, joten he ovat tärkeässä osassa yksikön liiketoimintaa.

Kuluttajakaupan mahdollistaminen vaatisi kuitenkin isoja toimenpiteitä yritykseltä. Yrityksen tulisi investoida suuri keskusvarasto tuotteita varten ja markkinointiin pitäisi



panostaa huomattavasti laajemmin kuin tällä hetkellä. Lisäksi henkilöresurssit ovat liian vajavaiset tällä hetkellä kuluttajakaupan hallintaa varten. Selkeitä kuluttajatuotteita yksiköllä olisi kuitenkin vain yksi: uritettu lattialämmityslevy. Kuluttajakaupan hyötyinä yksikkö näkee korkeamman hinnan saatavuuden tuotteista sekä brändin imagon kohoamisen. Kuluttajakaupasta johtuvana selkeänä haittana yksikkö näkee suhteet jälleenmyyjiin, jotka ovat tällä hetkellä tärkeässä asemassa.

Asiakailta ei ole tullut kyselyitä tai yhteydenottoja liittyen mahdolliseen verkkokauppaan. Viennin osalta yksikkö ei näe verkkokauppaa kannattavaksi hankkeeksi ainakaan tällä hetkellä. Yleinen suhtautuminen sähköiseen liiketoimintaan on positiivinen, mutta jälleenmyyjät ovat tällä hetkellä hyvin tärkeitä, joten suhteita heihin ei voisi heikentää. Yksikön mukaan suurimmat hyödyt yleisesti verkkokaupasta olisivat mahdollinen yhteiskuormapalvelu ja mahdollisesti paremman hinnan saatavuus. Heikkouksina asiakassuhteiden heikentymisen lisäksi yritys näkee liian isot kustannukset ja näin ollen heikon kannattavuuden toiminnalle.

#### Taloteollisuus:

Taloteollisuus on poikkeuksellinen yksikkö konsernissa, koska suuri osa sen kaupankäynnistä muodostuu kuluttajakaupasta. Yksikkö myy talopakettiratkaisuja kuluttajille sekä panostaa myös ammattirakentamisen puolelle. Verkkokauppa sai heiltä positiivisen vastaanoton.

Yksikkö näkee verkkokaupan ja sähköisen kaupankäynnin olevan megatrendejä tulevaisuudessa ja niiden positiivisen vaikutuksen yrityksen imagoon. Yksikön mukaan tietojärjestelmät kehittyvät koko ajan ja suuntaus on vahvasti sähköiseen liiketoimintaan.

Kuluttajakaupan osalta verkkokauppa toisi liiketoimintaan laajuutta. Verkkokaupassa ei niinkään nähdä myytävän taloja vaan palveluja ja lisäosia rakentamiseen ja talopakettiin liittyen. Myytäviä asioita voisivat olla:

- Huolto- ja asiantuntijapalvelut
- Räätelöidyt autokatokset

- Maalit
- Pientarvikkeet
- Lämpökamerakuvaus
- Ilmatiiveysmittaus
- Rakennuslupakuvat
- Arkkitehtipalvelut

Kattoristikkopuolen tuotteita olisivat vakiotuotteet sekä lisätuotteet, jotka voisivat olla esimerkiksi aluskatteet, kulmaraudat sekä kulkusiltakorokkeet.

Verkkokaupan lisäksi suurena aiheena ja hyötynä yksikön haastattelussa nousi esiin Extranet, joka parantaisi ja helpottaisi palvelua huomattavasti. Asiakkaat pääsisivät kirjautumaan Extranettiin omilla tunnuksilla ja he pääsisivät helposti käsiksi talonsa dokumentteihin. Lisäksi he pääsisivät keskustelemaan palveluntarjoajan kanssa sekä näkemään keskusteluhistorian.

Suurimpina hyötyinä verkkokaupan osalta yksikkö näkee seuraavat asiat:

- Ostamisen helppous
- Asiakkaalle ystävällinen toimintatapa
- Kauppa avoinna ympäri vuorokauden
- Yrityksen tunnettavuus kasvaa
- Lisäpalveluiden myynti

Suurimmat haitat verkkokaupasta voisivat olla yksikön mukaan seuraavat:

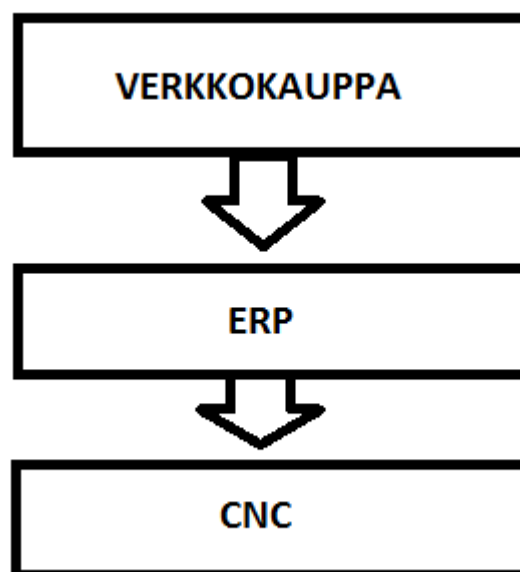
- Negatiivinen vaikutus tukkukaupan asiakassuhteisiin
- Hinnan asettamisen vaikeus
- Kannattavuuden saaminen
- Riittävien myyntivolyymien saaminen

Yksikkö on lähtökohtaisesti sähköisen liiketoiminnan kannalla sekä antaa positiivisen kuvan verkkokaupasta, mutta ei näe sille kuitenkaan välitöntä tarvetta. Extranet -palvelu olisi tällä hetkellä erittäin hyvä kehityskohde yritykselle.

#### KORE:

KORE-osasto toimii vaneriteollisuuden alaisuudessa, mutta poikkeaa paljon niin sanotusta normaalista vanerin liiketoiminnasta. KORE valmistaa räätälöityjä vanerituotteita kevyisiin kuljetusvälineisiin. Raaka-aine on vaneria, mutta tuotteet jalostetaan ja työstetään asiakaskohtaisiksi. KORE:n tuotanto on Puolassa.

Osasto näkee sähköisen kaupankäynnin erittäin tärkeänä tulevaisuutta ajatellen ja osastolla on tällä hetkellä paljon kehitysideoita ja tarpeita aiheeseen liittyen. Kaikista tärkeimpänä tavoitteena osasto näkee tilaus-toimitusprosessin nopeuttamisen (kuva 17). Ajatuksena on se, että asiakkaan syötettyä tilaus verkkokauppaan, sen pitäisi siirtyä suoraan myös toiminnanohjausjärjestelmään ilman manuaalista tilauksen syöttöä. Tällä hetkellä prosessin läpimenoaika on liian pitkä.



Kuva 17. Tilaus-toimitusprosessi.

Tilaus-toimitusprosessin läpimenoaika on tällä hetkellä keskimäärin noin kaksi päivää ja tavoitteena on sen kaventaminen tunteihin. Integroitu verkkokauppa toiminnanohjausjärjestelmän kanssa nopeuttaisi tilauksen etenemistä ERP -järjestelmään, vähentäisi fyysistä työtä sekä vähentäisi inhimillisiä virheitä.

Yksikkö näkee siis verkkokaupan ainoastaan kannattavaksi silloin, jos se on integroitu toiminnanohjausjärjestelmän kanssa. Nopeilla toimituksilla ja prosessien läpimenoajoilla on myös positiivinen vaikutus yrityksen kannattavuuteen. Verkkokaupan vaikutus asiakkaisiin nähdään osaston toimesta pelkästään positiivisena. KORE -osaston kaupankäynti on täysin suoraa kauppaa teollisten loppukäyttäjien kanssa, joten jälleenmyyjä myyntiprosessissa ei ole mukana. Positiivinen vaikutus syntyy lyhyiden toimitusaikojen ansiosta. Asiakkaat eivät ole lähestyneet osastoa verkkokaupan osalta. Kuluttajakauppaa osasto ei ole ainakaan vielä tehnyt, joten kaikki kaupankäynnit käydään yritysten välillä. Osasto uskoo verkkokaupan tuovan positiivista näkyvyyttä koko yritykselle.

Osastolla ei ole vakiotuotevalikoimaa, koska kaikki tuotteet asiakasräätälöityjä tuotteita. Tämän vuoksi verkkokaupassa asiakkaan tulisi pystyä räätälöimään haluama tuote digitaalisesti ja mahdollisimman helposti.

Verkkokaupassa tulisi olla osaston mielestä seuraavia ominaisuuksia:

- Tilinavaushakemus
- Kieliversioiden tulisi olla vähintään saksaksi, englanniksi, ranskaksi ja puolaksi
- Tuotevalitsimen tulisi olla mahdollisimman helppokäyttöinen

Suurimat verkkokaupasta saadut hyödyt olisivat:

- Integroituna järjestelmänä toimitukset ja laskutukset nopeutuisivat
- Paremman kannattavuuden saaminen
- Työn ja virheiden väheneminen

Mahdollisina haittoina osasto näkee seuraavat asiat:

- Jos verkkokauppaa ei integroida ERP:n kanssa, siitä ei ole hyötyä
- Tuotetiedot saattaa helposti vanhentua.

Haastattelun lopuksi KORE -osasto ehdottaa, että yhtä suuret hyödyt voisi tuoda yrityksen toiminnanohjausjärjestelmän integroiminen asiakkaan ostojärjestelmän kanssa. Näin ollen asiakkaan ei tarvitsisi lähteä tekemään tilausta erilliseen järjestelmään, vaan hän voi tehdä tilauksen omaan järjestelmään ja tilaus siirtyy automaattisesti asiakkaan ERP-järjestelmään. Lisäksi Extranet -palvelu nostettiin esiin. Extranettiin voisi päivittää esimerkiksi asiakkaiden tiedot, dokumentit, työstöpiirrustukset, voimassa olevat hintalistat ja yrityksen ajankohtaiset uutiset. Asiakkaat pääsisivät omilla tunnuksilla omiin tietoihin käsiksi.

#### Vaneriteollisuusteollisuus:

Vaneriteollisuus on yksi yrityksen suurimpia tulosyksiköitä. Vaneriyksikön tuotevalikoima on hyvin laaja ja myynti painottuu vahvasti vientiin. Yksikön kaupankäynti on täysin yritysten välistä ja osa kaupoista tehdään suoraan loppukäyttäjien kanssa ja osa jälleenmyyjien kautta.

Kuluttajakauppaa yritys ei tee, mutta ei sitä myöskään tyrmää tulevaisuuden osalta. Kuluttajamyynnin heikkoutena nähdään kuitenkin kannattavan liiketoiminnan saavuttaminen. Mahdollisia kuluttajatuotteita yksikön mukaan olisivat raakavaneri S-pintalaadulla, sisustusarkkivanerit ja värjätyt dekoratiiviset vanerit. Toisena ja hyvin varteen otettavana vaihtoehtona B2C -verkkokaupalle yksikkö näkee yhteistyön jälleenmyyjän kanssa, joka voisi sijoittaa tuotteet omaan verkkokauppaansa.

Yksikkö näkee verkkokaupan sopivan hyvin yrityksen liiketoimintaan, mutta integroitu järjestelmä on myös sille edellytys. Ainoastaan tällä toimintatavalla tilaus-toimitusprosessia saadaan nopeutettua ja tehostettua. Vaneriteollisuuden tilauksista osa on hyvin työläitä syöttää manuaalisesti. Yksi ajatus yksiköltä oli keskusvaraston sijoittaminen Puolaan, jossa on jo valmiiksi yksi vaneriteollisuuden osasto. Näin varastointikustannuksia

saataisiin pienennettyä ja jakelu helpottuisi Euroopan osalta. Vaikutusta nykyisiin jälleenmyyjiin on vaikea arvioida.

Suurimpina verkkokaupan hyötyinä yksikkö näkee seuraavat asiat:

- Tilauksenkäsittelijöiden manuaalinen työ vähenee ja ajankäyttöä voi kohdistaa muuhun toimintaan
- Ostajan on helppo tilata tuotteet ja näin yritys voi sitouttaa ostajaa
- Verkkokaupan ja ERP -järjestelmän tulisi olla ehdottomasti integroitu
- Jos B2C-verkkokauppa tehdään, sen tulisi olla myös integroitu ERP -järjestelmän kanssa

Suurimpina haittoina yksikkö näkee seuraavat asiat:

- Jos verkkokauppaa ei integroida asiakkaan ostojärjestelmän kanssa, se teettää kaksinkertaisen työn asiakkailla ja asiakkaat eivät tähän suostu
- Haastavaa sijoittaa verkkokauppaan räätälöidyt tuotteet
- On vaikeaa määrittellä olisiko B2B- tai B2C-verkkokauppa kannattavaa liiketoimintaa. Verkkokaupat aiheuttavat paljon kustannuksia.

## 6.2 Asiakkaiden tarve verkkokaupalle

Ensimmäiset haastateltavat yritykset olivat kaksi suomalaista suurta jälleenmyyjäketjua. Molempien ketjujen organisaatiot ovat suuria ja oikeiden yhteyshenkilöiden tavoittaminen ja löytäminen oli hankalaa. Näkemyksiä kuitenkin verkkokaupan osalta saatiin.

Suomalaiset yritykset näkevät verkkokaupan tulevaisuuden trendinä, mutta luonnollisesti siten, että he myyvät kuluttajille. Kuluttajakaupan osalta tulisikin selvittää, voisivatko he myydä omassa verkkokaupassaan case-yrityksen tuotteita.

Yrityskaupan osalta he näkivät, että ostajien tilaukset ovat samantyyppisiä tilauksesta toiseen, joten verkkokaupalle he eivät näe tarvetta. Sitä vastoin tilauksien siirtyminen

suoraan ostajan järjestelmästä myyjän järjestelmään nopeuttaisi tilausvahvistuksen saamista ja parhaimmillaan toimitusaikaa. Tämä kehityssuunta on positiivinen. Muutamia kokemuksia heidän verkkokaupoistaan nousi esiin:

- Kaupankäynti on suurimmillaan iltaisin ja viikonloppuisin
- Verkkokauppa on edelleen murrosvaiheessa. Pieniä ongelmia esiintyy jatkuvasti
- Haastavuutena on kannattavuus. Asiakaslupaus on toimittaa yksikin levy ympäri Suomen ja asiakkaan ja varastoivan pisteen etäisyys voi olla pitkä.

Seuraava haastateltava asiakas sijaitsee Slovakiassa. Kyseinen haastateltava on vaneriteollisuuden asiakas ja yksikkö näkee asiakkaan hyvin potentiaalisena verkkokaupan tai sähköisen palvelun käyttäjänä.

Asiakas on positiivinen verkkokaupan suhteen. Haastattelussa ilmeni seuraavia asioita:

- Verkkokaupan tulisi olla mahdollisimman helppokäyttöinen
- Suurin hyöty verkkokaupasta olisi tilaus-toimitusprosessin nopeuttaminen
- Asiakaskohtaiset tuotetiedot pitäisi saada mahdollisimman helposti

Tällä hetkellä suurin ongelma asiakkaalle on tilausvahvistuksen viipyminen ja toimitusaika. Lisäksi asiakas näkee ongelmaksi tietojen saatavuuden, joka tapahtuu sähköpostitse. Verkkokaupan käyttö ei suoranaisesti hyödytä asiakasta, jos sillä ei tilaus-toimitusprosessi nopeudu. Kaksinkertaista työtä he eivät myöskään halua tehdä, minkä verkkokauppa aiheuttaisi.

Seuraavat asiakkaat olivat viisi saksalaista vaneriteollisuuden asiakasta. Heidän kommentit olivat hyvin yhteneväiset.

Verkkokaupan kaikki asiakkaat näkevät positiivisena kehitysaskelena, mutta suurimpana haittana kaikilta nousi esiin kaksinkertaisen työn tekeminen. He ovat tottuneet käyttämään omia ostojärjestelmiä ja he näkevät ne hyviksi työkaluiksi. Yksi asiakas mainitsi tilausvahvistuksen tulevan toiselta toimittajalta 10 minuutissa tilauksen lähetyksestä, joten vahvistuksen ja toimitusajan saaminen nopeasti on tärkeä asia asiakkaille. Lisäksi

palautetta tuli kotisivujen epäselvyydestä. Tuotetietojen hakeminen tulisi olla helppoa. Omat tiedot, dokumentit ja hintalistat pitäisi olla saatavilla. Tähän tarkoitukseen ajatuksena esille nousi Extranet.

Ainoastaan yhdelle asiakkaalle ei ollut merkitystä, joutuuko tilauksen tekemään erikseen verkkokauppaan vai lähettää sähköpostilla. Kyseisellä asiakkaalla ei ole ostojärjestelmään vaan he lähettävät ja kirjoittavat tilauksen erikseen sähköpostilla. Yksi asiakas nosti esiin toimituksien seurannan, mutta ei pitänyt sitä välttämättömänä.

Yhteenvetona asiakkaiden haastatteluista voidaan todeta, että suurin haaste verkkokaupassa on kaksinkertaisen työn tekeminen, jota asiakkaat eivät luonnollisesti halua tehdä. Toisaalta tilausvahvistuksien saaminen on hidasta, joten tilauksentekoprosessia pitäisi saada joka tapauksessa nopeutettua.

### 6.3 Johtopäätökset

Kuten haastatteluista voidaan todeta, kaikki yksiköt ovat erilaisia. Yksikön toimintatavat, myyntistrategiat ja tuotevalikoimat vaikuttavat vahvasti verkkokaupan hankintaan.

Ensimmäinen haastateltava yksikkö oli koivuteollisuus. Sen osuus koko konsernista ei ole kovin suuri. Liikevaihto on noin 4 % koko konsernin liikevaihdosta. Yksikön suhtautuminen verkkokauppaan oli positiivinen, mutta haasteita hankkeessa myös nähtiin. Kuluttajakaupan yksikkö näki haastavana toteuttaa, koska se saattaisi olla isolle tehtaalle liian pientä toimintaa ja tämä aiheuttaisi haasteita kannattavalle liiketoiminnalle. Yksikkö kuitenkin esitti kaksi tuotetta, jotka voitaisiin myydä suoraan kuluttajille sekä sahauspalvelun, joka tuottaisi asiakkaalle lisäarvoa. Suurimpina hyötyinä yksikkö näki imagon parantamisen, paremman hinnan saatavuuden tuotteista, uuden asiakaskunnan tavoitettavuuden sekä tuotekohtaisen lisänäkyvyyden. Haittana yksikkö näki asiakassuhteiden muutokset jälleenmyyjäasiakkaisiin.



Edellä mainituista tuloksista ohjausryhmä teki seuraavat johtopäätökset:

- Yksiköllä on kiinnostusta verkkokauppaan, mutta ei välitöntä tarvetta
- Yksikön etäisyys yrityksen päätoimipaikasta tuo haasteita logistiikkaan
- Jos verkkokauppaa lähdetään tulevaisuudessa toteuttamaan, yksikön tuotteet harkitaan mukaan otettavaksi
- Tämän hankkeen osalta yksiköstä saadut tulokset eivät aiheuta välittömiä toimenpiteitä

Toinen haastattelukierros tehtiin osto- ja logistiikkaosastolle. Ostopäällikön suhtautuminen verkkokauppaan oli neutraali. Hän näki, että heidän ostotoiminnan osalta verkkokauppa ei olisi hyvä ratkaisu. Syynä olisi kaksinkertaisen työn tekeminen. B2B -verkkokaupan ominaisuuksista haastateltava oli sitä mieltä, että sen tulisi olla ostajalle mahdollisimman helppokäyttöinen ja selkeä. Tällä tavalla ostaja saadaan mahdollisesti ”koukutettua” käyttämään verkkokauppaa.

B2C -verkkokaupan käytössä ostopäällikkö näki useita haasteita. Yrityksen resurssit eivät tällä hetkellä mitenkään riitä vastaanottamaan kuluttajien yhteydenottoja. Tämän lisäksi kuluttajakauppaa varten täytyisi rakentaa erillinen keskusvarasto. Asiakassuhteet jälleenmyyjiin todennäköisesti kärsisi kuluttajakaupan vuoksi sekä logistiikkakustannukset olisivat korkeammat kuin tällä hetkellä.

Ohjausryhmä huomioi osto-osaston haastattelun tulokset analysoidessaan jatkotoimenpiteitä.

Toinen haastateltava yksikkö oli sahateollisuus. Sahateollisuuden osuus konsernin liikevaihdosta on noin 34 %, joten se on konsernin suurin yksikkö ja hyvin merkittävä kokonaisuuden kannalta. Mielenpitoet olivat hyvin selkeät. Kuluttajakaupantekoon ei nähdä edellytyksiä ja laajaa tuotevalikoimaa ei voida laittaa B2B -verkkokauppaankaan myyntiin. Yksikkö näkee suurimpana verkkokaupasta saatuna hyötynä poistoerien helpomman myymisen. Yksikkö näki verkkokaupan olevan tulevaisuuden trendi, mutta ei nähnyt sille tällä hetkellä akuuttia tarvetta.

Edellä mainituista tuloksista ohjausryhmä teki seuraavat johtopäätökset:

- Ainoa mahdollisuus verkkokaupan osalta B2B -kauppa
- Jos verkkokauppa tulevaisuudessa toteutetaan, sahateollisuuden poistoerät tulisi laittaa myyntiin
- Saadut tulokset eivät aiheuta välittömiä toimenpiteitä

Kolmas haastateltu yksikkö oli lastulevyteollisuus, joka muodostaa noin 10 % osuuden konsernin liikevaihdosta. Yksikön suhtautuminen verkkokauppaan oli kaiken kaikkiaan neutraali. Yksikkö näkee verkkokaupan tulevaisuuden trendinä ja positiivisia asioita olivat yhteiskuormapalvelu ja paremman hinnan saatavuus. Haittapuolina verkkokaupasta yksikkö näki suhteet asiakkaisiin, huomattavan markkinointipanostuksen sekä resurssien lisäämisen tarpeen. Yksi kuluttajille sopiva tuote yksiköllä kuitenkin olisi.

Ohjausryhmä teki seuraavat johtopäätökset edellä mainituista tuloksista:

- Yksiköllä ei ole välitöntä tarvetta verkkokaupalle, mutta näkemys tulevaisuuden osalta on positiivinen
- Jos verkkokauppa tulevaisuudessa toteutetaan kuluttajakaupan osalta, yksiköllä olisi kauppaan kuluttajille sopiva tuote
- Tulokset eivät aiheuta välittömiä jatkotoimenpiteitä

Seuraava haastateltava yksikkö oli taloteollisuus. Taloteollisuusyksikön koko vastaa koivuteollisuuden kokoa liikevaihdollisesti eli se muodostaa noin 5 % konsernin kokonaisliikevaihdosta. Taloteollisuus on poikkeava yksikkö muihin yksiköihin verrattuna, koska kuluttajakauppa on hyvin merkittävä osa yksikön kokonaisliiketoimintaa. Talopakettien myyminen verkkokaupassa on hyvin haastavaa, mutta yksikkö näki verkkokaupan käytöstä monia muita hyötyjä. Yksikkö näkee verkkokaupan olevan tulevaisuuden megatrendi.

Talopakettien myyntiä voisi tehostaa parantamalla palvelua ja tarjoamalla lisäpalveluja. Lisäpalveluja olisivat esimerkiksi maalien myynti, lämpökamerakuvaus ja arkkitehtipalvelut. Mitä laajemman ja helpomman paketin asiakkaalle voisi tarjota, sitä paremmin talokauppoja voisi saada tehtyä. Kattoristikoita lisätuotteineen voisi puhtaasti

myydä verkkokaupassa suoraan kuluttajille. Suurimpina verkkokaupan hyötyinä yksikkö näki muun muassa ostamisen helppouden ja lisäpalveluiden myymisen. Heikkouksina yksikkö näki muun muassa hinnan asettamisen vaikeuden ja kannattavuuden saamisen.

Yksiköltä nousi esiin Extranet -palvelu, jolla voisi parantaa, helpottaa ja tehostaa asiakaspalvelua. Extranetiin voisi tallentaa asiakaskohtaiset tiedot ja dokumentit ja tämä toimintatapa nopeuttaisi asiakasta saamaan tarvittavia tietoja, yritykselle kohdistuvat yhteydenotot vähenisivät ja aikaa säästyisi.

Ohjausryhmä teki seuraavat johtopäätökset yksikön haastattelutulosten perusteella:

- Yksikkö näkee verkkokaupan tulevaisuuden megatrendinä, mutta välitöntä tarvetta verkkokaupalle ei ole
- Jos verkkokauppa tulevaisuudessa perustetaan, yksiköllä on sopivia tuotteita ja palveluita myyntiin
- Tulokset eivät aiheuta välittömiä toimenpiteitä verkkokaupan hankinnalle
- Extranet -palvelu otetaan suunnitteluasteelle

Seuraavaksi tulokset saatiin KORE -osastolta. KORE kuuluu vaneriteollisuuden alaisuuteen ja tuotanto sijaitsee Puolassa. Osasto tekee pelkästään suoraa yrityskauppaa loppukäyttäjien kanssa. KORE -osasto näki verkkokaupan erittäin tervetulleena hankkeena, jos siihen saadaan tietyt ominaisuudet.

Yksikkö nosti välittömäksi tarpeekseen tilaus-toimitusprosessin nopeuttamisen. Tästä johtuen olisi välttämätöntä, että verkkokauppa olisi integroitu yrityksen toiminnanohjausjärjestelmän kanssa. Verkkokaupan positiivisia puolia olisi yksikön mukaan toimitusten ja laskujen siirtymisten nopeutuminen, paremman kannattavuuden saaminen ja työn ja virheiden väheneminen. Haittoina yksikkö näkee tuotetietojen vanhentumisen ja yksikön mukaan verkkokaupasta ei ole hyötyä, jos sitä ei integroida ERP -järjestelmän kanssa.

Ohjausryhmä teki seuraavat johtopäätökset tulosten perusteella:

- Yksiköllä on todellinen tarve nopeuttaa tilaus-toimitusprosessia
- Välttämättä verkkokaupalle yksiköllä ei välitöntä tarvetta ole
- Jos verkkokauppa tulevaisuudessa toteutetaan, KORE:n tuotteita voi siellä myydä
- Selvitetään millä eri tavoilla tilaus-toimitusprosessia saadaan tehostettua
- Tulokset eivät aiheuta välittömiä toimenpiteitä verkkokaupan hankinnalle

Viimeisenä yksikkönä haastatteluvuorossa oli vaneriteollisuus. Yksikkö on konsernin toiseksi suurin muodostaen 32 % konsernin liikevaihdosta. Yksikön suhtautuminen verkkokaupan hankintaan oli positiivinen, mutta se asetti tiettyjä ehtoja toteutumiselle ja onnistumiselle. Verkkokaupan tulee olla integroitu asiakkaan ostojärjestelmän kanssa sekä yrityksen toiminnanohjausjärjestelmän kanssa. Tällä tavalla asiakas ei joudu tekemään kaksinkertaista työtä tilauksen syöttämiseksi ja tilaus saataisiin mahdollisimman nopeasti tuotannon työjonoon.

Kuluttajakauppaa yritys ei tällä hetkellä tee, mutta sillä olisi usea sopiva kuluttajatuote tarjolla. Kuluttajakaupan perustaminen vaatisi kuitenkin keskusvaraston. Kannattavan liiketoiminnan tekeminen voisi olla haastavaa. Yksikkö ehdotti, että keskusvarasto voisi sijaita Puolassa. Mahdollisina verkkokaupan haittoina yksikkö näki kannattavuuden saavuttamisen ja kaksinkertaisen työn asiakkaille, jos verkkokauppaa ei integroida.

Ohjausryhmä teki seuraavat johtopäätökset yksikön tuloksista:

- Verkkokauppaan suhtautuminen on positiivista, mutta tarve ei ole välttämätön
- Suurimpina hyötyinä nähtiin prosessien tehostaminen, joten tutkitaan mitä vaihtoehtoja toteuttamiseen on
- Jos verkkokauppa tulevaisuudessa toteutetaan, yksiköllä on kauppaan sopivia tuotteita
- Tulokset eivät aiheuta välittömiä toimenpiteitä verkkokaupan hankintaan

Yksiköiden jälkeen haastattelussa olivat asiakkaat. Asiakkaiden näkemykset olivat hyvin samantyyppisiä. Kuluttajatuotteet tulisi saada jälleenmyyjien verkkokauppaan myyntiin ja

verkkokaupan tulisi olla mahdollisimman helppokäyttöinen. Melkein kaikki asiakkaat kommentoivat mahdollista kaksinkertaista työtä, joka vain hidastaa prosessia. Jos verkkokauppa hankitaan, kaksinkertaista työtä ei saisi syntyä vaan se täytyisi yhdistää asiakkaan ostojärjestelmän kanssa. Monet asiakkaat antoivat palautetta dokumenttien, työstökuvien ja muiden tietojen hitaasta saatavuudesta. He usein kysyvät tarvittavaa dokumenttia sähköpostin välityksellä ja vastaukseen saattaa mennä päiviä. Extranet -palvelu olisi erittäin tervetullut asiakkaille.

Ohjausryhmä teki jatkotoimenpiteistä päätökset haastatteluiden tulosten perusteella. Konserniin on tietojärjestelmäpuolella useita hankkeita päällä tällä hetkellä. Esimerkiksi yrityksen toiminnanohjaus- sekä taloudenhallintajärjestelmät uusitaan. Kaikki yksiköt näkivät verkkokaupan käytössä positiivisia piirteitä, mutta negatiivisia vaikutuksia nousi myös esiin. Tulevaisuuden osalta verkkokauppa nähdään merkittävänä trendinä.

Koska verkkokaupasta ei nähty välitöntä hyötyä ja tarvetta, hanketta ei viedä ainakaan välittömästi eteenpäin. Suunnitteilla ja käynnissä olevat tietojärjestelmähankkeet toteutetaan ainakin verkkokauppa ennen.

Kuitenkin asiakkailta ja yksiköiltä selvinneet tarpeet Extranet -palvelusta ja tilaus-toimitusprosessien nopeuttamisesta selvitetään. Tilaus-toimitusprosessin nopeuttamisen voisi ratkaista palvelin, joka muuttaa asiakkaalta tulleen tilauksen siten, että yrityksen uusi ERP -järjestelmä pystyy sen suoraan lukemaan. Tämä vaihtoehto on toteutettavissa riippuen kustannuksista. Vaihtoehtoja toteutukseen on useita, joten kartoitus täytyy tehdä tästä aiheesta erikseen.

## 7. YHTEENVETO

Tutkimuksen lähtökohtana oli tutkia verkkokaupan vaikutusta puualan yritykseen. Tutkimusmenetelmä oli haastattelututkimus, jonka tavoitteena oli selvittää verkkokaupasta aiheutuvat hyödyt ja haitat, tuotevalikoima, kuluttaja- ja yritysmyyntien ero, voisiko verkkokauppa olla integroitu toiminnanohjausjärjestelmän kanssa sekä verkkokaupan lisäarvon tuominen.

Ensimmäisessä teoriaosuudessa käsiteltiin sähköistä liiketoimintaa yleisellä tasolla ja syvennyttiin sähköisiin liiketoimintaprosesseihin sekä liiketoimintamalleihin. Sähköisen liiketoiminnan elinkaari kuvailtiin vuodesta 1995 tulevaisuuteen asti. Liiketoimintaprosessien osalta osiossa kuvailtiin liiketoimintaprosessien hallitsemista ja kehittämistä. Sähköinen liiketoimintamalli jaettiin eri osiin, jotka olivat palvelukonsepti, ansaintamalli, arvoverkosto, asiakkaat ja markkinat sekä kanavat. Kaikkia mallin osia tarkasteltiin erikseen. Tietojärjestelmien integraatiota ja niiden kehitystä tarkasteltiin kuvien avulla. Verkkokaupan tutkimuksen tuloksista selvisi myös integraation tärkeys case-yrityksen yksiköille ja asiakkaille. Edellä mainittujen aiheiden lisäksi osiossa kuvailtiin tarkemmin kolmea erilaista sähköistä tietojärjestelmää, jotka olivat ERP-, CRM- ja SCM-järjestelmät. Varsinkin ERP-järjestelmä on tärkeässä roolissa case-yrityksen tutkimuksessa, koska monet yksiköt pitivät verkkokaupan integroimista ERP-järjestelmään välttämättömänä. Teoriaosuus sähköisestä liiketoiminnasta tuki vahvasti tutkimusta, koska tutkimuksen kohde liittyy sähköiseen kaupankäyntiin ja se on sähköinen tietojärjestelmä.

Seuraava teoriaosuus käsitteli ostoprosessia liiketoiminnassa. Osiossa käsiteltiin ostoprosessia yleisesti sekä siihen vaikuttavia tekijöitä. Verkkokaupan osalta on tärkeä tietää mitkä tekijät vaikuttavat ostopäätöksen tekemiseen ja miten ihmiset saadaan käyttämään verkkokauppaa. Osiossa tarkasteltiin myös sähköistä ostoprosessia ja sen eroa perinteiseen ”kivijalkakauppaan”. Kaupankäynnit eroavat toisistaan ja sähköisestä ostoprosessista saadut hyödyt täytyy tiedostaa tutkimusta tehdessä.

Viimeisessä teoriaosuudessa syvennyttiin verkkokauppaan. Osiossa tarkasteltiin verkkokauppaa yleisesti sekä vertailtiin kuluttaja- sekä yrityskaupan eroja. Tilastoista pystyttiin huomaamaan, että verkkokaupan käyttö yleistynyt huomattavasti viimeisen

viiden vuoden aikana. Osiossa perehdyttiin myös sähköisen markkinapaikan käsitteeseen sekä vertailtiin kahta erilaista verkkokauppaa.

Teoreettisen tutkimuksen jälkeen käynnistyi empiirinen tutkimus. Tutkimuksen kohteena oli case-yritys, jonka tarvetta verkkokaupan käyttöön tutkittiin. Yritys- ja yksikköesittelyiden jälkeen esitettiin tutkimusmenetelmät, jotka olivat haastattelututkimukset yrityksen eri yksiköille sekä asiakkaille. Haastatteluiden tuloksista seurasi johtopäätökset, jotka määräsi toiminnan ja hankkeen jatkon.

Yrityksillä oli osittain erilaiset näkemykset verkkokaupan tarpeesta. Tämä johtui luonnollisesti siitä, koska yksiköt poikkeavat paljon toisistaan, vaikka toimivatkin saman yrityksen alaisuudessa. Eroavaisuudet näkyvät tuotteissa sekä myyntistrategioissa eli yksiköt tekevät sekä yritys-, että kuluttajakauppaa. Lisäksi toisien yksiköiden myynti painottuu kotimaahan ja toisien vientiin. Yksiköiden haastatteluiden lisäksi myös asiakkaita haastateltiin, koska ostajien mielipide on todella tärkeä hankkeen kannalta. Tulokset olivat seuraavanlaiset:

- Kaikki yksiköt näkivät verkkokaupan tulevaisuudessa vahvana trendinä
- Välitöntä tarvetta verkkokaupalle ei nähty
- Kuluttajakaupan suurimmaksi haasteeksi nähtiin kannattavuuden saavuttaminen
- Suurimpana haasteena verkkokaupan käytölle yrityskaupan puolella nähtiin asiakkaille aiheutuva kaksinkertainen työ.
- Kahdella yksiköllä on vahva tarve tehostaa tilaus-toimitusprosessia
- Lähes kaikki asiakkaat sekä kaksi yksikköä näkivät extranetin tarpeelliseksi. Erilaisten dokumenttien ja tietojen saaminen on tällä hetkellä liian työlästä, hankalaa ja hidasta

Johtopäätökset tuloksista olivat seuraavat:

- Verkkokauppaa ei välittömästi toteuteta, mutta hanketta ei myöskään tyrmätty
- Koska yritykselle on ajankohtaisia tietojärjestelmähankkeita liittyen esimerkiksi toiminnanohjausjärjestelmän uudistamiseen, tilaus-toimitusprosessin nopeuttamista tutkitaan järjestelmien integroinnilla sekä välityspalvelimella.
- Extranet -palvelun hankkimista tutkitaan. Hyödyistä on selvää näyttöä.

Verkkokaupan kartoitus oli onnistunut tutkimus yritykselle, koska yrityksellä ei ollut laajaa käsitystä siitä, miten verkkokauppa vaikuttaa eri yksiköihin ja mitkä ovat yksiköiden sekä asiakkaiden mielipiteet ja tarpeet verkkokauppaan liittyen. Lisäksi tutkimuksessa selvisi akuutti tarve tilaus-toimitusprosessin nopeuttamiseksi ja Extranet -palvelulle, joita hankkeita yritys lähtee viemään eteenpäin. Vaikka verkkokauppaa ei välittömästi toteuteta, sitä ei missään nimessä poissuljettu lähitulevaisuuden osalta.



## LÄHTEET

Alhonen, A. 2014. B2B-verkkokauppa muuttuu yhä enemmän B2C-kaupan suuntaan. [verkkajulkaisu]. [Viitattu 16.10.2015]. Saatavilla <https://www.andersinnovations.com/blogi/258/b2b-verkkokauppa-muuttuu-yha-enemman-b2c-kaupan-suuntaan/>

Amit, R & Zott, C. 2001. Value Creation in e-Business. *Strategic Management Journal*, Vol. 22, pp. 493 - 520.

Barua, A, Konana, P, Whinston, A & Yin, F. 2001. Driving E-Business Excellence. *Mitt Sloan Management Review*, pp. 36 - 45.

Jayawickrama, U & Yapa, S. 2013. Factors Affecting ERP Implementations: Client and Consultant Perspectives. *Journal of Enterprise Resource Planning Studies*, Vol. 2013, pp. 1 - 13.

Elragal, A & Kommos, M.E. 2012. In-House versus In-Cloud ERP Systems: A Comparative Study. *Journal of Enterprise Resource Planning Studies*, Vol. 2012, pp. 1 - 13.

ERP-järjestelmän perusteet – kurssin luentomateriaali elokuu 2013. Lappeenrannan teknillinen yliopisto.

Halen, L. 2014. Palvelevaa sisältöä ostoprosessin jokaiseen vaiheeseen [verkkajulkaisu]. [Viitattu 15.10.2015]. Saatavilla <http://www.slideshare.net/LenaHaln/palvelevaa-sisl-ostoprosessin-jokaiseen-vaiheeseen-viestinttoimisto-contenta-lena-haln>

Hasibuan, Z.A & Dantes, G.R. 2012. Priority of Key Success Factors (KSFS) on Enterprise Resource Planning (ERP) System Implementation Life Cycle. *Journal of Enterprise Resource Planning Studies*, Vol. 2012, pp. 1 - 15.

Hyytiäinen, L. 2010. Mehutuotteiden valintaan ja ostopäätökseen vaikuttavat tekijät. Pro-Gradu. Helsingin yliopisto. Taloustieteen laitos.

Juselius, J. 2009. Puun taitajat. Markprint.

Kettunen, J & Simons, M. 2001. Toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotto Pk-yrityksessä. Teknologiaalähtöisestä ajattelusta kohti tiedon ja osaamisen hallintaa [verkkodokumentti]. [Viitattu 13.10.2015]. Saatavilla <http://www.vtt.fi/inf/pdf/julkaisut/2001/J854.pdf>

Korhonen, H. 2012. Suomalaisen kuluttajan valintaorientaatio monikanavaisessa ympäristössä. Pro-Gradu. Aalto yliopisto. Markkinoinnin laitos.

Laukkanen, S. 2010. Organisaation ostoprosessiin vaikuttavat tekijät. Opinnäytetyö. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. Liiketalouden koulutusohjelma.

Liiketoimintaprosessien tiedonhallinta – kurssin luentomateriaali kevät 2015. Lappeenrannan teknillinen yliopisto.

Luomala, J, Heikkinen, J, Virkajärvi K, Heikkilä, J, Karjalainen, A, Kivimäki, A, Käköla, T, Uusitalo O & Lähdevaara, H. 2001. Digitaalinen verkostotalous. Tietotekniikan mahdollisuudet liiketoiminnan kehittämisessä. Teknologia katsaus 110/2001 [verkkodokumentti]. [Viitattu 14.10.2015]. Saatavilla [https://www.tekes.fi/globalassets/julkaisut/digitaalinen\\_verkostotalous.pdf](https://www.tekes.fi/globalassets/julkaisut/digitaalinen_verkostotalous.pdf)

Malinen, T. 2013. Miten B2B –yritys voi hyötyä verkkokaupasta [verkkojulkaisu]. [Viitattu 15.10.2015]. Saatavilla <https://www.sofokus.com/blogi/miten-b2b-voi-hyotya-verkkokaupasta/>

Quiescenti, M, Bruccoleri, M, La Commare, U, Noto La Diega, S & Perrone, G. 2011. Business Process Oriented-Design of Enterprise Enterprise Resource Planning (ERP) Systems for Small and Medium Enterprises. International Journal of Production Research, Vol. 44, Nos. 18 - 19, pp. 3797 - 3811.

Sähköinen liiketoiminta – kurssin luentomateriaali syksy 2014. Lappeenrannan teknillinen yliopisto.

Tinnilä, M, Vihervaara, T, Klimscheffskij, J & Laurila, A. 2008. Elektroninen liiketoiminta 2.0. Helsinki: Teknologiateollisuus.

Von Herten, P. 2006. Brändi yritysmarkkinoinnissa. Hämeenlinna: Karisto

Wall, B, Jagdeew, H & Browne, J. 2007. A review of eBusiness and digital business-applications, models and trends. Production Planning and Control: The Management of Operations, Vol. 18, No. 3, pp. 239 - 260.

Wikström, V, Sutinen, R & Frosterus, N. 2014. Verkkokauppatilasto 2013. TNS-Gallup. [verkkójulkaisu]. [Viitattu 16.10.2015]. Saatavilla [https://www.tns-gallup.fi/sites/default/files/old/digi/Verkkokauppatilasto\\_2013.pdf](https://www.tns-gallup.fi/sites/default/files/old/digi/Verkkokauppatilasto_2013.pdf)