

**VAASAN YLIOPISTO
TEKNILLINEN TIEDEKUNTA
TUOTANTOTALOUS**

Riina Purovesi

**PERINTEISEN LIIKETOIMINNAN LAAJENTAMINEN
VERKKOKAUPPAAN
Muutosprosessi ja toimitusketjujen hallinta**

Kauppätieteiden
pro gradu -tutkielma

VAASA 2017

SISÄLLYSLUETTELO	sivu
LYHENTEET	3
KUVALUETTELO	4
TIIVISTELMÄ	5
ABSTRACT	6
1. JOHDANTO	7
1.1 Tutkielman tausta ja tavoitteet	8
1.2 Tutkimuskysymys ja tutkimusmenetelmät	9
1.3 Tutkielman rakenne	10
2. DIGITALISAATIO JA VERKKOKAUPPA	11
2.1 Digitalisaation vaikutus	11
2.2 Verkkokaupankäynti	12
2.3 Verkkokauppaan siirtyminen	18
2.4 Verkkokaupankäynnin vaiheet	20
2.4.1 Tuotteiden vertailu verkkokauppojen välillä	20
2.4.2 Tuotteen tilaaminen	21
2.4.3 Tuotteen toimitus	22
2.4.4 Tuotteen vastaanotto	23
2.4.5 Asiakkaan kokema palvelu	24
2.5 Asiakkaan ostokäyttäytymisen seuraaminen	25
3. MUUTOSPROSESSI	26
3.1 Muutoksen haasteet	26
3.2 Muutoksen tekijät	27
3.3 Muutosprosessin vaiheet	28
3.4 Riskit	30
4. TOIMITUSKETJUN HALLINTA	32
4.1 Toimitusketjut	32
4.2 Toimitusketjun hallinta	36
4.3 Verkkokaupankäynti ja toimitusketjut	37
5. AIHEEN KÄSITTELY: CASE VAPO OY:N VERKKOKAUPPA	39
5.1 Case-yrityksen esittely	39
5.2 Tutkimustapa ja -menetelmät	40
5.3 Tutkimuksen tulokset	43
5.3.1 Verkkokauppa	43
5.3.2 Muutosprosessi	59
5.3.3 Toimitusketjun hallinta	65
6. JOHTOPÄÄTÖKSET	71

7. YHTEENVETO	77
LÄHDELUETTELO	80
LIITTEET	87
LIITE 1: Haastattelurunko	87

LYHENTEET

EDI: Electronic data interchange

FAQ: Frequently Asked Questions

ICT: Information and communication technologies

ISP: Internet Service Provider

NPS: Net Promoter Score

SET: Secure Electronic Transaction

TOC: Theory of Constraints

TQM: Total Quality Management

KUVALUETTELO

Kuva 1: Verkkokaupan käytön arviointikehys (Lu 2003: 266).	14
Kuva 2: Asiakastyytyväisyyteen vaikuttavat tekijät (Lu 2003: 275).	16
Kuva 3: Verkkokaupankäynnin vaiheet.	20
Kuva 4: Toimitusvaihtoehdot (Moroz & Polkowski 2016: 378).	23
Kuva 5: Muutosprosessi (Hayes 2002: 27).	29
Kuva 6: Suora toimitusketju (Mentze 2001: 5).	33
Kuva 7: Pidennetty toimitusketju (Mentzer ym. 2001: 5).	33
Kuva 8: Monimutkainen toimitusketju (Mentzer ym. 2001: 5).	33
Kuva 9: Neljän vaiheen prosessi läpinäkyvyyden kasvattamiseksi (Linich 2014).	35
Kuva 11: Yksinkertaistettu toimitusketju puhelinpalvelusta tilatessa.	75
Kuva 10: Yksinkertaistettu toimitusketju jälleenmyyjiltä ostaessa.	75
Kuva 12: Yksinkertaistettu toimitusketju verkkokaupan kautta tilatessa.	75

VAASAN YLIOPISTO**Teknillinen tiedekunta**

Tekijä:	Riina Purovesi
Tutkielman nimi:	Perinteisen liiketoiminnan laajentaminen verkko- kauppaan: Muutosprosessi ja toimitusketjujen hallinta
Ohjaajan nimi:	Päivi Haapalainen
Tutkinto:	Kauppatieteiden maisteri
Ohjelma:	Tuotantotalouden tutkinto -ohjelma
Pääaine:	Tuotantotalous
Opintojen aloitusvuosi:	2012
Tutkielman valmistumisvuosi:	2017

Sivumäärä: 90

TIIVISTELMÄ:

Viime vuosikymmenien aikana teknologia ja tiede ovat kehittyneet valtavasti, mikä on ollut tärkeässä roolissa muun muassa yritysten verkkokauppoihin siirtymiseen mahdollistamisessa ja lisäarvon luomisessa yritykselle uusien keinojen avulla. Digitalisaation myötä myös yritysten täytyy reagoida sekä sen tuomiin mahdollisuuksiin että haasteisiin arvioimalla uudelleen omia liiketoimintamallejaan sekä muuttamalla ja kehittämällä niitä. Kaupan alalla tämä tarkoittaa useimmille sitä, että kivijalkakaupat laajentavat tai siirtävät toimintaansa perinteisistä kaupankäynnin kanavista myös verkkokauppoihin.

Tässä tutkielmassa tutkittiin yritysten päätöksentekoa laajentaa myyntiä ja asiakaspalvelua perinteisten myyntikanavien lisäksi verkkokauppoihin. Tutkimuksen kohteena oli myös se, miten muutosprosessi toteutetaan tehokkaasti sekä miten verkkokauppaan siirtyminen vaikuttaa toimitusketjuihin ja niiden hallintaan. Tutkielman empiriaosuus tehtiin yhteistyössä Vapo Oy:n kanssa. Vapo Oy on vuoden sisään lanseerannut oman kulluttaja-asiakkaille suunnatun verkkokaupan perinteisten myyntikanavien tueksi.

Tutkielman teoriaosuus pohjautui suurimmilta osin ajankohtaisiin artikkeleihin, jotka käsittelevät verkkokauppaa, digitalisaatiota, toimitusketjuja ja niiden hallintaa sekä muutoksenhallintaa. Painetut teokset toimivat tutkielman pohjana, jonka ympärille tutkielma rakentui. Tutkielmassa pyrittiin käyttämään monipuolisesti erilaisia aineistoja lähteinä ja tavoitteena oli tukeutua mahdollisimman ajankohtaisiin teorioihin.

Tutkielman empiriaosuuden tutkimusmenetelmäksi valikoitui kvalitatiivinen menetelmä ja aineisto kerättiin kuudella haastattelulla. Tärkeimpinä tutkimustuloksina selvisi, että alasta riippumatta yritysten täytyy olla valmiina reagoimaan ympäristön tuomiin digitalisaation mahdollisuuksiin ja kehittää liiketoimintaansa sen avulla. Liiketoiminnan kehityksen tulee olla jatkuvaa, jotta yritys pärjää kilpailijoilleen ja saavuttaa kilpailuetua. Yritysten muutosprosessin tärkeimpänä tavoitteena on aina alkaa asiakkaan tarpeista ja päättyä asiakkaiden tarpeiden täyttämiseen.

AVAINSANAT: verkkokauppa, digitalisaatio, toimitusketjut, logistiikka, muutoksenhallinta

UNIVERSITY OF VAASA**Faculty of Technology****Author:**

Riina Purovesi

Topic of the Master's thesis:Expanding Traditional Business to E-Commerce:
The Change Process and Supply Chain Management**Instructor:**

Päivi Haapalainen

Degree:Master of Science in Economics and Business
Administration**Major:**

Industrial Management

Year of Entering the University: 2012**Year of Completing the Master's Thesis:** 2017**Pages:** 90

ABSTRACT:

Over the past decades technology and science have evolved significantly enabling companies to expand their traditional commerce to e-commerce and to create new value to their company. Digitalization also requires that companies have to react to the opportunities as well as to the challenges it brings by re-evaluating their own business models and being ready to change and develop them. In the commercial field it means that brick-and-mortar stores are expanding from their traditional sales channels to e-commerce.

This paper examined the decision-making process of companies expanding their sales and customer service from brick-and-mortar stores to e-commerce and how to execute the change process in an effective way. It also investigated how the change process to e-commerce has an influence on the company's supply chain management.

The theoretical part of the thesis was mainly based on topical articles about e-commerce, digitization, supply chains, supply chain management and change management. The typographical literature was used as the basis for the thesis. The thesis sought to use a wide variety of materials as references and the aim was to rely on the most up-to-date theories. The empirical part was made in collaboration with Vapo Oy, which has launched its e-commerce a year ago.

The qualitative method was selected as the research method for the empirical part of the thesis and the material was collected by conducting six interviews. The most important research results revealed that regardless of the sector, companies must be ready to react to environmental digitalization opportunities and to develop their business with it. Business development must be continuous in order to the company to compete with its competitors and to achieve a competitive edge. The most important goal of the change process is to start planning the process from the customer's needs and to end up meeting the needs of customers.

KEYWORDS: e-commerce, digitalization, supply chain, logistics, change management

1. JOHDANTO

Viime vuosikymmenien aikana teknologia ja tiede ovat kehittyneet valtavasti, mikä on ollut tärkeässä roolissa muun muassa yritysten verkkokauppoihin siirtymiseen mahdollistamisessa ja lisäarvon luomisessa yritykselle uusien keinojen avulla (Falk & Hagsten 2015: 357). Digitalisaation myötä myös yritysten täytyy reagoida sekä sen tuomiin mahdollisuuksiin että haasteisiin arvioimalla uudelleen omia liiketoimintamallejaan sekä muuttamalla ja kehittämällä niitä. Ensimmäinen kaupankäynti verkossa tehtiin jo vuonna 1995, minkä jälkeen verkkokaupankäynnin määrä on ollut nopeassa kasvussa, ja edelleen yhä useampi yritys siirtää tai laajentaa toimintaansa verkkoon (Yapar, Bayrakdar & Yapar 2015: 644). Tällä hetkellä suurin osa verkkokauppaan laajentaneista yrityksistä on suuria, kansainvälisiä tai korkean tuottavuuden yrityksiä (Falk ym. 2015: 366). Kaupan alalla tämä tarkoittaa useimmille sitä, että kivijalkakaupat laajentavat tai siirtävät toimintaansa perinteisistä kaupankäynnin kanavista myös verkkokauppoihin. Digitalisaatio edistää myös globalisaatiota, sillä nykyään yritykset pystyvät verkkokauppojen ansiosta tarjoamaan tuotteitaan asiakkaille ympäri maailmaa asiakkaan ja yrityksen fyysisen sijainnin merkityksen katoamisen kautta (Li & Dai 2015: 1328–1335). Internetin käyttäjien ja yritysten tarjoamien verkkopalveluiden määrä kasvaa jatkuvasti, mikä on vaikuttanut yritysten halukkuuteen laajentaa toimintaansa verkkoon ja viemään myyntiään suoraan jopa toisella puolella maailmaa sijaitsevien potentiaalisten asiakkaiden saataville (Terzi 2011: 746). Kuluttajat myös etsivät yhä useammin tietoa ja tuotteita suoraan verkkokaupoista kivijalkamyymälöiden sijasta, sillä verkkokaupoista löytyy usein tuotteiden tarkat tiedot ja hinnat nopeilla hakutoiminnoilla. (Ma, Lin & Zhao 2016: 1.) Verkkokauppaan laajentaminen edellyttää yritykseltä myös paljon suunnittelua, järjestelyä ja tehokasta muutoksenhallintaa, sillä verkkokauppoihin laajentaminen vaikuttaa muun muassa yrityksen toimitusketjuihin sekä varastonhallintaan (Yu, Wang, Zhong, & Huang 2016: 179). (Ahmad & Alam 2016: 867; Yapar ym. 2015: 643.)

Verkkokaupankäynti vaikuttaa myös yrityksen asiakas- ja markkinasuhteisiin (Falk ym. 2015: 358–359). Sillä on myynnin lisäksi myös kaksi tärkeää roolia; se toimii tehokkaana yhteydenpitokanavana sekä tiedonkerääjänä, ja toiseksi sen avulla yritys voi itse suorittaa kaupankäynnissä ne vaiheet, jotka perinteisessä myynnissä olisivat olleet ulkopuolisilla toimijoilla, ja yritys voi myydä tuotteet suoraan asiakkaille ilman välikäsiä. Verkkokauppa määrittelee uudella tapaa myös sen, miten yritysten *back-end* -operaatiot suoritetaan. Näihin kuuluvat tuotesuunnittelu ja -kehittely, hankinta, tuotanto, inventointi,

jakelu, myynnin jälkeinen tuki ja markkinointi. Internet ja verkkokaupankäynti muuttavat osapuolten rooleja ja niiden välisiä suhteita, ja ne edistävät uusien ja tehokkaampien toimitusketjujen, palveluiden ja liiketoimintamallien luomista. Lopputuloksena on tehokkuuden kasvu, tehokkaampi voimavarojen käyttö, tuotteen nopeampi markkinoille vieminen, tuotteiden tilaus- ja toimitusprosessin nopeutuminen ja parantunut asiakaspalvelu. (Terzi 2011: 746.)

Suomessa verkkokaupankäynti on jo melko yleistä, mutta silti läheskään kaikki yritykset eivät vielä hyödynnä verkkokauppojen tarjoamaa mahdollisuutta. Suomalaisten verkko-ostaminen yleistyy jatkuvasti kaikissa ikäluokissa, ja alle 55-vuotiaissa se alkaa olla jo hyvin vakiintunutta. 65–74-vuotiaiden verkko-ostaminen kasvaa voimakkaimmin, ja heidän verkko-ostoksensa keskittyvät eniten lomamatkoihin ja muihin harvemmin ostettaviin asioihin. (SVT 2014.) Vuonna 2015 tehdyssä tilastollisessa tutkimuksessa todetaan, että alle 44-vuotiaista yli 90 % on ostanut tai tilannut joskus verkon kautta. Vanhemmassa ikäluokassa prosenttiosuus on matalampi ja verkko-ostosten tekeminen on harvinaisempaa. Pääkaupunkiseudulla ostaminen on kaikkein yleisintä ja miehet tekevät hieman enemmän verkko-ostoksia, kuin naiset. (SVT 2015.)

Perinteiset kivijalkakaupat jäävät nykypäivänä helposti verkkokauppajättiläisten jalkoihin, jotka käyttävät kilpailukeinoinaan edullisempia hintoja, globaaleita markkinoita ja verkkokaupan ympärivuorokautista toimintaa. Kivijalkakauppojen on hyödynnettävä palvelun laatua halutessaan erottua verkkokaupoista, vaikka saattavatkin jäädä tässä häviölle monen asiakkaan vieraillessa kivijalkakaupassa vain testaamassa ja arvioimassa tuotetta, jonka jälkeen asiakas tilaa tuotteen verkkokaupasta edullisemmalla hinnalla. Kivijalkakaupoissa vieraileville asiakkaille voi olla myös tärkeää saada tuote heti ostettaessa mukaan, mutta yhä useampi asiakas on valmis odottamaan muutaman päivän kotiinkuljetusta, jos verkkokaupasta saa tilattua tuotteen edullisemmin parilla klikkauksella. (Li ym. 2015: 1328–1331.)

1.1 Tutkielman tausta ja tavoitteet

Tämän tutkielman tavoitteena on tutkia ja tarkastella yritysten päätöksentekoa laajentaa myyntiä ja asiakaspalvelua perinteisten kivijalkakauppojen myynnin lisäksi verkkokauppoihin. Tutkielmassa myös tarkastellaan digitalisaation vaikutusta yritysten toimin-

taan ja verkkokaupankäyntiin siirtymistä, toimitusketjujen hallintaa sekä yrityksen muutosprosessia. Tutkielman empiriaosuudessa tutkitaan case-yrityksenä Vapo Oy:ta, joka on vuoden sisään lanseerannut oman kuluttaja-asiakkaille suunnatun verkkokaupan.

Tässä tutkielmassa keskitytään fyysisten tuotteiden verkkokaupankäyntiin jättäen muun muassa palveluiden, musiikin, ohjelmistojen ja tietokonepelien myynti tutkimuksen ulkopuolelle. Verkkokaupankäynti voidaan perinteisesti jakaa kahteen eri osaluokkaan; suoraan ja epäsuoraan verkkokauppaan, ja tässä tutkielmassa keskitytään epäsuoraan verkkokaupankäyntiin. Epäsuorassa verkkokaupankäynnissä asiakas tilaa ja maksaa tuotteen verkkokaupassa, mutta saa tuotteen joko postitse, kotiinkuljetuksella tai hakemalla sen noutopisteestä. Suorassa verkkokaupankäynnissä asiakas myös saa tuotteen digitaalisesti itselleen, esimerkiksi tietokoneohjelman, -pelin, palveluita tai musiikkia. (Singh, Yadav & Sahu 2016: 56.)

Tällä tutkielmalla pyritään luomaan ymmärrystä digitalisaation vaikutuksesta yrityksen toimintaan ja sen toimintaympäristöön, ja yritysten verkkokauppaan siirtymistä koko yrityksen laajuisena muutosprosessina. Verkkokauppaan siirtyminen vaatii yritykseltä paljon suunnittelua, johtamista ja toimintojen uudistamista, ja erityisesti toimitusketjujen uudelleensuunnittelua ja kehittämistä.

1.2 Tutkimuskysymys ja tutkimusmenetelmät

Tämä tutkielma tutkii digitalisaation vaikutusta yrityksen toimintaan, ja kuinka yritys voi hyödyntää digitalisaatiota muun muassa laajentamalla myyntiään verkkokauppaan. Tutkielman tarkoituksena oli vastata kolmeen alla olevaan kysymykseen mahdollisimman kattavasti.

Tutkimuskysymykset:

Miksi yrityksen kannattaa laajentaa toimintaansa verkkokauppaan?

Miten verkkokauppaan siirtymisen muutosprosessi toteutetaan parhaan lopputuloksen saavuttamiseksi?

Miten verkkokauppaan siirtyminen vaikuttaa yrityksen toimitusketjuihin ja niiden hallintaan?

Tutkimuksen teoriaosuuden tärkeimpiä lähteitä ovat olleet ajankohtaiset tutkimusartikkelit sekä muun muassa muutoksenhallintaa, digitalisaatiota ja toimitusketjuja käsittelevät painetut teokset. Empiriaosuudessa aineisto kerättiin kuudella haastattelulla, joissa haastateltiin Vapo Oy:n verkkokaupprojehtiin liittyviä henkilöitä. Materiaalia on ollut melko paljon saatavilla aiheen ajankohtaisuuden vuoksi. Eniten haasteita aineistonkeruussa oli empiriaosuuden haastatteluiden kanssa, kun etsittiin sopivia haastateltavia henkilöitä ja sovitettiin aikatauluja, jotta haastattelut saatiin suoritettua. Tutkielmassa on pyritty käyttämään toisiaan tukevia ja luotettavia lähteitä, vaikka olisikin ollut myös mielenkiintoista löytää enemmän ristiriitaisia teorioita käsitteleviä lähteitä.

1.3 Tutkielman rakenne

Tutkielmassa on yhteensä seitsemän päälukua. Ensimmäinen luku toimii johdantona tutkielmaan, siinä esitellään aihe, tutkielman tausta ja tavoitteet, tutkimuskysymys ja -menetelmä sekä tutkielman rakenne. Luvut 2, 3 ja 4 muodostavat tutkimuksen teoriaosuuden, josta toinen luku käsittelee digitaalisuutta, verkkokauppaa ja verkkokaupankäyntiä. Luvussa 3 käsitellään muutosprosessia yrityksessä ja mahdollisia riskejä ja niiden hallintaa. Neljännessä luvussa tarkastellaan toimitusketjuja, toimitusketjujen hallintaa sekä verkkokaupan vaikutusta toimitusketjuihin.

Tutkimuksen empiriaosuus, viides luku, käsittelee haastatteluista saatua materiaalia Vapo Oy:n verkkokauppaan siirtymisprojektista teoriaosuudessa esiteltyjen aihealueiden mukaisesti, ja haastatteluista saatua materiaalia pyritään vertaamaan aiemmissä luvuissa esitettyihin teorioihin. Luvussa 6 on koottuna tutkimustulokset johtopäätöksiksi, jonka jälkeen luku 7 kokoaa vielä yhteenvedoksi koko työn kulun aiheesta tutkimuksen tuloksiin ja päätelmiin asti.

2. DIGITALISAATIO JA VERKKOKAUPPA

Teknologian kehittyessä yritykset pyrkivät hyödyntämään digitalisaation mahdollisuuksia monin eri keinoin ja moni yritys on kehittänyt verkkokauppaa uudeksi myyntikanavaksi yrityksen muun digitaalisen kehityksen rinnalla. Vaikka nopeiden teknologisten muutosten toteuttaminen yrityksissä nähdään yhtenä suurimmista kulueristä, on siitä saatavat hyödyt usein paljon suurempia, kuin toteutukseen kulutetut resurssit. Yritykset hyödyntävät yhä enemmän verkkopalveluiden mahdollistamia verkkokauppoja, ja pyrkivät mahdollisuuksien mukaan laajentamaan toimintaansa verkkoon – ja nykyään entistä useampi yritys keskittyykin ainoastaan verkkokaupankäyntiin jättäen kivijalkakaupat ja perinteiset myyntikanavat kokonaan pois. (Singh ym. 2016: 55–56.) Nykyään lähes kaikki eri liiketoiminnan osa-alueet pyrkivät hyödyntämään verkkokaupan tarjoamia mahdollisuuksia mukaan lukien teollisuusyritykset, jälleenmyyjät ja palveluyritykset (Ahmad ym. 2016: 867). Yritykset arvioivat tarkkaan ennen investointia verkkokauppaan siirtymisen hyötyjä, ja usein verkkokauppaan siirtymisen tavoitteena on esimerkiksi uusien asiakkaiden tavoittaminen, toiminnan laajentaminen, yrityksen kasvutavoitteiden saavuttaminen sekä toiminnan tehostaminen. Kuluttajien verkkokauppojen käytön omaksumistahdissa on eroja aloittain, joten yritysten tulisi seurata asiakkaidensa valmiutta siirtyä ostamaan tuotteita tai palveluita verkosta ennen päätöstä laajentaa toimintaa verkkokauppoihin, sillä jos kuluttajat eivät ole valmiita tilaamaan tuotteita verkkokaupasta, voi koko hankkeen toteutus olla turha. Asiakkaiden halukkuus kokeilla uusia keinoja sopivien tuotteiden ja palveluiden etsimiseen ja ostamiseen sekä verkkopalveluiden aiemmat positiiviset käyttökokemukset edesauttavat asiakkaiden siirtymistä käyttämään yrityksen verkkokauppaa. (Eastin 2002: 251–253; Lu 2003: 276.)

2.1 Digitalisaation vaikutus

Digitalisaation mahdollistamat erilaiset verkkopalvelut tarjoavat lukemattomia mahdollisuuksia sekä kehittyneille että kehittyville maille. Lyhyellä aikavälillä hyödyt keskittyvät enemmän kehittyneisiin maihin, mutta kuitenkin pitkällä aikavälillä kehittyvät maat hyötyvät enemmän. Tällä hetkellä kehittyvien maiden infrastruktuurit eivät ole vielä tarpeeksi kehittyneitä, jotta ne voisivat hyötyä täysin verkkokaupan tarjoamista mahdollisuuksista ja hyödyistä, mutta niillä on mahdollisuus omaksua kehittyneiden maiden IT-osaaminen käymättä läpi kaikkia niitä vaiheita, joita kehittyneet maat ovat

käyneet vuosien varrella matkalla kohti nykyistä teknologiaosaamistaan. Miljoonat ihmiset käyttävät päivittäin Internetiä erilaisiin tarkoituksiin – käyttäjät muun muassa etsivät tietoa ja ostavat tuotteita verkkokaupoista – tarjoten lähes kaikille eri liiketoimintalueille houkutuslaajentaa liiketoimintaansa verkkoon. Yritykset voivat käyttää verkon tarjoamia mahdollisuuksia esimerkiksi tuotteiden mainostamiseen, kehittämiseen ja muiden yleisten liiketoimintatoimintojen toteuttamiseen. Yleisimpiä verkkokaupan suurimpia vaikutuksia yritysten toimintaan ovat kilpailun tehostaminen sekä tuotteiden tuottaminen asiakkaille halvempaan hintaan ja tuotevalikoiman lisääntyminen. Verkkokauppaan siirtyminen tekee kaupankäynnistä nopeampaa, helpompaa ja halvempaa. (Terzi 2011: 747–748.)

Yritysten johdon täytyy olla valmiina muuttamaan ja kehittämään yrityksen toimintaa digitalisaation myötä, ja johdolla täytyy olla käsitys asiakkaiden haluista; mitä asiakkaat haluavat, miten ja miksi he haluavat juuri sitä ja paljon he ovat valmiita maksamaan haluamistaan hyödykkeistä. Yritysten kehittäessä verkkopalveluitaan on tärkeää osata kääntyä tarpeen mukaan osaavien IT-yritysten puoleen, joiden kanssa yhteistyötä teemmällä usein pystytään kehittämään uutta teknologiaa parhaiten hyödyntäviä verkkopalveluita, jotka myös vastaavat asiakkaiden tarpeisiin. (Li & Dai 2015: 1335.) Yritysten tulisi olla valmiita muuttamaan liiketoimintaympäristön muutosten mukaan, ja usein ensimmäisenä muutostarpeeseen reagoineet yritykset saavatkin selvää etua perässä tuleviin kilpailijoihinsa nähden. Muutoksen ajoitus on myös kriittinen tekijä onnistumisessa, sillä asiakkaiden ja markkinoiden täytyy olla valmiina vastaanottamaan muutos, koska muutoin muutoksesta ei välttämättä ole hyötyä yritykselle. (Wang, Cavusoglu & Deng 2016: 197.)

2.2 Verkkokaupankäynti

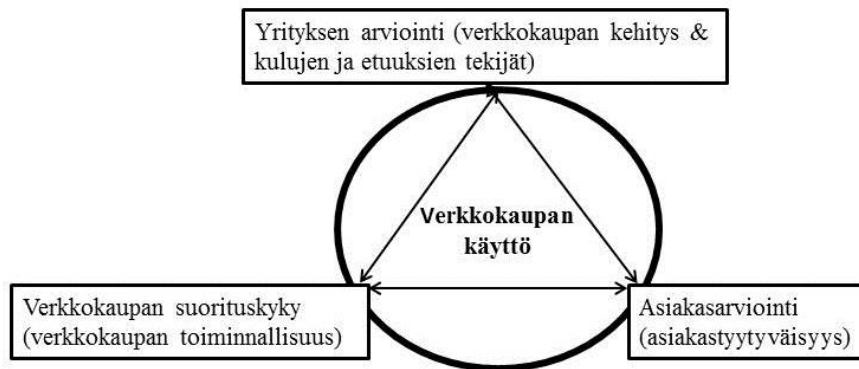
Verkkokaupankäynti – tuotteiden ja palveluiden myyminen verkon kautta – on kasvanut huomattavasti viime vuosien aikana, mutta silti se on monelle täysin uusi konsepti. Luotto verkkokaupankäyntiä kohtaan kasvaa sen käyttömäärän ja tunnettavuuden kasvun myötä, mutta vieläkin yritykset joutuvat näkemään vaivaa houkutellessaan kuluttajia käyttämään verkkokauppoja nostaakseen verkkokauppojen käyttäjämäärää (Singh ym. 2016: 56). Verkkokauppojen käyttäjämäärät vaihtelevat paljon maakohtaisesti ja Eurostatin tekemässä tutkimuksessa vuonna 2013 noin 38 % Euroopan kansalaisista on

tilannut tai ostanut joskus verkkokaupan kautta tuotteita tai palveluita (OECD 2013). Asiakkaat näkevät verkkokauppojen ongelmana ihmisläheisyyden puutteen, jonka vuoksi verkkokauppoihin ei luoteta yhtä paljon kuin perinteisiin kivijalkakauppoihin, ja lisäksi verkkokauppojen yksityisyyden ja käytön turvallisuuden taso huolestuttaa monia kuluttajia (Ahmad ym. 2016: 867). (Oliveira, Alinho, Rita & Dhillon 2017: 154.)

Verkkokaupankäyntiin liittyy monia toimijoita ja se sisältää monta eri toimintoa; muun muassa elektronisia rahansiirtoja, toimitusketjujen hallintaa, verkkomarkkinointia, verkossa tapahtuvien transaktioiden prosessointia, organisaatioiden välistä tiedonsiirtoa (EDI) sekä erilaisia varastojen hallintajärjestelmiä. Logistiikan ja toimitusketjujen suunnittelu ja kehittäminen on tullut myös entistä tärkeämmäksi yhä useampien yritysten siirtyessä verkkokauppoihin, jotta asiakkaat saavat tuotteensa mahdollisimman nopeasti ja kulut pysyvät matalina (Yu ym. 2016: 179). Verkkokauppojen kasvun myötä myös liiketoimintaprosessit ovat kehittyneet entistä luotettavammiksi ja tehokkaammiksi muun kehityksen myötä. (Ahmad ym. 2016: 867.)

Verkkokaupankäyntiä harjoitetaan yleisimmin kahden yrityksen välillä (B2B), yrityksen ja kuluttajan välillä (B2C), kahden kuluttajan välillä (C2C), yrityksen ja julkishallinnon välillä (B2G) tai julkishallinnon sisäisesti (G2G), vaikka on myös olemassa useita muita verkkokauppaa käyviä osapuolia (Nemat 2011: 100–103; Singh ym. 2016: 56). Asiakkaat käyttävät verkkokauppoja saadakseen tietoa tuotteista ja palveluista, sekä verratakseen ja tilatakseen niiden kautta tuotteita tai palveluita. Yritykset voivat käyttää verkkokauppaa ainoana myyntikanavanaan, tai niillä voi myös olla kivijalkakauppoja tai muita perinteisempiä myyntikanavoita lisäksi käytössään. Yritykselle sopiviin myyntikanaviin panostaminen on riippuvaista yrityksen toimialasta ja asiakkaista. Edelleen on olemassa useita yrityksiä, joiden ydin perustuu kivijalkakauppoihin ja fyysisiin asiakaskontakteihin, ja joiden toimintaa on mahdotonta siirtää täysin verkkoon. Verkkokauppaa voivat hyödyntää pienet, keskisuuret sekä suuret yritykset; sen kautta pienetkin yritykset voivat tavoittaa asiakkaita laajemmalla alueella, kuin pelkästään kivijalkakaupan varassa toimiessaan. Yritysten täytyy myös saada asiakkaat löytämään verkkokauppaan, ja esimerkiksi pienemmillä yrityksillä on usein vaikeuksia erottua isojen verkkokaupparäijäisten rinnalla, kun asiakkaat etsivät ja vertailevat verkossa tuotteita ja yrityksiä. Suurimmat esteet saada asiakkaita käyttämään verkkokauppoja liittyvät tutkitusti verkkokauppojen käytettävyysoongelmiin, joten verkkokauppojen toimivuuteen ja käytettävyyteen kannattaa investoida, jotta niiden käyttäminen olisi asiakkaalle mahdollisimman mutkatonta, helppoa, nopeaa ja luotettavaa. (Lu 2003: 265–266.)

Yrityksen laajentaessa myyntiään verkkokauppaan, avautuu asiakkaille uusi mahdollisuus tehdä ostoksia kellonajasta tai asiakkaan sijainnista riippumatta. Verkkokauppaan laajentamalla yritys voi laajentaa markkinoitaan alueille, joille ei muuten pystyisi laajentamaan esimerkiksi välimatkan tai poliittisten järjestelyiden vuoksi. Verkkokauppa mahdollistaa uusia vaihtoehtoisia kaupankäyntikanavia yritykselle, ja verkkokauppa kiihdyttää myyntiorganisaation rutiineja ja prosesseja yrityksessä vahvistaen niiden tehokkuutta. Muun muassa välimatkojen vaikutus kaupankäyntiin pienenee, muutoksista aiheutuvat kulut ja liiketoimintakulut alenevat, tiedon kerääminen ja hallinta helpottuu, kysyntä ja tarjonta yhdistyvät sekä jälleenmyyjien ja kivijalkakauppojen tarve pienenee. (Falk ym. 2015: 358.) Verkkokaupan joustavuus koetaan yhtenä verkkokauppojen suurimmista mahdollisuuksista, sillä verkkokaupat pyörivät kellon ympäri automaattisena toimintona tarjoten asiakkaalle mahdollisuuden tehdä verkko-ostoksia jopa ulkomaalaisista verkkokaupoista oman aikataulunsa mukaisesti, poistumatta kotoaan (Terzi 2011: 746). Asiakkailta on myös mahdollisuus verrata helposti kilpailevien yritysten tarjoamia tuotteita keskenään – vain vaihtoehtoisten verkkokauppojen valikoimia selaamalla tai käyttämällä hinnanseurantasivustoja. (Ma ym. 2016: 1, Singh ym. 2016: 56.)

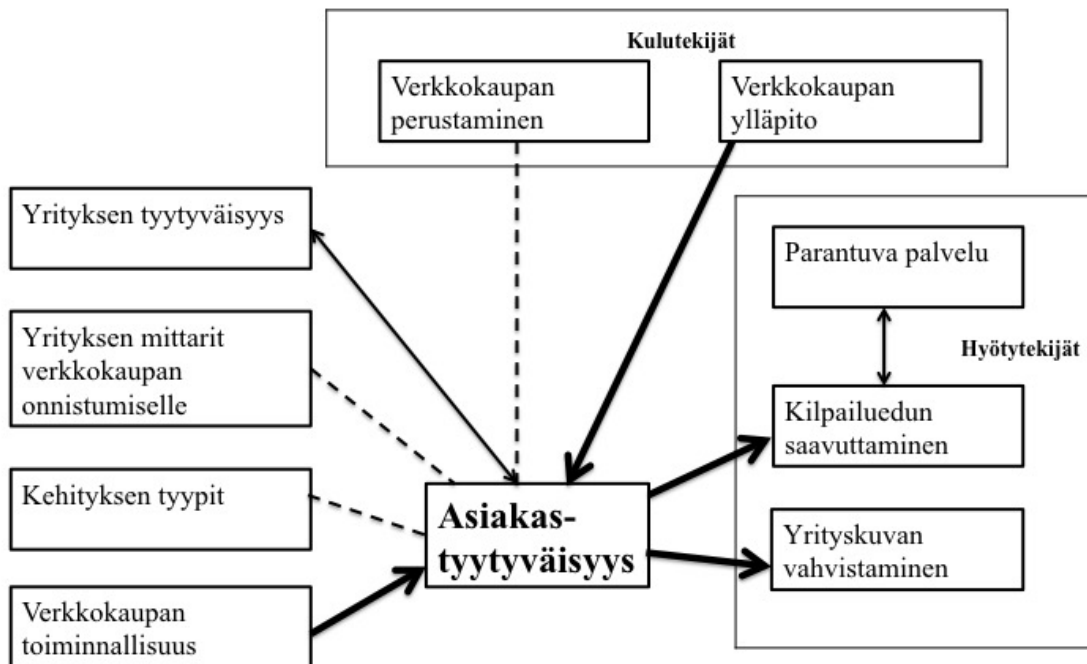


Kuva 1: Verkkokaupan käytön arviointikehys (Lu 2003: 266).

Yllä olevan kuvan mukaan verkkokaupan käyttöä voidaan arvioida kolmen eri kategorian perusteella. Ensimmäinen kategoria, *Yrityksen arviointi*, käsittelee verkkokaupan kehityksen päämääriä, kehityksen tyyppejä sekä erityisesti verkkokaupan käytön kulu- jen ja etuuksien tekijöitä. Etuuksien saavuttaminen nähdään yleisesti suurimpana vai- kuttajana verkkokaupan investoinnin päätöksenteossa ja yritykset vertailevatkin verk- kokaupasta saatavia hyötyjä sen investointikuluihin, vaikka hyödyt perustuvat usein karkeisiin arvioihin. (Lu 2003: 265–266.)

Asiakastyytyväisyydellä mitataan yksittäisen asiakkaan arviota verkkokauppakemuk- sesta ja siitä, onko asiakkaan tarve täytetty. Verkkokaupankäynnin ratkaisut ovat muut- taneet yritysten tapoja operoida ja olla yhteydessä asiakkaisiin. Yritysten tulee täyttää kasvavat asiakastarpeet entistä paremmin ja tehokkaammin, hyvää asiakaspalvelua unohtamatta. Asiakastyytyväisyys nähdään hallitsevana tekijänä verkkokaupankäynnin onnistumisessa, jonka myötä yritysten tulee pyrkiä ylittämään asiakkaan odotukset verkkokaupankäynnissä muun muassa verkkokaupan käytettävyyteen ja ulkoasuun pa- nostamalla ja verkko-ostosten maksutapahtumien tehokkaalla turvaamisella. Erityisesti henkilötietojen, salasanojen, tilinumeroiden ja pankkikorttinumeroiden suojaaminen ja salassapito on asiakkaan kannalta hyvin tärkeää, joten näiden tietojen liikkuminen täy- tyy olla hyvin salattua, jotta asiakkaat voivat luottaa tietojensa olevan turvassa. (Eastin 2002: 253–254; Lu 2003: 266.)

Verkkokaupan toiminnallisuuden näkökulmasta arvioidaan verkkokaupankäynnin kapa- siteettia. Verkkokaupankäynnin toiminnallisuuden ja asiakastyytyväisyyden välistä yh- teyttä on tutkittu paljon, ja verkkokaupankäynti voidaan jakaa kolmeen eri luokkaan. Ensimmäinen luokka on vaihe ennen ostamista, missä pyritään houkuttaa asiakas osta- maan tuote. Toisessa vaiheessa asiakas ostaa tuotteen, jolloin verkko-ostotapahtumasta pyritään tekemään mahdollisimman luotettava ja sujuva, minkä jälkeen viimeisessä vai- heessa, ostotapahtuman jälkeen, asiakastyytyväisyys muodostuu asiakkaan tarpeiden täyttämisen perusteella. Toiminnallisuutta arvioidessa on tärkeää erotella tekijät, jotka vaikuttavat asiakkaiden houkutteluun, asiakastyytyväisyyden paranemiseen ja eroavai- suuksiin asiakkaan ja yrityksen tekemien verkkokaupankäynnin arvioiden välillä. (Lu 2003: 267.)



Kuva 2: Asiakastyytyväisyyteen vaikuttavat tekijät (Lu 2003: 275).

Monet verkkokauppaan liittyvät eri tekijät vaikuttavat asiakastyytyväisyyteen. Asiakaiden tyytyväisyys on riippuvainen joistakin tekijöistä, osa tekijöistä korreloi sen kanssa ja osalla tekijöistä ei nähdä suoraa yhteyttä asiakastyytyväisyyteen. Suurin osa yritykselle tulevasta hyödyistä on täysin riippuvaista asiakassuhteiden parantamisesta, jonka laadun yksittäiset asiakkaat määrittävät kokemustensa perusteella. Yhteydenpidosta yrityksen ja asiakkaan välillä tulee näin ollen entistä tärkeämpää, jotta voidaan muodostaa kestäviä asiakassuhteita, jotka hyödyttävät kumpaakin osapuolta. (Lu 2003: 275–276.)

Verkkokaupankäyntiin liittyy myös ongelmia; monet verkosta tilatut tuotteet voivat olla huonolaatuisia, sillä verkkokaupankäynnissä esiintyy paljon huijauksia ja turvallisuusongelmia, kun kaupankäynti ei tapahdu kasvoitusten. Verkkokaupan voi perustaa käytännössä kuka tahansa, jolloin myös huijareita esiintyy jonkin verran. Asiakas ei välttämättä tiedä tuotteen alkuperää, ja muun muassa vaatteiden materiaali saattaa olla todellisuudessa huonolaatuisempaa, kuin mitä tuotekuvauksessa on ilmoitettu. Monet maat ovat ottaneet käyttöön erilaisia verkkokauppojen lakisääntöjä, joilla yritetään tehdä verkkokaupoista luotettavampia, ja verkkohuijauksia yritetään estää puuttamalla huijaustapauksiin. (Yapar ym. 2015: 643.)

Verkkokaupankäynnin hyödyt kansantaloudelle on jaoteltu kolmeen eri ryhmään: yritykset, hinnat ja tuottavuus. Teknologian kehitys ja markkinoiden muutos ovat pakottaneet yritykset tarkastelemaan ja suunnittelemaan uudelleen toimitusketjustrategioitansa. Pärjätäkseen paremmin kilpailijoilleen yritykset pyrkivät tehostamaan toimitusketjujaan etsimällä keinoja hallita ja tekemällä yhteistyötä toimitusketjukumppaneidensa kanssa paikantaakseen ja eliminoidakseen toimitusketjujen eri vaiheiden väliset pullonkauloja aiheuttavat tekijät. Suuri osa liiketapahtumista voidaan suorittaa ulkoisesti, verkkokaupankäynnin kautta. Verkkopalvelut ovat tuoneet yrityksille mahdollisuuden tehostaa prosessejaan tehokkaan toimitusketjujen hallinnan kautta. ICT myös mahdollistaa yrityksille markkinoiden tarpeiden tunnistamisen alhaisemmilla kustannuksilla ja sen avulla voidaan myös hallita etäältä toimintoja ilman suuria kustannuksia. (Terzi 2011: 747.)

Tiedonkeruu on usein kallista, varsinkin kun kerätään tietoa kotimaan ulkopuolelta. Tämän vuoksi tiedonkeruusta aiheutuvat korkeat kustannukset ovat luoneet esteitä maidenväliselle kaupankäynnille. Sopivan toimittajan löytäminen, tuotteen laadun ja vaatimusten määrittely, hintaneuvottelut, toimitusten suunnittelu ja markkinointi aiheuttavat lisäkuluja kaupankäynnille. Digitaalisen kehityksen mahdollistamassa verkkokaupankäynnissä esiintyy monia näitä toimintoja ilman, että myyjän ja ostajan tarvitsee olla fyysisesti lähellä toisiaan. Tämän ansiosta verkkokaupat nostavat maiden välisen kaupankäynnin määrää samalla tavalla, kuin kaupankäynnin esteiden poistuminen nostaisi. Verkkokaupan avulla voidaan alentaa tiedonkeruusta aiheutuvia kustannuksia ja se mahdollistaa myyjien ja asiakkaiden yhdistymisen ja vuorovaikutuksen lisääntymisen, vähentäen maantieteellisen sijainnin ja perinteisten liiketoimintaverkostojen merkityksellisyttä. (Terzi 2011: 747–748.)

Verkossa tehtyjen ostosten määrän kasvaessa on edelleen olemassa syitä, jonka takia asiakkaat silti ostavat tuotteita kivijalkakaupoista. Tärkeimpiä syitä ovat tuotteen näkeminen ja testaaminen, tuotteen saaminen heti mukaan kivijalkamyymälästä ja myyjiltä tai asiakaspalvelijoilta saatu kasvokkainen asiakaspalvelu. Verkkokaupoissa asiakas ei pääse kokemaan fyysistä kanssakäymistä, kuten ele- ja kehonkieltä tai ilmeitä, joita moni asiakas kaipaa kauppoja tehdessään (Singh ym. 2016: 56). Nykyään kivijalkakaupat kärsivät myös siitä, että asiakkaat käyvät kivijalkakaupoissa tutkimassa ja kokeilemassa tuotetta, jonka jälkeen asiakkaat kuitenkin tilaavat ne verkkokaupasta kivijalkakauppojen sijaan alempien hintojen vuoksi. (Li ym. 2015: 1328–1331.)

Myös maiden väliseen kaupankäyntiin liittyvät verotusasiat vaikuttavat verkkokauppoihin ja epävarmuus verotuksesta ja muista lakisäännöksistä hidastavat verkkokaupan kasvua, minkä takia tasapuolisella verotuspolitiikalla pyritään hallitsemaan verotusta. Asiakkaiden tulisi tietää miten ja mihin he ovat ostotensa maksuista verot maksaneet ja verosääntöjen tulisi olla selviä ja tarkkoja, jotta vältetään tuplaverotuksia tai tilanteita, joissa veroja ei makseta ollenkaan kaupankäynnin tapahtuessa verkossa fyysisen kaupankäyntitapahtumansijaan. Maiden myöntämät veronalennukset ja taloudelliset kannustimet edesauttavat verkkokauppojen adaptaatiota. Myös tietoliikenneinfrastruktuurin kehittämisellä, uudistetuilla verkkokaupankäyntistrategioilla ja käyttäjien verkkokaupan käytön kouluttamisella pyritään lisäämään verkkokaupankäynnin määrää. (Yapar ym. 2015: 643, 646.)

2.3 Verkkokauppaan siirtyminen

Verkkokauppaan siirtyminen vaatii yritykseltä tarkkaa suunnitelmaa muutoksen toteuttamista varten, sillä verkkokauppaan laajentaminen tai siirtyminen muuttaa yrityksen toimintamallia, rakennetta ja prosesseja. Lisäksi verkkokaupan sovelluspohja täytyy suunnitella huolella ja tehdä tutkimusta siitä, että onko verkkokauppaan siirtyminen yritykselle kannattavaa – ovatko asiakkaat valmiita tilaamaan tuotteita tai palveluita verkon kautta vai eivät. Verkkokauppaan siirtymisen onnistumiseen ja kasvuun vaikuttavat ICT-ympäristön laatu, sisäinen organisaatio, sähköisten maksujen turvausjärjestelmä, tehokas sääntely, ICT-taidot, muutoksesta aiheutuneet kulut, verkkokaupankäynnin epävarmuus, kilpailutilanne, liiketoimintakumppaneiden valmiusaste ja yrityksen strategia verkkokauppaan siirtymiselle. (Falk ym. 2015: 357–358; Singh ym. 2016: 57.)

Verkkokaupankäyntiin liittyy Li & Dain (2015) mukaan useita toimijoita, jotka kaikki vaikuttavat verkkokaupasta saatuun arvoon:

- Verkkokauppayritys
- Asiakkaat
- B2B kaupat ja C2C kaupat
- Internetpalveluiden tuottajat (ISP)
- Mainostajat
- Työntekijät
- Jälleenmyyjät

Verkkokaupankäyntiä harjoittavat yritykset eivät läheskään aina itse ole suuntautuneet verkkopalveluiden kehittämiseen, joten usein verkkokaupan suunnittelu ja toteutus tilataan ulkoiselta IT-toimittajalta. Ensimmäisiä B2B-verkkokauppoja käytiin jo vuosikymmeniä sitten, mutta nykyään verkkokauppojen suunnittelu vaatii kehittyneen ITC-ympäristön (Falk ym. 2015: 357). Verkkokaupan suunnittelussa asiakkaille pyritään tarjoamaan laadukasta verkkopalvelua, jonka takia sivuston muotoilun, käytettävyyden, luotettavuuden sekä yksityisyyden turvaamisen suunnittelua pidetään tärkeimpänä lähtökohtana. Monessa verkkokaupassa asiakas voi luoda asiakasprofiilin verkkokauppaan, jolloin seuraavilla tilauskerroilla asiakkaan ei tarvitse uudelleen täyttää samoja tietoja, ja asiakas voi esimerkiksi toistaa edellisen tilauksen napin painalluksella. Yhä useammat verkkokaupat myös panostavat kansainvälisyyteen tarjoamalla eri kielivalintoja verkkosivuillaan, erityisesti kun tavoitteena on kasvattaa vientiä ulkomaille. Koko verkossa tehdyn ostotapahtuman tulisi olla asiakkaalle mieluinen kokemus, jotta asiakkaat tekisivät myöhemminkin ostoja saman yrityksen verkkokaupan kautta positiivisen ostokokemuksen tukemana. Perinteisestä myynnistä siirtyessä verkkokauppaan yrityksen täytyy informoida asiakkaita uudesta verkkokaupasta, jotta uudet ja vanhat asiakkaat löytävät sinne. Huolellisesti suunniteltu mainonta auttaa potentiaalisia asiakkaita löytämään ostoksille verkkokauppaan lisäten asiakkaiden tietoisuutta. (Falk ym. 2015: 357; Hudák, Kianicková & Madlenak 2017: 342–345; Li & Dai 2015: 1330–1334.)

Verkkokaupat tuovat paljon hyötyä valmistajille erityisesti verkkokaupan alhaisien kiinteiden kulujen takia. Jälleenmyyjien merkitys pienenee, ja yritys saa itse paremmat katteet turhien välikäsien poistuessa arvonluontiketjusta. Lisäksi eri myyntikanavilla myydyt tuotteet ovat korvattavissa, ja jokaisen myyntikanavan kysyntään voidaan vaikuttaa erilaisilla hinnoittelulla ja valmistajat voivat määritellä tarkemmin tuotantomääriään. Verkossa voidaan hyödyntää erilaisia hinnoittelustrategioita, jotka perustuvat kysyntää seuraavien työkalujen mittaamiin tuloksiin. Hinnoittelustrategiat ovat strategisesti tärkeitä ja niillä tehostetaan kilpailukykyä markkinoilla. (Heuer, Brettel & Kemper 2015: 514.) Verkkokaupat luovat tuotteille myös uudenlaista kysyntää verkkokauppojen saatavuudessa uusia asiakkaita ja kohderyhmiä. Myös pelkkä tuotteiden edullisuus verrattuna kivijalkakauppojen hintoihin voi saada asiakkaat kiinnostumaan tuotteen tilaamisesta verkosta kivijalkakaupan sijaan, ja usein verkkokaupat kasvattavat voittomarginaalia alentamalla hintoja ja saavat tämän myötä enemmän tilauksia asiakkailta. (Li ym. 2015: 1328–1329.)

Asiakkaat ovat tottuneet fyysisesti kokeilemaan tuotetta, joka verkkokaupasta ostaessa ei ole käytännössä mahdollista. Nykyään kehittynyttä ICT:tä hyödynnetään tuotteiden ja palveluiden informaationjakoon, kuten tarkkoihin tuotetietoihin ja -mittoihin, asiakkaiden arviointeihin ja kommentteihin, tarjouksiin ja alennuksiin ja jopa virtuaalisiin tuotteen sovittamisiin; esimerkiksi vaateen sovittaminen asiakasta kuvaavan virtuaalisen version päällä tai huonekalun sijoittaminen virtuaaliseen versioon todellisesta huoneesta. Verkkokauppoja pyritään muuttamaan teknologian avulla enemmän todellisuutta vastaaviksi tilanteiksi, jolloin lopulta asiakas ei enää kaipaisi ollenkaan tuotteen fyysisistä kokeilemista ennen ostopäätöstä. (Sighn ym. 2016: 55).

2.4 Verkkokaupankäynnin vaiheet



Kuva 3: Verkkokaupankäynnin vaiheet.

2.4.1 Tuotteiden vertailu verkkokauppojen välillä

Yrityksen tulee esitellä tuotteensa verkkokaupassa selkeästi ja mahdollisimman informatiivisesti asiakkaille. Asiakkaan asioidessa verkkokaupassa on asiakkaalla mahdolli-

suus valita mieleisin verkkokauppa usein monesta eri kilpailevasta vaihtoehdosta. Yritysten tulee siis panostaa verkkokauppaan houkutellessaan asiakkaita tilaamaan tuotteet juuri kyseisen yrityksen sivuilta, joten tätä vaihetta pidetään tärkeimpänä verkkokaupankäynnin vaiheena. Verkkosivut suunnitellaan usein tietyille asiakaskohderyhmille, joista riippuen myös verkkosivuston ulkonäkö täytyy suunnitella huolellisesti, sillä muun muassa heikot käyttö- ja asiakaskokemukset yrityksen verkkokauppasivuilla saavat asiakkaat kääntymään kilpailevan yrityksen puoleen. Yritysten tulisi pyrkiä kehittämään verkkokauppojaan mahdollisimman helppokäyttöisiksi ja houkutteleviksi, ja paneutua asiakkaiden antamiin palautteisiin kehityskohteista. (Ahmad ym. 2016: 871; Lu 2013: 265–267).

Verkkokaupassa on hyvä olla haku-, filteröinti- ja vertailuominaisuudet, joilla asiakkaan on helppo etsiä haluamaansa tuotetta. Tuotteilla on oltava erittäin informatiiviset tuotekuvaukset, jotta asiakas tietää tuotteen ominaisuudet, eikä tilaa vääränlaista tuotetta puutteellisen informaation takia. Lisäksi tuotteesta on tärkeää olla kuvia ja tuotteen mitasuhteet. (Heuer ym. 2015: 515.) Verkkokauppojen välillä käydään myös tiukkaa hintakilpailua – asiakas valitsee helposti verkkokaupan, joka tarjoaa tuotetta edullisimmalla hinnalla (Ahmad ym. 2016: 871). Asiakkaan tilatessa tuotetta verkosta hän usein on tehnyt tietoisin valinnan olla näkemättä tai kokeilematta tuotetta ennen tuotteen tilaamista. Tästä johtuen asiakas on epävarmassa tilassa, eikä tiedä tuotteen todellista arvoa ennen tuotteen vastaanottoa, mikä saattaa olla paljon alhaisempi, kun asiakas on verkkokaupasta tilatessaan olettanut. (Li ym. 2015: 1328.)

2.4.2 Tuotteen tilaaminen

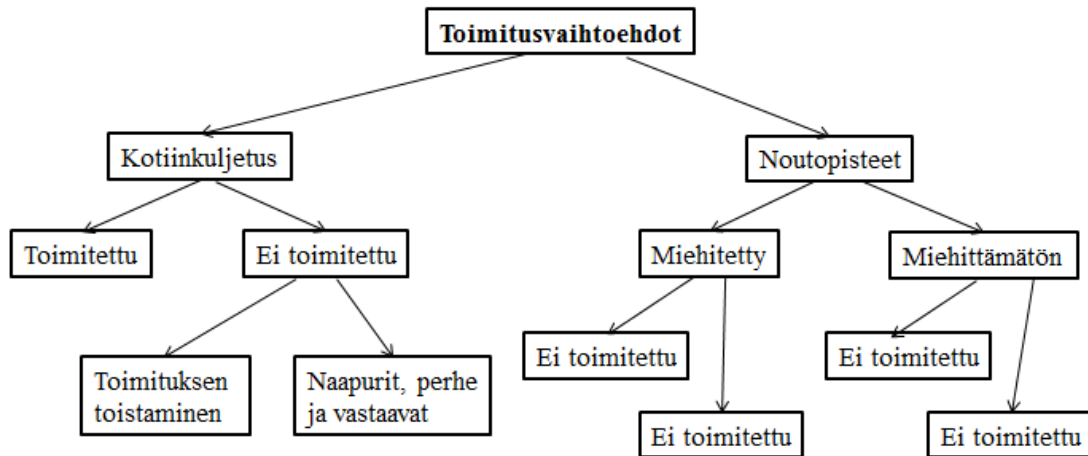
Verkkokaupan täytyy myös ilmoittaa kaikki mahdolliset tilauksesta aiheutuvat kulut asiakkaalle ennen maksutapahtumaa. Verkkokaupoissa usein ilmoitetaan tuotteen hinnan lisäksi myös mahdolliset toimituskulut, jos ne jäävät asiakkaan maksettavaksi. Usein verkkokaupat yrittävät saada lisämyyntiä aikaan asettamalla erilaisia hintarajoja, joiden ylittyessä on tuotteiden toimitus ilmainen. Verkkokaupoissa asiakkaille tarjotaan erilaisia maksutapoja, ja vaihtoehtojen valinta on tärkeää, sillä asiakkaan maksutavan valinta vaikuttaa suoraan yrityksen tuottavuuteen. Suurin osa verkkokaupoista tarjoaa asiakkailleen mahdollisuuden maksaa tilaus heti verkkopankin kautta, luottokortilla, PayPal -maksulla, laskulla tai erälaskulla. Moni asiakkaista maksaa usein verkkokaupastaan luottokortilla, sillä luottokortin kautta voi saada ostokselleen ostoturvan ja

samalla siirto- ja hallussapitokulut pysyvät pieninä. (Grüschow, Kemper & Brettel 2016: 27–28.)

Maksutapahtuma täytyy olla hyvin suojattu, ja usein asiakkailta pyydetään luottokortilla maksaessa väärinkäytön estämiseksi luottokorttinumeron lisäksi muita varmennuskeinoja, kuten maksun vahvistaminen pankkitunnuksilla. Osa asiakkaista ei ole vielä valmiita tilaamaan tuotteita tai palveluita verkon kautta muun muassa henkilökohtaisten tietojen ja luottokorttitietojen hakkerointiuhan pelon vuoksi. Nykyään verkkokaupoissa maksamisen suojaaminen on kehittynyt korkean turvallisuuden tasolle, mutta aina on olemassa pieni mahdollisuus, että salassa pidettävät tiedot päätyvät verkon kautta väärin käsiin. Verkossa tehdyt luottokorttimaksut pyritään turvaamaan muun muassa turvatulla elektronisella transaktiolla (SET), joka takaa turvatun kommunikaatioverkoston osapuolten välillä. (Ahmad ym. 2016: 867–869; Eastin 2002: 254–255.)

2.4.3 Tuotteen toimitus

Kivijalkamyymälöillä on edelleen se etu puolellaan, että usein asiakas saa haluamansa tuotteen heti mukaansa myymälässä asioidessaan. Verkkokauppojen on vastattava tähän pyrkimällä mahdollisimman lyhyisiin toimitusaikoihin, jotta asiakas saa ostamansa tuotteen mahdollisimman nopeasti, eikä kärsimättömänä käy noutamassa tuotetta kivijalkamyymälästä. Tehokas ja hyvin suunniteltu toimitusketju ja varastohallinta lyhentävät tuotteiden toimitusaikoja, ja usein asiakkaille tarjotaan lisämaksua vastaan myös pikatoimitusta. Tärkeätä asiakkaan kannalta on päästä seuraamaan tuotteen toimituksen tilaa, ja useat verkkokaupat tarjoavatkin asiakkaille seurantamahdollisuuden, josta asiakas näkee myös arvioidun toimitusajan. Mahdollisuus seurata tuotteen toimituksen tilaa on tehnyt toimitusketjuista näkyvämpiä, ja luoneet lisää luottoa asiakkaan ja verkkokaupan välille (Heuer ym. 2015: 515). (Ahmad ym. 2016: 871.)



Kuva 4: Toimitusvaihtoehdot (Moroz & Polkowski 2016: 378).

Asiakas odottaa, että verkkokaupasta tilattu tuote toimitetaan pyydettyyn osoitteeseen, joka usein merkitsee sitä, ettei asiakkaan tarvitse erikseen käydä hakemassa tuotetta esimerkiksi kaupasta. Toimitusvaihtoja on usein kuitenkin useampia, ja kuten yllä olevassa kaaviossa esitetään, on verkkokauppatilauksilla usein kaksi pääsääntöistä toimintatapaa: kotiinkuljetus ja noutopisteet. Asiakkaan tilauskokemukseen vaikuttaa toimintatapaan liittyvät pienetkin seikat; onko toimitus toistettu tai jätetty esimerkiksi naapureille, jos asiakas ei ole ollut kotona, vai vartioimatta oven eteen. Noutopisteestä hakiesilla on myös merkitystä, onko käytössä itsepalvelunoutopiste vai miehitetty, asiakaspalvelua tarjoava noutopiste. (Moroz & Polkowski 2016: 380.)

2.4.4 Tuotteen vastaanotto

Tuotteen täytyy vastata asiakkaan odotuksia, kun asiakas vastaanottaa verkosta tilaamansa tuotteen. Usein verkkokaupasta tilattaessa tuotteen vastaanotto on ensimmäinen hetki, kun asiakas todella näkee tuotteen. Verkkokaupankäynnissä pyritään estämään virheelliset tilanteet, joissa asiakas on maksanut tilaamansa tuotteen, mutta ei ole vastaanottanut tuotetta tai asiakkaalle on lähetetty väärä tuote, tai asiakas vastaanottaa tuotteen, vaikka ei ole maksanut tuotetta. Tuotteen on oltava ehjä ja hyvässä kunnossa toimituksen jäljiltä, sekä vastattava verkkokaupassa annettua tuotekuvausta ja asiakkaan mielikuvaa tuotteesta. (Li & Dai 2015: 1330.)

Verkkokauppojen kuuluessa kivijalkamyymälään voi asiakas usein palauttaa tuotteen myös suoraan myymälään. Riippuen asiakkaan ja myymälän etäisyydestä, voi tämä olla useille asiakkaille helpoin ja nopein keino saada rahat takaisin palautettavasta tuotteesta. Verkkokaupoissa on oltava erikseen mainittu tilaus- tai toimitusehdot, joita sovelletaan verkossa tehtyihin ostoksiin. Näissä määritellään muun muassa vastuunjako toimitusketjun aikana, palautusehdot, toimituskulut ja hyväksytyt maksutavat. Verkkokaupoissa on oltava tarkat ohjeet siitä, miten tuote palautetaan ja kuka maksaa mahdolliset palautuksesta aiheutuvat kulut. Monessa verkkokaupassa yritys on valmis maksamaan itse tuotteiden palautuksesta aiheutuvat postikulut, mutta osa verkkokaupoista sysää maksamisen asiakkaan vastuulle. Myös palautuskulut ovat yksi tekijä, joka vaikuttaa asiakkaan valintaan tilata verkkokaupasta, ja palautusehdot ja -kulut onkin oltava asiakkaan saatavissa verkkokaupan sivuilla. (Ahmad ym. 2016: 871; KKV 2014).

2.4.5 Asiakkaan kokema palvelu

Asiakkaat ovat perinteisissä kivijalkamyymälöissä asioidessaan tottuneet saamaan face-to-face –palvelua. Myyjät toimivat asiakkaiden apuna vastaten asiakkaiden esittämiin kysymyksiin, ja lisäksi asiakkaat pääsevät itse kokeilemaan ja näkemään tuotteen. Tämä on koettu hyvin tärkeänä toimialasta riippumatta, sillä asiakas voi ostohetkellä arvioida itse tuotteen laadun, jota verkkokaupassa ei pysty tekemään. Lisäksi asiakas voi ostaa tuotteen heti mukaansa, joka ei taas verkkokaupassa ole mahdollista tuotteita tilatessa. Asiakkaat odottavat palvelua myös verkkokaupoissa asioidessaan, ja monessa verkkokaupassa on käytössä puhelinpalvelun lisäksi chat-ominaisuus, jonka kautta asiakas voi chattailta reaaliaikaisesti asiakaspalvelijan kanssa. Asiakkaan käyttökokemusta miettiessä yrityksen tulisi myös tarjota sivuillaan apua asiakkaalle esimerkiksi FAQ -välilehdellä (Useimmiten kysytyt kysymykset), tilausten seurannalla ja reklamaationhallinnalla. (Ma ym. 2016: 1).

Asiakkaan kokema palvelu on koko verkkokaupankäynnin vaiheiden keskiössä, sillä asiakas arvioi jatkuvasti yrityksen toimintaa ja saamaansa palvelua koko vaiheketjun ajan. Asiakkaan pitäisi saada vähintään yhtä hyvää palvelua yrityksen verkkokaupassa, kun asiakas saisi myymälässä käydessään. Jo ensimmäisestä verkkokauppavierailustaan asti asiakas on arvioinut sivujen käytettävyyttä, ja kuinka helposti hän on voinut asiansa hoitaa verkkokaupassa siihen saakka, kun asiakas on vastaanottanut tilaamansa tuotteen. Kun verkkokauppa on suunniteltu hyvin ja tilaus- ja toimitusprosessit ovat kunnossa, on asiakas usein tyytyväinen ja ostaa samasta verkkokaupasta mielellään seuraavallakin

kerralla. Verkkokaupankäynnin aikaisen asiakkaiden tukemisen laiminlyönnin seurauksena on usein negatiivista mainetta yritykselle, asiakkaiden menettämistä ja myynnin laskua. (Li & Dai 2015: 1330–1334.)

2.5 Asiakkaan ostokäyttäytymisen seuraaminen

Asiakkaiden ostokäyttäytymistä seurataan erilaisilla laskentajärjestelmillä, joiden avulla nähdään tilastoja siitä, mitä asiakkaat ostavat ja kuinka paljon he käyttävät rahaa. Asiakasdatasta voidaan seurata muitakin hyödyllisiä tietoja, kuten miten kuluttajat käyttävät tuotetta, miten brändeistä puhutaan sosiaalisissa kanavissa ja mitkä tekijät vaikuttavat ostokäyttäytymisen muutoksiin. Seuraamalla asiakkaiden ostokäyttäytymistä yritys voi vastata paremmin asiakkaiden tarpeisiin, hallita paremmin varastojaan ja tilauksia sekä suunnitella hintoja. Verkkomyyntiin siirtyneiden yritysten on helppo seurata asiakkaitaan sivustojen kautta ostosten, ostostiheyden, ostosten suuruuden ja muiden asiakasdatasta saatavan tiedon lisäksi myös sitä, miten asiakas ohjautuu sivulle; mainosbannereiden, sähköpostien, hakukoneen vai linkkien kautta. (Li & Dai 2015: 1335.)

Yksittäisten ja kilpailevien verkkokauppojen määrän lisääntyessä asiakkaat eivät voi imitoida toisten käyttäjien ostokäyttäytymistä verkkokaupoissa. Uudet verkkoteknologiat tuottavat uusia markkinointityökaluja yritykselle asiakkaiden houkutteluun, käännyttämiseen ja pitämiseen. Yritykset pyrkivät houkuttelemaan asiakkaita omiin verkkokauppihinsa muun muassa erilaisilla mainosbannereilla, kampanjoilla, hakukonemarkkinoinnilla, sosiaalisella markkinoinnilla, sähköpostimarkkinoinnilla ja yhteistyökumppaneiden markkinointityökaluilla (Hudák ym. 2017: 342–345). Markkinointi on tärkeää osata ajoittaa oikeaan hetkeen, esimerkiksi ennen sesongin alkua. Verkkomyynnissä potentiaaliset asiakkaat täytyy käännettää myös ostamaan tuotteita asiakkaan päädyttyä verkkokauppaan; personalisointityökaluilla, asiakkaiden jättämällä suosittelulla ja asiakaspalautteilla voidaan nostaa asiakkaiden verkkovierailuiden toistuvuutta ja pituutta sekä keskimääräistä verkossa tehtyjen ostosten määrää. (Wang ym. 2016: 198–199.)

3. MUUTOSPROSESSI

Yritysten välisen jatkuvan kilpailun kiristyessä yksittäisen yrityksen on vaikea saada kilpailuetua muihin yrityksiin nähden. Yritysten on seurattava muuttuvaa toimintaympäristöään ja oltava jatkuvasti valmiina muuttamaan ja kehittämään toimintojaan pärjätäkseen kilpailussa. (Scaletta 2006; Za, Spagnoletti & North-Samardzic 2014.) Yrityksen toiminnan, tuotteiden ja palveluiden voimakas ja suunnitelmallinen kehittäminen auttaa yrityksiä täyttämään asiakkaiden tarpeet ja vaatimukset aiempaa paremmin. Näiden kehittäminen vaatii yritykseltä vaiheittaista muutosprosessia, jonka tärkeänä tavoitteena on alkaa asiakkaan tarpeista ja päättyä asiakkaiden tarpeiden täyttämiseen. Muutosta vastustavat usein näkevät muutoksen tarpeettomaksi, koska kokevat, että nykyiselläkin toimintamallilla yritys pärjää hyvin kilpailijoilleen, jolloin tuntuu turhalta hukata resursseja toiminnan kehittämiseen. Muutosta voidaankin ajatella jonkinlaisena vakuutuksena; siihen kannattaa panostaa, vaikka hyötyä ei heti näkisikään, sillä yritys jää kilpailijoistaan ajan myötä jälkeen, jos se ei kehitä toimintojaan jatkuvasti ja pyri hyödyntämään muun muassa teknologian kehityksen tuomia hyötyjä toiminnoissaan. Jatkuva toiminnan kehittäminen tuo turvaa yrityksen tulevaisuudelle ja kilpailussa pärjäämiselle. (Laamanen 2002: 13–14, 22, 34, 39.)

Organisaation sisäistä muutosta toteuttaessa koko yritys ja kaikki työntekijät on sitoutettava muutoksen toteuttamiseen, hallintaan ja kehittämiseen. Yrityksen käyttämä teknologia, taloustilanne ja työntekijöiden yhteistyö vaikuttavat yrityksen toiminnalliseen kokonaisuuteen. Yrityksellä on paremmat mahdollisuudet uudistaa ja kehittää toimintaansa, jos yrityksen sisäiset olosuhteet toimivat tehokkaasti ja toiminta on loogisesti järjestelty. Usein muutostarpeen havaitsemisen jälkeen ei päästä toteuttamaan muutosta riittävän nopeasti esimerkiksi liiallisen hierarkkisuuden tai puuttuvan rahoituksen vuoksi, jolloin toteuttamisvaiheeseen päästessä onkin jo tarve aivan erilaiselle muutokselle. Kun muutostarve on havaittu, on tärkeää pyrkiä päästä mahdollisimman nopeasti suunnittelemaan ja toteuttamaan muutosta. (Harisalo 2009: 14.)

3.1 Muutoksen haasteet

Muutokset ja niiden toteuttaminen aiheuttavat haasteita yrityksille. Haasteita voidaan tutkia niiden tarkasteluajanjakson mukaan; pitkän aikavälin haasteet aiheutuvat toimi-

alan epäjatkuvuuksista eli voimakkaista ajoittaisista murroksista ja lyhyen aikavälin haasteet aiheutuvat tuotteiden vaihtelevasta kysynnästä. Suuret ja merkittävät muutokset asiakastarpeissa, teknologioissa tai tuotteissa vaikuttavat pitkän aikavälin haasteisiin painostaen yrityksiä kehittämään toimintaansa. Toimintaympäristössä tapahtuvat muutokset vaikuttavat kaikkiin yrityksiin, joten yksittäisen yrityksen tulisi sopeutua muutokseen ja hyödyntää sen tuomia mahdollisuuksia tehokkaasti saadakseen etua kilpailijoihinsa nähden. Yritysten tulisi ennakoida jatkuvasti ympäristönsä muutoksia havainnoimalla ja tulkitsemalla ympärillä tapahtuvia muutoksia, suunnittelemalla ja kehittämällä toimintaansa ja olemaan jatkuvasti valmiina toteuttamaan muutoksia yrityksen sisällä. Liiketoimintastrategian tulee olla sidottuna myös yrityksen tuotantojärjestelmään, jotta yritys saa toteutettua liiketoimintatavoitteensa ja tehostettua tuotantokapasiteettiaan. (Heikkilä & Ketokivi 2005: 70; Jankalova 2012.)

Epäjatkuvuuksien ennakointi ei aina ole mahdollista, mutta yritysten pitäisi olla varautuneita yllättäviinkin ympäristön muutoksiin, jotka vaikuttavat yrityksen toimintaan. Tärkeintä ympärillä tapahtuvien muutosten ymmärtämisessä on ymmärtää muutoksen suunta ja sen nopeus, ja miten muutos vaikuttaa juuri oman toimialan yrityksiin. Yksittäiset yritysten päätökset vaikuttavat myös vuorovaikutteisesti toimintaympäristön kehitykseen (Sunni & Ylä-Anttila 2011: 18). Muutosten toteuttamista hidastaa usein aiempaan toimintatapaan jämähtäminen ja sitoutuminen, joita yritysten pitäisikin pyrkiä välttämään. Koko yrityksen henkilöstön ja prosessien tulisi olla mahdollisimman joustavia ja muutosvalmiita, jotta tarvittavat kehitys- ja muutosprojektit saadaan toteutettua mahdollisimman tehokkaasti ja nopeasti, jolloin yritys hyötyy muutoksesta eniten. Yritysten tulisi pyrkiä pitkäjänteiseen ja jatkuvaan muutoksenhallintaan, joka kattaa koko yrityksen toiminnan yksittäisen osa-alueen kehittämisen sijaan. (Heikkilä ym. 2005: 82–84.)

3.2 Muutoksen tekijät

Keskenään kilpailevien yritysten määrä ja asemat ovat toimialakohtaisia, ja joillakin toimialoilla on vain yksittäisiä hallitsevia yrityksiä kun taas toisilla toimialoilla on useita tasavahva yrityksiä kilpailemassa keskenään. Usein suuret ja vahvat yritykset vievät toimialoilla hallitsevan aseman, mutta nämä ominaisuudet eivät riitä takaamaan sitä, että hallitsevat yritykset pysyisivät asemassaan toimialan suurissa muutoksissa. Pienempien

yrityksien etuna on ketteruus – pienissä yrityksissä on kokonsa vuoksi useimmiten helppompi toteuttaa muutokset, kuin suurissa yrityksissä. Ketteruus edellyttää yrityksiltä tavoitteellista jatkuvaa toiminnan kehittämistä ja halua toteuttaa muutokset koko yrityksen laajuisesti osallistaen kaikki työntekijät mukaan muutokseen. Myös kilpailevien yritysten onnistuneita muutos- ja kehitysprosesseja voidaan hyödyntää omassa toiminnassa, ja usein juuri uusien teknologisten ratkaisujen käyttöönotto aloitetaan yksittäisessä yrityksessä, jonka jälkeen muut yritykset ottavat herkästi mallia menestyvistä kehitysideoista. Suuret harppaukset maailmanlaajuisessa teknologian kehityksessä rohkaisevat usein yrityksiä kehittämään toimintaansa uuden teknologiamallin mukaisiksi (Calosi, Lodolo, Esposito & Autuori 2014). (Heikkilä ym. 2005: 84–86, Toliusiene & Mankute 2013.)

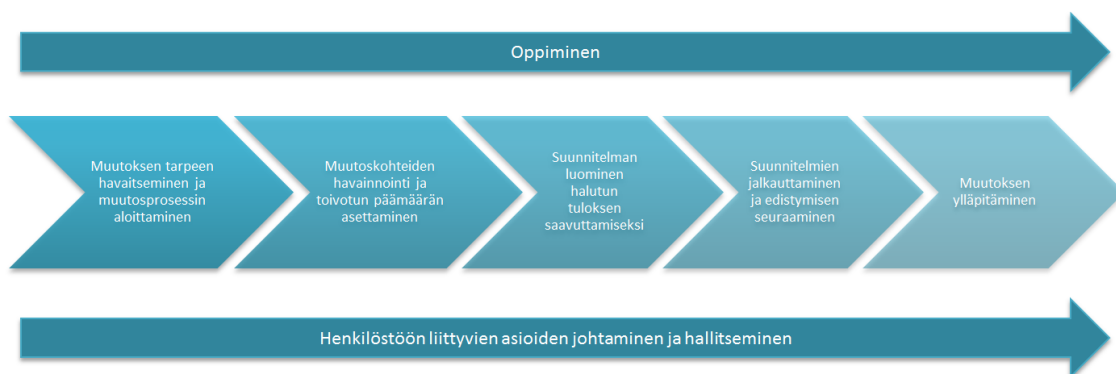
Transformaatiolla tarkoitetaan yrityksen toiminnan kehittämistä toimintaympäristön muutosten mukaisesti pitkällä aikavälillä. Epäjatkuvuuksien ennakoiminen ja valmius transformatioon eli laajaan, syvään ja jatkuvaan muutokseen auttavat yrityksiä pärjäämään kilpailussa pitkällä aikavälillä. Vollman (1996) luokittelee yrityksen muutokset pienestä muutoksesta suureen muutokseen; kapeat kehityshankkeet, jatkuvat pienten asioiden parantaminen, nopea kriisimuutos ja transformatio. Transformatio on ainoa näistä muutoksista, joka koskee koko yrityksen toimintaa, muut muutokset koskevat vain pienempää yrityksen toiminnan osa-aluetta. Näillä pienilläkin muutoksilla on tärkeä merkitys yrityksen toiminnan jatkuvan kehityksen kannalta, mutta yksissään ne eivät riitä suurien ja epäjatkuvien muutosten selviämiseen. Perusteellinen transformatio sisältää neljä eri näkökulmaa, jotka yhdistävät yrityksen koko toiminnan johtamisen yhtenäiseksi johtamiseksi: strategian ja tuotantojärjestelmän välinen yhteys, tuotantojärjestelmän ja suorituskyvyn välinen yhteys, suorituskyvyn ja kilpailuedun välinen yhteys sekä kilpailukyvyn ja strategian välinen yhteys. (Heikkilä ym. 2005: 89–91.)

3.3 Muutosprosessin vaiheet

Yrityksen toiminnan kehittäminen edellyttää suunnitelmallista toimintaa ja kehitykselle sopivia olosuhteita (Lanning, Roiha & Salminen 1999: 26). Kehitystyön suunnittelu aloitetaan aina tutkimalla ja arvioimalla yrityksen nykyisiä toimintoja ja toimintoympäristöä sekä tutkimalla asiakkaiden tarpeita ja tarpeiden muutoksia. Yrityksen toimintoja tutkiessa on ensin löydettävä ne toiminnot, jotka tuovat yritykselle eniten lisäarvoa sekä

selvitettävä, miksi juuri nämä toiminnot tuottavat lisäarvoa ja mistä lisäarvo syntyy. Myös ne toiminnot, jotka tuottavat vähiten lisäarvoa tai aiheuttavat yrityksen toiminnalle pullonkauloja, on etsittävä, ja tutkia mahdollisuutta poistaa tai parantaa näitä toimintoja, jotta ne tuottaisivat enemmän lisäarvoa. Yritys toimii tehokkaimmin silloin, kun kaikki sen toiminnot ovat tarpeellisia ja tuottavat tehokkaasti lisäarvoa yritykselle. (Li & Sarker 2013.)

Huolellinen suunnittelu ja kehityssuunnitelman täytäntöönpano toimivat tärkeissä rooleissa muutosprosessin onnistumisessa. Muutoksen toteutumista täytyy seurata ja mitata, jotta sen etenemistä ja onnistumista voidaan arvioida ja tarvittaessa puuttua toteutuksessa esiintyviin ongelma-kohtiin. Työntekijöiden sitouttaminen muutosprosessiin koetaan yrityksissä usein suureksi haasteeksi; moni työntekijöistä ei näe tarvetta muutoksille, ja monilla voi olla hankaluuksia sopeutua jatkuvasti muuttuvaan ympäristöön. Yrityksen työntekijöitä ei voida pakottaa mukaan muutokseen, ja varmempana tapana saada työntekijätkin mukaan on innostaa ja motivoida heitä osallistumaan muutokseen ja saada heidät luottamaan muutoksen onnistumiseen ja hyötyihin. Tahto, kyky, mahdollisuus kehitykseen ja kurinalaisuus toteuttaa kehitysprojekti toimivat pohjana onnistuneelle kehitysprojektille. Koska kaikella toiminnallaan yritykset pyrkivät saamaan lisää asiakkaita ja tätä kautta parempaa liikevaihtoa, on jokaisen muutos- ja kehitysprojektin lähtökohtana oltava aina lisäarvon tuominen asiakkaalle. (Lanning ym. 1999: 26–27; Breytenbatch, De Villiers & Jordaan 2013; Laguna & Marklund 2013: 28.)



Kuva 5: Muutosprosessi (Hayes 2002: 27).

Yllä olevassa kuviossa 1 esitellään Hayesin (2002) mukaan tärkeimmät vaiheet muutosprosessissa. Muutosta voidaan hallita ja johtaa määrätietoisesti panostamalla muutosprosessin seitsemään keskeisimpään osaan:

1. Muutoksen tarpeen havaitseminen ja muutosprosessin aloittaminen
2. Muutoskohteiden havainnointi ja toivotun päämäärän asettaminen
3. Suunnitelman luominen halutun tuloksen saavuttamiseksi
4. Suunnitelmien jalkauttaminen ja edistymisen seuraaminen
5. Muutoksen ylläpitäminen
6. Henkilöstöön liittyvien asioiden johtaminen ja hallitseminen
7. Oppiminen

Henkilöstön johtamiseen ja hallitsemiseen on keskityttävä koko muutosprosessin ajan, ja oppimista tapahtuu kaikissa vaiheissa. Myös jatkuvaa arviointia ja muutosprosessin etenemisen seuraamista on tehtävä, jotta huomataan ajoissa mahdolliset ongelmat, ja niihin voidaan puuttua ennen suuria seurauksia. Vaikka muutoksen vaiheet on jaettu omiksi elementeikseen päätösten ja seurausten perusteella, todellisuudessa prosessien eri vaiheet sitoutuvat toisiinsa ja ovat osittain päällekkäisiä. Osa vaiheista saattaa toistua useastikin muutosprosessin aikana, erityisesti tilanteissa, jossa alkuperäiseen suunnitelmaan tulee suuria muutoksia. (Hayes 2002: 26–27.)

3.4 Riskit

Yrityksessä toteutettaviin muutosprosesseihin liittyy useita riskejä. Riskejä tulisi arvioida jo suunnitteluvaiheessa, vaikka usein kaikkia mahdollisia riskejä ei osata ennustaa ennen muutosprosessin toteuttamista. Pahimmassa tapauksessa muutosprosessin valmistuttua huomataan, ettei kehitystyöllä saavutettukaan haluttuja päämääriä ja koko kehitystyöhön käytetyt resurssit ovat menneet hukkaan. Budjettiin liittyy myös aina riskejä, sillä jos budjetti ylittyy ja lisärahoitusta ei ole saatavissa, voi kehitystyö jäädä kesken ja käyttöönotto toteuttamatta. (Behzadi, O’Sullivan, Olsen & Zhang 2017: 1–4; Martinsuo & Blomqvist 2010: 7–8, 14.)

Projektin laajuudesta riippuen projektista voi olla vastuussa yksittäinen henkilö tai erikseen määritelty projektiryhmä. Projektiryhmän määrittelyssä on tärkeää, että jäsenten

välinen yhteistyö toimii ja päätöksiä saadaan aikaan ja tavoitteet täytettyä. Jos projektiin on määritelty vain yksittäinen vastuuhenkilö, voi projekti kaatua pelkästään siihen, että vastuuhenkilö lopettaa työnsä tai muutoin menettää mielenkiinnon projektin vetämiseen. Tämän takia on suositeltavaa määrittää useampi vastuuhenkilö tai erillinen projektiryhmä, jolloin yksittäisellä henkilöllä ei ole niin paljoa merkitystä projektin etenemiselle. (Papke-Shields & Boyer-Wright 2017: 169–174.)

Erityisesti kehitysprojekteissa hyödynnetään usein ulkopuolista apua, ja luottamus ja yhteydenpito ulkopuolisiin toimijoihin täytyykin olla kunnossa, jotta yhteistyö toimii tehokkaasti ja ongelmitta. Konsultointipalveluita käyttäessä yrityksen täytyy tehdä selvät säännöt yhteistyöstä, ja sopia muun muassa yhteydenpidosta ja raportoinnista. Kun kaikki osapuolet tietävät jatkuvasti projektin tilanteen etenemisestä ja mahdollisista viivästyksistä ja ongelmatilanteista, asioihin osataan puuttua ja riskit saadaan minimoitua. Yritykset vertailevat ulkopuolisia yhteistyökumppaneita muun muassa kustannusten ja toimintatehokkuuden kannalta, mutta usein tärkeintä on yhteistyön mutkaton toimivuus ja vahva luottamus siihen, että kaikki osapuolet tekevät tehtävänsä huolella ja aikataulun mukaisesti. (Behzadi ym. 2017: 1–4; Papke-Shields ym. 2017: 172–174.)

Testausvaiheella eli pilotoinnilla pyritään estämään tai minimoimaan käyttöönottovaiheessa syntyvät riskitilanteet, huomaamaan mahdollisia ongelmatilanteita sekä varautumaan niihin. Pilotoinnilla voidaan estää suuriakin ongelmatilanteita ja tunnistaa mahdollisia yllättäviäkin riskejä, joita ei olla aiemmin huomattu. Silti kaikissa projekteissa ei ole erillistä pilotointivaihetta, joka kuitenkin yleisesti nähdään kannattavana panostuskohteena, mutta jätetään helposti kiireellisen aikataulun tai budjetin vuoksi tekemättä. Pilotointiin kuuluu usein kolme tasoa; riskien havaitseminen ja estäminen, mukautuva suunnittelu riskien hallitsemiseksi ja kolmantena hätätilanteiden hallinta. (Jitske van Popering-Verkerk & Arwin van Buuren 2017.)

4. TOIMITUSKETJUN HALLINTA

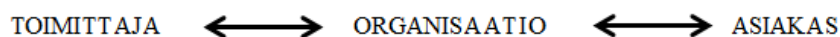
Yritykset tilaavat muun muassa tuotteiden raaka-aineita muilta yrityksiltä tai ulkoistavat toimintonsa, jotta voivat keskittyä paremmin omaan ydintoimintaansa. Moni yritys on myös ulkoistanut täysin kuljetukset ja muun logistiikan ulkoisille toimijoille, ja käyttävät lisäksi jälleenmyyjä apuna tuotteiden myynnissä. (Huang & Yang 2016: 449.) Yrityksen toiminnasta riippuen yritysten tuotteiden toimitusketjun laajuus sekä toimijoiden ja vaiheiden määrä voivat vaihdella paljon. Toimitusketjun huolellinen suunnittelu, sen toiminnan seuraaminen ja tehostaminen nopeuttavat prosessia, joka sisältää kaikki vaiheet asiakkaan tilauksen toimittamisesta siihen, kun tuotteen raaka-aineet on valmistettu. Toimitusketjuun voi sisältyä sekä sisäisiä että ulkoisia toimijoita, joten parhaan tehokkuuden varmistamiseksi yrityksen täytyy osata hallita ja kehittää toimitusketjuun sekä varmistaa eri osapuolten välinen mutkaton yhteistyö ja informaation jakaminen pitkän ketjun. Informaation puute aiheuttaa ongelmia tiedonkulussa ja tiedon saatavuudessa aiheuttaen epäluottamusta toimijoiden välillä, josta aiheutuu muun muassa ongelmia ja viivästyksiä toimituksiin. Tuotteen toimitusketjun laatu, turvallisuus, läpinäkyvyys, jäljitettävyyden ja tietovirta ovat suurimpia toimitusketjun hallinnan haasteita, joita pyritään tehokkaalla hallinnalla ja kehityksellä parantamaan. Tavoitteena on toimitusketju, jossa toimitusketjun viimeisen vaiheen osallinen voi saada halutessaan luotettavaa tietoa suoraan ketjun ensimmäisen vaiheen jäseneltä ilman toimitusketjun muiden vaiheiden välikäsiä (Ali, Badai, Boylan & Syntetos 2017: 984). (Heuer ym. 2015: 515; Pant, Prakash & Farooque 2015: 385–389.)

4.1 Toimitusketjut

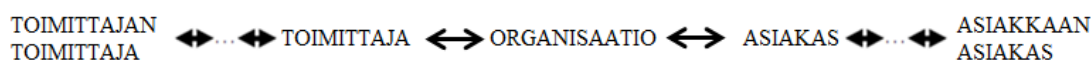
Toimitusketju kattaa vaiheet, joiden läpi tuote tai materiaali kulkee loppuasiakkaalle raaka-aineiden valmistuksesta lähtien. Usein toimitusketjuun liittyy useampi yksittäinen toimija, kuten raaka-aineiden valmistaja, tuotteen valmistaja, tuotteiden ja raaka-aineiden kuljetusyritykset ja jälleenmyyjät, mutta jotkin yritykset pyrkivät vastaamaan toimitusketjun kaikista vaiheista täysin itsenäisesti, jolloin riippuvuutta muihin toimijoihin ei synny, ja toimitusketjun hallitseminen on helpompaa. Toimitusketjun sisällä eri toimijoiden välillä on erilaisia yhteyksiä toisiinsa, ja jokainen prosessi ja vaihe tuottavat lisäarvoa tuotteelle loppukäyttäjän näkökulmasta. Toimitusketjuilta vaaditaan joustavuutta, ja muun muassa kehittyneet tietojärjestelmät auttavat nykypäivänä suunnittele-

maan joustavia ja tehokkaita toimitusketjuja ja niiden avulla voidaan kerätä ja analysoida hyvin tarkkaa tietoa toimitusketjuista. (Han, Wang & Naim 2017: 196–199; Mentzer, DeWitt, Keebler, Min, Nix, Smith & Zacharia 2001: 3–4.)

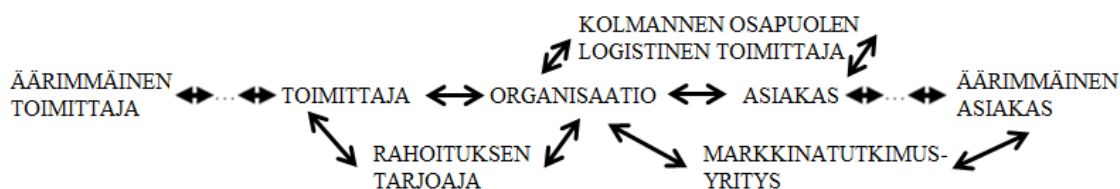
Toimitusketjut voidaan jakaa eri asteisiin sen monimutkaisuuden mukaisesti; suoraan toimitusketjuun, pidennettyyn toimitusketjuun ja monimutkaiseen (ultimate) toimitusketjuun. Suoraan toimitusketjuun sisältyvät yritys, toimittaja sekä asiakas, ja pidennettyyn toimitusketjuun edeltävien lisäksi toimittajan alitoimittajia ja asiakkaan asiakkaita. Monimutkaiseen toimitusketjuun sisältyy näiden lisäksi useita yhteistyökumppaneita, toimittajia, asiakkaiden asiakkaita ja ulkoistettuja toimintoja. Monimutkaisessa toimitusketjussa voi olla kymmeniä tai satoja eri osapuolia mukana ja se voi kattaa toimintoja useissa eri maissa. (Mentzer ym. 2001: 3–5.)



Kuva 6: Suora toimitusketju (Mentze 2001: 5).



Kuva 7: Pidennetty toimitusketju (Mentzer ym. 2001: 5).



Kuva 8: Monimutkainen toimitusketju (Mentzer ym. 2001: 5).

Toimitusketjun sisällä informaation pitäisi kulkea mahdollisimman tehokkaasti ja läpinäkyvästi. Toimitusketjun läpinäkyvyydellä tarkoitetaan kaikkien sen osapuolten jaettua ymmärtämystä ja pääsyä tuotteita koskevaan informaatioon, jota pyytäessä ei ilmaannu informaation häviötä, viivästystä, vääristymiä ja häiriötä (Huang ym. 2016.) Viranomaiset ja kuluttajatkin ovat usein kiinnostuneita toimitusketjun eri vaiheista sekä toimijoista ja vaativat ketjuilta läpinäkyvyyttä, mikä on aiheuttanut joskus ongelmia yrityksille, jotka eivät ole valmiita jakamaan toimitusketjunsä yksityiskohtaisia tietoja ulkopuolisille esimerkiksi strategisista syistä. Tiedonkulkua vaikeuttavat myös erilaiset rajoitukset, kuten tietojärjestelmien yhteensopivuus, tiedon laatu, luottamus ja luotta-

muksellisuus. (Ali ym. 2017: 984; 986.) Monimutkaisissa toimitusketjuissa informaation tehokkaan kulkemisen takaaminen on vaikeampaa, kuin suorassa toimitusketjussa. Tiedon liikkussa reaaliaikaisesti toimitusketjun eri vaiheiden välillä voidaan muissakin vaiheissa reagoida mahdollisiin ongelmatilanteisiin nopeasti, jolloin voidaan välttää myöhästymisiä ja laajempia ongelmia toimituksissa. Erilaiset standardit, suulliset ja kirjalliset sopimukset sekä yhteisesti sovitut päämäärät helpottavat läpinäkyvyyden taakamista kaikkien toimitusketjujen toimintojen välillä, ja kaikkien näiden toimintaan vaikuttaa tiedonsaannin avoimuus. (Pant ym. 2015: 386.)

Vaikka asiakkaat usein ovatkin omasta mielenkiinnostaan kiinnostuneita tuotteen alkuperästä ja toimitusketjun vaiheista, on usein loppuasiakkaalta valmistajalle tuleva tieto merkittävämpää toimitusketjun hallinnan näkökulmasta katsoen. Jos loppuasiakas tekee tuotetilauksen, tulisi tiedon kulkeutua läpi koko toimitusketjun raaka-aineiden valmistajalle asti, vaikka tämä tieto ei suoranaisesti raaka-aineiden valmistajaa koskekaan. Esimerkiksi yllättävän suurista tilausmäärien kasvuista johtuen voi toimituksiin tulla pitkiä viivästymisiä, jos raaka-aineiden valmistaja ei ole osannut varautua näihin tilausten kasvuun, josta seuraa raaka-aineiden pitkät toimitusajat, ja tilausten toimitusten viivästyksiä koko toimitusketjussa. Toisessa ääripäässä raaka-aineiden valmistaja valmistaa liian suuria määriä raaka-ainetta, vaikka loppuasiakkaiden tilausten määrät olisivat pieniä, jolloin raaka-ainetta tuotetaan kysyntää enemmän, ja varastot täyttyvät ylimääräisistä raaka-aineista ja aiheutuu turhia varastointikuluja tai hukkaa. Suuret vaihtelut kysynnässä aiheuttavat muutoksia toimitusketjuissa, joista aiheutuu aina ylimääräisiä kuluja. Yritykset pyrkivätkin ennustamaan kysyntää mahdollisimman tarkasti, jotta varastot eivät kasvaisi liian suuriksi, eikä toimituksiin tulisi viivästyksiä vajeista aiheutuvien toimitusvaikeuksien takia. Informaationkulku parantaa yhteistyön suunnittelua, tehokasta asiakkaan palvelua ja kysynnän ennustaminen ja siihen vastaaminen helpottuu. (Ali ym. 2017: 984–986).

Toimitusketjun läpinäkyvyyden saavuttaminen vaatii vankan perustan ja jatkuvaa seuranta sekä kehittämistä. Läpinäkyvyys helpottaa toimitusketjun riskien havaitsemisessa ja ehkäisemisessä. Toimitusketjujen laajetessa jopa maailmanlaajuisiksi toimitusketjuiksi niihin vaikuttavat erilaiset lailliset toimivallat, erilaiset liiketoimintatavat ja eri kulttuurien normit. Läpinäkyvyyden kautta voidaan hallita riskejä, kun ajantasainen informaatio on kaikkien saatavilla jatkuvasti pitkin toimitusketjua. (Linich 2014.)



Kuva 9: Neljän vaiheen prosessi läpinäkyvyyden kasvattamiseksi (Linich 2014).

Linichin (2014) listaamien neljän vaiheen prosessilla yritykset voivat pyrkiä läpinäkyvämpiin toimitusketjuihin ja parantaa toimitusketjun toimintavarmuutta. Ensimmäisessä vaiheessa tunnistetaan riskejä, joita voi olla jopa lukemattomia määriä useissa eri lokatioissa ja toimitusketjun eri vaiheissa, minkä vuoksi on priorisoitava riskit, joihin halutaan keskittyä. Kun potentiaaliset riskit on tunnistettu ja priorisoitu, seuraavassa vaiheessa visualisoidaan riskit esimerkiksi kartoittamalla toimitusketjun eri vaiheiden volyymeita, jolloin nähdään tuotemäärien suhteelliset määrät. Visualisoinnilla voidaan nähdä uudella tapaa toimitusketjujen mahdollisia heikkouspisteitä, joissa suuria määriä tuotteita toimitetaan tietyltä toimittajalta riskialttiille alueelle. Tässä vaiheessa määritellään eri toimittajien ja yhteistyökumppaneiden riskit ja pyritään huomaamaan ne vaiheet, joissa toimitusketjun läpinäkyvyys on hyvin rajoittunutta. ”Läpinäkyvyyssvipujen” käyttö informaation puutteiden sulkemiseksi on prosessin kolmas vaihe, jossa pyritään torjumaan riskejä ja rakentamaan luottamusta valmistajan ja toimittajien välille ja kasvattamaan toimitusketjun arvoa. Yhtenä keinona on suoran palautteen kysyminen toimittajilta, minkä perusteella pyritään kehittämään toimitusketjua ja parantamaan yhteistyötä eri osapuolten välillä, jolloin myös riskit pienenevät. Toinen yleinen tapa on ottaa käyttöön työkaluja, jotka keräävät dataa ja kategorioivat toimittajia niiden riskialttiuden mukaisesti, jolloin riskienhallintaa voidaan keskittää kriittisimpiin riskeihin. Prosessin viimeisessä vaiheessa pyritään kestävään toimitusketjun läpinäkyvyyteen seuraamalla ja hallitsemalla prosessista saatua tietoa. Toimitusketjun toiminnalle voidaan myös luoda yhteisiä sääntöjä ja kehityssuunnitelmia jatkoa varten, mitkä helpottavat yhteistyötä riskialttiiden toimittajien kanssa ja pienentävät mahdollisia riskejä. (Linich 2014.)

Jos tiedonjaon kanssa on ongelmia, ja jälleenmyyjä ei jaa tietoa toimitusketjussa ylöspäin, on valmistajalla usein kaksi eri vaihtoehtoa tuotannosuunnittelulle; suunnitella tuotanto jälleenmyyjän tilausten määrän perusteella tai yrittää arvioida matemaattisesti kuluttajien kysyntää. Kumpikin vaihtoehto johtaa helposti virheellisiin arvioihin, jolloin tuotteita tuotetaan liikaa tai liian vähän. Lähes kaikki toimivat toimitusketjut perustuvat

siis osapuolten väliseen luottamukseen ja yhteistyöhön, joihin toimitusketjun hallinnalla pyritään. Valmistajan pitäisi pyrkiä luomaan lisää luottamusta osapuolten väliin ja saada kaikki osapuolet toimimaan saman tavoitteen eteen. Luottamuksen rakentaminen on jatkuva prosessi, jonka takia monet yritykset pyrkivät pitämään toimitusketjuissa samoja vanhoja yhteistyökumppaneitaan, joiden kanssa luottamuksellinen yhteistyösuhde on jo luotu aiemmin ja osapuolet osaavat jo valmiiksi arvioida toistensa toimintaa. Jos osapuolten välille syntyy erimielisyyksiä tai epäluottamusta, on usein kannattavaa harkita yhteistyökumppaneiden vaihtoa, jos ongelmat eivät näytä ratkeavan. (Ali ym. 2017: 991–992; Mentzer ym. 2001: 6–8).

Läpinäkyvyys parantaa myös osapuolten välistä luottamusta sekä helpottaa tuotteen tai sen raaka-aineiden jäljitettävyyttä. Jäljitettävyydellä tarkoitetaan kykyä seurata tuotteen kulkureittiä toimitusketjussa ja pääsyä tuotetietoihin, joista selviää tuotteen jokaisen käymän vaiheen tarkemmat tiedot. Erityisesti elintarvikealalla on tärkeää saada tarkat tiedot jokaisesta toimitusketjun vaiheesta, joita elintarvike on käynyt läpi sen laadun ja turvallisuuden takaamiseksi. (Pant ym. 2015: 386.) Monet verkkokaupat tarjoavat nykyään asiakkailleen mahdollisuuden seurata tilausten toimituksen eri vaiheita, mikä myös tuo lisää läpinäkyvyyttä toimitusketjuun. Tilausten seuraaminen on usein hyvinkin reaaliaikainen, joka lisää asiakkaan ja myyjän välistä luottamusta, kun asiakas tietää, missä tuote milloinkin menee. Myös mahdollisista ongelmatilanteista voidaan seuraamistoiminnan avulla informoida asiakasta entistä helpommin, ja asiakkaan ei tarvitse erikseen soittaa asiakaspalveluun selvitelläkseen tuotteen toimituksen tilaa. (Heuer ym. 2015: 515.)

4.2 Toimitusketjun hallinta

Tehokkaalla toimitusketjujen hallinnalla taataan tuotteiden nopeat toimitusajat asiakkaille, toimitusketjusta aiheutuvien kulujen määrän optimointi sekä informaation kulkeminen läpinäkyvästi koko toimitusketjun läpi. Mitä enemmän eri toimijoita liittyy toimitusketjuun, sitä enemmän suunnittelua ja hallintaa sen sisältämät toiminnot vaativat. Toimitusketjun hallinta voidaan määritellä perinteisten liiketoiminnan toimintojen systemaattiseksi ja strategiseksi koordinoinniksi ja yrityksen liiketoimintaan liittyvien toimintojen toimitusketjun taktiikoiksi, millä tavoitellaan pitkän aikavälin tehokkuutta yritykselle, toimitusketjuille ja toimitusketjuun liittyville toimijoille. Hallinta vaatii

luottamusta, sitoutumista, riskinottoa ja sisäisten toimintojen jakamista ja koordinoimista toimitusketjun sisällä. Kolmannen osapuolen toimijoiden roolit, kaikki toimitusketjun toimintojen väliset suhteet sekä erilaisten toimitusketjujen rakenteet tulee myös määrittää toimitusketjun hallinnan tehostamiseksi. (Mentzer ym. 2001: 17–18.)

Toimitusketjujen hallintaan vaikuttaa myös yrityksen tuotannonohjausstrategia, joka riippuu yrityksen valmistamista tuotteista; ovatko tuotteet räätälöityjä tuotteita vai massatuotannolla valmistettavia tuotteita. Räätälöidyt tuotteet valmistetaan asiakkaan toivomusten perusteella, kun taas massatuotannossa asiakas tilaa valmiin tuotteen. Tuotannosta riippuen yritykset käyttävät usein Lean-, Agile-, TOC-, TQM- ja Six Sigma -menetelmiä ohjatakseen tuotantoaan mahdollisimman tehokkaasti. (Cherrafi, Elfezazi, Chiarini, Mokhlis & Benhida 2016: 828–830; Martinez-Jurado & Moyano-Fuentes 2014: 134–135; Silvestro & Lustrato 2015: 866–870.)

Lean-menetelmässä pyritään tuotannon maksimointiin ja hukan poistamiseen muun muassa lyhentämällä läpimenoaikaa, mutta kuitenkin laatuun panostaen. Agile-menetelmä pyrkii joustavuuteen tuotannossa, jolloin voidaan reagoida nopeasti vaihtelevaan kysyntään ja tuotevariaatioihin. TOC-menetelmässä (Theory of Constraints) tunnistetaan tuotannon mahdollisia esteitä ja siihen johtavia asioita, kuten pullonkauloja, ja pyritään kehittämään tuotantoa niin, ettei tuotannon suorituskyky kärsisi pullonkauloista. TQM:llä (Total Quality Management) ja Six Sigmalla pyritään minimoimaan tuotannon virhevaihteluita muun muassa jatkuvalla kehittämisellä, laadun varmistamisella ja tilastollisella prosessijohtamisella. (Cherrafi ym. 2016: 828–835; Martinez-Jurado ym. 2014: 134–137; Soltan & Mostafa 2015: 476–478.)

4.3 Verkkokaupankäynti ja toimitusketjut

Verkkokauppojen lisääntyessä on yritysten täytynyt myös kehittää toimitusketjujaan muutoksen myötä. Yritysten siirtyessä verkkoon ne tarjoavat asiakkailleen pelkän tuotteen lisäksi myös palvelua, joka on usein aiemmin ollut jälleenmyyjien vastuulla. Asukkaat ovat ennen ostaneet tuotteet suoraan myyjiltä tai jälleenmyyjiltä, jolloin jokainen jälleenmyyjä on ollut vastuussa omasta varastohallinnastaan, tuotteiden virtauksen valvonnasta ja muista suhteellisista asioista. Valmistaja on toimittanut tuotteet jälleenmyyjien varastoihin jälleenmyyjien pyyntöjen mukaisesti, usein isoja tilauksia kerral-

laan. Nykyään monet kuluttajat tilaavat tuotteensa verkosta – useimmiten kotiinkuljetuksella. Yritysten on täytynyt rakentaa omia varastoja, joissa tuotteita tai raaka-aineita on valmiina, jotta asiakkaat saavat tilaamansa tuotteen mahdollisimman lyhyellä toimitusajalla perille. Vielä tärkeämpää on suunnitella tehokkaat toimitusketjut, jotta tuotteet saadaan toimitettua toimitusosoitteeseen, oli toimitusosoite sitten lähellä tai toisella puolella maailmaa. Globalisoituminen on tuonut hyötyjensä lisäksi myös haasteita yritysten logistisiin ratkaisuihin, ja yritysten on täytynyt esimerkiksi sopeutua muiden maiden säännöksiin ja kulttuureihin pärjätäkseen muiden maiden markkinoilla. (Moroz ym. 2016: 379; Yu ym. 2016: 179–182.)

Normaalissa verkkokauppaostoksen toimitusketjussa asiakas tilaa ensin tuotteen yrityksen verkkosivuilta, jonka jälkeen tilaus kirjautuu yrityksen järjestelmään. Jos tuotetta on valmiina varastossa, lähetetään varastolle pyyntö pakata tuote, jonka jälkeen tuote lastataan esimerkiksi kuljetusautoon, joka kuljettaa tuotteen asiakkaalle. Toimitusketju voi helposti olla paljon monimutkaisempi, jos tilattua tuotetta varten täytyy ensin tilata raaka-aineet ja osat eri toimittajilta, jonka jälkeen tuote voidaan vasta valmistaa. Lisäksi asiakas, valmistajat ja toimittajat voivat sijaita eri puolilla maailmaa, jolloin toimitusketjut ovat pitkiä ja sisältävät useita vaiheita ja erilaisia logistisia vaihtoehtoja. Monimutkaiset toimitusketjut ovat myös asiakkaan kannalta paljon riskialttiimpia, sillä yksikin väärä osa yhdeltä tuottajalta voi tehdä koko tuotteesta viallisen. (Mentzer ym. 2001: 17–18; Yu ym. 2016: 179.)

Moderneista logistisista ratkaisuista on tullut kaikkein tärkein tekijä toimitusketjun tehokkaan toiminnan parantamisen ja kuljetuskustannusten minimoinnin kannalta. Verkkokaupankäynnissä valmistajan logistinen suorituskyky vaikuttaa todella vahvasti suoraan asiakkaiden uskollisuuteen. Yksittäiset verkkokauppatilaukset ovat usein pieniä tilauksia, mutta näiden toimitus asiakkaalle voi olla monimutkainen prosessi, joka täytyy suorittaa mahdollisimman tehokkaasti, sillä asiakas odottaa nopeaa ja laadukasta palvelua. Erityisesti sillä on merkitystä, miten asiakas vastaanottaa tuotteen; saako asiakas esimerkiksi sen suoraan kotiinsa vai täytyykö hänen hakea se postista tai jakelupisteestä. Moni asiakas määrittelee tyytyväisyytensä sekä tilaamaansa tuotteeseen ja palveluun sen perusteella, onko tuote toimitettu sovittuna ajankohtana ja oikeaan osoitteeseen. Asiakkaalle toimituksen lisäksi myös asiakaspalveluun on kannattavaa panostaa, erityisesti siihen, että asiakasta pidetään ajan tasalla tuotteen toimitusvaiheista ja mahdollisista viivästyksistä. (Moroz ym. 2016: 376–381; Yu ym. 2016: 179–182.)

5. AIHEEN KÄSITTELY: CASE VAPO OY:N VERKKOKAUPPA

Tutkielman empiriaosuuden case-yrityksenä on suomalainen energiayhtiö Vapo Oy, joka käyttää muun muassa turvetta ja puupolttoaineita energian tuottamiseen. Vapo Oy on vuoden sisään uudistanut toimintaansa ottamalla käyttöön uutena myyntikanavana verkkokaupan, jossa myydään tällä hetkellä kuluttaja-asiakkaille kuivikkeita, puupellettiä ja palaturvetta. Verkkokauppaan siirtymisellä on pyritty muun muassa parempaan asiakastyytyvyyteen, digitaalisten kanavien tehostamiseen sekä prosessien parempaan tehokkuuteen. Vapo Oy:lla on sekä yritys- että kuluttaja-asiakkaita, mutta tässä tutkielmassa on keskitytty pelkkään B2B-kaupankäyntiin. (Vapo 2017; Vapo verkkokauppa 2017.)

5.1 Case-yrityksen esittely

Vapo Oy on suomalainen energiayhtiö, joka myy asiakkailleen muun muassa turvetta ja puupolttoaineita, sekä tuottaa myös itse näistä lämpöä ja sähköä. Vapo Oy on perustettu vuonna 1940 Rautatiehallituksen Puutavaratoimistona, ja vuonna 1945 nimi vaihdettiin Valtion Polttoainetoimistoksi ja myöhemmin virallistettiin lyhenne Vapo. Kekkilä ja Hasselfors Garden kuuluvat myös Vapo-konserniin. (Vapo 2017.)

Myyntikanavina on toiminut aiemmin myyntipalvelu ja jälleenmyyjät, ja syksystä 2016 lähtien kuluttaja-asiakkaat ovat voineet tilata määrättyjä tuotteita myös Vapo Oy:n verkkokaupasta, mihin kuuluvat tällä hetkellä puupelletti, kuivikkeet ja palaturve. Tarkoituksena on jatkossa laajentaa verkkokaupan valikoimaa sekä saada myös yritysasiakassegmentille oma verkkokauppa.

Tutkimuksessa keskitytään Vapo Oy:n kuluttaja-asiakkaille tarkoitettussa verkkokaupassa tapahtuvaan pelletin myyntiin. Vapo Oy:n verkkokaupassa on tällä hetkellä saatavana pellettiä kolmessa eri muodossa; irtopellettiä puhallusautolla, pelletit suursäkeissä ja pelletit pikkusäkeissä. Pelletin myynti on muodostanut suurimman osan koko Vapo Oy:n verkkokaupan myynnistä, minkä takia tutkimus rajattiin koskemaan pelletin myyntiä. (Vapo 2017.)

Pelletti on puunjalostuksen sivutuotteena suomalaisista männyistä ja kuusista puristettua sahanpurua, jota voidaan tuottaa ympäri vuoden hyödyntäen yrityksen koko kapasiteettia, mikä tekee siitä uusiutuvan polttoaineen. Siitä 65 % on sahanpurua ja 35 % kutteria. Pelletti on monikäyttöinen ja tasalaatuinen polttoaine, jota käytetään muun muassa lämmityksenä kiinteistöille ja eläinten kuivikkeena. Vapo Oy:llä on kuusi pellettitehdasta ympäri Suomea, joista pellettiä toimitetaan asiakkaille ja jälleenmyyjille. Vapo Oy on Suomen suurin toimija pellettiliiketoiminnassa, ja sen vuosituotanto on noin 200 000 tonnia pellettiä vuodessa, mikä tekee siitä ylivoimaisesti suurimman tuottajan ja myyjän Suomen markkinoilla. Pellettiä myydään kolmelle eri asiakassegmentille; pienet kotitalousasiakkaat, keskiuuret asiakkaat ja isot energia-asiakkaat. Koko Vapo Oy:n vuosittaisen pelletin tuotanto määrittyy käytännössä ennakoitun kotimaan myynnin mukaisesti. (Vapo 2017; Vapo verkkokauppa 2017.)

Verkkokaupasta ostettaessa asiakas ostaa samalla tuotteen toimituksen, ja saa pelletin toimitettuna suoraan varastosiiloonsa noin 10 vuorokauden kuluessa tilauksesta. Toimitus on taattu koko Suomen alueelle, ja toimituskustannukset määräytyvät etäisyyksien mukaan, jolloin toimitusmatkan kasvaessa myös toimituskulut nousevat. (Vapo verkkokauppa 2017.)

5.2 Tutkimustapa ja -menetelmät

Tutkimustavaksi valikoitui kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä, ja aineiston keruu suoritettiin kuudella haastattelulla. Kvalitatiivisella tutkimuksella pyritään usein ymmärtämään paremmin tutkittavaa kohdetta esimerkiksi haastatteleamalla tutkimuksen kannalta keskeisiä henkilöitä, jolloin saadaan todenmukainen ja kokonaisvaltainen kuva tutkittavasta kohteesta. Kvalitatiivinen tutkimus sopii paremmin tutkimusmenetelmäksi silloin, kun pelkällä kvantitatiivisella tutkimuksella ei saataisi tarpeeksi kattavaa kuvaa kohteesta, vaikka joskus näitä kumpaakin tutkimusmenetelmää voidaan myös käyttää tukemaan toisiaan parhaan lopputuloksen saamiseksi. (Carrasco & Lucas 2015: 168.)

Laadullisella, eli kvalitatiivisella tutkimusmenetelmällä pyritään löytämään ja paljastamaan tosiasioita teorian ja hypoteesin testaamisen sijaan. Sen lähtökohtana on kuvata todellista elämää mahdollisimman todenmukaisesti ja perusteellisesti (Hirsjärvi & Hurme 2010). Tutkimuksen empiirisessä osuudessa pyritään kuvaamaan ja vertailemaan

sitä, miten teoriaosuudessa esitetyt teoriat koetaan toimivan tutkimuksen case-yrityksessä ja ymmärtää teoriaa paremmin todellisten esimerkkien avulla.

Aineistonkeruumenetelmäksi valikoitui haastattelu, jota pidetään kvalitatiivisessa tutkimuksessa perusmenetelmänä sen sopiessa erilaisiin tilanteisiin ja tutkimuskohteisiin. Kasvokkain tai puhelimitse tehdyissä haastatteluissa ilmenee usein monipuolisesti näkemyksiä ja mielipiteitä, kun haastattelija ja haastateltava keskustelevat avoimesti kysymyksistä ja haastattelun aihealueista, jolloin se muistuttaa normaalia keskustelua pelkkien kysymyksiin vastaamisen sijaan. Sen lisäksi haastattelumenetelmällä voidaan tulkita haastateltavien eleitä ja reaktioita, mikä vaikuttaa usein vastausten merkitykseen ja niiden ymmärtämiseen. Toisena haastatteluvaihtoehtona olisi ollut lomakehaastattelu, jossa määrätään ennalta kysymykset ja vastausvaihtoehdot, mikä varmistaa sen, että jokainen haastattelu olisi samanlainen, eikä tilanne vaikuttaisi haastattelun etenemiseen tai lopputuloksiin. Tässä tutkielmassa haluttiin nimenomaan keskustella avoimesti aiheista, jolloin haastattelija ja haastateltava johdattelevat itse haastattelun etenemistä ja aiheita, ja saada tätä kautta mahdollisimman kattava kokonaiskuva tutkimusyrytyksestä ja verkkokauppaan siirtymisestä. Haastattelut tehtiin teemahaastatteluina; niissä käytettiin etukäteen tehtyä kysymysrunkoa, jolloin kaikissa haastatteluissa keskityttiin samoihin aihealueisiin ja kysymyksiin. (Hirsjärvi ym. 2010.)

Tutkielmaa varten tehdyt haastattelut pidettiin huhtikuun ja kesäkuun 2017 välissä. Tutkimustulosten haluttiin olevan mahdollisimman luotettavia, joten tutkimusta varten haastateltiin kuutta eri henkilöä, jolloin tutkimustuloksista saatiin mahdollisimman reliabelit ja validit. Reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimuksen toistettavuutta, eli tutkimus ei anna satunnaisia tuloksia ja validiteetilla pätevyyttä, eli tulokset vastaavat sitä, mitä tutkimuksessa on ollut tarkoituksena mitata. Kaksi haastatteluista toteutettiin kasvokkain ja muut haastattelut toteutettiin puhelimitse välimatkojen ja aikataulujen vuoksi. Haastatellut henkilöt valikoituvat heidän työnkuvansa mukaisesti; heidän työnsä liittyvät vahvasti verkkokaupan suunnittelu- ja muutosprojektiin, pelletin liiketoimintaan sekä toimitusketjujen hallintaan. Henkilöt valikoitiin niin, että haastatteluissa ilmeni mahdollisimman monipuolisesti erilaisia näkökulmia verkkokaupan kehitysprojektiin liittyen ja siihen, miten muutos on toteutettu ja miten se on vaikuttanut toimitusketjuihin ja muihin myyntikanaviin. Haastatelluilta henkilöiltä pyydettiin myös lupa nimen esittämiseen tutkimuksen tuloksissa. (Golafshani 2003: 598–600.)

Haastatteluista kirjoitettiin muistiinpanoja ja ne nauhoitettiin, jonka jälkeen nauhoitukset kirjoitettiin puhtaaksi mahdollisimman nopeasti haastattelun jälkeen, jolloin haastattelu oli vielä tuoreessa muistissa. Litteroinnin jälkeen aineisto luettiin huolellisesti läpi ja se jäseneltiin aihe-alueiden mukaisesti, joka helpotti materiaalin läpikäymistä. Jokainen haastattelu pidettiin irrallisena tiedostonaan, jotta tarvittaessa voitiin palata tarkistamaan haastateltavien yksittäisiä kommentteja tai vastauksia. Haastatteluissa esiintyi odotusten mukaisesti paljon päällekkäistä tietoa, joista koottiin yhteenvetoja, joiden pohjalta tutkimustulokset avattiin ja saatuja tuloksia verrattiin teoriaan. Empiriaosuudessa esiintyy myös useita yksittäisiä suoria lainauksia tehdyistä haastatteluista, jotka haluttiin esittää tutkielmassa juuri sellaisinaan niistä ilmenevien mielipiteiden tai tärkeiden huomioiden takia. Lopuksi haastattelut luettiin vielä kerran läpi, jolla varmistettiin, että empiriaosuudessa käsitellään kaikkia haastatteluissa ilmenneitä relevantteja vastauksia, mielipiteitä ja kommentteja.

Nimi	Titteli	Työnkuva
Antti Kleemola	Chief Information Officer	Tietohallintojohtaja, Vapo Oy:n IT-strategia
Ari Huunonen	Myyntijohtaja	Vastuussa ympäristöturpeesta, kuluttaja-asiakkaiden ja keskisuurten asiakkaiden pelletin sekä keskisuurten asiakkaiden palaturpeen myynnistä
Matti Hyvönen	Logistiikkajohtaja	Vastuussa kuljetuksista ja on ollut mukana alusta asti verkkokaupan suunnittelussa
Heikki Heiskanen	Pelletin liiketoimintajohtaja	Vastuussa pelletistä liiketoimintana, sen tuloksesta, tehtaista ja teknillisestä tuotannosta
Jukka Helin	Head of Digital Customer Experience	Vastuussa asiakaskokemuksista digitaalisissa kanavissa/palveluissa
Teemu Tervo	Markkinointi- ja viestintäpäällikkö	Vastuussa kaikkien Vapo Oy:n ja verkkokaupan tuotteiden markkinoinnista

Haastattelut tehtiin liitteenä olevan haastattelurungon vakiokysymyksillä, mutta jokaisessa haastattelussa keskityttiin siihen osa-alueeseen, josta haastateltavalla on mahdollisimman paljon tietoa ja näkemystä, joten jokaisen haastattelun kulku oli hieman erilainen. Haastattelu jaettiin teorian mukaisesti kolmeen eri osa-alueeseen: verkkokauppaan siirtyminen, muutosprosessi, toimitusketjut ja toimitusketjujen hallinta. Haastatteluissa pyrittiin saamaan haastateltavien näkemystä kaikista osa-alueista, jotta tutkielmaa varten saataisiin mahdollisimman kattava aineisto tutkielman empiriaosuutta varten. Koska teemahaastattelussa kaikilta kysyttiin lähtökohtaisesti samoja kysymyksiä, kysymys tai aihealue jätettiin huomioimatta, jos haastateltavalla ei ollut esimerkiksi kommentoitavaa kysymykseen sen ollessa haastateltavan oman työnkuvan ulkopuolella.

5.3 Tutkimuksen tulokset

Alla olevissa kappaleissa esitellään haastatteluiden perusteella saadut tutkimuksen empiiriset tulokset tutkielman teoriaosuuden aihe-alueiden mukaisesti. Ensimmäisessä kappaleessa käsitellään verkkokauppaa ja siihen siirtymistä, toisessa kappaleessa muutosprosessia ja kolmas kappale käsittelee toimitusketjujen hallintaa. Haastatteluista kertynyttä aineistoa verrataan aiemmin käsiteltyihin teorialukuihin; miten käytäntö on eronnut teoriasta, miten teoriaa on sovellettu sekä mahdollisia eroavaisuuksia empirian ja teorian välillä.

5.3.1 Verkkokauppa

Kuluttaja-asiakkailla suunnattuun verkkokauppaan siirtymistä alettiin suunnitella keväällä 2016, kun huomattiin, että asiakkaan tarpeiden pohjalta ajattelemisen on unohtunut liiketoiminnan suunnittelusta. Vapo Oy:ssa alettiin kehittää uutta IT-strategiaa päämääränä parantaa erityisesti digitaalista asiakaskokemusta. IT-strategiaan kuului liiketoiminnan digitalisoiminen: tiettyjen liiketoiminnallisten elementtien tarjoamista verkossa juuri asiakkaan tarpeisiin kustomoiden, mikä nähtiin urauurtavana energialalla. Asiakas nähtiin priorisoituna lähtökohtana verkkokaupan kehittämiseksi, mutta samalla myös yrityksen kannattavuutta haluttiin parantaa. Usein digitalisoinnissa pyritään erityisesti kustannussäästöihin ja toiminnan tehostukseen, mutta Vapo Oy:ssa päätettiin lähteä kehittämään koko liiketoimintaa.

”Ollaan avoimesti lähdetty katsomaan mahdollisuuksia ja millaisia parannuksia voidaan meidän liiketoimintaan, palveluihin ja asiakkaan kokemukseen teknologian avulla tehdä; toimii kattavana teemana koko yrityksessä tällä hetkellä, ihan niin kuin kaikki perusliiketoiminta, että miten me tehdään ne kokonaisuutena paremmin.” (Helin 2017.)

Verkkokauppaprojektin suunnitelmanmukainen toteutus aloitettiin elokuussa 2016, ja jo lokakuussa 2016 noin 54 % kuluttaja-asiakkaista käytti jossain määrin Vapo Oy:n verkkokauppaa, joten verkkokauppaan siirtymisvaihe sujui todella nopeasti. Tällä hetkellä verkkokaupan kohderyhmänä on pelkästään kuluttajasegmentti, mutta myöhemmin tarkoituksena on laajentaa verkkokauppaa myös suurempien yritysasiakkaiden käyttöön. Verkon kautta tilataan selvästi eniten irtopellettiä, jota myydään erityisesti yksityis- ja yritysasiakkaille, kuten hevos- ja ravitalleille, yksityisille hevosten omistajille sekä omakotitaloille lämmitykseksi.

”Verkkokauppa nähdään Vapossa tulevaisuuden myyntikanavana, ja olemme katsoneet, että siitä tehdään oikean mallinen niille asiakkaille, joita meillä on.” (Huunonen 2017.)

Kuten haastatteluista kävi ilmi, Vapo Oy on rohkeasti lähtenyt hyödyntämään digitalisaation tarjoamia mahdollisuuksia ja laajentamaan myyntiään verkkokaupan kautta. Samalla yrityksessä pyritään näkemään myös muita mahdollisuuksia, joissa digitalisaatiota voitaisiin hyödyntää. Vaikka Vapo Oy toimiikin perinteiseksi koetulla energia-alalla, ja yrityksellä itsellään tai koko alalla ei ole aiempaa kokemusta verkkokaupankäynnistä, siirtyminen verkkokauppaan nähtiin suurempana mahdollisuutena, kuin uhkana. Kuten tutkielman teoriaosuudessa käy ilmi, yhä useammat liiketoiminnan osa-alueet laajentavat toimintaansa verkkoon, eikä verkkokauppoja nähdä enää yksittäisten osa-alueiden etuoikeutettuina myyntikanavina. Käyttäjät etsivät yhä enemmän tietoa verkon kautta ja ovat myös halukkaita tilaamaan tuotteita verkkokaupoista, mikä tarjoaa eri liiketoiminta-alueille houkutuksen laajentaa liiketoimintaansa verkkoon. Vaikka verkkokauppaan siirtyminen koetaan yrityksissä suurena investointina, Vapo Oy:ssa jo nyt vuotta myöhemmin verkkokauppaan siirtymisestä voidaan nähdä, että asiakkaat ovat halukkaita tilaamaan pellettiä verkosta, ja että verkkokauppaan investointi on muun muassa lisännyt myyntiä. Haastatteluissa kävi ilmi, että ennen investointia Vapo Oy:n asiakkaita haastatteleamalla selvitettiin, että kiinnostusta pelletin tilaamiselle verkkokaupasta löytyy. Tutkielmassa esitetyn teorian mukaisesti asiakas nähtiin ensimmäisenä prioriteettina verkkokaupan kehitykselle, ja asiakkaiden tarpeiden täyttämisen myötä

myös asiakastyytyväisyys saadaan korkeammaksi, ja sitä pyritään parantamaan muun muassa keskittymällä myynnin jälkeiseen tukeen.

”Liiketoiminnasta lähtenyt halu, että tällainen verkkokauppa pitää saada aikaiseksi. Pelletti valittiin verkkokauppaan koska pelletti on ainoa puhtaasti kuluttajasegmentin (B2C) tuote, joka Vapossa ylipäänsä on, joten verkkokauppa oli luonteva keino vastata kuluttaja-asiakkaiden tarpeisiin. Haluttiin myös panostaa verkkokauppaan, jotta myyntimäärät pysyvät samoina ja kasvavat, sekä myös kustannustehokkuuden näkökulmasta.” (Heiskanen 2017.)

Mikään ei viittaa siihen, että verkkokaupankäynti olisi yleisesti vähenemässä, joten Vapo Oy:ssa ei nähty esteitä sille, ettei Vapo Oy:n tuotteita voitaisi myös myydä verkossa. Myös pellettimarkkinoilla nähtiin tarve verkkokaupalle, mihin Vapo Oy pyrki vastaamaan kilpailijoitaan paremmin. Vapo Oy:n tuotantokustannusten ollessa korkeat hinnalla kilpaileminen on hyvin haastavaa, joten hinnalla kilpailemisen sijasta päädyttiin muiden kilpailukykyjen korostamiseen.

”Pohdittiin, että missä ollaan hyviä verrattuna muihin, eli aitoja kilpailuetuja. Sieltä löytyi se, että ollaan ainoita, jotka toimittavat koko Suomeen, yksi harvoista toimittajista, joka toimittaa ylipäänsä puhallusautolla ja toimittaa erillisiä määriä eli kolmesta tonnista 40 tonniin tai vaikka sataan tonniin. Meillä ei ollut alarajaa, tosi monella muulla toimittajalla on se, että ne toimittavat vain täysrekallisia. Ollaan ainoa, joka toimittaa eri pakkauskoossa ja ainoa, jolla on toimiva myyntipalvelu. Koska ollaan näin iso yritys, se tarkoittaa parempaa myyntipalvelua, reklamaatioiden hoitoa ja kaikkea muuta vastaavaa.” (Tervo 2017.)

Vapo Oy:ssa päädyttiin siihen, että halutaan jatkossa panostaa palvelun standardointiin, eli palvella asiakkaita paremmin, kuin kilpailijat. Uskottiin myös siihen, että asiakkaat kaipaavat muutakin kuin edullista hintaa; asiakkaat haluavat olla hyvin varmoja tilaamistaan tuotteista, saamastaan palvelusta ja että asiakkaat oikeasti saavat tuotteet silloin, kun haluavat. Pellettiä tilataan usein silloin kun siilo alkaa olla tyhjillään, joten asiakkaille on kriittistä saada mahdollisimman nopeasti siilo täyteen, jotta esimerkiksi lämmitys ei katkea.

Pelletin kanssa on myös tehty pisimmälle asti töitä; kun markkinointia alettiin tehdä suunnitelmallisesti ja laskemaan lukuja auki, nähtiin, että kuluttajapellettisegmentissä

on eniten voitettavaa sen voittokatteen takia. Kuluttajapelletin myynnissä verkon kautta nähtiin paljon potentiaalia muun muassa sen tilaamisen helppouden ja korkean kysynnän vuoksi. Päätöksentekoon vaikutti siis liiketoiminnan tavoitteet ja se, että oltiin jo valmiiksi kehittämässä pellettiliiketoimintaa, joten pelletin valinta verkkokauppaan oli luonnollinen ratkaisu.

”Ainoana epäilyksenä olivat perinteiset syyt, jotka eivät liity verkkokauppaan: hinta on liian korkea, laatu on liian huono, palvelu ei pelaa tai muuta, mutta nämä ovat irrallisia verkkokaupasta.” (Helin 2017.)

Tutkielman teoriaosuudessa painostetaan sitä, että monelle yritykselle verkkokauppaan siirtyminen on luonnollinen vaihe muun digitaalisen kehityksen yhteydessä ja monet asiakkaat odottavatkin yritysten siirtyvän yhä enemmän kivijalkakaupoista verkkokauppoihin. Koska asiakkaat haluavat entistä enemmän tilata tuotteita verkosta, verkkokauppaan siirtyminen takaa myös monelle yritykselle sen, etteivät myynti ja kysyntä lähde laskuun perinteisten myyntikanavien käytön vähentyessä. Pelletin myymiselle verkosta ei nähty sen enempää esteitä, kun niitä olisi perinteisessä myynnissä, ja pellettiä tilataankin tällä hetkellä selvästi eniten Vapo Oy:n verkkokaupasta. Verkkokauppaan siirtyminen on teorian mukaan yrityksille kannattavaa myös sen takia, että välikäsien merkitys pienenee ja näin ollen yritykselle jäävä katteen osuus myynnistä kasvaa. Haastateltavien mukaan Vapo Oy:n tuotteissa on yleisesti todella pienet katteet, jolloin verkkokaupassa myynti ei tuo suurta eroa katteisiin perinteisten myyntikanavien käyttöön verrattuna. Verkkokäyttäjien yleisimpiin verkko-ostoksiin – kuten vaatteisiin ja kenkiin – verrattuna pellettiä tilaavat asiakkaat usein todella tarvitsevat tilaamaansa tuotteen nopeasti, jolloin tehokkaan ja luotettavan toimitusketjun merkitys kasvaa, vaikka kulujen tulisi samaan aikaan pysyä matalina. Pelletissä ei myöskään ole yhtä paljon varaa olla laatuvirheitä, sillä laatuongelmat aiheuttaisivat asiakkaille epäluottamuksen lisäksi lämmitysongelmia ja -katkoksia, minkä vuoksi on tärkeää, että Vapo Oy toimittaa luopaamaansa laadukasta pellettiä ajallaan.

Vapo Oy:lla oli aiemmin ollut olemassa pelkästään alkukantaiset verkkosivut ja verkkokauppa, jotka eivät kuitenkaan toimineet kunnolla. Verkkokauppaan laajentamiseen vaikutti myös se, että Vapo Oy:n tuotteiden jälleenmyyntiverkosto pienenee jatkuvasti, joten haluttiin saada etua kilpailijoihin nähden digitalisoitumalla ja kehittämällä parempi verkkokauppa uudeksi aktiiviseksi myyntikanavaksi perinteisten myyntikanavien tueksi. Ennen verkkokaupprojehtia Vapo Oy:lla ei ollut myöskään käytössä minkään-

laista sähköistä markkinointia; verkkomarkkinointia, sosiaalisen median kanavia tai muita vastaavia digitaalisen markkinoinnin kanavia. Energia-ala koetaan hyvin konservatiiviseksi alaksi, ja harva energiayhtiö on panostanut digitaalisten palveluiden kehittämiseen. Digimarkkinointiprojekti ja verkkosivujen kehittäminen kulkivat Vapo Oy:ssä rinnakkaisina projekteina, sillä kumpikin kehitysprojekti tukee toisiaan.

”Niillä ihmisillä, jotka ovat pitkään olleet talossa, ei ole kokemusta [digitaalisista kanavista]. Aika vähän ihmiset tulee alan ulkopuolelta energiayhtiöihin, joten ei sitä kautta saada ulkopuolista kokemusta esimerkiksi verkkokaupoista tai digitaaliseen markkinointiin liittyen. Muutenkaan ei hirveästi alalta alalle vaihtoa tapahdu tämän toimialan sisällä.” (Heiskanen 2017.)

Osalla kilpailijoista on olemassa oma kilpaileva verkkosivustonsa, ja esimerkiksi Stora Enso oli lanseerannut ennen Vapo Oy:ta oman pellettiä myyvän verkkokauppansa. Vapo Oy:n pyrkimyksenä oli kehittää verkkokauppaansa helppokäyttöisemmäksi ja paremmaksi, ja tavoitteena on edelleen jatkuvasti kehittää ja laajentaa verkkokauppaa keskittymällä erityisesti osa-alueisiin, joita kilpailijoilla ei omista verkkokaupoissaan vielä ole. Uudella verkkokaupalla pyrittiin palvelemaan vanhoja asiakkaita entistä paremmin, mutta tavoitteena oli myös saada täysin uusia asiakkaita Vapo Oy:n asiakkaiksi. Verkkokauppaa suunniteltaessa haluttiin antaa asiakkaille mahdollisuus vaikuttaa tilauksiinsa muutamilla mahdollisilla vaihtoehtoilla, kuten toimitusaikatoiveilla sekä asiakkailla on mahdollisuus kirjata halutessaan lisätietoja tai huomioitavia asioita tilaukseensa.

”Kuvailisin niitä [kilpailijoiden pelletin verkkokauppoja] enemmän pelletin tilauskaavakkeiksi. On olemassa digitaalisia sovelluksia, niin kuin meilläkin oli aikaisemmin, mutta ei oikeastaan nykyaikaista verkkokauppaa. Me haluttiin tehdä paras ja mielestäni selkeästi onnistuimme. Vapon kilpailijoiden ei ole huomattu innostuneen kehittämään omia verkkokauppojaan Vapon lanseerattua omat verkkokauppansa. Vapon kilpailijat ovat kooltaan pienempiä, eikä niiltä välttämättä löydy vastaavanlaisia resursseja.” (Heiskanen 2017.)

Vapo Oy:n koetaan olevan alan digitalisoitumisen suunnannäyttäjä verkkokauppaprojektillaan, sillä haastatteluiden mukaan energia-alalla kilpailijat eivät ole ainakaan vielä siirtyneet verkkokauppoihin. Monet perinteikkäät alat kokevat suuret muutokset riskinä, koska koetaan, että aiemmin hyvin toiminut toimii jatkossakin, mikä osoittautuu usein ajan myötä vääräksi ajatusmalliksi. Yrityksen jatkuvaa kehitystä tukee yrityksen

muutosvalmius ja ympäristön muutosten tulkitseminen, ja teorian mukaan tärkeänä tekijänä nähdään yrityksen johdon halukkuus muuttaa ja kehittää yrityksen toimintaa digitalisaation myötä. Teorian mukaan Vapo Oy on ottanut riskin ollessaan omalla alallaan ensimmäinen yritys, joka investoi verkkokauppaan. Riskeinä olisi voinut olla se, että asiakkailla ei olisi ollut halukkuutta tilata pellettiä verkosta, jolloin koko investointi olisi ollut turha. Verkkokaupankäynnin käyttömäärän yleisen kasvamisen ja tunnetavuuden ansiosta yleisesti koetaan, että asiakkaat luottavat verkkokaupankäyntiin ja ovat valmiita tilaamaan verkkokaupoista, mikä on tuonut myös turvaa Vapo Oy:n päätökseen investoida verkkokauppaan. Toisaalta Vapo Oy:n ollessa ensimmäinen energia-alan yritys Suomessa, jolla on verkkokauppa, se saa selvää etua kilpailijoihinsa nähden, kuten teoriaosuudessa mainitaankin muutosvalmiuteen ja -ketteryyteen liittyen. Kriittisenä tekijänä verkkokaupan lanseeraamisen onnistumisessa nähdään ajoitus – ja haastatteluiden perusteella voidaankin todeta, että ajoitus siirtyä verkkokauppaan on ollut hyvin suunniteltu ja onnistunut. Vaikka muut energia-alan yritykset päättäisivätkin investoida omiin verkkokauppoihinsa, on Vapo Oy:lla jo olemassa oma asiakaskuntansa, joka on tottunut tilaamaan pellettiä ja muita tuotteita Vapo Oy:n verkkokaupasta. Tärkeää on siis panostaa asiakastyytyväisyyden ylläpitämiseen ja kasvattamiseen, millä luodaan asiakasuskollisuutta ja näin ollen saavutetaan vakaa asema markkinoilla.

Verkkokauppaan siirtymisen myötä Vapo Oy on saanut uutta liikevaihtoa, korkeampaa asiakastyytyväisyyttä ja sisäisten prosessien tehokkuus on parantunut. Käyttäjien klikkauksia verkossa seuraamalla on ollut myös helpompaa saada aiempaa enemmän tietoa asiakkaista ja esimerkiksi uteliaita käyttäjiä, joista on verkkokaupan kautta saatu tietoa, pyritään kontaktoimaan muita kanavia pitkin. Ennen verkkokauppaa Vapo Oy:lla oli asiakkaista tallennettuna tietona vain asiakkaan mahdollinen tilaushistoria, ja nykyään verkkokaupasta saadun asiakasdatan myötä myös asiakkaiden kuluttajakäyttäytymisen ohjaaminen helpottuu. Asiakkaista saatuja tietoja on myös hyödynnetty digitaalisessa markkinoinnissa, mikä on parantanut automaattista markkinointia ja yleisesti markkina-automatation hyödyntämistä, millä pyritään muun muassa lähettämään asiakkaille automaattinen markkinointiviesti, kun asiakkaan pelletit ovat loppumassa, jolloin asiakas voi helposti tilata uuden pellettierän. Verkkokaupan kehityksen ja uuden näkyvyyden myötä asiakkaiden on myös helpompi löytää verkkokauppaan esimerkiksi Googlen tai muiden hakupalveluiden kautta.

”Verkkokaupan myötä kuluttaja-asiakkaat ja näistä tuotteista kiinnostuneet henkilöt on myös saatu koottua omalle alustalleen, ja jatkossa pystytään paremmin keskittymään

heidän palvelemiseen, ohjaamiseen ja jälkimarkkinointiin. Samalla saadaan kuluttaja-asiakasryhmä parempaan kontrolliin sekä laadukkaampaa dataa Vapon sivuille ja paremmin ohjattua kiinnostuneet ihmiset sivustolle.” (Tervo 2017.)

Asiakastyytyväisyys on noussut jatkuvasti, kun verkkokauppaa on kehitetty muun muassa asiakaspalautteen pohjalta. Nykyään asiakkaat ovat tottuneet tilaamaan 24/7-verkkokaupoista, joten monelle asiakkaalle verkkokauppa on ollut toivottu muutos. Verkkokauppa toimii tiedonkeruun lisäksi myös tiedonjako-kanavana, sillä asiakkaat voivat entistä helpommin löytää tietoa Vapo Oy:n tuotteista esimerkiksi kotisohvaltaan surffatessa. Prosessit ovat tehostuneet verkkokauppaan siirtymisen myötä, jolloin myös klassiseen myyntiprosessiin on saatu virtaviivaisuutta ja uusia digitaalisia työkaluja. Moni yritys pyrkii verkkokaupan myötä myös levittämään myyntiään kauempana sijaitseville asiakkaille, joita perinteisellä myynnillä ei normaalisti tavoitettaisi. Vapo Oy:ssa ei ole tehty tarkempaa analyysia siitä, onko verkkokauppaan siirtymisen myötä myynti laajentunut laajemmalle alueelle Suomessa, kuin ennen verkkokauppaa.

”Ei ole alueellisesti laajentunut, koska myydään jo koko Suomessa, mutta alueellisesti syventynyt, ja tullut uusia asiakkaita, jotka eivät ole ostaneet aiemmin meiltä. Meidän aktiivinen markkinointi on edesauttanut uusia asiakkaita löytämään meidät.” (Helin 2017.)

”Ei ole tarkoitus laajentaa verkkokaupan avulla toimintaamme ulkomaille, sillä pelletti ei ole vientituote eikä se kestä ylettömästi kuljettamista. Keskitymme meidän omiin markkinoihin ja tytäryhtiöihin.” (Huunonen 2017.)

Teorian mukaan verkkokauppaan siirtymisen tavoitteena on muun muassa uusien asiakkaiden tavoittaminen, toiminnan laajentaminen, yrityksen kasvutavoitteiden saavuttaminen ja toiminnan tehostaminen, jotka vastaavat Vapo Oy:n verkkokaupasta saamia hyötyjä, ja joista erityisen suurena hyötynä voidaan nähdä kasvava asiakasdatan määrä, mitä voidaan helposti kerätä seuraamalla käyttäjien verkkokäyttäytymistä. Lisäksi verkkokaupalla voidaan mainostaa tuotteita, tehostaa kilpailua, lisätä tuotevalikoimaa ja alentaa hintoja. Myynnin lisäksi sen koetaan toimivan myös tehokkaana yhteydenpito-kanavana sekä tiedonkerääjänä. Koska Vapo Oy:n kilpailijat eivät ole kehittäneet omia verkkokauppojaan, on Vapo Oy:lla selvä kilpailuetu verkkokaupansa ansiosta. Verkkokauppaan siirtyminen ei ole juurikaan vaikuttanut tuotteiden hintoihin, sillä hinnat ovat verkossa lähes samat, kuin jälleenmyyjiltä ostaessa. Moni yritys tavoittelee verk-

kokaupan avulla ulkomailta asti uusia asiakkaita, joita ei välimatkojen vuoksi muuten tavoitettaisi. Haastatteluiden mukaan Vapo Oy:lla ei kuitenkaan ole tavoitteena laajentaa myyntiä ulkomaille, ja se tavoittelee asiakaskunnan laajentamista vain Suomen sisällä. Haastatteluista kävi ilmi, että asiakaskunnan laajentamista verkkokaupan myötä ei ole erikseen analysoitu, ja kiinnostavaa olisikin nähdä, kuinka paljon uusia asiakkaita verkkokaupan myötä on tavoitettu, ja kuinka paljon uusia asiakkaita on tullut pelkän aktiivisemmän markkinoinnin myötä.

”Investointi verkkokauppaan ei aiheuttanut epäilyksiä, sillä kaikki viittaa siihen suuntaan, että ihmiset käyttävät entistä enemmän verkkokauppoja ja haluavat ostaa ajan- kohdasta riippumatta 24/7.” (Huunonen 2017.)

Investointi verkkokauppaan nähtiin alusta asti kannattavana ideana, vaikka kehitys vaatii todella paljon omaa työtä ja vaatii ison budjetin, minkä vuoksi investoinnin kannattavuutta arvioitiin tarkasti ennen päätöstä lähteä toteuttamaan projektia. Kustannusriski tiedettiin, mutta verkkokauppaan haluttiin panostaa kunnolla. Kehitysohjelmassa keskityttiin enemmän tekeviin ihmisiin, ja seurattiin asioita, joita saatiin aikaan sen sijasta, että keskityttäisiin pelkkään budjetissa pysymiseen. Tämä toisaalta altisti sille riskille, että saadaanko haluttuja tuloksia aikaan, mitä taas pyrittiin estämään sillä, että projektin etenemistä seurattiin ja siitä raportoitiin jatkuvasti, ja kehityskohteisiin puututtiin nopeasti. Tämä sai aikaan positiivisen sisäisen paineen tulosten tuottamisesta, minkä on koettu nopeuttavan etenemistä, vaikei se olisikaan aina halvin tapa.

Yhtenä riskinä verkkokauppaan siirtymisessä ja käyttöönotossa oli myös asiakkaiden valmiustila; jos kukaan ei olisi ollut halukas ostamaan pellettiä verkkokaupasta, olisi koko projekti ollut hukkaan heitettyä rahaa ja aikaa. Verkkokaupankäynti on kuitenkin yleisesti lisääntynyt jatkuvasti, joten myöskään pelletin myymiselle verkkokaupassa ei nähty esteitä. Lisäksi pienempänä riskinä oli tuotteiden nykyisten jälleenmyyjien reagointi, sillä verkkokaupan myötä jälleenmyyjien osuus koko pelletin myynnistä pieneni asiakkailta ollessa mahdollisuus ostaa pellettiä suoraan tuottajalta mahdollisesti halvemmalla hinnalla.

”Jälleenmyyjät eivät ole kauheasti taputellut, ovat kehuneet hienoksi verkkokaupaksi, mutta jälleenmyyjätkin ovat sellaisessa muutoksessa, että harventavat omaa myymäläverkostoaan ja kehittävät omia verkkokauppojaan, joten miksi pitäisi olla vain heidän varassa?” (Huunonen 2017.)

Haasteena verkkokauppaan siirtymisessä olivat myös ulkoisista yhteistyökumppaneista aiheutuneet viivästymiset ja informaationkulun ongelmat. Verkkokaupprojektiin oli sidottu uusia yhteistyökumppaneita, joiden kanssa tekemisestä ei ollut aiempaa kokemusta, mikä aiheuttaa usein helposti ongelmia.

”Informaatio kulki hyvin, oltiin hyvin avoimia ja rehellisiä. Rehellisyys on tärkeää vastavuoroisesti, kerrottiin, että ollaan uusia tässä ja saatiin paljon apua ja tukea, vaikka ongelmiakin oli. Jos muiden yhteistyökumppaneiden kanssa yhteistyö toimii ja yhden kanssa ei, se viittaa siihen, että ongelma ei ollut meidän päässä. Ongelmat johtuivat huonosta kommunikaatiosta ja siitä, että ei ollut tietoa siitä, missä mennään.” (Tervo 2017.)

Yritykset arvioivat tarkkaan isoja investointeja ennen niiden toteuttamista, vaikka usein päätökset perustuvatkin pelkkiin karkeisiin arvioihin. Vapo Oy:ssakin arvioitiin verkkokaupan riskejä tarkkaan ennen investointia, vaikka haastatteluiden mukaan se nähtiinkin jo alusta asti hyvin kannattavana investointina. Isot teknologiset projektit ovat yleensä suurimpia investointeja, joten ennen verkkokauppaan investointia täytyykin olla varma, että verkkokauppaan siirtymisestä saadaan hyötyjä, ja että investoinnin kulut saadaan katettua. Teorian mukaan projekteille asetetaan usein päämäärä, johon tähdätään vaihe kerrallaan ja vaiheiden edistymistä seurataan tarkasti. Haastatteluista kävi ilmi, että Vapo Oy:n verkkokaupprojektissa keskityttiin enemmän tekeviin ihmisiin, kuin budjetissa pysymiseen, mutta projektin etenemistä varmistettiin kuitenkin jatkuvalla raportoinnilla.

Yhtenä teorian mukaisena projektin riskinä on myös projektin vastuuhenkilöiden määrä. Jos projektiin nimetään vain yksittäinen tai yksittäiset vastuuhenkilöt, on aina suurena riskinä se, että koko projekti kaatuu, kun vastuuhenkilö syystä tai toisesta lopettaa projektissa työskentelyn. Vapo Oy:n verkkokaupprojektissa vastuussa oli useampi henkilö, jolloin riski vastuuhenkilön äkillisen lähtemisen vaikutukseen oli pieni. Vapo Oy käytti ulkoisia yhteistyökumppaneita verkkokaupprojektissaan, mikä myös altistaa riskeille. Varsinkin uusien yhteistyökumppaneiden kanssa voi helposti olla luottamuksen puutetta, josta voi aiheutua ongelmia projektin etenemiselle, ja haastatteluiden mukaan informaationkulun kanssa olikin esiintynyt ongelmia yhden uuden yhteistyökumppanin kanssa.

Vapo Oy:ssa ei aiemmin kerätty tarkempaa tietoa asiakkaiden tekemistä pellettitilauksista, joten verkkokauppaa suunniteltaessa alettiin haalia tietoa asiakkaiden pelletin kuluksista. Verkkokaupan lanseeraus ajoitettiin lämmityskauden alkuun, ja noin 160:lle pellettiä ostaneelle asiakkaalle, joilta arvioitiin pelletin olevan loppumassa, lähetettiin sähköpostiviesti ja tarjottiin mahdollisuutta ostaa pellettiä juuri lanseeratusta verkkokaupasta. Noin 15 % viestin vastaanottajista tarttui sähköpostitarjoukseen, ja tilasi pellettiä tarjouksen kautta, mikä nähtiin selvänä kehitysaskelena kohti verkkokauppaan siirtymistä. Asiakkaita houkuteltiin käyttämään verkkokauppaa erilaisilla mainoskampanjoilla; tarjoamalla alennuksia ja tarjouksia muun muassa radiomainoskampanjalla, sekä digitaalisilla ja sähköisillä markkinointikanavilla. Verkkokaupasta tuotteita ostaneet asiakkaat pystyivät myös osallistumaan kilpailuun, josta voi voittaa palkinnoksi viiden vuoden pelletit, joka oli iso panos Vapo Oy:lle, mutta kilpailun avulla saatiin paljon käyttäjiä verkkokauppaan, mistä oli apua asiakkaiden ostokäyttäytymisen ymmärtämisessä. Apua markkinointiin haettiin myös yrityksen ulkopuolelta markkinointiyritykseltä, joka brändäsi tuotteen uudelleen.

Vapo Oy mittaa verkkokaupassaan asiakastytyväisyyttä NPS:llä (Net Promoter Score), joka kertoo asiakkaiden arvion siitä, suosittelevatko he verkkokauppaa tuttavilleen. NPS:n mukaan Vapo Oy:n asiakastytyväisyys on noussut huomattavasti, ja moni asiakkaista olisi valmis suosittelemaan Vapo Oy:n verkkokauppaa tuttavilleen. Teoriassa mainitaan brändeistä puhuminen sosiaalisissa kanavissa, ja miten suuri merkitys sillä on, miten asiakkaat puhuvat yrityksistä tuttavilleen.

Teorian mukaisesti monet verkkokaupat käyttävät kilpailukeinoinaan edullisempia hintoja. Erityisiä alennuksia ei asiakkaille voida pelletistä myöntää, sillä pelletin kate on niin pieni, että siitä on vaikeaa tinkiä. Pellettimarkkinoilla hintakilpailu on riskialtista, sillä vaikka pystyttäisiin hetkellisesti tarjoamaan tuotteita alemmalla hinnalla kuin kilpailijat, se todennäköisesti ei kannattaisi pidemmän päälle koska kilpailijoilla on myös mahdollisuus tarjota tuotteitaan edullisimmin hinnoin. Hinnoittelussa on tärkeää ymmärtää asiakkaan maksukyky ja määrittää kyseiselle myyntialueelle sopiva alueellinen markkinahinta. Teorian mukaan verkossa voidaan hyödyntää erilaisia hinnoittelustrategioita, jotka perustuvat kysyntää seuraavien työkalujen mittaamiin tuloksiin, ja ne nähdään tärkeinä kilpailukykyä tehostavina tekijöinä. Vapo Oy:n ollessa ainoa pellettiä myyvä yritys verkossa, sillä ei ole vielä verkkokaupankäynnissä kilpailua. Jatkoa ja mahdollista kilpailutilannetta ajatellen voisi olla hyvä, että Vapo Oy:kin hyödyntäisi enemmän hinnoittelustrategioita.

Suurin osa verkkokaupoista on vaate-, kenkä-, ja käyttötavaraverkkokauppoja, ja Vapo Oy:n tuotteet ovat poikkeuksellisempia verkossa myytäviä tuotteita. Suurena erona yleisiin verkkokauppoihin nähden on se, että Vapo Oy:n verkkokaupassa on tällä hetkellä vaihtoehtoina vain muutama tuote, joiden hinnassa rahdilla on hyvin iso merkitys. Suurista kuljetuskustannuksista johtuen tuotteiden toimituskulut muodostuvat asiakkaan toimitusosoitteen postinumeron perusteella. Suomi on jaettu neljään eri rahtialueeseen, ja toimituskulut määräytyvät sen perusteella, millä alueella asiakas sijaitsee. Muun muassa näiden syiden vuoksi verkkokauppa on suunniteltu hyvin erilaiseksi, kuin perinteisemmät verkkokaupat, joissa usein toimituskustannukset ovat hyvin merkityksellisiä asiakkaan näkökulmasta.

”Kun tällainen tuote kyseessä, on oltava informatiivisempi verkkokauppa, eikä pelkkä ostoskori, johon tuotteet kerätään. Pyritään kertomaan asiakkaalle kaikki hyvistä suomalaisesta pelletistä tuotteiden yhteydessä.” (Huunonen 2017.)

Verkkosivujen käytettävyyttä on mietitty mahdollisimman paljon asiakkaan kannalta, ja verkkokaupasta on tehty mahdollisimman helppokäyttöinen ja tuotekuvauksista hyvin informatiivisia. Verkkokauppaa kehitetään jatkuvasti informatiivisemmaksi ja käytettävälliseksi seuraamalla alusta asti käyttäjien liikkumista sivuilla; erityisesti niitä sivuja, joilla asiakkaat käyvät ja missä kohtaa käyttäjät ovat kohdanneet mahdollisia ongelmilanteita. Seuraamalla käyttäjien toimintaa on löydetty erilaisia ongelmia, jotka on korjattu ja verkkokauppaa on kehitetty paremmaksi. Nykyään Vapo Oy:n verkkosivuilla on hyvin tarkat tiedot tuotteista ja vastaukset useimmin kysytyihin kysymyksiin, jotta asiakkaat saavat sivuilta samat tiedot tuotteesta ja toimituksesta, kuin saisivat jälleenmyyjiltä tai myyntipalvelusta ostaessaan.

Tutkimuksen teoriaosuudessa aiemmin todetaan, että asiakkaat voivat helposti vertailla tuotteita eri verkkokauppojen välillä, jonka jälkeen asiakas valitsee mieleisimmän verkkokaupan kilpailevista verkkokaupoista. Vapo Oy:n tilanteessa kilpailevat verkkokauppasivustot puuttuvat, mutta yhä edelleen on yhtä tärkeää esitellä tuotteet verkkokaupassa selkeästi ja mahdollisimman informatiivisesti asiakkaille ja herättää asiakkaiden mielenkiinto. Asiakkailta voi myös olla ennakkoluuloja pelletin tilaamiseen verkosta, jos he eivät ole sitä aiemmin sitä kautta tilanneet – jonka vuoksi on hyvin tärkeää saada asiakas vakuutettua tuotteen ja koko palvelun laadusta. Vapo Oy:llä on puolellaan se etu, että asiakkaat ovat usein samoja asiakkaita, jotka ovat aiemmin ostaneet samoja tuotteita

eri myyntikanavien kautta, jolloin asiakkaat tuntevat tuotteen jo entuudestaan, mikä helpottaa ostopäätöstä.

Verkkokaupan suunnittelussa vertailussa oli toteutusvaihtoehtoina tilauslomake ja ostoskorityyppinen ratkaisu, jolla voisi tilata kerralla useampaa verkkokaupassa myytävää tuotetta. Vapo Oy:ssa päädyttiin kuitenkin tilauslomakepohjaiseen ratkaisuun, jossa jokaisella tuotteella on oma tilauslomake, jolloin asiakas ei voi ostaa useaa tuotetta samanaikaisesti. Tähän päätökseen päädyttiin pääosin siksi, että useimmat Vapo Oy:n asiakkaat eivät tilaa ristiin tuotteita ja tilaavat yhtä tuotetta kerrallaan.

”Tähän malliin päädyttiin pitkälti sen takia, että meidän asiakkaat ei oikeastaan tilaa ristiin tuotteita, aika paljon analyysia takana, voi olla että tullaan katuuta tätä päätöstä. Toisaalta tämä päätös auttoi meitä tekee tämän paljon nopeammin, jos oltaisiin tehty ostoskoripohjainen, niin olisi ollut paljon konkreettisempi.” (Helin 2017.)

Verkkosivuja suunniteltaessa päädyttiin myös siihen ratkaisuun, että asiakkaiden ei tarvitse luoda erillistä profiilia verkkokauppaan tilatessaan tuotteita verkosta. Verkkokaupasta tilaamisesta haluttiin tehdä mahdollisimman suoraviivaista ja helppoa asiakkaille, ja sivustolla on mahdollisimman vähän vaiheita sivuille tulemisen ja ostamisen välillä. Oletuksena tähän päätökseen oli se, että ne tiedot, joita asiakkaalta kysytään tilauslomakkeella ovat sellaisia tietoja, jotka asiakas tietää automaattisesti, kuten asiakkaan yhteystiedot. Jos asiakasprofiili ja kirjautuminen oltaisi otettu käyttöön, tulisi asiakkaan aina muistaa oma käyttäjätunnuksensa ja salasana, mikä voisi olla hankalaa asiakkaille, jotka tilaavat esimerkeiksi vain kerran vuodessa pellettiä. Jos asiakas kirjaa tietonsa verkkosivuilla vain testatakseen mielenkiinnosta verkkokaupan hintoja, jää siitä jälki järjestelmään, jolloin asiakasta voidaan kontaktoida jälkikäteen, jos asiakas ei ole päättänyt tekemään tilaustaan loppuun saakka. Tavoitteena on tulevaisuudessa ennustaa tilanne, jolloin asiakkaan siilo on tyhjenemässä ja lähettää asiakkaalle muistutusviesti pelletin ostosta, jolloin asiakkaan ei tarvitse tietojansa uudelleen täyttää, sillä pelkällä viestiin vastaamisella asiakas saa tilattua uuden erän pellettiä. Tavoitteena on ollut asiakkaan näkökulmasta mahdollisimman yksinkertainen tilanne, jossa asiakas joutuu ai-noastaan hyväksymään uuden tilauksen.

Tällä hetkellä verkkokaupan palvelukanavana toimivat sähköposti ja puhelinasiakaspalvelu, joka on auki arkisin kello 8-16. Suunnitelmissa on myös lisätä uudeksi palvelukanavaksi onlinechat, jonka suunnittelu on viimeisimmillään. Haasteena on jalkauttaa

chatin ylläpito asiakaspalvelijoille, joilla on jo valmiiksi paljon tekemistä uusien muutosaiheutuneiden kiireiden vuoksi ja täten taata korkealaatuista palvelua asiakkaille. Teoriaosuudessa todetaan, että asiakkaat ovat tottuneet perinteisissä kivijalkamyymälöissä saamaan face-to-face -palvelua, jota verkkokaupan reaaliaikainen chatominaisuus on kehitetty vastaamaan. Asiakkaan pitäisikin saada yhtä hyvää palvelua verkossa asioidessaan, kun asiakas saisi myymälässä.

”Toistaiseksi [verkkokaupan kielenä] vain suomi, mutta tulossa myös ruotsi, koska Suomi on kaksikielinen maa. Oltiin jo lähdössä kääntämään ruotsiksi, mutta ei vielä priorisoitu sitä. Mutta ehdottomasti on tulossa ruotsiksi kun ollaan valtion omistama yritys, isoja rannikkoseutujen asiakkaita, joiden äidinkieli on ruotsi, mutta ei olla vaan ehditty vielä tehdä sitä.” (Helin 2017.)

Asiakaspalautteen keräämisen ja siihen vastaamisen nähdään lisäävän asiakastyytyvyyttä, jolla mitataan yksittäisen asiakkaan arviota verkkokauppakokemuksesta ja siitä, onko asiakkaan tarve täytetty. Verkkosivuja suunniteltaessa on tärkeää, että asiakkaat osaavat käyttää sivustoa ja löytävät helposti etsimänsä asiat. Teorian mukaan suurimmat esteet saada asiakkaita käyttämään verkkokauppoja liittyvät juuri käytettävyysongelmiin. Useimmissa verkkokaupoissa on tehty samantyyppinen ratkaisu, että asiakkaat keräävät haluamansa tuotteet ostoskoriin, jonka jälkeen maksavat kaikki ostoksensa samanaikaisesti. Vapo Oy:ssa kuitenkin päädyttiin tilauslomakepohjaiseen ratkaisuun, joka koetaan varmasti toimivampana ratkaisuna asiakkaiden usein tilatessa vain yhtä tuotetta kerrallaan. Toisaalta tämä johtaa siihen, että asiakkaan täytyy käydä läpi useampaan otteeseen samat vaiheet ja täyttää samat tiedot useasti, jos asiakas haluaa ostaa useampaa tuotetta kerrallaan, tai tehdä useamman tilauksen samanaikaisesti. Useiden verkkokauppojen antaessa käyttäjilleen mahdollisuuden asiakasprofiiliin luomiseen, Vapo Oy:lla ei sellaista mahdollisuutta ole. Haastatteluiden mukaan tähän on päädytty mahdollisimman suoraviivaisen tilausprosessin vuoksi, ja jottei asiakkaiden tarvitsisi muistaa esimerkiksi käyttäjätunnuksiaan tai salasanojaan tilatessaan tuotteita. Teorian mukaan kuitenkin asiakasprofiilit helpottavat muun muassa asiakkaita toistamaan halutessaan edellisen tilauksensa muutamalla napin painalluksella ja ilman, että samat tiedot täytyy syöttää uudelleen. Lisäksi hyötynä on se, että asiakkaan ollessa kirjautuneena ja selatessaan tuotteita verkkokaupassa voidaan suoraan nähdä juuri kyseistä asiakasta kiinnostavat tuotteet, ja näin ollen kohdentaa paremmin markkinointia juuri kyseiselle asiakkaalle. Kielivalintoja lisäämällä Vapo Oy voisi myös saada lisää asiakkaita käyttämään verkkokauppaa, sillä moni käyttäjä kaipaa tietoa omalla äidinkielellään.

Asiakkaat, jotka tilaavat pellettiä nykyään Vapo Oy:n verkkokaupan kautta, ovat useimmiten vanhoja asiakkaita, jotka tietävät etukäteen mitä tilaavat, koska tuote on jo entuudestaan tuttu, jolloin he voivat luottaa tilaamansa tuotteen laatuun. Vapo Oy tarjoaa myös mahdollisuuden asiakkailleen piha-alueelle puhallettavaan laatu-äynteeseen, josta asiakas voi tarkistaa pelletin laadun (Vapo 2017). Vapo Oy:ssa ei ole tehty erityisesti tutkimusta siitä, luottavatko asiakkaat verkkokaupasta tilaamansa tuotteen laatuun yhtä paljon kuin ostaessaan tuotteen jälleenmyyjältä ja nähdessään fyysisesti tuotteen ennen ostamista.

”Pitäisi mennä kysymään meidän asiakkailta, olisi mielenkiintoista kuulla [luottaako asiakas tuotteeseen verkosta tilatessaan]. Jos kyseessä vanha asiakas, joka vain muuttaa ostokanavaansa, tietää mitä tilaa koska tuote on tuttu. Ei ongelmaa siis.” (Huunonen 2017.)

”Koen, että jos tuotteen oston kanssa on epäröintiä, veikkaan sen liittyvän toimitukseen, kun kuitenkin moni asiakas tuntee pelletin ja ymmärtää luonnontuotteen laadun. Sen takia ei laatuun haluttukaan erikoistua, kun kaikilla toimittajilla on aika samanlaista laatua. Enemmänkin vaikuttaa se, että luottaako asiakas palveluun, eli luottaako siihen tilaukseen ja että tulee tilaus lupausten mukaisesti perille. Tämän takia verkkokaupasta ja tuotteesta pitää tulla luotettava filis.” (Tervo 2017.)

Laskutusvaihtoehtoina Vapo Oy:n verkkokaupassa ovat lasku, verkkopankkimaksu tai erämaksu. Tällä hetkellä suurin osa maksuista suoritetaan laskuilla, josta ei tule asiakkaille minkäänlaista lisämaksua. Erämaksu on toiseksi suosituin vaihtoehto, mutta syksyllä on luultavasti tulossa muutoksena laskuihin laskutuslisä, joka saattaa nostaa suorien maksujen suosiota. Laskulla maksaessa asiakkaan ei tarvitse maksaa tuotetta ennen tuotteen vastaanottamista, joka teoriansikin mukaan tuo asiakkaille turvaa verkkokaupaston tekemiseen.

”Verkkokaupan lisäksi meillä on käytössä myyntikanavina perinteinen suoramyynä, myyntipalvelut Seinäjoella puhelinmyyntinä, kenttämyynnissä viisi myyntipäällikköä Suomessa hoitamassa meidän suoraa myyntiä ja 'x' määrä jälleenmyyjä, jotka myyvät pellettiä ja kuivikkeita ympäri Suomea.” (Huunonen 2017.)

Jälleenmyyjien määrä vähenee jatkuvasti, joten on hyvä keskittää myyntiä myös muille myyntikanaville. Verkkokaupalla ei ole kuitenkaan tarkoitus syrjäyttää muita myynti-

kanavia; tarkoituksena on enemmänkin laajentaa toimintaa ja digitalisoida liiketoimintoja. Verkkokauppaan siirtymisen ei koeta aiheuttavan jälleenmyyjille ongelmia, kunhan verkkokaupan hinnat eivät mene sen hintatason alle, jolla jälleenmyyjät ostavat tuotteita Vapo Oy:lta. Usein juuri hintojen polkeminen verkkokaupassa on jälleenmyyjien suurin huoli, sillä edelleen monet asiakkaat ostavat Vapo Oy:n tuotteita jälleenmyyjiltä muiden ostostensa yhteydessä. Verkkokaupan yleisenä etuna nähdään myös se, että yritys saa paremman katteen myydessään tuotteita suoraan asiakkaille ilman ylimääräisiä välikäsiä, ja Vapo Oy:n yksi syy verkkokauppaan siirtymiselle olikin se, että se halusi itse laskuttaa asiakkaitaan suoraan, vaikka käteen jäävä kate ei juuri muutukaan.

”Jälleenmyyjät asettavat tuotteille hinnat meidän verkkokaupan hintojen mukaisesti, soittavat meidän myyntipalveluun tai käyvät katsomassa meidän verkkokaupasta meidän hintoja, ja asettavat tuotteiden hinnat sen mukaan. Ei olla havaittu sitä, että jälleenmyyjät polkisivat hintojaan alle meidän tarjoaman hinnan. Näin pienillä voittomarginaaleilla ei hinnoilla kauheasti kilpailla.” (Huunonen 2017.)

Osalle asiakkaista sillä on merkitystä, saako tuotteen heti mukaan jälleenmyyjiltä, vai täytyykö toimitusta odotella useampi vuorokausi. Osa asiakkaista ostaa jälleenmyyjiltä Vapo Oy:n tuotteita ostaessaan samalla muutakin, joten yleisesti asiakkaille ei ole näkynyt olevan suurta vaikutusta sillä, milloin ostamansa tuotteen saa itselleen. Useimmat asiakkaat tilaavat pellettiä siinä vaiheessa, kun huomaavat sen olevan lopussa, joten silläkin on merkitystä, milloin asiakas huomaa tarvitsevansa lisää pellettiä, ja kuinka kiireellisesti sitä tarvitaan. Verkkokaupalla on se etu, ettei siellä ostosten tekeminen ole kytköksissä ajankohtaan tai paikkaan verrattuna ostamiseen jälleenmyyjiltä, joiden fyysisellä sijainnilla ja aukioloajoilla on suuri merkitys ostosten tekemiseen. Juuri tämä tekijä nähdään usein asiakkaan kannalta merkittävimpänä tekijänä verkkokauppaostosten tekemiseen.

”Meidän toiminta on vähän kun ostaisit polttoainetta bensa-asemalta, jos tankkaat tankin täyteen, niin ei sitä voi enää palauttaa, eikä toimitusehtoihin kuulu palautusta. Pellettiin liittyvät reklamaatiot ovat todella harvinaisia, mutta mahdollisia, ja reklamaatiotilanteissa imetään pelletti pois asiakkaan pellettisiilosta, ja hyvitys maksetaan asiakkaalle.” (Heiskanen 2017.)

Verkkokaupasta tilatessa täytyy käydä ilmi, maksaako asiakas vai yritys toimituksen. Asiakkaan tilatessa pellettiä Vapo Oy:n verkkokaupasta, jää toimituskulut asiakkaan

maksettavaksi. Kulut määräytyvät suoraan asiakkaan sijainnin ja tilausmäärän mukaan, jolloin asiakas pääsee suoraan näkemään toimituksesta aiheutuvat kustannukset. Teoriaosuudessakin mainitaan, että monet verkkokaupat tarjoavat asiakkaille tarpeen mukaan maksullista pikatoimitusta, jos asiakkaan tilaus on hyvin kiireellinen. Asiakkaat haluavat myös seurata toimitustensa tilaa, ja monissa verkkokaupoissa asiakas pääsee seuraamaan tilauksensa toimitusvaiheita, ja näkee sivuilta suoraan arvioidun toimitusajan. Teorian mukaan seurausmahdollisuus on tehnyt toimitusketjuista näkyvämpiä ja luonut lisää luottoa asiakkaan ja verkkokaupan välille. Myös sillä on koettu olevan merkitystä, miten asiakas tuotteen saa. Vapo Oy lupaa toimittaa tuotteet suoraan asiakkaan siiloon sovittuna ajankohtana. Asiakas voi valita, saako siilon täyttää, vaikka asiakas ei olisi paikalla, vai haluaako asiakas ehdottomasti olla paikalla, kun pelletti toimitetaan, jolloin asiakas pääsee myös itse varmistamaan tilaamansa tuotteen laadun, mikä lisää asiakkaan luottamusta verkosta tilaamiseen.

Pelletin kysyntä on suurimmillaan lämmityskaudella, ja sen kysyntä laskee keväällä, kun ilmat lämpenevät. Pellettiä markkinoidaan sen sesonkia ennen ja sesongin aikana, ja usein suunnitelmat seuraavaa sesonkia varten pyritään tekemään mahdollisimman aikaisin. Ensi lämmityskaudella Vapo Oy:n tavoitteena on kasvattaa verkkokaupan myyntiä noin 50 % vuoden 2016-2017 lämmityskauteen verrattuna. Teoriankin mukaan markkinoinnin ajoitus on tärkeää, ja yritysten tulisi muun muassa tehostaa markkinointia ennen sesongin alkua.

”Jos tänä vuonna ei olisi ollut verkkokauppaa, niin pelletin myynti olisi laskenut 10-15 %. Verkkokaupprojekti oli oikea isku oikeaan aikaan, ehdottomasti. Ensi kauden jälkeen olemme taas jälleen viisaampia.” (Huunonen 2017.)

Vapo Oy seuraa verkkokaupassaan käyttäjien käyntejä sivuilla sekä hiirenliikkeitä, ja sitä, kuinka aktiivisesti sivuja käytetään. Näitä tietoja on analysoitu ja käytetty erityisesti kehitystyössä, vaikka käyttäjien liikkeitä verkkokaupassa ei seuratakaan päivittäisellä tai yksittäisen asiakkaan tasolla. Asiakkaiden ostohistoriaan liittyvää dataa analysoidaan, mistä saadaan muun muassa erilaisia ostopotentiaaleja, poistumaprosentteja ja vastaavia tietoja asiakkaiden ostokäyttäytymisestä.

”Suomikin on niin iso maa, että lämpötilaerot vaihtelevat paljon. Kenttämyyjillä on paljon tietoa, ja jos tietoa halutaan hyödyntää markkinointiin ja verkkokaupan käyttöön – siinä kytköksessä meillä on vielä töitä, ja se on seuraava tekeminen. Meillä on tosi

hyvä tilanne, meillä on työkalu, jolla voidaan tehdä näitä juttuja, vuosi sitten ei ollut mitään.” (Helin 2017.)

Mitä kauemmin yritys on käyttänyt verkkokauppaa, sen enemmän sillä on asiakasdataa. Vapo Oy:lla on tällä hetkellä asiakasdataa verkkokaupasta vain alle vuoden ajalta, mutta sitä saadaan jatkuvasti lisää. Asiakkaan ostokäyttäytymistä seuraamalla yritys voi teorian mukaan vastata paremmin asiakkaiden tarpeisiin, hallita paremmin varastojaan ja tilauksiaan sekä suunnitella hintoja.

5.3.2 Muutosprosessi

Syksyllä 2015 huomattiin, että asiakas on unohtunut liiketoiminnan suunnittelusta, jonka pitäisi teorian mukaisesti alkaa asiakkaiden tarpeista ja päättyä asiakkaiden tarpeiden täyttämiseen. Asiakkaita käytiin tapaamassa fyysisesti, ja asiakkaiden toiveiden ja tarpeiden pohjalta luotiin uusi IT-strategia, jolla pyrittiin parempaan digitaaliseen asiakaskokemukseen, ja jonka kautta oli tarkoitus myös saada yrityksen arvo nousemaan. Kehitystyön suunnittelun kuuluukin alkaa tutkimalla ja arvioimalla yrityksen nykyisiä toimintoja ja selvittämällä asiakkaiden tarpeita. Tutkielman teoriaosuudessa mainitaan myös, että yritysten on seurattava muuttuvaa toimintaympäristöään ja oltava jatkuvasti valmiina muuttamaan ja kehittämään toimintojaan pärjätäkseen kilpailussa. Tärkeää on ymmärtää muuttuvan ympäristön muutoksen suunta ja nopeus, ja miten ympärillä tapahtuva muutos vaikuttaa oman toimialan yrityksiin. Muutos voidaan yleisesti nähdä vakuutuksena, johon kannattaa panostaa, vaikka hyötyjä ei heti näkisikään, sillä jatkuva toiminnan kehittäminen tuo turvaa tulevaisuudelle ja vahvistaa yrityksen asemaa. Vapo Oy onkin onnistunut huomaamaan tarpeen verkkokauppaan siirtymiselle, ja reagoinut siihen ensimmäisenä alallaan. Vaikka Vapo Oy suurena yrityksenä on hallitsevassa asemassa toimialallaan ja Vapo Oy:ssa on nopea päätöksentekokulttuuri, on usein pienempien yrityksen etuna niiden muutosketteryys ja pienissä yrityksissä on usein kokonaisuus nopeampaa toteuttaa muutokset kuin suuremmissa yrityksissä.

Kevään 2016 aikana uuden verkkokaupan strategia esiteltiin johtokunnalle, joka hyväksyi strategian, minkä jälkeen aloitettiin todellinen verkkokauppaprojektin suunnittelu. Verkkokauppaprojektin esittely johtoryhmälle ja muille päättäjille vaati uuden näkemyksen esiintuomista ja suunnitelman, miten päämäärään päästään, mitkä ovat projektin eri vaiheet ja ketkä kuuluvat projektiryhmään. Suunnitelman mukaisesti ensin oli tarkoitus kehittää kuluttaja-asiakkaille suunnattu verkkokauppa, jonka jälkeen myöhemmin

oli tarkoitus kehittää verkkokauppa myös yritysasiakkaille. Tavoitteena oli kehittää digitaalisen markkinoinnin kanavia verkkokaupan rinnalla, sillä digitaalisten kanavien kehitys tukee verkkokaupan kehitystä.

Verkkokauppaan siirtyminen toteutettiin perinteisesti projektina, jossa oli vastuussa kolmen henkilön ohjausryhmä, projektiryhmä, ulkopuoliset koodaajat sekä ulkoinen mainostoimisto auttamassa lanseeraamisessa ja kampanjoissa. Projektin ensimmäinen vaihe oli koota projektiryhmä, johon kuului henkilöitä eri osastoilta, jotta saatiin vahvaa näkemystä siitä, miten verkkokauppa tulisi suunnitella, ja mitä täytyy ottaa huomioon. Kehitteillä oli ollut aiemmin B2B-segmentin digitaalisten verkkosovelluksen tilauspalveluita, jonka projektiryhmän osa ulkoisista jäsenistä osallistui uuteen verkkokauppa-projektiin tarjouskilpailun jälkeen, osittain siksi, että heidän kanssaan oltiin aiemmin jo työskennellyt. Ennen toteutusta suoritettiin erilaisia investointilaskelmia, joilla varmistettiin projektin kannattavuus. Investointi nähtiin kannattavaksi, sillä maailman muuttuessa myös yritysten täytyy muuttua sen mukana, kunhan on olemassa osaavia henkilöitä, jotka muutoksen myös pystyvät toteuttamaan järkevästi. Vapo Oy:llä oli ollut alkeelliset verkkosivut ja tilauslomake aiemmin käytössään, joten jonkinlaista kokemusta verkossa toimimisesta löytyi jo entuudestaan, ja tiedettiin jo etukäteen, että asiakkailta löytyy kiinnostusta tilata verkosta tuotteita.

”Ihmiset tajuaa, että tässä on iso murros meneillään, ja ei olla ihan varmoja mitä tässä murroksessa pitäisi oikeasti tehdä. Sitten tulee meidän tiimi, joka kykenee saamaan asioita aikaan ja me ollaan tehty näitä juttuja jo pitkään, ja onnistuttu kanavoimaan se tekemiseksi.” (Helin 2017.)

Ensin tehtiin alustava roadmap, jota tarkennettiin, ja vuosi sitten kesäkuussa 2016 aloitettiin ensimmäinen projekti. Elokuussa 2016 suunnittelut uudesta verkkokaupoista käynnistyivät kunnolla, ja kun johtoryhmä oli hyväksynyt ehdotukset, alkoi projektin toteutusvaihe. Projektiryhmän vetäjät olivat vastuussa siitä, että verkkokauppa toimii, myy ja että sitä kehitetään jatkuvasti parantamaan asiakkaiden tyytyväisyyttä ja varmistetaan tuotteiden toimitus asiakkaille.

Suunnitelmat verkkokaupan toteuttamiselle tehtiin haastatteluiden perusteella; ensin sisäisillä haastatteluilla, sen jälkeen haastateltiin ajojärjestelijöitä ja lopuksi asiakkaita. Näillä kerättiin ymmärrystä siitä, mitä verkkokaupalta halutaan, mitä eri osalliset tekevät ja mitkä ovat oleellisia asioita verkkokaupan suunnittelun kannalta. Tämän jälkeen

tehtiin verkkokaupasta layoutit ja niistä klikkailtavat prototyypit, ja käytiin uudelleen sama haastatteluihin osallistuneiden kierros läpi hieman suppeammin. Pisimpään suunnittelussa meni prototyypin kanssa, ja kun siihen oltiin tyytyväisiä, verkkokauppa toteutettiin sen mukaisesti. Prototyypin testaus vastaa teoriassa mainittua pilotointia; prototyypin testauksessa huomataan usein viimeisetkin riskit ja ongelmatilanteet, joita ei olla aiemmin huomattu. Ilman prototyypin testausta nämä ongelmatilanteet ilmentyisivät suoraan asiakkaille, jolloin asiakkaiden luottamus verkkosivuja kohtaan laskisi.

Verkkokaupan lanseeraus pyrittiin ajoittamaan syksyn 2016 lämmityskauden alkuun, joka asetti projektille tiukan aikataulun. Alkuperäisen suunnitelman mukaan verkkokauppa oltiin lanseeraamassa syyskuun puolessa välissä ennen lämmityskautta, mutta projekti venyi hieman, ja verkkokauppa saatiin lanseerattua vasta lokakuun alussa. Lanseerauksessa julkaistiin käytännössä yksi sivu, josta pystyi tilaamaan pellettejä ja sitä kehitettiin sen jälkeen kovalla tahdilla. Jos verrataan Vapo Oy:n nykyiseen verkkokauppaan tätä sivua, se kattoi arviolta noin 20 % nykyisen verkkokaupan laajuudesta. Jälkeenpäin verkkokauppa on laajentunut ja kehittynyt monipuolisemmaksi, toiminnallisuus on muuttunut ja asiakkaiden verkkokäyttäytymistä on seurattu jatkuvasti. Asiakkaita ei enää jälkeenpäin haastateltu, vaan keskityttiin seuraamaan esimerkiksi sitä, mitä käyttäjät painavat sivuilla, mihin asti sivuilla selataan ja mihin lopetetaan. Sivuja on myös jatkuvasti kehitetty enemmän käyttäjätavallisemmiksi ja nykyään verkkokauppa toimii myös mobiililaitteissa.

Samaan aikaan verkkokaupan toteutusprojektin kanssa suoritettiin verkkokaupan markkinointikampanjaa. Asiakkaita houkuteltiin käyttämään verkkokauppaa tekemällä mainoskampanjoita, ja apua markkinointiin haettiin markkinointiyritykseltä, joka brändäsi tuotteen uudelleen. Pelletti myös brändättiin uudelleen ennen verkkokaupan lanseeraamista.

”Tehtiin muun muassa iso radiomainoskampanja, jotta saatiin ihmiset tietoiseksi verkkokaupasta, järjestettiin kilpailu ja lanseerattiin verkkokauppa tietynlaisena, mutta ei missään nimessä valmiina – mutta saatiin kuitenkin liidejä aikaiseksi ja seurattiin miten käyttäjät liikkuu sivuilla ja käyttäytyy, ja kehitettiin ja parannettiin verkkokauppaa.” (Heiskanen 2017.)

Projektin suunnittelussa annettiin oppimisen ja käytännön seuraamisen mahdollisuus, joka mahdollisti suunnitelman muokkaantumisen sen etenemisen myötä. Seuraaminen

ja mittaaminen auttavat teorian mukaan riskienhallinnassa, ja ensimmäisiä riskejä pitäisikin arvioida jo projektin suunnitteluvaiheessa. Projektiryhmällä oli kuitenkin selkeä näkemys siitä mihin oltiin menossa, mutta teknisiä valintoja ei spesifioitu suunnitelmis- sa tarkkaan; tiedettiin, millaisia ongelmia haluttiin lähteä ratkaisemaan ja haluttiin mahdollistaa asiakkaille kaikkien eri tuotekategorioiden tilaaminen verkkokaupasta. Tärkeänä tavoitteena oli myös tuoda markkinoinnin automaatio mukaan ja varmistaa, että jos- sain kohtaa tulevaisuudessa on mahdollista automatisoida koko toimitusketju.

Koko verkkokaupprojehtin etenemisen voidaan todeta kulkeneen teorialuvussa esite- tyn muutosprosessin etenemisen mukaan. Ensimmäisessä vaiheessa huomattiin muutok- sen tarve, eli tarve verkkokaupalle. Sen jälkeen muutokohdetta havainnoitiin ja asetet- tiin päämäärä; verkkokaupan lanseeraaminen kuluttaja-asiakkaille ennen lämmityskau- den alkua. Kolmannessa vaiheessa luotiin suunnitelma halutun tuloksen saavuttamiseksi, jonka jälkeen suunnitelma toteutettiin ja edistymistä seurattiin. Viides, tälläkin het- kellä oleva vaihe on muutoksen ylläpitäminen; verkkokauppaa kehitetään jatkuvasti esimerkiksi asiakkaiden käyttökokemusten ja palautteen mukaisesti. Koko prosessin rinnalla on jatkuvasti kulkenut oppiminen sekä henkilöstöön liittyvien asioiden johtami- nen ja hallitseminen.

Verkkokaupan suunnittelu ja toteutus oli täysin projektinryhmän vastuulla, ja projektin ulkopuolisia työntekijöitä ei lähinnä huomioitu, kun vasta lanseeraamalla verkkokauppa sisäisesti, kun verkkokauppa oli jo olemassa. Verkkokaupan on koettu sulautuneen puo- len vuoden toimintansa aikana hyvin Vapo Oy:n toimintaan.

”Emme kysyneet pellettitehtaan työntekijöiltä, että minkälainen verkkokaupan pitäisi olla.” (Huunonen 2017.)

Muutosprojektissa pyrittiin huomioimaan muiden työntekijöiden osallistamista muutok- seen. Muiden osallistaminen onnistui jossain määrin, mutta haastattelujen mukaan osal- listaminen oltaisi voitu tehdä paremminkin. Vapo Oy toimii Suomen sisällä viidessä eri kaupungissa, joka on aiheuttanut omat hankaluutensa osallistamiseen, vaikka pyrittiin hyvään yhteistyöhön ja -ymmärrykseen. Myös kiireistä aiheutuu aina haittaa, jolloin työntekijät usein priorisoivat omia päivittäisiä ja kiireellisiä tekemisiään.

Kehitysvaiheessa tehtiin toiminnan ymmärtämisen takaamiseksi haastatteluita muun muassa palvelumuotoilututkimuksen, asiakaspalvelun, asiakkaiden ja ajojärjestelijöiden

kanssa. Asiakaspalvelun puolelta valittiin henkilö, joka toimi yhteydenpitäjänä ja testasi palveluita, kuten toiminnantestausta ja hintojen tarkistamista. Yhteistyön toimivuuteen vaikutti siis paljon se, kuinka tarkasti yhteyshenkilö oli perillä, kuinka hyvin yhteishenkilöä ohjeistettiin ja toimiko kommunikointi. Kommunikointi on avainasemassa projektien läpivettämisessä ja siinä, että taataan yhteinen ymmärrys. Myös maksujentäsmäy-tyksessä on ollut ongelmia reskontrapuolen kanssa johtuen verkkokauppaan siirtymisestä ja tähän ongelmaan on pyritty löytää ratkaisu.

”Joitakin pieniä kommunikaatiosta, välimatkoista ja nopeista aikatauluista aiheutuvia ongelmia havaittiin, mutta onneksi ymmärrystä riitti ja luotettiin siihen, että pyrittiin yhteiseen päämäärään Tässä kohtaa organisaatio on joutanut tosi paljon, jotta asiat saatu menemään näinkin hyvin, jos ei olisi joutanut, niin ei olisi tapahtunut tätä ja oltaisiin lirissä.” (Helin 2017.)

Yleisesti teorian mukaan on kannattavaa pyrkiä sitouttamaan koko yrityksen henkilökunta muutokseen, koska yrityksen käyttämä teknologia, taloustilanne ja työntekijöiden yhteistyö vaikuttavat kaikki yrityksen toiminnalliseen kokonaisuuteen. Työntekijöiden innostamista ja motivoimista muutokseen voidaan edesauttaa saamalla heidät luottamaan muutoksen onnistumiseen ja sen tuomiin hyötyihin. Lisäksi esimerkiksi tehdastyöntekijöiltä voidaan saada hyviä kehitysideoita, jotka muutoin jäisivät huomioimatta, jos heitä ei millään tavalla osallisteta yrityksen isompiin muutosprosesseihin. Vapo Oy:n tilanteessa kuitenkin koettiin, että verkkokaupprojehti on pääosin projektiryhmän vastuulla, vaikka jonkin verran tehtiinkin haastatteluita ja yhteistyötä eri osastojen kanssa. Kommunikaatiolla on aina todella suuri merkitys muutoksenhallinnassa, ja onkin tärkeää saada kaikille yhteinen päämäärä ja pelisäännöt, jolloin yhteistyö toimii, päätöksiä saadaan aikaan ja tavoitteet täytettyä.

Haastatteluiden mukaan päätöstenteko Vapo Oy:ssa on nopeaa ja suoraviivaista, joka tukee yrityksen ketterää muutosta ja ympäristöön mukautumista. Kun verkkokaupan suunnittelu aloitettiin, deadline asetettiin jo muutaman kuukauden päähän. Kun toteutusvaihe alkoi, verkkokauppa saatiin pystyyn jo 1,5 kuukaudessa, joka oli suurelta osin Oy:n nopean päätöksentekokulttuurin ansiota.

”Päätöksentekijät ottavat vastuun ja päätökset hyväksytään, mutta protokolla ei ole raskas tai aikaa vievä prosessi.” (Heiskanen 2017.)

Teorian mukaan usein juuri ongelmana on se, että muutosta ei päästä toteuttamaan muutostarpeen havaitsemisen jälkeen tarpeeksi nopeasti, jolloin muutoksen toteuttamisvaiheessa tilanne voi olla muuttunut niin, että ympäristö on luonut uuden tarpeen aivan erilaiselle muutokselle. Haastatteluiden mukaan Vapo Oy:n uusi IT-strategia pyrkii kehittämään yrityksen toimintakulttuuria kohti ketterämpää ja muutosvalmiimpaa yritystä. Ketteryyden nähdään teorian mukaan edellyttävän yritykseltä tavoitteellista jatkuvaa toiminnan kehittämistä ja halua toteuttaa muutokset osallistaen kaikki työntekijät mukaan muutokseen.

Verkkokaupan kehityksen ja toiminnan etenemisestä seurattiin viikoittain ja siitä raportoidaan edelleen kuukausittain hallitukselle. Jos huomattiin jotakin ongelmakohtia, niihin pyrittiin puuttumaan mahdollisimman nopeasti ja suunnitelmia mukautettiin projektin etenemisen mukaan. Koska verkkokaupankäynti oli täysin uusi myyntikanava Vapo Oy:lle, spekulointiin sitä, että onko myynti todellisuudessa lisääntynyt, vai onko vain myyty esimerkiksi kahden kuukauden myynnit etukäteen verkon kautta. Mitä pidempää verkkokaupankäyntiä seurataan, sen tarkempaa dataa ja parempia vertailulukuja jatkossa saadaan.

”Budjetti meni jonkin verran yli, ainahan sitä toivoo että päästään mahdollisimman alhaisilla kuluilla; pientä kustannusylitystä ja pientä myöhästymistä, mutta muuten meni hyvin, vaikka samalla tiimillä oli muutakin tekemistä samaan aikaan.” (Heiskanen 2017.)

”Vaikka asiakkaille pyritään näyttämään asiat helpoilta ja sujuvilta, on niiden takana usein suurikin manuaalinen työ. Kun viime syksynä volyymit 10-kertaistuivat, meidän asiakaspalvelu joutui yhtäkkiä takaamaan 10-kertaisen suuremman volyymin asiakkaille, mitä ollaan nyt korjaamassa. Tämä on aiheuttanut paljon mielipahaa sisäisesti ja vaatinut paljon muutoksenjohtamista ja sen ymmärtämistä, että tämä on kokeilu, ja puuttua ongelmakohtiin.” (Helin 2017.)

Näihin ongelmakohtiin puuttuminen on tärkeää, ja juuri tämän yhtäkkisen volyymin kasvun myötä myös asiakaspalvelun prosesseja on pyritty automatisoimaan. Nyt kun suunnitteilla on lisätä chat-kanava verkkokauppaan, se aiheuttaa taas uusia haasteita asiakaspalvelijoiden kouluttamiselle.

Vapo Oy:n verkkokaupan on koettu saavuttaneen ne laajuudet verkkokaupasta, joita sen tyyppisellä verkkokaupalla pitäisikin olla, vaikka syksyllä 2017 ollaan kuitenkin toteuttamassa muutamia uusia ideoita. Verkkokauppa tekee hyvin kauppaa, mutta verkkokaupan operatiivinen vastaava puuttuu edelleen, eli puuttuu henkilö, joka analysoi dataa ja tekisi sen pohjalta kehitys- ja parannusehdotuksia.

5.3.3 Toimitusketjun hallinta

Teorian mukaan toimitusketjun hallinta voidaan määritellä perinteisten liiketoiminnan toimintojen systemaattiseksi ja strategiseksi koordinoinniksi ja yrityksen liiketoimintaan liittyvien toimintojen toimitusketjun taktiikoiksi, millä tavoitellaan pitkän aikavälin tehokkuutta yritykselle, toimitusketjuille ja toimitusketjuun liittyville toimijoille. Hallinta vaatii luottamusta, sitoutumista, riskinottoa ja sisäisten toimintojen jakamista ja koordinoimista toimitusketjun sisällä. Vapo Oy:n verkkokauppaan siirtymisen yhtenä tavoitteena on tulevaisuudessa saada automatisoitua toimitusketju. Ennen verkkokaupan käyttöönottoa pellettiä ostaessaan asiakkaat joko ostivat pellettiä Vapo Oy:n jälleenmyyjiltä tai soittivat Vapo Oy:n puhelinmyyntiin, jossa myyntipalvelu otti vastaan asiakkaiden tilaukset. Prosessiin kuului asiakkaan tilausten kirjaaminen; ensin tarkastettiin, että oli ko asiakkaalla tilaushistoriaa, ja järjestelmään perustettiin uusista asiakkaista uudet asiakastilit ja asiakkaan tiedot ja tilaus kirjattiin ylös. Toimitusketjun jokaisen vaiheen pitäisi teorian mukaan tuoda lisäarvoa tuotteelle loppukäyttäjän näkökulmasta, mutta aiempi monivaiheinen tilausprosessi ei sitä tuonut kaikissa vaiheissaan. Nykyään asiakas voi tehdä kaikki toimitukseen liittyvät valinnat suoraan verkkokaupassa ja antaa kaikki tarvittavat tiedot toimitusta varten ilman, että asiakaspalveluun tarvitsee erikseen olla yhteydessä.

”Kun asiakas soittaa myyntipalveluumme, niin asiakkaalla on usein kiire saada tilaus perille, ja asiakas toivoo tilausta kiireellisenä toimituksena mahdollisimman nopeasti. Nämä aiheuttivat helposti esimerkiksi 150 kilometrin kiertoja kuljetuksiin, kun asiakkaalle viedään kiireellä jokin pieni toimitus, josta aiheutuu hyvin helposti turhia toimituskustannuksia.” (Hyvönen 2017.)

Kun asiakas on tehnyt tilauksen verkkokaupassa, tilaukset tiedot siirtyvät automaattisesti järjestelmään, eikä myyntipalvelun tarvitse enää kirjata jokaista tilausta erikseen järjestelmään, jonka myötä tilausmassat ovat siistiytyneet. Tilausten toimituksien suunnittelu helpottuu, kun kaikki tilaukset näkyvät samassa järjestelmässä, ja jakelu voidaan

optimoida toimittamalla samalla toimituskerralla tuotteita samassa suunnassa sijaitseville asiakkaille. Aiemmin kuormien muodostaminen ajojärjestelmissä oli vaikeaa, kun ei tiedetty millä tilauksilla oli oikeasti kiire ja millä ei, kun useimmissa tilauksissa oli mainittu kiireellisyys.

Toimitusketjujen huolellinen suunnittelu, sen toiminnan seuraaminen ja tehostaminen nopeuttavat teorian mukaan prosessia, joka sisältää kaikki vaiheet asiakkaan tilauksesta siihen, kun tuotteen raaka-aineet on valmistettu. Tehokkaalla toimitusketjujen hallinnalla pyritään nopeisiin toimitusaikoihin, toimitusketjun kulujen minimointiin ja informaation läpinäkyvään kulkeutumiseen koko toimitusketjussa. Erityisesti toimitusketjujen hallinta on helpottunut verkkokauppaan siirtymisen myötä, kun asiakkaiden tilaukset kirjautuvat suoraan järjestelmiin, joita on kehitetty kirjaamaan automaattisesti tilausten tiedot kevään 2017 aikana. Ajojärjestelijöille tulevan tilausmassan selkiintymisen vuoksi ajojärjestelijöille jää enemmän aikaa optimoida toimitusten suunnittelemista, mikä säästää merkittävästi aikaa ja toimituskustannuksia. Tavoitteena on saada lyhennettyä tuotteiden toimitusaikaa nykyisestä 10 päivästä lyhyempään, joka on osin uuden ja paremman sovelluksen ansiota, josta pystytään seuraamaan ja paikantamaan tilauksia. Verkkokauppaan suunnitellaan syksyksi 2017 tracking-toimintoa, josta asiakas näkee suoraan tilauksen statuksen, ja arvioidun toimitusajan. Tämä tulee helpottamaan asiakaspalvelua, kun asiakkaat voivat itse tarkistaa toimitusajan, eikä heidän tarvitse soittaa asiakaspalveluun kysyäkseen asiasta. Teorian mukaan se myös lisää asiakkaan ja myyjän välistä luottamusta, kun asiakas voi itse tarkistaa, missä tuote milloinkin menee.

”Ennen kaikissa puheluiden kautta vastaanotetuissa tilauksissa luki ’kiire’, ja ajojärjestelmä ruuhkaantui helposti, jonka myötä asiakkaat soittivat tilaustensa perään ja suoraan myyntipäälliköille kyselläkseen tilausten statuksesta. Tästä syntyy helposti noidankehä, kun ei ole ollut selviä pelisääntöjä ja kaikilla on kiire.” (Hyvönen 2017.)

Verkkokaupan hyviin puoliin kuuluu teorian mukaisesti tuottajan ja asiakkaan välillä olevien ylimääräisten välikäsien ja kustannusten poistuminen. Asiakkaat voivat ostaa tuotteet suoraan yritykseltä, ja usein tätä kautta asiakkaat saavat tuotteet halvemmalla, kun jälleenmyyjät eivät ole veloittamassa omaa katettaan tuotteen myyntihinnasta. Yrityksen myydessä tuotteitaan suoraan asiakkaalle myös toimitusketju on lyhyempi, kun jälleenmyyjä ja siihen liittyvät toimittajat on poistettu toimitusketjusta. Toimitusketjun hallinta myös helpottuu, kun yritys vastaa itse kokonaan tai suurimmalta osalta toimitusketjun eri vaiheista. Toimitusketjuilta vaaditaan joustavuutta, ja kehittyneet järjes-

telmät tukevat toimitusketjujen suunnittelua ja niiden kehittämistä analysoimalla jatkuvasti tilauksista ja toimituksista saatavaa tietoa.

Vapo Oy:lla ei ole käytössä omia auto- tai jakelukalustoja, mutta yrityksessä on omat ajojärjestelijät, jotka muodostavat asiakkaiden tilauksista kuormia ja erikseen ulkoiset liikennöitsijät, jotka hoitavat tiettyjä maantieteellisiä alueita Suomessa. Moni yritys ulkoistaakin kuljetuksen ja logistiikkapalvelut ulkoisille toimijoille, jotta yritys voi itse keskittyä paremmin omaan ydintoimintaansa. Vapo Oy:n toimitusketju voidaan nähdä verkkokauppaan siirtymisen myötä teorian mukaan suorana toimitusketjuna; ketjuun kuuluvat Vapo Oy:n lisäksi toimittaja ja asiakas. Jälleenmyyjä käytettäessä toimitusketju voidaan jo luokitella pidennetyksi toimitusketjuksi, kun jälleenmyyjät toimivat Vapo Oy:n asiakkaina ja loppuasiakkaat vasta asiakkaiden asiakkaina. Suoraa toimitusketjua voidaan kutsua läpinäkyväksi toimitusketjuksi, eli kaikkien sen osapuolten välillä vallitsee jaettu ymmärrys ja pääsy tuotetta koskevaan informaatioon.

”Me ei ikinä oltaisi tehty tätä, jos me oltaisiin lähdetty muuttamaan tätä fyysisen maailman prosesseja. Tehtiin se valinta verkkokaupan suhteen, ettei kosketa siihen tikullaakaan. Niin paljon rekkakuskeja ja toimijoita, että jos sinne lähtee muutoksia tekemään, niin olisi mennyt toimitukset kuuseen ja asiakkaat olisivat tyytymättömiä - siinä meni raja. Ainoa mihin saa koskea on se, miten ihminen toimii ja sillä edellytyksellä että se on jatkossa helpompaa.” (Helin 2017.)

Pellettiä voidaan tuottaa ympäri vuoden, mutta pelletin kysyntä on suurimmillaan lämmityskaudella, eli syksystä kevääseen. Asiakkailta on saatu arvioita pelletin vuosikulutuksesta, ja yksi verkkokaupan tavoitteista on ollut ennustaa tarkemmin pelletin kulutusta. Tarkoituksena on myös hyödyntää pitkän aikavälin sääennusteita, jolloin kulutuksen ennustaminen helpottuisi ja voitaisiin tehdä kohdennettua markkinointia asiakkaille silloin, kun asiakkailta on tarvetta pelletille.

”Meillä ei ole käynyt tilannetta, jossa pelletti olisi loppunut, kun asiakkaat niitä tilailee. Meillä on ehkä jopa ylimitoitettut varastot, mutta ei ainakaan tavara ole loppunut.” (Hyvönen 2017.)

Varastoissa säilytettävät pelletin määrät ovat suuria, ja pellettiä on aina valmiina tilauksia varten. Vapo Oy:n verkkosivuillakin mainostetaan, ettei asiakkaan ei tarvitse huolehtia, että loppuuko tavara kesken tai tulevatko toimitukset perille. Koska verkkokau-

pan toimitusajat ovat melko pitkiä niissä tilanteissa, joissa pellettiä tarvitaan nopeasti, moni asiakas ostaa pellettiä suoraan Vapo Oy:n jälleenmyyjiltä. Vapo Oy:n jälleenmyyjäorganisaation ansiosta asiakkailla on myös mahdollista saada tarpeen mukaan pellettiä jälleenmyyjiltä nopeasti suoraan jälleenmyyjien varastoista, joka helpottaa Vapo Oy:n omien varastojen hallintaa. Asiakkaiden tilauksista kertyvä tieto lisääntyy jatkuvasti käytön lisääntymisen ja ajan myötä, joten jatkossa ennustaminen tulee olemaan vielä helpompaa. Pelletin toimitusketjuun ei liity juurikaan pullonkauloja, vaikka muissa segmenteissä niitä on havaittu. Yksi Vapo Oy:n isoimmista liiketoiminnan tekemisen prioriteeteista on optimoida tuotantoa ja logistiikkaa mahdollisimman tehokkaiksi ja välttää turhia kustannuksia.

”Meillä on selkeästi enemmän kapasiteettia tehtailla kun meidän vuosituotanto on, eli siinä mielessä pystytään joustamaan ylöspäin, tehdään hyvin kysyntää vastaavia määriä Lean-ajattelun mukaisesti vastaava määrä mahdollisimman nopealla kiertoajalla.”
(Heiskanen 2017.)

Kasvavan verkkokaupasta saatavan asiakasdatan myötä myös kysynnän ennustaminen helpottuu, koska loppuasiakkaalta valmistajalle toimitusketjua pitkin tuleva tieto on hyvin merkittävää toimitusketjun hallinnan näkökulmasta katsoen. Vaikka verkkokauppaan siirtyminen on lisännyt Vapo Oy:n omaa varastonhallinnan vastuuta, voidaan todeta, että jatkossa Vapo Oy:n on helpompi suunnitella ja optimoida myös varastonhallintaa ja tuotantoaan. Tällä hetkellä Vapo Oy:lla menee kapasiteettia hukkaan tuotannon ollessa kysyntää suurempaa, ja lisäksi varastoinnista aiheutuu lisäkuluja.

Asiakkaille luvataan verkkokaupassa toimittaa tuote 10 vuorokauden sisällä tilauksesta, mutta vaihtoehtona on myös pikatoimitus kolmen vuorokauden sisällä tilauksesta, jolloin asiakkaalle aiheutuu pikatoimituksesta lisäkustannuksia tilauksen painon mukaan 20 euroa kilotonnilta. Verkkokaupan myötä asiakas näkee suoraan kiireellisten tilausten lisäkustannusten määrän, jolloin asiakas päätyy tilaamaan pikatoimituksen vain kiireellisimmissä tapauksissa, joka on selkeyttänyt tilausten toimitusten suunnittelua verrattuna aiempaan, jolloin lähes kaikki tilaukset olivat kiireellisiä.

Asiakkailta on verkkokaupassa myös mahdollista toivoa tilauksen toimituksen päivämäärää, mutta toimitukseen vaikuttaa muun muassa muut samalla suunnalla olevat tilaukset ja tilauksen määrä, joten toimitusta ei aina voida luvata juuri asiakkaan toivomalle päivämäärälle. Osalla asiakkaista on myös toivomuksia toimituspaikasta, tai erityisoi-

veita siitä, mihin pelletti jätetään toimittaessa, vaikka toivomukset poikkeaisivatkin toimitusehdoista. Asiakkaat myös toivovat yhteydenottoja toimituksen eri vaiheissa, esimerkiksi kun tilausta ollaan toimittamassa. Vapo Oy pyrkii vastaamaan asiakkaiden erityistoivomuksiin tilanteen mukaan, mutta haastatteluista ilmeni, että liian monimutkaisiin toimituksiin on lähes mahdotonta vastata.

Vapo Oy:n verkkokaupassa tuotteilla on selkeät toimitusehdot, jotka selkeyttävät toimitusketjua ja jotka myös tuovat pelisäännöt kaupankäynnille. Toimitusehdoista käy ilmi muun muassa se, että omistusoikeus ja vahingonvaara siirtyvät toimitushetkellä Vapo Oy:lta ostajalle (Vapo verkkokauppa 2017). Myös ympäristövastuuta on pyritty huomioimaan kuljetusten optimoinnilla ja välttämällä turhaa edestakaisin ajelua. Teoriaosuudessa käsitellään verkkokauppatilausten toimitusten suunnittelun tärkeyttä: yksittäiset verkkokauppatilaukset ovat usein pieniä tilauksia verrattuna aiempiin jälleenmyyjien tekemiin isompiin tilauksiin. Nämä yksittäiset tilaukset muodostavat monimutkaisen prosessin, joka täytyy suorittaa mahdollisimman tehokkaasti asiakkaan odottaessa nopeaa ja laadukasta palvelua. Asiakkaiden tyytyväisyyteen vaikuttaa suoraan se, että onko tuote toimitettu sovittuna ajankohtana ja oikeaan osoitteeseen. Vapo Oy:n ajojärjestelijät pyrkivätkin suunnittelemaan toimitukset minimoiden jakelukilometrit ja hiilidioksidipäästöt ja Vapo Oy raportoi vuosittain päästöistään.

Vapo Oy:ssa toimitusketjujen hallintaa kehitetään muun muassa benchmarkkaamalla jatkuvasti, ja nyt meneillään on ollut kahden vuoden kehitysprojekti. Tarkoituksena on saada kustannuksia alaspäin, mutta pitää yllä toimitusvarmuus, jota pidetään toimitusketjujen hallinnan tärkeimpänä tekijänä.

”Koko liiketoiminnon näkökulmasta tuotannonohjauksen tehokkuutta parannettu viimeisen 1,5v aikana Operational Excellence tyypillisellä lähestymisellä. Lean-ajattelu on osana tätä ja sen rooli kasvaa nyt kun tuotanto- ja toimitusketjun perusprioriteetit ja seurattavat asiat kunnossa.” (Heiskanen 2017.)

Edelleen osa tilauksista tulee myyntipalvelun kautta puhelimitse, mitkä täytyy kirjata käsin. Koko verkkokauppaan siirtymisprojekti ja siihen liittyvät projektit ovat osa isompaa kokonaisuutta ja digitalisoitumista, jonka myötä pyritään entistä enemmän seurata asiakkaiden käyttäytymistä ja ennustaa asiakkaiden kulutusta, jotta asiakkaille pelletin ja muun energian ostaminen olisi mahdollisimman suoraviivaista ja vaivatonta.

”Entistä paremmin pyritään ennustamaan sitä, että milloin asiakkaalta tulee pelletit loppumaan, jolloin markkinoidaan pellettiä just oikeaan aikaan ja pyritään saamaan seuraava tilaus meille ja parannettaisiin samalla asiakasuskollisuutta.” (Heiskanen 2017.)

6. JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkielman tavoitteena oli tutkia digitaalisaation vaikutusta yrityksen toimintaan ja sen tuomia mahdollisuuksia muun muassa myynnin laajentamiselle verkkokauppaan sekä verkkokauppaan laajentamisen vaikutuksia yrityksen toiminnalle. Tutkielmassa haluttiin vastata kysymyksiin: Miksi yrityksen kannattaa laajentaa toimintaansa verkkokauppaan, miten verkkokauppaan siirtymisen muutosprosessi toteutetaan parhaan lopputuloksen saavuttamiseksi ja miten verkkokauppaan siirtyminen vaikuttaa yrityksen toimitusketjuihin ja niiden hallintaan?

Yritysten tulisi jatkuvasti seurata ympäristöään ja olla valmiina reagoimaan ympäristössä tapahtuviin muutoksiin. Viime vuosikymmeninä teknologian kehitys on tuonut yrityksille merkittäviä mahdollisuuksia kehittää liiketoimintaansa muun muassa laajentamalla myyntiä verkkokauppoihin, joissa myydään ja tilataan tuotteita verkon kautta. Nykyään yhä useampi yritys keskittyykin entistä enemmän verkkokaupankäyntiin, jolloin perinteiset kivijalkakaupat jäävät helposti verkkokauppojen varjoon. Asiakkaat ovat myös halukkaita tilaamaan tuotteita ja palveluita verkosta, ja miljoonat ihmiset käyttävätkin päivittäin Internetiä erilaisiin tarkoituksiin tarjoten lähes kaikille eri liiketoiminta-alueille houkutuslaajentaa myyntiään verkkoon. Moni yritys tavoittelee verkkokaupan avulla markkinoidensa laajentamista alueille, joille ei muuten pystyisi laajentamaan esimerkiksi välimatkan tai poliittisten järjestelyiden vuoksi. Suurimmiksi eduiksi koetaan välimatkojen vaikutuksen pieneneminen kaupankäynnille, muutoskulujen ja liiketoimintakulujen aleneminen, tiedon keräämisen ja hallitsemisen helpottuminen ja jälleenmyyjien ja kivijalkakauppojen merkityksen pienentyminen. Yrityksille on kuitenkin tärkeää selvittää ensin asiakkaiden halukkuus tilata tuotteita verkosta, jotta verkkokaupan kehitystyöllä saavutetaan halutut tavoitteet. Kun verkkokauppaan siirtyminen on toteutettu onnistuneesti, lopputuloksena saadaan tehokkuuden kasvua, tehokkaampaa voimavarojen käyttöä, tuotteen nopeampaa markkinoille viemistä, tuotteiden tilaus- ja toimitusprosessien nopeutumista ja parantunutta asiakaspalvelua.

Haastatteluissa ilmeni paljon yhteyksiä tutkielmassa esiintyvään teoriaan. Vapo Oy:ssa on ymmärretty toimintaympäristön muutoksista aiheutunut tarve muutokselle, ja vuonna 2016 aloitettiin verkkokaupan kehitysprojekti, jonka tavoitteena oli luoda kuluttaja-asiakkaille suunnattu verkkokauppa, jossa myydään muun muassa pellettiä. Ennen projektin toteuttamista verkkokaupan hyötyjä ja kysyntää arvioitiin, ja todettiin investoinnin olevan kannattava. Verkkokauppa on ollut toiminnassa kohta vuoden ajan, ja haas-

tatteluista ilmeni paljon positiivisia vaikutuksia, joita verkkokauppa on tuonut mukaan Vapo Oy:lle. Verkkokauppa toimii myös tehokkaana yhteydenpitokanavana sekä tiedonkerääjänä, ja sen avulla yritys voi itse suorittaa kaupankäynnissä ne vaiheet, jotka perinteisessä myynnissä olisivat olleet ulkopuolisilla toimijoilla. Usein verkkokauppaan siirtymisellä tavoitellaan myös parempia katteita, mutta pelletin myynnissä katteet ovat muutenkin niin pieniä, ettei ylimääräisten välikäsien poisjäänti toimitusketjussa vaikuta merkittävästä pelletin katetuottoon. Verkkokaupan kautta Vapo Oy on saanut uutta liikevaihtoa, korkeampaa asiakastyytyväisyyttä ja sisäisten prosessien tehokkuus on parantunut. Teorian yleistyksestä poiketen Vapo ei tavoittele myynnin levittämistä ulkomaille, mutta haluaa laajentaa asiakaskuntaansa Suomen sisällä. Lisäksi verkkokaupan käyttäjistä on saatu kerättyä asiakasdataa, jota on hyödynnetty muun muassa verkkokaupan kehittämisessä, asiakkaille kohdennetussa markkinoinnissa ja sen avulla voidaan ennustaa paremmin kysyntää.

Muutosprosessi ja muutoksen hallinta on tutkielman toinen käsitelty aihepiiri. Yrityksen toiminnan, tuotteiden ja palveluiden suunnitelmallinen ja voimakas kehittäminen auttavat yritystä täyttämään asiakkaiden tarpeet ja vaatimukset aiempaa paremmin. Kehittäminen vaatii vaiheittaista muutosprosessia, jonka tavoitteiden tulisi alkaa asiakkaan tarpeista, ja päättyä asiakkaiden tarpeiden täyttämiseen, koska kaikella toiminnallaan yritykset pyrkivät saamaan lisää asiakkaita ja tätä kautta parempaa liikevaihtoa. Jatkuva muutostarpeiden havainnointi ja kehitystyö voidaan nähdä yrityksen toiminnan vakuutuksena; siihen kannattaa panostaa, vaikka hyötyä ei heti näkisikään. Harva yritys pärjää edelleen samalla liiketoimintamallilla, jolla pärjasi hyvin esimerkiksi 10 vuotta sitten. Yritysten muutosketteryys vaikuttaa siihen, kuinka helposti muutokset voidaan yrityksessä toteuttaa. Mitä nopeammin päätökset saadaan tehtyä ja muutosprosessia suunniteltua, sitä ketterämmin yritys pystyy muutoksen toteuttamaan, ja näin ollen saavuttamaan mahdollista etua kilpailijoihinsa nähden. Ketteryys edellyttää yrityksiltä tavoitteellista jatkuvaa toiminnan kehittämistä ja halua toteuttaa muutokset koko yrityksen laajuisesti.

Vapo Oy:n verkkokaupan kehitysprosessi alkoi asiakkaan tarpeiden kartoituksesta. Tämän perusteella luotiin IT-strategia, johon kuului verkkokaupan kehittäminen asiakkaiden tarpeiden mukaisesti, ja millä myös pyrittiin muuttamaan koko yrityksen toimintakulttuuria kohti ketterämpää ja muutosvalmiimpaa yritystä. Vapo Oy on haastatteluiden mukaan ensimmäinen energia-alan yritys, joka laajentaa myyntiään verkkokauppaan, joten verkkokauppaan siirtymiseen on sisältynyt omat riskinsä, kun aiempaa näyttöä pelletin verkkokaupankäynnille ei ollut olemassa. Vapo Oy on Suomen sisällä jo val-

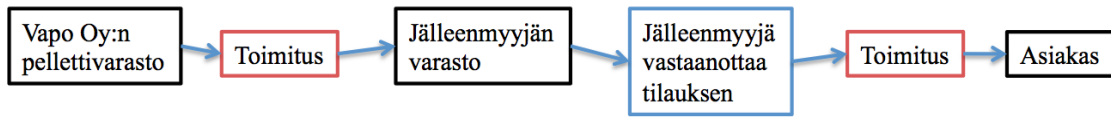
miiksi paljon suurempi toimija energia-alalla, kuin sen kilpailijat, ja jatkuvalla liiketoiminnan kehittämällä se luo parempaa asiakasuskollisuutta sekä takaa vakaamman aseman markkinoilla. Vapo Oy on mielenkiintoinen tutkimuksen kohdeyritys juuri sen perinteiseksi koetun alan takia, mikä toi hieman erilaisen näkemyksen tutkimukseen, kuin esimerkiksi vaatealalla toimiva case-yritys olisi tuonut. Haasteena onkin ollut alan perinteisyys; verkkokauppaan siirtyminen on vaatinut muun muassa paljon rohkeita valintoja sekä vanhojen rakenteiden ja systeemien poistamista.

Muutosprosessi eteni haastatteluista kerätyn aineiston mukaan muutenkin teorian mukaisesti. Ensin luotiin strategia verkkokauppaan siirtymiselle ja sen hyväksymisen jälkeen tehtiin suunnitelmat verkkokaupalle ja arvioitiin investoinnin kannattavuutta. Vapo Oy:n päätöksentekokulttuuria kehuttiin nopeaksi, jonka vuoksi suunnitelmista päästiin sujuvasti toteutusvaiheeseen. Projektissa oli mukana kolmen henkilön ohjausryhmä, projektiryhmä, ulkopuoliset koodaajat ja ulkopuolinen mainostoimisto. Projektiryhmään pyrittiin saamaan henkilöitä eri osastoilta, jotta saatiin mahdollisimman kattava näkemys siitä, miten verkkokauppa tulisi suunnitella. Toteutusvaiheessa suunnitelma toteutettiin ja edistymistä seurattiin jatkuvasti, mikä edesauttaa muun muassa riskien ja ongelmien havainnoinnissa ja minimoinnissa. Kun verkkokauppa saatiin lanseerattua, alkoi projektin ylläpidon vaihe, jossa verkkokauppaa kehitetään jatkuvasti muun muassa asiakaspalautteen mukaisesti. Haastatteluista ilmeni, että kommunikaatio olisi voinut toimia paremmin projektiryhmän sisällä, ja projektissa törmättiinkin pieniin kommunikaatiosta aiheutuviin ongelmiin. Verkkokauppaprojektissa pyrittiin käyttämään samoja ulkoisia yhteistyökumppaneita, kuin aiemmissa projekteissa, mutta mukaan oli valittu myös uusia yhteistyökumppaneita. Uusien yhteistyökumppaneiden kanssa luottamus ja yhteiset pelisäännöt täytyy aina rakentaa tyhjältä pohjalta, ja haastatteluiden perusteella selvisi, että uusien yhteistyökumppaneiden kanssa yhteistyössä ilmenikin pieniä haasteita, joista kuitenkin selvittiin.

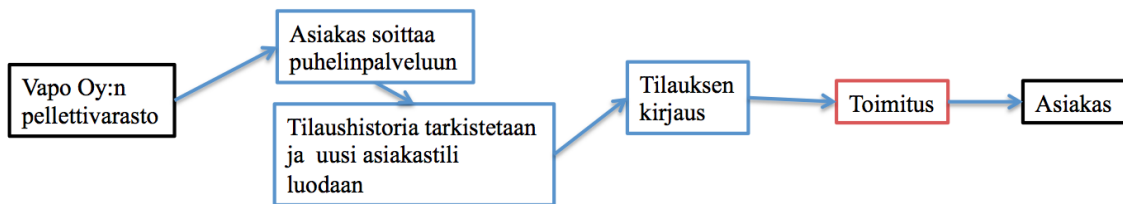
Tutkielman kolmantena keskeisenä aiheena ovat toimitusketjut ja niiden hallinta. Toimitusketju kattaa kaikki ne vaiheet, joiden läpi tuote kulkee loppuasiakkaalle raaka-aineiden valmistuksesta lähtien, ja jokainen ketjun prosessi ja vaihe tuottavat lisäarvoa tuotteelle loppukäyttäjän näkökulmasta. Usein toimitusketjuun liittyy useampi yksittäinen toimija, kuten raaka-aineiden valmistaja, tuotteen valmistaja, tuotteiden ja raaka-aineiden kuljetusyritykset ja jälleenmyyjät, mutta jotkin yritykset pyrkivät itse vastaamaan koko toimitusketjun kaikista vaiheista, jolloin riippuvuutta muihin toimijoihin ei synny ja toimitusketjun hallitseminen on helpompaa. Verkkokaupoista saadaan nope-

ammin ja tarkemmin asiakkaiden tilaustiedot suoraan järjestelmiin, joka nopeuttaa ja selkeyttää tuotteen toimitusketjun suunnittelua ja hallintaa. Tehokkaalla toimitusketjun hallinnalla pyritään takaamaan tuotteiden nopeat toimitusajat asiakkaille, toimitusketjuista aiheutuvien kulujen määrän optimointi sekä informaation läpinäkyvyys koko toimitusketjussa. Verkkokauppaan siirtyminen lisää myös valmistajan vastuuta toimitusketjun hallinnassa, kun aiemmin jälleenmyyjät ovat olleet vastuussa omasta varastohallinnastaan ja tuotteiden virtauksen valvonnasta, ja siitä, että asiakas saa tuotteen mahdollisimman nopeasti, mutta siirtymisen myötä vastuu on kokonaan valmistajalla. Kun asiakas tilaa tuotteen yrityksen omasta verkkokaupasta, täytyy yrityksellä itsellään olla omia varastoja, joissa tuotteita ja raaka-aineita on valmiina, jotta asiakkaat saavat tilaamansa tuotteet mahdollisimman lyhyellä toimitusajalla. Vielä tärkeämpää on suunnitella tehokkaat toimitusketjut, jotta tuotteet saadaan toimitettua asiakkaalle nopeasti ja pitää samalla toimituskulut alhaisina.

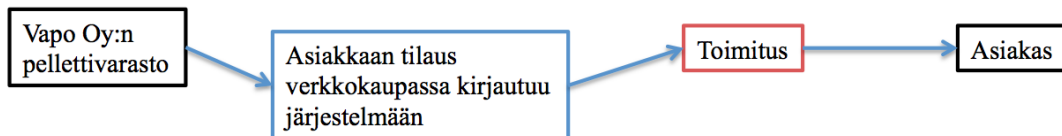
Yksi haastatteluista esiin noussut verkkokauppaan siirtymisen tärkeimmistä tavoitteista on toimitusketjujen automatisointi. Ennen verkkokauppa Vapo Oy:n asiakkaille oli vaihtoehtoina tilata pellettiä Vapo Oy:n myyntipalvelusta tai Vapo Oy:n jälleenmyyjiltä. Kummankin vaihtoehdon koko tilausprosessi toimitusketjuineen on pidempi ja monimutkaisempi, kuin verkkokaupan kautta tilatessa. Teorian mukaan jokaisen toimitusketjun vaiheen tulisi tuoda lisäarvoa asiakkaalle, mutta aiemmissa monivaiheisissa toimitusketjuissa sitä ei syntynyt kaikissa vaiheissa. Nykyään kun asiakas tekee verkkokaupassa tilauksen, se kirjautuu suoraan järjestelmään yksityiskohtaisine tietoineen ilman, että asiakkaaseen tarvitsee erikseen olla yhteydessä tai asiakaspalvelijoiden tarvitsee kirjata tilausta järjestelmään, mikä on siistinyt tilausmassojen käsittelyä. Myös tilausten toimituksien suunnittelu on helpottunut, kun tilaukset kirjautuvat automaattisesti järjestelmään ja jakelut voidaan optimoida toimitusalueiden mukaan.



Kuva 10: Yksinkertaistettu toimitusketju jälleenmyyjiltä ostaessa.



Kuva 11: Yksinkertaistettu toimitusketju puhelinpalvelusta tilatessa.



Kuva 12: Yksinkertaistettu toimitusketju verkkokaupan kautta tilatessa.

Edellä olevia yksinkertaistettuja kuvia toimitusketjuista vertaamalla voidaan nähdä, kuinka verkkokauppaan siirtyminen suoraviivaistaa Vapo Oy:n toimitusketjuja haastattelusta ilmi käyneiden tietojen perusteella. Toimitusketjujen hallinta on enemmän Vapo Oy:n omassa hallinnassa, jolloin se on myös läpinäkyvämpi ja helpommin hallittavissa, kuin aiemmin. Toisin kuin ennen, järjestelmästä myös näkee suoraan oikeasti kiireelliset toimitukset, jos asiakas on valinnut verkkokaupasta pikatoimituksen, jolloin asiakas saa tilauksensa perille ajoissa varmemmin kuin aiemmin. Verkkokaupasta kerätyn asiakasdatan avulla voidaan myös optimoida varastohallintaa; tällä hetkellä Vapo Oy:n tuotanto on suurempaa kuin kysyntä, josta aiheutuu turhia varastointikuluja ja tuotantokapasiteettia menee hukkaan.

Tällä tutkielmalla pyrittiin vertailemaan lähteistä koottua teoriaa tutkielman case-yrityksen haastatteluiden perusteella kerättyyn aineistoon; miten yritykset todellisuudessa hyödyntävät digitalisaation tarjoaman mahdollisuuden laajentaa myyntiä verkko-

kauppoihin, miten muutos toteutetaan ja miten verkkokauppaan siirtyminen vaikuttaa toimitusketjuihin.

Voidaankin todeta, että tutkielman empiria tukee teoriaa siitä, että yritysten tulisi seurata toimintaympäristössään tapahtuvia muutoksia ja reagoida niihin tarpeen mukaan vastatakseen asiakkaiden tarpeisiin ja saadakseen kilpailuetua. Voidaan myös todeta, että jopa tutkimusyrittäksenä ollut energia-alan yritys on onnistunut siirtämään myyntiään menestyneesti verkkokauppaan, mikä tukee teoriaa siitä, että nykyään lähes kaikki eri liiketoiminnan osa-alueet pyrkivät siirtämään myyntiään verkkoon – eivätkä verkkokaupat ole millään tavalla rajattuina vaate-, kenkä- ja käyttötavarayritysten myyntikanavina, vaikka niiden tuotteita ostetaan eniten verkon kautta. Tehokas muutoksenhallinta, tarkat suunnitelmat, hyvä kommunikaatio sekä edistymisen seuraaminen ja raportointi tukevat muutoksen tehokasta toteutusta, mikä käy ilmi sekä tutkielman teoriasta että empiriasta.

Lisäksi toimitusketjuihin liittyen empiria myös tukee teoriaa siitä, että verkkokauppaan siirtyminen helpottaa toimitusketjun hallintaa, ja toimitusketjuista tulee näkyvämpiä, kuin perinteisiä myyntikanavia käytettäessä. Verkkokaupoista kerätyn asiakasdatan määrä kasvaa jatkuvasti, ja sen avulla pystytään ennustamaan jatkossa paremmin tuotteiden kysyntä, jonka kautta myös toimitusketjujen, varastojen ja tiedon hallinta helpotuvat ja asiakastyytyväisyys lisääntyy.

Tutkimuksessa käytetty kirjallisuus ja haastattelut tukevat siis väitettä, että yritykset lähtökohtaisesti hyötyvät ja saavat kilpailuetua laajentaessaan myyntiään verkkokauppaan, vaikka yrityksen liiketoiminnalla ja markkinatilanteella voikin olla myös merkitystä muun muassa verkkokauppaan siirtymisen ajoitukseen. Aihetta voidaan tutkia jatkossakin, sillä toimintaympäristöt muuttuvat ja teknologia kehittyy jatkuvasti antaen myös yrityksille loputtomasti uusia kehitysmahdollisuuksia. Tutkielmaa voivat hyödyntää erityisesti verkkokauppaan siirtymistä suunnittelevat yritykset, tai myös jo verkkokauppaan siirtyneet yritykset.

7. YHTEENVETO

Tässä pro gradu -tutkielmassa oli tarkoituksena tutkia yritysten verkkokauppaan siirtymisprosessia, ja verkkokaupan vaikutuksia yrityksen toimitusketjuun ja toimitusketjujen hallintaan. Tutkielma tehtiin yhteistyössä Vapo Oy:n kanssa, joka on vuoden sisään uudistanut toimintaansa ottamalla käyttöön verkkokaupan uutena myyntikanavana. Verkkokaupassa myydään tällä hetkellä kuluttaja-asiakkaille kuivikkeita, puupellettiä ja palaturvetta, joista pelletin myyntiin keskitytään tässä tutkielmassa. Verkkokauppaan laajentamisella on saatu muun muassa entistä parempaa asiakastyytyvää, uutta liikevaihtoa ja parempaa sisäisten prosessien tehokkuutta.

Tutkielma aloitettiin teoriaosuudesta lähteisiin ja aineistoihin perehtymällä, minkä jälkeen tutkielman rakenne alkoi muodostua. Teoriaosuuteen kuuluu kolme lukua, joista ensimmäinen käsittelee digitalisaatiota ja verkkokauppaa. Teknologian kehittyessä yritysten tulisi huomioida ja osata hyödyntää sen tuomia mahdollisuuksia muun muassa verkkokaupan hyödyntämiseen uutena myyntikanavana. Yritysten tulisi arvioida verkkokauppaan siirtymisen hyötyjä ja haittoja, ja onko juuri kyseisen yrityksen kannattavaa siirtyä verkkoon; onko asiakkailla kiinnostusta tilata tuotteita verkosta ja mikä on kilpailijoiden tilanne markkinoilla. Tässä luvussa myös käsitellään verkkokaupan arviointikehystä, verkkokaupankäynnin vaiheita sekä asiakkaan ostokäyttäytymisen seuraamista.

Toisessa teorialuvussa käsitellään muutosprosessia; miten yrityksen tulisi seurata muuttuvaa ympäristöä ja olla valmiina kehittämään toimintojaan sen mukana saadakseen kilpailuetua. Luvussa käsitellään myös muutoksen haasteita ja tekijöitä, muutosprosessin vaiheita sekä muutoksen riskejä. Kolmas teoriaosuus syventyy yrityksen toimitusketjuihin ja toimitusketjujen hallintaan. Luvussa käsitellään erilaisia toimitusketjuja ja niiden ominaisuuksia, toimitusketjujen läpinäkyvyyttä ja verkkokaupankäynnin vaikutusta toimitusketjuihin.

Empiriaosuus aloitettiin case-yrityksen ja tutkimusmenetelmän esittelyllä. Tutkimusmenetelmäksi valikoitu laadullinen tutkimusmenetelmä, sillä koettiin, että haastatteluilla saataisiin tarkempi kuva tutkimuskohteesta, kuin määrällisellä menetelmällä. Alussa esitellään myös tutkimusta varten haastatellut henkilöt ja heidän asemansa sekä työnkuvansa. Tutkimusta varten haastateltiin kuutta eri Vapo Oy:n verkkokaupan kehitysprojektiin, pelletin liiketoimintaan ja toimitusketjujen hallintaan liittyviä henkilöitä, jotta saataisiin mahdollisimman kattava kuva teoriaosuudessa käsiteltävistä aiheista.

Empiriaosuuden aihealueet on jaettu teorian mukaisesti kolmeen eri osa-alueeseen; verkkokauppaan siirtymiseen, muutosprosessiin ja toimitusketjujen hallintaan. Ensimmäisessä osassa tutkittiin, miksi Vapo Oy päätti lähteä kehittämään verkkokauppaa, ja miksi juuri pelletti valittiin verkkokaupan tuotevalikoimaan. Päätös lähteä kehittämään verkkokauppaa lähti asiakkaiden tarpeista, ja verkkokaupasta onkin myyty pellettiä yli odotusten. Verkkokaupan kautta asiakkaista on myös saatu kerättyä hyödyllistä asiakasdataa, jota käytetään muun muassa verkkokaupan kehittämisessä, kysynnän ennustamisessa, markkinoinnissa ja asiakastyytyväisyyden kasvattamisessa.

Toisessa osassa tutkittiin verkkokauppaan siirtymisen muutosprosessia, ja sitä, miten verkkokauppaan siirtymisprojekti oli toteutettu Vapo Oy:ssä. Verkkokaupprojeattia alettiin suunnitella keväällä 2016 ja verkkokauppa lanseerattiin jo syksyllä 2016, ennen lämmityskauden alkua. Projektista oli vastuussa ohjausryhmän lisäksi projektiryhmä sekä ulkopuolisia yhteistyökumppaneita. Tärkeissä rooleissa muutosprosessin onnistumiselle olivat suunnittelu, nopea päätöksentekokulttuuri, kommunikointi, etenemisen seuraaminen ja raportointi.

Empiriaosuuden kolmas kappale paneutui siihen, miten verkkokauppa on vaikuttanut Vapo Oy:n toimitusketjuihin ja niiden hallintaan. Ennen verkkokauppaan siirtymistä asiakkaat ostivat pellettiä joko suoraan jälleenmyyjiltä tai soittivat Vapo Oy:n myyntipalveluun tilataksaan pellettiä. Verkkokaupan myötä pelletin toimitusketju on lyhentynyt ja entistä läpinäkyvämpi, kun toimitusketju on selkiytynyt ja ylimääräisiä vaiheita on karsiutunut pois. Verkkokaupasta saatua asiakasdataa voidaan myös hyödyntää toimitusketjujen suunnittelussa, kehittämisessä ja hallinnassa. Tavoitteena on kehittää toimitusketjuja entistä tehokkaammiksi ja helpommin hallittavimmaksi, joissa jokainen vaihe tuo lisäarvoa tuotteelle loppukäyttäjän näkökulmasta.

Tutkimuksen tavoitteena oli tutkia yritysten päätöksentekoa laajentaa myyntiä verkkokauppoihin, sekä selvittää miten muutosprosessi toteutetaan parhaan lopputuloksen saamiseksi ja miten verkkokauppaan siirtyminen vaikuttaa toimitusketjuihin ja niiden hallintaan. Tutkielman empiria tuki teoriaosuutta vakuuttaen lukijan siitä, että yritysten tulisi seurata ympäristössään tapahtuvia muutoksia ja pyrkiä jatkuvasti arvioimaan ja kehittämään omia liiketoimintamallejaan saavuttaakseen lisäarvoa yritykselle ja etua kilpailijoihiinsa nähden. Muun muassa yritysten laajentaessa myyntiään verkkokauppoihin ne voivat saada uusia asiakkaita, parempaa asiakastyytyväisyyttä ja tehokkaampaa toimitusketjujen hallintaa.

Tutkielman luvut ja kappaleet pyrittiin järjestämään mahdollisimman loogiseksi lukijan kannalta. Tutkielman alussa käytiin läpi kaikki tärkeät lyhenteet, ja teoriaosuus aloitettiin koko tutkielman kattavasta aiheesta, verkkokaupankäynnistä, jonka jälkeen siirryttiin johdonmukaisesti muutosprosessiin ja toimitusketjujen hallintaan. Tämän jälkeen vertailtiin teoriaa käytäntöön, ja pohdittiin tutkielman tärkeimpiä huomioita. Tutkielman läpi luettuaan lukijan pitäisi ymmärtää miksi yritykset laajentavat myyntiään verkkokauppoihin, miten muutosprosessi etenee tehokkaasti ja mitkä tekijät vaikuttavat muutostarpeeseen, sekä miten verkkokauppaan siirtyminen vaikuttaa toimitusketjuihin. Tutkielma eteni melko hyvin aikataulussa, vaikka haastatteluiden järjestämisessä olikin hieman aikataulullisia ongelmia.

LÄHDELUETTELO

- Ahmad, K. & Alam, M. (2016). E-commerce security through Elliptic Curve Cryptography. *Procedia Computer Science* [Verkkodokumentti] 78: [6.4.2017], 867–873.
- Ali, M., Badai, M., Boylan, J. & Syntetos A. (2017). Supply chain forecasting when information is not shared. *European Journal of Operational Research* [Verkkodokumentti] 260: 3 [8.8.2017], 984–994.
- Behzadi, G., O’Sullivan M., Olsen, T. & Zhang, A. (2017). Agribusiness supply chain risk management: A review of quantitative decision models. *Omega* [Verkkodokumentti] [9.8.2017], 1–22.
- Breytenbatch, J., De Villiers, C. & Jordaan, M. (2013). Communities in control of their own integrated technology development processes. *Information Technology for Development* [Verkkodokumentti] 19: 2 [20.3.2017], 133–150.
- Calosi, M., Lodolo, S., Esposito, A. & Autuori, A. (2014). Consider rapid new controller developments via adaptive process control. *Hydrocarbon Processing* [Verkkodokumentti] 93: 10 [23.3.2017], 53–56.
- Carrasco, J-A. & Lucas, K. (2015). Workshop synthesis: Measuring attitudes; quantitative and qualitative methods. *Transportation Research Procedia* [Verkkodokumentti] 11: [19.8.2017], 165–171.
- Cherrafi, A., Elfezazi, S., Chiarini, A., Mokhlis, A. & Bendida, K. (2016). The integration of lean manufacturing, Six Sigma and sustainability: A literature review and future research directions for developing a specific model. *Journal of Cleaner Production* [Verkkodokumentti] 139: [9.8.2017], 828–846.
- Eastin, M. (2002). Diffusion of e-commerce: an analysis of the adoption of four e-commerce activities. *Telematics and Informatics* [Verkkodokumentti] 19: 3 [7.4.2017], 251–267.

- Falk, M. & Hagsten, E. (2015). E-commerce trends and impacts across Europe. *International Journal of Production Economics* [Verkkodokumentti]. 170: A [28.2.2017], 357–369.
- Golafshani, N. (2003). Understanding Reliability and Validity in Qualitative Research. *The Qualitative Report* [Verkkodokumentti] 8: 4 [25.8.2017], 597–606. Saatavissa: <http://nsuworks.nova.edu/tqr/vol8/iss4/6>.
- Grüschow, R., Kemper J. & Brettel M. (2016). How do different payment methods deliver cost and credit efficiency in electronic commerce? *Electronic Commerce Research and Applications* [Verkkodokumentti] 18: [31.3.2017], 27–36.
- Han, J., Wang, Y. & Naim, M. (2017). Reconceptualization of information technology flexibility for supply chain management: An empirical study. *International Journal of Production Economics* [Verkkodokumentti] 187: [8.8.2017], 196–215.
- Harisalo, R. (2009). *Organisaatioteoria*. 2.painos. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print. 332 s. ISBN: 978-951-44-7533-7.
- Hayes, J. (2002). *The Theory and Practice of Change Management* [Verkkodokumentti]. Fourth edition. [Viitattu 4.5.2017]. Saatavissa: <https://books.google.fi/books?id=-jMdBQAAQ-BAJ&lpq=PP1&ots=51Rh6viFSy&dq=The%20Theory%20and%20Practice%20of%20Change%20Management&lr&hl=fi&pg=PR11#v=onepage&q=The%20Theory%20and%20Practice%20of%20Change%20Management&f=false>.
- Heikkilä, J. & Ketokivi, M. (2005). *Tuotanto murroksessa: strategisen johtamisen uusi haaste*. Helsinki: Talentum Media Oy. 272 s. ISBN: 952-14-0863-4.
- Heuer, D., Brettel, M. & Kemper, J. (2015). Brand competition in fashion e-commerce. *Electronic Commerce Research and Applications* [Verkkodokumentti] 14: 6 [3.2.2017], 514–522.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2010). *Tutkimushaastattelu, Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Gaudeamus Helsinki University Press, Tallinna Raamatudrukikoda.

- Huang S. & Yang J. (2016). Information acquisition and transparency in a supply chain with asymmetric production cost information. *International Journal of Production Economics* [Verkkodokumentti] 182: [8.8.2017] 449–464.
- Hudák, M., Kianicková E. & Madlenak R. (2017). The importance of e-mail marketing in e-commerce. *Procedia Engineering* [Verkkodokumentti] 192: [19.8.2017], 342–347.
- Jankalova, M. (2012). Business Excellence Evaluation as the Reaction on Changes in Global Business Environment. *Procedia – Social and Behavioral Sciences* [Verkkodokumentti]. 62, [viitattu 24.3.2017], 1056–1060.
- Kilpailu- ja kuluttajavirasto (KKV 2014). *Verkkokauppa – Ennen sopimuksen tekemistä annettavat tiedot* [Verkkodokumentti]. [Viitattu 19.8.2017]. Saatavissa: <https://www.kkv.fi/Tietoa-ja-ohjeita/Ostaminen-myyminen-ja-sopimukset/verkkokauppa-posti-ja-puhelinmyynti-etamyynti/taulukko-annettavista-tiedoista/>.
- Laguna, M. & Marklund, J. (2013). *Business process modeling, simulation and design*. 2. painos. Taylor & Francis Group. 509 s. ISBN: 978-1-4398-8525-3.
- Lanning, H., Roiha, M. & Salminen, A. (1999). *Matkaopas muutokseen: Miten kehittää organisaatiota tehokkaasti ja hallitusti*. Hämeenlinna: Karisto Oy. 329 s. ISBN: 952-14-0096-X.
- Laamanen, K. (2002). *Johda liiketoimintaa prosessien verkkona – ideasta käytäntöön*. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy. 300 s. ISBN: 952-5136-16-7.
- Li & Dai (2015). Research on Value Evaluation of E-commerce Business. *Procedia Computer Science Model* [Verkkodokumentti] 60: [10.2.2017], 1328–1336.
- Li, C. & Sarker, B. (2013). Lifespan prediction of cutting tools for high-value-added products. *International Journal of Advanced Manufacturing Technology* [Verkkodokumentti] 69: 5–8 [22.3.2017], 1887–1894.

- Linich, D. (2014). The path to supply chain transparency. *Deloitte University Press*. [Verkkodokumentti]. [3.8.2017]. Saatavissa: <https://dupress.deloitte.com/dup-us-en/topics/operations/supply-chain-transparency.html>.
- Lu, J. (2003). A Model for Evaluating E-Commerce Based on Cost/Benefit and Customer Satisfaction. *Information Systems Frontiers* [Verkkodokumentti] 5: 3 [3.4.2017], 265–277.
- Ma, S., Lin, J. & Zhao X. (2016). Online store discount strategy in the presence of consumer loss aversion. *International Journal of Production Economics* [Verkkodokumentti] 171: 1 [10.2.2017], 1–7.
- Martinsuo, M. & Blomqvist, Ma. (2010). *Prosessien mallintaminen osana toiminnan kehittämistä* [Verkkodokumentti]. Tampereen teknillinen yliopisto. Teknistaaloudellinen tiedekunta. Opetusmoniste 2. [Viitattu s20.3.2017]. Saatavissa: http://dspace.cc.tut.fi/dpub/bitstream/handle/123456789/6825/prosessien_mallintaminen.pdf.
- Mentzer, J., DeWitt W., Keebler, J., Min, S., Nix, N., Smith, C. & Zacharia, Z. (2001). Defining Supply Chain Management. *Journal of Business Logistics* [Verkkodokumentti] 22: 2 [29.5.2017], 1–25. Saatavissa: https://www.biblioteca.fundacionicbc.edu.ar/images/e/e4/Conexion_y_logistica_2.pdf.
- Martinez-Jurado, P. & Moyano-Fuentes J. (2014). Lean Management, Supply Chain Management and Sustainability: A Literature Review. *Journal of Cleaner Production* [Verkkodokumentti] 85: [9.6.2017] 134–150.
- Moroz, M. & Polkowski, Z. (2016). The last mile issue and urban logistics: choosing parcel machines in the context of the ecological attitudes of the Y generation consumers purchasing online. *Transportation Research Procedia* [Verkkodokumentti] 16: [7.8.2017], 378–393.
- Nemat, R. (2011). Taking a look at different types of e-commerce. *World Applied Programming* [Verkkodokumentti] 1: 2 [4.4.2017], 100–104.

- OECD (2013). *Electronic and Mobile Commerce* [Verkkójulkaisu]. OECD Digital Economy Papers, No. 228, OECD Publishing, Paris. [Viitattu 26.2.2017]. Saatavissa: <http://dx.doi.org/10.1787/5k437p2gxw6g-en>.
- Oliveira T., Alinho, M., Rita, P. & Dhillon, G. (2017). Modelling and testing consumer trust dimensions in e-commerce. *Computers in Human Behavior* [Verkkodokumentti] 71: [3.8.2017], 154–164.
- Pant, R., Prakash G. & Farooque J. (2015). A Framework for Traceability and Transparency in the Dairy Supply Chain Networks. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* [Verkkodokumentti] 189: [6.6.2017], 385–394.
- Papke-Shields K. & Boyer-Wright K. (2017). Strategic planning characteristics applied to project management. *International Journal of Project Management* [Verkkodokumentti] 35: 2 [7.6.2017], 169–179.
- Jitske van Popering-Verkerk & Arwin van Buuren (2017). Developing collaborative capacity in pilot projects: Lessons from three Dutch flood risk management experiments. *Journal of Cleaner Production* [Verkkodokumentti] [9.8.2017], 1–9.
- Scaletta, T. (2006). Beyond process improvement: the pathway to process-based management. *CMA Management* [Verkkodokumentti] 80: 4 [24.3.2017], 22–25.
- Silvestro, R. & Lustrato, P. (2015). Exploring the ”mid office” concept as an enabler of mass customization in services. *International Journal of Operations & Production Management* [Verkkodokumentti] 35: 6 [9.6.2017], 866–894.
- Singh, N., Yadav, M. & Sahu, O. (2016). Consumer acceptance of apparel e-commerce—Ethiopia. *Intellectual Economics* [Verkkodokumentti] 10: 1 [7.4.2017], 55–62.
- Soltan, H. & Mostafa, S. (2015). Lean and agile performance framework for manufacturing enterprises. *Procedia Manufacturing* [Verkkodokumentti] 2: [9.6.2017], 476–484.
- Suni, Paavo & Ylä-Anttila, Pekka (2011). *Kilpailukyky ja globaalien toimintaympäristön muutos - Suomen koneteollisuus maailmantaloudessa* [Verkkodokumentti]. ET-

LA- Elinkeinoelämän Tutkimuslaitos No. 1255. [23.3.2017]. Saatavissa: <http://www.etla.fi/wp-content/uploads/2012/09/dp1255.pdf>.

Suomen virallinen tilasto (SVT 2014). *Väestön tieto- ja viestintätekniikan käyttö* [Verkkodokumentti]. ISSN=2341-8699. Helsinki: Tilastokeskus [Viitattu: 22.1.2017]. Saatavissa: http://www.stat.fi/til/sutivi/2014/sutivi_2014_2014-11-06_kat_005_fi.html.

Suomen virallinen tilasto (SVT 2015). *Väestön tieto- ja viestintätekniikan käyttö* [Verkkodokumentti]. ISSN=2341-8699. 13 2015, Liitetaulukko 29. Ostokset ja tilaukset verkon kautta tuoteryhmittäin 2015, %-osuus väestöstä . Helsinki: Tilastokeskus [Viitattu: 22.1.2017]. Saatavissa: http://www.stat.fi/til/sutivi/2015/13/sutivi_2015_13_2016-12-14_tau_021_fi.html.

Terzi, N. (2011). The impact of e-commerce on international trade and employment. *Procedia Social and Behavioral Sciences* [Verkkodokumentti] 24: [10.3.2017], 745–753.

Toliusiene, N. & Mankute, R. (2013). The study on implementation of agile manufacturing system in Lithuanian industry. *Mechnika* [Verkkodokumentti] 19: 6 [23.3.2017], 772–728. Saatavissa: <http://www.mechanika.ktu.lt/index.php/Mech/article/view/6001/3256>.

Vapo (2017). Vapo [Verkkojulkaisu]. [20.5.2017]. Saatavissa: <https://www.vapo.fi>.

Vapo verkkokauppa (2017). Puupelletti [Verkkojulkaisu]. [20.5.2017]. Saatavissa: <https://kauppa.vapo.fi/tuotteet/pelletti>.

Wang, S., Cavusoglu, H. & Deng, Z. (2016). Early mover advantage in e-commerce platforms with low entry barriers: The role of customer relationship management capabilities. *Information & Management* [Verkkodokumentti] 53: 2 [14.3.2017], 197–206.

Za, S., Spagnoletti, P. & North-Samardzic, A. (2014). Organisational learning as an emerging process: The generative role of digital tools in informal learning prac-

tices. *British Journal of Educational Technology* [Verkkodokumentti] 45: 6 [24.3.2017], 1023–1035.

Yapar, B., Bayrakdar S. & Yapar M. (2015). The Role of Taxation Problems on the verDevelopment of E- Commerce. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* [Verkkodokumentti] 195: [9.4.2017], 642–648.

Yu, Y., Wang, X., Zhong, R. & Huang, G. (2016). E-commerce Logistics in Supply Chain Management: Practice Perspective. *Procedia CIRP* [Verkkodokumentti] 52: [4.4.2017], 179–185.

LIITTEET

LIITE 1: Haastattelurunko

Taustatiedot

- Nimi
- Asema tai rooli yrityksessä

Verkkokauppaan siirtyminen

- Miten olet ollut mukana verkkokauppaan siirtymisprojektissa?
- Verkkokaupan kohderyhmä? Mikä on ollut verkkokauppaan siirtymisen pääsyyinä?
- Miten verkkokauppa edistää liiketoimintaanne (tavoitteet)?
- Miksi pelletti on valittu verkkokauppaan?
- Mitä hyötyjä verkkokaupasta on käytännössä saatu?
 - Asiakastyytyväisyyden muutokset
 - Tiedon jakaminen ja kerääminen
 - Asiakaskunnan laajeneminen
 - Tehokkaammat prosessit
 - Muut odotukset ja niiden saavuttaminen
- Onko verkkokauppaan siirtymisen myötä esiintynyt haittoja?
- Miten asiakkaat ovat alkaneet käyttää verkkokauppaa?
- Mikä on kilpailijoiden tilanne verkkokaupoissa?
 - Onko saavutettu kilpailuetua?
- Miten verkkokaupan lanseeraaminen ajoitettiin?
- Miten investoinnin kannattavuus laskettiin?
- Miten verkkokauppaa mainostettiin tai saatiin asiakkaiden tietoisuuteen?
- Näettekö eroa verkkokauppaan siirtymisellä teidän toimintanne vs. perinteinen verkkokauppamyynä (majoituspalvelut, matkaliput, vaatteet ja kengät)
- Onko verkkokauppaan siirtyminen tuonut lisää työpaikkoja Vapon sisällä vai vähentänyt niitä?

Verkkokauppa

- Saavatko asiakkaat tarpeeksi tietoa verkkokaupan kautta tuotteista?
- Verkkokaupan käytettävyys?
- Onko suunnitelmissa viedä myyntiä ulkomaille asti?
- Palautukset?
- Miten verkkokauppa on kehitetty?

Muutos

- Miten verkkokaupan suunnittelu aloitettiin?
 - Yksittäinen vastuhenkilö vai useampi (riskit?)
 - Muutos toteutettu ylhäältä alas vai kuinka on toimittu?
 - Päätöksenteon nopeus
 - Resurssien riittävyys
 - Miten työntekijät osallistettiin mukaan muutokseen?

Muutoksen vaiheet

- Mitkä ovat olleet muutosprosessinne vaiheet?
- Miten verkkokauppaan siirtyminen toteutettiin?
 - Milloin suunnittelu aloitettiin?
 - Kuka/ketkä suunnittelivat?
 - Koko muutosprojektin aikataulu ja kesto?
 - Oliko vaikeuksia, miten selvittiin?
 - Yhteistyö muiden yritysten kanssa?
- Onko verkkokauppaan siirtymiseen liittynyt vastoinkäymisiä, riskejä tai vastustusta?
- Nähtiinkö verkkokauppa alusta asti kannattavana projektina?
- Arvioitiinko projektin etenemistä jatkuvasti?
- Mitä olette oppineet muutoksen myötä?

Muut kanavat ennen verkkokauppaa

- Mitä myynti- ja palvelukanavia käytitte ennen verkkokauppaa?
- Miten näiden kanavien merkitys on muuttunut verkkokaupan myötä?
- Kasvaako verkkokaupan merkitys jatkuvasti?

Verkkokauppa jatkossa

- Onko verkkokauppa muuttunut paljon käytön myötä, onko saatu asiakaspalautetta?
- Onko asiakkaiden käytöstä seurattu?
- Suunnitelmat jatkoa varten?
- Näkymät tuleville vuosille?
- Miten aiotte kehittää verkkokauppaa jatkossa?
- Millä prioriteetilla verkkokaupan kehittäminen nähdään?

Toimitusketjut

- Miten verkkokauppaan siirtyminen on vaikuttanut toimitusketjuihin?
- Vanha toimitusketju vs. uusi toimitusketju?
- Miten toimitusketjuja hallitaan, ja miksi?
 - Vaikeampaa vai helpompaa nykyään?
 - Lyhyemmät vai pidemmät toimitusketjut?
 - Enemmän vai vähemmän vastuuta?

- Tehokkaammat vai epätehokkaammat?
- Onko toimitusketjujen hallinta sisäistä vai apuna ulkoisia toimijoita?
- Onko ympäristövastuuta huomioitu?
- Onko toimitusketjuissa havaittu pullonkauloja, mitä tehty niille?
- Miten toimitusmäärät pidetään optimaalisina?
- Miten kehitätte toimitusketjuja?
- Onko teillä käytössä selkeästi jokin tuotannonohjauksen ajattelumalli/-menetelmä?
- Mihin asti toimitusketjussa teillä on vastuu myydystä tuotteesta toimitusketjussa?

Varastojen hallinta

- Ovatko kustannukset kasvaneet ja miten pidätte varastot mahdollisimman pieninä?
- Onko käynyt tilanteita, joissa toimitettavat tuotteet loppuneet?
- Haluavatko asiakkaat jakaa kulutusennusteitaan teidän kanssa vapaaehtoisesti?
 - Miten välejä hoidetaan asiakkaiden kanssa?
 - Ymmärtävätkö asiakkaat suhteen tärkeyden toimittajan kanssa? Avoi-
muutta verkkokaupan myötä?
- Pystyykö asiakas seuraamaan oman toimituksen etenemistä?
- Näkeekö asiakas vanhoja tilauksiaan?
- Mihin toimitusaikanne (10 päivän sisällä) perustuu? Voidaanko sitä tehostaa?
- Riskit ja haasteet? (asiakkaat saavat palvelua pelkkään tuotteen sijaan, riski virheisiin kasvaa?)

Myynti

- Onko asiakkaiden määrä lisääntynyt verkkokaupan myötä?
- Miten markkinoitu verkkokauppaa?
 - Minkälaista mainontaa?
 - Verkossa markkinointi
- Myynnistä parempaa katetta verkkokaupan myötä?
- Tuotteiden hintojen muutos, kun jälleenmyyjät ei käytössä enää?
 - Toimituskulujen määrittely
- Miten jälleenmyyjät reagoineet muutokseen?
- Myynti lisääntynyt, mitkä tekijät ovat vaikuttaneet tähän?
- Onko verkkokaupan myötä tullut tilauksia uusilta asiakkailta
 - Onko tilauksia tullut kauempaa, kuin aiemmin?
- Miten näette yleisesti verkkokauppojen vaikutuksen perinteisiin myyntikanavoihin nähden?
- Näettekö eroa siinä, saako asiakas tuotteen heti vai vasta 10 päivän päästä tilauksesta?
- Mikä on verkkokaupan vaikutus asiakkaiden maksutapoihin?
- Luottavatko asiakkaat verkkokauppaan/tilaamiensa tuotteiden laatuun?

Muut

- Mitkä ovat olleet mielestäsi verkkokauppaan siirtymisen parhaat hyödyt?
- Mitä odotat tulevaisuudelta ja verkkokaupoilta?