

SÄHKÖISEN LIIKETOIMINNAN VAIKUTUKSET YRITYKSEN STRATEGIAAN

Case: Nordea Pankki Suomi Oyj

LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden koulutusohjelma
Markkinointi
Opinnäytetyö
Syksy 2006
Satu Castrèn
Suvi Leutola

Lahden ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma

CASTRÈN SATU & LEUTOLA SUVI: Sähköisen liiketoiminnan vaikutukset yrityksen strategiaan, case: Nordea Pankki Suomi Oyj

Markkinoinnin opinnäytetyö, 69 sivua, 4 liitesivua

Syksy 2006

TIIVISTELMÄ

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää, miten sähköinen liiketoiminta vaikuttaa yrityksen strategiaan. Työn tavoitteena on antaa tietoa yritykselle sähköisen liiketoiminnan kehityksestä ja muutoksista, joita se on saanut aikaan yrityksen toimintatavassa. Sähköisen liiketoiminnan vaikutuksia tarkastellaan yrityksen näkökulmasta.

Teoriaosuus muodostuu kahden ydinosan ympärille. Ensimmäisessä osassa tarkastellaan sähköisen liiketoiminnan ja Internetin kehitystä, niiden haasteita ja toteuttamista. Toisessa osassa tarkastellaan strategiaa, sen tarvetta, taustaa ja lopulta sähköisen liiketoiminnan tuomia muutoksia ja vaikutuksia yrityksen rakenteisiin.

Empiriaosuuden tutkimuksen kohteena on Nordea pankki Suomi Oyj. Tutkimuksessa haastateltiin kahta Nordea pankin esimiestä. Kysymykset käsittelevät sähköistymisen prosessia, yrityksen strategiaa sekä verkkopankkia. Haastatteluilla selvitettiin esimiesten näkemyksiä tutkittavana olevasta asiasta, ja ne suoritettiin syksyllä 2006.

Sähköinen liiketoiminta on kehittynyt hyvin kohdeyrityksessä. Suurin sähköistymisen tuoma muutos on ollut verkkopankki, jossa kohdeyritys on maailman johtavassa asemassa. Verkkopankin johdosta asiakaskäynnit konttoreissa ja henkilöstön määrä on pienentynyt merkittävästi. Sähköinen liiketoiminta tukee hyvin perusstrategiaa, sillä se nostaa tuottoja ja sen avulla kulut pystytään pitämään ennallaan. Sähköinen liiketoiminta parantaa myös asiakastytyväisyyttä. Uhkia sähköiselle liiketoiminnalle ovat Internetin ja tietotekniikan toimivuus sekä tietoturvallisuus.

Avainsanat: Internet, sähköinen liiketoiminta, strategia, yritys

Lahti University of Applied Sciences
Faculty of Business Studies

CASTRÈN SATU & LEUTOLA SUVI: The effects of E-business on the
company's strategy, case Nordea Pankki Suomi Oyj

Bachelor's thesis, Marketing, 69 pages, 4 appendices

Autumn 2006

ABSTRACT

The aim of this study is to discover how e-business affects the strategy of a business. The main purpose is to gather information regarding the ongoing development of e-business for the use of the company. The effects of e-business are examined from the employer's point of view.

The theory will be built around two main parts. The first part consists of the development of e-business and the internet, the challenges related to them, the process itself and how it is carried out. The second part deals with strategy, the need for strategy, the background of the strategy and finally the changes that e-business has brought. Also covered are the effects on business structure.

The target company of the empirical part of the study is Nordea Suomi Oyj. In this research we interviewed two managers of the bank. The questions of the interview dealt with the process of e-business, the strategy of the company and Internet banking. The purpose of the interviews was to find out the managers' points of view on the researched subject. The interviews took place in autumn 2006.

E-business has developed well in the target company. The biggest change due to e-business is Internet banking, in which the target company holds the leading position. Because of internet banking the customer visits in the branch offices and the number of employees have decreased massively. E-business supports the basic strategy well, because it increases profits and keeps costs at the same level like before. E-business improves customers' satisfaction. The challenges posed by e-business relate to the use of the internet and information technology and also the safety of information security.

Keywords: Internet, e-business, strategy, company

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	1
1.1 Tutkimusongelmat, tavoitteet ja rajaukset	2
1.2 Tutkimusmenetelmät	4
1.3 Opinnäytetyön rakenne	7
2 SÄHKÖINEN LIIKETOIMINTA JA INTERNET	8
2.1 Internetin synty	8
2.2 Internetin kehitys	10
2.3 Internetin ongelmat	12
2.4 Sähköinen liiketoiminta	12
2.4.1 EDI	13
2.4.2 Sähköinen kaupankäynti	13
2.4.3 Sähköisen liiketoiminnan alku	15
2.4.4 Internetin merkitys sähköiselle liiketoiminnalle	16
2.4.5 Sähköisen liiketoiminnan perusvaatimukset	17
2.4.6 Liiketoiminnan sähköistämisestä tavoiteltavat ja saatavat hyödyt	18
2.4.7 Sähköisen liiketoiminnan ja kaupankäynnin heikkoudet	21
2.5 Internet-sivujen suunnittelu ja toteuttaminen	22
2.6 Tietoverkkojen turvallisuus	23
2.7 Internet ja asiakaspalvelu	25
2.8 Sähköinen liiketoiminta – muutos yrityksessä	26
2.9 Tulevaisuuden haasteet sähköisessä liiketoiminnassa	28
2.10 Sähköinen liiketoiminta pankeissa	29
3 STRATEGIAN MERKITYS YRITYKSELLE	29
3.1 Strategia yleisesti	29
3.2 Strategian tarpeen taustaa	30
3.3 Strategian muodostaminen	31
3.3.1 Yrityksen toiminta-ajatus	32
3.3.2 Yrityksen arvot	33
3.3.3 Yrityksen visio	33
3.4 Strategiset tavoitteet	34
3.4.1 Taloudelliset tavoitteet	37
3.4.2 Sisäinen tehokkuus	38
3.4.3 Ulkoinen tehokkuus	38
3.4.4 Kehittämistavoitteet	39
3.5 Strategian merkitys sähköiselle liiketoiminnalle	39
3.6 Sähköisen liiketoiminnan vaikutus yrityksen rakenteisiin	40
3.7 Sähköisen liiketoimintastrategian luominen	43
3.7.1 Mahdollisuudet ja riskit	45
3.7.2 Kilpailu	46
3.7.3 Kasvu	47
3.8 Sähköisen liiketoimintastrategian tavoitteet	48

4 CASE: NORDEA – SÄHKÖISEN LIIKETOIMINNAN VAIKUTUKSET STRATEGIAAN	48
4.1 Tiedon keruu	51
4.2 Sähköinen liiketoiminta Nordea pankissa	52
4.2.1 Verkkopankin synty Nordeaan	54
4.2.2 Verkkopankin edut	56
4.2.3 Verkkopankin uhat	58
4.2.4 Verkkopankin tuomat muutokset	59
4.3 Nordean strategia	61
4.3.1 Strategian muodostaminen	61
4.3.2 Strategiset tavoitteet	62
4.3.3 Sähköisen liiketoimintastrategian luominen	62
4.3.4 Sähköisen liiketoiminnan vaikutus toimintatapaan	64
4.4 Johtopäätökset	64
5. YHTEENVETO	66
LÄHTEET	69
LIITTEET	

1. JOHDANTO

Kautta aikojen ihmiset ovat käyneet kauppaa ja vaihdantaa toistensa kanssa. Alun perin he vaihtoivat tavaroita, kuten ruokaa ja käyttöesineitä toisiin tavaroihin. Rahan keksiminen tehosti kaupankäyntiä. Kun vaihdannassa käytetään rahaa, voidaan ostaminen ja myyminen erottaa erillisinä tapahtumina. (SFS.) Kaupankäynnin kehitys oli pitkään hidasta, vielä 1800-luvulla valtaosa tuotteista valmistettiin paikallisille markkinoille. Kauppatavarat valmistettiin mallien mukaan, eikä yksilöllisiä tarpeita osattu ottaa huomioon. (Wikipedia 2006.) Kaupankäynnin kehittyessä alettiin kiinnostua entistä enemmän omista eduista ja voiton maksimoinnista. Saatiin aikaan kilpailua ja alettiin muodostaa strategioita kilpailuedun saavuttamiseksi. (Kostamo 2000, 23.)

Strategioista rakentui nopeasti selviytymisen ja menestymisen toimintamalleja. Strategioita alettiin laatia ongelmien, haasteiden ja päämäärien saavuttamiseksi. Vaikka strategiat juontavat juurensa sodankäynnin taidoista, myös kaupankäynnissä ymmärrettiin suunnitelmallisuus ja pitkän tähtäimen päämäärät. Voittoon ei riittänyt pelkkä tahto ja yrittäminen. Oli osattava luoda ja oivaltaa. Nämä ovatkin strategisen ajattelun keskeisimpiä aineksia. (Kostamo 2000, 24–26.)

1900-lukua voidaan pitää kaupankäynnin ja teknologian muutosvuosisatana. Internet sai aikaan kommunikaatioteknologian murroksen, joka mullisti käsityksen siitä, miten ihmiset ja yritykset kommunikoivat ja miten tietoa on mahdollista välittää ja luoda. Internetin välityksellä tietoa voidaan tarjota kenen tahansa saataville, tai vaihtoehtoisesti vain rajatulle kohderyhmälle, ajasta ja paikasta riippumatta. Internetin ansiosta myös kaupankäynti koki rakennemuutoksen, ja 1990-luvulla Internetin kasvu ja kehitys sai aikaan kipinän sähköisen liiketoiminnan syntymiselle. (Karjalainen 2000 19, 33.)

Yritykset panostivat 2000-luvun vaihteessa voimakkaasti sähköisen liiketoiminnan käyttöön ottoon. Sähköinen liiketoiminta muuttaa yritysten liiketoimintaprosesseja ja toimintaympäristöä. Yritykselle on haasteellista hyötyä näistä muutoksista, jos siltä puuttuu näkemys Internetin hyödyntämisestä

liiketoiminnassaan. Ei pelkästään riitä, että yrityksellä on käytössään toimivat verkkosivut, tietoteknisesti taitavaa henkilökuntaa tai hienoja sovellusohjelmia. Olennaista on, että osataan hyödyntää teknologiaa, tuottaa lisäarvoa asiakkaalle ja luoda uusia tapoja tehdä voittoa. Tämän kaiken saamiseen tarvitaan suunnitelmallisuutta, joka perustuu yrityksen visioon ja tavoitteisiin. Tarvitaan yhdenmukainen ja kokonaisvaltainen strategia, jonka tulee huomioida muutokset liiketoimintaympäristössä, tekniikan uudistuminen sekä organisaation ja sen sidosryhmien vaikutukset. (Granholm 2001, 13–32.)

1.1 Tutkimusongelmat, tavoitteet ja rajaukset

Reilu vuosikymmen sitten alettiin perinteisen liiketoiminnan rinnalla puhua sähköisestä liiketoiminnasta. Tosin sähköisen liiketoiminnan voidaan nähdä käynnistyneen 1950- ja 1960-lukujen taitteessa. Kuitenkin vasta Internetin kaupallistuminen 1990-luvun puolessa välissä sai aikaan sähköisen liiketoiminnan todellisen kasvun. Internet mahdollisti helpommat ja halvemmat yhteydet yrityksistä eri sidosryhmiin. Käsitteenä sähköistä liiketoimintaa on käytetty eri tavoilla eri asiayhteyksissä. Yhtä ja kaiken kattavaa määritelmää tuskin pystytään muodostamaan. Käsitteen määrittelyä vaikeuttavat tekniikan nopea kehitys ja sen mukanaan tuomat muutokset ajattelussa, toimintatavoissa ja ilmiökentässä. Tärkeämpää onkin tarkastella sähköistä liiketoimintaa ilmiönä ja sitä, miten se vaikuttaa yrityksen liiketoimintaan ja strategiaan. (Seppä, Rissanen, Mäkipää, Ruohonen, Hannula & Mäkinen 2005, 3, 12 ; Martin, 2004, 8.)

Sähköistä liiketoimintaa voidaan pitää toisaalta välineenä yrityksen strategian toteuttamiselle, toisaalta muutosvoimana, joka muokkaa sitä. Sähköisen liiketoiminnan ratkaisut eivät rajoitu yrityksen yksittäiseen toimintoon, vaan ne koskettavat ja yhdistävät kaikkia toimintoja. Muutosvoimana sähköinen liiketoiminta asettaa uudenlaisia vaatimuksia yrityksen strategialle, mutta toisaalta se myös luo uusia mahdollisuuksia. Sähköinen liiketoiminta vaikuttaa yrityksen liike-ideaan: miten yritykselle asetettu tehtävä ja tavoitteet saavutetaan. (Karjalainen 2000, 65–66, 73.)

Liiketoiminnan sähköistymisen tila on Suomessa hyvä, paikoin jopa erinomainen. Alusta on kunnossa, mutta tulevaisuudessa muutoksia ja niiden mukanaan tuomia haasteita riittää. Jo 1980-luvulla havaittiin muutoksen strateginen merkitys, kun sähköistyminen muokkasi kokonaisia toimialojen toimintamalleja. (Seppä ym., 2000, 95.) Sähköinen liiketoiminta vaikuttaa yrityksen kaikkiin toimintoihin ja on osa kaikkia strategisia valintoja, siksi sähköinen liiketoiminta onkin suuri haaste yrityksien strategioille (Karjalainen 2000, 119).

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on kartoittaa sähköistä liiketoimintaa, sen kehitystä ja mahdollisuuksia sekä sen vaikutuksia yrityksen strategiaan muuttuvassa toimintaympäristössä. Opinnäytetyön pääongelma jakautuu kahteen alaongelmaan. Kun saadaan vastaukset alaongelmiin, samalla myös pääongelma ratkeaa. Alaongelmien mukaan määritetty teoriaosuuden sisältö. Tutkimuksen pääongelma on seuraava:

- Miten sähköinen liiketoiminta vaikuttaa yrityksen strategiaan?

Alaongelmat ovat seuraavat:

- Miten sähköinen liiketoiminta on kehittynyt?
- Millainen merkitys strategialla on yrityksen sähköiseen liiketoimintaan?

Yksityisen sektorin tarjoamat alat voidaan jakaa neljään luokkaan: palveluihin, teollisuuteen, rakentamiseen ja maa- ja metsätalouteen. Työntekijöistä 60 % työskentelee palveluissa, 30 % teollisuudessa, 8 % rakentamisessa ja 2 % maa- ja metsätaloudessa. Palvelutoimialoista suurimmat ovat kauppa, liikenne, yrityspalvelut sekä hotellit ja ravintolat. Teollisuuden suurimmat alat ovat teknologia-, metsä-, elintarvike- ja kemianteollisuus. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2006.) Opinnäytetyömme kohteeksi valittiin palveluala. Se on erityisen mielenkiintoinen, koska sähköinen liiketoiminta on muuttanut ja tulevaisuudessa muuttaa vielä enemmän palvelualan rakenteita. Palvelualoista pankkiala, joka kuuluu rahoitusalaan, valittiin siksi, koska pankit ovat tärkeitä rahoittajia Suomessa. Lisäksi pankit ovat viimeisten vuosikymmenten aikana siirtyneet perinteisestä pelkästä konttorissa asiointista sähköiseen asiointiin. Suurin osa pankeista tarjoaa asiakkailleen maksuliikenteen melkein täydellistä

verkkoon siirtämistä. (Leander 2002, 47 ; Lagus. 2003, 26.) Pankkialan kiinnostavuutta lisää vielä se, että vaikka paljon kehitystä ja muutosta on tapahtunut, verkkopankkipalveluiden kehitys jatkuu yhä.

Opinnäytetyössä selvitetään sähköisen liiketoiminnan vaikutuksia strategiaan pankin näkökulmasta. Pankit suuntaavat palveluitaan niin henkilö-, ja yritysasiakkaille kuin yhteisöillekin. Opinnäytetyössä tarkastellaan henkilöasiakkaille suunnattuja sähköisen liiketoiminnan palveluita, joista keskitymme verkkopankkiin, koska se on suurin sähköisen liiketoiminnan tuoma muutos pankkialalla. (Wederhorn-Liiri 2006.) Sähköinen liiketoiminta on mielenkiintoinen tutkimuskohde, koska etenkin Internetin lisääntyvä hyödyntäminen liiketoiminnassa on yksi eniten muutoksia aiheuttavista tekijöistä useilla toimialoilla. Strategisia pitkäaikaisia hyötyjä tarvitaan puolestaan jatkossa yhä enemmän yritysten liiketoimintaprosesseissa. Menestyjiä tulevat olemaan ne yritykset, jotka osaavat hyödyntää Internetiä ja näkevät sähköisen liiketoiminnan perinteisen liiketoiminnan täydentäjänä eikä uhkana. (Granholm 2001, 13.)

1.2 Tutkimusmenetelmät

Tutkimusmenetelmänä on tapaustutkimus, eli case study. Tutkimus antaa yksityiskohtaista, intensiivistä tietoa yksittäisestä tapauksesta. Tutkimuksen kohteena on prosessi, ja aineisto on kerätty useita metodeja käyttäen. Dokumenttien, oppikirjojen ja artikkeleiden lisäksi aineiston keruuseen on käytetty haastatteluja. Haastattelu on yhdenlaista keskustelua. Tutkimustarkoituksia varten haastattelu on ymmärrettävä systemaattisena tiedonkeruun muotona. Haastattelun avulla pyritään saamaan mahdollisimman luotettavia ja päteviä tietoja. Tutkielmassamme käytettiin teemahaastattelua, koska aiheen ollessa laaja, muodostimme kysymykset aihepiirien ympärille, jolloin tuloksia voi analysoida ja tulkita monin tavoin. Haastattelut tutkimusmenetelmäksi valittiin sen takia, koska halusimme selventää ja syventää jo olemassa olevia tietoja tutkittavana olevasta asiasta. (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara 2000, 191–195.)

Tutkimuksen tarkoitus on kartoittaa ja selittää tutkittavaa asiaa. Tutkimusmenetelmäksi valittiin kvalitatiivinen haastattelu, koska se on laadullinen tutkimus ja se auttaa ymmärtämään tutkimuskohdetta. Haastattelumetodina käytettiin teemahaastatteluja, joihin olemme harkinnanvaraisesti koonneet suppean otoksen, joka tällä menetelmällä antaa hyvän lopputuloksen. (Heikkilä 1999, 16; Hirsjärvi ym. 2000, 128.)

Tutkimus tehtiin case-yritykseen Nordea pankki Suomi Oyj:hin. Jatkossa käytetään Nordea Pankki Suomi Oyj:stä nimeä Nordea. Nordea on Pohjoismaiden ja Itämeren alueen johtava finanssipalvelukonserni. Lisäksi Nordea on maailman suurin Internetpankki ja sillä on laaja palvelutarjonta. Nordealla on noin 4,5 miljoonaa Solo-tunnusten käyttäjää Suomessa, Ruotsissa, Tanskassa ja Norjassa. Suomessa Soloilla asioivia on reilu miljoona. Nordeasta kerrotaan lisää luvussa neljä. (Leander 2002, 50; Nordean vuosikertomus 2005.)

TAULUKKO 1. Suomessa toimivat pankkikonsernit 2005 (Suomen Pankkiyhdistys 2005)

Suomessa toimivat pankkikonsernit 31.12.2005			
	Tase milj. euroa	Henkilöstö (konserni)	Konttorit (talletuspankki)
Suomalaiset pankit		28 976	1 567
Nordea Pankki, Suomi ¹⁾	123 711	8 910	318
OP -ryhmä ²⁾	52 845	11 973	680
Sampo ³⁾	42 985	4 369 ³⁾	122 ³⁾
Säästöpankit	4 894	1 106	197
Aktia	4 554	814	74
Paikallisosuuspankit	3 231	715	142
Ålandsbanken	2 170	472	26
Evi Pankki	612	289	3
eQ Pankki	540	127	1
Kaupthing Bank ⁴⁾	34 014	90	1
AsuntoHypoPankki ⁴⁾	475	30	1
Tapiola Pankki	330	42	1
Gyllenberg Private Bank ⁵⁾		39	1
Suomessa toimivat ulkomaiset pankit		949	49
Danske Bank	326 400	61	1
Skandinaviska Enskilda Banken	210 471	147	1
Handelsbanken	167 500	582	36
DnB NOR Bank	135 607	5	1
Carnegie AB		51	1
Citibank		44	2
Deutsche Bank		17	1
Calyon		14	1
HSH Nordbank		14	1
Norddeutsche Landesbank ⁶⁾		6	1
EFG Investment Bank		2	1
Forex Bank			1
FöreningsSparbanken (Svebank)		6	1
Pankit yhteensä		29 925	1 616
1) Nordea Pankki Suomi Oyj kuuluu Nordea Pankki -konserniin, konsernin tase 325 549 miljoonaa euroa			
2) Pohjan henkilökunnan osuus 2 788			
3) Sampo Oyj:n sijoituspalveluyritykset siirrettiin Sampo Pankki Oyj:n omistukseen 31.12.2005. Pankkitoimintaan liittyvä henkilökunnan ja konttoreiden määrä			
4) Koko konsernin tase			
5) SEB:n omistama tytäryhtiö			
6) 2.1.2006 alkaen Bank DnB NORD AS			

Yllä oleva taulukko kuvaa Suomessa vuonna 2005 toimivia pankkikonserneja. Viime vuonna Nordealla oli 8 910 työntekijää ja 318 konttoria koko Suomessa. Pankkikonserneista Nordealla oli suurin tase, 325 549 miljoonaa euroa.

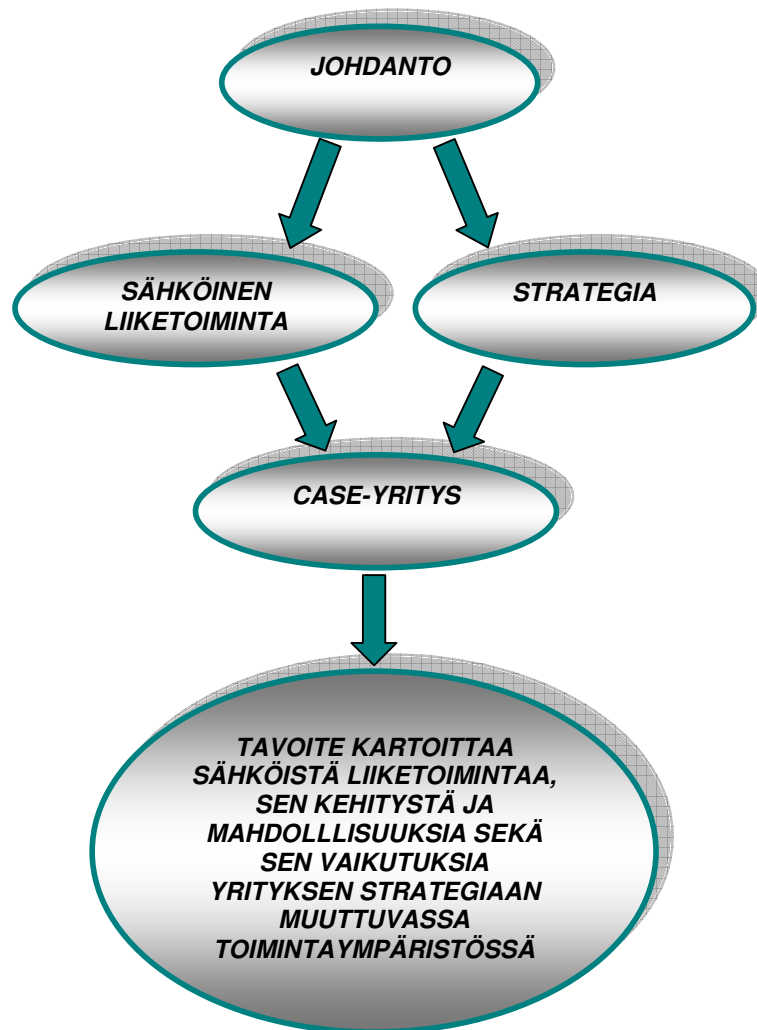
1.3 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyö sisältää teoriaosuuden ja empiirisen osuuden. Teoreettinen viitekehys muodostui kirjallisuuden, lehti- sekä nettiartikkeleiden pohjalta. Tiedonhankinnassa on lisäksi käytetty joitakin tilastoja. Opinnäytetyön empiirinen osuus sisältää kvalitatiivisen osan. Opinnäytetyö koostuu viidestä luvusta (kuvio 1), joista teoriaosuuden muodostavat luvut 2-3 ja empiriaosuuden luku 4. Viidennessä luvussa esitellään tutkimustulokset.

Ensimmäisen luvun muodostaa johdanto ja opinnäytetyön perustiedot. Johdannossa tutustutaan kaupankäynnin juuriin, Internetin tuloon ja sähköisen liiketoiminnan syntyyn perinteisen liiketoiminnan rinnalle. Lähtökohdan tarkastelulle muodostaa strategiat. Opinnäytetyön perustiedoissa esitellään tutkimusongelmat, tavoitteet, rajaukset ja tutkimusmenetelmät.

Toisessa luvussa esitellään Internet ja sähköinen liiketoiminta. Luvussa kerrotaan mitä Internet ja sähköinen liiketoiminta ovat ja miten ne ovat syntyneet ja kehittyneet. Tarkastellaan myös Internetin osuutta liiketoiminnan sähköistämiseen ja muita vaatimuksia, jotta sähköistäminen onnistuu.

Luvussa kolme kartoitetaan sähköisen liiketoiminnan vaikutuksia ja merkitystä yrityksen toimintatapaan ja rakenteisiin. Lähtökohdan kartoitukselle muodostavat strategiat.



KUVIO 1. Opinnäytetyön rakenne

Luvussa neljä esitellään kohdeyritys, tutkimustulokset ja päätelmät. Viidennessä luvussa on opinnäytetyön yhteenveto.

2. SÄHKÖINEN LIIKETOIMINTA JA INTERNET

2.1 Internetin synty

1950-luvulla Yhdysvalloissa otettiin ensimmäiset askeleet tietoverkoston syntyyn johtaneesta prosessista. Ajatuksena oli luoda kommunikaatiojärjestelmä, joka olisi

kestävä ja jota pystyttäisiin käyttämään äärimmäisissäkin olosuhteissa, kuten ydiniskuissa. Välitettävä tieto kuljetettaisiin perille osissa vähitellen niin kutsuttujen solmujen kautta ja koottaisiin yhtenäiseksi vasta määränpäässä. (Suomen Internetopas 2005.) Ajatukseen johdatti fakta siitä, että kylmän sodan aikana vuonna 1957 Neuvostoliitto laukaisi ensimmäisen Sputnikin ja tämän johdosta Pentagon koki sen teknologiakolauksena. ARPA (Advanced Research Project Agency) perustettiin, jotta USA pystyisi nousemaan takaisin teknologian johtavaksi maaksi. (Seppä ym., 2005, 13.)

Leonard Kleinrock esitteli vuonna 1961 ideansa pakettimaisesta tiedonvälityksestä käytännössä. Sen seurauksena pyrittiin aloittamaan projekti, jota kutsuttiin ARPAnet:iksi. Kylmän sodanaikaista RAND-yhdistystä pyydettiin käynnistämään ARPAnet-projekti. RAND:in ehdotuksena oli hajauttaa verkko, jossa kaikki solmukoneet olisivat tasavertaisia ja ne kaikki tuottaisivat, vastaanottaisivat ja lähettäisivät tietoa. Projekti sai alkunsa lopulta vuonna 1967 DARPA-yhdistyksen alaisuudessa. Vuonna 1970 saatiin luotua yhteys kahden tietokoneen välillä ja siitä lähtien toiminta laajeni. (Suomen Internetopas 2005.) Vuonna 1972 internet koostui 40 tietokoneesta, kun vuonna 1994 niiden määrä oli kasvanut jo yli kahteen miljoonaan (Seppä ym., 2005, 13).

Internetin perustasta TCP/IP protokollasta tuli vuonna 1980 virallinen tiedonsiirtoväline Yhdysvaltain puolustusministeriössä. ARPAnet jaettiin kahteen osaan vuonna 1981; MILNET-verkoksi ja tiedeyhteisöjen väliseksi verkoksi. Kahdeksankymmentäluvun aikana Internet oli vielä niin sanotusti väliaikaisratkaisu tiedeyhteisöille. (Suomen Internetopas 2005.) Kaiken kaikkiaan internetillä on ollut kolme perustavaa vaihetta historiassaan. Ensimmäisen vaiheen hallitsijana oli Pentagon, toisen vaiheen tiede ja tutkimusyhteisöt ja kolmannen vaiheen kuluttaja- ja yritysmarkkinat. (Seppä ym. 2005, 13.)

2.2 Internetin kehitys

Internet on monipuolinen viestintäverkko, jossa on tarjolla tietoa perinteisistä viestintävälineistä, kuten esimerkiksi radioista, televisiosta, lehdistä, kirjoista ja puhelimesta (Kolari 2000, 5). Internetiä voidaan ajatella verkkojen verkkona, koska se koostuu tietoverkoista (Klang 2006). Internet on levinnyt maailman laajuiseksi erittäin nopeasti ja se on ollut johtaja teknologian kasvussa verrattuna mihinkään muuhun teknologiaan verrattuna (Tschohl 2001, 1). Tällä hetkellä sadat miljoonat ihmiset ympäri maailman käyttävät Internetiä. Suomi on ollut mukana 1990-luvun Internetin kehityksessä, ja vuonna 1996 Suomessa oli jo asukaslukuun nähden Internetinkäyttäjää eniten koko maailmassa. (Hämeen Tietotekniikkakeskus 2006.)

Verkkopalvelut ovat erittäin kattavat ja niitä tarjoavat sekä yritykset että yksityiset ihmiset. Suurin osa Internetiä käyttävistä koneista onkin yksityisten ihmisen tai yritysten omistamia. Internet on hyvin kaupallistunut ja tarjontaa on paljon harrastuksista hyötypalveluihin. Luotettavaa tietoa voi olla kuitenkin hankalaa löytää, koska Internet on yleisesti kaikkien käytettävissä. World Wide Web (www) on mahdollistanut sen, että Internet on helposti jokaisen ulottuvilla. World Wide Web on koottu erilaisista dokumenteista, kuten teksteistä sekä lisäksi kuvista, musiikista, puheesta ja tietokoneohjelmista. (Kolari 2000, 5, 7–8, 19.) Tiedonhaku Internetissä palvelimilta on yleensä hyvin nopeaa. Tiedon saaminen tapahtuu vain muutamassa sekunnissa. (Hämeen Tietotekniikkakeskus 2006.)

Internetin kehitystä voidaan seurata seuraavista luvuista. Vuonna 1996 kotitalouksien internetyhteyksien määrä oli 7 %, kun taas vuonna 2005 jo 58 %. Tiedot ovat otettu raportista Kansalaisesta e-kansalainen, jonka on tehnyt Tilastokeskus. Tilastotutkimusten tuloksia suomalaisten tieto- ja viestintäteknikan käytöstä 1996–2005. (Digi Today 2006.) Internetin käyttäjiä vuonna 2005 oli jo yli 2,8 miljoonaa. Tilastokeskuksen tekemän tutkimuksen mukaan verkkopankkien käyttäjien määrä on lisääntynyt huomattavasti. Vuonna 1998 verkkopankkia käytti vain alle puoli miljoonaa ihmistä, kun taas vuonna

2005 jo yhteensä 2,2 miljoonaa ihmistä. Suomalaisista Internetin käyttäjistä 76 % käyttää pankkipalveluita Internetpalveluna. (Tilastokeskus 2005.)

TAULUKKO 2. Internetin käytön kehitys (Taloustutkimus 2002).

Vuoden 1. kvartaalin tilanne:	1999	2000	2001	2002	2003	2004*
Internetin käyttö:						
Käyttänyt joskus Internetiä kotoa	808 000	1 188 000	1 535 000	1 811 000	2 066 000	1 984 000
Käyttänyt Internetiä joskus työpaikalta	704 000	968 000	1 193 000	1 353 000	1 419 000	1 394 000
Käyttänyt Internetiä joskus opiskelupaikalta	594 000	572 000	591 000	592 000	704 000	649 000
Käyttänyt joskus Internetiä	1 737 000	2 149 000	2 432 000	2 654 000	2 786 000	2 852 000
Internetin viikoittainen käyttö:						
Käyttää Internetiä kotoa viikoittain	654 000	962 000	1 274 000	1 467 000	1 694 000	1 706 000
Käyttää Internetiä työpaikalta viikoittain	500 000	765 000	954 000	1 109 000	1 121 000	1 185 000
Käyttää Internetiä opiskelupaikalta viikoittain	333 000	343 000	349 000	361 000	408 000	435 000
Kaikki Internetin viikoittaiset käyttäjät	1 171 000	1 619 000	1 927 000	2 122 000	2 274 000	2 320 000

Otos: n=3.000

N=vastaava 15–79 -vuotias painotettu populaatio (koko populaatio 4.071.000)

*) otantamenetelmää kehitetty, pohjautuu väestörekisteriin 2004 alkaen, otantapohjaa samalla laajennettu 15–79 -vuotiaisiin (-2003 15–74 v).

Taulukko 2. kertoo kuinka paljon Internetin käyttäjiä on Suomessa ollut vuosina 1999–2004. Se kertoo myös kuinka moni käyttäjistä on aktiivisia ja kuinka paljon satunnaisia käyttäjiä. Taulukosta näkee myös käyttäjäryhmien kehityksen vuoteen 2004 asti.

2.3 Internetin ongelmat

Tietoturvaongelmat ovat riski Internetille. Roskaposti, virukset, haitta- ja vakoiluohjelmat sekä ohjelmistojen tietoturvaluutteen haittaavat Internetin käyttöä. Myös koko ajan lisääntyvä tiedon määrä hidastaa palveluja. Kolarin (2000, 8) mukaan ” vaikka tietoliikenneyhteyksiä on nopeutettu, siirrettävä tieto on kasvanut lähes samassa suhteessa.

World Wide Web ja muut multimediaa hyödyntävät verkkopalvelut kuluttavat verkon kapasiteettia moninkertaisesti aikaisempiin tekstipohjaisiin palveluihin verrattuna. ” Kuitenkin Internetistä on tullut korvaamaton ja sen poistaminen käytöstä olisi erittäin epätodennäköistä, joten riskien määrää pyritään pienentämään mahdollisuuksien mukaan. (Wikipedia 2006.)

2.4 Sähköinen liiketoiminta

Sähköistä liiketoimintaa voidaan tarkastella erilaisista näkökulmista. Teknillinen näkökulma keskittyy sähköisen liiketoiminnan verkkoteknologiaratkaisuihin, kun taas toinen näkökulma tutkii itse sähköistä kauppatapahtumaa. Periaatteessa sähköinen liiketoiminta asettaa kolme tavoitetta liikemaailmassa: tehostetaan yrityksen sisäisiä prosesseja, tehostetaan arvoketjua ja parannetaan asiakassuhteenhoitoa sekä muutetaan liiketoiminnan sääntöjä uusilla toimintatavoilla. On myös kaksi erilaista käsitettä: sähköinen kaupankäynti ja sähköinen liiketoiminta. Sähköinen kaupankäynti kuvaa tavaroiden ja palveluiden vaihdantaa sähköisesti. Informaatio näiden ostajan ja myyjän kesken vaihtuu myös sähköisesti. Sähköinen liiketoiminta puolestaan kuvaa toimintaa, joka saavuttaa kilpailuetua käyttämällä avoimia tietoverkkoja. Sähköinen liiketoiminta on muun muassa informaation välittämistä, prosessien tehostamista, kauppatapahtumien ja transaktioiden toteuttamista, mutta ei pelkästään sitä. Se on kokonaisvaltaista liiketoimintaa koskettaen jokaista toimialaa ja yrityksen kaikkia toimintoja. Rahan tekeminen ei itse tapahtumassa ole välttämätöntä, mutta se hyödyttää kuitenkin ydinliiketoimintaa rahallisesti. Sähköisessä liiketoiminnassa täytyy olla asiakkaita

ja yhteistyökumppaneita mukana. (Karjalainen 2000 13, 17–18.) Sähköinen liiketoiminta käsittää myös EDI-yhteydet ja sähköiset palvelut yhteistyökumppaneille ja asiakkaille (Berg 2004, 12).

2.4.1 EDI

EDI (Electronic Data Interchange) tarkoittaa organisaatioiden välistä tiedonsiirtoa, joka soveltuu parhaiten suurelle yritykselle. Karjalaisen mukaan sähköisessä liiketoiminnassa se tarkoittaa myös ”tietokonesovellusten välistä, standardimuotoisen liiketoimintainformaation välittämistä.” Se on konekieltä, kuten nollia ja ykkösiä, eikä tekstiä. Tieto liikkuu kahden organisaation tietojärjestelmien välillä EDI:ssä. Sen käyttöön tarvitaan suurehkoja investointeja. EDI:n avulla yritys muodostaa kiinteän yhteyden toimittajiin, jotka he ovat valinneet. Yritys julkaisee tiedon, mitä se tarvitsee ja kuinka paljon, jonka toimittajat näkevät ja voivat näin tarjota omia tuotteitaan yritykselle. (Karjalainen 2000, 23–25.)

2.4.2 Sähköinen kaupankäynti

Sähköisellä kaupankäynnillä tarkoitetaan kauppatahtumien tapahtumista Internetin tietoverkkojen kautta (Sähköisen kaupankäynnin aapinen 2003, 93). Tapahtumasta osa tai kaikki vaiheet, kuten tilaus, toimittaminen ja maksaminen tapahtuvat näiden verkkojen kautta (Kauppa ja teollisuusministeriö, 2005). Sähköinen kaupankäynti ei kuitenkaan ole pelkkää ostamista tai myymistä. Se on kokonainen online-prosessi, joka koostuu suunnittelusta, markkinoinnista, myynnistä, toimittamisesta, huollosta, palvelusta ja Internetin kautta ostettujen tuotteiden tai palveluiden maksusta. (Salmi, T. & Torvelainen T. 1999.) Verkkokauppaa voidaan kutsua maailmalaajuiseksi ilmiöksi, koska se on levinnyt kaikkialle ja jatkaa laajenemistaan päivä päivältä (Tschohl 2001, 2).

Sähköistä kaupankäyntiä suunniteltaessa tulisi ottaa huomioon seuraavat asiat:

- Asiakasryhmän määrittely: Mikä on kohderyhmä ja mitä sille tarjotaan?
- Kilpailijatilanne: Tarjoavatko kilpailijat langattomia palveluja ja miten he niitä tarjoavat?
- Toiminta-ajatuksen määrittely: Mitkä ovat yrityksen motiivit ja toiminta-ajatus? Etsitäänkö jotain ihan uutta toiminta-ajatus?

(Sähköisen kaupankäynnin aapinen 2003, 75–76.)

Yritysten välinen sähköistä kauppaa on käyty jo pitkään jossain muodossa ja sen odotetaan kasvavan yhä enemmän. Suurimmat yritykset yleensä haluavat helpommin käydä kauppaa sähköisesti. Kuluttajakaupassa taas ostokset eivät välttämättä ole rationaalisia, vaan niitä ohjaavat monenlaiset tekijät. Kuluttajan tulisi myös hyötyä sähköisestä kaupankäynnistä tavalla, jota muiden kanavien kautta ei ole tarjolla. (Sähköisen kaupankäynnin aapinen 2003, 9.)

Sähköinen liiketoiminta on jaettu eri muotoihin (Kuvio 2). Selkeästi se jakaantuu yritysten väliseen kauppaan (b-to-b, business to business), kuluttajien väliseen kauppaan (c-to-c, customer to customer) ja kuluttajakauppaan (b-to-c, business-to-consumer). Asiakkaan ja kauppiaan yhteys viranomaisiin on myös sähköistä liiketoimintaa. (Tietojenkäsittelytieteenlaitos 2002.)

	B	C	G
B	B2B	B2C	B2G
C	C2B	C2C	C2G
G	G2B	G2C	G2G

KUVIO 2. Sähköisen kaupankäynnin eri muodot (Tietojenkäsittelytieteenlaitos 2002, muunneltu).

Kansalaisella ja hallinnolla (c-to-g, customer-to-government) sekä yrityksellä ja hallinnolla (b-to-g, business-to-government) ovat yhteydet. Myös viranomaisilla eri hallinnonaloilla ovat omat järjestelmänsä (g-to-g, government-to-government), jotka ovat suljetut. (Tietojenkäsittelylaitos, 2002.)

2.4.3 Sähköisen liiketoiminnan alku

Sähköisen liiketoiminnan juuret ulottuvat jo 1950- ja 1960-lukujen vaihteeseen. Silloin tietokoneita otettiin yrityskäyttöön, jolloin tieto ja viestintäteknologian hyödyntäminen alkoi. Niiden käyttö oli kuitenkin vielä suhteellisen suppeaa, koska keskustietokoneet olivat lähinnä rajoittuneet rutiininomaisten tehtävien suorittamiseen, kuten palkanlaskentaan hallinnollisissa yksiköissä. 1960-luvulla toimistoihin alkoi tulla pienkoneita ja jo kahdella seuraavalla vuosikymmenellä työntekijät saivat omia henkilökohtaisia pöytä tietokoneita käyttöönsä. 1990-luvulle tultaessa kehitys oli ollut jo huimaa, tieto- ja viestintäteknologia on levinnyt jo koko liiketoimintaan. Uusia päätelaitteita on tullut monenlaisia, kuten esimerkiksi kannettavia tietokoneita, kämmentietokoneita ja moderneja matkapuhelimia. (Seppä ym., 2005, 12.)

Sovellusten kehittyminen päälaitteiden lisäksi on ollut yksi tärkeimmistä tekijöistä sähköistymisessä. Tiedon erottaminen muusta koodista on johtanut käyttöjärjestelmien syntyyn. Näiden kahden edellä mainitun ja neljännen sukupolven ohjelmointikielien avulla on pystytty rakentamaan sovelluksia. (Seppä ym., 2005, 12.)

Organisaatioiden välinen tietojärjestelmien kehittäminen ja rakentaminen alkoi 1970-luvulla. Tuolloin kehitettiin suurten yritysten pankkiyhteyksiin sekä pankkien välisiin transaktioihin sähköisiä järjestelmiä, kuten EFT (Electronic Fund Transfer). Myös EDI-yhteydet (Electronic Data Interchange) aloittivat leviämisensä. Ne kuitenkin sopivat vain suurille yrityksille välittämään määräämuotoista tietopakettia suljettujen verkkojen kautta. Suurilla yrityksillä oli vakiintuneet tarpeet tiedonsiirtoon. Verkkojen ja yhteyksien rakentaminen oli

myös kallista, joten vain suuri volyymisillä yrityksillä oli mahdollisuus hankkia EDI. (Seppä ym., 2005, 12.)

Internetin kasvu 1990-luvulla oli suurin kipinä sähköisen liiketoiminnan synnylle. Tschohlin (Tschohl 2001, 1) mukaan termi sähköinen liiketoiminta onkin syntynyt Internetin kaupallistumisen yhteydessä. Kuitenkin sitä ennen 1960–1970-luvuilla on suurissa yrityksissä ollut jo sähköistä liiketoimintaa. Pankkien luottokortit ja raha-automaatit otettiin käyttöön 1980-luvulla. 1990-luvulla sähköinen liiketoiminta oli hyvin puhuttu aihe, siitä kirjoiteltiin lehdissä ja se sai huomiota myös muissa medioissa. Internetin tulo mahdollisti edullisen tavan olla yhteydessä jakelukanaviin, toimittajiin ja kuluttajiin. Sopivat liiketoimintaolosuhteiden täytyi kuitenkin olla kunnossa, jotta sähköistä liiketoimintaa voitiin käyttää. 1990-luvun kehityksen ansiosta yritysten välinen kilpailu tasoittui, eikä maantieteellisillä eroilla ole ollut enää niin suurta merkitystä. (Seppä ym. 2005, 12, 32, 58.)

2.4.4 Internetin merkitys sähköiselle liiketoiminnalle

Internet toimii apuvälineenä kun siirrymme informaatioyhteiskuntaan palveluyhteiskunnasta. Informaatioyhteiskunnassa tiedolla ja sen välittämällä on suuri merkitys. Muutos on osa luonnollista kehitystä kuitenkin vaarantamatta perinteistä liiketoimintaa. (Paavilainen 1999, 16–19.) Jokainen yritys voi hyödyntää Internetiä omalla tavallaan, jonka kokee parhaaksi liiketoiminnan kannalta (Karjalainen 2000, 85). Internetiä voidaan pitää kommunikaatioteknologian murroksena, jonka myötä käsitys siitä, miten tietoa luodaan, välitetään ja miten kommunikointi tapahtuu ihmisten ja yritysten välillä muuttuu täysin (Karjalainen 2000, 19). Sisäinen ja ulkoinen tiedonsiirto saa Internetin myötä uuden ulottuvuuden. Kehitys tuo mukanaan muun muassa aivan uudenlaisen tavan olla yhteydessä asiakkaisiin. Internetiä käyttävä liiketoimintamalli on hyvin pitkälle asiakaslähtöinen palvelumalli. (Paavilainen 1999, 24.)

Verkostomallinen liiketoiminta perustuu siihen, että asiakas tavoitetaan edullisemmilla kustannuksilla kuin perinteisessä kaupassa (Paavilainen 1999, 16–19). Esimerkiksi perinteisesti puhelimitse tapahtuvat yhteydenotot asiakkaisiin voivat olla äärimmillään jopa 90 % kalliimmat, kuin tietoverkkotransaktiot. Tämä kuitenkin siinä tapauksessa, jos transaktio ei tarvitse henkilökunnan panostusta. Verkkoteknologia mahdollistaa monenlaisten rutiininomaisten töiden automatisoinnin. On kuitenkin selvää, ettei Internet hallitse kokonaan ihmisten välistä kommunikaatiota, vaan henkilökohtaiset kontaktit ovat myös merkityksellisiä. (Paavilainen 1999, 16–19.)

Arvoketjulla tarkoitetaan prosessia, jossa tuote kulkee tiettyjen tahojen läpi valmistuksesta loppukäyttäjälle. Arvoketjun tähtäimenä on pienentää kuluja mutta kuitenkin tuottaa mahdollisimman suuri lisäarvo. Internet mahdollistaa arvoketjun lyhenemisen. (Paavilainen 1999, 16–21.) Tavoitteena on myös tehdä siitä mahdollisimman läpinäkyvä sen tehostamiseksi (Karjalainen 2000, 91). Asiakas voi jopa tilata tuotteen suoraan Internetistä ilman, että tuotteen tarvitsee käydä koko arvoketjua läpi. Näin kuluja voidaan pienentää, ja valmistava yritys voi sen myydä edullisemmin. (Paavilainen 1999, 19–21.) Asiakkaan näkökulmasta on hyödyllistä se, että hän voi verrata tuotteiden ja palveluiden hintoja ja ominaisuuksia (Lahtinen, Isoviita, Rajaranta 2001, 2).

2.4.5 Sähköisen liiketoiminnan perusvaatimukset

Yrityksen liiketoiminnan sähköistämiseksi on tietty edellytyksiä. Ympäristön täytyy olla sopiva ja tarjota riittävät edellytykset liiketoiminnan sähköistämiseksi. Kapasiteetti, fyysinen laitteisto ja osaaminen täytyy olla kunnossa sekä tiedonsiirron on oltava riittävän nopeaa. Myös sekä yrityksen että asiakkaan asenteet täytyy olla yhdenmukaiset. (Karjalainen 2000, 77.) Chaffreyn mukaan liiketoiminnan sähköistymiselle on kolme perusvaatimusta; projektin hallinta, sitoutunut johto ja sitoutunut henkilöstö (Martin 2004, 40–41).

Johdon tuen puute koetaan yhdeksi suurimmista ongelmista. Yrityksen täytyy saavuttaa tarvittavat kulttuuriset, strategiset ja tekniset muutokset. Syitä liiketoiminnan sähköistämisen epäonnistumiseen ovat muun muassa huono suunnittelu tai projektin hallinta ja johdon tuen puuttuminen tai kehittämishankkeen aikana tapahtuvat muutokset. (Martin 2004, 40–41.) Johdon on pystyttävä omaksumaan uudet ajattelutavat ja saada koko henkilökunta vakuuttuneiksi niistä. Jäykkä organisaatio voi hidastaa muutosprosessia. Johdon on myös oltava kykenevä luomaan uusia suhteita ja liittoutumia, jotta sähköistäminen onnistuisi. (Karjalainen 2000, 79.) Johtajan on myös osallistuttava tarpeeksi paljon yrityksen toimintaan, eikä hänen tule delegoida liikaa tehtäviä eteenpäin. On tärkeää, että johtaja osallistuu jo projektin suunnitteluvaiheessa sen läpiviemiseen. (Martin 2004, 40–41.)

Hyvän suunnitelman tekeminen on tärkeää silloin, kun liiketoimintaa aletaan sähköistämään. Yritys määrittelee tavoitteet, miten ja milloin niihin päästään ja miksi sähköistämiprojekti ylipäätään toteutetaan. Näihin vastaamalla saadaan määriteltyä hankkeen tarpeellisuus strategisesti, toiminnallisesti, teknisesti ja taloudellisesti. Strateginen määrittäminen on tärkeää, sillä yrityksen tulee tietää mihin se on menossa, mitä asiakkaita yritys haluaa palvella ja minkälaista arvoa näille asiakkaille halutaan tuottaa. Henkilökunnan täytyy myös olla hankkeeseen sitoutunut. Henkilökunnan on tiedettävä muutoksista ja niiden vaikutuksista heidän työhönsä. Henkilökuntaa tulee myös kouluttaa muutoksista johtuen. (Martin 2004, 43.)

2.4.6 Liiketoiminnan sähköistämisestä tavoiteltavat ja saatavat hyödyt

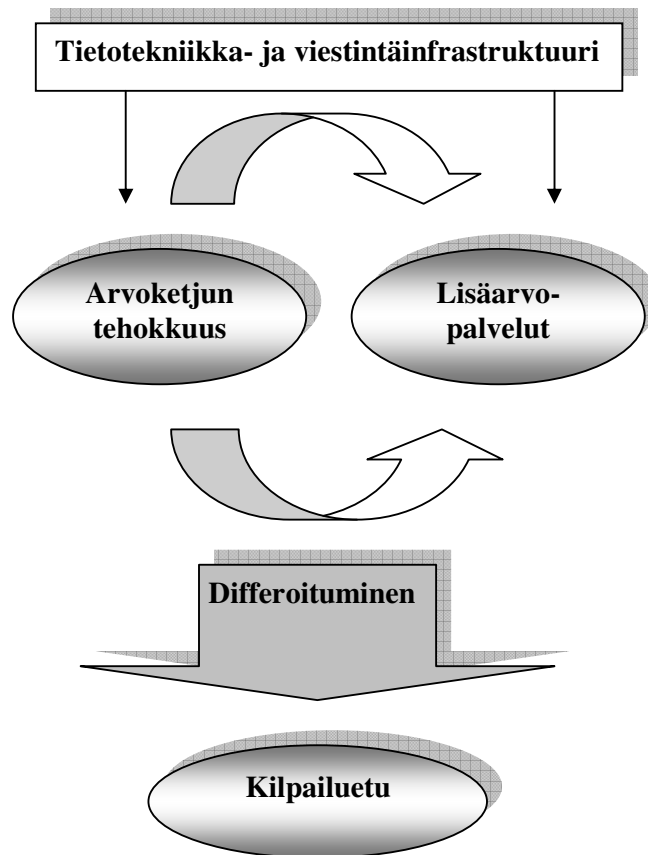
Liiketoiminnan sähköistämällä tavoitellaan odotettavasti hyötyjä yritykselle. Sähköinen liiketoiminta tarjoaa mahdollisuuden tuottaa lisäarvoa, nopeuttaa prosesseja ja vähentää niistä syntyneitä kuluja. Internetin ansioista yrityksen vuorovaikutus eri osapuolten kesken helpottuu. Yhteydet voivat olla liiketoimintojen, liiketoiminnan ja asiakkaiden välisiä. Internet mahdollistaa monenlaisten vuorovaikutusten vuoksi erilaiset yhteydet ja hajauttaa näin ollen

valtaa. Internet mahdollistaa myös etäasioinnin, etätyön ja kumppaneiden välisen yhteistyön ajasta ja paikasta riippumatta. Puolestaan tavoittavuuden kasvu lisää tarjontaa ja kilpailua. (Keskioja S & Ritola A-K, 2004.)

Internetin välityksellä kaikkia tuotteita ja palveluita ei voida jakaa sähköisesti, mutta tietoa sen sijaan voidaan. Jakelukanavat kohdistuvat asiakkaisiin ja kohderyhmiin. Internet mahdollistaa reaaliaikaisuuden: tieto ja palvelut ovat aina saatavilla, koska aikaan ja paikkaan liittyviä rajoitteita ei ole. Vaihtoehtojen vertailu on myös helpompaa kuin ennen. (Keskioja S & Ritola A-K, 2004.)

Internet mahdollistaa myös matalakustanteisen standardin sekä pienentää transaktiokuluja. Internet ja Web ovat avoimia standardeja. Näin ne tarjoavat tasapuolisesti vähäkustanteisen tavan tavoittaa sidosryhmiä ja harjoittaa liiketoimintaa. Internetissä tieto on symmetristä ja helposti etsittävässä olevaa. Siksi Internet pienentää myös transaktiokuluja. (Keskioja S & Ritola A-K, 2004.)

Kilpailuedun saavuttaminen avoimien tietoverkkojen avulla on yksi sähköisen liiketoiminnan tavoitteista. Asiakkaalle tarjotaan palveluja, jotka lisäävät huomattavasti asiakkaiden kokemaa arvoa. Halutaan myös maksimoida tehokkuus useiden yritysten muodostamassa koko verkostossa, joka palvelee loppuasiakasta. Tällä tavoin yritys voi erottautua eli differoitua asiakkaan silmissä sekä kustannustehokkuuden että palvelun suhteen. Asiakas haluaa minimoida transaktiokustannukset yrityksen tavoin ja valitsee loppujen lopuksi yrityksen, joka tuottaa eniten arvoa asiakassuhteeseen. (Karjalainen 2000, 71–72.) Lisääarvoa voidaan esimerkiksi luoda siten, että verkkopalvelut ovat aina asiakkaan tavoitettavissa ja heille tarjotaan mahdollisuus asiakaspalautteeseen verkon kautta (Sähköisen kaupankäynnin aapinen 2003, 6).



KUVIO 3. Kilpailuedun saavuttaminen sähköisessä liiketoiminnassa (Karjalainen 2000, 71).

Kuvio 3 kertoo, että arvoketjun tehokkuudella ja tarjoamalla lisäarvopalveluita, voidaan erottautua kilpailijoista. Yritys saavuttaa tällöin kilpailuedun.

Asiakasrajapinnan hallinta on tärkeä menestystekijä sähköisessä liiketoiminnassa. Asiakasrajapinta käsittää asiakkaan koko olemuksen sekä kaikki prosessit ja toiminnot, joiden avulla yritys ja asiakas kohtaavat. Asiakasrajapinta käsittää myös sähköisen asiakastietojen hallinnan. (Vaasan yliopisto.) Yritys voi käyttää erilaisia ohjelmia, kuten esimerkiksi CRM-ohjelmaa. Asiakastietojärjestelmät ovat tietojärjestelmiä, joiden avulla yritys parantaa prosesseja. Prosessien avulla tuottavuus paranee. Tietojärjestelmien avulla voidaan luoda pitkäaikaisia asiakassuhteita ja pitää niitä yllä. Siinä yhdistyy markkinointi, myynti ja asiakaspalvelu, jotka se muuttaa näkymättömäksi tietovirraksi. Tietovirrat

mahdollistavat joustavan asiakaspalvelun käyttäen monia eri kanavia. (Martin 2004, 12.)

Liiketoiminnan sähköistämisen avulla voidaan laajentaa myös jo olemassa olevaan markkinointia. Verkossa olevan tiedon perusteella asiakkaat voivat valmistella etukäteen ostopäätöstään. (Sähköisen kaupankäynnin aapinen 2003, 6.) Kaikki sähköisestä liiketoiminnasta saatavat hyödyt eivät välttämättä kuitenkaan ole konkreettisia kilpailuetuja, vaan ne halutaan tarjota lisäpalveluna asiakkaille. Hyöty voi myös tulla esimerkiksi yrityksen paremman imagon tai tavoitettavuuden kautta. (Martin 2004, 33.)

2.4.7 Sähköisen liiketoiminnan ja kaupankäynnin heikkoudet

Yrityksen kannalta liiketoimintaa sähköistäessä voidaan kohdata joitakin haittoja tai vaikeuksia. Kun yritys tavoittelee kilpailuetua, joutuu se ottamaan joskus isoja riskejä. Tämän vuoksi pienemmillä yrityksillä ei aina ole mahdollisuuksia liiketoiminnan sähköistämiseen laajemmilta osin. Erottautuminen saattaa myös vaatia suuriakin pääomasijoituksia, joka saattaa olla vaikeaa juuri pienemmille yrityksille. Syynä tähän on se, että pääomasijoitukset hidastavat voittojen kotiuttamista. (Pellervon taloudellinen tutkimuslaitos, 2003.) Teknologia ja osaaminen yrityksessä täytyy olla vahva, jotta sähköistyminen onnistuu. Joillakin yrityksillä voi olla vaikeuksia omaksua uusi toimintatapa ja sen tuomat muutokset. Myös puutteet osaamisessa voivat hankaloittaa muutosta. (Small Business Bible.)

Koska Internet on avoin median väline, on vaikeampaa suojella omia ideoita. Osa yrityksistä ei halua siirtää tuotteita ja palveluitaan Internetiin sen uhalla, että ne saatettaisiin kopioida. Liikeidea tai yrityksen tuotteet on patentoitava, jotta sitä ei pysty kopioimaan, joka taas synnyttää lisäkustannuksia. (Poverhomebiz.)

Sähköisessä kaupankäynnissä yritykselle syntyy kuluja, kuten hyvien www-sivustojen rakentamisesta syntyvät kulut. Tuotteet täytyy myös olla nopeasti

saatavilla, jotta tuote pystytään toimittamaan asiakkaalle ilman viivästyksiä ja puhelintuki on oltava asiakkaiden käytettävissä. Tällaisen järjestelmän rakentaminen voi tulla yritykselle hyvinkin kalliiksi. (Verkkouutiset, 1999.)

Brandin luominen ja rakentaminen on kallista. Varsinkin Internetissä toimiville vasta aloitteleville yrityksille se tuottaa paljon kustannuksia. Tämän lisäksi yritykset Internetissä saattavat kärsiä hintakilpailusta, joka voi olla äärimmäisen kovaa. (Verkkouutiset, 1999.)

2.5 Internet-sivujen suunnittelu ja toteuttaminen

Yrityksen kotisivut ovat linkkinä yrityksen ja asiakkaan välillä. Sivustoja suunniteltaessa tulee ottaa monia asioita huomioon kuten sivustojen tarkoitus ja kohderyhmä. On mietittävä mitä sivustoilla halutaan saavuttaa. Yrityksen tulee pohtia, onko tarkoitus

- saavuttaa potentiaalisia asiakkaita
- rakentaa brandia
- myydä tuotteita
- tukea viestintää
- tukea asiakaspalvelua
- myydä ajankohtaista tietoa
- saada mahdollisimman paljon kävijöitä ja sen jälkeen myydä mainostilaa
- kerätä asiakasrekisteriä
- kartoittaa asiakkaiden tarpeita
- kansainvälistyä
- joku muu.

(Paavilainen 1999, 28-29).

Myös budjetti tulee laatia sivustoja suunnitellessa, kuinka paljon sivuihin investoidaan ja mikä tuottotavoite niille asetetaan. On hyvä tiedostaa investointia

pohtiessa, että Internet on uudenlainen tapa hoitaa yrityksen rutiineja. Yrityksen tulee myös pohtia sivustojen ulkoasua: miten niistä saadaan loogiset ja kiinnostavat sekä miten ne tavoittavat asiakkaat parhaiten. On myös päätettävä, tukevatko sivut yrityksen tai tuotteen brandia ja onko linja yhtenäinen. Sivustojen ulkonäkö tulee suunnitella hyvin, kuten minkälainen grafiikka ja tekstin sijoittelu sivuilla on sekä sivujen sisältö, eli mitä asioita sivuille halutaan laittaa. Sivuja tulee päivittää jatkuvasti toimivuuden ja hyvän asiakaspalvelun takaamiseksi. Telehallintokeskus myöntää fi-päätteiset verkkotunnukset ja amerikkalainen Internic kansainväliset com-päätteiset tunnukset. (Paavilainen 1999, 29–35, 41.)

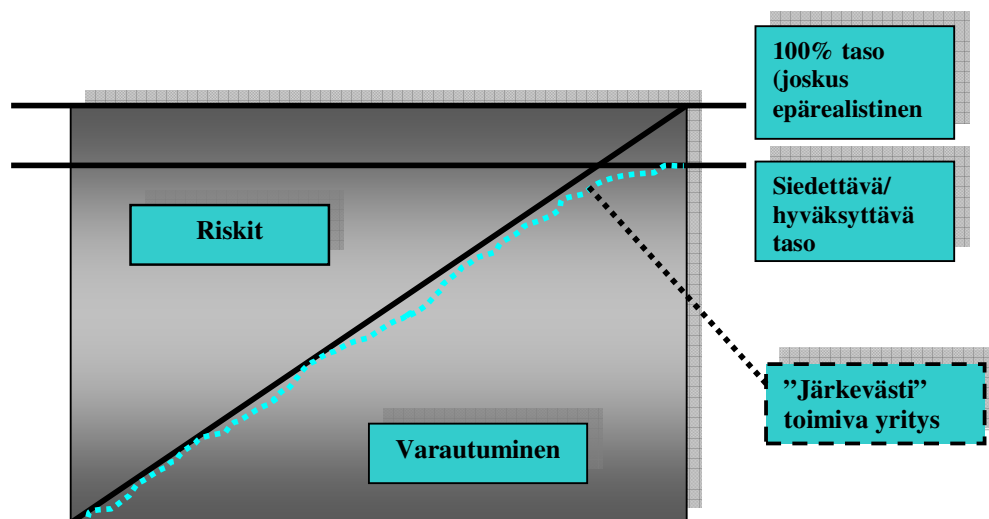
2.6 Tietoverkkojen turvallisuus

Tietoyhteiskunta perustuu uudenaikaiseen teknologiaan, toimintatapoihin ja osaamiseen. Ne parantavat yritysten kilpailukykyä ja tuottavuutta sekä mahdollistavat pääsyn uusille markkinoille avaten uusia mahdollisuuksia liiketoiminnalle. Kansalaisille hyöty tulee vuorovaikutuksen, hyvinvoinnin, tasa-arvon ja demokratian myötä. Jotta mahdollisuuksia voitaisiin hyödyntää ja uhkia torjua, täytyy kaikkien toimijoiden luottamus kehittyä yhteen suuntaan. Tietoturvan ja yksityisyyden parantaminen on keino saavuttaa yritysten ja kansalaisten luottamus. Tietoturvan tarkoituksena on järjestelmien, palveluiden, tietojen ja tietoliikenteen suojaaminen. Kansallinen tietoturvastrategia on hallituksen tietoyhteiskuntapolitiikan keskeinen osa. Sen avulla pyritään muodostamaan turvallinen tietoyhteiskunta. (Liikenne ja viestintäministeriö 2004, 16.)

Tietoturvastrategian luominen yritystä varten on tärkeää. Sisäinen ja ulkoinen viestintä sisältää aina turvallisuusriskejä ja niihin onkin hyvä varautua jo etukäteen. Yrityksen sisäinen intranet on internetistä erillään oleva kanavan, joka on tarkoitettu vain henkilöstölle sisäiseen käyttöön. Intranetiä suojataan palomuurin avulla, joka suojaaa internetistä tulevat mahdolliset hyökkäykset. Toinen tapa suojata yritykset tiedonkulkua on erottaa intranet fyysisesti internetistä. Sitä kutsutaan ilmamuuriksi, koska tunkeutujilta poistetaan

mahdolliset sisäänkäyvät. Kuitenkin on myös muita riskejä, kuten tiedostojen lähettäminen. Ne saattavat sisältää viruksia, jotka tulevat muun muassa ulkopuoliselta henkilöltä sähköpostin välityksellä. Virustorjuntaohjelma suodattaa virukset suurimmassa osassa tapauksista. (Paavilainen 1999, 160–163.)

Nykyään yritykset kiinnittävät huomiota tietoliikenteen valvomiseen. Henkilökunnan liikkumista internetissä voidaan rajoittaa, jotta viruksia ei pääse järjestelmiin (Paavilainen 1999, 160–163). Käyttäjien tietoon käsiksi pääsyä valvotaan, ettei kukaan voi käsitellä tietoja huomaamatta. Tietoturvan taso on optimaalinen kun kustannuksen ovat tasapainossa tiedon arvoon ja sen mahdollisiin murtamisen aiheuttamiin tappioihin. (Sähköisen kaupankäynnin aapinen 2003, 49.)



KUVIO 4. Riskeihin varautuminen (Koskinen 2004, 289).

Kuviossa 4 näkyy optimaalinen taso riskien hallinnassa, jonka yrityksen tulisi saavuttaa. Yrityksen kannalta on hyvin keskeistä, että se pystyy hallitsemaan riskit. Yritys siis havaitsee ja tunnistaa uhkatekijät. Riskien tunnistamisen jälkeen yritys määrittelee tavoitteet suojautua riskeiltä ja valitsee siihen sopivat toimenpiteet ja seurantamittarit. Riskin hallinta on osa yrityksen turvallisuus- ja toimintakulttuuria. Jotta riskeiltä pystytään suojautumaan, täytyy yrityksen laatia selvät ohjeistukset ja niitä tulee noudattaa sekä johdon että henkilökunnan.

Yrityksen tulee myös tarkistaa, että yhteistyökumppaneitten tietoturva on kunnossa. (Koskinen 2004, 290.)

2.7 Internet ja asiakaspalvelu

Asiakaspalvelu on erittäin tärkeä jokaiselle yritykselle ja niiden toiminnoille. Se on tapa erottua muista samoja palveluja tarjoavista yrityksistä (Tschohl 2001, 116). Hyvä asiakaspalvelu hoitaa vuorovaikutuksen asiakkaan ja yrityksen välillä niin, että asiakas saa laadukasta asiakaspalvelua. Jos asiakaspalvelu epäonnistuu, niin on korjattava tapahtuneet virheet, jotta asiakas voi olla lopulta tyytyväinen ja asiakkuus jatkuu edelleen. Sekä yritys että asiakas hyötyvät pitkäaikaisesta asiakkuudesta. Asiakas kokee turvallisuutta ja voi luottaa siihen, että ongelmatilanteessa häntä palvellaan hyvin. (Ylikoski, Järvinen, Rosti 2002, 50–55.)

Hyvä asiakaspalvelu riippuu monista eri tekijöistä. On monenlaisia tapoja kohdata asiakas. Asiakaspalvelu voi tapahtua kasvotusten, puhelimitse ja internetin ja muun teknologian välityksellä. Vuorovaikutustaidot ovat tärkeitä, jotta tapahtumasta tulee onnistunut. (Ylikoski ym., 2002, 50–53.)

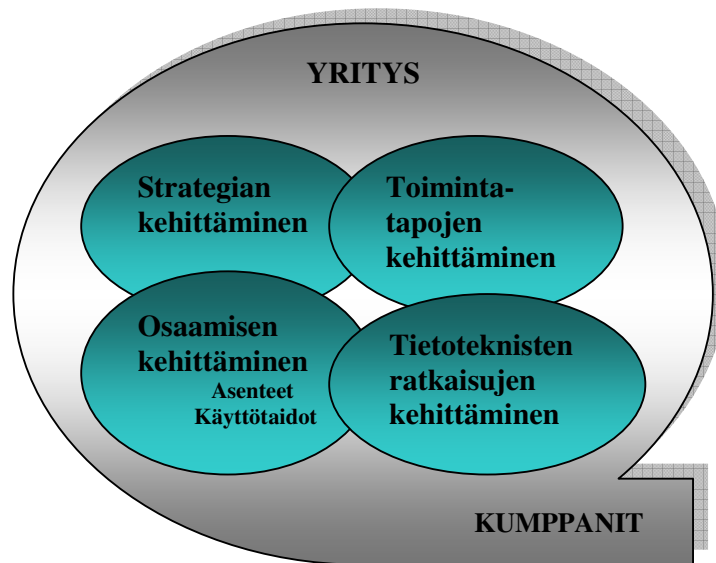
Internet mahdollistaa tehokkaan, mukavan ja nopean asiakaspalvelun. Internetin käyttö asiakaspalvelukanava tuo säästöjä itse yritykselle sekä useimmiten asiakkaalle. (Paavilainen 2000, 134.) Kuluttajat voivat käyttää verkkopalveluita silloin, kun itse haluavat, seitsemänä päivänä viikossa ja missä päin tahansa (Tschohl 2001, 65). Yrityksen on kuitenkin pohdittava, kannattaako palveluja siirtää internetiin. On tärkeää tietää, kuinka paljon asiakaskunta käyttää Internetiä. Business to business-kaupankäynnin siirtäminen Internetiin on kannattavampaa, koska suurin osa yrityksistä on jo siirtynyt verkkokäyttäjiksi. (Paavilainen 2000, 134.) On arvioitu, että jopa 80 % verkkokaupasta on yritysten välistä kaupankäyntiä (Suomen Posti, 2003).

Yleisimpiä asiakaspalvelukanavia ovat muun muassa sähköposti, koti-sivut, usein kysytyt kysymykset, lomakkeet ja postituslistat. Sähköposti on selvästi vakiintunut asiakaspalvelun kanavana. Se on nopeaa ja edullisempaa, kuin puhelimitse saatava tuki. Asiakaspalvelun osoite voi olla yleinen, kuten asiakaspalvelu@yritys.fi tai jopa henkilökohtaiseen kontaktiin perustuva. Asiakaspalautteeseen tulisi vastata mahdollisimman nopeasti, jotta asiakas ei joudu odottamaan tarpeettoman kauan. Kotisivut tarjoavat erilaisia palveluja asiakkaille. Niillä on ajankohtaista tietoa yrityksestä ja sen tarjoamista palveluista. Haku-toiminnolla asiakas pystyy hakemaan tarvittavan tiedon nopeasti. Usein kysytyt kysymykset julkaistaan yrityksen kotisivuille ja niitä asiakas pystyy selaamaan. Näin helpotetaan asiakaspalvelutyötä. (Paavilainen 2000,138–139.)

Lomakkeet ovat hyvä tapa palvella asiakasta. Niillä voidaan tehdä monia toistuvia toimenpiteitä sekä tilata materiaalia ja välittää tarjouspyyntöjä. Sähköisesti täytettävät lomakkeet pienentävät yrityksen kuluja ja nimenomaan henkilöstökuluja, koska niitä ei tarvitse enää syöttää uudelleen tietojärjestelmään yrityksen sisällä. Näin virheideän määrä pienentyy, koska tietoa ei uudelleenkirjoiteta. Postituslistat ovat asiakkaille säännöllisesti lähetettäviä viestejä sähköpostitse. Ne sisältävät asiakkaalle tarpeellista tietoa yrityksestä, tuotteista ja niiden muutoksista. (Paavilainen 2000, 140–141.)

2.8 Sähköinen liiketoiminta – muutos yrityksessä

Yrityksen on pystyttävä vastaamaan ympäristön vaatimiin odotuksiin, jotta se pysyy kilpailukykyisenä. Todelliset hyödyt yritys tavoittaa informaatioteknologiassa silloin, kun liiketoiminnan toimintatapa ja strategia muutetaan sitä tukevaksi. Niitä tulisi myös uudistaa aika ajoin ja riskeerata vanhoja toimintatapamalleja, jotta suurin hyöty voitaisiin saavuttaa (Martin 2004, 36–37.) Sähköiseen liiketoiminnan kehittämiseen voidaan liittää neljä eri osa-alueita (Kuvio 7):



KUVIO 7. Sähköisen liiketoiminnan osa-alueiden kehittäminen (Berg, 2004, 21).

Kuviossa olevien osa-alueiden kehittäminen tulee priorisoida liiketoiminnallisin perustein. Tekniikan näkeminen osana tässä kehittämisprosessissa on välttämätöntä, jotta yritys pystyy pääsemään tavoitteisiin. Tietotekniikka ja tietoverkot tulee nähdä osana yrityksen strategiaa. Yritys kohtaa monta kysymystä toiminta-tapojen ja prosessien linkittämisessä teknisten ratkaisujen kehittämiseen. Yrityksen täytyy määritellä ja kuvata prosessit ja se, miten tieto tallennetaan. On mietittävä miten tallennettua tietoa hyödynnetään ja mitä tiedonsiirtovälineitä käytetään eri osapuolten välillä. Yrityksen täytyy myös päättää miten yrityksen sähköiset palvelut, kuten Extranet ja kotisivut liitetään prosesseihin. (Berg 2004, 21–22.)

Bergin (2004, 21–22) mukaan ”Toiminta-tapojen ja prosessien kehittäminen ja kuvaaminen luo edellytykset muutokselle yrityksessä.” Henkilöstön ja johdon on tuettava näitä muutoksia, jotta hyöty ja itse muutos voidaan saavuttaa. Tieto, taito ja toiminta-tavat täytyvät olla ajan tasalla. Koko henkilöstön osaamisen, eli käytännön osaamisen ja asenteiden täytyy olla kohdallaan.

2.10 Tulevaisuuden haasteet sähköisessä liiketoiminnassa

Sähköisen liiketoiminnan tila Suomessa on hyvä, mutta on tärkeää, että se pystyy säilyttämään etumatkan omien teollisuusalojensa ja teknologian huippuosaamisessa. Sen avulla pystytään säilyttämään ja vahvistamaan kilpailukykyä kaikkialla maailmassa. Työllisyystilanne heikentyy sitä mukaa, kun tuotantoa siirretään Aasian maihin. On myös tärkeää käyttää innovatiivista ajattelua, panostaa uuteen osaamiseen ja koulutusmuotoihin, jotta voidaan korvata perinteisillä teollisuudenaloilla menetettäviä työpaikkoja. (Seppä ym. 2005, 75–94.)

Suomi on kärjessä muun muassa mobiiliteknologiassa ja tietoliikenteessä. Haasteena onkin löytää tapa yhdistää osaamista, teknologiaa, ihmiseen liittyvää tietoutta ja liiketoimintaa. On panostettava eri huippuosaamisalueiden yhdistämiseen ja verkottamiseen yhteistyökumppaneitten, partnereitten ja kilpailijoiden kanssa. Vaikka liiketoiminnan sähköistymisen tila on Suomessa hyvä, on kuitenkin teknologisia tai teknologian käyttöönottoon liittyviä olemassa heikkouksia ja uhkia esimerkiksi järjestelmien yhteentoimivuus tai –toimimattomuusuhkia. Myös standardien puute, teknologian ja käyttöönoton hitaus, resurssivaje, puutteet osaamisessa ja tietoturvaongelmat voivat vaikeuttaa sähköistä liiketoimintaa. (Seppä ym. 2005, 75–94.)

Suomessa on korkea koulutustaso, teknologinen ennakkoluulottomuus ja hyvät tekniset lähtökohdat liiketoiminnan sähköistämiseksi. Nämä ovat vahvuuksia, jotka antavat Suomelle hyvän mahdollisuuden hyödyntää liiketoimintaympäristön muutoksia oman hyvinvointinsa edistämiseksi. Yritykset suhtautuvat sähköiseen liiketoimintaan vakavasti ja luovat menestyviä sähköisen liiketoiminnan malleja. Muut yritykset voivat myös oppia menestyneistä edelläkävijäyrityksistä. (Seppä ym. 2005, 75–94.)

2.9 Sähköinen liiketoiminta pankeissa

Pankit ovat olleet suunnannäyttäjinä sähköisessä liiketoiminnassa. Sähköistymisprosessit eivät ole olleet helppoja, mutta se on tuonut mukanaan suuria hyötyä niin itse pankeille, kuin pankkia käyttäville tahoille. Palvelujen käyttäjien näkökulmasta katsottuna etuja ovat entistä parempi palvelu helpommalla ja edullisemmin, kuin ennen Internet-pankkia. (Tietoyhteiskunnan kehittämiskeskus ry 2006.)

Merkittävä kehitys pankkien sähköisessä liiketoiminnassa on ollut Internetin käyttöönotto. Siitä onkin tullut maailmanlaajuinen trendi. Tärkeimmät vaikutukset Internetillä pankkitoiminnassa on ollut perusluonteeseen kohdistuvat muutokset. Kustannusmuutokset ovat selkeät; rajatransaktiot ovat lähellä nollaa ja etsintä- ja vaihdantakulut vähenevät. Fyysinen etäisyys menettää myös merkityksensä ja sivukonttoreiden tarve vähenee. (Widgrén 2002, 58.)

3. STRATEGIAN MERKITYS YRITYKSELLE

3.1 Strategia yleisesti

Strategia-sana on alkuperäisin kreikankielisestä sanasta “strategos”, joka tarkoittaa sodan johtamisen taitoa. Suurin osa strategian alkuajoista liittyy juuri sodankäyntiin. Strategia-käsitettä on kuitenkin moitittu sen vierasperäisyydestä ja vaikeudesta. Käsitteelle on ehdotettu monia eri suomennoksia, kuten juoni, punainen lanka ja suunta. Termejä on kuitenkin kritisoitu liian yksipuolisiksi ja harhaanjohtaviksi. (Kamensky 2004, 19–24.) Nykyisessä liiketaloustieteessä strategiat ymmärretään sekä pyrkimyksinä että tavoitteina ja keinoina, joilla päästään niitä kohti. Strategia on operatiivista liiketoimintaa kattavampaa, koska strategia on kokonaisvaltaista ja pitkäjänteistä liikemiestaitoa. (Karlöf, 2004, 19.)

Strategian päähuomio on tulevaisuudessa. Strategisen suunnittelun osa-alueet vaativat eripituisia aikajänteitä, esimerkiksi visio ja toiminta-ajatus voivat ulottua hyvinkin pitkälle tulevaisuuteen. Toisaalta taas strategiset toimenpiteet saattavat sijoittua hyvinkin vain lähitulevaisuuteen. Strategia on olennaisimpien ja tärkeimpien asioiden etsimistä. Strategian tekeminen on asioiden panemista tärkeysjärjestykseen, ja se edellyttää tärkeimpien asioiden löytämistä, ymmärtämistä ja yhteisymmärryksen saavuttamista. Strateginen ajattelu edellyttää kykyä hahmottaa kokonaisuuksia ja muodostaa näkemyksiä hyvinkin suuresta massasta asioita. (Kamensky 2004, 24.)

Suurin osa ihmisistä on konkreettisia, jotkut hyvin teoreettisia. Strategiatyöskentelyssä on vältettävä maanläheisyyttä, ja sen sijaan on pystyttävä katsomaan asioita laajemmasta näkökulmasta, etsittävä uusia näkökulmia ja kyseenalaistettava vanhoja tottumuksia. Strategian tekeminen edellyttääkin kykyä tehdä tietoista valintaa hyvien vaihtoehtojen välillä ja rohkeutta sanoa ei myös monille hyvälle asioille. Strategia on ikuinen kehitysprosessi. On pystyttävä luomaan pysyvyyttä ja erottautumaan kilpailijoista myös muutosten keskellä. Loppujen lopuksi on strategian teossa kuitenkin päädyttävä selkeisiin ja ymmärrettäviin lopputuloksiin sekä päätelmiin. (Kamensky 2004, 25–29.)

3.2 Strategian tarpeen taustaa

Perinteisesti strategian on katsottu kuuluvan sotilasjohdon ja suurten yritysten ylimmän johdon ajattelutavaksi. Ensimmäinen tunnettu strategi olikin yli 2000 vuotta sitten elänyt kiinalainen sotapäällikkö Sun Tzu. Hänen mukaansa sotaan ei koskaan saanut ryhtyä harkitsemattomasti ja vastuuttomasti. Ennen sotateoimia oli yritettävä vaikuttaa vihollisen suunnitelmiin ja näin ollen hajotettava vihollisen liitot. Ennen kaikkea oli pyrittävä voittoon ilman taistelua. Sodan ratkaisevina tekijöinä hän piti moraalista voimaa ja älyllistä tekijää. Jos aseellinen taistelu kuitenkin tuli välttämättömäksi, oli voittoon pyrittävä mahdollisimman nopeassa ajassa, mahdollisimman pienin menetyksin ja pienimmällä vaivalla aiheuttaen viholliselle mahdollisimman pienet menetykset. Taisteluja koskevana periaatteina

Sun Tzu piti joukkojen liikkuvuutta, harhauttamista, yllättämistä sekä keskitettyä nopeaa iskemistä. (Kostamo 2000, 25.)

Sun Tzun ajatuksia voidaan pitää moderneina sekä luovina oivalluksina. Hän loi uusia toimintamalleja ja suhtautumisia. Hänen ajattelunsa oli tilanteen erityispiirteistä lähtevää oivaltamista, koska hän yhdisteli lähtökohdista ja mahdollisuuksista yllättäviä, optimaalisia toimintamalleja. Strategisen ajattelun keskeisempänä kriteerinä voidaankin pitää juuri luovaa oivaltamista. (Kostamo 2000, 26.)

3.3 Strategian muodostaminen

Strategian muodostaminen on aina ainutlaatuista. Jokainen yritys tai organisaatio on omanlaisensa muun muassa kokonsa, rakenteensa, ikänsä, toimialansa, missionsa, asiakkaidensa, henkilöstönsä, osaamisensa, resurssiansa, rahoitusasemansa ja johtamiskulttuurinsa suhteen. Ainutlaatuisuudesta huolimatta tietenkin strategioista ja niiden muodostumisesta löytyy samankaltaisuutta. Kuviossa 7 kuvataan yleispätevästi strategian sisältöä, mihin pyritään ja miten sinne päästään.



KUVIO 7. Strategian sisältö (Kostamo 2001, 21).

Strategioilla pyritään saamaan aikaan visioita ja päämääriä, joilla voidaan suunnata pyrkimyksiä ja toimintaa. Pelikentällä puolestaan tarkoitetaan strategista toiminta-aluetta, joka pitää sisällään asiakkaiden, kilpailijoiden ja pelisääntöjen näkökulmat. Menestyskonsepti on selviytymisen ja menestyksen näkökulma. Fokus puolestaan näyttää mihin huomio ja resurssit kohdistetaan. Sitä, minne lähitulevaisuudessa kohdistetaan ensisijaisesti resurssit ja toimenpiteet, kutsutaan painopisteeksi. Kriittiset menestystekijät, jotka ovat kilpailu- ja suorituskykytekijöitä, näyttävät kuinka toimiva ja onnistunut strategia on. (Kostamo 2001, 21–28.) Kriittiset menestystekijät ovat nimensä mukaisesti rajattu joukko asioita, joissa onnistuminen on erityisen tärkeää (Hakanen 2004, 125).

3.3.1 Yrityksen toiminta-ajatus

Yrityksen toiminta-ajatus (business mission) muodostaa pohjan yrityksen olemassaololle. Toiminta-ajatuksen tulisi vastata kysymykseen: ”Miksi olemme olemassa?” Hyvän toiminta-ajatuksen tulisi olla niin kantava ajatus, että se pystyy ohjaamaan toimintaa. Toiminta-ajatus on kaikkein pysyvin elementti yrityksen tai organisaation strategisessa arkkitehtuurissa, se on voimassa koko yrityksen elämän ajan. Toiminta-ajatus on arvolähtöinen, sen täytyy innostaa toiminnassa jatkuvaan kehitykseen. Toiminta-ajatuksen pitäisi myös saada ihminen tuntemaan, että hän tekee jotain todella arvokasta. (Kamensky 2004, 49-50.) Toiminta-ajatus voidaan pitää eräänlaisena organisaation sieluna sekä strategisen suunnittelun kulmakivenä. Toiminta-ajatus kertoo, mitä yritys haluaa tehdä ja miten se eroaa muista alan kilpailijoista. (Turun yliopisto, 2006.)

Yrityksen toiminta-ajatus vastaa yleensä myös kysymykseen, millä toimialalla yritys toimii. Toimialaa voidaan rajata ainakin tuotteiden, teknologian, asiakkaiden, markkinoiden, osaamisen tai tarpeiden avulla. Toinen raja voidaan määrittellä yrityksen sidosryhmien avulla, ovatko mukana vain asiakkaat vai myös omistajat ja esimerkiksi koko henkilöstö. Toiminta-ajatuksen määrittelyssä voi olla myös mukana jokin suurempi yhteiskunnallinen tehtävä, eikä pelkästään tehtävät, jotka ovat kohdistettu tiettyihin sidosryhmiin. (Kamensky 2004, 50–51.)

3.3.2 Yrityksen arvot

Yrityksen arvot ovat sen toimintaa ohjaavia periaatteita, joille on ominaista pysyvyys, voimakkuus sekä riippumattomuus ajasta ja paikasta. Arvoilla on suuri merkitys yrityksen tai organisaation henkilöille. Niihin uskotaan eikä niitä kovinkaan usein kyseenalaisteta. Arvoja on olemassa paljon ja ne joudutaan laittamaan tärkeysjärjestykseen. Puhutaankin perusarvoista, joita on yleensä yrityksessä alle kymmenen. Perusarvoja ei kuitenkaan tule sotkea yrityksen kilpailustrategiseen ajatteluun, koska perusarvoilla ei haeta mitään kilpailuetua. (Kamensky, 2004, 54.) Yrityksen perusarvoista heijastuu perustajien ja omistajien maailmankatsomus. Ne voivat olla hyvinkin erilaisia eri yrityksissä, mutta yleensä perusarvot kohdistuvat liiketoimintaan liittyviin tärkeinä pidettäviin asioihin. Kuitenkaan perusarvot eivät aina ole selkeästi määriteltävissä. (Kuopion yliopisto, 2003.)

Perusarvoilla on kaksi tärkeää määrittämissä kriteeriä; ajattomuus ja sisäinen arvo niin yksilölle kuin koko yhteisölle. Ajattomuudella tarkoitetaan yksilön tai yhteisön sitoutuneisuutta olla jonkin tietyn arvon takana monia vuosia, vaikka olosuhteet saattaisivatkin muuttua epäedullisiksi. Sisäisellä merkityksellä puolestaan tarkoitetaan sitä, miten henkilöstö kokee yrityksen arvot ja miten ne näkyvät henkilöstön käyttäytymisessä. Sisäisten arvojen syntyprosessissa on oltava tärkeää, että vuorovaikutus on ylhäältä alas että alhaalta ylös yrityksessä. (Kamensky 2004, 55–56.)

3.3.3 Yrityksen visio

Visio on yrityksen kuva sen tulevaisuuden tilasta, jonka halutaan toteutuvan pitkällä aikataulilla. Visio on arvoperusteinen ja se on yrityksen tulevaisuuden tahtotila. Visiolla on myös aikajänne, mutta sitä on hankala etukäteen määrittää. Aika riippuu muun muassa yrityksen koosta, tilanteesta, yrityksen kulttuurista, yrittäjän asenteesta ja toimiala luonteesta. (Hakanen 2004, 63.)

Visio-käsitteen sisältö on hieman ristiriitainen. Vision on oltava voimakas, vaikuttava, todellinen ja selkeä suunnannäyttävä, mutta toisaalta vision täytyy olla myös toiveikas ja sisältää rohkeita tavoitteita. Tarvitaan luovuutta, jotta hyvä visio saataisiin aikaan. Sen pitäisi olla ennakkoluuloton, mielikuvituksellinen, rohkea ja intohimoinen. Tämän lisäksi on vision teossa käytettävä myös analyyttistä ja loogista ajattelua. (Kamensky 2004, 60-61.)

Visiosta saatavat hyödyt voidaan jakaa kolmelle eri tarkastelutasolle. Ylimpänä tasona on halu auttaa yritystä menestymään tulevaisuudessa. Toisena tarkastelutasona voidaan pitää yrityksen elämäntehtävää, joka on toiminta-ajatuksen, arvojen ja vision muodostama kokonaisuus. Juuri elämäntehtävän elementit ovat kaikkein arvoperusteisimpia ja ne ovat yrityksen pysyvämpiä osia strategisessa arkkitehtuurissa. Uskottavalla visiolla voi olla yrityksen strategiaprozessissa todella suuri merkitys, sillä sen myötä päätös yrityksen pitkän aikavälin kehittämissuunnitelmasta on tehty. (Karlöf 1996, 60–61.) Kolmannen tason tehtävänä onkin arvioida sitä, millä tavalla visio auttaa muuta strategista arkkitehtuuria niin suunnittelu- kuin toteutusvaiheessa (Kamensky 2004, 62–66).

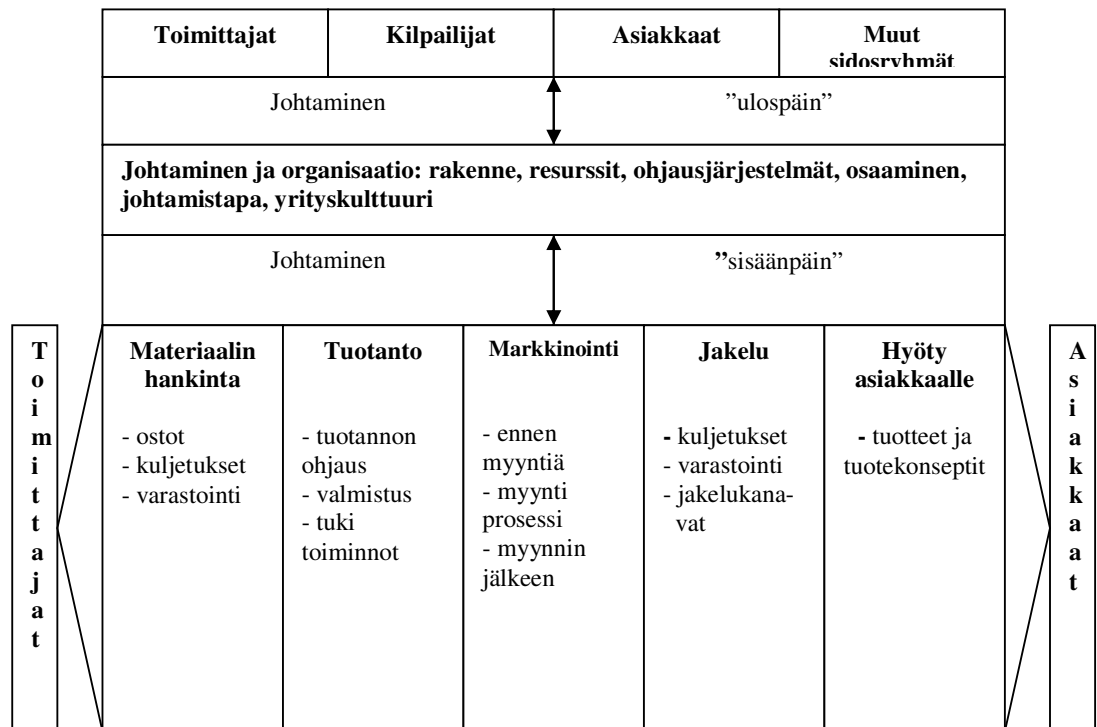
Realistinen visio on selvästi lähtökohta strategian kehittämiseen sähköisessä liiketoiminnassa. Yrityksen tulee määritellä pitkän tähtäimen tavoitetilä. Projektit ovat hyvät tapa päästä pitkän tähtäimen tavoitteisiin. Kehitystyö jaetaan pieniin osiin, jolloin osia on helpompi hallita projektein. Projektit priorisoidaan siten, mistä odotetaan suurimpia välittömiä hyötyjä ja mitkä puolestaan ovat pitkällä tähtäimellä toteutettavia (Steerco 2006).

3.4 Strategiset tavoitteet

Strategisten tavoitteiden asettaminen on erittäin tärkeässä asemassa yrityksen strategiaprozessissa. Vision ja strategian toimeenpano lähtee strategisten tavoitteiden asettamisesta. Nämä tavoitteet ovat aikajänteeltään 1-3 vuotta eteenpäin ja niiden saavuttaminen johtaa myös vision saavuttamiseen. Eri osa-alueille tehdyt strategiset ratkaisut ja päätökset määrittävät asiat, joihin yritys

aikoo tulevaisuudessa panostaa. Nämä painotukset, strategiset teemat, muodostavat tarkan pohjan strategisten tavoitteiden asettamiselle. (Hakanen 2004, 121.)

Organisaatio koostuu yleensä useista eri sidosryhmistä, yksiköistä, toiminnoista ja ihmisistä. Sidosryhmistä kolmen ryhmän rooli nousee yleensä yli muiden: omistajien, asiakkaiden ja henkilöstön. Jotta yritys onnistuu asettamaan strategiset tavoitteensa, on tärkeää sovittaa yhteen näiden kaikkien osapuolten tahdot ja tavoitteet. Mitä suurempi organisaatio, sitä enemmän on luonnollisesti tärkeitä osapuolia: on toimialoja, yksiköitä, maantieteellisiä alueita, osastoja, toimintoja ja yksiköitä (Kamensky 2004, 206-207.)

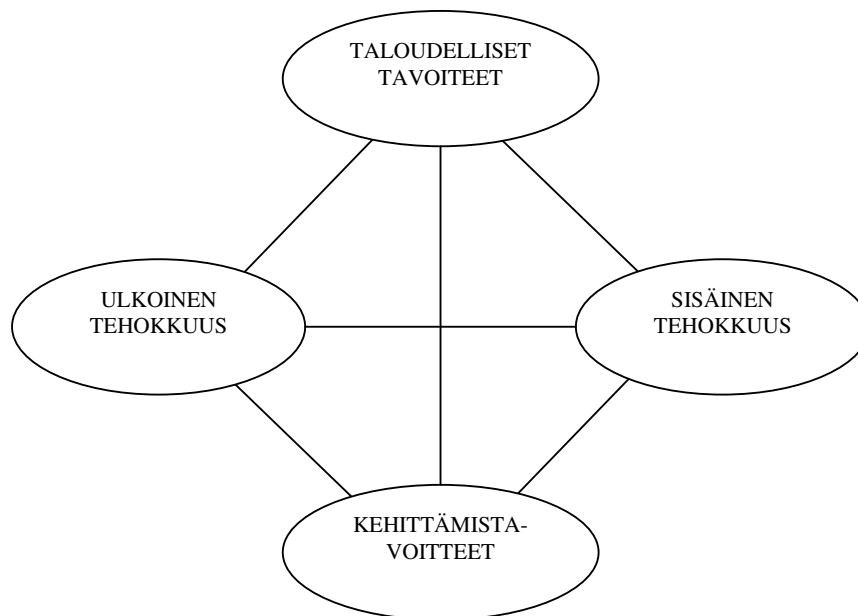


KUVIO 8. Yritys liiketoimintajärjestelmänä (Kamensky 2004, 208).

Strategisten tavoitteiden löytämiseksi tarvitaan liiketoimintajärjestelmää, joka antaa hyvän viitekehyksen tavoitteiden löytämiseksi (Kuvio 8). Liiketoimintajärjestelmässä on kaksi perusosaa: yrityksen suhde ympäristöön sekä yrityksen sisäinen prosessi. Sisäisestä prosessista saadaan toimintaketjusta tiettyjä tuotoksia kun hankitaan, yhdistellään ja kohdennetaan panoksia. Tämä kaksijakoisuus on myös tärkeä strategisten tavoitteiden asettamisessa. Yritykselle

tulee muodostua kaksi tavoiteryhmää: ulkoinen ja sisäinen tehokkuus. Tarvitaan myös kolmas tavoiteryhmä, taloudelliset tavoitteet, koska yritys on viime kädessä taloudellinen hyöty-yksikkö sidosryhmilleen. Tämä kolmijakokaan ei silti ole riittävä strategisten tavoitteiden asettamiseen, koska tavoitteena on saada tulevaisuuden menestys. On nostettava esiin tulevaisuuden menestyksen kannalta kaikista olennaisimmat asiat. Näin saadaan neljäs tavoiteryhmä: kehittämistavoitteet. (Kamensky 2004, 209-210.)

Kehittämistavoitteiden tärkeysjärjestyksestä on kiistelty paljon. Perinteisesti on keskitytty taloudellisiin tavoitteisiin, koska liiketoiminnassa ne ovat varsinaisia tavoitteita ja muut ovat keinoja. Taloudelliset tavoitteet ovat viime kädessä menestymisen mittarina. Jos muiden tavoitteiden saavuttamisessa epäonnistutaan, mutta taloudelliset tavoitteet ovat pitkälläkin aikavälillä hyvät, on syytä miettiä, ovatko muut tavoitteet ylipäätään järkeviä. Jos taas muut tavoitteet saavutetaan, mutta taloudellisissa tavoitteissa jäädyään jälkeen, on mietittävä kaikki muut tavoitteet täysin uudestaan. Jotta muut tavoitteet olisivat järkeviä on niiden tulevaisuudessa tuettava taloudellisten tavoitteiden saavuttamista. (Kamensky 2004, 209-211.)



KUVIO 9. Strategisten tavoitteiden vuorovaikutus (Kamensky 2004, 210).

Yrityksen strategiset tavoitteet tulisi olla tasapainossa toistensa kanssa. Yrityksen on valittava suhde ympäristöönsä (ulkoinen tehokkuus), käytettävä resursseja tehokkaasti (sisäinen tehokkuus), pystyttävä tarkastelemaan asioita yhteismitallisesti (taloudelliset tavoitteet) ja löydettävä tulevaisuuden tärkeimmät tekijät ja kehitettävä niitä (kehittämistavoitteet). Kuvio 9 esittää, miten eri strategiset tavoitteet ovat vuorovaikutuksessa keskenään. (Kamensky 2004, 211.)

3.4.1 Taloudelliset tavoitteet

Yrityksen tärkeimpiä taloudellisia tavoitteita ovat kannattavuus ja vakavaraisuus. Kannattavuus kertoo kuinka paljon yritys tekee tulosta suhteessa liikevaihtoon tai sijoitettuun pääomaan. Vakavaraisuus puolestaan ilmoittaa, kuinka paljon velkaa yrityksellä on suhteessa omiin varoihin tai liikevaihtoon. (Etälukio, 2006.) Ulkoisesti kannattavuutta kuvaa parhaiten yrityksen arvo (osakekurssi) ja sisäisesti jokin yrityksen arvosta johdettu tulosmittari, esimerkiksi taloudellinen lisäarvo (EVA, Economic Value Added). Tämän maksimoiminen pitkällä tähtäimellä maksimoi samalla myös yhtiön arvon. Kannattavuuden mittaamiseen on hyvä käyttää myös muitakin mittareita, esimerkiksi kateprosentteja ja pääoman tuottoastetta. Tilanne ja käyttötarkoitus ratkaisevat loppujen lopuksi mitä kannattavuusmittareita on paras käyttää. (Kamensky 2004, 211.)

Maksuvalmius liittyy läheisesti kannattavuuteen. Nykyään toimivien pääomamarkkinoiden aikaan maksuvalmiuteen ei tarvitse kiinnittää enää niin paljon huomiota sikäli jos yrityksen kannattavuus on kunnossa. Maksuvalmiuden tavoitetaso on aikalailla sama kuin omavaraisuusasteen, mitä matalammalla tasolla pärjätään, sitä vähemmän toiminnassa on löysää tuottamatonta pääomaa. (Kamensky 2004, 214.) Yrityksen talouden tunnuslukujen selvittäminen ja seuraaminen on tärkeää strategiатыön kannalta, mutta sille ei saa antaa ylikorostunutta asemaa eikä se yksinään riitä strategiатыön analyysiksi tai seurannaksi (Etälukio 2006).

3.4.2 Sisäinen tehokkuus

Kaikki koko liiketoimintaketjun tai sen osan resurssien käytön tehokkuuteen liittyvät tavoitteet kuuluvat yrityksen sisäiseen tehokkuuteen. Sisäiseen tehokkuuteen voidaan nähdä kuuluvat neljä eri pääryhmää: läpimenoaika, kiertonopeudet, tuottavuus ja laatu. Läpimenoaikaan liittyy esimerkiksi koko bisnesketju tilauksesta toimitukseen, tuotekehityksessä uuden tuotteen syntyä ja valmistuksen läpimenoaika. Kiertonopeus pitää sisällään liikevaihdon ja sidotun pääoman, myyntisaamisten kierron sekä varastojen kierron. Tuottavuudessa seurataan liikevaihtoa ja jalostusarvoa henkilöä kohden, myyntiä yhtä asiakaskäyntiä kohden ja esimerkiksi henkilökustannusten jalostusarvoa. Laatumuunnoksissa puolestaan lasketaan virheprosentteja ja laatumuunnoksia. (Kamensky 2004, 216–217.)

3.4.3 Ulkoinen tehokkuus

Ulkoisella tehokkuudella tarkoitetaan niitä asioita, joita yrityksen ja ympäristön välisessä suhteesta halutaan mitata. Toisin sanoen ulkoisella tehokkuudella mitataan yrityksen suhdetta asiakkaisiin, toimittajiin ja muihin sidosryhmiin. (Etälukio 2006.) Asiakkaat ovat yrityksen tärkein tavoiteryhmä, ja asiakassuhdetta täytyy tarkastella useasta näkökulmasta, kuten asiakastyytyvyyden, markkina- ja kilpailuaseman kautta, asiakasjakauman ja pysyvyyden kautta, mutta myös asiakaskannattavuuden kannalta. Ulkoisen tehokkuuden tavoitteilla pyritään myös pitämään yllä suhdetta toimittajiin, suhdetta tarkastellaan toimittajien palvelutasolla ja toimittajajakaumalla, esimerkiksi toimittajien lukumäärällä. Tämän lisäksi ulkoiseen tehokkuuteen sisäistetään myös suhde muuhun ympäristöön ja sidosryhmiin. Halutaan pitää yllä tunnettavuutta, mainetta sekä tiettyä verkostojen lukumäärää. (Kamensky 2004, 215–216.)

3.4.4 Kehittämistavoitteet

Yrityksellä on kehittämistavoitteita lukematon määrä, muuta strategisten tavoitteiden joukkoon tulisi nostaa vain ne muutamat tavoitteet, jotka ovat tärkeimpiä ja olennaisempia tulevaisuuden menestymisen kannalta. Kehittämistavoitteita voidaan luokitella alaryhmiin bisnesjärjestelmän johtamisen ja organisaation rakenteiden mukaan: organisaation rakenne esimerkiksi johonkin tiettyyn päivään mennessä, resurssit ja osaaminen, jolla tarkoitetaan sitä, että käytössä on alan paras henkilöstö ja teknologiajohtajuus. Ohjausjärjestelmillä halutaan saada aikaan alan parasta tietotekniikkaa ja logistiikkaa. Palkitsemisjärjestelmien täytyy myös olla ajantasaisia ja yrityksellä täytyy olla yhteiset arvot. Kehittämistavoitteet koskevat myös johtamistapaa, joka voi olla esimerkiksi strategista johtamista, tavoitejohtamista tai vuorovaikutusjohtamista. (Kamensky 2004, 217–219.)

Kehittämistavoitteiden tulee olla haasteellisia mutta kuitenkin realistisia eli toteutettavissa olevia. Tavoitteiden saavuttamista pitää seurata ja niitä voidaan mitata säännöllisin väliajoin etukäteen sovitun menetelmän avulla. Tällä tavalla kehitysnäkymät antavat parhaan mahdollisen tavan yritykselle strategian toteutukseen. (Etälukio 2006.)

3.5 Strategian merkitys sähköiselle liiketoiminnalle

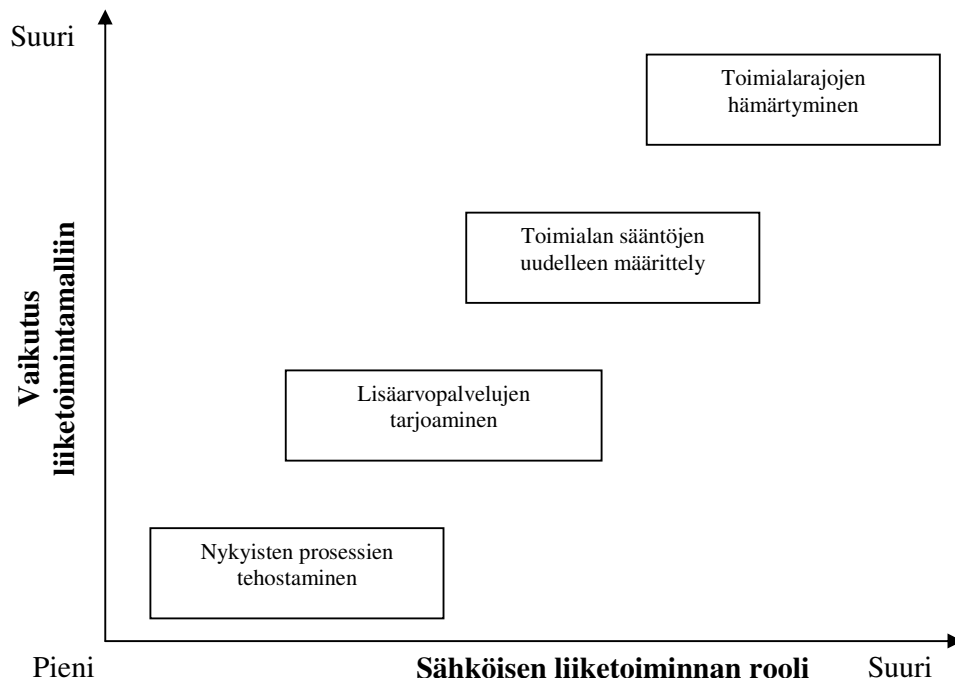
Sähköinen liiketoiminta määritellään liiketoiminnaksi, jossa yrityksen strategiset vaihtoehdot ovat muuttuneet ja olennaisesti lisääntyneet uuden teknologian käyttöönoton myötä (Granholt 2001, 27). Sähköinen liiketoiminta on väline yrityksen strategian toteuttamiseksi, toisaalta muutosvoima, joka muokkaa strategian aikaansaamista. Sähköisen liiketoiminnan ratkaisut eivät rajoitu yrityksen yksittäisiin toimintoihin, vaan ne yhdistävät kaikkia toimintoja. Muutosvoimana sähköinen liiketoiminta laittaa uudenlaisia vaatimuksia strategia luonnille mutta toisaalta se myös luo uudenlaisia mahdollisuuksia. Sähköinen

liiketoiminta vaikuttaa yrityksen liikeideaan, siihen mitä tuotetaan, miten ja kenelle, miten jakelu järjestetään ja minkälaisella imagolla toimitaan. On kuitenkin tärkeää muistaa, että sähköinen liiketoiminta ei ole sinänsä kilpailuedun lähde kellekään, se on pikemminkin väline kilpailuetua tuovan liiketoimintamallin toteuttamiseksi. (Karjalainen 2000, 65–67.)

Sähköisen liiketoiminnan ratkaisuja voidaan hyödyntää monin eri tavoin yrityksen toimintojen tehostamisessa aivan uudenlaisen liiketoimintamallin löytämiseen ja kehittämiseen. Sähköisen liiketoiminta alentaa yrityksen koordinaatiokustannuksia ja ulkoistaa toimintoja ja mahdollistaa yrityksiin kerääntyvän tiedon paremman hyödyntämisen uudenlaisten palvelujen tarjoamiseksi. Toisaalta kilpailijat ja teknologian ajama hintojen lisääntynyt läpinäkyvyys lisäävät painetta kehittää muuttuneisiin sääntöihin paremmin sopivia liiketoimintamalleja. Näin ulkoiset tekijät kehittävät organisaatioita ja toimintatapoja. Teknologia puolestaan tarjoaa organisaatioiden kehittämiseen uudenlaisia ja tehokkaita keinoja. (Karjalainen 2000, 83–84.)

3.6 Sähköisen liiketoiminnan vaikutus yrityksen rakenteisiin

Internet muuttaa yrityksen liiketoimintatapoja ja synnyttää täysin uusia liiketoimintamahdollisuuksia. Muuttuneen liiketoimintaympäristön takia yritykset joutuvat säännöllisesti pohtimaan kilpailukykyä ja toimintaedellytystensä parantamista. Internetin hyödyntämismahdollisuuksia onkin tarkasteltava yrityksen kokonaisliiketoimintastrategian kannalta. Olennaista on myös, että teknologia suo mahdollisuuden suunnitella sellaisen organisaatorakenteen ja toimintatavat, jotka ovat parhaat valitun strategian toteuttamiselle. (Karjalainen, 2000, 84.) Seuraavassa kuviossa (Kuvio 10) on esitetty yhdenlainen ajattelumalli Internetin vaikutuksesta liiketoimintaan.



KUVIO 10. Internetin vaikutus liiketoimintamalliin (Karjalainen 2000, 85).

Kuvion vaaka-akselilla on sähköisen liiketoiminnan ratkaisun syvyys. Se kertoo kuinka pitkälle yrityksen prosesseihin ratkaisu on viety ja miten paljon yrityksen toimintoja on mukautettu sähköisen liiketoiminnan vaatimusten mukaisiksi. Pystyakselilla puolestaan on tästä seuraava muutos yrityksen liiketoimintamalliin. Liiketoimintamallin muutos kuvaa sähköisen liiketoimintamallin eroa perinteisen liiketoimintamallin välillä. (Karjalainen 2000, 84.)

Kuviossa on esitetty neljä liiketoimintamallin muutoksen tyyppiä, joista alin edustaa pienintä muutosta ja ylin suurinta. Kuvioon kaksi alinta tasoa, nykyisten prosessien tehostaminen ja lisäarvopalvelujen tarjoaminen esittävät yrityksen liiketoimintamallin vähittäisiin parannuksiin perustuvia muutoksia. Kaksi ylintä tasoa, toimialan sääntöjen uudelleenmäärittely ja toimialarajojen hämärtyminen esittävät yrityksen radikaaleja muutoksia. (Karjalainen 2000, 85–86.)

Vähittäiset muutokset vaikuttavat yrityksissä tapaan, joilla nykyiset toiminnot suoritetaan ja näillä pienimmillä muutoksilla pyritään toiminnan tehostamiseen. Esimerkiksi kustannusten vähentäminen, kiertoaikojen nopeuttaminen ja palvelun parantaminen ovat nykyisten toimintojen parantamiseen tähtääviä muutoksia.

Radikaaleilla muutoksilla vaikutetaan puolestaan yrityksen rakenteisiin ja siihen, mitä toimintoja se suorittaa. Radikaali muutos saa aikaan kilpailun sääntöjen muuttumisen. Esimerkkinä on uusien markkinoiden avaaminen ja yrityksen liikeidean muuttaminen. Kahdella alemmalla tasolla sähköinen liiketoiminta nähdään välineenä yrityksen strategian toteuttamiseen, ja ylemmillä tasoilla puolestaan sähköinen liiketoiminta on voima, joka vaikuttaa siihen, millainen strategia yrityksellä on. (Karjalainen 2000, 85–86.)

Käyttämällä sähköistä liiketoimintaa yrityksen nykyisten prosessien tehostamisessa, yritys pyrkii saavuttamaan kilpailuetua kustannustehokkuudella ja reagoimalla nopeasti asiakkaiden tarpeisiin. Tehostamalla nykyisiä prosesseja yritys tähtää transaktiokustannusten minimoimiseen ja asiakaspalvelun parantamiseen. Nämä toiminnot eivät sinällään muuta yrityksen liikeideaa, ja varsin harvoin nykyajan yritykset saavuttavat kilpailuetua pelkällä toimintojensa tehostamisella internet-teknologiaa apuna käyttäen. Tämä toiminto nähdään pikemminkin yrityksen perusvaatimuksena, jotta kilpailussa pysytään mukana. (Karjalainen, 2000, 86.)

Toinen toiminnan vähäiseen parantamiseen kuuluva sähköisen liiketoiminnan tyypeistä on lisäarvopalvelujen tuottaminen. Tämä tarkoittaa toimintamalleja, jotka vaikuttavat ja muuttavat yrityksen jakelu- ja tuotantoratkaisuja sekä yhteistyökumppaneiden toimintatapoja. Jakelukanavan tehostajana sähköisellä liiketoiminnalla on kaksi roolia: se auttaa yritystä tarjoamaan asiakkaille parempia palveluita ja tehokkaamman jakeluratkaisun. Se myös mahdollistaa uusien asiakkaiden tavoittelemisen ja uusien tuotteiden ja palveluiden tarjoamisen nykyisille asiakkaille. Kuitenkaan pelkkä asiakaspuolen kanavaratkaisun tehostaminen ei useinkaan ole riittävä ratkaisu sähköisestä liiketoiminnasta saatavissa olevien hyötyjen maksimoimiseksi. Suurimmat hyödyt saadaan tehostamalla ja parantamalla liiketoimintaprosesseja läpi koko arvoketjun. (Karjalainen, 2000, 88–91.)

Kuvion kaksi ylintä tasoa edustaa toiminnan radikaalin muutoksen tyyppiä: toimialan sääntöjen uudelleenmäärittelyn ja toimialarajojen hämärtyminen. Toimialarakenteen uudelleenmäärittelyssä on kyse siitä, että roolit alan yritysten

kesken hämärtyvät ja yritysten rakenteet muuttuvat siten, että vanhat oletukset siitä, miten alalla menestytään eivät enää pidä paikkaansa. Muutostekijöinä voidaan pitää tietoteknologian kykyä erottaa aidosti toisistaan fyysiset tavaravirrat ja aineettomat informaatiovirrat. Useimpien toimialojen, kuten kemianteollisuuden tai pankki- ja vakuutus toiminnan, rakenne määräytyy pitkälti fyysisten vaatimusten mukaisesti. Koko toimialan rakenne ja kilpailun luonne muuttuu, kun runsasta informaatiota on mahdollista välittää ilman fyysisen maailman kahleita. Yritykset keskittyvät niihin tekijöihin missä ne ovat parhaita tai joissa niillä ainakin on suhteellinen etu. Muut yrityksen toiminnot ulkoistetaan. Kriittinen menestystekijä tällaisessa taloudessa on asiakasrajapinnan ja –informaation hallinta. Yrityksen rooli verkoston koordinoijana ja kokoonpanijana muuttuu, kun verkosto koostetaan vastaamaan aina kulloiseenkin asiakastarpeeseen. (Karjalainen 2000, 83–96)

3.7 Sähköisen liiketoimintastrategian luominen

Lähdettäessä luomaan sähköistä liiketoiminta strategiaa, on yrityksen nähtävä luomisprosessi jatkuvana kehitysprosessina muuttuvan toimintaympäristön vuoksi. Eräs malli esittää sähköisen liiketoiminnan strategian luomisen jatkuvana kiertokulkuna, joka koostuu viidestä eri vaiheesta:

1. Muuttuvan ympäristön arviointi
2. Yrityksen muuttuvien vahvuuksien ja heikkouksien arviointi
3. Sähköisen liiketoiminnan strategian luonti
4. Sähköiseen liiketoimintaan siirtymisen luonti
5. Soveltaminen.

(Keskioja & Ritola 2004.)

Yrityksen ympäristö on nähtävä laajana käsitteenä, koska se ei rajoitu pelkästään alaan, jolla yritys kilpailee. Kilpailunäkökulmasta yrityksen toimintaympäristöön on otettava huomioon oman alan yritysten lisäksi myös korvaavia tuotteita ja palveluita tarjoavien yritysten toiminta-alat. Tämän lisäksi yrityksen

toimintaympäristöön vaikuttavat myös asiakkaat, kumppanit, yhteiskunta, politiikka, teknologia ja talous. (Keskioja & Ritola 2004.)

Sähköisen liiketoiminnan suunnittelua vaikeuttaa usein se, että yritykseltä puuttuu itseään tai ympäristöään koskevaa tietoa sekä johtajia, jotka kykenisivät toimeenpanemaan strategian. Ilman tarkkaa tietämystä on mahdotonta saada aikaan tehokkaita ratkaisuja. Muutosten toteutumisen hidasteina ovat yleensä yrityksen jäykät organisatoriset ja toiminnalliset rajat. Tämän lisäksi monelta yritykseltä puuttuu myös avoin tiedonvälitys ja oppimiskulttuuri. (Granholm 2001, 34.)

Yrityksen ympäristöä voidaan tarkkailla uhkien, mahdollisuuksien, vahvuuksien ja heikkouksien kautta. Yrityksen vahvuus voi muuttua hetkessä heikkoudeksi muuttuvassa toimintaympäristössä. Yksi sähköisen liiketoiminnan tarkoitus on sovittaa yrityksen vahvuudet ja heikkoudet muuttuvan toimintaympäristön vaatimuksiin. Yritys voi esimerkiksi luoda vaihtoehtoisia strategioita ja valita niistä parhaimman. Strategioiden vaihtoehtoisuus antaa yritykselle laajempaa näkökulmaa muuttuvien tekijöiden vaikutuksesta. (Keskioja & Ritola, 2004.) Strategista suunnittelua tarvitaan varsinkin silloin, kun yrityksen toimintaympäristössä tapahtuu nopeita, epäjatkuvia muutoksia, joita tietotekniikan nopea kehitys aiheuttaa (Granholm 2001, 30.)

Yritykselle on tärkeää pohtia, ketkä loppujen lopuksi osallistuvat strategiatyöhön. Osallistuvatko siihen vain ne henkilöt, joiden toimenkuvaan se kuuluu vai ne jotka siihen parhaiten soveltuvat. Valintatavat voivat johtaa erilaisiin lopputuloksiin, koska esimiehet valitaan yleensä tehtäviinsä operatiivisten kykyjensä vuoksi. Pienten ja keskisuurten yritysten strategia työskentelyyn soveltuvat ehkä kaikista parhaiten innovatiiviset ihmiset, joilla on uusia näkemyksiä yrityksestä ja sen kehittämisestä. (Karlöf 2004, 39.)

Suuren konserniyrityksen strategian suunnitteluun osallistuvat monet ihmiset eri kategorioista: hallitus ja toimitusjohtaja, yritystason esikunta, alayksiköiden johto ja esikunta sekä useimmiten lisäksi myös alemmat tasot ja ulkopuoliset henkilöt. Aloituksen teko, kuten myös visionmäärittäminen ja tavoiteasettelu kuuluvat yleensä

toimitusjohtajalle tai hallitukselle. Lopullinen päätös on hallituksen tehtävänä, usein siinä on mukana myös toimitusjohtaja. Organisaatio- ja kilpailija-analyysistä sekä taustamateriaalin hankkimisesta huolehtivat johtoryhmä ja esikunta. Alayksiköt osallistuvat muun muassa kilpailijavertailun tekoon ja organisaation määrittelyyn. (Näsi & Aunola 2001, 78–79.)

3.7.1 Mahdollisuudet ja riskit

Sähköisen liiketoimintastrategian luominen parhaimmillaan antaa yritykselle lopputuloksena strategisen ainutlaatuisuuden. Kilpailuedun saavuttamiseksi ei kuitenkaan ole mitään yksiselitteistä ja yleispätevää strategiaa. Jokaisen yrityksen tulee arvioida liiketoimintaympäristö, sen mahdollisuudet, uhat, esteet ja tekniset ratkaisut niin, että ne tuottavat lisäarvoa asiakkaille sekä yritykselle itselleen. Ympäristön ja kilpailusuhteiden alati muuttuessa, tulee suunniteltua strategiaa arvioida säännöllisen väliajoin aina uudelleen. (Granholm 2000, 28.)

Sähköinen liiketoiminta edellyttää, että vanhan teknologian mukaiset järjestelmät on integroitava uuteen teknologiaan. Tietoa on pystyttävä jakamaan yhteistyökumppaneiden arvon tuottamiseksi niin, että yhteistyö on mahdollista yli yritysten rajojen. Tästä saattaa muodostua yritykselle riskejä, koska se ei välttämättä löydä yhteistyökumppaneita tai sitten yritys joutuu osallistumaan yhteistyöyrityksen informaatioteknologian rakentamiseen yhteistyön mahdollistamiseksi, jonka vuoksi yritys joutuu sijoittamaan siihen paljon resurssejaan. Riskejä syntyy myös luottamuksellisen tiedon jakamisessa ja siirtämisessä, henkilöstön osaamisen puutteessa, teknologiassa ja siinä onko strategia ylipäätään oikein laadittu. (Keskioja & Ritola 2004.) Sähköisen liiketoiminnan strategista suunnittelua voi vaikeuttaa myös se, että yritykseltä puuttuu olennaista tietoa esimerkiksi sen ympäristöstä tai yrityksestä itsestään. Myös osaavien johtajien puute vaikeuttaa suunnittelun toteutusta kuten myös se, että prosessin aikana esiintyy paljon muutosvastarintaa. (Granholm 2000, 34–35.)

3.7.2 Kilpailu

Porter kehitti kilpailueduksi kolme eri mallia, joiden mukaan kilpailustrategiat voidaan jakaa: kustannusjohtajuuteen, erilaistumiseen ja kohdistamiseen. Kustannusjohtajuudella yritys voi mahdollistaa alhaiset hinnat, koska tuotanto on suuri, ollaan tehokkaita ja hallitaan kanavia ja hankkijoita. Kustannusjohtajuusstrategiaa noudattavien yritysten on annettava luotettavaa laatua, jotta asiakkaille aiheutuvat kustannukset voidaan minimoida. Myös aikaa, joka asiakkailta kuluu tuotteen tilaamiseen ja hankkimiseen on lyhennettävä, sekä sitä aikaa, joka kuluu tuotteen tai palvelun tilaamisesta sen vastaanottamiseen. (Kaplan & Norton 2004, 307.) Erilaistumisella yritys voi tarjota parempia tuotteita kalliimmalla hinnalla (Keskioja & Ritola 2004). Erilaistuminen voi koskea tuotteen ominaisuuksia, muotoilua, laatua tai tuotteeseen liittyvää palvelua. Kohdistaminen puolestaan tarkoittaa, että yritys valitsee tietyn osan markkinoista, esimerkiksi maantieteellisen alueen tai tietyn asiakasryhmän. (Kostamo 2000, 36.)

Ensimmäiseksi markkinoille tulevien uskotaan valloittavan markkinat, asiakkaat ja hankkijat. Ensimmäisen markkinoille tulijan etu katsotaankin kilpailustrategiaksi. On kuitenkin epätodennäköistä, että ensimmäisenä markkinoille tulijat säilyttäisivät johtoasemansa, koska heidän jälkeensä markkinoille saapuvat nopeasti seuraajat. Nopeimmat seuraajat voittavat todennäköisesti ensimmäisenä saapuvat ja saavuttavat markkinajohtajuuden. Ajan myötä kilpailu kovenee ja teknologia kehittyy. Tämän vuoksi yritysten tulisi seurata rauhassa ensimmäisten markkinoille tulijoiden toimintaa ja tulla itse perässä mukaan kilpailuun parannetuin versioin tuotteesta tai palvelusta. (Keskioja & Ritola 2004.)

Kilpailua voidaan tarkastella myös toimintaympäristön, ja siellä tapahtuvien muutosten kannalta. Muokattu Porterin viiden voiman malli esittää yrityksen ja sen kilpailijoiden muodostaman ympäristön, johon vaikuttaa viisi voimaa:

1. kilpailijat
2. ostajat
3. hankkijat

4. korvaavat tuotteet ja palvelut

5. henkilöstö

Mitä enemmän yrityksen tuottaman kaltaisia tuotteita tai palveluja on tarjolla, sitä enemmän ostajilla on valtaa markkinoilla. Sähköinen liiketoiminta vielä lisää ostajien valtaa, koska tieto on vapaasti saatavilla ja helposti vertailtavissa. Hankkijoiden valta on samanlaista kuin ostajienkin. Mitä harvinaisempaa tuotetta tai palvelua hankkija toimittaa, sitä enemmän valtaa hänellä on. sähköisen liiketoiminnan myötä hankkijoiden rooli on kuitenkin muuttunut, koska sähköinen liiketoiminta pyrkii integroimaan yritysten hankintaketjuja. Henkilöstön olemassa olo mallissa kuvastaa taas sitä, kuinka tärkeä pätevä henkilöstö yritykselle on. (Keskioja & Ritola 2004.)

3.7.3 Kasvu

Strategian luonnissa voidaan käyttää kasvun Chanin ja Swatmanin neljä vaihetta yrityksen informaatiojärjestelmien käytön vaiheiden hahmottamisen apuna. Malli jakautuu neljään eri sähköisen kaupankäynnin vaiheeseen:

1. alku
2. keskitetty
3. hyötyjä etsivä
4. maailmanlaajuinen

Alkuvaihe kuvaa yrityksen sähköisen kaupankäynnin ensimmäiset vaiheet. Keskitetyssä vaiheessa sähköinen kaupankäynti laajentuu koko yritystä koskevaksi. Puolestaan hyötyjä etsivässä vaiheessa yritys pyrkii parantamaan sovellustensa toimintaa aikaisemmissa vaiheissa oppimiensa pohjalta. Maailmanlaajuisessa vaiheessa yrityksen kaupankäynnin järjestelmät ovat valmiita ja yritys seuraa teknologian kehitystä ja uusii järjestelmiään, jos tarve vaatii. (Keskioja & Ritola 2004.)

3.8 Sähköisen liiketoimintastrategian tavoitteet

Strategia pitää sisällään yrityksen tavoitteet, toiminnan keskeiset suuntaviivat ja toimintalinjat. Yrityksen tulee ensin pyrkiä tunnistamaan omat päämääränsä ja tavoitteensa, ja strategian avulla sitten saavuttaa ne. Sähköisen liiketoimintastrategian avulla varmistutaan siitä, että yritys etenee verkkoliiketoiminnan kehittämisessä ja tavoitteidensa saavuttamisessa. Sähköisen liiketoiminnanstrategian suunnittelulla pyritään muun muassa taulukossa kolme esitettyihin tavoitteisiin. (Granholm 2000, 31.)

TAULUKKO 3. Sähköisen liiketoimintastrategian suunnittelun tavoitteet

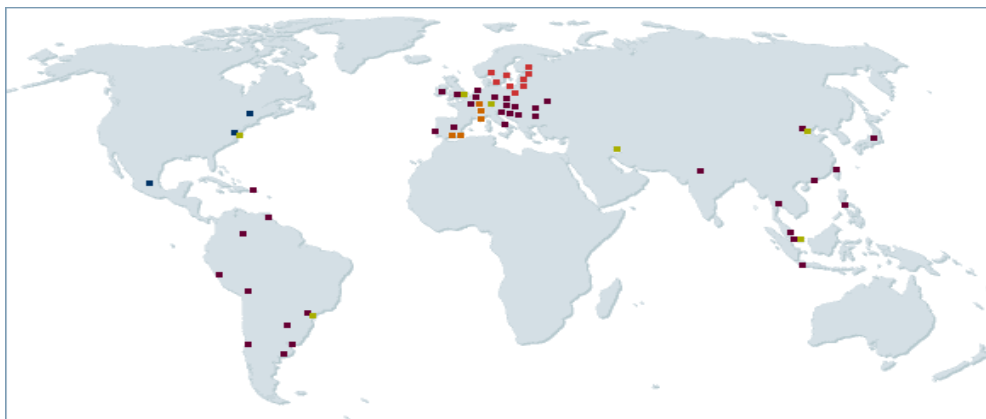
Sähköisen liiketoimintastrategian suunnittelun tavoitteet
Tietoisten päätösten tekeminen
Sähköisen verkkoliiketoiminnan kehittäminen osana muuta liiketoimintaa
Hyötyjen saavuttaminen
Todellisten kilpailuetua luovien mahdollisuuksien löytäminen
Kyky suunnitelmalliseen investointiin
Tuloksien jatkuva seuraaminen ja mahdollisuus jatkokehityksen suunnitteluun
Viestiminen työntekijöille, asiakkaille ja yhteistyökumppaneille strategisesta toiminnan kehittämisestä yrityksessä

Parhaassa tapauksessa strategian suunnittelu tukee yrityksen strategista ajattelua. Pahimmassa tapauksessa se saattaa rajoittaa ajattelua ja heikentää strategiayöskentelyn laatua. (Karlöf 1996, 144.)

4. CASE: NORDEA – SÄHKÖISEN LIIKETOIMINNAN VAIKUTUKSET YRITYKSEN STRATEGIAAN

Nordea on Pohjoismaiden ja Itämeren johtava finanssipalvelukonserni, joka toimii jo useassa maassa. Pohjoismaiden ja Baltian alueella Nordealla on toimintaa Suomessa, Ruotsissa, Tanskassa, Norjassa, Virossa, Latviassa, Liettuaassa ja Puolassa sekä muissa maissa kuten muun muassa USA:ssa, Kiinassa, Venäjällä,

Singaporessa, Brasiliassa, Iranissa, Ranskassa, Saksassa, Iso-Britanniassa ja Luxemburgissa. (International network 2006.)



■ Nordic and Baltic Sea region ■ Other countries ■ Private banking
 ■ Cooperation banks

KUVIO 11. Nordean toimipaikat maailmanlaajuisesti (International network, 2006)

Nordealla on yhteensä 11 miljoonaa asiakasta ja jopa yli 1100 konttoria. Jo 45 % Pohjoismaiden asukkaista omistaa Nordeassa tilin (Enders ym. 2006, 71) Henkilöstömäärä on henkilöstötyövuosina 29 000. Nordea noteerataan Helsingin, Tukholman ja Kööpenhaminan pörsseissä. Kolme suurinta osakkeen omistajaa ovat Ruotsin valtio 19,9 %, Nordea Danmark-fonden 4,0 % ja Alecta 2,7 % osakkeista. Konsernin johtaja on ollut Lars G. Nordström vuodesta 2002 lähtien. Hallituksen puheenjohtajana toimii Hans Dalborg vuodesta 2002 lähtien. Pääkonttori on sijoitettu Ruotsiin. Nordean markkina-asema on pohjoismaisilla markkinoilla ensimmäinen tai toinen. Nordea konsernin taseen loppusumma on 326 miljardia euroa. (Tietoa Nordeasta 2006.)

Nordean organisaatio koostuu kolmesta osasta: suurista yritys- ja yhteisöasiakkaista, varallisuuden hoidosta ja henkivakuutuksesta sekä vähittäispankista. Nordea tarjoaa asiakkailleen päivittäisen pankkiasioinnin lisäksi

luotonantoa, (asuntoluottoja ja kulutusluottoja), tallettamista, sijoitusrahastoja, henki- ja eläkevakuutuksia sekä arvopaperivälitystä. Nordealla on myös oma vahinkovakuutus; Nordea Turva. (Tietoa Nordeasta 2006.)

Nordean historia

Nordean juuret ulottuvat pitkälle 186 vuoden taakse. Kuitenkin itse Nordea täyttää tänä vuonna vasta viisi vuotta. Historia on ollut vaiheikas ja 250 pankkia onkin yhdistynyt pitkän taipaleen aikana. 1820 perustettu Sparekassen for Kjobenhavn og Omen on ensimmäinen pankki, joka luetaan Nordeaan. Siihen aikaan pankit olivat lähinnä suunnattu luotonantoon ja setelien laskuun. Säästämisen tullessa tunnetummaksi kampanjoinnin avulla, avattiin säästöpankkeja monin paikoin.

Luotontarpeen lisääntyessä 1800-luvun alussa liike-elämän kehittyessä perustettiin muun muassa Norjan vanhin Nordea perheen jäsen Christiania Kredittkasse. Kredinkassen ensimmäinen asiakas kauppias Evensen sai lainaa paloviinaa vastaan. Henkilökuntaa pankissa oli pankinjohtaja, pankin kamreeri ja varastonhoitaja. (Tietoa Nordeasta 2006.)

Maksujen välitys aloitettiin vuonna 1925 ruotsalaisen Postgirot-pankin toimesta. Siihen johti liike-elämän kasvu ensimmäisen maailmansodan jälkeen. Syy maksujen välitykseen oli yksinkertainen. Tarvittiin varmempia ja helpompia tapoja siirtää rahaa, kuin käteinen. Postgirot pankki on siihen aikaan nähden moderni pankki, jossa oli muun muassa kirjanpitolaitteita. (Tietoa Nordeasta 2006.)

Tekniikan kehityksen myötä, vuonna 1950 pystyttiin käyttämään jo laskukoneita vuosikorkojen laskemiseen. Tilitapahtumat pystyttiin tallentamaan reikäkorttien avulla. Muutos oli suuri verrattuna 1800 lukuun, jolloin kaikki täytyi laskea päässälaskuina. 1960-luvulla Sveriges Kreditbank sai ensimmäisen tietokoneensa, nimeltään Sverker. Samoihin aikoihin kehitettiin myös palkkatili, jolloin työntekijät saivat palkkansa suoraan omille tileilleen käteisen sijasta. Pankista tuli

yhä enemmän ihmisten raha-asioiden hoitaja. Pankkisiirrot ja shekit olivat tuolloin jo myös käytössä. (Tietoa Nordeasta 2006.)

Pankkiautomaatit tulivat käyttöön 1980-luvulla ja Vuonna 1984 vanhimman Suomen Nordean edeltäjän, Suomen Yhdyspankin asiakkaat pystyivät hoitamaan pankkiasioitaan tietokoneen välityksellä. Suomen Yhdyspankkia pidetäänkin elektronisien pankkipalvelujen edellä kävijänä. Internet-palvelut otettiin käyttöön vuonna 1996. (Tietoa Nordeasta 2006.)

Itse Nordean juuret ovat neljässä pankissa: suomalaisessa Meritassa, ruotsalaisessa Nordbankenissa, tanskalaisessa Unibankenissa ja norjalaisessa Christiania Bank og Kreditkassessa. Konsernin kaikki osa-alueet ovat toimineet Norden-nimen alla joulukuusta 2001 lähtien. Nordea nähdään selkeimpänä esimerkkinä viimevuosikymmenen pankki- ja vakuutustoiminnan pohjoismaisena rakennemuutoksena. Osa rakennemuutoksista tapahtui maa-kohtaisesti, osa rajojen yli. Ala on yhdentynyt kuitenkin koko Itä-meren alueella. (Tietoa Nordeasta 2006.)

4.1 Tiedon keruu

Opinnäytetyössämme käytettiin aineistonkeruumenetelmänä haastatteluja. Haastattelukysymykset laadittiin opinnäytetyömme tutkimusongelmien mukaan kirjallisuudesta saatuja tietoja apuna käyttäen. Haastatteluissa selvitettiin erityisesti sähköisen liiketoiminnan kehittymistä sen käyttöönotosta tähän päivään, sekä sähköisen liiketoiminnan strategisia vaikutuksia Nordea pankille. Toinen haastatteluista tehtiin Nordea Aleksin 5:den konttorissa, ja toinen suoritettiin sähköpostitse. Ensimmäisessä haastattelussa haastateltavana oli konttorinjohtaja Ulla Wederhorn-Liiri ja toisessa palvelupäällikkö Pia Rautanen. Haastateltavat valittiin heidän ammatillisen asemansa perusteella. Näin saimme luotettavaa tietoa aiheeseemme juuri pankin näkökulmasta. Haastattelujen ulkopuolelle jäi henkilökunta, koska emme käsitelleet aiheitamme henkilökunnan näkökulmasta.

Haastattelujen metodeina olivat teemahaastattelut. Haastattelut painotettiin haastateltavien henkilöiden omiin näkemyksiin sekä olennaisiin asioihin, jotka olivat mielenkiintoisia ja olennaisia tutkimustulosten tulkinnan kannalta.

4.2 Sähköinen liiketoiminta Nordea pankissa

Suomessa olevat pankit voidaan jakaa verkkopalveluidensa pääpiirteiden mukaan kahteen kategoriaan: suurempiin edelläkävijöihin ja pieniin peruspankkeihin. Edelläkävijät tarjoavat mitä erilaisimpia kattavia palveluja yrityksiin ja henkilöasiakkaiden tarpeisiin. Peruspankit puolestaan pysyvät tilien hallinnan ja lainojen myöntämisen kaltaisessa perusbisneksessä. Edelläkävijöihin voidaan katsoa kuuluvan Sampo, Nordea ja Osuuspankki. Aktia, Ålandsbanken, Säästöpankki ja Handelsbanken tarjoavat käyttökelpoisia verkkopalveluita, mutta ne eivät ole yhtä laajoja kuin suurimmilla kilpailijoilla. (Tietokone 3/2002, 47.)

Sähköisen liiketoiminnan katsotaan alkaneen Nordea pankissa jo ennen Internetin tuloa. Tuolloin Nordealla oli käytössä yksinkertaistettuja sähköisen liiketoiminnan prosesseja. 1980-luvulla on Nordealla myös ollut pankkiautomaatteja, joiden avulla asiakkaat ovat pystyneet hoitamaan päivittäisiä raha-asioitaan. Internetin tulo 1990-luvulla on ollut kuitenkin suurin vaikuttaja siihen, että yritys- ja henkilöasiakkaiden palveluja alettiin sähköistää. Palvelujen sähköistämisessä ensimmäiset muutokset ovat olleet maksuliikenteessä, joka mahdollistaa asiakkaiden laskujen hoitamisen netin välityksellä. Sähköinen liiketoiminta on kehittynyt tasaista tahtia, mutta nyt viime vuosina kehitys on kiihtynyt. Syitä tähän ovat tietotekniikan sekä kuluttajien osaamisen kehittyminen. Tällä hetkellä sähköisen liiketoiminnan valmius Nordeassa on erittäin hyvä. (Wederhorn-Liiri 2006.)

Teoriaosuudessa osoitetaan johdon ja työntekijöiden asenteiden merkitys sähköistämisprosessille. Ilmapiirin pitää olla suotuisa. Henkilökuntaa täytyy informoida muutoksista ja antaa tarvittavaa koulutusta. On tärkeää, sekä johto että henkilöstö sitoutuvat prosessiin. Wederhorn-Liirin mukaan pankin työntekijöiden

asenteet täytyy olla kunnossa, jotta sähköistymisprosessit onnistuvat. Henkilökunnan täytyy ensin itse niin sanotusti ostaa idea sähköistymisestä, koska pankkitoimintaan kuuluu uusien väylien ja tapojen kehittäminen asioiden hoitamiseksi. Nordeassa sähköistymisen alkuun päästiin nopeasti, eikä varsinaista muutosvastarintaa ollut. (Wederhorn-Liiri 2006.)

Verkkopankki on suurin muutos minkä sähköistyminen on tuonut mukanaan Nordeaan. Nordeassa on ymmärretty kehityksen suunta ja sen tuomat hyödyt jo varhain. (Rautanen 2006.) Sähköisillä pankkipalveluilla voitetaan huomattavan paljon aikaa, säästetään kustannuksissa, palvellaan kansalaisia paremmin ja hyödynnetään Suomen edelläkävijäasemaa verkkopalveluissa (Täysi hyöty pankkien valmiista sähköisistä palveluista 2004). Verkkopankkipalveluina Nordea tarjoaa laskun maksun, yhteyden asiakaspalveluun, maksukorttien hallinnan, verkkolaskun, verkkokauppapalvelun, sähköisen tunnistamispalvelun, ulkomaanlaskutuspalvelun, rahoituspalvelun, pankkiyhteysohjelman, palkanlaskentaohjelmiston, sijoittajapalvelun, vakuutuspalvelut, sähköisen palkkalaskelman ja lainojen hallinnan. Alla olevassa taulukossa 4 kuvataan Nordean keskeisimmät verkkopankkipalvelut:

TAULUKKO 4. Keskeisimmät verkkopankkipalvelut Nordeassa (Tietokone 1/2002, 49)

Keskeisimmät verkkopankkipalvelut Nordeassa	
Verkkopankkipalvelut:	Verkkopankkipalvelujen kuvaus:
Laskunmaksu	Mahdollistaa laskujen maksun verkkopankissa.
Yhteys asiakaspalveluun	Mahdollista olla yhteydessä pankkiin ja pyytää esimerkiksi lainatarjous.
Maksukorttien hallinta	Yrityksen pankki- ja luottokorttien tilien seuraukset, rahansiirto luottokorteilta, korttien tilaaminen ja hallinnointi.
Verkkolasku	Mahdollisuus verkkolaskun käyttöön. Laskutustapoina: suoraveloitus ja suoralasku.
Verkkokauppapalvelu	Nordea tarjoaa yritykselle myyntipaikkaa jossakin

	verkkokaupassa.
Sähköinen tunnistamispalvelu	Mahdollistaa yrityksen verkkopalvelun käyttäjän luotettavan tunnistamisen.
Ulkomaanlaskutuspalvelu	Kansainvälisessä kaupassa Nordean kautta hoidettavat maksutapahtumat, esimerkiksi maksumääritys, shekki, kansainvälinen postisiirto, remburssi tai perittävä.
Rahoituspalvelu	Palvelun avulla yritys voi hakea rahoitusta verkkopankin kautta.
Pankkiyhteysohjelma	Ohjelma, jolla saadaan eräsiirtoyhteys pankkiin ja joka voidaan liittää yrityksen omiin taloushallintojärjestelmiin.
Palkanlaskentaohjelmisto	Auttaa laskemaan työntekijöiden palkat ja niistä verottajalle toimitettavat ennakonpidätykset ja työntekijän sosiaaliturvamaksut.
Sijoittajapalvelu	Mahdollista antaa pankille toimeksiantoja verkkopalvelun kautta.
Vakuutuspalvelut	Mahdollistavat yrityksen vakuutuspalvelujen hoidon ja hankinnan verkkopalvelujen kautta.
Sähköinen palkanlaskenta	Mahdollistaa maksetun palkan ja siihen liittyvän palkkaerittelyn linkittämisen toisiinsa www-tekniikalla.
Lainojen hallinta	Mahdollisuus yrityksen lainojen hallintaan ja seurantaan verkon kautta.

Nordean yritysasiakkaat käyttävät eniten verkkopankkipalveluina laskujen- ja palkkojen maksua, tilitapahtumia ja ulkomaan raha-asioiden hoitoa. Henkilöasiakkaiden puolella suurimpina palveluina ovat laskujen maksu, laina-asiat ja sijoittaminen. (Wederhorn-Liiri 2006.) Internetin välityksellä maksettujen laskujen suosiosta kertoo se, että vuonna 2003 konttoreissa laskuja maksettiin enää 3 % koko 110 miljoonasta yksityislaskusta (Tietokone 11/2003, 27).

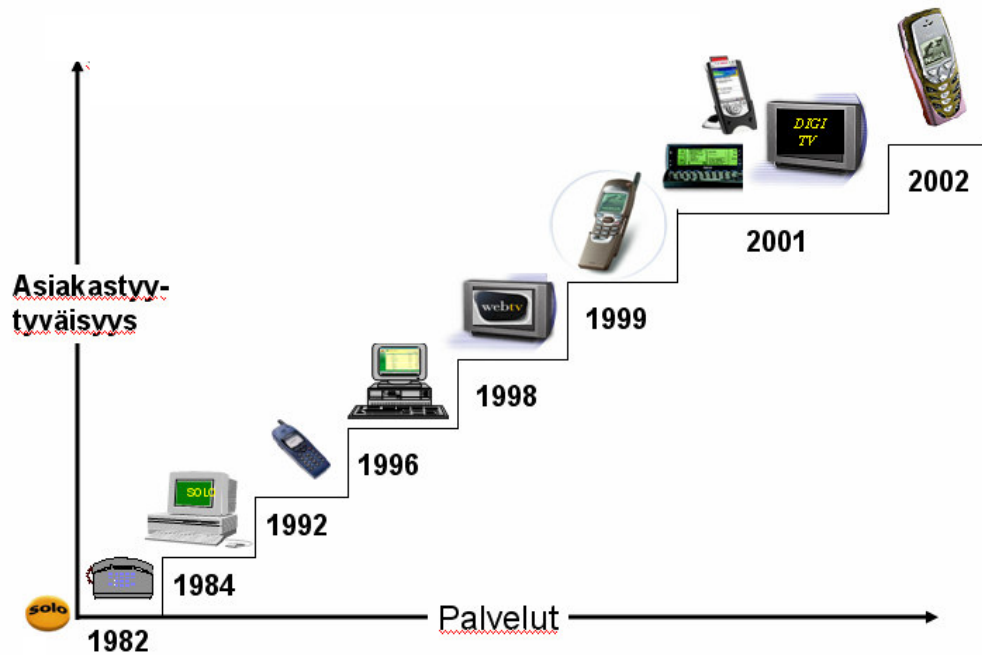
4.2.1 Verkkopankin synty Nordeaan

Teoriaosuudessa on kuvattu sähköisen liiketoiminnan syntyä, miten se on kehittynyt vaihevaiheelta aina 1960-luvulta asti. Pankit ovat olleet suunnan näyttäjiä sähköisessä liiketoiminnassa muille yrityksille. Vaikka palveluita on

alettu sähköistää hyvin aikaisessa vaiheessa, antoi Internet aivan uuden tavan hoitaa pankkiasiat sekä yhteydenpidon pankin ja asiakkaan välillä. Tiedonsiirron ja prosessien nopeus ovat suuria vaikuttajia sähköiseen pankkitoimintaan. Teknologian kehittyessä koko ajan eteenpäin on Nordea pystynyt sitä mukaa muokkaamaan omaa pankkitoimintaansa sen rinnalla, asiakaslähtöisyys tavoitteenaan.

E-pankkitoiminta on syntynyt Nordeaan vuonna 1982, jolloin Solo-verkkopankkipalvelut otettiin käyttöön. Toiminta sai alkunsa puhelinpankkipalvelusta. Vuonna 1984 sitä laajennettiin niin, että se käsitti myös päätepalvelun. Online-osakekauppa otettiin käyttöön vuonna 1988 ja matkapuhelimien kautta pankkipalveluita on voitu käyttää vuodesta 1992 lähtien. Internetin tulon myötä pankkipalvelut Internetin välityksellä ovat olleet mahdollisia vuodesta 1996 ja vuonna 1998 asiakkaat ovat voineen käyttää televisiota Internet-lisälaitteen kautta pankkiasiointiin.

Solo-palvelu mahdollistettiin WAP puhelimen kautta vuonna 1999 (Nordea 2002). Muutama vuosi sen jälkeen on pankkiyhteys ollut saatavilla GPRS-puhelimen avulla. Nordean verkkopankin menestys perustuu suurelta osin siihen, että Nordea aloitti sähköisten pankkipalveluiden kehittämisen ja käyttämisen hyvin aikaisin 80-luvulla, jolloin se sai paljon hyvää kokemusta sähköisistä pankkipalveluista. Sähköistymisen kustannukset pysyivät myös matalina, koska palveluja kehitettiin askel askeleelta. (Enders ym. 2006, 9.) Asiakkailleen Nordea halusi tuottaa mahdollisuuden hoitaa pankkiasioita sähköisesti jo hyvin varhaisessa vaiheessa teknologian kehittyessä (Tietoenator, 2003).

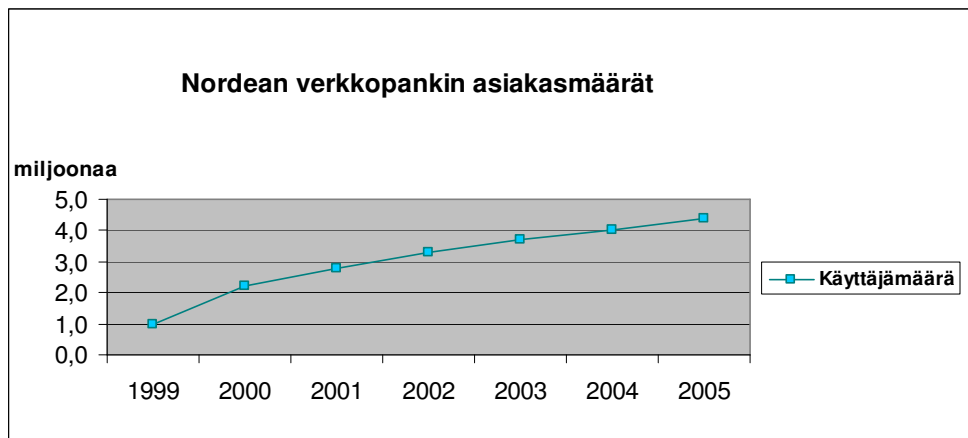


KUVIO 12. Solon kehityspolku (Eloranta 2004, 4).

Yllä olevasta kuviosta 12 näkyy koko Solon kehitys vuodesta 1982 vuoteen 2002. Solo on kehittynyt tietotekniikan kehityksen mukana. Kuvasta näkee, että asiakastytyväisyys Nordeassa on kasvanut sitä mukaa, kun on saatu uusia tietoteknisiä tapoja hoitaa pankkiasioita.

4.2.2 Verkkopankin edut

Nordean verkkopankki mahdollistaa tehokkaan ja vaivattoman tavan hoitaa päivittäisiä pankkiasioita (Ajassa 2006, 15). Konttoreissakäynti ei ole siis enää välttämätöntä, vaan pankkiasiat voidaan hoitaa verkkopankin kautta milloin ja missä vain. Verkkopankkia voidaan käyttää Solo-tunnuksilla sekä Internetin tai puhelimen avulla ja verkkopankissa asiakas näkee ajan tasalla olevan oman taloudellisen tilanteensa (Nordean esite 2006.) Verkkopankki on nopeiden kasvava ja teknisesti innovatiivisin alue Nordeassa (Onwindows 2005).



KUVIO 13. Nordean verkkopankin asiakasmäärät (Nordea 1999–2005).

Kuviossa 13. näkyy Nordean verkkopankin asiakasmäärien kasvu vuodesta 1999 vuoteen 2005. Verkkopankin käyttö jatkaa kasvuaan. Verkkopankin käyttäjien määrä jatkaa edelleen kasvuaan, mutta sitäkin suurempaa on käytön määrän kasvu. Asiakkaat hoitavat yhä useampia asioita verkon kautta. (Rautanen 2006.)

Kuten aikaisemmin on selvitetty, on sähköinen liiketoiminta tuonut mukanaan aivan uuden asiakaspalvelutavan. On mahdollisuus puhelinasiakaspalveluun tai asiakas voi käyttää Internetin avulla palveluita milloin tahansa paikasta riippumatta sopivan teknisen laitteiston avulla. Se tuo myös useimmiten säästöjä sekä yritykselle että asiakkaalle. Tieto on ajan tasalla ja nopeaa. Tekniikan kehittymisen myötä asiakaspalvelu kehittyy koko ajan. Internetissä muun muassa koti-sivut, sähköpostit ja lomakkeet nopeuttavat usein palvelun saantia.

Nordeassa verkkopankki parantaa asiakaspalvelun laatua sen saatavuuden kautta, sillä asiakkaan tyytyväisyys ja heille suunnattu palveluvalikoima ovat numero yksi (Wederhorn-Liiri 2006). Verkossa tapahtuvaan liiketoimintaa voidaan myös kutsua osaltaan itsepalveluksi, koska asiakkaat valitsevat minkälaista palvelua he haluavat käyttää ja suorittavat pankkitoimet itse ilman pankkitoimihenkilöitä (Ylikoski ym. 2000, 114). Asiakkaat voivat vierailta Nordean Internet-sivuilla tiedonhaun merkeissä, hoitaa pankkiasioita omilla tunnuksillaan Solo:ssa ja lähettää sekä vastaanottaa postia koskien pankkiasioita. Puhelimitse heitä palvelevat konttoreiden puhelinvaihteet tai puhelinasiakaspalvelu Contact Center, joka toimii pankkiasioden hoitamisessa niin ikään omilla Solo-tunnuksilla.

Kokemusten kautta Nordea on pystynyt havaitsemaan, että lähes kaikentyypisten tapahtumien ja pankkipalveluiden kustannukset pienenevät verkkopankkitoiminnasta johtuen (MeritaNordbanken 1999, 21). Kustannuksia on pystytty pienentämään muun muassa seuraavien selvitysten, kuten maksujen, pankki- ja postisiirtojen, lainojen ja lainahakemusten, osakekaupan, valuuttatilausten, korttitapahtumien, korttien myöntämisten, käteisen käsittelyn ja saldokyselyn osalta (MeritaNordbanken 1999, 21). Verkkopankki lisää samanaikaisesti myös tuottoja (Onwindows 2005). Jakelukanavana verkkopankin etuja suhteessa muihin jakelukanaviin nähden ovat asiointin helppous ja kustannustehokkuus (Rautanen 2006).

Asiointin helppous myös lisää asiointivolyymiä. Kustannustehokkuutta puolestaan lisää se, ettei tarvita pankin henkilöitä tekemään asioita, jolloin heistä ei ole oikeaa lisäarvoa. Aikaa vapautuu tehtäviin, joissa toinen henkilö voi vaikkapa asiantuntemuksellaan tuottaa todellista lisäarvoa palvelutilanteeseen. Näin konttoreissa voidaan keskittyä antamaan vaativampaa neuvontatyötä asiakkaille. Se onkin Nordean yksi kulmakivi. (Rautanen; Wederhorn-Liiri 2006.) Monia prosesseja automatisoidaan ja sitä kautta työmäärä supistuu ja materiaalin, esimerkiksi paperin kulutus pienenee huomattavasti (Wederhorn-Liiri 2006). Rutiinityöt vähenevät internetin ansiosta (MeritaNordbanken 1999, 23).

4.2.3 Verkkopankin uhat

Verkkopankin voi osiltaan olla myös uhka henkilökohtaisille kontakteille. Nordea on kuitenkin varautunut henkilökohtaisten kontaktien vähenemiseen kehittämällä palvelumalleja, joissa pyritään huolehtimaan pankkilähtöisestä kontaktoinnista asiakkaisiin. Vaikka kontaktien määrä on vähentynyt, niiden laatu on parantunut. Uhkana koetaan myös riippuvuus verkkopankkipalveluista. Verkon kautta asiointi on niin laajaa, että pankki ei pystyisi sitä enää hoitamaan muiden kanavien kautta, jos verkkopalvelut eivät olisi käytettävissä. Tähän Nordea on varautunut pyrkimällä varmistamaan palveluiden keskeytymättömän saatavuuden. (Rautanen 2006.)

Verkkopalvelun käyttöönotto vaatii asiakkailta myös riittävää teknologista kapasiteettia ja internet-yhteyttä. Verkkosointi vaatii käyttäjiä myös perehtymään sen käyttöön ja mahdollisuuksiin, joka saattaa vaikeuttaa asiointia monimutkaisissa finanssipalveluiden valintatilanteissa. (Ylikoski ym., 2000, 114.) Nordean konttoreista kuitenkin löytyy asiakaspäätteitä sähköisiä asiointeja varten ja niihin saa myös tarpeen mukaan opastusta.

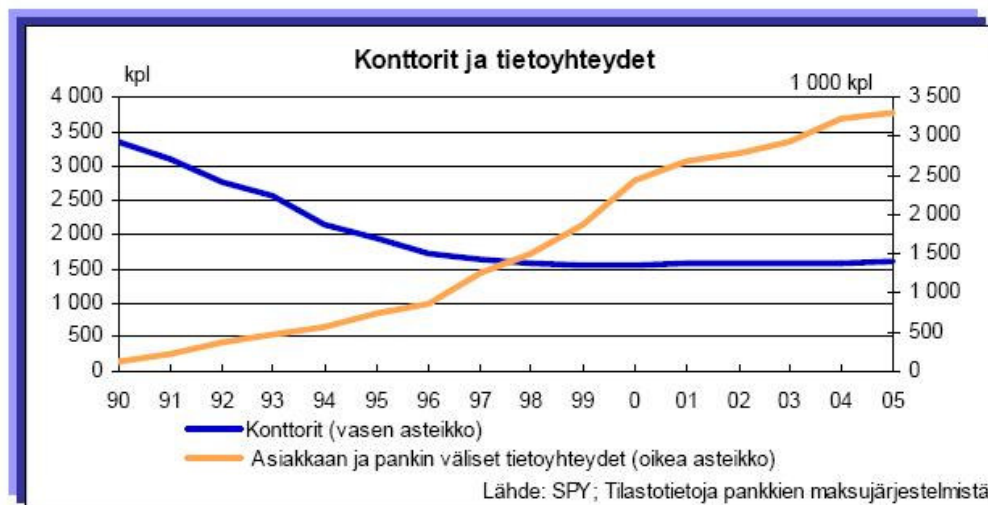
Teoriaosuudessa puhumme tietoturvan merkityksestä liiketoiminnalle sekä koko yhteiskunnalle. Yrityksen tulee luoda tietoturvastrategia ja noudattaa sitä. Tietoliikennettä valvotaan ja esimerkiksi henkilökunnan liikkumista voidaan rajoittaa. Nordeassa tietotekninen toimivuus sekä internetin toimivuus voivat olla uhkia verkkopankille. Tietoturvallisuus on myös yksi riskitekijä.

Pankin puolelta turvallisuus taataan niin, että henkilökunnan liikkumista tietoverkoissa rajoitetaan turvallisuus syistä ja sitä pystytään valvomaan Nordea pankissa, jotta järjestelmiin ei pääsisi viruksia eikä väärinkäytöksiä tapahtuisi. Asiakkaan puolelta turvallisuus puolestaan taataan joka käyttökerran jälkeen vaihtuvilla tunnusluvuilla. Viime aikoina turvallisuuskysymys on ollut vahvasti esillä ns. phishingin takia, jolloin asiakkaiden nettipankin tunnuslukuja on yritetty saada väärin käsiin. Järjestelmä on Nordeassa kuitenkin rakennettu niin, että turvallisuustaso on erittäin korkea ja sitä kehitetään jatkuvasti. (Wederhorn-Liiri, 2006.)

4.2.4 Verkkopankin tuomat muutokset

Nordean verkkopankki kuuluu tiivistä tämänpäiväiseen pankkitoimintaan, ja se voidaan luokitella täydelliseksi pankiksi. Sen käyttö laajenee koko ajan, ja uusia mahdollisuuksia tulee lisää. Yleisesti ottaen verkkopankki on otettu hyvin vastaan. Ensimmäisiä käyttäjiä ovat olleet kokeilunhaluisen Nordean vanhat asiakkaat. Nyt Nordea on siinä pisteessä, että verkkopankin käyttäjiä on jokaisesta asikaskunnasta ja kaikista ikäluokista. Noin puolet Nordean 11 miljoonasta asiakkaasta omistaa Solo-tunnukset. (Wederhorn-Liiri 2006.)

Verkkopankki on tuonut monia muutoksia perinteiseen pankkitoimintaan. Yksi suurimmista muutoksista on ollut asiakaskäyntien väheneminen konttoreissa. Nykyään suuri osa asiakkaista käy fyysisesti pankissa noin kerran vuodessa. Suureksi osaksi kortin nouto on syy, jonka takia pankkiin tullaan. Ensimmäinen tilattu kortti täytyy aina noutaa konttorista, mutta seuraavan voi halutessa saada jo postissa kotiin. (Wederhorn-Liiri 2006.)



KUVIO 14. Suomen pankkien konttoreiden määrä suhteessa tietoyhteyksiin (Suomen pankkiyhdistys 2005).

Työntekijöiden määrä Nordeassa on verkkopankin tultua vähentynyt huomattavasti. Wederhornin-Liirin mukaan työntekijöiden määrä on pudonnut koko konsernissa 40 000:sta noin 28 000:een sähköisen asioinnin tultua Nordeaan. Suomessa sijaitsevien pankkien lukuja tarkasteltaessa vuonna 1996 Meritassa oli 13 943 työntekijää, kun vuonna 2005 Nordeassa työskenteli 8910 henkilöä. Sitä kautta konttoreiden määrää on voitu pienentää (Kuvio 14). Suomessa Merita-pankin aikana Internetin tultua vuonna 1996 konttoreiden määrä oli 553, kun taas vuonna 2005 Nordean konttoreiden määrä oli 318 kappaletta. (Merita 1996; Suomen pankkiyhdistys 2006.)

4.3 Nordean strategia

Nordean strategiassa tärkeintä on oikea kohdentaminen. Nordean konsernilla on kuusi liiketoiminta-alueita, jotka toimivat neljällä pohjoismaisella kotimarkkina-alueella ja kasvavilla Itämeren alueen markkinoilla. Nordean strategialla pyritään kohdentamaan huomiota toiminnassa niihin alueisiin, joilla synergiat ja parhaiden käytäntöjen käyttöönotto luovat eniten lisäarvoa. Nordea on sitoutunut tuottamaan finanssiratkaisuja yhdessä asiakkaan kanssa. Nordean strategia kiteytyykin asiakas- ja henkilöstötyytyväisyyden sekä riskiposition ympärille. Strategiassa on tärkeää, että lisätään tuottoja ja pidetään kulut ennallaan. (Wederhorn-Liiri 2006.)

4.3.1 Strategian muodostaminen

Teoriaosuudessa kuvataan strategian muodostuminen: miten yrityksen toiminta-ajatus, visio ja päämäärät vaikuttavat siihen. Nordean strategia muodostuu tehtävän, vision ja arvojen ympärille. Nordean visio on säilyttää asema yhtenä johtavista yrityksistä Pohjoismaiden ja Itämeren alueella. Nordea haluaa kasvaa voimakkaasti ja kannattavasti kaikilla markkinoilla ja tuoteryhmissä, joissa se kilpailee. Nordea haluaa myös vakiinnuttaa asemansa valitsemisissaan segmenteissä ydinmarkkinoidensa ulkopuolella vahvan erityisosaamisensa ansoista.

Nordean päämäärä on olla johtava yritys monikanavaisessa markkinoinnissa ja verkkopohjaisten finanssiratkaisujen tarjoajana. Nordean toteuttaa visiotaan keskittymällä vahvuuksiin ja ydinliiketoimintaansa. Tarpeen tullen Nordea luopuu kaikesta muusta toiminnasta. Näin se pystyy parhaiten luomaan arvoa asiakkailleen ja osakkeenomistajilleen. Nordean arvoihin ja avainasioihin kuuluvat myös nopeus ja tulokset. Halutaan tarjota parempia ratkaisuja nopeasti ja saavuttaa parempia tuloksia kuin kilpailijat. Myös lupauksen pitäminen lukeutuu Nordean arvoihin. (Nordea 2006.)

4.3.2 Strategiset tavoitteet

Teoriaosuudessa kuvasimme strategisten tavoitteiden asettamista erittäin tärkeänä osana yrityksen strategian muodostumisessa. Tavoitteita tarkastelimme eri tavoiteryhmien kautta. Nordean johdolla on käytössä strategisten tavoitteiden asettamisessa Balanced Scorecard (BSC). Sen avulla tehostetaan tuloksiin keskittymistä. Balanced Scorecardin avulla voidaan määrittää strategiset tavoitteet ja toimenpiteet selvästi, jolloin voidaan tehostaa keskittymistä strategiseen suuntaan. Balanced Scorecard päivitetään vuosittain ja sitä seurataan kuukausittain. Nordea on saavuttanut huomattavia parannuksia tuloksiin keskittymisen myötä. (Nordea lehdistöpalvelut.)

Balanced Scorecard on strategiatyökalu, jonka tavoitteena on yhdistää visio, strategia, asiakassuhteet, toimintaprosessit ja henkilöstö niin, että siitä syntyy tasapainoinen kokonaisuus. Sen avulla luodaan myös mittarit, joilla mitataan strategian toteutumista kokonaisuuden sekä tärkeimpien osatekijöiden näkökulmasta. BSC myös yhdistää organisaation kokonaisuudeksi, jota voi hallita ja ymmärtää. (Kolumbus.) Sitä käytetään myös riskien hallitsemiseen. Sisäisiä prosesseja hallitaan toimivan sisäisen kontrollin avulla ja sillä, että henkiresurssit kohdennetaan oikein. Riskien hallinnan tavoitteisiin päästään tehokkaalla sisäisillä tarkastuksilla, riskien arvioinnilla, mittaamisella ja riskinhallintasuunnitelman jatkuvalla kehittämisellä. (Nordea 2005.)

4.3.3 Sähköisen liiketoimintastrategian luominen

Sähköisen liiketoimintastrategian luominen on jatkuva kehitysprosessi, jota kartoitimme teoriaosassa. Nordea aloitti tuotteiden ja palveluiden sähköistämisen jo varhain. Nordean strategiana saada asiakkaat käyttämään verkkopankkia oli hintojen edullisuus ja verkkopankin kustannustehokkuus. Nordean varatoimitusjohtajan Bo Haraldin mukaan Nordean verkkopankin menestymisen salaisuus olikin juuri varhainen asteittainen aloitus ja asiakkaiden mukaan saaminen. Näin Nordea pystyi jakamaan syynenergiansa perinteisen pankin ja verkkopankin välillä. Tällä tavalla Nordea myös säästi kuluissaan paljon, koska

sen ei tarvinnut tehdä kalliita markkinointikampanjoita asiakkaiden saamiseksi. (Enders ym. 2006, 72.)

Nordean sähköisen liiketoiminnan strategiaan kuuluu myös erottautuminen kilpailijoista, jossa Nordea on onnistunut hyvin. Sähköisen liiketoiminnan ja verkkopankin menestys ja kehitys kilpailijoista erottautumisessa voidaan Nordeassa jakaa seitsemään osaan:

1. Sähköisen liiketoiminnan kehittäminen aloitetaan ajoissa ja kohtuullisilla kuluilla.
2. Yhdistetään korkealuokkainen teknologia korkealuokkaiseen osaamiseen.
3. Pyritään siirtämään asiakaskunta käyttämään kustannustehokkaampia kanavia
4. Estetään mahdolliset ongelmat perinteisessä liiketoiminnassa tai verkkopankkitoiminnassa.
5. Käytetään jo olemassa olevaa asiakaskuntaa houkuttimena saavuttaa uusia verkkopankkiasiakkaita.
6. Minimoidaan riski, jossa rahaa pystyttäisiin varastamaan käyttämällä sähköistä maksutapaa.
7. Käytetään jo olemassa olevaa teknologiaa arvon tuottamiseen asiakkaille ja itse yritykselle

Nordea haluaa erottautua myös kilpailijoista interaktiivisuudella. Sillä tarkoitetaan sitä, että keskusteluyhteys välittyy myös Internetin kautta. (Mis quarterly executive, 2006.) Syyskuussa 2001 Nordea sai The Bankers – lehdeltä palkinnon parhaasta pankkitoiminnan strategiasta jo toisena perättäisenä vuonna (Tietoa Nordeasta 2001).

Teoriaosuudessa kerrotaan myös strategiatyöhön osallistuvien ihmisten merkityksestä. Nordea on Pohjoismaiden konserni ja sen strategia on sama kaikissa Pohjoismaissa. Nordean strategian suunnitteluun osallistuvat monet

ihmiset, mutta loppujen lopuksi strategiasta päättää johtoryhmä. Tämän jälkeen strategia jaetaan kentällä, ja konttoreissa toteutetaan strategia lähtökohtia (asiakas- ja henkilöstötyytyväisyys, riskiposition säilyttäminen ennallaan). Nordean strategia on pitkälti ylhäältä alas laadittu, mutta sisäisillä keskusteluilla vaikutetaan siihen, että kaikki pääsevät osallistumaan strategiatyöhön ja strategian kehittämiseen. (Wederhorn-Liiri 2006.)

4.3.4 Sähköisen liiketoiminnan vaikutus toimintatapaan

Nordean sähköinen liiketoimintastrategia perustuu hyvin pitkälti Nordean perusstrategiaan. Sähköinen liiketoiminta auttaa kuitenkin tuottojen nostamisessa, koska sähköinen liiketoiminta lisää tuotteita ja laajentaa palveluvalikoimaa. Tuotot Nordealla tulevat pääosin rahoituskatteista ja myytävistä tuotteista. Sähköinen liiketoiminta vaikuttaa Nordean strategiaan myös sillä, että Nordea pystyy pitämään kulut ennallaan. Kulupuolella sähköisen liiketoiminnan vaikutus on tuottoja suurempi, ja Ulla Wederhorn-Liirin mielestä juuri kulupuolella sähköisen liiketoiminnan strategia nimenomaan tukee perusstrategiaa. Kulupuolella vaikutus tulee henkilökustannusten ja konekantojen kautta. Vanhat maksuautomaatit ovat häviämässä, ja palveluja pyritään tarjoamaan asiakkaille yhä enemmän netin kautta. Sähköinen liiketoiminta auttaa myös riskiposition säilyttämistä. Nykyään riskipositio linkittyy yhä enemmän luottopuolelle, ja sen tietotekniikkaratkaisuihin. (Wederhorn-Liiri 2006.)

4.4. Johtopäätökset

Nordeassa sähköistyminen on aloitettu varhain, ja se on ollut pitkä prosessi. Internetin tulo on ollut suurin vaikuttaja Nordean sähköiseen liiketoimintaan. Juuri Internet on mahdollistanut Nordean verkkopankin, jolla on todella laaja palvelutarjonta. Verkkopankki on ollut suurin muutos Nordean sähköistymisprosessissa.

Verkkopankin etuina on sen saatavuus, kustannustehokkuus, nopeus, uusi asiakaspalvelumalli ja työmäärän- ja materiaalin supistuminen. Puolestaan verkkopankin uhkina voidaan nähdä henkilökohtaisten kontaktien väheneminen, riippuvuus verkkopankkipalveluista, teknologinen kapasiteetti ja Internet yhteys, osaaminen ja tietoturvallisuus. Muutoksina verkkopankki on tuonut asiakaskäyntien, työntekijöiden ja konttoreiden vähenemisen. Verkkopankkipalveluidensa avulla Nordea on pystynyt vähentämään kustannuksia ja parantamaan tuottoja, joka tukee Nordean strategiaa. Nordea on muuttanut asiakkaiden pankkipalveluita enemmän itsepalveluiksi, joka vaikuttaa siihen, että konttoreiden määrä vähenee ja henkilökunta voi keskittää osaamisensa tehokkaammin kuin ennen esim. neuvontatyöhön. Näin ollen Nordea säästää myös henkilöstökustannuksissa. Henkilöstön sitominen laadukkaaseen neuvontatyöhön tukee Nordean strategiaa siten, että panostetaan asiakastyytyväisyyteen ja asiakaspalvelun laatuun. Kaiken kaikkiaan verkkopankki on vaikuttanut koko Nordean toimintatapaan.

Nordean strategia kiteytyy asiakas- ja henkilöstötyytyväisyyden ja riskiposition ympärille. Sähköisellä liiketoiminnalla Nordeassa halutaan vaikuttaa siihen, että yrityksen tuotot nousevat ja kulut pysyvät ennallaan. Strategiana Nordea käytti asiakkaiden saamiseen hintojen edullisuutta ja verkkopankin kustannustehokkuutta. Näin saatiin asiakkaat mukaan ilman kalliita markkinointikampanjoita, ja kuluissa säästettiin huomasti sähköistymisen alussa. Verkkopankkipalveluiden kehittyessä sen asiakasvolyymi kasvoi, jolloin myös tuotot nousivat. Tämä on yksi tavoista, joilla sähköinen liiketoimintaa vaikuttaa Nordean strategiaan. Se tukee strategian lähtökohtia, kulujen, tuottojen ja asiakastyytyväisyyden suhteen.

Opinnäytetyötä arvioitiin yleisimmillä mittareilla, joita ovat reliabiliteetti ja validiteetti. Tätä opinnäytetyötä voidaan pitää reliabelina, koska se voidaan helposti toistaa ja tutkimustulokset eivät riipu tutkijoista. Opinnäytetyötä tehdessä pidettiin huoli, ettei mahdollisia liikesalaisuuksia paljasteta. Haastattelut suoritettiin tarkoin valituille henkilöille, ja niillä pyrittiin korkeaan objektiivisuuteen. Haastattelut antoivat hyvän lähtökohdan reliabiliteetille juuri haastateltavien ammatillisten asemien perusteella. Opinnäytetyötä voidaan myös

pitää validina, koska siinä tutkittiin juuri niitä asioita, joita siinä oli tarkoituskin tutkia.

Opinnäytetyön tuloksia heikensi hieman se, että toisen haastattelun vastaukset olivat puutteelliset. Sen takia ei saatu oletettavaa tiedon määrää, mitä tutkimus olisi vaatinut.

5. YHTEENVETO

Opinnäytetyön tarkoituksena oli perehtyä sähköiseen liiketoiminnan kehittymiseen, ja kartoittaa palveluyrityksen sähköistymistä. Lähemmän tarkastelun kohteena olivat kohdeyrityksen strategiset ja toiminnalliset muutokset muuttuneen toimintaympäristön vuoksi.

Yritykset saavuttavat sähköisen liiketoiminnan avulla kilpailuetua käyttämällä avoimia tietoverkkoja. Sähköinen liiketoiminta pitää sisällään informaation välittämisen, prosessien tehostamisen ja kauppa- ja transaktiotapahtumien toteuttamisen. Sähköinen liiketoiminta palvelee antaen hyötyä sekä yritykselle että sen asiakkaille. Internetin avulla yritykset tavoittelevat kustannusten pienentämistä, kilpailuetua, kustannustehokkuutta ja ajasta ja paikasta riippumatonta tavoitettavuutta. Asiakkaille sähköinen liiketoiminta puolestaan tarjoaa tehokkaan, mukavan ja nopean tavan asioida ajasta ja paikasta välittämättä. Lisäksi asiakkaat hyötyvät siitä, että tuotteiden ja palvelujen hintoja ja ominaisuuksia on helppo vertailla.

Sähköinen liiketoiminta muokkaa toimintaympäristöä ja yrityksen rakenteita. Yritysten tulisi olla valmiina parantamaan toimintaedellytyksiään pysyäkseen mukana kilpailussa. Sähköinen liiketoiminta voidaan näin ollen nähdä myös yrityksen strategiaa muokkaavana tekijänä. Strategian suunnittelussa tärkeintä onkin nähdä luomisprosessi jatkuvana kehitysprosessina, juuri muuttuvan toimintaympäristön takia. Suunnittelussa on myös huomioitava ketkä loppujen

lopuksi osallistuvat siihen. Valintatavat voivat tuottaa erilaisia tuloksia, koska esimiehet valitaan tehtäviinsä yleensä operatiivisten kykyjensä vuoksi.

Ilman toiminta-ajatuksen, arvojen ja vision muodostamaa kokonaisuutta ei yritys pysty rakentamaan toimivaa strategiaa. Nämä yrityksen elämäntehtävän elementit ovat kaikkein arvoperusteisimpiä ja pysyvimpiä osia strategisessa arkkitehtuurissa. Yrityksen visio ja strategia kulkevat käsi kädessä. Realistinen visio antaa lähtökohdan strategian kehittämiseksi, sillä sen perusteella yritys suunnittelee kehittämisensä pitkällä aikavälillä. Puolestaan strategiset tavoitteet toimivat välietappeina ja suunnannäyttäjinä matkalla kohti visiota. Yrityksen kriittiset menestystekijät näyttävät loppujen lopuksi kuinka onnistunut ja toimiva strategia on.

Opinnäytetyön teoriaosuus tukee empiiristä osuutta, sillä haastatteluiden kysymykset muodostettiin teorian pohjalta. Pääongelmana opinnäytetyössä oli sähköisen liiketoiminnan vaikutukset yrityksen strategiaan. Pääongelma jakautui kahteen alaongelmaan; miten sähköinen liiketoiminta on kehittynyt ja millainen merkitys strategialla on yrityksen liiketoimintaan. Ongelmiin haettiin vastauksia haastatteluilla. Empiirisessä osiossa saatiin vastaukset asetettuihin kysymysongelmiin.

Sähköinen liiketoiminta tukee hyvin perinteistä liiketoimintaa, koska opinnäytetyön kohdeyrityksessä sähköisen liiketoiminnan strategia perustuu pitkälti yrityksen perusstrategiaan. Sähköisen liiketoiminnan avulla kohdeyritys nostaa tuottojaan ja samalla pyrkii pitämään kulut ennallaan. Monia prosesseja on automatisoitu ja näin pystytty supistamaan työmäärää ja materiaaleja. Lisäksi sähköinen liiketoiminta vaikuttaa myös riskipositioon. Strategian merkitys yrityksen liiketoimintaan oli huomattava. Menestyksekkään strategian avulla kohdeyritys sai asiakkaansa käyttämään sähköisiä tuotteitaan ja palveluitaan, kun yritys aloitti sähköistymisensä. Näin pitkällä tähtäimellä säästettiin kuluissa. Nykyään Nordean strategiaan kuuluu kulujen pitäminen ennallaan.

Sähköisen liiketoiminnan kehitystä on tukenut tietotekniikan kehitys. Kohdeyrityksen asiakastyytyväisyys on kasvanut sitä mukaa, kun uudet

tietotekniset tavat ovat antaneet asiakkaille uusia mahdollisuuksia pankkiasiointiin. Sähköisen liiketoiminnan tuoma suurin muutos kohdeyrityksessä on ollut verkkopankki, jossa kohdeyrityksellä on kattava palvelutarjonta ja suuri käyttäjämäärä. Näistä huolimatta kohdeyrityksemme verkkopankkipalveluiden kehitys ja verkkopankin käyttäjämäärä jatkavat edelleen kasvuaan. Myös asioitivolyymi kasvaa verkkopankin helppouden myötä.

Ongelmia tai uhkia, joita sähköinen liiketoiminta on tuonut tullessaan perinteisen liiketoiminnan rinnalla, ovat teknologian valmius ja tietoturvallisuus. Viimeaikoina tietoturvallisuudessa onkin ollut ns. phishing vahvasti esillä, jolloin asiakkaiden nettipankin tunnuslukuja on yritetty saada väärin käsiin. Järjestelmä on Nordeassa kuitenkin rakennettu niin, että turvallisuustaso on erittäin korkea. Jatkotutkimuksena opinnäytetyöllemme voisi tarkastella sähköisen liiketoiminnan vaikutuksia Nordea pankin henkilöstöön. Mielenkiintoista olisi tietää, miten he ovat omaksuneet toimintaympäristön muutokset ja miten se on vaikuttanut heidän motivaatioon, osaamiseen ja kehittymiseen työssään. Toisaalta mielenkiintoista olisi myös tehdä tutkimus Nordean asiakkaiden näkökulmasta. Tutkittavana asiana voisi olla esimerkiksi heidän tyytyväisyytensä sähköisen verkkopankin palveluihin.

LÄHTEET

Kirjallisuus

Granhholm, P. 12/2002. Verkkoliiketoiminnan strateginen kehittäminen varsinaissuomalaisissa pk-teollisuusyrityksissä. Oy EDITA ab, Helsinki.

Hakanen, M. 2004. Pk-yrityksen strategiatyö, Menestystekijöinä tieto, luovuus ja oppiminen. Multiprint Oy. Helsinki.

Heikkilä, T. 1999. Tilastollinen tutkimus. Oy Edita Ab. Helsinki

Hirsjärvi, M. Rissanen T, Mäkipää M, Ruohonen M, Hannula M & Mäkinen S. 2005. Liiketoiminnan sähköistyminen. Research reports 22. TUT & UTA.

Kamesky, M. 2004. Strateginen johtaminen. Talentum Media Oy, Helsinki.

Kaplan, R & Norton, D. 2004. Strategiakartat. Aineettoman pääoman muuttaminen mittaviksi tuloiksi. Gummerus kirjapaino. Helsinki

Karjalainen, N. 2000. Sähköinen liiketoiminta. WSOY-kirjapainoyksikkö, Porvoo.

Karlöf, B. 2004. Strategian rakentaminen, sisältö ja välineet. Edita Prima Oy, Helsinki.

Kolari, J, Siirola H & Veistola P. 2000. Internet osana liiketoimintaa. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.

Koskinen, J. 2004. Verkkoliiketoiminta. Edita Prima Oy, Helsinki.

Kostamo, E. 2000. Strateginen ajattelu, Selviydy tietoyhteiskunnassa. Kauppakaari Oyj, Helsinki.

Martin, H. 2004. Liiketoiminnan sähköistäminen PK-yrityksessä: Tapaustutkimus asiakkuuden kehittämishankkeesta. Printed by Cityoffset Oy, Tampere.

Näsi, J&Aunola M. 2001. Yrityksen strategiaprosessit, yleinen teoria ja suomalainen käytäntö. Gummerus kirjapaino Oy, Jyväskylä.

Vilka, H. 2005. Tutki ja kehitä. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Keuruu.

Paavilainen, J. 1999. Internetin liiketoiminnallinen merkitys. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.

Seppä, M, Rissanen T, Mäkipää M, Ruohonen M, Hannula M, Mäkinen S. 2005. Liiketoiminnan sähköistyminen: Nykytila, tulevaisuuden haasteet ja tarve kansalliselle strategialle. Cityoffset Oy, Tampere.

Tschohl, J. 2001. Verkkokauppa: Palveluun perustuvaa nopeutta, tekniikkaa ja edullisuutta. Oy Rastor Ab, Helsinki.

Widgrén, M. 2002. Pankkikilpailu globaalistuvilla markkinoilla. Dark Oy, Vantaa.

Ylikoski T, Järvinen R, Rosti P, 2002. Hyvä asiakaspalvelu- menestystekijä finanssialalla. Yliopistopaino, Helsinki.

Suulliset lähteet

Rautanen, Pia. Palvelupäällikkö. Nordea Pankki Suomi Oyj, Aleksanterinkatu 5 , 15110 Lahti. Haastattelu 2.11.2006.

Wederhorn-Liiri, Ulla. Konttorinjohtaja. Nordea Pankki Suomi Oyj, Aleksanterinkatu 5 , 15110 Lahti. Haastattelu 20.10.2006.

Julkaisemattomat lähteet

Eloranta, J. 2004. Pankkitunnuksista avain kaikkeen verkkoasiointiin. Nordea Pankki Suomi Oyj. Ppt.

Harald, Bo. 2004. Täysi hyöty Nordean sähköisistä pankkipalveluista. Nordea Pankki Suomi Oyj. Ppt.

Nordea Pankki Suomi Oyj. 2006. Tervetuloa verkkopankin käyttäjäksi. Esite.

Teknillinen tiedekunta, Tietojenkäsittely. Tietoyhteiskunta. Vaasan Yliopisto [viitattu 15.10.2006]. Ppt. Saatavissa:
www.uwasa.fi/~jt/tte_103/tietoyhteiskuntaohjelma.ppt

Lehtiartikkelit

Lagus, A. 2003. Tietokone, nro 11, 26-27

Lappalainen, T. Ajassa, nro 3. 2006, 15

Leander, O. 2002. Tietokone, nro 3, 46-51

Internet-lähteet

Aaltonen, J. 2002. E-government ja julkishallinnon sähköiset palvelut [verkkajulkaisu]. Helsinki Tietojenkäsittelyn laitos [viitattu 6.10.2006]
Saatavissa: www.cs.helsinki.fi/u/jtaalton/seminaari/egov.doc

Berg, Venla. 12/2004. Pk-yritykten sähköinen liiketoiminta – Terpeet kehittää julkista palvelu tarjontaa [verkkajulkaisu]. KTM Julkaisuja, Elinkeino-osasto. Edita Publishing [viitattu 25.10.2006]. Saatavissa:
[http://ktm.elinar.fi/ktm_jur/ktmjur.nsf/All/B5CBE35D4B06D291C2256E990046C89F/\\$file/jul14elo.pdf](http://ktm.elinar.fi/ktm_jur/ktmjur.nsf/All/B5CBE35D4B06D291C2256E990046C89F/$file/jul14elo.pdf)

Enders A, Jelassi T&Harald, Bo. From e-banking to e-business at Nordea [verkkajulkaisu]. Mis Quarterly Executive [viitattu 1.11.2006]. Saatavissa:
<http://misqe.org/showabstract.jsp?ob1=79&ob2=94>

Enders A, Jelassi T, König A&Hungerberg H. The relativity of disruption: E-banking as a sustaining innovation in the banking industry. Julkaisussa Journal of electronic commerce research [online]. Vol. 7, no 2, 2006 [viitattu 28.10.2006]. Saatavissa: <http://www.csulb.edu/journals/jecr/issues/20062/paper2.pdf>

Ensiaskleet [verkkajulkaisu]. Suomen Internetopas[viitattu 2.10.2006]. Saatavissa: <http://www.internetopas.com/historia/>

Etälukio. 2006. Opetushallitus. [viitattu 7.11.2006] Saatavissa:
<http://www2.edu.fi/yrittajyvayla/?page=224>

Hämeenlinnan kaupungin kirjasto [verkkajulkaisu]. [viitattu 2.10.2006]. Saatavissa: http://www.htk.fi/kirjasto/inetopas/net_o.htm

Jantunen, H. 1999. Suomen ketjut mukaan verkkokauppaan- pelle pelottomat panevat pillit pussiin [verkkajulkaisu]. Verkkouutiset [viitattu 14.10.2005]. Saatavissa:
http://w3.verkkouutiset.fi/arkisto/Arkisto_1999/10.syyskuu/vkau3699.htm

Kalanen, S. 2006. Sähköisen liiketoiminnan suunnitelmat ajantasalle [verkkajulkaisu]. Steerco Oy [11.10.2006]. Saatavissa:
<http://www.steerco.fi/Default.aspx/105>

Keskioja S; Ritola A-K. 2004. Sähköisen liiketoiminnan strategia ja teknologia osana yrityksen strategiaa [verkkajulkaisu]. Helsingin yliopisto Tietojenkäsittelytieteen laitos [viitattu 19.10.2006]. Saatavissa: <http://www.helsinki.fi/~niinivaa/kurssit/sovellusintegraatio/raportit/strategiajateknologia.pdf>

Klang, J. 2006. Vie liiketoimintasi verkkoon [verkkajulkaisu]. Suomen yrittäjät [viitattu 5.10.2006]. Saatavissa: <http://www.yrittajat.fi/sy/home.nsf/pages/C2256DB30028DDCFC2256AD2004F3F23>

Käyttötieto. 2002. [verkkajulkaisu] Kolumbus [viitattu 6.11.2006] Saatavissa: <http://www.kolumbus.fi/kayttotieto/balanced%20scorecard%20lyhyesti.htm>

Lahtinen J, Isoviita A&Rajaranta S. 2001. E-business [verkkajulkaisu] Avaintulos Oy [9.10.2006viitattu]. Saatavissa: <http://www.avaintulos.fi/ebusiness.pdf>

Liikenne ja viestintäministeriö. 2004. Turvalliseen tietoyhteiskuntaan: Kansallisen turvallisuusasioiden neuvottelukunnan kertomus valtioneuvostolle [verkkajulkaisu]. Kainuun Sanomat Oy, Arkkipaino [viitattu 21.10.2006]. Saatavissa: <http://www.mintc.fi/oliver/upl163-Tietoturvastrategia%2014.pdf>

Merita. 1996. Meritan-konsernin vuosikertomus [verkkajulkaisu]. Merita Pankki [viitattu 29.10.2006]. Saatavissa: <http://helecon3.hse.fi/FI/yrityspalvelin/pdf/1996/fmerita.pdf>

MeritaNordbanken. 1999. Vuosikertomus [verkkajulkaisu].MeritaNorbanken [viitattu: 30.10.2006]. Saatavissa: <http://helecon3.hse.fi/FI/yrityspalvelin/pdf/1999/Fmerita1999.pdf>

Nikulainen, Kalevi. 2006. [verkkajulkaisu]. Digi today [viitattu 2.10.2006]. Saatavissa: http://www.digitoday.fi/page.php?page_id=9&news_id=20065488

Nordea. 2002. Nordic Baltic Holding saa The Banker -lehden palkinnon maailman parhaasta sähköisen pankkitoiminnan liiketoiminta-strategiasta [verkkojulkaisu]. Nordea Lehdistötiedotteet [viitattu 28.10.2006]. Saatavissa:

http://www.nordea.com/sitemod/nordea_all/modules/PressReleases/index.aspx?pid=59552

Nordea. 2005. Nordea Pankin vuosikertomus [verkkojulkaisu]. Nordea. [viitattu 29.10.2006]. Saatavissa:

http://www.nordea.com/sitemod/upload/Root/www.nordea.com%20-%20fi/Investor%20Relations/Summary_FI_2006.pdf

Nordea. 2006a. Tietoa Nordeasta [verkkojulkaisu]. Nordea Pankki SuomiOyj [viitattu 28.10.2006] Saatavissa:

<http://www.nordea.com/sitemod/default/widecare.aspx?bid=54782>

Nordea. 2006b. International network [verkkojulkaisu] Nordea Pankki Suomi Oyj [viitattu: 28.10.2006] Saatavissa:

<http://www.nordea.com/sitemod/default/widecare.aspx?bid=58582>

Onwindows. 2005. Nordea [verkkojulkaisu]. Onwindows [viitattu 3.11.2006]. Saatavissa: <http://www.onwindows.com/article.asp?id=540>

Oppimateriaali. 2003. [verkkojulkaisu] Kuopion yliopisto ja Savon ammattikorkeakoulu [viitattu 7.11.2006] Saatavissa:

http://www.uku.fi/avoin/tuta/j1_3strategiset_elementit.htm

Peltoniemi A, Kallio P&Marttila J. 2003. Sähköinen liiketoiminta Suomen maataloussektorilla, n:o 65 [verkkojulkaisu]. Pellervon taloudellinen tutkimuslaitos, Helsinki [viitattu 5.10.2006]. Saatavissa:

http://www.ptt.fi/dokumentit/tp65_09080610.pdf

Pietikäinen, J-P. 2003. Suomen postin tarina 1638-2003 [verkkojulkaisu]. Suomen Posti Oyj [viitattu 14.10.2006]. Saatavissa:

<http://www.posti.fi/postimuseo/postinhistoria/>

Reyna, S. Disadvantages of a home-based Internet business [verkkojulkaisu].

Poverhomebiz [viitattu 25.10.2006:]. Saatavissa:

<http://www.powerhomebiz.com/vol90/disadvantages.htm>

Salmi, T.&Torvelainen T. 1999. Määritelmä [verkkojulkaisu]. Oppimateriaalit

[viitattu 06.10.2006]. Saatavissa:

<http://oppimateriaalit.internetix.fi/fi/avoimet/6tekniikkatalous/elektro/maaritelma>

Some Disadvantages of Internet trade [verkkojulkaisu]. Small business bible

[viitattu 25.10.2006]. Saatavissa:

http://www.smallbusinessbible.org/somedisadvantages_internettrade.html

Stenberg, M. 2006. Tieto - Tietojohtamisen arkkitehtuurit [verkkojulkaisu]

Standardien käyttö ja tarkoitus. 2005. [verkkojulkaisu]. SFS [viitattu 15.10.2006].

Saatavissa: <http://www.sfs.fi/palvelut/oppilaitoksille/tarkoituskaytto.html>

Suomen Pankkiyhdistys. 2005. Pankit Suomessa [verkkojulkaisu]. Pankkiyhdistys

[viitattu 29.10.2006]

Saatavissa: http://www.pankkiyhdistys.fi/sisalto/upload/pdf/pankit_2005.pdf

Suomalaiset tietotekniikan käyttäjänä. 2005 [verkkojulkaisu]. Tilastokeskus

[viitattu 3.10.2006]. Saatavissa:

http://www.stat.fi/til/sutivi/2005/sutivi_2005_2006-06-12_tau_001.html

Suomi lukuina. 2005. Vuoden 2005 tiedotteet [verkkojulkaisu]. Tilastokeskus

[viitattu 25.10.2006]. Saatavissa:

http://www.stat.fi/ajk/tiedotteet/v2005/tiedote_027_2005-05-27.html

Sähköinen kaupankäynti. 2005. [verkkojulkaisu]. Kauppa ja teollisuusministeriö

[viitattu 11.10.2006]. Saatavissa: <http://www.ktm.fi/index.phtml?s=944>

The scorecard managers forum. [verkkojulkaisu] Corporater [viitattu 6.11.2006]

Saatavissa:

<http://195.215.15.190/sitemod/default/index.aspx?pid=64642>(<http://www.corporater.com/forums/Default.aspx?tabid=464>)

Tieke. 2003. Sähköisen kaupankäynnin aapinen [20.10.2006]. Tietoyhteiskunnan kehittämiskeskus ry [viitattu 20.10.2006].

Saatavissa:

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

Tietoenator. 2003. Learn from the largest bank of the world [verkkojulkaisu].

Tietoenator, Latvia [viitattu 1.11.2006]. Saatavissa:

<http://www.tietoenator.lv/default.asp?path=556,756,16101,1200,5294,5295>

Toimintakertomus 2005. Riskienhallinta. [verkkojulkaisu] Nordea Pankki suomi

Oyj [viitattu 6.11.2006] Saatavissa:

<http://nordea1.absolutions.fi/default.asp?docId=12321>

Tuloksia Internetin käytöstä Suomessa. 2004. [verkkojulkaisu]. Taloustutkimus

Oy [viitattu 7.10.2006:] Saatavissa:

<http://www.taloustutkimus.fi/index.html?http://www.taloustutkimus.fi/data.asp?articleid=368>

Tuominen A. 2006. Elektroniikan tuotteistaminen [verkkojulkaisu] University of Turku [viitattu 7.11.2006] Saatavissa:

http://www.it.utu.fi/opetus/jit/JIT.Tuotteistamisen_esittely.ppt#306,17,Toiminta-ajatus

Työvoima ja työllisyys. 2006. [verkkojulkaisu]. Elinkeinoelämän keskusliitto [viitattu 25.10.2006]. Saatavissa:

http://www.ek.fi/ek_suomeksi/tyoelama/tyomarkkinoiden_rakenteet/tyovoima_ja_tyollisyys.php

UNCTAD Secretariat. 2004. Use of the internet for efficient international trade [verkkajulkaisu]. United Nations, New York and Geneva [viitattu 1.11.2006].
Saatavissa: http://www.unctad.org/en/docs/sdtetib20033c2_en.pdf

Vaalaranta, R. 2005. Käytännön kokemuksia liiketoiminnan sähköistämisestä [verkkajulkaisu]. Tietoyhteiskunnan kehittämiskeskus ry [viitattu 14.10.2006].
Saatavissa: http://www.tieke.fi/tiedosta-lehti/?ARTICLE_NUM=14268

Wikipedia [verkkajulkaisu]. Vapaa tietosanakirja. Artikkele. [viitattu 25.9.2006]
Saatavissa : <http://fi.wikipedia.org/wiki/Ihminen>