

Janne Mäntymäki

Murroksesta monikanavaiseseen vähittäiskauppaan

Opinnäytetyö

Kevät 2015

SeAMK Liiketoiminta ja kulttuuri

Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma

Ylempi AMK-tutkinto

SeAMK 

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

Opinnäytetyön tiivistelmä

Koulutusyksikkö: Liiketoiminta ja kulttuuri

Koulutusohjelma: Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma

Suuntautumisvaihtoehto: Asiakaslähtöinen liiketoiminta

Tekijä: Janne Mäntymäki

Työn nimi: Murroksesta monikanavaisen vähittäiskauppaan

Ohjaaja: Ville-Pekka Mäkeläinen

Vuosi: 2015

Sivumäärä: 86

Liitteiden lukumäärä: 1

Vähittäiskauppa on murroksessa, ja verkkokauppa kasvaa. Kuluttajan ostokäyttäytyminen on muuttunut. Tuotteiden ostaminen on kuluttajille monivaiheinen prosessi, missä teknologia on vahvasti mukana. Mitä suurempaan osaan prosessista kauppa pystyy vaikuttamaan, sitä suuremmalla todennäköisyydellä se siitä hyötyy. Viimeaikaisista artikkeleista nousee esiin, että tulevaisuudessa menestyy parhaiten monikanavainen kauppa.

Opinnäytetyön ensisijainen tarkoitus oli selvittää kuluttajaverkkokaupan menestyksen kulmakivet ja kehittää K. Mäntymäki Oy:n tietoa ja ymmärrystä verkkokaupasta. Yritys saa tietoa suunnitelmien tueksi, jos se lähtee kehittämään liiketoimintaansa verkkoympäristöön. Tutkittiin myös, mitä hyötyä monikanavaisuudesta on yritykselle. Tämä työ antaa tietoa ja ymmärrystä, ostokäyttäytymisen muutoksesta, verkkokaupasta, ja kehittää yrityksen strategista ajattelua, erityisesti mahdollisen verkkokauppahankkeen näkökulmasta. Yrityksen täytyy kyetä arvioimaan verkkokaupan merkitys, mahdollisuudet ja valmiudet oman liiketoimintansa ja resurssien näkökulmasta. Tutkimuksesta voi olla hyötyä myös muille verkkokauppahanketta suunnitteleville tahoille.

Tutkimusote oli kvalitatiivinen. Teoriaosuudessa perehdytään kuluttajan ostokäyttäytymiseen, verkkokauppaan ja strategiaan. Tutkimusaineisto kerättiin teema-haastatteluiden avulla. Otokseen haastateltiin neljää vähittäiskauppiasta, jotka toimivat myös verkkoympäristössä. Kaikki olivat toimineet verkkokaupassa jo useamman vuoden. Tutkimusaineisto analysoitiin, ja tulokset esitellään omassa luvussa.

Tulokset vahvistavat aiemman tutkimuksen tuloksia yrityksen strategian ja markkinoinnin merkityksestä verkkokaupan menestystekijöinä. Tämä tutkimus nostaa näiden menestystekijöiden rinnalle yrityksen osaamisen, resurssit ja asiakaslähtöisen liiketoiminnan. Tutkimus osoittaa, että kivijalkakaupan tunnettavuus kasvaa ja markkina-alue laajenee, kun kauppa toimii monikanavaisena. Kivijalkakauppa ja verkkokauppa tukevat toisiaan toimittaessa monikanavaisesti. Verkkokaupan tutkimusta tarvitaan lisää myös jatkossa.

Avainsanat: verkkokauppa, monikanavainen kauppa, strategia

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Thesis abstract

Faculty: School of Business and Culture

Degree programme: Master's Degree Programme in Entrepreneurship and Business Competence

Specialisation: Customer Oriented Business

Author: Janne Mäntymäki

Title of thesis: Transformation of Retail sector to Multi-Channel Commerce

Supervisor: Ville-Pekka Mäkeläinen

Year: 2015

Number of pages: 86

Number of appendices: 1

Retail sector is in transformation and B2C e-commerce is growing. Consumer behaviour has changed. Buying products is a multi-step process for consumers, where technology is heavily involved. The larger part of the process retail trade is able to influence, the greater the likelihood it will benefit from it. Recent articles show that multi-channel commerce will thrive best in the future.

The primary purpose of the thesis was to study the cornerstones of the success of B2C e-commerce and develop the knowledge and understanding of K. Mäntymäki Ltd of online commerce. The company receives information to support its plans, if it starts to develop their business in a network environment. Another aim was to study the benefits of the multi-channel approach for the company. This study will provide knowledge and understanding of change in consumers' buying behaviour and e-commerce, as well as develop the company's strategic thinking, especially in light of a possible e-commerce project. The company must be able to assess the importance, opportunities and capabilities of e-commerce from the point of view of its own business and resources. The study may also be useful to other companies planning an e-commerce project.

The study was a qualitative. The theoretical part examines consumer buying behaviour, e-commerce and strategy. The data was collected by semi-structured interviews. Four retailers that also operate in a network environment were interviewed for the sample. All had acted in e-commerce for several years. The data was analyzed, and the results are presented in a separate chapter.

The results confirm previous research results on the importance of a company's strategy and marketing as success factors for e-commerce. Alongside these success factors, this study raises the company's expertise, resources, and customer-oriented business. The study shows that the visibility of a ground floor shop grows and its market area expands along with multi-channel commerce. The ground floor shop and e-commerce support each other when operating in multiple channels. More research on e-commerce will be needed also in the future.

Keywords: e-commerce, multi-channel commerce, strategy

SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä.....	2
Thesis abstract.....	3
SISÄLTÖ.....	4
Kuvio- ja taulukkoluetelo.....	6
1 JOHDANTO	7
1.1 Työn taustaa	8
1.2 Tutkimuksen tavoitteet	8
1.3 Rakenne ja rajaukset	9
1.4 Terminologia	10
2 VÄHITTÄISKAUPPA MURROKSESSA	12
2.1 Kaupan kehityskulku	14
2.2 Myynti	15
2.3 Ostoprosessin muutos	17
2.4 Perinteinen malli	18
2.5 Prosessi muuttuu	19
3 VERKKOKAUPPA OSANA KAUPANKÄYNTIÄ	22
3.1 Verkkokaupan merkitys kaupankäynnille	23
3.2 Eteneminen ja edellytykset verkkokauppaan	27
3.3 Verkkokaupan perusprosessit.....	31
3.3.1 Tuotehallinta	32
3.3.2 Markkinointi.....	33
3.3.3 Logistiikka ja maksaminen	37
3.3.4 Asiakaspalvelu.....	42
3.4 Aiempi tutkimus.....	44
4 STRATEGIA.....	46
4.1 Sinisen meren strategia	48
4.2 Työkalut	49
5 TUTKIMUSPROSESSI	53
5.1 Tutkimusmenetelmät.....	53
5.2 Aineiston hankinta.....	54

5.3 Aineiston analysointi ja tulkinta	55
5.4 Reliabiliteetti ja validiteetti	56
6 TUTKIMUKSEN TULOKSET	58
6.1 Verkkokaupan perustaminen	58
6.2 Toiminta	59
6.2.1 Logistiikka	60
6.2.2 Toimitusmaksut	62
6.2.3 Asiakaspalvelu	63
6.2.4 Markkinointi	64
6.3 Monikanavaisuus ja hyödyt	66
6.4 Strategia	67
6.5 Menestyksen kulmakivet verkkokaupassa	70
7 JOHTOPÄÄTÖKSET	77
8 POHDINTA	80
LÄHTEET	81
LIITTEET	86

Kuvio- ja taulukkoluetelo

Kuvio 1. Bruttokansantuotteen kehitys. (Valtiovarainministeriö).....	12
Kuvio 2. Kotimaankaupan myynti 2013. (Tilastokeskus, Kauppa.).....	16
Kuvio 3. Kuluttajan ostoprosessin vaiheet. (Solomon 2004, 292.)	19
Kuvio 4. Verkkokaupan kehitys 2010 – 2013. (ASML, Kaupan liitto & TNS Gallup.)	24
Kuvio 5. Verkkokaupan perustamisen edellytykset. (Hallavo 2013, 78.).....	28
Kuvio 6. Verkkokaupan perusprosessit. (Hallavo & Valvanne 2012, 198.)	31
Kuvio 7. Punaisen ja sinisen meren strategiat. (Chan Kim & Mauborgne 2005, 39.)	48
Kuvio 8. Neljä kysymystä. (Chan Kim & Mauborgne 2005, 51.).....	50
Kuvio 9. Nelikenttä. (Chan Kim & Mauborgne 2005, 58.).....	51
Kuvio 10. Verkkokaupan menestyksen neljä kulmakiveä.....	74
Kuvio 11. Verkkokaupan menestyksen neljä kulmakiveä.....	77
Taulukko 1. Verkkokaupan kategoriat. (Schniederjans et al. 2014, 5.)	23
Taulukko 2. Vaatteita ja kenkiä internetin kautta ostaneet ja palauttaneet 2013. (Tilastokeskus 2013.).....	40

1 JOHDANTO

Suomessa on herännyt viime aikoina vakava huoli erikoiskauppojen selviämisestä hengissä verkkokaupan puristuksessa. (Havumäki & Jaranka 2014, 11.) TNS Gallupin, Kaupan liiton ja Asiakkuusmarkkinointiliiton verkkokauppatilaston mukaan suomalaiskuluttajat ostivat verkosta tavaroita ja palveluita vuonna 2013 yhteensä 10,5 miljardilla eurolla. Yli puolet verkkokaupasta on erilaisia palveluja ja noin kolmasosa 3,4 miljardia oli vähittäiskaupan tuotteita. Tavaroiden ja palveluiden verkkokauppa kasvoi Suomessa lähes 9 % vuonna 2013 verrattuna edellisvuoteen. Kasvu verkossa kertoo ennen kaikkea kuluttajien siirtymisestä kanavasta toiseen. Kolmessa vuodessa verkkokauppa on kasvanut liki viidenneksen. Verkkokaupan yleistymisen on lisännyt kaupan kansainvälistä kilpailua. Tärkeää onkin nyt ylläpitää kotimaisten kauppojen kilpailukykyä.

Tämän opinnäytetyö kertoo vähittäiskaupan murroksesta, ostokäyttäytymisen muutoksesta, lisää strategista ymmärrystä ja tuo kohdeyritykselle lisää tietoa tilanteeseen voimakkaasti vaikuttavasta verkkokaupan roolista ja merkityksestä. Tarkoituksena on tutkia haastattelujen avulla, minkälaisia strategiavalintoja toiset vähittäiskaupan yrittäjät ovat tehneet siirtyessään toimimaan kivijalkaliikkeen rinnalla myös verkkoympäristössä. Ovatko he vieneet liiketoimintansa verkkoon sellaisenaan, vai muuttaneet sitä jotenkin. Tärkeimpänä tutkimuskysymyksenä: mitkä ovat verkkokaupan menestyksen kulmakivet.

Yrityksen täytyy kyetä arvioimaan verkkokaupan merkitys, mahdollisuudet ja valmiudet oman liiketoimintansa ja resurssiensa näkökulmasta. Ihmisten tapa viestiä, oppia, hakea ja jakaa tietoa sekä tehdä päätöksiä on muuttunut. Yrityksien on osattava arvioida myös asiakaskäyttäytymisen muuttumisen merkitys omalle liiketoiminnalleen. Omien asiakkaiden ostoskäyttäytymisen tuntemuksella on merkittävä rooli verkkokaupan näkökulmasta, tiedetään mikä on asiakkaiden ensisijainen ostoskanava ja mitä kautta asiakkaat hakevat tietoa. Asiakaskohtaamisen kanava- ja valikoima on kasvanut voimakkaasti viime vuosina.

1.1 Työn taustaa

Opinnäytetyön kohdeyritys K. Mäntymäki Oy on Kauhajoella toimiva perheyritys, joka myy laadukkaita kenkiä, käsi- ja matkalaukkuja. Kenkämallistot löytyvät naisille, miehille ja lapsille. Mäntymäki aloitti nykyisellä toimialalla vuonna 2000. Sitä ennen yritys toimi päivittäistavarakaupan toimialalla vuodesta 1984 lähtien. Yrityksellä ei ole verkkokauppaa. Tällä hetkellä verkkoa hyödynnetään kaupallisesti markkinoimalla sosiaalisessa mediassa ja yrityksellä on omat kotisivut.

Opinnäytetyön tarpeet lähtivät yrittäjän ja samalla tutkijan omista lähtökohdista ja ajatuksista. Talouden tilanne Suomessa on haastava. Tilanne vaikuttaa voimakkaasti erikoiskaupan myyntiin. Samaan aikaan kauppaa ravistelee asiakkaan ostokäyttäytymisen muutos. Verkkokauppojen myynti kasvaa ja kansainvälinen kilpailu kiristyy.

Ympäristöämme havainnoimalla voidaan todeta, että ihmiset käyttävät todella paljon aikaansa internetissä ja selaavat älypuhelimiaan missä tahansa. Kaupan ja kuluttajien välinen B2C (Business to Consumer) verkkokauppa ei ole ainut verkkokaupan muodoista, mikä syö kaupan tulosta. Todella paljon on yleistynyt kuluttajien välinen C2C (Consumer to Consumer) kaupankäynti esimerkiksi sosiaalisessa mediassa ja muissa verkkopalveluissa. Kierrätys on muotia ja verkon huutokauppa- ja kirpputoripalvelut ovat erittäin kovassa suosiossa. Myös talouden pitkittynyt taantuma vaikuttaa tällä hetkellä voimakkaasti asiakkaiden ostovoiman heikkeneemiseen. Erikoiskaupan myynti on laskenut kaksi vuotta peräkkäin. Vaatteiden ja jalkineiden vähittäiskauppa laski 2013 2,7 % ja 2014 peräti 4,0 %, ja verotus on samalla kiristynyt. Kaikki tekijät ovat osaltaan vaikuttaneet myös opinnäytetyön kohdeyrityksen liikevaihdon laskuun. (Honkaniemi 2015, 38; Tilastokeskus.)

1.2 Tutkimuksen tavoitteet

Tämän työn ensisijaisena tavoitteena on löytää verkkokaupan menestyksen kulmakivet ja tuomaan tästä hyöty K. Mäntymäki Oy:lle. Tutkimus on yrityksen päätösten ja valintojen tukena, jos se päättää lähteä kehittämään liiketoimintaansa verkkoympäristöön. Vastauksia haetaan teorian ja puolistrukturoidun teemahaas-

tattelun avulla neljältä yrittäjältä, jotka ovat perustaneet kivijalkaliikkeen rinnalle myös verkkokaupan. Tutkimuksessa pyritään saamaan vastauksia myös siihen, mitä hyötyä monikanavaisuudesta on yritykselle. Lisäksi tämä työ antaa K. Mäntymäki Oy:lle lisää tietoa ja ymmärrystä ostokäyttäytymisen muutoksesta, verkkokaupasta ja kehittää yrityksen strategista ajattelua liiketoiminnan suhteen erityisesti ajatellen mahdollista etenemistä verkkokauppaan. Tämä tutkimus antaa tietoa verkkokaupan luvuista ja kehityksestä viime vuosina. Antaa ajatuksia ja näkökulmia verkkokaupan roolista kuluttajakaupassa. Tämän työn avulla yritys pystyy muodostamaan käsitystä siitä, onko sillä mahdollisuuksia ja valmiuksia lähteä toteuttamaan omaa monikanavaista liiketoimintakonseptia.

Verkkokauppaa käsittelevässä teoriaosuudessa on käsitelty laajasti aihetta käsitteleviä uusimpia kirjallisuuslähteitä ja strategia osuuden lähteet ovat laadullisesti korkeatasoisia. Tutkimuksesta voi olla hyötyä myös muille yrittäjille ja yrityksille, jotka miettivät verkkokaupan perustamista. Työ antaa erinomaiset mahdollisuudet havaita minkälainen merkitys verkkokaupalla on tämän päivän liiketoiminnalle.

Tämän opinnäytetyön varsinaisena tutkimuskysymyksenä on:

- **Mitkä ovat verkkokaupan menestyksen kulmakivet?**

1.3 Rakenne ja rajaukset

Johdantoluvussa kerrotaan opinnäytetyön lähtökohdat ja johdatellaan aihepiiriin. Kerrotaan tausta, tavoitteet, rakenne, rajaukset sekä keskeiset käsitteet. Toisessa luvussa käydään läpi erittäin ajankohtaista aihetta vähittäiskaupan murroksesta. Tuodaan esiin, mikä tilanteeseen vaikuttaa ja miten se vaikuttaa kaupan myyntiin. Kolmannessa luvussa kerrotaan kuluttajien ostoprosessista ja sen muutoksesta. Ostokäyttäytymisen muutoksen tiedostaminen lisää kaupan ymmärrystä kuluttajan käyttäytymisestä. Neljäs luku valottaa verkkokaupan merkitystä osana kaupan asiakaskohtaamisen kanavavalikoimaa ja avaa verkkokaupan perusprosesseja kaupan näkökulmasta.

Kuudennessa luvussa mennään tutkimuksen empiiriseen osuuteen ja selvitetään tutkimusprosessin vaiheet. Kerrotaan miten aineisto hankittiin, analysoitiin ja tulkit-

tiin. Lopuksi arvioitiin tutkimuksen reliabiliteettia ja validiteettia. Seitsemännessä luvussa tuodaan esiin tutkimuksen tulokset. Viimeisessä kahdeksannessa luvussa kerrotaan lyhyesti tutkimuksen vaiheista ja selostetaan, mitä johtopäätöksiä tutkimuksesta voi tehdä. Lopuksi tehdään vielä itsenäistä pohdintaa tutkimuksesta.

Opinnäytetyö on rajattu verkkokaupan osalta B2C (Business to Consumer) kauppaan eli kaupan ja kuluttajan väliseen kaupankäyntiin. Verkkoliiketoiminta itsessään on niin laaja käsite, että sen viitekehyksestä on rajattu ulkopuolelle verkkokaupan juridiikka, tietoturva, ulkoasu ja käytettävyyss- sekä tekniset asiat. Ne ovat ehdottoman tärkeitä asioita, mutta niihin kannattaa hyödyntää asiantuntijoiden apua lähdeittäessä toteuttamaan verkkokauppaprojektia. Verkkokauppaa on tässä työssä lähestytty pienen vähittäiskaupan yrityksen näkökulmasta.

1.4 Terminologia

Verkkokauppa on internetissä toimiva kauppa. Koko ostoprosessi tuotteen löytämisestä sen tutkimiseen, ostamiseen ja oston vahvistumiseen voidaan toteuttaa kokonaan verkossa. Yritykset käyttävät internetiä tuotteidensa ja palveluidensa myymiseen, yrityksensä ja tuotteidensa mainontaan sekä muun markkinointiviestinnän ja tiedon välittämiseen. Verkkokauppa on välttämätön asiakaskohtaamisen kanava maailmassa, jossa tehdään ostopäätöksiä verkossa. Verkkokaupasta käytetään yleisesti monia muitakin termejä kuten: sähköinen kaupankäynti, nettikauppa, e-kauppa, mutta tässä työssä pyritään käyttämään termiä verkkokauppa. (Havumäki & Jaranka 2014, 7; Hallavo 2013, 19; Vehmas 2008, 4.)

B2C (Business to Consumer) opinnäytetyössä keskitytään vähittäiskaupan ja kuluttajan väliseen kaupankäyntiin eli kuluttajakauppaan. Kaupan osapuolilla on merkitystä siihen, mitkä lait säätelevät kaupankäyntiä. Kuluttajansuojalaki koskee vain B2C kaupankäyntiä. (Havumäki & Jaranka 2014, 19; Schniederjans ym. 2014, 5.)

Mobiililaitteilla tarkoitetaan laitteita, joilla pääsee tietoverkkoon ajasta ja paikasta riippumatta. Laitteita on erilaisia: älypuhelimet, tabletit, kannettavat tietokoneet

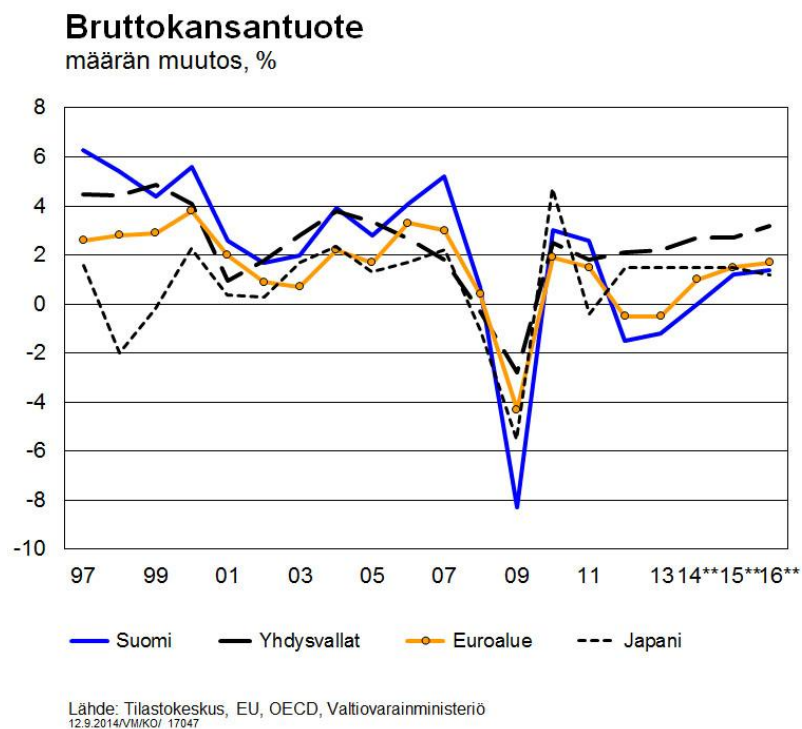
sekä laitteet, joiden ominaisuudet osittain hävittävät rajat laitteiden väliltä. (Google) Mobiililaitteet ovat muuttaneet 2010-luvulla kuluttajien tapaa tehdä ostoksia.

Monikanavaisella kaupalla tarkoitetaan liiketoimintaa, jossa yhdistyvät verkko-kauppa, ostamista helpottavat digitaaliset palvelut ja fyysinen myymälä. Monikanavaisuuden uskotaan palvelevan nykykuluttajaa parhaiten. Yrityksen edetessä verkkokauppaan, sen tulisi lähteä kehittämään monikanavaista palvelukokonaisuutta, jossa verkkokauppa on yksi kanava. Eri palvelukanavien tulee muodostaa asiakkaiden kannalta eheä kokonaisuus. Palvelukanavat ja asiakkaan ostoprosessi muodostavat monikanavaisen kokonaisuuden. (Hallavo 2013, 22 – 23.)

Strategia on laaja-alainen ja monitahoinen käsite. Strategiasta on kirjoitettu paljon ja kirjoittajilla on siitä lukuisia määritelmiä. Alan menestynyt suomalainen ja Suomen Strategisen Seuran yksi perustajista ja seuran kunniajäsen Mika Kamensky (2010, 18.) on määritellyt strategian näin: Strategia on yrityksen tietoinen keskeisten tavoitteiden ja toiminnan suuntaviivojen valinta muuttuvassa maailmassa.

2 VÄHITTÄISKAUPPA MURROKSESSA

Kaupan alalla on tällä hetkellä isoja haasteita, talouden taantuma, kasvava verkkokauppa ja Venäjän talouskasvun pysähtyminen rasittavat kauppaa. Talouden taantuma vaikuttaa kuluttajien ostovoiman heikkenemiseen. Meneillä oleva taantumajakso on pisin sitten 1990-luvun alun laman, jolloin talous supistui noin kolmen vuoden ajan vuosina 1990–1993. Nyt pituudessa on ylitetty vuosien 2008–2009 taantuma, jolloin alamäestä kärsittiin noin puolentoista vuoden ajan. Alla oleva bruttokansantuotteen kuvaaja kertoo, että Suomi kyntää vielä nollarajan alapuolella. Muiden talouksien tukemana tullaan tulevina vuosina nousemaan takaisin kasvu-uralle.



Kuvio 1. Bruttokansantuotteen kehitys. (Valtiovarainministeriö).

Kotimaista kauppaa kurittaa varsinkin ulkomainen verkkokauppa. Verkkokauppa kaataa kivijalkakauppoja, perinteiset suuret kauppaketjut sulkevat myymälöitään ja ulkomaiset kilpailijat tulevat markkinoille kasvavalla tahdilla. Suomalaiset kaupan alan toimijat ovat verkkokaupassa jäljessä kilpailijoitaan.

Kansainvälisten lehtien artikkeleista nousee esiin samoja murheita vähittäiskaupan osalta kuin Suomessakin. Trendi on, että verkkokaupan osuus kaupan kokonaisuudesta kasvaa ja kivijalkaliikkeet menettävät tällä hetkellä osuuttaan. Kuluttajat elävät kiireistä elämää ja ostoksilla käynti vie aikaa. Kuluttajat pitävät tuotteiden tutkimista, etsintää ja ostosten tekoa verkosta mukavampana kuin käydä kaupossa. Vähittäiskauppa on kriisissä, mutta tämä kriisi nopeuttaa vähittäiskauppaa uudistumaan nopeammin. Kauppiaat jotka ymmärtävät asiakkaitaan, käyttävät teknologian vipuvoimaa asiakaskokemuksen kehittämiseen ja erikoistuvat. (Forbes 12.2.2014.)

Artikkeleista selviää, että puolet amerikkalaisista netin käyttäjistä ovat käyneet katsomassa tuotteita kivijalkaliikkeessä, vain tilataksaan tuotteen edullisemmin verkosta "showrooming". Tätä on pidetty jopa kivijalka liikkeiden suurimpana uhkana, että ne joutuvat olemaan verkkokauppojen esittelytiloja. Viimeisimpänä trendinä on kuitenkin nähty myös päinvastaista toimintaa, missä kuluttajat käyttävät verkon palveluita hyväkseen, mutta tekevät hankintansa kivijalkaliikkeestä "reverse showrooming" tai "webrooming". Tämä ei niinkään ole uusi ilmiö, mutta selvästi yleistynyt, on löydetty paremmin sen tuomat mahdollisuudet. Tämän huomattiin olevan Amerikassa jopa yleisempää. (Practicalecommerce 30.7.2013; Businessinsider 13.7.2014.).

Kuluttajat eivät tulevaisuudessa näe paljonkaan eroa ostosten teossa verkossa tai fyysisessä kaupassa, he näkevät sen yksinkertaisesti ostosten tekemiseksi tavalla tai toisella. Digitaalisuus muuttaa asiakkaan tapaa löytää, ostaa, vastaanottaa, käyttää, ja palauttaa tuotteita. Yhdysvalloissa verkkokauppa oli 2 % kaikesta vähittäismyynnistä vuonna 2004, nyt 2014 se on 6 % kaikesta vähittäismyynnistä. Kasvusta huolimatta artikkeleista nousee esiin, että tulevaisuudessa menestyy parhaiten monikanavainen kauppa, yritykset jotka onnistuvat integroimaan digitaalisen ja fyysisen kaupankäynnin parhaat puolet ja virittämään asiakaskokemuksen huippuunsa. Tästä antaa viitteitä useiden verkossa aloittaneiden toimijoiden siirtyminen toimimaan myös fyysisesti kivijalassa, suurimpana näistä Amazon avasi liikkeen New Yorkiin. (Practicalecommerce 24.7.2014; Harvard Business Review 14.8.2014; Worldpropertyjournal 7.2.2014; Wall Street Journal 24.10.2014.)

2.1 Kaupan kehityskulku

Arhi Kivilahden näkemys kaupan murroksesta on mielenkiintoinen, hänen mukaansa keskustelu kaupan murroksesta tarvitsee pidemmän aikavälin näkemystä. Verkkokaupan nähdään aiheuttavan murroksen, jonka kaltaista ei ole ennen nähty. Viimeisten vuosisatojen aikana kauppa on kohdannut monia isoja murroksia. Jokainen murros muokkaa kaupan rakenteita, uusia toimijoita tulee ja vanhoja häviää. Muutokseen sopeutumattomien yritysten olemassaolo loppuu. Yritysten täytyy muokata strategioitaan ja olla valmiina mukautumaan muuttuvaan ympäristöön. Vanhat liiketoimintamallit kuihtuvat ja murrokset tarjoavat asiakkaalle lisää palveluita ja vaihtoehtoja.

1800-luvulla tavaratalot olivat rohkeita ja ennakkoluulottomia uudistajia, jotka toivat aivan uudenlaisia tuotteita ja ilmiöitä kaupankäyntiin, kuten joulupukit ja rullaportaat, ne toivat uudenlaista, elämyksellistä kauppaa. Toinen merkittävä murros tapahtui myös 1800-luvun lopulla, kun postimyynni keksittiin. Postimyynnin pioneeri oli Sears-Roebuck, heidän strategia oli äärimmäisen suuri valikoima, halvimmat hinnat, kaikille kuluttajille ilman että heidän tarvitsi mennä kauppaan asti. Vuosikymmeniä myöhemmin verkkokauppa Amazon mullistaa kaupan alaa hyvin samanlaisella strategialla. Postimyynni oli 1800-luvun yhteiskunnassa merkittävä asia, kun suuri osa ihmisistä asui maaseudulla huonojen kaupallisten palveluiden äärellä. (Kivilahden.)

Seuraavia murroksia ovat olleet itsepalvelukaupan kehittyminen sekä ostoskeskukset ja myöhemmin kauppakeskukset. Mitkään aiemmista murroksista eivät ole poistaneet tavaratalojen tarvetta, vaan parhaat tavaratalot ovat mukautuneet uuteen ympäristöön. Nykyään tavaratalot ovat keskittyneet vahvasti tietyille toimialoille. Kivilahden mielestä tavaratalojen esimerkki havainnollistaa myös verkkokaupan kehityssuuntaa. Verkkokaupan kasvu on ollut aluksi puhtaasti verkossa toimivien yritysten hallussa. Perinteiset toimijat ovat menneet verkkoon hitaasti, mutta niiden siirtyessä verkkoon muodostuu verkkokaupalle uutta kasvua. Tämä ei Kivilahden mukaan tapahdu myymälöiden kustannuksella vaan niiden rinnalla ja verkkokaupan myötä hyvien sijaintien merkitys vain korostuu.

Osaltaan kaupan haasteista kertoo myös, että Kesko, Stockmann ja S-ryhmä vaihtavat toimitusjohtajaansa vuoden aikana. S-ryhmän Kuisma Niemelä irtisanoutui syyskuussa 2013 ja perusteli päätöstään kaupan murroksella, jossa verkkokaupat haastavat perinteiset toimijat. Stockmannin eläkkeelle jäävä toimitusjohtaja Hannu Penttilä kertoo, että nyt on monta vuotta lisätty toimenpiteitä, jotka ovat pienentäneet kuluttajien ostovoimaa. Hän toteaa, että kaupan pitää pysyä mukana yhteiskunnan muutoksessa, mutta verkkokauppa ei ole syynä kivijalkakauppojen ahdinkoon. Penttilän mukaan verkossa pärjäävät samat kansainväliset ketjut kuin kivijallassakin. Koko maailmassa on harvoja yrityksiä, jotka tekevät voittoa verkkokaupalla. Esimerkiksi 2008 perustettu Zalando teki keväällä ensimmäisen voitollisen neljänneksensä. (Taloussanomat 3.10.2014.) Stockmann on vähentänyt tavarataloistaan työvoimaa kahteen otteeseen tänä vuonna, viimeisimpänä uutisena Stockmann ilmoitti 380 henkilön vähennystarpeesta vaateketju Seppälässä.

Keskon Matti Halmesmäki nostaa epäröimättä viime vuosien suurimmaksi muutosaluriksi digitaalisen vallankumouksen, joka hänen mukaansa tarkoittaa paljon muutakin kuin verkkokauppaa. Asiakkaan kannalta kasvavat valikoimat ja edullinen hintataso ovat myönteinen edistysaskel. ”Verkkokaupan volyymi on vielä monilla alueilla pieni, mutta koko digitaalisen maailman merkitys mielikuvissa ja vuorovaikutteisessa viestinnässä on valtavan suuri. Epäilemättä digitaalisuus on jo muuttanut ja muuttaa kaupan toimintatapoja merkittävästi.” Halmesmäki kertoo, että suomalainen kauppa tarvitsee tässä kehityksessä lisää rohkeutta ja osaamista. Hän näkee digitaalisuuden suurena mahdollisuutena kehittää kaupan palvelua. ”On tietysti muistettava, että olemassa olevat rakenteet eivät muutu hetkessä. Muutos on joka tapauksessa nopeaa ja se vain kiihtyy”. (Kaupan vuosi 2013.) Maaliskuussa 2014 Kesko ilmoitti sulkevansa kolmanneksen Anttila tavarataloista kahden vuoden kuluessa ja viimeiset Musta Pörssi – liikkeet suljetaan vuoden 2014 aikana.

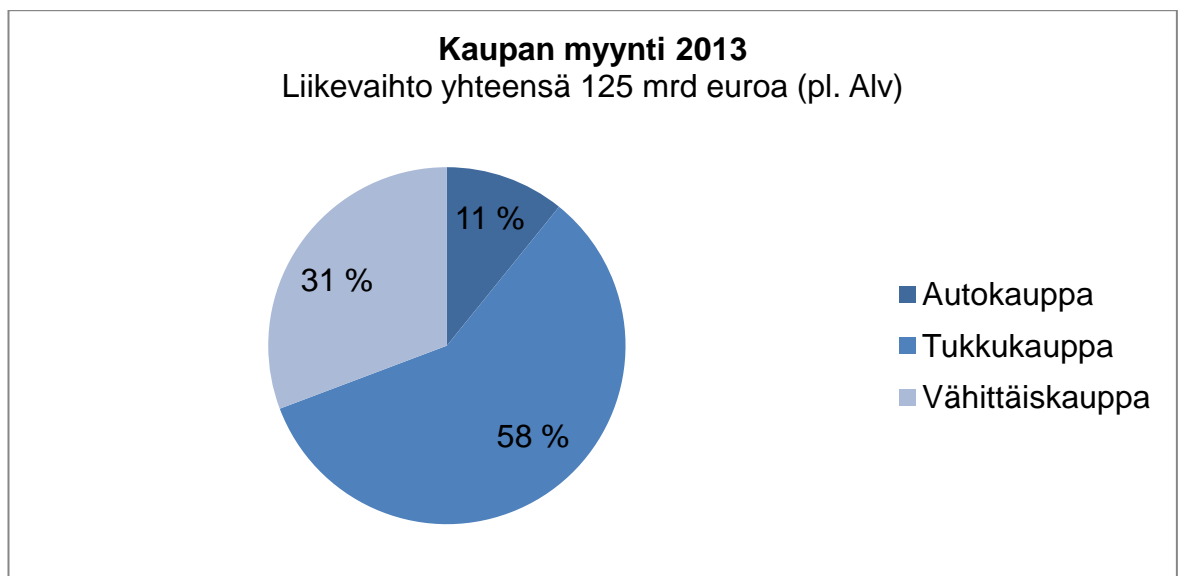
2.2 Myynti

Opinnäytetyön kohdeyritys on jalkineiden vähittäiskauppa, tässä muutama toimialaan liittyvä tieto. Tilastokeskuksen mukaan vaatteiden ja jalkineiden vähittäis-

kaupan liikevaihto laski vuonna 2013 -2,7 % ja ensimmäinen puolivuotta vuonna 2014 oli -4,9 % laskussa. Yleisradion uutisen 4.2.2014 mukaan jalkineketju Bianco lopettaa 11 liikettä eri puolilla Suomea ja Bianco keskittyy Suomessa koko ajan kasvavaan verkkokauppaan. Mielenkiintoista uutisessa on myös, että muissa maissa toiminta jatkuu normaalisti myös kivijalassa. Ketjun johtaja toteaa, että syynä sulkemiseen on taantuma ja ketjun huono kannattavuus.

Itä-Savo (21.10.2014) kertoo kenkäkauppa Mekka-ketjun konkurssista. Mekka-ketjulla on Suomessa kymmenkunta myymälää ja kaikissa on aloitettu loppuunmyynti. Verkkokaupan puolella ei ole ollut myöskään helppoa. Ruotsin suurin verkossa toimiva kenkäkauppa Brandos ajautui konkurssiin 2013, jonka heidän kilpailija Footway osti itselleen 2014.

Koko kotimaan kaupan myynti ilman arvonlisäveroa oli 2013 noin 125 miljardia euroa ja jakaantuu autokauppaan, tukkukauppaan ja vähittäiskauppaan seuraavan kuvion mukaisesti.



Kuvio 2. Kotimaankaupan myynti 2013. (Tilastokeskus, Kauppa.)

Vähittäiskaupan osuus vuonna 2013 koko kaupasta oli tilastokeskuksen mukaan 37,8 miljardia euroa, josta päivittäistavarakaupan osuus on Nielsenin mukaan 16,5 miljardia euroa. Vähittäiskaupan arvo tavaroiden verkkokaupasta oli 3,4 miljardia euroa vuonna 2013, missä kasvua oli +11,4 % edellisvuoden vastaavaan lukuun kertoo TNS- gallupin verkkokauppatilasto. Sähköinen vallankumous suomalais-

sa kaupassa jatkui vuonna 2013. Verkkokauppaherätyksen kokivat yhä useammat kaupan alan yritykset, ja usko verkkokaupan voimaan vahvistui suurten toimijoiden parissa.

Kehittämiskohteena ovat erityisesti erilaiset digitaaliset palvelut, joiden tarkoitus on asiakkaan ostosprosessin helpottaminen ja miellyttäväksi tekeminen. Käytännössä tämä näkyy erilaisten mobiilipalveluiden ja -markkinoinnin lisääntymisenä. Menestyvä yritys on siellä missä asiakaskin ja nyt he ovat kiinni älypuhelimissaan. Monikanavaisuus on liiketoimintamalli mistä nyt puhutaan. Tällä tarkoitetaan liiketoimintaa, jossa yhdistyvät verkkokauppa, ostamista helpottavat digitaaliset palvelut ja fyysinen myymälä. Monikanavaisuuden uskotaan palvelevan nykykuluttajaa parhaiten. Ostoskäyttäytymisen uskotaan muuttuneen ja kuluttajan valta on kasvanut. Kauppa yrittää entistä tarkemmin kuunnella ja päästä vuoropuheluun yhä vaativamman ja hajallaan olevan kuluttajakentän kanssa. (Kaupan liitto.)

2.3 Ostosprosessin muutos

Otetaan esiin kuluttajien ostosprosessi. Pyritään tuomaan esiin mitkä asiat vaikuttavat tilanteen muuttumiseen. Tässä ei kerrota yksityiskohtaisesti läpi ostoskäyttäytymisen psykologiaa, mutta asia on tässä kohtaa hyvä nostaa esiin ja sen oivaltaminen lisää ymmärrystä koko vallitsevasta tilanteesta.

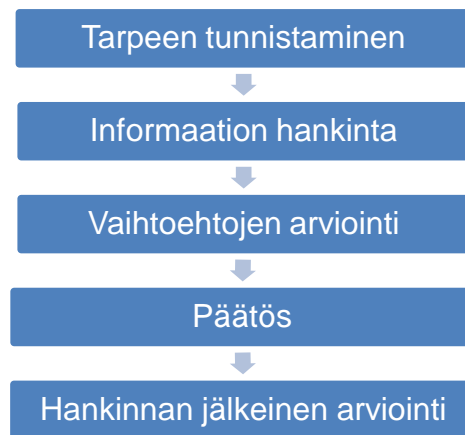
Kuluttajan ostamiseen vaikuttaa eniten ostokkyky ja ostohalu. Ostokkyky määräytyy yleensä kuluttajan taloudellisen tilanteen mukaan. Siihen vaikuttaa olemassa olevat varat, säästäminen, luotonsaanti ja hinnat. Ihmiset ovat kiireisiä eikä heillä ole aikaa ostamiseen, tähän on kehitetty esimerkiksi postimyynti, puhelinmyynti ja verkkokauppa. Valintaa tehdessään ostaja tarvitsee tietoa aikomastaan hankinnasta ja tekee mahdollisen valintansa saatavilla olevan tiedon pohjalta. Ostohaluun vaikuttaa yksilön sisäiset ja ulkoiset tekijät. Sisäisiä tekijöitä ovat tarpeet, ostajan motiivit ja asenteet. Ihminen pyrkii tyydyttämään tarpeensa ja pääsemään ihannetilanteeseen. Motiivi tarpeentäyttämiseen on sitä korkeampi mitä enemmän yksilö kokee tarvitsevansa jotakin. Yksilön demografiset tekijät kuten: Ikä, sukupuoli, siviilisääty, asumismuoto ja perheen elinvaihe vaikuttavat ostamiseen. Toiset ihmiset ja ihmisryhmät ovat ulkoisia tekijöitä, joita kutsutaan myös sosiaalisiksi

tekijöiksi. Perhe, erilaiset viiteryhmät joihin halutaan samaistua tai tunnetaan yhteenkuuluvuutta, kulttuuri ja sosiaaliluokka muokkaavat ostamista. Kaupan tehtävä on yrittää vaikuttaa markkinoinnilla kuluttajien ostohalukkuuteen. Kaupan markkinoinnin kilpailukeinoja ovat esimerkiksi: Henkilöstö, asiakaspalvelu, tavarat, palvelut, hinnoittelu, saatavuus ja markkinointiviestintä. (Bergström & Leppänen 2007, 49 - 86.)

Kauppa voi suunnitella mitä keinoja se käyttää päästääkseen tavoitteeseensa paremmin. Tuntemalla asiakkaan ostamistapaa kauppa voi kohdentaa toimintaansa tehokkaasti. Missä vaiheessa ostamista se pyrkii asiakkaaseen vaikuttamaan, millä tavalla ja millä välineillä asiakas tavoitetaan parhaiten. Kohderyhmä ajattelu on tässä tärkeässä roolissa. Mitä tuotteita myydään, kenelle myydään, mihin hintaan, ja viime aikoina erityisesti korostunut mistä tuotteet halutaan mieluiten ostaa. Lisäksi voidaan ajatella esimerkiksi toimitusta ja maksutapoja.

2.4 Perinteinen malli

Perinteisesti ostoprosessi on nähty mallina, missä kuluttaja etenee järjestelmällisesti vaiheesta toiseen. Lähtökohta on tarpeiden tai ongelman tunnistaminen, tiedon hankinta, vaihtoehtojen vertailu, ostopäätös ja ostoksen jälkeinen käyttäytyminen. Hankinnan tärkeys kuluttajalle vaikuttaa siihen miten paljon prosessin vaiheisiin paneudutaan ja käytetään aikaa. Mitä merkittävämpi hankinta sitä enemmän harkitaan, selitys ei aina ole näin yksinkertainen. Esimerkiksi yksilön ominaisuudet ja taloudellinen tilanne vaikuttaa. Myyjän on myös hyvä tietää, että kannattaa pyrkiä tarjoamaan ihmisen arkea helpottavia asioita, koska ihminen on perusominaisuuksiltaan laiska, haluaa päästä helpommalla, on mukavuudenhaluinen, ja pätemisenhaluinen, näiden tekijöiden pohjalta ihminen tekee valintojaan. (Rope & Pyykkö 2003, 152.) Ostoprosessia kuvataan usein seuraavan kuvion mukaisena viisivaiheisena prosessina.



Kuvio 3. Kuluttajan ostoprosessin vaiheet. (Solomon 2004, 292.)

Kaikki lähtee tietoisuuden heräämisestä, tarpeen tai ongelman tunnistamisesta, jota kuluttaja mahdollisesti lähtee ratkaisemaan. Idea voi tulla yksilölle sisäisesti tai ulkoisesti. Varsin paljon riippuu ostoksen tärkeydestä, miten paljon yksilö panostaa kuhunkin ostoprosessin vaiheeseen. Joskus päätökset ovat lähes automaattisia ja joskus tarvitaan hyvin paljon tietoa ja arviointia päätöksen tueksi. Sittenkin on hyvin yksilökohtaista miten paljon kukin ostopäätöksiään arvioi. Ostokäyttäytyminen ei ole aina rationaalista. (Solomon 2004, 292.)

Tarjonnan määrä ja markkinaärsykkeiden tulva on kasvanut viime vuosina valtavasti. Kuluttaja hakee ja saa informaatiota koko ajan ja joka paikassa. Rope ja Pyykkö (2003, 230.) kirjoittivat vielä 2003 seuraavasti: On väitetty, että sähköinen ostopaikka voisi joskus tulevaisuudessa jopa uhata perinteisten myymälöiden asemaa hallitsevana markkinointikanavana. Tätä on varsin vaikea uskoa, sillä ostamiseen myymälöistä liittyy paljon muutakin kuin vain tavaroiden edullinen hankinta. Tämä kertoo hyvin kehityksen vauhdista. Puhutaan, että kuluttajan valta on kasvanut ja se myös tuntuu pitävän paikkansa. Sanotaan, että ennen kauppias määräsi tuotteelle hinnan, niin nykyään sen määrää asiakas, koska vaihtoehdot ja tarjonta asiakkaan ulottuvilla on kasvanut äärettömästi.

2.5 Prosessi muuttuu

Tuotteiden ostaminen on kuluttajille monivaiheinen prosessi, missä teknologia on vahvasti mukana monessa vaiheessa. Asiakkaat siirtyvät edestakaisin eri kanavi-

en välillä hakien tietoa. Erityisesti vertailu, valinta ja suosittelu ovat tärkeitä elementtejä koko prosessin ajan. Lisäksi verkolla on vahva tehtävä asiakkuuden kehittämiseksi ostamisen jälkeen, esimerkiksi tarjoamalla lisäpalveluita, ohjeita, tietoa tai mahdollisuutta olla yhteydessä muihin asiakkaisiin. (Hallavo 2013, 25.) Kun kauppa tuntee prosessia paremmin, se pystyy kohdentamaan omat toimenpiteensä tehokkaammin. Kaupan täytyy tietää missä vaiheessa ostoprosessia sen on pystyttävä asiakkaaseen vaikuttamaan, miten ja missä. Mitä suurempaan osaan prosessista kauppa pystyy vaikuttamaan, sitä suuremmalla todennäköisyydellä se siitä hyötyy.

Monikanavaisuus vaikuttaa kuluttajan mediankäyttöön ja ostoskäyttäytymiseen. Ostoprosessit ovat muuttuneet suoraviivaisesta käyttäytymisestä monimutkaisiksi ostopoluiksi. Kaupan täytyy löytää parhaat vaikuttamispaikat asiakkaan tavoittamiseksi. Myös talouden taantuma vaikuttaa kuluttajien ostamiseen, näkyy epävarmuutta rahan käyttöä kohtaan. Tuntuu myös, että hintakriittisyys kasvaa, kun ihmisten tulevaisuuden suunnitelmat ja odotukset ovat epävarmoja. Rahan käyttöä suunnitellaan tarkemmin, kulutusta vähennetään ja hankintoja saatetaan siirtää taantumien takia.

Oman lisänsä ostamiseen on tuonut mobiiliostaminen, joka on yleistynyt älypuhelimien myötä. Kuluttajille se on mahdollisuus entistä joustavampaan ostamiseen ja yrityksille haaste monipuolistaa toimintojaan, jotta asiakkaalla on mahdollisuus informaation hankintaan, vaihtoehtojen vertailuun ja ostamiseen käyttämällä eri kanavia kuten: myymälä, tietokone, matkapuhelin, tai tablettitietokone. (Havumäki & Jaranka 2014, 54.)

Kansainvälinen tutkimusyriitys Ogilvy on tutkinut kuluttajien mobiilin käyttöä Yhdysvalloissa, Isossa-Britanniassa ja Singaporessa. Heidän käyttäytymisestään voidaan ennustaa mitkä mobiilitrendit yleistyvät. Tutkimus kertoo hyvin olennaisen viimeaikaisesta ilmiöstä. Kuluttajien ostoprosessi on muuttunut ajasta ja paikasta riippumattomaksi. Ostoprosessin eri vaiheista hypätään toiseen sekunnin murto-osassa ja sitä ei niinkään voi nähdä enää lineaarisena prosessina ja erillisinä vaiheina, vaan toisiinsa lomittuvina hetkinä kuluttajien arjessa. Mobiili mahdollistaa tiedonhaun, vertailun ja ostamisen missä ja milloin tahansa. Tutkittaessa huomattiin kuluttajien hyödyntävän mobiilia jo erittäin monipuolisesti. Hintaedun tarjoami-

sen sijaan markkinoijien tulisi miettiä lisäarvon tuottamista kuluttajille tarjoamalla inspiroivaa ja eksklusiivista sisältöä ja elämää helpottavia palveluja. (Virkki 2012.)

Tutkimuksen perusteella löydettiin ohjeita mobiilikäyttäjien hurmaamiseen. Yritysten täytyy muistaa löydettävyyttä. Kuluttajat hakevat tietoa ostopäätöksensä tueksi. Googlen mukaan mobiilihakujen määrä ohitti pöytäkoneen hakujen määrän viikonloppujen kiireisimpinä ostostunteina jo vuonna 2011. Kuluttajan vakuuttaminen juuri ennen ostohetkeä pidettiin elintärkeänä, tapahtui ostos kivijalassa, verkkokaupassa tai mobiiliapplikaation kautta. Kuluttajat käyttävät sosiaalista mediaa ostotenteon lomassa, jakavat vinkkejä ja hakevat varmistusta ostopäätökselle. Yhden suosittelijan sijaan voi hyödyntää kymmeniä, jopa satoja suosittelijoita ostopäätökselle. Yritysten täytyy kannustaa mobiilipalveluiden käyttäjiä suosittelemaan ja jakamaan kokemuksiaan, ennen ja jälkeen ostotapahtuman. Yrityksen täytyy seurata dataa palveluidensa käytöstä, muutoksista käyttötilanteissa ja kehittää sitä paremmaksi. Mobiili muuttaa ostokäyttäytymistä ja toisaalta ostaminen mobiilisti muuttaa mobiilinkäyttöä, kun opitaan hyödyntämään sitä laajasti eri ostoprosessin vaiheissa. Kuluttajien tarpeet ovat kuin ennenkin: kuluttaja haluaa löytää tietyn myymälän tai tuotteen, saada vastauksia kysymyksiinsä ja toisten ihmisten tukea ostopäätöksiinsä. (Virkki 2012.)

Jos yrityksellä on verkkokauppa ja myymälä, verkkokaupan avulla voidaan houkuttaa uusia asiakkaita tutustumaan yrityksen tuotteisiin ja käymään itse myymälässä sekä hoitaa asiakaspalvelu kustannustehokkaasti. Asiakaskokemusta vahvistetaan myymälässä ja luodaan elämyksiä ja herätteitä. Yritys itse päättää miten se haluaa ohjata asiakkaitaan kanaviensa välillä. Jokaisessa kanavassa pitäisi pyrkiä tarjoamaan samat mahdollisuudet. Yrityksen resurssit vaikuttavat kuinka se siihen pystyy. (Havumäki & Jaranka 2014, 55 - 56.)

Ostoprosessin muutos tarkoittaa vähittäiskaupan kannalta sitä, että kilpailu kiristyy, varsinkin kansainvälinen. Asiakkaan tavoittaminen on entistä haasteellisempaa, viestintäkanavat lisääntyvät ja jopa jakelutiet muuttuvat. Asiakkaalla on valtava määrä mahdollisuuksia ja vaihtoehtoja ostosten tekemiseen. Ostoprosessi on jo suuressa määrin ajasta ja paikasta riippumatonta, kun asiakas voi olla verkossa puhelin laitteellaan. Asiakas liikkuu ostosta tehdessään ostoprosessissa edestakaisin salamannopeasti ja käyttää teknologiaa hyödykseen.

3 VERKKOKAUPPA OSANA KAUPANKÄYNTIÄ

Tähän on tultu internetin ja World Wide Webin (WWW) kehityksen kautta. Tutkija Tim Berners Lee kehitti hypertekstin (hypertext transfer protocol, http.) Sveitsissä 1993. Tämä mahdollisti hypertekstin merkintäkielen (hypertext markup language, html) kehittämisen, eli pystyttiin koodaamaan nettisivuja ja yhdistämään sivuja toisiinsa, oli syntynyt WWW. (Combe 2006, 23 – 24.)

Tietotekniikan kehityksessä suomalaiset ovat olleet maailman kärkeä ja edelläkävijöitä, mutta verkkoliiketoiminnassa ollaan kansainvälisesti jäljessä. Tietotekniikka on muuttunut osaksi kaupan historiaa ja arkea. Se on edelleen myös tulevaisuutta, mutta se on luontevampi osa ympäristöämme ja toimintaamme kuin ennen. Tietotekniikka on arkipäiväistynyt ja näkyy kaikkialla, siitä on tullut huomaamaton osa elämäämme. Olemme tottuneet innovaatioiden mukanaan tuomiin suuriin muutoksiin. Pysyvä asia on jatkuva muutos, jota tekniikan kehittyminen kiihdyttää kasvavalla nopeudella. (Koskinen 2004, 13 – 23.)

Verkkokauppa (e-commerce) on tavaroiden, palveluiden ja tiedon ostamista tai myymistä internetissä käyttämällä pääasiassa digitaalista teknologiaa. (Schniederjans, Cao, & Triche 2014, 4.) Verkkokaupasta näkee käytettävän useita muitakin termejä kuten sähköinen kauppa, e-kauppa, elektroninen tai digitaalinen liiketoiminta. Kaupankäynnin asiakassuhdetta kuvaavia lyhenteitä on useita, ne tulevat englanninkielestä, ja kertovat kaupankäynnin osapuolista. Esimerkiksi yritystenvälinen kauppa B2B (Business to business) tai kuluttajien välinen kauppa C2C (Consumer to consumer) tällainen voi olla esimerkiksi huutokauppapalvelu, joka toimii verkossa. Opinnäytetyössä keskitytään tarkastelemaan verkkokauppaa kuluttaja-kaupan B2C (Business to consumer) näkökulmasta. (Mallat, Tinnilä & Vihervaara 2004, 16 - 17.) Verkkokauppa on sähköisen kaupankäynnin osa, ja kuvaa kauppatahtumaa, jossa ostajana on ihminen. Kaupan alan yritysten on kyettävä arvioimaan verkkokaupan merkitys omalle liiketoiminnalleen menestyäkseen tulevaisuudessa. Verkkokauppa on ymmärrystä asiakkaiden ostokäyttäytymisen muutoksesta ja siihen liittyvästä verkkopalveluiden ja monikanavakonseptien kehittämisestä. (Hallavo & Valvanne 2009, 193.)

Ensimmäiset kaupalliset verkkosivut ilmestyivät 1994. Esimerkiksi: Amazon.com perustettiin 1994. Alussa kaupankäynnille kiinnostavinta internetissä oli, että se mahdollisti tuotteille ja palveluille välittömästi globaalit markkinat, toiseksi näkyminen, olemassaolo ja perustamiskustannukset nettiin olivat alhaiset. (Combe 2006, 63 – 65.)

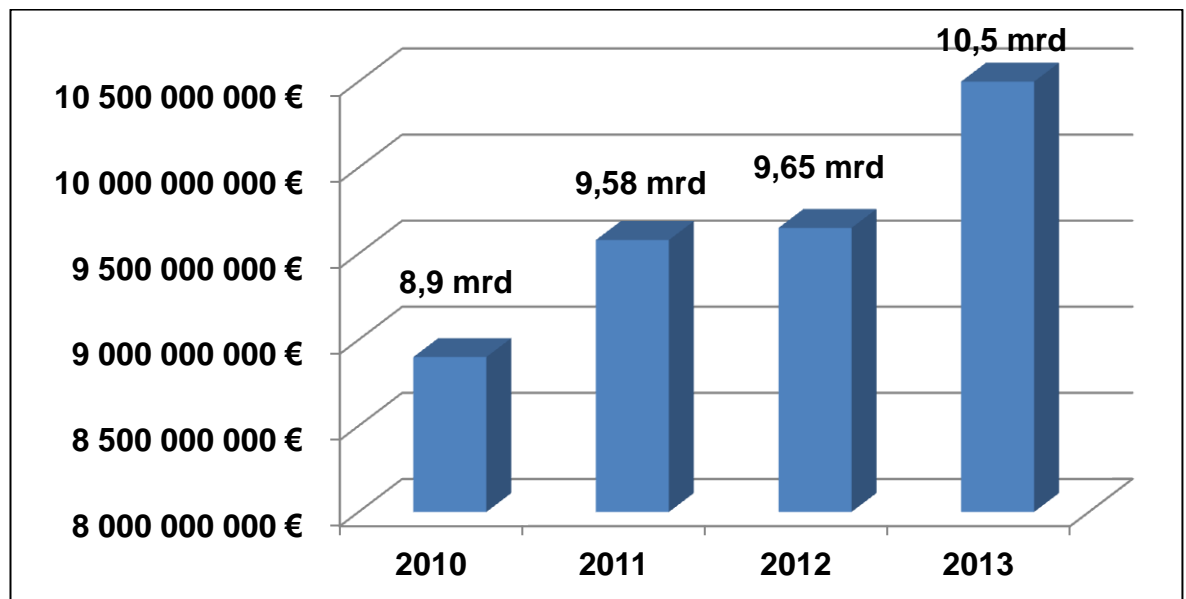
Taulukko 1. Verkkokaupan kategoriat. (Schniederjans et al. 2014, 5.)

From	To		
	Customer	Business	Government
Customer	Customer to Customer (C2C)	Customer to Business (C2B)	Customer to Government (C2G)
Business	Business to Customer (B2C)	Business to Business (B2B)	Business to Government (B2G)
Government	Government to Customer (G2C)	Government to Business (G2B)	Government to Government (G2G)

3.1 Verkkokaupan merkitys kaupankäynnille

Verkkokauppaa käsittelevän aineiston analyysissä käy melko nopeasti ilmi alan nopea kasvu ja sitä kautta myös aineiston tietojen nopea vanheneminen, siksi tässä työssä on pyritty käyttämään uusinta tarjolla olevaa tietoa. Kuten Seppo Vehmas kirjoittaa 2008 ilmestyneessä kirjassaan, että verkkokaupan markkinat ovat paljon arvioitua alhaisemmat ja Suomen kuluttajakaupassa verkkomarkkinat ovat suurimmalla osalla toimialoista vielä varsin mitättömiä investointeihinsa nähden. Vehmas toteaa, että perinteinen kauppa on siirtynyt huonoimmin verkkoon ja sellaiset alat, joissa asiakaspalvelukontaktilla ei ole lisäarvoa on siirtynyt merkittävästi verkkoon, kuten lentoliput ja konserttiliput. Vaatteet, elintarvikkeet, taloustarvikkeet, rautakauppatuotteet ja vastaava ostetaan edelleenkin tiskiltä. Näin ajateltiin vielä 2008, mutta uudempi aineisto kertoo ajattelutavan muuttuneen nopeasti. Nyt verkkokauppaa pidetään varteenotettavana toimijana kuluttajakaupan jokaisella toimialalla, tietynlainen vähättelevyys on häipynyt taka-alalle, eikä verkkokaupan

roolia tarvitse enää perustella. Seuraava kuvio kertoo B2C-verkkokaupan kehityksestä Suomessa vuosina 2010 – 2013.



Kuvio 4. Verkkokaupan kehitys 2010 – 2013. (ASML, Kaupan liitto & TNS Gallup.)

Kuviosta nähdään, että verkkokauppa kasvoi lähes 9 % vuodesta 2012, kun koko muun kaupan liikevaihto supistui -3,1 % vastaavaan aikaan. Vuoden 2013 luku sisältää palveluiden kauppaa 6,0 miljardia, sisältöjä 0,1 miljardia ja tavarakauppaa 4,4 miljardia euroa. Palveluiden suurta osuutta selittää matkailun ja matkustuksen sekä rahapelien suuri osuus. Otetaan vielä verkkokaupasta opinnäytetyön kohdeyrityksen toimialavastaavuus pukeutuminen, joka sisältää urheiluvaatteet. Sen osuus verkkokaupasta 2013 oli 6 % eli noin 630 miljoonaa euroa. Koko vähittäiskaupan osuus vuonna 2013 koko kaupasta oli tilastokeskuksen mukaan 37,8 miljardia euroa, josta päivittäistavarakaupan osuus on Nielsenin mukaan 16,5 miljardia euroa. (Tilastokeskus & TNS Gallup).

Luvuista saadaan vaikutelma, siitä että verkkokaupan osuus on vielä vähäinen. Käsitys on virheellinen. Luvut kertovat vain verkossa tapahtuvan ostamisen, ei verkkokaupan kokonaisvaikutusta kaupankäyntiin. Verkkovaikutteisen kaupankäynnin arvioidaan olevan moninkertainen, verrattuna verkossa tapahtuvaan kaupankäyntiin. Vehmas toteaa, että verkkokaupassa tutustutaan tuotteisiin, jotka mielellään noudetaan myymälästä. Arvioiden mukaan jo yli puolet kuluttajatavara-

kaupasta on sellaista kauppaa, jossa ostopäätökseen verkko on vaikuttanut, vaikka ostaminen tapahtuisikin kivijalkaliikkeestä. (Hallavo 2013, 151.)

Suurimmista tuoteryhmistä matkojen myynti on siirtynyt lähes kokonaan verkkoon, sen osuus oli 36 % koko verkkokaupan arvosta 2013. Viihde-elektroniikkaa ja tietotekniikkaa ostettiin 10 % ja rahapelejä pelattiin 9 % edestä verkkokaupan arvosta 2013. Seuraavaksi suurin ryhmä on pukeutuminen, joka sisältää myös urheiluvaatteet 6 % osuudella. Sitten tulevat moottoriajoneuvot, asuminen ja energia, rahoitus, pääsy- ja elokuvaliput, sisustaminen ja puutarha, musiikki ja elokuvat, sekä muut tuoteryhmät ja palvelut. (TNS Gallup.)

Ulkomaisten kauppojen osuutta verkko-ostamisesta on vaikea arvioida. Kaupan liitto on yrittänyt ottaa selvää kysymällä kuluttajilta, minkä kielisessä verkkokaupassa he ovat tehneet ostoksia. Tällä mittaustavalla 18 % ostetaan ulkomaisista verkkokaupoista. Kieli ei kerro kuitenkaan koko totuutta, ja todellisuudessa luku on suurempi. Parempaa mittaustapaa ei ole keksitty. (Taloussanomat 5.8.2013.) Näin ollen verkkokaupan osuuden kasvu koko kaupan arvosta tarkoittaa, että yhä suurempi osa kaupasta siirtyy ulkomaille. Ulkomaalaisten ostokset suomalaisista verkkokaupoista ovat harvinaisia. (Lahtinen 2013, 15 - 16.)

Maailmanlaajuisen B2C verkkokaupan arvo ylittää 1,5 Triljoonaa dollaria 2014. Kaupan arvioidaan kasvavan noin 2,3 Triljoonaan dollariin vuonna 2017. Kasvua vauhdittaa kasvavien markkinoiden verkko-ostaminen. Älypuhelimilla ja tabletti tietokoneilla ostaminen, vaihtoehtoiset toimitus- ja maksutavat sekä verkkoliiketoiminnan laajentuminen uusille markkina-alueille on kasvattanut verkkokauppaa. Aasia-Tyynenmeren alue kasvoi kulutukseltaan ensimmäistä kertaa verkkokauppaostamisessa Pohjois-Amerikan ohi 2014, ja teki siitä suurimman verkkokauppa-markkinan maailmassa. Yksistään Kiinan arvioidaan saavuttavan Yhdysvaltojen kulutuksen 2016 alussa. Muita Aasian B2C kaupan kasvun vetureita ovat Intia ja Indonesia. Maailmanlaajuisesti Argentiina, Meksiko, Brasilia, Venäjä ja Kanada vetävät kasvua. Suuri väkiluku on suurelta osin syynä kasvavien markkinoiden voimakkaaseen kasvuun verkkokaupassa. Näissä maissa monet ostavat verkosta ensimmäistä kertaa. Pohjois-Amerikassa ja Länsi-Euroopassa verkko-ostaminen on ollut yleisempää jo pidempään. (eMarketer 3.2.2014.) TNS–Gallup on tutkinut 15 - 79 -vuotiaiden suomalaisten verkko-ostamista, sen mukaan Suomessa ver-

kosta ostaneiden määrä on kasvanut voimakkaasti. Vuonna 1999 ostaneiden määrä oli 349 000 henkilöä, ja vuonna 2014 määrä on kasvanut 3 247 000 henkilöön.

Hallavo (2013, 21.) toteaa verkkokaupan merkityksestä, että yritysten miettiessä kuinka paljon ne myisivät lisää, jos ne perustaisivat verkkokaupan. Tulisi miettiä, kuinka nopeasti verkkokauppaan on lähdettävä ja miten sitä on kehitettävä, että säilytettäisiin edes nykyinen markkinaosuus. Olemme tulleet aikaan, jolloin asiakkaiden valintamahdollisuudet ovat räjähdysmäisesti kasvaneet ja tapa ostaa ja tehdä valintoja on muuttunut. Kaupan kannalta nykyaikainen monikanavainen kauppa vaatii paljon uusia kyvykkyyksiä. Monikanavaisuus on tuonut uuden haasteellisuustason niin osaamisen, prosessien kuin teknologiankin näkökulmasta. Kuluttajat käyttävät verkkokauppoja osana arkirutiinejaan, heidän näkökulmastaan verkkokauppa on vain yksi palvelukanava. Verkkokauppaa ei tule kehittää irrallisena siilona vaan sen tulee olla osa yrityksen monikanavaista kokonaisuutta. Kysytäkseen ymmärtämään verkkokaupan merkityksen ja mahdollisuudet yrityksen on palattava ajattelemaan asiakkaidensa ostokäyttäytymistä. Verkkokaupan kasvun taustalla ovat muutokset kuluttajien ostokäyttäytymisessä. Yrityksen täytyy olla läsnä niissä kanavissa ja tiloissa, jossa yrityksen oma kohderyhmä liikkuu, tekee ostamiseen liittyvää tiedonhankintaa tai päätöksiä ja käy ostopäätökseen tähtäävää keskustelua. (Hallavo 2013, 20 – 35.)

Verkkokaupan kivijalkaliikettä tukeva rooli ei ole väheksyttävä, yhä useampi ostosprosessi alkaa tarjonnan tutkimisella verkon kautta. Yritys, jonka tuotevalikoima ja hinnat eivät selviä verkosta, voi jäädä kokonaan sivuutetuksi. Verkkokauppa yhdistettynä kivijalkaliikkeeseen lisää usein myymälän tehokkuutta. Kauppojen hiljaisia hetkiä voidaan hyödyntää verkkokaupan tilausten käsittelyyn, jolloin samalla henkilökustannuksella pystytään myymään enemmän. (Lahtinen 2013, 22 – 23.)

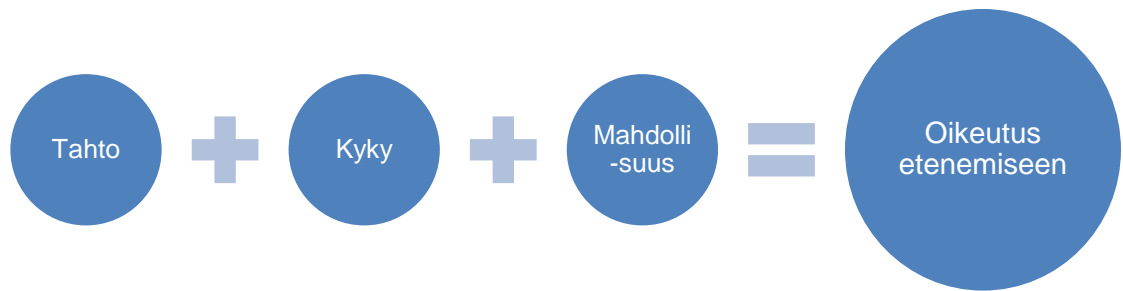
Verkkokauppa kiihdyttää liiketoimintamallien muutosta. Perinteisessä kivijalkakaupassa eri osapuolten roolit ovat olleet hyvin selkeät. Verkkokauppa muuttaa näitä rooleja ja lyhentää toimitusketjuja, koska tuotteen valmistaja voi myydä suoraan loppuasiakkaalle. Enää ei riitä perinteiset kauppiaan lisäarvot, kuten paikallinen varasto, koska ei välttämättä ole merkitystä, mistä tuote asiakkaalle tulee. Välikä-

sien väheneminen tuo tehokkuutta, parempaa katetta tai edullisempia hintoja. Jakelukanavaverkoston analysointi saattaa mahdollistaa merkittävien kilpailuetujen löytämisen, mikäli uudella toiminnalla tuodaan sellaista lisäarvoa tai kustannusetua, jota olemassa olevat jakelukanavat eivät tarjoa. Verkkokaupan perustajan täytyy ymmärtää, mitä lisäarvoa sillä pystytään tuomaan nykyiseen toimintaan verrattuna. Vähittäiskaupan laajentaessa toimintaansa verkkoon, sen on mietittävä tarkasti verkkokaupan rooli ja kuinka se istuu yrityksen liiketoiminnan kokonaisuuteen. (Chaffey 2007, 41; Lehtinen 2013, 22 – 23; Vehmas 2008, 24.) Verkkokaupan rooleista yritykselle Lehtinen tarjoaa ääripään esimerkit:

- Itsenäistä tuottavaa liiketoimintaa. Verkkokaupan tarkoitus on kasvattaa myyntiä ja tuottaa voittoa.
- Kivijalkaliikettä tukeva toiminta. Verkkokauppa ensisijaisesti tarjoaa ostajille mahdollisuuden tuotevalikoimien tutustumiseen. Kauppa tehdään mahdollisesti silti myymälässä, verkkokaupan rooli on tukea ja lisätä tätä myyntiä. Verkkokaupan ei odotetakaan tuovan merkittävää itsenäistä myyntiä.

3.2 Eteneminen ja edellytykset verkkokauppaan

Kun yritys etenee verkkokauppaan, tulee sen lähteä kehittämään monikanavaista palvelukokonaisuutta, jossa verkkokauppa on yksi kanava. (Hallavo 2013, 22.) Suomalaisia yrityksiä on aiheellisesti kritisoitu verkkokaupan liiallisesta erillisyydestä muusta liiketoiminnasta. Verkkokauppa pitää integroida hyvin yrityksen muuhun liiketoimintaan. Asiakas näkee verkkokaupan ja kivijalkaliikkeen samaksi kokonaisuudeksi. Suositeltavaa on pyrkiä aitoon monikanavaiseseen asiakaskokemukseen. Monikanavaisena yritys voi tarjota asiakkaalle mahdollisuutta ostaa tuote verkosta ja noutaa myymälästä ja tarvittaessa palauttaa se sinne. Asiakkaalle täytyy olla tarjolla samat kanta-asiakasedut kaikissa kanavissa ja viestinnän tulee olla yhtenäistä kanavasta riippumatta. (Lahtinen 2013, 24.) Yritys voi lähteä ajattelemaan verkkokaupan perustamista, kun se toteaa seuraavien edellytysten olevan kunnossa:



Kuvio 5. Verkkokaupan perustamisen edellytykset. (Hallavo 2013, 78.)

Yrityksellä täytyy olla tahto alkaa tekemään kauppaa myös verkossa. Verkkokaupan siirtyminen muuttaa monia prosesseja. Verkkokauppa on muutoshanke, joka aiheuttaa organisaatiossa myös vaivaa ja vastustusta. Yrityksen johdon täytyy olla täysin sitoutunut muutokseen ja verkkokaupan kehittämiseen. Täytyy olla kyky ymmärtää verkkokaupan prosesseja, tuotehallinta, markkinointi, logistiikka, maksaminen ja asiakaspalvelu. Kyky seurata ja ennakoida asiakkaiden käyttäytymistä sekä kykyä kasvattaa kauppaa. Menestyskelpoinen konseptikaan ei kehity, jos puuttuu kyky johtaa verkkokaupan kehitystä. Yrityksen liiketoiminnalla pitää olla mahdollisuus menestyä verkossa, ilman markkinoiden mahdollisuutta yritys menettää rahaa. Verkkoon menemisen peruslähtökohdat on oltava selkeät tai asiakkaille riittävästi arvoa tuottavat. Kaupan kehittäminen on jatkuva prosessi. (Hallavo 2013, 78 – 103.)

Kun edetään systemaattisesti, menestymisen todennäköisyys kasvaa. Yrityksen tulee ymmärtää, miten sähköinen kaupankäynti ja uudet viestintäteknologiat muuttavat asiakkaiden tapaa ostaa ja kuinka ostoskäyttäytymisen muutos tulee näky-mään yrityksen nykyisessä tai tulevassa liiketoiminnassa. Verkkokaupan perustaminen on useimmille yrityksille strateginen valinta. Kun yritys on siirtynyt verkkoliiketoimintaan, on sitä myös kehitettävä jatkuvasti. On löydettävä oikeat toimintatavat ja valittava oikeat kumppanit sekä pidettävä yllä oman yrityksen osaamisen tasoa. Jos osaamisen taso hiipuu tai jopa avainhenkilöiden irtisanoutuessa katoaa, yritys voi joutua vaikeuksiin. Pahimmassa tapauksessa ei löydy esimerkiksi ketään, joka osaisi muokata kauppapaikan rakenteita ja sisältöä. Tämä voi näkyä myös, mikäli yritys pyörittää verkkokaupan prosesseja liian pienillä henkilöstöresursseilla. (Koskinen 2004, 53; Hallavo 2013, 80 – 81.)

Pohdittaessa verkkokaupan perustamista yrityksen on hyvä kysyä itseltään minkälaisilla tavoitteilla ja panostuksilla edetään. Pienillä panostuksilla saavutetaan harvoin nopeita tuloksia. Koskinen (2004, 46.) kertoo, että verkkokaupan on tarjottava alusta alkaen tietty taso, ennen kuin se on houkuttelevampi kuin perinteiset asiointitavat. Hyvänä esimerkkinä hän toteaa, että tilannetta voisi verrata markkin perustamiseen: Kokeillaan liiketoimintaa pystyttämällä teltoa, ja laittamalla myyntiin muutamia tuoteryhmiä. Rakennetaan parkkipaikkoja sitten, kun nähdään alkaako kaupassa käydä asiakkaita, puhumattakaan siitä, että teltoaan mahtuu kerralla vain kolme asiakasta. Loppupäätös voisi olla, ettei markettia rakenneta.

Verkkokaupan markkina on periaatteessa maantieteellisesti rajaton ja vastapainona on myös rajaton kilpailu. Asiakas valitsee maailmanlaajuisesta tarjonnasta. On syytä esittää kysymyksiä kuten: Millä minun kauppani kilpailee muita kotimaisia ja ulkomaisia kauppia vastaan? Mitkä tekijät erottavat minun kauppani muista kaupoista? Kaikkien pitää miettiä omat ratkaisunsa. Yrityksen on oltava erityisen hyvä jollakin osa-alueella ja kaikkien kilpailutekijöiden täytyy olla riittävän hyviä muihin nähden. Hintaa pidetään voimakkaana kilpailutekijänä, mutta myös kyseenalaisena, jopa vaarallisena pidemmällä aikavälillä yrityksen kannalta. Asiakas pystyy vertailemaan hintoja erittäin helposti verkossa ja kannattaako yrittäjän tinkiä katteestaan vai löytyisikö mahdollisesti jokin muu keino saada asiakkaita. Suomalaisen verkkokauppiiaan kilpailuetuja ulkomaiseen yrittäjään voivat olla: Suomalaiset maksu- ja toimitustavat, suomen kieli ja suomenkielinen asiakaspalvelu, turvallisuus- ja luotettavuusmielikuva, kotimainen kuluttajansuoja. Mainittuja etuja ei kannata yliarvioida, monilla ulkomaisilla kaupoilla saattaa olla jo samat toiminnot ja suomalaiset ovat kielitaitoisia, heillä on kansainväliset luottokortit joilla voi ostaa ulkomaisista kaupoista. Moniin kilpailijoihinsa nähden suomalaiset verkkokauppiat maksavat myös korkeampaa arvonlisä- ja yritysveroa. (Lahtinen 2013, 28 – 31.)

Yrityksen strateginen ymmärrys sähköisestä asiakaskohtaamisesta täytyy olla kunnossa ennen etenemistä kaupan tekniseen toteuttamisvaiheeseen. Aktiivinen dialogi asiakkaiden kanssa sekä perehtyminen verkkokaupan ulottuvuuksiin ovat ensiarvoisen tärkeitä. Hyvän pohjatyön avulla saavutettu strateginen ymmärrys auttaa liiketoimintapanosten kohdentamisessa. (Hallavo 2013, 81 – 82.) Verkkoka-

kaupat tarjoavat kuluttajille etuja, joiden takia ostoskäyttäytyminen muuttuu. Kysyttäessä kuluttajat ovat listanneet verkkokaupan eduiksi seuraavia tekijöitä. (Hallavo & Valvanne 2009, 204.):

- 24 / 7 -saatavuus
- laaja valikoima ja selkeät hinnat
- löytämisen ja vertailun helppous
- ostamisen helppous
- eri toimitustapoja
- eri maksutapoja
- mahdollisuus palautuksiin
- viihtyminen ja yhteisöllisyys
- oma ostohistoria
- personoidut tarjoukset.

Verkkokauppiaan on muistettava, että hyödyt eivät ole kaikissa kaupoissa samat. Eikä menestys ole taattu pelkästään laittamalla nämä asiat kuntoon. Lentolippujen tilaaja painottaa eri asioita, kuin kenkiä ostava asiakas. Olennaista on ymmärtää oman kaupan asiakkaiden tarpeet ja tehdä verkkokauppa heille. (Hallavo & Valvanne 2009, 204.) Keskeisimpiä strategisia kysymyksiä on: Mitä kaupassa myydään? Sanotaan, että hyvä tuote on riittävän harvinainen, mutta ei liian harvinainen. Kilpailussa erottuminen on erittäin vaikeaa, mikäli yrittää myydä tuotteita, jotka löytyvät jokaiselta kilpailijalta. Toisaalta liian harvinaisella tuotteella ei ole riittävän kokoisia markkinoita. Tuotevalikoimaa on hyvä ajatella myös toimituskulujen näkökulmasta. Logistiikan kulut täytyy saada katettua. Olennaista on tietää, kuka tarvitsee, mitä, minne ja koska. (Lahtinen 2013, 32 – 37; Koskinen 2004, 39.)

Hallavon mukaan seuraavat asiat ovat verkkokaupan etuja yritykselle verrattuna pelkkään kivijalkaliikkeen toimintaan:

- Laajempi markkinapeitto
- Asiakastytyväisyyden nostaminen
- Palvelukanavan 24 / 7 saavutettavuus
- Asiakashankinnan kustannusten aleneminen
- Markkinointikustannusten aleneminen

- Valikoiman laajentaminen
- Personoitu markkinointi
- Kivijalkaliiketoiminnan tuki
- Yhteisöllisyys, suosittelu ja osallistaminen.

3.3 Verkkokaupan perusprosessit

Voidaan ajatella, että verkkokaupan fyysinen perustaminen on helppoa ja siihen löytyy helposti asiantuntija apua eri yrityksistä. Näin varmasti onkin, mutta ennen verkkokaupan toteutusprojektia yrityksen on mietittävä tarkkaan omia menestystekijöitään ja miksi asiakas ostaisi heiltä. Hallavon mukaan kuluttajat olettavat jo lähtökohtaisesti, että tietyt asiat ovat verkkokaupassa kunnossa. Näitä niin sanottuja hygieniatekijöitä ovat esimerkiksi kaupan ulkoasu, helppo ostettavuus, laaja palautusoikeuksien esittely, kaupan yhteystiedot, hakukonelöydettävyys, monipuoliset maksu- ja toimitustavat sekä toimiva asiakaspalvelu. Hygieniatekijöiden ollessa vähintään kilpailijoiden tasolla yritys pystyy toimimaan verkkokaupassa, mutta ei takaa menestystä kiristyvässä kilpailussa. Kaupan pitää helpottaa jotenkin asiakkaan arkea tai luoda elämyksiä. Tärkeää on ymmärtää miten omat asiakkaat ostavat ja minkälainen rooli verkkokaupalla on ostoprosessissa, onko se näyteikkuna vai ensisijainen ostospaikka. Yrityksen on suunniteltava miten se aikoo toteuttaa verkkokaupan perusprosessit ennen kuin se lähtee toimimaan monikanavaisesti. Täytyy päättää onko sillä edellytyksiä ja resursseja hoitaa prosesseja menestyksekkäästi. Asiakkaan kannalta verkkokaupan prosessit ja niiden toimivuus ovat niitä asioita mitkä vaikuttavat siihen menestykö verkkokauppa. Seuraava kuvio esittää verkkokaupan perusprosessit:



Kuvio 6. Verkkokaupan perusprosessit. (Hallavo & Valvanne 2012, 198.)

Osa prosesseista on kaupan päivittäisiä toimintoja ja osa kokonaan uusia. Prosesit tulevat monimuotoisemmaksi monikanavaisessa kaupan ympäristössä. Kauppias voi miettiä hoitaako yritys niitä itse vai ulkoistaako niitä palveluntarjoajille, myös tieto- ja liiketoimintajärjestelmien kehittyminen auttavat yrittäjää prosessien ylläpidossa. Yrityksen osaaminen ja muut resurssit on tarkoin ajateltava. Realistiset resurssintilaskelmat ja operointisuunnitelmat auttavat välttämään yllätyksiä. (Hallavo 2013, 104 – 113.)

3.3.1 Tuotehallinta

Vehmas, Lahtinen ja Hallavo nostavat esiin tuotehallintaan liittyviä tehtäviä: Ostotoiminta, tuotteiden perustaminen, tuote vaihtuvuus, tuotetiedon hallinta, tuotteiden ryhmittely, myyntiin aktivointi ja myynnin päättäminen, tuotteiden kuvaaminen, saatavuustiedot, käyttäjien luoman tuotetiedon hallinta ja jakelu muihin kanaviin, perushinnoittelu sekä tuotetietojen rikastaminen markkinointiteksteillä, kuvilla ja suosituksilla. Varmasti useita tehtäviä jää mainitsematta, mutta tärkeää on ymmärtää, että tuotehallinta vaatii paljon manuaalista työtä, aikaa ja resursseja.

Kaikki lähteet painottavat tuotetiedon tärkeää merkitystä verkkokaupassa, missä ei ole mahdollisuutta kysyä tuotteista vuorovaikutteisesti. Tuotekuvausten tulisi olla kattavia, ei liian pitkiä. Tuotteesta riippuu kuinka spesifi kuvaus tarvitaan, yksinkertaiset tuotteet eivät tarvitse pitkiä kuvauksia. Tuotekuvaukset kannattaa kirjoittaa pitämällä asiakas mielessä ja kertoa tuotteen edut hänen kannaltaan. Tuotteiden saatavuustiedot, koot, värit ja materiaalit tulee myös näkyä selkeästi tuotesivulla. (Lahtinen 2013, 125 – 132.) Erilaiset reaaliaikaiset chat -palvelut verkkokaupoissa ovat nopeasti yleistymässä. Chat -palvelun avulla asiakkaalle pystytään tarjoamaan henkilökohtaista palvelua heti. Asiantuntijat sanovat sen parantavan asiakaskokemusta, jos verkkokaupassa on mahdollista keskustella reaaliaikaisesti asiakaspalvelijan kanssa. Vehmas (2008, 166.) toteaa kaikkien kaupankäyntiin pätevän säännön, että mikäli jokin asia jää askarruttamaan asiakasta, jää tuote ostamatta. Chat -palvelun avulla asiakas pystyy kysymään verkkokaupan asiakaspalvelijalta tarvitsemansa tiedot reaaliaikaisesti.

Tuotevaihtuvuus tulee olla suurempi verkkokaupassa kuin kivijalkakaupassa. Vaihtuvuutta ei tarvitse toteuttaa pelkästään uusilla tuotteilla. Kampanjoilla ja esimerkiksi hintaa laskemalla voidaan nostaa eri tuotteita näkyvämmille paikoille. Sama logiikka pätee tietysti myös kivijalassa. Verkossa asiakas siirtyy nopeasti toiseen kauppaan, mikäli vaihtuva ja mielenkiintoinen tuotetarjonta ei saa sidottua häntä käymään säännöllisesti. Vaihtuva tuotetarjonta on kanta-asiakkuuksien edellytys. (Vehmas 2008, 164.)

Kuvien merkitys verkkokaupassa on erittäin suuri. Jokaisella tuotteella pitää olla hyvälaatuinen kuva. Sama tuote voi näyttää hyvin erilaiselta pelkkää kuvaa vaihtamalla. Tarpeen mukaan kuvia tulisi olla useita ja niiden tulisi esitellä tuote joka puolelta. Kuvan tulisi olla riittävän iso ja täytyy olla mahdollisuus zoomaukseen niin, että yksityiskohdat materiaalia myöten selviävät. Kuvamateriaalia saa myös tavarantoimittajilta, mutta laadukkaitten kuvausvälineiden hankinta nähdään tarpeellisena. (Vehmas 2008; Lahtinen 2013.)

Monet liiketoimintajärjestelmät tukevat kauppojen monikanavajärjestelmiä. On lähes ehdoton edellytys, että yrityksen liiketoimintajärjestelmä soveltuu monikanavamyyntiin pyörittämiseen. Kassajärjestelmän ja verkkokaupan toiminnot täytyy olla integroituja toisiinsa. Tällöin yrittäjän tarvitsee viedä tuotteet järjestelmään vain kerran, sitten ne ovat käytettävissä myymälässä ja verkossa. Järjestelmillä pystyy luomaan omat varastot myymälälle ja verkkokaupalle tai sitten myydä samasta varastosta kanavasta riippumatta. Järjestelmät kertovat varastotilanteet, mitkä tuotteet myyvät parhaiten niin myymälässä kuin verkossa, ja helpottavat osaltaan sisään ostamista. Tietojärjestelmien tarkoitus on helpottaa tuotehallintaan liittyvää suurta työmäärää. Järjestelmät mahdollistavat isot tietomäärät, kuvien liittämisen, väri- ja kokolajitelmat ja järjestelmään syötetyt tiedot ovat käytettävissä kaikissa myyntikanavissa. (Talvitie 2012, 54.)

3.3.2 Markkinointi

Kivijalkaliikkeen menestyksen kannalta on monesti tärkeintä sen sijainti. Verkkokaupalla ei ole tätä etua, vaan sen sijainti on kuin syrjäisimmän metsätien päässä. Verkkokaupan tunnetuksi tekemiseen on pakko panostaa. Asiakkaat eivät löydä

vasta perustettuun verkkokauppaan itsestään. Sivuille pitää saada ostavaa asiakasvirtaa. Verkkosivuille täytyy saada oikeat kuluttajat, vierailijoiden pitää olla potentiaalisia asiakkaita. Kaikki sivuilla kävijät eivät tuota myyntiä. (Kananen 2013, 55; Lahtinen 2013, 31.) Verkkokaupan markkinointimenetelmät painottuvat vahvasti verkossa tapahtuvaan markkinointiin. Tässä esitetään verkkokauppojen yleisimmin hyödyntämiä markkinointitapoja. Google-hakukoneessa mainostaminen on ylivoimaisesti suosituin mainostusmuoto. Sähköpostimarkkinointi ja Facebook-markkinointi ovat myös suosittuja. (Lahtinen 2013, 174.)

Hakukoneoptimoinnilla (SEO, Search Engine Optimization) pyritään saamaan kävijöitä verkkokauppaan saamalla oma sivusto näkymään mahdollisimman korkealla hakukoneen tuloksissa. Hakukoneella tarkoitetaan käytännössä Googlea, sillä sen markkinaosuus Suomessa on lähes 100 %, eikä muilla hakukoneilla ole käytännössä paljon merkitystä. Lisäksi keskittyminen yhteen hakukoneeseen parantaa sivuston asemaa myös muissa hakukoneissa. Hakukoneoptimoinnin tärkeydestä kertoo miten netissä liikutaan: Selaimen osoiterivin sijaan käytetään usein Googlen hakua. Hakutuloksista valitaan ensimmäinen tulos, harva valitsee toisen sivun. Tutkimustieto tukee tätä havaintoa. Silloin kun hakija hakee uutta tietoa, hakutuloksia tutkitaan enemmän ja kävijät vierailevat useammilla sivustoilla. (Lahtinen 2013, 175 – 178.) Sisäinen hakukoneoptimointi on omassa hallinnassa ja siinä pyritään parantamaan omaa sivustoa, niin että se saa korkeamman aseman hakutuloksissa halutuilla hakusanoilla. Ulkoisessa optimoinnissa lisätään oman sivuston näkyvyyttä muilla sivuilla. Hakukoneilta saa paremman sijoituksen, mitä enemmän sivustoon tai verkkokauppaan on linkkejä muilla sivuilla. Hakukoneystävällisyys on tärkeä verkkokauppaohjelmiston valintakriteeri, on hyvä että pääsee vaikuttamaan sivuston rakenteeseen ja sisältöön. (Havumäki & Jaranka 2014, 139; Lahtinen 2013, 179.)

Hakukoneoptimoinnin tuoma orgaaninen liikenne on tutkimusten mukaan arvokkainta liikennettä verkkokaupalle, se tuo kauppaa muuta liikennettä tehokkaammin. Mitä paremmin asiakkaiden tarpeet ja ongelmat tunnistetaan, sitä helpompi on tietää mitä hakusanoja he käyttävät hakiessaan tietoa. Sivuston sisältö rakennetaan avainsanojen pohjalta. Osoitteissa kannattaa käyttää selkokielisiä avainsanoja, leipätekstissä tulee käyttää samoja avainsanoja kuin pää- ja väliotsikoissa.

Kaikkiin julkaistuihin kuviin kannattaa lisätä avainsanoja sisältävät vaihtoehtoiset eli Alt-tekstit, selain näyttää sen kuvan sijasta, jos kuvaa ei jostain syystä näydetä. Hyvä Alt-määrite kertoo lyhyesti, mitä kuvassa on. Google ymmärtää parhaiten HTML-merkitäkieltä. Hakukonetulosta voidaan parantaa myös päivittämällä sivustoa säännöllisesti ja vaikuttamalla teknisin ratkaisuin siihen, että verkkokauppasivusto latautuu mahdollisimman nopeasti, tärkeää myös verkkokaupan asiakkaille. (Havumäki & Jaranka 2014, 138 – 139; Lahtinen 2013, 181 - 183.)

Vuonna 2000 lanseerattu Google AdWords – järjestelmä on ollut verkkomainonnan edelläkävijä ja muuttanut monella tapaa verkkomainonnan ajattelumallia ja kohdentamismenetelmiä. Googlen varsinaisiin hakutuloksiin ei pysty ostamaan parempaa näkyvyyttä, mutta AdWords – järjestelmällä voi ostaa maksullisia mainoksia, jotka näytetään varsinaisten hakutulosten yllä ja sivulla. Verkkomainonnan itsepalvelumalli on Google AdWordsin mukanaan tuoma innovaatio. Vanhassa toimintamallissa mainostajan ja median välissä piti aina olla joku välittäjä, ennen kohderyhmän saavuttamista. Järjestelmä mahdollistaa suoran yhteyden omiin asiakkaisiin ilman mediatoimistoa. Google mainontaa varten tarvitaan AdWords – tili. Tilin avaamisesta menee pieni aktivointimaksu, mutta muuten mainonnan hinnoittelu on reaaliaikaista ja menee kysynnän ja tarjonnan mukaan. Mainoksen lopullinen hinta määräytyy mainostajan hintatarjouksen, mainoksen saaman mielenkiinnon ja muiden mainostajien tuoman kilpailun yhteisvaikutuksesta. Lisäksi mainostaja määrää kampanjan ajallisen keston ja rahallisen panostuksen. (Havumäki & Jaranka 2014, 142 – 143; Juslén 2013, 50 – 51; Lahtinen 2013, 200 - 201.)

Hakukonemainonnan selvä etu on kohdentamisessa hetkeen, jolloin kuluttaja on etsimässä tietoa tuotteesta tai paikkaa, mistä tuotteen voi ostaa. Mainostajan onkin tärkeää ajatella kuin asiakas. Hakusanojen valintaa auttaa, kun ajatellaan mitä termejä asiakas käyttää hakiessaan tuotetta, mietitään avainsanat, muunnelmat, vaihtoehtoiset muodot, monikkomuodot ja synonyymit. Muita etuja ovat hakukonemainonnan tarkka kohdennettavuus oikealle kohderyhmälle ja hyvä seurattavuus. Google AdWords oli ensimmäinen järjestelmä, jonka avulla pienimmätkin yritykset pystyivät itsenäisesti mainostamaan tarjontaansa, tavoitteidensa ja resurssiensa rajoissa. On myös muita hakukoneita kuin Google, mutta kannattaa arvioida tapauskohtaisesti miten mainostaja niistä hyötyy. Esimerkkinä Venäjälle

suuntautuvan verkkokaupan kannattaa mainostaa myös Yandexissa, sillä sen osuus on Venäjällä merkittävä. (Havumäki & Jaranka 2014, 145; Juslén 2013, 51; Lahtinen 2013, 207.)

Facebook- mainonta on toinen tärkeä mainonnan itsepalvelujärjestelmä verkossa. Se on yksi sosiaalisen median tärkeimpiä markkinointikanavia. Facebook on internetin suurin yhteisöpalvelu ja arvioiden mukaan sitä käyttää 1,7 miljoonaa suomalaista. Tämän opinnäytteen tekijältä löytyy viiden vuoden aktiivinen kokemus ja asiantuntemus Facebook- yhteisön luomisesta ja mainonnasta, joten tässä ei paneuduta Facebookiin kovin syvällisesti. Tärkeää on ymmärtää lähtökohtaisesti Facebookin rooli, sitä käytetään sen tarjoaman sosiaalisen yhteyden vuoksi, ja osallistutaan sisällön luomiseen. Mielenkiintoisen sisällön luominen on yrityksellekin erittäin tärkeässä roolissa, on luotava myös muuta, kuin pelkästään kaupallista sisältöä. Facebook kerää käyttäjistään erilaista tietoa, jota se tarjoaa mainostajille käytettäväksi erilaisten kohdeyleisöjen muodostamiseen. Tarkka kohdennus on ehdottomasti Facebookin vahvuus, kun tunnetaan esimerkiksi verkkokaupan kohdeasiakkaat, pystytään mainostamaan hyvin tarkkaan oikeille ihmisille. Palvelussa on myös hyvät mainonnan seuranta- ja tulosten mitattavuus palvelut. Verkkokaupalle on tärkeää houkutella potentiaalisia asiakkaita verkkokauppaan Facebookin avulla ja samalla pyrkiä saamaan yrityksen Facebook -sivuille mahdollisimman paljon henkilöitä tykkäämään sivuista. Yrityksen täytyy ylläpitää Facebook -sivujaan aktiivisesti, että yleisön kiinnostus niitä kohtaan säilyy. (Juslén 2013, 52; Kananen 2013, 129 – 133; Lahtinen 2013, 209; Olin 2011, 15.)

Verkkokaupan kannattaa heti alkuvaiheessa alkaa kerätä sähköpostilistaa, sekä ostavilta, että ei ostavilta sivustolla kävijöiltä. Näin saadaan omaa markkinointivaraa ja pystytään markkinoimaan heille edullisesti sähköpostilla. Sähköpostia saa juridisesti lähettää vain niille kuluttajille, jotka ovat sen sallineet. Sähköposti on tehokas markkinoinnin ja viestinnän kanava, sitä voidaan käyttää asiakkuuksien hankintaan, asiakassuhteen ylläpitoon ja vahvistamiseen, uusasiakashankintaan sekä tutkimukseen. Se on kustannustehokasta, nopeaa ja helppoa. Haittapuolena on lähetettyjen viestien luokittelu roskapostiksi. Läpimenoprosentti tahtoo jäädä pieneksi. Verkkokaupan täytyy saada mahdollisimman moni asiakas sallimaan sähköpostimarkkinointi, esimerkiksi tilaamaan uutiskirje. Lupaa kysytään usein

rekisteröinnin yhteydessä verkkokauppaan, mutta on hyvä tarjota liittymistä postitustilustalle myös ilman rekisteröintiä ja tilausta. Uutiskirjeen tilaukseen voi kannustaa tarjoamalla alennuksia, arvontoja tai muita etuja. Tuloksellinen sähköpostimarkkinointi on säännöllistä, kohdennettua, sitä kehitetään ja seurataan. On tärkeää, että sähköpostissa kehoitetaan toimintaan, esimerkiksi ostamaan tai tilaamaan. (Kananen 2013, 102 – 110; Lahtinen 2013, 196 – 197.)

On olemassa lukuisia määriä muitakin hyviä markkinoinnin keinoja, mitä verkkokaupan markkinoinnissa kannattaa miettiä. Tässä käytiin läpi muutamia tärkeitä kanavia. Lisäksi voidaan nostaa esiin mobiilimainonta, sen merkitys korostuu koska älypuhelimien määrä kasvaa koko ajan. Sosiaalisen median muut kanavat: Twitter, Instagram, Pinterest, jos halutaan näyttää videoita, on YouTube hyvä vaihtoehto. Blogi on myös hyvä ratkaisu mielenkiintoisen sisällön tuottamiseen asiakkailleen. Verkkokauppaa kannattaa mainostaa myös perinteisemmissä kanavissa kuten radio, tv ja painetussa mediassa sanomalehdet ja aikakauslehdet. Tietenkin myymälässä tapahtuva markkinointi ja myyntihenkilöstön markkinointi ovat tärkeitä. Monikanavaisena toimiessa täytyy muistaa tehdä sisältösuunnitelmat niin että kaikki eri kanavat tukevat toisiaan. (Havumäki & Jaranka 2014, 134 – 137; Lahtinen 2013, 214 – 217.)

3.3.3 Logistiikka ja maksaminen

Verkkokaupassa logistisilla prosesseilla tarkoitetaan tavaran ostoon, tuotehallintaan, varastointiin, tilausten toimituksiin ja asiakaspalautusten hallintaan liittyviä toimintoja. (Havumäki & Jaranka 2014, 116.) Tässä kerrotaan verkkokaupan kotimaan myyntitoimintoihin liittyvästä tilausten toimituksista ja esitellään kohdeyrityksen kannalta tärkeimmät logistiikan toimijat Posti ja Matkahuolto. Menestyvä verkkokauppa vaatii toimivan logistiikan. Erona perinteiseen kivijalkakauppaan, on tavaran toimittamisen tarve. Tuotteiden kotiinkuljetuksen perinteisesti hoitaa asiakas itse, niin verkkokaupassa tavara täytyy toimittaa asiakkaalle.

Tilausten hallinta vaatii työtä, joka tulee huomioida resursoinnissa. Tilaukset tulee tarkistaa, vaikka tilausvahvistukset lähtevät automaattisesti. Etenkin postiennakko-tilauksissa tilaajan profiili tulee arvioida. Joissakin tapauksissa kannattaa lähettää

osoitevahvistus, joka edellyttää kuittausta. Näillä toimenpiteillä pyritään karsimaan esimerkiksi pilailumielessä tehtyjä tilauksia ja sitä kautta muodostuvaa turhaa työtä ja kustannuksia. Ennakkolaskuun perustuva toimitus vaatii myös mahdollisimman nopeasti tehdyn tilintarkistuksen. Vähiten työtä aiheutuu verkkopankki- tai luottokorttitilauksista, joissa on jo ulkopuolinen tarkistus. (Vehmas 2008, 155.)

Tavaran pakkaaminen ja logistiikka vaativat paljon työtä. Vehmas (2008, 155.) toteaa, että jo sadan tuotteen viikkotoimitustaso vaatii lähes yhden täysipäiväisen henkilön, ellei toimintaa ole automatisoitu. Kunnolliset pakkausmateriaalit antavat ammattimaisen kuvan verkkokaupasta, nopeuttavat työtä ja toimitukset saadaan ehjinä asiakkaalle. (Vehmas 2008, 151.)

Ostosten mahdollisimman nopea toimitus olisi kilpailuetu suomalaisille verkkokaupoille. Jos tuotteet ovat Suomessa, toimitus 24 tunnissa asiakkaalle on mahdollista. Nopea toimitus pienentää palautusten riskiä. Paketit jäävät monesti noutamatta, jos toimitusajat ovat pitkiä. (Havumäki & Jaranka 2014, 117.) Kuluttajat haluavat erilaisia vaihtoehtoja kotiinkuljetukseen. Asiakas voi valita verkkokaupassa, mistä paketti noudetaan. Asiakkaan vaihtoehtoja ovat esimerkiksi, noutopisteet, noutoautomaatit ja kuriiripalvelut. Noutopisteitä on perinteisesti tarjonnut posti, nyt niitä on huoltoasemilla, kioskeissa ja myymälöissä. Noutoautomaateista voi noutaa tai lähettää paketteja kellon ympäri. Kuriiripalvelut tarjoavat nopeita kuljetuksia ja joustavia palveluita. Postin pakettiautomaatti on tuonut noutotapoihin uusia mahdollisuuksia, koska automaatit sijaitsevat lähikaupoissa ja kauppakeskuksissa. Kauppojen aukioloajat ovat pidempiä kuin postin, näin automaattien käyttöaika on myös pidempi. Asiakas saa tekstiviestillä tiedon saapumisesta ja lokeron avauskoodin. (Posti.)

Posti mainostaa tarjoavansa maan laajimman noutopisteverkoston ja joustavat palautuskanavat. Lähetykset toimitetaan asiakkaan toivomalla tavalla joko postiin, postilaatikkoon, pakettiautomaattiin tai kotiovelle. Posti tarjoaa myös lähetyksen seuranta palvelun. Asiakaspalautussopimus tarjoaa asiakkaalle maksuttoman palautuksen ja palautuksen postimaksu laskutetaan verkkokaupalta.

Matkahuolto tarjoaa kuljetuspalvelua verkkokauppiaille, jonka toiminta edellyttää tuotteiden toimittamista. Matkahuollon pakettien noutopisteitä on Suomessa yli

1100. Noutopisteinä palvelevat Matkahuollot, Siwat, Valintatalot ja Euromarketit. Parhaimmillaan toimitukset luvataan olevan perillä samana päivänä. Lähetystä pystyy myös seuraamaan internetistä ja asiakkaalle lähetetään saapumisilmoitus tekstiviestillä tai sähköpostilla veloitusetta. Voidaan liittää myös nouto- ja jakelupalvelu, jolloin paketin saa tuotuna kotiovelle. Matkahuollon kautta kuljetetut lähetykset on mahdollista palauttaa lähettäjän laskuun määräaikaan mennessä. (Matkahuolto.)

Toimitustapaan vaikuttaa tuotteen paino ja mitat. Toimituskulut eri vaihtoehdoista tulee esittää asiakkaalle selvästi. Kotimaan toimitusvaihtoehtoja ovat esimerkiksi nouto myymälästä, Postista, pakettiautomaatista, matkahuollosta tai sen noutopisteistä, toimitus työpaikalle tai kotiin. Verkkokaupat tarjoavat jo melko yleisesti ilmaista toimitusta, tai ilmaista toimitusta ostojen ylittäessä tietyn rajan. Sivuilla voidaan ilmoittaa, että ostamalla tietyllä summalla, saat toimituksen ilmaiseksi. Tällä tavalla verkkokaupassa voidaan tehdä lisämyyntiä. (Havumäki & Jaranka 2014, 119.) Toimitusehdoissa täytyy ilmoittaa toimitusaika, joka kyetään pitämään. Toimitusten myöhästymisestä voi olla merkittävää haittaa asiakkaalle, jota hän voi vaatia korvattavaksi. Toimitusajan ylittymisestä aiheutuva korvausvelvollisuus kannattaa rajata verkkokauppiaan vastuulta pois. Yrityksen omat toiminnot täytyy suunnitella toimitusaikataulun mukaisesti. Varastohallinnan ja lähetyksrytmin on pelattava aikataulun mukaisesti. (Vehmas 2008, 131; Havumäki & Jaranka 2014, 119.)

Tilauksen vastaanottamisesta ja tilauksen lähettämisestä on tärkeää tiedottaa asiakkaalle. Asiakas pystyy seuraamaan lähetyksen tilannetta logistiikan palveluntarjoajan sivuilla. Toimituksen yhteyteen kannattaa suunnitella tervehdystä, yllätyslahjaa, alennusta seuraavaan ostokseen, tai muuta asiakassuhdetta vahvistavaa. Toimitusehdoissa on tarkasti kerrottava ostoksen palauttamista koskevat ohjeet. Yleensä palautukset saadaan hoidettua samaa reittiä kuin toimituksetkin. Palautusten määrä vaihtelee tuoteryhmistä riippuen. (Havumäki & Jaranka 2014, 119.) Seuraavassa taulukossa esitetään vaatteita ja kenkiä internetin kautta ostaneet ja palauttaneet vuonna 2013.

Taulukko 2. Vaatteita ja kenkiä internetin kautta ostaneet ja palauttaneet 2013. (Tilastokeskus 2013.)

	16–44-vuotiaat		45–74-vuotiaat	
	Ostaneet 12 kk aikana	Palauttaneet 12 kk aikana	Ostaneet 12 kk aikana	Palauttaneet 12 kk aikana
	%osuus väestöstä			
Naiset	65	36	26	12
Miehet	36	9	12	3
Kaikki	50	22	19	8

Taulukosta voidaan todeta, että nuoremasta ikäryhmästä naiset ovat aktiivisin ostajaryhmä, mutta heistä myös puolet palauttaa ostoksensa. Nuoremasta ikäryhmästä 36 % miehistä on ostanut verkosta ja palauttavat suhteellisesti paljon vähemmän kuin naiset. Vanhemmassa ikäryhmässä verkko-ostamisen määrä väestöstä pienenee. Palautusten määrä pysyy suhteellisesti samansuuntaisena kuin nuoremmissakin. Tästä voidaan päätellä, että palautuksilla on hyvin merkittävä työllistävä ja taloudellinen vaikutus vaate- ja kenkäalan verkkokaupoille. Asia on ehdottomasti otettava huomioon suunniteltaessa verkkoliiketoimintaa.

Maksaminen on oleellinen osa verkkokauppaa. Maksaminen pitää olla helppoa ja sujuvaa. Maksujärjestelmien valintaan kannattaa perehtyä huolella sillä ne voivat olla merkittävä kustannus ja maksutavat vaikuttavat asiakkaan käyttäytymiseen verkkokaupassa. Maksujärjestelmiä on erilaisia, ne poikkeavat toiminnaltaan ja kustannuksiltaan toisistaan. Kuluttajaverkkokaupassa käytetään yleensä pankkien maksujärjestelmiä, luottokorttia, laskutusta, postiennakkoa tai osamaksua jonkun palveluntarjoajan kautta. Suomalaiset suosivat eniten verkkopankin kautta tapahtuvaa maksua, sen osuus on 44 %. Toisena on luottokortilla maksaminen, sen osuus 21 % ja kolmantena on laskulla maksaminen. Maksuprosessi on kauppiaan kannalta yleensä hyvin automaattinen. Eri maksutapojen maksut ohjautuvat tilille verkkokaupan tai maksupalveluoperaattorin asettaman viitenumeron mukaan. Kun verkkokauppa on integroitu yrityksen aiempaan tietojärjestelmään, niin saadaan tiedot suoraan myös taloushallinnon tarpeisiin. (Lahtinen 2013, 272; Hallavo 2013, 109.)

Keskeisimmät verkkomaksuvälittäjät ovat Paytrail, Checkout, Maksuturva, ja Point. Niiden kautta onnistuu maksaminen kaikkien pankkien kautta sekä luottokortti- ja

muut maksujärjestelmät. Verkkomaksuvälittäjän valintakriteerit perustuvat välittäjien hinnoitteluun, kuukausimaksuun, transaktiokohtaiseen hintaan, rahojen tilitysnopeuteen sekä mihin maksujärjestelmiin ohjelmisto on integroitu. Kansainvälisistä maksujärjestelmistä johtavin ja käytännössä standardi on PayPal, joka mahdollistaa kansainvälisillä luottokorteilla maksamisen. Erona suoraan luottokorttimaksamiseen on, että luottokorttinumero ei tule kauppiaan tietoon, maksaminen on näin asiakkaalle turvallisempaa. Kotimaisiin verkkopankkimaksuihin verrattuna se on kallis. (Lahtinen 2013, 275 - 277; Havumäki & Jaranka 2014, 121.)

Käytännössä maksuvälittäjän hankkiminen on käytännöllisin ja helpoin keino saada yhdellä sopimuksella monipuoliset maksupalvelut. Kustannukset ja työmäärä ovat pienemmät kuin tekemällä sopimukset erikseen jokaisen pankin kanssa. Lievänä haittana, että rahat tulevat tilille pienellä viiveellä. Yhdistelmäratkaisukin on mahdollinen, tekemällä sopimukset pankkien kanssa ja muut maksutapapalvelut välittäjän kautta. Näin pankkien tilitykset tulevat ilman viivettä. (Lahtinen 2013, 273 – 274.)

Laskua ja osamaksua käytettäessä verkkokauppa vastaa luottoriskistä. Kuluttajakaupassa valitaan yleensä rahoitusyhtiömalli, jossa verkkokauppa myy saatavansa rahoitusyhtiölle ja saa rahansa. Rahoitusyhtiö hoitaa laskutuksen asiakkaalta. Tässä mallissa rahoitusyhtiö kantaa luottoriskin. Osamaksusopimuksen allekirjoitus voidaan tehdä asiakkaan verkkopankkitunnuksilla, pankin avulla henkilöllisyys tunnistetaan. Alan tunnettuja toimijoita ovat esimerkiksi Klarna, Everyday-maksu ja Collector. (Havumäki & Jaranka 2014, 122 - 123.) Lisäksi maksamiseen on kehitelty sähköisiä kukkaroita. Käyttäjä lataa ostovoimaa sähköiseen kukkaraan, jolla voi maksaa. Mobiilimaksaminen eli matkapuhelimella suoritettava maksaminen on myös yleistynyt verkkokaupassa. Tärkeää on, että verkkokauppa tarjoaa monipuolisen ja luotettavan maksutapavalikoiman asiakkaalleen. Puutteellisuus näissä asioissa heikentää liiketoimintamahdollisuuksia. Työllistävänä vaikutuksena on otettava huomioon, että verkkokaupasta syntyy myös maksujen palautuksia asiakkaalle.

3.3.4 Asiakaspalvelu

Asiakaspalvelun toteuttamisessakin pätee ajatus, että asiakkaalle täytyy tarjota monta eri mahdollisuutta viestintään yrityksen kanssa. Kuitenkin niin, että palvelu pystytään järkevästi hoitamaan yrityksen resurssien puitteissa. Tässä käydään läpi lähinnä yhteydenpitoon liittyviä asiakaspalvelun keinoja sekä reklamaatiotilanteen hoito. Asiakaspalvelua on myös, että verkkosivuilta löytää helposti ja selkeästi kaikki asiakkaan tarvitsemat tiedot toimia yrityksen kanssa. Verkkokaupassa pitää olla riittävästi tietoa sekä yrityksestä ja ennen kaikkea myytävistä tuotteista. Lisämyyntiä ja hyvää asiakaspalvelua ajatellen on hyvä, että verkkokauppa automaattisesti ehdottaa asiakkaalle, hänen ostaessaan tuotetta, että mitä muuta hän voisi ostaa. Ohjelmisto voi näyttää mitä muut asiakkaat ovat ostaneet tai katsoneet ja ehdottaa niitä. Tai kenkäkaupan verkkokauppa voi ehdottaa kenkiin sopivat hoitovälineet, aivan kuten myyjä voi tehdä kivijalassakin. Kuluttajansuojalakikin vaatii, että tietyt perusasiat on oltava verkkokaupan sivuilla näkyvissä. Nämä ovat asioita jotka pitää ehdottomasti olla kunnossa ja niihin ei mennä tässä kohtaa tarkemmin. Informaation määrä, yrityksen tunnettuuden edistäminen ja ”haluamme olla avuksesi” palveluasenne lisää verkkokaupan uskottavuutta ja luotettavuutta. (Lahtinen 2013, 64 – 65.)

Useimmin asiakas tekee verkkokaupassa päätöksen ostamisesta tai ostamatta jättämisestä, niin että verkkokaupan henkilökuntaan ei oteta yhteyttä. Jos asiakaspalvelua halutaan, täytyy siihen olla selkeät ja toimivat yhteydenottomahdollisuudet, joita ovat esimerkiksi: puhelinpalvelu, sähköposti, yhteydenottolomakkeet, chat, ja sosiaalinen media. Kaikissa missä yritys on mukana, tulee olla seurannassa ja esitettyihin kysymyksiin on reagoitava. Verkkokauppiaille tulee usein yllätyksenä, miten paljon asiakaspalaute kuormittaa. Kysymysten tekeminen on helppoa ja kaikenlaista kysytään, joskus tulee nimettömänä tehtyjä kysymyksiä. Yleensä ei pysty arvioimaan kuinka potentiaalinen asiakas on, koska et näe kysyjää. Siksi kaikkiin kysymyksiin täytyy suhtautua vakavasti. Palvelun tehostamiseksi on hyvä julkaista sivuillaan useimmin kysytyt kysymykset ja tehdä niihin huolellisesti vastaukset. (Lahtinen 2013, 242 – 243; Vehmas 2008, 158.)

Sähköposteihin on hyvä olla automaattinen kiittausviesti ja maininta vastausajasta. Vastaukset on kirjoitettava huolellisesti ja mitä nopeammin sen parempi. Puhe-

lin ja Chat-palveluiden järjestämisessä täytyy huomioida, että sivuilla ilmoitetaan selkeästi milloin asiakaspalvelu on tavoitettavissa. Vastaamatta jääneisiin yhteydenottoihin täytyy vastata. Chat-palvelu avautuu verkkokaupan sivuille omaksi ikkunaksi. Chatin avulla saadaan ihmisläheinen kontakti asiakkaan kanssa ja asiakas saa tarvitsemansa tiedon heti ostamisensa tueksi. Chat-palvelija voi auttaa samanaikaisesti useita asiakkaita. Ohjelmistoissa on ominaisuus, ettei chat-mahdollisuutta tarjota, kun asiakaspalvelija ei ole paikalla. Reaaliaikaisen asiakaspalvelun ylläpidon suunnittelussa kannattaa ottaa huomioon, että B2C kaupassa ostaminen verkkokaupoista on vilkkaimmillaan usein ilta-aikaan. Yhteydenottolomake on asiakkaalle hyvä viestintäkeino yrityksen suuntaan. Helppokäyttöinen ja selkeä lomake, johon ei tarvita välttämättä muuta henkilötietoa kuin sähköpostiosoite, mihin yritys voi vastata asiakkaan kysymykseen tai palautteeseen. Sosiaalinen media on tuonut keskustelevuutta yrityskulttuuriin, se antaa paljon mahdollisuuksia asiakaspalveluun. Sosiaalisen median kautta asiakkaista on tullut aktiivisia toimijoita yrityksen kannalta. Asiakkaat voivat auttaa toisiaan, jakaa tietämystään ja kokemuksiaan. Yrityksen tehtävä on luoda mielenkiintoista sisältöä ja kasvattaa kontaktien ja suosittelijoiden määrää. Sosiaalinen media toimii ympäri vuorokauden ja vastauksia odotetaan yleensä nopeasti. Keskustelu sosiaalisessa mediassa on avointa, eikä sitä aina pystytä ohjaamaan yrityksen puolesta. Sosiaalinen media on yritykselle tärkeä viestinnän ja asiakaspalvelun kanava, jolla pyritään rakentamaan yhteisöllisyyttä. (Lahtinen 2013, 243; Havumäki & Jaranka 2014, 109 - 112.)

Kaikki ei aina mene odotusten mukaisesti ja yritys saa reklamaation. Tilanne on arvokas, hyvin hoidettuna reklamaation hoitaminen on parasta myyntityöstämistä ja lisää asiakkaan luottamusta ja lujittaa asiakassuhdetta. Tilanne pätee ihan samalla tavalla fyysisessä kaupassakin, yhteydenotto verkkokaupan reklamaatioissa tulee useimmin edellä mainittujen kanavien kautta. Tavoitteena on aina saada asiakas tyytyväiseksi. Reklamaatiot ovat molemmille osapuolille ikäviä ja niiden hoitaminen mahdollisimman hyvin ja nopeasti helpottaa asianosaisia. (Lahtinen 2013, 243 – 245.) Ei ole tärkeää väitellä tai olla oikeassa. Tärkeää on aidosti pahoitella ja pyytää anteeksi tapahtunutta. Näin pyritään saamaan yhteistyökykyä asiakkaan kanssa ja voidaan ehdottaa jatkotoimenpiteistä ja mahdollisesti yllättää asiakas positiivisesti. Havumäki ja Jaranka (2014, 113.) ehdottavat asiakkaan rek-

lamaatitilanteen hoitamiseen seuraavanlaista etenemismallia verkkokaupan näkökulmasta:

- Pehdy valitukseen.
- Ota yhteys asiakkaaseen.
- Pyydä anteeksi sekaannusta, vaivaa, tilannetta.
- Myönnä virhe. Älä vähättele.
- Älä syytä asiakasta äläkä vieritä syytä eteenpäin.
- Hyvitä asiakasta ja pyri yllättämään positiivisesti.
- Korjaa ongelma.
- Kiitä palautteesta.

Malli sopii oikein hyvin myös kivijalkakauppaan, erona useimmiten on, että vuorovaikutus käydään siellä kasvokkain. Verkkokaupassa ongelmatilanteiden, takuu- ja huoltokorjausten hyvää hoitamista voidaan pitää kilpailukeinona ulkomaista verkkokauppaa vastaan. (Havumäki & Jaranka 2014, 113.)

3.4 Aiempi tutkimus

Seuraavassa on esitelty muutamia tutkimuksia, mitä tämän opinnäytetyön tekijä on käynyt läpi tätä työtä tehdessään. Tuoreessa ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyössä Riikka-Veera Kankaanpää selvitti verkkokaupan menestykseen vaikuttavia tekijöitä, joiden avulla pystytään vastaamaan kiristyvään verkkokaupankäynnin kilpailuun. Hänen tutkimuksensa johtopäätöksinä todetaan, että yrityksen omien kriittisten menestystekijöiden määrittelemine, huolellinen suunnittelu, systemaattinen toiminnan analyysi ja aktiivinen vuorovaikutus asiakkaiden kanssa ovat kriittisiä tekijöitä, jotka vaikuttavat menestymiseen verkkokaupassa. Menestymiseen vaikuttaa vahvasti verkkosivujen toimivuus, houkuttelevuus, luotettavuus sekä kaupan taustalla toimivien prosessien sujuvuus. (Kankaanpää 2015.)

Kilpailun kuitenkin edelleen kiristyessä tulevaisuudessa, moitteettomasti toimiva verkkokauppa, hyvät tuotteet, laaja valikoima tai halpa hinta eivät enää riitä houkuttelemaan asiakkaita. Asiakkaalle on tarjottava merkityksellistä sisältöä ja arjen helppoutta, että oikea tuote, palvelu tai informaatio tavoittaa asiakkaan helposti ja vaivattomasti juuri silloin, kun hän sitä tarvitsee. Kankaanpään tutkimuksessa verkkokaupan markkinointi nousi yhdeksi merkittävimmäksi verkkokaupan menestystekijäksi. Ilman aktiivista markkinointia toimintaa verkossa on mahdoton saada toimimaan ja kannattamaan. Hänen mukaansa myös markkinoinnin tulisi ensisijaisesti tapahtua verkossa. Kankaanpää korostaa myös ennakkosuunnittelun merkitystä, yrityksen omien edellytysten arviointia ja asiantuntevia yhteistyökumppaneita yrityksen perustaessa omaa verkkokauppaa. (Kankaanpää 2015.)

Ari Varpeniuksen Pro gradu – tutkielmassa tarkoituksena oli selvittää hyötyjä, joita yritys saa ottaessaan verkkokaupan perinteisen liiketoiminnan tueksi. Tulokset osoittivat yritysten saavan verkkokaupan avulla monipuolisia hyötyjä, mutta saadut hyödyt riippuivat yrityksen verkkokauppastrategiasta, toimialasta, miten yritys on tuonut verkkokaupan osaksi liiketoimintaansa ja miten yritys panostaa verkkokauppaan. Selkeimmäksi hyödyksi yrityksestä ja toimialasta riippumatta koettiin, että verkkokaupan avulla yrityksen saavutettavuus on parantunut. Kaikki tutkimuksen yritykset olivat myös saaneet uusia asiakkaita verkkokaupan avaamisen jälkeen. Yrityksen saamat hyödyt verkkokaupasta riippuivat sen strategiasta. Varpenius kehottaakin ennen verkkokaupahankkeeseen lähtemistä yrityksen analysoimaan oma verkkokauppastrategiansa. (Varpenius 2014.)

Toni Huttusen Pro gradun aiheena oli Kivijalkaliikkeen, verkkokaupan ja hybridin menestystekijät – kolme tapausta terveystuotealalta. Tutkimuksessa pyrittiin selvittämään, millaisia menestystekijöitä on terveystuotealan jälleenmyyjillä, jotka toimivat kivijalkaliikkeenä, verkkokauppana tai hybridinä. Hän nosti tuotetietämyksen alan perusmenestystekijänä ja hänen haastattelemansa verkkokaupan keskeisin menestystekijä oli hinta. Sitä kautta ostamistoiminta ja varastonhallinta nähtiin keskeisinä menestystekijöinä. (Huttunen 2013.)

4 STRATEGIA

Yrityksen lähtiessä perustamaan verkkokauppaa on tärkeää miettiä, minkälaista strategiaa se lähtee verkkoympäristössä toteuttamaan. Aivan samalla tavalla kuin lähdeettäessä perustamaan mitä tahansa yritystä, strategialla on suuri merkitys. Kun ajatellaan toimintojen laajentamista fyysisestä kivijalkakaupasta myös verkko-liiketoimintaan, kannattaa suunnitella voidaanko ja onko järkevää siirtää liiketoimintaa verkkoon sellaisenaan. Vai onko järkevää lähteä pohtimaan mitä vaihtoehtoisia toimintatapoja yrityksellä voisi olla, mahdollisesti ottaa mallia muilta toimialoilta ja miettiä uusia markkina-alueita. W. Chan Kim ja Renée Mauborgne ovat kirjoittaneet Sinisen meren strategian, jota tässä luvussa käsitellään. Heidän luomansa työkalun, sinisen meren nelikentän, avulla yritys voi lähteä suunnittelemaan toimintatapaansa verkkokaupassa, uudistaa ja innovoida liiketoimintaansa. (Havumäki & Jaranka 2014, 20 - 21.)

Kirjallisuus käsittelee yritysten strategiaa todella paljon ja strategia- käsitteen määrittelyitä on varmasti yhtä paljon kuin on kirjoittajakin. Mika Kamenskyn (2010, 18.) ensimmäinen strategiamääritelmä menee näin: Strategia on yrityksen tietoinen keskeisten tavoitteiden ja toiminnan suuntaviivojen valinta muuttuvassa maailmassa. Strategia- sana tulee kreikankielisestä sanasta ”strategos”, joka tarkoittaa sodan johtamisen taitoa. Kiinalaisen sotapäällikön Sun Tzun mukaan ylimpänä strategisen johtamisen taitona on välttää sota. Sinisen meren strategia perustuu tälle ajatukselle, pyritään välttämään kilpailua. Kilpailutilanteessa toimivalle yritykselle strategia on välttämättömyys, hengissä pysymisen ehto. On erottauduttava kilpailijoista tavalla tai toisella. (Kamensky 2010, 16 - 18.)

Gary Hamelin ja C.K. Prahaladin klassikkoteos Kilpajuoksu tulevasta kertoo, että paras tie voittoon on kirjoittaa säännöt uudelleen. Tavoitteena ei ole laatia esikuva-analyysyjä kilpailijan tuotteista ja prosesseista ja jäljitellä niitä, vaan luoda oma näkemys tulevaisuuden mahdollisuuksista ja niiden hyödyntämiskeinoista. Strategia on ymmärrettävä eri tavoin kuin monesti nykyään ymmärretään. Löytääkseen tien tulevaisuuteen on opittava pois menneistä tavoista. On luotava ennakkonäkemys, missä tulevaisuuden markkinat sijaitsevat. Tarvitaan strategista arkkitehtuuria, joka on suunnitelma siitä, mitä osaamista yrityksen täytyy kehittää halli-

takseen tulevaisuuden markkinoita. Täytyy luoda venyviä tavoitteita, ja haastaa ihmiset pyrkimään niitä kohti. Yritykset kilpailevat toimialarajojen sisällä ja myös muokatakseen tulevia toimialarajoja. Suuri osa strategiakirjallisuudesta keskittyy kilpailuun olemassa olevilla markkinoilla. Tutkimus markkinasegmenteistä, toimialan rakenneanalyyseistä ja arvoketjuanalyysi ovat hyödyllisiä tutkittaessa selkeästi määriteltäviä markkinoita, mutta jos halutaan luoda uusia markkinoita, tarvitaan muita menetelmiä. Yritys voi saada tulevista voitoista suhteessa suuremman osuuden vain, jos sillä on suhteessa enemmän vaadittavaa osaamista kuin muilla. Strateginen tahtotila on yrityksen tunne tulevaisuuden suunnasta, se kiteyttää yrityksen strategisen näkemyksen omasta tulevaisuudestaan. Se tuo ilmi yrityksen suunnantunteen ja on omintakeinen näkemys tulevaisuudesta. Strateginen tahtotila vetoaa tunteisiin, sitä pidetään yrityksessä saavuttamisen arvoisena, ja se edellyttää päämäärätietoisuutta. Yrityksen on mietittävä, millainen se haluaa olla kymmenen vuoden kuluttua, miten toimiala saadaan muokattua omien etujen mukaiseksi, mitä uusia tuotteiden ominaisuuksia asiakkaille rakennetaan ja mitä ydinosaamista pitää kehittää. (Hamel & Prahalad 2006, 25 – 174.)

Strategiasta puhuttaessa ei kannata sivuuttaa suurta strategisen ajattelun vaikuttajaa Michael E. Porteria. Porterin ensimmäiset pääteokset *Strategia kilpailutilanteessa* (1980) ja *Kilpailuetu* (1985) perustuvat kilpailustrategioiden tarkasteluun. Olennaisin periaate kilpailustrategian määrittelyyn on, että yritys suhteutetaan ympäristöönsä. Porter on kehittänyt toimialan olosuhteiden analysointiin käytettävän viiden kilpailutekijän mallin. Yritykseen vaikuttavat viisi kilpailutekijää ovat: yritysten välinen kilpailu, uusien tulokkaiden uhka, ostajien vaikutusvalta, korvaavien tuotteiden tai palvelusten uhka ja tavarantoimittajien neuvotteluvoima. Viiden kilpailuvoiman kanssa toimittaessa Porter on luonut kolme perusstrategiaa, joita voidaan käyttää yksitellen tai erilaisina yhdistelminä, mikä on kuitenkin harvinaisempaa. Niiden avulla yritys pystyy luomaan kilpailijoihinsa nähden puolustusaseman tai voittamaan ne. Porterin kolme perusstrategiaa on: kustannusjohtajuus, tuotteiden differointi, tai keskittyminen. (Porter 1985, 23 – 64; Porter 1998, 11 – 16.)

Mika Kamensky toteaa (2010, 17.) miksi strategia on tärkeä myös eikilpailutilanteessa toimittaessa. On mietittävä tarkoin ja totuudenmukaisesti, eikö kilpailua todellakaan ole. Monet eivät tunnista tai tunnusta kilpailua oikealla tavalla.

Yleisesti tilanne arvioidaan väärin vertaamalla itseään vastaavanlaisiin kilpailijoihin, tuotteisiin ja palveluihin. Tilannetta verrataan liikaa yrityksen nykyiseen tilanteeseen. Asiaa on tarkasteltava tarpeiden näkökulmasta ja pitkälle tulevaisuuteen. Kun tarkastellaan tulevaisuutta ja korvaavia tai vaihtoehtoisia tapoja tyydyttää tarpeita, tulevat lähes kaikki yritykset kilpailun piiriin.

4.1 Sinisen meren strategia

W. Chan Kim ja Renée Mauborgne loivat vuonna 2005 käsitteen sinisen meren strategia. Se on yksi 2000-luvun mielenkiintoisimmista strategiateoksista ja siihen on syytä tutustua, kun ajatellaan yrityksen strategiaa. Yritysten välisestä kilpailusta on pyrittävä tekemään turhaa, on löydettävä uusia markkinatiloja, uutta kysyntää. Olemassa olevat toimialat kilpailevat punaisissa merissä. Yritetään nujertaa kilpailijat, markkinat ruuhkautuvat ja verinen kilpailu värjää meren punaiseksi. Kaikki alat muuttuvat ja kehittyvät nopeasti, toimintatavat parantuvat, markkinat laajenevat, yrityksiä syntyy ja poistuu markkinoilta. Sinisiä meriä tarvitaan. Tekninen kehitys, teollinen tuottavuus ja globalisoituminen johtavat siihen, että tarjonta ylittää kysynnän yhä useammilla aloilla. Hintasodat yleistyvät ja katteet kapenevat. Tuote- ja palveluluokkien brändit muuttuvat samankaltaisemmiksi ja ostovalintoja ohjaavat yhä enemmän hinnat. (Chan Kim & Mauborgne 2005, 24 – 28.)

Punaisen meren strategia	Sinisen meren strategia
Kilpaillaan tunnetussa markkinatilassa	Luodaan uusi markkinatila, jossa ei ole kilpailua
Peitotaan kilpailijat	Tehdään kilpailusta merkityksetöntä
Hyödynnetään olemassa olevaa kysyntää	Luodaan uutta kysyntää ja valla-taan se itselle
Tehdään valinta arvon ja kustannusten välillä	Vapaudutaan arvon ja kustannusten välisestä valintapakosta
Koordinoidaan koko toimintojärjestelmä varmistamaan vallitun strategisen vaihtoehdon eli differoinnin <i>tai</i> pienten kustannusten saavuttaminen	Koordinoidaan koko toimintojärjestelmä varmistamaan differointi <i>ja</i> pienet kustannukset

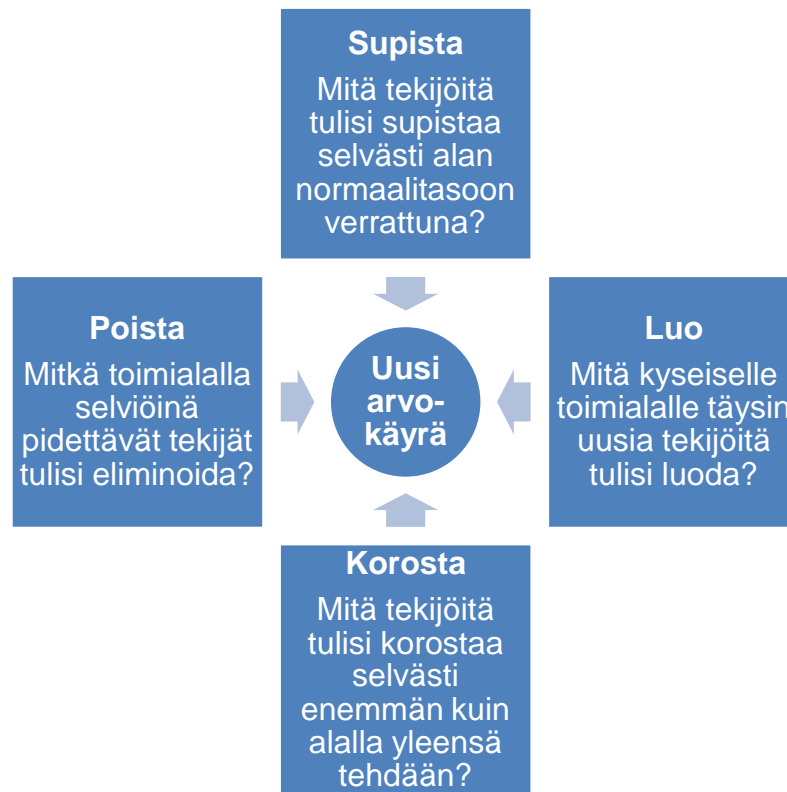
Kuvio 7. Punaisen ja sinisen meren strategiat. (Chan Kim & Mauborgne 2005, 39.)

Punaiset meret perustuvat kilpailuun ja ajatellaan, että toimialan rakenteelliset olosuhteet ovat annettuja ja yritysten on kilpailtava niissä rajoissa. Sinisiä meriä luodaan rikkomalla markkinarajoja ja toimialarakenteita, eivätkä ne ole ennalta määrättyjä vaan yritykset voivat toimenpiteillään muuttaa niitä. Sinisen meren strategiassa pyritään vapautumaan yleisesti vallitsevasta arvon ja kustannusten välisestä valintapakosta. Arvoinnovaatio on sinisen meren strategian perusta. Kustannussäästöjä saadaan poistamalla ja supistamalla tekijöitä, joilla toimialan yritykset kilpailevat. Asiakkaan saamaa arvoa kasvatetaan korostamalla ja luomalla elementtejä, joita toimialalla ei ole ennen tarjottu. (Chan Kim & Mauborgne 2005, 33 - 39.)

4.2 Työkalut

Sinisen meren strategian laadintaan ja toteuttamiseen on kehitetty analyyttisiä työkaluja: Strategiaprofiilin luominen, ratkaisevat neljä kysymystä ja nelikenttä. Strategiaprofiili on yrityksen arvokäyrä, joka havainnollistaa tunnetun markkinatilan nykyistä tilannetta. Profiilin pohjalta on helppo nähdä, mihin kilpailijat panostavat, mitä kilpailutekijöitä alalla on, miten kilpaillaan tuotteiden, palvelujen ja toimitusten osalta sekä mitä kilpailijoiden tarjonta antaa asiakkaille. Strategiaprofiili esitetään graafisesti, vaaka-akselilla on kilpailutekijät, esimerkiksi hinta, valikoima, palvelu ja laatu. Pystyakselilta ilmenee, minkä tasoista tarjontaa yritys asiakkaille tarjoaa. Vaihtoehdot sijoittuvat suuren ja pienen tarjonnan välille. Esimerkiksi hinnan kohdalla suuri pistemäärä tarkoittaa korkeaa hintaa ja yritys panostaa siihen. (Chan Kim & Mauborgne 2005, 45 - 57.)

Strategiaprofiilin luomiseen on kehitetty neljä ratkaisevaa kysymystä. Kysymykset helpottavat arvokäyrän laadintaa ja asiakkaan saaman arvon koostumuksen muokkaamista. Kyseenalaistamalla toimialansa strategisen logiikan ja liiketoimintamallin yritys kykenee helpommin irtautumaan differoinnin ja kustannusten välisestä valintapakosta. Seuraava kuvio esittää nämä neljä kysymystä:



Kuvio 8. Neljä kysymystä. (Chan Kim & Mauborgne 2005, 51.)

Ensimmäiset kysymykset poistaminen ja supistaminen auttavat ymmärtämään, miten kustannuksia voi keventää kilpailijoihin nähden. Korostaminen ja luominen tuovat tietoa siitä, miten asiakkaan saamaa arvoa voi kohentaa ja miten luodaan uutta kysyntää. Niiden avulla yritys pystyy muokkaamaan asiakkaan saaman arvon koostumusta hakemalla vaikutteita vaihtoehtoisilta aloilta ja tarjota asiakkaille uusia elämyksiä samalla, kun kustannukset pysyvät kurissa. Erityisen tärkeitä ovat poistaminen ja luominen, ne kannustavat miettimään voiko arvoa maksimoida muutenkin kuin nykyisiin kilpailutekijöihin keskittymällä. (Chan Kim & Mauborgne 2005, 52 - 53.)

Kolmas tärkeä työkalu on nelikenttä. Tämä työkalu antaa yritykselle neljä välitöntä hyötyä:

1. Kannustaa pyrkimään samanaikaisesti differointiin ja kustannusten pienuuteen eli vapautumaan arvon ja kustannusten välisestä valintapakosta.

2. Näkyy selvästi, keskitytäänkö vain korostamiseen ja luomiseen. Jos tehdään niin, kustannusrakenne kuormittuu turhaan ja tuotteista ja palveluista tehdään turhan hyviä tai monimutkaisia.
3. Kaikkien on helppo ymmärtää nelikenttä ja sitoutua toteuttamaan sen mukaisia toimenpiteitä.
4. Nelikentän täyttäminen laittaa yritykset tutkimaan perusteellisesti alan jo kaista kilpailutekijää ja kiinnittämään huomiota moniin vakiintuneisiin olettuksiin, joita yritykset tiedostamattaan vaalivat. (Chan Kim & Mauborgne 2005, 57 - 58.)

Seuraavana olevan sinisen meren nelikenttä työkalun avulla yritys voi lähteä suunnittelemaan ja innovoimaan uutta verkkokauppastrategiaansa. Tärkeimpinä kohtina ovat poistaminen ja uuden luominen. Poistamalla toimialan selvinä pidettäviä asioita yritys pystyy saamaan kustannussäästöä kilpailijoihinsa nähden. Uutta luomalla kasvatetaan asiakkaan saamaa arvoa.

Poista	Korosta
Supista	Luo

Kuvio 9. Nelikenttä. (Chan Kim & Mauborgne 2005, 58.)

Yrityksistä, jotka ovat pystyneet luomaan menestyksekkäitä sinisen meren strategioita, huomataan usein, että toimialan perinteiset kilpailutekijät osoittautuvat kokonaan tai osittain turhiksi. Hyvässä sinisen meren strategiassa yrityksen arvokäyrä on erilainen kilpailijoihin nähden, yrityksen strateginen painopiste on eri kilpailukeinoissa kuin kilpailijoilla. On hyvä verrata muitakin vaihtoehtoja kuin pelkästään kilpailijoita. Sinisen meren strategian laadintaan on olemassa tiettyjä periaat-

teita. Pyrkimys uudistaa markkinarajoja tarkastelemalla toisia toimialoja ja niiden toimintaa tai tarkastellaan täydentäviä tuotteita ja palveluita. (Chan Kim & Mauborgne 2005, 59 - 89.) Kamensky (2010, 109.) kertoo myös, että kannattaa pyrkiä löytämään uusia tulevaisuuden menestystekijöitä. Suurimman menestyksen tuo sellaisen menestystekijän oivaltaminen, jolla muutetaan toimialan olemassa olevia pelisääntöjä. Tällainen menestystekijä haetaan usein oman toimialan ulkopuolelta tai yhdistämällä eri toimialojen pelisääntöjä.

Toinen sinisen meren tärkeä periaate, mikä nostetaan tässä esiin, on pyrkiminen nykyistä kysyntää laajemmalle. On kyseenalaistettava kaksi perinteistä strategista käytäntöä. Keskitytään liikaa nykyisiin asiakkaisiin ja segmentoidaan tarjontaa liian paljon. Kohdemarkkinat voivat supistua liian pieniksi, mikäli segmentoidaan liikaa. Sinisen meren menettelytapa on keskittyä asiakkaiden sijaan ei-asiakkaisiin. Ei keskitytä asiakkaiden välisiin eroihin vaan, mikä yhdistää ei-asiakkaita. Asiakkaista jotka eivät käytä yrityksen tarjontaa voi löytyä uusi asiakasmassa, kun heidät saadaan kysynnän piiriin tutkimalla heidän mieltymyksiään. (Chan Kim & Mauborgne 2005, 127 - 129.)

5 TUTKIMUSPROSESSI

Tässä luvussa kerrotaan opinnäytetyön tutkimuksen teon vaiheista ja menetelmistä. Tutkimuksen kohdeyritykset valikoituivat tutkijan oman valikoinnin ja perehtymisen perusteella, sekä seuraamalla yrittäjä alan lehtiä ja uutisointia. Teemahaastattelujen määrästä ajateltiin, että neljä haastattelua on riittävä määrä tässä tapauksessa.

Haastattelua suunniteltaessa joudutaan ratkaisemaan, ketä, mitä, milloin ja missä haastatellaan. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa haastateltavat valitaan tiedonsaantia silmällä pitäen. Valitaan tapaukset, joilta saadaan ilmiön kannalta parasta tietoa. (Kananen. 2008. 75 - 76.) Laadukkaasti valitut haastateltavat antavat tämän tutkimuksen kannalta oleellista aineistoa aiheesta. Kanasen (2008. 36 - 37.) mukaan tutkittavien, eli informanttien tulisi olla sopivia tutkimusongelman kannalta, tietää ilmiöstä mahdollisimman paljon, eli tutkittavien tulisi edustaa ilmiön kannalta oleellisia havaintoyksikköjä.

Tutkimuksen haastatteluun osallistuneet yritykset ja opinnäytetyön kohdeyritys ovat pk-yrityksiä ja taustoiltaan pitkään, jopa vuosikymmeniä toimineita perheyri-tyksiä. Yritykset toimivat vähittäiskaupassa, erikoiskaupan toimialoilla, kuten toimii myös opinnäytetyön kohdeyritys. Haastateltujen yritysten toimialat olivat: rauta-kauppa, autojen ja pienkoneiden varaosa- ja tarvikekauppa, lankojen ja käsityötarvikkeiden kauppa ja maa-, metsätalous ja pienkonekauppa.

5.1 Tutkimusmenetelmät

Tutkimusotteet voidaan jakaa karkeasti kvantitatiiviseen ja kvalitatiiviseen tutkimusotteeseen. On olemassa myös muita jaotteluja, mutta tämä lienee yksinkertaisin ja selvin. Tutkimusotteen ja siihen liittyvän menetelmän pitää tavoittaa tutkimuskohde. Täten tutkimusongelma vaikuttaa tutkimusotteen valintaan. Mitä vähemmän ilmiöstä tiedetään, sitä todennäköisimmin kvalitatiivinen tutkimus tulee kysymykseen. (Kananen 2008, 18 - 30.)

Tässä opinnäytetyössä käytetään kvalitatiivista eli laadullista tutkimusotetta. Laadullisen tutkimuksen tarkoitus on ilmiön kuvaaminen, ymmärtäminen ja mielekkään tulkinnan antaminen. Laadullisella tutkimuksella pyritään ilmiön syvälliseen ymmärtämiseen. (Kananen 2008, 24.)

Tiedonkeruumenetelminä käytetään kirjallisuutta, lehtiartikkeleita, aikaisempia tutkimuksia, nettiä sekä haastattelua. Menetelmiä valitessa on pidettävä mielessä, että vaikka yleensä suositellaan parhaan menetelmän valitsemista tutkimukseen, valintaa ohjaavat silti usein enemmän tutkijan tiedot, kokemus ja resurssit kuin teoreettiset vaatimukset. (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 45.) Haastattelumuodoista on valittu puolistrukturoitu teemahaastattelu, siinä haastattelu kohdennetaan tiettyihin teemoihin, joista keskustellaan. Yksityiskohtaisten kysymysten sijaan haastattelu etenee tiettyjen teemojen varassa. Haastattelun aihepiirit ovat kaikille haastateltaville samat. Strukturoidulle haastattelulle tyypillinen kysymysten tarkka muoto ja järjestys puuttuvat teemahaastattelusta, mutta se ei ole täysin vapaa niin kuin avoin haastattelu. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 47 – 48.) Teemahaastattelu on selkeästi käytetyin kvalitatiivisen aineiston keruun menetelmä niin yhteiskunta- kuin liiketaloustieteissä. Haastattelu on hyvä keino kerätä ihmisten asioille antamia merkityksiä ja tulkintoja. Havainnointitutkimusta tehdessään voi osua pahasti harhaan, jos ei varmista tulkintojaan haastatteleamalla. (Koskinen ym. 2005, 105 – 106.) Teoriaosuudessa pyritään käyttämään uusinta saatavilla olevaa aiheeseen liittyvää tietoa.

5.2 Aineiston hankinta

Tutkimuksen aineisto koostuu neljästä eri haastattelusta. Luvat kahteen haastatteluun tuli tapaamalla henkilökohtaisesti haastateltava henkilö alkuvuodesta 2015 ja kahta muuta yrittäjää lähestyttiin ensin haastattelupyynnöllä sähköpostilla. Kaikissa tapauksissa annettiin heti lupa haastatteluun. Haastattelut toteutettiin maaliskuuhuhtikuun aikana 2015 viikoilla 12 - 15. Kolme haastattelua tehtiin henkilökohtaisesti tapaamalla haastateltava heidän työpaikallaan, ja yksi puhelimitse etäisyyden ja aikataulujen vuoksi. Haastattelutyypinä käytettiin puolistrukturoitua teemahaastattelua. Kysymykset olivat kaikille samat, mutta valmiita vastausvaihtoehtoja ei

ole. Haastateltavien annettiin vastata kysymyksiin vapaasti, eikä haastateltava puuttunut vastausten sisältöön. Kysymyksiä esitettiin yhdeksän teeman alueelta (liite 1.). Haastattelut kestivät 25 minuuttia – 50 minuuttia, riippuen siitä paljonko juttu rönsyili asiasta.

5.3 Aineiston analysointi ja tulkinta

Haastatteluaineisto litteroitiin nauhalta tietokoneelle samana, tai seuraavana päivänä haastattelujen tekemisestä. Haastattelun laatua parantaa niiden litterointi pian haastattelun jälkeen, mikä taas parantaa aineiston luotettavuutta. Sanasanainen puhtaaksikirjoitus, eli litterointi tehtiin teema-alueittain, ja vain haastateltavan puheesta. Litterointi oli hidas ja työläs työvaihe. Sanasta sanaan kirjoittaminen on monien mielestä eniten sitkeyttä ja aikaa vievä vaihe haastattelututkimuksessa. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 138 - 140.) Tutkimustehtävästä ja otteesta riippuu, kuinka tarkka litterointi on tarpeen. Tässä tutkimuksessa oleellisia olivat haastateltavien vastaukset kysymyksiin, joten litteroinnissa panostettiin niihin.

Tämä tutkimusaineisto on pyritty analysoimaan diskurssianalyttisin keinoin, mikä on Hirsjärven ja Hurmeen (2008, 155.) mukaan hyvä keino teemahaastattelulla saadun aineiston analysointiin. Aineiston litteroinnin jälkeen sitä luettiin kokonaisuutena useaan kertaan. Sen jälkeen siitä pyrittiin saamaan paremmin selkoa. Aineiston kuvailussa tutkijan tehtävä on miettiä, mitkä seikat ovat relevantteja selitystä varten tai ilmiön ymmärtämiseksi. Aineistoa pyrittiin tiivistämään ja löytämään sieltä olennaiset asiat. Tutkimuksen tarkoitus ohjaa kuvausta, ja sitä vasten tulee harkita, mitä aineistosta kuvataan ja miten yksityiskohtaisesti. Aineistoa tiivistettiin teema-alueittain, ja yritettiin löytää yhtäläisyyksiä ja eroja vastauksista. Litteroidut vastaukset laitettiin myös samaan Word – asiakirjaan teemoittain, kuitenkin niin, että tiedettiin kenen vastauksesta oli kyse. Sitten tehtiin alleviivauksia tärkeistä kohdista selventämään lopullista kirjoitustyötä. Teema-alueita pystyttiin yhdistelemään jonkin verran lopullista raportointia varten. Tutkijan päämääränä oli tehdä aineistosta onnistuneita tulkintoja. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tulkintoja tehdään monessa vaiheessa. Tutkija tulkitsee tutkittavien tulkintoja ja lukijat tulkitsee

tutkijan tulkintoja. Tulkinnat ovat sitä onnistuneempia, mitä yksimielisempiä osapuolet ovat niistä. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 140 - 155.)

5.4 Reliabiliteetti ja validiteetti

Reliabiliteetti käsitteellä viitataan käytetyn tutkimusmenetelmän kykyyn antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia ja se on luotettava. Käsitteiden käyttökelpoisuudesta laadullisen tutkimuksen parissa on keskusteltu. On kuitenkin muistettava, mitä varten tutkimusta tehdään. Tutkimus ei tähtää pelkästään virheettömyyteen, vaan tutkimuksen oikeutus on uusi tieto. (Koskinen ym. 253 – 255.) Hirsjärvi ja Hurme (2008, 185.) toteavat haastattelututkimuksen mittaustulosten toistettavuudesta, että ei voida olettaa, että yhdessä tilanteessa annetut vastaukset toistavat toisessa tilanteessa annettuja, koska vastausten tuottamisolosuhteet ovat erilaiset. Kannattaa myös muistaa, että yleistettävyyks ei aina ole tärkeää. On tapauksia, jotka ovat ainutlaatuisia. (Koskinen ym. 267.) Tämä työ on reliabeli, koska haastateltavien vastaukset korreloivat erittäin hyvin työn teoria osuuden kanssa keskenään. Tutkimusaineisto on valittu niin, että se on mahdollisimman informatiivinen tutkittavan ilmiön kannalta. Haastattelututkimus on perusteltu valinta, kun haluttiin tietoa verkkokaupan menestystekijöistä, kysyttiin asiantuntijoilta eli yrittäjiltä itseltään.

Laadullisia tutkimuksia kritisoidaan usein pienestä havaintomäärästä johtuen. Pienestä määrästä ei voi tehdä luotettavia yleistyksiä, yleisempi tieto on informatiivisempaa kuin yksittäistapauksia koskeva tieto. Syitä pieniin tapausmääriin on useita, kysymys on tutkimuksen tavoitteista, ja että voitaisiin kerätä pienestä joukosta suhteellisen paljon tietoa. (Koskinen ym. 263 - 265.) Voidaan myös puhua, että tutkimus on tapaus- eli casetutkimus, joka on yleisimpiä liiketaloustieteellisen tutkimuksen laadullisia menetelmiä. Sillä tarkoitetaan tutkimusta, jossa tutkitaan yksi tai enintään muutama tietyllä tarkoituksella valittu tapaus. (Koskinen ym. 154.) On myös selvää, että tutkijan käytettävissä oleva aika ja tutkimuksen valmistumisen tavoite asettavat vaatimuksensa tutkittaville tapausmäärille. Tämän tutkimuksen osalta on huomattava, että jo nämä tarkoituksenmukaisesti poimitut näytteet alkavat useissa kysymyksissä täyttää saturaatioperiaatetta, eli yleistettävyyttäkin voidaan todeta olevan. Ja samalla jokainen yritys on erilainen, eli uusiakin tulkintoja

varmasti saataisiin ottamalla mukaan lisää tutkittavia tapauksia, mutta kuten Koskinen, Alasuutari ja Peltonen toteavat (2005, 276.) laadullisessa tutkimuksessa on usein kiinnostuttu ainutlaatuisuudesta, ei yleistettävyydestä.

Validiuden käsite on peräisin kvantitatiivisesta tutkimuksesta (Hirsjärvi & Hurme 2008, 186.) Tutkimuksen validiteetti ilmaisee, kuinka hyvin tutkimuksessa käytetty tutkimusmenetelmä mittaa juuri sitä tutkittavan ilmiön ominaisuutta, mitä on tarkoituskin selvittää. Validiteetin lajeina pidetään minimaalisesti sisäistä ja ulkoista validiteettia. Sisäinen validiteetti tarkoittaa tulkinnan sisäistä loogisuutta ja ristiriidattomuutta. Ulkoinen validiteetti merkitsee sitä, yleistyykö tulkinta muihinkin kuin tutkittuihin tapauksiin. Tutkija on erittäin tyytyväinen tutkimuksen haastatteluihin, ja niistä saatuihin vastauksiin. Työn validiutta nostaa se, että tutkimuksessa haastatellut henkilöt ovat tutkittavan aihepiirin asiantuntijoita. Tutkimusmenetelmänä haastattelututkimus puolustaa erittäin hyvin paikkaansa hankittaessa tämänkaltaista tietoa. Sen lisäksi, että haastateltavat vastaavat esitettyihin kysymyksiin, tulee arvokasta tietoa aiheesta myös kysymysten ulkopuolelta.

6 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tässä luvussa esitetään teemahaastatteluista saadut tulokset. Kerrotaan haastateltujen verkkokauppojen strategisista toimintatavoista ja monikanavaisuuden tuomista eduista. Aineiston pohjalta saadaan vastauksia tutkimuksen tärkeimpään kysymykseen verkkokaupan menestyksen kulmakivistä.

Haastatellut yritykset olivat kaikki taustoiltaan pitkään, jopa vuosikymmeniä kivijalkakauppoina toimineita perheyrityksiä, kuten opinnäytetyön kohdeyrityskin on. Tämä ei lähtökohtaisesti ollut haastateltavien valintaan vaikuttava tekijä, mutta mielenkiintoinen ja niistä on havaittavissa yhteisiä piirteitä. Mielestäni tämäkin seikka osoittaa, että tutkittavat olivat hyvin tarkoituksenmukaisia tätä tutkimusta varten ja nostaa tietojen yleistettävyyden tasoa tässä tapauksessa. Tulosten esittelyn yhteydessä esitetään suoria lainauksia litteroiduista teemahaastatteluaineistosta. Murre sanat on pyritty säilyttämään autenttisina. Viittaukset erotetaan sisenettynä muusta tekstistä.

6.1 Verkkokaupan perustaminen

Kaikki haastatellut yritykset olivat toimineet verkkokaupassa jo useita vuosia. Perustamisvuodet olivat 2007, kaksi yritystä 2010 ja yksi oli perustettu 2011. Yritykset olivat vakiinnuttaneet, kehittäneet ja kasvattaneet toimintaansa verkkokaupassa vuosien varrella. Haastattelussa kysyttiin, minkälaisilla ajatuksilla verkkokauppaan oli perustettaessa lähdetty ja mitä sillä erityisesti haettiin? Kauppiaat totesivat tiivistetysti, että verkkokaupalla lähdettiin hakemaan uusia asiakkaita, markkinoita ja lisää näkyvyyttä. Yksi vastaajista totesi kysymykseen näin:

Tunnettavuuden lisääminen, tietenkin se lisäkaupan saaminen ja silloin huomattiin selkeästi, että ostokäyttäytyminen on siirtymässä nettiin, ja ainakin tuotteisiin siellä tutustuttiin. Sitä kautta haluttiin myös itse olla siellä mukana, että ollaan siellä tarjoamassa joukossa.

Toteamuksessa on paljon asioita, miksi verkkokauppa on kaupalle tärkeä kanava. Tutkimuksessa mukana olleet yritykset eivät ole olleet verkkokaupassa ensimmäisenä, mutta ovat selkeästi olleet ensimmäisten joukossa ja edelläkävijöitä, kun

verrataan kaupan kenttää, joka on monin paikoin vasta heräämässä tilanteeseen. Kommentista nähdään, että kuluttajan ostoskäyttäytymisen muutos huomioitiin tässä yrityksessä vuosia sitten, ja asialle alettiin tehdä toimenpiteitä. Käy myös ilmi, että aluksi verkkokaupalla oli enemmän markkinoinnillista arvoa, kun asiakkaat tutustuivat tuotteisiin verkon välityksellä. Samaan kysymykseen toinen vastaaja sanoi seuraavasti:

Lisää volyyymiä ja lähdettiin tavoittamaan niitä asiakkaita jotka eivät pääse myymälään.

Tässäkin oli lähdetty hakemaan lisää myyntiä, ja laajentamaan omaa markkina-aluetta verkkokaupan avulla. Nähtiin, että verkkokaupalla olisi mahdollista saada lisää markkinaosuutta, ja sen toiminta tukisi kivijalkakaupan toimintaa. Huomattiin myös, että kivijalkakaupan fyysinen sijainti ei ole este, vaan tarjottiin asiointikanava niille asiakkaille, jotka eivät esimerkiksi maantieteellisen sijainnin takia pääse myymälään niin helposti, mutta kuitenkin haluavat asioida kyseisen yrityksen kanssa.

6.2 Toiminta

Aluksi kysyttiin onko toimintaa muutettu verkossa jotenkin kivijalkakaupan toimintaan verrattuna, esimerkiksi myytävien tuotteiden osalta. Sitten kysyttiin miten yritykset olivat järjestäneet verkkokaupan logistiikan, ja mitä kauppiaat ajattelivat toimitusmaksun perimisestä asiakkaalta. Seuraavaksi tiedusteltiin millä välineillä asiakaspalvelu hoidetaan parhaiten verkkokaupassa. Lopuksi kysyttiin verkkokaupan markkinoinnista.

Verkkokaupan ja myymälän tuotevalikoiman voidaan vastauksista päätellen olevan toisiaan tukevia elementtejä. Seuraavassa kahden vastaajan ajatuksia toiminnan eroista kanavien välillä:

Käytännössä isoja muutoksia ei oo tehty. Kivijalkakauppa edellä on menty, jos verkkokauppa on kehittynyt, niin sitä mukaan on kivijalassa kehittynyt se valikoima. Pitääkin mennä sillä lailla käsi kädessä, jos sä toimit saman nimen alla verkossa ja kivijalassa niin käytännössä ne pitää löytyä molemmista.

Ensiksi verkkokauppa lähdettiin rakentamaan niillä tuotteilla mitä kivi-jalkamyymälässäkin oli. Nyt valikoima on kasvanut myös muihin tuotteisiin. Mutta pääsääntöisesti niillä mennään mitä on myymälässäkin.

Jonkin verran näkyi eroa tuotetarjonnan suhteen verkon ja myymälän välillä. Pääasiassa tuotteen fyysinen koko saattoi olla tekijä, ettei tarjottu verkon kautta logistisen kustannuksen takia. Sitten vaikutti tarjonnan määrä, kuten tämä vastaaja sanoi:

Tuotteet joita on pienempi erä - ei laiteta nettimyyntiin.

Lisäksi oli yritys, joka pystyi tarjoamaan verkkokaupan kautta selkeästi paljon laajempaa tarjontaa ison tavarantoimittajayhteistyön avulla. Tämä oli tässä yrityksessäkin vielä suhteellisen uusi järjestely, joka oli ollut käytössä vasta viikkoja:

Tuotetarjonta on paljon laajempi verkossa. Meillä on tällä hetkellä siellä varaosaselain, noin 50 000 tuotetta pärahti sinne tässä pari viikkoa sitten.

Selvästi huomasi, että verkkokaupassa tarjottavia tuotteita oli muokattu kokemuksen ja opettelun kautta vuosien varrella. Tässäkin näkyy vahvasti kanavien toisiinsa tukeva rooli, jos jompikumpi kehittyy, niin melko varmasti kehitys viedään molempiin kanaviin, mikä on myös asiakkaan näkökulmasta erinomaista. Pääasiassa kauppiaat veivät valikoimia käsi kädessä kanavissaan, mutta jonkin verran nähtiin verkon ja tekniikan tuoneen mahdollisuuden tarjota enemmän ja erilaistakin, mitä myymälässä. Tarjonnan suhteen voidaan varmasti todeta, että pyrkimys oli kuitenkin suhteellisen yhteneväiseen toimintaan verkkokaupassa ja myymälässä ennemminkin kuin, että ne eroaisivat toisistaan paljoa.

6.2.1 Logistiikka

Verkkokaupan logistiikan järjestämisessä voidaan nähdä kotimaan kaupassa olevan muutama vaihtoehto, mitkä näyttäisivät aineiston perusteella olevan varsin yleisiä ja teoria tätä myös tukee. Kuljetuskumppanin valintaan vaikuttavia tekijöitä ovat kauppiaiden näkökulmasta: hinta, toimitusaika, tuotteen ja tilauksen fyysinen

koko, yhteistyökumppanin noutopisteverkosto ja asiakkaan valinta. Seuraavassa on aineistosta esiin nousseet tavarantoimittajat:

- Posti
- Matkahuolto
- Transpoint
- Kaukokiito

Yksi vastaajista esittää verkkokaupan logistiikan järjestämisestä yrityksessään näin:

Sopimukset Posti, Matkahuolto, kuljetusliikkeiden kanssa. Lähinnä niinkun Posti, isompien tavaroiden kanssa kaukokiito. Posti on ykkönen. Jos asiakas valitsee sen matkahuollon toimitukseksi, niin silloin se lähetetään sillä, mutta pääsääntöisesti meidän hinnoittelukin on mennyt niin, että sen asiakkaan on edullisempi ne pikkupaketit ottaa postilla.

Tämä vastaaja kertoi verkkokaupan alkuvaiheessa olleen niin, että tilatut paketit toimitettiin aluksi itse päivän päätteeksi postiin. Nyt toiminta oli kehittynyt ja lähetykset lisääntyneet niin, että heillä oli sopimus lähetysten noudosta päivittäin tiettyinä kellonaikana Postin toimesta. Sitten oli yritys, joka hyödynsi logistiikassa tavarantoimittajaa:

Tavara lähtee tästä tai suoraan tavarantoimittajan varastosta. Pääsääntöisesti lähtee kuitenkin tästä. Postilla ja matkahuollolla, meidän tavara on aika pientä, ettei tarvi isompaa. Tärkein on Posti.

Varmasti on yleistymään päin, että jakelukanavat lyhenevät verkkokaupan avulla. Käytetään tavarantoimittajan, tai päämiesten valikoimia ja varastoja hyödyksi. Pysytään tarjoamaan asiakkaalle enemmän ja laajemmin. Yhdessä yrityksessä tilausliikenne hoidettiin omalla kuljetuksella Postiin ja Matkahuoltoon.

Varmasti riippuu toiminnan laajuudesta ja lähetysten fyysisestä koosta mikä on järkevintä, mutta varmasti on realistista olettaa, että edellinen toimintatapa varsinkin verkkokauppatoiminnan alkuvaiheessa on kustannustehokkain vaihtoehto lähetysten hoitamiseen. Tämän aineiston mukaan yleisin logistiikan yhteistyökump-

pani verkkokaupassa oli Posti, joka löytyi jokaiselta vastaajalta, ja sitä pidettiin yleisesti tärkeimpänä.

6.2.2 Toimitusmaksut

Toimitusmaksun perimisestä oli monenlaista näkökulmaa, yleisenä ajatuksena se, että kauppiaille täytyy jäädä katetta, ja toiminta pitää olla kannattavaa. Yksi vastaaja sanoi näin:

Tilanteen mukaan mennään ja mikä on järkevää. Tietenkin täytyy hinnoitella sitten, niin ettei takatekoa tuu. Mutta se on yks tärkeä markkinointijuttu ja etenkin, jos pääsee isosti lyömään toimitusmaksutta, niin varmasti siitä saa hyödyn.

Vastaaja kertoi myös, että he tekivät markkinointikampanjana joitakin kuukausia ilmaisella toimituksella, liittyen heidän tärkeään sesonkikauteensa. Näin saatiin houkuteltua lisää asiakkaita verkkokauppaan. On selvää, että kauppiaan täytyy jollakin tavalla kompensoida logistiikan kustannukset, ja kate jää pienemmäksi, jos toimitusmaksua ei asiakkaalta peritä. Suomessa logistiikka on useista syistä kallista, ja monessa tapauksessa toimitusmaksut voivat nousta kohtuuttoman isoiksi osapuolten kannalta. Mutta siirretään toimitusmaksu sitten suoraan asiakkaalle, tai otetaan se huomioon yrityksen hinnoittelussa, niin olisi muistettava, että maksuton toimitus on vahva kilpailu- ja markkinointikeino. Monet tutkimukset kertovat, että toimituksen maksuttomuus on kuluttajille yksi tärkeimmistä verkkokaupan valintaperusteita.

Yrityksen kannalta erinomainen tilanne on, jos sisään ostoissa pystyy saamaan sellaista etua, että saavutettu hyöty voitaisiin siirtää maksuttomaan toimitukseen. Eri asia on, saavutetaanko sellaista mahdollisuutta, ja kannattaako sitä käyttää toimitusmaksuun. Markkinoitaessa toimituksen maksuttomuutta tai alhaista kustannusta täytyisi saada verrattain lisää myyntiä tilanteeseen, missä normaalit toimitusmaksut ovat voimassa. Paljon näkee verkkokauppojen tarjoavan ilmaista toimitusta, tai toimitusmaksun alennusta, kun joku tietty tilauksen euromäärä ylittyy. Seuraava haastateltava antoi siihen esimerkin:

Toimitusmaksua ei saisi olla. Meilläkin on jonkun verran edullista tavaraa, että kyllä se on pakko olla. Meillä on laitettu 40 euron raja, siinä on riski, että jos kaveri tarkasti 40 eurolla ostaa, niin siitä ei meille mitään jää.

Vastaaja oli maksuttoman toimituksen kannalla, mutta yksinkertaisesti kannattavuuden takia sitä on järkevämpää ottaa. Myytävien tuotteiden hinta vaikuttaa myös olennaisesti ajatteluun toimitusmaksusta.

6.2.3 Asiakaspalvelu

Asiakaspalvelun kehittäminen verkkokaupassa on erittäin tärkeää. Kilpailu kiristyy, uusia verkkokauppoja syntyy, ja usein vielä myydään samoja tuotteita. Asiakaspalvelulla voi erottua, ja siitä voi saada jopa kilpailuetua verkkokaupassa. Tavoitettavuuden tunne on asiakkaalle tärkeä myös verkossa. Tämän aineiston perusteella verkkokaupat tarjosivat monipuoliset yhteydenpito välineet: sähköposti, puhelin, yleinen löydettävyyys verkossa, kerrotaan ketä ollaan ja mistä ollaan, lisäksi sosiaalisen median palvelut, sekä tulevaisuudessa chat -asiakaspalvelun avulla. Seuravassa kaks haastateltavaa kertoo miten asiakaspalvelu hoidetaan verkkokaupassa:

Sähköposti on ykkösjuttu, jos asia on vaikeampi tai monimutkainen, niin helpompi on siinä vaiheessa soittaa. Jos sen numero on, niin löytyy ratkaisu heti. Tärkeää on saada asiakkaan puhelinnumero, nimi, sähköposti sen jälkeen on mahdollisuus tehdä vaikka mitä. Etenkin isommissa ja kalleimmissa tuotteissa pitää käydä keskustelua asiakkaan kanssa. Et sä 17 000€ kelkkaa klikkaa suoraan ostoskoriin. Täytyy käydä enemmän keskustelua esimerkiksi hinnasta, lisävarusteista, vaihdokista ja niin edelleen. Tulevaisuudessa voidaan asiakaspalvelua hoitaa ehkä myös sillä verkkokauppa online-palvelulla, että silloin on henkilö hoitamassa sitä.

Sähköposti, hoitajia on useampia. Siitä on lähdetty että meidän kaikkien nimi ja puhelinnumerot löytyy netistä ja jokaisen sähköposti. Ja siinä lukee, mistä me ollaan ja että meillä on kivijalka. Sitä mä pidän tärkeänä, jos mä meen itse ostamaan, niin en osta sieltä, joka ei oo viitsinyt sanoa kuka on.

Tämän aineiston mukaan yleisin väline asiakaspalvelun hoitamiseen oli sähköposti. Edellinen haastateltava toi esille, kuinka tärkeää kaikki yhteystietojen näkyminen on verkkosivuilla. Kivijalkakaupan tuominen vahvasti esiin verkossa lisää varmasti luotettavuuden, ja turvallisuuden mielikuvaa asiakkaalle.

Seuraavaksi tärkeimmät asiakaspalvelun välineet olivat puhelin ja sosiaalinen media, niistä lähinnä Facebook. Chat -palvelun järjestäminen ajateltiin olevan seuraava askel kehittää asiakaspalvelua. Yksi vastaaja piti haastavana tekijänä chat -asiakaspalvelun käyttöönotossa, että chat -myyjän tietotaito ja osaaminen yrityksen tuotteista täytyy olla laaja ja korkeatasoinen, johtuen alan teknisyydestä. Palvelun ylläpitoa ajatellen, ilta-ajat ja viikonloput ajateltiin olevan tärkeimpiä. Perusteluna, että ne ajat katsottiin olevan vilkkainta aikaa verkkokaupassa. Yleisesti tärkeänä pidettiin, että tartutaan haastaviinkin asiakaspalvelutilanteisiin, hoidetaan reklamaatiot ja palautukset hyvin. Palautuksiin liittyvien tilitysten kanssa ei kannata viivytellä.

6.2.4 Markkinointi

Verkkokaupan markkinointi on hyvin laaja käsite, mutta se on ehdottoman välttämätöntä. Kukaan ei löydä verkkokauppaa, jota ei markkinoida. Toisaalta, kuten yksi haastateltava totesi, että verkkomarkkinointiin voi laittaa niin paljon rahaa, kuin haluaa, ellei harkitse mihin sijoittaa. Hän viittasi siihen, että tarjontaa on todella paljon ja monentasoista. Tämä vastaaja tuo esiin, kuinka monipuolisesti verkkokaupan markkinointia toteutetaan:

Iso ja monimutkainen asia jonka eteen pitää tehdä paljon töitä, tuodaan verkkokauppaa esiin mahdollisimman monia eri kanavia pitkin, myös henkilökunnan vaatetuksessa ja autoissa. Sitten on nämä Googlet, Google optimoinnit siellä käytetään konsulttiyritystä, koska ite ei kaikkia pysty eikä osaa tehdä. Se on todella tärkeä seikka ja kaikki mahdolliset lisävälineet esimerkiksi nykyinen Pohjanmaan palvelut, samaten Facebook, sitä ei sovi unohtaa, siellä pitää olla aktiivinen, ei saa olla vanhaa tietoa näkyvissä, uutisen on hyvä vaihtua keran, kolmekin kertaa viikossa, eikä aina tarvi olla tarjous, asiasisältö pitää vaihtua ja se ei saa jäädä vanhaksi.

Käytetään myös perinteistä printtiä, mutta sielläkin tuodaan verkkokauppaa esiin. Lisäksi on isompi yhteistyösopimus urheiluseuran kanssa, ja oma racing- toiminta on tosi iso ja merkittävä markkinointikanava. On yksi tärkeimmistä näky läpi suomen. Messuilla ollaan tosi aktiivisesti. Sielläkin on aina joku teema, mitä jaetaan, ettei vaan olla myymässä tuotteita, vaan on flyereita ja muuta. Google varmasti verkkokaupan kannalta tällä hetkellä tärkein. Jos ei sua Googlesta löydy, niin et sä sitä kauppaa kyllä saakaan. Kyllä sun pitää pyrkiä sinne etusivulle päästä, mutta et sä joka tuotteessa voi sinne päästä, mutta pääsääntöisesti, että sut sielä kohtuu hyvin tunnetaan.

Vastaaja piti Googlea tärkeimpänä kanavana. Heille oman harrastus- ja kilpailu-toiminnan kautta tuleva näkyvyys oli tässä tapauksessa isossa roolissa. Se liittyi olennaisesti heillä myytäviin tuotteisiin. Näiden lisäksi aineistosta nousee esiin: ammattilehdet, muut hakukoneet, mainitaan myös muita sosiaalisen median palveluita: Twitter, Instagram, YouTube, näiden käyttöönottoa harkittiin. Ongelmana nähtiin resurssien puute, kaikkeen ei riitä aika. Tulevaisuudessa ajateltiin ottaa käyttöön blogit ja muita suosittelukanavia. Seuraava haastateltava kertoi verkkokaupan markkinoinnista näin:

Google, Google, Google ja Google. On oltu messuilla face to face kertomassa, että meillä on nettikauppa, mutta kyllä se aika vaikea on saada niitä ihmisiä pysähtymään.

Hän viittaasi siihen, että on kuitenkin suhteellisen pieni osuus messujen kokonaiskävijämäärästä, joiden kanssa ehtii keskustelemaan ja markkinoimaan yritystään niiden aikana. Messut nousivat tässä aineistossa kuitenkin isosti esiin. Kolme vastaajaa kertoi käyttävänsä messutapahtumia markkinoidakseen kauppaansa. Messuilla voidaan tavoittaa suuria ihmismääriä. Varmasti on hieman toimialakohtaista, miten hyvin messuja voidaan hyödyntää. Edellinen vastaaja käytti markkinointikanavana myös Facebookia, mutta hänen mukaansa seuranta-analytiikka kertoi, että Facebook ei tuonut asiakkaita verkkokauppaan merkittävästi. Vaikka he käyttivät sekä maksettua, että maksutonta mainontaa ja myös linkkejä mistä pääsee Facebookista suoraan verkkokauppaan. Tämän aineiston perusteella voidaan Googlea pitää merkittävimpänä välineenä markkinoitaessa verkkokauppaa.

6.3 Monikanavaisuus ja hyödyt

Parhaimmillaan verkkokauppa tukee yrityksen kivijalkamyymälää, ja monikanavainen kauppa tarjoaa asiakkaille täydentävän sähköisen palvelu- ja myyntikanavan. Verkkokauppaa pitää kehittää yhdessä muun liiketoiminnan kanssa. Tarjoamalla monikanavainen vaihtoehto voidaan asiakaskokemusta parantaa merkittävästi, mikä näkyy myynnin ja tunnettavuuden parantumisena. Seuraavassa, mitä tämän aineiston kauppiat ajattelivat monikanavaisuudesta, ja mitä lisäarvoa verkkokauppa on tuonut heidän mielestään:

Sut tunnetaan aika laajalti, helpompi ottaa vaikka uusia edustuksia myyntiin, sillä että sun ei tarte rakentaa sitä omaa nimiä. Näkyy myös kivijalassa, ehkä suurempi vaikutus jopa sinne. Jos ennen kävi 100 kilometrin päästä, niin nyt asiakaskenttä on 1000 kilometriä. Se on laajentunut huomattavasti. Tehdään aktiivisesti hommia siellä missä ne asiakkaatkin ovat, niin se näkyy kaupan myynnissä.

Lisäkauppaa on saatu mitä sillä lähdettiin hakemaankin. Kyllä se sitä näkyvyyttä on tuonut.

Tunnettavuus yrityksestä on kasvanut ja myynti lisääntynyt. Lisää näkyvyyttä ja potentiaalista myynnin ja markkinan kasvua.

Tunnettavuus. Verkkokauppa-asiakkaat tulevat myymälään tutustumaan uutuuksiin kaukaakin.

Aivan ensimmäisenä aineistosta huomataan, että kaikki kertovat yrityksen tunnettavuuden lisääntyneen. Oman yrityksen näkyvyys ja brändi-arvo kasvaa. Yritysten markkina-alue on kasvanut, ja myyntiä on saatu lisää. Kivijalkakaupan nähdään hyötyvän monikanavaisessa toiminnassa paikoin jopa enemmän. Asiakkaat saattavat hyödyntää montaa eri väylää ostoprosessin aikana. Kerrottiin myös, että tavarantoimittajat ovat entistä kiinnostuneempia, ja tarjotaan enemmän, mitä voidaan ottaa vastaan. Yrityksen kiinnostavuus ja näkyvyys oli kasvanut monikanavaisuuden myötä toimittajapuolellekin. Kaikkia tuotemerkkejä ja malleja ei kuitenkaan ollut järkevää ajatella myyvänsä.

Yleisessä monikanavaisen kaupan keskusteluissa ja artikkeleissa näkyy paljon sitä, kuinka kaupan täytyisi kehittää asiakkaan mahdollisuutta noutaa ja palauttaa

verkkokaupasta tilattuja tuotteita myymälään. Tällä pyritään tekemään kokonaispalvelua paremmaksi, ja kivijalkakaupalle tulee mahdollisuus lisämyyntiin. Näin tietysti toivotaan, mutta on huomattava, että tällainen keskustelu on enemmän isojen ketjujen ajattelua. Kauppaketjuilla on maantieteellisesti laajat myymäläverkot, eli myös nouto- ja palautuspisteitä runsaasti. Tämän aineiston perusteella yritetään, jolla on yksi, kaksikin kivijalkaliikettä, myy verkkokaupan kautta tuotteensa pääsääntöisesti kuitenkin niin kauas myymälän sijainnista, että harvemmin tulee tilanteita, joissa asiakkaan kannattaa näin toimia. Varmasti kaupalla on tälläkin osa-alueella kehittämisen mahdollisuutta, ja tiedostetaan, että tarjotaan nouto- ja palautusmahdollisuutta myös myymälästä. Poikkeuksiakin löytyy, on myös pienempiä yrityksiä ja verkkokauppoja, jotka voivat hyödyntää isommin tällaista 'click and pick' -palvelua monikanavaisessa kaupassa. Eli asiakas ostaa, tai tutustuu tuotteeseen verkossa, ja hänellä on mahdollisuus noutaa tai tulla ostamaan tuote myymälästä. Riippuu yrityksen strategiasta ja myytävistä tuotteista, miten yritys tai asiakas tätä mahdollisuutta hyödyntää. Tämäkin vaihtoehto voi olla joissakin tapauksissa asiakaskokemusta parantava seikka.

6.4 Strategia

Verkkokauppojen strategista ajattelua selvitettiin haastattelussa kysymällä, miten kilpailijoista erottaudutaan, ja missä yritykset olivat erityisen hyviä. Sinisen meren kysymykset: Onko poistettu toimialan selviöinä pidettäviä seikkoja, tai luotu täysin uusia asioita toimialalle. Sinisen meren strategian kysymykset tiedettiin jo ennalta olevan haasteellisia kysymyksiä, viitaten esimerkiksi haastateltavien valmistautumiseen näihin kysymyksiin. Täytyy kuitenkin olla todella laaja käsitys toimialan kilpailijoiden toimintatavoista, ja vaikka käsitykset olisivatkin vahvoja, voivat kysymykset tulla yllättäen.

Ennako-olettamuksena oli, että kaikki haastateltavat yritykset toimivat kilpailuilla markkinoilla, ja perinteisillä kaupan toimialoilla kuten myös kohdeyritys. Näin ollen tutkimuksen tekijä lähtikin haastamaan näillä kysymyksillä myös omaa ajatteluaan, että ovatko muut löytäneet toiminnassaan kyseisiä tekijöitä. Kysymykset ovat edelleen haastavia, ja haasteellisuudessaan hyviä. Kehitettäessä omaa toimintaa,

kannattaa nämä kysymykset esittää. Tulevaisuuden visioita kartoittamalla saatiin ymmärrystä siitä, miten haastateltavissa yrityksissä nähtiin verkkokaupan tulevaisuuden mahdollisuudet. Samalla se kertoo siitä, että näiden yritysten strateginen tahtotila on kehittää verkkokaupan toimintaa pitkäjänteisesti.

Erottautuminen kilpailijoista on strategisesti tärkeää yrityksille toimittaessa kilpailuilla markkinoilla. Porterin mukaan yritys erottautuu kilpailijoista, jos se on asiakkailleen ainutlaatuinen jossakin asiakkaiden arvostamassa asiassa. Perinteisillä kaupan toimialoilla se voi olla haasteellinenkin tehtävä, eikä erottautuminen ole verkkoliiketoiminnassa ainakaan sen helpompaa kuin kivijalkakaupassa. Erottautuminen miellettiin monesti haasteelliseksi tehtäväksi myös tämän aineiston mukaan, muun muassa näin:

Haastava kysymys ja haastava työ, siinä pitää tehdä paljon työtä sen eteen, koko ajan ja pientä muutosta olla ja keksiä uutta. Pitäis olla aina ensimmäinen, joka sen uuden asian keksii, silloin olis mun mielestä vahvoilla, jos vain on samoilla tuotteilla mitkä ei muutu, niin ei se toimi. Työtä tekemättä ei tuu nettikauppaa ainakaan.

Tulevaisuudessa ehkä erotutaan paremmin. Monet aloittavat verkkokaupat ovat siinä tilanteessa, missä me oltiin kolme – neljä vuotta sitten, niin meidän pitää ottaa nyt se seuraava askel. Erottua niistä sitten, tarjota spesiaalimpi tuote. Tarjota chattia, tarjota erikoispakettia myydä omaa osaamista verkossa, joka on kehittynyt täs vuosien saatossa. Tietotaito hyöty asiakkaalle on aika iso, jos se ottaa meihin yhteyttä, sitä pitäis pyrkiä sielä verkossakin tuomaan. tarjonnan laajuus on se, millä me erotutaan joistakin kilpailijoista.

Näissä puheenvuoroissa otettiin esiin: uudistuvan, muuttuvan ja laajan tarjonnan merkitys, innovatiivisuus, pitkäjänteinen kova työ ja kehittäminen, kokemuksen tuoma etumatka kilpailijoihin nähtiin erottautumistekijänä. Pitkä kokemus verkkokaupasta antoi mahdollisuuden kehittää omaa tuotetta ja tarjontaa spesifimmäksi. Ajateltiin tarjota teknisesti kilpailijaa parempi verkkokauppa. Erityisen vahvasti näistä voidaan nostaa esille oman osaamisen ja tietotaidon myyminen asiakkaalle. Se on vahva erottautumistekijä, kun se osataan paketoita ja myydä niin, että asiakas sen ostaa. Se tuottaa lisäarvoa ja hyötyä asiakkaalle. Näiden lisäksi kauppiat erottautuivat Suomalaisella perheyrittäjyydellä, omalla brändillä, kilpailukykyisillä hinnoilla ja luotettavuudella.

Tekijöitä, joista kauppiaat ajattelivat saavansa kilpailuetua, ja olevansa erityisen hyviä verkossa:

- Tuotevalikoiman laajuus
- Toimitaan sovitusti ja lupauksen mukaan
- Oman alan tietylle alueelle liittyvä erikoisosaaminen, siihen liittyvä laaja tarjonta ja hyvä asiakaspalvelu
- Tartutaan myös haastaviin tilanteisiin
- Verkkokaupan järjestelmän toiminta
- Tavara lähetetään nopeasti
- Ajantasaiset varastosaldot

Kysymykseen, missä kysyttiin oliko verkkokaupasta poistettu jotakin toimialalla yleensä selvinä pidettäviä asioita. Saatiin vastauksia varsin niukasti, ymmärrettävää kysymyksen haasteellisuuden vuoksi, ja jos ei ollut asiaa ajatellut. Pääsääntöisesti toimitaan kuitenkin kilpailutilanteessa, eikä niin sanotusti sinisillä merillä. Toisaalta kauppias voi ajatella asian päinvastoin. He tarjoavat enemmän kuin kilpailijat, eikä ainakaan rajoita tarjontaansa tai poista siitä tekijöitä. Sinisenmeren strategian tutkijat olivat myös tehneet havainnon, että johtajat harvoin eliminoivat alan tavanomaisia kilpailutekijöitä. Haastateltava muotoilee vastauksen kysymykseen näin:

Haasteellinen kysymys. Ei ole tullut tuohon ajateltua. Ehkä vähän sokaistuukin omaan tekemiseen, ja hyvä avata näitä asioita ja käydä kuuntelemassa eri ihmisiä, mielenkiinnolla osallistutaan näihin keskusteluihin.

Tämäkin vain osaltaan todistaa sitä kuinka tiukassa olemassa olevat toimialarajat ovat, eikä ole helppoa strategisesti suuntautua väljemmille vesille. Kysymys käskää miettimään sellaisten tekijöiden poistamista, joilla toimialan yritykset ovat kilpailleet kauan. Kuten edellinen vastaaja sanoikin, omaan tekemiseen sokaistuu. Asioita pidetään selvänä, vaikka niiden arvo tai, hyöty saattaa olla vähentynyt. Yritykset vertailevat toisiaan, eivätkä huomaa muutosta, vaikka asiakkaan arvostukset ovat saattaneet muuttua perusteellisestikin.

Aineistosta päätellen enemmän oli ajateltu, miten asiakkaan saamaa arvoa pystyy parantamaan, ja miten luodaan uutta kysyntää. Uusia asioita oli luotu kilpailijoihin nähden, oli tuotu uusia tuotebrändejä suomalaiseen verkkokauppaan. Verkkokaupan tekniseen toteutukseen oli tuotu uudenlainen selain, millä asiakas löytää helposti tarvitsemansa tuotteen. Oli toteutettu tarjouskysely -systeemi omaan verkkokauppaan, mitä kilpailijat eivät vielä tehneet. Aiemmin se tapahtui heidän päämiehen sivujen kautta, ja päämies jakoi kontaktit paikallisille jälleenmyyjille. Kun se toteutetaan yrityksen omilla sivuilla, niin silloin he saavat suoraan kontaktit, ja mahdollisuuden kaupantekoon. Kontaktien hyödyntämisen yrittäjä näki vieläpä heidän vahvuudekseen.

Tulevaisuuden kehitysnäkökuilmista kysyttäessä löytyi mielenkiintoisia visioita ja suunnitelmia, mitkä osoittavat selkeästi, että näissä yrityksissä verkkokauppaa kehitetään tavoitteellisesti, ja pitkäjänteisesti eteenpäin. Löytyi jopa kansainvälistymissuunnitelmia Venäjän suuntaan. Yksi yritys visioi toimituksista Pohjoismaihin ja Baltian maihin. Lisäksi ajateltiin laajentaa systemaattisesti tuotevalikoimaa. Yhdessä yrityksessä oli juuri valmistunut isompi uudistus verkkokauppaan, ja he jatkoivat olemassa olevien toimintojen vahvistamista ja laajentamista. Seuraavassa yrityksessä kysymys tulevaisuuden kehityksestä oli erittäin ajankohtainen:

Tämä osui aika hyvin, meillä on menossa iso projekti. taustalla on päätökset ja sivun ilmeet ja rakennus on toteuttamista ja tuotteiden syöttöä vaille, että saadaan lanseerattua uusi kauppa uudella ilmeellä. Sen kaupan sisällä on paljon ominaisuuksia, mitä vanhassa ei ole. On ajateltu tulevaisuutta ja tullaan varmasti ottamaan ne vaiheittain käyttöön sieltä.

Aineiston perusteella voidaan todeta, että verkkokaupan merkitys kasvaa ja laajenee tulevaisuudessakin. Yritykset selvästi investoivat aikaa ja rahaa verkkoliiketoimintojensa kehittämiseen. Kaupat alkavat suunnitella kansainvälisiäkin mahdollisuuksia.

6.5 Menestyksen kulmakivet verkkokaupassa

Tässä esitetään tutkimuksen tärkeimmät tulokset, ja vastataan varsinaisena tutkimuskysymyksenä olleeseen kysymykseen: mitkä ovat verkkokaupan menestyksen

kulmakivet. Teemahaastatteluissa kysymykseen haettiin tietoa monellakin kysymyksellä, mutta kysyttiin myös suoraan kauppiaiden omaa näkemystä menestykseen vaikuttavista tekijöistä. Aiemmin työn teoriaosuudessa, verkkokaupan perusprosesseissa todettiin, että kuluttajat olettavat nykyään jo lähtökohtaisesti, että tietyt asiat ovat verkkokaupassa kunnossa. Näitä niin sanottuja hygieniatekijöitä ovat esimerkiksi: kaupan ulkoasu, helppo ostettavuus, laaja palautusoikeuksien esittely, kaupan yhteystiedot, hakukonelöydettävyys, monipuoliset maksu- ja toimitustavat sekä toimiva asiakaspalvelu. Hygieniatekijöiden erottaminen todellisista menestyksen kulmakivistä on tärkeää. Ne vaikuttavat pärjäämiseen verkossa, ja ne pitää olla kunnossa kuin kivijalka kivijalkakaupassa. Mutta menestyäkseen verkkokaupassa tarvitaan jo enemmän. Seuraavassa suoria lainauksia kauppiaiden ajatuksista, menestykseen vaikuttavista tekijöistä:

Usko omaan tekemiseen, vastoinkäymisiä tulee, aluksi ei käy kauppa, et luovuta sitä. Aluksi tekee vääriä valintoja, niistä on otettava opiksi. Kyllähän tuotteilla on tärkeä vaikutus, että sulla on oikeat tuotteet siellä. Oikeat hinnat, eikä välttämättä aina hinta edelläkään oo hyvä lähtiä siihen kilpailuun, vaan sulla on kokonaisuus hyvin hoidettu. Sulla on helppo maksaa, nopea toimitus silloin siinä paketi ei välttämättä ookaan se hinta ratkaisevin seikka. Hoidat jälkimarkkinoinnin, hoidat rek-lamaatiot, palautukset et viivyttelä tilityksissä takaisinpäin. Ne pitää vain ottaa vastaan, hoidat ne paremmin. Tulevaisuudessa asiakas odottaa, että kun se tilaa, niin se on sillä jo. Se tekee haasteita, mutta siihen verkkokauppaan on löydettävä sellaiset kumppanit, ja rakennettava sitä niiden kumppanien kanssa yhdessä, että sä voit olla ajan hermolla niissä tilanteissa.

Osaava henkilöstö. Hyvä liikeidea. Oikeat tuotteet. Kokonaisuuksien hahmottaminen ja niiden kehittäminen. Ei kannata apinoida sitä mitä muut tekee. Tekee kaupasta ja omasta toiminnasta omaan ympäristöön sopivaa toimintaa.

Siinä mikä meiltäkin vielä puuttuu, että olisi yksi vastuuhenkilö, joka tekis pelkkää nettikauppaa. Se rohkeus on vielä puuttunut sellaista palkata. Sitä näkyvyyttä tarvitaan, markkinointi, näkyvyys, ne on ne tärkeimmät, kyllähän itse sivut toimii, kunhan saadaan sinne kävijöitä. Rehellisyys ja se, että tuotteet, on laadukasta tavaraa, se on toki meidän kivijalkakaupankin kulmakivi, että myydään vaan hyvää tavaraa. Yleinen viesti, että jos siihen verkkokauppaan meinaa lähteä. Niin, jos siihen ei oo aikaa paneutua kunnolla, niin ei kannata lähtiä ollenkaan.

Vastaajilta löytyy useamman vuoden kokemus verkkokaupasta, ja vastauksista löytyy valtava määrä menestyksen avaimia. Pikavoittoja ei ole tarjolla verkkokaupassakaan. Kaupan täytyy rakentaa omaa brändiä verkossa pitkään. Suuri työ määrä, pitkäjänteinen, määrätietoinen kaupan kehittäminen nousee vahvasti esiin. Näissäkin yrityksissä, yrittäjät itse, tai muu myymälän henkilöstö hoitavat muun työn ohessa kaikkia verkkokaupan toimintoja. Se on iso resurssikysymys, ja aineistossakin nousi esiin, että verkkokaupan tehokkuutta joissakin tapauksissa olisi mahdollista kasvattaa, kun olisi vastuuhenkilö sitä hoitamassa. Asia nähtiin kuitenkin vielä resurssikysymyksenä, ja päätöksen takana olevana tekijänä.

Kilpailu on kovaa, myös kansainvälistä. Oikeat asiat opitaan vasta kokemuksen kautta, neuvoa kannattaa kysyä kokeneemmilta ja yhteistyökumppaneilta. Asiakkaan tulee saada kaupasta luotettava kuva. Tuntemalla oman ympäristönsä ja yrityksensä voi menestyä. Liiketoiminnan täytyy olla verkkokauppaan sopivaa toimintaa, oikeat tuotteet, oikeilla hinnoilla. Oikeat tuotteet ovat laadullisesti hyvää tavaraa, huonoa ei kannata myydä. Hinta on verkkokaupassa erittäin tärkeä ostopäätökseen vaikuttava tekijä. Teoria osuuden mukaan hintaa pidettiin kuitenkin pidemmällä aikavälillä, jopa vaarallisena kilpailutekijänä yrityksen kannalta. Pienen yrityksen ei ole strategisesti järkevää lähteä verkkoon hinta edellä valtavan kilpailun vallitessa. Ei kannata matkia toisten tekemistä, on tarjottava erikoisempaa, tai kokonaisuudessa on oltava jotain, mikä on asiakkaalle arvokasta.

Henkilökunnan osaaminen on menestystekijä, millä voidaan saada kilpailuetua verkkokaupassa. Kun tunnetaan asiakkaita, ymmärretään heidän toiveita ja vaatimuksiaan pystytään vastaamaan kysyntään. Henkilökunnan on tunnettava kaupassaan myytävät tuotteet, näin osataan tarjota oikeita asioita. Kokonaisuuksien hallinta, ja niiden kehittäminen on osattava. Asiakslähtöisyys kaikessa ajattelussa on kaupalle menestystekijä, siihen voidaan liittää paljon asioita. Kysymykset: mitä, miten ja kenelle me myydään, on jo asiakslähtöistä ajattelua, missä asiakas otetaan huomioon. Palvelunhaluinen asenne pitää näkyä, myös verkkokaupassa. Vaaditaan myös hyvää johtamista, että asiakaspalvelun merkitys on ymmärretty ja siihen on riittävät resurssit.

Reklamaatiot ja palautukset on tärkeä hoitaa hyvin. Asiakkaalle pitää jäädä hyvä kuva yrityksestä, ja hän saattaa suositella palvelua muille. Henkilöstön täytyy ym-

märtää internettiä ja sen pelisääntöjä. Asiakkaat odottavat nykyään verkkokauppoita jo tiettyä tasoa, kuten aiemmin todettiin, hygieniatekijöiden on oltava kunnossa. Vielä kymmenen vuotta sitten saattoi menestyä, kun ne oli hoidettu, ei enää. Henkilökunnan on oltava ajan hermolla koko ajan. Vielä viisi vuotta sitten tiedettiin vähemmän mobiilipalveluista, sosiaalisesta mediasta tai chat -palveluista.

Markkinointi on erittäin tärkeä menestystekijä, henkilökunnalta on löydyttävä markkinointiosaamista verkkoympäristössä. Verkkosivuilla on tehtävä sisältömarkkinointia, tuotettava laadukasta tuotetietoa. On osattava Google- ja sosiaalisen median markkinointia. Tärkeä ymmärtää sosiaalisen median yhteisöllisyys, suositelu ja osallistamisnäkökulmat. On olemassa konsulttiyrityksiä, jotka voivat auttaa verkkokauppa yrittäjää monissa tilanteissa, kuten aineistossakin tuli esiin, että tehtiin yhteistyötä markkinoinnin asiantuntijan kanssa. Kaikkeen ei välttämättä riitä yrittäjän, tai henkilöstön aika ja osaaminen. Tapauskohtaisesti ja resurssien mukaan kannattaa miettiä, mikä on järkevää.

Pidemmillä aikavälillä verkkokaupan strategia ja sen johtaminen ovat menestymisen kannalta tärkeimmät kulmakivet. Jos yritykseltä puuttuu kyky johtaa verkkokaupan kehitystä, menestystä ei tule. Tavoitteiden asettaminen on tärkeää, niitä pitää seurata ja mitata. Täytyy olla kykyä seurata ja ennakoida asiakkaiden käyttäytymistä, ja kykyä kasvattaa kauppaa. Strategisesti on tärkeä tietää, kuka tarvitsee, mitä, minne ja koska. Täytyy olla ehdotonta sitoutumista ja intohimoa verkkokauppaan, yrityksen resurssit toiminnan tulokselliseen hoitamiseen ja kehittämiseen on oltava kunnossa. Verkkokauppa ei ole pelkkä tekninen toteutus, sitä on kehitettävä jatkuvasti. Kokemuksen kautta on löydettävä oikeat toimintatavat, ja tehtävä yhteistyötä oikeiden kumppaneiden kanssa. Oman yrityksen osaamisen tasoa on kehitettävä jatkuvasti. Haastatelluissa yrityksissä nämä asiat tuntuivat olevan kunnossa, toteutettiin niissä strategiaa tietoisesti, tai tiedostamatta. Vahvasti tuli esiin kuinka pitkäjänteistä ja määrätietoista kaupan kehittäminen oli näissä yrityksissä. Kaikilla vastaajilla oli juuri tehty, tai oli tulossa isompia kehityshankkeita liittyen verkkokauppojen toimintaan. Se antoi viestin pidemmän aikavälin suunnittelusta ja tavoitteiden asettamisesta.

Loppuun tutkija esittää tiivistetysti oman näkemyksen menestyksen kulmakivistä verkkokaupassa. Näkemys on muodostettu koko opinnäytetyön kokonaisuudesta

teorian ja teemahaastatteluiden analysoinnin pohjalta. Yrittäjien haastatteluista on saatu vahvaa käytännön tietoa tämän tueksi. Tutkija on laatinut seuraavanlaisen neljän kulmakiven mallin, verkkokaupassa menestymiseen vaadittavista tekijöistä.



Kuvio 10. Verkkokaupan menestyksen neljä kulmakiveä.

Strategia ja sen johtaminen on kirkkain kivi. On se sitten kilpailustrategia tai sinisen meren strategia. Täytyy olla sellainen strategia, jolla on ylipäätään mahdollisuus menestyä verkossa ja sitä on osattava johtaa verkkoliiketoiminnan vaatimusten mukaisesti. Liiketoiminta pitää olla verkkoon sopivaa ja on oltava toimialoosaamista siitä bisneksestä, missä on mukana. Pitää tietää, miten me päästään asetettuihin tavoitteisiin. On osattava ennakoida ympäristössä tapahtuvia muutoksia ja oltava strategisesti ketteriä, pystyttävä muuttumaan tilanteen vaatimalla tavalla. Yritys voi olla myös itse aloitteellinen tulevaisuutensa suhteen, ja tehdä koko ajan valintoja, joilla voi hallita ympäristöään. Kun ajatellaan monikanavaisuutta, kaupan on toteutettava strategiaa käsi kädessä kivijalkakaupan kanssa, eikä erillään toisistaan. Jatkuva kaupan kehittämisen ja uudistamisen vaatimus verkkokaupassa on tärkeää. Täytyy olla ehdotonta sitoutumista ja intohimoa verkkokaupaan, ja sen aktiiviseen johtamiseen pitkäjänteisesti.

Osaamisen on oltava syvällistä liiketoiminnassa, missä on mukana. Monikanavaisena on tunnettava hyvin oman liiketoiminnan vahvuudet, heikkoudet ja kilpai-

luedun lähteet. Lisäksi kaupan täytyy ymmärtää internettiä, sen pelisääntöjä, ja osattava toimia niiden mukaan. Verkkokaupan perusprosessit: tuotehallinta, markkinointi, logistiikka, maksaminen ja asiakaspalvelu on hallittava, ja niitä on kehitettävä asiakasta silmälläpitäen. Yrityksellä pitää olla ymmärrys, että sillä on mahdollisuudet ja valmiudet hoitaa verkkokaupan prosesseja tehokkaasti. Osaamistakin on osattava johtaa, ja oltava kyky hankkia uutta tarvittavaa osaamista. Pitää haluta oppia uutta ja kasvattaa asiantuntemusta omasta alasta, siten pystytään palvelemaan asiakkaita paremmin. Resurssit ovat rajallisia ja harvoin niitä on tarpeeksi. Kuinka yritys resurssejaan käyttää ja kohdentaa, on oleellista sen kannalta, mihin se kykenee. Yrityksen on osattava arvioida, onko sillä riittävästi resursseja hoitaa verkkokauppaa menestyksekkäästi.

Asiakaslähtöisyydellä tarkoitetaan tässä sitä, että verkkokauppa on jo perustamisvaiheessa toteutettu asiakasta ajatellen ja kehitetään samalla ajatuksella. Tähän voidaan liittää, että kaupassa on oikeat tuotteet, oikeat hinnat ja oikeanlainen valikoima. On hyvä kyseenalaistaa, ketkä ovat meidän asiakkaita, ja toimia sen mukaan. Kokemuksen kautta pystytään näitä kehittämään, mutta jo perustettaessa olisi asiakas otettava huomioon.

Asiakaslähtöiseen ajatteluun voidaan liittää, että verkkokaupassa on houkutteleva ulkoasu, helppo ostaa, hyvä käytettävyys, palautusoikeudet esitelty, monipuoliset maksu- ja toimitustavat, kaupan yhteystiedot löytyvät ja tietoturva-asiat ovat kunnossa. Luotettavuuden vaatimus korostuu verkkokaupassa, koska asiakkaan ja kauppiaan välissä on tekniikkaa, mihin täytyy luottaa. Pelkästään näiden asioiden varaan ei kuitenkaan enää kannata laskea verkkokaupan menestystä.

Asiakaspalvelu verkossa voi olla pienelle yritykselle erottautumistekijä, palvelunhaluinen asenne pitää näkyä ja pyrkiä parhaaseen palveluun. Asiakkaiden tarpeiden ymmärtäminen, luominen ja niistä syntyvien mahdollisuuksien hyödyntäminen on tärkeää. Viestintä, reklamaatiot, palautukset, asiakassuhteiden hoito on hoidettava hyvin. Yrityksen kannattaa hyödyntää verkosta saatavia asiakaskontakteja kaupallisesti. Asiakkuuksien johtaminen CRM (Customer Relationship Management) liittyy vahvasti asiakaslähtöisyyteen. Sillä tarkoitetaan strategioita ja järjestelmiä, joilla yritys voi kehittää asiakassuhteita paremmaksi. Verkon kautta yritys saa valtavasti asiakastietoa ja sitä on osattava hyödyntää.

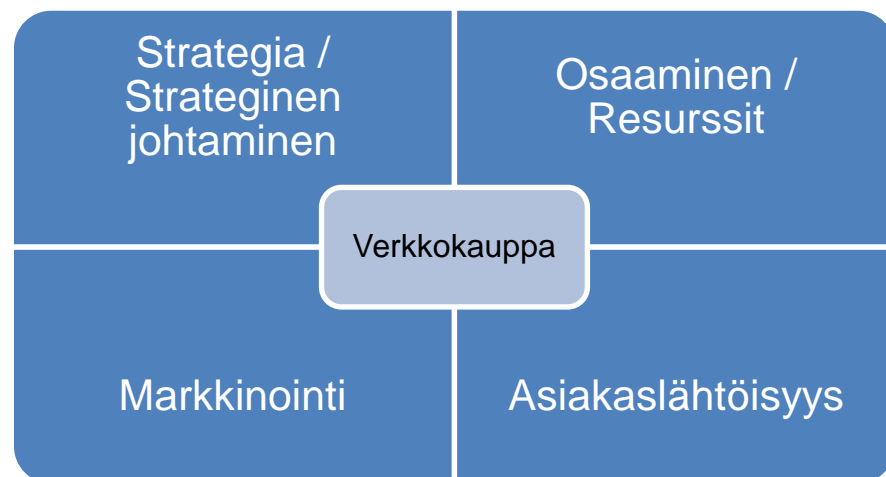
Verkkokauppa tarvitsee menestyäkseen markkinointia. Kivijalkakaupan vahvuutena on monesti sen keskeinen sijainti. Verkkokaupalla ei ole tätä ominaisuutta, varsinkaan uuteen vasta perustettuun verkkokauppaan ei löydä kukaan ilman markkinointia. Kaikki kävijät pitää jotenkin ohjata sivuille, jotta saadaan ostavaa asiakasvirtaa. Aiempi tutkimus tukee markkinoinnin roolia verkkokaupan menestystekijänä. Aineiston, teorian ja aiemman tutkimuksen mukaan verkkokaupan markkinoinnin tulisi ensisijaisesti tapahtua myös verkossa.

Markkinoinnissa tulisi keskittyä oikeisiin asioihin. Tämän aineiston mukaan tärkeimpänä välineenä pidettiin Google markkinointia. Sosiaalisen median markkinointi pitää saada tukemaan verkkokaupan toimintaa. Erittäin tärkeää verkkomainonnassa on mittaaminen, testaaminen, seuranta, ja niiden täytyy olla jatkuvaa. On tunnistettava, mitkä asiat toimivat ja mitkä eivät. Muutoksiin on reagoitava nopeasti, ja mainontaa täytyy optimoida sen mukaan, minkälainen markkinointi tuottaa tulosta. Yrityksen kannalta verkkomarkkinointi on helposti kohdennettavissa, ja se on suhteellisen kustannustehokasta. Verkkokaupan kävijäseuranta, ja analytiikka on tärkeää, asiakastietoa täytyy kerätä ja sitä on osattava myös hyödyntää asiakkuuksien johtamisessa, markkinoinnissa ja myynnissä.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän opinnäytetyön tarpeet lähtivät yrittäjän ja samalla tutkijan omista lähtökohdista ja ajatuksista. Ajankohtaisesti talouden tilanne Suomessa on haastava. Tilanne vaikuttaa erikoiskaupan myyntiin. Monet vanhemmatkin kauppiat puhuvat, että tilanne on haastavampi, kuin aiemmin koetuissa talouden alamäissä. Samaan aikaan kauppaa ravistelee asiakkaan ostokäyttäytymisen muutos. Verkkokauppojen myynti kasvaa ja kansainvälinen kilpailu kiristyy. Kaikkien niiden yhteisvaikutus näkyy kaupankäynnissä.

Opinnäytetyön ensisijainen tarkoitus oli selvittää kuluttaja verkkokaupan menestyksen kulmakivet, ja kehittää K. Mäntymäki Oy:n tietoa ja ymmärrystä verkkokaupasta. Lisäksi haluttiin tietää, mitä hyötyä monikanavaisuudesta on yritykselle. Teorian ja haastatteluiden analyysin pohjalta esitettiin menestyksen neljä kulmakiveä verkkokaupassa: Strategia ja sen johtaminen, osaaminen ja resurssit, asiakaslähtöisyys ja markkinointi. Pidemmällä aikavälillä verkkokaupassa menestyy yritykset, joilla nämä kulmakivet ovat kunnossa. Tutkija on laatinut seuraavanlaisen neljän kulmakiven mallin, verkkokaupassa menestymiseen vaadittavista tekijöistä:



Kuvio 11. Verkkokaupan menestyksen neljä kulmakiveä.

Yrityksen kannattaa arvioida tekijöiden merkitys oman liiketoimintansa näkökulmasta. Menestyksen todennäköisyys kasvaa, kun edetään suunnitelmallisesti.

Tutkimuksen mukaan monikanavaisuus kasvattaa yrityksen tunnettavuutta, näkyvyyttä, potentiaalinen markkina-alue laajenee ja on mahdollisuus lisämyyntiin. Monikanavaisuudesta on hyötyä yrityksen kivijalkakaupalle, ja myös verkkokauppa hyötyy kivijalasta. Olennaista on erottaa todelliset menestystekijät hygieniatekijöistä, joita ovat esimerkiksi kaupan ulkoasu, laajat palautusoikeudet, maksutavat ja toimitustavat. Tutkimuksesta selvisi, että verkkokaupan perusprosessien hoitaminen vaatii hyvin paljon työtä, ja niitä pitää koko ajan kehittää. Yrityksen on suunniteltava, miten se aikoo niitä hoitaa, ennen kuin lähtee toimimaan monikanavaisesti. Liian pienillä henkilöstö ja aika resursseilla, niiden hoitaminen menestyksekkäästi on hyvin vaativaa.

Haastatteluiden perusteella voidaan todeta, että pienemmän tavaran logistiikassa Posti on Suomessa tärkein verkkokaupan kumppani, ja Google markkinointia ei kannata sivuuttaa puhuttaessa verkkokaupan markkinoinnista. Asiakaspalvelun hoitaminen hyvin kaikilta osin, myös ilta-aikaan ja viikonloppuna on erittäin tärkeä osa-alue, mihin yrityksen täytyy panostaa. Tällä hetkellä asiakaspalvelu hoitui parhaiten sähköpostilla ja chat -asiakaspalveluun pyrittiin.

Yleistettävyyden tasoa tutkimuksessa nostaa se, että tulokset vastaavat hyvin paljon työn teoriaosuutta. Aiheena verkkokaupan tutkiminen oli hyvin mielenkiintoinen ja ajankohtainen. Eräs havainto teoriaa, ja lähdekirjallisuutta analysoitaessa oli, että kirjoittajia aiheesta on loppujen lopuksi vielä aika vähän. Ala kehittyy kovaa vauhtia, ja kirjat vanhenevat nopeasti. Kirjat toistivat aika nopeastikin toisiaan, jotkut kirjat olivat hyvin paljon toistensa kaltaisia. Ajankohtaisinta tietoa verkkokaupasta löytyy verkon kautta ja ammattilehdistä.

Kivijalkakaupan lähtiessä monikanavahankeeseen täytyy ymmärtää, mitä lisäarvoa sillä pystytään tuomaan nykyiseen toimintaan verrattuna. On oltava läsnä niissä kanavissa, jossa yrityksen oma kohderyhmä liikkuu ja tekee ostamiseen liittyvää tiedonhankintaa tai päätöksiä. Täytyy tietää miten omat asiakkaat ja mahdolliset asiakkaat ostavat. Minkälainen rooli verkkokaupalla on heidän ostoprosessissa. Käydäänkö katselemassa ja hakemassa tietoa, vai onko se ensisijainen ostopaikka. Monikanavaisuudesta on konkreettinen esimerkki tutkijan viimeisimmästä ostoprosessista: Oli kyse noin 200 euron hankinnasta. Tiedostettiin mitä haettiin, mentiin tietyn yrityksen verkkokauppaan tutustumaan tarjontaan. Seuraavana aa-

muna tarkistettiin älypuhelimella yrityksen kivijalkamyymälän aukioloajat, ja mentiin hakemaan tuotetta. Myyjä näytti vaihtoehtoja, palveli hyvin, teki merkittävää lisämyyntiä. Ostokset maksoivat noin 300 euroa. Asiakas oli erittäin tyytyväinen, ja sai enemmän, kuin lähti hakemaan. Näin monikanavainen kauppa toimii parhaimmillaan.

Verkkokaupalla on mahdollisuudet kasvaa Suomessa paljon, kun verrataan tilannetta muihin Pohjoismaihin. Suomessa verkko-ostoksia tehneiden osuus väestöstä on Pohjoismaista pienin. Suomalaisten kuluttajien verkko-ostosten kokonaisarvosta menee suurempi osa ulkomaisiin verkkokauppoihin, kuin muista Pohjoismaista. Verkkokauppaa harkittaessa kannattaa muistaa, että verkkovaikutteinen kaupankäynti on monikertainen verrattuna verkossa tapahtuvaan kaupankäyntiin. Verkkokaupan markkinoinnillinen rooli ei ole väheksyttävä, ja pitkällä aikavälillä yritys voi säästää markkinointikustannuksissa.

Tämä tutkimus osaltaan vahvistaa aiempien tutkimusten tuloksia, varsinkin verkkokauppastrategian ja markkinoinnin merkityksien osalta menestymisen kannalta. Vahvistaa myös Kankaanpään johtopäätöksiä yrityksen omien kriittisten menestystekijöiden määrittelemisestä, huolellisesta suunnittelusta, systemaattisesta toiminnan analyysistä, ja aktiivisesta vuorovaikutuksesta asiakkaiden kanssa. Tämä tutkimus nostaa edellisten lisäksi yrityksen osaamisen, resurssit ja asiakaslähtöisyyden merkittäviksi menestyksen kulmakiviksi verkkokaupassa.

Suomalainen kauppa tarvitsee verkkokaupan tutkimusta lisää. Kansainvälisesti kotimainen verkkokauppa on jäljessä. Kuten Keskon Halmesmäki totesi, että kauppa tarvitsee tässä kehityksessä lisää rohkeutta ja osaamista. Hän näki digitaalisuuden suurena mahdollisuutena kehittää kaupan palvelua. Yrityksemme näkökulmasta mielenkiintoinen jatkotutkimus voisi olla määrällinen tutkimus, missä tutkittaisiin yrityksemme asiakkaita ja mahdollisia asiakkaita, heidän tarpeitaan, ja minkälainen rooli verkkokaupalla on heidän ostoprosessissaan.

8 POHDINTA

Tämän opinnäytetyön tekeminen alkoi marraskuussa 2014. Sitä ennen aihealuetta oli pyöritelty tutkijan mielessä jo pidempään. Tämä tutkimus on mahdollistanut tutkijan ammatillisen kehittymisen, antanut tekijälleen ja edustamalleen yritykselle runsaasti lisää tietoa ja ymmärrystä kuluttajan ostokäyttäytymisestä, verkkokaupan roolista kuluttajakaupassa ja strategisesta ajattelusta. Tässä työssä on runsaasti asioita, joita pystyy hyödyntämään kivijalkakaupankin kehittämisessä.

Tavoitteena oli tutkia verkkokaupan menestyksen kulmakiviä, ja mitä hyötyä monikanavaisuudesta on yritykselle. Opinnäytetyön kokonaisuudesta, teorian ja teemahaastatteluiden analysoinnin pohjalta esitettiin neljän kulmakiven malli, verkkokaupassa menestymiseen vaikuttavista tekijöistä. Ne ovat: strategia ja strateginen johtaminen, osaaminen ja resurssit, asiakaslähtöisyys ja markkinointi. Monikanavaisuus tuo yritykselle tunnettavuutta, potentiaalinen markkina-alue kasvaa, yrityksen kivijalkakauppa ja verkkokauppa hyötyvät molemmat monikanavaisuudesta.

Jos tutkimuksen perusteella lähdettäisiin verkkokauppahankkeeseen, on se antanut siihen paljon eväitä. Tutkija sai työn toteuttamisesta, ja haastateltavilta paljon muutakin verkkokauppaan liittyvää tietoa. Heidän neuvoistaan olisi paljon hyödynnettävää mahdollisessa verkkokauppahankkeessa. Tutkimusprosessin aikana oppi hakemaan tietoa oikeista paikoista. Tutkija tuleekin hyödyntämään kirjastopalveluita varmasti enemmän kuin ennen tätä tutkimusta.

Opinnäytetyön tekeminen on vaatinut paljon, kaiken muun työn ohessa: perhe, yrittäjän työ ja muiden koulutukseen liittyvien kurssitehtävien ohessa se on ollut vaativa prosessi. Voidaan sanoa, että kaikki muu aika on luettu, kirjoitettu ja tehty tätä työtä. Samalla voi sanoa, että tutkimuksen tekeminen on ollut erittäin antoisaa ja kasvattanut tutkijan kompetenssia tutkimukseen liittyvissä asioissa erittäin paljon.

LÄHTEET

- Article – Global B2C Ecommerce sales to hit 15 trillion this year driven by growth in emerging markets. 2014. eMarketer [Verkkosivu]. 3.2.2014 [Viitattu 5.12.2014] Saatavana: <http://www.emarketer.com/Article/Global-B2C-Ecommerce-Sales-Hit-15-Trillion-This-Year-Driven-by-Growth-Emerging-Markets/1010575>
- Adler, E. 2014. "Reverse showrooming": Bricks-And-Mortar retailers fight back. Businessinsider.[Verkkosivu]. 13.7.2014.[Viitattu 24.11.2014] Saatavana: <http://www.businessinsider.com/reverse-showrooming-bricks-and-mortar-retailers-fight-back-2-2014-2>
- Barnes, S. 2007. E-Commerce and V-Business: Digital enterprise in the twenty-first century. Second ed. Burlington: Elsevier.
- Bensinger, G. & Morris, K. 2014. Amazon to open first brick-and-mortar site. The Wall Street Journal.[Verkkosivu]. 9.10.2014.[Viitattu 27.11.2014] Saatavana: <http://online.wsj.com/articles/amazon-to-open-first-store-1412879124>
- Bergström, S & Leppänen, A. 2007. Markkinoinnin maailma. Helsinki: Edita Prima.
- Bogaisky, J. 2014. Retail in Crisis: These are the changes brick-and-mortar stores must make. Forbes. [Verkkosivu]. 12.2.2014. [Viitattu 29.1.2015] Saatavana: <http://www.forbes.com/sites/jeremybogaisky/2014/02/12/retail-in-crisis-these-are-the-changes-brick-and-mortar-stores-must-make/>
- Combe, C. 2006. Introduction to e-business: Management and strategy. Burlington: Elsevier.
- Chaffey, D. 2007. E-Business and E-Commerce management. Third ed. Essex: Pearson education.
- Chan Kim, W. & Mauborgne, R. 2005. Sinisen meren strategia. Helsinki: Talentum
- Clifford, C. 2014. Why these ecommerce front-runners are building brick and mortar stores. Entrepreneur.[Verkkosivu]. 29.9.2014. [Viitattu 25.11.2014] Saatavana: <http://www.entrepreneur.com/article/237876>
- Eronen, E. 2013. Kuluttajat karkaavat ulkomaisiin verkkokauppoihin. Taloussanommat [Verkkosivu]. 5.8.2013 [Viitattu 2.12.2014] Saatavana: <http://www.taloussanommat.fi/kauppa/2013/08/05/kuluttajat-karkaavat-ulkomaisiin-verkkokauppoihin/201310846/12>

- Hamel, G & Prahalad, C. K. 2006. Kilpajuoksu tulevasta. Suomentaja. Mikkonen, M. Helsinki: Talentum. Englanninkielinen alkuteos: Competing for the Future. 1994.
- Hallavo, J. 2013. Verkkokaupan rautaisannos. Helsinki: Talentum media
- Hallavo, J & Valvanne, J. 2012. Verkkokauppa: Klikkaa tästä: Internetmarkkinoinnin käsikirja. Helsinki: Mainostajien Liitto
- Havumäki, H & Jaranka, E. 2014. Sähköinen kaupankäynti. Helsinki: Sanoma Pro
- Hirsjärvi, S & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press
- Honkaniemi, M. 2015. Kaupan haasteet jatkuvat edelleen. Modin – Muotialan ammattilehti 2/2015
- Häivälä, J & Paloheimo, T. 2012. Klikkaa tästä: Internetmarkkinoinnin käsikirja 2.0. Helsinki: Mainostajien liitto.
- Huttunen, T. 2013. Kivijalkaliikkeen, verkkokaupan ja hybridin menestystekijät - kolme tapausta terveystuotealalta. Tampereen yliopisto. Johtamiskorkeakoulu. Pro gradu.
- Juslén, J. 2012. Facebook mainonta: Miten tavoitat 2 miljoonaa suomalaista 10 minuutissa. Tuusula: Akatemia 24/7
- Kamensky, M. 2010. Strateginen johtaminen: Menestyksen timantti. 3. painos. Helsinki: Talentum media
- Kananen, J. 2008. Kvali: Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Toim. Ijäs, E. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja -sarja.
- Kananen, J. 2013. Digimarkkinointi ja sosiaalinen media liiketoiminnassa: Miten yritykset voivat saavuttaa tuloksia digimarkkinoinnilla ja sosiaalisella medially? Toim. Makkonen, T. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja -sarja.
- Kankaanpää, R.V. 2015. Astetta parempi verkkokauppa: Case: Aste Brandstore. Kerava: Laurea-ammattikorkeakoulu. Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen. (Ylempi AMK). Opinnäytetyö.
- Kauppa kärvistelee – miten tähän tultiin. 2014. Taloussanomien verkkosivu. 3.10.2014. [Viitattu 12.11.2014] Saatavana: <http://www.taloussanomien.fi/kauppa/2014/10/03/kauppa-karvistelee-miten-tahan-tultiin/201413652/12>

- Kenkäliike Bianco sulkee ovensa Suomessa. Yle uutiset. 4.2.2014. [Verkkosivu] [Viitattu 18.11.2014] Saatavana: http://yle.fi/uutiset/kenkaliike_bianco_sulkee_ovensa_suomessa/7068139
- Kivilahti, A. 2014. Kaupan historian tuntemus auttaisi ymmärtämään viimeisintä murrosta. Digitalistnetwork. [Verkkosivu]. 23.4.2014. [Viitattu 19.11.2014] Saatavana: <http://digitalistnetwork.com/kaupan-historian-tuntemus-auttaisi-ymmartamaan-viimeisinta-murrosta/>
- Koskinen, I. Alasuutari, P. & Peltonen, T. 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Tampere: Osuuskunta Vastapaino
- Koskinen, J. 2004. Verkkoliiketoiminta. Helsinki: Edita Prima
- Lahtinen, T. 2013. Verkkokaupan käsikirja. Helsinki: Yrityskirjat
- Mallat, N., Tinnilä, M., Vihervaara, T., 2004. Elektroninen liiketoiminta: Avainkäsitteistä ansaintamalleihin. Helsinki: Teknologiainfo Teknova
- Matkahuolto. [Verkkosivu]. [Viitattu 19.3.2015]. Saatavana: <http://www.paraspakettipalvelu.fi/>
- Mekka ketju konkurssiin. 21.10.2014. [Verkkosivu]. Savonlinna: Itä-Savo. [Viitattu 19.11.2014] Saatavana: <http://www.ita-savo.fi/uutiset/lahella/mekka-ketju-konkurssiin-219187>
- Olin, K. 2011. Facebook markkinointi: Käytännön opas. Suomentaja. Junttila, H. Helsinki: Talentum Media
- Paloheimo, T. 2009. Klikkaa tästä: Internetmarkkinoinnin käsikirja v. 09. Helsinki: Mainostajien liitto.
- Porter, M. E. 1985. Strategia kilpailutilanteessa: Toimialojen ja kilpailijoiden analysointitekniikat. Suomentaja. Väisänen, T. Helsinki: Rastor Oy.
Englanninkielinen alkuteos: Competitive strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors.
- Porter, M. E. 1998. Competitive advantage: Creating and Sustaining Superior Performance: With a new Introduction/ Michael E. Porter. Originally published: New York: Free Press; London: Collier Macmillan, c1985.
- Posti. [Verkkosivu]. [Viitattu 18.3.2015]. Saatavana: <http://www.posti.com/palvelut/verkkokaupan-ratkaisut/>

- Päivittäistavarakaupan menestyjä vuonna 2013 oli Lidl. Nielsen. [Verkkosivu] 28.3.2014. [Viitattu 18.11.2014] Saatavana: <http://www.nielsen.com/fi/fi/press-room/2014/paivittaeistavarakaupan-menestyjae-vuonna-2013-oli-lidl.html>
- Rigby, D. 2014. E-Commerce is not eating retail. Harvard Business Review. [Verkkosivu]. 14.8.2014. [Viitattu 26.11.2014] Saatavana: <https://hbr.org/2014/08/e-commerce-is-not-eating-retail/>
- Roggio, A. 2013. Articles – Management – Ecommerce and Brick-and-mortar Retail converge. PracticalEcommerce. [Verkkosivu]. 24.7.2013. [Viitattu 26.11.2014] Saatavana: <http://www.practicalecommerce.com/articles/4114-Ecommerce-and-Brick-and-mortar-Retail-Converge>
- Roggio, A. 2013. Articles – Management – 3 Ways showrooming could affect ecommerce. PracticalEcommerce.[Verkkosivu]. 30.7.2013. [Viitattu 24.11.2014] Saatavana: <http://www.practicalecommerce.com/articles/4125-3-Ways-Showrooming-Could-Affect-Ecommerce>
- Rope, T & Pyykkö, M. 2003. Markkinointipsykologia: Väylä asiakasmieleiseen markkinointiin. Helsinki: Talentum
- Solomon, M. 2004. Consumer behavior: Buying, Having and Being. Sixth edition. New Jersey: Pearson Education
- Suomi lukuina – kotimaankauppa. [Verkkosivu]. Tilastokeskus. [Viitattu 18.11.2014] Saatavana: http://www.stat.fi/tup/suoluk/suoluk_kotimaankauppa.html
- Talvitie, L. 2012. Kivijalka, tukku ja verkko yhdessä paketissa. Modin – Muotialan ammattilehti 1/2012.
- Vallecillo, F. 2014. Jury is Out: E-Commerce vs Brick-and-Mortar. Worldpropertyjournal.[Verkkosivu]. 7.2.2014. [Viitattu 25.11.2014] Saatavana: <http://www.worldpropertyjournal.com/north-america-commercial-news/e-commerce-trends-e-commerce-sales-data-retail-shopping-declines-shopping-mall-trends-john-ellis-randy-anderson-cbre-research-amazon-consumer-shopping-report-7977.php>
- Varpenius, A. 2014. Verkkokaupan tuottama arvo yritykselle – haastattelututkimus tukku- ja vähittäiskaupan yrityksissä. Tampereen yliopisto. Informaatiotieteiden yksikkö. Pro gradu.
- Vehmas, S. 2008. Perusta menestyvä verkkokauppa. Jyväskylä: WSOYpro / Docendo- tuotteet.
- Virkki, I. 2012. Mobiili muuttaa ostoprosessia – halusimme tai emme. Dagmar. [Verkkosivu] 10.2.2012. [Viitattu 4.2.2015] Saatavana:

<http://www.dagmar.fi/uutiset/mobiili-muuttaa-ostoprosessia-%E2%80%93-halusimme-tai-emme-6-ohjetta-mobiilikuluttajan-hurmaamiseen>

Verkkokauppatilasto 2013. [Verkkosivu]. TNS-Gallup. [Viitattu 28.11.2014] Saatavana: http://www.tns-gallup.fi/doc/digi/Verkkokauppatilasto_2013.pdf

Vuosi lyhyesti – puheenjohtajan tilinpäätös. [Verkkosivu]. Kaupan liitto. [Viitattu 13.11.2014] Saatavana: <http://www.kaupanvuosi.fi/vuosilyhyesti/puheenjohtajan-tilinpaatos/>

LIITTEET

Liite 1. Haastattelukysymykset

LIITE 1 Haastattelukysymykset

1. Taustatietoja:

- Toimiala jolla toimitte?
- Milloin verkkokauppanne on perustettu?
- Kun ajatellaan alkua, niin miksi perustitte verkkokaupan ja mitä erityisesti lähditte verkko-kaupallanne hakemaan?

2. Toiminnasta:

- Toimintatavat verkossa verrattuna kivijalkakauppanne toimintaan, oletko muuttaneet jotakin? (Esim. myytävät tuotteet tms.)
- Miten olette hoitaneet verkkokaupan logistiikan?
- Ajatuksenne toimitusmaksusta?
- Millä välineillä asiakaspalvelu hoituu parhaiten verkossa?

3. Markkinointi:

- Miten teette verkkokauppaanne ja siellä myytäviä tuotteita asiakkaille tunnetuksi, ohjaatte verkkosivuillemme ja edistätte verkkokaupan myyntiä?

4. Monikanavaisuus:

- Minkälaista etua monikanavaisuus on tuonut?
- Mitä lisäarvoa verkkokauppa tuo yrityksellenne?

5. Erottautuminen:

- Millä erotutte kilpailijoista verkossa?
- Missä olette erityisen hyviä verkossa?

6. Sinisen meren strategia:

- Oletteko poistaneet jotakin toimialanne selviöinä pidettäviä seikkoja verkkokaupassanne?
- Oletteko luoneet jotakin täysin uusia asioita toimialallenne verkkokaupassanne?

7. Tulevaisuus:

- Mihin suuntaan kehittäisit verkkokauppaanne tulevaisuudessa?

8. Menestyksen kulmakivet:

- Mitkä asiat erityisesti ovat mielestäsi verkkokaupan menestykseen vaikuttavia tekijöitä?

9. Muuta:

- Tuleeko mieleen jotain muuta tärkeää, mitä haluat kertoa monikanavaisen kaupan toiminnasta?