

Sähköinen kauppa osana mikroyrittäjien liiketoimintamallia kuluttajakaupassa

Markkinointi

Maisterin tutkinnon tutkielma

Timo Kiviniemi

2011

SÄHKÖINEN KAUPPA OSANA MIKROYRITTÄJIEN LIIKETOIMINTAMALLIA

Tutkielman tavoitteet

Tämän tutkielman tavoitteena oli selvittää sähköisessä kuluttajatarvakaupassa toimivien mikroyrittäjien liiketoimintamalleja mukaan lukien palvelukonsepti, ansaintalogiikka, arvoverkosto ja monikanavaisuus. Palvelukonseptin osalta selvitettiin erityisesti tuotevalikoiman sopivuutta verkkokauppaan, yhtenä erityistapauksena elintarvikemyynnin logistiset haasteet. Ansaintalogiikan osalta kartoitettiin muun muassa eri työvaiheiden vaatimia henkilöresursseja ja uusasiakashankintaa. Arvoverkostosta pyrittiin lisäämään ymmärrystä erityisesti raha- ja tavaravirtojen liikkumiseen liittyvistä kumppaneista. Lisäksi selvitettiin mitä muita kanavia kautta yrittäjät palvelevat asiakkaitaan.

Lähdeaineisto ja tutkimusmenetelmät

Tutkielman teoreettisessa osuudessa tarkasteltiin eri teoreettisia malleja koskien mikroyrittäjyyttä, sähköistä kauppaa, liiketoimintamalleja ja monikanavaisuutta. Näistä malleista koottiin tutkielmalle teoreettinen viitekehys. Empiirinen osuus toteutettiin laadullisena tutkimuksena jonka aineisto kerättiin haastattelemalla mikroyrittäjiä jotka myyvät fyysisiä tavaroita verkkokaupan välityksellä. Teemahaastatteluista on koottu kuusi tapauskuvausta sekä teemoittelemalla tehty analyysi.

Keskeiset tutkimustulokset

Keskeisin havainto palvelukonseptin osalta oli, että useimmat haastatellut yritykset keskittyivät joko melko kapeaan asiakassegmenttiin tai tiettyyn erikoistuneeseen tarpeeseen. Ansaintalogiikassa selkein havainto koski hakukoneiden keskeisyyttä uusasiakashankinnassa. Haastateltujen mikroyritysten arvoverkostossa tärkeässä osassa olivat suurempien yritysten tarjoamat verkkokauppa-, logistiikka- ja maksujen välityspalvelut. Logistiikka oli keskeinen haaste erityisesti ruokamyynissä. Varsinkin kapeaan asiakassegmenttiin erikoistuneet yrittäjät pyrkivät palvelemaan omaa segmenttiään useita eri kanavia pitkin.

Avainsanat

Sähköinen kauppa, liiketoimintamalli, mikroyritys, kuluttajatarvakauppa, monikanavainen

ELECTRONIC COMMERCE IN THE BUSINESS MODEL OF MICRO-ENTREPRENEURS

Objectives of the thesis

Aim of this thesis was to examine business models of micro-entrepreneurs selling tangible products for consumers over the internet. This includes value proposition, revenue model, value networks and multichannel marketing strategy. In the study value proposition, suitability of the different product categories for selling online was of interest, groceries being a special case of this. As a part of revenue model, the ways how companies attract new customers and the human resources needed in different parts of the process were examined among other things. The study of value network concentrated especially on partners in transactions and logistics. Also, one objective was to examine what channels were used in serving the customers.

Methodology

In the theoretical part of this thesis, existing models concerning micro-entrepreneurship, electric commerce, business models and multichannel retailing were reviewed. Based on these models, a simple theoretical framework for the thesis was formed. The empirical part of this thesis was conducted as a qualitative research for which material was collected by conducting interviews of micro-entrepreneurs selling tangible products via internet. Based on semi-structured interviews, six case descriptions were written. Common themes from the material were collected and analysed.

Results

Main observation about value proposition was that most of the interviewed case companies were specializing in a quite narrow customer segment or need. Also, importance of search engines in attracting new customers was observed. In the value network of these companies, services of larger companies in logistics, payments systems and building the online store were found essential. The logistics was a challenge especially in selling groceries online. Especially those concentrating on narrow customer segment were found to serve this segment via multiple channels.

Keywords

Electronic commerce, business model, micro-enterprise, business-to-consumer, multichannel

Sisällysluettelo

1.	Johdanto	7
1.1.	Tutkimuksen taustaa	7
1.2.	Tutkimuksen tavoite ja rajaukset	8
1.3.	Keskeiset käsitteet.....	10
1.4.	Tutkielman rakenne.....	11
2.	Sähköisen liiketoimintamallin osa-alueet	12
2.1.	Liiketoimintamalli.....	12
2.2.	Sähköinen liiketoimintamalli	13
2.2.1.	Palvelukonsepti ja arvolupaus.....	13
2.2.2.	Ansaintalogiikka	15
2.2.3.	Arvoverkosto.....	17
2.2.4.	Monikanavastrategiat	20
2.3.	Teoreettinen viitekehys	24
3.	Menetelmät.....	27
3.1	Tutkimusmenetelmän valinta.....	27
3.2.	Haastateltavien valinta	28
3.3.	Teemahaastattelurungon laadinta.....	28
3.4.	Haastatteluiden toteuttaminen.....	29
3.5.	Haastatteluaineisto	29
3.6.	Aineiston analyysin suorittaminen.....	29
3.7.	Tutkimuksen luotettavuuden arvionti	30
3.7.1.	Reliabiliteetti	30
3.7.2	Validiteetti.....	31
4.	Empiirinen aineisto	33
4.1.	Pitkämies.....	34
4.1.1.	Pitkämiehen palvelukonsepti ja arvolupaus.....	34

4.1.2. Pitkämiehen ansaintalogiikka	34
4.1.3. Pitkämiehen arvoverkosto	36
4.1.4. Pitkämiehen monikanavastrategia.....	37
4.2. Thermosuneco.....	38
4.2.1. Thermosunecon palvelukonsepti ja arvolupaus	38
4.2.2. Thermosunecon ansaintalogiikka.....	39
4.2.3. Thermosunecon arvoverkosto	41
4.2.4. Thermosunecon monikanavastrategia.....	42
4.3. Linnunpontto.com.....	43
4.3.1. Linnunpontto.comin palvelukonsepti ja arvolupaus	43
4.3.2. Linnunpontto.comin ansaintalogiikka.....	44
4.3.3. Linnunpontto.comin arvoverkosto	46
4.3.4. Linnunpontto.comin monikanavastrategia.....	47
4.4. Ruokatori.....	48
4.4.1. Ruokatorin palvelukonsepti ja arvolupaus	48
4.4.2. Ruokatorin ansaintalogiikka	49
4.4.3. Ruokatorin arvoverkosto	50
4.4.4. Ruokatorin monikanavastrategia.....	51
4.5. Vegetukku	52
4.5.1. Vegetukun palvelukonsepti ja arvolupaus	52
4.5.2. Vegetukun ansaintalogiikka.....	52
4.5.3. Vegetukun arvoverkosto	54
4.5.4. Vegetukun monikanavastrategia	54
4.6. Heluna Fashion	56
4.6.1. Heluna Fashionin palvelukonsepti ja arvolupaus.....	56
4.6.2. Heluna Fashionin ansaintalogiikka	56
4.6.3. Heluna Fashionin arvoverkosto	57

4.6.4. Heluna Fashionin monikanavastrategia	58
5. Tulosten analyysi	59
5.1 Palvelukonsepti ja arvolupaus.....	59
5.1.1. Valikoima.....	59
5.1.2. Laatu.....	60
5.1.3. Helppous	61
5.1.4. Toimitusvarmuus	62
5.2. Ansaintalogiikka	63
5.2.1. Työläys.....	64
5.2.2. Varasto	67
5.2.3. Hinnoittelu ja toimituskulut	69
5.2.4. Uusiasiakashankinta.....	71
5.2.5. Vanhojen asiakkaiden arvon kasvatus	75
5.3. Arvoverkosto.....	76
5.3.1. Verkkokauppasovellus	76
5.3.2. Toimituslogistiikka	77
5.3.3. Maksujärjestelmät	78
5.4. Monikanavaisuus	79
5.4.1. Myymälämyynti	79
5.4.2. Tapahtumamyynti	80
5.4.3. Vertikaalisuus toimitusketjussa.....	81
6. Yhteenveto ja johtopäätökset	83
6.1. Suosituksia liikkeenjohdolle	85
6.2. Tutkimuksen rajoitteet ja jatkotutkimus	87
7. Lähteet.....	88
Liite 1: Haastattelurunko.....	96
Liite 2: Lista haastatteluista	98

Luettelo taulukoista

Taulukko 1: Pitkän hännän suorat ja epäsuorat vaikutukset tarjonta- ja kysyntäpuolella (Brynjolfsson 2006)	16
Taulukko 2: Pienten ja suuryritysten johdon erilaiset perspektiivit (Schaper ym. 2005)	18
Taulukko 3: Sähköisen kaupan aloittamiseen vaikuttavia tekijöitä (Lee & Chang 2004).....	20
Taulukko 4: Perinteistä myyntiä harjoittavien yritysten internet-strategioita (Griffiths & Howard 2008)	23
Taulukko 5: Haastateltujen yritysten vuosittainen liikevaihto, työntekijämäärä sekä keskeisimmät myynnissä olevat tuotteet.....	33
Taulukko 6: Ansainlogiikan keskeiset osat, verkkokauppasovelluksen toteutus ja tuotenimikkeiden ja Facebook-fanien määrä	64
Taulukko 7: Esimerkkejä verkkokaupan pidon vaatimista työvaiheista.....	66
Taulukko 8: Varastonhallinta, tuotepuutteiden hoito, tuotetietojen päivitys ja integrointi logistiikka-yhtiöiden järjestelmiin.....	68
Taulukko 9: Esimerkkejä yritysten toimista ja suhtautumisesta hakukonenäkyvyyden, sosiaalisen median ja perinteisten mainoskanavien suhteen.	74
Taulukko 10: Haastatteluissa mainittuja yhteistyökumppaneita sekä sovelluksia.....	76

Luettelo kuvioista

Kuvio 1: Verkkopohjaisen arvon eri tuottamistapoja (Amit & Zott 2001).....	14
Kuvio 2: Pienyritysten intergoitu teoreettinen malli (Parker & Castleman 2009).....	19
Kuvio 3: Myymälän ja sähköisen kanavan integrointi (Müller-Lankenau ym. 2004).....	21
Kuvio 4: Tutkielman teoreettinen viitekehys.....	25
Kuvio 5: Vertikaaliset kanavatasot (Kotler & Armstrong 2006, 364).....	81

1. Johdanto

1.1. Tutkimuksen taustaa

Vuosituhanen vaihteessa ennen IT-kuplan puhkeamista sähköiseltä kaupalta odotettiin paljon. Kauppaa hallitsivat yritykset jotka toimivat pelkästään internetin välityksellä. Perinteiset myymälät tyytyivät lähinnä tarkkailemaan tilannetta. Internet-huuman vaimennuttua monet virtuaalikauppiat ovat poistuneet markkinoilta ja samalla perinteiset kauppiat ovat alkaneet täydentää omaa myyntiään internetissä. (Weltevreden ym. 2008). Puhtaiden internet-yritysten konkurssiaallon jälkeen osakemarkkinoilla parhaiten pärjäsivät fyysisiä tuotteita tarjoavat yritykset jotka olivat jo aiemmin menestyneet tavallisessa kaupassa (Mahajan ym. 2002).

Sähköisen kaupan osuus kokonaisymyynnistä on edelleen pieni mutta nopeassa kasvussa. Peterin ja Olsonin (2008) mukaan verkko-ostaminen on nopeimmin kasvava ostotapa. Viljakaisen ym. (2008) mukaan internetin kautta käyty kauppa oli Suomessa vuonna 2007 lähes neljä miljardia euroa ja tarjolla oli noin 2500 verkkokauppaa. Verkkokaupankäynti kasvaa noin 20 prosentin vuosivauhtia. Verkko-ostamista hyödyntää tällä hetkellä runsas puolet kuluttajista.

Rajamman (2007) mukaan yhdysvaltalaiset kuluttajat suosivat verkkokauppaa erityisesti hankkiessaan matkustamiseen liittyviä palveluita kuten matkalippuja tai hotellivaroituksia. Melko suosittuja ovat myös pankkipalvelut ja viihde-elektroniikkatuotteet ja palvelut kuten elokuvien vuokraus tai ostaminen ja videopelit sekä musiikkiäänitteet. Sen sijaan elintarvikkeita, huonekaluja, vaatteita ja kenkiä sekä kiinteistö-, vakuutus- ja lakipalveluita kuluttajat ostivat selkeästi mieluummin kivijalkamyymälästä kuin verkkokaupasta.

Smilehousen (2010) kyselyn mukaan tyypillisimpiä verkko-ostamisen kohteita Suomessa ovat matkailupalvelut, kirjat, viihdetallenteet, pääsyliput, aikuisten vaatteet, tietokoneet ja viihde-elektroniikka, lehdet, kodin tekstiilit ja sisustustarvikkeet sekä terveyden- tai kauneudenhoidon tuotteet. Asioita, joita pidetään verkkokaupoissa kaikkein tärkeimpinä, ovat ajallinen vapaus, ostamisen vaivattomuus ja kaupan yleinen toimivuus. Muita tärkeiksi koettuja ominaisuuksia ovat muun muassa palautusmahdollisuudet, hinnat, tietojen virheettömyys ja valikoima. Verkkokaupan kotimaisuutta ei edelleenkään koeta kovin tärkeäksi. (Smilehouse 2010)

Vijayasarithyn (2002) mukaan aineettomat tuotteet ovat verkkokaupassa suosittuja muun muassa siksi että tuotteiden tutkiminen ja tuotteen toimitus onnistuu helpommin kuin fyysisten tuotteiden osalta. Tutkimuksessa havaitsi eroja kuluttajien käsityksissä aineettomista ja fyysistä tuotteista myös asiakaspalvelussa, valikoimassa ja tuotetiedoissa eli tekijöissä jotka suoraan eivät selity internetin ominaisuuksilla (Vijayasarithy 2002).

Tinnilän ym. (2008) mukaan internet parantaa kuluttajan mahdollisuuksia tehdä tuotevertailuja, koska sen avulla kuluttaja voi tutustua tarjontaan kotonaan, rajata vertailua karsimalla vaihtoehtoja ja löytää vaihtoehtoja joita kotimaassa ei ole lainkaan saatavilla. Viime vuosina yleistynyt sosiaalinen media luo myös asiakkaille mahdollisuuden paremmin keskustella tuotteista ja ilmaista tarpeitaan, mikä tuo mukanaan yrityksille sekä haasteita että uusia mahdollisuuksia.

1.2. Tutkimuksen tavoite ja rajaukset

Tämän tutkielman tavoitteena on tutkia suomalaisten mikroyrittäjien toimintaa fyysisten tavaroiden sähköisessä kuluttajatarvakaupassa. Tarkoitus on luoda katsaus valittujen case-yritysten palvelukonseptiin, ansaintamalleihin ja yhteistyökumppaneihin sekä katsoa miten monikanavaisuus näkyy yritysten toiminnassa. Tutkimuksen pääkysymys on:

Mistä tekijöistä rakentuu sähköisen vähittäistavarakaupan liiketoimintamalli mikroyrityksissä?

Tutkimusongelmaa lähestytään vastaamalla seuraaviin alakysymyksiin:

- *Mitkä on sähköisen vähittäistavarakaupan palvelukonseptin keskeiset tekijät mikroyrityksissä?*
- *Mikä on sähköisen vähittäistavarakaupan ansaintamalli mikroyrityksissä?*
- *Minkälainen on sähköisen vähittäistavarakaupan arvoverkosto mikroyrityksissä?*
- *Miten monikanavaisuus toteutuu sähköistä vähittäistavarakauppaa harjoittavissa mikroyrityksissä?*

Sähköisen kaupan liiketoimintamalli kuvaa siis kenelle myydään, mitä myydään ja miten myydään eli mitä luvataan, miten toteutetaan, minkälaisia yhteistyökumppaneita on ja mitä resursseja vaaditaan. Liiketoimintamalli jakautuu alakysymyksissä esiteltyihin osiin. Sähköisen kaupan arvolupaus vastaa muun muassa siihen miten asiakkaan kokemaa arvoa kasvatetaan maksimoimalla asiakkaan hyötyjä ja minimoimalla uhrauksia. Ansaintamalli sisältää keskeisimmät arvotoiminnot.

Arvoverkosto sisältää muun muassa sen, mitä toimintoja yritykset ovat sähköisen kaupan perustamisessa ja ylläpitämisessä päätyneet ulkoistamaan ja mitä tehneet itse. Monikanavastrategia kuvaa sen, miten sähköinen kanava on integroitu perinteiseen kanavaan ja mitä synergiaa yritykset näkevät näiden välillä.

Schibrowskyn ym. (2007) mukaan internet-markkinoinnista on vuoteen 2004 asti julkaistu jo 902 artikkelia joissa kolme tutkituinta aihealuetta ovat kuluttajan käyttäytyminen, internet-strategia ja internet-kommunikaatio. Dohertyn ym. (2006) mukaan internet-vähittäiskaupan tutkimus on ollut laaja-alaista ja osin fragmentoitunutta, mutta siitä voidaan erottaa kolme keskeistä näkökulmaa jotka ovat 1) vähittäiskauppiaan näkökulma, 2) asiakkaan näkökulma ja 3) teknologinen näkökulma. Näistä *vähittäiskauppiaan näkökulma* sisältää muun muassa internetin markkinapotentiaalin, tekijät jotka ovat vaikuttaneet menestykseen verkkokaupassa ja online-operaatioihin liittyvät yritysjohtolliset kysymykset. *Kuluttajan näkökulmaa* on myös tutkittu paljon. Avaintemoja ovat miten käsitykset ja mielikuvat internetistä vaikuttavat verkkokaupan omaksumiseen ja kuinka kokemukset verkkokaupasta ostamisesta vaikuttavat käsityksiin sen laadusta ja arvosta. Teknologinen näkökulma sisältää muun muassa verkkosivun suunnittelun, ohjelmistotyökalut ja sähköisen kaupan infrastruktuurin. Tässä työssä en tutki teknologista tai asiakkaan näkökulmaa vaan keskityn vähittäiskauppiasnäkökulmaan.

Euroopan komission (European Commission 2011) mukaan 99 % eurooppalaisista yrityksistä on PK-yrityksiä ja näistä 90 % on mikroyrityksiä, joissa on enintään kymmenen työntekijää, mutta 53 % kaikista työpaikoista on mikroyrityksissä. Useiden viimeaikaisten tutkimusten mukaan pienten yritysten kasvu on tärkein uusien työpaikkojen lähde (Wiklund ym. 2003). Karjaluodon ja Huhtamäen (2010) mukaan resurssien vähäisyys ja monet muut tekijät voivat mikroyrityksissä ehkäistä sähköisen liiketoiminnan kehittymistä. Tässä työssä rajaudun tutkimaan erityisesti mikroyrityksiä.

Lynch ym. (2001) tekee jaottelun "high touch" ja "low touch" tuotekategorioihin sen mukaan onko kuluttajalla tarve tutkia tuotetta omin käsin ennen ostopäätöksen tekoa. Tutkittavia tuotteita ovat esimerkiksi vaatteet joita ostetaan mieluummin kivijalkamyymälästä toisin kuin esimerkiksi lentoliput, joita ei ole tarve koskettaa tai sovittaa ennen ostopäätöstä. Konuksen ym. (2008) mukaan kanavan valintaan vaikuttaa käsinkosketeltavuuden lisäksi myös ostotiheys ja tuotteen monimutkaisuus. Tässä työssä rajaudun tutkimaan fyysisiä tuotteita myyviä yrityksiä.

1.3. Keskeiset käsitteet

Sähköinen kuluttajakauppa

Liiketoimintaa, jossa kuluttaja ostaa yritykseltä tuotteita, palveluita tai sisältöä tietoverkon välityksellä. Usein puhutaan myös B2C-kaupasta joka viittaa englanninkieliseen termiin Business-to-consumer erotuksena yritysten väliseen B2B-kauppaan. Jos kyse on fyysisistä tuotteista, voidaan puhua sähköisestä kuluttajatavarakaupasta.

Mikroyritys

Yritys jolla on vähemmän kuin kymmenen työntekijää (European Commission 2011). Usein käytetään myös käsitettä *pienyritys*, joka kattaa mikroyritykset, mutta määritelmästä riippuen voi tarkoittaa myös hieman suurempia yrityksiä.

Monikanavainen yritys

Yritys joka myy tuotteitaan usean eri kanavan kautta. Kanavia voivat olla esimerkiksi verkkokauppa ja fyysinen myymälä. Pyrkimyksenä on ottaa asiakkaan erilaiset tarpeet huomioon. Asiakas voi ostoprosessin eri vaiheissa käyttää eri kanavia.

Liiketoimintamalli

Joukko yrityksen liiketoiminnan erityispiirteitä, toimintatapoja ja menetelmiä joilla yritys tekee voittoa lisäämällä yrityksen tuottoja ja vähentämällä kustannuksia. Mallin voi kuvata esittämällä tuote-, palvelu- ja informaatiovirtojen arkkitehtuurin sekä eri osapuolet ja heidän roolinsa.

Sähköinen liiketoimintamalli

Kuvaus osittain tai kokonaan internetissä operoivan liiketoiminnan keskeisistä komponenteista, joita ovat muun muassa arvontuotannon kuvaus, ansaintalogiikka, arvoverkosto, markkinat ja yhteysteknologiat.

1.4. Tutkielman rakenne

Tutkielma jakautuu kuuteen päälukuun. Johdannon jälkeen luvussa 2 käsitellään sähköisen liiketoimintamallin osia yleisellä tasolla. Luvussa 3 käyn läpi ja perustellaan työssä tutkimusmenetelmät. Luvussa 4 käydään yksitellen läpi haastatellut case-yritykset ja luvussa 5 kootaan yhteen keskeisimpiä tuloksia teemoittain verraten niitä teoriaan. Lopuksi kokoan keskeiset tulokset yhteen sekä pyrin käymään läpi tutkimuksen rajoitteita ja mahdollisia aiheita jatkotutkimuksille.

2. Sähköisen liiketoimintamallin osa-alueet

2.1. Liiketoimintamalli

Timmers (1999, 32) määrittelee *liiketoimintamallin* käsitteen siten, että se sisältää tuote-, palvelu- ja informaatiovirtojen arkkitehtuurin mukaan lukien eri osapuolten kuvailun ja heidän roolinsa. Lisäksi mallissa kuvaillaan liikevaihdon lähteet ja eri osapuolten potentiaaliset hyödyt. Canzerin (2003, 119) mukaan liiketoimintamalli on joukko yrityksen liiketoiminnan erityispiirteitä, toimintatapoja ja menetelmiä joilla yritys tekee voittoa lisäämällä yrityksen tuottoja ja vähentämällä kustannuksia. McKayn ja Marshallin (2004) mukaan kokonaisvaltainen liiketoimintamalli sisältää seuraavat kuusi elementtiä:

1. kuvaus asiakkaista joita palvellaan ja yrityksen suhde näihin asiakkaisiin, mukaan lukien sen mikä asiakkaan näkökulmasta luo arvoa (arvolupaus)
2. kuvaus tuotteista ja palveluista joita tarjotaan
3. kuvaus liiketoimintaprosesseista joita tarvitaan näiden tuotteiden ja palveluiden valmistamiseksi ja toimittamiseksi
4. tarvittavien resurssien kartoittaminen sekä a) jo saatavilla olevien resurssien, b) yrityksessä itsessään kehitettävien resurssien ja c) yrityksen ulkopuolelta hankittavien resurssien identifiointi
5. yrityksen toimitusketjun kuvaus, sisältäen tavarantoimittajat ja muut liiketoimintakumppanit
6. kuvaus odotettavissa olevasta liikevaihdosta ja kustannuksista, rahoituslähteistä sekä arvioitu kannattavuus

Morrisin ym. (2005) mukaan termille liiketoimintamalli ei ole yleisesti hyväksyttyä määritelmää, vaan runsaasti eri määritelmiä. Muun muassa termejä strategia, ansaintamalli ja liiketoimintakonsepti saatetaan käyttää samassa tarkoituksessa, mikä aiheuttaa sekaannusta. Tikkanen ym. (2005) havaitsevat, että liiketoimintamalli on sekä kognitiivinen ilmiö että rakentuu yrityksen materiaalisille aspekteille, mutta samalla toteavat, että viimeaikaisessa akateemisessa johtamiskirjallisuudessa liiketoimintamalli useimmiten viittaa liiketaloudelliseen logiikkaan sekä arvon ja liikevaihdon luontiin. Winterin ja Szulanskin (2001) mukaan liiketoimintamalli on tyypillisesti monimutkainen joukko keskinäisesti riippuvia rutiineja jotka löydetään, mukautetaan ja hienosäädetään tekemisen kautta.

2.2. Sähköinen liiketoimintamalli

Tinnilän ym. (2008) mukaan elektronisen eli *sähköisen liiketoimintamallin* viisi osaa ovat 1) palvelukonsepti eli arvontuotannon kuvaus, 2) ansaintamalli eli ansaintalogiikka, 3) arvoverkosto eli elektronisen liiketoiminnan arvoketju, 4) asiakkaat ja markkinat sekä 5) kanavat ja yhteysteknologiat. Noudatan työssäni pääpiirteissään tätä jaottelua sillä poikkeuksella että käsittelen Koskea ja Virtasta (2005) mukaillen asiakassegmenttien määrittämistä osana ansaintalogiikkaa. Lisäksi ”kanavat” otsikon alla käsittelen paitsi yrityksen sähköisen kaupan ratkaisuja, myös yrityksen sähköisen ja perinteisen kanavan integrointia. Tästä johtuen otsikoin ala-luvun monikanavastrategiaksi.

2.2.1. Palvelukonsepti ja arvolupaus

Palvelukonsepti määrittelee lyhyesti liiketoimintamallin kattamat tuotteet, palvelut ja niiden olennaisimmat piirteet. *Arvolupaus* viittaa siihen, että asiakkaan kokema arvo kasvatetaan maksimoimalla asiakkaan hyötyjä ja minimoimalla uhrauksia. Tällöin pyritään esimerkiksi maksimoimaan laatu, vaihtoehdot, luotettavuus, saavutettavuus, palvelu ja viihtyisyys samalla minimoiden hinta, aika, vaiva, stressi ja riskit. Arvolupaus voi siten tarkoittaa esimerkiksi helppoutta, vaivattomuutta, elämyksellisyyttä, halpaa hintaa ja hyvää valikoimaa.

Mukherjee ja Nath (2007) tutkivat kolmea asiakassuhteen sitoutuneisuuteen vaikuttavaa tekijää, jotka olivat luottamus, suhteen hyödyt ja suhteen lopettamisen kustannukset. Suhteen hyödyistä ja lopettamiskustannuksista saadut tulokset olivat ristiriidassa aiemman kirjallisuuden kanssa, mutta tulokset vahvistivat, että luottamuksen ja asiakassuhteen sitoutuneisuuden välillä on vahva positiivinen yhteys. Luottamuksen synnyssä tärkeitä tekijöitä havaitussa tärkeysjärjestyksessä olivat yksityisyys, turvallisuus, jaetut arvot yrityksen kanssa ja kommunikaatio kun taas opportunistinen käytös heikentää luottamusta. Leen ja Linin (2005) mukaan luottamus ja luotettavuus ovat kaksi keskeistä tekijää asiakkaan kokeman palvelun laadun kannalta. Tässä luottamus viittaa siihen että asiakas uskoo verkkokauppiiaan rehellisyyteen ja luotettavuus viittaa verkkokauppiiaan kykyyn toimittaa tullut tilaus ajallaan ja säilyttää asiakkaan henkilökohtaiset tiedot turvallisesti.



Kuvio 1: Verkkopohjaisen arvon eri tuottamistapoja (Amit & Zott 2001)

Amitin ja Zottin (2001) mukaan verkkopohjaista arvoa voi tuottaa neljällä eri tavalla (ks. kuvio 1) joita ovat tehokkuus, täydentävyys (esim. fyysisten ja virtuaalisten pääomien integrointi), sitouttaminen (esim. vaihtokustannuksia lisäävä kustomointi ja personointi) ja uutuusarvo.

Zeithamlin ym. (2002) mukaan sähköinen palvelun laatu on sisältää muun muassa seuraavat ulottuvuudet: käytön helppous, yksityisyys ja luottamuksellisuus, luotettavuus sekä sivuston suunnittelu (design). Henkilökohtainen palvelu on tärkeää lähinnä ongelmatilanteissa. Zeithamlin ym. (2002) mukaan mahdollisia aukkoja jotka estävät asiakkaan odotusten täyttymisen sähköisessä kaupassa ovat informaatio-, suunnittelu- (design) ja kommunikaatioaukko. Informaatioaukko viittaa siihen, miten asiakkaan vaatimukset verkkosivuilla olevasta tiedosta eroavat yrityksen johdon käsityksistä näistä vaatimuksista. Tämä voi johtaa esimerkiksi siihen, että yritys lisää sivuilleen raskaasti ladattavaa 3D grafiikkaa, jota asiakas todellisuudessa ei koe tarpeelliseksi vaan sivuston tehokasta käyttöä heikentäväksi. Suunnitteluaukko tarkoittaa sitä, että yrityksen johdolla olevaa tietoa asiakkaiden tarpeista ei onnistuta huomioimaan verkkosivuston suunnittelussa. Kommunikaatioaukko viittaa siihen, että verkkosivustoa markkinoitessa annetaan lupauksia, joita verkkosivusto tosiasiaassa ei pysty täyttämään. Nämä kolme aukkoa yhdessä voivat aiheuttaa ristiriidan asiakkaan odotusten ja kokemusten välillä.

Kaplanin ja Kaplanin (1982; ref. Demangeot & Broderick 2007) mukaan ihmisen kaksi perustarvetta ympäristöään kohtaan on yrittää ymmärtää sitä ja tarve tutkia sitä. Demangeot ja Broderick (2007) ovat tutkineet näitä kahta tarvetta verkkoympäristössä jakaen ne kymmeneen ulottuvuuteen. Tutkimuksessa neljä verkkokaupan ymmärtämiseen vaikuttavaa ulottuvuutta asiakkaan arvostamassa järjestyksessä olivat intuitiivisuus, sisällön asiaankuuluvuus, linkkien asiaankuuluvuus ja näkymän selkeys. Sisällön ja linkkien asiaankuuluvuus viittaa tässä siihen että sisällöllä on asiakkaalle käytännön arvoa ja linkit johtavat tietoon jota asiakas odottaa. Vastaavasti ympäristön tutkimismahdollisuuksia ilmaisevat tekijät tärkeysjärjestyksessä olivat markkinoijan informatiivisuus, käyttäjäystävällisyys, ei-markkinoijan informatiivisuus, asiayhteyden tutuus, visuaalinen vaikuttavuus ja ehdotusten tarjoaminen. Ei-markkinoijan informatiivisuus tarkoittaa tuotetietoa joka ei ole markkinoijan itsensä tuottamaa. Ehdotusten tarjoaminen tarkoittaa verkkokaupan tarjoamia ideoita ja vaihtoehtoja tutkia lisää tiettyä tuotetta tai aloittaa uuden tuotteen tarkastelu.

Park ja Kim (2003) määrittelevät informaatiotyytyväisyyden tunnereaktionä kokemukseen kaikesta tarjotusta tiedosta. Tarjottu informaatio jakautuu tuotetietoihin joita ovat esimerkiksi tuotteen ominaisuudet, asiakkaiden suositukset ja tuotearvioinnit sekä palvelutietoihin joita ovat esimerkiksi tilaus- ja toimitustiedot, usein kysytyt kysymykset sekä jäsenyystiedot. Informaatiotyytyväisyyden havaittiin olevan keskeinen tekijä asiakasuskollisuuden muodostumisessa. Tuotetiedon laadulla oli suurempi vaikutus informaatiotyytyväisyyteen kuin palvelutiedon laadulla, mutta palvelutiedolla oli tärkeä vaikutus asiakassuhteesta koettuun hyötyyn.

2.2.2. Ansaintalogiikka

Kosken ja Virtasen (2005) mukaan ansaintalogiikalla tarkoitetaan luonnehdintaa siitä, millä ja miten yritys ansaitsee rahaa. Olenainen osa ansaintalogiikkaa on liiketoimintakonsepti. Ansaintalogiikka esittää yrityksen ansainnan muodot ja ansaintavolyymin asiakassegmenteittäin sekä kunkin segmentin lisäarvotekijät eli asiakashyödyt. (Koski & Virtanen 2005).

Rayportin ja Jaworskin (2001) määrittelemien kriteerien mukaan korkealaatuinen verkkopohjainen liiketoimintamalli 1) on ainutlaatuinen, 2) yhdistää kykyjä ja hyötyjä, 3) tukea linkejä yrityksen toimintojen ja kykyjen välillä, 4) on keskinäisesti voimistava, 5) tarjoaa yhteyden fyysisen maailman ja virtuaalimaailman välillä ja 6) on kykenevä tukemaan kestävästä kilpailuetua.

Sähköinen kauppa mahdollistaa myös ns. kysynnän pitkän hännän tehokkaamman saavuttamisen,

mikä voi olla keskeinen osa pienyritysten ansaintalogiikkaa. Andersonin (2006) mukaan lähes kaikilla markkinoilla on enemmän nichetuotteita kuin suosikkituotteita, joiden tavoittamiskustannukset ovat verkkokaupan myötä laskeneet dramaattisesti. Ne on yhä helpompaa löytää hakukoneiden tehostumisen myötä ja yhteenlaskettuna pitkän hännän tuotteet pystyvät kilpailemaan suosikkituotteiden kanssa. Elberse (2008) kuitenkin huomauttaa, että kysynnän pitkästä hännästä on vaikea saada taloudellista voittoa ja neuvoo varsinkin uusasiakashankinnassa luottamaan hittituotteisiin.

Brynjolfssonin ym. (2006) mukaan pitkää häntää tukevat sekä keskitetty varastointi joka mahdollistaa valikoiman kasvattamisen että hakukoneet ja suosittelu- yms. ohjelmistot, jotka antavat kuluttajalle mahdollisuuden löytää tuotteita oman maantieteellisen alueensa ulkopuolelta. Brynjolfsson luokittelee hakukoneet aktiivisiin ja passiivisiin. Aktiiviset työkalut auttavat kuluttajaa löytämään tuotteen, josta hän on kiinnostunut kun taas passiivisilla työkaluilla hyödynnetään tietoa kuluttajan aiemmasta ostokäyttäytymisestä tämän mahdollisten mielenkiinnon kohteiden tunnistamiseen. Brynjolfssonin ym. (2006) mukaan pitkän hännän kehittymiseen voivat vaikuttaa myös esimerkiksi epäsuorat efektit, kuten kohonneet kannustimet kehittää uusia tuotteita (ks. taulukko 1).

Taulukko 1: Pitkän hännän suorat ja epäsuorat vaikutukset tarjonta- ja kysyntäpuolella (Brynjolfsson 2006)

	suorat vaikutukset	epäsuorat vaikutukset
Tarjontapuoli (valmistajat ja vähittäismyyjät)	<ul style="list-style-type: none"> • kulut: virtuaalinen hyllytila, tilauspohjainen tuotanto, sähköinen toimitus • hyödyt: kuluttajien kokoaminen/yhdistäminen 	<ul style="list-style-type: none"> • lisääntyneet kannustimet kehittää uusia tuotteita • markkinointistrategian uudelleenstrukturointi • uudet välittäjät ja toimialarakenteet
kysyntäpuoli (kuluttajat)	<ul style="list-style-type: none"> • aktiiviset: tehokkaat hakukoneet, otantatyökalut • passiiviset: suosittelujärjestelmät, neuvojat, dynaamiset verkkojulkisivut • yhdistelmät: asiakkaiden arvostelut, verkkoyhteisöt 	<ul style="list-style-type: none"> • uusille tuotteille altistumisen aiheuttamat muutokset kuluttajien mieltymyksiin ja kysyntään • nichen sisäinen positiivinen takaisinkytkentä kuluttajien neuvontatyökalujen ja niiden käyttäjien välillä • yhä moninaisempiin tietolähteisiin pääsyn aiheuttamat kulttuuriset muutokset

Tärkeä osa yritysten viestintää on myös sosiaalinen media, josta toisinaan käytetään termiä Web 2.0. Käsitteellä on monia määritelmiä, mutta keskeistä sille on, että tieto kulkee sekä ylös että alaspäin ja että virtuaalimaailman käyttäjistä tulee myös kehittäjiä, jolloin tieto kumuloituu kollektiivisesti. Tyypillistä Web 2.0 käsitteelle ovat toiminnallisemmat, www-pohjaiset sovellutukset ja sosiaalisempi lähestymistapa sisällön tuottamiseen ja jakeluun, jossa korostetaan avointa kommunikointia, päätösvallan hajauttamista ja tiedon vapaata jakamista ja uudelleen käyttöä. (Griffiths & Howard 2008)

Sosiaaliset yhteisöt ovat Griffithsin ja Howardin (2008) mukaan luultavasti suurin ja parhaiten tiedostettu osa uutta mediaa ja niiden ymmärtäminen on keskeinen haaste sähköisen kaupan yrittäjille. Näissä ei vielä kuitenkaan juuri mainosteta, koska ei ole varmaa tietoa kuinka kannattavaa se on. Sen sijaan yrittäjien suosikkeja uudessa mediassa ovat videot, blogit, RSS-syötteet, asiakasarviot ja keskustelupalstat. Brändiviestiä pyritään levittämään sillä, että pyritään saamaan nykyiset asiakkaat keskustelemaan tuotteista ja palveluista. (Griffiths & Howard 2008)

2.2.3. Arvoverkosto

Arvoverkosto muodostuu tietoverkkojen avulla toimivista useista eri toimijoista, kuten toimittajista, jakelijoista, palvelujen tarjoajista, infrastruktuurin omistajista ja asiakkaista. Arvoverkosto korvaa käsitteenä arvoketjun, jota käytetään perinteisessä liiketoiminnassa (Tinnilä ym. 2008). Timmersin (1999) mukaan arvoketju on useamman yrityksen suhdeverkko, joka pyrkii integroimaan informaatiovirtoja hyödyntääkseen tietoa verkossa strategisten liiketoimintapäämäärien saavuttamiseksi. Vastaavasti dynaaminen markkinakonfiguraatio on markkinoiden välittämä joukko suhteita, jotka pyrkivät lisäämään joustavuutta ja mahdollisuuksia strategisille liiketoimintapäämäärille. (Timmers 1999, s183)

Schaperin ym. (2005) mukaan suurin osa yksityisyrittäjistä on maasta riippumatta niin sanottuja ”mikroyrityksiä” eli kooltaan hyvin pieniä yrityksiä. Karjaluodon ja Huhtamäen (2010) mukaan monet tekijät voivat estää sähköisen liiketoiminnan kehittymistä pienyrityksissä, mutta pienyritysten kevyestä rakenteesta ja keskitetystä päätöksenteosta johtuva joustavuus voi myös edistää sitä. Sähköisen liiketoiminnan kehitykseen pienyrityksissä vaikuttavat tekijät voidaan heidän mukaansa jakaa kolmeen ryhmään: 1) yritykseen ja sen omistaja-johtajaan liittyvät tekijät,

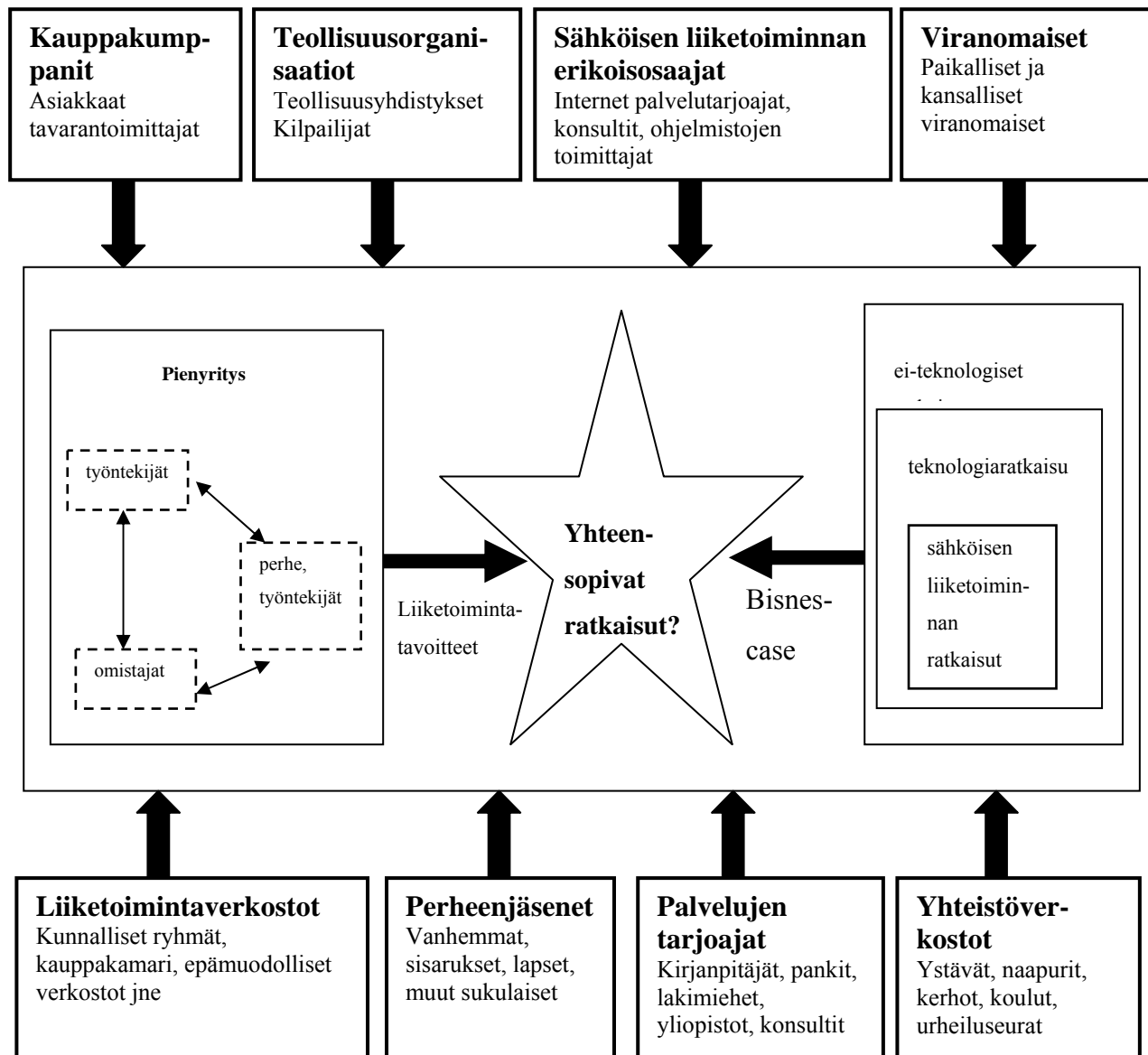
2) resursseihin liittyvät tekijät ja 3) ympäristötekijät. Schaperin ym. (2005) mukaan koulutus- ja kehitysohjelmat usein kuitenkin lähtevät suurten tai keskisuurten yritysten tarpeista ja tutkijat, konsultit ja muut yrityspalveluiden ammattilaiset eivät ymmärrä kovin hyvin mikroyritysten tarpeita. Myös PK-yritysten sisällä on eroja: Schaperin mukaan mikro-, pien- ja keskisuuret yritykset voivat poiketa paljonkin toisistaan. Taulukossa 2 on koottu joitakin pien- ja suuryritysten tyypillisiä eroja.

Taulukko 2: Pienten ja suuryritysten johdon erilaiset perspektiivit (Schaper ym. 2005)

	pienyritys	suuryritys
suunnitteluajakaikkuna	lyhyt tähtäin	pitkä tähtäin
osaamisohja	rajoittunut yhteen tai kahteen henkilöön	hienostunut, laaja ja hajautunut
kommunikaatio	epämuodollista ja henkilöitynyttä	systemaattista ja rakenteellista
saatavilla olevat resurssit	rajalliset	laajat
ammattimaisten palveluntuottajien käyttö	perinteisesti rajoittunutta	perinteisesti laajaa
virhemarginaali	rajallinen: voi usein vaarantaa yrityksen tulevaisuuden	suurempi
työvoiman jakautuminen	ad hoc	hierarkkinen, virallistettu
johtamisen joustavuus ja reagoivuus	korkea, välitön	rajallinen, aikaa vievämpi
liikkeenjohdon kyvyt	joka paikan höylä	spesialisti, teknisten kykyjen fokus
yrityksen tavoitteet	hyvin henkilökohtainen bias	yrityksen ja osakkeenomistajien asettama

Zheng ym. (2004) ovat tutkineet kuinka sähköinen liiketoiminta vaikuttaa toimitusketjun osana oleviin pienyrityksiin lääketeknologia-, rakennus- ja tietotekniikka-aloilla ja todennut että suurten ja pienten yritysten sähköisen liiketoiminnan omaksumisessa on kasvava kuilu. Zhengin ym. (2004) mukaan nykyiset teoreettiset mallit yritysten internetin omaksumisesta eivät kuvaa hyvin pienyrityksiä. Zhengin ym. (2004) tutkimusten mukaan pienyrittäjät pitävät tärkeänä henkilökohtaisia kontakteja ja kasvokkain tapaamista. He ovat usein odottavalla kannalla ja katsovat ensin mitä kilpailijat ja tärkeimmät asiakkaat tekevät. Internetiin suhtaudutaan kuten mihin tahansa teknologiseen investointiin, jonka hyötyjä ja haittoja punnitaan pienyrityksissä tarkkaan.

Myös Parker ja Castleman (2009) toteavat, että nykyiset teorit internetin omaksumisesta yrityksissä eivät sovellu pienyrityksiin, jotka ovat niin omalaatuisia että analyysin tarvitaan integroitua teoreettista viitekehystä (ks. kuvio 2).



Kuvio 2: Pienyritysten intergoitu teoreettinen malli (Parker & Castleman 2009).

Dholakian ja Kshetrin (2004) mukaan PK-yritysten internetiin menoon vaikuttaa erityisesti kilpailullinen paine ja aiempi teknologioiden omaksuminen. Offstein ja Childers (2008) tutkivat omassa case-tutkimuksessaan viittä vähittäiskauppa-alalla toiminutta pienyrittäjää. Sen pohjalta he ehdottivat, että omistajayrittäjän luonteenpiirteet kuten riskinsietokyky ja johtaja-seuraaja mentaliteetti voivat vaikuttaa keskeisesti siihen, kuinka sähköisen kaupan mennään mukaan.

Murphy ym. (2007) totesivat, että internetin käyttö kommunikoinnissa lisäsi huomattavasti

pienyrittäjien strategista joustavuutta dynaamisessa ympäristössä. Sen sijaan internetin käytöllä transaktioissa ei ollut vastaavaa vaikutusta strategiseen joustavuuteen. Levyn ym. (2005) mukaan PK-yritysten keskeisiä esteitä sähköiselle kaupalle ovat aloituskulut, rajalliset taloudelliset resurssit ja riittämätön osaaminen. Jonesin ym. (2003) case-tutkimuksen mukaan osaamisen puutteen lisäksi myös näkemyksen puute voi johtaa pienyrityksissä alioptimaaliseen tulokseen sähköisen kaupan aloittamisessa. Karjaluodon ja Huhtamäen (2010) mukaan PK-yrityksissä havaitut sähköisen kaupan esteet ovat vielä keskeisemmässä roolissa mikroyrityksissä. Clarke ja Flaherty (2004) kuvailevat omassa tapaustutkimuksessaan miten IT-asioissa kokematon pienyrittäjä on ammattimaisten palveluntarjoajien armoilla täydentäessään kivijalkamyymäläänsä verkkokaupalla.

Fillisin ym. (2004) mukaan pienyrityksissä sähköisen liiketoiminnan omaksuminen riippuu pitkälti siitä millä alalla toimitaan ja mitkä ovat asiakkaiden tarpeet. Leen & Changin (2004) mukaan PK-yrityksissä sähköisen kaupan käyttöönottoon vaikuttaa ensisijaisesti organisaation omat valmiudet, verkkokaupasta oletettavissa olevat hyödyt ja ympäristötekijät (ks. taulukko 3). Sen sijaan yleisen luulon vastaisesti asiakkaiden valmiudet internetin käyttöön eivät olleet päätöksen teossa keskeisiä.

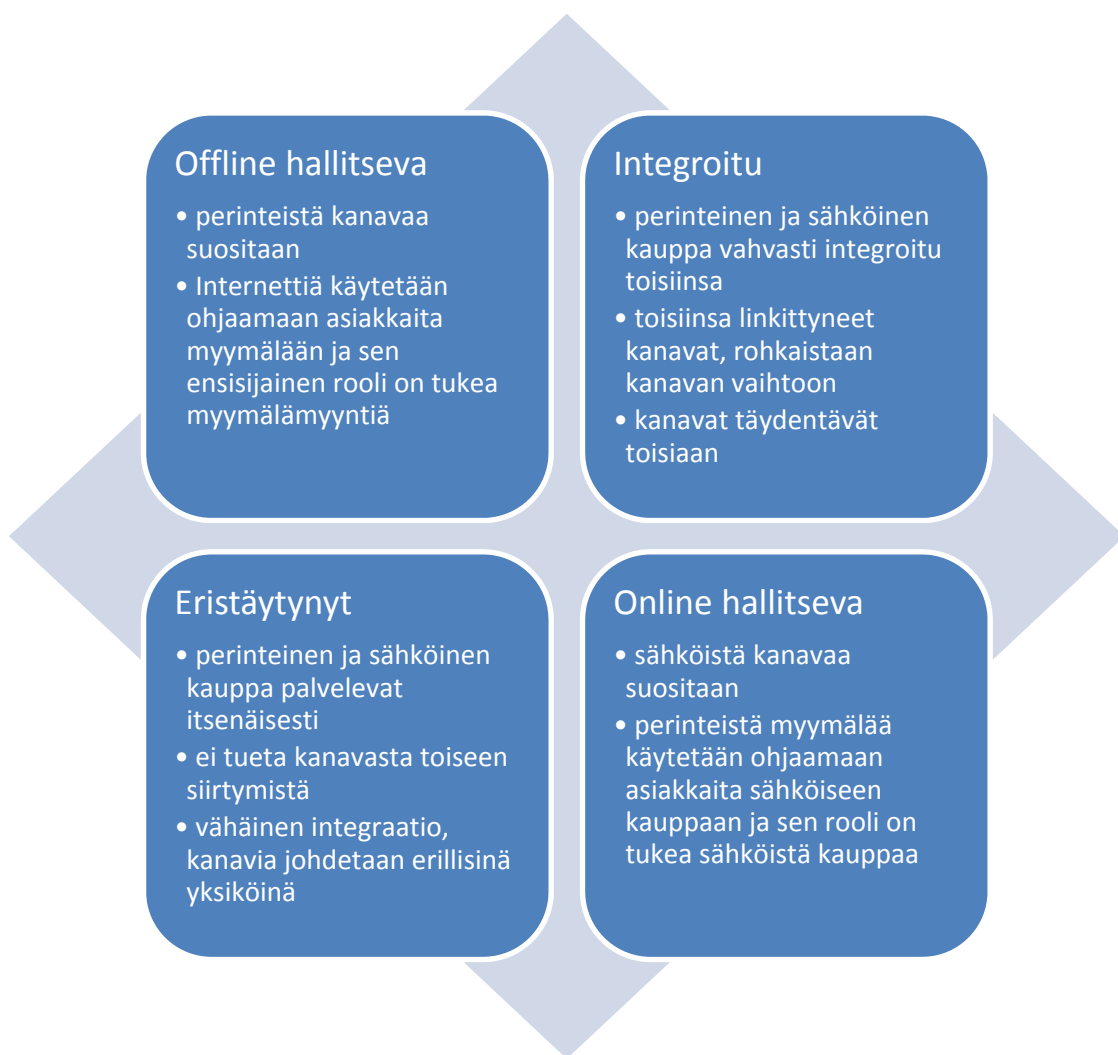
Taulukko 3: Sähköisen kaupan aloittamiseen vaikuttavia tekijöitä (Lee & Chang 2004)

Sähköistä kauppaa?		
Organisaation valmiudet <ul style="list-style-type: none"> • teknologiset valmiudet • taloudelliset resurssit • asiakkaiden valmius 	Oletetut hyödyt <ul style="list-style-type: none"> • parempi kontakti asiakkaisiin • maantieteellinen kattavuus • hyötyä varsinkin pienille yrityksille 	Ympäristötekijät <ul style="list-style-type: none"> • markkinat: epävarmuus, kilpailu, keskittyminen • lainsäädännön rajoitukset, kulttuuri yms

2.2.4. Monikanavastrategiat

Griffiths ja Howard (2008) kiteyttivät monikanavakaupan viideksi keskeiseksi teemaksi hinnoittelun, sähköisen kaupan strategian, uuden median, sähköisen kaupan esteet ja sosiaalisen kaupankäynnin. He suosittelivat, että monikanavakauppiat pyrkivät saumattomasti integroimaan

brändinsä yli kaikkien kanaviensa. Sähköisen ja perinteisen kaupan kokonaisuuden pitää olla oikeassa suhteessa, mikä voi tarkoittaa myös myymäläverkon harventamista kustannussyistä. Sähköisen kaupan differoinnin pitää olla linjassa perinteisen myynnin kanssa ja asiakaspalvelun pitää toimia. Jos differointi on selkeästi kommunikoitu ja hyväksytty, hintajohtajuus ei ole välttämätöntä mutta hintojen pitää kuitenkin olla kilpailukykyiset. Sähköisen kaupankäynnin esteet pitää ymmärtää, jotta asiakkaat eivät jätä ostoprosessia kesken ennen kuin ovat saaneet tehtyä tilauksensa. Sosiaalisen internetin vaikutukset eivät vielä ole tiedossa, mutta sekä monikanava että pelkkää sähköistä kauppaa harjoittavien yritysten pitää luoda strategia tätä varten. (Griffiths & Howard 2008)



Kuvio 3: Myymälän ja sähköisen kanavan integrointi (Müller-Lankenau ym. 2004)

Müller-Lankenau ym. (2004) luokittelevat monikanavastrategiat kuvion 3 mukaisesti neljään eri kategoriaan sen mukaan mikä kanava on hallitseva ja miten kanavat on integroitu toisiinsa. Agatzin

ym. (2008) mukaan monikanavainen jakelu tarjoaa mahdollisuuksia palvella eri asiakassegmenttejä, luoda synergioita ja hyödyntää skaalaetuja. Näiden mahdollisuuksien hyödyntäminen vaatii kuitenkin puntarointia prosessien integroinnin ja kanavien erillään pitämisen välillä.

Stonen ym. (2002) mukaan monikanavaisen asiakkuuksien hallinnan etuja ovat muun muassa asiakkaan arvon kasvattaminen ja parempi asiakasuskollisuus sekä yrityksen lisääntynyt tehokkuus ja joustavuus. Monikanavaisuuden haasteita ovat muun muassa mittavat, mutta tuotoltaan epävarmat investoinnit uusiin teknologioihin sekä eri kanavista tulevan asiakasdatan integrointi (Stone ym. 2002).

Kopallen ym. (2009) mukaan monikanavaisessa vähittäiskaupassa keskeistä on asiakkaita ja yritystä yhdistävien eri kanavien koordinointi ja arviointi. Verkkokaupassa etuna on, että asiakkaan ei tarvitse matkustaa myymälään ostaakseen haluamansa tuotteen, mutta perinteisessä myymälässä asiakas pystyy tutkimaan haluamaansa tuotetta omin käsin ja saa sen ostettua ilman viivettä, joka verkkokaupassa tulee tavaran toimituksesta. Monikanavaiset myyjät usein asettavat verkkokaupansa hinnat samalle tasolle kivijalkamyymälänsä kanssa, jotta nämä eivät kilpaile keskenään, jolloin hinnat ovat keskimäärin vähän korkeammat kuin puhtaasti sähköistä kauppaa harjoittavilla yrityksillä. (Kopalle ym. 2009)

Weltevreden ym. (2005) ovat luokitelleet yritysten internet-strategiat kahteentoista eri ryhmään. Näistä kolme on internetiin passiivisesti suhtautuvia strategioita, ja neljä on strategioita joissa internetiä käytetään tiedonvälitykseen, mutta ei myymiseen. Loput viisi ovat verkkokauppastrategioita:

- export only –strategia, jossa yritys myy tuotteitaan internetin kautta, mutta sähköinen kauppa on erillään myymälämyynnistä
- peilistrategia, jossa verkkokauppa muistuttaa paljolti fyysisiä myymälöitä, mutta kanavilla ei juuri ole yhteyttä
- synergiastrategia, jossa on vahva linkki myymälän palveluiden ja verkkokaupan välillä (esim. yhteiset mainoskampanjat ja netistä ostettujen tuotteiden lunastus fyysisessä myymälässä tai palautus myymälään.)
- peilistrategian vastakohta, jossa verkkokauppa on pääkanava ja fyysiset myymälät vain tukevat sitä
- virtuaalistrategia, jossa fyysisestä myymälästä luovutaan kokonaan tai sitä ei alun perinkään ole perustettu

Wetlevredenin tutkimuksessa myös hieman yllättäen havaittiin, että yksittäiset kauppiat hyötyvät verkkokaupasta suhteessa enemmän kuin ketjut. Syynä voi olla, että ketjut jo ennestään tavoittavat asiakkaansa hyvin tai se, että kaikilla ketjuilla pääsääntöisesti on jo nettisivut kun taas yksittäiset kaupat voivat edelleen erottua paikallisista kilpailijoistaan nettisivujen avulla. Toisessa tutkimuksessa (Lee & Grewal 2004) havaittiin, että internet myyntikanavana hyödytti lähinnä niitä kauppiaita, joilla oli jo ennestään luettelomyyntiä. Tutkimus koski kuitenkin nettikaupan alkuvuosia 1992–2000 ja tilanne on sen jälkeen saattanut muuttua. Nettikaupan toteutuksesta on todettu että hedonistiset mukavuustekijät ovat asiakkaalle vähintään yhtä tärkeitä kuin utilitaristiset motiivit (Childers 2001).

Taulukko 4: Perinteistä myyntiä harjoittavien yritysten internet-strategioita (Griffiths & Howard 2008)

<p>Näyteikkuna</p>	<ul style="list-style-type: none"> •Listataan tietoa tuotteista ja yrityksestä mutta ei varsinaisesti myydä tuotteita • Sopii yrityksille joiden tuoteominaisuudet tai toimitusketju asettavat rajoitteita sähköiselle kaupalle • Tyypillisesti alkuperäiset laitevalmistajat ja yritykset joiden tuotteiden käyttöä rajaavat paikalliset säädökset •Pienten firmojen tapa aloittaa Internetin käyttö myynnin tukena
<p>Tuoteprofiilinen maksimointi</p>	<ul style="list-style-type: none"> •Sähköistä kanavaa käytetään tuotteiden myynnin edistämiseen ja myynnin jälkeiseen asiakaspalveluun •Myös esim. takuun rekisteröinti, sähköiset käyttöohjeet, vastaukset usein kysytyihin kysymyksiin
<p>Vaivalloisten kaupan osien hoitaminen</p>	<ul style="list-style-type: none"> •Sähköistä kanavaa käytetään niihin kaupan osatehtäviin joiden hoitaminen myymälässä olisi epätarkoituksenmukaista tai vaivalloista (esim. omistajuustodistukset, riskien hallinta, rahoitus, vakuutukset, hintaneuvottelut) •Esim. kiinteistökauppa ja autokauppa
<p>Rinnakkaiset toiminnot</p>	<ul style="list-style-type: none"> •Sähköinen kauppa on rinnakkainen B2C kanava joka on tarkoituksella alisteinen kivijalkamyymälälle •Pyrkimyksenä täydentää kivijalkamyymälän toimintoja ja välttää kannibalisointia
<p>Suora integrointi</p>	<ul style="list-style-type: none"> •Sähköinen kauppa ja kivijalkamyymälä on integroitu mahdollisimman pitkälti toisiinsa • Molemmat kanavat pyrkivät edistämään toistensa myyntiä

Griffiths ja Howard (2008) ovat jaotelleet perinteistä myyntiä harjoittavan yrityksen internet-strategioita viiteen taulukon 4 mukaisesti ja toteavat, että vaikka jätettäisiin huomiotta sähköisen

kaupan aloittamiskulut, kaikkien arvoketjun osien hoitaminen sähköisesti ei läheskään aina ole kannattavaa, vaan valintaan vaikuttaa paljolti tuotevalikoima.

Sperlingin ym. (2009) mukaan yritykset kamppailevat edelleen monikanavaisuutensa suunnittelun kanssa vaikka asiakkaille monikanavaostamisesta on tullut täysin normaalia. Suunnittelun lähtökohtia ovat monikanavaisen ostajan tarpeet ja toiminnalliset vaatimukset ja sopivan sekoituksen suunnittelulla on synergiaa teknisten työkalujen integroinnin kanssa.

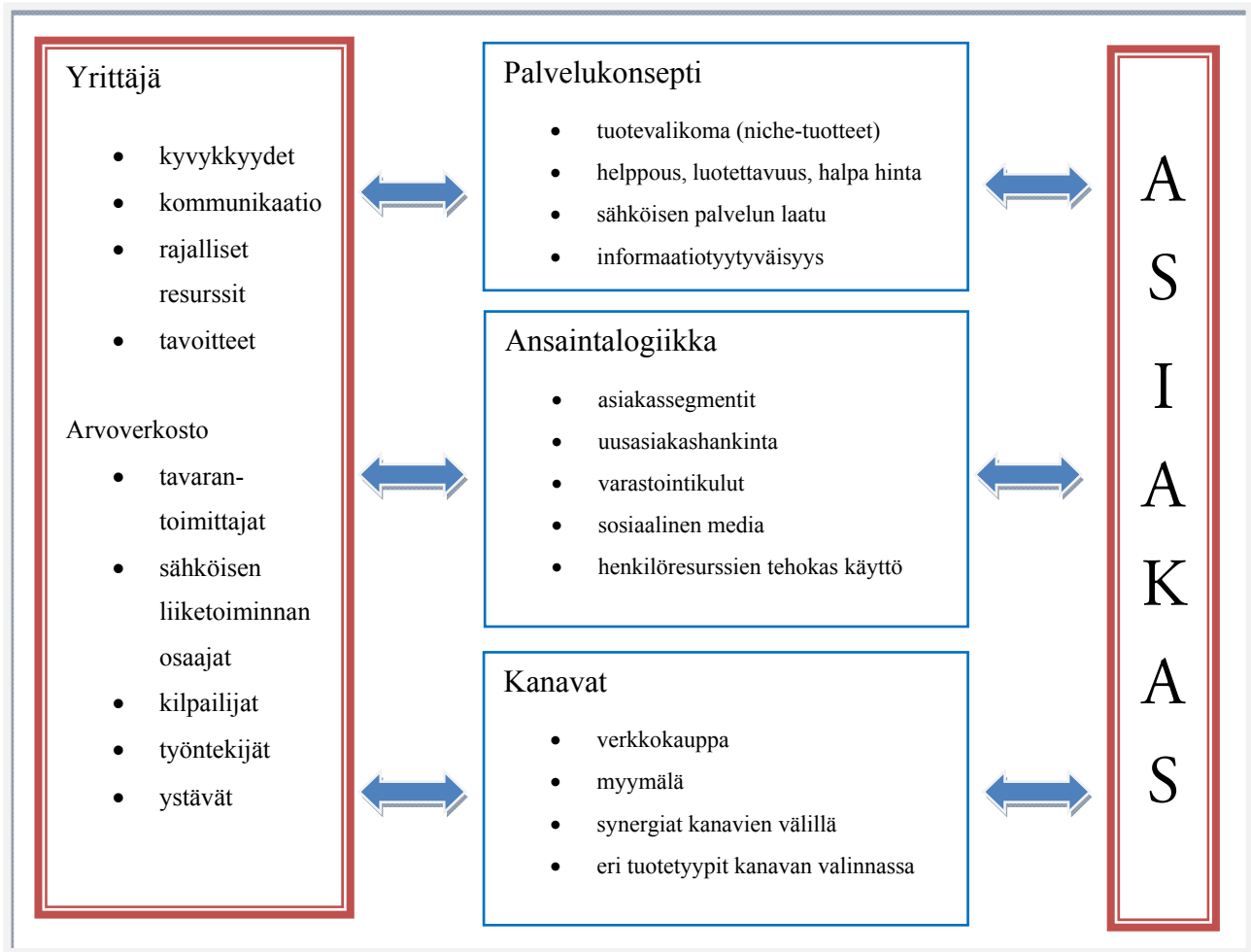
Ko ja Roztocki (2009) tutkivat puhtaiden kivijalkamyymälöiden ja verkkokauppiaitten sekä molempia kanavia yhdistelevien yritysten kannattavuutta ja kulurakennetta. He totesivat, että yritykset jotka hyödyntävät molempia kanavia yhtä aikaa ovat kannattavampia kuin pelkästään toista kanavaa käyttävät yritykset. He havaitsivat, että molempia kanavia yhdistävien yritysten kulurakenne on verrattavissa kivijalkamyymälöiden kulurakenteeseen kun taas puhtaiden verkkokauppiaitten kulut olivat tutkimuksen mukaan kokonaisuudessaan korkeammat.

2.3. Teoreettinen viitekehys

Edellisessä luvussa kuvattujen teoreettisia mallien pohjalta olen muodostanut tutkielman teoreettiseksi viitekehyykseksi kuvion 4 mallin, jonka rakenne pääpiirteissään noudattaa luvun 2.2. alaotsikointia. Kuvassa vasemmalla oleva laatikko sisältää keskeisimmät tekijät Schaperin ym. (2005) koostamista pienyrittäjän tyypillisistä ominaisuuksista sekä eri *arvoverkostotekijät* Parkerin ja Castlemanin (2009) mallista. Arvoverkosto on laitettu samaan laatikkoon yrittäjän kanssa korostamaan mikroyrittäjän verkostojen tärkeyttä pyrittäessä palvelemaan asiakasta eri kanavien kautta kannattavasti. Parkerin ja Castlemanin (2009) mallissa asiakas on vain yksi pieni tekijä, mutta koska omassa työssäni pyrin kuvaamaan liiketoimintamallia kokonaisuudessaan, on mallissani asiakas laitettu oikealle ja kolme muuta mallin osaa – palvelukonsepti, ansaintalogiikka ja monikanavaisuus – kuvaavat, miten yrittäjä tuottaa lisäarvoa asiakkaalle, mitä kanavia siinä käytetään ja miten yrittäjä ansaitsee siitä elantonsa.

Palvelukonseptin osalta kiinnitän tutkimuksessani erityistä huomiota tuotevalikoimaan, joka konkreettisia tavaroita ja varsinkin elintarvikkeita myydessä voi asettaa myös keskeisiä logistisia haasteita. Lisäksi tuotevalikoiman asettuminen hittituote-niche -akselilla on Andersonin (2006) mukaan dimensio, jossa on verkkokaupan ja hakukoneiden tehostumisen myötä tapahtunut siirtymää. Muita perinteisiä dimensioita ovat hinnan lisäksi myös esimerkiksi luotettavuus ja

helppous, jotka sisältyvät myös Zeithamlin ym. (2002) sähköinen palvelun laatutekijöihin. Lisäksi Parkin ja Kimin (2003) informaatiotytyväisyys on mukana, koska sen kääntöpuolena on informaation syöttämisen mikroryittäjiltä vaatima työmäärä.



Kuvio 4: Tutkielman teoreettinen viitekehys

Ansaintalogiikassa pyrin hahmottamaan kunkin yrityksen eri asiakassegmentit sekä hakukoneiden roolin uusasiakashankinnassa. Brynjolfssonin ym. (2006) mukaan hakukoneet antavat kuluttajalle mahdollisuuden löytää tuotteita oman maantieteellisen alueensa ulkopuolelta ja siten yrittäjälle maantieteellisesti laajemman markkina-alueen. Lisäksi täysin uutena kontaktipintana sekä asiakkaiden kesken että asiakkaan ja yrityksen välillä ovat sosiaaliset yhteisöt, joiden ymmärtäminen on Griffithsin ja Howardin (2008) mukaan keskeinen haaste sähköisen kaupan yrittäjille. *Ansaintalogiikassa* kustannuspuolella sähköinen kauppa mahdollistaa Brynjolfssonin ym. (2006) mukaan myös virtuaalisen hyllytilan käytön, mikä voi pienentää varastointikustannuksia. Amitin ja Zottin (2001) mukaan verkkopohjaisessa arvon luonnissa yksi tärkeä aspekti on

tehokkuus. Tämän takia pyrin työssäni tutkimaan myös sitä, miten haastateltavat yrittäjät käyttävät sähköisen kaupankäynnin ohjelmistoja toimintaansa tehostaakseen, ja ylipäätään mitkä palveluprosessin osa-alueet yrittäjät kokevat työläiksi.

Kopallen ym. (2009) mukaan *monikanavaisessa vähittäiskaupassa* asiakkaita ja yritystä yhdistävillä eri kanavilla on omat etunsa, minkä takia on tärkeää koordinoita ja arvioida eri kanavia. Tämä voi vaihdella myös tuotetyypin mukaan. Myös Agatzin ym. (2008) mukaan monikanavaisuuden luomat mahdollisuudet luoda synergioita ja palvella eri asiakassegmenttejä vaativat puntarointia prosessien integroinnin ja kanavien erillään pitämisen välillä.

3. Menetelmät

Tässä luvussa käyn läpi empiirisen tutkimuksen suoritukseen liittyviä tutkimusmetodisia valintoja joita ovat tutkimusmenetelmän valinta, haastateltavien valinta, haastattelujen kysymysrungon laadinta ja haastattelujen tekotapa sekä aineiston analyysi sekä validiteetin tarkastelu.

3.1 Tutkimusmenetelmän valinta

Tässä Pro gradu -työssä pyritään kuvailemaan suomalaisten kuluttajakaupassa toimivien mikroyrittäjien toimintaa sähköisessä kaupassa. Tutkimus on laadullinen tutkimus. Menetelmänä on haastatella pienyrittäjiä, jotka myyvät fyysisiä tavaroita verkkokaupan välityksellä. Saaranen-Kauppisen ja Puusniekan (2006) mukaan kvalitatiivinen tutkimus sisältää lukuisia erilaisia traditioita, lähestymistapoja ja aineistonkeruu- ja analyysimenetelmiä, joille yhteistä on elämismaailman tutkiminen. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa ovat keskiössä merkitykset, jotka ilmenevät mitä moninaisimmin tavoin.

Yksi laadullisen tutkimuksen alalaji on tapaustutkimus, jolle tyypillistä on valita tutkimuskohteeksi yksittäinen tapaus tai joukko tapauksia, joiden tarkastelussa kiinnostuksen kohteena ovat usein prosessit. Yksittäistapauksia pyritään tutkimaan niiden luonnollisessa ympäristössään kuvailemalla yksityiskohtaisesti tutkittavaa ilmiötä. Tavoitteena on tutkimuskohteen ominaispiirteiden systemaattinen, tarkka ja totuudenmukainen kuvailu. Metsämuurosen (2001, 41–42) mukaan haastattelut voi jakaa strukturoituihin, puolistrukturoituihin ja avoimiin haastatteluihin. Strukturoitu haastattelu on tyypillisesti lomakehaastattelu, joka sopii, jos haastateltavia on paljon. Avoin haastattelu on lähellä keskustelua ja aiheen muutos lähtee haastateltavasta itsestään. Puolistrukturoitua haastattelua kutsutaan usein teemahaastatteluksi. Haastattelu kohdistuu ennalta määriteltuihin teemoihin mutta kysymysten muotoa ja esittämisjärjestystä ei ole tarkasti määritelty. Tässä työssä kuvailen kuutta eri pienyritystä yrittäjien teemahaastatteluista keräämästäni aineistosta. Saaranen-Kauppisen ja Puusniekan (2006) mukaan teemahaastattelun suosio perustuu siihen, että vastaamisen vapaus antaa oikeuden haastateltavien puheelle ja teemoihin kohdistunutta haastattelua on suhteellisen helppoa ryhtyä analysoimaan teemoittain.

3.2. Haastateltavien valinta

Pyrin ensin hakemaan haastateltavia internetissä löytyvien verkkokauppalistausten kautta siten, että valitsin satunnaisesti eri alojen kuluttajatavarakauppaa harjoittavia verkkokauppoja. Kuitenkin useimmat, joihin otin sähköpostitse yhteyttä joko eivät vastanneet ollenkaan, kieltäytyivät tai suostuivat ensin, mutta eivät vastanneet jatkoyhteydenottoihin. Aluksi vastauksia ei tullut juuri ollenkaan, joten myöhemmissä yhteydenotoissa valitsin yrityksiksi sellaisia, joista olin itse aidosti kiinnostunut. Pyrin myös personoimaan yhteydenoton mahdollisimman tarkkaan ettei viesti vaikuttanut massapostitukselta. Tätä kautta noin kymmenestä yhteydenotosta sain työhön kolme haastateltavaa. Loput kaksi haastateltavaa löytyivät oman tuttavapiirini kautta ja kuudentena tapauksena on oma yritykseni. Rajausta mikroyrityksiin tuli käytännössä sitä kautta, että satunnaisesti valitsemistani verkkokaupoista suurin osa kuului tähän kategoriaan. Suuremmat verkkokaupat joihin otin yhteyttä, eivät vastanneet yhteydenottooni. Se, että kaikki haastateltavat olivat miehiä, oli myös sattumaa: otin yhteyttä myös useisiin naisyrittäjiin, mutta kukaan heistä ei lopulta suostunut haastateltavaksi.

3.3. Teemahaastattelurungon laadinta

Kysymyksen asetteluun on vaikuttanut paljolti omat kokemukseni yrittäjänä. Kysymysrunko muotoutui hieman haastattelusta toiseen epärelevantimpien kysymysten jäädessä pois ja uusien tullessa tilalle. Lisäksi kaikki kysymykset eivät olleet tarkoituksenmukaisia kaikkien yrittäjien kohdalla ja osalle tein täydentäviä kysymyksiä haastattelun edessä. Kukin haastateltava sai tutustua haastattelurunkoon etukäteen (ks. liite 1). Haastatteluissa ei seurattu haastattelurunkoa orjallisesti, vaan keskustelu yleensä polveili melko vapaamuotoisesti teemasta toiseen ja haastattelurunkoa vilkuiltiin lähinnä siinä vaiheessa, kun keskustelu alkoi tyrehtyä. Lopuksi haastattelija vielä selasi rungon läpi ja tarkasti, että kaikki oleelliset asiat on tullut käsiteltyä. Haastateltaville oli myös jo haastattelurungon lähetyksen yhteydessä tiedotettu, että kaikkiin kysymyksiin ei tarvitse vastata ja on pelkästään suotavaa, että haastattelussa tulee esille asioita, joita haastattelija ei ymmärrä kysyä.

3.4. Haastatteluiden toteuttaminen

Haastattelut tehtiin vuoden 2010 huhtikuun ja syyskuun välisenä aikana. Kaikki haastattelut tehtiin kasvotusten ja ne kestivät noin 60–90 minuuttia. Haastatteluista kaksi toteutettiin haastateltavan yrityksen tiloissa ja kolme yrittäjän kotona sisältäen tutustumisen myös yrittäjän kotona tai sen läheisyydessä oleviin yrityksen tiloihin. Kaksi haastatteluista tehtiin Turussa ja muut Tampereella, Helsingissä sekä Keravalla. Lista tehdyistä haastatteluista on tutkielman lopussa liitteessä 2. Haastattelut nauhoitettiin sanelukoneella C-kasetille vastaajien luvalla. Haastatteluissa pyrin olemaan haastateltaviin nähden puhtaasti opiskelijan asemassa eli en paljastanut, että itselläni on kokemusta yrittämisestä. Haastateltavista Vegetukku on pienessä määrin toimittanut tavaraa yritykselleni, joten haastateltava tiesi yrittämisestäni sitä kautta.

3.5. Haastatteluaineisto

Haastatteluhetkellä haastatellut yritykset olivat toimineet vain 0,5–3 vuotta lukuun ottamatta linnunpontto.comia, joka oli toiminut jo kymmenen vuotta. Lisäksi Ruokatori on aiemmin toiminut pidempään osana Vilkas Groupia ennen sen eriyttämistä omaksi yhtiöksi. Kaikissa haastatelluista yrityksissä oli vain 1–2 työntekijää eli haastatellun yrittäjän lisäksi enintään yksi palkattu työntekijä. Haastattelut litteroitiin nauhalta kokonaisuudessaan. Haastatellut ovat työssä tunnistettavissa ja heille on annettu mahdollisuus tarkastaa työhön päätyvä aineisto ennen sen julkaisemista. Haastatteluissa toistui joitakin ilmiöitä, joiden osalta aineiston voi sanoa saturoituneen, mutta haastattelujen suhteellisen vähäisen määrän takia kovin pitkälle meneviä johtopäätöksiä ei ole voinut tehdä.

3.6. Aineiston analyysin suorittaminen

Aineiston analyysi on koottu kahteen päälukuun, joista ensimmäisessä esitellään lyhyesti valitut case-yritykset yksitellen noudattaen tutkimuskysymysten mukaista jaottelua. Seuraavassa pääluvussa vastaavasti jaottelu aloitetaan tutkimuskysymyksistä ja alajaottelu tehdään tutkimusaineistosta nousevien teemojen mukaan. Kunkin teemaotsikon alla käsitellään ja vertaillaan case-yritysten haastatteluissa esille tulleita asioita soveltuvin osin ja käytetään suoria sitaatteja

havainnollistamaan ja rikastuttamaan tekstiä. Lisäksi esille tulleita teemoja pyritään myös peilaamaan vastaavaan teoriaan.

3.7. Tutkimuksen luotettavuuden arvionti

Saaranen-Kauppisen ja Puusniekan (2006) mukaan luotettavuuden arvionti on keskeinen osa tieteellistä tutkimusta. Luotettavuuskysymyksissä keskeisiä käsitteitä ovat perinteisesti olleet reliabiliteetti ja validiteetti arvioitaessa kvantitatiivisen tutkimuksen mittauksen luotettavuutta, mutta käsitykset näiden käsitteiden sopivuudesta laadullisen tutkimuksen arvioinnissa vaihtelevat. Koskisen ym. (2005) mukaan reliabiliteetti tarkoittaa ristiriidattomuutta ja konsistenssia, kun taas validiteetti tarkoittaa sitä, missä määrin joku tulos tai tulkinta ilmaisee tiettyä kohdetta, johon sen on tarkoitus viitata. Aineisto voi olla reliabeli vaikka se ei olisi validi, mutta sama ei päde toisin päin.

3.7.1. Reliabiliteetti

Saaranen-Kauppisen ja Puusniekan (2006) mukaan reliabiliteetin arvionti voidaan jaotella metodin reliabeliuden arviontiin, ajalliseen reliabeliuteen ja johdonmukaisuuteen samaan aikaan eri välineillä saaduissa tuloksissa.

Metodin reliabeliuden arvionti viittaa siihen, missä olosuhteissa jokin metodi on luotettava ja johdonmukainen. Teemahaastattelu on yleisesti käytetty ja hyväksi havaittu tutkimusmenetelmä jonka luotettavuutta ja johdonmukaisuutta ei liene syytä epäillä. Teemahaastattelurunko on liitetty työn loppuun, jotta lukija voi arvioida sen sopivuutta tutkimusongelmaan. Kaikki haastattelut nauhoitettiin, mikä on yksi tapa lisätä reliabiliteettia ja aineisto on näin muiden tutkijoiden myöhemmin arvioitavissa, jos epäilyksiä tulosten käsittelyn luotettavuudesta ilmenee. Tulosten käsittely sisältää myös runsaasti suoria sitaatteja haastatteluaineistosta, jotka omalta osaltaan helpottavat tutkimuksen luotettavuuden arviontia.

Koska omassa työssäni käytin ainoastaan haastattelumenetelmää ei reliabiliteettia ole testattu eri välineillä. Ajallinen reliabelius tarkoittaa mittausten tai havaintojen pysyvyyttä eri aikoina. Saaranen-Kauppisen ja Puusniekan (2006) mukaan ongelmallista tässä arvioinnissa on se, että laadullisessa tutkimuksessa ollaan harvoin tekemisissä muuttumattomien objektien kanssa. Omassa tutkimuksessani osa tuloksista on selkeästi sidoksissa aikaan. Esimerkkinä voi mainita haastateltavien yritysten suhteen sosiaaliseen mediaan. Kysymys ylipäätään ei olisi ollut

ymmärrettävissä kymmenen vuotta sitten ja kymmenen vuoden päästä tilanne on varmasti aivan toinen kuin nyt.

Saaranen-Kauppinen ja Puusniekan (2006) mukaan tutkimusta tehdessä on järkevää ottaa huomioon se, että tutkimukseen osallistuvat eivät välttämättä puhu kaikissa tilanteissa yhdenmukaisesti ja arkoja aiheita tutkittaessa on hyvä huomioida, etteivät vastaajat tai haastateltavat välttämättä kerro heidän "todellista" tilannettaan, vaan pyrkivät vastaamaan sosiaalisesti hyväksyttävällä tavalla. Pääsääntöisesti omat kysymykseni eivät käsitelleet arkoja aiheita ja näytti siltä, että haastateltavat puhuivat mielellään myös kohtaamistaan vastoinkäymisistä.

3.7.2 Validiteetti

Saaranen-Kauppinen & Puusniekan (2006) mukaan validiteetissa on kyse siitä, onko tutkimus pätevä; onko se perusteellisesti tehty ja ovatko saadut tulokset ja tehdyt päätelmät "oikeita". Tutkimuksessa voi ilmetä virheitä esimerkiksi siinä, että tutkija näkee suhteita tai periaatteita virheellisesti, ei näe niitä tai kysyy väärä kysymyksiä.

Pätevyys laadullisessa tutkimuksessa – etenkin jos tutkimuksen ei oletetakaan kuvaavan suoraviivaisesti todellisuutta – voidaan ymmärtää pikemminkin uskottavuudeksi ja vakuuttavuudeksi: kuinka hyvin tutkijan konstruktiot vastaavat tutkittavien tuottamia ja kuinka hyvin hän tuottaa nämä konstruktiot ymmärrettäväksi myös muille. Tutkittavaa ilmiötä ei kyetä koskaan kuvaamaan raportissa täysin sellaisena, kuin se tutkimustilanteessa tai tutkijalle ilmenee. Tutkimus ei voi koskaan tuottaa täydellistä ymmärrystä asioista. Mielestäni tutkielmani tulkinta ja johtopäätökset ovat perusteltavissa aineistolla, mutta pienen tapausmäärän johdosta on tärkeää olla tekemättä niistä liikaa yleistyksiä. Tutkimus kuvaa ensisijaisesti vain käsiteltyjä case-yrityksiä ja niiden kautta kartoittaa mahdollisia jatkotutkimusaiheita. Aineiston keruutapa, valintaprosessi ja muut työvaiheet ovat mielestäni dokumentoitu niin tarkasti, että muut tutkimusta myöhemmin käyttävät voivat halutessaan arvioida sitä uudestaan.

Metsämuurosen (2001, 50) mukaan tutkijalla voi olla omat ennakkokäsityksensä tutkimustuloksesta, mikä voi ohjata aineiston analyysiä. Straussin ja Corbinin (1998, 35) mukaan objektiivisuus laadullisessa tutkimuksessa tarkoittaa kykyä saada hieman etäisyyttä tutkimusaineistoon ja esittää se tasapuolisesti ja oikeudenmukaisesti siten, että haastateltavien oma ääni tulee esiin tutkijasta riippumattomasti. Tutkimuksen validiteettia arvioitaessa on huomioitava että oma toimintani yrittäjänä on voinut tutkimuksen eri vaiheissa aiheuttaa tietyn ennakoasenteen

haastateltavien valintaan, haastattelukysymyksiin ja haastatteluvastausten tulkintaan. Läpinäkyvyyden takaamiseksi oma yritykseni on mukana työssä yhtenä tapauksena, jotta lukija voi arvioida mistä näkökulmasta tekijä katsoo aihetta ja minkälainen vaikutus sillä mahdollisesti työhön on ollut. Koska laadullinen tutkimus on lähtökohtaisesti kontekstisidonnaista, pyrin myös objektiivisuuden varmistamiseksi valitsemaan muut yritykset riittävässä määrin eri kontekstista kuin oman yritykseni. Sen takia kaikki muut caset myyvät erilaista tavaraa, niillä on pääasiassa eri asiakaskunta ja tavarantoimittajat, ja ne toimivat osin myös maantieteellisesti eri alueilla. Oman yritykseni on tarkoitus olla työssä tasavertaisena tapauksena, mutta käytännössä sen käsittely jää analyysiosiossa muita vähemmälle, koska haastattelua ei tehty ja siten sitaatteja ei ole.

Saaranen-Kauppinen & Puusniekan (2006) mukaan myös tutkijan suhde tutkimuksen mahdollisiin rahoittajiin on viime aikoina noussut ajankohtaiseksi kysymykseksi, koska tutkija joutuu työssään arvioimaan myös mahdollisen rahoittajan etua. Ratkaisuja miettiessä on hyvä muistaa, että tieteen yleisiin arvolähtökohtiin kuuluvat uuden tiedon tuottamisen ohella riippumattomuus ja puolueettomuus. Oma työni ei ollut tilaustyö, eikä sillä ollut rahoittajaa.

Muita tutkimuksen arviointikriteereitä ovat Saaranen-Kauppinen & Puusniekan (2006) mukaan esimerkiksi tutkimuseettiset ongelmat, jotka voidaan jakaa kahteen luokkaan. Ensimmäiseen luokkaan kuuluvat tutkimuksen tiedonhankintaan ja tutkittavien suojaan liittyvät kysymykset ja toiseen luokkaan kuuluvat tutkijan vastuuseen liittyvät kysymykset tutkimustulosten sovelluksista. Itse en usko, että tulosteni mahdolliseen soveltamiseen liittyy erityisiä eettisiä kysymyksiä. Tiedonhankintaan ja tutkittavien suojaan liittyvät eettisten kysymysten osalta keskeistä oli, että haastateltavilla oli mahdollisuus tutustua käsittelemääni aineistoon ennen sen julkaisemista. Yksikään haastateltava ei kuitenkaan ehdottanut mitään poistettavaksi työstä. Tapausten valinnassa tärkeää oli myös, että en ole minkään yrityksen kanssa kilpailutilanteessa.

4. Empiirinen aineisto

Tässä luvussa on erikseen lyhyesti esitelty kukin haastateltu yritys. Lähtien luvussa 2.2 esitellystä liiketoimintamallin jaottelusta jokaisesta case-yrityksestä esitellään sen palvelukonsepti ja arvolupaus, ansaintalogiikka, arvoverkosto sekä mahdollinen monikanavaisuus. Alla olevaan taulukkoon on koottu joitakin perustietoja haastatelluista yrityksistä sisältäen yrittäjän oman arvioin liikevaihdosta, työntekijämäärän mukaan lukien yrittäjä itse sekä päätuotteet. Kaikki haastatellut olivat kuluttajille suuntautuvaa sähköistä tavarakauppaa harjoittavia yrityksiä, joilla on omistajan lisäksi enintään yksi palkattu henkilö töissä. Muilta osin haastatteluaineistosta nousseita keskeisiä havaintoja on koottu taulukkoon kunkin case-yrityksen käsittelyn loppuun ja luvussa 5 samaa aineistoa käsitellään kokonaisuutena teemoittain siten, että case-yrityksiä käytetään esimerkkeinä eri teemoihin liittyen.

Taulukko 5: Haastateltujen yritysten vuosittainen liikevaihto, työntekijämäärä sekä keskeisimmät myynnissä olevat tuotteet.

	liikevaihto	työntekijät	tuotevalikoima
Pitkämies	80 k€	1 (+2)	sarjakuvat, musiikki
Heluna Fashion	60 k€	0,5 + 0,5	kengät, kosmetiikka
Vegetukku	100 k€	1	ruoka (ei-eläinperäiset kuivatut tuotteet)
Ruokatori	140 k€	1,5	ruoka (laaja valikoima, myös kylmätuotteet)
Linnunpontto.com	30 k€	1	linnunpöntöt
Thermosuneco	180 k€	1	lämpökuvaus, aurinkopaneelit, pientuulivoimalat

4.1. Pitkämies

Pitkämies on helsinkiläinen pääasiassa sarjakuvia myyvä yritys, jonka myymälä on toiminut Helsingin Kalliossa noin kaksi vuotta. Toisena vuonna liikevaihtoa oli noin 80 000 euroa ja yrityksessä on työskennellyt omistaja-yrittäjän lisäksi myös kaksi harjoittelijaa.

4.1.1. Pitkämiehen palvelukonsepti ja arvolupaus

Pitkämiehen päätuote ovat sarjakuvat. Myynnissä on omakustanne- ja vaihtoehtounderground-sarjakuvia englanniksi ja suomeksi. Lisäksi myynnissä on äänilevyjä ja vaatteita. Myytävä musiikki on muun muassa indie- ja punkmusiikkia, ja tarjolla on paljon suomalaisten pienten levy-yhtiöiden tarjontaa. Yritys on aloittanut jo aiemmin verkkokauppana, jolloin myynnissä oli vain uusia sarjakuvia. Myymälän avaamisen myötä valikoimaan tuli myös käytettyjä sarkakuvia, joita ihmiset ovat tarjonneet myyntiin. Näitä on kuitenkin vain pieni osa, ehkä noin 10 %, koska myymälän valikoimaan sopivia käytettyjä sarjakuvia tarjotaan melko vähän.

4.1.2. Pitkämiehen ansaintalogiikka

Pitkämiehen ansaintalogiikassa keskeistä on sarjakuvien maahantuonti ja myymälämyynti. Verkkokauppa ei ole keskeinen osa toimintaa.

Asiakkaat

Myymälässä suurin osa asiakkaista on lähiseudulla asuvia nuoria ihmisiä. Varsinkin opiskelijat ja työttömät ovat suuri asiakasryhmä, mikä on nähtävissä myös siinä, minä kuukauden päivinä asiakkaita käy. Monia asiakkaita yhdistää se, että he pitävät omakustannesarjakuvista ja ”vastavirtakamasta”. Omistaja kuvaa näitä ihmisiä mieluummin yleiskulttuuri-ihmisiksi, kuin aktiivisiksi sarjakuvan harrastajiksi.

Myytavällä musiikilla on melko eri asiakaskunta kuin myytävillä sarjakuvilla eli on kaksi eri asiakasryhmää: toiset tulevat pelkästään levyjä varten ja toiset sarjakuvia varten. Poikkeuksena tästä ovat esimerkiksi Jyrki Nissisen sarjakuvat, jotka ovat suosittuja punk-musiikin kuuntelijoiden piirissä. Myytävistä vaatteista osa liittyy jollain tavalla sarjakuviin.

Liikevaihdosta noin 70 % tulee sarjakuvista, loput levyistä ja pieni osa – ehkä 5 % – vaatteista. Suurin osa myynnistä tulee myymälästä. Verkkokaupan osuus on vain alle 4 prosenttia. Tällöin kyse on usein harvinaisuuksista, joita menee myös ulkomaille.

Kilpailijat ja hinnoittelu

Helsingissä on Pitkämiehen lisäksi kolme kivijalkasarjakuvakauppaa joilla kaikilla on selkeästi toisistaan erottava tuotevalikoima joten ne eivät suoraan kilpaile toistensa kanssa, eikä muilla kolmella ole nettikauppaa. Kirjojen verkkokauppoja on maailmalla paljon ja yksi keskeinen kilpailija englanninkielisissä kirjoissa on Amazon. Suomessa on yksi isompi jälleenmyyjätukku (Kirjavälitys). Isommat suomalaiset verkkokaupat ottavat yleensä listoilleen kaikki tukkumyynnissä listalla saatavilla olevat tuotteet, joista suurta osaa heillä ei ole omassa varastossaan vaan ne ovat esimerkiksi kustantajan varastossa. Pitkämies sen sijaan myy vain varastossa olevia tuotteita, ja valikoima on valikoitunut omistajan omien mieltymysten mukaan.

Hinnoittelustrategiana on pääsääntöisesti kiinteä kateprosentti, johon vaikuttaa muun muassa se, että asiakkaat tietävät että samat kirjat voisi ostaa myös netissä. Jos tuote on muualta loppuunmyyty, omistaja ei halua myydä halvalla, koska asiakkaat ostaisivat tällöin tuotteita jälleenmyyntiin. Käytetyissä tuotteissa on korkeampi kateprosentti. Jos myyntiin tarjotaan harvinaisuutta, päätetään kauppahinta yhdessä tarjoajan kanssa ja se jaetaan puolet ja puolet.

Markkinointiviestintä

Pitkämiehen tärkein sähköinen kommunikointikanava on Facebook, jossa on noin 700 seuraajaa ja jossa tiedotetaan myymälän tapahtumista sekä joistakin tärkeimmistä uutuuksista, mutta sinne ei laiteta tuotelistoja. Lista uutustuotteista laitetaan joillekin keskustelufoorumeille kuten sarjakuvaportaali Kvaak ja Punk in Finland. Käytössä on pienessä määrin myös Twitter sekä harvakseltaan päivitetty blogi, johon voi laittaa pidempiä tekstejä, jotka eivät pituutensa vuoksi sovellu Facebookkiin.

Pitkämies ei osta mainostilaa eikä hakukonenäkyvyyttä. Yrittäjä ei ylipäättään ole miettinyt hakukonenäkyvyyttä, eikä usko että verkkokaupan kautta voisi houkuttaa asiakkaita myymälään. Tärkeämpänä myynnin kannalta hän näkee myymälän paremman sijainnin sekä asiakkaiden suositukset.

Pitkämiehen omistaja osallistuu toisinaan myös messuille, mutta tällöin tärkein motivaatio yleensä on Huuda Huuda -sarjakuvakustantamon tuotteiden esittelemine. Messuista Helsingin sarjakuvafestivaalit on isoin ja tärkein, mutta hän on ollut kustantamon edustajana myös Tampereen festivaaleilla. Ennen myymälän avaamista tapahtumaosallistumisia oli enemmän ja ne olivat tärkeä tulon lähde, mutta eivät enää.

4.1.3. Pitkämiehen arvoverkosto

Maksujärjestelmät ja verkkokauppasovellus

Pitkämiehen käyttämä verkkokauppasovellus on omistajan ystävän itse koodaama. Verkkokauppasovellus on integroitu myymälän kassajärjestelmään siten, että molemmat kanavat myyvät samaa varastoa ja esimerkiksi verkkokaupassa näytetty tilasto myydyimmistä tuotteista huomioi molempien kanavien myynnin. Integroidusta järjestelmästä on aina reaaliaikaisesti nähtävissä myyntimäärät ja varastosaldot, ja siitä voi tulostaa myynnin määrän halutulle aikavälille. Kirjanpitytyöhön jää lähinnä kuittien kokoaminen, säilyttäminen ja eteenpäin lähettäminen. Sovellus on alun perin koodattu aiemmin Pitkämiehen levyosastoa hoitanutta levy-yhtiö If Societya varten. Sama integroitu kassajärjestelmä on käytössä nyt myös kahdessa muussa levykaupassa.

Maksuvaihtoehtoina on tarjolla tilisiirto, Paypal ja postiennakko. Kuriositeettina tarjolla on myös ”old school” eli rahan lähettäminen kuoressa, mikä oli punk-piireissä vielä kymmenen vuotta sitten yleinen postimyynnissä käytössä ollut tapa. Pankkien maksupainikkeet eivät ole käytössä, koska olisivat liian kalliita nykyisillä tilausmäärillä.

Logistiikkakumppanit

Verkkokaupan kautta tulleet tilaukset toimitetaan postitse ilman erillistä yrityssopimusta. Asiakkaalta peritty toimituskulu (2 € jos tilaus on alle 20 € ja 5 € jos on yli sen) ei kata yrittäjälle postituksesta tulevia kuluja ja usein tuotteiden katekin menee kuluihin. Tuotteet postitetaan pääsääntöisesti samana päivänä kuin tilaus tulee. Yrittäjän mukaan sarjakuvapiireissä myytävän tuotteen ulkoasu on tärkeä, mikä asettaa omat vaatimuksensa myös lähetyksen pakkaamiseen. Yrittäjä on jopa saanut palautetta liian tiiviistä pakkaamisesta.

Muut yhteistyökumppanit

Myytävää tavaraa Pitkämiehelle tulee muun muassa Sarjakuvan toivolta, joka on Suomen suurin sarjakuvatukku sekä Ingramilta Amerikasta. Lisäksi yrittäjä ottaa melkein kaikki tekijöiden

tarjoamat omakustanteet myyntiin joko ostamalla tai myyntitilille. Joskus harvemmin Pitkämies tilaa sarjakuvia myös suoraan kustantamoilta sekä myös suoraan tuntemiltaan taiteilijoilta, esimerkkinä Lilli Carré. Monet yhdysvalloista tilatuista harvinaisuuksista myös myydään takaisin sinne, koska ne eivät myy paljon Suomessa.

Lisäksi Pitkämiehen omistaja on mukana Huuda Huuda –kustantamossa, jonka kaikki tuotteet ovat myynnissä Pitkämiehessä. Pitkämiehen lisäksi Huuda Huudan julkaisuja menee lähinnä kirjastoihin ja akateemiseen kirjakauppaan, sekä pienissä erissä joihinkin muihin kauppoihin, mutta Pitkämies on ainoa kauppa, jossa on aina tarjolla kaikki Huuda Huudan julkaisut.

Pitkämies on mukana Sarjakuvakeskus –osuuskunnassa, joka vuokraa tilan jossa Pitkämiehen myymälä on. Tilan käyttäjät maksavat vuokraa osuuskunnalle. Osuuskunnassa on lisäksi kurseja ja työpajoja järjestävä Suomen sarjakuvaseura, sekä alakerrassa toimiva sarjakuvastudio Kutikuti. Sarjakuvakeskuksen idea on edistää sarjakuvakulttuuria. Myymälän tiloissa on usein pidetty kustantamoiden ja tekijöiden aloitteesta myös julkistamistilaisuuksia, jotka sopivat yrittäjälle hyvin, koska ne tuovat myymälään asiakkaita. Aiemmin levyosastoa pyörittänyt If Society lopetti tammikuussa 2010, jonka jälkeen Pitkämies on hoitanut myös levyosastoa.

4.1.4. Pitkämiehen monikanavastrategia

Selkeästi suurin osa myynnistä tulee myymälästä. Ennen myymälän avaamista verkkokaupan lisäksi myyntiä oli eri tapahtumissa ja silloinkin vain pieni osa myynnistä tuli verkkokaupan kautta. Verkkokauppa on kuitenkin kätevä, koska kassajärjestelmä menee sen kautta, jolloin siellä voi tarkistaa varastosaldot, myynnin ja se on myös kätevä kirjanpidon kannalta. Omistajan mukaan vain pieni osa asiakkaista on myymälään tullessaan tutustunut valikoimaan etukäteen verkkokaupassa.

Haastatteluhetkellä yrittäjä oli juuri avannut toisen myymälän, joka sijaitsee Helsingin keskustassa Uudenmaankadulla. Uudessa myymälässä on vaatteita ja enemmän silkkipainettuja sarjakuvia, koska se sijaitsee taidegalleriassa. Sama verkkokauppa myy molempien myymälöiden tuotteita.

Keskeiset havainnot: Pitkämies

- erikoistunut sarjakuvavalikoima, oma maahantuonti
- sekä myymälä että verkkokauppa
- verkkokaupalla vähäinen merkitys verrattuna myymälämyyntiin
- myymälän ja verkkokaupan varastohallinta integroitu toisiinsa
- monipuolinen sarjakuva-alan toimija

4.2. Thermosuneco

Yritys on nykymuodossaan toiminut kaksi vuotta ja siinä työskentelee vain yrittäjä itse. Yrittäjä on tehnyt lämpökuvauksia toiminimellä jo aiemmin. Yritys on vuoden 2010 alusta lähtien toiminut osake-yhtiönä, jonka ainut omistaja yrittäjä itse on. Liikevaihto vuodelle 2010 on noin 180 000 euroa. Yrittäjä on opiskellut lämpökuvauksen kurssimuotoisesti Hämeen ammattikorkeakoulussa ja suorittanut siitä VTT:n sertifikaatin. Yrityksen toimisto sijaitsee omakotitalon yläkerrassa ja tavaroita on autotallin yhteydessä, jossa on sekä noutomyymälä että työtilat aurinkopaneelien telineiden tekoa varten.

4.2.1. Thermosunecon palvelukonsepti ja arvolupaus

Yritys myy muun muassa aurinkopaneeleita, pientuulivoimaloita sekä erilaisia mittalaitteita ja akkuja. Aluksi yrityksen päätoimintamuoto oli kiinteistöjen lämpökuvaukset, joka rajoittuu kylmään aikaan eli noin marraskuusta huhtikuun puoliväliin. Sen takia tuotemyynissä on painotettu kesäsesonkiin ajoittuvia tuotteita kausivaihtelujen tasaamiseksi. Tuotenimikkeitä on myynissä joitakin kymmeniä. Yrittäjä tekee myös aurinkopaneelien telineitä mittojen mukaan. Tuotemyynin yhteydessä tapahtuva asiakkaiden henkilökohtainen palvelu ja neuvonta ovat oleellinen osa konseptia.

Keskeinen toiminta liittyy edelleen lämpökuvaukseen, jossa tarjolla on sekä lämpökuvaukspalvelu, lämpökameroiden myynti ja viime sesongin lopussa aloitettu lämpökameroiden vuokraus. Ajatuksena on että lämpökameroiden vuokraus lisäisi myös niiden myyntiä. Yritys myy myös kosteusmittareita, mutta ei tee varsinaisia kosteusmittauksia. Lämpökuvauksen yhteydessä pintakosteusmittarilla tehtyjen mittausten perusteella voi kuitenkin neuvoa asiakasta tilaamaan kosteusmittaajan.

Joskus tulee tilanteita, jossa verkkokaupassa myynissä oleva tuote onkin maahantuojalta loppu. Tällöin yrittäjä yleensä soittaa asiakkaalle ja kysyy haluaako hän jonkun vaihtoehdon, vai odotellaanko. Yleensä odotusaika ei ole pitkä.

Tuotteiden takuuajat vaihtelevat sen mukaan, mitä valmistaja on luvannut. Esimerkiksi aurinkopaneeleissa tekninen takuu on kaksi vuotta ja tehotakuu 20–25 vuotta. Akuissa takuuajat ovat 1–2 vuotta. Osassa laitteista, kuten inverttereissä, on maahantuojalla oma huolto. Palautuksia tulee yleisesti ottaen vähän ja tällöin on yleensä kyseessä selkeä vika.

4.2.2. Thermosunecon ansaintalogiikka

Yrityksen liikevoitosta suurin osa tulee palvelumyynnistä. Tavaramyynnin ansaintalogiikassa keskeistä on toimiminen pääosin ilman omaa varastoa.

Asiakkaat

Lämpökuvauksen osalta tärkeitä asiakkaita ovat sekä kaupungit ja isännöintitoimistot että yksityiset. Aurinkopaneeleissa, tuulivoimaloissa ja niiden tarvikkeissa selkeästi suurin osa myynnistä menee yksityisille. Kosteusmittareista suurin osa menee kosteusmittauksia tekeville ammattilaisille.

Maantieteellisesti lämpökuvausasiakkaat tulevat lähikunnista, mutta fyysisiä tuotteita menee ympäri Suomen. Asiakkaista suurin osa on uus- ja kerta-asiakkaita, jotka haluavat vain jonkun tietyn tuotteen. Jotkut kuitenkin saattavat ottaa yhteyttä esimerkiksi vuoden päästä uudestaan. Vakioasiakkaita on lähinnä Vantaan kaupunki, jonka kanssa on sopimus lämpökuvauksista.

Aurinkopaneeli- ja tuulivoimala-asiakkaiden tarve lähtee usein siitä, että tarvitaan kesäasunnolle sähköt ja liittyminen sähköverkkoon on kalliimpi vaihtoehto kuin niin sanottu hybridijärjestelmä jossa on sekä aurinkopaneeli että tuulivoimala ja tarvittavat lisälaitteet. Uusien järjestelmien lisäksi tehdään myös lisäyksiä vanhoihin järjestelmiin kun sähkön tarve kasvaa. Tällöin tarvitaan myös uusia akkuja ja säätimiä. Aurinkopaneelin voi kytkeä myös lämminvesivaraajaan. Paneeleita menee kesämökkien lisäksi jonkun verran myös esimerkiksi maatilojen sähköntuotantoon.

Tilat ovat yrittäjän oman asunnon yhteydessä, joten toiminnasta ei tule ylimääräisiä vuokratuloja. Yrittäjä ei juurikaan pidä pääomaa kiinni omassa varastossa.

Kilpailijat ja hinnoittelu

Vaikka lämpökuvauksissa on runsaasti kilpailijoita, on se yrityksen kannattavuuden kannalta edelleen keskeisin toiminta, koska palvelumyynnissä ja vuokrauksessa suurin osa liikevaihdosta jää viivan alle. Tuotemyynnissä katteet voivat jäädä pieniksi, mikä vaatii suurta volyyymia. Koska tuotemyynnin sesonki ajoittuu eri aikaan kuin lämpökuvaukset, ei tuotemyyntiin käytetty aika ole pois yrityksen kokonaistuotosta.

Tuotemyynnissä erilaisia verkkokauppakilpailijoita on runsaasti. Sekä paneelipuolella että tuulivoimaloissa yksi keskeinen ulottuvuus on hinta-laatu -suhde. Yrittäjä itse ei myy kiinalaisia paneeleita tai tuulivoimaloita, jotka olisivat selkeästi halvempia, mutta joiden laatu herättää vielä epäilyksiä. Jotkut kilpailijat taas myyvät pelkästään niitä. Yrittäjän mielestä asiakkaat ovat melko valveutuneita, joten laatu on keskeinen kilpailuvaltti. Toisaalta kiinalaisten tuotteiden laatu paranee koko ajan. Tuotteiden hinnoittelussa yrittäjä pyrkii katsomaan muiden jälleenmyyjien ja maahantuojan hintatasoa. Myyntikatteeseen vaikuttaa paljolti se, ostaako yrittäjä yhden vai useampia tuotteita kerralla.

Koska esimerkiksi paneeli- ja mittaritilauksia tulee paljon haja-asutusalueilta ja osa asiakkaista haluaa noutaa tuotteen, on oletettavaa että moni asiakas asioi mieluummin kivijalkamyymälässä silloin kun niitä on lähettyvillä.

Markkinointiviestintä

Yrityksen uusasiakashankinta tapahtuu 90 prosenttisesti Googlen kautta sisältäen sekä luontaista että maksettua näkyvyyttä. Yrittäjä on optimoinut hakukonenäkyvyyden itse ja seuraa sitä Google Analyticsillä. Yrityksellä ei ole omaa Facebook-sivua, mutta yrittäjä on laittanut henkilökohtaiselle Facebook-sivulleen yrityksen tietoja ja myös mainostanut Facebookissa. Keskustelupalstoilta löytyy toisinaan linkkejä yrityksen sivuille. Lähinnä kyse on siitä että joku on etsinyt jotain tuotetta, jolloin joku toinen on antanut tarvittavan linkin. Lehtimainonta on vähäistä. Kokeiluna on ollut esimerkiksi luettelomainontaa, mutta yrittäjä kokee sen tehottomaksi.

Kommunikointi asiakkaitten kanssa tapahtuu lähinnä sähköpostilla, mutta jos tiedusteluun on laitettu vain puhelinnumero, niin puhelimitse. Oheistuotteiden myyntiä ei ole automatisoitu, mutta jos päätuotteen, kuten aurinkopaneelin, tilauksen jälkeen kauppaa jatketaan vielä puhelimitse, saattaa käydä ilmi että asiakkaalla ei ole pakollisia ja tarvittavia oheistuotteita, joita paneelien kohdalla ovat esimerkiksi säädin, kaapelit ja sulakkeet. Puhelinkeskustelun eduksi yrittäjä katsoo sen että tarvittavan tuotekokonaisuuden saa selvitettyä nopeasti yhdellä puhelulla verrattuna postitse tai sähköpostilla kommunikointiin, johtuen siitä että asiakkaalla itsellään ei usein ole kaikkea koko tilauksen tekoon tarvittavaa asiantuntemusta. Verkkokauppaan automatisoitua ristiinmyyntiä ei ole toistaiseksi ollut käytössä, mutta viimeisimmän ohjelmistopäivityksen myötä se on tullut yhtenä vaihtoehtona harkintaan.

Verkkokauppaan jää asiakasrekisteri. Vanhoihin asiakkaisiin ei toistaiseksi ole pidetty säännönmukaisesti yhteyttä, mutta haastattelun aikaan oli kokeiluluontoisesti tulossa uutiskirje verkkokaupan rekisteröimille kanta-asiakkaille. Muuta vanhoille asiakkaille kohdennettua mainontaa ei toistaiseksi ole suunnitteilla.

Yritys sallii myös Googlen omat mainokset sivuillaan, josta tulee hieman lisätuloja.

4.2.3. Thermosunecon arvoverkosto

Maksujärjestelmät ja verkkokauppasovellus

Nettikauppasovellutuksena on Vilkas Groupin tuoma ePages, johon yrittäjä on pääpiirteissään tyytyväinen. Verkkokauppasovellus on integroitu Itellan ja Matkahuollon järjestelmiin. Maksutapoina ovat Suomen Verkkomaksujen kautta saatavat maksut, kuten kaikki verkkopankit. Lisäksi käytössä on Nordean nettiluotto joka on melko vähän käytetty. Noudettaessa vaihtoehtona ovat myös maksusirupääte ja käteinen. Lisäksi jonkun verran ostetaan laskulla, missä myyjä joutuu tekemään luottotietojen tarkistukset. Yrittäjä oli juuri ottamassa käyttöön Collectorin palvelua, jonka saa verkkokaupassa Suomen Verkkomaksujen kautta. Tätä kautta on tarjolla lasku ja osamaksu, jossa on kuluttajille tarjolla 1000 euron maksimiluotto ja 24 kk maksuajalla ja luottoriski siirtyy pois yrittäjältä.

Kalleimpia tuotteita ovat yli 10 000 euroa maksavat pientuulivoimalat. Näissä maksutapana on osamaksu. Prosessi toimii käytännössä niin, että tilauksen jälkeen paikan soveltuvuus käydään tarkistamassa voimalan valmistajan Finnwindin kanssa. Vasta sen jälkeen tehdään sopimus. Voimalan hinnasta 30 prosenttia maksetaan tilattaessa, 40 % sitten kun voimala on valmistunut ja loput 30 % sitten kun voimala tuodaan tontille. Prosessissa Thermosuneco toimii jälleenmyyjänä ilman riskiä provisiopalkkiolla. Vähänkin isomman tuulivoimalan pystyttäminen vaatii toimenpideluvan, mutta Finnwind hoitaa lupabyrokratian suurelta osin asiakkaan puolesta. Käytännössä isoja voimaloita menee vähän, mutta alle tuhannen euron voimaloita enemmän. Näissäkin asiakkaan kanssa tyypillisesti kommunikoidaan myös puhelimitse ennen toimitusta, koska asiakkaalle on annettu mahdollisuus pyytää tarjousta.

Logistiikkakumppanit

Toimitusvaihtoehtoina ovat posti ja Matkahuolto, joiden molempien kanssa yrittäjällä on sopimus, sekä rahti. Maahantuojilla on omat rahtivaihtoehdonsa. Yksi erityistapaus ovat akut, joissa

maksimipaino Matkahuollolla on 20 kg tai 50 kg riippuen akkutyypistä. Painavampia toimitetaan rahtina (ns. teholava) tai noutona. Asiakkaalta veloitettavat toimituskulut menevät oikeiden kulujen mukaan tai vähän sen alle. Matkahuolto on tärkein toimitustapa, koska kaikki painavin menee Matkahuollon kautta.

Yrittäjä ei juurikaan myy tavaraa omasta varastosta. Omassa varastossa on lähinnä vain joitakin aurinkopaneeleita, kosteusmittareita, tarvikkeita ja akkuja, mutta suurin osa menee suoraan maahantuojilta asiakkaalle. Tällöinkin asiakas on useimmiten jo tehnyt ostopäätöksen verkkokaupassa etukäteen ja paikalle tulon tarkoitus on vain varmistaa, että tuote vastaa sitä minkä kuvan siitä on saanut verkossa. Lisäksi asiakkaat haluavat säästää rahtikuluissa ja saattavat tulla pitkänkin matkan takaa säästääkseen parin kymppin rahtikulut, ja kun matka on jo tehty, kynnys torjua tuote on suurempi. Verkkosivuilla on erikseen mainittu mitkä tuotteet ovat noudettavissa sekä kunkin tuotteen toimitusajat. Tuulivoimaloiden toimitusaika on pari kuukautta. Muiden tuotteiden normaali toimitusaika on 2–7 päivää riippumatta siitä toimitetaanko se omasta vai maahantuojan varastosta. Jos asiakas haluaa noutaa tavaran jota ei ole omassa varastossa, se tilataan sinne.

4.2.4. Thermosunecon monikanavastrategia

Yrityksellä ei ole varsinaista myymälää, mutta erikseen sopimalla nouto yrityksen varastosta onnistuu. Osa asiakkaista haluaa noutaa tuotteensa säästääkseen toimituskuluissa ja tarkistaakseen tuotteen ennen kaupan vahvistamista.

Keskeiset havainnot: Thermosuneco

- palvelumyynti keskeinen osa ansaintalogiikkaa
- tuotemyynti kehitetty tasaamaan palvelumyynnin kausivaihteluita
- asiakkaat paljolti uus- ja kerta-asiakkaita
- ei juuri omaa varastoa (drop-shipping)
- ostoprosessia jatketaan usein puhelimitse sisältäen täydentävää oheistuotemyyntiä

4.3. Linnunpöntto.com

Linnunpöntto.com sivustoa ylläpitävä Luonto Suomi Oy on toiminut noin 8 vuotta. Sitä ennen yrittäjä teki linnunpönttöjä kaksi vuotta osuuskunnan jäsenenä, mikä myös mahdollisti laskutuksen Y-tunnuksen alla. Yrityksen koko on edelleen yksi henkilö. Tarpeen mukaan töissä on kiireapulaisia tai joskus harvoin apulaisia esimerkiksi maastotöissä. Liikevaihtoa on 20 000 - 30 000 euroa vuodessa. Yrittäjä kuvaa itseään elämäntapayrittäjäksi ja liikevaihto vaihtelee sen mukaan, kuinka paljon viitsii tehdä töitä.

4.3.1. Linnunpöntto.comin palvelukonsepti ja arvolupaus

Yritys tekee laatikkomallisia lautapönttöjä sekä talviruokintalaitteita. Yrityksen asiakaslupaus on toimittaa laadukkaat pöntöt kaikkialle Suomeen kaikille Suomessa pönttöön pesiville linnuille. Tällä hetkellä valikoimassa on 24 erilaista pönttöä ja 10 erilaista ruokintatuotetta. Taustalla on havainto, että laadukkaiden ja vähän erikoisempien linnunpönttöjen saatavuus oli aiemmin kovin satunnaista. Yritys tekee vain lautapönttöjä. Syynä rajaukseen on muun muassa se, että laudasta saa tehtyä myös lepakon pönttöjä tai siilin pönttöjä ja talvipesiä, mitä ei saa rungosta kairaamalla. Lisäksi runkopönttöjen valmistaminen vaatisi erilaisen laitteiston. Yksi lautapönttöjen etu on, että ne ovat pidempi-ikäisiä koska runkopönttöihin usein jätettävä puunkuori pitää puuaineksen kosteana, mikä lisää lahoamisnopeutta. Yrityksen alkuaikoina myynnissä oli myös erilaisia lahjatavaroita, mutta pönttötilausten lisääntymisen myötä ne on karsittu pois jotta tuotevalikoimaa on helpompi hallita.

Lautapönttö kelpaa käytännössä kaikille lintulajeille. Vaativimmaksi tiedetään varpuspöllö jolle tehdään erikoismalli, jossa etuseinään laitetaan puusta sahattu kuorellinen pintalauta. Selkeästi suosituin malli on niin sanottu peruspönttö eli talitiais-kirjosieppo -kokoluokan pönttö. Peruspönttöä menee arviolta 60–70 prosenttia kappalemääräisestä kokonaisymyynnistä.

Alkuaikoina eri sesonkiin ajoittuvat pöntöt ja talviruokintatuotteet tasoittivat vuodenaikaan sidottuja kysyntävaihteluita, mutta nykyisin menekki on niin suurta, että pönttöjä saa tehdä ympäri vuoden. Talviruokintatuotteiden kysyntäpiikki on syksyllä ja niiden rooli on myös olla sisäänheittotuotteita.

Tarjolla on myös melko vähän käytetty pöntötyspalvelu, joka on yleensä projektiluontoista ja voi sisältää pönttöjen ripustamisen lisäksi myös pönttötyssuunnitelman teon. Projektit tuovat mukavaa vaihtelua rutiinityöhön. Palveluun voi liittyä myös sopimus pönttöjen vuosittaisesta puhdistuksesta.

Osa asiakkaista tarvitsee neuvontaa pöntön valinnassa, jolloin yrittäjä tekee arvion elinympäristön ja maantieteellisen sijainnin pohjalta. Kaikki ohjeistus, kuten elinympäristö ja ripustusohjeet, on koottu nettisivuille ja ne riittävät useimmille asiakkaille. Lisäksi yrittäjä neuvoo tarpeen mukaan puhelimitse.

Pönttöjen laatutekijöitä ovat muun muassa se, että ne ovat kestäviä, helppoja tyhjentää, niissä on tarvittaessa lentoaukon suoja ja että ne ovat tiiviitä ja pysyvät kuivana. Hyvän laadun näkee muun muassa siitä että lintu hyväksyy pöntön ja sieltä lähtee poikasia. Esimerkkeinä huonoista pöntöistä yrittäjä mainitsee nähneensä myynnissä höylätystä laudasta tehtyjä pönttöjä, joista poikaset eivät pääse kiipeämään ulos, pönttöjä joissa on laudasta tehty katto joka halkeaa nopeasti sekä sellaisia joita ei pysty avaamaan, jolloin ne täyttyvät nopeasti. Yrittäjä on joskus kokeillut ottaa muitten tekijöitten pönttöjä myyntiin, mutta ei ole ollut tyytyväinen laatuun, joten on laadunvarmistamiseksi päätynyt myymään vain itse tekemiään pönttöjä. Asiakkailta valituksia pönttöjen laadusta ei tule käytännössä ollenkaan. Koska kysyntää on toisinaan enemmän kuin yrittäjä ehtii tehdä ja ulkopuolisia tekijöitä ei käytetä, kevätsezonin aikaan voi tulla tilanteita, että kaikkea kysyntää ei pystytä tyydyttämään. Laadunvarmistuksen hintana on siis tinkiminen toimitusvarmuudesta.

4.3.2. Linnunpöntto.comin ansaintalogiikka

Ansaintamallissa on keskeistä oma valmistustoiminta, koska pönttöjen hinnasta työn osuus on selkeästi suurempi kuin materiaalikulut. Yrittäjä saa tuloja myös myymällä mainostilaa verkkosivuilleen.

Asiakkaat

Yrittäjän arvion mukaan tyypillisin asiakas on keski-ikäinen luonnonystävä. Suurin osa asiakkaista on yksityisasiakkaita, mutta tuotteita ostavat myös yritykset ja esimerkiksi lintuyhdistykset. Vaikka yksityisasiakkaiden kertaostos on keskimäärin vain noin neljä pönttöä, tilauksia on niin paljon enemmän, että suurin osa myynnin volyymistä tulee niistä vaikka esimerkiksi lintuyhdistykset tilaavat kerralla kymmeniä pönttöjä. Useimmiten asiakkaitten motiivina on halu seurata lintuja, jolloin pönttöjä ostetaan ensisijaisesti omaan pihaan. Lisäksi pönttöjä ostetaan lahjaksi. Asiakkaat ovat enimmäkseen uusiasiakkaita ja kerta-asiakkaita. Tyypillinen asiakas ostaa kerralla omaan pihaan tai mökkipaikkaan tarvittavat pöntöt, jotka yleensä kestävät vähintään kymmenen vuotta.

Kilpailijat ja hinnoittelu

Yrityksellä ei juuri ole verkkokauppakilpailijoita lukuun ottamatta joitakin luontoaiheisia verkkokauppoja. Lisäksi yrittäjä mainitsee tietävänsä pari muutakin yrittäjää jotka tekevät linnunpönttöjä enemmän tai vähemmän päätoimisesti, mutta nämä tekevät rungosta kairattuja pönttöjä. Osalla näistä on materiaalia myös internetissä. Peruslinnunpönttöjä saa satunnaisesti rautakaupoista ja huoltoasemilta, joissa laatu on usein huono, sekä esimerkiksi lintuyhdistysten talkoista. Näissä asiakkaan kannalta ongelmana on satunnaisuus, eli kun linnunpöntön tarve käy ilmi, ei välttämättä ole tiedossa mistä pönttö on saatavilla. Koska kyse on halvoista tilaavievistä tuotteista, monet myymälät ovat haluttomia ottamaan niitä varastoonsa. Linnunpöntto.comista sen sijaan saa tarpeen yllättäessä kaikkialta Suomesta tilattua sopivan pöntön. Kysyntää on kuitenkin niin paljon, että kaikille toimijoille riittää työtä. Pönttöjen hinnat vaihtelevat 9–40 euron välillä, jossa selkeästi myyvimmän peruspöntön hinta on 9,50 euroa. Kalliimmat pöntöt ovat isompien lintujen kuten pöllöjen pönttöjä. Ansaintalogiikassa ja hinnoittelussa on keskeistä että myyntiin yhdistyy oma valmistustoiminta.

Markkinointiviestintä

Yrittäjä on verkostoitunut hyvin tavarantoimittajien, yhdistysten ja alan harrastajien kanssa. Keskeisinä tekijöinä uusasiakashankinnassa yrittäjä mainitsee puskaradion ja luontaisen Google-näkyvyyden. Molempien taustalla yrittäjä uskoo olevan hyvän verkostoitumisen lisäksi sen, että yrittäjä on ”saanut nimeä” alan piireissä. Lisäksi yrityksestä on ollut juttua monissa laajalevikkeisissä lehdissä, mikä on omalta osaltaan lisännyt asiakaskuntaa. Yritys ei ole kymmenen toimintavuotensa aikana ostanut ensimmäistäkään maksettua mainosta.

Yrittäjä kommunikoi asiakkaidensa kanssa sähköpostilla ja puhelimella, ja vähemmässä määrin kasvotusten jos joku tulee hakemaan tilaustaan. Yritys ei ole Facebookissa eikä yrittäjä seuraa internetin keskustelupalstoja tai ole ylipäätään kiinnostunut sosiaalisesta mediasta. Yrityksen verkkosivuilla on runsaasti informaatiota ja useimmiten tilauksiin ei liity tarvetta henkilökohtaiseen kommunikaatioon asiakkaan kanssa. Jos tilauksessa on puutteita tai siitä näkee, että se ei ole tarkoituksenmukainen, yrittäjä soittaa asiakkaalle.

Muuta

Vaikka linnunponto.com ei itse mainosta, se on aktiivisesti hakenut mainostajia omille sivuilleen. Sivulla mainostavien yritysten motiivina on halu profiloitua luontoystävällisinä yrityksinä. Neuvotteluissa mainostilasta yrityksiä on kiinnostanut myös sivujen kävijämäärä, joka tällä hetkellä on arviolta 60 000 vuodessa.

4.3.3. Linnunponto.comin arvoverkosto

Maksujärjestelmät ja verkkokauppasovellus

Maksuvaihtoehtoina ovat postiennakko, tai noudattaessa käteinen sekä maksu laskulla. Postiennakko on suosituin maksutapa koska eniten tuotteita lähetetään postitse yksityisille. Koska kyse on halvoista paljon tilaa vievistä tuotteista, noutamattomat postiennakot tulevat yrittäjälle kalliiksi, mutta näitä tulee onneksi melko harvoin.

Verkkokauppasovellus on ilman tietokantaa, ostoskoreja ja nettimaksutapoja toimiva edullinen sovellus. Asiakas täyttää erillisen php-lomakkeen, josta tilaus tulee yrittäjän sähköpostiin. Sovellus on tehty noin kymmenen vuotta sitten kun toiminta alkoi. Yrittäjällä ei ole tarvetta, halua eikä resursseja päivittää uudempaan sovellutukseen. Sovellutuksen on aikoinaan tehnyt turkulainen uusmediatoimisto yrittäjän luonnosteleman sivukartan pohjalle. Yrittäjä itse tekee sivuihin teksti- ja hintapäivityksiä sekä ottaa tarvittavat kuvat, jotka käsittelee riittävän korkealaatuisiksi ja lähettää edelleen ammattilaiselle verkkokauppaan laitettavaksi.

Logistiikkakumppanit

Toimituslogistiikkavaihtoehtoina ovat Transpoint, posti, noudot ja vienti Turun alueella perille. Arviolta 70 %:lle asiakkaista tuotteet lähetetään postissa, 20 % noutaa, 2 % yrittäjä vien Turun alueelle ja loput kuljettaa joko Transpoint tai Matkahuolto. Yrittäjä kokee toimituksen eräänlaisena pullonkaulana, koska linnunpönttö on suhteellisen tilaavievä ja painava, mutta vähäarvoinen tuote. Toimituskulut ovat usein isot suhteessa tuotteen hintaan, minkä johdosta minimi tilaus on 20 euroa. Isommat erät ovat suhteessa halvempia lähettää. Toimituskulut peritään todellisten kustannusten mukaan. Yrittäjälle ei ole harkinnassa siirtää osaa toimituskuluista tuotteiden hintoihin.

Toimitusaika on lähtökohtaisesti kaksi viikkoa ja se on mainittu verkkokaupassa. Aika on yrittäjän kannalta lyhyt, koska se yleensä sisältää tuotteen pakkaamisen ja postinkulun lisäksi myös tuotteen valmistamisen.

Muut yhteistyökumppanit

Muita yhteistyökumppaneita ovat lähinnä valmistusmateriaalien toimittajat.

4.3.4. Linnunponto.comin monikanavastrategia

Yritys myy tuotteitaan pelkästään verkkokaupan kautta eikä ole suunnitellut myymälän perustamista. Pönttöjä ei ole tarjottu myyntiin kivijalkamyymälöihin koska myyntiä verkkokaupan kautta on niin paljon kuin yrittäjä ehtii tekemään. Yrittäjä on kokeillut myös tapahtumamyyntiä mutta ei koe sitä vaivan arvoiseksi.

Keskeiset havainnot: Linnunponto.com

- **oma valmistustoiminta keskeinen osa ansaintalogiikkaa**
- **pöntöt kaikille pönttöön pesiville linnuille kaikkialle Suomeen**
- **asiakkaat pääasiassa uus- ja kerta-asiakkaita**
- **ei maksullista mainontaa**
- **luontainen näkyvyys sekä hakukoneissa että perinteisessä mediassa hyvä**

4.4. Ruokatori

Ruokatori on toiminut pitkään osana Vilkas Group Oy:tä ja yhtiöitettiin omaksi yhtiökseen 1.2.2009. Toiminnan volyyymi on vaihdellut paljon. Huhtikuulle 2009 asti Helsingin kaupunki oli järjestänyt kotihoidon kauppapalvelut Ruokatorin kautta. Tällöin palveluksessa oli 14 henkilöä ja liikevaihto oli noin puolitoista miljoonaa euroa. Kun Ruokatori jättäytyi pois kotihoidon kauppapalveluista, toiminnan volyyymi papereissa putosi noin kymmenesosaan. Tällä hetkellä töissä on puolitoista henkilöä ja liikevaihtoa on noin 140 000 euroa vuodessa.

4.4.1. Ruokatorin palvelukonsepti ja arvolupaus

Ruokatorin palvelukonsepti on elintarvikkeiden verkkokauppa. Tuotevalikoimaan kuuluvat kylmätuotteet, kuivatut tuotteet ja tuoretuotteet. Pakasteet puuttuvat, mutta muilta osin löytyy normaalin marketin valikoima, yhteensä noin 2500 tuotetta. Alkoholia ei lainsäädännöllisistä syistä voida myydä, mutta esimerkiksi tupakkatuotteet kuuluvat valikoimaan. Kuivatut tuotteita toimitetaan ympäri Suomen. Kylmäketjun tarvitsemia tuotteita toimitetaan isoimpiin kaupunkeihin (pääkaupunkiseutu, Tampere, Turku ja Oulu).

Keskeinen asiakaslupaus on helppous ja vaivattomuus. Asiakkaan ei tarvitse mennä itse kauppaan ja kerätä tai noutaa tuotteita vaan ne toimitetaan asiakkaalle tilauspisteeseen asti. Hinnalla Ruokatori ei pysty kilpailemaan markettien kanssa. Lisäksi helppous riippuu paljolti asiakassegmentistä. Monille potentiaalisille asiakkaille kylmäkuljetuksiin liittyvä neljän tunnin vastaanottoaikaikkuna sopii huonosti. Sen sijaan liikuntakyvyttömille ja yritysasiakkaille päivystäminen ei ole ongelma. Verrattuna muihin ruokaverkkokauppoihin Ruokatori on erityisesti panostanut kattavaan tuoteinformaation ja verkkokaupan käytettävyyteen, sisältäen tilauksen teon helppouden.

Ruokatorilla oli vuonna 2009 myös kokeilu, jossa hintakilpailukykyä pyrittiin parantamaan tuomalla elintarvikkeita Virossa. Kokeilun ongelmaksi kuitenkin koitui se, että tuotevalikoima jäi puutteelliseksi monien peruselintarvikkeiden osalta. Esimerkiksi hedelmät ja vihannekset olivat liian heikkotasoisia verkkokauppamyyntiin. Lihan osalta kynnyskysymykseksi tulivat Suomeen tuodulle lihalle vaaditut salmonellatestaukset, joita virolaiset lihantoimittajat eivät olleet valmiita tekemään. Tämän johdosta Ruokatori palasi parin kuukauden kokeilun jälkeen alkuperäiseen liiketoimintamalliinsa.

4.4.2. Ruokatorin ansaintalogiikka

Ruokatorin paikka arvoverkostossa on operaattori tai ”broker”, joka hyödyntää kahta valtakunnallista ketjua eli Itellaa ja Metrotukkuja.

Asiakkaat

Kun Ruokatori järjesti Helsingin kaupungin kotihoidon kauppapalveluita, asiakkaista noin 90 % tuli kotihoidon piirissä olevista vanhuksista. Nykyisin kuitenkin 80 % liikevaihdosta tulee yritysasiakkaista ja 20 % tulee kuluttajista, joista suurin osa on vanhuksia tai liikuntarajoitteisia. Asiakassegmenttien painotuksen muutos näkyy myös tuotemenekeissä. Tällä hetkellä keskeisimpiä tuotteita ovat esimerkiksi kahvit, juomat, keksit, hedelmät ja maito. Kuluttajapuolella kaupaksi menee lisäksi esimerkiksi säilykkeitä ja leipää.

Kilpailijat ja hinnoittelu

Verkkokaupoista ruoka.net on keskeisin kilpailija. Ruoka.net toimii vain pääkaupunkiseudulla. Lisäksi uutena kilpailijana markkinoilla on kauppakassi.com. Käytännössä tärkeimpiä kilpailijoita ovat kuitenkin paikalliset kivijalkakauppiat jotka toimittavat asiakkaalle ruokaa kotiin ja ottavat tilauksia vastaan esimerkiksi puhelimitse ja faksilla, ja palvelevat näin esimerkiksi liikuntarajoitteisia vanhuksia ja lähiseudun yrityksiä. Haastatteluhetkellä S-ryhmä ei ollut vielä julkaissut omaa ruokaverkkokauppaansa, joka aloitti myöhemmin samana vuonna.

Tuotteet on pääsääntöisesti hinnoiteltu kiinteällä hinnoittelukertoimella. Lisäksi yritys tarkkailee jossain määrin myös kilpailijoiden hintoja erityisesti myyvimpien tuotteiden osalta.

Markkinointiviestintä

Ruokatorin tärkein markkinointikanava olemassa oleville asiakkaille on viikoittain lähetettävä uutiskirje. Käytössä on myös Facebook ja Twitter, jotka eivät tällä hetkellä ole keskeisiä. Lisäksi asiakkaiden kanssa kommunikoidaan sähköpostilla, puhelimitse ja skypellä. Faksista luovuttiin heti kun Helsingin kaupungin sopimus sanottiin irti.

Uusiasiakashankinnassa Ruokatori luottaa luontaiseen Google-hakuun. Lisäksi on kokeiltu bannereita sekä lehti-, radio- ja televisiomainontaa. Kokemus on osoittanut, että Google ja ylipäätään luontainen verkkonäkyvyys ja erilaiset viittaavat sivustot ja suosittelu ovat tärkeitä.

Maksetuista bannereista ei ole juuri ollut hyötyä. Perinteisemmistä kanavista radiomainonnasta on kohtalaisen hyviä kokemuksia, mutta printti- ja televisiomainonnasta ei. Google Analyticsin mukaan kävijöitä tulee noin 500 eri lähteestä sisältäen artikkeleita, testejä ja suosittelua, joiden alustana voi Facebookin ja Twitterin lisäksi olla erilaiset keskustelupalstat, blogit ja henkilökohtaiset sähköpostit.

4.4.3. Ruokatorin arvoverkosto

Maksujärjestelmät ja verkkokauppasovellus

Ruokatorin verkkokaupan on toimittanut Vilkas Group ja sen ulkoasu on teetetty asiantuntijalla. Maksujen välittäjänä toimii Suomen Verkkomaksut, jonka kautta on tarjolla kaikki keskeisimmät maksutavat kuten verkkopankit ja Luottokunnan kortit. Lisäksi tuotteet voidaan toimittaa myös laskulla jolloin välittäjänä toimii Lindorff. Verkkokauppasovellus on pyritty integroimaan muihin järjestelmiin siten, että prosessi kokonaisuudessaan on mahdollisimman pitkälle automatisoitu ja työ on lähinnä poikkeustilanteisiin puuttumista.

Logistiikkakumppanit

Ruokatorin logistiikkakumppaneita ovat Itella ja Metrotukku. Metrotukulla on Suomessa 31 pikatukkua ja sen hankinta- ja yhteistyökumppanina on Tuko Logistics Oy. Metrotukku ei ole tukkukauppa sanan varsinaisessa merkityksessä. Se myy tukkupakkausten lisäksi myös Horeka-puolelle suunnattuja yksittäispakkauksia ja on hinnoittelultaan normaaleja tukkuja kalliimpi. Ruokatorin tilaukset menevät Metrotukkuun joka keräilee ne ja Itella hakee toimitukset ja vie asiakkaalle. Ruokatorin hoitaessa Helsingin kotihoidon ruokapalvelua, yrityksellä oli Metrotukussa oma keräily. Verkkokaupan automatisaatio on pyritty viemään mahdollisimman pitkälle ja Ruokatorin osuutena on lähinnä vain valvoa toimitusprosessia ja vastata asiakaspalvelussa kysymyksiin. Kun Ruokatori hoiti itse keräilyn, reklamaatioaste oli noin 2–3 %. Keräilyn ulkoistamisen myötä se on ehkä hieman isompi, kun toimijoita on enemmän. Esimerkiksi työntekijöiden vaihtuvuus saattaa vaikuttaa siihen, että logistiikkakumppani ei löydä toimitettavaa tavaraa tukusta ja sitä kautta toimitus viivästyy.

Toimituslogistiikassa keskeistä on, onko kyseessä kuivatoimitus vai toimitus, jossa on mukana myös kylmätuotteita. Kuivatoimituksissa Itella soittaa toimituspäivänä asiakkaalle ja kysyy, mihin aikaan toimitus tuodaan. Jos asiakas ei ole paikalla, toimitus viedään postiin ja saapumisilmoitus asiakkaalle, jolloin lähetys on noudettavissa postista.

Kylmätuotteiden toimituksessa Itella hoitaa kylmäketjun siitä lähtien kun toimitus on lähtenyt Metrotukusta asiakkaalle. Kylmäketjun takia asiakkaan pitää olla kotona vastaanottamassa ruokaa, eikä sitä esimerkiksi saa jättää portaille. Myyjä on vastuussa kylmäketjusta ja siitä, että ruoka ei ole pilaantunut niin kauan kun sitä ei ole luovutettu asiakkaalle. Kylmätoimituksia tehdään kahdesti päivittäin, joissa molemmissa on neljän tunnin aikaikkuna, jolloin asiakkaan on oltava vastaanottamassa toimitusta.

4.4.4. Ruokatorin monikanavastrategia

Ruokatori on puhdas verkkokauppa eli sillä ei ole fyysistä myymälää eikä se logistiikkatoimintojen ulkoistamisen myötä ylipäättäen ole fyysisesti tekemisissä myymiensä ruokien kanssa. Tilauksia otetaan verkkokaupan lisäksi vastaan myös puhelimella ja sähköpostilla, mutta näin tulleet tilaukset syötetään itse verkkokauppaan.

Keskeiset havainnot: Ruokatori

- **puhdas verkkokauppias, logistiikka ja varastointi ulkoistettu**
- **myynnin automatisointi viety pitkälle**
- **laaja valikoima peruselintarvikkeita**
- **yritykset ja liikuntarajoitteiset tärkein asiakasryhmä**
- **kylmätuotteet keskeinen logistinen haaste, toimitukset kotiovelle**

4.5. Vegetukku

Tammikuussa 2010 aloittaneen Vegetukun yrittäjä toimii yksin toiminimellä. Arvio ensimmäisen vuoden liikevaihdosta on noin satatuhatta euroa. Yritys toimii Turusta käsin.

4.5.1. Vegetukun palvelukonsepti ja arvolupaus

Vegetukun palvelukonsepti yrittäjän kuvauksen mukaan on vegaanisten elintarvikkeiden maahantuonti ja tukkukauppa yrityksille ja vähittäiskauppa yksityisasiakkaille verkkokaupan kautta.

Yritys myy ainoastaan varastossaan olevia tuotteita ja toimitukset lähtevät yleensä vuorokauden sisällä siitä, kun ennakkomaksu näkyy tilillä. Jos tilauksia on tullut paljon kerralla tai varastosaldoissa on ollut virhe, toimitusaika on voinut venyä pidemmäksi, mistä on joskus tullut palautetta. Tuotepalautuksia ei sen sijaan ole tullut ja asiakastyytyväisyys on yleisesti ottaen hyvä.

Tuotenimikkeitä on reilu sata, lähinnä elintarvikkeita kuten lihaa korvaavia tuotteita, ruokaöljytuotteita, superfoodeja, luonnonmukaisia kuivattuja marjoja ja siemeniä sekä urheilulisäravinteita ja vitamiineja. Lisäksi myynnissä on muun muassa hammastahnaa ja pesupähkinöitä. Elintarvikkeet ovat pääsääntöisesti kuivatuotteita, mutta valikoimassa on myös jonkun verran kylmätuotteita. Kylmätuotteista suurin osa menee perille toimitettuna yritysasiakkaille, mutta myös jonkun verran noutopalveluna lähiseudun yksityisasiakkaille. Pakasteita ei ole tällä hetkellä sisäänostologistisista syistä valikoimassa ollenkaan. Tuoretuotteet eivät kuulu valikoimaan koska ne eivät ole liiketoimintakonseptin kannalta tärkeitä ja käytännössä nykyisillä tavaravirroilla hävikki voisi olla suurta.

Yrityksen rajautuminen pelkästään vegaanituotteisiin merkitsee tämän asiakassegmentin osalta helppoutta. Yritys myös hinnoittelee tuotteensa kilpailijoitaan selvästi edullisemmin. Lisäksi osaa asiakkaista motivoi se, että yritys lupaa jokaisesta ostetusta tuotteesta kymmenen kilogramman hiilidioksidipäästövähennysinvestoinnin.

4.5.2. Vegetukun ansaintalogiikka

Keskeistä ansaintalogiikassa on oma maahantuonti. Tarkoitus on tarjota tuotteita, joita kukaan muu ei tarjoa. Lisäksi pyrkimyksenä on hakea mittakaavaetuja kasvattamalla tilausmääriä. Asiakkaissa on sekä tukku- että kuluttaja-asiakkaita.

Kannattavuuden kannalta keskeisiä tuotteita ovat esimerkiksi jotkut kasvisnakit, joita menee volyymiltään paljon. Toistaiseksi suurin osa liikevaihdosta tulee yksityisasiakkaista, mutta yritysasiakkaiden suhteellinen osuus on kasvussa. Tukkuasiakkaille myydään pienemmällä katteella suurempia eriä. Yritysasiakkaissa on paitsi myymälöitä myös esimerkiksi opiskelijaravintoloita. Jatkossa on tarkoitus tarjota nakkeja myös grillikioskeihin.

Nykyisellä tuotevalikoimalla tavaraa ei ehdi mennä vanhaksi käytännössä ollenkaan, koska melkein kaikissa tuotteissa on pitkä säilyvyysaika. Siten hävikkiä ei käytännössä ole.

Asiakkaat

Vegetukku ei kerää asiakasrekisteriä eikä kysy tilausten yhteydessä asiakkaiden ikää, mutta yrittäjän asiakaskontaktien perusteella on syntynyt kuva asiakaskunnasta. Ikäjakauma on aika laaja, mutta tyypillinen asiakas on alle 30-vuotias opiskelija, jolla ei ole rahaa paljon käytössä ja jolle tuotteiden edullisuus on tärkeää.

Kilpailijat

Kuluttajakaupassa ainoa samanlaisella konseptilla toimiva kilpailija on vegaanikauppa.com, mutta jonka kanssa on jatkossa tarkoitus tehdä enenevässä määrin yhteistyötä. Kivijalkamyymälöitä kuten luontaistuote- ja ekokauppoja Vegetukku ei varsinaisesti koe kilpailijoinaan, vaan tukkupuolen nykyisinä tai tulevina asiakkaina tai niiden valikoiman täydentäjänä siltä osin kun on kyse tuotteista, jotka eivät toistaiseksi kuulu näiden kauppojen valikoimaan.

Tukkukauppapuolella, esimerkiksi kasvisnakeissa, on joitakin kilpailevia maahantuojia kuten Runsaudensarvi ja Itu Oy, mutta käytännössä kilpailua on niin vähän, että kuluttajahinnat ovat pysyneet korkeina. Superfoodeissa Vegetukku kilpailee myös hinnalla ekokauppojen kanssa, mikä toistaiseksi onnistuu melko hyvin ilman että tarvitsee juuri tinkiä katteista. Yrittäjä uskoo, että kilpailu tulee jatkossa kiristymään. Tässä tuotekategoriassa Vegetukku pyrkii jatkossa hakemaan kilpailuetua tuomalla tuotteita itse suoraan Kiinasta.

Markkinointiviestintä

Yritys kommunikoi asiakkaiden kanssa pääasiassa sähköpostilla mutta myös puhelimella. Facebookissa yrityksellä on peräti 2500 tykkääjää. Lisäksi ilmoittelua on eläinoikeusfoorumi-keskustelupalstalla, jonka lukijoista suurin osa on kohderyhmää. Sekä Facebook- että foorumi-ilmoittelu näkyy selkeänä piikkinä tilausmäärissä varsinkin jos on kyse suosikkituotteesta, joka on

välillä päässyt loppumaan. Yrityksellä on pienessä määrin hyvin kohdennettua lehtimainontaa sekä yksi sponsoroitava urheilija.

4.5.3. Vegetukun arvoverkosto

Maksujärjestelmät ja verkkokauppasovellus

Verkkokauppasovelluksena on kotisivukone, joka yrittäjän mukaan oli helppo ottaa käyttöön mutta siitä puuttuu tärkeitä ominaisuuksia, jotka ovat ratkaisevia ajan käytön suhteen. Sovelluksen vaihto on harkinnassa. Maksuvaihtoehtona on tällä hetkellä tarjolla vain tilisiirto. Lisäksi Vegetukun itse perille viemiin toimituksiin sekä asiakkaiden noutamiin paketteihin on tulossa vaihtoehdoksi pankki- tai luottokorttimaksut maksupäätteeseen.

Logistiikkakumppanit

Muualle Suomeen kuluttaja-asiakkaille lähetykset toimitetaan asiakkaan valinnan mukaan joko postin kautta tai Matkahuollon Lähellä-pakettina. Molemmat ovat yrittäjän kannalta suunnilleen yhtä helppoja vaihtoehtoja. Lähellä-paketti on asiakkaan kannalta kätevä, koska mahdollisina noutopisteinä ovat myös kaikki Suomen lähikauppa Oy:n kaupat, jolloin asiakas voi noutaa oman pakettinsa peruskauppareissun yhteydessä. Turussa Vegetukun yhteistyökumppani on myös paikallinen Uppveg-myymälä, josta asiakas voi noutaa tilauksensa ilman toimituskuluja. Toimitus voi tällöin sisältää myös kylmätuotteita.

Muut yhteistyökumppanit

Vegetukulla on myös yksi tuotelanseeraus. Ammatikseen yrityksiä yhdistelevä yhteistyökoordinaattori loi yhteyden valmistajayritykseen, jonka tuotetta Vegetukku on alkanut myymään sekä kuluttaja-asiakkaille että jälleenmyyjille. Jatkossa jakeluverkon ja kontaktien kehittymisen myötä on suunnitteilla myös oma tuotemerkki, joka toteutettaisiin alihankintana valmistajayrityksiltä.

4.5.4. Vegetukun monikanavastrategia

Vegetukku toimii pääasiassa puhtaana verkkokauppana. Turkulaisilla asiakkailta on kuitenkin vaihtoehtona myös nouto Uppveg-myymälästä, mikä mahdollistaa myös kylmätuotteiden

tilaamisen. Vegetukku toimii myös tukkukauppana toimittaen verkkokaupassaan myymiään tuotteita myyntiin kivijalkamyymälöihin ympäri Suomen.

Keskeiset havainnot: Vegetukku

- **erikoistunut ei-eläinperäisten elintarvikkeiden maahantuontiin ja myyntiin**
- **sekä kuluttajamyyntiä että tukkukauppaa**
- **synergia kuluttaja- ja tukkumyynnin välillä**
- **sosiaalisella medialla keskeinen osa**
- **logistisesti vaativimmat elintarvikkeet rajattu pois etämyynnistä**

4.6. Heluna Fashion

Heluna Fashion on toiminut Helsingissä elokuusta 2008 alkaen. Yrityksen verkkokauppa helunanetti.com avattiin huhtikuussa 2009. Omistajayrittäjä piti ensimmäisen vuoden ajan kauppaa yksin. Syksyllä 2009 yritykseen palkattiin myyjä.

4.6.1. Heluna Fashionin palvelukonsepti ja arvolupaus

Yrityksen päätuote ovat kengät, mutta myynnissä on myös muun muassa kosmetiikkaa, ihon- ja hiustenhoitotuotteita, hiusvärejä ja kodinhoitotuotteita. Tuotenimikkeitä on myynnissä noin 300, joista kenkiä on 130. Myymälässä suurin osa liikevaihdosta tulee kengistä, kun taas verkkokaupassa niistä tulee vain pieni osa.

Yhteinen nimittäjä kaikille tuotteille on se, että niissä ei ole mitään eläinperäistä. Myös muita vastuullisuustekijöitä kuten ympäristöystävällisyys on pyritty huomioimaan. Suurin osa kengistä on valmistettu Euroopassa.

Verkkokaupassa asiakkaalle tarjotaan käytännössä kaikki suomalaiset maksutavat ja siellä myydään vain tuotteita, jotka sillä hetkellä on varastossa. Asiakkaille luvataan viikon toimitusaika. Erillistilauksena on mahdollista saada joidenkin verkkokaupassa edustettujen valmistajien muita tuotteita, jolloin toimitusaika on yleensä noin kuukausi. Tällöin maksu otetaan vasta kun tuote on Suomessa valmiina postitukseen.

4.6.2. Heluna Fashionin ansaintalogiikka

Keskeinen osa ansaintalogiikkaa on oma maahantuonti. Suurin osa kengistä tulee suoraan ulkomaisilta valmistajayrityksiltä lähinnä Englannista, Portugalista ja Yhdysvalloista. Muita tuotteita tulee myös tukkumyyjien kautta sekä suomalaisilta valmistajayrityksiltä.

Asiakkaat

Asiakaskuntaa ovat lähinnä eläinsuojeluihmiset ja yritystä on mainostettu eläinjärjestöjen lehdessä. Asiakaskunta on melko nuorta ja naisvaltaista. Myymälässä omistajan arvion mukaan asiakkaista noin 70–80 % on naisia ja tyypillinen asiakas on noin 18–35 vuotias. Verkkokaupan asiakaskunnasta naisten osuus on vielä suurempi, mutta ikäjakaumasta ei ole tietoa. Myymälä

sijaitsee vähäliikenteisellä kadulla ja on auki vain 16 tuntia viikossa, joten satunnaisia asiakkaita käy hyvin vähän. Monet asiakkaat ovat katsoneet valikoimaa etukäteen verkosta. Asiakkaita käy ympäri Suomen ja verkkokaupan kautta tulee satunnaisia tilauksia myös ulkomailta.

Kilpailijat ja hinnoittelu

Heluna Fashion on tällä hetkellä ainoa hengittäviin ja kestäviin keinonahkakenkiin keskittynyt kenkäkauppa Helsingissä. Lähin kilpailija on Turussa. Käytännössä keskeinen kilpailija on myös yrityksen edustamien merkkien valmistajien omat verkkokaupat, joten hinnoittelu tehdään niin että hinta postikulut huomioiden on asiakkaalle kilpailukykyinen. Verrattuna ulkomaalaisiin kilpailijoihin etuna ovat helpommat palautukset, mikä varsinkin kenkäkaupassa on tärkeää, koska palautuksia tulee paljon verrattuna muihin tuoteryhmiin.

Muiden tuotteiden osalta ns. eko-kaupat ovat yksi keskeinen kilpailija joiden kanssa yritys kilpailee myös hinnalla. Pyrkimys on pitää hinnat hieman alempana kuin kalliimmalla liikepaikalla toimivilla kilpailijoilla. Suurin osa kosmetiikasta menee verkkokaupan kautta, joka houkuttelee kävijöitä myös myymälään.

Markkinointiviestintä

Maksullista mainontaa on ollut vain eläinjärjestöjen lehdissä sekä pienessä määrin Facebookissa ja Googlessa. Lisäksi yrityksestä on ollut juttua useissa eri lehdissä. Verkkokauppaan jää asiakasrekisteri ja asiakkaille lähetetään uutiskirjeitä muutaman kerran vuodessa. Lisäksi pari kertaa kuukaudessa yrityksen toiminnasta tiedotetaan Facebookissa. Verkkokaupan asiakkaiden henkilökohtainen palvelu tapahtuu sähköpostitse. Yrityksellä ei ole puhelinnumeroa.

4.6.3. Heluna Fashionin arvoverkosto

Maksujärjestelmät ja verkkokauppasovellus

Maksujärjestelmien tarjoajana oli ensin Checkout ja syksystä 2009 eteenpäin Suomen Verkkomaksut, jonka kautta saa käyttöön käytännössä kaikki suomalaiset verkkopankit, luottokunnan luottokortit ja myös Collectorin osamaksu- ja laskutuspalvelut. Verkkokauppasovellus on hankittu Valmiskaupalta, joka on suoraan integroitu Suomen Verkkomaksujen maksujärjestelmään.

Logistiikkakumppanit

Verkkokaupasta asiakkaille lähtevät toimitukset välittää Itella, jonka kanssa yrityksellä on erillinen sopimus. Tavaraa yritykselle tulee ainakin kuuden eri logistiikkayhtiön kautta. Käytännössä jonkun verran ongelmia on aiheuttanut yrityksen epästandardit aukioloajat: monet logistiikkayhtiöt olettavat vastaanottajayrityksen olevan auki arkisin päivällä. Suurin osa tuotteista tulee Euroopan sisältä, mutta joitakin USA:sta, mikä vaatii asiointia tullissa.

4.6.4. Heluna Fashionin monikanavastrategia

Myymälä ja verkkokauppa ovat melko pitkälti integroituja toisiinsa. Molemmat myyvät samaa varastoa ja verkkokaupan kautta ohjautuu paljon asiakkaita myymälään. Verkkokauppa myös tasoittaa ostamiseen liittyviä riskejä: erityisesti kenkäkauppaan liittyy riski, että varastoon jää jäännöspareja heikosti myyvistä malleista, jotka kuitenkin saattavat lopulta verkkokaupan myötä käydä kaupaksi. Yksi käytännön ongelma on varastotietojen päivitys. Verkkokaupasta täytyy jatkuvasti poistaa loppuunmyytyjä tuotteita, ettei käy niin että asiakas tilaa tuotteen jota ei oikeasti ole tarjolla.

Myymälän ja verkkokaupan keskeisin ero on se, että myymälässä selkeästi suurin osa liikevaihdosta tulee kengistä. Kengät vievät myös suurimman osan kaupan pinta-alasta. Verkkokaupassa sen sijaan pienet ja suuret tuotteet esitetään samankokoisina kuvina, joten kukin tuote on samalla painoarvolla. Lisäksi kengät ovat senkaltainen tuote, että moni ei halua ostaa niitä verkon kautta.

Keskeiset havainnot: Heluna Fashion

- **erikoistunut ei-eläinperäisten kenkien ja kosmetiikan maahantuontiin ja myyntiin**
- **kapea asiakassegmentti, asiakkaita maantieteellisesti laajalta alueelta**
- **sekä myymälä että verkkokauppa**
- **myymälä syrjässä ja rajatusti auki**
- **verkkokauppa ohjaa asiakkaita myymälään**

5. Tulosten analyysi

Seuraavaksi on käsitelty kootusti kaikkia kuutta case-yritystä ja verrattu niitä myös vastaavaan teoriaan. Alla case-yrityksiin viitataan lyhenteillä: RT=Ruokatori, VT=Vegetukku, HF=Heluna Fashion, TSE=Thermosuneco, LP=linnunponto.com ja PM=Pitkämies.

5.1 Palvelukonsepti ja arvolupaus

Keskeisiä palvelukonseptin ja arvolupauksen teemoja haastatteluissa olivat valikoiman laajuus, laatu, toimitusvarmuus, helppous ja verkkokaupan luotettavuus.

5.1.1. Valikoima

VT:n yrittäjä uskoo, että verkkokaupassa ovat vahvoilla ne tuotteet, jotka ovat alun perinkin tulleet suomalaisten kuluttajien tarjolle ensimmäisenä verkkokaupoissa. Näitä ovat esimerkiksi jotkut urheilulisäravinteet ja ns. superfoodit. RT:n kokemuksen mukaan varsinkin kuluttaja-asiakkaat vierastavat verkkokaupassa tuoretuotteita. Sen sijaan verkosta tilataan esimerkiksi tutun brändin isoja ja painavia virvoitusjuomia:

”...mut selkeesti mitä asiakkaat ei halua tilata on se liha, ne halua ite päästä kattoon sen oikean lihaköntsän sieltä tiskistä, tietysti hedelmät, vihannekset, jossain määrin, mutta yritykset kyllä tilaa niitäki... kuluttajapuolella tuoreruoka tuntuu olevan sitä mitä käydään mieluummin paikan päältä hakemasta. Isot ja painavat tuotteet on selkee, asiakas tietää brändin, se tietää paketin, se tietää ihan tarkalleen mitä sieltä tulee... sellaisia lähtee hyvin liikenteeseen”

Vastaavasti Ghazali ym. (2006) ovat tutkineet malesialaisten halua ostaa kalaa verkkokaupasta ja todenneet, että malesialaiset ovat hyvin epäileväisiä asian suhteen. Tärkein tutkimuksessa esiin tullut tekijä oli, että sähköisessä kaupassa asiakas ei pysty koskemaan ja näkemään kalaa ennen ostopäätöstä. Toinen tutkimuksessa esiin tullut tärkeä tekijä oli toimitusaika: kala on helposti pilaantuva tuote joka pitäisi toimittaa koteihin nopeasti ja jonkun pitää siellä olla vastassa, jotta sen saa välittömästi jääkaappiin. Painavien vähäarvoisten tuotteiden osalta RT:n kokemus on päinvastainen kuin LP:lla. Keskeinen ero on kuitenkin siinä, että RT:lla on kiinteät, painosta riippumattomat toimituskulut. TSE:n verkkokaupassa hinta on yksi erottava tekijä:

”Ne on noi kosteusmittarit, tuulimittarit ja näitä muita mittareita, lämpömittareita, ne on hinnaltaan... satasen, kolmatta sataa... kyllä jotain pieniä paneeleita menee sit suoraan... myös noita inverttereitä menee suoraan, siinä oli semmonen pieni piikki kun Itä-Suomessa oli nää myrskyt.”

Kalliimpia tuotteita menee vähemmän ja niissä myyntiprosessi tyypillisesti sisältää myös yksilöllistä asiakaspalvelua esimerkiksi puhelimitse.

HF:n myynnissä on selkeästi nähtävissä että vaikka kokonaisuudessaan suurin osa myynnistä tulee kengistä, verkkokaupassa niiden osuus on huomattavasti pienempi kuin kosmetiikan ja muiden tuotteiden. Moni myymälään kenkiä ostamaan tuleva henkilö on kuitenkin katsellut kenkävalikoimaa etukäteen verkkokaupassa, mutta haluaa sovittaa kenkiä ennen ostoa joten varsinainen ostos tehdään myymälässä. Hieman yllättäen PM:n haastattelussa tuli esille että sarjakuvat eivät sovi kovin hyvin myytäväksi verkkokauppaan. Yrittäjän mukaan sarjakuva on visuaalinen media jossa kaikki ominaisuudet eivät välity verkkokaupan kautta. Näin ei ole tekstikirjojen myynnissä ja yrittäjä uskookin fyysisten kirjakauppojen niiden osalta häviävän ennen pitkää.

5.1.2. Laatu

LP on varmistanut tuotteiden laadun sillä, että myy vain itse valmistamiaan tuotteita. HF pyrkii panostamaan tunnetusti hyvälaatuisiin brändeihin jotka pääsääntöisesti valmistuttavat tuotteensa Euroopassa. TSE on rajannut kiinalaiset tuotteet omasta valikoimastaan pois koska ei usko niiden laatuun. Chaon (1998) mukaan tuotantopaikan ja tuotteiden osien alkuperämaan valinta sellaiseen maahan, joka ei heikennä mielikuvaa korkeasta laadusta, voikin olla tärkeä päätös kuluttajien ostopäätöksen kannalta.

Ruokamyynnissä laatutekijänä on myös tuoreus. Haastatelluista ruokamyyjistä vain RT:lla on tuoretuotteita valikoimassa. Keräilyn ja varastoinnin ulkoistaminen aiheuttaa omat haasteensa laaduntarkkailuun, mutta valituksia tuotteiden laadusta tulee silti melko vähän:

”Kyllähän se on jokaisella keräilijällä selkärangassa se periaate että minä kerään niin kuin keräilisin itselleni omaan kauppakassiin, että kyllä sieltä pyritään aina noukkimaan se parhaimman näköinen HeVi tai liha, aika vähän niitä [valituksia] tulee, mutta aina silloin tällöin...”

PM:llä laatutekijöitä ovat tuotteiden sisältö johon asiakkaat tutustuvat myymälässä, mutta käytettyjen tuotteiden osalta myös tuotteiden kunto:

”En usko että kunto on niin tärkeä hintaan vaikuttava tekijä, mut mä kirjaan tuotetiedoissa minkälainen kunto se on... mutta ei se oo niin tärkeää... mut se on mulle tärkeää että se on hyvin sitten oikeesti täsmällinen selitetty mutta ostajille se yleensä ei oo niin tärkeää.”

Luotettavuus onkin yksi Zeithamlin ym. (2002) sähköisen palvelun laadun kriteereistä, ja oikealla kommunikoinnilla ja informaatiolla pystytään välttämään ristiriita asiakkaan odotusten ja kokemusten välillä.

5.1.3. Helppous

RT pyrkii tarjoamaan tyypillisen ruokakaupan valikoiman, lähinnä valikoimasta puuttuu vain keskiolut ja pakasteet:

”On se varmaan puute kun asiakkaat usein haluaa ostaa enemmän ruokaa kerralla ja pakasteruuat on sellainen mitä on helppo säilyttää ja täyttää se pakastin... kylmäketjussa pakasteet on hyvin hankalia.”

Myymälämyynnissä keskiolut on tärkeä myymälään asiakkaita houkutteleva tuote, mutta Suomessa alkoholin verkkomyynnille on lainsäädännöllisiä rajoitteita. RT:n kilpailija Ruoka.net myy alkoholia, mutta vain noutotavarana, jolloin myynti tapahtuu lainsäädännön mukaisesti kauppiaan valvonnan alaisena. Tällöin verkkokauppa-asioinnin helppousetu jää saavuttamatta, koska useimmiten vähemmällä vaivalla samat tuotteet saisi lähikaupasta. Alkoholimyynnin tärkeyttä ruokakaupan muulle myynnille kuvaa se, että A C Nielsen Finland Oy:n keräämän tilastotiedon mukaan Alkon myymälän saaminen supermarketin yhteyteen merkitsee supermarketille yli 8,1 % myynnin kasvua (Päivittäistavarakauppa ry 2006).

Tällä hetkellä RT:n keskeisiä asiakasryhmiä ovat muun muassa liikuntarajoitteiset ihmiset sekä yritykset, joille ei ole ongelma päivystää tiettyinä aikoina koska ovat työpaikallaan muutenkin:

”Yrityksellä se siis toimii siten että se on normaalisti joku sihtööri tai assistentti joka käy itse kaupassa ja ostaa 50 litraa maitoa ja sata pakettia kahvia niin se on niin kun hankala yhdistelmä sihtöörille. Yrityksissä ymmärretään se [tilaus verkkokaupasta] liiketoimintaa tehostavana työkaluna, sihtööri pystyy taas keskittymään olennaisiin asioihin kun ne kahvitarvikkeet, keksit, pullat, muut tarvikkeet tuodaan sitten suoraan sinne toimistoon.”

Vastaavasti esimerkiksi kotihoidossa on saatettu toimia niin, että kotihoito on itse käynyt ostoksilla vanhusten puolesta, mutta viime vuosina kotihoidon toimintamalli on muuttunut siihen suuntaan, että ruoan hankintaa ulkoistetaan, jolloin kotihoidolle jää enemmän aikaa olla vanhuksen luona.

RT:n kylmätoimituksissa on neljän tunnin aikaikkuna mikä sopii yleensä yritysasiakkaille, mutta ei kaikille kuluttaja-asiakkaille:

”Yksi potentiaalinen asiakasryhmä on kiireiset kotiäidit ja kiireiset ihmiset ylipäättään, ja niillähän tää on ihan epätoivoinen yhtälö että sun pitäis neljä tuntia odottaa kotona kun pitäis käydä siellä sun täällä ja tehdä sitä sun tätä.”

Yksi vaihtoehto voisi olla miehittämätön vastaanotto. Punakivi ja Saranen (2001) vertailivat simulaatiossaan miehitetyn ja miehittämättömän vastaanoton kustannuksia elintarvikkeiden verkkokaupassa ja totesivat, että yhden tunnin toimitusaikaikkunalla toimiva yritys voi säästää kustannuksissa 61 prosenttia siirtyessään miehittämättömään vastaanottoon, joka voi perustua esimerkiksi tavaravastaanottolaatikkoon. Punakivi ja Tanskanen (2002) totesivat, että toimitusaikaikkunalla on keskeinen merkitys vaihtoehtojen suhteelliseen edullisuuteen ja saivat vastaavassa tutkimuksessa kahden tunnin toimitusaikaikkunaan vertaamalla enää vain 44–53 prosentin säästöt. McKinnonin ja Tallamin (2003) mukaan eri toimitustapojen etuja ja haittoja punnitessa pitää asiakkaan mukavuudenhalun ja kustannuksen lisäksi huomioida myös turvallisuus, mikä sisältää varkaudet ja esimerkiksi murtautumiset vastaanottolaatikoihin.

RT on panostanut verkkokaupan helppoon käytettävyyteen ja haastateltava kertoi RT:n menestyneen Iltalehdessä tehdyssä vertailussa, jossa oli mitattu tilauksen tekoon tarvittavaa aikaa eri verkkokaupoissa. Käytettävyys voi vaikuttaa siihen, tekeekö asiakas tilaustaan ollenkaan sillä Rajamman ym. (2009) mukaan pitkällinen ja joustamaton tilauslomake ja viiveet sivuston toiminnassa ovat koetun riskin ohella keskeisiä ostoskorin hylkäämiseen vaikuttavia tekijöitä.

5.1.4. Toimitusvarmuus

Toimitusvarmuuden kannalta keskeistä on varastosaldojen paikkansapitävyys. Kaikki mukana olleet case-yritykset RT:tä lukuun ottamatta pitivät omaa varastoa. RT:lla tuotteiden saatavuutta Metrotukun varastosta ei ole varmistettu. Varastointegraatio Metrotukun järjestelmiin on ollut käytössä mutta koska Metrotukun varastosaldot ovat vain suuntaa-antavia, on päädytty siihen että perustuotteet pidetään jatkuvasti myynnissä. Jos tilattua tuotetta ei löydy ja asiakas on antanut etukäteen luvan korvaamisesta, pyritään etsimään korvaava tuote. Jos korvaavaakaan tuotetta ei ole saatavilla, tuote menee laskussa nollarivinä ja hyvitys asiakkaalle tehdään jälkikäteen.

Puhtaasti verkkokauppana toimivalla ja omaa varastoa pitävällä VT:llä varastotiedot pitävät pääpiirteissään paikkansa, sikäli kun kirjauksia ei ole tehty vahingossa väärin. HF ja PM sen sijaan myyvät samaa varastoa sekä myymälässä että verkkokaupan kautta. HF:lla tällöin mahdollinen varastosaldovirhe tulee siitä, että asiakas tilaa tuotteen joka on aiemmin myyty myymälässä, mutta

jota ei ole vielä ehditty poistaa verkkokaupasta. Pitkämiehellä ei näin voi käydä, koska myymälän kassajärjestelmä ja verkkokauppa on integroitu toisiinsa jolloin sekä myymälän kautta että verkkokaupasta myydyt tuotteet päivittyvät reaaliaikaisesti varastosaldoihin.

LP:lla kaikki mallit ovat jatkuvasti myynnissä ja niitä valmistetaan jatkuvasti kysynnän mukaan. Huippukysynnän aikana ilman varastoa toimiminen voi aiheuttaa viivettä toimitusaikoihin:

”Keväällä eniten, tuskaa ja ahdistusta aiheuttaa huhti-toukokuun vaihde, kun kirjosiippo näistä pönttöön pesijöistä myöhäisenä saapujana on pihapuussa. Sit ihmiset tajuaa, että nyt pönttö, kirjosiippo on täällä... sitten jos tarpeeksi moni ihminen tekee tämän havainnon niin tulee semmoinen kiire, että ei varsinkaan ehdi kaikkea vaikka tekisi yöt ja päivät. Se on aina ikävää sanoa asiakkaalle että ei pysty toimittamaan kun tän on perustanut sen takia että asiakkaat sais pönttöjä, linnut pönttöjä... se on jonkin asteinen epäonnistuminen... sitten jos sanoo että ei nyt just pysty mut jos kuukauden päästä niin ne sanoo, että jaa-jaa, mä palaan silloin asiaan, mut ei ne sit enää sitä muista...”

VT:llä tulee toisinaan tilaussuma silloin, kun varastosta loppuneita suosikkituotteita tulee lisää ja siitä ilmoitetaan yrityksen 2500 Facebook-seuraajalle. Oleellista tässä on kohderyhmän tehokas saavuttaminen, mutta myös kilpailijoita edullisemmat hinnat. Uusiseelantilainen Firstin yritys on vienyt vastaavia tekijöitä vielä pidemmälle ja kehittänyt siitä mielenkiintoisen liiketoimintamallin. Harmerin ja Yoongin (2008) case-tutkimuksessa esitellyn yrityksen ideana on päivittäin tuoda pieni erä kohderyhmää kiinnostavia uusia tuotteita myyntiin hintaan, joka yleensä on matalampi kuin millään paikallisella toimijalla. Halpoin sisäänostohintoihin lisätään pieni marginaali ja liikevoitto pyritään saamaan halpojen hintojen mahdollistamasta suuresta volyyymista. Tuotteet ovat myynnissä enimmillään vain 24 tuntia, tai siihen asti kun ne myyvät loppuun jos ne loppuvat saman päivän aikana. Seuraavana päivänä myynnissä ovat uudet tuotteet. Keskeistä siis on, että yrityksellä on runsaasti seuraajia jotka ovat kiinnostuneita päivittäin tulevista uusista tarjouksista.

5.2. Ansaintalogiikka

Haastateltujen yritysten ansainlogiikassa oli tavaroiden verkkokaupan lisäksi keskeistä joko niihin liittynyt palvelumyynti, myytyjen tavaroiden maahantuonti tai tavaroiden valmistus sekä monikanavaisuus. Yksi haastateltava (RT) oli puhtaasti verkkokauppias, jolloin prosessien tehokas automatisointi oli keskeistä. Taulukossa 6 on vertailtu haastateltujen yritysten ansaintalogiikan keskeisiä piirteitä ja tuotenimikkeiden määrää. Lisäksi taulukossa on myös verkkokauppasovelluksen toteutustapa, jota käsitellään seuraavassa kappaleessa sekä Facebook-fanien määrä joka melko hyvin heijastelee yritysten suhtautumista sosiaaliseen mediaan.

Taulukko 6: Ansainlogiikan keskeiset osat, verkkokauppasovelluksen toteutus ja tuotenimikkeiden ja Facebook-fanien määrä

	ansaintalogiikassa keskeistä verkkokaupan lisäksi	verkkokauppa-sovelluksen toteutus	tuotenimikkeitä	Facebookfanit
PM	maahantuonti ja myymälämyynti	itse tehty	2000	700
HF	maahantuonti ja monikanavamyynti	Valmiskauppa	300	160
VT	maahantuonti, tukkukauppa, sosiaalinen media	kotisivukone	n. 100	2600
RT	broker, myynnin automatisointi	Vilkas	2500	100
LP	oma valmistustoiminta	teetetty	30–40	0
TSE	palvelumyynti, drop-shipping	Vilkas	kymmeniä	kymmeniä

5.2.1. Työläys

Verkkokaupan pitämisessä keskeinen kustannustekijä on työvoima. Työläitä vaiheita voivat olla muun muassa tuoteinformaation ja varastotietojen päivitys, pakkaus, postitus ja mahdollisesti myös tilausten kirjaaminen, jos asiakkaille sallitaan tilausten teko muutenkin kuin verkkokaupan kautta. Taulukkoon 7 on kerätty esimerkkejä verkkokaupan pidon vaatimista työvaiheista.

Toisin kuin myymälämyynnissä, tuotepakkauksessa valmiina oleva informaatio ei sellaisenaan välity asiakkaalle, vaan sen syöttö verkkokauppaan on yksi työvaihe lisää. Toistaiseksi varsinkaan mikroyrittäjien saatavilla ei ole tietopankkeja ja rajapintoja, joilla datan syöttö verkkokauppaan voitaisiin automatisoida, vaan kaikilla haastateltavilla se vaati käsityötä. Usein kyse oli tiedon kopioimisesta valmistajan tai maahantuojan sivuilta tuote kerrallaan sekä linkkauksista mutta myös suomentamisesta ja tekstin tuottamisesta itse.

Itse maahantuomiaan elintarvikkeita myyvän VT:n jakama tuoteinformaatio määräytyy paljolti lainsäädännön mukaan. Lainsäädäntö määrää ilmoittamaan tuotteen etiketissä tietyt asiat, ja yrittäjä laittaa samalla vaivalla tekstit myös verkkokauppaan. Tiedot sisältävät tuoteselosteet suomeksi ja

ruotsiksi ja alkuperämaan sekä myös ravintosisältötietoja, silloin kun ne ovat saatavilla. Sen sijaan RT, joka ei myy itse tuomiaan tuotteita, ja jolla tuotenimikkeiden määrä on huomattavasti suurempi, joutuu priorisoimaan tuoteinformaatiossa menekkituotteitaan sekä pyrkii herkemmin linkittämään valmistajan tuotesivulle, jossa on enemmän tuotetietoa. Demangeotin ja Broderickin (2007) mukaan tällaiset linkitykset myös tyydyttävät ihmisen perustarvetta ymmärtää ja tutkia ympäristöään. TSE saa verkkosivuilleen maahantuojiltaan valmiita tekstejä ja kuvia. HF käyttää usein ulkomaisten valmistaja- ja tukkuyritysten englanninkielisiä tekstejä joiden alkuun on lisätty lyhyt suomenkielinen teksti.

VT:n käyttämä halpa verkkokauppasovellus ei ole integroitu logistiikkayhtiöiden järjestelmiin mikä aiheuttaa sinänsä helposti automatisoitavissa olevien työvaiheiden teon käsin. Turhien ylimääräisten rutiinityövaiheiden teko tuntuu yrittäjältä turhauttavalta, mutta jo käyttöönotetun sovelluksen vaihtaminen on kuitenkin projekti, johon ei lähdetä löyhin perustein. Vastaavasti myös TSE:n yrittäjä ei ole halukas vaihtamaan sovellusta vaikka sen päivittäminen on välillä hidasta:

”Jos mä rakennan ja laitan niin se kestää, mutta on se parantunut, ja nyt kun mä oon sitä oppinut käyttämään niin se on sitten vaikea lähteä käyttämään mitään muuta pohjaa, kun se on kuitenkin valmis pohja ja sen rakenteluun menee aikaa.”

Smithin ym. (2009) mukaan integroidut tietojärjestelmät, jotka tarjoavat konkreettista reaaliaikaista tietoa, voivat myös olla tärkeitä strategisen päätöksen teon apuvälineitä, ei ainoastaan isoissa vaan myös pienyrityksissä.

Kaikilla haastatelluilla yrityksillä etämyynti tapahtui ensisijaisesti verkkokaupan välityksellä. Esimerkiksi RT kuitenkin otti tilauksia myös puhelimitse sekä aiemmin myös faksilla. RT:n kokemus oli, että varsinkin vanhempi väki haluaa tehdä tilauksia myös puhelimitse, jolloin tilaus joudutaan syöttämään itse verkkokauppaan. Lisäksi kokemusta on asiakkaista, jotka suosivat faksia, mutta faksista on sittemmin luovuttu sen työläyden takia.

Levyn ym. (2001) mukaan, PK-yritysten IT-investointeihin vaikuttaa voimakkaasti se, keskittykö yritys ensisijaisesti kustannusten minimointiin vai lisäarvon tuottamiseen. Toisena dimensiona Levyn fokus-dominanssimallissa on asiakkaiden määrä, joka määrää sen keskittykö kustannusorientoinut yritys koordinointiin vai tehokkuuteen ja lisäarvo-orientoitunut yritys yhteistyöhön vai innovointiin. Koska työssäni tutkin vain kuluttajakaupan alan yrityksiä, on asiakkuuksien määrä suhteellisen suuri. Käytännössä tutkitut yritykset pyrkivät tietojärjestelmien käytöllään lähinnä kustannustehokkuuteen. Lisäarvo-orientaatiota voi nähdä lähinnä siinä, että

osalla yrityksistä asiakasviestintä sosiaalisen median käytön myötä ylitti sen mitä olisi välttämätöntä. (Levy 2001)

Taulukko 7: Esimerkkejä verkkokaupan pidon vaatimista työvaiheista

työläs työvaihe	sitaatti
Tilauksen kirjaaminen	<i>”Asiakasta oli pyritty opastamaan verkkokaupan käytössä miten ostoslistoja tehdään kätevästi, mutta heti eka päivänä tuli 400 faksia, lähinnä käsin kirjoitettuja tilauslomakkeita joita sitten iso rivi kavereita jotka hakkasi verkkokauppaan... ja ihan loppuvaiheessa vieläkin yli puolet tuli faksilla. Ongelmana oli muun muassa että käsialasta ei saa selvää, tiedoissa on puutteita, tai faksi on lähetetty väärin päin yms.”, RT</i>
Pakkaaminen	<i>”Mä lähetän sen niin että se on tosi hyvin pakattu koska mä oon myöskin pari kertaa tilannut kirjoja ja sitten tulee aika surkeassa kunnossa koska mä olen myöskin ollut töissä postissa ja mä tiedän miten ne heittää niitä paketteja... sarjakuvapiireissä tuo objekti on niin tärkeä, se on tärkeä että se tulee samassa kunnossa kun mä lähetän sen... kerran joku tuli valittamaan... mä sain sun paketin ja mä en saa sitä millään auki (nauraa) ...laita vähemmän teippiä...” , PM</i>
Osoitetietojen tulostus	<i>”Esimerkiks siinä [verkkokauppasovelluksessa] ei oo minkäänmääköistä yhteyttä Prinetti ja muihin palveluihin ja mä joudun joka ikisen tilauksen mikä lähtee postilla, copy paste, joka kerta kun tulee uus asiakas, niin se on ihan kauheen rasittavaa... noi on sellaisia juttuja jotka voi tuntuu silleen et on aika vähäpätöisiä mut sen jälkeen kun sen saman ruljanssin on tehnyt 700 kertaa... vaikka siinä menis vaan pari kolme minuuttia niin siinä vaiheessa kun laskee kuinka monta kymmentä tuntia vuodessa...” , VT</i>
Tuoteinformaation syöttö	<i>”Saan verkkokaupan tuotetiedot ja kuvat maahantuojilta, mulla on lupa käyttää niitä sieltä niitten sivuilta... Control-C, Control-V, tuttua toimintaa (nauraa)...” , TSE</i>
Varastonhallinta, tavaran sisäänostot	<i>Verkkokaupan saatavuustietojen jatkuva päivittäminen on haastavaa kun samaa varastoa myydään sekä verkossa että myymälän kautta eikä niiden myyntijärjestelmiä ole integroitu toisiina. Lisäksi uusintaostojen suunnittelu vaatii aina inventaarion tekemisen käsin koska automaattisesti päivittyviä varastotietoja ei ole, HF</i>

5.2.2. Varasto

PM:n mukaan isoimmat suomalaiset verkkokirjakaupat toimivat yleensä niin, että ne ottavat valikoimaansa kaikki tukkumyynnissä listalla saatavissa olevat tuotteet, joista suurta osaa heillä ei ole varastossa vaan ne ovat esimerkiksi kustantajan varastossa. Tällöin heillä on pieni varasto, mutta laaja valikoima nimikkeitä ja sama valikoima kuin muilla. Hinnoissa saattaa olla pieniä eroja sen mukaan, minkälaiset katteet kullakin on. PM sen sijaan myy vain varastossa olevia tuotteita, ja valikoima on valikoitunut omistajan omien mieltymysten mukaan. Netessinen ja Rudin (2006) mukaan internet-vähittäiskauppiat hyödyntävät yhä enemmän ns. drop-shipping vaihtoehtoa, jossa tukkumyyjä omistaa ja varastoi myytävät tuotteet ja toimittaa ne suoraan asiakkaalle vähittäismyyjän pyynnöstä. PM:n yrittäjän oma kustantamo osaltaan palvelee myös drop-shipping periaatteella toimivia verkkokauppoja:

”Meillä on tuo kustantamo Huuda Huuda ja meillä on vaan yks tukku toi Sarjakuvan toivo... Kirjavälitys ostaa Toivolta kirjoja ja sitten kirjakaupat ostavat Kirjavälitykseltä... tukku sijaitsee Turussa, ja mä tiedän että siellä ei oo vielä meidän uutta kirjaa ja jos nyt haluaa joku tyyppi Rovaniemeltä ostaa sen, se menee Art librikseltä, se kestää pari päivää ennen kuin mä lähetän sen Turkuun, sit menee Kirjavälitykseltä sinne, sit nettikaupasta sinne Rovaniemelle.”

Sen sijaan TSE hyödyntää drop-shipping vaihtoehtoa itse:

”Koska toimitukset on niin nopeita et se on ihan sama tuleeko ne täältä vai mistä ne tulee, mut jos joku haluaa hakee niin sitten se tilataan tänne, mut sit yleensä otetaan muutakin tänne kun ei sitä kannata yhtä... tai sit asiakas voi hakee suoraan maahantuojalta, jos kysyy et missä on mökki ja se on Turun saaristossa niin sanoo et käypä sitten Raisiossa hakeen maahantuojalta, sitten tilataan tavarat ja haet sieltä... se menee myöskin niin, jos se sattuu reitille.”

Netessinen ja Rudin (2006) mukaan drop-shipping vaihtoehdon etuna on, että useilla eri vähittäiskauppiilla on sama varasto mikä pienentää riskiä. Perinteisempi vaihtoehto sähköisessä kaupassa on, että vähittäiskauppialla on oma varasto. Lisäksi vähittäiskauppias voi yhdistää nämä kaksi vaihtoehtoa siten, että ensisijaisena vaihtoehtona on oma varasto mutta drop-shipping vaihtoehtoa käytetään varalla silloin, kun omasta varastosta on tuote loppunut. HF ei varsinaisesti hyödynnä tätä vaihtoehtoa, mutta ottaa asiakkailtaan erillistilauksia edustamiensa tuotemerkkien tuotteista, joita ei itse pidä varastossaan.

VT myy tuotteita omasta varastostaan, mikä on vaatinut rekisteröitymisen elintarvikehuoneistoksi. Elintarvikealan viranomaissäädöksistä aiheutuu usein aloittelevalle yrittäjälle jonkun verran työtä, ja esimerkiksi VT:lle tämä merkitsi lisäinvestointeja varaston remontoimnin yhteydessä.

”Kaikki nuo byrokratiajutut on ratkaistavissa, ei ne vaadi mitään mahdottomia... et siinä vaiheessa kun varastoa remontoitiin ihan sitä silmällä pitäen niin mä etukäteen kirjoitin suunnitelmat ja vein pohjapiirroksot et tämmöstä ollaan tekemässä ja sit siltä [viranomaiselta] tuli lista et mitä pitää tehdä ja sitten kun se rupes olemaan valmis niin käytiin taas kattomassa, ja se sano et on muutama pieni juttu mitä pitää korjata, ja sit nekin saatiin kuiteskin kaikki korjattua silleen niinkun kohtuullisin investoinnein... lisäksi se et terveysviranomaisten kanssa on ihan turha ruveta tappelemaan, koska se ei sitä asiaa auta yhtään (nauraa), se on vaan pakko sitten joustaa itte.”

RT:lla ei ole omaa varastoa jolloin alkuinvestointeja varastoon ei ole tarvittu. RT:lla on myös kokemusta toiminnan volyymin suuresta muutoksesta, jossa ilman varastoa toimiminen helpotti muutosta:

”Tuo downskeilaaminen kuitenkin sujui kohtalaisen helposti, kun ei oo kun verkkokauppa ja ihmisiä eli ei oo mitään fyysistä varastoa tai fyysistä tilaa, myymälää tai sen sellaista, joita on vähän vaikeempi lähteä downskeilaamaan...”

Taulukko 8: Varastonhallinta, tuotepuutteen hoito, tuotetietojen päivitys ja integrointi logistiikka-yhtiöiden järjestelmiin.

	varasto	tuotepuutteen	tuotetiedot	integrointi logistiikkayhtiöiden järjestelmiin
RT	Metrotukku eli ulkoistettu	asiakkailta saatu lupa korvaamiseen	A-tuotteita priorisoitu, linkitykset valmistajien sivuille	kyllä
VT	oma varasto ja maahantuonti	verkkokaupassa reaaliaikainen varastodata	tuotteita kohtalaisesti, kaikki etikettitiedot myös verkkokauppaan	ei
PM	oma varasto ja maahantuonti	verkkokaupassa reaaliaikainen varastodata	englanninkieliset tuotetiedot, käytettyjen osalta myös kuntotiedot	ei
LP	oma valmistustoiminta	tuotteet valmistetaan kysynnän mukaan, ruuhka-aikoina viiveitä	staattinen tuotevalikoima, harvoin päivitettävää	ei
TSE	drop-shipping	viiveet mahdollisia jos tuote ei olekaan saatavilla maahantuojalta	valmistajien sivuilta saatavat tiedot, toimitusaikatiedot tuotekohtaisia	kyllä
HF	oma varasto ja maahantuonti	myymälämyynnin päivitys varastodataan ei reaaliajassa, tuotepuutteen mahdollisia	valmistajan sivuilta kopioituja tietoja, usein kääntämättä	kyllä

Keskeinen osa varastonhallintaa on sisäänostojen suunnittelu. TSE toimii pääosin drop-shipping periaatteella, mutta ostaa samalla tuotteita jonkun verran myös varastoon, koska maahantuojan antamat alennukset riippuvat siitä, ostaako yhden vai useamman tuotteen kerralla. HF:n yrittäjä koki, että sisäänostojen suunnittelu on sekä työlästä että tärkeää, koska varsinkin kenkäkaupassa kysynnän ennakointi pienellä volyymillä on vaikeaa. VT:llä on suhteellisen rajattu tuotevalikoima ja kattava asiakasverkosto, jolloin ostojen suunnittelu on helpompaa ja kysyntää voi joustavasti aktivoida aina toimitusten tullessa.

Varastoinnissa kuluja aiheuttavat paitsi varastoon sitoutunut pääoma, myös mahdolliset vuokratulot. Molemmilla haastatelluilla myymälämyyntiä harjoittavilla yrityksillä varasto oli myymälän yhteydessä ja merkittävä osa tuotteista oli myymälän hyllyssä. RT:llä ei ole omaa varastoa ollenkaan. TSE:llä on kesäisin pieni varasto yrittäjän omassa autotallissa, joten erillisiä vuokratuloja ei tule. Myös LP:n valmistustoiminta ja siihen liittyen materiaalien varastointi on oman kodin yhteydessä. Haastatteluissa kävi muutenkin ilmi, että melkein kaikki haastateltavat pitivät omaa kotiaan osittain varastona, toimistona tai tekivät muita yritystä hyödyttäviä toimia myös kotonaan.

5.2.3. Hinnoittelu ja toimituskulut

Ruokamyymästä RT:lla on 15 euron keräily- ja toimitusmaksu. Maksu ei kata kaikkia toimituksen ja keräilykuluja, mutta haastateltava uskoo, että se on silti asiakkaiden mielestä paljon ja saattaa vaikuttaa siten, että asiakkaat tilaavat kerralla enemmän. Maksu oli aiemmin 10 euroa, ja haastateltavan mukaan maksun nostolla ei ollut suurta vaikutusta tilauksiin. Huang ja Oppewal (2006) tutkivat toimituskulujen vaikutusta kuluttajan ostokanavan valintaan Etelä-Englannissa. He totesivat, että 15 minuutin lisäys kauppamatkan pituudessa vaikutti valintaan verkkokaupan ja myymälän välillä enemmän kuin verkkokaupan viiden punnan lisäys toimitusmaksuun.

Myös VT:llä oli aiemmin 10 euron toimitusmaksu, jota laskettiin asiakkaitten antaman palautteen takia 8 euroon, joka ei täysin kata toimituskuluja. Sen takia painavammissa tuotteiden hinnassa on jonkun verran huomioitu toimituskuluja. Sen sijaan RT ei huomioi tuotteiden painoa vaan käytössä on kiinteä hinnoittelukerroin ja lisäksi erityisesti menekkituotteiden osalta katsotaan pääkilpailijan hintatasoa. Syynä tähän on paitsi se, että tuotteiden suuri määrä ei mahdollista jokaisen tuotteen hinnoittelua erikseen, myös se, että Itellan kanssa tehdyssä sopimuksessa hinnoittelu ei mene painon mukaan. VT:llä on lisäksi tarjolla ilmainen kuljetus yli 150 euron tilauksista. Lewisin ym. (2006) mukaan ilmaisen kuljetuksen tarjoaminen tietyn summan ylittävissä tilauksissa on hyvin tehokas

tapa saada lisää myyntiä. Lewis ym. (2006) tulee kuitenkin omassa tutkimuksessaan käsiteltyjen yritysten osalta siihen tulokseen, että huolimatta lisääntyneestä myynnistä, yritykselle itselleen maksettavaksi tulevat kuljetuskulut riittävät tekemään tällaiset tarjoukset yritykselle kannattamattomaksi.

Ringin ja Tigertin (2001) mukaan elintarvikekaupassa sähköisen kaupan alkuaikoina puhtaat verkkokauppiat epäonnistuivat toisaalta siksi, että ne eivät saavuttaneet sellaista kilpailuetua suhteessa perinteisiin kivijalkamyymälöihin mikä olisi vaikuttanut kuluttajien kanavan valintaan mutta myös siksi, että ne eivät pystyneet kehittämään kannattavaa liiketoimintamallia. Verkkokauppiat eivät osanneet ennakoida, että kokonaiskulut asiakasta kohti ovat sähköisessä kaupassa selvästi korkeammat kuin kivijalkamyymälöissä. Asiakkailta pitäisi veloittaa huomattavasti enemmän, jotta liiketoiminnasta tulisi kannattavaa. Monet verkkokaupat pyrkivät asettamaan hinnat kilpailukykyisiksi perinteisten ruoan vähittäiskauppioiden kanssa, mikä johti siihen, että hinnat eivät kattaneet edes muuttuvia kuluja, jolloin yritys hävisi sitä enemmän mitä enemmän se myi. (Ring 2001)

TSE ja LP hinnoittelevat toimituksen toteutuneitten kulujen mukaan, mutta melkein kaikilla muilla haastateltavilla toimituskulut menivät tappiolle. LP hakee hinnoittelullaan läpinäkyvyyttä: pöntöt ovat edullisia mutta niiden lähetys maksaa. Jotkut asiakkaat ovat tyytymättömiä kalliisiin postikuluihin:

”Aina on se asiakasryhmä joka kauhistelee et onpa kalliit toimituskulut ja näin niinkun anekdoottina ja kinuu alennusta ja sit kertoo seuraavassa lauseessa et me lähetään nyt kuukauden lomamatkalle Thaimaaseen mikä arvatenkin maksaa jotain mut silti niinkun noin 16 euros, niin voisiks nyt ees pari euroo poijes, must se on vähän synkkää, mut valtavasti suurempi on se asiakasryhmä kun haluu ne pöntöt ja okei, se maksaa sit sen minkä se maksaa mut kyllä mä pöntöt haluun, antaa tulla vaan, kaikki maksaa.”

VT:n myynti menee sekä suurempien kaupunkien hintatietoisille asiakkaille, joille VT on edullinen vaihtoehto kalliilla liikepaikoilla toimiville ekokaupoille, mutta myös pikkukaupunkeihin joissa tuotteita ei ylipäättäen ole saatavilla. Johnsonin ym. (2006) mukaan tyytymättömyys paikallisten vähittäiskauppioiden tarjontaan on yksi keskeinen syy hyödyntää myös sähköistä kanavaa ostoksissa. VT:n kuluttaja-asiakasmyynti tukee omalta osaltaan myös tukkumyyntiä, koska yrittäjä voi tarjotessaan tuotteitaan myyntiin osoittaa myyvänsä jo ennestään alueelle tuotteitaan. RT:n yrittäjä näkee syrjäseuduissa sekä potentiaalia että logistisia haasteita:

”Siellähän se potentiaali olisi, mutta varsinkin jos on kylmätuotteita, kustannukset asiakkaalle muodostuvat suuriksi, ratkaisuna on mietitty erilaisia soluja, joka pitäis huolta siitä että sinne tilataan ja viedään isompi erä vaikka tietynä päivänä viikosta... esimerkiksi Luomulaatikko toimi tällaisella konseptilla.”

Molemmat haastatellut elintarvikealan yrittäjät uskovat ruokien verkkomyynnin kasvavan jatkossa, mutta RT:n edustaja korosti, että merkittävää siitä tulee vasta kun suuret toimijat lähtevät mukaan englantilaisen Tescon esimerkin (Quader & Quader 2008) innoittamana:

”Tescon esimerkkiä tarkkaillaan ja nähdään että verkkomyynti muodostuu yhä tärkeämmäksi tulonlähteeksi Tescolle ja siihen suuntaan mennään, samalla ymmärtäen markkinoiden eroavaisuudet huomioiden esimerkiksi asumistiheys, markkinan koko, joten Tescon esimerkki ei sellaisenaan yks yhteen istu Suomeen. Esimerkki kuitenkin kuvastaa sitä että sinne suuntaan mennään, ihmiset haluaa palvelua ja monikanavaisuutta”

RT myy mahdollisimman kattavaa elintarvikemyymälän valikoimaa, kun taas VT on erikoistunut kapeampaan asiakassegmenttiin. Brynjolfsson ym. (2009) ovat verranneet dataa perinteisistä kivijalkamyymälöistä internet- ja kataloogimyyjiin ja todennut, että kivijalkamyymälät ovat keskeinen kilpailija verkkokauppiaille kun on kyse valtavirtatuotteista mutta verkkokauppiat ovat melko immuuneja kilpailulle, kun on kyse niche-tuotteista. Koska internet-kanava myy suhteessa enemmän niche-tuotteita kuin katalogikanava, internet-myyjien kilpailu paikallisten myyjien kanssa on vähäisempää kuin katalogimyyjien ja paikallisten myyjien välinen kilpailu.

5.2.4. Uusiasiakashankinta

Kaikilla haastatelluilla hakukonenäkyvyys oli tärkeä verrattuna printtimediaan, mutta suhtautuminen sosiaaliseen mediaan vaihteli. Esimerkiksi LP on valmistajayritys, jolta tuoteuutuuksia tulee harvoin joten sosiaalisen median sisällön tuottaminen tuntuu haasteelliselta ja tuoteinformaatioon riittää perinteiset nettisivut. Vastaavasti Tietotekniikan liiton vuoden 2009 IT-barometrin vastanneista yrityksistä yli puolella oli verkkoliiketoimintastrategia mutta vain 15 prosenttia vastaajista kertoi yrityksensä tehneen strategian vertaismedian hyödyntämiselle ja vain neljäsosassa yrityksistä oli käytössä vertaismediaa koskeva ohjeistus (Text 100 Conexio 2009).

RT:n edustajan mukaan verkkokauppa on liiketoimintaa siinä missä mikä muukin tahansa ja markkinoinnin perusasiat pätevät edelleen:

”Mitä on myymälämarkkinointi? Sä yrität saada asiakkaita myymälään, jollakin tavalla heittämällä. Tietysti se näkyvyys, tiedetään että tossa on toi Siwa, A-teline siinä kadulla, jotain mainoksia ikkunassa, lehdessä joku mainos, ja bonukset tietysti tulee... Niiden ainoa motiivi on saada asiakkaat sinne myymälään. Lähinnä se perustuu sijoittamiseen. Tärkein markkinoinnin duuni on mieltä, missä asiakkaat virtaavat, mistä minä löydän hyvän myymäläpaikan.

Verkkokaupassa tavallaan jossain määrin toimii sama dialogi, meidänkin tavoite on saada asiakkaat verkkokauppaan, mekin pyritään miettimään missä asiakkaat liikkuvat ja pyritään näkemään siellä. Tietysti tänä päivänä Google on se missä asiakkaat liikkuu, se pitää optimoida. Sitten tietysti erilaiset muut portaalit, keskusteluryhmät, hakemistot, siellä pitäis kans näkyä.”

Kopallen ym. (2009) mukaan aiempi tutkimus naivisti oletti että internet eliminoi asiakkaiden etsintäkustannukset ja verkkokaupasta tulee täysin kilpailtua. Näin ei Kopallen ym. (2009) mukaan ole kuitenkaan käynyt, vaan verkkokauppojen hintojen hajonta on samankaltainen kuin kivijalkamyymälöissä. Xun ym. (2008) mukaan samaan tapaan kuin myymälämyynissä, myös verkkokaupoissa on sisäänheittotuotteita, jolle tarjotaan kilpailijoita matalampi hinta jotta verkkokauppaan saadaan asiakkaita, ja samalla myydään näille vaihtoehtoisia tai täydentäviä tuotteita korkeammalla katteella, jotta alennustuotteiden matalat katteet saadaan kompensoitua.

Toisaalta Hofackerin (2008) mukaan ajattelu perinteisen myymälän ajattelumallien kautta on rajoittanut sähköisen kaupan tutkimusta. Samalla valikoiman, verkkotopologian ja asiakkaiden keskinäisen arvonluonnin tutkimus on jäänyt liian vähälle huomiolle.

Melkein kaikki haastateltavat pitivät hakukonenäkyvyyttä tärkeänä ja olivat osanneet sitä myös optimoida (ks. taulukko 9). Erityisen tärkeänä pidettiin luontaista Google-näkyvyyttä mutta osa haastatelluista oli ostanut Googlelta myös maksullista näkyvyyttä. Googlen Adwords tarjoaa hakusanoihin perustuvaa mainontaa, jolla voidaan tavoittaa mainostajan palveluista oletettavasti kiinnostuneita henkilöitä näyttämällä yrityksen mainoksia hakujen yhteydessä. Mainontaa voidaan kohdentaa myös tietylle alueelle ja kustakin klikkauksesta peritään maksu, johon vaikuttaa myös avainsanojen laatu (Tinnilä ym. 2008).

Kaikilla haastatelluilla yrityksillä yhtä lukuun ottamatta oli käytössä Google Analytics, jolla yrittäjä voi analysoida hakukonenäkyvyyttään. RT käytti analysointiin lisäksi myös e-trackeriä. RT:n edustajan mukaan siihen, mistä asiakas alun perin on kuullut yrityksestä, on vaikea päästä käsiksi. Tilanne verkkokaupassa on joka tapauksessa parempi kuin kivijalkamyymälässä, vaikka erilaisten kanta-asiakaskorttien myötä myös myymälämyynnistä saadaan enemmän tietoa.

Suosituin hakusana, jolla yritysten sivuille tultiin, oli yleensä yrityksen nimi, jolloin kävijä yleensä konvertoituu ostavaksi asiakkaaksi, koska on tietoisesti hakenut yritystä ostoaikeissa. Sen lisäksi esimerkiksi RT:lla on hakutuloksissa pitkä häntä johtuen suuresta tuotemäärästä ja tuotetietojen hakukoneoptimoinnista. RT:n haastateltava toimi haastatteluhetkellä myös verkkokauppa-

ohjelmistoja toimittavan Vilkkaan hallituksen puheenjohtajana. Vilkkaan ohjelmistossa on mietitty myös hakukoneoptimointia:

”Kolmasosa maan toimivista verkkokaupoista on Vilkkaan palveluita käyttäviä. Asiakkaat maksavat keskimäärin 80 euroa kuukaudessa palveluista koska kyseessä on kilpailtu ala... me käytetään e-pages ohjelmistoa, sovellutukseen on mietitty hakukoneoptimointi, analytiikat ja tämmöset, e-pagesilla on oma tiiminsä tähän joka nimenomaan miettii koko ajan hakukonenäkyvyyttä.”

Myös Malagan (2007) mukaan hakukonenäkyvyyteen panostaminen on kustannustehokkaampaa kuin hakusanamainonta. Malagan (2007) mukaan linkitykset omille sivuille ovat tärkeitä hakukonenäkyvyyden kannalta, mutta niiden saaminen on työlästä verrattuna sivujen sisäisiin optimointitekniikoihin. Haastateltavista erityisesti LP ja VT uskoivat hyvän hakukonenäkyvyytensä perustuvan hyvään verkostoitumiseen, kun taas TSE ja RT olivat miettineet semantiikkaa (ks. taulukko 9).

Useampaan haastateltavaan oli otettu myös yhteyttä hakukonenäkyvyyttä tarjoavista firmoista. Esimerkiksi LP:n yrittäjä kuitenkin koki yhteydenotot turhiksi ja häiritseviksi:

”Se on hyvä kun joskus joku soittaa ja kysyy miten me saatais teille nettinäkyvyyttä, esimerkiksi jotain Google-mainoksia. Mä sanon ’koita pistää sinne linnunpönttö’, sit ne menee ihan luu kurkkuun kun se onkin siellä ensimmäisenä et ei sit tarvi, ja niit soittaa paljon, voi jumalaut niit soittaa... mulla on semmonen teoria että vähintään joka viikko tai joka kuukausi perustetaan Suomessa joku hakupalveluyritys, sille keksitään outo nimi ja sit ne vaan perustaa uuden luettelon ja sit rupee soitteleen yrityksille ja myy, ja niin suuri osa yrityksistä ottaa sen että niitten kannattaa toimia..., ja mä sanon niille aina että jos ilmaseks jotain tietoo jonnekin menee niin olkaa hyvä ja laittakaa mutta mitään ei makseta, no sit ne tietty jatkaa juttua ja sit mä kiivastun, kun ne ei ymmärrä kerrasta.”

LP ei ylipäättään pitänyt maksullista mainontaa tarpeellisena:

”Kymmenen vuotta tätä hommaa, ei yhtään maksettua mainosta”

Weinrauchin ym. (1991) mukaan pienyrittäjien rahalliset panostukset markkinointiin ovat yleensä toisarvoisia verrattuna muihin kuluihin ja he saavat kilpailuetua suhteessa suurempiin yrityksiin erikoistumalla kapeaan markkinarakoon.

Taulukko 9: Esimerkkejä yritysten toimista ja suhtautumisesta hakukonenäkyvyyden, sosiaalisen median ja perinteisten mainoskanavien suhteen.

	hakukonenäkyvyys	sosiaalinen media	perinteiset kanavat
RT	"Kaikki sisältö mitä tehdään niin kyllä aina on mielessä hakukoneoptimointi... kaikki tittle-tekstit ja metatagit tietysti otetaan huomioon. Esimerkiksi astianpesuaine, pitää miettiä asiakkaan semantiikasta lähtien, miten asiakas todennäköisesti hakee sitä Googlesta. Me löydetään avainsanatyökalulla millä tavalla asiakkaat hakee, onko se astianpesuaineet vai astianpesuaine, tiskiaine vai tiskipesuaine vai mikä se on."	"Se on se meidän Facebook toiminta pikkusen sellaista yksipuolista, se on semmosta promopromoo, nyt tämmönen tuote on tässä tällä hinnalla, siihen pitäis panna vähän enemmän luonnetta siihen facebookkaamiseen"	"Google toimii ihan ylivoimaisesti parhaiten... radio, no radio toimii ihan o.k, televisio ei, sanomalehti tai printti ei, mut siis verkkonäkyvyys on ihan ylivoimainen, bannerit ei, mut ihan siis luontainen näkyvyys ja erilaiset viittaavat sivustot, painat vaan, klikkaat ja ohoh, mikäs tää on, ruokakauppa..."
VT	"Mulla oikeestaan nytkin on siellä rahaa sisällä et jos tulee hiljasta niin mä saan sinne kampanjoita pystyn saman tien... mä oon onnistunut ihan ite aika hyvin optimoimaan sen et miten ihmiset löytää sinne sivuille... se on se et just on saanut kaikenmaailman verkostoja tai et tutut linkittää mun sivuille ja mä linkitän sit niille, tommonen linkkien määrä ja sit millaisista lähteistä sivuille linkitetään, se on aika tärkeä juttu."	"Vegetukulla on Facebookissa joku kaks ja puol tuhatta tykkääjää... en mä tiedä [mistä ne on tulleet], ihmiset vaan innostu siitä konseptista... ja sitten kaverit ja kavereitten kaverit ja niin edespäin, sieltä on tullut kans tietekin aika paljon"	pienessä määrin hyvin kohdennettua lehtimainontaa
PM	ei kiinnostunut varsinkaan maksullisesta näkyvyydestä koska nettikauppa ei ylipäättään ole keskeinen osa toimintaa	"Facebookissa mulla on viissataa seuraajaa, mä laitan sinne kaikki tapahtumat täällä ja jos on joku tärkeä kirja tullut kauppaan... mutta en kaikkia uutuuksia mitkä on tullut kauppaan, mä laitan sen listan foorumiin eli toi kvaak, punk in finland -foorumille ja pariin muuhun"	"Mä en koskaan osta mainostilaa... jos olis enemmän rahaa niin ostaisin"
LP	"Mun sivut on ollut siinä ykkösenä niinkun koko ajan, tai niin kun ainakin muutama vuosi perustamisesta, koska monet arvostaa sitä niin paljon että pistää sinne omilta sivuiltaan linkin, ja se on ihan oikee peruste mun mielestä, sitä mä pidän hyvänä juttuna kun se tulee ensimmäisenä"	"Mä oon ajatellu että sehän ois tätä päivää, kaikki firmathan on Facebookissa, mut en mä oikeen, kun en mä siellä oo itekään, kai siit jotain etuu sit saa, mut eiks sinne pitäis sit aina päivittää jotain hassunhauskaa, nyt olemme täällä siilinpönttöjen keskellä ja tommosta... mut jos sä meet sinne ja laitat firman ja et päivitä koskaan niin eihän se sit toteuta sitä Facebookin ideaa [et oo niin sanotusti lähtenyt sosiaaliseen mediaan mukaan?] no näin vois sanoa että mua ei siellä juuri näy... eikä se oo ees niin sosiaalinen, on paljon sosiaalisempaa soittaa puhelimella tai mennä käymään..."	"Ei yhtään maksettua mainosta, mut lukemattomia, hyvin paljon eri lehdissä juttui, koska tää on semmonen aihe mistä lehdet mielellään kirjoittaa... se on tehokkaampaa kuin maksettu et 'osta pönttö', ku et sit siinä on vähän juttuu ja jos käy tsägä niin siinä mainitaan www.linnunpöntto.com, noi huomaa aina, joskus musta oli aukeema esimerkiks Pirkka-lehdessä, jonka levikki on jotain satamilojoonaa tai jotain, niin sen tosiaan huomas..."
TSE	"Mä oon ite tehnyt tän optimoinnin, se vaatii pienen tai aika isonkin opiskelun... kyl se onnistuu, aika hyvät laatupisteet mulla on... mulla on kaikki sanat katottu, oon oppinut että pelkästään "aurinkopaneeli" ei välttämättä hyvä sana, pitää olla "aurinkopaneeli mökille"... ja mulla kaikki linkit on niin että se menee sit siihen kosteusmittarin kohdalle eikä vaan yleensä mun sivulle... siitä Google on mainio kun se on niin tarkka... se robotti katoo että jos ei se toimi, se ilmoittaa että se on sääntöjen vastanen... pääasiallinen mainonta on kyllä 90 prosenttisesti Googlen kautta."	"Mä oon Facebookissa mutta mä en oo sellainen kirjoittajatyyppe et mä roikkuisin siellä silloin kun mulla on aikaa... koska se on vähän semmoinenkin pelko perseessä, että sitten kun sä juutut sinne niin sä joudut olemaan siellä koko ajan vastailemassa... kyllä mä oon mainostanutkin Facebookissa, kyllä ne toimii, kyllä niitä käydään kattomassa, mut tällä hetkellä ei oo, siellä pystyy hyvin rajaamaan sen, toimii samalla tavalla kuin Googlekin, on hyvin samankaltainen"	"mut ei oikeestaan [luettelomainonta] toimi yhtään, kyllä ne varmaan toimii näillä jotka pizaa myy, meillä oli neljän firman yhteinen [mainos], yks sivu kahta puolta saatiin se siillain kohtuu hinnalla"
HF	valmiskauppaohjelmiston optimointi	tiedotusta uutuustuotteista parin viikon välein	pienessä määrin hyvin kohdennettua mainontaa

5.2.5. Vanhojen asiakkaiden arvon kasvatus

Kolmella yrityksellä (HF, TSE, RT) oli käytössä vanhoille asiakkaille lähetetyt uutiskirjeet, joista RT lähetti niitä säännöllisesti ja kaksi muuta kokeiluluontoisesti tai satunnaisesti. VT:llä ja TSE:llä uutiskirjeen korvaavat Facebook-verkosto ja aktiivisuus internetin keskustelufoorumeilla, mitkä tukevat myös uusasiakashankintaa. LP:stä uutiskirjeiden lähetys tai sosiaalisen median käyttö ei ollut tarkoituksenmukaista, koska asiakkaat ovat tuotevalikoiman johdosta pääasiassa uus- ja kerta-asiakkaita. Tällöin mahdollisuudet vanhojen asiakkaiden arvon kasvattamiseen ovat rajalliset.

Useimmilla haastatelluilla yrityksillä oli myös jonkunlaista ristiinmyyntiä. TSE:llä ristiinmyynti tapahtui siten että alustavasti verkossa sovittua kauppaa jatkettiin vielä puhelimitse, jolloin usein kävi ilmi, että ostettu tuote yksin ei riitä, vaan asiakas tarvitsee myös joitakin välttämättömiä lisälaitteita. HF:n käyttämä sovellus suosittelee melko satunnaisesti asiakkaille eri tuotteita verkkokaupassa asioinnin aikana, mutta asiakkaiden arvo kasvaa myös sitä kautta, että verkkokauppa houkuttelee asiakkaita myymälään, missä he tutustuvat myös muihin tuotteisiin. RT:n käyttämässä verkkokauppasovelluksessa on mukana *automaattinen ristiinmyynti*, jossa asiakkaalle, joka on ostamassa tiettyä tuotetta, suositellaan muita tuotteita, joita aiemmin tätä tuotetta ostaneet asiakkaat ovat lisäksi ostaneet. *Manuaalinen ristiinmyynti* taas on sitä, että suositellaan tietylle tuotteelle yhteensopivia tuotteita. RT:n edustajan mukaan elintarvikkeiden verkkokaupassa manuaalinen ristiinmyynti voisi lähteä ruokaohjeista:

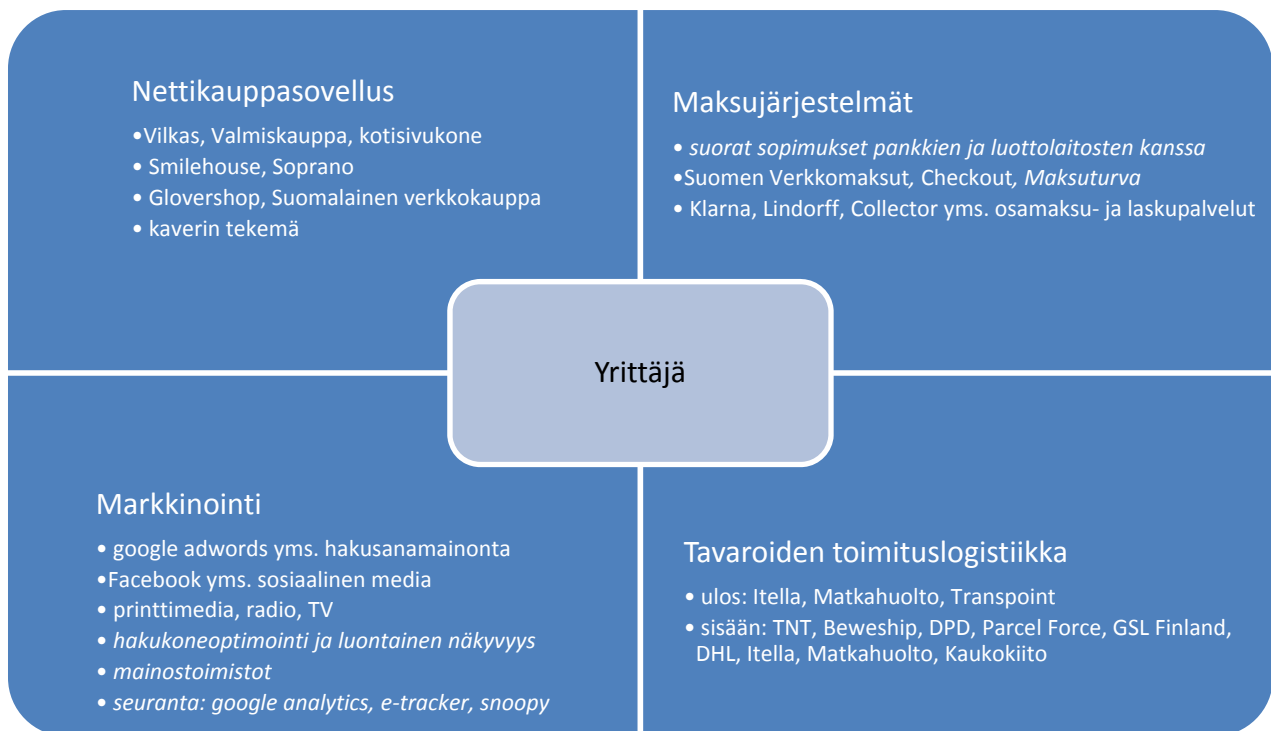
”Kun asiakas menee ruokakauppaan, niin tiedäksä mikä heidän top-of-mind on? ’Mitä tänään söisin?’... on sellaisia kokeiluja, että valitse tosta resepti ja paina nappulaa niin on ostoskassissa kaikki ne aineet... se lähtee siitä reseptiikasta, mä haluan tänään syödä spagettibologneesee, paina nappulaa niin sulla on ruokalista tossa, raaka-aineet nuo.”

Senecalin ja Nantelin (2004) tutkimuksessa verkkokaupan antamia suosituksia konsultoineet asiakkaat ostivat suositeltuja tuotteita kaksi kertaa todennäköisemmin kuin muut asiakkaat. Personointiin perustuvilla suosituksilla oli enemmän vaikutusta kuin toisiin kuluttajiin tai asiantuntijoihin vetoamisella. Lisäksi myös tuotetyyppi vaikutti suositusten tehoon. Lee ja Lin (2005) kuitenkin havaitsivat, että personointi ei ole keskeinen tekijä asiakastyytyväisyyden kannalta, minkä he uskovat viittaavan siihen, että asiakkaat pelkäävät henkilökohtaisten tietojensa väärinkäyttöä.

5.3. Arvoverkosto

Yksi keskeinen taloudellisten resurssien ja teknologisten valmiuksien määräämä valinta on se, miten verkkokauppa käytännössä toteutetaan. Keskeisiä ratkaisuja ovat verkkokauppasovellus, maksujärjestelmät, tavaroiden toimituslogistiikka sekä markkinointi, jota käsiteltiin jo edellisessä luvussa. Taulukkoon 10 on koottu haastatteluissa mainittuja harkittuja ja toteutuneita yhteistyökumppaneita sekä käytettyjä sovelluksia.

Taulukko 10: Haastatteluissa mainittuja yhteistyökumppaneita sekä sovelluksia.



5.3.1. Verkkokauppasovellus

Vaihtoehtoina on, että sovellus tehdään itse, ostetaan räätälöitynä ulkoa tai käytetään jotain valmiskauppasovellutusta. Haastatelluista yrityksistä pisimpään toiminut LP teetätti oman verkkokaupansa turkulaisella uusmediatoimistolla aikana, jolloin halpoja valmiita verkkokauppasovelluksia ei vielä ollut tarjolla. Sovellus toimii ilman ostoskorja php-lomakkeen välityksellä. Tilauksesta ei jää sovellukseen asiakas- tai muita rekistereitä, vaan tilaus tulee yrittäjän sähköpostiin. PM:llä on oma itse tehty sovellutus, jossa yksi keskeinen ominaisuus on, että myös myymälämyynti menee sen kautta eli myymälä ja verkkokaupamynti ovat reaaliaikaisesti integroitu samaan tietokantaan. VT teki oman verkkokaupansa kotisivukoneella. Verkkokaupaa

ei ole integroitu logistiikkayhtiöiden järjestelmiin, minkä yrittäjä kokee ongelmana. Kolmella case-yrityksellä (RT, HF ja TSE) on käytössä valmisohjelmat, joissa on ominaisuutena muun muassa integrointi logistiikkayhtiöiden järjestelmiin sekä hakukoneoptimointi.

5.3.2. Toimituslogistiikka

Haastatteluissa yleisin valittu toimitustapa oli Itellan kuljetukset. Kaikilla haastateltavilla yhtä lukuun ottamatta oli erillinen yrityssojimus Itellan kanssa. Uutena kokeiluna ainakin yhdellä yrittäjällä tarjolla oli myös Matkahuollon Lähellä-paketti, joka toimitetaan lähikauppaan tai kioskiin. Lisäksi osa yrittäjistä toimitti painavampia tavaroita myös rahtina. Muita mainittuja toimitustapoja olivat noudot ja muut logistiikkayhtiöt sekä toimitus suoraan asiakkaalle, jos asiakas asui lähellä.

Logistiikan osalta erityistapaus ovat kylmätuotteet ja pakasteet. Haastatelluista ruokamyymyjistä RT:lla menee kylmätuotteitakin postin kautta, kun taas VT toimittaa niitä vain nouto- ja yritysasiakkaille. RT:n haastateltavan mukaan varsinkin pakasteet ovat kylmäketjussa hankalia ja toimittaminen lain mukaisissa lämpötiloissa vaatii tiukkaa paketoimista ja eristämistä.

”Kuivatuotteista ei oo mitään ongelmaa: varastoinnissa ei oo mitään ongelmaa, pakkaamisessa ei oo mitään ongelmaa, ne pystytään pakkaamaan ihan mihin tahansa pahvilaatikkoon, pystytään toimittamaan ihan missä tahansa aikataulussa asiakkaalle ja pystytään vaikka jättämään postiin asiakkaan noudettavaksi, mutta kylmätuotteethan on ihan lähdestä saakka ihan eri prosessi, se on kylmäketju mitä pitää hallita, mitä pitää mitata, mitä pitää valvoo, se on lainsäädännöllisestikin määritelty että sun pitää koko ajan tietää missä lämpötilassa ne kulkee eli ne ei saa niinkun ylittää tai alittaa tiettyjä rajoja”

Hoitaessaan Helsingin kaupungin palvelua RT oli sitoutunut toimittamaan pakasteita. RT:n kokemus oli että yksittäisten pakastepussien toimittaminen ei ollut tarkoituksenmukaista, joten jossain vaiheessa pakasteille asetettiin vähimmäistilausmäärä painon mukaan. Nyt kun Helsingin kaupungin velvoitetta ei ole, ja lisäksi keräily ja pakkaus on ulkoistettu Metrotukulle, jolloin kontrollia on vähemmän, pakasteet on jätetty kokonaan pois valikoimasta. Omaa varastoa pitävällä VT:llä on pakasteiden puuttumiselle toimituslogististen perusteiden lisäksi myös sisäänostologistinen syy. Haastateltavan mukaan volyymit ovat tällä hetkellä vielä niin pieniä, että pakasteiden tilaaminen ulkomailta ei ole järkevää. Syynä tähän on se, että jotkut tuotteet eivät kestä jäädyttämistä, jolloin pakasteita ei käytännössä voi yhdistellä samaan lavaan muiden tuotteiden kanssa.

Kylmätoimitukset asiakkaille vaativat kotiinkuljetuksen. RT:n kylmätoimituksissa on neljän tunnin aikaikkuna, jonka pienentäminen parantaisi asiakaspalvelua mutta olisi logistinen haaste. Logistiikkakumppaneita mietittäessä juuri kylmätoimitusten sujuvuus ja kattava jakeluverkosto ovat olleet RT:lle keskeinen valintakriteeri. Niiden tuotteiden osalta, jotka eivät vaadi kylmäketjua, mahdollisia logistiikkakumppaneita olisi paljon enemmän, joista osa tarjoaa mahdollisuuden noutaa tuotteet esimerkiksi lähikaupasta tai kioskista. Bulkkitavaran osalta tällainen toimitus ei kuitenkaan ole asiakkaan kannalta houkuttelevaa, koska samalla vaivalla kävelee lähikauppaan. Erikoistuotteiden osalta tämäkin on kuitenkin vaihtoehto.

5.3.3. Maksujärjestelmät

Yhdelläkään haastateltavalla yrityksellä ei ollut suoria sopimuksia pankkien kanssa verkkopankkipainikkeiden integroinnista verkkokauppaan. Ne, joilla tämä vaihtoehto oli tarjolla (HF, TSE, RT) olivat tehneet sopimuksen kaikki maksuvaihtoehdot kootusti tarjoavan välittäjäyrityksen kanssa. Muilla yrityksillä keskeisimmät maksuvaihtoehdot olivat tilisiirto joko etukäteen tai jälkikäteen sekä postiennakko.

Haastatelluista yrityksistä kaikki myivät myös laskulla. Näistä kaksi oli ulkoistanut luottoriskin siihen erikoistuneelle yrityksille. Niistä, jotka kantoivat luottoriskin itse, melkein kaikki sanoivat asiakkaiden olevan tunnollisia maksajia, mutta useimmille myös aiheuttivat stressiä ne vähät asiakkaat, jotka jättivät maksamatta. Kyse ei useinkaan ollut taloudellisesti merkittävistä summista, vaan enemmän periaatteesta ja asian hoitamisen vaatimasta tunne-energiasta. Toisaalta luottoriskin ulkoistaminen mietitytti korkeiden kulujen takia. Haastatteluhetkellä TSE oli juuri ottamassa käyttöön Collectorin Laskulla-palvelua, joka yrittäjän mukaan on kätevä myös asiakkaan kannalta:

”Eli kun sä saat tavarán ja se on vaikka 350 euroa niin sä voit kotona miettiä että maksanko tän vai maksanko sen kahdessa tai jossain osissa... riski siirtyy Collectorille saman tien mut toki ne ottaa sitten prosentit pois... mähän voin sen kuitata jotenkin kun se on kolme prosenttia, se on aika paljon, mut ei toisaalta oo sit mitään kuukausimaksuja, eli sinne voi mennä ja lisätä sen kolme prosenttia tai puolet siitä ja ilmoittaa että jos ottaa luoton niin tän verran siitä tulee lisää, mä oon käynyt kattoon tuolla että kyllä ne jotkut sen ottaa ja ne ilmoittaa sen reilusti toimitusehdoissa että tää ja tää maksaa näin ja näin paljon, ettei kenenkään tartte niin kun arpoo mitä maksaa toimituskulut...”

Postiennakkomyynnissä on myös riski, että asiakas jättää lunastamatta lähetyksen. Tämän mainitsi erityisesti LP, jolla postimaksut ovat samaa suuruusluokkaa tuotteiden hinnan kanssa.

VT:llä on kuluttajamyynissä maksuvaihtoehtona vain tilisiirto, jolloin tukena ei ole tunnetun maksujen välittäjän asiakkaalle tuomaa turvallisuuden tunnetta:

”Varmasti jotkut on jättäneet ostamatta sen takia jos ne ei oo luottanut tohon kauppaan... kuitenkin ihmiset on epäileväisiä, mut aika hyvin ihmiset pystyy luottamaan... mäkin oon toiminut pitkään omalla nimellä joka paikassa, niin siinä vaiheessa se yritys on personoitunut johonkin mihin ainakin jollain on joku tuttu et mä tiedän sen tyyppin, kyl siihen voi luottaa.”

Mukherjee ja Nathin (2007) mukaan luottamuksen synnyssä tärkeitä tekijöitä havaitussa tärkeysjärjestyksessä olivat yksityisyys, turvallisuus, jaetut arvot yrityksen kanssa ja kommunikaatio kun taas opportunistinen käytös heikentää luottamusta. Jaetut arvot edistävät asiakkaan sitoutumista ja edesauttavat pitkäaikaisen asiakassuhteen ja luottamuksen syntyä. Turvallisuuden osalta kuluttajat ovat huolissaan esimerkiksi tietoturva-aukoista, jotka voivat johtaa luottokorttitietojen väärinkäyttöön. Yksityisyydessä keskeistä on, että asiakkaan tietoja ei luovuteta eteenpäin ilman asiakkaan lupaa, eikä asiakkaalle lähetetä pyytämättä markkinointiviestejä. Kommunikaatiossa keskeistä on muun muassa tarjota reaaliaikaista tietoa tilauksen käsittelyn tilasta ja vastata nopeasti asiakkaiden valituksiin. (Mukherjee ja Nath 2007)

5.4. Monikanavaisuus

Haastatteluissa esille tulleita myyntikanavia verkkokaupan lisäksi oli myymälämyynti, tapahtumamyynti sekä toiminta vertikaalisen toimintaketjun ylemmillä tasoilla eli tukkumyynti muille yrityksille.

5.4.1. Myymälämyynti

Haastatteluhetkellä kahdella haastateltavalla (PM, HF) oli verkkokaupan lisäksi myös kivijalkamyymälä. Myös TSE oli harkinnut asiaa:

”Kyl mä oon miettinyt sellaistaikin että pitäis kauppaa, mut se vaatis et siellä pitäis koko aika olla sitten... on tässä tosiaan mietitty niitä tiloja muualta, mut se vaatis sitten jo toisen palkkaamisen, se on paljon hankalampaa... tässä nyt menee toistaseks, sitä paitsi tässä pystyy laajentamaan tähän tallin puolelle jos haluaa, kun tota kauppaa, varastoo on enempi, paneelien varastointihan ei vie tilaa.”

TSE:n asiakkaista moni haluaa nähdä ja tarkastaa tuotteen paikan päällä vaikka alustava ostopäätös on jo tehty verkkokaupassa:

”Yleensä se koskee noita paneeleita jonkun verran ja niitä tarvikkeita ja akkuja ja se johtuu kyllä siitä että nuo rahtikustannukset on, varsinkin akuissa, kun ne painaa aika paljon, mut kyllä ne on noi kosteusmittarit on että jos ne on lähellä ne haluaa vaan hakee niitä kun ne saa ne nopeesti tai sit mä jopa vien jos se on tässä... netissä on aika hyvin, toki siellä on ne valokuvat, mutta eihän niistä aina tiedä, ne voi näyttää kovin hyvältä siinä kuvassa mut voi tulla pettymyksiä.”

Vastaavasti myös HF:lla on paljon asiakkaita, jotka ovat tehneet kenkien esivalinnan jo verkkokaupassa ja tulevat myymälään kokeilemaan niiden sopivuutta. Sen sijaan PM:n haastateltava arvioi että useimmat kauppaan tulevat asiakkaat eivät ole tehneet esivalintaa PM:n verkkokaupassa, vaan tulevat vain katselemaan mitä on tarjolla ja luottavat myös myyjän suosituksiin:

”Luin pari vuotta sitten jostain että yleensä Suomessa 80 % niistä jotka käyvät kirjakaupoissa ei tiedä etukäteen mitä ne ostaa... siksi se on niin tärkeää että mä olen täällä koska mä tiedän mitä kaikkea on kaupassa.”

VT:llä ei ole omaa myymälää, mutta yrityksen yhteistyökumppanina on Uppveg-myymälä, jonka ansiosta turkulaiset asiakkaat voivat tilata verkkokaupasta myös kylmätuotteita ja noutaa ne haluamanaan aikana. Myöskään LP ei ollut kiinnostunut oman myymälän perustamisesta ja vertasi sitä häkkilintuna olemiseen.

5.4.2. Tapahtumamyynti

Osalla haastateltavista oli kokemusta myös tilapäisestä myyntipaikasta. LP:llä kokemukset olivat pääasiassa negatiivisia:

”Oon mä joskus käynyt ihan mielenkiinnosta esimerkiksi lähimarketin pihalla, että mimmosta se on olla, ei se oo vaivan arvoista, ensinnäkin lastaat hirvittävän määrän tuotteita, valmisteita mukaan, et jos nit meneekin, pitäähän siellä olla, sit menet sinne ja pystytät, päivystät siellä, kekkaloit siinä, ja siin on aika suuri se ihmisryhmä niist ketä siinä käy, hiplaa niitä et onk tää nyt, meneek tänne nyt mikään, emmä kyl.... en mä jaks semmoista, se on vihoviimeistä”

PM kävi lähinnä kustantamonsa edustajana ennen myymälän avaamista eri tapahtumissa, mutta myymälän avaamisen jälkeen se on jäänyt vähemmälle:

”Helsingin sarjakuvafestivaali, se on isoin ja tärkeä tapahtuma mutta Tampereen festivaali... siellä käy niin vähän ihmisiä mun asiakaskohderyhmästä, että ei kannata mennä sinne kamojen kanssa kun tuskin tulee hyvä myynti ... ennen kuin avasin tän kaupan kiersin enemmän tapahtumia koska silloin se oli se tärkeä tulon lähde. Silloin käytiin Lahden kirjamesuilla, Helsingin kirjamesuilla... parissa joulubasaarissa käytiin myymässä... ei enää.”

HF:n kokemus tapahtumamyynnissä on, että se on kenkämyynnin osalta raskasta, koska kattavan valikoiman tuominen paikalle on työlästä ja myynti on työmäärään verrattuna pientä. HF onkin

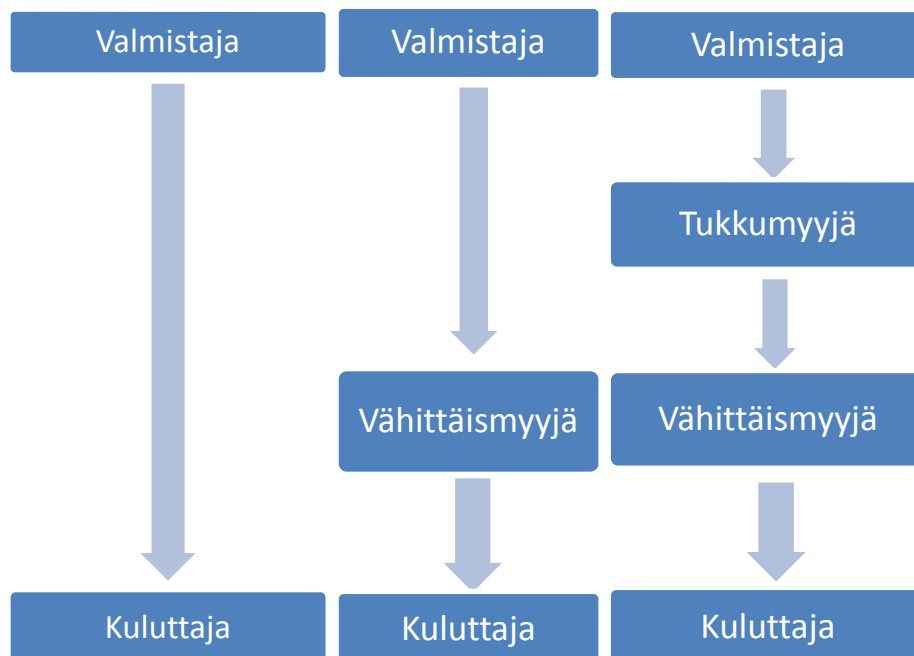
tapahtumamyynnissään keskittynyt kosmetiikkamyyniin ja tapahtumamyynnin keskeisin funktio on saada ihmisiä houkuteltua myymälään. Sen sijaan VT:n tuotevalikoima sopii hyvin myös messumyyntiin.

5.4.3. Vertikaalisuus toimitusketjussa

Osa haastatelluista yrityksistä toimi vertikaalisesti usealla eri toimitusketjun tasolla (vrt. kuvio 5). Esimerkiksi VT myy saman alueen kuluttaja-asiakkaille sekä suoraan että eri vähittäismyyjien kautta mikä vaatii harkintaa hinnoittelun osalta:

”Täytyy yrittää myydä tuotteet silleen että jos mä myyn eteenpäin niin, et jos mä myyn tukkumyyntinä, et se vähittäismyyjä voi myydä suunnilleen samalla hinnalla ja saada siitä vielä katetta, mut eipä se oo kaikkia noita jälleenmyyjiä haitannut et ne voi ihan hyvin lyödä tuplat siihen mitä mä myyn niitä tuotteita ja ihan tyytyväisinä ilmeisesti asiakkaat vielä niitä ostaa... täytyy muistaa et verkkokaupassa hintoihin tulee postikulut kuitenkin vielä lisäksi.”

Vastaavasti esimerkiksi HF:n tavarantoimittajista osa sekä valmistajayrityksistä että tukkumyyjistä myy itse tavaraa myös suoraan kuluttajille verkkokauppansa kautta. Tsayn ym. (2004) mukaan uusi jakelukanava voi osittain kannibalisoita olemassa olevia kanavia, jolloin kokonaisynti ei kasva.



Kuvio 5: Vertikaaliset kanavatasot (Kotler & Armstrong 2006, 364)

Kanavakonflikti voi esiintyä yhtiön eri yksiköiden sisällä, mutta vielä enemmän toimitusketjun eri osien välillä esimerkiksi niin, että valmistajan internet-myynti kuluttajille kilpailee valmistajan omien jälleenmyyjien kanssa. Sähköisen kaupan mahdollistamaa vertikaalisten kanavatasojen vähenemistä on kuvattu alla olevassa kuvassa. (Tsay ym. 2004)

Melkein kaikki haastateltavat olivat myös jollain tavalla tekemisissä valmistustoiminnan kanssa. LP:llä se on keskeinen osa ansaintalogiikkaa ja PM:n yrittäjällä on oma sarjakuvakustantamo, jonka kaikki tuotteet ovat myynnissä myymälässä. TSE valmistaa myymiinsä aurinkopaneeleihin telineet. HF ja VT ovat valmistuttaneet ja lanseeranneet pienimuotoisesti tuotteita. RT ei ole mukana tuotteiden valmistuksessa, mutta yrittäjä on mukana myös Vilkaassa, jonka palvelut ovat vertikaalisessa toimitusketjussa kuluttajan ja vähittäismyyjän välissä.

6. Yhteenveto ja johtopäätökset

Tässä Pro gradu -tutkielmassa tarkasteltiin sähköisessä kuluttajatavarakaupassa toimivien mikroyrittäjien liiketoimintamalleja. Tutkimus jakautui neljään eri osa-alueeseen sisältäen yrityksen palvelukonseptin, ansaintalogiikan, arvoverkoston ja kanavavalinnat. Palvelukonseptin osalta tutkittiin erityisesti tuotevalikoiman sopivuutta verkkokauppaan, yhtenä erityistapauksena elintarvikemyynnin logistiset haasteet. Ansaintalogiikan osalta tutkittiin muun muassa henkilöresurssien käyttöä ja uusasiakashankintaa. Arvoverkostossa keskityin erityisesti raha- ja tavaravirtojen liikkumiseen liittyvien kumppaneiden kartoittamiseen. Monikanavaisuuden osalta tutkin myös sähköisen kaupan ja myymälämyynnin synergioita. Eri liiketoimintamallien osa-alueista on paljonkin kirjallisuutta, mutta usein näkökulma liittyy suuryrityksiin tai vähintään keskisuuriin yrityksiin. Tässä luvussa pyrin vetämään yhteen haastatteluaineistosta nousseita mikroyrityksiä koskevia havaintoja ja pohtimaan myös eroja suhteessa suurempiin yrityksiin.

Keskeisin havainto *palvelukonseptin* osalta oli, että useimmat haastatellut yritykset keskittyivät joko melko kapeaan asiakassegmenttiin tai tiettyyn erikoistuneeseen tarpeeseen, jotka lähtivät yrittäjän harrastuneisuudesta, arvoista ja mielenkiinnon kohteista. Tällöin yritysidea kantoi yrittäjän oma asiantuntemus joko tuotteisiin tai asiakassegmenttiin liittyen. Erikoistumatonta tuotevalikoimaa haastatelluista yrityksistä myi lähinnä vain Ruokatori. Schaperin ym. (2005) mukaan suhteessa suuryrityksiin pienyritykset eroavatkin siinä, että yrityksen tavoitteissa on usein hyvin henkilökohtainen bias. Muilta osin yritysten palvelukonsepti myötäili paljolti sitä mihin isotkin yritykset pyrkivät: nopeat toimitusajat, riittävä tuoteinformaatio, luotettavuus ja mahdollisuuksien mukaan myös halpa hinta. Tämä on ymmärrettävää sikäläkin, että verkkokaupassa asiakas ei aina näe toimiiko pienen vai suuren toimijan kanssa jolloin asiakkaan vaatimustaso saattaa asettua korkealle. Leen ja Linin (2005) mukaan luottamus verkkokauppiiaan rehellisyyteen ja kykyyn toimittaa tullut tilaus ajallaan ovat keskeisiä tekijöitä asiakkaan kokeman palvelun laadun kannalta. Mukherjeen ja Nathin (2007) mukaan jaetut arvot yrityksen kanssa edistävät luottamuksen syntyä asiakkaan ja yrityksen välillä. Aineistossa löytyi sekä niitä, jotka toimivat avoimesti yksityisyrittäjänä omalla persoonallaan ja arvoillaan että niitä, jotka eivät juuri viestittäneet ulospäin yrityksen kokoa, arvoja tai yrittäjän persoonaa.

Ansaintalogiikassa kävi selkeimmin ilmi hakukoneiden, erityisesti Googlen, keskeisyys uusasiakashankinnassa. Melkein kaikki haastateltavat pitivät hakukonenäkyvyyttä tärkeänä, ja jos rahaa laitettiin maksulliseen mainontaan, sitä laitettiin nimenomaan tähän. Kennedyn ja Kennedyn

(2008) mukaan maksullinen mainonta on usein pienyritykselle ainoa tapa saada näkyvyyttä hakukoneissa koska kilpailu luontaisessa näkyvyydessä suuryritysten kanssa on vaikeaa. Omassa aineistossani kuitenkin oli nähtävissä se, että omalla kapealla erikoisalueellaan ja verkostoitumisen kautta myös mikroyritys voi saada luontaista näkyvyyttä hakukoneissa. Riippuen tuotetyypistä osa case-yrityksistä palveli toistuvasti tuttua ja kasvavaa asiakasryhmää, kun taas osalla tuotteet olivat kertaluontoisesti hankittavia. Jälkimmäiselle ryhmällä hakukonenäkyvyys oli sitäkin tärkeämpää. Perinteisiä mainoskanavia haastateltavat käyttivät hyvin rajoitetusti. Suhtautuminen sosiaaliseen mediaan sen sijaan jakoi haastateltavia: osa ei käyttänyt sitä ollenkaan tai sen merkitys oli olematon, kun taas joillakin se oli tärkeä osa konseptia. Haastatteluaineistosta tuli esille myös se, että hyvä maine saattoi tuoda yrittäjälle luontaista näkyvyyttä paitsi hakukoneissa ja sosiaalisessa mediassa, myös perinteisessä mediassa.

Yksi keskeinen havainto oli myös, että osa haastateltavista mainitsi erikseen, että tavoitteena ei ole taloudellinen kasvu eikä etenäkään henkilökunnan määrän kasvattaminen, vaan lähinnä vain itsensä työllistäminen. Isoilla yrityksillä voiton teko on jo määritelmällisesti tärkeää, mutta osalla haastatelluista yrityksistä yrityksen taustalla oli paljolti oma elämäntilanne, harrastuneisuus ja keskeisenä motivaationa oli yrittäjän vapaus. Wiklundin ym. (2003) mukaan onkin havaittavissa, että monet pienyritykset tarkoituksellisesti pidättäytyvät kasvamasta ja usein ei-taloudelliset syyt kuten pienyrityksen hyvän ilmapiirin menettämisen pelko, ovat tärkeämpiä huolenaiheita kuin kasvuun liittyvät taloudelliset riskitekijät. Ansainlogiikassa on huomionarvoista, että melkein kaikki haastateltavat toimivat myös osin kotoaan käsin. Ratkaisu ei kuitenkaan välttämättä ole talouden sanelema vaan kyse on juuri työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisesta. Suuremmissa yrityksissä ei voisi olettaa, että valmistus- tai varastotiloja sijoitettaisiin työntekijöiden kotiin, vaikka toimistotöitä moni saattaa niissäkin jatkaa kotona työajan jälkeen.

Haastateltujen yritysten *arvoverkostossa* keskeisessä osassa olivat suurempien yritysten mikroyrityksille suunnatut standardipalvelut. Koska kaikki haastatellut yritykset myivät fyysisiä tavaroita, toimiva logistiikka oli tärkeä osa toimintaa. Tärkein yhteistyökumppani oli Itella, mutta myös muita logistiikkayhtiöitä mainittiin. Erityisesti ruokamyynnissä logistiikka on keskeinen haaste ja Itella suostui toimittamaan myös kylmätoimituksia. Maksujärjestelmissä tärkeimpinä maksuvaihtoehtoina tarjolla olivat pankkimaksut joko niin että pankkien maksupainikkeet oli välittäjän kautta integroitu verkkokauppaan, tai suorina tilisiirtoina, jotka näkyvät viiveellä. Muita vaihtoehtoja olivat myös postiennakko sekä luottokorttimaksut ja erilaiset luotolla-palvelut jotka olivat saatavilla myös kootusti maksupalvelujen välittäjäyritysten kautta yhdessä pankkimaksujen

kanssa. Mikroyrittäjän kannalta ehkä keskeisin valinta oli verkkokauppaohjelmisto. Viime vuosina Suomessa on yleistynyt verkkokauppasovellustyyppi, jossa on rajapinnat paitsi maksupalvelujen välittäjiin myös logistiikkayhtiöiden järjestelmiin. Lisäksi sovelluksissa on usein mietitty myös hakekoneoptimointia. Puolet haastatelluista yrittäjistä oli ottanut käyttöön edellä mainitun kaltaisin monipuolisen ohjelmiston, kun taas muilla sovellus oli joko vanhempi tai kustannussyistä oli valittu vähemmällä ominaisuuksilla varustettu vaihtoehto.

Monikanavaisuus toteutui haastateltujen case-yritysten osalta niin että kahdella yrityksellä oli verkkokaupan lisäksi myymälä ja ainakin kaksi toimi vertikaalisesti myös ylemmillä toimitusketjun tasoilla siten että tavaraa meni yrittäjien kautta myös myymälöihin. Aineistosta olikin havaittavissa se, että kapeaan asiakassegmenttiin erikoistuneet yrittäjät pyrkivät palvelemaan omaa segmenttiään monin eri tavoin. Schaperin ym. (2005) pienyrittäjistä käyttämä termi ”joka paikan höylä” sopii tältäkin osin hyvin aineistoon. Karkeasti jako monikanavaisuudessa meni aineistossa tosin myös sen mukaan että omaan varastoon runsaasti pääomaa sitoneet yrittäjät myivät varastoaan montaa eri kautta kun taas muut keskittyivät pelkkään verkkokauppaan. Täysin ilman varastoa toimiva yrittäjä ei tietysti voikaan pitää kivijalkamyymälää. Müller-Lankenaun ym. (2004) mukaan kanavan valintaan vaikuttavat myös muun muassa tuotteen hinta, ostotiheys ja differoimismahdollisuudet.

6.1. Suosituksia liikkeenjohdolle

Haastatelluista yrityksistä pisimpään toimineelle Linnunpöntto.comille oli vuosien saatossa muotoutunut varsin selkeä liiketoimintakonsepti. Ainoa särö hyvin määriteltyn asiakaslupaukseen tuli siitä, että sesonkiaikoina kaikkia tilauksia ei pystytty toimittamaan ilman merkittävää viivettä. Yrityksen kannattaisikin panostaa enemmän sesonkien ennakkointiin joko niin että kiireapulaisia käytettäisiin enemmän, tai siten että konseptia karsittaisiin edelleen esimerkiksi jättämällä talviruokintatuotteet pois, jolloin talven aikana voisi valmistaa kevätsezonkiin riittävän varaston.

Toiminta-ajan suhteen toisessa ääripäässä tutkimusaineistossa oli Vegetukku, joka haastatteluhetkellä oli toiminut vasta noin puoli vuotta ja liiketoimintakonsepti oli joiltain osin vasta muotoutumassa. Kuten yrittäjä itsekkin toi haastateltaessa esille, olisi selkeämpää jos yrityksen tukku- ja kuluttajamyyntitoiminnat eriyttäisiin. Toiminta onkin vielä luonteeltaan kokeilevaa ja vasta aikaa myöten on nähtävissä, millä osatoiminnoilla on jatkuvuutta. Karjaluodon ja Huhtamäen (2010) mukaan pienyritysten kevyestä rakenteesta ja keskitetystä päätöksenteosta johtuva joustavuus voi omalta osaltaan edistää liiketoiminnan kehittymistä. Lähinnä erilaiset kokeilut

tuotteiden ja konseptien suhteen kannattaa suhteuttaa yrityksen kokoon koska, kuten Schaper ym. (2005) toteavat, pienyritysten riskin sietokyky on usein pienempi kuin suuryrityksillä.

Riskien realisoitumisesta löytyy esimerkki tämänkin tutkielman aineistosta: Pitkämies lopetti toimintansa kannattamattomana kahdeksan kuukautta haastattelun teon jälkeen. Syyksi huonoon kannattavuuteen yrittäjä mainitsi blogissaan muun muassa korkean vuokran ja kapean asiakassegmentin, globaalien verkkokauppakilpailijoiden halvat hinnat sekä musiikin osalta sähköisen jakelun nopean yleistymisen. Akolan ym. (2007) mukaan jopa 40 prosenttia päätoimisina aloittaneista yrittäjistä lopettaa liiketoimintansa kahden vuoden kuluessa. Myös Heluna Fashionilla on vuokrattu myymälätila ja kapea asiakassegmentti. Yrityksen kahdesta samalla konseptilla toimineesta kilpailijasta toinen lopetti tutkielman teon aikana kokonaan ja toinen siirtyi puhtaaksi verkkokauppiaksi. Kosken ja Virtasen (2005) mukaan ansaintalogiikassa yrittäjän on tärkeää miettiä ansaintavolyymi asiakassegmentteittäin ja selkeästi määrittää ne asiakkaat, jotka yrityksen tuotteista maksavat.

Thermosuneco toimii kahteen edellä mainittuun case-yritykseen verrattuna pienellä riskillä, koska toimitilat ovat oman kodin yhteydessä ja varastoon ei ole sitoutunut pääomaa. Yritys voisikin melko riskittömästi kasvattaa liikevaihtoaan laajentamalla tuotevalikoimaansa entisestään. Tärkeä osa konseptia on myös tarvittavien lisälaitteiden ja oheistuotteiden myynti. Puhelimitse tapahtuva ristiinmyynti on osa hyvää henkilökohtaista palvelua, mutta jos toiminta kasvaa, kannattaa ristiinmyyntiä enenevässä määrin automatisoida verkkokauppaan yrittäjän oman työmäärän vähentämiseksi.

Ruokatori näki haja-asutusalueilla potentiaalia, mutta myös logistisia haasteita, joita osin voisi ratkoa yhdistelemällä tietyn alueen tilausten toimituksia tietyille päiville. Samaan aikaan Heinimäki ja Skogster (2006, 101) kirjoittavat perinteisesti harvaan asuttujen alueiden ruokakauppaa hoitavan myymäläautotoiminnan hiipuneen ja loppuvan kokonaan, jos toimintaedellytyksiä ei pystytä parantamaan. Yksi idea voisi olla yhdistää myymäläautotoiminta ja sähköinen kauppa siten, että myymäläautossa asioiva kuluttaja saisi myymäläauton suppean perusvalikoiman lisäksi verkkokaupasta tilaamalla myös koko sähköisen kaupan laajan valikoiman. Tällöin asiakkaan valikoima moninkertaistuisi ja verkkokaupan kannattavuuden tukena olisivat myös ne perustuotteita ostavat vakioasiakkaat jotka eivät välttämättä itse osta sähköisestä kaupasta.

6.2. Tutkimuksen rajoitteet ja jatkotutkimus

Tutkielman suurin rajoite on aineiston pienuus ja siten aineistosta ei kannata tehdä kovin pitkälle meneviä yleistyksiä. Mielenkiintoisia jatkotutkimuksen aiheita olisivat esimerkiksi monikanavaisuus sekä ruokamyynnin haasteet, joita tässä työssä edusti vain osa jo ennestään suppeasta aineistosta.

Haastatteluissa nousi kysymättäkin hyvin esille yrittäjien erilaiset motiivit yrittämiselle. Pelkästään miesyrittäjiä sisältävästä aineistostani havaitsin, että oman ajanhallinnan vapaus oli yksi erottava tekijä, mikä vaikutti sähköistä kauppaa harjoittavien haastateltavieni suhtautumiseen myymälämyyntiin. Tässä sukupuolella voisi olla merkitystä, sillä DeMartinon ja Barbaton (2003) mukaan naisia motivoi keskimäärin miehiä enemmän se, että yrittäjyys voi tarjota joustavuutta yhdistää ura ja perhevelvoitteet. Voisi siis olettaa, että motiivien sukupuoliero korostuisi vielä vahvemmin verkkokauppiaita tutkittaessa. Työssäni en tutkinut yrittämisen motiiveja, joten tältä osin haastateltavien sukupuolijakauma ei ole merkityksellinen, mutta jatkotutkimusaiheena sukupuolen ja motivaatiotekijöiden korrelaatiot verkkokaupassa ja erot kivijalkakauppiaisiin olisi mielenkiintoinen.

Suhtautuminen sosiaaliseen mediaan jakoi haastateltaviani, ja nyt saadut tulokset ovat ainakin osittain sidoksissa aikaan. Asiaa voisi kuitenkin pohtia yleisemmin suhteuttamalla yrittäjien suhtautuminen joko teknologioitten omaksumismalleihin tai verkostoitumisteorioihin. Tässä tutkielmassa tarkastelin sosiaalista mediaa vain ansaintalogiikkaan liittyvänä asiakassuhteiden ylläpitovälineenä.

Haastateltavien ikäjakauma oli laajahko, mutta yritykset olivat pääasiassa melko nuoria, joten niitä ei voi vielä luokitella menestyneiksi yrityksiksi eikä haastateltavilta ylipäätään kysytty tuottaako toiminta voittoa. Työ onkin paljolti kuvaus siitä, minkälaisia haastateltujen yritysten liiketoimintamallit ovat, mutta ei siitä, minkälainen liiketoimintamalli lopulta menestyy. Jatkossa olisikin mielenkiintoista vertailla sekä pidemmälle ehtineitten että toimintansa jo lopettaneiden mikroyritysten liiketoimintamalleja ja tutkia mitkä tekijät erottavat aineistot toisistaan etsimällä kannattavuuden kanssa korreloivia osatekijöitä.

7. Lähteet

- Agatz, Niels A.H., Fleischmann, Moritz & van Nunen, Jo A.E.E. 2008. E-fulfillment and multichannel distribution – A review. *European Journal of Operational Research*, 187, 339–356.
- Akola, E., Heinonen, J., Kovalainen, A., Pukkinen, T. & Österberg, J. 2007. *Yrittäjyyden ja palkkatyön rajapinnalla? Työn ja toimeentulon rakentuminen eri ammateissa 2000-luvun Suomessa*. Työpoliittinen tutkimus 326. Työministeriö, Helsinki.
- Amit, R. & Zott, C. 2001. Value Creation in e-Business. *Strategic Management Journal*, 22, 493–520.
- Anderson, Chris 2006. *The long tail: why the future of business is selling less of more*. Hyperion, New York.
- Brynjolfsson, Erik & Hu, (Jeffrey) Yu & Smith, Michael D. 2006. From niches to riches: Anatomy of the long tail. *MIT Sloan Management Review*, 47(4), 67–71.
- Brynjolfsson, Erik, Hu, (Jeffrey) Yu & Rahman, Mohammed S. 2009. Battle of the Retail Channels: How Product Selection and Geography Drive Cross-Channel Competition. *Management Science*, 55(11), 1755–1765.
- Canzer, Brahm 2003. *E-business Strategic Thinking and Practice*. Houghton Mifflin Company, Boston, New York.
- Chao, Paul 1998. Impact of Country-of-Origin Dimensions on Product Quality and Design Quality Perceptions. *Journal of Business Research* 42, 1–6 (1998)
- Childers, T.L., Carr, C.L., Peck, J & Carson, J.S. 2001. Hedonic and utilitarian motivations for online retail shopping behavior. *Journal of Retailing* 77, 511–535.
- Clarke III, Irvine & Flaherty, Theresa B. 2004. Challenges of Transforming a Traditional Brick-and-Mortar Store into a Bricks-and-Clicks Model: A Small Business Case Study. *Journal of Electronic Commerce in Organizations*, 2(4), 74–88.

- Demangeot, Catherine & Broderick, Amanda J. 2007. Conceptualising consumer behavior in online shopping environments. *International Journal of Retail and Distribution Management*, 35(11), 878–894.
- DeMartino, Richard & Robert Barbato, Robert 2003. Differences between women and men MBA entrepreneurs: exploring family flexibility and wealth creation as career motivators. *Journal of Business Venturing*, 18, 815–832.
- Dholakia, Ruby Roy & Kshetri, Nir 2004. Factors Impacting the Adoption of the Internet among SMEs. *Small Business Economics*, 23(4), 311–322.
- Doherty, Neil F. & Ellis-Chadwick, Fiona E. 2006. New perspectives in internet retailing: a review and strategic critique of the field. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 34(4/5), 411–428.
- Elberse, Anita 2008. Should you invest in long tail? *Harvard business review*, jul–aug 2008.
- Fillis, Ian, Johansson, Ulf & Wagner, Beverly 2004. A qualitative investigation of smaller firm e-business development. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 11(3), 349–361.
- Ghazali, E., Mutum, D. & Mahbob, N.A. 2006. Exploratory study of buying fish online: are Malaysians ready to adopt online grocery shopping? *Int. J. Electronic Marketing and Retailing*, 1(1), 67–82.
- Griffiths, G.H & Howard, A. 2008. Balancing clicks and bricks—strategies for multichannel retailers. *Journal of Global Business Issues*, 2(1), 69–75.
- Harmer, Brian & Yoong, Pak 2008. Opportunistic bargains: exploring an unusual B2C E-commerce model. *Journal of Information Technology Case and Application Research*, 10(2), 25–36.
- Heinimäki, Heikki & Skogster, Patrik 2006. Lähikauppa. Teoksessa *Kauppa 2010*. Päivittäistavara-kauppa ry, Edita Prima Oy, Helsinki.
- Hofacker, Charles F. 2008. E-tail constraints and tradeoffs. *Direct Marketing*, 2(3), 129–143.
- Huang, Yan & Oppewal, Harmen 2006. Why consumers hesitate to shop online: An experimental choice analysis of grocery shopping and the role of delivery fees. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 34(4/5), 334–353.

- Johnson, Kim K.P., Yoo, Jeong-Ju, Rhee, Jongeun, Lennon, Sharon ym. 2006. Multi-channel shopping: channel use among rural consumers. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 34(6), 453–466.
- Jones, Colin, Hecker, Rob & Holland, Peter 2003. Small firm Internet adoption: opportunities forgone, a journey not begun. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 10(3), 287–297.
- Karjaluoto, Heikki & Huhtamäki, Maija 2010. The Role of Electronic Channels in Micro-Sized Brick-and-Mortar Firms. *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 23(1), 17–38.
- Kennedy, Kristin & Kennedy, Bonnie Brayton 2008. A small company's dilemma: using search engines effectively for corporate sales. *Management Research News*, 31(10), 737–745.
- Ko, Myung & Roztocki, Narcyz 2009. Investigating the Impact of Firm Strategy-Click-and-Brick, Brick-and-Mortar, and Pure-Click-on Financial Performance. *JITTA: Journal of Information Technology Theory and Application*, 10(2), 4–17.
- Konus, Umut, Verhoef, Peter C. & Neslin, Scott A. 2008. Multichannel Shopper Segments and Their Covariates. *Journal of Retailing*, 84(4), 398–413.
- Kopalle, Praveen, Biswas, Dipayan, Chintagunta, Pradeep K., Fan, Jia ym. 2009. Retailer Pricing and Competitive Effects. *Journal of Retailing*, 85(1), 56–70.
- Koski, Toivo & Virtanen, Markku 2005. *Tulos – Liiketoiminnan suunnittelulla menestykseen*, Otava.
- Kotler, Philip & Armstrong, Gary 2006. *Principles of Marketing* (11th Edition), Pearson, Prentice Hall.
- Lee, Gwo-Guang & Lin, Hsiu-Fen 2005. Customer perceptions of e-service quality in online shopping. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 33(2), 161–176.
- Lee, R.P. & Grewal, R. 2004. Strategic Responses to New Technologies and their impact on firm performance. *Journal of Marketing*, 68, 157–171.
- Lee, M.K.O & Chang, C.M.K. 2004. Internet retailing adoption by small-to-medium sized enterprises (SMEs): a multiple-case study. *Information Systems Frontiers*, 6(4), 385–397.

- Levy, Margi, Powell, Philip & Worrall, Les 2005. Strategic Intent and E-Business in SMEs: Enablers and Inhibitors. *Information Resources Management Journal*, 18(4), 1–20.
- Levy, Marge, Powell, Philip & Yetton, Philip 2001. SMEs: aligning IS and the strategic context. *Journal of Information Technology*, 16(3), 133–144.
- Lewis, Michael, Singh, Vishal & Fay, Scott 2006. An Empirical Study of the Impact of Nonlinear Shipping and Handling Fees on Purchase Incidence and Expenditure Decisions. *Marketing Science*, 25(1), 51–64.
- Lynch, Patrick D., Robert J.Kent and Srini Srinivasan 2001. The Global Internet Shopper: Evidence from Shopping Tasks in Twelve Countries. *Journal of Advertising Research*, 41(3), 15–23.
- Mahajan, Vijay, Srinivasan, Raj & Vind, Jerry 2002. The Dot.com Retail Failures of 2000: Were there any winners? *Journal of the Academy of Marketing Science*, 30(4), 474–486.
- Malaga, Ross A. 2007. The Value of Search Engine Optimization: An Action Research Project at a New E-Commerce Site. *Journal of Electronic Commerce in Organizations*, 5(3), 68–82.
- McKay, J., and Marshall, P. 2004. Strategic Management of E-Business. Milton, Old., Australia: John Wiley and Sons.
- McKinnon, Alan C. & Tallam, Deepak 2003. Unattended delivery to the home: an assessment of the security implications. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 31(1), 30–41.
- Metsämuuronen, Jari 2001. *Laadullisen tutkimuksen perusteet*. Metodologia – sarja 4. International Methelp Ky.
- Morris, Michael, Schindehutte, Minet, Allen, Jeffrey 2005. The entrepreneur's business model: toward a unified perspective. *Journal of Business Research*, 58, 726–735.
- Mukherjee, Avinandan & Nath, Prithwiraj 2007. Role of electronic trust in online retailing: A re-examination of the commitment-trust theory. *European Journal of Marketing*, 41(9/10), 1173–1202.
- Murphy, Gregory B., Celuch, Kevin & Callaway, Stephen K. 2007. Small business internet use and strategic flexibility. *Journal of Small Business Strategy*, 18(1), 57–68.

- Müller-Lankenau, Claas, Klein, Stefan, Wehmeyer, Kai 2004. Developing a framework for multi channel strategies – an analysis of cases from the grocery retail industry. *17th Bled Electronic Commerce Conference eGlobal*, Bled, Slovenia, June 21 – 23, 2004.
- Netessine, Serguei & Rudi, Nils 2006. Supply Chain Choice on the Internet. *Management Science*, 52(6), 844–864.
- Offstein, Evan H. & Childers Jr., J Stephen 2008. Small business E-commerce adoption through a qualitative lens: theory and observations. *Journal of Small Business Strategy*, 19(1), 32–50.
- Park, Chung-Hoon & Kim, Young-Gul 2003. Identifying key factors affecting consumer purchase behavior in an online shopping context. *International Journal of Retail and Distribution Management*, 31(1), 16–29.
- Parker, Craig M. & Castleman, Tanya 2009. Small firm e-business adoption: a critical analysis of theory. *Journal of Enterprise Information Management*, 22(1/2), 167.
- Peter, Paul J. & Olson, Jerry C. 2008. *Consumer Behavior and Marketing Strategy* (8th Edition) McGraw-Hill, International Edition.
- Punakivi, Mikko & Saranen, Juha 2001. “Identifying the success factors in e-grocery home delivery” *International Journal of Retail & Distribution Management*, 29(4), 156–163.
- Punakivi, Mikko & Tanskanen, Kari 2002. Increasing the cost efficiency of e-fulfilment using shared reception boxes. *International Journal of Retail & Distribution Management*. 30(10), 498–507.
- Quader, Shahedul & Quader, Rashedul 2008. The utilization of E-commerce by traditional supermarkets in the UK through strategic alliances with internet based companies. *Journal of Services Research*, 8(1), 177–211.
- Rajamma, Rajashee K. 2007. Services purchased at brick and mortar versus online stores, and shopping motivation. *Journal of Services Marketing*, 21(3), 200–212.
- Rajamma, Rajasree K., Paswan, Audhesh K. & Hossain, Muhammad M. 2009. Why do shoppers abandon shopping cart? Perceived waiting time, risk, and transaction inconvenience. *The Journal of Product and Brand Management*, 18(3), 188–197.

- Rayport, J.F. & Jakorwski, B.J. 2001. *E-commerce*, McGraw-Hill/Irwin, Sydney.
- Ring, Lawrence J. & Tigert, Douglas J. 2001. Viewpoint: the decline and fall of Internet grocery retailers. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 29(6), 264–271.
- Schibrowsky, John A., Peltier, James W. & Nill, Alexander 2007. The state of internet marketing research: A review of the literature and future research directions. *European Journal of Marketing*, 41(7/8), 722–733.
- Schaper, Michael T, à Campo, Michael & Imukuka, Joan K. 2005. The training and management development needs of micro-firms. *Training & Management Development Methods*, 19(2), 13–22.
- Senecal, Sylvain and Nantel, Jacques 2004. The influence of online product recommendations on consumers' online choices. *Journal of Retailing*, 80, 159–169.
- Smith, Benjamin & Simon, Mark 2009. How data integration systems affect strategic decision making in small firms. *Journal of Small Business Strategy*, 20(1), 35–51.
- Sperling, Ron, Simons, Luuk P.A. & Bouwman, Harry 2009. Multi-channel service concept definition and prototyping. *International Journal of Electronic Business*, 7(3), 237–255.
- Stone, Merlin, Hobbs, Matt & Khaleeli, Mahnaz 2002. Multichannel customer management: The benefits and challenges. *Journal of Database Marketing*, 10(1), 39–52.
- Strauss, Anselm & Corbin, Juliet 1998. *Basics of Qualitative Research – Techniques and procedures for Developing Grounded Theory* (2nd Edition). Sage Publications Inc.
- Tikkanen, Henriikki, Lamberg, Juha-Antti, Parvinen, Petri, Kallunki, Juha-Pekka 2005. Managerial cognition, action and the business model of the firm. *Management Decision*, 43(6), 789–809.
- Timmers, Paul 1999. *Electronic Commerce: Strategies and Models for Business-to-Business Trading*. John Wiley & Sons, Ltd.
- Tinnilä, Markku, Vihervaara, Tommi, Klimesheffskij, Josi & Laurila, Anne 2008. *Elektroninen liiketoiminta 2.0 – avainkäsitteistä ansaintamalleihin*. Teknologianfo Teknova Oy.
- Tsay, A.A. & Agrawal, N. 2004. Modeling conflict and coordination in multi-channel distribution systems: A review. Teoksessa *Modeling in the E-Business Era*, toim. D. Simchi-Levi et al., Kluwer, Boston, 557–606.

- Vijayasathy, Leo R. 2002. Product characteristics and Internet shopping intentions. *Internet Research*, 12(5), 411–426.
- Viljakainen, Anna, Bäck, Asta & Lindqvist, Ulf 2008. Media ja mainonta vuoteen 2013, *VTT Tiedotteita* 2450.
- Weinrauch, J. Donald; Mann, O. Karl; Robinson, Patricia A.; Pharr, Julia 1991. Dealing with Limited Financial Resources: A Marketing Challenge for Small Business. *Journal of Small Business Management*, 29(4), 44–53.
- Weltevreden, J.W.J & Boschma, R.A. 2008. Internet strategies and performance and performance of Dutch retailers. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 15, 163–178.
- Weltevreden, J.W.J, Atzema, O.A.L.C. & Boschma, R.A. 2005. The adoption of the Internet by retailers: a new typology of strategies. *Journal of Urban Technology*, 12(3), 59–87.
- Wiklund, Johan, Davidsson, Per, Delmar, Frédéric 2003. What Do They Think and Feel about Growth? An Expectancy-Value Approach to Small Business Managers' Attitudes Toward Growth. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Spring 2003, 247–270
- Winter, Sidney G. & Szulanski, Gabriel 2001. Replication as Strategy. *Organization Science*, 12(6), 730–743.
- Xu, Yunjie (Calvin) & Kim, Hee-Woong 2008. Order Effect and Vendor Inspection in Online Comparison Shopping. *Journal of Retailing*, 84(4), 477–486.
- Zeithaml, Valerie A., Parasuraman, A. & Malhotra, Arvind 2002. Service quality Delivery through Web sites: A critical review of extant knowledge. *Journal of the academy of marketing science*, 30(4), 362–375.
- Zheng, Jurong Caldwell, Nigel, Harland, Christine, Powell, Philip, Woerndl, Maria & Xu, S. 2004. Small firms and e-business: cautiousness, contingency and cost-benefit. *Journal of Purchasing & Supply Management*, 10, 27–39.

Verkkolähteet

European Commission 2011. Small and medium-sized enterprises (SMEs) – Craft and micro-enterprises. <http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/promoting-entrepreneurship/crafts-micro-enterprises/>. Viitattu 24.1.2011.

Päivittäistavarakauppa ry 2006. Täydentävä mielipide kaupan ja kilpailun työryhmään. <http://www.ptv.fi/579.html>. Viitattu 22.1.2011.

Saaranen-Kauppinen, Anita & Puusniekka, Anna 2006. KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus>. Viitattu 3.1.2011.

Smilehouse 2010. Kuluttajien verkko-ostaminen on kasvanut taantumassakin kertoo tuore tutkimus. Tiedote 14.1.2010. <http://www.smilehouse.fi/uutiset/2010-01-14-kuluttajien-verkko-ostaminen-on-kasvanut-taantumassakin-kertoo-tuore-tutkimus>. Viitattu 3.3.2010.

Text 100 Conexio 2008. Sosiaalisista medioista haetaan apua ostopäätösten tekemiseen. Lehdistötiedote 25.8.2008. <http://www.conexio.fi/ajankohtaista.html#258>. Viitattu 23.4.2009.

Text 100 Conexio 2009. Verkkoliiketoiminnan kasvattaminen vaatii sosiaalisen median pelisääntöjen tuntemista. Lehdistötiedote 17.4.2009. <http://www.conexio.fi/ajankohtaista.html#174>. Viitattu 28.2.2010.

Liite 1: Haastattelurunko

Alla haastattelurunko jota noudatettiin pääpiirteissään, mutta räätälöiden hieman huomioiden kunkin yrityksen erityispiirteet.

- Yrityksen perustiedot (yrityksen koko, perustamisvuosi, työntekijöiden määrä, liikevaihto yms.)

Tuotevalikoima:

- Minkälaisia eri tuotteita teillä on myynnissä ja kuinka laaja tuotevalikoimanne on (esim. verrattuna kilpailijoihinne)? Miten tuotevalikoima on rajattu ja mikä on rajausten taustalla (esim. resurssit, kysyntä, kilpailutilanne tms). Tasoittavatko eri tuotteet/palvelut vuodenaikaan sidottuja kysyntävaihteluita?

- Valmistetaanko tuotteet itse? Miten yrityksen toiminta painottuu valmistus-myynti-asennus/huolto –akselilla? Mistä näistä tulee yrityksen kannattavuus ja mikä näistä on yrittäjän ominta alaa (esim. onko harkinnassa keskittyä vain johonkin näistä)?

- Mikä on mielestänne tarkan tuoteinformaation merkitys (esim. tuotekuvat, koko, hinta, paino tms.) myynnin ja asiakastyytyväisyyden kannalta? Tuleeko valituksia ja palautuksia ja jos tulee niin mistä syystä? Annatteko tuotteille takuun?

- Kuinka paljon myynti vaatii henkilökohtaista kommunikointia ja miten tämä vaihtelee tuotteen mukaan?

- Miten mahdollinen palvelujen myynti sopii verkkokaupan yhteyteen (synergiat tuotemyyntiin, vaadittavan henkilökohtaisen kommunikoinnin määrä jne)?

Logistiikka yms.:

- Miten toimituslogistiikka on hoidettu? Miten eri toimitustavat poikkeavat toisistaan yrittäjän ja asiakkaan kannalta ja mitä rajoituksia eri tuotteet aiheuttavat toimitustapaan?

- Mikä on toimituskulujen vaikutus tilauksiin (esim. tilataanko kerralla enemmän vai tilataanko yleensä vain yksittäinen tuote ja sen oheistarvikkeet)? Kattaako toimituskulu kokonaisuudessaan toimituksesta aiheutuvat kulut vai onko toimituskuluja tuotteiden hinnoissa?

- Myyttekö tuotteita vain omasta varastostanne vai myös yhteistyökumppanienne varastosta? Miten varmistatte että verkkokaupassa myynnissä oleva tuote on varmasti mahdollista toimittaa?

Asiakkaat:

- Mikä on mielestäsi keskeisin asiakaslupauksenne?
- Mitkä ovat keskeisimmät asiakasryhmät yrityksenne kannattavuuden kannalta?
- Millä kilpailette suhteessa: a) kivijalkamyymälöihin, b) muihin nettikauppoihin (kotimaiset ja ulkomaiset), c) muihin mahdollisiin kilpailijoihin (onko niitä)? Riippuuko kilpailutilanne siitä kuinka lähellä asiakas on muita vaihtoehtoja?
- Meneekö tuotteita ensisijaisesti vanhoille asiakkaille vai uusille asiakkaille?
- Hakevatko asiakkaat ensisijaisesti halpaa hintaa vai helppoutta vai jotain muuta (eli mitä)? Minkälainen hinnoittelustrategia teillä on?

Markkinointi yms:

- Mistä hankitte nettikauppasovelluksenne ja oletko siihen tyytyväinen ja ovatko asiakkaat siihen tyytyväisiä (käytettävyys, ulkoasu, integrointi eri järjestelmiin jne)? Mitä maksuvaihtoehtoja on tarjolla ja jos on useita niin mitkä ovat suosituimmat?
- Onko nettikaupan lisäksi käytössä muita myyntikanavia (esim. messut, yhteistyöyritykset tms)?
- Mitä kanavia kautta kommunikoitte asiakkaittenne kanssa? Miten olette mukana sosiaalisessa mediassa? (Facebook, Twitter, keskustelupalstat yms)?
- Mitä muita kanavia kautta markkinoitte verkkokauppaanne? Suosittelevatko asiakkaat teitä muille? Oletteko toteuttaneet maksullista hakusanamainontaa tai miettineet hakukoneoptimointia?
- Markkinoitteko uutuustuotteitanne verkkokaupan vanhoille asiakkaille ja suositteletteko ostotapahtuman yhteydessä tuotteeseen sopivia oheistuotteita?
- Miten analysoitte markkinoinnin tehokkuutta ja verkkokaupan asiakaskuntaa?
- Mitä muita yhteistyökumppaneita (yllämainittujen lisäksi) teillä on ja mitkä ovat heidän roolinsa?

Muuta mielenkiintoista?

Liite 2: Lista haastatteluista

Yritys	Haastateltava	Aika	Paikka
Pitkämies	Jelle Hugaerts	to 6.5.2010	Pitkämiehen myymälässä (Helsinki)
Ruokatori	Markku Korkiakoski	ke 19.5.2010	Vilkas Groupin tiloissa (Tampere)
Vegetukku	Tuukka Simonen	ti 22.6.2010	Simosen kotona (Turku)
Thermosuneco	Ville Suvivuo	ti 14.9.2010	Suvivuon kotona (Kerava)
Linnunpontto.com	Mikko Laine	la 18.9.2010	Laineen kotona (Turku)
Heluna Fashion	<i>ei haastattelua, tutkielman tekijän oma yritys</i>		