

**Verkkokaupan tuottama arvo yritykselle –
haastattelututkimus tukku- ja vähittäiskaupan yrityksissä**

Ari Varpenius

Tampereen yliopisto
Informaatiotieteiden yksikkö
Tietojenkäsittelyoppi
Pro gradu -tutkielma
Ohjaaja: Mikko Ruohonen
Toukokuu 2014

Tampereen yliopisto
Informaatiotieteiden yksikkö
Tietojenkäsittelyoppi / Organisaatioiden tietojärjestelmät
Tekijän nimi: Ari Varpenius
Pro gradu -tutkielma, 68 sivua, 6 liitesivua
Toukokuu 2014

Tämän tutkielman tarkoituksena oli selvittää hyötyjä, joita yritys saa ottaessaan verkkokaupan perinteisen liiketoimintansa tueksi. Tavoitteena oli myös tutkia sitä, kuinka kokeneempi toimija, jolla on käytössään useita kanavia (kuten kivijalka-, verkko-, mobiili- tai muu palvelukanava) käyttää rinnakkaisia kanavia ja kuinka pääsääntöisesti verkossa liiketoimintaa tekevä yritys painottaa arvontuottamista. Näiden lisäksi selvitettiin, onko verkkokaupan avulla saatu uusia liiketoimintamahdollisuuksia, onko verkkokauppa tuottanut kilpailuetua verrattuna toimialan muihin kilpailijoihin ja onko verkkokaupan avulla saatu muita hyötyjä yritykselle. Tutkimusote oli laadullinen ja tutkimus suoritettiin teemahaastattelujen avulla. Lopulliseen otokseen valikoitui viisi henkilöä neljästä eri yrityksestä, kahdesta tukkukaupan ja kahdesta vähittäiskaupan yrityksestä. Teemahaastattelun teemoja oli yksitoista ja keskeisimmät teemat olivat hankintaprosessi, monikanavaisuus ja verkkokaupan tuottamat hyödyt yritykselle.

Tutkimuksen tulokset osoittivat, että yritykset saavat verkkokaupan avulla monipuolisia hyötyjä. Saadut hyödyt riippuivat yrityksen verkkokauppastrategiasta, toimialasta ja siitä, miten yritys on tuonut verkkokaupan osaksi omaa liiketoimintaansa. Tutkimustulokset osoittivat myös, että saman toimialan toimija voi kokea jonkin yksittäisen hyödyn arvon merkittävästi suuremmaksi, mikäli se on tärkeä osa omaa verkkokauppastrategiaa.

Tutkimuksessa syntynyttä tietoa voidaan hyödyntää esimerkiksi siinä vaiheessa, kun yritys pohtii verkkokaupahankkeeseen lähtemistä. Tutkimus tarjoaa myös mielenkiintoisen mahdollisuuden jatkotutkimukseen.

Avainsanat ja -sanonnat: Verkkokauppa, sähköinen liiketoiminta, sähköinen kaupankäynti, arvonluonti, arvon tuottaminen, hyöty, lisäarvo.

Sisällysluettelo

1.	Johdanto	1
2.	Tutkimuksen toteutus	3
2.1.	Tutkimusongelma ja -menetelmä	3
2.2.	Kohdejoukko ja otos	4
2.3.	Haastatteluteemojen valinta ja haastattelutilanne	5
3.	Verkkokauppa osana yrityksen liiketoimintaa	8
3.1.	Verkkokauppa käsitteenä	8
3.2.	Yritykset ovat verkossa eri lähtökohdista	10
3.3.	Verkkokauppa asiakastyötä tukemassa.....	11
3.4.	Verkkokauppa osana häiriyttävää murrosta	12
4.	Verkkokauppahanke ja kustannukset	15
4.1.	Verkkokauppahanke	15
4.2.	Verkkokauppaprojektin suorat kustannukset	16
4.3.	Verkkokauppainvestoinnin epäsuorat kustannukset.....	19
4.4.	Ylläpitovaiheen kustannukset.....	20
5.	Verkkokaupan tuottamat hyödyt yritykselle	22
5.1.	Hyödyistä yleisesti	22
5.2.	Verkkokaupan avulla saatavissa liikevaihdon kasvua	23
5.3.	Verkkokaupan avulla saatavat kustannus- ja operatiiviset hyödyt	24
5.4.	Asiakas- ja henkilöstötyytyväisyyden parantuminen	25
5.5.	Muita verkkokaupan tuottamia hyötyjä.....	26
6.	Tutkimustulokset ja aineiston analyysi	29
6.1.	Yritysten taustatiedot	29
6.2.	Verkkokaupan strategia	31
6.2.1.	Verkkokaupan tarkoitus.....	32
6.2.2.	Verkkokaupan vuorovaikutus	33
6.2.3.	Verkkokaupan suuntautuneisuus.....	34
6.2.4.	Haastateltujen yritysten strategia verkossa.....	34
6.3.	Hankintaprosessi.....	36
6.4.	Verkkokaupan kehittäminen ja kehittyminen	38
6.5.	Monikanavaisuus	39
6.6.	Verkkokaupan tuomat hyödyt.....	41
6.6.1.	Arviot verkkokaupan tuottamasta hyödystä.....	43
6.6.2.	Integroinnin merkitys hyötyjen saamiseksi	48
6.6.3.	Verkkokaupan kannattavuuden mittaaminen.....	49
6.7.	Kustannus- ja operatiiviset hyödyt.....	49

6.8. Markkina, tunnettuus ja asiakkaan palveleminen	52
6.9. Kilpailuetu ja kilpailukyky	54
6.10. Long tail, eli pitkä häntä.....	55
6.11. Verkkokaupan tuottamia negatiivisia asioita	56
6.12. Tulevaisuus	57
7. Yhteenveto ja johtopäätökset	58
8. Pohdinta	60
Viiteluettelo	64
Liitteet	

1. Johdanto

Viimeisten vuosikymmenten aikana internet on muuttanut usean eri toimialan toimintaympäristöä. Muutos on näkynyt myös kaupan alalla; perinteiset vankat kivijalkakaupat ovat tehneet tilaa sähköiselle liiketoiminnalle ja yhä suuremmalla osalla yrityksiä on verkkokauppa perinteisen liiketoiminnan rinnalla. Myös pelkästään sähköistä liiketoimintaa harjoittavia yrityksiä on enenevässä määrin.

Lehdistössä on viime aikoina ollut huomattava määrä uutisia verkkokaupan tilasta, sen kehittymisestä ja murroksesta, joka vaikuttaa laajamittaisesti varsinkin vähittäiskaupan toimijoihin. Esimerkiksi Kesko on lakkauttamassa kolmestakymmenestäyhdestä Anttilan tavarataloista peräti kymmenen ja merkittävimmäksi syyksi yhtiö näkee sähköisen kaupankäynnin aiheuttaman toimintaympäristön muutoksen [Laurila, 2014]. Verkkokauppaliiketoiminnan kannalta positiivinen uutinen on myös se, että yksi näkyvimmistä suomalaisista verkkokauppayrityksistä, eli Verkkokauppa.com Oy, listautui Helsingin pörssiin 4.4.2014 [Nasdaq OMX, 2014]. Verkkokauppa.com:n taival pörssissä alkoi voitokkaasti, kun osakkeen kurssi lähti heti ensimmäisenä päivänä nousuun [Vänskä, 2014].

Suomalaisten verkkokauppojen tiimoilta on käyty myös kiihvasta keskustelua laajentumisesta idän kauppaan. Kauppalehti uutisoi maaliskuussa 2013 raflaavasti, että Venäjälle suuntautuvasta verkkokaupasta tulee uusi idänkauppa. Samaisessa jutussa todettiin myös se, että taloudellinen epävarmuus näkyy myös venäläisten matkustusinnokkuudessa Suomeen, mikä nostaa suomalaisten verkkokauppojen mahdollisuutta myydä suomalaisia design-tuotteita verkkokaupan avulla venäläisille [Vehviläinen, 2014].

Suomalaiset ovat aktiivisia verkkokaupan käyttäjiä. Tilastokeskuksen tuoreimman tutkimuksen mukaan kaksi kolmasosaa suomalaisista on ostanut verkkokaupasta tuotteita tai palveluita viimeisen vuoden aikana. Aktiivisimman ryhmän verkkokauppojen käyttäjistä muodostavat 24–35-vuotiaat kuluttajat. Vielä 65–74-vuotiaistakin peräti 16 prosenttia oli ostanut hyödykkeitä tai palveluita verkkokaupasta kuluneiden kolmen kuukauden aikana [Tilastokeskus, 2013]. Vuonna 2013 suomalaiset kuluttajat ostivat verkkokaupan kautta n. 10,5 miljardin euron edestä tuotteita ja palveluita.

Sähköinen kaupankäynti on kehittynyt viime vuosien aikana merkittävästi, minkä osoittaa sekin, että verkkokaupan arvo on kasvanut vuodesta 2010 vuoteen 2013 asti 18 prosenttia [TNS Gallup, 2014]. Näiden lukujen valossa voidaan todeta, että verkkokaupan yleistyminen, käytön laajentuminen ja verkkokaupan kautta ostettavien tuotteiden ja palvelujen arvot ovat jo niin merkittävät, että yritysten tulee analysoida verkkokaupan mahdollisuudet ja myös sen tuomat kilpailulliset uhat vakavasti.

Mikä sitten ajaa yritykset tekemään verkkokauppainvestointeja? Verkkokauppainvestointia suunniteltaessa yrityksillä on käytössään vaihteleva kirjo erilaisia menetelmiä investoinnin kannattavuuden ja liiketoiminnan sähköistämisen hyötyjen mittaamiseksi. Moni yritys on jättänyt perustamatta verkkokaupan, vaikka sen perustaminen olisi investoinnin kannattavuuden, takaisinmaksun ja kilpailukyvyn näkökulmasta ollutkin järkevää. Toisaalta myös moni yritys on perustanut verkkokaupan, vaikka se ei olisikaan investointina ollut lopulta kannattava.

Itse olen perehtynyt sähköiseen kaupankäyntiin erityisesti työni kautta. Olen työskennellyt n. 11 vuotta sähköisen liiketoiminnan parissa verkkokaupparatkaisuja toimittavassa yrityksessä ja ollut mukana myymässä, valvomassa, johtamassa, konsultoimassa ja toteuttamassa verkkokaupprojekteja. Olen työssäni huomannut, että paitsi yritysten, myös verkkokauppatoimittajien on vaikea listata, mitkä ovat verkkokaupan kautta saatavat todelliset hyödyt.

Tämän pro gradu-tutkielman tavoitteena on esitellä verkkokauppainvestointia, sen yritykselle tuomia hyötyjä sekä tuoda esiin niitä kustannuksia, joita verkkokauppahankinnasta yritykselle tulee. Tutkielman empiirisessä osiossa toteutan teemahaastatteluja sekä tukku- että vähittäiskaupan toimijoille. Tavoitteenani on kartoittaa heidän kokemiaan hyötyjä hankitusta verkkokaupasta. Kuvaan tutkielmassani ensin verkkokaupan roolia yrityksen liiketoiminnassa. Tämän jälkeen käyn läpi verkkokaupprojekteihin liittyviä suoria ja epäsuoria kustannuksia sekä ylläpitovaiheen kustannustekijöitä. Kustannusten jälkeen käsittelen verkkokaupan avulla saatavia euromääräisiä ja muita hyötyjä. Näiden teoreettisten ja kokemuspohjaisten lähestymistapojen jälkeen käyn läpi teemahaastattelun tulokset. Päätän tutkielmani yhteenvetoon ja pohdintaan.

2. Tutkimuksen toteutus

Tässä luvussa käyn läpi tutkimukseni toteutukseen liittyvät asiat. Kuvaan tutkimusongelman, tutkimusmenetelmän valinnan sekä otoksen valikoitumisen kohderyhmästä. Luvun tarkoituksena on tuoda esille, miten päädyin valitsemaan tutkimusongelmani, haastateltavat yritykset ja haastatteluteemat. Kuvaan tässä luvussa myös haastattelutilanteita.

2.1. Tutkimusongelma ja -menetelmä

Tutkimusongelmani on, mitä arvoa ja hyötyä verkkokauppa tuottaa yritykselle. Valitsin tutkimusongelmani siitä syystä, että omaan kokemukseeni pohjaten koen yritysten mittaavan verkkokaupan arvoa pääosin siitä näkökulmasta, kuinka paljon voittoa tai tappiota yrityksen verkkokauppa euromääräisesti tuottaa. Mielestäni on kuitenkin tärkeää huomioida myös verkkokaupan avulla saatavia epäsuoria hyötyjä. Epäsuoria hyötyjä voivat kirjallisuudenkin mukaan olla esimerkiksi brändiarvon, tunnettuuden, henkilöstötyytyväisyyden ja asiakastyytyväisyyden parantuminen sekä työmäärän vähentyminen yrityksen tilaustenhallinnassa. Näitä hyötyjä olen kartoittanut tarkemmin luvussa neljä.

Tutkimusongelma voidaan tarkentaa kolmeen keskeiseen kysymykseen:

1. Mitä havaittuja hyötyjä verkkokauppa on tuonut yritykselle?
2. Ovatko havaitut hyödyt luonteeltaan välillistä ja/tai välitöntä arvoa tuottavia?
3. Onko verkkokauppa vastannut niihin odotuksiin, joita sille on hankintavaiheessa asetettu?

Aiheeseen liittyvään kirjallisuuteen perehtyessäni jouduin toteamaan, että verkkokauppojen koettuja hyötyjä ei ole tutkittu laajasti, tai ainakaan en onnistunut löytämään montakaan sellaista tutkimusta, missä hyötynäkökulma olisi keskiössä. Kuten myös Soto-Acosta ja Meroño-Cerdan [2008] ovat omassa tutkimuksessaan todenneet, verkkokaupan arvонуonnista on olemassa vain vähän tieteellistä kirjallisuutta. Käytettävissäni ei siis ollut kattavaa tutkimustietoa aiheesta, eikä siten myöskään valmiita kyselylomakkeita, haastattelupohjia saati valmiita aineistoja ilmiön kartoittamiseksi.

Tutkimustyöhön lähdetessä ajatukseni oli, että verkkokauppa tuottaa yritykselle taloudellisen hyödyn lisäksi myös muuta hyötyä. Lähtökohtaisesti pidin kuitenkin tämän asian taka-alalla ja pyrin tekemään tutkimustyötäni objektiivisesta näkökulmasta. Tiaisen [2014] mukaan silloin, kun tutkijalla ei ole ennakkojäsennystä aiheesta, ei ennakkoluuloja tai -käsityksiä, voidaan tutkimus suorittaa aineistolähtöisesti. Varsinaista taustateoriaa tutkittavalle asialle ei ole vielä olemassa, joten ilmiön ympärille rakennettua viitekehystä ei ole mahdollista käyttää. Tarkoituksena on antaa aineiston tai informanttien kertoa oma tarinansa.

Tutkimusmenetelmäksi valikoitui edellä mainittujen seikkojen johdosta puolistrukturoitu teemahaastattelu. Valintaan päädyin ensisijaisesti siksi, että haastattelumenetelmällä voidaan saada perusteellista ja monipuolista tietoa valitusta aiheesta. Toisaalta on todettava, että esimerkiksi kyselytutkimuksella voitaisiin saavuttaa suurempi määrä yrityksiä ja aineiston tilastollinen käsittely ja yleistysten tekeminen tulisi mahdolliseksi. Hirsjärvi ja Hurme [2011] ovat tuoneet esiin kyselylomakkeen haittoja suhteessa haastatteluun, joista tärkeimpiä ovat kyselyihin yleisesti liittyvä korkea vastaamattomuusprosentti, lomakkeiden käyttöön liittyvät yleiset ongelmat sekä kyselylomakkeen huolellisen muotoilun tärkeys. Katsoinkin, että teemahaastattelulla on mahdollisuus kartoittaa ilmiötä kyselyä luotettavammin. Harkitsin aineistonkeruutapojen yhdistämistä, mutta tämän tutkimuksen aikarajojen puitteissa sitä ei ollut mahdollista toteuttaa, joten tutkimusmenetelmäksi rajautui pelkkä teemahaastattelu. Päädyin teemahaastatteluun myös siitä syystä, että pyrin saamaan haastattelun avulla sekä B2B että B2C -yritysten näkökulmia siitä, mitä hyötyä tai arvoa verkkokauppa on yritykselle tuonut.

2.2. Kohdejoukko ja otos

Tutkimuksen kohdejoukon laajassa mittakaavassa muodostavat kaikki ne suomalaiset yritykset, joilla on verkkokauppa. Koska tutkimusmenetelmä asettaa kuitenkin rajoituksensa yleistettävyydelle otoskoon ollen vääjäämättä pieni, jää haastatteluun pyydettyjen yritysten valinnalle enemmän mahdollisuuksia. Käytännössä päädyinkin valitsemaan haastateltavat hyödyntämällä omia kontaktejani työurani varrelta. Olen verkkokaupan parissa työskenneltyäni ollut mukana yli sadassa verkkokauppahankkeessa joko

myynti- tai toimitusvaiheessa. Kontaktiverkostoni on muodostunut laajaksi, mikä antoi mahdollisuuden valita verkostosta tutkimukseeni sopivat yritykset. Valinnassa pyrin huomioimaan erilaiset yritysmuodot ja tutkimukseni tavoitteet. Lopulliset valinnat kohdistuivat kahteen perinteiseen tukkukauppaa harjoittavaan yritykseen ja kahteen yritykseen, joilla on sekä kivijalkakauppoja että verkkokauppa. Tällä pyrin saamaan otokseen edustavuutta. Tukkukaupan haastatteluissa toisessa oli mukana yrityksen toimitusjohtaja ja toisessa toimitusjohtaja sekä tietohallintojohtaja. Vähittäiskaupan yrityksissä haastattelin verkkoliiketoiminnan johtajaa sekä verkkokanavan päällikköä, jolla on vastuulla verkkoliiketoiminta. Lopulliseksi haastateltavien lukumääräksi tuli siis viisi, joista kaksi samasta yrityksestä ja loput eri yrityksistä.

Lähestyin haastateltavia puhelimitse, koska halusin varmistaa, ettei esimerkiksi sähköpostitse lähetetty haastattelupyyntö jäisi noteeraamatta. Puhelinkeskustelussa esittelin itseni, korostin, että soitan yliopisto-opiskelijan roolissa ja kerroin tutkimukseni aiheen ja pyysin lupaa haastatteluun. Kaikki haastattelukutsun saaneet suhtautuivat myönteisesti haastattelupyyntöön, eikä oma muuttunut roolini tutkimuksen tekijänä ollut yhdellekään haastateltavalle ongelmallista.

2.3. Haastatteluteemojen valinta ja haastattelutilanne

Haastattelumenetelmänä teemahaastattelu etenee tiettyjen keskeisten teemojen varassa. Se ei ole sidottu yksityiskohtaisiin kysymyksiin, vaan voi liikkua vapaasti teemojen sisällä. Myös lisäkysymysten esittäminen on teemahaastattelussa mahdollista, mutta itse teemat ovat kaikille haastateltaville samat [Hirsjärvi ja Hurme, 2011]. Näiden ohjeiden mukaisesti hain haastattelun teemat kirjallisuuden ja omien kokemusteni kautta. Teemojen valinnassa kävimme myös pro gradu-ohjaajani kanssa sähköpostikeskustelua teemojen sisällöstä, niiden lukumäärästä ja riittävydestä tutkimuksen kattavuuden näkökulmasta.

Tutkimukseni teemat esitellään taulukossa 5.1.

Teema	Teeman kuvaus
Taustatiedot	Yrityksen ja haastateltavan perustiedot sekä verkkokaupan rooli, hankintavuosi ja strategia.
Hankintaprosessi	Hankintaprosessiin johtaneet päätökset, verkkokauppaan liittyneet odotukset ja investoinnin takaisinmaksuun liittyvät kysymykset.
Verkkokaupan kehittäminen ja kehittyminen	Verkkokaupan kehittämiseen ja roolin muuttumiseen liittyvät kysymykset.
Monikanavaisuus	Yrityksen eri tilaus- ja palvelukanaviin liittyvät kysymykset, monikanavaisuusstrategian läpikäynti ja monikanavaisen ratkaisun tuomiin hyötyihin liittyvät kysymykset.
Verkkokaupan tuomat hyödyt	Verkkokaupan tuomat hyödyt yritykselle yleisellä tasolla, kirjallisuudesta löytyneiden hyötyjen arviointi yrityksen näkökulmasta, taustajärjestelmiin integroitumisen merkitys hyötyjen saamiseksi ja verkkokaupan kannattavuuden mittaaminen.
Kustannus- ja operatiiviset hyödyt	Verkkokaupan tuottama hyöty kustannusten vähenemisen ja operatiivisen tehokkuuden näkökulmasta.
Markkinaa, tunnettuuteen ja asiakkaan palvelemiseen liittyvät hyödyt	Verkkokaupan tuottama hyöty markkinoilla positioitumiseen, yrityksen tunnettuuteen, asiakastyytyväisyyteen, asiakkaiden hankkimiseen ja markkinointikulujen vähentämiseen liittyen.
Kilpailuetu ja kilpailukyky	Verkkokaupan avulla saatu kilpailuetu, kilpailukyvyn kohentuminen ja yleisesti verkkokaupan tuoma mahdollisuus liiketoiminnan kehittämiseen.
Muita hyötyjä, joita verkkokauppa on tuonut yritykselle	Verkkokaupan tuottamien muiden hyötyjen selvittäminen ja listaaminen.
Tulevaisuus	Mihin suuntaan verkkokauppaa tulee kehittää, jotta siitä on saatavissa enemmän hyötyjä.

Taulukko 5.1. Teemahaastattelussa oli yhteensä 11 eri teemaa.

Haastattelutilanteissa huomasin, että valitsemani teemat olivat kattavat teemahaastattelun läpiviennin näkökulmasta. Ongelmaksi haastattelutilanteissa muodostui se, että teemat olivat hieman liian samansuuntaiset, jolloin haastattelun loppuvaiheessa tulevia teemoja oltiin jo käsitelty haastattelun aiemmissa vaiheissa. Kävin kuitenkin jokaisessa haastattelussa jokaisen teeman läpi, mutta sovelsin teemakohtaisia kysymyksiä tarpeen mukaan ja tein myös täydentäviä lisäkysymyksiä, kun sellaiseen oli tarvetta.

Etukäteen koin, että oma roolini haastattelijana on haasteellinen. Olin aiemmin ollut keskustelemassa haastateltavien henkilöiden kanssa verkkokauppa-toimittajan roolissa, joten en ollut oikein vakuuttunut siitä, että haastattelijan rooli olisi minulle luontainen. Itse haastattelutilanteissa haastattelijan rooli tuli kuitenkin hyvin esille ja haastateltavat kertoivat mielestäni asioista rehellisesti ja avoimesti. Pystyin olemaan hyvin haastattelijan roolissa, enkä tuonut omia näkemyksiäni esille haastattelutilanteessa. Pystyin myös haastattelun edetessä tekemään lisäkysymyksiä, joiden avulla sain haastattelusta esille uusia asioita. Tutkimushaastattelut toteutettiin ajalla 21.2.2014-6.3.2014 ja haastattelut kestivät puolestatoista tunnista kahteen tuntiin kerrallaan.

3. Verkkokauppa osana yrityksen liiketoimintaa

Tässä luvussa käyn läpi verkkokauppaa käsitteenä ja tuon esille verkkokaupan erilaisia rooleja yrityksen liiketoiminnassa. Lisäksi käsittelen verkkokaupan asemaa eri toimialojen toimintaympäristöjen murroksissa.

3.1. Verkkokauppa käsitteenä

Turban et al. [2012: 38] määrittelee verkkokaupan - vapaasti suomennettuna - seuraavasti:

”Verkkokauppa on tuotteen, palvelun ja / tai informaation ostamisen, myymisen tai siirtämisen prosessi, joka toteutuu tietokoneverkon välityksellä, useimmiten internetissä ja intranetissä.”

Verkkokauppa voi olla yrityksen ja kuluttajan välistä (B2C), kahden yrityksen välistä (B2B), yrityksen ja julkishallinnon välistä (B2G), kuluttajien keskinäistä (C2C), julkishallinnon sisäistä (G2G) kaupankäyntiä tai yritysten välisen kaupankäynnin kautta muodostunutta kuluttajakauppaa (B2B2C) [Turban et al., 2012]. Käsittelen tässä pro gradu-tutkielmassa B2C, B2B ja B2G -tyyppisiä verkkokaupparatkaisuja. Käytännössä B2B ja B2G -tyyppiset verkkokaupat ovat keskenään niin samankaltaisia, että käsittelen näitä yhdessä B2B-sateenvarjon alla.

Mikä sitten on verkkokauppa? Verkkokauppa on yksinkertaisuudessaan internetissä toimiva sivusto, jonka kautta asiakkaat voivat tilata ja saada tietoa yrityksen tuotteista tai palveluista. Verkkokauppa voi olla yrityksen ainoa myyntikanava tai yksi kanava muiden myyntikanavien, kuten kivijalkakaupan, postimyyntin tai puhelinmyyntin rinnalla [Lu, 2003]. Verkkokaupasta käytetään Suomessa myös termejä sähköisen kaupankäynnin ratkaisu, sähköisen liiketoiminnan ratkaisu, verkkopalvelu, sähköisen asioinnin ratkaisu ja tilausjärjestelmä. Suomalaisten yritysten keskuudessa verkkokauppa-termi mielletään usein pelkästään B2C-kaupankäynniksi. Tässä tutkielmassa päädyin käyttämään pääsääntöisesti termiä verkkokauppa.

Verkkokauppa voi tuoda pienille, keskisuurille ja suurille yrityksille uusia liiketoimintamahdollisuuksia ja sen avulla yritys voi saavuttaa huomattavasti

aiempaa suuremman asiakasmäärän. Yritykset voivat myös palvella asiakkaitaan entistä laajemmin, nopeammin ja tehokkaammin verkkokaupan avulla. Esimerkiksi pienelle erikoistavaraa myyvälle yritykselle verkkokauppa antaa hyvän välineen tavoittaa merkittävän määrän potentiaalisia asiakkaita maan rajojen ulkopuoleltakin.

Verkkokauppa on pääsääntöisesti toimialariippumatonta ja niitä onkin nykyään kaikilla toimialoilla [Hübner, 2008]. Suomalaisilla yrityksillä verkkokaupparatkaisuja on ollut jo 1990-luvun puolivälistä lähtien, joten ne ovat jo vakiinnuttaneet asemansa tilauskanavana sekä yritysten että asiakkaiden näkökulmasta.

Verkkokaupassa on tilaamisen lisäksi muitakin toiminnallisuuksia, joista Bergendahl [2005] on nostanut neljä verkkokaupan päätoiminnallisuudeksi:

- Tuoteominaisuuksien ja -tietojen näyttäminen
- Tuotteiden saatavuustietojen näyttäminen
- Palvelun ehdot
- Tuotteiden tilaaminen ja maksaminen.

Yllä lueteltu lista pätee hyvin B2C- ja B2B-verkkokauppaan. Käytäessä läpi suomalaisten verkkokauppojen tuotetietolistauksia, on helppo huomata että suurimmassa osassa verkkokaupoista tuoteominaisuudet ja -tiedot ovat hyvin esillä. Yrityksen taustajärjestelmiin integroiduissa B2B-verkkokaupoissa saattavat tuotetiedot puuttuakin. Tuotetietojen puuttumiset johtuvat näissä tapauksissa siitä, ettei niitä ole koskaan yrityksen toiminnanohjausjärjestelmään kirjattu. Tuotteiden maksaminen on Suomessa keskittynyt pitkälti verkkopankki- ja luottokorttimaksamiseen. Lieneekö tähän on syynä se, että suomalaiset pankit ja Luottokunta tarjoavat hyvin standardoidun, helpon ja turvallisen tavan maksurajapintojen tekemiseen ja maksamiseen? Nykyään verkkomaksamiseen on saatavissa myös keskitettyjä ratkaisuja, jolloin verkkokauppa voi hyödyntää keskitettyä ratkaisua ja saada laajat maksuvaihtoehdot verkkokauppaan saataville [Paytrail, 2014].

3.2. Yritykset ovat verkossa eri lähtökohdista

Yritykset, joilla on verkkokauppa, voidaan jakaa neljään ryhmään [Whelan and McGrath, 2002]:

1. Yritykset, jotka ovat vain staattisesti verkossa
2. Yritykset, jotka verkkokaupan avulla täydentävät perinteistä liiketoimintaansa
3. Yritykset, jotka verkkokaupan avulla muuttavat liiketoimintaprosessejaan ja parantavat sitä kautta tuottavuutta
4. Yritykset, joilla kaikki liiketoiminta on keskittynyt verkkokaupan ympärille.

Monella yrityksellä on siis verkkokauppa, mutta ne eivät panosta sen kehittämiseen ja markkinointiin. Yrityksillä on mahdollisuus saada verkkokaupan avulla liiketoimintaansa uutta nostetta, ja ne voivat parantaa liiketoimintaprosessejaankin sen avulla. On myös useita tapauksia, joissa verkkokauppa on luonut yrityksen kivijalkakaupalle liiketoimintahyötyjä [Bergendahl, 2005].

Verkkokaupan ympärillä on ollut sen alkua ajoilta lähtien paljon hypeä [Whelan and McGrath, 2002]. Tällä tarkoitetaan sitä, että yritys panostaa verkkokauppaan vain siitä syystä, että se on pinnalla oleva ilmiö. 1990-luvun lopun suurin hype-vaihe aiheutti Suomessakin sen, että moni verkkokauppaa harjoittava yritys joutui purkamaan verkkokauppaliiketoiminnan kannattamattomana tämän vuosituhaten alussa. Voisiko syynä olla se, että yritykset olivat 2000-luvun alkupuolella kriittisiä verkkokaupasta saatavien hyötyjen suhteen? Viimeisten vuosien aikana on huomattu se, että järkevällä tavalla verkkokauppaprojektiin lähtemällä verkkokaupasta on mahdollista saada liiketoiminnallisia hyötyjä ja osittain on huomattu myös kilpailukyvyyn parantamiseen liittyvä näkökulma.

Yritysten välinen kaupankäynti on suurin osa koko sähköisestä kaupankäynnistä sekä euromääräisesti että aktiivisten verkkokauppojen lukumäärän mukaan laskettuna. Hübner [2008] on tutkinut, että kuluttajakaupankäynti on suosituinta matkustuksessa ja vähittäiskaupassa. Suomen verkkokauppatilasto [TNS Gallup, 2014] osoittaa, että Suomessa

tilanne on samankaltainen. B2B-puolella asiakkaat ovat jo valmiita tekemään tilauksia verkkokaupasta seuraavista syistä [Bergendahl, 2005]:

- Vähentääkseen aikaa ja kustannuksia tuoteinformaation löytämiseen
- Tehdäkseen hintavertailuja
- Asiakkaat ovat kokeneet tuotteiden hintojen olevan verkkokaupassa alhaisemmat kuin vanhojen myyntikanavien kautta tilatessa
- Logistiikkakulut ovat pienentyneet ja toimitusajat lyhentyneet
- Tuotteiden ja palveluiden laatuun liittyvien valitusten käsittelyajat ovat lyhentyneet.

1990-luvulla verkosta ostettiin pääosin kirjoja, CD-levyjä ja muita helposti ostettavia käyttötavaroita [Turban et al., 2012]. TNS Gallupin [2014] tuorein tutkimus kuitenkin osoittaa, että 1990-luvun hittituotteet ovat nykyään vain marginaalituotteita B2C-kaupankäynnissä ja verkon kautta ostetaan nykyään enemmän palveluita kuin tuotteita. Nykyään matkailuun, viihde-elektroniikkaan, rahapeleihin ja pukeutumiseen liittyvät tuotteet ja palvelut ovat suosituimmat.

3.3. Verkkokauppa asiakastyötä tukemassa

Verkkokauppa on toki muutakin kuin pelkästään tilaamista internetistä ja tuoteluettelon näyttämistä asiakkaille. Verkkokauppa mahdollistaa myös uudenlaisia vuorovaikutustapoja asiakkaiden ja yritysten välillä [Hübner, 2008]. Suomessa on vielä tänä päivänäkin yrityksiä, jotka ottavat tilaukset vastaan faksilla, puhelimella tai sähköpostilla. Nämä yritykset hoitavat kommunikoinnin asiakkaiden kanssa käymällä asiakkaiden luona kertomassa uusista tuotteistaan ja neuvottelemassa hinnoista sekä maksu- ja toimitusehdoista. Tällaisten yritysten asiakkaat saavat pääosin siis palvelua arkisin virka-aikaan tai sellaisina aikoina, kun asiakkaan yhteyshenkilö yrityksen puolelta on saatavilla. Verkkokaupan avulla yritykset voivat tarjota asiakkailleen ympärivuorokautisen tavan saada tietoa tuotevalikoimista, tuotteiden hinnoista, saatavuuksista ja tilaushistoriatiedoista. Asiakkaiden nähdessä verkkokaupan kautta yllä lueteltuja asioita vapautuu myyjien aikaa varsinaiseen myyntityöhön [Bergendahl, 2005].

Verkkokauppa tukee varsinaista myyntityötä edeltävää vaihetta (pre-sales), itse verkkokauppamyyntiä (online sales) sekä myös ostamisen jälkeistä aikaa (after sales) [Lu, 2003]. Varsinaista myyntityötä edeltävässä vaiheessa asiakas etsii verkkokaupan kautta tietoa kiinnostavista tuotteista tai palveluista. Ostamisen jälkeisessä vaiheessa asiakas pystyy verkkokaupan kautta näkemään tilaushistoriatiedot ja mahdollisesti tekemään reklamaation tuotteeseen tai palveluun liittyen [Ramanathan, 2010]. B2C-verkkokaupan asiakas ei välttämättä tee ostostaan siitä verkkokaupasta, josta hän tietoa hakee, vaan löydettyään kiinnostavan tuotteen alkaa tehdä hintavertailua eri yritysten kesken ostaen tuotteen sieltä, mistä sen halvimmalla saa [Turban et al., 2012].

Turban et al. [2012] tuo myös esille, että perinteinen kivijalkakauppa epäonnistuu usein asiakkaalle antamassaan arvolupauksessaan siitä syystä, että tuotteen tai palvelun hinta on suurempi kuin siitä saatava arvo. Verkkokaupan kautta arvolupaus on puolestaan mahdollista saada täydellisesti onnistumaan siitä syystä, että tuotteiden ja palveluiden kustannukset ja niistä saatavat arvot ovat joko samat, tai asiakas saa arvoa enemmän kuin joutuu tuotteesta tai palvelusta maksamaan. Tämä asia toki riippuu paljon myös siitä, minkälaisen arvolupauksen yritys asiakkaille antaa.

3.4. Verkkokauppa osana häiriyttävää murrosta

Viimeisten vuosien aikana on alettu puhumaan aktiivisesti digitalisoitumisesta. Digitalisoituminen ja digitaalinen talous tarkoittavat tilannetta, jossa yritys hyödyntää digitaalista teknologiaa omaan liiketoimintaansa [Turban et al., 2012]. Digitalisoituminen on näkynyt useilla eri toimialoilla ja tuonut toimialoihin häiriyttäviä murroksia, joiden johdosta toimialan kilpailuasetelmat ovat muuttuneet täysin [Wessel and Christensen, 2012]. Digitalisoitumisen aiheuttavat muutokset näkyvät normaalin kuluttajan näkökulmasta esimerkiksi mediateollisuudessa. Mediateollisuuden murros on alkanut internetin ja verkkolehtien tulon myötä 1990-luvulla ja on kärjistynyt viimeisten vuosien aikana siten, että useat suomalaiset ja kansainväliset mediatalot ovat joutuneet hakemaan uusia ansaintalogiikkamalleja [Hurmeranta, 2012]. Tämä on näkynyt paitsi mediatalojen YT-ilmoituksina, myös "pay per view"-ilmiönä, jolloin kuluttaja ostaa yksittäisiä uutisia maksumuurien takaa.

Verkkokauppa on ollut usein osana häiriyttävää murrosta. Tällä hetkellä koko kaupan ala on Suomessa murroksessa. Murros näkyy esimerkiksi siinä, että Kesko on lopettamassa kahdeksan Anttilan myymälää [Kesko, 2014] ja Stockmann aloittaa mittavat YT-neuvottelut [Stockmann, 2014]. Verkkokaupan rooli tässä murroksessa on mielenkiintoinen. Olen nähnyt erinäisissä uutisissa asiantuntijoiden mielipiteitä siitä, että kaupan murroksessa verkkokaupan osuus on pieni ja suurin syy on yleisessä taloudellisessa tilanteessa. On kuitenkin huomioitava, että verkkokaupan myötä suomalaiset ostavat merkittäviä määriä tuotteita ja palveluita Suomen rajojen ulkopuolelta. Uusimman tutkimuksen mukaan suomalaiset ostavat jopa yli 400 miljoonalla eurolla tuotteita ja palveluita ulkomaalaisista verkkokaupoista [Postnord, 2014].

Kaupan alan murrokseen liittyy myös kysymys siitä, tuleeko kaupunkien keskustoissa säilymään isoja kivijalkakauppoja, vai muuttuvatko ne showroom-tyyppisiksi alueiksi, joissa pääpaino on tuotteiden esittelyllä eikä niiden myymisellä. Yksi esimerkki yrityksestä, joka hyödyntää verkkokaupan lisäksi pelkästään showroom-tyyppisiä tiloja, on rautakaupan toimija Netrauta Finland Oy. Netraudan tilauskanava on verkkokauppa (www.netrauta.fi), mutta sillä on myös kaksi showroom-myyrmälää, joissa voi nähdä pienen osan Netraudan valikoimasta ja keskustella myyjien kanssa mahdollista tuotteisiin tai palveluihin liittyvistä kysymyksistä. Rautakauppa edustaa kuitenkin monien mielestä toimialaa, jolloin verkkokaupan rinnalle tarvitaan kivijalkakauppa. Tämä on perusteltavissa rautakaupan tuotevalikoiman kohderyhmällä ja rakennusalan erityisluonteella. Rakentaminen ja remontointi on perinteisesti sellaista, että tarvikkeita tarvitaan lyhyellä aikajänteellä ja asiakaskuntaa palvelee parhaiten kauppa, josta saa paitsi tuotteet nopeasti, myös asiakasneuvontaa aina kaupan ollessa auki. Rikkinäinen WC-pönttö tai haljennut viemäri ei voi odottaa juhlapyhien yli, vaan se on saatava heti käyttöön, jotta kodin perustoiminnot toimivat.

Ruokakauppa on myös toimiala, jossa verkkokaupan rooli murroksen aiheuttajana tulee näkymään lähitulevaisuuden aikana. Suomessa ensimmäiset ruoan verkkokaupat on avattu 1990-luvulla, mutta niiden käyttö ei ole vielä yleistynyt suuressa mittakaavassa. Syitä on varmasti monia, mutta mielestäni yksi merkittävimmistä syistä on se, että Suomessa ei ole vielä kuluttajan näkökulmasta mielekästä ja helppoa tapaa noutaa tilattuja tuotteita työmatkan varrelta, vaan lähtökohtaisesti tilaus tulee noutaa suoraan myymälästä tai se tuodaan kotiin johonkin tiettyyn kellonaikaan. Kotiin toimituksessa ongelmaksi

saattavat muodostua kuljetuksesta veloitettavat kustannukset sekä velvoite olla vastaanottamassa tilausta tietyssä kelloaikana. Tulevaisuus näyttää, miten ruoan verkkokaupat lyövät itsensä pitkällä aikajänteellä läpi suuren yleisön keskuudessa.

4. Verkkokauppanhanke ja kustannukset

Tässä luvussa kuvaan yritysten näkökulmia verkkokauppanhankeeseen lähdetessä ja verkkokauppanhankeeseen liittyviä suoria ja epäsuoria kustannuksia sekä ylläpitovaiheen kustannuksia.

4.1. Verkkokauppanhanke

Yritykset tekevät verkkokauppanhankeeseen lähtemiseen liittyvät päätökset eriyistä. Päätökset pohjautuvat yleensä ajatuksiin: ”Investoidaan, mikäli kilpailijat ovat onnistuneet” ja ”Investoidaan pysyäksemme tekniikassa mukana” [Amberg and Hirschmeier, 2004]. Nämä ovat vielä nykyäänkin usean suomalaisen yrityksen päätöskriteerit verkkokaupprojehtiin lähdetessä. Kokempohjainen päätöksenteko verkkokaupprojehteissa on kuitenkin luonnollista, koska tällä hetkellä ei ole olemassa sellaista työkalua, millä yritys pystyisi helposti laskemaan verkkokaupan kustannukset ja siitä saatavat hyödyt lyhyellä ja pitkällä aikavälillä. Tein kandidaatin tutkielman vuoden 2012 joulukuussa aiheesta: ”Verkkokaupan ROI:n laskentamalli”. Tämän tutkielman lähtökohtana oli kirjallisuuskatsauksen kautta hakea verkkokaupainvestoinnin takaisinmaksuun liittyvä laskentamalli. Kirjallisuudesta löytyi vain yksi malli [Amberg and Hirschmeier, 2004], joka on esitetty kuvassa 3.1.

Prosessien tehokkuus + Asiakkuuden elinkaaren arvo + Työntekijöiden elinkaaren arvo + Tulevaisuuden mahdollisuudet
Kokonaiskustannukset

Kuva 3.1. Amberg ja Hirschmeier [2004] ovat tehneet verkkokaupainvestoinnin takaisinmaksuun liittyvän laskentakaavan.

Tämän kuvassa 3.1 esitetyn mallin lähtökohtana oli siis laskea prosesseihin, asiakkuuteen, työntekijöihin ja tulevaisuuteen liittyvät hyötynäkökulmat ja niiden pohjalta laskea verkkokaupainvestoinnin takaisinmaksuaikaa.

Yritysten on kuitenkin vaikea osoittaa verkkokaupasta tulevat hyödyt euromääräisesti. Tutkimustenkin mukaan yritysten tulisi selvittää verkkokaupan liiketoiminnallisia hyötyjä laajemmin [Lu, 2003]. Yritysten pitäisi taloudellisten ja muiden verkkokaupasta saatavien hyötyjen pohjalta arvioida

omasta näkökulmastaan, onko verkkokauppainvestointi kannattavaa. Toki yksi tärkeä kysymys on myös, ovatko asiakkaat halukkaita tekemään tuotteiden ja palveluiden tilaamisen verkosta [Bergendahl, 2005]. Tilastokeskuksen [2013] teettämän tutkimuksen mukaan ainakin suomalaiset ovat nykyään valmiita siihen.

Ambergin ja Hirschmeierin [2004] mukaan moni yritys yliarvioi investoinnin kannattavuuden turvatakseen investointipäätöksiä, mikä vaarantaa laskelmien hyväksyttävyyden ja niihin luottamisen. Tämä on todennäköisesti tyypillistä siinä tilanteessa, kun yritys on jo tehnyt periaatepäätöksen verkkokauppainvestoinnista, mutta haluaa vielä kannattavuuslaskelmien avulla varmistaa investoinnin järkevyyden. Kannattavuuden laskeminen tulisi kuitenkin joka tilanteessa pohjautua mahdollisimman realistisiin näkemyksiin tulevista hyödyistä ja kustannuksista.

Verkkokauppaprojektin ajoitus on myös tärkeä. Pitkittämällä verkkokauppaprojektin päätöstä on mahdollista saada kehittyneempiä verkkokaupparatkaisuja ja saada lisää tietoa markkinoista. On kuitenkin huomattava, että pitkittämällä projektia voi myös menettää asiakkaiden rahoja kilpailijoille [Bergendahl, 2005].

4.2. Verkkokauppaprojektin suorat kustannukset

Verkkokauppaprojektin kustannukset voivat olla muutamista tuhansista euroista useisiin kymmeneen miljooniin euroihin. Kustannukset riippuvat valitusta ratkaisusta, siihen tehtävistä mukautuksista sekä siitä, integroidaanko verkkokauppaa yrityksen taustajärjestelmiin [Whelan and McGrath, 2002].

Turban et al. [2012] listaavat mitattaviksi kustannuksiksi palvelinlaitteiston, ohjelmiston, konsultoinnin ja tukipalvelut.

Verkkokauppaprojektien suorat kustannukset jaetaan tyypillisesti seuraaviin osa-alueisiin:

- Määrittely
- Suunnittelu
- Toteutus

- Testaus
- Asennus
- Käyttöönotto
- Katselmoinnit
- Projektinhallinta
- IT-infrastrukturi.

Yllä oleva jako kuvaa samalla myös niitä tehtäviä, joita verkkokauppaprojektissa on. Yllä lueteltujen osa-alueiden lisäksi suoria kustannuksia voi vielä tulla hankittavan verkkokaupparatkaisun lisenssistä ja sen tarvitsemista sovelluspalvelin- ja tietokantapalvelinohjelmistoista.

Verkkokaupan kustannuksiin vaikuttavat verkkokauppaan rakennettavat ja mukautettavat toiminnallisuudet. Mitä enemmän verkkokauppaan rakennetaan ja muokataan toiminnallisuuksia, sitä suuremmaksi tulevat verkkokauppaprojektin kustannukset. Verkkokaupan toiminnallisuuksilla on kuitenkin vaikutuksia asiakkaiden tyytyväisyyteen [Lu, 2003]. Kuten jo aiemmin mainitsin kohdassa 2.1, Bergendahlin [2005] mukaan verkkokaupassa on neljä päätoiminnallisuutta. Näiden toiminnallisuuksien avulla yritys pystyy näyttämään valikoimassa olevat tuotteet asiakkaille, näyttämään tuotteiden saatavuustiedot, kertomaan asiakkaalle palveluun kohdistuvat ehdot ja asiakas pystyy tekemään verkkokaupan kautta tilauksen ja maksamaan tuotteet. Nämä ovat kuitenkin vain verkkokaupan päätoiminnallisuudet, eivätkä ne välttämättä riitä menestyvään verkkokauppaliiketoimintaan. Zhuangin ja Ledererin [2004] mukaan verkkokaupassa on seitsemän ominaisuutta, joilla on vaikutuksia sivuston kokonaisvaltaiseen hyvytyteen:

- Vuorovaikutteisuus: Verkkokauppa mahdollistaa nopean tavan reagoida yrityksen tarjouksiin ja antaa mahdollisuuden yritykselle saavuttaa asiakkaita yli maa- ja maanosarajojen.
- Julkaisutyökalut: Julkaisutyökalujen avulla yritykset pystyvät informoimaan asiakkaita ja luomaan yrityksestä luotettavan kuvan.
- Yhteisöllisyystyökalut: Yhteisöllisyystyökalujen avulla yritykset pystyvät sitouttamaan asiakkaita ja saavat asiakkaat palaamaan takaisin sivuilleen.
- Tuoteluettelotyökalut: Asiakkaat pystyvät selaamaan tuoteluetteloa ja vertaamaan tuotteita. Tuoteluettelotyökalujen avulla yritykset pystyvät tekemään ristiinmyyntiä (cross-sell) ja lisämyyntiä (up-sell).

Ristiinmyynti tarkoittaa asiakkaan ostaman tuotteen täydentävien tuotteiden myyntiä. Lisämyynti tarkoittaa kalliimman, mutta alkuperäiseen tuotteeseen liittyvän tuotteen myyntiä.

- Transaktiotyökalut eli ostoskori- ja tilausprosessitoiminnallisuudet: Helppo tilausprosessi on avain myymiseen. Verkkokauppaostajat ovat kärsimättömämpiä kuin kuluttajat keskimäärin. Myös turvallisuus on hyvän tilausprosessin elinehto.
- Palvelimen suorituskyky: Verkkokauppaostajien kärsimättömyyden takia palvelimen suorituskyky tulee olla hyvä.
- Käyttöliittymä: Käyttöliittymän ulkoasu antaa ensivaikutelman asiakkaalle. Rikas tuoteinformaatio ja helppo navigointi rohkaisevat käyttäjää tekemään ostoksia verkkokaupassa. Huono käyttöliittymä puolestaan hylkii ensimmäisen kerran sivustolle tulleita. Käyttöliittymän personointi on tärkeää.

Zhuangin ja Ledererin [2004] lista verkkokaupan hyvyyteen vaikuttavista toiminnallisuuksista perusteluineen on kattava ja perusteellinen. Siitä mielestäni kuitenkin puuttuu yksi merkittävä kokonaisuus: integraatiot. Yrityksen taustajärjestelmiin integroitu verkkokauppa antaa asiakkaille vielä luotettavamman kuvan verkkokaupasta [Turban et al., 2012]. Tämä johtuu siitä, että integraatioiden avulla asiakkaalle pystytään näyttämään reaaliaikaiset saatavuustiedot, asiakaskohtaiset hintatiedot, tilauksen statustiedot ja varmasti ajantasaiset tuotetiedot. Ilman integraatioitakin verkkokauppa toki toimii, mutta verkkokaupassa oleva tieto ei ole välttämättä ajantasaista ja se myös vaatii enemmän manuaalista työtä verkkokaupan ylläpitäjältä. Integraatioita tehdään tyypillisesti yrityksen toiminnanohjaus- (ERP), asiakkuudenhoito- (CRM) ja perustietojen hallinnan järjestelmiin (MDM) sekä mediapankkiin. Lisäksi toimialakohtaiset vaatimukset vaikuttavat integrointeihin, kuten kassajärjestelmään (POS) integroituminen vähittäiskaupan toimialalla.

Bergendahl [2005] väittää, että jos yrityksellä on olemassa jo asiakaskäyttöön jokin julkaisu- tai muu internetissä toimiva järjestelmä, on siihen kustannustehokkaampaa tehdä verkkokauppatoiminnallisuudet kuin rakentaa täysin uusi järjestelmä. Tätä väittämää voisi myös kritisoida. Voisi nimittäin väittää, että kaikki julkaisu-, verkkokauppa- ja sähköisen asioinnin järjestelmät eivät täysin tue hyvän verkkokaupparatkaisun vaatimuksia ja niiden mukauttaminen yrityksen haluamaan suuntaan voi olla jopa kalliimpaa kuin uuden järjestelmän käyttöönotto. Mahdollisia verkkokaupparatkaisuja on

Suomen markkinoilla todella paljon. Osa ratkaisuksista on globaalien ICT-yritysten tekemiä, osa avoimen lähdekoodin ratkaisuja ja osa ratkaisuksista on suomalaisten yritysten itse toteuttamia ja lisensoimia. Näiden eri ratkaisuiden vertaaminen keskenään on mielestäni haastavaa, koska kaikissa ratkaisuissa löytyy Bergendahlin [2005] esille nostamat verkkokaupan päätoiminnallisuudet. Näitä ratkaisuvaihtoehtoja erottelevat ainakin hinnoittelu, mukautettavuus ja niiden kyky integraatioiden toteuttamiseen.

Turban et al. [2012] nostaa esille, että verkkokauppahankkeeseen lähdetessä yrityksen on mietittävä tarkkaan, miten itse verkkokauppatyökalu kannattaa hankkia. Vaihtoehtoina on rakentaminen, ostaminen tai vuokraaminen. Yrityksen hakiessa menestystä verkkokaupan avulla ovat kaikki vaihtoehdot mahdollisia. Yrityksen pitää vain tarkkaan miettiä mikä on heidän strategiansa verkossa, mikä kyvykkyys yrityksellä itsellään on toimia teknisessä roolissa ja onko yritykselle tärkeämpää erilaisuus vai nopeus. Eri vaihtoehdoissa on erilaiset hyvät ja huonot puolet, eikä edes toimiala edellytä tietyn vaihtoehdon valintaa, vaan kaikki lähtee suoraan yrityksen tarpeista.

4.3. Verkkokaupainvestoinnin epäsuorat kustannukset

Epäsuoria kustannuksia voi aiheutua koulutuksesta, tehtävien uudelleenjärjestelyistä, rakenteellisista muutoksista, auditoinneista ja järjestelmässä olevista virheistä [Whelan and McGrath, 2002]. Lisäksi Turban et al. [2012] listaavat ei-mitattaviksi kustannuksiksi oppimiskäyrän, kun yrityksen työntekijät oppivat uuden tavan toimia sekä liiketoimintaprosessien ja inventointijärjestelmän muutokset. Kaikki yllä luetellut epäsuorat kustannukset pätevät hyvin myös verkkokaupprojekteihin. Yritysten on kuitenkin vaikea ottaa näitä kustannuksia huomioon verkkokaupprojeattia budjetoitaessa ja investointilaskelmia tehtäessä. Whelan ja McGrath [2002] ovat omissa tutkimuksissaan huomanneet, että kustannuksia tulee myös olemassa olevan datan muuntamisessa asiakkaiden ymmärrettävään muotoon. Tämä on hyvin tyypillinen kustannus silloin, kun tehdään yrityksen toiminnanohjausjärjestelmään integroitua verkkokauppaa. Yritysten toiminnanohjausjärjestelmässä olevat tuotetiedot on alun perin tarkoitettu vain asiaan vihkiytyneen henkilöstön omaan käyttöön. Verkkokaupprojektiin lähdetessä yrityksen pitää siis aloittaa tuotetietojen (tuotteen perustiedot, tuotekuvaukset ja tuoteryhmittelyt) läpikäynti ja muokkaus asiakaskäyttöä

ajatellen. Mikäli yrityksellä on kymmeniä tuhansia eri tuotteita toiminnanohjausjärjestelmässä voi työmäärä tuotetietojen muokkaamiseen olla erittäin suuri. Tämä toki antaa myös hyvän tilaisuuden puhdistaa ja päivittää toiminnanohjausjärjestelmän tietoja tuoden sitä kautta yritykselle myös hyötyjä.

Epäsuoriksi kustannuksiksi pitää laskea myös mahdolliset virheet, jotka on tehty määrittely- ja suunnitteluvaiheessa. Määrittely- ja suunnitteluvaiheet ovat äärimmäisen tärkeitä verkkokauppaprojektin osia. Mikäli yritys pyrkii vähentämään kustannuksia näissä vaiheissa, johtaa se usein ongelmiin tuotantovaiheessa. Ongelmat ovat sellaisia, että huomataankin jonkin yrityksen prosesseille tärkeän toiminnallisuuden puuttuvan tai toimivan puutteellisesti tai verkkokauppaprojektissa ei ole huomioitu yrityksen toiminnoille merkityksellisiä asioita riittävällä tarkkuudella.

Moni yritys myös päivittää liiketoimintaprosessejaan verkkokauppaprojektin yhteydessä, mikä lisää verkkokauppaprojektin epäsuoria kustannuksia. Liiketoimintaprosessien päivittäminen ei tuota tuloksia, jollei verkkokauppaa ja taustajärjestelmiä ole integroitu keskenään [Zhuang and Lederer, 2004]. Tämäkin siis korostaa integrointien tärkeyttä verkkokauppaprojekteissa.

4.4. Ylläpitovaiheen kustannukset

Ylläpitovaiheen kustannukset alkavat siitä vaiheesta, kun verkkokauppa on valmistunut. Ylläpitokustannukset voivat olla vuosittain sadoista euroista useisiin miljooniin euroihin [Whelan and McGrath, 2002].

Verkkokaupan ylläpitokustannukset muodostuvat seuraavista osa-alueista [Bergendahl, 2005]:

- Kehityskustannukset: Kehityskustannusten suuruuteen vaikuttavat volyymin kasvaminen, verkkokauppaan tehtävien muutostöiden lukumäärä, sähköisen vuorovaikutuksen lisäämisen kasvattaminen ja tuotetietojen hallintaan liittyvät muutokset.
- Myynti- ja markkinointikustannukset: Markkinointikustannusten määrä on täysin tapauskohtaista. Markkinoilla jo valmiiksi olevat yritykset eivät joudu tekemään massiivisia muutoksia markkinointiin verkkokaupan takia.

- Operaatiokustannukset: Päivittäiset tehtävät verkkokaupan ylläpitämiseksi tuotteiden, saatavuustiedon, hinnan, yms. osalta. Operaatiokustannuksiin kuuluvat myös logistiikkakustannukset.
- Maksu- ja talouskustannukset: Maksu- ja talouskustannuksiin vaikuttava luottokustannukset ja maksut maksujenvälittäjille.

Täysin verkkokauppaan keskittyvä uusi yritys joutuu investoimaan markkinointiin merkittäviä määriä, jotta saa asiakkaita tilaamaan tuotteita verkkokaupasta [Bergendahl, 2005]. B2C-kaupankäynnissä kuluttajien aktiivinen ohjaaminen verkkoon voi tapahtua kampanjoimalla verkkokauppaa joko yhdessä normaalin markkinointiviestinnän kanssa tai erikseen verkkokauppaan liittyvänä kampanjana [Turban et al., 2012]. B2B-kaupankäynnissä moni suomalainen yritys on valjastanut oman myyntihenkilöstön opastamaan asiakkaitaan kädestä pitäen tilausten tekemiseen verkkokaupasta.

Tietoturva ja siihen liittyvät ongelmat ovat myös ylläpitovaiheen kustannuksiin vaikuttava asia. Verkkokauppamoottorin käyttämä kirjasto tai kehys voi saada tietoturva-avaavuuden, joka tulee korjata nopeasti, jotta verkkokaupan tietoturva pysyy kunnossa. Haavoittuvuuden korjaaminen tuo yritykselle kustannuksia ja vaikuttaa myös resurssien ajankäyttöön. Yksi tällainen merkittävä haavoittuvuus on huhtikuussa 2014 havaittu Heartbleed, jossa avoimen lähdekoodin OpenSSL-kirjastossa havaittiin merkittävä haavoittuvuus ja sen korjaaminen vaati välittömiä toimenpiteitä [Viestintävirasto, 2014]. Verkkokaupan ylläpitäjän onkin varauduttava tällaisiin tietoturvaongelmista johtuviin yllättäviin kustannuksiin.

5. Verkkokaupan tuottamat hyödyt yritykselle

Tässä luvussa tarkastelen yrityksen verkkokaupainvestoinnista saamia hyötyjä. Yritykset saavat erilaisia hyötyjä verkkokaupasta riippuen toimialasta tai yrityksen tekemistä kehityspanoksista verkkokauppaan ja yrityksen liiketoimintastrategiaan liittyen.

5.1. Hyödyistä yleisesti

Amit ja Zott [2001] tuovat omassa tutkimuksessaan esille, ettei mikään pysty täydellisesti selittämään verkkokaupan arvonluonnin potentiaalia yritykselle. He tarkoittavat tällä sitä, että verkkokauppa tuo niin erilaisia hyötyjä yritykselle, ettei niitä kaikkia pysty tunnistamaan. He summaavat tutkimuksessaan, että verkkokaupan arvonluonnissa, eli hyötynäkökulmissa, on neljä eri ulottuvuutta. Nämä ulottuvuudet ovat tehokkuus, täydentävyys, lukkiutumisaikutus ja uutuudenviehätys. Vaikka tutkimus on julkaistu jo 13 vuotta sitten, voi näitä ulottuvuuksia pitää edelleen hyvänä käsitteellisenä mallina. Jopa uutuudenviehätys on ajankohtainen, vaikka verkkokauppa on ollut Suomessakin jo lähes 20 vuotta. Verkkokauppa on kuitenkin vielä monella toimialalla kypsymätön ja uusi tapa hoitaa tilauksia ja ostoksia, joten uutuudenviehätys on sitä kautta vielä osana tiettyjä toimialoja. Otetaan esimerkiksi B2B-puolelta Valmet, joka on vasta avannut verkkopalvelun, jonka kautta Valmetin asiakkaat ympäri maailman pystyvät tilaamaan vara- ja kulutusosia. Valmet on tuonut esille, että verkkokaupan avulla he ovat pystyneet saamaan asiakkaita, joita he eivät olisi saaneet ilman verkkokauppa [Savaspuro, 2014]. Valmetin esimerkki osoittaa, että on olemassa vielä tänä päivänäkin toimialoja, jotka hyötyvät verkkokaupan tuomasta uutuudenviehätyksestä.

Verkkokaupan avulla on saatavilla muutakin kuin pelkästään suoraa taloudellista hyötyä. Yritykset saavat verkkokaupasta taloudellisten hyötyjen lisäksi myös muita hyötyjä, kuten asiakas- ja henkilöstötyytyväisyyteen liittyviä hyötyjä. Yleisesti ottaen verkkokauppa auttaa yrityksiä kulujen karsimisessa ja asiakkaiden kanssa kommunikoinnissa [Lu, 2003].

5.2. Verkkokaupan avulla saatavissa liikevaihdon kasvua

Amit ja Zott [2001] ovat sitä mieltä, että verkkokaupan avulla on mahdollista saada valtavasti vaurautta. Tätä väittämää voisi kyseenalaistaa. Onko verkkokauppa kuitenkin ajuri vaurauteen, vai onko kyseessä vain nykyaikaisen kanavan antama mahdollisuus saavuttaa globaali näkyvyys ja sitä kautta saada yrityksen ainutlaatuinen ja kiinnostava tuote, palvelu tai informaatio asiakkaiden saataville? On varmasti perusteltua väittää, että ennen verkkokaupan hankkimista on yrityksellä kuitenkin oltava toimiva liiketoimintasuunnitelma ja vasta tämän jälkeen vaurauden saaminen verkkokaupan avulla on mahdollista.

Verkkokaupan avulla perinteisen yrityksen on mahdollisuus kasvattaa liikevaihtoaan myynnin lisäämisen kautta. Myynnin lisääminen verkkokaupan kautta voi tapahtua ristiinmyynnillä olemassa oleville asiakkaille ja uusasiakashankinnan kautta [Bergendahl, 2005]. Oestreicher-Singer et al. [2013] ovat kuitenkin tuoneet omassa tutkimuksessaan esille, että ristiinmyynti on mahdollista vain siinä tapauksessa, että yritys tunnistaa omien tuotteittensa verkkoarvon (network value). Olen itse ollut mukana B2B-verkkokaupprojektissa, jossa yritys tavoitteli pelkästään nykyasiakkaille myynnin kasvua, sillä yrityksen näkökulmasta heidän asiakaskattavuus oli jo maksimissaan. Verkkokaupan lanseerauksen myötä yritys sai tavoitteen mukaisesti myynnin kasvua nykyasiakkaista, mutta he saivat myös uusia asiakkaita vain siitä syystä, ettei kilpailijoilla ollut verkkokauppaa käytössä. Kyseisen yrityksen saamien tilausten keskimääräinen koko kasvoi noin 15 %, mikä on mielestäni merkittävä kasvu pelkästään verkkokaupan aikaansaamana.

Liikevaihdon kasvua on saatavissa myös sen avulla, että verkkokauppa on auki ympäri vuorokauden, vuoden jokaisena päivänä ja asiakas voi olla missä päin maailmaa tahansa [Turban et al., 2012]. Tämä tuo hyötyjä sekä B2C että B2B-puolelle. Suomalaisia verkkokauppoja on kuitenkin kritisoitu mediassa siitä, etteivät ne ole ottaneet huomioon kansainvälistä potentiaalia, eivätkä yritykset siten pysty ottamaan täyttä hyötyä irti verkkokaupasta. Kritiikkiä ovat saaneet niin verkkokaupan kielivalinnat kuin markkinoinnillisuuskin. Suomen verkkokauppoja on myös verrattu pohjoismaiden verkkokauppoihin ja on huomattu, että naapurimaamme ovat verkkokaupan viennissä meitä edellä [Nalbantoglu, 2014]. Kysymys kuitenkin kuuluu, onko kansainvälisyys nykypäivänä yritykselle elinehto? Tähän kysymykseen ei liene olemassa

vastausta, mutta verkkokaupan hyötyjä miettiessä on huomioitava se, että verkkokaupan avulla pieni lokaali yritys saa laajempaa näkyvyyttä, vaikka laajentaisikin verkkokaupan avulla pelkästään Suomen markkinoille.

Yritys pystyy verkkokaupan avulla laajentamaan tuotevalikoimaansa [Amit and Zott, 2001]. Yritys voi tämän avulla saada lisää liikevaihtoa, sillä sen ei tarvitse enää lukkiutua kivijalkakaupan tai varaston kokoon tuotevalikoimaa miettiessä. Yrityksen tulee kuitenkin huomioida mahdolliset kulut, mitkä tulevat tuotevalikoiman laajentamisessa ja sitä kautta arvioida valikoiman laajentamisen taloudellinen näkökulma kokonaisuudessaan. Yrityksen tulee myös selvittää, voisiko laajennetun valikoiman jakelu hoitua jonkin kumppanin kautta ja yritys voisi sen avulla saada kustannussäästöjä [Turban et al., 2012].

5.3. Verkkokaupan avulla saatavat kustannus- ja operatiiviset hyödyt

Yrityksen on myös mahdollista saada kustannussäästöjä verkkokaupan avulla. B2B-puolella saadaan kustannussäästöjä, kun puhelintilausten sijaan voidaan tilaukset ottaa vastaan sähköisesti [Bergendahl, 2005]. Varsinkin B2B-puolella on vielä nykyäänkin erittäin paljon yrityksiä, jotka ottavat tilaukset vastaan asiakkailta perinteisillä tavoilla (puhelin, faksi ja sähköposti) ja kirjaavat tilaukset manuaalisesti yrityksen toiminnanohjausjärjestelmään. Olen jopa nähnyt työurani aikana sellaisen suomalaisen keskisuuren yrityksen, jossa kaksi henkilöä keskittyi ainoastaan kirjaamaan asiakkailta tulleita tilauksia toiminnanohjausjärjestelmään. Jos tällaisessa tilanteessa verkkokauppaan saadaan siirrettyä edes puolet yritykselle tulevista tilauksista, tarkoittaa se yritykselle merkittäviä kustannussäästöjä.

Verkkokaupan avulla on myös mahdollista laskea myynnin, jakelun, varastoseurannan, tilaamisen ja maksamisen kuluja [Bergendahl, 2005 ja Turban et al., 2012]. Näiden kulujen laskeminen voi tapahtua esimerkiksi prosessien automatisoitumisen myötä. Esimerkiksi myyjien ei tarvitse huolehtia niin paljon rutiinitehtävistä, jolloin myyjille jää enemmän aikaa uusien asiakkaiden etsimiseen ja olemassa olevien asiakkaiden hoitamiseen [Zhuang and Lederer, 2004]. Myös verkkokaupan kautta käyty kommunikointi on kustannustehokkaampaa kuin perinteinen suora henkilökohtainen kommunikointi [Turban et al., 2012].

Bergendahl [2005] on tuonut esille, että taloudellinen näkökulma tulee täytettyä, jos nykyasiakkaille suunnattuihin markkinointikuluihin tulee kustannussäästöjä ja uusista asiakkaista saadaan liikevaihtoa. Onko kyseessä kuitenkin liian suppea näkökulma taloudellisten tavoitteiden saavuttamiseksi? Taloudellisiin hyötytavoitteisiin voisi sisällyttää myös yllä mainitut muut taloudelliset hyödyt, joita verkkokaupan kautta on saatavilla.

Toimitusketjun hallintaan tulee myös parannuksia verkkokaupan avulla. Toimitusketju tilauksesta toimitukseen saadaan verkkokaupan avulla nopeammaksi. Tämän lisäksi kustannuksia tilausten kirjaamisesta aina keräilyyn ja toimitukseen asti saadaan pienennettyä. Konkreettisesti nämä hyödyt tulevat siitä, että asiakkaan tehdessä tilauksen verkkokauppaan, on se integraatioiden avulla heti toiminnanohjausjärjestelmässä. Toiminnanohjausjärjestelmässä on joko automaattinen tai manuaalinen hyväksyntä, jolloin tilaus menee keräilyyn ja tämän jälkeen toimitusprosessiin. Parhaimmassa tapauksessa toimitusketjun osat tilauksesta keräilyyn ei vaadi yhtään manuaalista työtä, vaan kaikki työ on automatisoitu [Turban et al., 2012]. Hsu [2013] on myöskin tutkimuksessaan osoittanut, että verkkokaupan ja toiminnanohjausjärjestelmän integroiminen tuottaa yritykselle kustannustehokkuutta ja erottautumiskykyä. Nämä hyödyt tulevat siitä kautta, että yritys pystyy integraation avulla parantamaan informaation kulkua toimitusketjussaan.

5.4. Asiakas- ja henkilöstötyytyväisyyden parantuminen

Lun [2003] mukaan on selvää, että verkkokauppainvestoinneilla ja siitä saadulla hyödyillä on vaikutuksia asiakastytyväisyyteen. Haasteena on vain, miten verkkokauppainvestoinnin ja asiakastytyväisyyden parantumisen yhteydet tunnistetaan. Tyytyväisyyden parantuminen voi tulla esimerkiksi tietojen ajantasaisuuden parantumisesta ja siitä, että asiakas on voinut ajasta ja paikasta riippumatta katsoa tuotetietoja, tuotteiden saatavuuksia, tilaushistoriatietoja ja tehdä tilauksia. Myös Bergendahl [2005] korostaa asiakastytyväisyyden parantumista verkkokaupan avulla, ja hän on listannut verkkokaupan hyödyiksi asiakkuuksien näkökulmasta seuraavat asiat:

- Kustannustehokas tapa uusasiakashankintaan
- Asiakassuhteiden tiivistäminen

- Asiakasuskollisuuden kehittäminen.

Esimerkiksi lentoyhtiöt ja matkatoimistot ovat lisänneet sekä liikevaihtoa että parantaneet asiakastyytyväisyyttä siirtäessään palvelut verkkoon. Asiakastyytyväisyys on parantunut, koska asiakkaat näkevät saatavuudet verkosta ja pystyvät tekemään kustannustehokkaasti tilauksia [Bergendahl, 2005]. Asiakastyytyväisyyden ja -uskollisuuden kehittyminen ei ole kuitenkaan mahdollista ilman erillistä panostamista. Yritysten tulee ymmärtää asiakkaiden tarpeet, olla vuorovaikutuksessa heidän kanssaan ja sitä kautta kehittää verkkokauppaa. Asiakastyytyväisyydellä on merkittävä vaikutus siihen, tekeekö asiakas uudestaan verkkokaupan kautta tilauksia. Toisaalta on myös tutkittu, että lähes 90 % tyytymättömistä asiakkaista ei tule uudestaan verkkokauppaan tekemään tilauksia [Turban et al., 2012].

Verkkokauppainvestoinnilla on myös vaikutuksia yrityksen henkilöstön tyytyväisyyteen. Verkkokaupan avulla yrityksen henkilöstön tyytyväisyys parantuu, osaaminen kasvaa ja tieto lisääntyy [Amberg and Hirschmeier, 2004]. Henkilö, jonka työtehtävänä on aiemmin ollut tilauksien syöttäminen toiminnanohjausjärjestelmään, pystyy verkkokauppaprojektin myötä laajentamaan toimenkuvaansa ja voi sitä kautta olla tyytyväisempi työtehtäviinsä. Toimenkuvan muutos on voinut olla siirtyminen verkkokaupan ylläpitäjäksi tai muu aiempaa monipuolisempi työ. Yritysten tulee kuitenkin varmistaa, että henkilöstö on valmis verkkokauppaan. Verkkokauppaan liittyy myös paljon pelkoja ja mikäli henkilöstölle ei ole riittävästi kerrottu verkkokaupan tuomasta muutoksesta, yritys ei pysty saamaan verkkokaupasta kaikkea hyötyä irti [Jung-Yu et al., 2013].

5.5. Muita verkkokaupan tuottamia hyötyjä

Verkkokaupan avulla yritys voi saavuttaa myös kilpailuetua [Turban et al., 2012]. Kilpailuedun saavuttaminen verkkokaupan avulla ei kuitenkaan voi olla pitkäkestoista, jos kilpailijat voivat kopioida verkkokaupan myös omaan toimintaansa. Verkkokaupan toimintojen, palvelukonseptien ja liiketoimintamallien uudistaminen sekä innovaatioiden tekeminen onkin tärkeää, jotta verkkokaupan avulla saatava kilpailuetu olisi pitkäkestoista. Amit ja Zott [2001] korostavat myös omassa tutkimuksessaan, että innovaatio on arvonluomisen lähtökohta. He viittaavat tällä Joseph Schumpeterin 1900-luvun

puolivälissä luomaan teoriaan, jonka pohjalta innovaatiot ovat avain arvonluomiseen. Schumpeterin teorian lähtökohta on, että yrityksen tulee olla innovatiivinen, jotta se pystyy ylläpitämään kilpailuetua. Nykypäivän näkökulma asiaan on se, ettei pysyvää kilpailuetua ole enää edes olemassa, vaan kilpailuetu on aina ajallista ja poistuvaa. MacGrathin [2013] lanseeraama Transient Advantage -termi kuvaa tätä tilannetta ja hän tuo esiin sen lähtökohdan, että mikään kilpailuetu ei ole pysyvää ja yritysten tulee systemaattisesti uusiutua pysyäkseen markkinoilla. Tämä on aika uskalias väite, mutta toisaalta viime vuosien murrokset eri toimialoilla on osoitus siitä, että yritysten tulee olla hereillä koko ajan ja tarkkailla asiakkaiden muuttuvia tarpeita.

Viitaten edelliseen kappaleeseen, Turban et al. [2012] on tuonut verkkokaupan yhdeksi hyödyksi sen, että verkkokaupan avulla yritys pystyy nopeasti reagoimaan asiakkaiden muuttuneisiin tarpeisiin. Reagoiminen voi olla esimerkiksi uuden tuoteryhmän tuomista nopeasti verkkokaupan valikoimaan ja sitä kautta saada asiakkaiden tarpeet tyydytettyä. Myös valikoiman laaja-alainen muokkaaminen nopeasti on verkkokaupan avulla mahdollista, mikäli asiakkaat, tuotevalmistajat tai toimintaympäristö vaativat muutosta.

Turban et al. [2012] listaa verkkokaupan tuottamiksi hyödyiksi myös seuraavat asiat:

- Asiakaspalvelun personointi on mahdollista
- Pienet ja keskisuuret yritykset voivat kilpailla verkkokaupan avulla suuria yrityksiä vastaan
- Innovaatiot ja uudet liiketoimintamahdollisuudet ovat verkkokaupan avulla mahdollisia
- Kaikki jaettu materiaali on ajantasaista
- Digitaaliset tuotteet voidaan toimittaa suoraan verkkokaupan avulla.

Yllä luetellut asiat ovat esimerkkejä verkkokaupan tuomista hyödyistä, mutta ne eivät tule automaattisesti, eivätkä ole jokaiselle toimialalle mahdollisia. Asiakaspalvelun personointi ja jaetun materiaalin ajantasaisuus vaatii yritykseltä työtä ja myös sen, että verkkokauppa on integroitu yrityksen muihin tietojärjestelmiin. Myös digitaalisten tuotteiden myynti on vain tiettyjen toimialojen osalta mahdollista. Samat kirjoittajat tuovat esille, että digitaalisten tuotteiden sähköinen toimitus on jopa 90 prosenttia halvempaa kuin

perinteinen toimitustapa. Ero on merkittävä ja korostaa sitä, että yritysten, joilla on digitaalisia tuotteita, tulisi kartoittaa verkkokaupan mahdollisuudet erittäin tarkkaan.

Soto-Acosta ja Meroño-Cerdan [2008] ovat todenneet, että verkkokauppa tuottaa tehokkuutta ja kustannussäästöjä hankintoihin. Hankinnat voidaan tehdä keskitetysti ja kun toimittajat ovat integroineet järjestelmät tiiviisti toisiinsa, voidaan tieto hankinnoista välittää osittain jopa reaaliaikaisesti.

Verkkokauppa tuo myös mahdollisuuden "long tail"-tyyppisten tuotteiden myyntiin. "Long tail", eli pitkä häntä, tarkoittaa yrityksen tuotevalikoiman sitä osaa, joka ei ole myynnillisesti merkittävä, mutta on kuitenkin tärkeä osa yrityksen monipuolista tuotevalikoimaa [Wikipedia, 2014 ja Brynjolfsson et al., 2006]. "Long tail"-tyyppisten tuotteiden myyminen soveltuu hyvin esimerkiksi kirjojen, musiikin ja elokuvien myymiseen, jossa tuotevalikoima on erittäin laaja. Yrityksillä ei ole mahdollista pitää esillä koko valikoimaa kivijalkakaupassa, mutta verkkokauppa antaa tähän mahdollisuuden. Tämä vaatii kuitenkin verkkokaupalta kehittyneitä tuotehaun ominaisuuksia ja tuotetiedon hallintaan liittyviä toiminnallisuuksia. Verkkokauppa mahdollistaa kirja-alalla myös print-on-demand -tyyppisten tuotteiden myymisen, eli kirja painetaan vasta siinä vaiheessa, kun siitä tehdään tilaus. Kaiken kaikkiaan verkkokauppa tuo siis paljon mahdollisuuksia kapean tuotevalikoiman myymiselle [Brynjolfsson et al., 2006].

6. Tutkimustulokset ja aineiston analyysi

Tässä luvussa käyn läpi teemahaastattelun tulokset ja haastatteluaineiston analyysin. Haastattelussa läpikäymäni teemat on kuvattu kappaleessa 5.3.

6.1. Yritysten taustatiedot

Yrityksen taustatiedot käsittelivät yrityksen perustietoihin, toimialaan ja toimintaan liittyviä kysymyksiä. Haastattelin viittä eri henkilöä neljästä eri yrityksestä. Haastateltavana oli kaksi toimitusjohtajaa, yksi tietohallintojohtaja, yksi verkkoliiketoiminnan johtaja ja yksi verkkoliiketoiminnan päällikkö. Yrityksistä kaksi toimi tukkukaupan toimialalla ja kaksi vähittäiskaupan toimialalla. Toinen vähittäiskaupan toimialalla toimivista yrityksistä oli keskittynyt erikoiskauppaan ja toinen huonekalukauppaan.

Arvoketjussa toinen tukkukaupoista oli valmistajan ja jälleenmyyjän välissä ja tässä tapauksessa arvoketjun viimeinen osa oli kuluttaja. Kyseisen tukkukaupan arvoketju on kuvattu kuvassa 6.1.



Kuva 6.1. Toisen haastatellun tukkukaupan arvoketju.

Toinen tukkukauppa toimi puolestaan valmistajan ja loppuasiakkaan välissä, joten tukkukauppojen asema arvoketjussa poikkesi hieman toisistaan. Erikoiskaupan toimialalla toiminut yritys toimi vähittäiskauppana ja arvoketjussa yrityksen asema oli valmistajan ja loppuasiakkaan välissä. Huonekalun vähittäiskauppaa tehnyt yritys oli samalla sekä valmistaja että vähittäiskauppa ja arvoketju oli tältä osin erilainen kuin erikoiskaupan yrityksellä.

Haastateltavien yritysten liikevaihdot vaihtelivat n. 8 miljoonasta n. 110 miljoonan euroon. Tukkukaupan yrityksillä liikevaihdot olivat alhaisemmat kuin vähittäiskaupan yrityksillä.

¹Erikoiskauppoja ovat mm. vaate- ja kenkäkaupat, kirjakaupat, kodintekniikkakaupat, apteekit, lahjatavara- ja huonekalukaupat ja muut tiettyjen kulutushyödykkeiden myyntiin erikoistuneet vähittäiskaupat [Erikoiskaupanliitto, 2014].

Molemmat tukkukaupan yritykset olivat keskittyneet verkkokaupan puitteissa pelkästään B2B-kaupankäyntiin. Vähittäiskaupan yritykset tarjosivat palveluita B2C, B2B ja B2G kaupankäynnin tiimoilta. Haastattelemani vähittäiskaupan yritykset toimivat verkossa siis tukkukaupan yrityksiä laajemmin.

Verkkokaupan käyttöönotto oli tukkukaupan yrityksillä tapahtunut vuosina 2006 ja 2011, kun taas vähittäiskaupan toimijoilla käyttöönottovuodet olivat olleet 1999 ja 2012. Kaikkien yritysten verkkokaupat integroituihin yhteen tai useampaan tietojärjestelmään, joista yksi oli toiminnanohjausjärjestelmä. Tukkukaupan toimialalla toimivien yritysten osalta muita suoria integraatioita ei ollutkaan. Vähittäiskaupan puolella integraatioita oli huomattavasti enemmän. Erikoiskaupan toimialalla toimiva yritys oli integroinut verkkokaupan useisiin eri järjestelmiin, kuten maksupalvelutarjoajien järjestelmään, logistiikkajärjestelmään, kanta-asiakasjärjestelmään, lahjakorttijärjestelmään, analytiikan järjestelmään, sähköisiin aineistoihin, markkinointisähköpostijärjestelmään. Huonekalujen vähittäiskaupan toimija oli integroinut verkkokaupansa maksamiseen liittyviin järjestelmiin ja laskutusjärjestelmään.

Yritys	Haastateltava	Liikevaihto	Suuntaus	Kohderyhmät
Tukkukauppa 1	Toimitusjohtaja	8 M€	B2B	Jälleenmyyjät
Tukkukauppa 2	Toimitusjohtaja ja Tietohallintojohtaja	23 M€	B2B	Loppuasiakkaat
Vähittäiskauppa 1, erikoiskauppa	Verkkoliiketoiminnan päällikkö	110 M€	B2C, B2B, B2G	Kuluttajat, yrityskortti-asiakkaat, kunnat, julkishallinnon käyttäjät
Vähittäiskauppa 2, huonekalukauppa	Verkkoliiketoiminnan johtaja	125 M€	B2C, B2B, B2G	Kuluttajat, sopimusasiakkaat, satunnaiset yritysasiakkaat, julkishallinnon organisaatiot

Taulukko 6.1. Teemahaastattelu kohdistui 4 eri yritykseen, joista 2 toimi tukkukaupan toimialalla, 1 erikoiskaupassa ja 1 huonekalujen vähittäiskaupassa.

6.2. Verkkokaupan strategia

Verkkokaupan strategia tarkoittaa terminä sitä, miten verkkokauppa saavuttaa sille asetetut tehtävät ja tavoitteet sekä mitä suunnitelmia ja tapoja tavoitteen saavuttaminen edellyttää. Strategian lähtökohtana on tiedostaa, missä yritys on tänä päivänä ja mitä se haluaa tulevaisuudessa olla [Turban et al., 2012].

Tämän tutkielman näkökulmasta verkkokaupan strategia ei ole keskeisessä osassa. Strategiaan liittyvillä kysymyksillä halusin kartoittaa eroavatko yritysten verkkokauppastrategiat toisistaan. Peilaan yritysten verkkokauppastrategiaa Hansenin ja Bjorn-Andersenin [2012] tekemään tutkimukseen, missä tutkittiin luksus-muotimerkkien verkkokauppoja. Hansenin ja Bjorn-Andersenin tutkimustuloksena oli, että yritysten verkkokauppastrategia koostuu kolmesta strategiavalinnasta:

1. Verkkokaupan tarkoitus
2. Verkkokaupan vuorovaikutus
3. Verkkokaupan suuntautuneisuus.

Verkkokaupan tarkoitus on Hansen ja Bjorn-Andersenin tutkimuksen mukaan markkinoinnillinen, myynnillinen tai molempia. Verkkokaupan tarkoituksen ollessa markkinoinnillinen, on verkkokaupan pääpaino tuoda yritystä itseään ja sen tuotevalikoimaa esille, eikä niinkään keskittyä tuotteiden myymiseen. Verkkokaupan tarkoituksen ollessa myynnillinen, yritys keskittyy tuomaan verkkokaupan kautta pääosin tuotteita helposti myytäväksi, eikä niinkään keskity markkinoinnilliseen puoleen.

Verkkokaupan vuorovaikutus voi Hansenin ja Bjorn-Andersenin tutkimuksen mukaan olla yksi- tai kaksisuuntaista. Yksisuuntainen vuorovaikutus tarkoittaa sitä, että verkkokauppa kommunikoi asiakkaille massamarkkinointityökalun kaltaisesti, eikä huomioi asiakkaan tarpeita. Kaksisuuntainen vuorovaikutus tarkoittaa puolestaan sitä, että tähdätään asiakkaan kanssa käytävään henkilökohtaiseen vuorovaikutukseen.

Verkkokaupan suuntautuneisuus tarkoittaa Hansenin ja Bjorn-Andersenin tutkimuksen mukaan sitä, että verkkokauppa on joko toiminnallinen tai innovatiivinen. Toiminnallinen verkkokauppa keskittyy tarjoamaan verkkokaupan keskeiset toiminnot. Innovatiivinen verkkokauppa pyrkii puolestaan tuomaan innovatiivisia elementtejä mukaan sitouttaakseen asiakkaita verkkokaupan käyttäjiksi.

Seuraavissa alakappaleissa käyn läpi haastateltavien yritysten näkemyksen omasta verkkokauppastrategiastaan, minkä jälkeen arvioin yritysten sijoittumista Hansenin ja Bjorn-Andersenin tekemään kuutioon.

6.2.1. Verkkokaupan tarkoitus

Verkkokauppa koettiin kolmen yrityksen näkökulmasta pääosin myynnilliseksi. Ainoastaan huonekalujen vähittäiskaupan toimialalla toimiva yritys koki verkkokaupan pääasiallisen tarkoituksen olevan

markkinoinnillinen. Tällekin yritykselle markkinoinnillisuus tuli osittain yllätyksenä:

”Se niin kuin yllättäen meni niin päin, että kun avattiin verkkokauppaa, niin ajateltiin, että se siirtyis myynnin suuntaan, mutta se siirtyikin markkinoinnin suuntaan.”

Kyseisen yrityksen tuotevalikoima oli myös aiheuttanut haasteita ja yrityksen näkökulmasta ei vielä uskottu asiakkaiden ostavan kaikkia yrityksen tuotteita verkkokaupan kautta:

”Tietyt parhaat tuotteet ovat sellasia, ettei niitä voi verkossa myydä.”

Kaikilla yrityksillä oli kuitenkin osittainen lähtökohta myös markkinoinnillisuuteen ja kaikki kokivat, että markkinoinnin suuntaan pitäisi verkkokauppaa kehittää lisää. Erikoiskaupan toimialalla toimiva yritys koki, että alun perin verkkokauppa oli heille markkinoinnillinen, mutta sen tarkoitus oli muuttunut myynnillisemmäksi vuosien kuluessa.

6.2.2. Verkkokaupan vuorovaikutus

Vuorovaikutus oli kaikkien yritysten osalta pääosin yksisuuntaista. Yritykset näkivät kaksisuuntaisen vuorovaikutuksen olevan tärkeä asia, mutta askeleita siihen suuntaan ei oltu oikeasti otettu. Erikoiskaupan toimialalla toimiva yritys oli kuitenkin jo tehnyt asiasta kehityssuunnitelman:

”Aito dialogi vielä puuttuu. Tämän vuoden aikana saadaan työkaluja dialogin parantamiseen, joten tavoitteita kaksisuuntaiseen viestintään on.”

Kyseinen yritys oli myös miettinyt keinoja kaksisuuntaisen vuorovaikutuksen aktivoimiseen ja pohdinnat olivat jonkinlaisen alkusysäyksen puolella:

”Varmaankin se lähtökohta siinä on, että meillä on joku triggeri, jonka perusteella triggeri laukasee jonkin toiminnon, josta käynnistyy jokin dialogia ja siitä syntyy pidempi ketju asioita.”

Kuluttajakauppaa käyvät yritykset ottivat tässä kohtaa myös esille sosiaalisen median roolin. Yritykset kokivat, että sosiaalinen media on avannut luonnollisen paikan kaksisuuntaiselle vuorovaikutukselle.

6.2.3. Verkkokaupan suuntautuneisuus

Kaikki haastateltavien yritysten verkkokaupat olivat toiminnallisia. Toinen tukkukaupan yritys koki, että innovatiivisuutta oli otettu jo hieman huomioon ja haastatteluhetkellä heidän verkkokaupansa oli 90 % toimintokeskeinen ja 10 % innovatiivinen:

”Aiemmin oltiin staattisia, mutta ollaan haluttu ottaa innovatiivisuutta huomioon.”

Myös huonekalukauppaa käyvän vähittäiskaupan toimija oli jo tiedostanut innovatiivisuuden näkökulman ja heillä oli suunnitelmat asian toteuttamiselle. Yrityksen tavoitteena oli lisätä erillinen huonekalujen suunnitteluohjelma verkkokaupan yhteyteen, mutta lopullinen käyttöönotto ja siitä hyödyn saaminen olivat vielä vasta suunnitteilla.

6.2.4. Haastateltujen yritysten strategia verkossa

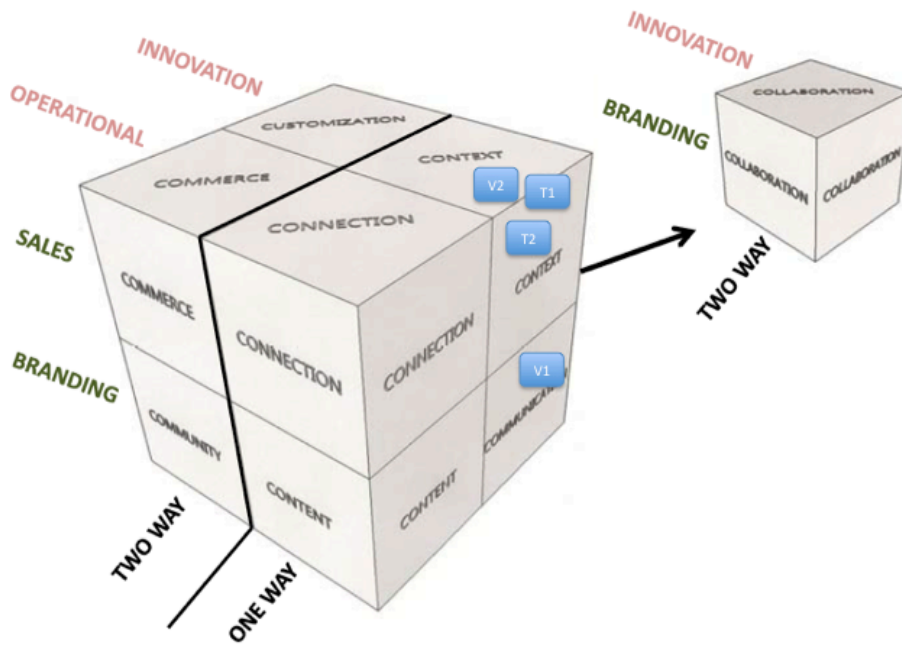
Haastatellut yritykset näkivät oman strategiansa verkossa olevan lähes yhteneväiset. Kaikilla yrityksillä vuorovaikutus oli yksisuuntaista ja suuntautuneisuus oli toiminnallinen. Kolmella yrityksellä neljästä verkkokaupan tarkoitus oli myynnillinen ja vain yhdellä verkkokaupan tarkoitus oli markkinoinnillinen.

Näiden näkemysten perusteella yritykset menisivät yhtä poikkeusta lukuun ottamatta kuution kohtaan: Yhteys (Connection). Yhteys tarkoittaa verkkokauppastrategiaa, jossa yrityksellä on linkkejä muille sivuille, sillä on alisivuja ja jakelukumppaneita. Nämä eivät kuitenkaan olleet haastateltujen yritysten tunnusmerkkejä. Yritys, jonka strategia oli enemmän markkinoinnillinen kuin myynnillinen sijoittuisi oman arvionsa mukaan kuutiossa kohtaan: Sisältö (Content). Sisältö tarkoittaa verkkokauppastrategiaa, jossa yritys näyttää verkkosivuilla tarkat tuotetiedot, historiatietoa yrityksestä ja sen brändistä, yritysinformaatiota ja kausittaisia alennuskampanjoita.

Huolimatta yritysten tekemistä omista arvioista, olen arvioinut haastattelemani yritysten sijoittumisen Hansenin ja Bjorn-Andersenin [2012] kuutioon taulukossa 6.2. Oma arvioni perustuu yrityksen verkkokaupan toimintoihin ja yrityksestä saamiini kokemuspohjaisiin tietoihin.

Yritys	Verkkokauppastrategia	Perustelut
Tukkukauppa 1 (T1)	Sisältö (Content) Tarkoitus: Markkinoinnillinen Vuorovaikutus: Yksisuuntainen Suuntautuneisuus: Toiminnallinen	Verkkokaupan lähtökohtana on laajat tuotetiedot, yritystietoa ja eri kampanjoita.
Tukkukauppa 2 (T2)	Sisältö (Content) Tarkoitus: Markkinoinnillinen Vuorovaikutus: Yksisuuntainen Suuntautuneisuus: Toiminnallinen	Verkkokaupassa on laajasti tietoa yrityksestä, sen tuotteista ja asiakkaille kohdistetaan tarjouksia.
Vähittäiskauppa 1, erikoiskauppa (V1)	Yhteys (Communication) Tarkoitus: Markkinoinnillinen Vuorovaikutus: Yksisuuntainen Suuntautuneisuus: Innovatiivinen	Verkkokaupassa on laajasti yritykseen ja alaan liittyvää materiaalia. Tuotetietojen yhteydessä asiakkaat näkevät tuotteeseen ja tekijään liittyviä videoita ja pystyvät tilaamaan lisätietoa yrityksen tuotevalikoimasta.
Vähittäiskauppa 2, huonekalukauppa (V2)	Sisältö (Content) Tarkoitus: Markkinoinnillinen Vuorovaikutus: Yksisuuntainen Suuntautuneisuus: Toiminnallinen	Verkkokaupassa tietoa yrityksestä ja sen historiasta. Tuotteet on kuvattu hyvin ja verkkokaupan keskeisenä osana on erinäiset kampanjat.

Taulukko 6.2. Oma arvioni haasteltujen yritysten verkkokauppastrategiasta peilaten Hansenin ja Bjorn-Andersenin [2012] tekemään tutkimukseen.



Kuva 6.2. Haastatellut yritykset aseteltuna Hansenin ja Bjorn-Andersenin kuutioon oman arvioni mukaan.

Kuvassa 6.2 olen asettanut haastattelemani yritykset Hansenin ja Bjorn-Andersenin kuutioon. Omat arvioni poikkeavat merkittävästi yritysten tekemistä arvioista. Ainoastaan huonekalukauppaa tekevä yritys oli arvioinut oman strategian samalla tavalla. Erot johtuvat mielestäni siitä, että yritysten on vaikea arvioida omaa strategiaansa verraten sitä eri toimialalla tehtyyn tutkimukseen, varsinkin jos arviointi tulee tehdä ilman asiaan perehtymistä.

6.3. Hankintaprosessi

Yritykset olivat hankkineet verkkokaupan joko yksinomaan strategisena päätöksenä tai painottaen strategian lisäksi sitä, että verkkokauppa oli välttämätön hankinta nykyaikaisessa liiketoiminnassa. Jo aiemmin tässä tutkielmassa kirjoitin, että yritysten päätökset verkkokauppahankinnoista pohjautuvat; "Investoidaan, mikäli kilpailijat ovat onnistuneet" tai "Investoidaan pysyäksemme tekniikassa mukana" [Amberg and Hirschmeier, 2004]. Haastateltavat yritykset olivat lähteneet ensisijaiset tekniikka edellä, mutta muitakin näkökulmia hankintaprosessissa oli:

”Tekniikkanäkökulma oli hankintavaiheessa mukana. Se liittyi siihen, että pystytään integroimaan kaikki informaatio sähköiseen muotoon ja vähentämään kaikki manuaalinen työ pois, mikäli se on mahdollista.”

”Kuviteltiin ja odotettiin, että näin tulee tapahtumaan, vaikka ei ollut kauhean hyviä kokemuksia kilpailijoilta.”

Osittain myös asiakkaat ajoivat yrityksiä verkkokauppaan:

”Meillä oli jonkin verran asiakastarvetta ja asiakkaat pyysivät kanavaa.”

Erikoiskaupan toimija haki myös lisämyyntimahdollisuuksia verkkokaupan kautta ja haastateltava oli sitä mieltä, että mitä aikaisemmassa vaiheessa verkkokauppa saatiin markkinoille, sitä paremmat mahdollisuudet oli menestyä verkossa:

”Se on nähty alkuvaiheessa mahdollisuudeksi tehdä lisämyyntiä ja silloin aluksi, kun se tehtiin, se oli ensimmäisten joukossa Suomessa. Silloin oli tilaa vielä aika hyvin.”

Haastattelemani yritykset hakivat myös erilaisia hyötyodotuksia verkkokaupan kautta. Tukkukaupan toimialalla toimiva yritys oli tavoitellut kustannus- ja ajansäästöä, faksien määrän vähenemistä ja saldotiedon näyttämistä asiakkaille, minkä myös odotettiin heijastuvat asiakaskyselyiden vähenemisenä. Toisaalta hyötyodotukset jäivät myös sen jalkoihin, että verkkokaupassa haluttiin olla mukana:

”Ei suoranaisia tavoitteita asetettu sille. Haluttiin lähteä mukaan, kun nähtiin, että maailma on siihen suuntaan menossa. Vähän haluttiin satsata asiaan.”

Yritykset kokivat eri tavalla sen, täyttääkö verkkokauppa ne odotukset, joita yrityksillä oli verkkokauppahankkeeseen lähdetessä. Tukkukaupan toimijat olivat sitä mieltä, että myynnillisesti odotukset täyttyvät, eli verkkokauppaan oli saatu siirrettyä riittävästi asiakkaita ja tilauksia. Toinen tukkukaupan toimija oli myös sitä mieltä, että kaikki verkkokaupalle asetetut odotukset täyttyvät ja heillä siirtyikin nopeasti jopa 30 % kaikista tilauksista verkkokaupan puolelle. Toinen tukkukaupan toimija oli sitä mieltä, että markkinoinnillisessa puolessa oli vielä paljon parannettavaa, eikä verkkokauppa siltä osin täyttänyt odotuksia. Yhtenä ongelmana samaisessa yrityksessä koettiin, että

verkkokaupan käytettävyys ja tekniset ongelmat vaikeuttivat markkinoinnillisen tavoitteen saavuttamista.

Erikoiskaupan toimija oli puolestaan sitä mieltä, että verkkokauppa täyttää tietyt odotukset, mutta ei kaikkia. Yrityksessä koettiin myös se, että tekniikan ja kuluttajien tarpeiden kehittyessä ja muuttuessa oli vaikea pysyä koko ajan mukana:

”Verkkokauppojen haaste on se, että se täytyy nähdä ja arvata tulevaisuus ja järkevästi suunnitella kehitysaskleet ja muuta, sillä sä voit tuhjata verkkokauppaan niin paljon rahaa kuin haluat.”

Toisaalta huonekalukaupan toimija peilasi verkkokaupan tavoitteita myös kivijalkakaupan tavoitteisiin:

”Meillä oli joku tavoite, että se vastaisi pienimmän myymäläyksikön tasoa myynnillisesti, mutta siihen ei olla päästy.”

Yrityksistä vain yksi käytti verkkokauppahankinnan yhteydessä investoinnin takaisinmaksulaskelmaa (ROI). Muut yritykset olivat sitä mieltä, ettei ROI tämän investoinnin yhteydessä tuntunut järkevältä, koska verkkokaupan kautta saatavat hyödyt olivat hankala laskea ja osaltaan koko verkkokauppahanketta ei nähty puhtaana investointina:

”Nähtiin, että oleellinen osa liiketoimintaa ja siitä syntyvä kulu voidaan tietyssä mielessä pitää investointina, mutta se on kuitenkin tärkeä osa liiketoimintaa.”

Erikoiskaupan toimialalla toimiva yritys käytti ROI:ta ainoana haastateltavista. Yritys koki ROI:n käytöstä olleen hyötyä ja lopullisia kustannuksia seurattiin edelleen aktiivisesti. Yritys koki, että kustannusten laskeminen oli helpoin osa ROI:n laskentaa, mutta liikevaihdon ja sitä kautta katteen saaminen mukaan laskelmiin oli vaikeinta.

6.4. Verkkokaupan kehittäminen ja kehittyminen

Jokainen haastateltava toi esille, että yrityksen verkkokaupan kehittämisen lähtökohdat olivat viime aikoina olleet sisällölliset. Tuotetietoa ja informaatiota

oli lisätty aktiivisesti ja oli pyritty siihen, että tuotteen tiedot olivat myynnilliset ja ajantasaiset:

”Informaatiota on lisätty niin paljon kuin rahkeet antaa myöten. Verkko mahdollistaa massiivisen määrän tuotetietojen näyttämisen, esimerkiksi räjähdyskuvat, informaatiota ja videot.”

Kohderyhmät olivat näkyneet yritysten kehityskohteissa merkittävästi ja kehitystä oli varsinkin B2B-puolella tehty asiakaskommenttien kautta. Haastatteluissa tuli myös esille se, että verkossa käyttäydyttiin eri tavalla kuin kivijalkakaupassa, mikä näkyi myös suurempana palautteena asiakkailta:

”Verkossa asiakas ei sano, että sun tavara on paskaa, mutta myymälässä se sen sanoo.”

Tämä oli näkynyt myös siinä, että varsinkin B2C –puolella analytiikan merkitys oli yritysten mielestä korostunut. Yritykset halusivat ymmärtää analytiikan avulla paremmin, mitä asiakas teki verkkokaupassa ja miksi hän toimi tietyllä tavalla. Samalla myös haluttiin tuoda asiat yksilöidymmin ja personoidummin asiakkaalle ja saada asiakas sitä kautta viihtymään verkkokaupassa paremmin ja pidempään.

Verkkokaupan merkitys ja rooli oli kaikilla yrityksillä muuttunut vuosien saatossa, vaikka yritykset olivat olleet mukana verkkoliiketoiminnassa eri pituisia aikoja. B2B-puolella merkityksen muuttuminen oli ollut huomattavinta siinä, että informaation merkityksen muuttuessa verkon rooli oli korostunut verrattuna perinteiseen paperiseen mediaan.

6.5. Monikanavaisuus

Monikanavaisuus näkyi B2B- ja B2C-puolella eri tavoilla. B2B-puolen yrityksillä monikanavaisuus tarkoitti erilaista tapaa tehdä tilauksia ja kysyä neuvoa asiantuntijoilta. Molemmat tukkukaupan toimijat korostivat, että verkkokauppa oli vain yksi kanava tilauksen tekemiseen. Asiakkaita pitää palvella laajasti sekä asiantuntevasti ja perinteiset puhelin- ja sähköpostitilaukset piti edelleen hyväksyä. Toinen tukkukaupan yritys kertoi myös esimerkin siitä, että eräs asiakas oli kyllästynyt kilpailevan yrityksen huonolaatua suomea puhuvaan asiakaspalvelijaan, jonka tehtävänä oli vain kirjata asiakkailta tulevia

kysymyksiä ja tilauksia, minkä seurauksena kyseinen asiakas oli päätenyt soittamaan yritykselle ja ensimmäisenä halunnut selvittää:

"...tietääkö täällä kukaan näistä tuotteista mitään?"

B2B-puolella yritykset sähköistivät tilauksiaan myös muilla keinoilla kuin pelkästään verkkokaupan avulla. Haastateltavilla yrityksillä oli käytössä EDI-tilauksia ja sähköpostiin tulevien pdf-tiedostojen automaattinen lukeminen ja kirjaaminen suoraan toiminnanohjausjärjestelmään. B2B-puolella verkkokaupan osuus tilauskanavana oli kasvanut vuosi vuodelta. Yhtenä haasteena oli kuitenkin se, että miten myyjät ottivat verkkokaupan esille asiakaskontaktoinnissa, kun myyjien oma osaaminen ja asenne eivät välttämättä olleet kunnossa:

"Myyjän sitä täytyis vähän innostaa ja se, että on vaikea innostaa, mikäli ei hanskaa verkkokauppaa ite."

B2C-puolella toimivien yritysten monikanavaisuus tarkoitti eri asiaa. Monikanavaisuuden avulla yritykset pyrkivät palvelemaan asiakkaita samalla tavalla riippumatta siitä olivatko he kivijalka- tai verkkokaupassa. Haastateltujen B2C-puolella toimivien yritysten osalta ei kuitenkaan ollut tarkkaa analyysia siitä, minkä verran asiakkaat hyödynsivät monikanavaisuutta:

"Hyvin pieni prosentti meidän asiakkaista asioi monikanavaisesti. Yllättävään suuri osa asiakkaista preferoi jompaakumpaa kanavaa."

Yritykset olivat kuitenkin huomanneet, että asiakkaat käyttivät verkkokanavaa huomattavasti enemmän kuin tavallista kivijalkakauppaa:

"Verkkosivuilla kävijämäärät ovat suuremmat kuin myymälässä. Viikkokävijämäärä on verkossa kolminkertainen verrattuna myymälässä kävijöihin."

Toisaalta yritykset eivät välttämättä erityisesti ohjanneet asiakkaita toimimaan monikanavaisesti. Haastatteluissa tuli myös esille se, että monikanavaisuutta tarjottiin, mutta asiakkaiden toivottiin pysyvän siinä kanavassa, missä he olivat:

”Me ei hirveesti haluta ohjata myymäläasiakkaita siirtymään verkkoon, eikä verkkoasiakkaille tyrkytetä kauheesti myymälätapahtumia.”

Syy, miksi näin toimittiin oli haastateltavan mielestä se, että monikanavaisuus voi myös mahdollistaa asiakkaan siirtymisen kilpailijalle, kun asiakas huomaa mahdollisuuksien kasvavan. Monikanavaisuudesta nähtiin olevan myös paljon positiivista. Monikanavaisuus oli tuonut hyötyinä varastokierron parantumisen ja lahjakorttiostamisen. Näiden lisäksi myös asiakkaiden sitoutuminen oli haastateltavien mielestä kasvanut. Sitoutumisen mittaaminen koettiin kuitenkin ongelmalliseksi. Sitoutuneisuutta pohdittiin siitä näkökulmasta, että kantaasiakkaiden keskiostot olivat kasvaneet ja toisaalta haastateltavat olivat sitä mieltä, että asiakkaat olivat keskusteluissa kokeneet verkkokaupassa toimimisen lisänneen myymälässä käymistä.

Riippumatta haastateltavasta yrityksestä, yksi teema säilyi:

”Täydellinen itsepalvelu sotii meitä vastaan. Koitetaan erottautua juuri sillä palvelulle.”

Kaikki siis toivat esille, että he halusivat korostaa kaikessa toiminnassaan omaa asiantuntijuutta ja sitä, että heiltä sai tuotteiden lisäksi myös laaja-alaista palvelua. Tätä teemaa korostettiin niin monikanavaisuudessa kuin muidenkin haastatteluteemojen yhteydessä.

6.6. Verkkokaupan tuomat hyödyt

Kaikki haastatellut yritykset kokivat, että verkkokauppa oli tuonut heille hyötyä ja arvoa. Hyödyt olivat näkyneet ajansäästönä, kustannussäästönä, uusina asiakkaina, markkinointiviestinnän apuna, brändin rakentamisen apuna, yrityskuvan rakentamisena, keskiostosten nousuna, asiakkaiden pysyvyytenä, asiakassegmentin laajenemisena ja tavoitettavuuden parantumisena. Nämä hyödyt tulivat tavalla tai toisella esille kaikkien yritysten haastattelujen yhteydessä.

Haastattelun lähtökohtana oli, että ennen hyötynäkökulmien esille ottamista ei hyöty-asioista keskusteltu ollenkaan, jotta haastattelutilanteessa ei tulisi annettua haastateltaville valmiita vastauksia. Tästä syystä hyötynäkökulmien

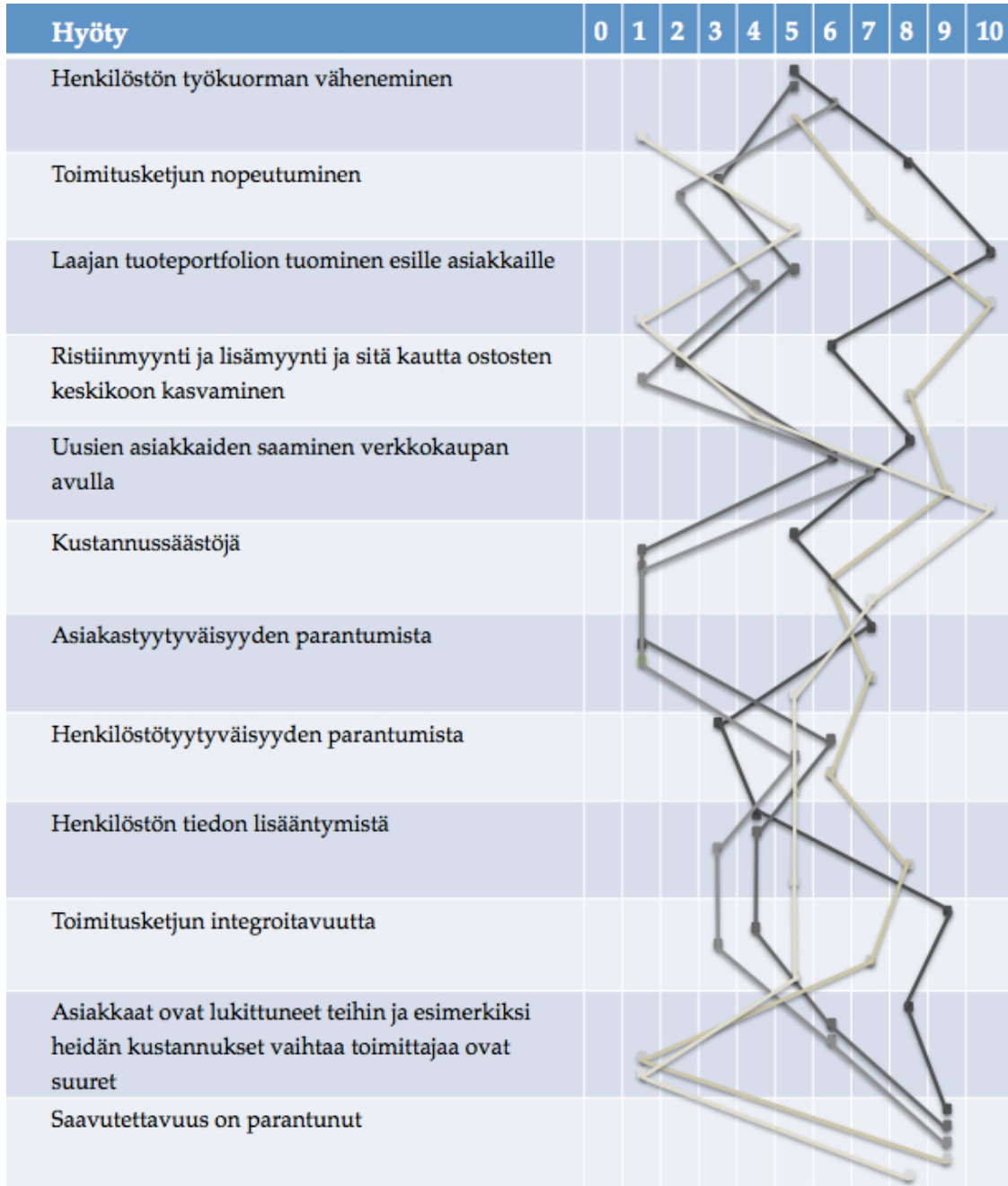
yhteneväisyys oli merkille pantavaa. B2C-puolella olevat toimijat toivat hyötyjen yhteydessä esille myös myymälän ja verkon yhteyttä:

”Meille se on helvetinmoinen etu, että meillä on se kivijalka olemassa.”

Verrattuna puhtaasti verkkokauppaliiketoimintaa tekeviin yritykseen, koettiin siis olevan merkittävää hyötyä siitä, että verkkokaupan lisäksi oli olemassa myymälä.

6.6.1. Arviot verkkokaupan tuottamasta hyödystä

Yleisen hyötynäkökulman lisäksi jokainen haastateltava (5 henkilöä) arvioi verkkokaupan tuottaman hyödyn arvolla 0–10. Lista hyödyistä oli muodostunut Bergendahlin [2005], Lun [2003], Amberg ja Hirschmeierin [2004], Turban et al. [2012] ja Amit ja Zottin [2001] tutkimusten perusteella.



Kuva 6.4. Haastateltavien numeroarviot verkkokaupan tuottamista hyödyistä asteikolla 0–10 (0 = Ei hyötyä, 10 = merkittävää hyötyä). Tummat ovat tukkukaupan- ja vaaleat vähittäiskaupan toimijoita.

Henkilöstön työkuorman vähenemisen koettiin olevan merkityksellinen hyöty. Haastattelujen yhteydessä koettiin, että verkkokauppa oli vähentänyt rutiinitöitä ja rutiinitöiden jättämät aukot olivat täyttyneet muilla töillä. Haastateltavat toivat esille myös sen, että verkkokaupan kautta oli tullut lisäksi uusia töitä, joita ei tarvinnut tai ollut pakko tehdä ennen verkkokauppaa. Tällaisia töitä olivat esimerkiksi toiminnanohjausjärjestelmän tuotetietojen systemaattinen ylläpitäminen tietojen ajan tasalla pitämiseksi. Tämä sama asia tuli esille sekä tukkukaupan että vähittäiskaupan toimialoilla työskenteleviltä yrityksiltä.

Toimitusketjun nopeutumiseen liittyvät hyödyt koettiin hieman ristiriitaisesti. Ne yritykset, jotka kokivat toimitusketjun nopeutuneen vain vähän, olivat sitä mieltä, että heidän toimitusketjunsä oli ennen verkkokaupan tuloakin nopea. Asiakkaan tilaukset kirjattiin ennen verkkokauppaakin jo samana päivänä toiminnanohjausjärjestelmään, kun asiakas teki tilauksen. Toisaalta taas niiden yritysten osalta, joilla tilausten syöttäminen järjestelmään oli ollut aiemmin pullonkaula, oli verkkokauppa nopeuttanut toimitusketjua.

Laajan tuoteportfolion tuominen esille asiakkaille jakoi haastateltavien mielipiteitä. Täyden hyödyn kokivat saaneen sekä tukkukaupan että vähittäiskaupan yritys ja näiden yritysten osalta lähtökohta olikin se, että ainoastaan verkkokaupan avulla saadaan yrityksen koko tuotevalikoima tuotua asiakkaiden tietoisuuteen. Toinen vähittäiskaupan toimija koki, että verkkokauppa ei tuonut tähän juurikaan arvoa. Tämä johtui siitä, että yritys ei nähnyt verkkokauppaa sellaisena kanavana, että sitä kautta haluttiin tarjota asiakkaille koko tuoteportfoliota. Toisaalta taas toinen tukkukaupan yritys oli sitä mieltä, että verkkokauppa oli tuonut hyötyä tämän asian osalta, mutta täyden hyödyn saaminen oli hankalaa. Syyksi tähän nähtiin toiminnanohjausjärjestelmän asettamat reunaehdot tuotevalikoiman laajuuteen. Verkkokauppa ei siis pystynyt ohittamaan toiminnanohjausjärjestelmää, vaikka yritys haluaisikin tuoda laajemman tuotevalikoiman verkkokauppaan.

Ristiinmyynti, lisämyynti ja sitä kautta ostosten keskikoon kasvaminen koettiin myös eri tavalla eri yritysten osalta riippumatta yrityksen toimialasta. Huonoimmat arvosanat tulivat siitä syystä, ettei verkkokauppaan oltu tehty kyseisiä toiminnallisuuksia, mikä nähtiin yrityksessä negatiivisena asiana. Pitkään verkkokaupan alalla toimineet yritykset kokivat verkkokaupan

hyödyttävän tässä osa-alueessa paremmin ja yritykset olivat myös verkkokaupan kehittämisessä huomioineet nämä elementit.

Uusien asiakkaiden saaminen verkkokaupan avulla koettiin kautta linjan verkkokaupan tuottamaksi hyödyksi. Kaikki yritykset olivat saaneet uusia asiakkaita verkkokaupan avulla. Huonoimmat hyötyarviot tulivat siitä syystä, että yritys koki verkkokaupan kautta tulleen vain pieniä asiakkaita ja isoimmat asiakkuudet tulivat vielä perinteisen myyntityön kautta.

Verkkokaupan koettiin tuottaneen kustannussäästöjä joko hieman tai ei juuri ollenkaan. Vähiten kustannussäästöjä koettiin tulleen tukkukaupan toimialalla. Haastateltavat kommentoivat, että säästöjä oli toki tullut, mutta samalla oli tullut myös lisäkustannuksia. Toisaalta koettiin myös, että verkkokaupan avulla olisi mahdollista saada henkilökustannuksia pienemmäksi, mutta hyödyt ovat saatavissa vasta myöhemmässä vaiheessa, kun eläkkeelle lähtijöiden tilalle ei palkata uusia työntekijöitä. Vähittäiskaupan toimialalla koettiin, että verkkokaupan avulla yritys oli voinut säästää markkinointi-, paino- ja logistisissa kustannuksissa, mutta myös tällä toimialalla verkkokaupan koettiin tuoneen myös lisäkustannuksia, mikä painoi verkkokaupan kustannussäästöhyötyä alaspäin.

Asiakastyytyväisyyden koettiin parantuneen myös vaihtelevasti. Kaikki kokivat asiakkaiden olevan tyytyväisiä, että yrityksellä oli verkkokauppa, mutta toisaalta asiakkaiden kokonaistyytyväisyyteen sillä oli ollut vain pieni merkitys. Asiakastyytyväisyyden koettiin parantuneen sillä, että tuotevalikoima oli helposti ja nopeasti saatavilla ja asiakkaat näkivät tuotekohtaisen saldotiedon ja laajemminkin tuotekohtaista tietoa. Toisaalta koettiin, että osa asiakkaista piti verkkokaupan käyttämisestä ja osa taas ei, mikä laski kokonaisuutena verkkokaupan tuottamaa hyötyä asiakastyytyväisyyden parantumisen osalta. Kuten luvussa 4.4 toin esiin, Lu [2003] on painottanut omassa tutkimuksessaan, että verkkokaupan yhteys asiakastyytyväisyyden parantumiseen on haastava tunnistaa. Tämä näyttäisi pitävän paikkansa myös oman aineistoni kohdalla.

Henkilöstötyytyväisyyden parantumiseen verkkokaupalla koettiin olevan pieni merkitys. Verkkokauppaprojektin koettiin yhdessä yrityksessä olleen niin haasteellinen, että sen johdosta henkilöstötyytyväisyys ei ollut kivunnut korkeammalle, mutta yrityksissä koettiin verkkokaupan avulla saadun myös henkilöstölle hyvän työkalun tuotetietojen selailuun.

Henkilöstön tiedon lisääntymisen verkkokaupan avulla koettiin olevan mahdollista, mutta sitä ei juurikaan oltu hyödynnetty. Yhden yrityksen osalta koettiin, että myyjät ymmärtävät entistä enemmän verkkokaupan myös tiedon lähteenä, mikä koettiin erittäin positiiviseksi asiaksi. Hyötyä koettiin enemmän myös niiden yritysten osalta, joilla oli laajempi tuotevalikoima verkossa ja henkilöstö pystyi verkkokaupan avulla saamaan lisää tietoa yrityksen tuotevalikoimasta.

Verkkokaupan tuoma hyöty toimitusketjun integroitavuuteen riippui siitä, miten yritys on toimitusketjun hallinnan toteuttanut. Osa yrityksistä oli integroinut tavarantoimittajat mukaan toimitusketjuun ja hyötyä oli tullut sitä kautta. Osa yrityksistä taas oli integroinut asiakkaan hankintajärjestelmät kiinni omaan verkkokauppaan ja saanut sitä kautta merkittävää hyötyä toimitusketjun integroitavuudesta. Vähittäiskaupan puolella taas koettiin hyötyä tulleen siitä, että voitiin hyödyntää myymälöiden omaa varastoa ja myös olemassa olevaa toimitusketjua, eikä tarvinnut verkkokauppaa varten rakentaa uutta.

Asiakkaiden lukittuminen verkkokaupan avulla yritykseen koettiin vähittäiskaupan puolella merkityksettömäksi hyötynäkökulmaksi. Asiakkaita ei siis koettu saavan lukittumaan yritykseen pelkän verkkokaupan avulla, koska kilpailu oli niin kovaa. Tukkukaupan puolella tästä koettiin olevan enemmän hyötyä. Parhaimmat hyötynäkökulmat tulivat siitä, että asiakas oli integroinut oman hankintajärjestelmänsä kiinni yrityksen verkkokauppaan. Verkkokaupan kautta asiakas siis sai hankintajärjestelmänsä tuotetiedot, hinnat ja saldotiedot ja hankintajärjestelmän kautta tehdyt tilaukset siirtyvät asiakkaalta yritykselle verkkokaupan kautta. Toisaalta tukkukaupan puolella oli tullut myös muutamia asiakkuuksia siitä syystä, että yrityksellä oli verkkokauppa käytössä, minkä koettiin myös toimivan lukittumisena.

Saavutettavuuden koettiin parantuneen verkkokaupan avulla merkittävästi. Tukkukaupan puolella koettiin myös, että tuotekatalogin ja sähköpostin kautta tilauksia oli voitu aiemminkin tehdä mihin aikaan vuorokaudesta tahansa, mutta tilausten vastaanottaminen ja kerääminen ja sitä kautta toimittaminen oli nykyisellä mallilla nopeampaa.

Asetin taulukkoon 6.3 haastateltavien arvioimat hyödyt yrityksen kannalta. Jaoin hyödyt kolmeen luokkaan; henkilöstöön liittyvät hyödyt, liikevaihdon

kasvuun liittyvät hyödyt ja muut hyödyt. Alla on vielä tuotu esille, mitä hyötyjä kyseisiin luokkiin kuuluu.

Henkilöstöön liittyvät hyödyt:

- Henkilöstön työkuorman väheneminen
- Henkilöstötyytyväisyyden parantuminen
- Henkilöstön tiedon lisääntyminen.

Liikevaihdon kasvuun liittyvät hyödyt:

- Laajan tuoteportfolion tuominen esille asiakkaille
- Ristiinmyynti ja lisämyynti ja sitä kautta ostosten keskikoon kasvaminen
- Uusien asiakkaiden saaminen verkkokaupan avulla
- Saavutettavuus on parantunut.

Muut hyödyt:

- Toimitusketjun nopeutuminen
- Kustannussäästöjä
- Asiakastyytyväisyyden parantuminen
- Toimitusketjun integroitavuus
- Asiakkaiden lukittuminen.

Yritysten saamat hyödyt	Hyödyt luokiteltuna			Yhteensä
	Henkilöstöön liittyvät hyödyt	Liikevaihdon kasvuun liittyvät hyödyt	Muut liiketoiminnalliset hyödyt	
Ei kovin iso hyöty (arvot 0–3)	3	3	9	15
Kohtalainen hyöty (arvot 4–7)	11	6	13	30
Merkittävä hyöty (arvot 8–10)	1	11	3	15

Taulukko 6.3. Ristiintaulukko hyödyistä ja yritysten antamista arvoista.

Hyötyjen luokittelu paljastaa, että kokonaisuutena verkkokaupan hyödyllisyys on kohtalaista luokkaa. Suurin osa havaituista hyödyistä asettuu kohtalaisen

hyödyn akselille, väleille 4-7. Laskettaessa aineiston keskilukuja voidaan todeta sama; hyötyjen keskiarvo henkilöstöön liittyvissä hyödyissä on 4,7, liikevaihdon kasvuun liittyvissä 5,4 ja muissa liiketoiminnallisissa hyödyissä 3,9. Tavallisin vastaus eli moodi oli luokiteltuna kohtuulliseksi koettu muu liiketoiminnallinen hyöty (13 arvoa).

Ääri vastaukset ovat aina kiinnostavia ja tässä aineistossa pienin hyöty koettiin saavutettavan muissa liiketoiminnallisissa hyödyissä, yhteensä 9 arvoa sijoittui tälle asteikon kohdalle. Toisaalta liikevaihdon kasvuun liittyvät hyödyt kohosivat selkeästi kaikkien merkittävimiksi koetuiksi hyödyiksi, peräti 11 vastausta sijoitettiin asteikon korkeammalle kohdalle arvioitaessa verkkokaupan hyödyllisyyttä.

Kaiken kaikkiaan 45 vastausta sijoittuivat asteikon arvoille 4-10 eli joko kohtuulliseksi tai korkeaksi koetuksi hyödyiksi. Siten voi todeta, että verkkokaupan koetut hyödyt asettuvat selvästi asteikon yläpäähän, kun vain 15 vastausta sijoittuivat asteikon arvoille 0-3.

6.6.2. Integroinnin merkitys hyötyjen saamiseksi

Jokainen yritys koki, että verkkokaupan kautta hyötyjen saamisen edellytys oli, että verkkokauppa oli integroitu yrityksen taustajärjestelmiin. Varsinkin siinä vaiheessa, kun yrityksen tuotevalikoima oli suuri, niin tuotetietojen ylläpitäminen kahdessa eri järjestelmässä koettiin mahdottomaksi:

”Ei ole nykypäivänä mahdollista pitää sellaista verkkokauppaa, joka ei ole integroitu taustajärjestelmään.”

Integroinnin koettiin auttaneen myös organisaatiota toimimaan paremmin verkkokaupan kautta, mutta samalla tuotiin esille myös se, ettei integroiminen saa kuitenkaan olla itsetarkoitus.

”Meillä se ois johtanu siihen, että verkkokauppa olis torso, eikä ois saatu markkinoinnillisia hyötyjä.”

”Sellaisella verkkokaupalla ei oo merkitystä sama asia, kun olis myymälä, jossa ei ois mitään.”

”Integroiminen ei saa olla itse tarkoitus. On joitain kohtia, jossa manuaalisesti tehden voi olla pitkän aikaa kustannustehokkain tapa.”

Integroimattoman verkkokaupan hyödyt koettiin olevan vain asiakkaalle tulevassa hyödyssä, eli asiakkaat saavat myös integroimattoman verkkokaupan avulla tehtyä tilauksia sähköisesti 24/7.

6.6.3. Verkkokaupan kannattavuuden mittaaminen

Verkkokaupan kannattavuuden mittaamiseen tukkukaupan toimialan yrityksillä ei ollut käytössä mittareita. Mittareita ei koettu tarpeellisiksi, sillä verkkokaupan yleinen toimivuus koettiin tärkeimmäksi asiaksi:

”Ei ole relevanttia mitata. On sama asia, kun rupeaa laskemaan kuinka monta puhelua tulee.”

Vähittäiskaupan toimialan toimijoilla mittaaminen oli osittain käytössä. Pääosin mittarina käytettiin puhdasta tuloslaskelmaa, jota seurattiin aktiivisesti. Laajemmassa mittaamisessa koettiin olevan haasteita. Haasteeksi mittaamisessa nähtiin se, miten arvotetaan verkkokaupan laaja hyödyntäminen asiakkaiden toimesta. Yhtenä esimerkkinä nostettiin esille tiedon hakeminen ja sen avulla ostopäätöksen tekeminen. Yritysten oli siis vaikea arvioida, mikä oli verkkokaupan todellinen hyöty siinä, että asiakas osti tuotteen myymälästä. Toisaalta taas nähtiin, että mittarissa pitäisi huomioida kaikkien myymälöiden ja verkkokaupan tulot ja menot ja sitä kautta katsoa kokonaisuutta, eikä vain verkkokaupan kautta tullutta liikevaihtoa ja menoja:

”Katsotaan kokonaisuutta, mutta monikanavaisesti verkon vaikutusten seuranta on erittäin vaikeaa.”

6.7. Kustannus- ja operatiiviset hyödyt

Yritykset kokivat, että he olivat saaneet verkkokaupan avulla kustannus- ja operatiivisia hyötyjä. Haastattelujen yhteydessä tuli esille, että hyötyjen vastapainona olivat myös uudenlaiset kulut, joten suoranaisia

kustannussäästöjä oli vaikea arvioida. Osa kustannussäästöistä oli tullut myös siitä, että verkkokauppa oli pakottanut toimimaan tietyn prosessin mukaan:

”Järkevästi ruvettu hommia tekemään, niin samat ihmiset pystyvät tuottamaan monikanavaisesti asioita, kuten tuotetiedot tai raportointi.”

Toisaalta myös kerran integraation avulla syötetty tieto saatiin siirrettyä eri järjestelmiin, sen myötä henkilötyö väheni ja sitä kautta saavutettiin kustannussäästöjä:

”Kerran syötetyn tiedon säästö siitä, että samaa tietoa ei käsitellä monessa paikassa. Se tuo säästöä ajallisesti, virheitä vähenee, kun henkilöitä vähemmän.”

Integraatioiden avulla myös henkilösidonnoisuuksia pystyttiin minimoimaan ja sen avulla ihmisten sairauslomat ja muut poissaolot eivät vaikuttaneet enää niin merkittävästi operatiiviseen toimintaan:

”Reaaliaikaisuus tuo sen, että saadaan tieto talon sisällä menemään eteenpäin, tuli tietty henkilö töihin tai ei. Fyysisen työn suunnittelu on myös helpompaa varastossa ja antaa aikajoustoa suunnitteluun.”

Tukkukaupan toimialan yritys nosti esiin esimerkin, että ennen sähköistä tilauskanavaa yhden ison asiakkuuden tilausten syöttäminen käsin järjestelmään vei 1,5 tuntia päivässä työaika. Tilausten muuttaminen sähköiseksi mahdollisti sen, että varaston työaika voitiin muuttaa, sillä aiemmin varasto pääsi pakkaamaan asiakkaan tilauksia n. klo 10:30 ja nyt tuotteet olivat keräiltävissä heti aamulla klo 7:00. Tämä osoitti myös merkittäviä operatiivisen toiminnan hyötyjä.

Kysyin kaikilta haastateltavilta, pystyisivätkö he myymään tuotteita verkkokaupan avulla aiempaa halvemmalla. Kaikki yritykset olivat sitä mieltä, että verkkokaupan kautta myytynä tuotteiden hinnat voisivat olla hieman halvemmat. Yritykset eivät kuitenkaan olleet siihen valmiita eri syistä:

”Me nyt jo myydään halvalla, mutta jos me haluttais vaikka ohjata asiakkaita myymälän sijaan verkkoon, niin voitais se tehdä.”

”Liikkumavaraa on tullut ja mahdollistaa tiettyjä juttuja.”

”Myyjän provikka ja tietty showroomista tuleva kiinteä kustannus poistuu. Mei haluta sotkea kuitenkin asiakkaan näkemystä.”

6.7.1.1 Painokustannusten pienentyminen

Kustannussäästöä oli tullut esimerkiksi tuotekatalogien painokustannuksien pienentymisestä. Asia näkyi tukkukaupan ja vähittäiskaupan yrityksissä hieman eri tavalla. Tukkukaupan puolella tuotekatalogien painamisen koettiin olevan kohderyhmäsidonnaista:

”Verkkokauppa on muuttanut katalogien merkityksen. Loppukuluttajien katalogien merkitys pienenee, mutta jälleenmyyjäportaassa korostuu, koska kilpailijat ovat luopuneet niistä.”

Toisaalta toinen tukkukaupan yritys oli sitä mieltä, että tuotekatalogista luopuminen ei ollut vielä ajankohtaista, vaikka verkkokauppa antaisikin siihen mahdollisuuden. Koettiin, että iso osa asiakkaista käytti vielä mieluummin paperista katalogia, eikä verkkokauppa ollut siten tuomassa tähän hyötyä. Myös käyttöympäristön, jossa tuotekatalogia käytettiin, koettiin vaikuttaneen myönteisesti paperisten tuotekatalogien säilytettävyyteen:

”Meillä on hirveä osa asiakkaista lähettämössä ja siellä on vain tulostin, jolla voi tulostaa. Asiakkaat arvostaa kuvastoa.”

Vähittäiskaupan toimialan yrityksillä oli samalla tavalla huomattu, että painetun katalogin määrää voitiin pienentää, mutta markkinointikulut olivat kuitenkin säilyneet samalla tasolla.

”Joo, me ollaan pienennetty jakelua ja nostettu verkossa ja katalogien koko on pienentynyt ja on ohjausta verkkoon.”

Yritys pystyi myös hyödyntämään painettua katalogia eri tarkoituksiin kuin aiemmin ja tämän myötä pienen marginaalin tuotteet saatiin verkkokaupan avulla tuotua kustannustehokkaammin asiakkaiden tietoon:

”Aikaisemmin on marginaalituotteita jouduttu nostamaan katalogeihin, mutta nyt pystytään hyvin palvelemaan hakukoneiden kautta ja saadaan sitä kautta tuotteita paremmin esille pienemmillä kustannuksilla.”

6.7.1.2 Henkilöstön työmäärän vähentyminen

Henkilöstön työmäärän vähenemiseen verkkokauppa oli osittain tuonut hyötyjä, mutta toisaalta henkilöstöltä odotettiin myös enemmän työpanostusta. Tukkukaupan puolella hyödyt tulivat siitä, että tilauksia ei tarvinnut syöttää verkkokaupan tuloa myötä enää käsin toiminnanohjausjärjestelmään. Vähittäiskaupan puolella asia oli monimutkaisempi. Vähittäiskaupan puolella markkinointi voitiin monikanavaisen ajattelutavan mukaan hoitaa keskitetysti, mikä oli vähentänyt työntekijöiden tarvetta. Myymälät pystyivät muutoksen jälkeen keskittymään myymälätoimintojen pyörittämiseen, kun markkinointi hoidettiin keskitetysti. Myös verkkokaupan toiminnallisuuksilla oli ollut työmäärää vähentäviä vaikutuksia, mistä esimerkkinä olivat tuotenostot. Aiemmin tuotepäälliköt tekivät tuotenostoja ja verkkokauppaan tulleen automatiikan myötä tuotepäälliköiden ei enää tarvinnut tuotenostoja tehdä, vaan ne hoituivat ilman manuaalista työvaihetta.

Henkilöstön työmäärän väheneminen oli vähittäiskaupan puolella näkynyt myös siinä, että aiemmin kaikkiin myynnillisiin pilotointeihin jouduttiin käyttämään paljon henkilötyötä, kun kaikkiin pilotointeihin tehtiin laajat suunnitelmat, myymälämateriaalit ja valmistelut. Verkkokaupan myötä pilotointi pystyttiin hoitamaan pienellä panostuksella verkkokaupassa ja mikäli se koettiin onnistuneeksi, se voitiin tämän jälkeen laajentaa myös myymälän puolelle.

6.8. Markkina, tunnettuus ja asiakkaan palveleminen

Vaikka haastateltavat yritykset olivat olleet toiminnassa neljästäkymmenestä vuodesta aina yli sataan vuoteen, kokivat kaikki yritykset, että verkkokauppa oli parantanut yrityksen tunnettuutta. Toiset kokivat tunnettuuden parantuneen merkittävästi, kun taas toisten mielestä se oli parantunut vain vähän. Sekä tukkukaupan että vähittäiskaupan toimialalla toimivan yrityksen näkökulmasta verkkokaupalla oli vaikutusta tunnettuuteen. Verkkokaupan myötä myös uudet asiakasryhmät olivat kiinnostuneet yrityksestä.

Tunnettuutta ei kuitenkaan kaikilta osin koettu hyväksi asiaksi. Tukkukaupan yrityksen näkökulmasta verkossa toimiva jälleenmyyjille suunnattu

verkkokauppa oli lisännyt myös kuluttajien kiinnostusta yritykseen ja se oli tuottanut ylimääräistä työtä. Kesken haastattelunkin eräs kuluttaja tuli kysymään toimitusjohtajalta, missä myyntipiste on, kun hän oli nähnyt verkkokaupan kautta, että yrityksellä oli myynnissä hänen haluamansa tuote. Yrityksen toimitusjohtaja ohjeisti ystävällisesti kuluttajan lähimmälle jälleenmyyntipisteelle ja pääsimme jatkamaan haastattelua. Tunnettuuden haittapuolina nostettiin esille myös se, että myös sellaiset kumppanit olivat kiinnostuneet yrityksestä, joiden kanssa ei haluta toimia. Kaiken kaikkiaan tunnettuuden kautta oli tullut positiivisten asioiden lisäksi myös negatiivisia asioita, jotka pääosin liittyivät ylimääräiseen työllistävään vaikutukseen.

Tunnettuuden lisääntymisestä huolimatta verkkokauppa ei kuitenkaan ollut juurikaan muuttanut haastateltavien yritysten sijoittumista markkinoilla. Toisella tukkukaupan toimijoista ja toisella vähittäiskaupan toimijoista oli jo markkinajohtajuus ennen verkkokaupan tuloa, joten verkkokauppa oli vain tukenut markkinajohtajuutta. Niilläkään yrityksillä, joilla markkinajohtajuutta ei ollut, koettiin markkinoilla sijoittumisen säilyneen verkkokaupan myötä samana.

Verkkokaupan ei myöskään koettu parantaneen asiakkaiden tyytyväisyyttä yritykseen. Toinen tukkukaupan toimijoista toi esille, että asiakastyytyväisyys oli parantunut, mutta verkkokaupan rooli ei kuitenkaan ollut siinä merkittävä:

”Asiakastyytyväisyys kiteytyy siihen, kuinka helppo on meidän kanssa toimia. Tavara on se pääjuttu ja että se on riittävän laadukasta.”

Molempien vähittäiskaupan toimijoiden näkökulmasta asiakastyytyväisyyden parantumisen kannalta keskeistä oli, että asiakkailla oli mahdollista saada palvelua monikanavaisesti. Tämä nähtiin merkittävänä etuna ja mahdollisuutena parantaa omaa markkina-asemaa jatkossakin.

Asiakkaiden palvelemisen näkökulmasta yhtenä positiivisena asiana koettiin, että verkkokaupan avulla saadaan tuotua tuotteita ja tuoteryhmiä aiempaa nopeammin markkinoille. Haastateltavista ainoastaan toinen tukkukaupan toimija oli sitä mieltä, ettei verkkokauppa ollut tuonut tähän parannusta. Toinen tukkukaupan toimija puolestaan koki, että parannus oli ollut merkittävä:

”On pystytty tuomaan, sillä aiemmin elettiin kuvaston aikataulun mukaan. Nyt pystytään tuomaan niitä koko ajan. Tarve tuoda uutuuksia tiheemmin ulos on kasvanut. Pitää olla koko ajan top of maindissa.”

6.9. Kilpailuetu ja kilpailukyky

Haastateltavien tukkukaupan yritysten näkökulmasta kilpailuetu heidän toimialallaan tuli kokonaispalvelusta:

”Kokonaiskonsepti on tärkein. Onko se kauppiaille helppo vai ei. Jos konseptissa on asioita, jotka ei toimi, niin tiput aika nopeesti.”

Vähittäiskaupan puolella toimivien yritysten näkökulmasta asiantuntijuus, tunnettuus ja palveluhenkisyys tulivat molemmilla haastateltavilla esille. Toinen toimija toi vielä esille tuotetarjonnan, tuote-erilaisuuden, hinnoittelun ja toimituskyvykkyyden. Nämä edellä mainitut kilpailuetua tuottavat asiat kohdistuivat voimakkaasti juuri kyseisen toimijan toimialaan, eli erikoiskauppaan.

Haastatelluista yrityksistä ainoastaan toinen tukkukaupan toimija oli sitä mieltä, että verkkokauppa oli tuonut heille kilpailuetua. Tämä oli tullut esille kahdessa tarjouskilpailussa, jossa mahdollisuus tehdä lisätilauksia verkkokaupan kautta oli kääntänyt tarjousprojektin haastatellun yrityksen voitoksi. Kyseinen yritys oli kuitenkin vielä vasta matkalla siihen, että verkkokauppaa hyödynnetään riittävällä tasolla:

”Tavoite pitäisi tehdä, johon tähdätään. Ilman muuta merkittävä tekijä kilpailussa. Vaikuttaa nyt ja vaikuttaa varmasti myöhemmin enemmän. On pakko laittaa asiat kuntoon ja pitää huolehtia, että asiat ovat kunnossa.”

Toinen tukkukaupan toimija oli puolestaan sitä mieltä, että verkkokauppa oli ehdoton edellytys alalla toimimiseen:

”Jos sulla ei oo toimivaa verkkokauppaa oot bisneksestä ulkona.”

Tämän kyseisen yrityksen näkökulmasta verkkokauppa oli merkittävä tekijä kilpailukyvyyn rakentamisessa, mutta suoranaisesti kilpailuetua siitä ei ollut

saatavissa, sillä kyseisellä toimialalla kilpailuedun toi kokonaiskonsepti, jossa verkkokauppa oli vain yksi osa.

Haastateltavat yritykset eivät kuitenkaan olleet lähteneet muuttamaan verkkokaupan tulon myötä omaa liiketoimintamalliaan, vaikka varsinkin vähittäiskaupan puolella se koettiin mahdolliseksi:

”Antaa teoriassa hyvin radikaaleja mahdollisuuksia verrattuna kivijalkamalliseen liiketoimintamalliin. Nykyään ei tarvitse joka paikkakunnalla olla fyysisesti läsnä.”

Verkkokaupan koettiin myös osittain olleen vain yksi osa kehittyvää liiketoimintaa:

”Kokonaiskehitys on ollut sellaista, että omaa liiketoimintaa on rukattu koko ajan.”

Verkkokauppa oli kyseisessä yrityksessä luontainen jatkumo toiminnanohjausjärjestelmähankkeen jälkeen ja seuraavaksi yritys oli integroimassa tuotekatalogiaan kumppanien verkkokauppaan:

”Esimerkiksi yks asiakas joka latasi kaikki meidän tuotteet verkkokauppaansa kolminkertaisti myyntinsä joulukuussa.”

6.10. Long tail, eli pitkä häntä

Haastateltujen vähittäiskaupan toimijoiden näkökulmasta pitkän hännän ja verkkokaupan yhteys koettiin merkittäväksi. Toinen yrityksistä koki, että pitkän hännän tuotteet olivat jopa merkittävä osa verkkokaupan kautta myytävistä tuotteista ja tuotevalikoima voitiin pitää verkkokaupassa erittäin laajana. Toinen vähittäiskaupan toimija näki puolestaan, että pitkää häntää voitiin hyödyntää myös myymälään jääneiden tuotteiden esiin nostamisessa:

”Jossain myymälässä on yksittäinen tuote myymättä, niin nostetaan se verkkoon ja sitä kautta valtakunnalliseksi.”

Tukkukaupan puolella vastaavaa toimintaa tehtiin vähemmän, mutta sielläkin asia oli kuitenkin tunnistettu. Ongelmaksi muodostui vain se, että tavaraa oli jo liian paljon markkinoilla:

“Verkkokauppa on ollut ylivuotoventtiili, mutta putket on jo täynnä.”

Toisaalta myös koettiin, että pitkän hännän tuotteet voivat syödä myös korkeamman katteen tuotteiden myyntiä ja sitä kautta yrityksen kannattavuutta:

“Häntiä jää ja tavallaan sitä voisi käyttää. Kun tarjotaan long teiliä, niin asiakas jättää ostamatta normaalituotteita.”

6.11. Verkkokaupan tuottamia negatiivisia asioita

Hyötynäkökulmien jälkeen haastateltavat arvioivat, mitä negatiivisia asioita verkkokauppa oli tuonut yritykselle.

Negatiiviset asiat tulivat siitä, että verkkokauppa näyttää nopeasti yrityksen omassa toiminnassaan olevat ongelmat ja taustajärjestelmissä olevat virheet. Virheet voivat olla esimerkiksi tuotetiedoissa, saldoissa ja asiakastiedoissa:

“Olisi pitänyt ymmärtää nimikepolitiikka pistää kuntoon paremmin ennen kuin julkaistaan. Tästä saatiin negatiivia kommentteja.”

Toisaalta koettiin myös, että verkkokaupan kautta palaute tuli nopeammin ja suuremmin kuin ennen verkkokauppaa:

“On vain kyse siitä, miten asennoidutaan, kun verkkokaupan kautta tulee enemmän palautetta ja paskaakin. Iso osa paskasta on kuitenkin äärimmäisen arvokasta palautetta.”

Negatiivisena asiana koettiin myös se, että vähittäiskaupan puolella verkkokauppa kilpaili osittain myös muiden kanavien kanssa:

“Tavalla tai toisella jollain aikavälillä syödään jonkin verran omaa myyntiä, eli myymälän myyntiä.”

Negatiiviset asiat jäivät kuitenkin pieneksi positiivisten puolien rinnalla ja haastateltavat yritykset toivat esille, että verkkokauppa oli tuottanut huomattavasti enemmän positiivisia asioita yritykselle kuin negatiivisia asioita.

6.12. Tulevaisuus

Viimeisenä teemana haastattelussa oli tulevaisuus ja se, mihin suuntaan verkkokauppaa tulisi kehittää, jotta se toisi tulevaisuudessa entistä enemmän hyötyä yritykselle. Kaikki haastateltavat yritykset näkivät, että verkkokaupan avulla oli jatkossa saatavissa entistä enemmän hyötyä. Kehitystä koettiin tarvittavan verkkokaupan myynnillisten toiminnallisuuksien lisäämiseen, kuten ristiin- ja lisämyyntiin, tuotevalikoiman laajentamiseen, tuotetiedon lisäämiseen, vuorovaikutteisuuden lisäämiseen, ostamisen helppouteen, personoimiseen ja päätelaiteriippumattomuuteen.

Kaikkien kehityskohteiden lähtökohtana oli se, miten saadaan asiakkaat ostamaan verkkokaupan kautta enemmän. Tulevaisuuden hyötynäkökulmat olivat siis taloudelliset.

7. Yhteenveto ja johtopäätökset

Olen käynyt tässä tutkielmassa läpi verkkokaupan yleiset lähtökohdat, hankintaprosessin, sen tuomat kustannukset ja verkkokaupan tuottamat hyödyt yritykselle. Näiden jälkeen olen suorittanut tutkielmani empiirisen osuuden ja kuvannut teemahaastattelujen tulokset.

Tutkielmani osoittaa, että yritys pystyy verkkokaupan avulla saamaan laaja-alaisesti hyötyjä. Hyödyt vaihtelevat sen mukaan, mikä on yrityksen strategia verkossa, miten yritys panostaa verkkokauppaan ja millä toimialalla yritys toimii. Joka tapauksessa, toimialasta riippumatta, yrityksen on mahdollista saada hyötyjä verkkokaupan avulla.

Yrityksen on kuitenkin ennen verkkokauppahankkeeseen lähtemistä analysoitava oma verkkokauppastrategiansa. Strategiassa voi olla useita eri ulottuvuuksia, mutta tärkeintä on ymmärtää, miksi yrityksen pitäisi verkkokauppahanke käynnistää. Mitä hyötyä verkkokauppa voisi tuoda yritykselle, mitä kustannuksia sitä kautta tulee, mitä mahdollisuuksia se tuo ja miten tavoitteisiin päästään. Verkkokauppahanke pitää sisällään sekä liiketoiminnallisia että tietoteknisiä asioita, joten päättävässä asemassa olevan tulee ymmärtää laaja-alaisesti asioita tai tarvittaessa hankkia tietoa eri osa-alueiden asiantuntijoilta.

Tutkielmani kuva 6.4. osoittaa, että verkkokaupan tuottamat hyödyt ovat suurelta osin samoja, vaikka yritys toimisi B2C- tai B2B-puolella. Selkein hyöty yli yritys- ja toimialarajojen koettiin olevan siitä, että verkkokaupan avulla yrityksen saavutettavuus on parantunut. Tämä on toki luonnollista, sillä se onkin yksi verkkokaupan yleisimmistä ja selkeimmin tunnistettavista hyötynäkökulmista. Toiseksi parhaimmat arvosanat sai hyöty: ”Uusien asiakkaiden saaminen verkkokaupan avulla”. Jokainen yritys oli saanut uusia asiakkaita sen jälkeen, kun olivat avanneet verkkokaupan. Uusia asiakkuuksia oli tullut esimerkiksi uusista asiakassegmenteistä tai kilpailijoilta. Yritykset olivat myös voittaneet tarjouskilpailuja sen ansiosta, että heillä oli verkkokauppa käytössä. Tällä hyötynäkökulmalla on selkeää euromääräistä arvoa.

Samainen kuva vahvistaa myös sitä näkökulmaa, että yrityksen strategiavalinnat tuovat yritykselle erilaisia hyötyjä verkkokaupan avulla. Viitataan tällä hyötykohtaan: "Laajan tuoteportfolion tuominen esiin asiakkaille". Toinen vähittäiskaupan toimija antoi tälle hyödyille täydet pisteet, kun taas toinen antoi pelkästään yhden pisteen. Täydet pisteet antanut yritys hyödynsi verkkokauppaa tuoden valtavan tuoteportfolion verkkokaupan kautta asiakkaille, vaikka heidän kivijalkakaupassaan on vain marginaali kyseisestä tuotevalikoimasta myynissä. Yhden pisteen antaneella yrityksellä strategia on puolestaan sellainen, että verkkokauppaan tuodaan erittäin suppea valikoima myyntiin ja sitä kautta ohjataan asiakkaan toimintaa.

Kaiken kaikkiaan tutkielmani johtopäätökseksi voidaan todeta, että yritys saa verkkokaupan kautta hyötyjä, mikäli yrityksen strategia antaa siihen mahdollisuuden.

Yritysten tulevaisuuden suunnitelmat verkkokaupan ympärillä osoittivat sen, että yritykset tulevat kehittämään verkkokauppaansa vastaamaan toimialan ja asiakkaiden muuttuvia tarpeita. B2C-kaupankäyntiä harjoittavat toimijat tulevat tulevaisuudessa panostamaan monikanavaisuuden jatkokehittämiseen. Kummankin haastatteleman vähittäiskaupan yrityksen monikanavaisuuteen liittyvät toiminnallisuudet olivat vasta alkuvaiheessa. Yritykset olivat vasta ottaneet verkkokaupan perinteisen kivijalkakaupan rinnalle, mutta varsinainen kanavien yhdistäminen oli vielä alkuvaiheessa. Tutkimustulokset osoittavat, että todellinen monikanavaisuus tarkoittaa yritykselle uudenlaisen strategian tekemistä ja strategiassa yhdistetään kanaviin, ostokokemukseen ja teknologiaan liittyvät asiat ja yhdistetään näistä monikanavainen kokemus asiakkaille [Brynjolfsson et al., 2013].

B2B-puolen yrityksillä tulevaisuuden kehityspanostukset liittyivät informaation lisäämiseen ja ristiinmyynnin mahdollistamiseen. Näiden kehityskohteiden kautta yrityksillä on mahdollista lisätä verkkokaupan arvoa niin asiakkaiden kuin itse yrityksenkin näkökulmasta. Molemmat osa-alueet mahdollistavat yrityksille verkkokaupan kautta tulevan liikevaihdon kasvamisen ja myös verkkokaupan roolin kasvamisen yrityksen tilauskanavana.

8. Pohdinta

Mielestäni yritysten esiin tuomat hyödyt vastasivat suurelta osin kirjallisuuskatsauksessa kuvattuja teoreettisia malleja. Yllätyksiä ei juurikaan löytynyt. Ehkä yllättävin asia oli se, että itse verkkokauppa yksistään ei haastateltavien mielestä ole merkittävästi parantanut yrityksen asiakastyytyväisyyttä. Itse olen oman työkokemukseni ja kuulemani perusteella tullut aiemmin siihen johtopäätökseen, että verkkokaupalla on ollut suoraa vaikutusta asiakastyytyväisyyden parantumiseen. Haastateltavat korostivat, että koko yrityksen toiminta on asiakkaiden tarkastelun kohteena, eikä siitä syystä yksittäinen verkkokauppa vaikuta asiakastyytyväisyyteen. Tämä on varmasti myös totta, eikä toimiva verkkokauppa poista mahdollisia ongelmia muussa toiminnassa tai päin vastoin. Toisaalta on myös todettava, että tutkimukseni otoskoko on pieni, kenties suuremmassa aineistossa myös asiakastyytyväisyyden kasvu olisi nostettu toisella tavalla esiin. Lisäksi teemahaastatteluun valitut yritykset olivat heterogeeninen ryhmä verkkokaupan käyttöönottovuoden suhteen, sillä käyttöönottovuodet vaihtelivat vuosien 1999 ja 2012 välillä. Tällä voi olla vaikutuksia tutkimustuloksiin ja olisikin mielenkiintoista tehdä vastaava teemahaastattelu muutaman vuoden päästä ja verrata sen hetkisiä hyötyjä tämän tutkielman tuloksiin.

Kirjallisuuskatsauksen hyötynäkökulmat olivat yleensä osana jotain muuta kokonaisuutta ja toivat sitä kautta haasteita kirjallisuuskatsauksen rakenteeseen. Hyötyjen konkretisointi ja pilkkominen pienempiin osiin toteutui mielestäni hyvin teemahaastatteluissa. Haastateltavat pystyivät konkreettisesti tuomaan esille omia näkökulmiaan verkkokaupan tuottamista hyödyistä ja myös allekirjoittivat kirjallisuudesta löytyneitä hyötynäkökulmia.

Hirsjärvi ja Hurme [2011] lukevat haastattelun haitaksi sen, että haastateltavat haluavat antaa mielellään vastauksia, jotka ovat sosiaalisesti hyväksyttäviä. Tämä on mielestäni asia, joka liittyy myös siihen, että haastattelijan pitäisi olla koulutettu. Koulutettu haastattelijä pystyy huomioimaan paremmin haastateltavasta hänen vastauksiensa aitouden ja sitä kautta vähentämään vastauksien epäaitoutta omalla toiminnallaan. Itse en havainnut, että haastateltavat olisivat vastanneet kysymyksiin tietyllä tavalla vain siitä syystä, että vastaus olisi ollut sosiaalisesti hyväksyttävä. Haastateltavat toivat

rehellisesti esille yrityksessä olevat ongelmakohdat ja vastaukset tulivat pääosin nopeasti, mikä mielestäni kuvaa myös sitä, ettei vastauksissa haettu tietoisesti jotain tiettyä linjaa. Myös se, että sanoin haastattelun alussa, ettei yrityksen nimi tule tutkielmassani näkyviin, vähentää mielestäni haastateltavien syytä kaunistella vastauksia.

Vaikka oma muuntunut roolini aiemmasta työroolista tutkimushaastattelijan rooliin sekä sen vaikutus haastateltaviin etukäteen mietityttikin, koin tuttuudestani olevan selvästi myös etua haastattelutilanteessa. Paitsi että kaikki haastateltavat suhtautuivat myönteisesti haastattelupyynnöön, olivat haastattelutilanteet avoimen ja vapautuneen tuntuisia. Haastattelu on kuitenkin erilaista kuin normaali keskustelu, kun haastattelijan pitäisi pystyä kysymyksillään olemaan ohjaamatta haastateltavan ajatuksia ja mielipiteitä johonkin tiettyyn suuntaan.

Teemahaastattelu menetelmänä oli mielestäni hyvä. Alkuvaikeuksien jälkeen koin haastattelijan roolin itselleni sopivaksi ja sainkin viimeisessä haastattelussa kommentin, että: "Huomaa, ettet ole tätä ensi kertaa tekemässä.". Haastattelutilanteessa kirjoitin haastateltavan vastaukset sellaisenaan omalle tietokoneelleni ja onnistuin siinäkin mielestäni hyvin. Olisin halunnut tehdä haastattelujen lisäksi myös kyselytutkimuksen, että olisin saanut laajemman otannan. Aikataulusyistä päädyin kuitenkin siihen, että oma tutkielmani käsittää pelkästään kirjallisuuskatsauksen ja 4 teemahaastattelua. Kyselytutkimuksen tekeminen olisi ollut järkevä hoitaa esimerkiksi Verkkoteollisuus ry:n (www.verkkoteollisuus.fi) kautta, sillä heillä on paljon jäseninä sekä verkkokauppaa pyörittäviä yrityksiä että verkkokauppatoimittajia.

Käytännössä pieni otoskoko ja laadullinen tutkimusote eivät mahdollistaneet tilastollisten menetelmien monipuolista käyttöä ja rajoittivat johtopäätösten yleistettävyyttä. Jää arvailujen varaan, millaisia hyötynäkökulmia isommasta aineistosta olisi noussut esiin. Haastattelu on kuitenkin työläs menetelmä ja vaatii paljon sekä haastattelijalta että haastateltavalta. Iso haastateltavien määrä ei välttämättä ole opinnäytetyössä realistinen tavoite ja itse pidin neljää teemahaastattelua riittävänä määränä. Aineistoa kertyi kuitenkin yllättävän paljon ja aineiston käsittelyssä vierähti aikaa.

Arvioin yritysten verkkokauppastrategiaa Hansenin ja Bjorn-Andersenin [2012] kuution avulla. Ennen haastatteluja ja tutkielman kirjoittamista koin, että kuutio soveltuu hyvin tämän tutkielman tekoon. Aineiston purun yhteydessä tuli kuitenkin esille, ettei kuutio välttämättä sovikaan täydellisesti tutkielmaani, koska haastatteluissa mukana olevat yritykset ovat kaukana muodin maailmasta, minne kuutio on alun perin suunniteltu. Sain kuitenkin analysoitua yritysten strategian kuution avulla, enkä joutunut lopulta ottamaan sitä pois tästä tutkielmasta.

Yhtenä ajatuksena oli, että pro gradu-tutkielmani aihe olisi ollut verkkokauppainvestoinnin takaisinmaksun laskentamalli, eli olisin jatkanut kandidaatin tutkielmaani eteenpäin. Aihe vaihtui verkkokaupan arvonluontinäkökulmaan ja olen lopulta tyytyväinen, että päädyin tähän valintaan. Eräs haastattelemani henkilö sanoi aika hyvin, että mikäli verkkokauppatoimittaja esittää myyntitilanteessa yleisen verkkokaupan ROI:n laskentamallin, se toisi enemmän negatiivisia ajatuksia sekä mallista että toimittajasta. Näin siitä syystä, ettei verkkokauppatoimittaja voi tietää, mitkä asiat tuovat hyötyä kyseiselle yritykselle. Tämä on mielestäni hyvä kiteytys varsinkin, kun oma tutkielmanikin näytti, että saman toimialan yrityksille hyödyt ovat tulleet eri tavalla esille ja hyötyjen saamiseen vaikuttaa merkittävästi yrityksen strategia. Olisi kuitenkin tärkeää, että verkkokaupan ROI:n laskentamalliin olisi olemassa aihio, jota sekä toimittajat että asiakasyritykset pystyisivät yhdessä täydentämään ja sitä kautta hyödyntämään.

Verkkokauppahankkeen kustannukset on tuotu esiin perinteisen laskentamallin mukaan, jossa yritys hankkii verkkokaupan ja asentaa sen johonkin palvelinympäristöön. Kuten toin tutkielmani kohdassa 3.2 esille, nykyään verkkokauppa on saatavilla kuitenkin monella eri tavalla ja yrityksen tulee pohtia, mikä tapa olisi heille paras. Tähänkin kohtaan pätee sama sääntö kuin moneen muuhunkin, että yrityksen pitää ensin miettiä oma verkkokauppastrategiansa ja sen jälkeen tehdä päätökset, millä tavalla itse verkkokauppa hankintaan.

Tutkielmaa tehdessäni opin arvostamaan kirjallisuudesta löytyviä tutkimustietoja. Itse olen työurallani ajankäytöllistä syistä usein päätenyt siihen, että haen tietoa internetin välityksellä yleisiltä sähköisen liiketoiminnan sivustoilta, enkä ole antanut tieteellisille tutkimuksille juurikaan tilaa.

Korkeakouluopinnot ja tutkielman tekeminen innostavat kuitenkin jatkossa hakemaan tietoa rohkeammin myös tieteellisestä kirjallisuudesta.

Kirjallisuuden tutkiminen oli myös tutkielman kannalta haastavinta vaihetta. Ensimmäinen haaste tuli siitä, miten löytää oikeat artikkelit ja kirjat. Minua helpotti se, että olin jo kandidaatin tutkielman teon yhteydessä tehnyt paljon aiheeseen liittyvää hakuja. Toinen haaste oli osata tunnistaa nopeasti löydetyn aineiston laatu ja sopivuus tutkielmaan. Kolmas haaste tuli siitä, että oppi valitsemaan keskeisimmät kohdat kirjallisuudesta tutkielmaan mukaan ja samalla kunnioittaa alkuperäistä kirjoittajaa akateemisella tavalla. Tässä olen koittanut tehdä parhaani.

Tutkielmani työlään vaihe oli lopulta koko tutkielman koostaminen kasaan ja tutkielman laadullinen läpikäynti ja kirjoitus- sekä ajatusvirheiden korjaaminen.

Olisin todella tyytyväinen, mikäli verkkokaupan tuottamia hyötyjä yritykselle tutkittaisiin tulevaisuudessa tarkemmin. Tutkimukseen olisi hyvä ottaa mukaan laajempi joukko haastateltavia ja ottaa lisäksi lomakekysely mukaan. Näiden kahden asian yhdistämisellä olisi mahdollisuus saada vielä laajempi kuva siitä, mitä hyötyjä eri verkkokauppastrategian valinneet yritykset ovat verkkokaupan avulla saaneet. Tämä antaisi tuleville verkkokauppiaille mahdollisuuden peilata eri verkkokauppastrategioiden hyviä ja huonoja puolia ja toisi myös mahdollisuuden luoda verkkokaupan ROI:n laskentamalli. Myös itseäni kiinnostaisi jatkaa tutkimusta tästä aiheesta, sillä verkkokauppa on toimialana erittäin mielenkiintoinen. Kuten aiemmin tutkielmassani kirjoitin, verkkokauppa on vielä monella toimialalla kypsymätöntä ja se antaa monia mahdollisuuksia niin verkkokauppatoimittajille, verkkokauppiaille kuin alan tutkijoillekin työllistää itseään vielä pitkälle tulevaisuuteen.

Viiteluettelo

- [Amberg and Hirschmeier, 2004] Michael Amberg and Markus Hirschmeier, Dynamic ROI calculations for eCommerce systems. In: Amberg, M., Hirschmeier M., *Digital Communities in a Networked Society*. Springer, 2004, 119-130.
- [Amit and Zott, 2001] Raphael Amit and Christoph Zott, Value creation in E-Business. *Strategic Management Journal* **22** (2001), 493–520.
- [Bergendahl, 2005] Goran Bergendahl, Models for investment in electronic commerce—financial perspectives with empirical evidence. *Omega* **33**, 4 (Aug. 2005), 283-376.
- [Brynjolfsson et al., 2006] Erik Brynjolfsson, Yu Jeffrey Hu and Michael D. Smith, From niches to riches: The anatomy of the long tail. *Sloan Management Review* **47**, 4 (Summer 2006), 67-71.
- [Brynjolfsson et al., 2013] Erik Brynjolfsson, Yu Jeffrey Hu and Mohammad S. Rahman, Competing in the age of omnichannel retailing. **54**, 4 (Summer 2013), 23-29.
- [Erikoiskaupanliitto, 2014] Erikoiskaupanliitto ry, Erikoiskauppa. Saatavilla: <http://www.erikoiskaupanliitto.fi/cms/pages/erikoiskauppa.php>. Viitattu 23.3.2014.
- [Hansen and Bjorn-Andersen, 2013] Rina Hansen and Niels Bjorn-Andersen, Cube assessment framework for B2C websites applied in a longitudinal study in the luxury fashion industry. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research* **8**, 2 (August 2013), 1-20.
- [Hirsjärvi ja Hurme, 2011] Sirkka Hirsjärvi ja Helena Hurme, *Tutkimushaastattelu, teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Gaudeamus, 2011.
- [Hsu, 2013] Pei-Fang Hsu, Integrating ERP and e-business: Resource complementarity in business value creation. *Decision Support Systems* **56** (Dec 2013), 334-347.

- [Hurmeranta, 2012] Markku Hurmeranta, *Talousmedia murroksessa*. Tampere University Press, 2012.
- [Hübner, 2008] Ursula Hübner, Introduction to eBusiness. In: Hübner U., eBusiness in Healthcare. *Springer*, 2008, 3-26.
- [Jacobides and MacDuffie, 2013] Michael G. Jacobides and John Paul MacDuffie, How to drive value your way. *Harvard Business Review* **91** (July/August 2013), 92-100.
- [Jung-Yu et. al, 2013] Jung-Yu Lai, Chih-Wei Kan and Khire Rushikesh Ulhas, Impacts of employee participation and trust on e-business readiness, benefits, and satisfaction. *Information Systems and e-Business Management* **11** (June 2013), 265-285.
- [Kesko, 2014] Kesko Oyj, Pörssitiedote: Anttilan kannattavuusohjelma etenee. Saatavilla:
<http://www.kesko.fi/fi/Media/Tiedotteet/Porssitiedotteet/2014/Anttilan-kannattavuusohjelma-etenee/>. Viitattu 19.4.2014.
- [Laurila, 2014] Aila-Liisa Laurila, Sähköisen kaupan kasvu vie joka kolmannen Anttilan. *Aamulehti* (5.2.2014), 9.
- [Lu, 2003] Jie Lu, A model for evaluating e-commerce based on cost/benefit and customer satisfaction. *Information Systems Frontiers* **5**, 3 (2003), 265-277.
- [MacGrath, 2013] Rita Gunther MacGrath, Transient advantage. *Harvard Business Review* **91** (June 2013), 62-70.
- [Nalbantoglu, 2014] Minna Nalbantoglu, Suomi häviää Ruotsille ja Tanskalle verkkokaupan viennissä. Saatavilla:
<http://www.hs.fi/talous/a1393469348902?jako=c1d52b75a633d4f3c265e84e8b1a7588&ref=tw-share>. Viitattu 19.4.2014.

- [Nasdaq OMX, 2014] Nasdaq OMX Nordic, Verkkokauppa.com Oyj. Saatavilla <http://www.nasdaqomxnordic.com/nyheter/noteringar/firstnorth/2014/verkkokauppa>. Viitattu 4.4.2014.
- [Oestreicher-Singer et al., 2013] Gal Oestreicher-Singer, Barak Libai, Lirón Sivan, Eyal Carmi and Ohad Yassin, The network value of products. *Journal of Marketing* 77, 3 (May 2013), 1-14.
- [Paytrail, 2014] Paytrail, Kaikki maksutavat. Saatavilla <http://www.paytrail.com/maksutavat>. Viitattu 4.4.2014.
- [PostNord, 2014] PostNord Logistics, Suomalaiset ostivat tavaroita ulkomaisista verkkokaupoista 415 miljoonalla eurolla viime vuonna. Saatavilla: <http://www.postnordlogistics.fi/fi/PostNord-Logistics/tiedotteet/Sivut/Suomalaiset-ostivat-tavaroita-ulkomaisista-verkkokaupoista-415-miljoonalla-eurolla-viime-vuonna.aspx>. Viitattu 19.4.2014.
- [Ramanathan, 2010] Ramakrishnan Ramanathan, E-commerce success criteria: determining which criteria count most. *Electronic Commerce Research* 10, 2 (2010), 191-208.
- [Savaspuro, 2014] Miia Savaspuro, Teollisuuskin heräsi verkkokauppaan. *Kauppalehti* (7.4.2014), B16.
- [Soto-Acosta and Meroño-Cerdan, 2008] Pedro Soto-Acosta and Angel Luis Meroño-Cerdan, Analyzing e-business value creation from a resource-based perspective. *International Journal of Information Management* 28 (Feb. 2008), 49-60.
- [Stockmann, 2014] Stockmann Oyj, Pörssitiedote: Stockmann uudistaa tavaratalojensa toimintamallia Suomessa: rakenneuudistuksen tavoitteena myyntiin ja asiakaspalveluun keskittyvä organisaatio. Saatavilla: <http://www.stockmanngroup.fi/fi/tiedotteet/-/stock/gM7N/showDisclosure/604486/Stockmann%2Buudistaa%2Btavaratalojensa%2Btoimintamallia%2BSuomessa%253A%2Bbrakenneuudistuksen%2Btavoitteena%2Bmyyntiin%2Bja%2Basiakaspalveluun%2Bkeskittyv%25C3%25A4%2Borganisaatio>. Viitattu 19.4.2014.

- [Tiainen, 2014] Tarja Tiainen, Haastattelu tietojenkäsittelytieteen tutkimuksessa. Tampereen yliopisto, Informaatiotieteiden yksikkö, Informaatiotieteiden yksikön raportteja **25/2014**, Tammikuu 2014.
- [Tilastokeskus, 2013] Tilastokeskus, Tieto- ja viestintätekniiikan käyttö 2013. Saatavilla http://www.stat.fi/til/sutivi/2013/sutivi_2013_2013-11-07_fi.pdf. Viitattu 11.3.2014.
- [TNS Gallup, 2014] TNS Gallup, Verkkokauppatilasto 2013. Saatavilla http://www.tns-gallup.fi/doc/Verkkokauppatilasto_2013.pdf. Viitattu 11.3.2014.
- [Turban et al., 2012] Efraim Turban, David King, Jae Lee, Ting-Peng Liang, Deborrah Turban, *Electronic Commerce 2012*. Pearson, 2012.
- [Vehviläinen, 2014] Maija Vehviläinen, Venäjän verkkokauppa - Suomen uusi idänkauppa. Saatavilla <http://www.kauppalehti.fi/etusivu/venajan+verkkokauppa+-+suomen+uusi+idankauppa/201403657376?ext=rss>. Viitattu 4.4.2014.
- [Viestintävirasto, 2014] Viestintävirasto, CERT-FI varoitus 01/2014. Saatavilla <https://www.cert.fi/varoitukset/2014/varoitus-2014-01.html>. Viitattu 19.4.2014.
- [Vänskä, 2014] Harri Vänskä, Verkkokauppa.com reippaasti yli listautumishinnan. Saatavilla <http://www.kauppalehti.fi/omaraha/verkkokauppa.com+reippaasti+yli+listautumishinnan/201404667417>. Viitattu 4.4.2014.
- [Wessel and Christensen, 2012] Maxwell Wessel and Clayton M. Christensen, Surviving Disruption. *Harvard Business Review* **90** (December 2012), 56-64.
- [Whelan and McGrath, 2002] Eoin Whelan and Fergal McGrath, A study of the total lifecycle costs of an e-commerce investment. A research in progress. *Evaluation and Program Planning* **25**, 2 (May 2002), 191-196.

[Wikipedia, 2014] Wikipedia, Long tail. Saatavilla http://en.wikipedia.org/wiki/Long_tail. Viitattu 3.4.2014.

[Zhuang and Lederer, 2004] Youlong Zhuang and Albert L. Lederer, The impact of top management commitment, business process redesign, and IT planning on the business-to-consumer e-commerce site. *Electronic Commerce Research* 4, 4 (2004), 315-333.

Teemahaastattelun kysymykset

- Taustatiedot
 - o Henkilön nimi
 - o Henkilön titteli ja rooli yrityksessä
 - o Yritys
 - o Yrityksen toimiala
 - o Mikä on yrityksen asema arvo- ja toimitusketjussa
 - o Yrityksen liikevaihto
 - o Onko kyseessä B2C, B2B, B2B2C vai B2G -verkkokauppa
 - o Milloin verkkokauppa on otettu käyttöön
 - o Mihin eri tietojärjestelmiin verkkokauppa on integroitu
 - o Mitkä ovat verkkokaupan kohderyhmät
 - o Verkkokaupan strategia [Hansen&Bjorn-Andersen 2012]:
 - Tarkoitus: Onko verkkokaupan päätarkoitus markkinoinnillinen vai myynnillinen
 - Vuorovaikutus: Onko verkkokaupan kautta käyty vuorovaikutus yksisuuntaista vai kaksisuuntaista
 - Suuntautuneisuus: Onko verkkokauppanne toimintokeskeinen vai innovatiivinen
- Hankintaprosessi
 - o Miksi olette aikanaan päätyneet hankkimaan verkkokaupan
 - o Mitkä olivat hyötyodotukset tai mitä arvoa haitte, kun lähditte verkkokaupprojektiin
 - o Täyttääkö verkkokauppa ne odotukset, joita teillä oli projektiin lähdetessäänne
 - o Pohjautuivatko päätöksenne missään määrin ajatuksiin: "Investoidaan, mikäli kilpailijat ovat onnistuneet" tai "Investoidaan pysyäksemme tekniikassa mukana" [Amberg and Hirschmeier, 2004]
 - o Oliko teillä päätöksenteon tueksi käytössä jonkinlaista investoinnin takaisinmaksun laskentamallia
- Verkkokaupan kehittäminen ja kehittyminen
 - o Miten verkkokauppaa on kehitetty
 - o Onko verkkokaupan merkitys ja rooli muuttunut ajan myötä

- Miten kohderyhmät näkyvät verkkokaupassa, siihen liittyvässä toiminnassa
- Miten kohderyhmät näkyvät verkkokaupan kehittämisessä
- Monikanavaisuus
 - Mitä tilaus- ja palvelukanavia yrityksellä on kaiken kaikkiaan
 - Mitä tilaus- ja palvelukanavaa käytetään aktiivisimmin
 - Mikä on verkkokaupan osuus tilaus- ja palvelukanavista yhteensä
 - Kuinka tilaus-/palvelukanavien prosesseja ja sisältöjä integroidaan keskenään, eli palveletteko asiakastanne samalla tavalla kanavasta riippumatta
 - Millä tavalla hyödynnätte CRM-ratkaisuanne monikanavaisuudessa
 - Oletteko seuranneet asiakkaiden siirtymistä kivijalkakaupasta verkkokauppaan
 - Miten arvioitte tai mittaatte monikanavaisuuden onnistumista
 - Oletteko miettineet showroom-tyyppisen kivijalkakaupan luomista ja sitä kautta osoittavanne asiakkailenne keskittyvän enemmän verkkokauppaan
 - Mitä hyötyä olette saaneet monikanavaisuudesta
 - Ovatko asiakkaanne olleet sitoutuneempia monikanavaisuuden myötä
- Verkkokaupan tuomat hyödyt
 - Mitä hyötyä tai arvoa yrityksenne on saanut verkkokaupasta
 - Minkälaista hyötyä olette saaneet seuraavaista kohdista (asteikolla 0-10) [Bergandahl 2004, Lun 2003, Amberg&Hirschmeier 2004, Amit&Zott 2001, Turban et al. 2012]:
 - henkilöstön työkuorman väheneminen
 - toimitusketjun nopeutuminen
 - laajan tuoteportfolion tuominen esille asiakkaille
 - Ristiinmyynti ja lisämyynti ja sitä kautta ostosten keskikoon kasvaminen
 - Uusien asiakkaiden saaminen verkkokaupan avulla
 - Kustannussäästöjä
 - Asiakastyytyväisyyden parantumista
 - Henkilöstötyytyväisyyden parantuminen
 - Henkilöstön tiedon lisääntyminen
 - Toimitusketjun integroitavuus

- Asiakkaat ovat lukittuneet teihin ja esimerkiksi heidän kustannukset vaihtaa toimittajaa ovat suuret
 - Saavutettavuus on parantunut
 - Minkälainen rooli verkkokaupan ja taustajärjestelmien välisellä integraatiolla mielestänne on, kun mietitään verkkokaupan tuomia hyötyjä yrityksellenne
 - Onko teillä käytössänne mittari verkkokauppanne kannattavuuden mittaamiseen/arviointiin
- Kustannus- ja operatiiviset hyödyt
 - Oletteko saaneet verkkokaupan avulla kustannussäästöjä
 - Onko tilaus-toimitusketjun nopeuteen tullut muutoksia verkkokaupan tulon myötä
 - Onko verkkokauppa lisännyt tilausmääriä tai keskimääräisiä tilauskokoja ja sitä kautta yrityksenne liikevaihtoa
 - Onko verkkokauppa vähentänyt yrityksen henkilöstön työmäärää
 - Oletteko pystyneet vähentämään tuotekatalogien/-esitteiden tekoon liittyviä kustannuksia
 - Pystyttkö myymään verkkokaupan avulla tuotteitanne halvemmalla
- Markkinaa, tunnettuuteen, asiakkaan palvelemiseen liittyvät hyödyt
 - Oletteko tutkineet, onko verkkokauppa parantanut tai huonontanut asiakastyytyväisyyttä? Jos on, niin mitkä ovat olleet asiakkaiden perustelut?
 - Oletteko saaneet verkkokaupan avulla uusia asiakkuuksia tai kumppaneita
 - Onko yrityksenne tunnettuus parantunut verkkokaupan myötä? Jos on, niin miten muutos on konkreettisesti näkynyt?
 - Oletteko positioituneet markkinoilla eri tavalla verkkokaupan tulon myötä
 - Oletteko pystyneet tuomaan uusia tuotteita tai tuoteryhmiä nopeammin markkinoille kuin ilman verkkokauppaa
 - Oletteko pystyneet vähentämään markkinointikuluja verkkokaupan tulon myötä
- Kilpailuetu ja kilpailukyky
 - Mitkä asiat toimialallanne tänä päivänä tuo kilpailuetua
 - Onko verkkokauppa tuonut kilpailuetua alan muihin yrityksiin verrattuna

- Onko verkkokauppa toimialallanne enemmän kilpailuetuun vai kilpailukykyyn liittyvä asia
- Oletteko pystyneet muuttamaan liiketoimintamallia kilpailukykyisemmäksi verkkokaupan avulla
- Mitä muita hyötyjä verkkokauppa on tuonut yrityksellenne
 - Ristiinmyynti- ja lisämyyntimahdollisuuksia
 - Ovatko markkinointikustannukset pienentyneet verkkokaupan myötä
 - Onko verkkokauppa tuonut negatiivisia asioita yrityksellenne
 - Oletteko pystyneet verkkokaupan avulla ottamaan kumppaninne mukaan toimintaanne esimerkiksi tuotetietojen päivitysten tiimoilta
 - Oletteko hyödyntämään verkkokauppaa "long tail" -tyyppisissä tilanteissa
- Tulevaisuus
 - Mihin suuntaan verkkokauppaanne mielestäsi tulisi kehittää, jotta verkkokauppa tuottaisi yrityksellenne enemmän arvoa ja mitä hyötyjä kehityksen kautta olisi saatavissa
 - Vaikuttaako taustajärjestelmä ja verkkokauppaan sidoksissa olevat muut järjestelmät mielestäsi verkkokaupan kautta saatavaan hyötyyn

Ennen haastattelua lähetetyt tiedot kysymyksistä ja teemoista

- Taustatiedot
 - o Henkilön nimi?
 - o Henkilön titteli ja rooli yrityksessä?
 - o Yritys?
 - o Yrityksen toimiala?
 - o Mikä on yrityksen asema arvo- ja toimitusketjussa
 - o Yrityksen liikevaihto?
 - o Onko kyseessä B2C, B2B, B2B2C vai B2G -verkkokauppa?
 - o Milloin verkkokauppa on otettu käyttöön?
 - o Mihin eri tietojärjestelmiin verkkokauppa on integroitu?
 - o Mitkä ovat verkkokaupan kohderyhmät?
- Hankintaprosessi
 - o Miksi olette aikanaan päätyneet hankkimaan verkkokaupan?
 - o Mitkä olivat hyötyodotukset tai mitä arvoa haitte, kun lähditte verkkokauppaprojektiin?
 - o Oliko teillä päätöksenteon tueksi käytössä jonkinlaista investoinnin takaisinmaksun laskentamallia?
- Verkkokaupan kehittäminen ja kehittyminen
 - o Kysymyksiä liittyen verkkokaupan kehittämiseen ja verkkokaupan roolin muuttumiseen.
- Monikavanaisuus
 - o Kysymyksiä liittyen yrityksen kaikkiin tilaus- ja palvelukanaviin. Mikä on verkkokaupan osuus tilaus- ja palvelukanavista. Ja miten monikanavaisuus näkyy yrityksen toiminnassa ja asiakkaiden sitoutuneisuudessa.
- Verkkokaupan tuomat hyödyt
 - o Teemaan liittyviä kysymyksiä, kuten:
 - Mitä hyötyä tai arvoa yrityksenne on saanut verkkokaupasta?
 - Minkälainen rooli verkkokaupan ja taustajärjestelmien välisellä integraatiolla mielestänne on, kun mietitään verkkokaupan tuomia hyötyjä yrityksellenne?
- Kustannus- ja operatiiviset hyödyt
 - o Kysymyksiä teemaan liittyen

- Markkinaa, tunnettuuteen, asiakkaan palvelemiseen liittyvät hyödyt
 - o Kysymyksiä teemaan liittyen
- Kilpailuetu ja kilpailukyky
 - o Kysymyksiä teemaan liittyen
- Mitä muita hyötyjä verkkokauppa on tuonut yrityksellenne?
 - o Kysymyksiä teemaan liittyen
- Tulevaisuus
 - o Mihin suuntaan verkkokauppaanne mielestäsi tulisi kehittää, jotta verkkokauppa tuottaisi yrityksellenne enemmän arvoa ja mitä hyötyjä kehityksen kautta olisi saatavissa?
 - o Vaikuttaako taustajärjestelmä ja verkkokauppaan sidoksissa olevat muut järjestelmät mielestäsi verkkokaupan kautta saatavaan hyötyyn?