



Open your mind. LUT.
Lappeenranta University of Technology

Lappeenrannan teknillinen yliopisto

Kauppateieteellinen tiedekunta

Kandidaatintutkielma

Kansainvälinen liiketoiminta

Internet liiketoimintaa muuttavana voimana - sähköisen ja perinteisen liiketoiminnan menestystekijät nykyisessä toimintaympäristössä

Internet as a changing force of business - success factors of traditional and electronic business models in today's environment

5.1.2015

Tekijä: Isa Kivinen
Opponentti: Eetu Kaven
Ohjaaja: Sanna Sintonen

Sisällysluettelo

1. JOHDANTO	1
1.1 AIHEEN TAUSTA.....	1
1.2 AIEMMAT TUTKIMUKSET	2
1.3 TUTKIMUSKYSYMYKSET, RAJAUKSET JA TUTKIELMAN TAVOITTEET.....	4
1.4 TEOREETTINEN VIITEKEHYS JA KESKEISET KÄSITTEET.....	5
1.5 TUTKIMUSMENETELMÄ JA AINEISTONKERUU.....	7
1.6 RAKENNE	7
2. PERINTEINEN LIIKETOIMINTA	8
2.1 PERINTEINEN VAIHDANTA	8
2.2 INFORMAATION JAKAMINEN PERINTEISESSÄ TOIMINTAMALLISSA.....	10
2.3 KOMMUNIKOINTI KIVIJALKAMYYMÄLÄSSÄ.....	11
2.4 PERINTEISEN LIIKETOIMINNAN OMINAISPIIRTEET	11
3. INTERNET LIIKETOIMINNAN MUUTOSVOIMANA	14
3.1 MUUTOKSET VAIHDANNASSA.....	14
3.1.1 Kilpailukentän laajeneminen	16
3.1.2 Verkkokaupan kustannustehokkuus.....	17
3.2 INFORMAATION JAKAMINEN UUDESSA TOIMINTAYMPÄRISTÖSSÄ	18
3.2.1 Markkinointiviestinnän monikanavaisuus	19
3.2.2 Yritys sosiaalisessa mediassa.....	20
3.3 KOMMUNIKOINNIN KEHITTYMINEN	21
4. TUTKIMUSMENETELMÄ JA HAASTATTELUT	24
4.1 LAADULLINEN TUTKIMUSMENETELMÄ.....	24
4.2 HAASTATTELUJEN TOTEUTUS JA HAASTATELLUT YRITYKSET	25
4.2.1 Nectarine Clothing Oy	25
4.2.2 Sofokus Oy	26
4.2.3 Vapa Media Oy	26
5. MENESTYS ERI LIIKETOIMINTAMALLEISSA	27
5.1 VAIHDANTA	27
5.2 INFORMAATION JAKAMINEN	29
5.3 KOMMUNIKOINTI.....	32
6. HAVAINNOT	34
7. YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	37
LÄHTEET	40

LIITTEET

LIITE 1 *Haastattelukysymykset: Sofokus Oy; Vapa Media Oy*

LIITE 2 *Haastattelukysymykset: Nectarine Clothing Oy*

KUVAT JA TAULUKOT

KUVA 1 <i>Näkökulmat aiemmissä tutkimuksissa</i>	3
KUVA 2 <i>Teoreettinen viitekehys</i>	5
KUVA 3 <i>Yhteenveto</i>	39
TAULUKKO 1 <i>Perinteisen liiketoiminnan ominaispiirteet</i>	12
TAULUKKO 2 <i>Perinteisen liiketoiminnan menestystekijät</i>	34
TAULUKKO 3 <i>Sähköisen liiketoiminnan menestystekijät</i>	35

1. Johdanto

Markkinoille on ilmestynyt uusi yritys, jonka toiminnasta ja tarjonnasta haluaisit lisätietoja. Mistä lähdet etsimään tietoa ensimmäisenä?

Monelle on nykyisin lähes itsestäänselvyys, että melkein mikä tahansa tieto löytyy Internetistä. Yrityksillä on omat kotisivut, tuotteita on mahdollista tarkastella ja ostaa verkkokaupasta ja syöttämällä esimerkiksi Googleen hakusanoja, löytää tietoa usein lähes rajattomasti aiheesta kuin aiheesta. Keskustelupalstoja selaamalla ja sosiaalisessa mediassa surffaamalla löytää käyttäjäkokemuksia laidasta laitaan. Jos tietoa ei löydy tai se ei ole riittävää, voi tämä vaikuttaa huomattavasti ajatuksiin haun kohteesta.

Liiketoiminnan tai sen osien siirtäminen verkkoon voidaan nähdä nykyisin kiistattomana yritysten kilpailuetuun vaikuttavana tekijänä (Damanpour 2001). Liiketoimintaympäristön sähköistyminen ja Internetin kasvava rooli osana yritysten toimintaa ja strategioita avaavat ovia uusille markkinoille ja toimintatavoille. Internet on muuttanut ja tulee edelleen muuttamaan liiketoimintaa ja sen eri osa-alueita.

Toimintaympäristön sähköistymisestä huolimatta on edelleen yrityksiä, jotka toimivat perinteisen liiketoimintamallin pohjalta. Miten uudessa toimintaympäristössä on mahdollista menestyä ja miten Internetiä voidaan hyödyntää liiketoimintaa tukevana tekijänä?

1.1 Aiheen tausta

Internetin hyödyntäminen liiketoiminnassa on ajankohtainen ilmiö ja se aiheuttaa yrityksille paineita liiketoiminnan ja sen osa-alueiden uudelleen arvioinnille ja jatkuvalle kehittämiselle. On mielenkiintoista seurata, miten Internet muuttaa yritysten toimintaympäristöä ja toimintaa,

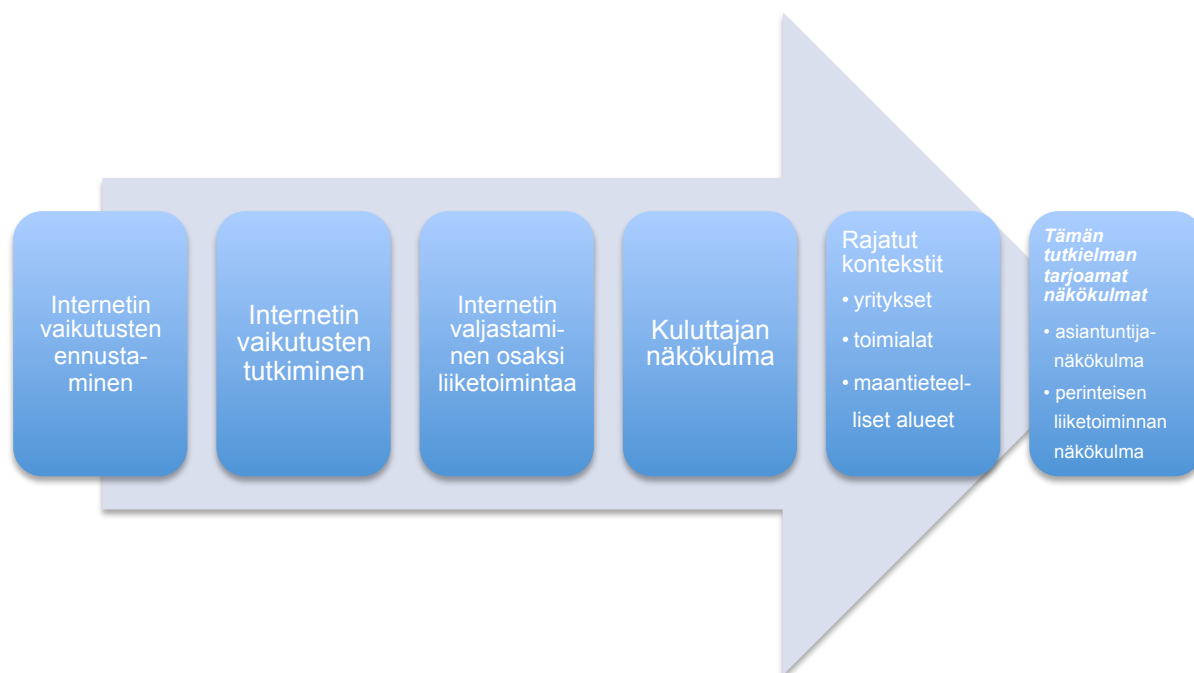
millaiset muutokset ovat merkittävimpiä ja mitkä tekijät ovat yritysten menestyksen kannalta keskeisimpiä nykyisessä toimintaympäristössä. Aiheen taustalla vaikuttaa kirjoittajan mielenkiinto liiketoiminnan menestystekijöitä kohtaan jatkuvasti muuttuvassa ympäristössä. Lisäksi mielenkiintoa herättää kysymys siitä, syrjäyttääkö Internet täysin perinteisten kivijalkamyymälöiden toiminnan vai onko sähköisiä ratkaisuja mahdollista hyödyntää vain liiketoimintaa täydentävinä tekijöinä.

1.2 Aiemmat tutkimukset

Vaikka Internetin hyödyntäminen kuluttajien ja yritysten toiminnassa on suhteellisen uusi ilmiö, on sen rooli toimintaympäristöä muuttavana voimana huomattu jo kehityksen aikaisessa vaiheessa. Tästä johtuen aiheesta löytyviä tutkimuksia ja kirjallisuutta löytyy paljon. Esimerkiksi erilaisia oppaita ja käsikirjoja Internetin hyödyntämiseen on kirjoitettu useita ja nämä pyrkivät auttamaan yrityksiä eri osa-alueilla, kuten Internet -sivujen ja verkkokaupan rakentamisessa sekä sähköisessä markkinoinnissa.

Aiheesta tehdyt aiemmat tutkimukset käsittelevät pääasiassa Internetin vaikutuksia yritysten toimintaan ja toimintaympäristöön. Tutkimuksissa vertaillaan usein perinteisiä ja Internetin hyödyntämiseen perustuvia liiketoimintamalleja sekä tarjotaan näkemyksiä näiden eduista ja haasteista. Kuitenkin perinteisen mallin käsittely jää useimmiten suppeaksi, ehkä osittain sen vuoksi, että perinteinen liiketoiminta on yleisesti jo hyvinkin tunnettua liiketaloudellisessa kontekstissa. Tutkimuksissa vaihtelevat teemat muutosten alla olevista liiketoiminnan osa-alueista Internet -sivujen rakentamisen ja toteutuksen kannalta keskeisiin menestystekijöihin. Kuluttajien muuttuvaa käyttäytymistä ja preferenssejä sekä sitä, miten yritysten tulisi hyödyntää Internetiä liiketoiminnassaan, käsitellään myös usein. Osa tutkimuksista tarjoaa yrityksille uudessa toimintaympäristössä sovellettavia, täysin uusia liiketoimintamalleja. Suuri osa tutkimuksista on tapaustutkimuksia tietyistä yrityksistä, toimialoista, yrityksen osa-alueista tai maantieteellisistä alueista (Kuva 1). Vuosituhannen vaihteeseen sijoittuvat artikkelit käsittelevät Internetiä uutena ja pelottavana markkinoita muuttavana voimana, jonka vaikutuksia vasta ennustetaan. Tuolloin liiketoiminnan sähköistyminen ja Internet olivat

yksityishenkilöiden ja yritysten käytössä uusia ilmiöitä. Kuten kuvasta 1 voi nähdä, tutkimusten ja kirjallisuuden luonne vuosien kuluessa on muuttunut vaikutusten ennustamisesta niiden tutkimiseen sekä siihen, miten näitä voidaan hyödyntää liiketoiminnassa. Muutos näkökulmissa kuvastaa sitä, että Internet on vakiinnuttanut asemaansa osana yritysten sekä yksityishenkilöiden toimintaa.



Kuva 1 Näkökulmat aiemmissä tutkimuksissa

Aiempiä tutkimuksia tarkastelemalla saa laajan käsityksen Internetin vaikutuksista yritysten toimintaan ja toimintaympäristöön sekä siitä, miten se on muuttanut perinteistä liiketoimintaa. Tämä tutkielma poikkeaa aiemmista tutkimuksista tarjoamalla näkökulman Internetin hyödyntämisen menestystekijöistä sekä sähköisessä että perinteisessä liiketoiminnassa. Lisäksi uutta näkökulmaa tarjoaa myös ohjelmistoratkaisuihin ja sisällöntuotantoon erikoistuneiden yritysten haastattelut ja Internetin hyödyntämistä tarkastellaan lisäksi perinteistä liiketoimintaa harjoittavan pienyrityksen näkökulmasta.

1.3 Tutkimuskysymykset, rajaukset ja tutkielman tavoitteet

Tutkielman aihetta on helpompi hahmottaa tutkimuskysymysten avulla. Päättökysymykseen tässä tutkielmassa pyritään vastaamaan sekä teorian että tehtyjen yrityshaastatteluiden pohjalta, tutkielmaan tehdyt rajaukset huomioiden. Päättökysymys on:

- *Mitkä ovat keskeisiä menestystekijöitä perinteisessä ja sähköisessä liiketoiminnassa yritysten nykyisessä toimintaympäristössä?*

Alatutkimuskysymysten tarkoituksena on kehystää päättökysymystä ja auttaa hahmottamaan sitä siihen liittyvien osatekijöiden kautta. Tässä tutkielmassa alatutkimuskysymyksiä ovat:

- *Mitä ovat perinteisen liiketoiminnan ominaispiirteet?*
- *Mitkä ovat keskeisimpiä osa-alueita, joita Internetin hyödyntäminen muuttaa liiketoimintaympäristössä ja miten nämä muuttuvat?*
- *Voiko Internetiä hyödyntää osana liiketoimintaa ilman, että perinteisestä liiketoimintamallista tarvitsee täysin luopua?*

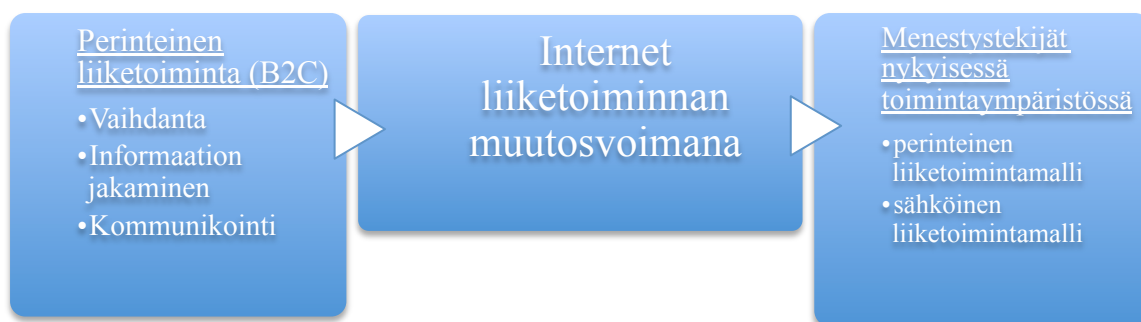
Tutkimuskysymykset sivuavat aiheeseen tehtyjä rajauksia. Tämän tutkielman rajausten mukaisesti, Internetin hyödyntämistä käsitellään pääasiassa B2C -yritysten näkökulmasta ja Internetin vaikutuksien tarkastelussa keskitytään ainoastaan vaihdantaan, informaation jakamiseen sekä kommunikointiin. Myös tutkielman empiriaosuus pohjautuu tehtyihin rajauksiin ja yrityshaastatteluista saatuihin näkökulmiin. Johtopäätökset tehdään esitellyn teorian ja empirian pohjalta.

Tutkimuksen tavoite johdetaan tutkimusongelmista ja siihen vaikuttavat luonnollisesti myös aiheeseen tehdyt rajaukset. Päättökysymyksenä tässä tutkielmassa on selvittää, mitkä ovat perinteisen ja sähköisen liiketoiminnan menestystekijät nykyisessä toimintaympäristössä. Lisäksi tavoitteena on esitellä perinteisen liiketoiminnan ominaispiirteitä sekä sitä, miten

Internet muuttaa näitä. Tavoitteena on myös tarkastella, miten perinteinen B2C -pienyrittäjä voi hyödyntää Internetiä liiketoiminnassaan.

1.4 Teoreettinen viitekehys ja keskeiset käsitteet

Teoreettisen viitekehysten tarkoituksena on auttaa lukijaa hahmottamaan tutkielman rakennetta sekä keskeisiä käsitteitä ja niiden välisiä suhteita. Viitekehys sitoo yhteen teorian ja empirian ja siitä on helppo havaita myös aiheeseen tehdyt rajaukset ja näkökulma, josta aihetta lähestytään. Tämän tutkielman teoreettinen viitekehys on esitetty kuvassa 2.



Kuva 2 Teoreettinen viitekehys

Viitekehyksestä voidaan nähdä, miten tutkielmassa ensin käsitellään perinteisen liiketoiminnan ominaispiirteitä vaihdannan, informaation jakamisen sekä kommunikoinnin osalta. Sen jälkeen tarkastellaan, miten Internet on muuttanut näitä osa-alueita, jonka jälkeen esitellään haastatteluissa esiintyneitä näkökulmia ja teorian sekä empirian pohjalta keskeisiä menestystekijöitä yritysten nykyisessä toimintaympäristössä.

Tässä tutkielmassa keskeiset käsitteet on määritelty seuraavasti:

- Liiketoimintamalli: Yrityksen strategiaa ja sen toteutusta tukeva suunnitelma, joka sisältää toiminnot, jotka vaikuttavat tuloksen tekemiseen sekä arvon luomiseen niin yritykselle kuin sen sidosryhmillekin, hyödyntäen ympäristössä esiintyviä liiketoimintamahdollisuuksia. (Zott & Amitt 2010; Sorescu, Frambach, Rangaswamy & Bridges 2011)
- Perinteinen liiketoimintamalli (engl. Bricks and mortar): Liiketoimintamalli, jossa yritys hyödyntää fyysistä toimipistettä eli kivijalkamyymälää tuotteiden tai palveluiden jakeluun. (Bernstein, Song & Zheng 2008; Enders & Jelassi 2000)
- Monikanavainen liiketoimintamalli (engl. Clicks and bricks): Liiketoimintamalli, jossa yrityksellä on sekä fyysinen toimipiste (bricks) että toimintaa verkossa (clicks) ja markkinointiviestintään hyödynnetään useita kanavia. (Bernstein et al. 2008; Enders & Jelassi 2000)
- Sähköinen kaupankäynti (engl. Electronic Commerce): Tavaroiden, palveluiden ja informaation ostamista, myymistä ja vaihtamista hyödyntäen sähköisiä tietoverkostoja. (Turban & King 2003, 3)
- Sähköinen liiketoiminta (engl. Electronic Business): Laajempi käsite sähköisestä kaupankäynnistä. Lisää sähköisen kaupankäynnin käsitteeseen tietoverkostoja hyödyntävän asiakaspalvelun, yhteistyön liiketoimintakumppaneiden kanssa sekä sähköisten toimintojen toimeenpanon yrityksen sisällä. (Turban & King 2003, 3; Karjalainen 2000, 17 - 18)

1.5 Tutkimusmenetelmä ja aineistonkeruu

Tämä tutkielma on tehty hyödyntäen kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää. Aineisto tutkielman empiriaosuutta varten on kerätty puolistrukturoiduilla haastatteluilla sähköpostin välityksellä. Puolistrukturoidussa haastattelussa kullekin haastateltavalle esitetään samat, ennalta määritellyt kysymykset samassa järjestyksessä ilman, että haastateltaville annetaan valmiita vastausvaihtoehtoja (Eskola & Suoranta 1998, 87).

Teoriaosuudessa esiteltyjen tieteellisten artikkeleiden ja aiempien tutkimusten etsimiseen on käytetty pääasiassa ScienceDirect- ja Emerald- tietokantoja. Kirjallisuuden hankinnassa on hyödynnetty Lappeenrannan tiedekirjastosta löytyviä aineistoja.

1.6 Rakenne

Tutkielma rakentuu seitsemästä pääkappaleesta. Ensimmäinen kappale on johdantoa tutkielman aiheeseen sekä tutkimuksen suunnitteluun ja toteutukseen liittyvien tekijöiden esittelyä. Tutkielman teoriaosuus koostuu toisesta ja kolmannesta kappaleesta. Toinen kappale käsittelee perinteistä liiketoimintaa ja sille ominaisia piirteitä lyhyesti. Kolmannessa kappaleessa käydään läpi, miten Internet muuttaa perinteisen liiketoiminnan osiossa käsiteltyjä osa-alueita. Tutkielman neljäs kappale esittelee käytettyä tutkimusmenetelmää sekä empiiristä osuutta varten haastateltuja yrityksiä. Näiden jälkeen siirrytään tutkielman empiriaosuuteen, jossa käydään läpi haastatteluissa esiintyneitä näkökulmia aiheeseen. Työn kuudennessa kappaleessa esitellään teorian ja empirian pohjalta tehdyt havainnot ja viimeisenä käydään läpi työn yhteenveto ja johtopäätökset.

2. Perinteinen liiketoiminta

Tämä kappale esittelee olemassa olevan kirjallisuuden ja tieteellisten artikkeleiden pohjalta perinteistä liiketoimintaa ja sen ominaispiirteitä. Kappale jakautuu osiin, joista ensimmäinen käsittelee perinteisen liiketoimintamallin mukaista yrityksen ja yksityishenkilöiden välistä (B2C) vaihdantaa. Toisessa osiossa käydään läpi yritysten informaation jakamista perinteisessä liiketoiminnassa, jonka jälkeen kolmas osio käsittelee yritysten kommunikointia asiakkaidensa kanssa. Viimeisenä tehdään yhteenveto perinteisen liiketoiminnan ominaispiirteistä.

2.1 Perinteinen vaihdanta

Bernsteinin et al. (2008) mukaan vaihdanta on perinteisessä liiketoiminnassa yksikanavaista. Vaihdanta ja asiakaspalvelu tapahtuvat fyysisessä toimipisteessä, jossa myös yrityksen tarjoamat tuotteet ovat esillä. Sorescun et al. (2011) mukaan B2C -liiketoiminnassa perinteisen mallin sisältämiä toimintoja ovatkin muun muassa myytävien tuotteiden hankinta ja varastointi, niiden esillepano sekä vaihdanta. Swartz (2000) esittää artikkelissaan, että näkökulmat perinteisessä liiketoiminnassa ovat usein hyvin yrityslähtöisiä eikä niissä aina huomioida asiakkaan roolia tai hänen tarpeitaan ja halujaan ennen jälleenmyyjän ja kuluttajan välillä tapahtuvaa vaihdantaa. Lisäksi perinteisessä liiketoiminnassa toimitusketjut ovat keskittyneet useimmiten tavaroiden toimittamiseen valmistajalta jakelijan kautta jälleenmyyjälle huomioimatta loppukäyttäjää. Voi olla, että kauppias perustaa kivijalkamyymälän ja saatuaan asiakkaita, luottaa siihen, että toiminta sellaisenaan riittää pitämään asiakassuhteet yllä. Näin harvoin kuitenkaan tapahtuu ja yritysten tuleekin jatkuvasti arvioida toimintansa eri osa-alueita ja kehittää niitä asiakaslähtöisesti.

Koska perinteinen vaihdanta on yksikanavaista, myymälän fyysinen sijainti on merkittävä menestystekijä (Burt & Sparks 2003). Keskeinen sijainti tuo kivijalkamyymälöille kilpailuetua näkyvyyden ja helpon saavutettavuuden sekä vakiintuneen markkina-aseman ja

sitä kautta saadun tunnettuuden kautta. Tämä luo asiakkaille turvallisuuden tunnetta ja kasvattaa näin luottamusta yritystä ja sen tuotteita tai palveluita kohtaan. Kuluttajat saattavat löytää kivijalkamyymälöitä myös vahingossa asioidessaan esimerkiksi muissa liikkeissä ja koska niiden sijainti on suhteellisen pysyvä, niissä on helppo asioida uudelleen. Toisaalta ympäristössä esiintyvät yritysten toimintaan vaikuttavat tekijät, kuten lainsäädäntö, asettavat omat haasteensa toiminnalle (Enders & Jelassi 2000). Esimerkkinä tästä ovat rajoitetut aukiolopäivät ja -ajat. Kuitenkin, vaikka yritykset saisivatkin pitää myymälöitään auki ympäri vuorokauden ja esimerkiksi pyhäpäivinä, tämä ei välttämättä olisi kannattavaa kasvavien kustannusten vuoksi. Kustannuksiin vaikuttavat tässä tapauksessa muun muassa työntekijöiden palkkoihin tulevat ilta- ja yötyölisät sekä toimitilojen ylläpidon kustannukset, kuten sähkö- ja vesimaksut.

Kustannustehokkuus on missä tahansa liiketoimintamallissa merkittävä arvon luomiseen vaikuttava tekijä. Viswanathan (2005) on tutkinut eri myyntikanavien hyödyntämistä ja hänen mukaansa perinteiset kanavat eivät välttämättä ole aina kustannustehokkaimpia. Edellä mainittu myymälän keskeinen sijainti sitoo yrityksiltä huomattavia määriä resursseja. Myymälät – etenkin keskeisellä sijainnilla – sisältävät merkittävästi kiinteitä kuluja muun muassa toimitilavuokrien, sähkölaskujen, vesimaksujen, ylläpidon sekä henkilökunnan palkkojen muodossa. Lisäksi toiminnan laajentaminen vaatii merkittävästi resursseja. Kustannuksia aiheuttaa myös tuotteiden varastointi ja tästä johtuen yrityksen tulisi jatkuvasti kiinnittää huomiota myymälässä olevien tuotteiden kiertonopeuteen (Bhatnagar & Syam 2014) eli siihen, kuinka kauan tuote on myymälän hyllyssä ennen kuin kuluttaja ostaa sen. Kiertonopeus vaikuttaa merkittävästi syntyviin kuluihin ja tuotteet, joilla on nopea kiertonopeus, eivät aiheuta yritykselle yhtä paljon kuluja kuin tuotteet, joita joudutaan säilyttämään myymälässä pidempiä aikoja.

Hensmans, van den Bosch ja Volberda (2001) esittävät artikkelissaan, että perinteisiä toimintatapoja hyödyntävät yritykset ovat usein vanhan ikänsä, pitkään jatkuneen toimintansa ja syvälle juurtuneiden käytäntöjensä vuoksi kömpelöitä muuttamaan ja kehittämään toimintaansa vastaamaan markkinoiden muutoksia tai reagoimaan näihin. Tämä voi osaltaan syödä kivijalkamyymälän menestystä, ketteryyden ja nopean reagoinnin ollessa yleisesti

tunnettuja menestystekijöitä liiketoiminnan muutostilanteissa. Mikäli yritys ei reagoi riittävän nopeasti ympäristön ja kilpailun muutoksiin ja seuraa asiakkaidensa muuttuvia tarpeita ja vaatimuksia, on riskinä markkinaosuuden menettäminen ketterämmille kilpailijoille, jotka kykenevät nopeammin ja tehokkaammin tyydyttämään asiakkaidensa tarpeita.

2.2 Informaation jakaminen perinteisessä toimintamallissa

Berthon, Holbrook ja Hulbert (2000) tuovat artikkelissaan esille perinteisille markkinointikanaville ominaisen monologisuuden, jolla kirjoittajat tarkoittavat markkinointiviestien yksisuuntaista kulkua yritykseltä kuluttajalle. Perinteisiä markkinointikanavia, kuten televisiota, radiota sekä painettuja lehtiä, yhdistää se, että kuluttaja on näissä viestien vastaanottajan roolissa. Perinteisestä markkinointiviestinnästä puuttuu interaktiivisuus ja kommunikointimahdollisuudet osapuolien välillä. Markkinointi perinteisessä toiminnassa on usein yhden osaston vastuulla, joka ei tee yhteistyötä yrityksen muiden osa-alueiden kanssa (Angelides 1997). Markkinointi ja mainonta nähdään tämän osaston hoidettavana tehtävänä, vaikka todellisuudessa jokaisen yrityksen osa-alueen ominaisuudet voidaan nähdä yrityksen markkinointina ja tämän vuoksi niiden tulisi toimia tiiviissä yhteistyössä.

Angelides (1997) esittää artikkelissaan, että perinteinen markkinointi on yritykselle kallista ja sen tehokkuus hintaan suhteutettuna kyseenalaista. Massamedia lähettää yhden viestin kaikille vastaanottajille, joten perinteisten mediakanavien hyödyntämisessä viestien kohdentaminen on hankalaa. Lisäksi on vaikeaa mitata esimerkiksi sitä, kuinka monta kuluttajaa yksittäisellä viestillä saavutetaan ja miten tämä vaikuttaa ostopäätöksiin. Tavoitteena perinteisten kanavien hyödyntämisessä on usein uusien asiakkaiden saaminen (van Raaij, Strazzeri & Woodside 2001) ja perinteisten kanavien hyödyntämisessä korostuu myös se, että halutaan saada tietty viesti asiakkaiden tietoon. Yritys on siis viestin lähettäjän ja asiakas viestin vastaanottajan roolissa.

2.3 Kommunikointi kivijalkamyymälässä

Etuna perinteisessä liiketoiminnassa on se, että asiakas voi konkreettisesti tarkastella tuotteita ja niiden ominaisuuksia kivijalkamyymälässä sekä pyytää lisätietoja suoraan asiakaspalvelijana toimivalta myyjältä. Kasvotusten tapahtuva kommunikointi lisää osaltaan koettua luottamusta ja luottamuksen ollessa keskeinen tekijä menestyksen kannalta, tämä asettaa kivijalkamyymälät kilpailukentällä hyvään asemaan. Kuluttajien kokema luottamus yritystä ja sen toimintoja kohtaan usein vaikuttaa positiivisesti muun muassa asiakassuhteiden kestoon. Brown, Broderick ja Lee (2007) mainitsevat artikkelissaan, että luottamus kivijalkamyymälöitä kohtaan on usein kuluttajien mielessä korkeampi kuin muita kanavia kohtaan. Asiakkaalla on kivijalkamyymälässä mahdollisuus sovittaa ja testata tuotteita ennen niiden ostamista. Tämä ja konkreettinen asiakaspalvelu kasvattavat myös Fernández-Sabioteen ja Románin (2012) mukaan asiakkaan kokemusta luottamuksesta ja tätä kautta vaikuttavat yritysten menestykseen ja asiakassuhteiden kestoon merkittävästi.

Perinteisessä liiketoiminnassa asiakaspalvelun henkilökohtaisuus korostuu lisäksi esimerkiksi reklamaatio- ja palautustilanteissa. Endersin ja Jelassin (2000) mukaan perinteisillä yrityksillä etuna on se, että mahdolliset reklamaatiot ja tuotteiden palautukset voidaan suorittaa kasvotusten henkilökunnan kanssa myymälässä. Asiakas voi saman tien valita tilalle korvaavan tuotteen, mikä edistää vaihdannan sujuvuutta ja näin vaikuttaa kuluttajan kokemuksiin positiivisesti. Reklamaatio- ja palautustilanteessa myös asiakaspalvelijan asenne ja käyttäytyminen voivat vaikuttaa huomattavasti kuluttajan kokemuksiin ja asenteisiin yritystä kohtaan. Koska yritys voi vaikuttaa asiakaspalvelun tasoon, on kivijalkamyymälässä mahdollista vaikuttaa tätä kautta myös kuluttajan kokemuksiin.

2.4 Perinteisen liiketoiminnan ominaispiirteet

Alla olevassa taulukossa (taulukko 1) on esitelty edellisissä osioissa esiintyneet perinteisen liiketoimintamallin ominaispiirteet. Tämän taulukon avulla on helppo hahmottaa keskeiset tekijät ja se, mitä ne pitävät sisällään.

Taulukko 1 Perinteisen liiketoiminnan ominaispiirteet

Perinteinen liiketoiminta		
Vaihdanta	Informaation jakaminen	Kommunikointi
<ul style="list-style-type: none"> • yksikanavaisuus • myymälän sijainti -> vakiintunut toiminta -> tunnettuus -> luottamus • kustannukset • toiminta muutostilanteissa 	<ul style="list-style-type: none"> • perinteisten kanavien monologisuus eli yksisuuntaisuus • kuluttaja = vastaanottaja • kustannukset vs. tehokkuus • suuri yleisö vs. kohderyhmät 	<ul style="list-style-type: none"> • kasvotusten tapahtuva asiakaspalvelu -> vaikutusmahdollisuudet asiakkaan kokemukseen • reklamaatio- ja palautustilanteet kasvotusten -> luottamus

Taulukosta voidaan nähdä tiivistettynä, että vaihdanta on perinteisessä mallissa usein yksikanavaista, minkä vuoksi fyysisen myymälän sijainti on keskeinen menestystekijä. Pysyvä sijainti ja vakiintunut toiminta lisäävät yrityksen tunnettuutta, mikä puolestaan vaikuttaa suoraan kuluttajien kokemaan luottamukseen. Kivijalkamyymälän kiinteät kustannukset ovat korkeat sähkölaskujen, vesimaksujen ja toimitilavuokrien sekä henkilöstön palkkojen vuoksi. Lisäksi, kuten aiemmin mainittiin, perinteistä liiketoimintaa harjoittava yritys voi olla muutostilanteessa kömpelö vakiintuneiden käytäntöjensä vuoksi.

Informaation jakaminen perinteisessä mallissa tapahtuu hyödyntäen perinteisiä markkinointiviestinnän kanavia, kuten televisio, radio sekä painetut lehdet. Näitä kanavia yhdistäviä tekijöitä ovat niiden monologisuus eli yksisuuntaisuus yritykseltä kuluttajalle sekä se, että kuluttaja on näiden kanavien kohdalla vastaanottajan roolissa. Lisäksi perinteiset kanavat ovat kustannuksiltaan melko hintavia suhteutettuna niiden avulla saavutettuun hyötyyn. Perinteiset markkinointiviestinnän kanavat tarjoavat nimittäin yrityksille kanavan tuoda viestinsä julki suurelle yleisölle tavoiteltavien kohderyhmien sijaan.

Perinteisen liiketoiminnan kohdalla yrityksen ja asiakkaan välinen kommunikointi rajoittuu usein kivijalkamyymälään. Vaikka yritykseen olisi mahdollista olla yhteydessä esimerkiksi

puhelimitse, tämä rajoittuu puolestaan myymälän aukioloaikoihin. Asiakaspalvelu ja ostotapahtuma ovat kasvotusten tapahtuvia, mikä osaltaan kasvattaa kuluttajan kokemaa luottamusta yritystä kohtaan. Tässä vaikuttaa huomattavasti kuitenkin asiakaspalvelun laatu ja myymälän ulkoasu. Yrityksellä on mahdollisuus vaikuttaa näihin tekijöihin ja sitä kautta kuluttajan kokemuksiin. Kommunikointi reklamaatio- ja palautustilanteissa tapahtuu myös kivijalkamyymälässä, missä yrityksellä on mahdollisuus ottaa vastaan suoraa palautetta ja arvioida kuluttajan asenteita ja käyttäytymistä ja pyrkiä parantamaan toimintojaan näiden pohjalta.

3. Internet liiketoiminnan muutosvoimana

Perinteisen liiketoimintamallin mukaisesti toimivien yritysten tulee muuttaa nykyisiä toimintojaan pärjätäkseen uudessa toimintaympäristössä (Ozer 2005). Yritysten tulee miettiä, miten ne voivat siirtää nykyisiä toimintojaan verkkoon tai muuten hyödyntää Internetiä liiketoiminnassaan. Endersin ja Jelassin (2000) mukaan useat yritykset eivät aiemmin ole siirtäneet toimintojaan Internetiin pelätessään sen vahingoittavan yrityksen perinteisiä toimintoja. Kuitenkin myöhemmin nämä yritykset ovat huomanneet, ettei kilpailun laajentuessa verkkoon ole vaihtoehtona olla laajentamatta myös omaa toimintaa sähköiseen ympäristöön. On huomattu, ettei paluuta sähköisestä liiketoiminnasta enää ole (Lefebvre & Lefebvre 2002) ja liiketoiminnan tai yrityksen osien laajentaminen verkkoon on nykyisessä toimintaympäristössä välttämätöntä menestyksen kannalta (Damanpour 2001).

Useissa tieteellisissä artikkeleissa käsitellään yritysten toiminnan osa-alueita, joita Internet on tutkitusti muuttanut huomattavimmin (mm. Constantinides 2002; Angelides 1997; Damanpour 2001; Hernández, Jimenez & Martin 2009). Tämä kappale pohjautuu aiempiin tutkimuksiin ja olemassa olevaan kirjallisuuteen ja siinä käsitellään Internetin aiheuttamia muutoksia. Kappale on jaettu kolmeen osioon, joista ensimmäisessä käsitellään sitä, miten Internet muuttaa yritysten ja yksityishenkilöiden välistä vaihdantaa. Toinen osio esittelee muutoksia yritysten informaation jakamisessa ja kolmas Internetin vaikutuksia yritysten ja yksityishenkilöiden väliseen kommunikointiin.

3.1 Muutokset vaihdannassa

Yritysten ja yksityishenkilöiden välinen (B2C) kaupankäynti on kokenut järjestyttäviä muutoksia viime vuosikymmenien aikana Internetin tarjotessa mahdollisuuksia nykyisten toimintojen muuttamiseen ja kehittämiseen sekä täysin uusien markkinoiden syntyymiseen (Sorescu et al. 2011). Vuosien 2002 - 2012 aikana vähittäiskauppa verkossa kasvoi 15 – 25

prosenttia vuodessa, mikä viittaa siihen, että Internet on tasaisesti vakiinnuttamassa asemaansa sähköisenä markkinapaikkana (Jiang & Balasubramanian 2014).

Burtin ja Sparksin (2003) mukaan Internetillä on voima kyseenalaistaa ja muuttaa olemassa olevia kaupankäynnin pelisääntöjä. Kuitenkin muun muassa Fernández-Sabiote ja Román (2012) korostavat artikkelissaan, että yritysten tulee olla huolellisia siinä, kuinka paljon ja millaisia toimintoja ne siirtävät verkkoon ja missä määrin näillä korvataan ihmisten tekemää työtä. Tässä taustalla on se, millaisia asiakasryhmiä yritys palvelee ja millaisia tarpeita näillä asiakasryhmillä on ja miten näihin tarpeisiin on tehokkainta vastata.

Muiden muassa Bernstein et al. (2008) sekä Premazzi, Castaldo, Grosso ja Hofacker (2010) ovat tutkimuksissaan päätyneet siihen, että nykyisessä nopeasti muuttuvassa ympäristössä on mahdollista ja yritysten kilpailuedun säilymisen kannalta tärkeää laajentaa toimintaa kivijalkamyymälöiden lisäksi myös verkkoon ja näin integroida eri myyntikanavia. Min ja Wolfenbarger (2005) ovat tutkineet, että monikanavaiset yritykset omaavat suuremman markkinaosuuden kuin yritykset, joiden toiminta rajoittuu ainoastaan verkkoon tai kivijalkamyymälään. Monikanavaiset yritykset kykenevät vastaamaan sekä kivijalkamyymälää että verkkokauppaa suosivan asiakkaan tarpeisiin (Viswanathan 2005; Ozer 2005), mikä parantaa niiden kilpailuasemaa markkinoilla. Toisaalta voi olla, että monikanavaisten yritysten määrän jatkuvasti kasvaessa, monikanavaisuuden tuoma kilpailuetu pienenee (Bernstein et al. 2008). Jälleen kerran yritysten tulee seurata markkinoilla tapahtuvia muutoksia ja reagoida niihin mahdollisimman nopeasti.

Monikanavaisuutta suunnitellessa, monissa yrityksissä ensimmäinen ajatus voi olla se, että nykyinen liiketoiminta voidaan sellaisenaan siirtää sähköiseen muotoon. Tämä ei kuitenkaan Viswanathanin (2005) mukaan ole mahdollista, sillä jokaisella myyntikanavalla tulisi olla oma strategiansa. Yrityksen myyntikanavastrategioiden ei näin ollen tarvitse, eikä niiden tule olla identtisiä, sillä verkkokauppa ja kivijalkamyymälä eroavat toisistaan muun muassa asiakasryhmän, ostotapahtuman sekä asiakaspalvelun ominaisuuksien osalta. Burtin ja Sparksin (2003) mukaan kanavastrategioita suunnitellessa tulee huomioida ja määrittää kuluttajan päätöksentekoprosessin vaiheet, jotta päätöksiin voidaan vaikuttaa ja kuluttajan

tarpeisiin vastata riittävällä tasolla ja oikeita kanavia hyödyntäen. Toisaalta Fernández-Sabiote ja Ramón (2012) sekä Bernstein et al. (2008) tuovat esille näkökulman siitä, että yritykset voivat hyödyntää eri kanavien toisiaan täydentäviä ominaisuuksia ja menestyksen kannalta onkin merkittävää, että kivijalkamyymälän ja verkkokaupan toiminta on integroitua. Wingin ja Mahajanin (2002) sekä Yangin, Lun ja Chaun (2013) tutkimukset osoittavat positiivisen korrelaation perinteisen myyntikanavan laadun ja verkkokaupan kokemusten välillä. Tämä tarkoittaa sitä, että positiivinen kokemus kivijalkamyymälässä saa aikaan positiivisia asenteita myös yrityksen verkkokauppaa kohtaan – ja päinvastoin. Näin eri kanavat tukevat toisiaan ja kasvattavat yrityksen mahdollisuuksia menestykseen.

3.1.1 Kilpailukentän laajeneminen

Tuotteiden myynti eri kanavia hyödyntämällä on aiheuttanut sen, että yritysten kilpailukenttä on muuttunut monimutkaisemmaksi. Viswanathan (2005) esittelee artikkelissaan näkökulman siitä, että yritykset nykyisessä toimintaympäristössä eivät enää kilpaile eri myyntikanavien rajojen sisällä vaan kilpailu tapahtuu eri myyntikanavien rajojen yli. Hän esittää, ettei eri kanavien strategioita tule miettiä erikseen, vaan optimaalisen kanavastrategian määrittelyssä tulee huomioida kanavien välinen kilpailu kokonaisuudessaan. Esimerkiksi yrityksen suunnitellessa verkkokaupan toimintaa, tulee sen huomioida kilpailijoiden verkkokauppojen toiminnan lisäksi myös näiden mahdolliset kivijalkamyymälät, jotka vastaavat samaan asiakastarpeeseen kuin verkkokaupat. Enders ja Jelassi (2000) korostavat artikkelissaan, että perinteisen liiketoimintaympäristön tavoin, myös verkossa toimivien yritysten tulee seurata jatkuvasti kilpailijoiden toimia ja reagoida näihin.

Kilpailukentän laajentumisen lisäksi, se on muuttunut kansainvälisemmäksi Internetin avatessa kaupankäynnin maantieteellisiä rajoja ja tarjotessa kuluttajille pääsyn verkkokauppoihin sijainnista ja vuorokauden ajasta huolimatta. Kuten Premazzi et al. (2010) artikkelissaan mainitsevat, verkkokaupat tekevät fyysisistä etäisyyksistä ja yrityksen sijainnista merkityksettömiä, kun konkreettisia toimipaikkoja ei enää kaikilla toimialoilla tarvita ja kaupankäynnin kansainväliset rajat sumenevat. Sorescu et al. (2011) esittävät, että verkkokaupan kansainvälisellä kilpailukentällä menestyksen kannalta tärkeää on erottuminen

kilpailijoista verkkokaupan ja Internet -sivuston omalaatuisuudella ja kuluttajan positiivisen ostokokemuksen maksimoinnilla. Internet -sivuston yksilöinti ja hyvin suunniteltu ulkoasu ovat erottumisen kannalta merkittäviä tekijöitä (Tam & Ho 2006). Toisaalta Endersin ja Jelassin (2000) mukaan verkkokaupan tapauksessa yritysten on vaikeampaa luoda menestyviä ja kilpailukykyisiä brändejä, sillä yksittäisen yrityksen on hankalaa erottua voimakkaasti kilpaillussa toimintaympäristössä, jossa asiakkaiden saatavilla on lähes rajattomasti vaihtoehtoja ja informaatiota.

3.1.2 Verkkokaupan kustannustehokkuus

Hyödyntämällä Internetiä liiketoiminnassa, voidaan vaikuttaa yrityksen tulokseen kustannustehokkaammin (Lee, Lee, Kim, Lee 2003). Verkkokauppa ei vaadi panoksia samalla tavoin kuin esimerkiksi fyysisen liiketilan rakentaminen ja ylläpito. Lisäksi toiminta verkossa voidaan aloittaa verrattain nopeasti. Enders ja Jelassi (2000) esittävät artikkelissaan, että hyödyntämällä Internetiä myyntikanavana, yrityksellä on mahdollisuus saavuttaa satoja, tuhansia, satojatuhansia tai jopa miljoonia asiakkaita alhaisemmilla kustannuksilla ja parantaa näin kannattavuuttaan huomattavasti. Kustannustehokkuus perustuu siihen, että verkkokaupassa yritykset pystyvät laajentamaan tuotevalikoimaansa ilman suuria ja paljon aikaa vieviä lisäinvestointeja. Tämä vaikuttaa menestykseen siten, että näin yritykset kykenevät vastaamaan useampien asiakassegmenttien tarpeisiin laajentaen näin kohderyhmäänsä.

Bhatnagar ja Syam (2014) jakavat artikkelissaan tuotteet niiden vaihdannan kiertonopeuden perusteella ja heidän mukaansa tuotteet, joiden kiertonopeus on hidas, tuottavat yritykselle enemmän kustannuksia esimerkiksi varastoinnissa, jonka vuoksi niiden tarjoaminen verkossa on kustannustehokkaampaa. Tuotteiden varastointi verkkokaupoissa on keskitetty usein muutamiin paikkoihin, joista ne toimitetaan kuluttajille heidän tilaustensa mukaisesti ja näin varastoinnin kulut ovat matalampia. Toisaalta tuotteet, jotka liikkuvat myymälästä ja varastosta nopeasti ja näin aiheuttavat yritykselle vähemmän kustannuksia, voidaan myydä kirjoittajien mukaan sekä kivijalkamyymälässä että verkossa.

Yritykset pyrkivät tarjoamaan tuotteitaan kuluttajille mahdollisimman edullisesti (Enders & Jelassi 2000). Tämä aiheuttaa sen, että toimintoja, kuten pakkaus ja varastointi, usein ulkoistetaan yrityksen ulkopuolisten osapuolien hoidettavaksi. Näin toimitusketju monimutkaistuu, mikä saattaa johtaa helposti syntyviin virheisiin. Toimitusten virheellisyys tai viivästyminen vaikuttavat huomattavasti kuluttajan kokemuksiin verkkokaupasta ja vaikuttavat tätä kautta yrityksen menestykseen. Näin ollen verkossa toimivien yritysten tulee optimoida toimitusketjunsä ja huolehtia, että toimitukset suoritetaan kuluttajalle oikeanlaisina ja oikeaan aikaan.

3.2 Informaation jakaminen uudessa toimintaympäristössä

Internet tarjoaa yrityksille täysin uuden kanavan informaation jakamiseen toiminnastaan sekä tuotteistaan ja palveluistaan Internet -sivustojen, sosiaalisen median ja digitaalisten markkinointiviestinnän kanavien kautta. Feherin ja Towellin (1997) tutkimuksen mukaan Internetillä on merkittävä rooli tiedonlähteenä ja suurin osa heidän tutkimukseensa osallistuneista yrityksistä koki Internetin hyödyntämisen liiketoiminnassa liittyvän ensisijaisesti informaation jakamiseen. Internet on poistanut tiedonsiirtoon liittyviä rajoituksia ja tarjoaa yrityksille näin mahdollisuuden avoimempaan informaation jakamiseen (Chu, Leung, Hui & Cheung 2007). Menestys nykyisessä toimintaympäristössä perustuu informaation jakamiseen ja tämä korostuu siinä, että riittävä informaatio esimerkiksi tuotteista ja niiden ominaisuuksista voi korvata kuluttajan tarpeen tuotteen konkreettiseen tarkasteluun (Berthon et al. 2000). Tässä auttavat muun muassa kattavat visuaaliset keinot, kuten tuotteen ominaisuuksien esittely kuvien avulla.

Eastlick, Lotz ja Warrington (2006) esittävät, että kuluttajien luottamus yritystä kohtaan on voimakkain menestykseen vaikuttava tekijä ja vahvalla maineella on puolestaan suuri positiivinen vaikutus luottamuksen rakentumiseen. Jiangin ja Balasubramanianin (2014) näkemyksen mukaan informaation jakaminen verkossa lisää yritysten läpinäkyvyyttä niiden

tuotteiden hinnoittelun, saatavuuden ja laadun osalta. Liu ja Arnett (2000) osoittavat tutkimuksessaan, että myös Internet -sivuston informaation laatu vaikuttaa huomattavasti menestykseen. Tämän vuoksi yritysten tulisi jatkuvasti etsiä keinoja, joilla se voi parantaa sivustolla tarjottavaa informaatiota. Yritys voi esimerkiksi kehittää sivuston tarjoamaa informaatiota sen pohjalta, mitä kuluttajat kysyvät yritykseltä muita kanavia kuin Internetiä hyödyntäen. Jos asiakkaat jatkuvasti tiedustelevat tuotteiden ominaisuuksia tai muita tiettyjä tekijöitä, voi yritys kehittää informaatiota sivustolla vastaamaan näihin kysymyksiin.

3.2.1 Markkinointiviestinnän monikanavaisuus

Winerin (2009) mukaan yritysten hyödynnettävissä olevia ja kuluttajien tasolla käytetyimpiä viestintäkanavia nykyisessä toimintaympäristössä ovat sosiaalinen media, kuten Facebook, Twitter ja Second Life; blogit; videosivustot, kuten Youtube; banneri- ja muu sivustomainonta sekä hakukonemarkkinointi. Weinberg, Parise ja Huinan (2007) sekä Wind ja Mahajan (2002) esittävät näkökulmia siitä, että samoin kuin kaupankäynnin, myös markkinoinnin ja viestinnän strategioissa monikanavaisuus on valttia nykyisessä toimintaympäristössä ja markkinointiviestinnän suunnittelussa tulisikin huomioida useiden kanavien toimintojen integrointi. Koska verkossa saatavilla olevan informaation määrä on valtava, tulisi verkkomarkkinointia tukea perinteisillä kanavilla ja päinvastoin (Angelides 1997).

Internet markkinointiviestinnän kanavana tarjoaa yrityksille mahdollisuuden yksilöityjen viestien välittämiseen (Lefebvre & Lefebvre 2002). Kuluttajille yksilöity viestintä on Tamin ja Hon (2006) mukaan tehokkainta ja tällä on suora yhteys siihen, kuinka halukas kuluttaja on tutustumaan muuhun sisältöön, kuten Internet -sivuihin tai tuotteiden ominaisuuksiin tarkemmin. Yksilöity viestintä rajoittaa kuluttajan vastaanottaman informaation määrää ja auttaa näin kuluttajaa päätöksenteossa tehokkaammin kuin perinteinen massaviestintä. Malthouse ja Shankar (2009) esittävät myös, että nykyiset mediakanavat tarjoavat yrityksille

mahdollisuuden saavuttaa tietyllä viestillä yksittäisiä asiakkaita ja segmenttejä. Markkinointiviestien yksilöinti on siis nykyisessä ympäristössä mahdollista ja suotavaa kilpailuedun säilymisen kannalta ja se helpottaa kohdennettujen viestien lähettämistä.

Leeflang, Verhoef, Dahlström ja Freundt (2014) toteavat, että perinteisiä kanavia hyödyntävät markkinoijat tulevat pian huomaamaan, että nämä eivät enää välttämättä ole tehokkaimpia yrityksen markkinointiviestinnässä. Angelidesin (1997) mukaan Internet on perinteisiä markkinointiviestinnän kanavia tehokkaampi ja esimerkkinä tästä hän vertaa mainostamisen tehokkuutta New York Timesissa ja verkossa. Painettu lehtimainos maksaa yritykselle 440 dollaria ja sillä voidaan artikkelin mukaan saavuttaa 1,1 miljoonaa ihmistä. Toisaalta mainos Internetissä maksaa yritykselle 1000 dollaria, mutta sen avulla on mahdollista saavuttaa 30 miljoonaa ihmistä. Yrityksillä on verkossa siis mahdollisuus tarjota pienemmällä vaivalla enemmän informaatiota yrityksestä ja tuotteista suuremmalle kohdeyleisölle (Dutta & Biren 2001).

3.2.2 Yritys sosiaalisessa mediassa

Yritysten hyödyntäessä sosiaalista mediaa, tulee niiden asettua muodollisen roolin sijaan enemmän käyttäjän rooliin. Yrityksen tulee olla sosiaalisessa mediassa aito persoona ja luopua näin jossain määrin muodollisesta roolistaan. (Leino 2010, 286) Kuitenkaan yritykset eivät voi täysin luopua liiketoiminnallisista tavoitteistaan sosiaalisen median hyödyntämisessä, sillä kuten mikä tahansa markkinointiviestintä, myös sosiaalinen media vaatii oman strategiansa ja toimintasuunnitelmansa (Aladwani 2014).

Leino (2010, 275) esittää näkemyksen siitä, ettei sosiaalisen median viestintä saa olla jatkuvasti samanlaista. Tämä on kuluttajien näkökulmasta tylsää, jolloin yritys voi menettää seuraajiaan sosiaalisen median kanavissa ja heikentää näin omaa näkyvyyttään ja sosiaalisen median kanavien tehokkuutta. Käyttäjät ja seuraajat kaipaavat sisällöiltä vaihtelevuutta ja

monipuolisuutta, jotta mielenkiinto yritystä kohtaan säilyy. Leino korostaa, että yritysten osalta työ sosiaalisessa mediassa alkaa vasta, kun profiilit eri kanaviin on luotu.

Usein yrityksillä on korkeat odotukset sosiaalisen median hyödyntämisen vaikutuksista liiketoiminnan menestykseen. Vaikutusten odotetaan olevan nopeita ja selkeästi huomattavissa, mikä osoittautuu usein virhearvioksi ja aiheuttaa yrityksille pettymyksiä. Tärkeää onkin valjastaa sosiaalinen media onnistuneesti osaksi liiketoimintaa. Tässä tulee huomioida esimerkiksi se, että sosiaalinen media ei toimi kaupankäynnin pohjana, minkä vuoksi yrityksen tulee ohjata seuraajansa sosiaalisen median kautta sinne, missä itse liiketoiminta tapahtuu. Lisäksi tärkeää on hyödyntää sosiaalista mediaa muuhunkin kuin tuotetietojen, hinnastojen tai tarjousten esittelyyn ja mainostamiseen ja tätä kautta hyödyntää sosiaalisen median tarjoamat hyödyt täysin. (Juslén 2014; 6, 17)

3.3 Kommunikoinnin kehittyminen

Duttan ja Birenin (2001) mukaan Internetin aikakausi muuttaa yritysten kommunikointia sen asiakkaiden ja muiden sidosryhmien kanssa sekä tarjoaa mahdollisuuden uusiin tuotekehittelyyn ja asiakaspalvelun tapoihin. Interaktiivinen kommunikointi Internetin välityksellä tarjoaa kuluttajille ja yrityksille mahdollisuuden käydä kaksisuuntaista keskustelua muiden osapuolien kanssa (Liu & Shrum 2009). Internet -sivuston interaktiivisuus johtaa yleisesti positiivisempiin asenteisiin sivustoa ja yritystä kohtaan ja on näin merkittävä menestystekijä yritysten toiminnassa (van Noort, Voorveld & van Reijmersdal 2012). Asiakkaat haluavat Weinbergin, Parisen ja Huinanin (2007) mukaan nykyisessä toimintaympäristössä entistä enemmän kommunikoida yritysten kanssa verkossa. Yritysten tulee käydä jatkuvaa keskustelua asiakkaiden kanssa, jotta heidän kokemaansa kustannusta yrityksen kanssa toimisesta voidaan alentaa. Kohdemarkkinan segmentointi sen mukaan, miten asiakkaat hyödyntävät Internetiä jokapäiväisessä toiminnassaan, voi auttaa yrityksiä kehittämään toimivia ja tehokkaita kommunikointimenetelmiä ja -rakenteita. Segmenttejä voivat olla asiakkaat, jotka hyödyntävät Internetiä ja teknologiaa päivittäin ja asiakkaat, jotka hyödyntävät näitä vain harvoin tai tilanteen niin vaatiessa (Fernández-Sabiote

& Román 2012). Segmenttien määrittely tehostaisi myös sitä, mitä kanavia yritys asiakkailleen kommunikointiin tarjoaa ja tätä kautta voitaisiin vaikuttaa asiakkaan kokemuksen positiivisuuteen. Tarve sivuston interaktiivisuudelle vaihtelee eri asiakasryhmien välillä (Amichai-Hamburger, Fine & Goldstein 2004). Kuluttaja, joka on nopea päätöksentekijä, ei kaipaa Internet-sivustolta interaktiivisuutta samoin kuin kuluttaja, jonka päätöksentekoprosessi on pidempi. Pitkä päätöksentekoprosessi sisältää enemmän informaation etsimistä kuin nopea päätöksentekoprosessi.

Vaikka Internetin hyödyntäminen perustuu teknologiaan, tulisi yrityksen tarjota asiakkaalle mahdollisuus kommunikoida Internet -sivuston kautta ihmisen kanssa teknologiaan perustuvan koneen sijaan (Thorbjørnsen, Supphellen, Nysveen & Pedersen 2002). Tämä lisää kuluttajan kokemaa luottamusta yritystä ja sen tarjontaa kohtaan sekä edistää kanssakäymisen sujuvuutta. Tämä puolestaan vaikuttaa yrityksen menestykseen asiakassuhteiden pysyvyyden kautta. Teknologian kehittymisestä huolimatta yritysten tulee yhdistää Internetin kautta käytävässä kommunikoinnissa uutta, teknologiaan perustuvaa ja vanhaa, ihmisten kanssa tapahtuvaa kommunikointia (Wind & Mahajan 2002). Yritysten tulee siis löytää tasapaino teknologian hyödyntämisen ja ihmistyön välillä ja yhdistää verkossa toimiviin liiketoiminnan osiin inhimillisiä piirteitä kilpailuetunsa säilyttämiseksi (Weinberg et al. 2007; Ozer 2005).

Internetin hyödyntäminen liiketoiminnassa on aiheuttanut sen, että valta on siirtynyt yrityksiltä kuluttajille. ”Luova kuluttaja” osallistuu yrityksiä koskevan informaation tuottamiseen ja jakamiseen ja näin asiakkaan rooli yritysten markkinointiviestinnässä ja informaation jakamisessa korostuu (Dhar & Chang 2009; Berthon, Leyland, Kirk & Shapiro 2012). Sosiaalisen median kasvava rooli ja valta markkinointikanavana ovat muuttaneet viestinnän monologisuuden eri toimijoiden väliseksi dialogiksi ja markkinoijan rooli on muuttunut ”saarnaajasta” kuuntelijaksi. Brownin et al. (2007) mukaan sähköisessä ympäristössä tapahtuvan dialogin tulee olla avointa, rehellistä ja aitoa. Näin yritys voi säästyä merkittäviltä takaiskuilta, sillä word-of-mouth (puskaradio) on saanut uudessa toimintaympäristössä täysin uuden käsityksen. Esimerkiksi reklamointi yrityksen virheellisestä toiminnasta tai tuotteesta voidaan nykyisin suorittaa sosiaalisessa mediassa tai

yrityksen kotisivuilla (Jensen, Dunbar, Connelly et al. 2014), mistä muut kuluttajat voivat lukea aiempia kokemuksia ja antaa näiden vaikuttaa ostopäätöksiinsä. Tämä edellyttää yritykseltä oikeanlaista reagoitokykyä, jotta se kykenee säilyttämään maineensa markkinoilla ja tätä kautta pitämään nykyiset asiakassuhteensa yllä ja toimintansa kannattavana. Vain yksi yritystä koskeva negatiivinen viesti sosiaalisessa mediassa voi vaikuttaa huomattavasti sen kannattavuuteen ja tulevaisuuden toimintaan ja näin maineen merkitys korostuu nykyisessä toimintaympäristössä (Berthon et al. 2012).

Berthon et al. (2012) esittelevät artikkelissaan CGM -käsitteen (consumer generated media), jonka suora käänös on karkeasti ”kuluttajan luoma media”. Yritykset eivät siis kykene sähköisessä ympäristössä hallinnoimaan kaikkea sitä koskevaa informaatiota tai sitä, miten kuluttajien luoma tieto otetaan vastaan asiakkaiden keskuudessa. Keskustelupalstojen ja sosiaalisen median rinnalla, myös blogit ovat kasvattamassa rooliaan informaation tarjoamisen kanavana. Blogeilla ja niiden kirjoituksilla voi olla voimakkaitakin vaikutuksia yritysten myyntilukuihin (Winer 2009). Toisaalta, blogien kirjoittajille voidaan nykyisin maksaa siitä, että he mainostavat tiettyjä tuotteita tai palveluita blogissaan.

4. Tutkimusmenetelmä ja haastattelut

Tässä kappaleessa käydään läpi tutkimuksessa hyödynnetyt tutkimus- ja aineistonkeruumenetelmät sekä haastattelujen toteutus. Lisäksi esitellään lyhyesti tutkielman empiriaosuutta varten haastatellut yritykset, jotka edustavat sekä perinteisen että sähköisen liiketoimintamallin näkemyksiä ja tarjoavat näin tutkielmaan useampia näkökulmia.

4.1 Laadullinen tutkimusmenetelmä

Tämä tutkielma on tehty hyödyntäen laadullista eli kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Laadullinen tutkimus poikkeaa määrällisestä muun muassa aineiston keräämisen ja sen analysoinnin osalta ja se koetaan usein määrällistä tutkimusta pehmeämmäksi menetelmäksi. Tutkija ei laadullisessa tutkimuksessa yleensä aseta hypoteeseja, vaan menetelmässä pyritään aineiston mahdollisimman tarkkaan analysointiin. Otanta on tästä johtuen yleensä melko pieni, sillä suuren aineiston analysointi laadullisesti olisi erittäin työlästä. (Eskola & Suoranta 1998, 13, 18)

Laadullinen tutkimusmenetelmä on tutkijan osalta vapaampi kuin määrällinen tutkimusmenetelmä. Tutkijan oma tulkinta vaikuttaa aineiston analysointiin ja tätä kautta myös tutkimuksesta saataviin tuloksiin. Tästä johtuen usein laadullista tutkimusta pidetään vähemmän luotettavana kuin määrällistä tutkimusta. Kuitenkin menetelmien tavoitteet ovat yleensä toisistaan poikkeavia, joten menetelmiä voi olla hedelmätöntä vertailla keskenään. Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on lisätä ymmärrystä aiheesta ja esitellä siihen liittyviä näkökulmia ja analysoida näitä. (Eskola & Suoranta 1998, 209 - 213)

4.2 Haastattelujen toteutus ja haastatellut yritykset

Tutkielman haastattelut toteutettiin puolistrukturoituna sähköpostin välityksellä. Haastateltaviksi yrityksiksi valikoituivat ohjelmistoratkaisuja asiakkailleen tarjoava Sofokus Oy sekä mainostoimisto Vapa Media Oy. Nämä kaksi yritystä vastasivat samoihin kysymyksiin, sillä ne edustavat tutkielmassa samaa näkökulmaa. Lisäksi tutkielmaa varten haastateltiin Nectarine Clothing Oy:tä. Tälle yritykselle esitettiin eri kysymykset sen edustaessa eri näkökulmaa kuin Sofokus ja Vapa Media. Tämäkin haastattelu toteutettiin puolistrukturoituna sähköpostia hyödyntäen. Kummatkin haastattelukysymykset löytyvät tutkielman liitteistä.

Haastateltavilta yrityksiltä tiedusteltiin ensin puhelimitse ja sähköpostitse halukkuudesta osallistua tutkimukseen. Myöntävän vastauksen jälkeen toimitettiin haastattelukysymykset sähköpostitse, joiden vastaamiseen annettiin aikaa viikosta kahteen viikkoon. Kysymykset toimitettiin yrityksille Word -tiedostona, johon vastaukset oli mahdollista kirjoittaa suoraan.

4.2.1 Nectarine Clothing Oy

Nectarine Clothing Oy toimii Helsingin Iso Roobertinkadulla ja on erikoistunut naisten vaatteiden, asusteiden ja kenkien vähittäiskauppaan. Toiminta on perustettu vuonna 1988 (Koskinen & Sintonen 2014) Tuija Sintosen ja Päivi Koskisen toimesta.

Nectarine valikoitui haastateltavien yritysten joukkoon siksi, että sen liiketoimintamalli edustaa perinteisiä näkökulmia ja toimintaympäristön muutoksista huolimatta sen tilikauden tulos on pysynyt positiivisena ja toiminta näin kannattavana (Taloussanommat 2014). On mielenkiintoista selvittää, mitkä tekijät ovat menestyksen taustalla kilpailun laajentuessa verkkoon ja kilpailukentän kasvaessa kansainvälisesti.

4.2.2 Sofokus Oy

Sofokus Oy on vuonna 2000 Teemu Malisen perustama turkulainen yritys, jonka liikeideana on toteuttaa asiakkailleen ohjelmistoratkaisuja asiakaslähtöisesti pitäen yllä pitkäaikaisia asiakkuuksia ja teknologiaan pohjautuvaa osaamista. Yrityksen kohderyhmä on laaja ja sisältää erikokoisia yrityksiä eri toimialoilta. Tyypillinen Sofokuksen asiakas on ”mikä tahansa organisaatio, joka haluaa parantaa liiketoimintaansa digitaalisilla ratkaisuilla”. (Sunnari 2014)

Sofokus valittiin haastateltavaksi yritykseksi siksi, että se tarjoaa tutkielman aiheeseen asiantuntevan näkökulman painottuen yritysten toimintojen rakentamiseen verkossa. Haastatteluun vastasi yrityksen palvelukonseptoinnista ja myynnistä vastaava Otto Sunnari.

4.2.3 Vapa Media Oy

Vapa Media Oy on Ida Hakolan ja Ilona Hiilan toimesta vuonna 2010 perustettu helsinkiläinen yritys. Vapa Media auttaa Hakolan (2014) sanojen mukaan yrityksiä ”kohtaamaan asiakkaitaan verkossa heille relevanttien sisältöjen avulla”. Vapa Median tyypillinen asiakas on Hakolan (2014) mukaan suuri kuluttajayritys (B2C) ja asiakassuhteet vaihtelevat yksittäisistä projekteista jatkuviin kumppanuuksiin. Hakola ja Hiila palkittiin vuonna 2014 Vuoden Nuori Yrittäjä -palkinnolla menestyksestä korkeasti kilpailulla alalla (Suomen Yrittäjät 2014).

Vapa Media Oy tuo tutkielman aiheeseen Sofokuksen tavoin asiantuntevan näkökulman painottuen siihen, miten asiakkaita voidaan kohdata verkossa. Haastattelukysymyksiin vastasi yrityksen toimitusjohtaja Ida Hakola.

5. Menestys eri liiketoimintamalleissa

Tässä kappaleessa käsitellään työn empiiristä aineistoa ja siinä esitellään haastatteluissa esiintyneitä näkökulmia aiheeseen. Internetin hyödyntämistä tarkastellaan sekä sähköisen että perinteisen liiketoiminnan näkökulmasta. Empiirisen aineiston näkemyksiä sidotaan teoriassa esiintyneisiin tekijöihin ja näistä pyritään löytämään yhtäläisyyksiä. Yhtenevien näkökulmien pohjalta esitellään kullekin liiketoimintamallille keskeiset menestykseen vaikuttavat tekijät nykyisessä toimintaympäristössä. Kappaleen rakenne toistaa teoriaosuuden rakennetta ja siinä käsitellään ensimmäisenä vaihdantaa, toisena informaation jakamista sekä kolmantena kommunikointia. Viimeisessä osiossa esitellään aineistoissa ilmenneet menestystekijät tiivistetysti.

5.1 Vaihdanta

Sunnarin (2014) mukaan ”nykyaikana trendi on monikanavaisessa kaupankäynnissä, jossa verkkokauppa ja kivijalka tukevat toisiaan”. Myös Hakola (2014) esittää haastattelussa, miten fyysinen ja digitaalinen kauppapaikka voivat tukea toisiaan. Samansuuntainen näkemys esiintyy toistuvasti myös aihetta käsittelevässä kirjallisuudessa ja tutkimuksissa. Näissä korostetaan sitä, että monikanavaisuuden avulla yritykset kykenevät vastaamaan tehokkaammin useampien kohderyhmien tarpeisiin (Bernstein et al. 2008; Premazzi et al. 2010).

Toisaalta Koskinen ja Sintonen pyörittävät menestyksestä vähittäiskaupan alalla toimivaa yritystä hyödyntäen ainoastaan kivijalkamyymälää myyntikanavana. Koskisen ja Sintosen (2014) mukaan Nectarinen menestyksessä keskeisiä tekijöitä ovat asiakaspalvelun laatu ja työntekijöiden ammattitaito sekä se, että kauppiaat itse työskentelevät myymälässä. Koska kauppiaat suorittavat yrityksen sisään ostot, työskentelemällä itse asiakasrajapinnassa he kykenevät ostamaan oikeanlaista tavaraa valikoimaansa ja näin vastaamaan asiakkaiden

tarpeisiin paremmin. Lisäksi menestyksen taustalla vaikuttaa selkeä linja tuotteiden tyyliässä, joka säilyy Koskisen ja Sintosen (2014) sanoin, vaikka mallistot uudistuvat.

Menestyksekkään toiminnan kannalta asiakassuhteiden jatkuvuus nähdään keskeisenä tekijänä. Verkkokaupan kohdalla asiakkaiden palaaminen kyseiseen verkkokauppaan perustuu sekä Hakolan (2014) että Sunnarin (2014) mukaan asiakaskokemukseen. Hakolan (2014) sanoin ”tavan syntyminen edellyttää positiivisia kokemuksia”. Sunnarin (2014) mukaan positiivisen asiakaskokemuksen syntymiseen vaikuttavat merkittävästi verkkokaupan toimintojen nopeus, verkkokaupan löytämisen ja ostotapahtuman suorittamisen helppous sekä tuotteiden ja palveluiden laatu ja useammat vaihtoehdot toimitustavoissa. Teoriaosuudessa muun muassa Sorescu et al. (2011) esittävät näiden kanssa yhteneviä näkemyksiä korostaessaan, että positiivisen ostokokemuksen avulla voidaan erottua kilpailijoista sähköisessä kilpailuympäristössä. Positiivisen asiakaskokemuksen tarjoaminen on tärkeää myös perinteisessä liiketoiminnassa. Koskisen ja Sintosen (2014) mukaan ”hyvää palvelua, laadukkaita tuotteita ja siistiä myymälää arvostetaan” ja ”liikkeellä [Nectarine] on hyvä imago ja ostosten teko miellyttävää”. Vaikka useassa tutkimuksessa on osoitettu, että verkkokaupan ja kivijalkamyymälän toimintojen integrointi edistää yrityksen menestystä, on siis edelleen mahdollista menestyä hyödyntäen ainoastaan kivijalkamyymälää. Nectarinen menestyksessä suuressa roolissa ovat kanta-asiakkaat, jotka arvostavat laadukasta valikoimaa ja tasokasta asiakaspalvelua sekä asiantuntevuutta.

”Saamme myös hyvää palautetta uudistuvasta valikoimasta ja selkeästä pysyvistä tyylistä. Valikoimissamme on kansainvälisiä merkkituotteita ja koko paketti on toimiva ja laadukas.” (Koskinen & Sintonen 2014)

Verkkokaupan perustaminen voi olla kuitenkin myös Nectarinen osalta edessä. Kysymykseen verkkokaupan mahdollisesta perustamisesta tulevaisuudessa Koskinen ja Sintonen (2014) kertovat sen olevan mahdollista, mutta vasta tarkan analyysin ja arvioinnin jälkeen, jolloin tunnetaan verkkokaupan vaatima työ, sen tarjoama hyöty ja sen sisältämät riskit. Hakola (2014) korostaakin haastattelussa, että ”kaikessa toiminnassa panostuksen hyötysuhdetta tulee mitata ja tuloksellisuutta tarkkailla”. Verkkokaupan perustaminen ei kuitenkaan Nectarinen

osalta tapahdu lähitulevaisuudessa ja toiminta onkin säilynyt menestyksekkäänä kilpailukentän muutoksista huolimatta.

”Koemme sen [verkkokaupan perustamisen] toistaiseksi liian suurena investointina ja työmaana. Nettituotteille pitäisi olla oma varasto joten ennakoiden pitäisi olla isommat. Menekin ennustaminen puoli vuotta aikaisemmin on iso riski. Ongelma on myös alallamme nettikaupassa isot palautusprosentit ja asiakkaat ovat nettikaupassa tottuneet ilmaisiin lähetys ja palautuskuluihin. Kun tuote palautetaan, kulut jäisivät pelkästään meille.”
(Koskinen & Sintonen 2014)

Verkkokaupan hyödyntäminen tarjoaa teoriassa esitettyjen näkökulmien mukaan yritykselle kustannusetuja (Lee et al. 2003). Tähän liittyen Sunnari (2014) esittää haastattelussa näkemyksen, jonka mukaan ”verkkokaupan tärkein tehtävä on ulkoistaa toimintoja suoraan asiakkaalle”. Kun asiakas itse täyttää yhteystietolomakkeita ja luovuttaa tietoja itsestään verkossa, tämä säästää yrityksen kuluja asiakastietojen keräämisessä. Lisäksi hänen mukaansa yritysten toimitusketjut tehostuvat, jos yrityksen tuotteet on varastoitu yhdessä niiden maahantuojan kanssa. Hakola (2014) korostaa puolestaan sitä, miten verkkokaupan avulla yritykset kykenevät välttämään korkeita kivijalkamyymälöiden kustannuksia. Kuitenkin hänen mukaansa yritysten tulee arvioida, mitä kanavia kohderyhmä haluaa hyödyntää ja kanavastrategiat suunnitella tämän pohjalta. ”- - missä hän [asiakas] haluaisi ostaa yrityksen tuotteita. Näissä paikoissa myös yritysten tulee olla” (Hakola 2014).

5.2 Informaation jakaminen

Vaikka Nectarinen vaihdanta tapahtuu ainoastaan kivijalkamyymälässä, ei yritys ole jättänyt Internetiä täysin huomiotta toiminnassaan. Koskisen ja Sintosen (2014) mukaan Nectarinen toiminnassa Internetiä käytetään lähinnä informaation jakamiseen ja markkinointiin. Sähköisiä markkinointiviestinnän kanavia tuetaan perinteisillä kanavilla, kuten sanoma- ja aikakauslehdillä. Toimivat Internet-sivut ja Facebook ovat sähköisen viestinnän kannalta

tärkeimmät kanavat ja ne ovatkin saaneet asiakkailta positiivista palautetta. Nectarinella on Facebookissa 765 tykkääjää ja aikajanallaan 11 yritysarviointia, joiden tulos on 4,5/5 (Nectarine Clothes & Shoes 2014). Nectarine saa paljon yhteydenottoja koskien tuotteiden tietoja, kuten hintoja ja materiaaleja. Tämä on huomioitu Internet -sivuston suunnittelussa ja siellä tarjotaankin informaatiota asiakaslähtöisesti.

”Pidämme nettisivut hyvin ajan tasalla. Sivulla on runsaasti kuvia liikkeessä olevista tuotteista ja tuotetietoa. Liikkeemme uutiskirjeen on tilannut yli 3000 asiakastamme, joten sitä kautta on tehokasta lähettää infoa. Facebook on myös kasvava markkinointikanava. Järjestimme juuri sitä kautta kilpailun ja saimme mukavasti lisää tykkääjiä!” (Koskinen & Sintonen 2014)

Toimivan Internet -sivuston suunnittelu on Hakolan (2014) ja Sunnarin (2014) mukaan tärkeää, jotta sen hyöty saadaan maksimissaan irti. Asiakaskokemukseen vaikuttaa teoriaosuudessa esitetyn näkökulman mukaan Internet -sivuston ulkoasu (Tam & Ho 2006), jonka osalta Sunnari (2014) korostaa, että suunnitteluvaiheessa tulee asettaa sivuston toiminnallisuudet etusijalle. Myös Hakolan (2014) mukaan sivuston ulkoasun suunnittelu ei saa erota muusta suunnittelusta, vaan se tulee sitoa muihin osa-alueisiin.

”Sivut ovat yrityksen oma media. Kiinnostusta herättääkseen itse ”mediasisältöjen” tulee ponnistaa kohderyhmien tarpeista, ei ainoastaan yrityksen oman markkinointiagendan päälle.” (Hakola 2014)

”Nykyaikana asiakkaat hakevat entistä enemmän tietoa pelkästään internetistä. Näin ollen verkkosivusto on yrityksen sähköinen julkisivu. Jos se näyttää vanhanaikaiselta, tulee yrityksestä vanhanaikainen mielikuva. – Verkkosivuston tulee kuvata yrityksen todellista ilmettä parhaan mukaan.” (Sunnari 2014)

Nectarinen Internet -sivusto on malliesimerkki siitä, että ulkoasun ja toimintojen tulee vastata yrityksen kivijalkamyymälän imagoa. Sivuston sisältämä informaatio ja toiminnot riippuvat

lisäksi siitä, millaisia tavoitteita yritys on asettanut sivuston hyödyntämiselle (Hakola 2014; Sunnari 2014). Haluaako yritys ainoastaan näkyvyyttä verkossa, halutaanko kuluttajalle tarjota kommunikointikanava vai halutaanko suorittaa vaihdantaa verkkokauppaa hyödyntämällä?

Kuten Angelides (1997) artikkelissaan esittää, on Internet perinteisiä kanavia tehokkaampi markkinointiviestinnän kanava. Internetin hyödyntäminen yrityksen informaation jakamisessa ja markkinoinnissa on myös Hakolan (2014) ja Sunnarin (2014) mukaan tehokasta. Sunnari (2014) korostaa, että viestintä sähköisiä kanavia hyödyntäen on paremmin mitattavissa analytiikan avulla, josta muun muassa voidaan nähdä, kuinka kauan kuluttaja käyttää sivustolla aikaa. Hänen sanojensa mukaan perinteisten kanavien ja sähköisten kanavien välillä on merkittäviä eroja: ”Sanomalehti menee takkaan tai roskikseen kun se on kerran luettu. TV ohjelmien mainokset kelataan ohi aina kun mahdollista. Sähköinen markkinointi on aina läsnä riippumatta siitä missä asiakas on ja mitä kello on”. Usein kuluttajat hyödyntävät tiedon haussa hakukoneita, kuten Googlea. Panostamalla siis muun muassa hakusanoihin ja löydettävyyteen hakukoneissa, yrityksillä on mahdollisuus saavuttaa asiakkaita tehokkaammin.

”Peruslöydettävyyden saa kuntoon hakukäyttäytymistä tukevalla otsikoinnilla ja oikein avainsanojen hyödyntämisellä.” (Hakola 2014)

Hakukonemarkkinoinnin lisäksi yrityksillä on mahdollisuus hyödyntää verkossa muitakin sisältömarkkinoinnin keinoja, kuten sosiaalista mediaa ja blogeja (Winer 2009). Kaupankäynnin tavoin myös markkinointiviestinnässä on nykyisin tehokasta hyödyntää monikanavaisuutta (Weinberg et al. 2007; Wind & Mahajan 2002).

”Sisältömarkkinoinnin keinoja ovat bloggaus ja julkaisut, erilaiset oppaat (esim. Sofokuksen responsiivisen designin opas) sekä sosiaaliset mediat.” (Sunnari 2014)

Hakolan (2014) sanojen mukaan ”yleinen tunnettuuden rakentaminen perinteisiä kanavia hyödyntäen on parhaillaan erittäin tehokasta”. Nectarine mainostaa verkossa olevien kanavien lisäksi myös perinteisiä kanavia hyödyntäen. Koskisen ja Sintosen (2014) mukaan markkinointiviestinnässä hyödynnetään Internetin lisäksi aikakauslehtiä, kuten Elle ja Gloria sekä sanomalehtiä, kuten Helsingin Sanomat, joista molemmat vastaavat hyvin Nectarinen kohderyhmää. Monikanavainen markkinointiviestintä on koettu yrityksessä tehokkaaksi ja kanta-asiakkaiden lisäksi Koskinen ja Sintonen (2014) uskovat tavoittavansa eri markkinointikanavien avulla myös uusia asiakkaita.

5.3 Kommunikointi

Kuluttajien kasvava rooli asettaa yrityksille täysin uudenlaisia haasteita sekä vaihdannan että markkinoinnin osalta ja kuluttajien vaatimus interaktiivisesta kommunikoinnista haastaa yritykset kehittämään toimintojaan vastaamaan tähän vaatimukseen (Weinberg et al. 2007). Hakola (2014) korostaa haastattelussa, että Internet-sivustoa suunniteltaessa tulee huomioida ennen kaikkea käyttäjien motiivit ja tarpeet ja rakentaa sivusto näiden päälle. Suunniteltaessa Internet-sivujen interaktiivisuutta ja kommunikointimahdollisuuksia, tulee Sunnarin (2014) mukaan huomioida, että sivustolta löytyvät kontaktilomake, mahdollisesti chat sekä ehdottomasti yrityksen yhteystiedot. Hakola (2014) kertoo, että asiakkaita voidaan osallistaa sivustojen suunnitteluun esimerkiksi beta -vaiheen suunnittelussa toteutettavilla asiakaskyselyillä tai haastatteleamalla kohderyhmiä. Lisäksi hänen mukaansa sivuston toimintojen ja kävijöiden käyttäytymisen seuraaminen auttavat keräämään tietoja siitä, mitkä ovat käyttäjien mielestä relevantteja tekijöitä sivustolla ja mitä tulisi kehittää.

”Tunnettuuden ja löydettävyyden lisääminen edellyttää jatkuvaa kommunikointia sosiaalisen median kanavissa sekä kohderyhmiä kiinnostavaa julkaisutoimintaa.” (Hakola 2014)

Sosiaalinen media tarjoaa yrityksille paitsi edullisen ja tehokkaan kanavan markkinoinnille ja kommunikoinnille asiakkaiden kanssa, se myös osaltaan kasvattaa kuluttajan valtaa

informaation tuotannossa ja jakamisessa. Word-of-mouth on saanut sosiaalisen median myötä uuden käsityksen. Koskisen ja Sintosen (2014) mukaan Nectarinen markkinointiviestinnässä word-of-mouth on merkittävä tekijä. ”Tyytyväiset asiakkaat mainostavat eteenpäin” (Koskinen & Sintonen 2014). Tässä jälleen vaikuttavat laadukas valikoima, myymälän siisti ulkoasu sekä asiantunteva ja tasokas asiakaspalvelu.

”Kuulemme usein, että ystävättäret ja työkaverit ovat suosittelleet toisilleen liikettämme.” (Koskinen & Sintonen 2014)

Vaikka Nectarinen Internet-sivut ja Facebook-päivitykset ovat saaneet kiitosta asiakkailta, Koskinen ja Sintonen (2014) näkevät, että ”kaikkein tärkein kontakti on myymälässä tapahtuva asiakaspalvelu.” Siitä huolimatta, että sosiaalinen media ja sähköiset kanavat, kuten sähköposti ovat merkittäviä ja tehokkaita muun muassa palautteen antamiseen, Nectarine saa parhaan palautteen juuri myymälässä tapahtuvan kommunikoinnin kautta. Kasvotusten tapahtuvan kommunikoinnin kautta asiakaspalvelijalla on mahdollisuus vaikuttaa asiakkaan ostokokemukseen.

6. Havainnot

Tässä osiossa sidotaan yhteen teoriassa ja empiriassa esiintyneet menestyksen kannalta merkittävät tekijät nykyisessä yritysten toimintaympäristössä. Menestystekijät on jaoteltu samoin kuin teoria- ja empiriaosuudet vaihdannan, informaation jakamisen sekä kommunikoinnin mukaan. Näitä tarkastellaan sekä perinteisen että sähköisen liiketoiminnan näkökulmasta ja ne on esitetty tiivistetysti taulukossa 2 perinteisen liiketoiminnan osalta ja taulukossa 3 sähköisen liiketoiminnan osalta.

Taulukko 2 Perinteisen liiketoiminnan menestystekijät

Perinteisen liiketoiminnan menestystekijät nykyisessä toimintaympäristössä		
Vaihdanta	Informaation jakaminen	Kommunikointi
<ul style="list-style-type: none"> • sijainti • myymälän ulkoasu • ostokokemukseen vaikuttaminen • laadukas tarjonta • asiakaslähtöisyys ja pitkäaikaiset asiakkuudet • kilpailuympäristön seuraaminen 	<ul style="list-style-type: none"> • monikanavaisuus • Internet -sivuston ulkoasu ja toiminnot linjassa myymälän kanssa • informaation jakaminen asiakaslähtöisesti 	<ul style="list-style-type: none"> • tasokas asiakaspalvelu -> word-of-mouth • Internet-sivuston kommunikointimahdollisuudet • interaktiivisuus sosiaalisessa mediassa

Taulukoista 2 ja 3 voidaan nähdä, että suuri osa keskeisistä menestystekijöistä esiintyy sekä perinteisessä että sähköisessä liiketoiminnassa. Poikkeavatko eri liiketoimintamallit nykyisessä ympäristössä toisistaan muuten kuin myyntikanavien ja kommunikointimahdollisuuksien osalta ja pätevätkö samat menestystekijät eri kanaville?

Taulukko 3 Sähköisen liiketoiminnan menestystekijät

Sähköisen liiketoiminnan menestystekijät nykyisessä toimintaympäristössä		
Vaihdanta	Informaation jakaminen	Kommunikointi
<ul style="list-style-type: none"> • monikanavaisuus • laaja tuotevalikoima • asiakaslähtöisyys ja mahdollisuus yksilöityyn ostokokemukseen • kilpailuympäristön seuraaminen 	<ul style="list-style-type: none"> • monikanavaisuus • markkinointi- viestinnän yksilöinti • Internet -sivusto - > ulkoasu, toimintojen optimointi, • asiakaslähtöisyys 	<ul style="list-style-type: none"> • interaktiivinen Internet -sivu • sosiaalinen media • kommunikointi- mahdollisuus Internet -sivustolle • kommunikointi ihmisten kanssa

Vaihdannan osalta merkittävimmät erot luultavasti johtuvat siitä, että kivijalkamyymälä ja verkkokauppa poikkeavat toiminnoiltaan toisistaan merkittävästi. Sekä teoriassa että empiriassa esiintyi näkemyksiä siitä, että monikanavainen vaihdanta on menestyksen kannalta välttämätöntä tai ainakin kannattavaa. Kuitenkin empirisesta aineistosta voidaan nähdä, että ainakin toistaiseksi myös nykyisessä korkeasti kilpaillussa ympäristössä on mahdollista menestyä vaikka vaihdanta tapahtuu ainoastaan kivijalkamyymälässä. Niin kauan, kun myymälän sijainti on keskeinen, kilpailun muutoksia seurataan, toiminta on asiakaslähtöistä ja asiakassuhteet pyritään pitämään pysyvinä, on yrityksen toiminta kannattavaa. Sähköistä liiketoimintaa harjoittavien yritysten osalta monikanavaisuus korostuu menestyksekkään vaihdannan kannalta merkittävänä. Lisäksi perinteisen mallin tavoin asiakaslähtöisyys ja kilpailukentän jatkuva seuraaminen ovat keskeisiä tekijöitä. Molemmissa malleissa tuotevalikoimalla ja sen laadulla on merkitystä menestyksen kannalta. Tutkimuksen perusteella voidaan päätellä, ettei Internet ole ainakaan toistaiseksi syrjäyttämässä kivijalkamyymälöiden toimintaa kokonaisuudessaan eikä ainoastaan verkkokaupassa tapahtuva vaihdanta kaikilla toimialoilla ole tehokkainta tai välttämättä edes mahdollista.

Nykyisessä ympäristössä informaation jakaminen ja markkinointiviestintä verkossa ovat sekä perinteisen että sähköisen liiketoiminnan kannalta keskeisiä tekijöitä ja niissä menestykseen vaikuttavat suurelta osin samat tekijät, kuten monikanavaisuus ja asiakaslähtöisyys. On

menestyksen kannalta siis merkittävää tarjota informaatiota, jota asiakkaat oikeasti tarvitsevat ja haluavat sekä tarjota tämä informaatio mahdollisimman tehokkaasti hyödyntäen useita kanavia. Sähköiset markkinointiviestinnän keinot mahdollistavat molemmissa toimintamalleissa sen, että viestit voidaan yksilöidä ja kohdentaa merkittävimmille kohderyhmille. Perinteisessä mallissa on tärkeää, että sähköisten kanavien ulkoasu on linjassa kivijalkamyymälän imagon kanssa.

Kommunikoinnin osalta toimintamallit eroavat toisistaan siinä, että perinteisessä mallissa kommunikointi voi tapahtua sekä kasvotusten kivijalkamyymälässä että Internet -sivujen tai muiden sähköisten kanavien kautta. Verkkokaupassa kasvotusten tapahtuva kommunikointi ei luonnollisesti ole mahdollista vaan interaktiivisuus pohjautuu sähköisiin ratkaisuihin. Nykyisessä toimintaympäristössä kommunikoinnin osalta korostuu sosiaalisen median rooli. Kuluttajien kasvava valta informaation luomisessa ja käyttäjäkokemusten jakamisessa lisää word-of-mouthin voimaa ja tähän tulee molemmissa malleissa pyrkiä vaikuttamaan tarjoamalla kuluttajille mahdollisimman positiivinen kokemus. Perinteisessä mallissa lisäksi konkreettinen asiakaspalvelu ja kasvotusten tapahtuva vaihdanta ovat merkittäviä positiivisten ostokokemusten luomisessa. Kommunikointi ei voi pohjautua nykyisessä ympäristössä, teknologian kasvavasta roolista huolimatta, ainoastaan koneisiin vaan yritysten tulee huomioida tässäkin asiakkaiden tarpeet ja tarjota kommunikointimahdollisuuksia teknologisten ratkaisujen lisäksi myös kasvotusten ihmisten kanssa. Usein kuluttajat haluavat kuitenkin kommunikoida tietyissä tilanteissa myös kasvotusten.

7. Yhteenveto ja johtopäätökset

Tämän tutkielman päätavoitteena oli selvittää perinteisen ja sähköisen liiketoimintamallin osalta keskeiset menestystekijät nykyisessä toimintaympäristössä. Lisäksi tavoitteena oli tutkia, mitä liiketoiminnan osa-alueita Internet muuttaa ja miten. Tutkielman empiirinen osuus tarjosi näkökulmia aiheeseen sekä perinteistä liiketoimintaa harjoittavalta yritykseltä että sähköisiä ratkaisuja, ohjelmistojen ja sisältöjen muodossa, yrityksille tarjoavilta toimijoilta. Näkökulmat edustivat siis sekä perinteistä liiketoimintamallia että sähköistä liiketoimintaa. Mielenkiinnon kohteena tutkielmassa oli myös se, syrjäyttääkö Internet täysin perinteisiä toimintamalleja vai voivatko nämä täydentää toisiaan.

Tutkielman päätutkimuskysymyksessä kysyttiin tutkimuksen tavoitteen mukaisesti, mitkä ovat keskeisiä menestystekijöitä perinteisessä ja sähköisessä liiketoiminnassa yritysten nykyisessä toimintaympäristössä. Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että nykyisin liiketoiminnan menestyksessä avainsanoja ovat monikanavaisuus sekä asiakaslähtöisyys. Perinteisessä toiminnassa ei ole menestyksen kannalta enää mahdollista olla siirtämättä liiketoiminnan osia sähköiseen ympäristöön. Toisaalta kaikkien liiketoiminnan osien perustaminen ainoastaan verkkoon ei myöskään ole menestyksen kannalta järkevää. Yritysten tulisi löytää kultainen keskitie toimintojen suunnittelussa ja tehdä päätökset asiakaslähtöisesti. Esimerkiksi vaihdanta voi tapahtua ainoastaan kivijalkamyymälässä, mutta informaation jakamiseen ja kommunikointiin tulee hyödyntää sähköisiä ratkaisuja. Verkkokaupan toimintoja voi olla järkevää tukea kivijalkamyymälällä. Molemmissa toimintamalleissa toiminnot ja hyödynnettävät kanavat tulee siis suunnitella yrityksen tavoitteiden ja asiakkaiden tarpeiden pohjalta. (Kuva 3)

Tutkielman alatutkimuskysymyksiä olivat:

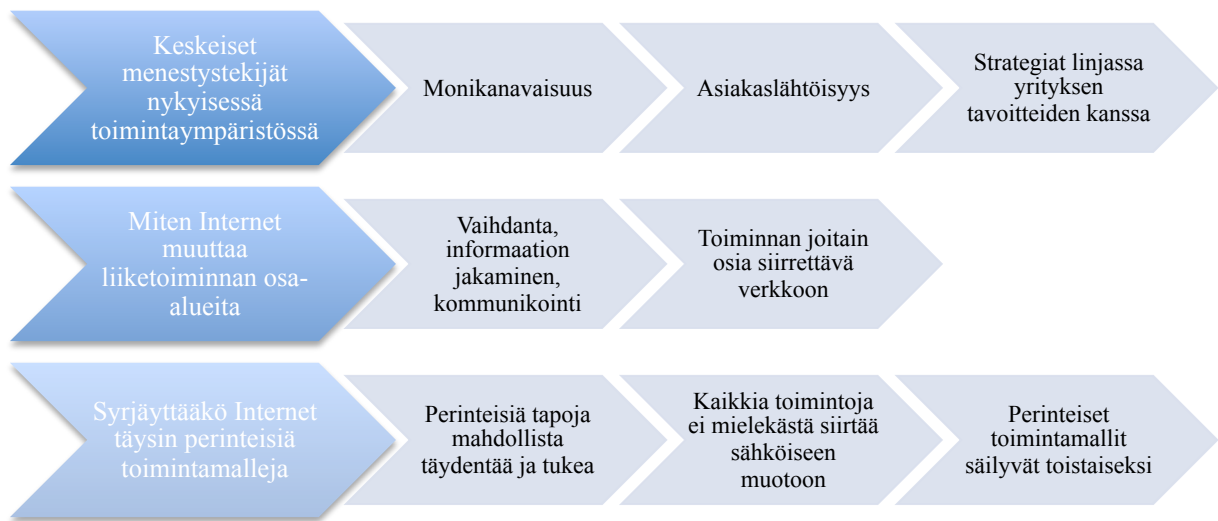
- *Mitä ovat perinteisen liiketoiminnan ominaispiirteet?*
- *Mitkä ovat keskeisimpiä osa-alueita, joita Internetin hyödyntäminen muuttaa liiketoimintaympäristössä ja miten nämä muuttuvat?*

- *Miten Internetiä voidaan hyödyntää osana liiketoimintaa ilman, että perinteisestä liiketoimintamallista tarvitsee täysin luopua?*

Tiivistetysti perinteisessä mallissa vaihdanta on yksikanavaista, informaation jakamiseen hyödynnetään perinteisiä kanavia, joissa kuluttaja on vastaanottajan roolissa. Kommunikointi perinteisessä mallissa henkilökunnan ja asiakkaan välillä tapahtuu pääasiassa kasvotusten kivijalkamyymälässä.

Sekä tutkielman teoria- että empiriaosuudet on jaoteltu sen mukaan, mitä osa-alueita Internet liiketoiminnassa merkittävimmin muuttaa. Näitä osa-alueita ovat vaihdanta, informaation jakaminen sekä kommunikointi. Vaihdannan osalta Internet tarjoaa mahdollisuuden monikanavaiseen kaupankäyntiin ja tuotevalikoimien kustannustehokkaaseen laajentamiseen. Internet tarjoaa yrityksille tehokkaan ja edullisen kanavan informaation jakamiseen. Näitä kanavia hyödyntäen yritykset voivat saavuttaa useampia kohderyhmiä yksilöidyillä viesteillä. Kommunikointi Internetin välityksellä kasvattaa toimintaympäristön interaktiivisuutta ja kasvattaa kuluttajan roolia. Sosiaalinen media on sekä informaation jakamiseen että kommunikointiin soveltuva osa-alue, jota yritysten olisi hyvä hyödyntää toiminnassaan.

Perinteistä mallia hyödyntävät yritykset voivat valjastaa Internetin osaksi toimintaa ilman, että vaihdannasta kivijalkamyymälässä tarvitsee luopua. Internet tarjoaa näille yrityksille kanavan informaation jakamiseen ja markkinointiviestintään sekä kuluttajien kanssa kommunikointiin. Tarjoamalla laadukkaita tuotteita ja tasokasta asiakaspalvelua, yrityksellä on mahdollisuus saada sosiaalisessa mediassa ja verkossa positiivista palautetta, jonka kautta asiakaskanta voi laajentua. Internet -sivustolla tarjottavan informaation ja kommunikointimahdollisuuksien myötä perinteistä toimintaa harjoittava yritys kykenee parantamaan toimintansa asiakaslähtöisyyttä.



Kuva 3 Yhteenveto

Tämän tutkielman näkökulmien myötä voidaan todeta, että Internet muuttaa liiketoimintaa sen eri osa-alueilla merkittävästi. On lähes mahdotonta pitää yllä kannattavaa toimintaa kilpailun laajentuessa verkkoon ilman, että ainakin osaa toiminnoista siirretään sähköiseen muotoon. Kuitenkaan Internet ja verkkokaupat eivät ainakaan lähitulevaisuudessa ole syrjäyttämässä perinteisiä malleja ja on voimakkaasti yritys- ja toimialariippuvaista, miten paljon Internet toimintaa muuttaa.

Jatkotutkimuksissa olisi hyvä huomioida toimialat, joilla perinteiset mallit ovat voimakkaimpia. Kirjoittaja uskoo, että on edelleen olemassa toimialoja ja yrityksiä, joiden toimintaa ei ole järkevää siirtää verkkoon asiakkaiden vaatimusten ja esimerkiksi tuotteiden luonteen vuoksi. Olisi mielenkiintoista tutkia, minkä tuotteiden tai toimialojen kohdalla verkkokauppaa ei voida hyödyntää ja miksi.

Lähteet

Aladwani, A.M. (2014) The 6As model of social content management. *International Journal of Information Management* 34, 2, 133-138

Angelides, M.C. (1997) Implementing the Internet for Business: A Global Marketing Opportunity. *International Journal of Information Management* 17, 6, 405-419

Bernstein, F. & Song, J-S. & Zheng, X. (2008) “Bricks-and-mortar” vs. “click-and-mortar”: An equilibrium analysis. *European Journal of Operational Research* 187, 3, 671-690

Berthon, P. & Holbrook, M.B. & Hulbert, J.M. (2000) Beyond market orientation: A conceptualization of market evolution. *Journal of Interactive Marketing* 14, 3, 50-66

Berthon, P.R. & Leyland, P.F. & Kirk, P. & Shapiro, D. (2012) Marketing meets Web 2.0, social media, and creative consumers: Implications for international marketing strategy. *Business horizons* 55, 3, 261-271

Bhatnagar, A. & Syam, S.S. (2014) Allocating a hybrid retailer’s assortment across retail stores: Bricks-and-mortar vs online. *Journal of Business Research* 67, 6, 1293-1302

Brown, J. & Broderick, A.J. & Lee, N. (2007) Word of mouth communication within online communities: Conceptualizing the online social network. *Journal of Interactive Marketing* 21, 3, 2-20

Burt, S. & Sparks, L. (2003) E-commerce and the retail process: a review. *Journal of Retailing and Consumer Services* 10, 5, 275-286

Chu, S-C. & Leung, L.C. & Hui, Y.V. & Cheung, W. (2007) Evolution of e-commerce Web sites: A conceptual framework and a longitudinal study. *Information & Management* 44, 2, 154-164

Constantinides, E. (2002) The 4S Web-Marketing Mix model. *Electronic Commerce Research and Applications* 1, 1, 57-76

Damanpour, F. (2001) E-business E-commerce Evolution: Perspective and Strategy. *Managerial Finance* 27, 7, 16-33

- Dhar, V. & Chang, E.A. (2009) Does Chatter Matter? The Impact of User-Generated Content on Music Sales. *Journal of Interactive Marketing* 23, 300-307
- Dutta, S. & Biren, B. (2001) Business Transformation on the Internet: Results from the 2000 Study. *European Management Journal* 19, 5, 449-462
- Eastlick, M.A. & Lotz, S.L. & Warrington, P. (2006) Understanding online B-to-C relationships: An integrated model of privacy concerns, trust and commitment. *Journal of Business Research* 59, 8, 877-886
- Enders, A. & Jelassi, T. (2000) The converging business models of Internet and bricks-and-mortar retailers. *European Management Journal* 18, 5, 542-550
- Eskola, J. & Suoranta, J. (1998) Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 2. p. Tampere, Osuuskunta Vastapaino.
- Fernández-Sabiote, E. & Román, S. (2012) Adding clicks to bricks: A study of the consequences on customer loyalty in a service context. *Electronic Commerce Research and Applications* 11, 1, 36-48
- Hakola, Ida (2014) Toimitusjohtaja, Vapa Media Oy. Sähköpostihaastattelu 26.11.2014. Saatavilla: isa.kivinen@lut.fi
- Hensmans, M. & van den Bosch, F.A.J. & Volberda, H.W. (2001) Clicks vs. Bricks in the Emerging Online Financial Services Industry. *Long Range Planning* 34, 2, 231-247
- Hernández, B. & Jiménez, J. & Martín, M.J. (2009) Key website factors in e-business strategy. *International Journal of Information Management* 29, 5, 362-371
- Jensen, M.L. & Dunbar, N.E. & Connelly, M.S. & Taylor, W.D. & Hughes, M. & Adame, B. & Rozzell, B. (2014) Organizational balancing of website interactivity and control: An examination of ideological groups and the duality of goals. *Computer in Human Behavior* 38, 43-54
- Jiang, P. & Balasubramanian, S.K. (2014) An empirical comparison of market efficiency: Electronic marketplaces vs. traditional retail formats. *Electronic Commerce Research and Applications* 13, 2, 98-109

Juslén, J. (2014) 10 askelta Facebook – markkinointiin. Akatemia 24/7 Oy. [E-kirja]. Saatavilla: <http://asiakas.akatemia.fi/10-askelta-facebook-markkinointiin-maksuton-e-kirja>

Karjalainen, N. (2000). Sähköinen liiketoiminta. Haaste strategialle. Porvoo, WSOY.

Koskinen, Päivi & Sintonen, Tuija (2014) Omistajat, Nectarine Clothing Oy. Sähköpostihaastattelu 26.11.2014. Saatavilla: isa.kivinen@lut.fi

Lee, H.G. & Lee, S.C. & Kim, H.Y. & Lee, R.H. (2003) Is the internet making retail transactions more efficient?: Comparison of online and offline CD retail markets. *Electronic Commerce Research and Applications* 2, 3, 266-277

Leeflang, P.S.H. & Verhoef, P.C. & Dahlström, P. & Freundt, T. (2014) Challenges and solutions for marketing in a digital era. *European Management Journal* 32, 1, 1-12

Lefebvre, L.A. & Lefebvre, E. (2002) E-commerce and virtual enterprises: issues and challenges for transition economies. *Technovation* 22, 5, 313-323

Leino, A. (2010) Dialogin aika: Markkinoinnin & viestinnän digitaaliset mahdollisuudet. Helsinki, Infor Oy.

Liu, C. & Arnett, K.P. (2000) Exploring the factors associated with Web site success in the context of electronic commerce. *Information & Management* 38, 23-33

Liu, Y. & Shrum, L.J. (2009) A Dual-Process Model of Interactivity effects. *Journal of Advertising* 38, 2, 53-68

Malthouse, E. & Shankar, V. (2009) A Closer Look into the Future of Interactive Marketing. *Journal of Interactive Marketing* 23, 105-107

Nectarine Clothes & Shoes (2014) Facebook -aikajana [verkkodokumentti]. [Viitattu 27.11.2014]. Saatavilla: <https://www.facebook.com/pages/Nectarine-clothes-shoes/285958288148173?sk=timeline>

Ozer, M. (2005) Online business: tailoring your business environment in order to compete. *International Journal of Information Management* 25, 2, 137-149

Premazzi, K. & Castaldo, S. & Grosso, M. & Holfacker, C. (2010) Supporting retailers to exploit online settings for internationalization: The different role of trust and compensation. *Journal of Retailing and Consumer Services* 17, 3, 229-240

Sorescu, A. & Frambach, R.T. & Singh, J. & Rangaswamy, A. & Bridges, C. (2011) Innovations in Retail Business Models. *Journal of Retailing* 87, S3-S16

Sunnari, Otto (2014) Palvelukonseptointi ja myynti, Sofokus Oy. Sähköpostihaastattelu 24.11.2014. Saatavilla: isa.kivinen@lut.fi

Suomen Yrittäjät (2014) Vuoden nuoret yrittäjät 2014 ovat Vapa Media Oy:n Ida Hakola ja Ilona Hiila [verkkodokumentti]. [Viitattu 26.11.2014]. Saatavilla: <http://nuoretyrittajat.fi/vuoden-nuoret-yrittajat-2014-ovat-vapa-media-oy-n-ida-hakola-ja-ilona-hiila/>

Swartz, J. (2000) Changing retail trends, new technologies, and the supply chain. *Technology in Society* 22, 1, 123-132

Taloussanommat (2014) Nectarine Clothing Oy [verkkodokumentti]. [Viitattu 26.11.2014]. Saatavilla: <http://yritys.taloussanommat.fi/y/nectarine-clothing-oy/helsinki/0720865-6/>

Tam, K.Y. & Ho, S.Y. (2006) Understanding the impact of Web personalization on user information processing and decision outcomes. *Management Information Systems* 30, 4, 865-890

Thorbjørnsen, H. & Supphellen, M. & Nysveen, H. & Pedersen, P.E. (2002) Building brand relationships online: A comparison of two interactive applications. *Journal of Interactive Marketing* 16. 3. 17-34

Turban, E. & King, D. (2003) Introduction to E-Commerce. New Jersey, Pearson Education.

van Noort, G. & Voorveld, H.A.M. & van Reijmersdal, E.A. (2012) Interactivity in Brand Web Sites: Cognitive, Affective, and Behavioral Responses Explained by Consumers' Online Flow Experience. *Journal of Interactive Marketing* 26, 4, 223-234

van Raaij, W.F. & Strazzieri, A. & Woodside, A. (2001) New developments in marketing communications and consumer behavior. *Journal of Business Research* 53, 2, 59-61

Viswanathan, S. (2005) Competing Across Technology-Differentiated Channels: The Impact of Network Externalities and Switching Costs. *Management Science* 51, 3, 483-496

Weinberg, B.D. & Parise, S. & Huinan, P.J. (2007) Multichannel marketing: Mindset and program development. *Business Horizons* 50, 5, 385-394

Wind, Y. & Mahajan, V. (2002) Convergence marketing. *Journal of Interactive Marketing* 16, 2, 64-79

Winer, S.R. (2009) New Communications Approaches in Marketing: Issues and Research Directions. *Journal of Interactive Marketing* 23, 2, 108-117

Yang, S. & Lu, Y. & Chau, P.Y.K. (2013) Why do consumers adopt online channel? An empirical investigation of two channel extension mechanisms. *Decision Support Systems* 54, 2, 858-869

Liitteet

LIITE 1 Haastattelukysymykset; Sofokus Oy, Vapa Media Oy

1. Yrityksenne

- 1.1. Milloin yrityksenne toiminta on aloitettu ja kuka yrityksenne on perustanut?
- 1.2. Mistä liikeideanne on saanut alkunsa? Miten kuvailisit lyhyesti yrityksenne toimintaa?
- 1.3. Millainen on yrityksenne kohderyhmä / tyypillinen asiakkaanne?
- 1.4. Kuinka pitkäkestoinen on yhteistyö asiakkaanne kanssa?

2. Nettisivut

- 2.1. Kuinka kauan kestää prosessi sivuston suunnittelusta sen toteutukseen ja millaista taustatyötä tämä prosessi vaatii yritykseltänne?
- 2.2. Miten yrityksenne määrittää asiakkaalle sopivan sivuston designin ja sisällön? Kuinka tärkeänä pidätte sivuston visuaalista suunnittelua?
- 2.3. Miten nettisivujen ja tätä kautta yrityksen tunnettuutta voidaan lisätä ja millaisia toimenpiteitä se vaatii yritykseltä?
- 2.4. Kuinka merkittävänä näette sen, ettei Internetin hyödyntämisen vaikutuksia yrityksen menestykseen mitata? Mihin vaikutusten mittaaminen vaikuttaa ja miten?
- 2.5. Joissain tutkimuksissa on päädytty siihen, että Internetin ja sähköisten teknologioiden hyödyntäminen ja näiden toimintojen kehittäminen on toimivampaa, jos yrityksellä on sitä varten perustettu oma sisäinen yksikkö. Miten näette tämän verrattuna näiden toimintojen ulkoistamiseen?

3. Informaation jakaminen nettisivuilla

- 3.1. Mitä mielestänne on tärkein informaatio, jota sivuston tulee tarjota kävijälle ja miten tämä informaatio saavuttaa asiakkaan tehokkaimmin?
- 3.2. Kuinka suuri rooli kuluttajan näkemyksiin yrityksestä ja sen tuotteista tai palveluista mielestänne on sivuston sisältämällä tiedolla?
- 3.3. Onko informaation jakaminen sähköisessä ympäristössä mielestänne tehokkaampaa kuin perinteisten markkinointikanavien hyödyntäminen? Miksi?

4. Kaupankäynti / verkkokauppa

4.1. Miten verkkokaupan ja mahdollisen fyysisen myymälän toiminta tulisi integroida ja miten tämä voidaan tehdä?

4.2. Verkkokaupan avulla voidaan pienentää yrityksen kuluja. Miten tämä käytännössä ilmenee?

4.3. Mitkä tekijät vaikuttavat mielestänne eniten siihen, että kävijä käyttää verkkokauppaa uudelleen?

4.4. Miten tietoturva ja maksuliikenteen toteutus otetaan huomioon verkkokaupan luomisessa?

5. Kommunikointi nettisivuilla / sivuston interaktiivisuus

5.1. Yksi keskeisistä avaintekijöistä toimivalle nettisivulle aiemmissa tutkimuksissa on esitetty olevan sivuston interaktiivisuus kuluttajien/asiakkaiden kanssa. Miten tämä otetaan huomioon sivuston suunnittelussa ja mitä se tarkoittaa käytännössä?

5.2. Miten kävijää/kuluttajaa voidaan osallistaa sivuston suunnitteluun tai parantamiseen?

5.3. Miten nettisivuja voidaan hyödyntää asiakassuhteiden ylläpidossa?

Saako yrityksenne tietoja julkaista tutkielmassa?

Haluatteko, että valmis tutkielma lähetetään yrityksenne luettavaksi?

Lisätietoja / ajatuksia tutkielman aihealueesta

LIITE 2 Haastattelukysymykset; Nectarine Clothing Oy

- 1. Milloin Nectarine on perustettu?**
- 2. Mihin yrityksen menestyksekkäs liiketoiminta perustuu?**
- 3. Miten Nectarine hyödyntää Internetiä toiminnassaan?**
- 4. Miksi Nectarine ei ole luonut verkkokauppaa?**
- 5. Näettekö että Nectarine mahdollisesti avaisi verkkokaupan myymälätoiminnan rinnalle tulevaisuudessa?**
- 6. Millaisia markkinointikanavia Nectarine hyödyntää?**
- 7. Miten nykyiset kanta-asiakkaat ovat löytäneet Nectarinen myymälän ja minkä luulette olevan keskeinen tekijä siinä, että asiakkaat ovat aina palanneet takaisin Nectarinen myymälään?**
- 8. Miten Nectarine kommunikoi asiakkaiden kanssa?**