

Lappeenrannan teknillinen yliopisto
Kauppatieteellinen tiedekunta
Johtaminen ja organisaatiot
AC30A8000 Kandidaatintutkielma

Verkkokauppojen menestystekijät Success Factors of E-Commerce

28.2.2008
Teemu Yrjönen, 0277418

SISÄLLYSLUETTELO

1 JOHDANTO	2
1.1 Tutkimuksen tarkoitus	3
1.2 Tutkimusongelma ja tavoitteet.....	3
1.3 Rajaukset	3
1.4 Toteutus ja rakenne.....	4
1.5 Määritelmät	4
1.6 Katsaus aiempaan teoreettiseen kirjallisuuteen	6
2 KIRJALLISUUSKATSAUS	9
2.1 Elektronisen liiketoiminnan kehittyminen.....	9
2.2 Luottamuksen merkitys	12
2.3 Yhteenveto teoreettisista menestystekijöistä.....	18
3 MENETELMÄT	20
3.1 Tutkimusmenetelmä ja tyyppi.....	20
3.2 Aineiston keruu.....	21
4 VERKKOKAUPAT TEORIAN VALOSSA.....	22
4.1 NetAnttila.....	22
4.1.1 Uudet asiakastarpeet ja niiden huomiointi	22
4.1.2 Innovatiivisuutta kaivataan.....	23
4.1.3 NetAnttilan kehitysvaihe Kalakota et al. mukaan	24
4.1.4 NetAnttila luottamuksen rakentajana	25
4.1.5 Yhteenveto NetAnttila	26
4.2 Verkkokauppa.com.....	27
4.2.1 Uudet asiakastarpeet ja niiden huomiointi	27
4.2.2 Innovatiivinen verkkokauppa.com.....	28
4.2.3 Verkkokauppa.comin kehitysvaihe Kalakota et al. mukaan	29
4.2.4 Verkkokauppa.com luottamuksen rakentajana	30
4.2.5 Yhteenveto Verkkokauppa.com	31
4.3 Sport10.....	32
4.3.1 Uudet asiakastarpeet ja niiden huomiointi	32
4.3.2 Innovatiivisuus	33
4.3.3 Sport10:n kehitysvaihe Kalakota et al. mukaan	33
4.3.4 Sport10 luottamuksen rakentajana	34
4.3.5 Yhteenveto Sport10.....	35
5 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET.....	37
LÄHDELUETTELO	40

1 JOHDANTO

Elektroninen kaupankäynti on lisääntynyt voimakkaasti viime vuosina johtuen internetin voimakkaasta kasvusta sekä verkkopohjaisten sovellutuksien nopeasta kehitymisestä. Euroopassa verkkokauppaa käytiin vuonna 2006 yli sadalla miljardilla eurolla ja samana vuonna verkkokauppa ylitti Yhdysvalloissa ensi kertaa 200 miljardin dollarin yhteenlasketun myynnin. (Silander 2007)

Elektronisten markkinoiden tutkiminen on mielenkiintoista johtuen juuri kasvavista markkinoista ja liiketaloudellisesta potentiaalista, jonka elektronisilla markkinoilla toimivat verkkokaupat omaavat laajan tavoitettavuutensa ansiosta. Tavoitettavuus tekee verkkokaupasta maailmanlaajuisen ilmiön, joka on muokannut ja tulee jatkossakin muokkaamaan eri toimialojen liiketoimintaympäristöjä.

Internetin kehityksen mukanaan tuomat mahdollisuudet ovat mielenkiintoiset. Kuluttajainformaation tarjonta ja yritysten asiakaspalvelut ovat jo, ainakin osittain, siirtyneet elektroniseen verkkoon. Yhdysvalloissa ja Euroopassa useat yritykset ovat lanseeranneet verkkokauppojaan internetiin. Myös Suomessa on jo muutamien vuosien ajan toiminut verkkokauppoja, joista kolmea analysoidaan tässä tutkimuksessa juuri menestystekijöiden näkökulmasta.

Elektroniseen liiketoimintaan liittyvää tutkimusta on saatavilla runsaasti, vaikka tutkimuskohteena elektroninen liiketoiminta on varsin nuori. Internet on kehittynyt nykyiseen muotoonsa vasta viimeisen 15 vuoden aikana. (Internetopas) Tutkijoita ovat kiinnostaneet elektronisessa liiketoiminnassa muun muassa luottamuksen merkitys, erilaiset toimijat, kilpailuedun luonti, elektronisen liiketoiminnan eri vaiheiden ominaisuudet sekä arvoketjun merkitys.

Tutkijan oma kiinnostus fokusoituu suomalaisiin verkkokauppoihin ja niihin mahdollisuuksiin, joita suomalainen toimintaympäristö tarjoaa sovellettaessa elektronista kauppaa. Internet maailmanlaajuisena kauppapaikkana tarjoaa suomalaisille yrityksille maailmanlaajuiset markkinat, jotka mahdollistavat tuotteiden ja/tai palveluiden esittelemisen potentiaalisille asiakkaille ympärimaailmaa.

Tutkimuksen avulla tutkija haluaa syventää ymmärrystään elektronisesta liiketoiminnasta ja siinä menestymisestä.

1.1 Tutkimuksen tarkoitus

Tutkimuksen tarkoituksena on määrittää verkkokauppojen menestystekijöitä. Näiden tekijöiden suhdetta elektroniseen liiketoimintaan sekä verkkokauppojen erilaisiin kokonaisratkaisuihin vertaillaan teorian ja empirian avulla. Tutkimus etsii menestystekijöitä teoriakirjallisuudesta ja empiirisessä osassa tehdystä verkkokauppojen analysointiin perustuvasta tutkimuksesta.

1.2 Tutkimusongelma ja tavoitteet

Tutkimus etsii vastauksia seuraavaan kysymykseen:

- Millaiset verkkokaupat menestyvät?

Tutkimuksen tavoitteena on löytää tekijöitä, jotka luovat edellytyksiä menestyvälle verkkokaupalle. Tutkija tarkastelee menestystekijöitä kriittisesti, joka tässä tutkimuksessa tarkoittaa menestystekijöiden analysointia myös epäonnistumisen näkökulmasta. Tutkimuksen punaisena lankana on, että yhdistelmällä teoriaa ja käytäntöä tutkija kykenee ymmärtämään, verkkokaupan näkökulmasta, niitä tekijöitä jotka mahdollistavat tai eivät mahdollista kannattavan liiketoiminnan harjoittamista elektronisen kaupan alalla.

1.3 Rajaukset

Tutkimus on rajattu käsittelemään verkkokauppaperusteista liiketoimintaa. Työssä käsitellään vain sellaisia yrityksiä, jotka tarjoavat internetin välityksellä konkreettisia tuotteita. Tutkimuksesta rajataan siis pois yritykset, jotka tarjoavat internetin välityksellä palvelukonsepteja tai vastaavia ei materiaalisia palveluja.

Verkkokauppojen pääomarakenteiden ja taloudenpidon vaikutukset liiketoiminnassa menestymiseen jäävät tarkastelun ulkopuolelle. Tutkimuksen ulkopuolelle jätetään myös verkkokauppojen arvoketjujen analysointi ja arvoketjujen eri tekijöiden vaikutuksien tarkempi määrittely liiketoiminnassa menestymisen selittäjänä.

Tutkimuksessa tarkastellaan vain sellaisia kauppapaikkoja, joiden perustajina ovat olleet tuotteiden myyjät. Tutkimuksen ulkopuolelle jäävät siis verkkokaupat, joiden ylläpitäjinä toimivat välittäjät sekä verkkokaupat, jotka ovat perustettu ostajantoimesta. Välittäjänä ymmärretään tässä työssä toimija, joka ei ole tuotteen varsinainen jälleenmyyjä vaan palvelun ylläpitäjä, jonka kautta tuotteita myydään.

1.4 Toteutus ja rakenne

Tutkimus perustuu kvalitatiiviseen eli laadulliseen tutkimukseen. Se suoritetaan analysoimalla kolmea valittua suomalaista verkkokauppaa. Tutkimuksen suoritti tutkija itse analysoimalla erilaisia tuotteita myyviä verkkokauppoja. Analysointi suoritettiin joulukuun 2007 ja tammikuun 2008 aikana.

Tutkimus on kaksiosainen, teoriaosiossa kartoitetaan aihealueeseen liittyviä määritelmiä sekä kirjallisuudessa esitettyjä menestystekijöitä. Empiirisessä osassa analysoidaan verkkokauppoja teoriaosiossa löydettyjen menestystekijöiden näkökulmasta. Empiirisen tutkimuksen tuloksista tehdään johtopäätöksiä huomioiden suomalainen elektroninen liiketoimintaympäristö. Tutkimus pyritään rakentamaan siten, että se etenee määritelmistä kontekstiin ja siitä edelleen johtopäätöksiin.

1.5 Määritelmät

Verkkokaupalla tarkoitetaan tässä tutkimuksessa kauppaa, joka toimii internetin välityksellä. Verkkokaupan on tarkoitus synnyttää lisäarvoa myyjälle verrattuna kaupankäyntimuotoihin, joissa ei hyödynnetä internetiä taikka muita sähköisiä verkkoja.

Elektronisen liiketoiminnan määrittelyä voidaan lähestyä monelta suunnalta. Tutkimuksessa elektroninen liiketoiminta käsitetään seuraavien tutkijoiden määritelmien mukaisesti. Dedhian (2001) mukaan elektroninen liiketoiminta on kaikkia niitä liiketoiminnan transaktioiden muotoja, joissa osapuolet ovat mieluummin yhteyksissä toisiinsa elektronisesti kuin fyysisessä.

Dedhian (2001) toteaa myös, että elektroninen liiketoiminta on yksi esimerkki siitä, kuinka muuttuvat tarpeet ja uusi teknologia yhdistyvät mullistaen liiketoiminnan rakennetta. Hänen mukaansa yhdeksi elektronisen liiketoiminnan menestystekijäksi voidaan siis määrittää uusien asiakastarpeiden tunnistaminen ja niihin vastaaminen. Karjalaisen (2000, s. 17) mukaan elektroniseksi liiketoiminnaksi voidaan määritellä toiminta, jossa hyväksikäytetään tietoverkkoja. Tämän toiminnan tavoitteena on kilpailuedun saavuttaminen. Tietoverkkoja käytetään informaation välittämiseen, erilaisten lisäpalvelukonseptien luomiseen sekä tavaroiden vaihtoon kaupankäynti mielessä. Edelleen lähde mukailen, elektroninen liiketoiminta ei ole vain rahan tekemistä internetissä vaan rahan tekemistä kukin yrityksen ydinliiketoiminta-alueella tietoverkkoja hyödyntäen.

Sähköinen kauppa on toimintaa, jossa hyödynnetään tietoverkkoja. Huomionarvoista sähköisessä kaupassa on se, että sitä voidaan käydä kaikissa arvoketjun vaiheissa. Toiminnan ytimen muodostaa kahden osapuolen käymä kauppa. Osapuolina voivat olla joko kaksi yksityishenkilöä, kaksi yritystä tai yksityishenkilö ja yritys. On mahdollista, että toisena osapuolena on myös julkishallinnon yksikkö (Leskelä 2001, s. 7).

Karjalaisen (2002, s.17) mukaan *sähköinen kaupankäynti* on tietoverkkojen välityksellä tapahtuvaa tavaroiden ja palveluiden vaihdantaa ja tätä vaihdantaa tukevaa informaatiota yritysten ja kuluttajien välillä tai kuluttajien kesken.

Menestys ymmärretään tässä tutkimuksessa sellaisena tilana, jossa verkkokauppa tai jokin muu toimija saavuttaa liiketoiminnassaan huomattavan kannattavuuden. Kannattavuus voidaan katsoa olevan menestymisen mittari, ainakin Suomen suurimman yrityksen, Nokian, sijoittajilleen antaman informaation perusteella (Nokia 2004). Huomattava kannattavuus ylittää alan keskimääräisen kannattavuuden.

Tutkimus olettaa, että kaikki tutkimuskohteina olevat verkkokaupat pyrkivät saavuttamaan tämän määritelmän mukaisen menestyksen.

Asiakkaan saama *lisäarvo* elektronisessa kaupassa voidaan määritellä sellaiseksi arvoksi, jonka vuoksi asiakkaan kannattaa ostaa ja käyttää myyjän tuotetta tai palvelua verrattuna muihin saman tuotteen tai palvelun tarjoajiin. Asiakkaan saaman lisäarvon määrään voidaan vaikuttaa muun muassa erilaisten tuotteeseen liitettyjen palvelukonseptien avulla. Vaikka tuote itsessään on yritykselle lisäarvon lähde, voi yritys kasvattaa lisäarvon määrää tarjoamalla palvelukonsepteja tuotteen ympärille. (Khawaja et al., 2005)

1.6 Katsaus aiempaan teoreettiseen kirjallisuuteen

Elektronisesta liiketoiminnasta ja siinä menestymisestä on käyty runsaasti akateemista keskustelua viimeisen kymmenen vuoden aikana. Keskustelu on painottunut muutamiin verkkokauppojen menestymisen kannalta olennaisiin asioihin.

Tutkijoiden yhtenä kiinnostuksen kohteena on ollut luottamuksen rakentuminen verkkokaupan ja asiakkaan välillä. Tätä aihetta ovat tutkineet muun muassa McKnight ja Chervany (2001) rakentaessaan oman mallinsa siitä, kuinka asiakkaan ja verkkokaupan välille syntyy luottamuksellinen suhde. Suhdetta ovat rakentamassa erilaiset elementit, kuten asiakkaan henkilökohtaiset taipumukset ja verkkokauppiaan erilaiset interventiot. (McKnight & Chervany, 2001)

Mayer et al. (1995) ovat tutkineet kuinka organisaationalisessa ympäristössä luottamus rakentuu luottavan tahon ja luotettavan tahon yhteisvaikutuksesta. Heidän tutkimuksensa suurin oivallus piilee siinä, että mitä enemmän luottava taho ottaa riskejä ja luottaa luotettavaan tahoon, sitä nopeammin heidän välinen luottamus voi kehittyä. (Mayer et al., 1995)

Salam et al. (2005) ovat tutkineet asiakassuhteen syntymistä elektronisessa liiketoiminnassa. He rakentavat tutkimuksensa pohjalta mallin, missä tarkastellaan kuinka asiakkaan ja verkkokaupan toimet johtavat pisteeseen, jossa

luottamuksellinen asiakassuhde voi alkaa kehittyä. Asiakassuhteen kehittymiseen liittyy myös Sismeiron ja Buckling (2004) tekemä tutkimus asiakkaan käyttäytymisestä verkkokauppasivustoilla. Kvantitatiivisen tutkimuksen tulos voidaan kiteyttää: mitä enemmän asiakas viettää verkkokaupassa aikaansa sen todennäköisemmin hän ostaa verkkokaupasta tuotteen.

Kalakota et al. (1999) rakensivat mallin siitä, kuinka verkkokauppa voi kehittyä askel askeleelta kohti kehittyneempää ja vuorovaikutteisempaa toimintaa. Heidän viisitasoisen mallinsa avulla on mahdollista vertailla erilaisia verkkokauppoja ja niiden kehittämisasteita.

Verkkokaupat kehittyvät siihen suuntaan, johon niiden omistajat niitä kehittävät. Erilaiset kehittämisstrategiat ovat myös olleet tutkimuksen kohteena. Berryman et al. (1998) ovat tehneet analyysin erilaisten kehittämisstrategioiden ja yrityksen myymien tuotteiden vaikutuksesta toisiinsa. Tulokset eivät ole yksiselitteisiä, business-to-business markkinoilla verkkokauppojen kehittyminen on luonut haasteen, johon vastaamiseen yrityksillä ei ole yhtä oikeaa tapaa. (Berryman et al., 1998)

Elektronisen liiketoiminnan strategia ei lähtökohdiltaan poikkea normaalista liiketoimintastrategiasta. Chaffeyn (2002, s. 162) mukaan peruslähtökohtana on se, että elektronisen liiketoimintastrategian tulee tukea yhdessä muiden strategisten osa-alueiden kanssa yritysstrategiakokonaisuutta. Elektroninen liiketoimintastrategia perustuu yritysstrategian tavoitteisiin kuten kohdemarkkinoihin ja kilpailuedunluontiin. Chaffey (2002, s. 162) mukaan vaikein osa-alue elektronisessa liiketoimintastrategiassa on innovatiivisuuden hallinta ja hyödyntäminen. Strategiset työkalut ja strategian määrittely noudattavat samaa kaavaa kuin normaalin liiketoimintastrategian määrittämisessä, toimintaympäristö on vain elektroninen.

Khawaja et al. (2005) määrittivät tutkimuksessaan termiä elektronisen kaupankäynnin kompetenssi. Heidän mukaansa kysymys miksi toiset yritykset pärjäävät sähköisen kaupankäynnin markkinoilla paremmin kuin toiset, eli omaavat paremman kompetenssin, on moniselitteinen. Asiaa voidaan lähestyä resurssien näkökulmasta, jolloin kompetenssi perustuu suurempiin resursseihin, niin taloudellisiin kuin henkisiin. Heidän mukaansa kompetenssi on heijaste pitemmän

aikavälin sähköisenkaupankäynnin mukanaan tuoman kokemuksen ja resurssien yhteen saattamisen tulos, jonka seurauksena yritys voi tuottaa lisäarvoa asiakkaalle.

Henderson ja Cockburn (1994) tuovat omien tutkimuksiensa tulokset keskusteluun elektronisen kaupankäynnin kompetenssista. Heidän mielestään on oleellista määrittää resurssien ja kyvykkyyksien välinen ero. Kyvykkyys ilmenee yrityksen taitona käyttää sen hallussa olevia resursseja. Heidän mukaansa kompetenssi heijastaa yrityksen taitoja, informaationjärjestelmän rakennetta, kokemusta ja löyhiä resursseja. Kyvykkyyksien ja resurssien oikeanlainen yhdistäminen voi olla avain onnistuneeseen liiketoimintaan sähköisessä kaupassa.

Uusien asiakastarpeiden havaitsemisen ja hyödyntämisen merkitystä korostaa muun muassa Dedhian (2001) tekemässään tutkimuksessa. Hänen mukaansa se, että yritys kykenee havaitsemaan uuden asiakastarpeen ja vastaamaan siihen uuden teknologian avulla, on yksi verkkokauppaliiketoiminnan ydinkysymyksistä.

2 KIRJALLISUUSKATSAUS

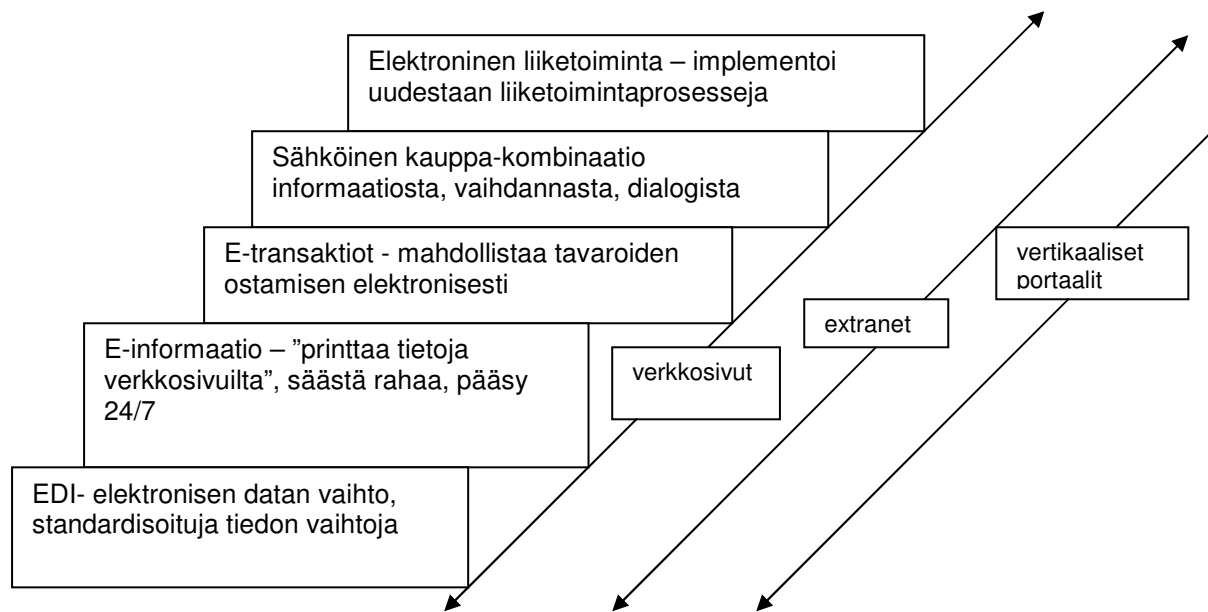
Tässä luvussa tullaan rakentamaan teoreettinen viitekehys huomioon ottaen edellä mainitut rajaukset. Tutkimuksessa analysoidun teoreettisen keskustelun perusteella tämä tutkimus lähtee siitä, että menestymistekijää laiminlyötäessä syntyy siitä lähes aina epäonnistumistekijä.

Teoreettisen viitekehysten ei ole tarkoitus olla laaja tai monialainen, vaan se pitemminkin pyrkii paneutumaan syvällisesti teoriakirjallisuuden perusteella määriteltyihin verkkokauppaliiketoiminnan ydinhaasteisiin. Oleellista on havaita, että tutkimuksen teoreettinen aihealue on tarkasti rajattu, koska tutkimuskohteeseen liittyvää aiempaa tutkimusta on tehty hyvin erilaisilla lähestymistavoilla.

2.1 Elektronisen liiketoiminnan kehittyminen

Tässä tutkimuksessa verkkokauppoja ja niiden toimintaa verrataan teoreettiseen viitekehukseen, jonka ytimen yksi keskeinen rakennuspalikka on Kalakota et al. (1999) julkaisema viisiportainen elektronisen liiketoiminnan kehittymistä kuvaava malli. Tämä malli luo ymmärrystä siitä, millä tavalla ja millaisten ominaisuuksien avittamana elektroninen liiketoiminta voi kehittyä.

Kalakota et al. (1999) ovat jaotelleet tutkimuksessaan elektronisen liiketoiminnan strategisenkehityksen viiteen eri tasoon. Kun siirrytään tasolta seuraavalle, kehittyneemmälle tasolle, lisääntyvät sekä informaation jakamisen aste että integraatio yhteistyökumppaneiden kanssa. Tämän seurauksena kehittyvät ja muuttuvat myös yritysten välisen yhteistyön muodot ja määrät elektronisen liiketoiminnan kentällä.



Kuva 1. Elektronisen toiminnan kehitys datan siirrosta elektroniseen liiketoimintaan (Kalakota et al. 1999)

EDI eli elektronisendatanvaihto tarkoittaa automaattista ja säännöllisesti tapahtuvaa tiedon vaihtoa yrityskumppaneiden välillä. Tämä tiedonvaihto perustuu standardoituun datanvaihtojärjestelmään. Datanvaihtojärjestelmä säästää aikaa, prosessikustannuksia ja virheitä. Datanvaihtojärjestelmän heikkouksia ovat muun muassa suhteellisen rajoitettu ja joustamaton tietokoneelta tietokoneelle - tiedonvälitysympäristö ja se ettei järjestelmä hallitse reaaliaikaista vuorovaikutusta. Rajoittuneisuudesta johtuen se ei sovellu käyttötarkoitukseen jossa toimijaosapuolia, ostajia ja myyjiä, on monia. Datanvaihtojärjestelmä soveltuu lähinnä isoihin organisaatioihin ja niiden standardoitujen toimintojen suorittamiseen. EDI:n voidaan katsoa olevan elektronisen tiedonsiirron ja viestinnän alullepanija, jonka kehittyneemmät muodot ovat mahdollistaneet nykyisen reaaliaikaisen elektronisen liiketoiminnan. (Kalakota et al. 1999)

Elektroninen informaatio ja siihen liittyvät strategiat mahdollistuivat 1990-luvun puolivälissä johtuen innovaatioista verkkoteknologiassa ja niihin liittyvissä ohjelmistoratkaisuissa. Järjestelmien kehittämisessä panostettiin siihen, että

kohderyhmille kyettiin tarjoamaan mahdollisimman paljon tietoa, mutta samalla luotiin vain rajoitetut mahdollisuudet vuorovaikutukseen ja palautteen antoon. Nykyään useat yritykset tarjoavat sidosryhmilleen ja asiakkailleen tietoa itsestään tällaisten järjestelmien kautta. Asiakkaat voivat esimerkiksi ladata tietoja yrityksestä vuosikertomuksien muodossa. (Kalakota et al. 1999)

Elektronisen informaation välityksen avulla yritysten myyntiajat lyhenevät ja asiakas- ja myyntikanavien palvelukustannuksien alenevat. Usein hyvin rakennettu informaatio sivusto maksaa itsensä takaisin juuri näiden edellä mainittujen tekijöiden avulla. Elektronisen informaatio sivustojen rooli markkinointi- ja tiedotuskanavana pysyi kauan ennallaan johtuen yritysten vaikeuksista nousta elektronisen liiketoiminnan kehityksen seuraavalle tasolle, joka on elektroniset transaktiot. (Kalakota et al. 1999)

Elektroniset transaktiot siirtävät elektronisten verkkojen hyödyntämisen aivan uudelle tasolle. Verkkosivustot, jotka mahdollistavat elektroniset transaktiot ovat sähköisen kaupan ensimmäinen todellinen ilmentymä. Elektroniset transaktiot mahdollistavat verkkosivuilla tarjottavien tuotteiden suorat ostot. (Kalakota et al. 1999)

Kalakota et al. (1999) ovat sitä mieltä, että elektroniset transaktiot ovat vain ensimmäinen muoto sähköisen kaupan kehittymiselle. Tässä muodossa etsitään uusia jakelukanavia, joilla voidaan tavoittaa uusia asiakkaita ja samalla tehostaa jakelukanavien toimintaa. Keskeistä tämän asteen toiminnassa on ydinliiketoiminnan, joka on sähköisen kaupankäynnin ulkopuolella, tukeminen ja asiakaslisäarvoa tuottavien oheispalveluiden tarjoaminen.

Interaktiivisuuden lisääminen sähköisiin transaktioihin tuottaa suuren arvon, jota voidaan pitää strategisena ratkaisuna sähköisessä kaupassa. Sähköisen kaupan sivustot sisältävät sekä asiakaskeskeisiä piirteitä, että reaaliaikaista tuoteinformaatiota. Automaattinen informaation tuottaminen linkittää asiakkaan tehokkaasti toimittajan ketjuun. Asiakas saa reaaliaikaisia tietoja tilauksen eri vaiheista ja toimittajien tuotantoprosessien aikatauluista. Tällä strategisella tasolla, jolla extranet-järjestelmät toimivat linkittyvät ostajien ja myyjien omat intranet-

järjestelmät. Tällainen digitaalinen vuorovaikutus voi kasvaa ja luoda uudenlaisen elektronisen liiketoiminnan muodon tulevaisuudessa. (Kalakota et al. 1999)

Elektroninen liiketoiminta on, Kalakota et al. (1999) mukaan, konsepti joka rakentuu kokonaisuudessaan elektronisten tietoverkkojen varaan. Tällöin yrityksellä ei ole muita tapoja harjoittaa kauppaa kuin kaupankäynti verkossa. Esimerkiksi tämän konseptin omaavat yritykset Yhdysvalloissa ovat rakentaneet järjestelmänsä perustuen asiakkaidensa tarpeisiin. Käyttäen tietoja asiakkaistaan ja heidän tarpeistaan yritykset kehittävät toimintaansa reaaliaikaisesti yhdessä yhteistyökumppaneidensa kanssa.

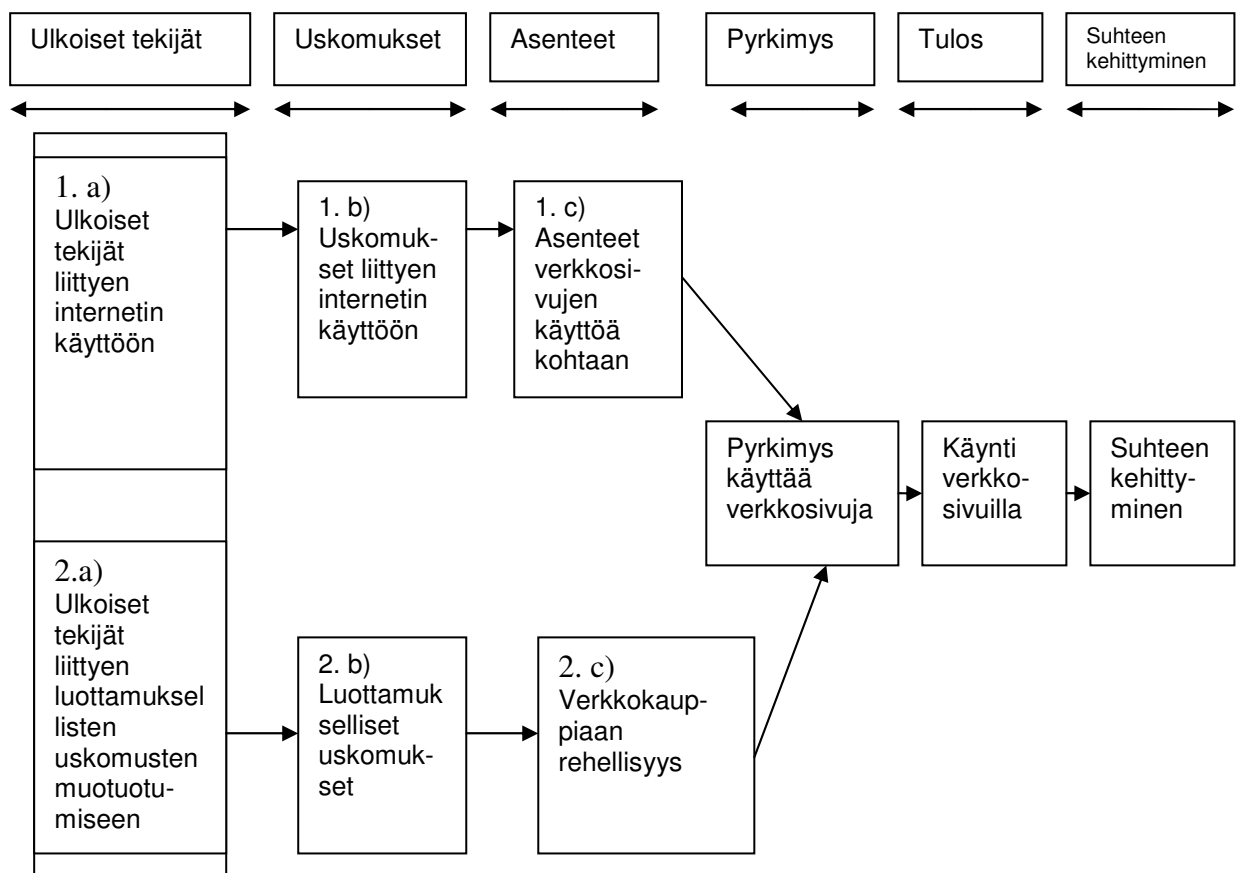
2.2 Luottamuksen merkitys

Luottamuksen rakentuminen asiakkaan ja verkkokaupan välille on tapahtuma, jota jokainen verkkokauppaa harjoittava kauppias toivoo. McKinsey & Co:n vuonna 2001 tekemän tutkimuksen tuloksista selviää, että luottamuksen puute asiakkaan ja verkkokaupan välillä on kriittinen este menestymiselle elektronisen kaupan toimialalla. Asiakas voi esimerkiksi pelätä luottokorttitietojensa antamista elektronisen kaupanteon yhteydessä siitä yksinkertaisesta syytä, ettei hän ei luota tarpeeksi verkkokaupan muihin osapuoliin. (Salam et al. 2005)

Luottamus ei verkkokaupassakaan konkretisoidu tuotteeseen tai esiinny hyvän tuotteen kautta, vaan luottamuksen rakentuminen vaatii aina henkisen tilan ja suhteet, joissa luottamus voi kehittyä. Salam et al. (2005) mukaan luottamuksen kehittyminen voidaan nähdä alkavan, heidän mallinsa mukaisesti, ulkoisista tekijöistä, jotka jakautuvat kahtia:

1. Ulkoiset tekijät, jotka ovat yhteydessä internetin käyttöön.
2. Ulkoiset tekijät, jotka ovat yhteydessä luottamukseen liittyvien uskomusten muotoutumiseen.

Ulkoiset tekijät vaikuttavat verkkokaupassa toimivan henkilön uskomuksiin ja täten muokkaavat asiakkaiden asenteita verkkosivujen käyttöä ja verkkokauppiaan rehellisyyttä kohtaan. Nämä edellä mainitut ulkoiset tekijät, sekä uskomukset ja asenteet vaikuttavat siihen onko ihminen halukas kokeilemaan verkkosivuja käytännössä. Käyttäessään kauppiaan verkkosivuja asiakas on siirtynyt tasolle, joka mahdollistaa asiakkaan ja kauppiaan välisen suhteen kehittymisen niin pitkälle, että liiketoiminnallinen transaktio on mahdollinen. (Salam et al.,2005)



Kuva 2. Komponentit elektronisen kaupan vaihdantasuhteissa, kehitetty teoreettinen viitekehys. (Salam et al. 2005)

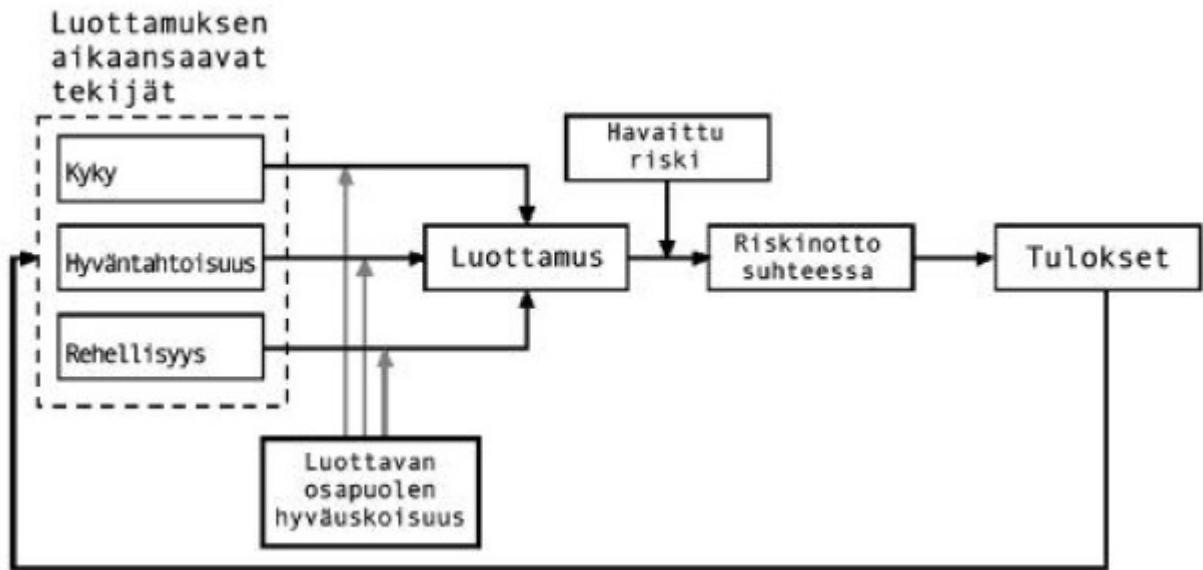
Edellä esitetyn kaavion opetus on se, että verkkokauppoja johtavien ja kehittelevien henkilöiden tulisi ymmärtää luottamuksen syntymiseen vaikuttavien tekijöiden moninaisuus sekä näiden tekijöiden suhteet toisiinsa. Täten he ymmärtäisivät esimerkiksi sen, ettei verkkokaupan erinomainen tekninen toteutus välttämättä takaa liiketoiminnassa onnistumista. Tämä siksi, että ulkoisten tekijöiden vaikutus ihmisten

uskomuksiin ja asenteisiin on suuri. Jos ulkoiset tekijät ovat verkkokauppaa vastaan, on liiketoiminnan kasvattaminen ja siinä onnistuminen hyvin vaikeaa. (Salam et al. 2005)

Mayer et al. (1995) rakentavat teoreettisen mallin, joka pyrkii hahmottelemaan luottamusta ja sen ilmentymiä organisaatioissa. Heidän mukaansa on tärkeää erotella luottamuksen kaksi eri osapuolta: luottaja-taho ja taho johon luottamus kohdistuu. Näiden kahden tahon avulla voidaan heidän mukaansa paremmin määritellä luottamuksen ominaisuuksia.

Huomion arvoista on, että luottavan henkilön (asiakas) taipumus luottaa johonkin kohteeseen (verkkokauppa) on yksi luottamussuhteeseen vaikuttava tekijä. Eri ihmisillä on erilainen taipumus luottamukseen ja tämän johdosta myös erilainen tarve saada informaatiota luottamuksen kohteesta. Tämä on haaste organisaatioille, koska mallin mukaan tietoja antamalla voidaan nopeuttaa luottamuksellisen suhteen muodostumista. (Mayer et al. 1995)

Kuvassa kolme on Mayer et al. (1995) rakentama malli. Malli pyrkii selittämään luottamuksen syntymistä luotettavan tahon ominaisuuksilla sekä luottavan tahon taipumuksella luottamukselliseen toimintaan. Luottamus voi kehittyä sitä nopeammin mitä enemmän luottava taho ottaa riskejä ja oppii tuntemaan luotettavan tahon ominaisuuksia. Luottamus syntyy kumulatiivisesti riskinottokertojen mukaan. Eli mitä useammin luottava henkilö on luotettavan tahon kanssa vuorovaikutuksessa, sitä nopeammin luottamus voi kehittyä. Mallin mukaan asiakkaan ja myyjän välinen vuorovaikutus ilmentää riskin ottamista asiakkaan näkökulmasta. (Mayer et al. 1995)



Kuva 3. Yhdistävä malli organisaatioanaalisesta luottamuksesta. (Mayer et al. 1995)

Mallin mukaan taho johon luottamus kohdistuu, voi omalla toiminnallaan nopeuttaa luottamuksen syntymistä osapuolten välillä. Kehitymässä olevan asiakas-verkkokauppa-suhteen ensisijainen menestymistekijä on rehellisyyden ilmentyminen. Tämä tarkoittaa sitä, että myyjä -osapuoli osoittaa kaikessa toiminnassaan rehellisyyttä ja avoimuutta. Rehellisyyden ilmentyminen mahdollistaa hyvántahtoisuuden rakentumisen osapuolten välille. Hyvántahtoisuus rakentuu siis kokemuksille rehellisyydestä ja kyvykkyyksistä, jotka alkavat kehittyvät heti vuorovaikutussuhteen alettua. Luottamuksen syntymiseen ja sen kehittymiseen päästään vain kyvykkyyksien, rehellisyyden ja hyvántahtoisuuden kehittymisen avulla. (Mayer et al. 1995)

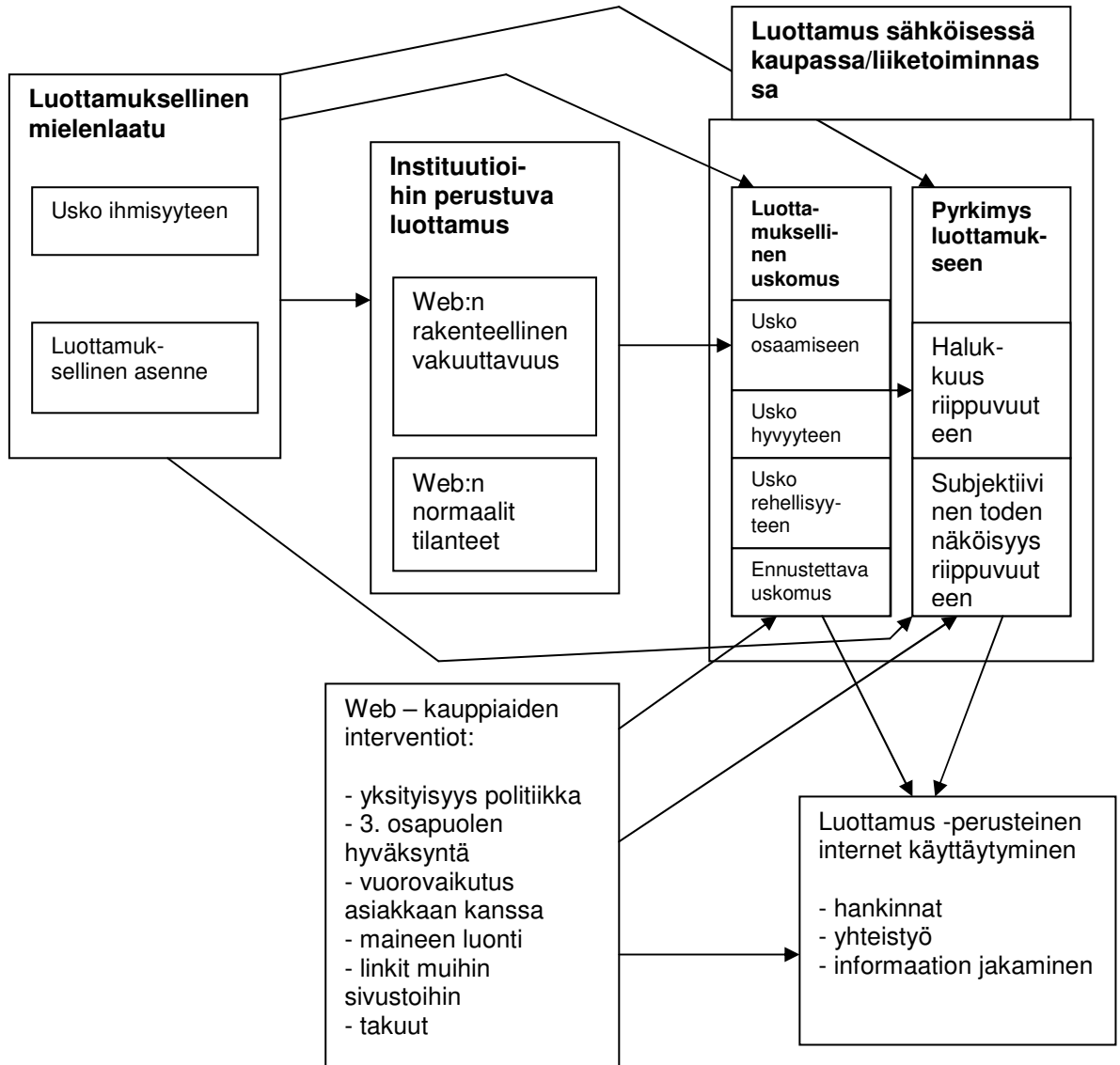
Sivulla 17 on esitetty yksityiskohtaisempi malli luottamuksen rakentumisesta nimenomaan sähköisen kaupan asiakassuhteissa. Mallin ovat laatineet McKnight ja Chervany vuonna 2001. Mallissa on tarkasti määriteltä ne tekijät, jotka vaikuttavat tutkijoiden mielestä, asiakkaan näkökulmasta, luottamuksen syntymiseen ja kehittymiseen verkkokaupassa. (McKnight & Chervany 2001)

Internet on toimintaympäristö, joka luo kaksijakoisen haasteen: sekä internet itse että siellä toimivat tahot ovat usein tuntemattomia potentiaalisille asiakkaille. Tästä

johtuen ihmisten yleinen taipumus luottamukselliseen (luottamuksellinen mielenlaatu) käyttäytymiseen vaikuttaa siihen, kuinka ihmiset käyttäytyvät tilanteissa, joissa he kohtaavat jotakin uutta, kuten tuntemattoman verkkokaupan. (McKnight & Chervany 2001)

McKnight ja Chervany (2001) mukaan internet on monille tuntematon asia, jota voidaan verrata kävelyyn tuntemattomilla jäillä. Riskinottaja ei voi koskaan tietää kestääkö jää. Toisin sanoen internet tarjoaa käyttäjälleen epävarmuuden tilan, jossa menestymistä on mahdoton ennustaa. Instituutioihin perustuva luottamus vaikuttaa ihmisten epävarmuuden sietoon. Internetin yleinen rakenteellinen vakuuttavuus ja internetissä tapahtuvat "normaalit tilanteet" rakentavat tai heikentävät ihmisten luottamusta verkkokauppoja kohtaan.

Luottamuksellinen uskomus eli esimerkiksi asiakkaan usko siihen, että verkkokauppias toimii aina asiakkaan hyväksi, johtaa luottamuksen syntymiseen sähköisessä kaupassa. Asiakas uskoo, että kauppialla on jokin ominaisuus tai kyky, jota hyödyntämällä kauppias voi edesauttaa asiakasta saavuttamaan tarpeensa. Luottamuksellinen uskomus on asiakkaan henkilökohtainen ominaisuus, joka kuitenkin kehittyy instituutioihin perustuvan luottamuksen ja luottamuksellisen mielenlaadun yhteisvaikutuksena. (McKnight & Chervany, 2001)



Kuva 4. Malli luottamuksen rakentumisesta sähköisen kaupan asiakassuhteissa.
(McKnight & Chervany, 2001)

Pyrkimys luottamukseen ja tätä pyrkimystä ilmentävä halukkuus riippuvuuteen on henkilökohtainen, yksilöstä riippuvainen tekijä. Halukkuus riippuvuuteen on sitä, että ihmiset ovat halukkaita luottamaan johonkin tahoon. Luottamalla johonkin tahoon saavutetaan uskomus, että sen toiminnan riski johon luottamus liittyy, on jaettu osapuolien kesken. Tällä tavalla asia ei kuitenkaan todellisuudessa ole. Luotettavan tahon uskotaan toteuttavan tehtävänsä, jolla on merkitystä luottavalle taholle. Oleellista on se, ettei luottava taho voi vaikuttaa taikka kontrolloida luotettavaa tahoja

vaan luottavan tahon täytyy vain uskoa siihen, että vastapuoli toimii lupauksiensa mukaisesti. (McKnight & Chervany 2001)

2.3 Yhteenveto teoreettisista menestystekijöistä

Edellä esitetystä teoreettisesta viitekehyksestä voidaan johtaa seuraavanlainen yhteenveto menestystekijöiden osalta. Verkkokauppiaan on tiedostettava verkkokaupan olevan toimintaa, joka on syntynyt uusien asiakastarpeiden perusteella. Ensimmäinen menestystekijä on uusien *asiakastarpeiden tunnistaminen ja näiden hyödyntäminen*.

Verkkokauppiaan on oleellista havaita millä kehitysasteella hänen verkkokaupansa on ja kuinka asiakas kokee palvelutarjonnan riittävyden kyseisellä kehitysasteella. Edellä mainittujen tutkimuksien perusteella voidaan todeta, että mitä kehittyneempi, eli esimerkiksi mitä interaktiivisempi ja avoimempi verkkokauppa on, sitä nopeammin asiakkaiden luottamus verkkokauppaa kohtaan syntyy. *Verkkokaupan kehittäminen* on menestystekijä.

Edellä mainitut verkkokaupan kehitysvaiheet liittyvät läheisesti, kuten aiempaan on mainittu, innovatiivisuuteen. Verkkokauppa on kehittynyt innovatiivisten ratkaisujen tuloksena ja tulee tekemään näin myös tulevaisuudessa. Verkkokauppa on muokannut ja tulee muokkaamaan innovatiivisine ratkaisuineen liiketoimintaympäristöään. Verkkokauppaa voidaan hyödyntää erilaisissa liiketoimintakonsepteissa, joka antaa monipuolisia mahdollisuuksia liittyen muun muassa innovatiivisiin liiketoimintaratkaisuihin. Juuri innovatiivisuuden hallitseminen ja hyödyntäminen ovat verkkokauppaan liittyviä haasteita. Luoko innovatiivisuus verkkokauppaan menestys- vai epäonnistumistekijöitä? Vastaus riippuu siitä, kyetäänkö innovatiivisuus muuttamaan taloudelliseksi hyödyksi. *Innovatiivisuuden muuttaminen taloudelliseksi hyödyksi* on menestystekijä.

Verkkokauppoja vertaillaessaan monet tutkijat ovat päätyneet tulokseen, että toiset verkkokaupat pärjäävät paremmin kuin toiset, koska paremmin pärjäävillä verkkokaupoilla on oikeat resurssit ja oikeat kyvykkyudet resurssien hyödyntämiseen.

Tällainen toteamus on kuitenkin liian laimea. Tässä tutkimuksessa tärkeää oli löytää akateemisista tutkimuksista se oleellisin asia, joka ratkaisee: ostaako asiakas tuotteen tai palvelun verkkokaupasta vai jostain muualta? Oletetaan, että verkkokaupasta saatava tuotekokonaisuus (kulut mukaan lukien), tuottaa asiakkaalle lisäarvoa verrattuna tavallisesta kaupasta saatavaan kokonaisuuteen. Tällöin edellä viitattujen akateemisten tutkimuksien mukaan ratkaisee luottamus suurelta osalta sen, ostetaanko tuote verkkokaupasta vai perinteisestä kaupasta. *Luottamuksen rakentaminen* on täten menestymistekijä.

3 MENETELMÄT

Tässä luvussa käsitellään tarkemmin valittu tutkimusmenetelmä ja tutkimustyyppi sekä aineistonkeruutapa ja aineiston tulkinta.

3.1 Tutkimusmenetelmä ja tyyppi

Tämä tutkimus suoritetaan kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena, joka on kokonaisvaltaista tiedonhankintaa. Tutkimuksen tutkimuskohteina ovat kolme erilaista verkkokauppaa: NetAnttila, Verkkokauppa.com ja Sport10. Nämä verkkokaupat olen valinnut käymällä lävitse kymmeniä suomenkielisiä verkkokauppoja. Verkkokaupat toimivat pääsääntöisesti suomen kielellä mutta niiden toiminnan lähtökohdat ovat niin tavoitteiden kuin resurssienkin puitteissa verrattain erilaisia. Tällöin saadaan analysoitua erilaisia verkkokauppoja ja näiden erilaisia tapoja ottaa huomioon teoriassa mainittuja menestystekijöitä.

Tutkimuksen tyyppi vastaa tietyiltä piirteiltään monitapaustutkimusta, jossa jokaista tutkimuksen kohdetta käsitellään omana itsenään. Tapaustutkijan aineistot voivat olla moninaisia ja tämäkin tapaustutkimuksen aineistot perustuvat erilaisiin verkkokauppoihin. (Yin 2003 s. 48–53, Koskinen et al. 2005, s. 162; Hirsjärvi et al. 2001, s. 123; Uusitalo 2001, s. 76)

Tapaustutkimuksen yhteydessä tulee pohtia tutkimustulosten yleistettävyyttä. Uusitalon (2001 s. 78) mukaan tapaustutkija Yin on määritellyt tapaustutkimuksen yleistettävyyden seuraavasti: tapaustutkimus ei tähtää tilastolliseen vaan analyyttiseen yleistettävyyteen. Analyyttinen yleistettävyys tarkoittaa, että tapaustutkimuksen avulla onnistutaan tekemään teoreettisia ja analyyttisiä yleistyksiä, joiden pätevyys ylettyy yli tutkittujen tapauksien (Uusitalo 2001 s. 78). Tämän tyyppiin teoreettisiin ja analyyttisiin yleistyksiin pyritään myös tässä monitapaustutkimuksessa.

3.2 Aineiston keruu

Aineiston keruu perustuu siihen, että tutkija analysoi verkkokauppoja internetin välityksellä. Lähdeaineistona toimivat kohdeyrityksien verkkokaupat. Tällöin aineiston keruu perustuu kirjalliseen aineistoon. Tutkija vierailee analysoinnin kohteena olevissa verkkokaupoissa, ja tekee niistä erilaisia raakahavaintoja. Tämän jälkeen tutkija karsii tutkimusyksiköistä saatujen raakahavaintojen määrää yhdistelemällä niitä harvemmiksi havaintojen joukoiksi. Raakahavaintoja yhdistellään etsimällä niille yhteinen piirre tai tekijä teoreettisen viitekehyksen valossa. Tässä tutkimuksessa se tarkoittaa erilaisten havaintojen yhdistämistä teoreettisessa viitekehysessä määriteltujen menestystekijöiden näkökulmasta. Tutkija pyrkii olemaan kriittinen tehdessään arvioitaan teoreettisen viitekehyksen mukaisesti. (Alasuutari 2001, s. 40–43; Uusitalo 2001, s. 70)

Tutkimuksen toisessa vaiheessa tutkija pyrkii tekemään merkitystulkinnan käytettävissä olevien havaintojoukkojen ja vihjeiden perusteella. Merkitystulkinnassa pyritään huomioimaan kaikki raakahavainnot, että tietyn menestystekijän avulla pelkistetyt havaintojoukot. Merkitystulkinta pyrkii tuomaan vastauksia siihen kuinka teoreettiset menestystekijät ilmenevät tutkimuskohteissa ja kuinka ne vaikuttavat menestymiseen tai epäonnistumiseen tutkimuskohteiden liiketoiminnassa. (Alasuutari 2001, s. 44)

4 VERKKOKAUPAT TEORIAN VALOSSA

Tässä osiossa tutkija analysoi kolmea suomalaista verkkokauppaa, edellä esitettyjen menestystekijöiden valossa. Tutkijan tarkoituksena on analysoida sitä, onko verkkokaupoilla niitä menestystekijöitä, joita teoreettisessa viitekehyksessä on esitelty. Analysoitavat verkkokaupat ovat NetAnttila, Verkkokauppa.com ja Sport10. Lähdeviittaukset on tehty jokaisen verkkokaupan etusivulle, mutta analyysin suorittamiseen on käytetty sivustoja kokonaisuudessaan. Tutkija ei näe tarpeellisena eritellä kolmen eri verkkokaupan kaikkia eri sivuja, joissa analyysiä tehtäessä on käyty.

4.1 NetAnttila

Ensimmäinen analysoitava verkkokauppa NetAnttila kuuluu tavarataloketju Anttila Oy:hyn. Anttila Oy:n perusti Kalle Anttila vuonna 1952 ja se on postimyyntikuvastojen kautta kehittynyt maanlaajuiseksi tavarataloketjuksi. Anttila Oy:llä on tavarataloja Suomessa 27 ja lisäksi Anttila -konserniin kuuluu Kodinykkönen, jolla on kahdeksan sisustustavarataloa Suomessa. Tavaratalojen lisäksi on Anttila Oy perustanut NetAnttila -verkkokaupan, jota analysoidaan tässä luvussa. (Anttila)

NetAnttila on mielenkiintoinen analyysin kohde, koska voimme analyysin avulla päätellä onko tämä suurehko kauppaketju panostanut verkkokauppaansa todenteolla vai onko se sille vain pakollinen paha. On mahdollista, että verkkokauppa perustetaan muoti-ilmiön takia, jolloin voi syntyä tilanne jossa verkkokauppa jää ydinliiketoiminnan ulkopuolella. Tällöin verkkokauppaan panostetut resurssit ovat pieniä ja verkkosivujen menestyminen täten kyseenalaista. Onkohan NetAnttilan verkkokauppakokonaisuuden kohdalla käynyt samoin?

4.1.1 Uudet asiakastarpeet ja niiden huomiointi

Verkkokaupan tulee siis tunnistaa uudenlaiset asiakastarpeet ja kyetä vastaamaan niihin menestyäkseen kilpailussa (Dedhian 2001). NetAnttila:n valikoimat ovat laajat mikä tarkoittaa, että verkkokaupasta löytyy tuotteita hyvin erilaisille asiakkaille. Mitä

laajempi on verkkokaupan asiakassegmentti, sen paremmin verkkokauppa kykenee tunnistamaan ja tyydyttämään uusiakin asiakastarpeita. Tämä siksi, että laaja asiakaspinta antaa monipuolisen tietolähteen muun muassa kulutustottumuksien muutoksista. Tästä näkökulmasta NetAnttilalla on erinomaiset edellytykset tunnistaa uusia asiakastarpeita ja vastata niihin laajojen resurssiensa avulla. (NetAnttila)

NetAnttilan kohdeasiakkaat ovat henkilöitä, joiden preferensseinä toimivat helpot ja nopeat ostokset. NetAnttilan valikoimasta päätellen (osastot: Viihde-elektronikka, Tietotekniikka, Foto ja puhelimet, Pelit, Elokuva ja musiikki sekä Urheilu & Vapaa-aika) kohderyhmäasiakkaiden joukosta ydinasiakasryhmäksi halutaan segmentoida tekniikasta kiinnostuneet henkilöt. Näille henkilöiden harrastuksista/työstä johtuen, internetin käyttö voi olla tutumpaa kuin muita preferenssejä omaaville henkilöille. (NetAnttila)

Vaate ja sisustus -tuotteet ovat tuotteiden tyylin perusteella suunnattu nuorille henkilöille. Tekniikasta kiinnostuneiden lisäksi usein nuoret henkilöt osaavat ja ovat tottuneet käyttämään internetpalveluja. He ovat siksi jo osaamisensa ja tulevaisuuden maksupotentiaalinsa näkökulmasta asiakaskohderyhmä, jonka asiakastarpeiden muutoksia tulee seurata. (NetAnttila)

4.1.2 Innovatiivisuutta kaivataan

Innovatiivisuus verkkokauppaympäristössä voi merkitä hyvinkin erilaisia asioita. Analysoitaessa NetAnttila -verkkokauppaa löytyy sivustolta yksi innovatiiviseksi luokiteltavissa oleva osio. Vastaavaan osioon en ole törmännyt aikaisimmissa verkkokaupoissa, joissa olen vierailut. NetAnttila -verkkokauppa tarjoaa ”Löytönurkka” -nimikkeellä olevan osaston, jossa myydään alennetuilla hinnoilla tuotteiden viimeisiä kappaleita ja mallistosta poistuvia tuotteita. Nämä tuotteet saadaan vielä verkkokauppaan esille, vaikkei niitä enää voida pitää perinteisen kaupan hyllyillä johtuen uusista tuotteista, jotka ovat tulleet vanhojen tuotteiden tilalle. Innovatiivinen ratkaisu, jolla vähennetään myymättä jäävien tuotteiden määrää kohtalaisen pienin lisäkustannuksin. (NetAnttila)

NetAnttilasta löytyy edelleen tammikuun alussakin Joulupuoti, joka tarjoaa lahjavinkkejä ja muita ideoita joulusesonkiin. Tällainen juhliin perustuva osio on varmasti myyvä mutta ei kuitenkaan niin uusi asia, että se voitaisiin luokitella innovatiiviseksi. Toiseksi se ei ole tammikuun alussa enää ajankohtainen. (NetAnttila)

4.1.3 NetAnttilan kehitysvaihe Kalakota et al. mukaan

Analyysin kohteena olevan verkkokaupan kehitysvaiheen määrittäminen on helppoa. Kalakota et al. (1999) tekemän viisiportaisen jaottelun mukaisesti (ks. kuva 1.), NetAnttila verkkokauppa sijoittuu kolmannelle portaalle, sähköisten transaktioiden kohdalle.

NetAnttila täyttää kaikki Kalakota et al. määrittelemät sähköisten transaktioiden tunnusmerkit. Anttila Oy on lähtenyt etsimään yritykselle uusia asiakkaita verkkokaupan kautta tehostaen samalla omaa jakelukanavaansa. NetAnttilan liiketoiminta tukee yrityksen pääliiketoimintaa, joka on sähköisen kaupan ulkopuolella. NetAnttilan palvelut tuovat asiakkaalle lisäarvoa, joka tukee yrityksen ydinliiketoimintaa. (NetAnttila; Kalakota et al. 1999)

Asiakas saa NetAnttilasta reaaliaikaisia tietoja tilauksistaan ja tältä osin voidaan nähdä NetAnttilan olevan kehittymässä kohti seuraavaa tasoa, sähköistä kauppaa. Kuitenkaan NetAnttilan ja asiakkaan välille ei vielä synny, Kalakota et al. (1999) määritelmän mukaista, selvää sähköisen kaupan määritelmän vaatimaan digitaalista vuorovaikutusta, joka linkittäisi asiakkaan vahvasti kaupan toimitusketjuun. Tilauksen seuraaminen onnistuu sekä ulkoistettuna Postin verkkopalvelun kautta että käyttäjätunnuksilla itse verkkokaupankin kautta. Vuorovaikutus on kuitenkin molemmissa tapauksissa hyvin yksisuuntaista, myyjänpuolelta tulevaa informaation tarjontaa. (NetAnttila; Kalakota et al. 1999)

NetAnttilaa tullaan toivottavasti kehittämään siihen suuntaan, että asiakaspalvelut kehittyvät entisestään ja samalla parempien palveluiden avulla voidaan erottua kilpailijoista. Kilpailijoita on tässä tapauksessa hyvin monta, johtuen NetAnttilan

laajasta tuotevalikoimasta. On esimerkiksi olemassa monia verkkokauppoja, jotka ovat erikoistuneet tuotevalikoiman näkökulmasta vain yhteen NetAnttilan osastoon. Tämän johdosta NetAnttilalla on suuri haaste kehittyä ja kilpailla näitä tahoja vastaan, jotka erikoistumisensa avulla voivat tarjota lisäarvoa asiakkailleen.(NetAnttila)

4.1.4 NetAnttila luottamuksen rakentajana

Teoreettisessa viitekehysessä esitettyjen tutkimuksien mukaan luottamuksen rakentuminen asiakkaan ja verkkokaupan välille mahdollistaa verkkokaupan menestymisen (Salam et al. 2005; Mcknight & Chervany 2001; Mayer et al. 1995). Lause kuulostaa yleistykseltä mutta todennäköistä on se, ettei asiakas osta verkkokaupasta tuotetta jollei asiakkaan ja verkkokaupan välillä ole luottamusta.

NetAnttila nimi luo jo sinällään uskottavuutta, koska Anttila Oy:n tavaratalot ovat olleet markkinoilla pitkään ja brändi on tunnettu ympäri Suomea. Näin ollen Salam et al. (2005) määrittelemät ulkoiset tekijät luottamuksen rakentajina ovat kunnossa.

Yleisesti voidaan todeta, että viimeisinä vuosina internet on kehittynyt entistä toimivammaksi ja käytännöllisemmäksi maailmanlaajuisesti tekijäksi. Useissa verkkokaupoissakin kehitys on näkynyt siinä, että yhä useampi verkkokauppa pyrkii noudattamaan rakenteeltaan hyvin samanlaisia muotoja jotka toistuvat maailmanlaajuisesti. Ihmiset ovat oppineet tuntemaan tietynlaisia verkkokaupamalleja ja luottamaan niihin. NetAnttilan tapaus ei tee poikkeusta. Rakenne noudattelee verkkokauppojen asiakkaille tutuksi tullutta mallia. Verkkokauppa toimii siten, että asiakas kerää virtuaaliseen ostoskoriinsa tuotteita eri sivuilta ja valitsee tämän jälkeen maksutavan. Ohjelma ohjaa asiakkaan askel askeleelta kohti varsinaisen maksun suorittamista. Ostaminen on yksinkertaista ja turvallisen oloista. Tässä on oiva esimerkki siitä kuinka riittävien resurssien avulla on mahdollista ottaa käyttöön järjestelmä, joka todella toimii. (NetAnttila)

Luottamuksen rakentamisessa pyritään hyödyntämään myös K-kortin Plussa-järjestelmää. Plussa-järjestelmän mukana olo luo verkkokaupalle uskottavuutta, koska verkkokauppa on tällöin osana suurempaa maanlaajuista kokonaisuutta. (NetAnttila)

NetAnttila on osa isoa tavarataloketjua. Tämän johdosta on hyvinkin ymmärrettävää, että verkkokaupan herättämät tunteet asiakkaissa ovat verkkokaupan suhteen positiivisia. Asiakas uskoo kauppiaan rehellisyyteen ja hyvyteen. Asiakas ei usko, että verkkokauppa missään tilanteessa pyrkisi rikkomaan lakia, yksityisyyden suojaa, takuita tai huijaamaan asiakasta muutoin. Tällöin teoreettisessa viitekehysessä esiin nostetut uskomuksiin liittyvät tekijät ovat suurelta osaltaan kunnossa (McKnight & Chervavy 2001; ks. Kuva 4.).

Verkkokaupan luomat Info-sivut huokuvat täsmällisyyttä ja osaamista, jonka johdosta asiakkaan luottamus verkkokauppaan vahvistuu. Info-sivujen palautteenanto-osiosta on tehty helppokäyttöinen, jossa pyydetään että asiakas antaisi palautetta. Tällainen itsevarmuus ja halu vuorovaikutukseen asiakkaan kanssa, lisää asiakkaan luottamusta. Myös erilaisiin asiakkaan ongelmiin on olemassa tukipuhelinnumeroita, joiden tehtävät ovat tarkasti eroteltu toisistaan. (NetAnttila)

4.1.5 Yhteenveto NetAnttila

NetAnttila on verkkokauppakokonaisuus, josta huokuu osaaminen ja taustalla olevien resurssien laajuus. NetAnttilan tuotevalikoimat ovat laajat ja maksujärjestelmät sekä tukijärjestelmät vakuuttavat asiakkaan. Verkkokauppaan on panostettu sikäli, että tuotteita on paljon ja kokonaisuus toimii. Ainoa asia, joka verkkokaupasta puuttuu, on erilaisuus muihin verkkokauppoihin verrattuna. Asiakas kyllä oppii luottamaan verkkokauppaan mutta miksi asiakas ei ostaisi haluamaansa tuotetta erikoisliikkeistä, jotka keskittymisellä yhteen asiaan ovat myymiensä tuotteiden asiantuntijoita? Tähän kysymykseen ei ehkä ole yhtä oikeaa vastausta, mutta luotettava ja tunnettu brändi auttaa varmasti NetAnttilaa. (NetAnttila)

4.2 Verkkokauppa.com

Verkkokauppa.com on nimensä mukaisesti yritys, jonka ydinliiketoimintana on verkkokauppa. Verkkokauppa.com voidaan pitää uranuurtajana suomalaisessa verkkokauppatoiminnassa. Se on samalla vanhin ja suurin atk-alan verkkokauppa Suomessa. Listaa voidaan jatkaa vielä siten, että Verkkokauppa.com on Suomen suurin atk-alan jälleenmyyjä. (Verkkokauppa.com) Jotain tämä verkkokauppa on tehnyt oikein, jotta se on saavuttanut nykyisen menestyksensä, mutta mikä on menestymisen salaisuus?

4.2.1 Uudet asiakastarpeet ja niiden huomiointi

Verkkokauppa.com on esimerkki siitä, kuinka löytämällä uudet asiakastarpeet, yritys on kyennyt kasvamaan verkkokaupan suurimmaksi toimijaksi toimialueellaan. Yritys oli niiden ensimmäisten yritysten joukossa, jotka siirsivät atk-tuotteiden myynnin verkkoon Suomessa. Yritys siis tunnisti uuden asiakastarpeen ja teki ratkaisun, jolla se pyrki huomioimaan tämän tarpeen. Verkkokauppa.comin tekemät ratkaisut noudattavat siis Dedhianin (2001) julkaisemia tutkimustuloksia siitä, kuinka menestys syntyy tunnistamalla uudet asiakastarpeet ja vastaamalla niihin. (Verkkokauppa.com)

Erytinen menestystarina on saanut vauhtia muun muassa siitä, että yrityksen tarjoamat tuotteet kiinnostavat sellaisia ihmisiä, joille verkossa toimiminen on luonnollista ja mahdollista. Esimerkkinä tästä ovat yrityksen myymät erilaiset tietokoneet kaikkine oheislaitteineen ja ohjelmineen. Verkkokaupassa on edelleen jaottelu, jonka mukaan erityiskaupan osiossa ovat verkkokaupan tarjoamat kaikki muut paitsi suoraan tietokoneisiin yhdistettävissä olevat tuotteet. (Verkkokauppa.com)

Verkkokauppa.com pyrkii vastaamaan tällä hetkellä muuttuviin asiakastarpeisiin, esimerkiksi laajentamalla tuotevalikoimia jo olemassa olevissa tuoteryhmissä. (Verkkokauppa.com)

4.2.2 Innovatiivinen verkkokauppa.com

Kuinka verkkokauppa.com kykenee olemaan innovatiivinen ja myös hyötymään innovatiivisuudestaan? Mielestäni yksi tällainen ratkaisu on se, että yritys on avannut perinteisiä myyntipisteitä. Yritys on siis verkkokauppa, joka laajentaa fyysisiin liiketiloihin eli lähestyy perinteistä kauppaa. Tällaisen strategian noudattaminen soti nykyistä trendiä vastaan, jossa tavalliset kaupat pyrkivät laajentumaan internetiin. Verkkokauppa.com liikkuu strategisella kentällä jälleen kerran vastavirtaan ja tekee sen onnistuneesti. (Verkkokauppa.com)

Fyysiset myyntipisteet ovat Helsingin Ruoholahdessa ja Tampereen Pirkkalassa. Verkkokauppa.com on siis perustanut ensimmäiset fyysiset liikkeensä kauppakeskittymien läheisyyteen suurissa kaupungeissa. Tämän tyyppinen jalkautuminen ihmisten joukkoon on innovatiivinen teko yritykseltä, joka toimii toimialalla, jossa muut toimijat ovat usein asiakkailleen etäisiä ja tuntemattomia. Perinteisillä myyntipisteillä ja siellä työskentelevillä asiakaspalvelijoilla saavutetaan tunnettavuutta ja luottamusta asiakkaiden ymmärtäessä, ettei yritys halua olla vain kasvoton tavaroiden toimittaja vaan se haluaa antaa asiakkailleen asiakaspalvelua myös muutoin kuin sähköpostin keinoin. (Verkkokauppa.com)

Teoreettisessa viitekehyksessä on esitetty McKnight & Chervany (2001) rakentama malli luottamuksen rakentumisesta sähköisen kaupan asiakassuhteissa. Malli kuvaa edellä mainitun tyyppistä toimintaa yleistermin Web -kauppiaiden interventiot avulla. Näillä toimilla vaikututetaan asiakkaan luottamusperäiseen internetkäyttämiseen, jonka seurauksena syntyy lisääntyviä hankintoja, vuorovaikutuksen parantumista ja pitkäaikaisempia asiakassuhteita. (Verkkokauppa.com)

Verkkokauppa.com on ollut aina innovatiivinen ja tätä kautta menestynyt. Menestymisen todistaa muun muassa se, että yritys kykenee työllistämään noin 200 henkilö, joka on Suomen verkkokauppaliiketoiminnan mittakaavassa suuri määrä. Perinteisten myyntiliikkeiden avaaminen on tapa, jolla verkkokauppa.com pyrkii olemaan jatkossakin innovatiivinen. Verkkokauppa.com voi olla tulevaisuudessakin edelläkävijä, jos yritys kykenee pitämään nykyisen laatutason tuotteissaan ja

tekemään nopeita ratkaisuja muun muassa laajentumisen sekä uusien tuote- ja palvelukokonaisuuksien suhteen. (Verkkokauppa.com)

4.2.3 Verkkokauppa.comin kehitysvaihe Kalakota et al. mukaan

Verkkokauppa.comin kehitysvaiheen arviointi ei ole yksinkertaista. Verkkokauppa.com on, Kalakota et al. (1999) rakentaman luokittelun valossa (ks. Kuva 1.), sekoitus sähköistä kauppaa ja elektronista liiketoimintaa.

Sähköisen kaupan näkökulmasta verkkokaupassa on reaaliaikaista tuoteinformaatiota ja joitakin asiakaskeskeisiä piirteitä. Esimerkiksi tuotteet, joita verkkokauppa.com myy, on eritelty sen mukaan löytyvätkö ne ostohetkellä omasta, maahantuojan vai valmistajan varastosta. Tällä on suurta vaikutusta toimitusaikaan. (Verkkokauppa.com; Kalakota et al. 1999)

Asiakaskeskeisiä piirteitä on vaikeampi löytää, koska verkkokauppa on kohtalaisen ”kolkko” eli tuotteet ovat esillä, ja niistä löytyvät asiakkaan tarvitsemat perustiedot, mutta ainoat todelliset asiakaskeskeiset piirteet esiintyvät yrityksen palvelu-osiossa. Palvelu-osiossa on havaittavissa, että yritys pyrkii erilaisten asiakaspalveluun liittyvien kokonaisuuksien avulla erottumaan kilpailijoistaan. Yritykselle on tärkeää pyrkiä tarjoamaan henkilökohtaista palvelua, mikä ei ole normaalia verkkokaupan alalla. (Verkkokauppa.com)

Verkkokauppa.com lähettää, sähköisen kaupan määritelmän tavoin (ks. s. 11), tietoa asiakkaalle kun tämän tilaama tuote on lähtenyt matkaan ja antaa seurakoodin jonka avulla asiakas voi seurata tilauksensa kulkua postin seurantajärjestelmästä. Asiakas yritetään tällaisella informaation välityksellä pitää tietoisena siitä, missä hänen tilauksensa liikkuu ja kuinka nopeasti se etenee. Tiedon välitysjärjestelmän tarkoituksena on linkittää asiakas tilaamansa tuotteen toimitusketjuun. Asiakas linkittyy tällöin osaksi toimitusta ja oppii luottamaan yritykseen, joka avoimesti kertoo, minkälaisessa vaiheessa asiakkaan tilaus on. Rehellisyys ja avoimuus kasvattavat luottamusta. (Verkkokauppa.com; Kalakota et al. 1999)

Verkkokauppa.com on kehittynyt myös elektronisen liiketoiminnan alueelle (ks. Kuva 1. ja määritelmät Kalakota et al. s. 12). Tästä esimerkkinä on yhteistyökumppani Postin kanssa asiakkaalle luotu mahdollisuus seurata reaaliaikaisesti tilauksensa kulkua yhdistettynä Verkkokauppa.comin omiin reaaliaikaisiin tuotteen kulkuun liittyviin sähköpostitietoihin. Elektronisen liiketoiminnan määritelmään verkkokauppa.com ei kuitenkaan täydellisesti asetu, koska liiketoiminta koostuu uusien fyysisien myymälöiden seurauksena myös perinteisestä kaupasta. Tosin näiden myymälöiden ideana on ensisijaisesti olla noutopisteinä tilatuille tuotteille. (Verkkokauppa.com; Kalakota et al. 1999)

4.2.4 Verkkokauppa.com luottamuksen rakentajana

Verkkokauppa.com on saavuttanut sen mitä teoreettinen keskustelu alleviivaa menestyksen edellytykseksi verkkokaupassa. Yritys on kyennyt luomaan luottamuksen itsensä ja asiakkaan välille. (Salam et al. 2005; Mcknight & Chervany 2001; Mayer et al. 1995) Luottamuksen rakentaminen on onnistunut ydinasiakasryhmän avulla, joka oli ja on edelleen tietokoneita käyttävät atk-tarvikkeita ostavat henkilöt. Toiminnan alussa kyettiin vakuuttamaan verkkokaupasta ja atk-asioista kiinnostuneet henkilöt. Tämän jälkeen arvostuksen saavuttaminen muilta tahoilta on onnistunut muun muassa hyvin toimineen ”puskaradion” avulla. Edellä mainittu tietokanava ei toimi positiivisella tavalla, ellei verkkokauppaan voi luottaa. (Verkkokauppa.com)

Verkkokaupan rakenne noudattelee suurilta linjoiltaan, kuten aikaisemmassa NetAnttilan tapauksessa, verkkokaupoissa tutuksi tullutta mallia. Monien verkkokauppojen samanlaisuus selittyy muun muassa valmiilla verkkokauppa-ohjelmilla, joiden pohja-ratkaisut muistuttavat hyvin paljon toisiaan. Asiakkaan oppiessa tietynlaisen rakenteen, syntyy luottamus järjestelmää kohtaan. Täten samalla rakenteella toimivat verkkokaupat kykenevät rakentamaan asiakkaan luottamusta verkkokauppoihin yleiselläkin tasolla. Eli instituutioihin perustuva luottamus ja Web:n rakenteellinen vakuuttavuus toimivat kuten McKnight & Chervany (2001) laatima malli osoittaa (ks. Kuva 4.). (Verkkokauppa.com; McKnight & Chervany, 2001)

Verkkokauppa.comin taustalla ei ole tunnettua isoa kauppaketjua, joka loisi uskottavuutta liiketoiminnalle. Verkkokauppa.com on itse rakentanut asiakkaiden luottamuksen yritykseen. Aina liiketoiminnan alkaessa epäilijöitä liiketoimintaa kohtaan on, mutta tässä tapauksessa yrityksen myymistä tuotteista kiinnostuneet henkilöt ovat luottaneet verkkokauppaan ja halunneet ostaa atk-tuotteita atk-laitteiden välityksellä. On ollut siis halukkuutta olla verkkokaupan asiakas ja samalla riippuvainen verkkokaupan toimituksista (ks. Kuvat 3 ja 4). (Verkkokauppa.com; McKnight & Chervany, 2001).

Yhteistyö verkkokaupan ja ensimmäisten asiakkaiden välillä on rakentanut pohjan, jonka avulla yritys on voinut kasvattaa toimintaansa ja ottaa suurempia riskejä. Kauppiaan interventiot ovat lisänneet ja lisäävät tälläkin hetkellä asiakkaiden luottamusta yritystä kohtaan. Hyvänä esimerkkinä interventioista on yrityksen suunnalta ilmaistu halukkuus vuorovaikutuksen lisäämiseen asiakkaiden ja yrityksen välillä fyysisiä nouto/myyntipisteitä rakentamalla. (Verkkokauppa.com; McKnight & Chervany, 2001)

4.2.5 Yhteenveto Verkkokauppa.com

Verkkokauppa.comin asiakassegmentissä olevat henkilöt ovat kiinnostuneet tietokoneista ja tekniikasta. Tämän lisäksi Verkkokauppa.com on yritys, joka myy tietokoneita ja niiden oheistuotteita verkossa. Tämän yksinkertaisen oivalluksen siivittämänä Verkkokauppa.com on onnistunut kasvamaan uniikilla tavalla. Tämän hetkiset laajat tuotevalikoimat ja erilaiset asiakaspalvelukonseptit sekä innovatiiviset strategiset ratkaisut tulevaisuuden suhteen, mahdollistavat liiketoiminnan kehittymisen myös jatkossa. Verkkokauppa.com todistaa omalla esimerkillään, että verkkokauppa voi menestyä jos asiakkaat ja tuotteet kohtaavat oikealla tavalla. (Verkkokauppa.com)

4.3 Sport10

Sport10 -urheiluvälinekauppa ei ole maanlaajuinen ketju, eikä sen verkkokauppa ole tämän maan suurimpia. Sport10 -verkkokauppa on analysoinnin kohteena sen takia, että se on erilainen niin lähtökohdiltaan kuin saavutuksiltaan verrattuna edellä analysoituihin verkkokauppoihin. Sport10 on urheiluliike, joka on erikoistunut jääurheilun ja palloilun tuotteisiin. Sillä on myyntipisteet Lahdessa ja Kuopiossa. Verkkokauppansa avulla yritys pyrkii tavoittamaan asiakkaita ympäri Suomea. (Sport10)

4.3.1 Uudet asiakastarpeet ja niiden huomiointi

Suuret urheilukauppaketjut, kuten Intersport ja TopSport, ovat laajentuneet maanlaajuisiksi ketjuiksi, jotka tarjoavat lähes kaikkia mahdollisia liikuntaan liittyviä tuotteita. Näiden suurien ketjujen kilpailuetu perustuu laajaan tuotevalikoimaan, jolla kyetään tyydyttämään mahdollisimman monen asiakkaan tarpeet. TopSport Oy:llä on myös oma verkkokauppansa, josta on mahdollisuus ostaa hyvin moneen eri tarkoitukseen suunnattuja tuotteita. Miksi ihmiset sitten ostaisivat Sport10 tapaisesta muutamaani lajiin erikoistuneesta verkkokaupasta, jonka hinnatkin ovat samaa tasoa kuin suuremmilla kilpailijoillaan? On oltava jonkin uusi asiakastarve (Dedhian 2001). (TopSport, Sport10)

Tässä tapauksessa uusi asiakastarve on erikoistuotteet tietyssä lajissa. Sport10:n tapaiset yritykset pyrkivät kilpailemaan suuria toimijoita vastaan erikoistumalla johonkin urheilulajiin tai muutamiin lajeihin, ja myymällä vain näiden lajien tuotteita laajemmilla valikoimilla suhteessa suuriin kilpailijoihin. Fokusointi kannattaa, jos sen avulla on saavutettavissa kunnioitusta lajin aktiiviharrastajien keskuudessa. Tietyn lajin tuotteita myyvän yrityksen menestyminen on hyvin riippuvainen siitä, saavuttaako se asiantuntemuksellaan arvostusta kohdelajin harrastajien keskuudessa. Tällainen arvostus muodostuu useimmiten henkilökohtaisissa myyntitilanteissa. Samanlaisen arvostuksen hankkiminen verkkokaupassa on erittäin haasteellista.

Näin on myös Sport10 tapauksessa. Yritys on tunnistanut uuden asiakastarpeen ja keskittynyt jääurheiluun sekä pallopeleihin. Perinteisten myyntipisteiden kautta tapahtuva asiantunteva myyntityö parantaa yrityksen arvostusta asiakkaiden keskuudessa. Keskittymällä tiettyihin lajeihin yritys kykenee tarjoamaan myös verkkokauppansa kautta laajan tuotevalikoiman kohdelajeissaan. Näihin tuotteisiin liittyvää asiantuntemusta ei kuitenkaan kyetä välittämään internetin välityksellä ja verkkokauppa ei täten kykene hyödyntämään fokusointistrategian mukanaan tuomia etuja. (Sport10)

4.3.2 Innovatiivisuus

Ainoa Sport10 -verkkokaupassa havaittava innovatiivinen ratkaisu on jääkiekkjoukkue Pelicansin fanituotteita myyvä osio. Yritys on kyennyt yhdistämään yhden asiakassegmenttinsä kiinnostuksen kohteena olevan lajin edustusjoukkueen fanituotteet ja oman liiketoimintansa. Asiakkaiden näkökulmasta tällainen verkkokauppa on uskottava. Syntyy McKnight & Chervany (2001) määrittelemä luottamuksellinen uskomus siihen, että Pelicansin fanituotteita myyvä verkkokauppa on uskottava myös muiden tuotteiden kuin fanituotteiden myyjänä. Tällä innovatiivisella ratkaisulla yritys on kyennyt oman interventionsa avulla luomaan merkittävän osatekijän, joka vaikuttaa positiivisesti asiakkaan ostokäyttäytymiseen. (Sport10; McKnight & Chervany, 2001)

4.3.3 Sport10:n kehitysvaihe Kalakota et al. mukaan

Sport10:n kehitysvaiheen analysointi on selkeää. Kalakota et al. (1999) rakentaman mallin mukaisesti Sport10 voidaan luokitella elektronisten transaktioiden tapaukseksi (ks. Kuva 1.). Sport10 -verkkokauppa on sähköisen kaupankäynnin ensimmäinen todellinen ilmentymä, jossa yrityksen verkkosivuilta on mahdollista tehdä suoria ostoja yrityksen tarjoamista tuotteista. Tässä on kuitenkin kaikki, mitä verkkokauppa kykenee tarjoamaan. Kuten aiemmista analyysin kohteina olleista yrityksistä on käynyt ilmi, kehittyneempiäkin verkkokauppoja on olemassa. (Sport10; Kalakota et al. 1999)

Sport10 pyrkii verkkokaupansa avulla löytämään uusia väyliä uusien asiakkaiden luokse ja samalla tehostamaan jakelukanavansa toimintaa. Verkkokaupan tarkoitus on kuitenkin vain tukea ydinliiketoimintaa ja sen erilaisia ilmentymiä, verkkokaupan tarjoamien erilaisien lisätoimintojen avulla. Eli käytännön tasolla verkkokaupan avulla pyritään lisäämään yrityksen myyntiä mahdollisimman pienin lisäkustannuksin. Verkkokaupan sivuilla annetaan ymmärtää, että verkkokaupasta ei löydy niitä kaikkia tuotteita joita yrityksellä on liikkeissään Lahdessa ja Kuopiossa. Yritys kuitenkin lupaa lisätä verkkokauppaan uusia tuotteita viikoittain. (Sport10; Kalakota et al. 2001)

Sport10 -verkkokauppa on siis yrityksen ydinliiketoimintaa tukeva lisäpalvelu, joka ei ole pitkälle kehitetty asiakkaan kanssa vuorovaikutuksessa oleva palvelukonsepti. Se vain tyydyttää yrityksen erikoistuotteisiin kohdistuvan asiakastarpeen sen ilmentyessä. Verkkokaupassa ei myöskään esiinny liiemmin asiakaskeskeisyyteen liittyviä piirteitä taikka reaaliaikaista tuoteinformaatiota. Esimerkiksi etusivulla mainostettuihin turnausmyymälöihin liittyviä lisätietoja ei löydy tapahtumakohdasta, jossa niiden etusivun mukaan tulisi olla. Tällaisen väärän informaation välittäminen heti etusivulla ei vaikuta yrityksen kannalta positiivisesti asiakkaan tehdessä ostopäätöksiään, koska väärä informaatio vähentää asiakkaan luottamusta verkkokauppiaan rehellisyyteen. (Sport10; McKnight & Chervany, 2001)

4.3.4 Sport10 luottamuksen rakentajana

Asiakkaan tekemään ostopäätökseen vaikuttaa muun muassa se (ks. Kuvat 2., 3., 4), luottaako asiakas verkkokauppiaan rehellisyyteen tai osaamiseen. Sport10 verkkokauppa ei vakuuta asiakasta, joka on tutustunut muihinkin verkkokauppiin. Periaatteessa kaikki on kunnossa mutta se jokin puuttuu. Se jokin on esimerkiksi asiakaspalauteosiot, informaatio siitä kuinka tilatut tuotteet liikkuvat kaupan ja asiakkaan välillä ja kuinka asiakas voi seurata tuotteensa liikkumista tilauksesta tuotteen saapumiseen. (Sport10)

Luottamukseen vaikuttavat ulkoiset tekijät eivät ole kunnossa, sillä yrityksen tunnettavuus rajoittuu niille paikkakunnille joilla yrityksellä on liiketila (Salam et al. 2005). Koska verkkokaupan yhtenä ideana on tavoittaa mahdollisimman moni asiakas, on tunnettavuuden aiheuttamaa vajetta vaikea korjata. Jos yrityksestä

tietämätön henkilö eksyy yrityksen sivuille, jotka eivät vakuuta, ei tämä henkilö todennäköisesti myöskään osta yritykseltä tuotetta. Ulkoiset tekijät eivät siis puolla Sport10 verkkokaupan menestymistä. (Sport10; McKnight & Chervany, 2001; Salam et al. 2005)

Sport10 -verkkokaupan perusosat ovat samat kuin monella muullakin verkkokaupalla, huomioiden kuitenkin puutteet muun muassa jo edellä mainitussa asiakaspalauteosiossa sekä informaatioissa liittyen esimerkiksi toimituksen käytänteisiin. Maksujärjestelmä on samanlainen, luottamusta herättävä, kuin muissakin analyysin kohteena olevissa verkkokaupoissa. Tästäkin huolimatta Sport10 tapauksessa luottamuksellisen asenteen omaavan henkilön luottamus saattaa olla koetuksella. Asiakas ei välttämättä halua olla riippuvainen juuri tämän yrityksen toimituksista, koska yrityksen tarjoamia tuotteita tai ainakin lähes samanlaisia on mahdollista hankkia myös luotettavampien jälleenmyyjien kautta. (Sport10; McKnight & Chervany, 2001)

Sport10 -verkkokaupalle olisi siis tehtävä jotain, jotta asiakkaan ja kaupan välille syntyisi edes jonkinlainen luottamussuhde. Kauppiaan omat interventiot (ks. Kuva 4.) voisivat parantaa vallitsevaa tilannetta. Esimerkiksi kilpailijoita pidemmät takuut tuotteille, maineenluonti asiakkaisiin kohdistuvan vuorovaikutuksen avulla, avoimempi ja ulospäin suuntautuneempi ulkoasu sekä informaationjakaminen voisivat luoda Sport10:stä menestyvän verkkokaupan. Luottamuksen saavuttaminen vaatii kuitenkin resursseja ja niitä tulisi ottaa ydinliiketoiminnan puolelta, uskaltaakohan yrittäjä näin toimia? (Sport10; McKnight & Chervany, 2001)

4.3.5 Yhteenveto Sport10

Sport10:n verkkokauppaliiketoiminta on mielenkiintoisessa tilanteessa. Ulospäin näyttää siltä, että verkkokauppaan sijoitetut resurssit eivät ole olleet riittäviä. Resursseilla ei tässä tapauksessa tarkoiteta pelkkiä rahallisia resursseja vaan myös aikaa ja halua suunnitella verkkokaupasta toimiva konsepti. Verkkokaupan pirteä väritys ja Lahden Pelicansin logo eivät valitettavasti riitä luomaan toimivaa konseptia. Tarvitaan sisältöä ja sellaisia toimia joilla pyritään huomioimaan asiakkaat. Verkkokauppa ei ole pelkkä tavaravälittäjä vaan osa suurempaa

arvonluontikokonaisuutta. Vaikkei verkkokauppias näe asiakastaan, on hänen silti pyrittävä palvelemaan häntä mahdollisimman hyvin.

Innovatiivisille ratkaisuille on aina tilaa. Urheiluvälineiden verkkokaupassa, jossa on matalat katteet, on innovatiivisten ratkaisujen käyttöönottoa mietittävä erittäin tarkasti. Tämä siksi ettei ylimääräisiin rönsyihin ole varaa. Mielestäni pienien urheiluväline jälleenmyyjien olisi syytä harkita verkostoitumisen mukanaan tuomia etuja. Esimerkiksi jos eri tuotteisiin erikoistuneet verkko/perinteiset -kaupat, verkostoituisivat, olisi mahdollista näiden verkostojen kautta tyydyttää asiakkaita laajemmalla alueella ja suuremmin panostuksin. Verkostot voisivat toimia aivan kuten suuret urheiluvälineketjutkin, mutta verkkokauppasovellutuksessa ne olisivat yhdistyneet yhteen verkkokauppaan.

5 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän tutkielman tavoitteena oli löytää tekijöitä, jotka luovat edellytyksiä menestyvälle verkkokaupalle. Tavoite saavutettiin, koska menestystekijöitä löydettiin sekä aikaisemmasta tutkimuksesta että aikaisemman tutkimuksen avulla suoritetusta tutkielman empiirisestä osasta. Verkkokauppojen menestystekijöitä analysoitaessa on ymmärrettävä se, että menestystekijöitä laiminlyötyessä niistä tulee epäonnistumistekijöitä. Jos esimerkiksi verkkokauppaa ei jatkuvasti kehitetä tai asiakasta ei palvella riittävällä vuorovaikutuksella, verkkokauppa ei menesty. Riittävä vuorovaikutustaso on se, jolla suurin osa verkkokaupoista kullakin ajanhetkellä toimii.

Neljän teoreettisen kokonaisuuden perusteella, joiden näkökulmista tutkimuskohteina olleita verkkokauppoja analysoitiin, oli mielenkiintoista tarkastella erityyppisistä lähtökohdista rakennettuja verkkokauppoja. Kuten analyysin kohteina olleista verkkokaupoista havaittiin, on verkkokauppoja rakennettaessa otettu huomioon monia teoreettisessa keskustelussa esiin nostettuja menestymisen kannalta oleellisia tekijöitä. Kuvassa viisi on yhteenveto empiirisen tutkimuksen kohdeyrityksistä teoreettisessa viitekehysessä määriteltujen menestystekijöiden näkökulmasta.

Verkkokauppa	Innovatiivinen	Kehityshaluinen	Kykenee rakentamaan luottamuksen asiakkaaseen	Havaitsee uusia asiakastarpeita
NetAnttila	Ei (poikkeus: löytönurkka)	Keskiverto	Kyllä	Kyllä
Verkkokauppa.com	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Kyllä
Sport10	Ei	Keskiverto	Ei	Kyllä (ei ole vielä vaikuttanut menestykseen)

Kuva 5. Yhteenveto empiirisen tutkimuksen tuloksista.

Jos verkkokaupan takana on jo olemassa oleva vahva brändi tai verkkokauppa itsessään on jo tunnettu, tarvitaan verkkokaupan rakentamiseen vähemmän sellaisia interventioita, joilla pyritään vakuuttamaan asiakas verkkokaupan rehellisyydestä ja toimitusvarmuudesta. Sen sijaan resursseja voidaan siirtää tällaisessa tapauksessa

toisenlaisien ongelmien ratkaisuihin, kuten innovatiivisten vaihtoehtojen suunnitteluun ja toteuttamiseen. Suurien verkkokauppojen tulisivat toimia esimerkkeinä siitä, kuinka heidän kehittämiensä uusien ratkaisujen avulla kyettäisiin palvelemaan asiakkaita entistä paremmin.

Jos verkkokaupalla ei ole takanaan vahvaa brändiä kuten suurta kauppaketjua, tulee sen toiminnassa olla jokin muu vahva ajuri, joka tukee verkkokaupan kehittymistä. Tällaiseksi ajuriksi voidaan esimerkiksi Verkkokauppa.comin tapauksessa nimetä asiakkaan kiinnostus tuotteisiin, joiden avulla verkkokauppa toimii. Yksinkertaistettuna asiakas on halukas ostamaan tuotteen verkkokaupasta, koska Verkkokauppa.com on kiinnostava sen takia, että toiminta perustuu pitkälti atk-laitteiden kehittymiseen.

Verkkokauppa.comin kehitys yli aiemmissa tutkimuksissa esitetyn verkkokauppojen kehitystä kuvaavan mallin (Kalakota et al. 1999), on todiste siitä, että pyrittäessä menestykseen on verkkokaupassa panostettava jatkuvaan toiminnan kehittämiseen. Verkkokauppa.comin tapauksessa verkkokauppa on laajentunut perinteisen kaupan puolelle perustamalla fyysisiä nouto/myyntipisteitä. Olisiko liiketaloudellinen lopputulos sama jos myyntipisteitä omaava yritys perustaisi verkkokaupan? Vastaus: ei olisi. Ydinosaaminen on Verkkokauppa.comin kaltaisissa yrityksissä verkkokaupan puolella. Tällainen ydinosaaminen tuo aina oman vivahteensa myös perinteisen kaupan toimintaan. Erilaisista taustoista syntyneitä ydinosaamista on kilpailijoiden lähes mahdotonta kopioida.

Verkkokaupan perustaminen sen takia, että yritys saisi lisää asiakkaita, on hyvä idea. Mutta jos yritys ei ole valmis panostamaan tarpeeksi resursseja ydinliiketoimintaansa tukevaan verkkokauppatoimintaan syntyy tilanne, jossa verkkokaupasta tulee rasite. Sport10 -verkkokauppaa analysoitaessa huomattiin, ettei verkkokauppa ole niin asiakassuuntautunut kuin esimerkiksi menestynyt Verkkokauppa.com tai vahvan brändin tukema NetAnttila. Asiakkaat ovat kuitenkin niitä, jotka tekevät ostopäätöksiä ja näiden päätöksiä pohjalta yrityksen menestyminen hyvin usein määräytyy. Asiakassuuntautuneisuus on menestymistekijä, jonka laiminlyönti tekee siitä epäonnistumistekijän, jolla on hyvin suuri vaikutus verkkokauppaliiketoiminnassa.

Verkkokauppa voi siis menestyä monesta eri syystä. Ratkaiseva tekijä on kuitenkin asiakas ja hänen mieltymyksensä. Verkkokaupalla tulee olla sellainen tuote, jolla on kiinnostusta asiakkaiden silmissä. Tämä on se lähtökohta, jonka perusteella verkkokauppa voi menestyä. Hyvä tuote on kuitenkin vain alku.

Verkkokaupat toimivat alalla, jossa virheisiin ei ole varaa mutta mahdollisuudet ovat lähes rajattomat. Innovatiiviset, mielenkiintoisia tuotteita myyvät, asiakassuuntautuneet, uudenlaisia asiakastarpeita etsivät ja kehittymishaluiset verkkokaupat menestyvät. Verkkokaupat, jotka laiminlyövät edellä mainittuja menestymisen edellytyksiä, eivät menesty. Tuloksia ei voida kuitenkaan yleistää kaikkiin verkkokauppoihin, koska tilannesidonnaiset tekijät voivat vaikuttaa menestymiseen yllättävilläkin tavoilla.

Tämä tutkimus on herättänyt tutkijassa kiinnostusta uusien tutkimuskysymysten asetteluun. Jatkotutkimuksen ideana olisi tehdä haastatteluihin pohjautuva tutkimus siitä, kuinka verkkokauppoja tulisi kehittää. Haastateltavat olisivat henkilöitä, jotka ovat käyttäneet erilaisten verkkokauppojen palveluita. Tutkimuksen tavoitteena olisi löytää yhteyksiä menestystekijöiden ja asiakkaiden antaminen kehitysehdotusten väliltä. Näitä yhteyksiä on hyödyllistä tutkia, koska tällöin voidaan rajata menestystekijöitä, jotka huomioivat asiakaspreferenssit.

LÄHDELUETTELO

Artikkelit ja kirjat:

Alasuutari, P. 2001. Laadullinen tutkimus, 4. uudistettu painos Jyväskylä, Gummerus Kirjapaino Oy. s. 318

Berryman, K., Harrington, L., Layton-Rodin, D., Rerolle, V. 1998. Electronic commerce: Three emerging strategies. McKinsey Quarterly, Issue 1, p152-160

Chaffey, D. 2002. E-business and E-commerce Management, Edinburgh, Pearson Education Limited. s. 547

Dedhia, N. S. 2001. Notes and comments: E-commerce quality. Total Quality Management. Vol. 12 Issue. 3, p. 397-402

Henderson, R., Cockburn, I. Winter 1994. Measuring competence? Exploring firm effects in pharmaceutical research. Strategic Management Journal. Chichester: Vol. 15; p. 63-84

Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. 2001. Tutki ja Kirjoita, Vantaa, Tummavuoren kirjapaino Oy. s. 430

Kalakota, R., Oliva, R. A., Donath, B. Fall 1999. Move over e-commerce: emerging digital marketplaces promise the next wave of business competition. Marketing Management. Chicago: Vol. 8, Issue. 3; p. 22–32

Karjalainen, N. 2002. Sähköinen liiketoiminta, Porvoo, WS Bookwell Oy. s.122

Koskinen, I., Alasuutari, P., Peltonen, T. 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä, Tampere, Osuuskunta Vastapaino. s. 350

Leskelä, M. 2001. Sähköisen kaupankäynnin aapinen, Tietotekniikan kehittämiskeskus ry. uudistettu painos 1999/2001. Kouvola, Tiekke 46

McKnight, D. H, Chervany, N. L. Winter2001. What Trust Means in E-Commerce Customer Relationship: An Interdisciplinary Conceptual Typology. International Journal of Electronic Commerce, Vol. 6 issue. 2, p. 35-59

Mayer, R. C, Davis, J. H., Schoorman, F.D. 1995. An Integrative Model of the Organizational Trust. Academy of Management Review, Vol. 20, Issue. 3, p. 709-734

Saeed, K. A., Grover, V., Yujong, H. 2005. The Relationship of E-commerce Competence to Customer Value and Firm Performance: An Empirical Investigation. Journal of Management Information Systems, Summer2005, Vol. 22, Issue 1, p. 223-256

Salam, A. F., Lyer, L., Palvia, P., Singh, R. Feb2005. TRUST IN E-COMMERCE. Communications of the ACM, Vol. 48 Issue 2, p. 73-77

Sismeiro, C., Bucklin, R. E. Aug2004. Modeling Purchase Behavior at an E-Commerce Web Site: A Task-Completion Approach. Journal of Marketing Research, Vol. 41 Issue 3, p. 306-323

Slater, S. F., Narver, J. C. Mar/Apr94 Market Orientation, Customer Value, and Superior Performance. Business Horizons, Vol. 37 Issue 2, p. 22-28

Uusitalo, H. 2001. Tiede, tutkimus ja tutkielma, Juva, WS Bookwell Oy. s. 121

Yin, R. K. 2003. Case Study Research: Design and Methods, CA: Sage, Thousand Oaks. s. 253

Verkkolähteet:

Anttila [Anttilan www-sivut] [Viitattu 4.2.2008] Saatavissa:
<http://www.anttila.fi/anttila/historia/index.html>

Internetopas [Internetoppaan www-sivut] [Viitattu 21.2.2008] Saatavissa:
<http://www.internetopas.com/historia/www/>

NetAnttila [NetAnttilan www-sivut] [Viitattu 28.12.2007] Saatavissa:
<http://www.netanttila.com>

Nokia 2004 [Nokian www-sivut] [Viitattu 26.2.2008] Saatavissa:
http://www.nokia.com/NOKIA_COM_1/About_Nokia/Sidebar_Teasers/About_Nokia_Brochure/about_nokia_fin.pdf

Verkkokauppa.com [Verkkokauppa.com www-sivut] [Viitattu 3.1.2008] Saatavissa:
<http://www.verkkokauppa.com/>

Silander, M. 2007. Nettikauppa kasvaa kovaa vauhtia. Talouselämä, (2.2.2007).
[Talouselämän www-sivut] [Viitattu 4.2.2008]
Saatavissa: http://www.talouselama.fi/docview.do?f_id=1108173

Sport10 [Sport10:n www-sivut] [Viitattu 10.1.2008] Saatavissa: <http://www.sport10.fi/>