Lappeenrannan teknillinen yliopisto
Kauppakorkeakoulu
Yrittäjyys ja pk-yrityksen johtaminen

Jyrki Sihvonen

**KILPAILUETU KANSAINVÄLISTYVÄSSÄ MONIKANAVAISESSA DIY-KAUPASSA**

| | |
|---|---|
| Työn ohjaaja ja tarkastaja | Professori Timo Pihkala |
| Työn 2. tarkastaja | Professori Markku Ikävalko |

**TIIVISTELMÄ**


| | |
|---|---|
| Tekijä: | Sihvonen, Jyrki |
| Tutkielman nimi: | Kilpailuetu kansainvälistyvässä monikanavaisessa DIY-kaupassa |
| Tiedekunta: | Kauppakorkeakoulu |
| Pääaine: | Yrittäjyys ja pk-yrityksen johtaminen |
| Vuosi: | 2015 |
| Pro gradu – tutkielma | Lappeenrannan teknillinen yliopisto<br>95 sivua, 18 kuviota ja 15 taulukkoa, 2 liitettä |
| Tarkastajat: | Professori Timo Pihkala ja professori Markku Ikävalko |
| Hakusanat: | Kilpailuetu, monikanavaisuus, arvoketju, arvoinnovaatio, strateginen valinta |



Tämän tapaustutkimuksen tavoitteena oli selvittää esimerkkiyrityksen kilpailuetu ympäristössä, jossa kilpailu kansainvälistyy ja monikanavaistuu. Tutkittava yritys on rautakauppa-alan johtava brändi Suomessa. Yritys on tutkimuksen tekemisen aikana ostettu osaksi toimialan Pohjoismaiden suurinta verkkokauppakonsernia. Kvalitatiivinen tutkimus suoritettiin tapaustutkimuksena, johon kuului osana kvantitatiivinen asiakaskysely. Tutkittavalla yrityksellä on verkkokaupan lisäksi kaksi showroom-tyyppistä myymälää, joten asiakaskysely suoritettiin kahdessa osassa erikseen myymälän ja verkkokaupan osalta.

Tutkimuksen teoriaosuudessa käsiteltiin tärkeimmät kilpailustrategian teoriat alkaen M.E.Porterin kilpailuetuteoriasta päätyen Kimin ja Mauborgnen Sinisen meren strategiaan.

Tutkimuksen tuloksena selvisi, että yrityksellä ei ole selkeätä kilpailuetua. Uuden omistajan myötä on mahdollisuus rakentaa kestävä kilpailuetu. Tutkimustuloksena muodostui myös näkemys, miten yrityksen strategista suunnittelua pitäisi kehittää sekä muodostui ehdotus jatkotutkimukselle. Tutkimuksen pohjalta rakentui malli

monikanavaisen DIY- kaupan arvoketjusta ja kehitysehdotus esimerkkiyrityksen arvoketjun kehittämisestä.

## ABSTRACT


| | |
|---|---|
| Author: | Sihvonen, Jyrki |
| Title: | Competitive advantage in internationalizing multichannel DIY- business |
| Faculty: | LUT, School of Business |
| Master's Programme: | Entrepreneurship and Management of SMEs |
| Year: | 2015 |
| Master's Thesis: | Lappeenranta University of Technology<br>95 pages, 18 figures, 15 tables, 2 appendixes |
| Examiners: | Professor Timo Pihkala and professor Markku Ikävalko |
| Keywords: | Competitive advantage, multichannel retailing, value chain, value innovation, trade-off |



The purpose of this study was to analyze if the case firm has a competitive advantage in internationalizing multichannel business environment. The case firm is the leading brand in e-commerce DIY industry in Finland. During the study process this case study firm has been acquired by the major e-commerce corporation in the Nordic countries. This qualitative case study included a quantitative customer survey. The case firm has two showroom stores and the online store. Therefore the survey was implemented in two sections, one for showroom customers and the other for web shop customers.

The theory part of the study was focused on the most important theories of competitive strategy starting from M. E. Porter's theory of competitive advantage and ending to blue ocean strategy written by Kim and Mauborgne.

Based on the results it can be stated that the case firm does not have a distinct competitive advantage. With the resources of the new owner, sustainable

competitive advantage could be built. As a result of this study, a view of a multichannel value chain was figured and the author has proposed how to develop a new value curve for the case firm.

# ALKUSANAT

Opiskeluni työn ohessa alkoi jo vuonna 2008 sivuaineopintojen parissa ja jatkui, kun pääsin mukaan Kati 11 ryhmään, jonka myötä sain myös pääaineopinnot suoritettua. Opinnot työn ohessa ovat olleet haastavia ajankäytön suhteen, koska työpaikka on vaihtunut pariin kertaan opintojen aikana. Gradun tekeminen työn ohessa osoittautuikin liian haasteelliseksi. Kiitän nykyistä työnantajaani kannustuksesta ja mahdollisuudesta ottaa opintovapaata työn loppuun saattamiseksi. Kiitän myös työn ohjaajaa professori Timo Pihkalaa arvokkaasta ohjauksesta ja palautteesta.

Tärkein tuki tässä projektissa on ollut perheen myötäeläminen ja kärsivällisyys. Erityisesti kiitän rakasta vaimoani Pilviä tuesta ja kannustuksesta elinikäisen haaveeni toteuttamisessa.

Heinolassa 17.5.2015

Jyrki Sihvonen

## SISÄLLYSLUETTELO

1. JOHDANTO ..... 8
1.1. Tutkimuksen tausta ..... 8
1.2. Tutkimuksen tavoite ..... 10
2. TUTKIMUSMENETELMÄT ..... 12
2.1. Laadullinen tutkimus ..... 12
2.2. Tapaustutkimus ..... 13
2.3. Triangulaatio ..... 14
2.4. Kyselytutkimuksen toteuttaminen verkkokyselynä ..... 15
2.5. Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti ..... 16
3. TUTKIELMAN TEOREETTISET LÄHTÖKOHDAT ..... 17
3.1. Kilpailuetu käsitteenä ..... 17
3.2. Kilpailun perusstrategiat ..... 20
3.2.1. Kustannusjohtajuus ..... 21
3.2.2. Differointi ..... 23
3.2.3. Differoinnin ja ostokriteerien selvittämisen vaiheet ..... 26
3.2.4. Differoinnilla saavutetun edun pysyvyys ..... 28
3.2.5. Differoinnin riskit ..... 29
3.2.6. Keskittyminen ..... 30
3.2.7. Resurssiperustainen strategia ja pysyvä kilpailuetu ..... 31
3.2.9. Useamman kuin yhden strategian toteuttaminen ..... 33
3.3. Arvoketjuanalyysi ..... 34
3.4. Arvoverstas (value shop) ja palveluliiketoiminnan arvoketju (service value chain) ..... 37
3.5. Arvoverkko ..... 39
3.5.1. Kilpailuetu arvoverkossa ..... 41
3.6. Perinteisen arvoketjun ja palveluarvoketjun yhdistäminen ..... 41
3.7. Sinisen meren strategia ja arvoinnovaatio ..... 43
3.7.1. Arvoinnovaatioanalyysi ..... 46
3.8. Arvoverkko ja peliteoria ..... 47
3.8.1. Pelaajien määritelmät ..... 49
3.8.2. Arvoverkon symmetria ..... 50
3.9. Internet ja arvoketju ..... 50
4. ANALYYSI KILPAILUEDUN ARVIOIMISTA VARTEN ..... 52
4.1. Strateginen vertailu - onko kilpailuetua? ..... 53
4.2. Monikanavaisen DIY-kaupan arvoketju ..... 56
4.3. Asiakastyytyväisyystutkimus apuna arvoketjuanalyysissa ..... 59

4.3.1 Myymälätutkimus ..... 60
4.3.2. Verkkokauppatutkimus ..... 65
4.3.3. Differointi kilpailuedun pohjana ..... 70
4.3.4. Kustannustehokkuus kilpailuedun pohjana ..... 71
4.3.5. Fokusointistrategian mahdollisuus kilpailuedun rakentamisessa ..... 73
4.3.6. Netraudan resurssiperusteinen pysyvä kilpailuetu ..... 73
4.3.7. Arvoverkkoanalyysi peliteorian mukaan ..... 74
5. JOHTOPÄÄTÖKSET ..... 75
6. JATKOTUTKIMUS ..... 78
7. YHTEENVETO ..... 86
LÄHDELUETTELO ..... 88
Kirjallisuus ..... 88
Tieteelliset artikkelit ..... 89
Internet- lähteet ..... 91
Tutkimukset ..... 95
LIITTEET ..... 95
Liite 1. Netraudan asiakaskysely yhteenvetoraportti myymälä ..... 95
Liite 2. Netraudan asiakaskysely yhteenvetoraportti verkkokauppa ..... 95

# 1. JOHDANTO

## 1.1. Tutkimuksen tausta

Vähittäiskaupan siirtyminen tapahtuvaksi internetin välityksellä on ollut kasvava trendi viimeisen kahden vuosikymmenen aikana. Ensimmäisiä toimialoja, joissa kauppaa on merkittävässä määrin tehty internetin välityksellä, ovat olleet kirja- ja äänilevykauppa. Internetin välityksellä tapahtuvan kaupan (myöhemmin tekstissä nimellä nettikauppa) pioneerina pidetään Amazon.com yritystä.

Amazon on perustettu vuonna 1994 ja on aloittanut kaupan internetin välityksellä vuonna 1995. Yrityksen liikevaihto on kehittynyt ensimmäisen toimintaviikon 684 dollarista vuoden 2013 74,5 miljardiin dollariin. Amazon on tänä päivänä USA:n 500 suurimman yrityksen joukossa, mutta toiminnan tulos ennen veroja oli vuonna 2013 ainoastaan 504 miljoonaa dollaria (Amazon, 2014). Amazon aloitti toimintansa kirjakauppiaana, mutta jo vuoden 1998 pörssiin listautumisen jälkeen on yritys aloittanut kaupankäynnin myös muilla toimialoilla. Samana vuonna 1998 Amazon.com aloitti myös kansainvälistymisen avaamalla kaupan Iso-Britanniassa.

Ensimmäisen kerran Amazon.com teki positiivisen nettotuloksen vuonna 2002 (Dignan, 2002). Amazon saavutti nopeasti kilpailuedun päätoimialallaan kirjakaupassa rakentamalla yli 3 miljoonan teoksen valikoiman. Tämän valikoiman avulla sillä oli kilpailuetu kaikkiin kivijalkakauppoihin verrattuna. Laajan valikoiman lisäksi Amazonin kilpailuetu on perustunut jo heti alkuvaiheiden jälkeen kuluttajien tekemiin tuotearvosteluihin, jotka ovat muodostuneet varsinkin kirjakaupassa merkittäväksi. Myöhempinä vuosina Amazon on rakentanut varastoja, joiden avulla on pystynyt tarjoamaan nopeat toimitukset. Nopean toimituksen tuotteilla Amazon kattaa nopeasti kiertävien tuotteiden kysynnän ja ”pitkän hännän”-tuotteet (Anderson 2006, 60) myydään kumppaneiden avulla Amazon Marketplace -sivuilla (Amazon, 2014).

Verkkokauppa on ollut viime vuosina kovassa kasvussa. Vuodesta 2010 vuoteen 2013 verkkokauppa on kasvanut Suomessa 1,6 miljardia euroa, eli kehitys kolmessa vuodessa on ollut 18 %. Tavarakaupan arvo on ollut v. 2013 4,4 miljardia euroa, josta vähittäiskaupan osuus on 3,4 miljardia euroa. Suurin tuoteryhmä verkkokaupassa on ollut matkailun jälkeen viihde-elektroniikka ja tietokonekauppa, jonka osuus koko 10,5 miljardin kaupan arvosta on 10 % (Kaupan liitto, 2014).

Suomessa suosituin nettikaupan toimija on ollut Verkkokauppa.com. Verkkokauppa.com Oyj:n liikevaihto kasvoi vuonna 2013 6 % verrattuna edelliseen vuoteen ja oli 238 miljoonaa euroa (Verkkokauppa.com 2014). Myös useimmat kivijalkaketjut ovat avanneet omat nettikauppansa ja saaneet myyntiä vaihtelevalla menestyksellä. Yksi hyvin menestyneistä yrityksistä on ollut Gigantti, jonka myynti on kehittynyt todella hyvin. Vuoden 2009 tappiollisesta tuloksesta ja reilun 252 miljoonan euron myynnistä muutos vuoden 2014 461 miljoonan euron myyntiin ja 14,4 miljoonan euron tulokseen on vähittäiskaupassa poikkeuksellinen (Asiakastieto 2014). Gigantin tarkkoja nettikaupan myyntilukuja ei ole saatavissa, kuten ei myöskään Verkkokauppa.comin vastaavia lukuja.

Tutkittava yritys Netrauta Finland Oy on tällä hetkellä Suomen johtava puutarhan, sisustamisen ja rakentamisen verkkokauppa. Liikevaihto vuonna 2013 ylitti 15,4 miljoonaa euroa. Liikevaihdon kasvu on ollut alan keskimääräistä kasvua merkittävästi suurempi. Vuonna 2012 liikevaihto oli 12,1 miljoonaa, v.2011 7,2 miljoonaa ja vuonna 2010 4,5 miljoonaa euroa (Asiakastieto 2015). Liikevaihdon vuotuinen kasvu on ollut keskimäärin yli 50 % vuodessa. Netrauta on toiminut lähes alusta alkaen monikanavaisesti. Netraudan verkkokauppa on avattu vuonna 2006 helmikuussa ja myymälä saman vuoden lokakuussa Ideaparkissa. V. 2011 syyskuussa Netrauta avasi toisen showroom-tyyppisen myymälän Vantaan Tammistoon. Tämän avauksen myötä kivijalkakauppa ja nettimyynti kasvoivat Netraudassa pääkaupunkiseudulla ja pikku hiljaa pääkaupunkiseudulta tulevien asiakkaiden osuus myynnistä kasvoi lähes 50 %:iin myynnistä.

Monikanavainen malli on ollut myös Verkkokauppa.comin menestyksen takana ainakin toimitusjohtaja Samuli Seppälän mukaan: ”Takana on hieno kasvuvuosi ja nyt on aika hakea rohkeasti kasvua myös vuodelle 2014 alhaisten kulujen ja skaalautuvan monikanavaisen liiketoimintamallin avulla sekä kaupan verkkoon siirtymisen vauhdittamana." (Verkkokauppa.com 2014).

Netraudan strategisena tavoitteena on ollut kasvattaa liikevaihto 30 miljoonaan euroa v. 2015 loppuun mennessä. Kasvua on tähän mennessä saatu aikaiseksi lisäämällä kivijalkakauppaa laajentamalla myyntinäyttelyä Tammistossa sekä lisäämällä uusia tuoteryhmiä ja toimittajia kaupan valikoimiin. Kasvutavoitetta ei tulla saavuttamaan pelkästään em. toimenpiteillä, joten kansainvälistyminen on otettu mukaan suunnitelmissa mahdollisena uutena osana yrityksen kasvustrategiaa. Uuden omistajan myötä strategiset tavoitteet tulevat todennäköisesti muuttumaan.

## 1.2. Tutkimuksen tavoite

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää mikä on esimerkkiyrityksen kilpailuetu toimialallaan kansainvälistyvässä monikanavaisessa puutarhan, sisustamisen ja rakentamisen alan vähittäiskaupassa, jota kutsutaan tässä yhteydessä DIY-kaupaksi. DIY- nimitys tulee englannin kielen sanonnasta ”do-it- yourself”, tee-se-itse. Kansainvälisesti toimialaa kutsutaan DIY-kaupaksi. Suomessa nimitys on hiukan tuntemattomampi. Toimialasta käytetään vielä yleisesti vanhahtavaa nimitystä rautakauppa. Suomessa alan yhdistys on Rasi ry., jonka jäseniä ovat rauta-, rakennus- ja sisustustarvikekaupan alalla toimivat yhteisöt ja elinkeinonharjoittajat. (Rasi, 2015). Vuodesta 2013 alkaen yhdistyksen jäseniä ovat olleet myös pelkästään nettikauppaa tekevä Taloon yhtiöt Oy ja monikanavaisesti toimiva Netrauta Finland Oy. Koko toimialan myynti vuonna 2013 oli Suomessa 4,02 miljardia euroa. Myynti väheni edelliseen vuoteen verrattuna 3,5 %. Suurimmaksi osaksi tai kokonaan nettikaupassa toimivien Netraudan ja Taloon yhtiöiden yhteenlaskettu liikevaihto kasvoi vuonna 2013 42 %. Tästä voidaan päätellä, että nettikauppa tai monikanavainen kauppa DIY-kaupan toimialalla on myös kasvussa.

Alun perin tutkimuksen lähtökohtana oli selvittää kansainvälistyvää nettikauppaa DIY-kaupan alalla esimerkkiyrityksen kansainvälistymishankkeeseen liittyvän päätöksenteon tueksi. Kansainvälistymishanke eteni kuitenkin nopeasti konkreettisiin toimenpiteisiin, joten päädyttiin täydentävään tutkimukseen liittyen yrityksen kilpailuetuun. Netraudan kansainvälistymishanke konkretisoitui 8.10.2014 julkaistuun yhdistymiseen ruotsalaisen Bygghemman kanssa (Yle 2014). Bygghemma Group osti Netrauta Finland Oy:n koko osakekannan. Netraudan omistuksen siirtyessä Bygghemma Group konsernille Taloon yhtiöt Oy:stä tuli Netraudan sisaryritys. Yrityskaupan rahoitti ruotsalainen Nordstjernan AB ja myöhemmin marraskuussa 2014 julkistettiin suurempi yrityskauppa, jossa Nordstjernan AB osti 88 % Bygghemmasta. Yrityksen johto jäi Bygghemma AB:n vähemmistöosakkaaksi 12 % osuudella (Nordstjernan 2014). Tässä uudessa tilanteessa tutkimusta voidaan hyödyntää esimerkiksi Suomessa toimivien tytäryhtiöiden kilpailustrategian määrittämisessä.

Vähittäiskaupassa on selkeästi nähtävissä trendi kaupan muutoksesta. Päivittäistavarakaupassa englantilainen Tesco kauppaketju on ollut pioneeri siirtymisessä monikanavaisuuteen. Tescon verkkokauppa teki voittoa jo vuonna 2002. Tescossa verkkokauppa on alkanut päivittäistavarakaupasta ja sen jälkeen alkanut tehdä myös erikoistavarakauppaa netissä. Suuri osa erikoistavarakaupasta siirtyy lähivuosina tai on jo siirtynyt internetin välityksellä tapahtuvaksi (Kivilahti, 2012).

Suomessa kaikki suurimmat erikoistavarakaupan ketjut ja hypermarket-ketjut ovat avanneet omat nettikauppansa. DIY-kaupassa johtavat ketjut ovat avanneet omat verkkokauppansa. DIY-kaupassa on kehitys monikanavaisuuteen ollut hitaampaa kuin erikoistavarakaupassa muuten. Esimerkiksi TNS-Gallupin Tutustu-Osta-Käytä- tutkimuksen mukaan nettiä käytetään entistä enemmän tuotteisiin tutustumisessa ja myös nettikauppa kasvaa koko ajan (Roponen, 2010). Tästä johtuen tutkimuksessa otetaan huomioon myös perinteinen kivijalkakauppa, joka kehittyy monikanavaiseen suuntaan.

Kilpailija-analyysiin otetaan mukaan myös tähän saakka pitkään kivijalkakaupassa toimineita yrityksiä, jotka ovat avanneet omat nettikauppansa. Postnord Logisticsin teettämän Verkkokauppa Pohjoismaissa 2014 raportin mukaan omnichannel eli digitaalisten ja fyysisten kanavien yhdistelmä tulee olemaan entistä merkittävämpi arvioitaessa verkkokaupan kehitystä tulevaisuudessa (Postnord 2014).

Kun yrityksen mahdollinen kilpailuetu on selvitetty, pyritään selvittämään pystytäänkö kilpailuedusta rakentamaan pysyvä kilpailuetu ja vielä tarkentaen mitkä arvoketjun tekijät ovat sellaisia, joista on mahdollista rakentaa pysyvä kilpailuetu kansainvälistyvässä DIY- kaupassa. Lisäksi tutkimuksen myötä odotetaan syntyvän uusia ajatuksia tutkittavan yrityksen arvoketjun uudistamiseksi. Ennakko-odotus tutkimukselle oli, että yrityksellä saattaa olla kilpailuetu nykyisessä kilpailutilanteessa, mutta kilpailuetu ei ole kestävää laatua kansainvälisessä kiristyvässä kilpailussa.

# 2. TUTKIMUSMENETELMÄT

## 2.1. Laadullinen tutkimus

Tutkimus suoritetaan laadullisena tutkimuksena, jossa lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen ja pyritään tutkimaan kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti (Hirsjärvi & al. 2009, 161).

Tämän laadullisen tutkimuksen johtoajatuksena on ollut selventää tutkittavan yrityksen kilpailuetua ja monikanavaisuuden merkitystä kilpailuedun rakentamisessa. Laadullisen tutkimuksen tehtävä on Pitkärannan mukaan lisätä ymmärrystä, mahdollistaa erilaisia tulkintoja, mallintaa asioita ja antaa erilaisia merkityksiä (Pitkäranta 2010, 12).

Yhteistä kvalitatiivisille tutkimuksille on refleksiivisyys, jolloin tutkimuksen tekijä osallistuu tiedon tuottamiseen (Eriksson & Kovalainen 2008, 30).

## 2.2. Tapaustutkimus

Parhaiten ongelman tutkimiseen tutkimusmenetelmänä soveltuu tapaustutkimus eli case-tutkimus. Tapaustutkimuksessa olisi hyvä olla käytössä useita eri lähteitä, ei vain yhtä aineistoa. Jos eri menetelmät tuottavat saman tuloksen, voidaan tutkimuksen tuloksiin luottaa paremmin. Lisäksi tapaustutkimuksen tulisi sisältää tietokanta, jossa ovat dokumentit, taulukot ja kentältä kerätyt kertomukset, sekä raportti, joka koostuu tutkijan tuottamasta aineksesta (Koskinen et al. 2005, Yin 2014 118–130). Yinin (2014, 143–170) mukaan tapaustutkimukseen voidaan soveltaa viittä erilaista analyyttista tekniikkaa, jotka ovat mallin vertailu, selityksen rakentaminen, aikasarja analyysi, logiikka malli ja cross-case synteesi. Näistä tekniikoista valittiin ensimmäinen, joka perustuu mallin vertailuun, jossa empiiristä tutkimusaineistoa verrataan olemassa olevan teoriaan.

Tämän tyyppiseen tutkimukseen soveltuu hyvin myös se että, laadullisen tutkimuksen apuna käytetään kvantitatiivista kyselytutkimusta, jossa on lisäksi avoin kysymys yrityksen toiminnan kehittämiseksi.

Tutkimuksen tekijä on ollut osana tutkittavan organisaation toimintaa n. 3,5 vuoden ajan ja havainnointia tutkimusta varten on tehty v. 2013 alkaen. Tutkimusaineistona hyödynnetään tutkittavan yrityksen vuosina 2013–2014 teettämiä tutkimuksia. Tutkimuksen tekijä on ollut mukana työryhmissä, joissa on määritetty tutkittavat asiat. Lisäksi tutkimuksen aineistona hyödynnetään internetistä löytyviä ja muita käytettävissä olevia valmiita tutkimuksia.

Mahdollista kansainvälistymistä varten tutkittava yritys on yhteistyössä Finpron kanssa suorittanut haastattelututkimuksen Ruotsin DIY-markkinassa toimivien tavarantoimittajien keskuudessa. Samassa yhteydessä on selvitetty tietoja Ruotsin markkinassa toimivista yrityksistä eri lähteiden avulla. Tutkimuksen pohjalta Finpro esitti kolme eri vaihtoehtoa kansainvälistymisen aloittamiseksi Ruotsissa.

Finpron vetämän tutkimuksen lisäksi kansainvälistymishanketta varten tutkittavassa yrityksessä tehtiin strateginen vertailu Ruotsin markkinassa toimivista yrityksissä. Ruotsin markkinassa toimivista yrityksistä vertailussa olivat mukana Bygghemma, Skånska Byggvaror, Smarthem, Badshop, VVSochBad sekä Hemvaruhuset. Vertailussa kotimaisena verrokkiyrityksenä oli mukana Taloon.com. Strategisessa vertailussa verrattiin pitkän arvoketjun tekijöitä, jotka oli jaettu viiteen eri luokkaan tuotteet ja tuoteryhmät, tavarantoimittajat, verkkokauppa, markkinointi, sekä strateginen yhteensopivuus yritysjärjestelyn kannalta. Taloon.comin osalta ei viimeistä tekijää arvioitu. Tutkittavan yrityksen hallituksesta ja johtoryhmästä muodostettu ryhmä suoritti arvioinnin siten, että kutakin toimintoryhmää arvioi kyseisen alan asiantuntija. Näin jokaisen eri luokan tekijöitä arvioivat eri henkilöt.

## 2.3. Triangulaatio

Triangulaatiolla tarkoitetaan erilaisten aineistojen, teorioiden ja/ tai menetelmien käyttöä samassa tutkimuksessa. Triangulaation käyttöä voidaan perustella sillä, että yksittäisellä tutkimusmenetelmällä ei ole mahdollista saada riittävän hyvää kokonaiskuvaa tutkimuskohteesta (Eskola & Suoranta 1998, 69).

Jo prosessin alkuvaiheessa selvisi, että tavarantoimittajien haastattelujen ja johdon sekä yrityksen aikaisempien omistajien analyysin lisäksi tarvitaan tietoa asiakasnäkökulmasta, jotta saadaan käsitys, mitkä arvoketjun toiminnoista ovat tärkeitä asiakkaille ja miten yrityksen toimintaa arvostetaan verrattuna perinteiseen rautakauppaan. Yrityksen johdon näkökulmasta oli tärkeätä tietää myös ovatko asiakkaat ylipäätänsä tyytyväisiä yrityksen toimintaan. Tärkeä odotus tutkimukselle oli selvittää showroom- konseptin merkitys asiakkaiden näkökulmasta. Tätä taustaa vasten päädyttiin yhteistyössä Netraudan johdon kanssa tekemään kyselytutkimus.

Kyselytutkimus on survey-tutkimuksen keskeisin muoto. Termi survey, joka tulee englannin kielestä, tarkoittaa kyselyn, haastattelun tai havainnoinnin muotoa, jossa

aineistoa kerätään määrämuotoisesti ja kohdehenkilöt muodostavat otoksen tai näytteen tietystä perusjoukosta (Hirsjärvi & al. 2004, 182).

Koska tutkimuksen kvantitatiivinen osuus on osa kvalitatiivista tutkimusta, ei tehty tarkempaa tilastollista analyysia. Alasuutarin mukaan kvantitatiivisen osuuden voi tulkita löyhemminkin ja tulkita avustavana taulukointina tilastollisen analyysin sijaan (Alasuutari 1999, 199–214). Havaintoja taulukoimalla on mahdollista saada aineistosta hyvä kokonaiskuva. Taulukoinnin avulla saadaan lähtökohta ja laajemmat puitteet laadulliselle tulkinnalle (Koskinen & al. 2005, 249). Tutkimuksen aikana muodostui myös aineistotriangulaatiota, jossa erilaisia aineistoja yhdistetään keskenään (Eskola & Suoranta 1998, 69): Netraudan verkkokaupan ja myymälän asiakasmääriä verrattiin Suomen asukkaiden maantieteelliseen sijaintiin postinumeroalueittain. Aineistotriangulaatiota lisäksi tutkimuksessa syntyi myös menetelmätriangulaatiota juuri kyselytutkimuksen ansiosta. Teoriatriangulaatiota syntyi, kun tutkimusta täydennettiin Porterin kilpailuetuteoriaa täydentävillä teorioilla.

## 2.4. Kyselytutkimuksen toteuttaminen verkkokyselynä

Netraudan kaupasta ostaneille asiakkaille tehtiin kyselytutkimus maaliskuussa 2014. Kysely lähetettiin sähköpostilla ja vastaaminen tapahtui verkossa. Verkkokaupan asiakaskyselyyn saatiin 1143 vastausta ja myymälässä ostoja tehneistä kyselyyn vastasi 594. Kyselytutkimuksilla pyrittiin selvittämään, minkälainen Netraudan asiakasprofiili on ja minkälaisena Netraudan palvelu koetaan kilpailijoihin verrattuna. Lisäksi pyrittiin selvittämään, miten asiakkaat kokevat monikanavaisen ostamisen ja onko Netraudan showroomin kautta tehtävästä kaupasta muotoutunut Netraudalle kilpailuetu.

Viimeistä avointa kysymystä lukuun ottamatta kysymykset olivat monivalintakysymyksiä. Kysymykset demografisista tekijöistä ja muut vastaajiin liittyvät taustatiedot kartoitettiin vaihtelevalla määrällä monivalintavastauksia. Muut kysymykset liittyen Netraudan palveluun ja valikoimaan toteutettiin monivalintakysymyksinä, joissa asteikko oli joko 1:stä 5:een tai 1:stä 7:ään. Sekä

verkkokauppa-, että myymäläkyselyssä oli viimeisenä avoin kohta, jossa oli mahdollista antaa palautetta Netraudan toiminnasta.

Avoimen kysymyksen vastausten osalta päädyttiin laadulliseen käsittelytapaan. Eskolan ja Suorannan mukaan aineiston ryhmittely tyypeiksi on toinen vaihtoehto teemoittelun ohella teksti- tai tarinajoukon lajitteluun (Eskola & Suoranta 1998, 182). Vastaukset tyypiteltiin arvoketjun toimintojen ja niiden esiintymistiheyden mukaisesti. Vastaukset tyypiteltiin myös positiivisiin ja negatiivisiin palautteen sävyn mukaan, jotta saataisiin selville, miten hyvin arvoketjun toiminnoissa on onnistuttu. Lisäksi tyypittelyssä huomioitiin myös tärkeimmät käyttö- ja viestintäkriteerit erillisinä luokkina.

## 2.5. Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä ei voida arvioida samalla tavalla kuin kvantitatiivisen tutkimuksen ja kysymys luotettavuudesta muodostuu eri tavalla käytettävien menetelmien välillä (Eskola & Suoranta 1998, 209). Reliaabelius tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta. Validius tarkoittaa tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä mitä on tarkoituskin mitata (Hirsjärvi & al. 2004, 216). Tämän tutkimuksen kvantitatiivinen osuus on helposti toistettavissa, joten reliaabelius siltä osin on helposti todistettavissa. Toisaalta tutkimuksen kvalitatiivinen osuus on pitkälti riippuvainen tutkijan ratkaisuista. Tutkimus on prosessina uniikki ja olosuhteiden muutoksista johtuen mahdotonta toteuttaa samanlaisena. Tätä problematiikkaa on yritetty ratkaista ehdotuksessa jatkotutkimukseksi. Määrämuotoinen arviointi ja prosessi keventävät tutkijan roolia tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä arvioitaessa.

Yin on rakentanut mallin tapaustutkimuksen validiteetin ja reliabiliteetin testaamiseksi. Validiteetin testaamisessa pitäisi käydä lävitse rakenteen pätevyys, sisällön pätevyys, ulkoinen pätevyys. Luotettavuuden mittaaminen taas onnistuu arvioimalla toistettavuutta. Rakenteen pätevyyttä pitäisi kehittää huomioimalla useita todistelähteitä, kehittää todisteketju ja antaa tärkeimpien tietolähteiden tarkistaa tapaustutkimuksen raportti (Yin 2014, 45–49). Sisällön validiteettia on

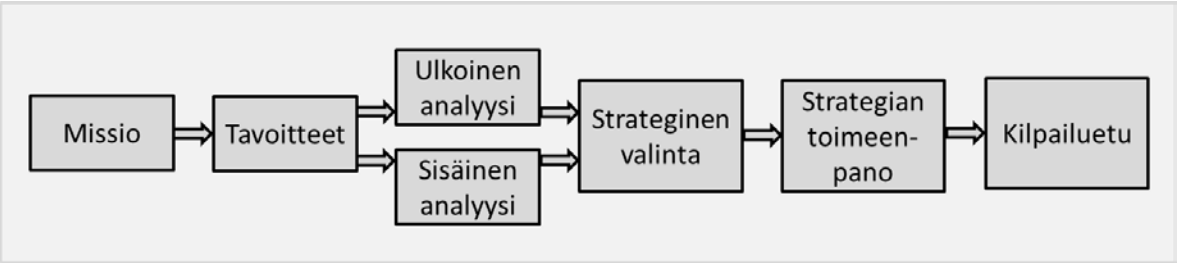
parannettu vertaamalla tuloksia teoriaan ja sitä kautta saatu varmistusta johtopäätöksille. Netrautaan liittyvät tiedot on tarkistettu tutkimuksen tilaajan toimesta.

# 3. TUTKIELMAN TEOREETTISET LÄHTÖKOHDAT

## 3.1. Kilpailuetu käsitteenä

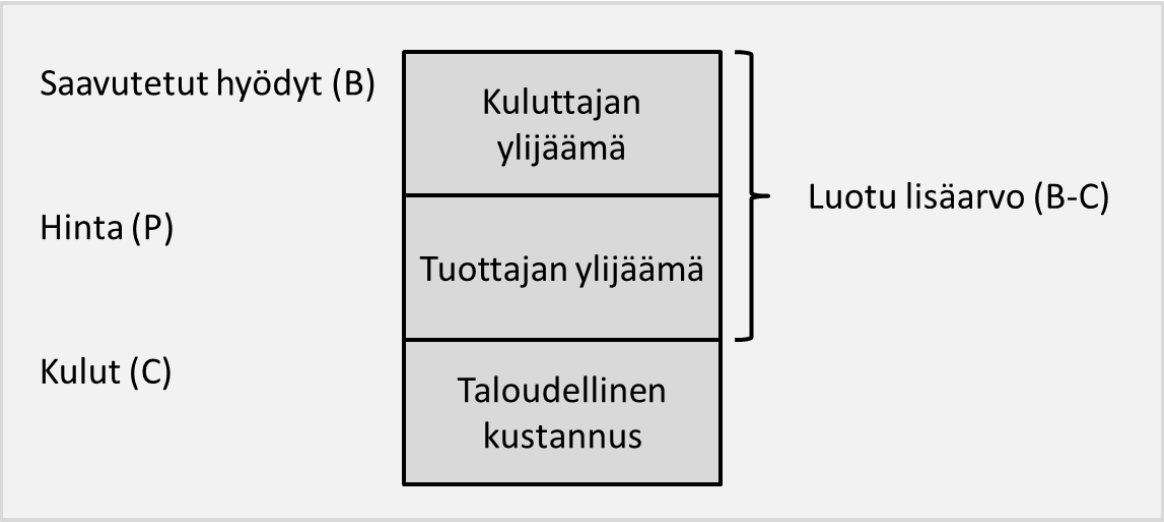
Kilpailuetu käsitteen Michael E. Porter toi tunnetuksi 1980-luvun alkupuolella artikkeleissaan ja vuonna 1985 kirjassaan Kilpailuetu. Hänen mukaansa kilpailuetu on markkinoilla menestyvän yrityksen menestyksen ydin (Porter 1985, 9). Yrityksen kilpailuedun hahmottaminen on merkittävä osa kilpailustrategian luomisessa. Kilpailustrategian tarkoitus on löytää hyvä suotuisa kilpailuasema toimialalla. Kilpailustrategian valinnassa tulee ottaa huomioon toimialan houkuttelevuus ja yrityksen kilpailuasema toimialalla (Porter 1985, 13).

Hyvä strategia tuottaa kilpailuetuja ja kilpailuetu syntyy, kun yritys valitsee oikean strategian:



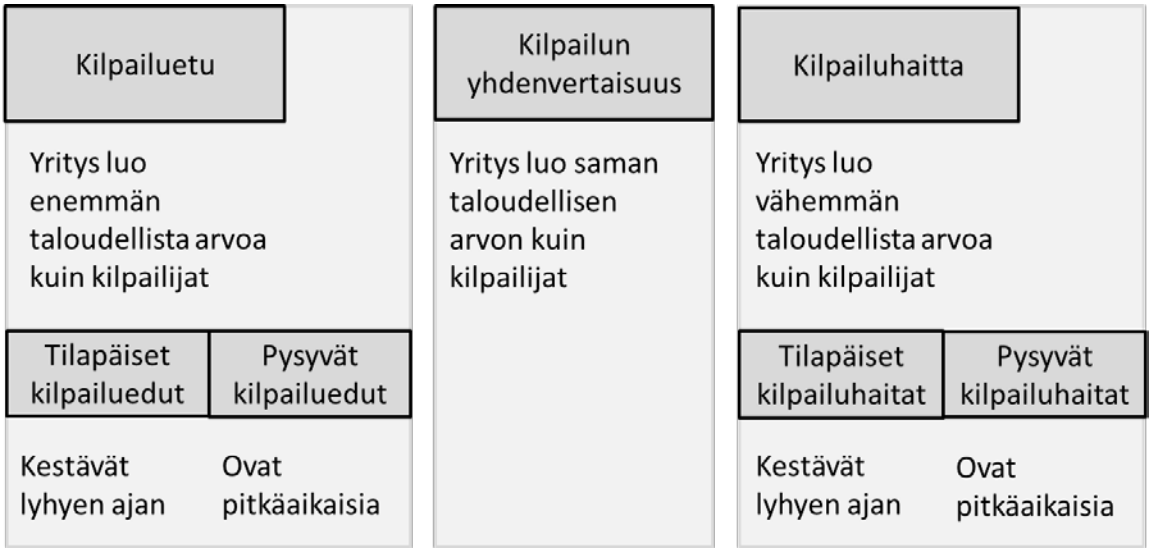

Kuvio 1. Strategisen johtamisen prosessi (Barney & Hesterly 2008, 5).

Yrityksellä on kilpailuetu silloin, kun se pystyy luomaan enemmän taloudellista arvoa kuin keskimääräinen toimialan kilpailija (Barney & Peteraf 2003, 314). Barneyn ja Peterafin määritelmä on linjassa Porterin teorian kanssa. Yhtälailla Porterin teoriaa täydentää myös tarkennus taloudellisesta arvosta. Yrityksen luoma taloudellinen arvo on tavaran tai palvelun tuottamisessa ostajien saavuttaman edun ja yrityksen taloudellisen kustannuksen välinen erotus.



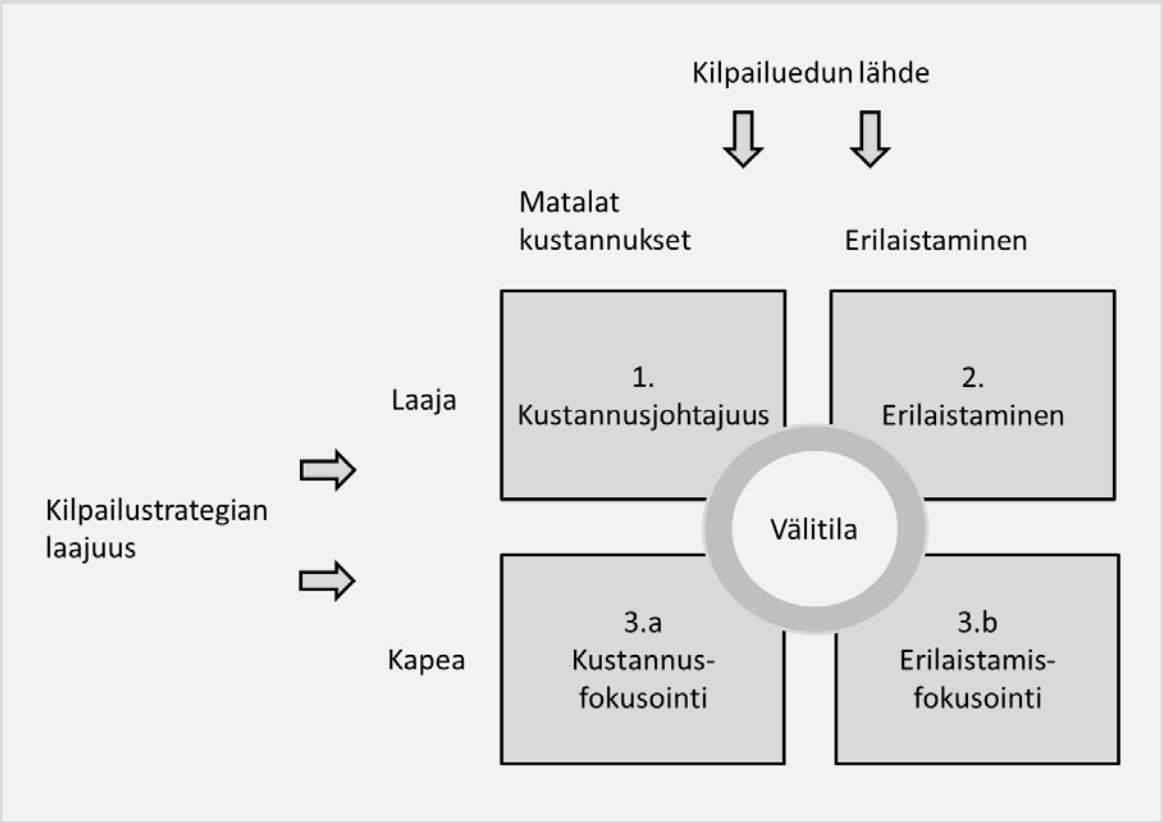

Kuvio 2. Hinnat kuvaavat luotua lisäarvoa (Barney & Peteraf 2003, 314).

Yrityksen kilpailuetu voi olla tilapäinen tai pysyvä. Tilapäinen kilpailuetu voi jatkua lyhyenkin aikaa. Pysyvä kilpailuetu voi jatkua pitkään. Yritykset, jotka luovat saman taloudellisen lisäarvon kuin kilpailijansa, kohtaavat yhdenvertaisen kilpailun. Vastaavasti yrityksillä, jotka luovat pienemmän taloudellisen lisäarvon, on kilpailuhaitta.




Kuvio 3. Kilpailuedun muodot (Barney & Hesterly 2008, 12).

Porterin mukaan yrityksen kilpailuetu perustuu asiakkaan kokemaan arvoon, jonka tulee olla suurempi kuin kustannukset. Arvo määrittyy sen mukaan, mitä asiakkaat suostuvat maksamaan. Ylivertainen arvo saavutetaan silloin, kun tarjottavat edut ovat samat kuin kilpailijoilla, mutta hinta on alhaisempi tai tarjotaan ainutlaatuisia etuja, jotka korvaavat hinnan korkeuden. Näitä vaihtoehtoisia tapoja tuottaa kilpailuetu kutsutaan kustannusjohtajuudeksi ja differoinniksi (Porter 1985, 15). Näiden lisäksi on mahdollista toteuttaa keskittymisstrategiaa kustannuspainotteisesti tai differointipainotteisesti. Kukin toteutettavista strategioista johtaa erilaisella tavalla kilpailuetuun. Kustannusjohtajuus ja differointistrategia pyritään toteuttamaan laajassa segmentissä. Keskittymisstrategiat kohdistuvat kapeaan segmenttiin. Jos yrittää olla kaikkea kaikille, merkitsee strategista keskinkertaisuutta ja usein keskimääräistä heikompaa tulosta, koska yrityksellä ei ole kilpailuetua. (Porter 1985, 25).

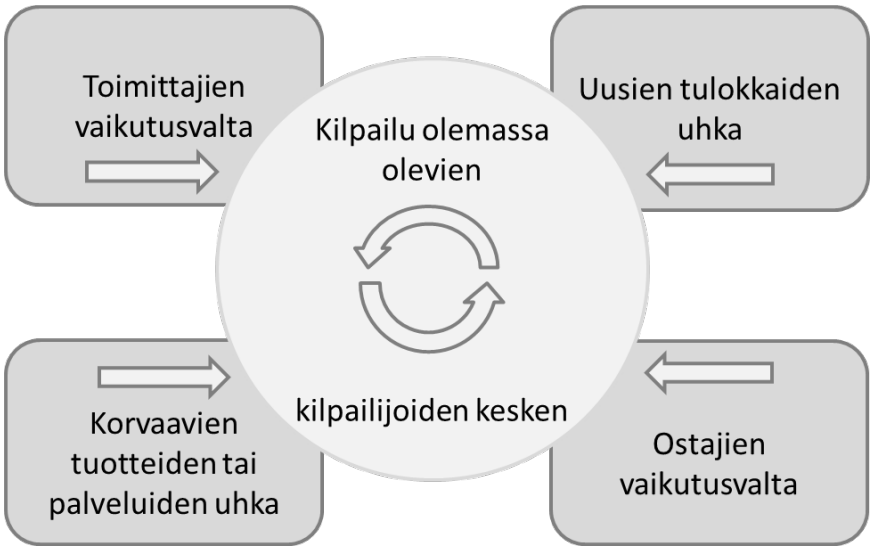



Kuvio 4. Kilpailuhaitta välitilassa mukaillen Porterin teoriaa (Porter 1998, 43).

## 3.2. Kilpailun perusstrategiat

Keskeinen kilpailustrategiaan liittyvä kysymys on, miten yritys suhteessa muihin yrityksiin sijoittuu toimialallaan. Suhteellinen asema määrittelee, onko yrityksen kannattavuus toimialan keskiarvon ylä- vai alapuolella. Yritys, joka löytää toimialallaan hyvän aseman, saattaa saada suuriakin voittoja, vaikka alan keskimääräinen kannattavuus olisi heikompi.

Jotta yritys menestyisi myös pidemmällä aikavälillä, pitää yrityksen pystyä rakentamaan pysyvä kilpailuetu. Pysyvä kilpailuetu perustuu yrityksen kykyyn rakentaa toimintansa toimialan kannattavuuteen vaikuttavien viiden eri kilpailutekijän suhteen paremmin kuin kilpailijat. Toimialan kannattavuuteen vaikuttavat seuraavat viisi tekijää: uudet alalle tulijat, ostajien ja asiakkaiden neuvotteluvoima, korvaavien tuotteiden tai palveluiden uhka, sekä toimittajien neuvotteluvoima (Porter 1985, 17).




Kuvio 5. Viisi keskeistä tekijää, jotka muovaavat kilpailustrategian (Porter 2008, 4).

### 3.2.1. Kustannusjohtajuus

Kustannusjohtajuus strategisena valintana on selkein kolmesta perusstrategiasta. Kustannusjohtajuuden strategiana valitseva yritys pyrkii olemaan ainoa alhaisin kustannuksin toimiva yritys. Kun yritys saavuttaa ja säilyttää kustannusjohtajuuden, menestyy se keskimääräistä paremmin, jos samaan aikaan pystyy pitämään hintansa alan keskitasolla tai lähellä sitä. Kustannusjohtajakaan ei voi olla huomioimatta differoinnin perusteita. Menestyäkseen kustannusjohtajan tulee olla lähellä kilpailijoita differoinnin perusteissa. Tämä antaa mahdollisuuden siirtää kustannussäästöt suoraan suuremmiksi voitoiksi. Kustannusjohtajuus on strategia, joka onnistuakseen vaatii ehtimistä kilpailijoiden edelle (Porter 1985, 28). Kustannusjohtajuuden perustana olevan kustannusedun lähteitä voivat Grantin (2010) mukaan olla:

1. Mittakaavatekijät, joita ovat

- tekniset panos-tuotos- suhteet, esimerkiksi 10 000 barrelin öljysäiliö ei maksa viisi kertaa enemmän kuin 2000 barrelin säiliö.
- jakamattomuus, monia resursseja ja toimintoja ei ole saatavissa pienissä erissä, esimerkiksi TV-mainoskampanja on raskaampi taloudellisesti pienelle yritykselle suhteutettuna liikevaihtoon.
- erikoistuminen, esimerkiksi autoteollisuuden massatuotannossa siirtyminen erillisiin tehtäviin tuotantoprosessi johti tehokkuuteen. Vastaavasti esimerkiksi konsultointiyritykset, suunnittelutoimistot ja pankkiiriliikkeet toimivat hyvinä esimerkkeinä aloista, joissa erikoistuminen tuo mittakaavaetuja.

2. Oppimistekijät, joissa oppimista tapahtuu yksilötasolla ja organisaatiotasolla. ICT-aloilla oppimisen ja teknologisen kehityksen merkitys on ollut erityisen suuri.

3. Tuotantotekniikat ja prosessin suunnittelu. Uusi tuotantotekniikka tai prosessin suunnittelu voi merkittävästi vähentää kuluja.

4. Tuotesuunnittelu

- tuotesuunnittelun avulla on mahdollista saada kustannuksia pienennettyä. Hyvänä esimerkkinä Grant mainitsee Volkswagenin, joka alkoi rakentaa 30 eri automallia samalle alustalle.

5. Tuotantopanosten kulut

- tuotantopanosten kulut vaihtelevat eri maissa. Esimerkiksi työvoimakustannukset ovat Itä-Euroopassa pienemmät kuin Länsi- tai Pohjois-Euroopan maissa.
- ostovoima vaihtelee usein yrityksen koon mukaan. Tästä johtuen esimerkiksi Suomessa keskusliikkeillä on suurempi neuvotteluvoima ja mahdollisuudet edullisempiin hankintaehtoihin. Tämä on jopa johtanut kilpailun vähentymiseen kaupan alalla, koska uusien kilpailijoiden tulo alalle on hankalaa.

6. Kapasiteetin hyödyntäminen

- Tuotantokapasiteetti on useimmiten kiinteä ja kapasiteetin käyttöaste vaikuttaa tuotannon määrään.
- Toimialoilla, joissa suurin osa kuluista on kiinteitä, kuten lentoyhtiöt tai teemapuistot, tulos riippuu ennen kaikkea kapasiteetin käyttöasteesta.

7. Jäännöstehokkuus

- Monilla toimialoilla kustannustehokkuutta aikaansaavat tekijät eivät pelkästään selkiä eroja yritysten välillä. Joihinkin organisaatioihin on pesiytynyt organisaatiosta itsestään johtuvia tehottomuuksia, jotka karsiutuvat vasta esimerkiksi konkurssiuhan alla, kun on pakko suorittaa kulusäästöjä. Grantin mukaan joidenkin yritysten organisaatiokulttuureihin ja johtamisjärjestelmiin on piiloutunut tietty ”saituus”. Esimerkkinä mainitaan IKEA, Wal-Mart ja Ryanair (Grant 2010, 231–239).

Riskinä kustannusjohtajuudessa on helppo jäljiteltävyys ja kustannusjohtajuuden perusteet voivat muuten murentua. Tällöin kustannusjohtajuuden avulla saavutettu kilpailuetu ei säily. Esimerkiksi teknologioiden muutokset voivat vaikuttaa

kustannusedun häviämiseen. Mahdollista on myös, että kustannuspainotteista keskittymisstrategiaa noudattavat kilpailijat pääsevät alhaisempiin kustannuksiin joissain segmenteissä (Porter 1985, 36).

### 3.2.2. Differointi

Toinen perusstrategioista on differointi. Yritys valitsee yhden tai useamman ominaisuuden, joita useimmat toimialan asiakkaista pitävät tärkeinä. Näiden tarpeiden tyydyttämisellä saavutetaan asema, jossa on mahdollista nostaa hintoja. Porterin mukaan yritys differoituu, erilaistuu kilpailijoistaan silloin, kun se tarjoaa jotain ainutlaatuista, joka on tärkeää ostajille. Erilaistumisen pohjana on jotain muuta kuin pelkästään alhainen hinta (Porter 1985, 120). Jokaisen yrityksen on mahdollista erilaistaa tarjontansa riippuen tuotteen ominaisuuksista. Auton tai ravintolan differointi on helpompaa kuin sementtisäkin (Grant 2010, 246).

Differointikeinot ovat erilaisia eri toimialoilla, mutta menestyksellisiä differointistrategioita voi samalla alalla olla useita erilaisia. Yrityksen on menestyäkseen valittava oikeasti erilaiset ominaisuudet differoinnin kohteeksi ja pyrittävä yhdenvertaisiin tai lähes yhdenvertaisiin kustannuksiin muissa ominaisuuksissa (Porter 1985, 28).

Nettikaupassa asioivat asiakkaat vaativat tarkempia tuotetietoja kuin kivijalkakaupan asiakkaat. Jos monikanavaisesti toimivan yrityksen kivijalkakaupassa hyvä asiakaspalvelu on erilaistumisen edellytys, pätee tämä vastaava edellytys myös kyseisen yrityksen nettikauppaan. Nettikaupassa on hyödynnettävä kaikkia mahdollisia apuvälineitä kuten videot, interaktiivinen palvelu sivuilla, keskustelupalstat ja blogit, sekä RSS-syötteet. Saumaton bränditarjonnan integrointi kivijalka- ja nettikaupan välillä on tärkeää. Jos esimerkiksi hyvä saatavuus on menestystekijä kivijalkakaupassa, sama pätee nettikauppaan (Griffiths & Howard 2008, 73).

Asiakkaan ostokriteerit, jotka ovat asiakkaan saaman tai kokeman arvon osatekijöitä, tuottavat asiakkaalle todellisen tai havaitun arvon. Asiakkaan

ostokriteerit voidaan jakaa kahteen luokkaan, jotka ovat käyttökriteerejä tai viestimiskriteerejä.

Käyttökriteerit ovat ostokriteerejä, jotka vaikuttavat asiakkaan kokemaan todelliseen arvoon, joko alentamalla asiakkaan kustannuksia tai sitten suorituskykyä parantamalla. Käyttökriteerit pohjautuvat yrityksen ja sen asiakkaan arvoketjujen välisiin yhteyksiin. Tällaisia kriteerejä voivat olla esimerkiksi tuotteen laatu, ominaisuudet, toimitusaika, sovellustekninen tuki. Käyttökriteerit voivat liittyä tuotteeseen (esim. Dr Pepperin Coca-Colasta ja Pepsistä poikkeava maku). Käyttökriteereihin voi kuulua myös se, että yrityksen tuote täyttää laatuvaatimukset. Käyttökriteerejä voi olla myös abstrakteja seikkoja kuten tyyli, arvovalta, status ja tuotemerkin aiheuttamat mielleyhtymät. Esimerkkinä tästä mainitaan Smirnoff Vodkan kyky periä korkeampi hinta tavanomaisesta tuotteesta. Kyseisellä tuotteella on statusarvoa. Kuluttaja voi haluta, että hänet nähdään juomassa tai tarjoamassa vierailleen korkealaatuisen pidettävää vodkaa (Porter 1985, s. 178). Yrityksen suorituskykyyn käyttökriteerien täyttämisessä voi vaikuttaa myös se miten asiakas todella käyttää tuotetta. Tämän vuoksi yrityksen on pyrittävä varmistamaan, että käyttäjällä on riittävät tiedot tuotteen käyttämiseksi oikealla tavalla. Tähän voidaan vaikuttaa tuotesuunnittelulla, informatiivisella pakkauksella tai koulutuksella (Porter 1985, 179).

Viestimiskriteerit viestivät arvoa. Ne ovat keinoja, joita asiakas käyttää arvioidakseen tai päätelläkseen, mikä saatu arvo todellisuudessa on. Yrityksen toiminnot ja muutkin sen suorittamat ominaisuudet voivat olla viestintäkriteerejä. Kriteerit voivat vaikuttaa ratkaisevasti ostopäätöksen tekemiseen. Tällaisia kriteerejä ovat esimerkiksi:

- yrityksen maine, imago tai brändi
- kaikki yrityksen suorittama mainonta
- tuotteen paino, ulkonäkö, pakkaus ja etiketit
- tuotantotilojen koko ja ulkonäkö sekä viihtyisyys
- yrityksen alalla toimimisaika
- asiakasreferenssit

- markkinaosuus
- tuotteen tai palvelun hinta (jos se kertoo laadusta)
- emoyhtiön tunnettuus (esimerkiksi koko tai rahoituksellinen asema)
- ylimmän johdon tietoisuus asiakasyrityksestä

Lisähinta, jonka differoimalla yritys voi asiakkaalta periä, riippuu siitä kuinka ainutlaatuisesti se toteuttaa käyttökriteerejä tai viestimiskriteerejä. Viestimis- ja käyttökriteerejä voi hankala erottaa käytännössä toisistaan. Taitava myyjä voi samalla viestiä arvosta, mutta samalla alentaa asiakkaan kustannuksia antamalla hyödyllistä sovellettavaa tietoa. Jotta yritys pystyy rakentamaan kestävän kilpailuedun, pitää käyttökriteerien olla kunnossa. Viestintäkriteerien arvo on Porterin mukaan ainoastaan siinä, kuinka paljon ne auttavat asiakasta havaitsemaan käyttökriteerejä täytettäessä tuotetun arvon (Porter 1985, 177–179).

Hyvänä esimerkkinä, joka edelleen tänä päivänä pitää paikkansa Porter mainitsee viestimiskriteereissä Steinwayn. Pianoa ostavat asiakkaat eivät usein ole tarpeeksi asiantuntevia tai varmoja pystyäkseen arvioimaan pianojen laatua tarkasti. Steinway, joka edelleen on differoitunut pianojen valmistaja, on huomannut konserttipianistien käyttämien pianojen olevan voimakas viestimiskriteeri. Konserttipianistit saavat nimellistä korvausta vastaan flyygelin käyttöön. Tästä johtuen Steinwaylla on hyvät suhteet konserttipianisteihin ja hyvin monissa konserteissa käytetään Steinwayn pianoja.

Osa viestimiskriteereistä perustuu myös tarpeeseen vahvistaa asiakkaan käsitystä yrityksestä tuotteen oston jälkeenkin. Säännöllinen yhteydenpito, jonka aikana kerrotaan yrityksen asiakkaalle tuottamasta arvosta, voi vaikuttaa suosiollisesti differointiin. Mainonnassa voidaan korostaa tuotteen ominaisuuksia tai hintaa, mutta asiakas voi silti tehdä ostopäätöksen yrityksen maineen perusteella. On tärkeää löytää arvonviestijöiden ja niiden kohteena olevien kriteerien yhteydet. Tämä auttaa yritystä löytämään uusia arvonviestijöitä ja ymmärtämään, mitä ominaisuuksia viestinnässä tulisi korostaa (Porter 1985, 180–181).

### 3.2.3. Differoinnin ja ostokriteerien selvittämisen vaiheet

Ostokriteerien selvittäminen alkaa ostopäätöksen tekijöiden selvittämisellä. Ostopäätöksiä tekevät jakelukanavat tai sitten loppukäyttäjänä toimivat kuluttaja-asiakkaat. Jakelukanavat välillisenä asiakkaana on myös analysoitava. Ensimmäisenä on selvitettävä tarkasti käyttökriteerit. Tässä vaiheessa yrityksen sisällä oleva tieto ei ole riittävä, vaan on selvitettävä asiakkaan tarpeet ja tunnistettava asiakkaan arvoketju ja olemassa olevat ja potentiaaliset yrityksen ja asiakkaan arvoketjun väliset yhdyssiteet. Käyttökriteerien määritys pitää tehdä tarkasti ja kvantitatiivisesti, jotta sen avulla on mahdollisuus rakentaa pysyvä differointistrategia. Kunkin käyttötekijän arvo mukaan voi arvioida miten se vaikuttaa asiakkaan kustannuksiin ja suorituskykyyn. Kun kullekin käyttökriteerille on saatu määritettyä arvo, on mahdollista kriteerit järjestää tärkeysjärjestykseen. (Porter 1985, 181–183).

Viestimiskriteerit saadaan selville, kun tiedetään millaista prosessia asiakas käyttää arvioidakseen yrityksen kykyä täyttää käyttökriteerit. Voidaan esimerkiksi tutkia jokaista käyttökriteeriä viestijöiden havaitsemiseksi. Jos tärkein käyttökriteeri on toimituksen luotettavuus, voivat toimitustilastot ja asiakkaiden suositukset olla arvonviestijöitä. Arvoviestijöitä voi tulla esiin analysoitaessa asiakkaan ostoprosessia. Tällöin otetaan huomioon käytetyt tiedon lähteet, suoritetut testaukset tai tarkastukset ja päätöksentekovaiheet. Viestimiskriteerejä voi selvittää myös etsimällä tärkeät kontaktikohdat yrityksen ja asiakkaan välillä ennen ostoa ja sen jälkeen. Kontaktikohtia ovat esimerkiksi jakelukanavat, myyntinäyttelyt ja kirjanpito-osasto (Porter 1985, 183).

Ostokriteerien selvittämisprosessin jälkeen määritetään asiakkaan ostokriteerit ja asetetaan ne tärkeysjärjestykseen. Lisäksi asiakkaiden käyttökriteerit jaetaan kustannuksia alentaviin ja suorituskykyä parantaviin tekijöihin. Käyttökriteerien täyttäminen saattaa sekä vähentää kustannuksia, että parantaa suorituskykyä, mutta yleensä vaikutus on jompaankumpaan komponenttiin. Kustannuksia alentava differointi on joistakin asiakkaista perustellumpi hinnanlisän syy kuin

suorituskykyä alentava differointi. Taloudellisen laman aikaan esimerkiksi asiakkaan kustannuksia alentava differointi on usein ainoa peruste korkeammalle hinnalle.

Differointistrategia tarkoittaa sitä, että yritys on valinnut ainutlaatuisen tavan tuottaa asiakkaalle arvoa. Se voi perustua joko käyttö- tai viestimistekijöiden käyttöön, mutta on pysyvintä laatua, kun toteuttaa molemmat. Yrityksen differoinnin kokonaistaso on kumulatiivinen arvo, jonka yritys tuottaa asiakkaalle täyttäessään kaikki ostokriteerit. Erinomainen menestys saavutetaan, kun asiakkaan havaitsema arvo ylittää differointikustannukset (Porter 1985, 186–189).

Differointi voidaan saavuttaa kahdella tavalla. Yritys voi suorittaa nykyiset arvoketjutoiminnot ainutlaatuisemmin tai muokata arvoketjuaan ainutlaatuisuutta lisääväksi. Molemmissa tapauksissa on valvottava differoinnin kustannuksia, jotta differointi johtaa suorituskyvyn paranemiseen. Differointi siis onnistuu, kun arvoketjussa olevia differoinnin lähteitä lisätään. Porterin mukaan esimerkiksi Heineken on onnistunut differoinnissa, koska perustaa tuotteiden differoinnin raaka-aineiden laatuun, maun yhdenmukaisuuteen, runsaaseen mainontaan ja laajaan jakeluun. Differointi onnistuu myös kun panostetaan koulutukseen, ohjekirjojen ja käyttöohjeiden laatimiseen, tuotteen helppokäyttöisyyteen, jotta asiakkaat osaavat käyttää tuotetta alkuperäisellä suunnitellulla tavalla. Differointia saadaan aikaan myös käyttämällä arvoviestijöitä vahvistamaan käyttökriteereihin perustuvaa differointia (Porter 1985, 189–191).

Differoinnin kustannukset voidaan muuttaa eduksi käyttämällä kaikkia edullisia differoinnin lähteitä, kuten hyödyntämällä eri sidosryhmiä ja organisoimalla toimintoja uudelleen. Differoinnin kustannuksia voidaan myös pienentää käyttämällä hyväksi esimerkiksi aiemmin käytettyä markkinointimateriaalia, johon on tehty investointi jo aiemmin. Lisäksi kannattaa korostaa sellaisia differointimuotoja, joissa yrityksellä on pysyvä differointietu. Suuren markkinaosuuden omaavalla yrityksellä voi olla mittakaavaetuja esimerkiksi mainonta- ja tutkimus- sekä kehitystoiminnoissa. Kustannuksia on samanaikaisesti pyrittävä alentamaan toiminnoissa, jotka eivät vaikuta differointistrategiaan.

Differointiedun saavuttamiseksi voidaan myös pyrkiä muuttamaan toimialan sääntöjä ainutlaatuisella tavalla. Päätöksentekijän muuttaminen saattaa avata ainutlaatuisen tilaisuuden muuttaa ostoprosessia. Esimerkiksi tuotteen teknisten ominaisuuksien kanssa päivittäin työskentelevä insinööri saattaa arvostaa erilaisia ominaisuuksia kuin osto-osaston työntekijä. Päätöksentekijän vaihtaminen saattaa edellyttää muutoksia myös myyntihenkilöissä, teknisissä asiantuntijoissa, mainosmedioiden ja mainonnan sisällössä, myyntimateriaalissa, sekä asiakkaiden kouluttamisessa. Tärkeiden uusien ostokriteerien havaitseminen voi myös saada muutoksia aikaan alan rakenteissa. Lisäksi nopea reagointi alan muutoksiin saattaa luoda mahdollisuuden uudelle differointistrategialle (Porter 1985, 192–195).

### 3.2.4. Differoinnilla saavutetun edun pysyvyys

Differointiedun pysyvyys riippuu siitä, pitävätkö asiakkaat sitä jatkuvasti arvokkaana tai pystyvätkö kilpailijat sitä jäljittelemään. Aina on mahdollista, että asiakkaiden tarpeet tai käsitykset muuttuvat. Differoinnin pysyvyys kilpailijoihin verrattuna riippuu differoinnin lähteistä. On oltava jäljittelyltä suojaavia esteitä, jotta kilpailijat eivät pysty jäljittelemään. Ainutlaatuisuuden lähteinä voi tällöin olla yksinomaisuutena säilyvä oppiminen, sidokset, yhteiskäyttö sekä ensimmäisenä ehtivän edut. Ne ovat pysyvämpiä etuja kuin pelkkä periaatepäätös olla ensimmäinen. Viestinnän toiminnoissa, kuten mainonnassa voidaan pystyä luomaan pysyviä etuja, koska ne luovat esteitä muille toimijoille. Liian selvästi viestimiseen perustuva differointi voi olla haavoittuvainen, koska asiakkaiden asiantuntemuksen lisääntyessä etu saattaa hävitä.

Kustannusedut differoinnissa saattavat olla myös pysyviä. Esimerkiksi suurella yrityksellä voi olla pysyvä kilpailuetu mainonnan kustannuksissa. Jos differoinnin lähteitä on monia, on niitä vaikeampi jäljitellä. Differointi, joka perustuu monen arvotoiminnan kesken koordinoituihin toimiin, on useimmiten kestävämpi.

Differointi voi luoda yrityksen asiakkaalle myös vaihtokustannuksia, jotka ovat toimittajan vaihdosta asiakkaalle aiheutuvia kiinteitä kustannuksia. Jos tällainen tilanne pystytään luomaan, on differoinnin pysyvyys suurempi (Porter 1985, 196). Erilaistaminen tarjoaa turvallisemman pohjan kilpailuedulle kuin kustannusjohtajuusstrategia. Ulkomainen kilpailu on monella alalla vienyt pohjan kustannusjohtajuudelta. Kustannusjohtajuudella luotu kilpailuetu on myös haavoittuva, kun tulee uusia teknologioita ja strategisia innovaatioita (Grant 2010, 249).

Erilaistamisen etuna kustannusjohtajuuteen verrattuna on, että kilpailuedusta on mahdollista rakentaa kestävämpi. Se on vähemmän haavoittuva ulkoisen ympäristön muutoksia kohtaan ja vaikeammin kopioitavissa. Arvoketju tarjoaa hyödyllisen viitekehyksen analysoida erilaistamalla saavutettua kilpailuetua. Menestykselliseen erilaistamiseen tarvitaan yhdistelmä terävää analyysia ja luovaa mielikuvitusta. Systemaattinen viitekehys erilaistamisen analyysille voi toimia kimmokkeena luoville ideoille (Grant 2010, 263).

### 3.2.5. Differoinnin riskit

Differoinnissa on myös riskejä, jos sitä ei osata suorittaa oikealla tavalla. Porterin mukaan ainutlaatuisuus johtaa differointiin vain, jos asiakkaan käsityksen mukaan alennetaan kustannuksia tai parannetaan suorituskykyä. Edut, joita asiakkaan on hankala havaita, vaativat enemmän viestintää.

Jos differoidaan liikaa, voidaan aiheuttaa tilanne, jossa kilpailija tarjoaa oikean laatutason tuotetta edullisempaan hintaan. Tällöin ei ole ymmärretty, miten yrityksen toiminnot suhteutuvat asiakkaan arvoketjuun nähden. Samoin liian suuri hintalisä differoinnista voi johtaa vastaavanlaiseen tilanteeseen. Samanaikaisesti on huolehdittava siitä, ettei differoinnin aiheuttama kustannustaso nouse liikaa yrityksessä. Myös asiakkaan kustannusten on oltava pienempiä differoidun tuotteen tai palvelun hankittaessa saatava arvonlisä.

Differoinnin epäonnistumiseen voi vaikuttaa myös se, että yritys jättää viestimättä arvosta ja keskittää differointistrategian pelkästään käyttökriteereihin. Tällöin asiakkaan ostoprosessin paremmin ymmärtävä kilpailija voi mitätöidä toiminnallaan mahdollisen saavutettavan differointiedun. Lisäksi, jos differoinnissa keskitytään pelkästään tuotteeseen, eikä koko arvoketjuun saatetaan jättää huomioimatta arvoketjussa piileviä differointimahdollisuuksia.

Differoinnilla saavutetun kilpailuedun kestävyyteen vaikuttaa myös kilpailijoiden jäljitteleminen ja mahdollisuus siihen, että differoinnin perusteiden merkitys asiakkaille vähenee. Tärkeää on myös differoinnissa varmistaa kustannustehokkuus muissa arvoketjun toiminnoissa, muuten lähes yhdenvertainen kustannusetu menetetään. Mahdollista on myös, että differointipainotteisesti fokusoituvat yritykset onnistuvat joissain segmenteissä paremmin (Porter 1985, 36).

Tärkeää erilaistumisessa on ottaa huomioon myös olemassa olevat asiakassegmentit. Vaikka yritys ei toteuttaisikaan fokusointistrategiaa, on varmistettava, että differointi perustuu laajasti arvostettuihin ostokriteereihin (Porter 1985, 199).

### 3.2.6. Keskittyminen

Keskittymis- eli fokusointistrategia on kolmas Porterin kilpailustrategia- malleista. Keskittymisstrategiassa valitaan toimialan sisältä kapeampi segmentti tai segmenttiryhmä. Yritys pyrkii tämän strategiavalinnan mukaisesti palvelemaan kilpailijoita paremmin ja saavuttamaan kilpailuedun. Keskittymisstrategiaa on mahdollista toteuttaa kustannus- tai differointipainotteisesti. Jos yritys pystyy saavuttamaan kustannusjohtajuuden tai differointietuja valitussa segmentissä ja kyseinen segmentti on rakenteellisesti houkutteleva (Porter 1985, 30).

Esimerkkinä onnistuneesta fokusointistrategian toteuttamisesta voidaan mainita Avant Tecno Oy. Avant Tecno aloitti toimintansa maataloussegmentissä ja kehitti alkuvaiheessa maatalouteen kohtuuhintaisen pienoiskuormaajan, jolla voitiin

hoitaa maatalouden ikävimmät työt helposti. Tästä on kehitetty yritykselle peruskone, joka valmistetaan itse ja eri asiakassegmenteille tarjottavia lisälaitteita valmistutetaan alihankintana (Sjöholm, 2010, 42). Avant Tecnon innovatiivisuus on palkittu sekä tasavallan presidentin kansainvälistymispalkinnolla v. 2008. Avant Tecnon on tehnyt viime vuosinakin hyvää tulosta. Esimerkiksi vuonna 2014 yritys saavutti 82 miljoonan euron liikevaihdon ja 6,6 miljoonan euron tuloksen, jolloin liikevoitto oli 8,7 % (Asiakastieto 2015).

Riskinä keskittymisstrategiassa on myös kilpailijoiden jäljittely. Kohdesegmentti saattaa myös menettää houkuttelevuuden ja kysyntä loppuu tai rapautuu. Keskittymisstrategian riskejä ovat myös laajan kohdealueen valinneet kilpailijat tai sitten vielä tarkemmin pienempiin osiin alan segmentoivat kilpailijat (Porter 1985, 36).

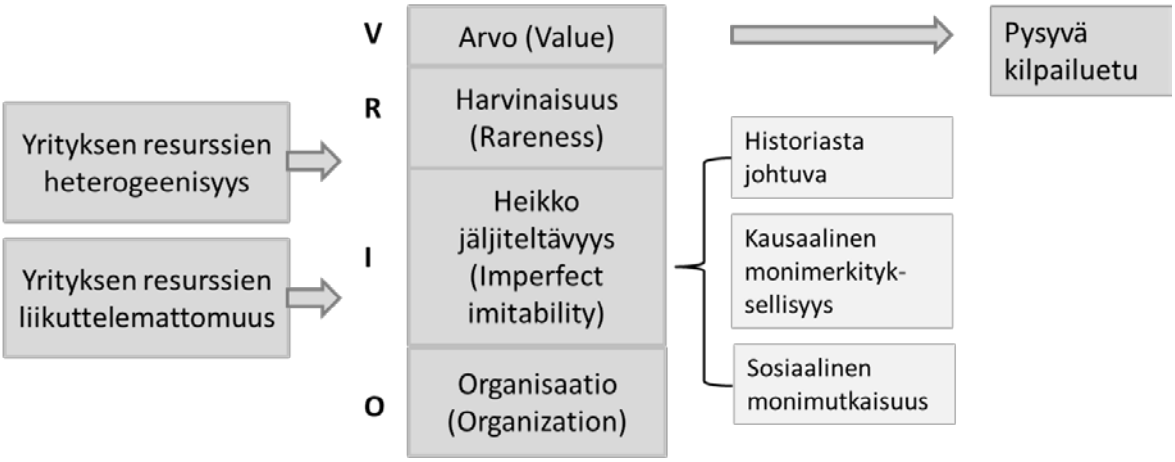
### 3.2.7. Resurssiperustainen strategia ja pysyvä kilpailuetu

Resurssiperustaisen logiikan mukaisesti yrityksellä on pysyvä kilpailuetu silloin, kun se luo enemmän taloudellista arvoa kuin yritys, joka on juuri tulossa markkinaan paremman tuloksen toivossa tai juuri poistumassa markkinasta heikentyvän tuloksen vuoksi ja samaan aikaan muut yritykset eivät pysty kopioimaan tämän strategian hyötyjä (Barney & Clark 2007, 52).

Resurssiperusteisen strategian mukaan kilpailuedun perustana olevien resurssien pitää olla arvokkaita harvinaisia ja vaikeasti kopioitavissa. Barneyn määritelmän mukaan pysyvä resurssiperustaisen kilpailuedun riippuu juuri vaikeasta kopioitavuudesta, eikä ajallisesta kestosta (Barney 1991, 102). Lisäksi organisaation prosessit ja täydentävät resurssit sekä kyvykkyydet kolmen muun resurssin kanssa voivat muodostua yhdessä yrityksen pysyvän kilpailuedun lähteeksi. Esimerkkinä Barney & Clark mainitsevat Wal-Martin saavuttaman kilpailuedun Yhdysvaltain eteläosissa. Wal-Mart on saavuttanut kilpailuedun maaseutupaikkakunnilla rakentamalla suurien discounter- myymälöiden verkoston ja täydentänyt sitä toimivilla raportointi-, valvonta ja palkkiojärjestelmillä. Vaikka K-mart on pystynyt kopioimaan Wal-Martin varastovalvontajärjestelmän, ei siitä

sinällään ole syntynyt pysyvää kilpailuetua, vaan Wal-Mart on säilyttänyt asemansa (Barney & Clark 2007, 68).

Resurssiperustaisen kilpailuedun analysointiin käytetään VRIO viitekehystä:




Kuvio 6. VRIO-viitekehys (Barney & Clark 2006, 69).

1. Arvoon (Value) liittyvä kysymys: Pystyykö yritys vastaamaan ulkoisiin uhkiin ja mahdollisuuksiin kyvykkyyksiensä ja resurssiensa avulla?
2. Harvinaisuuteen (Rareness) liittyvä kysymys: Onko resurssi tällä hetkellä käytössä vain harvoilla kilpailevilla yrityksillä?
3. Jäljiteltävyyteen (Imitability) liittyvä kysymys: Tuleeko ilman kysymyksessä olevaa resurssia toimiville haitallisia kuluja käyttöönotettaessa tai kehitettäessä resurssia?
4. Organisointiin (Organization) liittyvä kysymys: Tukevatko yrityksen toimintatavat ja prosessit arvokkaiden, harvinaisten ja vaikeasti kopioitavien resurssien hyväksi käyttöä?

Jos yrityksen resurssi tai kyvykkyys ei ole arvokas, tällöin yritys ei voi valita tai toteuttaa strategiaa, joka hyödyntää ympäristön mahdollisuuksia tai neutraloi uhat. Yrityksen organisointi tämän resurssin hyödyntämiseksi joko lisää kustannuksia tai pienentää tuottoja. Tällainen heikkous tulee korjata tai käyttöä pitää välttää strategian toteuttamisessa.

Jos resurssi tai kyvykkyys on arvokas mutta ei harvinainen, sen strateginen hyödyntäminen voi johtaa kilpailun yhdenvertaisuuteen. Tässä tilanteessa organisaation vahvuus voi sen sijaan johtaa kilpailuetuun.

Jos resurssi tai kyvykkyys on arvokas ja harvinainen, mutta helppo kopioida, sen strateginen hyödyntäminen voi luoda yritykselle tilapäisen kilpailuedun. Tällainen resurssi tai kyvykkyys voidaan myös mieltää organisaation vahvuudeksi ja erityiseksi pätevyydeksi.

Jos resurssi tai kyvykkyys on arvokas, harvinainen ja vaikeasti jäljiteltävä, voi resurssin hyödyntämisestä muodostua pysyvä kilpailuetu (Barney & Clark 2006, 71).

Yrityksen kyvykkyydet muodostuvat erilaisten resurssien yhdistelmistä, joiden muoto riippuu yrityksen kyvystä yhdistellä resursseja ja minkälaisia resursseja yrityksellä on käytössä. Ydinkyvykkyyksiä ovat arvoketjun toiminnot, joissa yritys kilpailijoitaan parempi (Hollensen 2011, 119). Kyvykkyydet voidaan jakaa henkilöstä riippuviin kyvykkyyksiin tai yrityksestä riippuviin kyvykkyyksiin. Henkilökohtaisia kyvykkyyksiä ovat osaaminen, tiedot, taidot, kokemus ja persoonallisuus, kun taas yrityksen kyvykkyyksiä ovat prosessit ja rakenteet, jotka säilyvät, vaikka henkilöt vaihtuvat (Cardy & Selvaran 2006, 236).

### 3.2.9. Useamman kuin yhden strategian toteuttaminen

Tärkeintä strategian valinnassa on selkeän valinnan tekeminen. Useimmiten valintojen tekemättä jättäminen merkitsee sitä, että yritys ei tuota suuria voittoja, paitsi jos toimialan rakenne on suotuisa ja myös muiden alalla toimivien yritysten valinnat ovat vaillinaisia. Useimmiten yhtä perusstrategiaa toteuttavat yritykset ovat kannattavampia.

Porterin mukaan differointistategiaa ja kustannusjohtajuus strategiaa on mahdollista toteuttaa, jos kilpailijat ovat jääneet strategiavalinnassaan puolitiehen tai jos esim. suuri markkinaosuus vaikuttaa kustannustasoon. Lisäksi jos yritys tuo

markkinoille merkittävän uuden innovaation, on mahdollisuus saavuttaa kilpailuetu. Uusi innovaatio saattaa antaa yritykselle mahdollisuuden alentaa kustannuksia ja lisätä differointia (Porter 1985, 35).

Yrityksen toteuttama strategia ei johda toimialan keskimääräistä parempaan menestykseen, jos kilpailuetu ei ole kestävä. Valitun kilpailustrategian pitää olla sellainen, jota kilpailijat eivät pysty kopioimaan. Jatkuva kehittäminen ja toimenpiteet oman aseman parantamiseksi johtavat siihen, että kilpailijoiden on vaikeampaa jäljitellä.

Useamman kuin yhden strategiavalinnan toteuttamisesta on kysymys myös myöhemmin käsiteltävässä Sinisen meren strategiassa.

## 3.3. Arvoketjuanalyysi

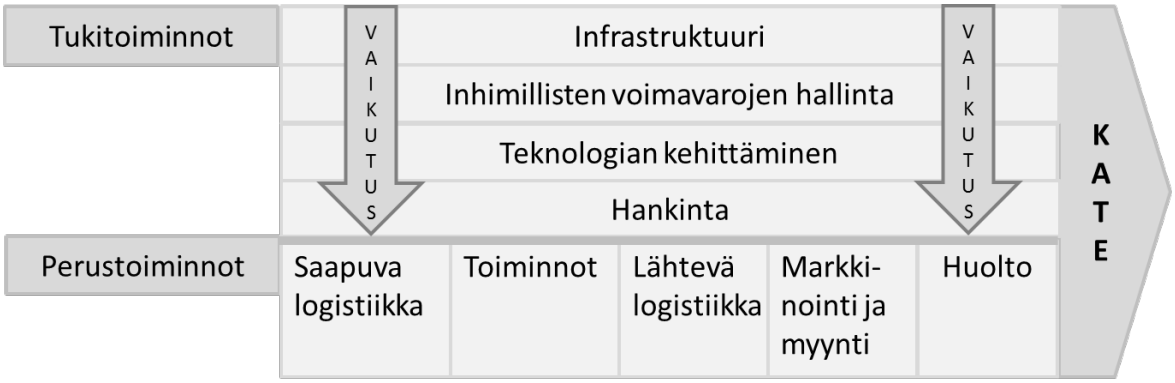
Arvoketjujen johtaminen on ollut viime vuosikymmenien aikana yksi suurimmista kaupan alan megatrendeistä. Varsinkin suuret keskusliikkeet Suomessa ja kansainväliset vähittäiskaupan ketjut ovat pyrkineet soveltamaan omissa toimintaprosesseissaan arvomalliin sovellettua järjestelmien yhteiskäyttöä. Tärkeimmät järjestelmätyypit, jotka hyödyntävät arvoketjumallia ovat asiakkuuksien hallintaa edistävä CRM- järjestelmä (customer relationship management), sekä ECR- ja SCM-järjestelmät. Efficient Consumer Response- ja Supply Chain Management- järjestelmämallien tavoite on pyrkiä hallitsemaan teollisuuden ja kaupan välisiä valmistuksen, hankinnan ja logistiikan tavaravirtoja (Neilimo 2009, 27).

Kilpailuetu perustuu toimintoihin, joita yritys suorittaa suunnitellessaan, valmistaessaan, markkinoidessaan, toimittaessaan tuotetta, sekä edistäessään sen menekkiä. Kaikki nämä toiminnot voivat vaikuttaa yrityksen suhteelliseen kustannusetuun kilpailijoihin nähden tai sitten voivat rakentaa pohjan differoinnille. Arvoketju on kilpailuedun systemaattisen tarkastelun väline. Arvoketju yrityksen strategisesti tärkeisiin toimintoihin ja auttaa ymmärtämään miten kustannukset käyttäytyvät ja mitkä ovat mahdollisia differoinnin lähteitä. Kilpailuetu saavutetaan

tekemällä strategisesti tärkeät arvoketjun toiminnot pienemmillä kustannuksilla tai paremmin kuin kilpailijat (Porter 1985, 51).

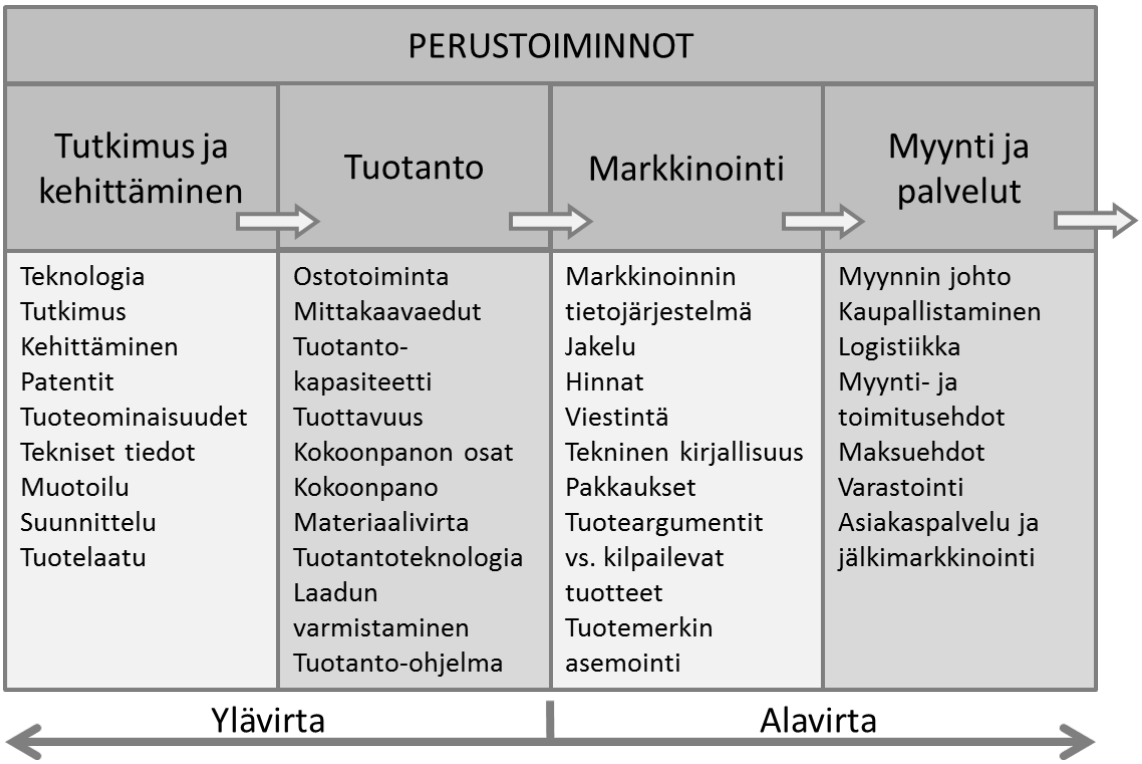
Arvoketjumallin rakentamisessa sopiva taso on lähteä liikkeelle yksittäisen liiketoimintayksikön tasolta. Toimialakohtainen arvoketju on liian laaja. Arvoketjut yritysten välillä ovat erilaisia ja arvoketjujen väliset eroavaisuudet ovat kilpailuedun lähde (Porter 1985, 54).

Arvoketju kuvaa kokonaisarvoa, joka koostuu arvotoiminnoista ja katteesta. Arvotoiminnot ovat eri toimintoja, joita yritys suorittaa rakentaakseen tuotteen, joka on ostajalle arvokas. Kate on kokonaisarvon ja arvotoimintojen välinen erotus. Porter jakoi arvotoiminnot alun perin kahteen eri luokkaan, jotka ovat perustoiminnot ja tukitoiminnot. Perustoimintoja ovat tulologistiikka, operaatiot, lähtölogistiikka, myynti ja markkinointi, sekä huoltopalvelut. Tukitoimintoja ovat yrityksen infrastruktuuri, inhimillisten voimavarojen hallinta, teknologian kehittäminen ja hankinta (Porter 1985, 55).




Kuvio 8. Porterin arvoketjumalli (Porter 1985, 55).

Yleisesti arvoketjuanalyysissä käytetään yksinkertaista versiota arvoketjumallista. Vaikka arvotoiminnot ovat kilpailuedun perustana, ei arvoketju ole pelkästään sarja erillisiä toimintoja, vaan toisistaan riippuvien toimintojen järjestelmä. Kilpailuetu rakentuu näiden toimintojen summana. Arvotoimintojen järjestys saattaa olla erilainen riippuen toimialasta ja yrityksestä. Esimerkiksi joissakin tapauksissa tuotetta voidaan alkaa valmistamaan vasta tilauksen jälkeen (Hollensen 2010, 28).




Kuvio 9. Yksinkertaistettu arvoketjumalli, jossa näkyvät ylä- ja alavirran arvotoiminnot (Hollensen 2010, 26).

Erilaistumismahdollisuuksiin tähdättäessä arvoketjuanalyysi voidaan toteuttaa myös kuluttajatuotteille. Harvoja kuluttajatuotteita käytetään suoraan ostettaessa. Useimmissa tapauksissa kuluttaja osallistuu ketjuun toimintoja, joihin sisältyy myös tuotteen ostaminen. Vaikka asiakkaana on kuluttaja, on mahdollista kuvata arvoketju, jonka avulla voidaan havaita, mihin toimintoihin kuluttaja osallistuu ostaessaan ja kuluttaessaan tuotteen. Silloin, kun on kysymyksessä kestokulutushyödyke, asiakkaat osallistuvat pitkään ketjuun toimintoja: etsiminen, ostaminen, rahoittaminen, lisätarvikkeiden hankinta, käyttö, huolto ja korjaus, sekä mahdollinen hävittäminen. Monimutkaiset kuluttajan arvoketjut tarjoavat monta potentiaalista linkitystä valmistajan arvoketjuun. Tilanteet, joissa arvoketjut linkittyvät toisiinsa, ovat hyviä mahdollisuuksia innovatiiviseen erilaistamiseen. Japanilaisilla kodinelektroniikka ja autovalmistajilla on pitkä kokemus asiakkaiden käytöksen tutkimisessa asiakkaan tuotteen valinnan ja käyttöprosessin

yhteydessä. He ovat käyttäneet näitä kokemuksia hyödykseen tuotesuunnittelussa ja markkinoinnissa (Grant 2010, 263).

## 3.4. Arvoverstas (value shop) ja palveluliiketoiminnan arvoketju (service value chain)

Michael Porterin arvoketjumalli on dominoinut yritysjohdon ajatuksia vuodesta 1985. Monet palvelualan toimijat ovat kuitenkin huomanneet, että arvoketjuteoria ei täysin istu palvelusektorin todellisuuteen. Hyvä esimerkki teorian heikosta yhteensopivuudesta on vakuutusyhtiö. Mitä ostetaan, vastaanotetaan, tuotetaan ja toimitetaan vakuutusyhtiössä? Tuskin moni vakuutusyhtiön strategioista päättävä kuitenkaan pitää vakuutuksettomia asiakkaita raaka-aineena niin kuin tapahtuisi, jos alkuperäistä Porterin mallia sovellettaisiin vakuutusyhtiöön. (Stabell ja Fjeldstad 1998, 414).

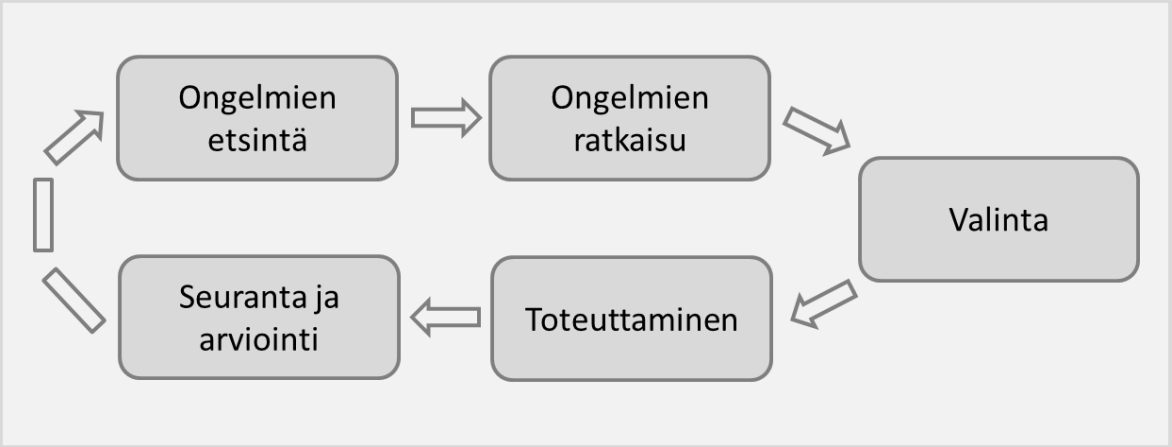
Stabell ja Fjeldstad kehittivät artikkelissaan v.1998 arvoketjumallia edelleen Thompsonin intensiivisen teknologian mallin perusteella. Thompsonin intensiivisen teknologian mallissa tarvitaan erilaisia tekniikoita ja työtapoja halutun lopputuloksen saavuttamisessa. Esimerkkinä Thompson käyttää sairaalaa. On suuri määrä toimintoja, joita pitää olla välittömästi saatavilla asiakkaan tarpeen toteuttamisesta. Lopulta kuitenkin kaikki toiminnot lähtevät liikkeelle siitä, mikä on asiakkaan eli potilaan tila sairaalaan saapuessa (Thompson, 1967, 17). Stabell ja Fjeldstad ottivat huomioon asiakkaan ongelman ratkaisemisen ja nimesivät intensiivisen teknologian mallin arvoverstaaksi. Verstas sana (shop) kuvaa yrityksen arvotoimintojen keskittymistä tietyn rajatun ongelman tai ongelmaryhmän ratkaisemiseksi. Verstas mallin vertauksena voidaan käyttää autokorjaamoa. Autokorjaamossa, verstaassa keskitytään ratkaisemaan tietty yksilöity ongelma, joka on auton korjaus tai huolto (Stabell ja Fjeldstad 1998, 421). Verstas- malli kuvaa myös sitä, että intensiivistä teknologiaa hyödyntävät yritykset useimmiten saavat aikaan paremman suorituskyvyn tai säästävät kustannuksia yhteistyössä toiminnan kohteen kanssa. Thompsonin käyttämiä esimerkkejä ovat esimerkiksi asiakkaan sairaalaan sijoittaminen, koulutus luokkahuoneessa ja asiakkaan tiloissa tapahtuva konsultointi (Thompson 1967, 43). Nykypäivänä tehokkuutta em.

toiminnoissa pyritään saavuttamaan eri tavalla yhteistyössä asiakkaan kanssa. Esimerkkeinä voidaan mainita etä- ja verkko-opiskelu ja sairaalahoitoa vaatien potilaiden mahdollisimman pitkään tapahtuva kotihoito.

Arvoverstaassa arvoa luodaan ratkaisemalla asiakkaan yksilöllinen ja ainutlaatuinen ongelma. Stabellin ja Fjeldstadin mukaan Porterin arvoketjumalli kuvaa toimintojen kokonaisuutta valmistavan yrityksen näkökulmasta. Arvoverstas on malli, jolla ratkaistaan asiakkaan ongelmia palveluympäristössä (Stabell & Fjeldstad 1998, 423).

Arvoverstasmallin päätoiminnot ovat:

1. Ongelman etsintä, johon kuuluvat toiminnot liittyvät ongelman paikantamiseen ja hahmottamiseen. Tässä vaiheessa valitaan jo myös yleinen lähestymistapa ongelman ratkaisuun.
2. Ongelman ratkaiseminen, jolloin valitaan sopivat ratkaisuvaihtoehdot
3. Valinta, johon kuuluvat toiminnot liittyvät ongelmanratkaisuvaihtoehtojen valintaan
4. Toteuttaminen, johon liittyvät toiminnot liittyvät viestintään ja valitun ratkaisun toteuttamiseen sekä organisointiin
5. Seuranta ja arviointi, jonka vaiheen tarkoituksena on mitata ja arvioida miten hyvin ongelma on saatu ratkaistua




Kuvio 10. Arvoverstasmalli (Stabell & Fjeldstad, 1998, 424).

## 3.5. Arvoverkko

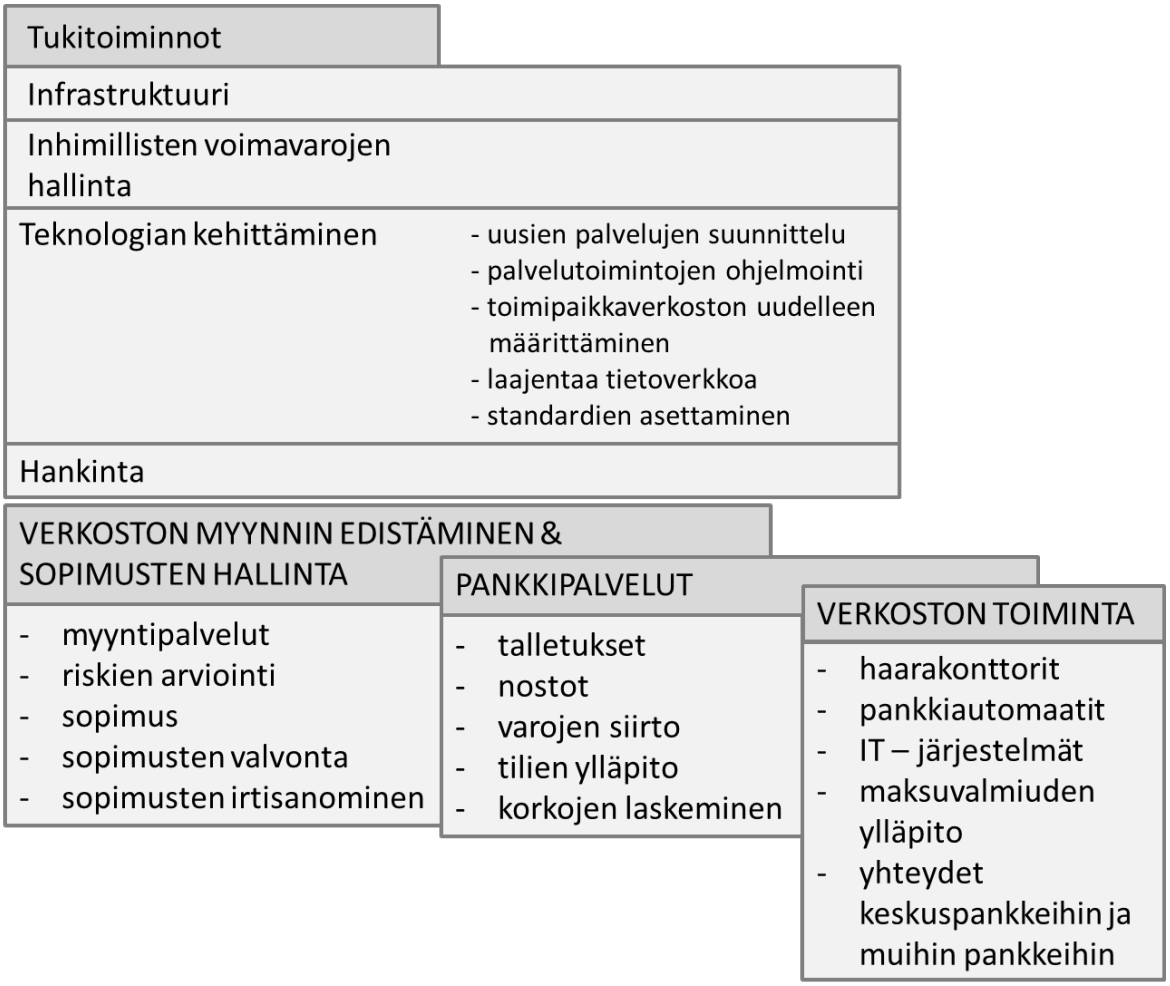
Arvoketjuanalyysissa tutkitaan lineaarista prosessia, jossa ei oteta huomioon arvoketjun ulkopuolisia toimintoja. Arvoketjuun voi vaikuttaa kuitenkin useita eri yrityksiä eri vaiheissa. Arvoketjun kuvaaminen perinteisellä mallilla on usein johtanut yksiulotteiseen strategiamalliin, joka perustuu arvoketjun kontrollointiin. Peppardin ja Rylanderin mukaan esimerkkinä tästä voidaan pitää vanhaa kiinteän lankalinjan puhelinoperaattoreita, jotka halusivat pitää kaikki palvelut omissa käsissään. Puhelinteknologian kehittymisen myötä oli tarvetta avata ekosysteemi myös ulkopuolisille toimijoille (Peppard & Rylander 2006, 129). Tähän ongelmakenttään he kehittivät arvoverkosto teorian ja arvoverkosto analyysin (network value analysis, NVA). NVA:n avulla on mahdollista analysoida, missä kohtaa arvoverkossa arvoa luodaan ja miten se tuotetaan (Peppard & Rylander 2006, 133).

Arvoverkko tai arvoverkosto nimitystä käytetään yleisesti, mutta usein ilman tarkempaa määritystä. Arvoverkolla viitataan usein ryhmään yrityksiä, joista jokainen erikoistuu omaan osaansa arvoketjusta ja ovat linkittyneet toisiinsa jollain virtuaalisella tavalla valmistaakseen ja toimittaakseen tuotteita ja palveluita (Hollensen 2010, 34). Stabell ja Fjeldstad kuvaavat arvoverkon eri tavalla. Arvoverkko ei ole yritysten liittoutuma vaan liiketoimintamalli, jossa yksittäinen yritys välittää vuorovaikutusta ja vaihtokauppaa asiakkaidensa verkoston kautta. Tämä malli soveltuu selkeimmin tietoliikenneyrityksille, vakuutusyhtiöille ja pankeille joiden liiketoiminta perustuu tänä päivänä tiedon välitykseen asiakkaiden välillä erilaisilla kaupallisilla painotuksilla.

Arvoverkossa arvo juontaa juurensa palvelusta, mahdollisuudesta palveluun tai palvelukapasiteetista. Esimerkkinä tästä on pankkitoiminnassa luottotili tai luottokorttiominaisuus. Asiakkaalle koituu arvoa palvelusta, vaikka luottoa ei välttämättä käytettäisikään (Stabell & Fjeldstad 1998, 428).

Arvoverkon päätoiminnot ovat Stabellin ja Fjeldstadin mukaan seuraavat:

1. Verkoston markkinoinnin ja sopimusten hallita, joka sisältää potentiaalisten asiakkaiden kutsumisen ja valinnan verkostoon, sekä sopimusten käyttöönottamisen, johtamisen ja päättämisen, palvelukulujen järjestämisen ja veloittamisen hallinnoinnin.
2. Palvelukulujen järjestäminen koostuu asiakkaiden välisten suhteiden perustamisesta, ylläpitämisestä ja päättämisestä, jotka laskutetaan saadun arvon mukaisesti. Palvelut voivat olla synkronoituja kuten puhelinpalvelu tai synkronoimattomia, kuten pankkipalvelut. Laskutus vaatii palvelun mittaamista ajan ja määrän suhteen.
3. Verkoston toimiva infrastruktuuri, joka koostuu tietoliikenteen ja fyysisen maailman infrastruktuurin ylläpitämisestä. Toiminnot pitävät verkoston kokoajan valmiina palvelemaan asiakkaan toiveita.




Kuvio 11. Vähittäispankin arvoverkko (Stabell & Fjeldstad 1998, 430).

### 3.5.1. Kilpailuetu arvoverkossa

Kilpailuetu arvoverkossa on mahdollista rakentaa kulu- ja arvotekijöiden perusteella. Kun välittävät yritykset tarjoavat arvoa asiakkailleen, sekä kulu- että arvotekijät on syytä ottaa huomioon palveluiden saatavuudessa ja kyseisten palveluiden käytössä. Palveluiden laajuus on mahdollinen kustannus ja arvotekijä arvioitaessa arvoverkkoa. Palvelun arvo kasvaa asiakasmäärän ja verkoston kasvaessa. Esimerkiksi vakuutusyhtiössä sekä asiakkaiden määrä ja laatu vaikuttaa koko verkoston kokemaan arvoon. Jos asiakaskunnasta liian suuri osa on taipuvaisia suureen korvausmäärään, johtaa se kaikkien asiakkaiden vakuutushintojen nousuun tai sitten vakuutusyhtiön toimialan keskimääräistä pienempään tuottoon (Stabell & Fjeldstad 1998, 432).

Kapasiteetin hyödyntämisellä on vastaava vaikutus kuin verkoston kasvamisella. Eli jos kapasiteettiä hyödynnetään paremmin, yksikkökustannukset pienevät. Tämä voi johtaa tietysti myös palvelun laatutason heikkenemiseen. Kapasiteetin hyötykäyttö on sekä kulu- että arvotekijä, vaikkakin pääsääntöisesti sillä on suurin vaikutus kuluihin.

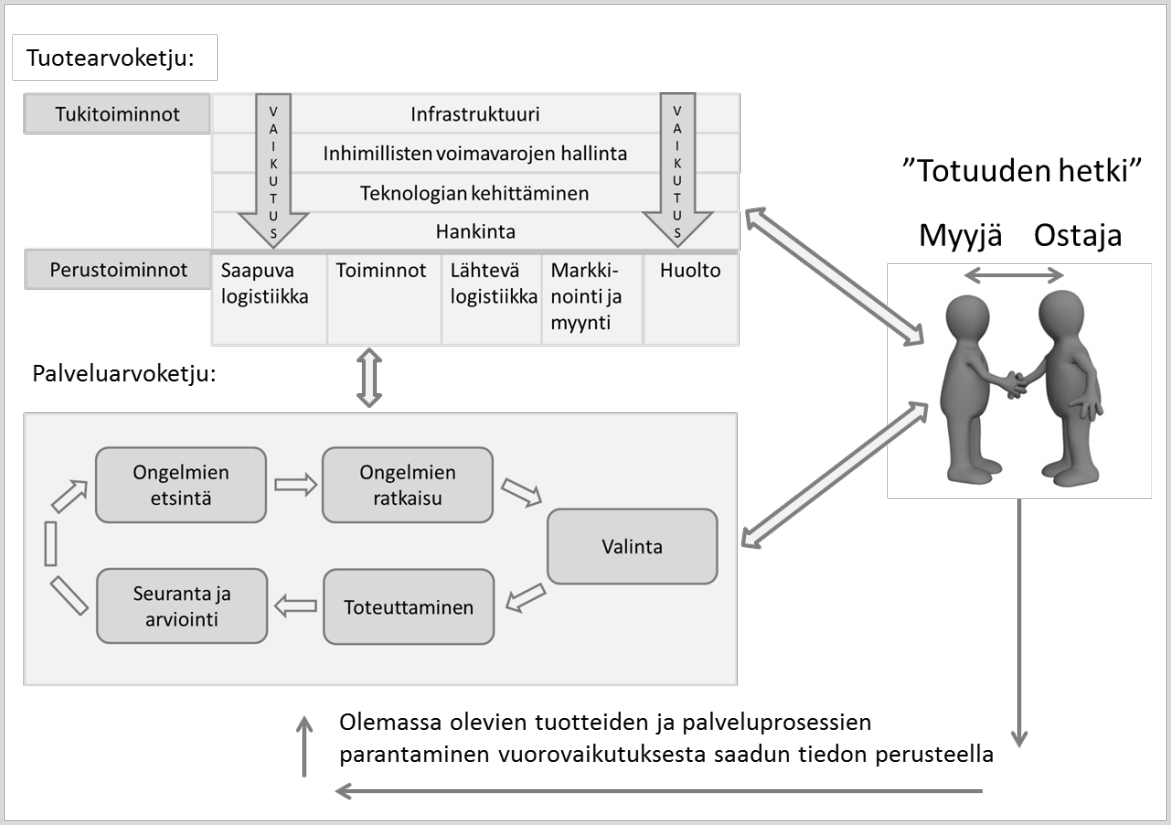
Arvoverkon toimintojen molemminpuoliset keskinäiset riippuvuudet päätoimintoryhmien välillä edellyttävät, että palvelut verkostossa ovat tasapainossa maantieteellisesti ja kapasiteetin suhteen. Oppimisen kannalta tärkeimmät alueet toiminnoissa ovat jäsenten valinta ja kannan seuraaminen. Arvoverkon strategisen asemoinnin kannalta tärkeitä asioita ovat vertikaalinen ja horisontaalinen integrointi (Stabell & Fjeldstad 1998, 432).

## 3.6. Perinteisen arvoketjun ja palveluarvoketjun yhdistäminen

Palvelut voidaan jakaa koviin ja pehmeisiin palveluihin. Kovissa palveluissa tuotanto ja kulutus voidaan erottaa. Esimerkkinä kovista palveluista voidaan pitää arkkitehtipalveluja tai ohjelmistopalveluja, jotka voidaan muuntaa tulostettaviksi tai jaettaviksi dokumenteiksi. Pehmeissä palveluissa tuotanto ja kuluttaminen tapahtuvat samaan aikaan. Pehmeissä palveluissa kuluttaja toimii osaksi palvelun

tuottajana ja tuotantoa vaikeata erottaa kulutuksesta. Yhä useammin fyysiset tuotteet ja palvelut toimivat yhdistettyinä. Blomstermo & al. mukaan se, onko kysymyksessä kova vai pehmeä palvelu vaikuttaa yrityksen kansainvälistymisen malliin. Pehmeän palvelun mallissa edellytetään korkean kontrollin lähestymistä (kokonaan omistettu tytäryhtiö tai enemmistöosakkuus tytäryhtiöstä). Kovan palvelun mallissa aloitetaan kansainvälistyminen matalammalla kontrollilla. Tästä esimerkkinä voidaan käyttää lisensiointia tai muuten sopimuksiin perustuva yhteistyötä (Blomstermo & al. 2006, 214).

Useimmat kovia palveluja tarjoavat yritykset tarjoavat pehmeitä palveluja kasvattaakseen tuotepalvelun arvoa. Hollensenin mukaan ”totuuden hetkessä” myyjä edustaa kaikkia yrityksen tuotteita ja palveluita samalla kertaa. Myyjä ja ostaja luovat palvelua vuorovaikutteisessa prosessissa. Eli tässä kohtaa toteutuu prosessikuvaus: ”Palvelu luodaan ja kulutetaan samalla, kun se on tuotettu.” Hyvät edustajat ovat elintärkeitä myyjän puolelta brändin menestyksen kannalta ja täysin vastuullisia toteuttamaan myyjän lupaukset. Hyvän edustajan toiminnan perustana ovat brändin jaetut arvot, joiden pitää olla iskostettuna syvälle mieleen. Tämä on yrityksen sisäinen brändin rakentamisprosessi ja tulee yhä haasteellisemmaksi yrityksen kansainvälistyessä (Hollensen 2010, 36).




Kuvio 12. Tuotearvoketjun ja palveluarvoketjun yhdistäminen (Hollensen 2010, 35).

## 3.7. Sinisen meren strategia ja arvoinnovaatio

Kim ja Mauborgne käyttävät merta vertauskuvana kilpailukentästä, jossa yritys suunnittelee uivansa. Punainen meri on vertauskuva markkinasta, jossa tuotteet ovat selkeästi määriteltyjä, kilpailijat tunnettuja ja kilpailu perustuu pääsääntöisesti hintaan, tuotelaatuun ja palveluun. Käytännössä punainen meri kuvastaa tilannetta, jossa useimmat toimialat tänä päivänä ovat. Yritykset yrittävät suoriutua kilpailijoitansa paremmin saadakseen suuremman osuuden olemassa olevasta kysynnästä. Kun tila markkinassa käy päivä päivältä ahtaammaksi, voitto- ja kasvumahdollisuudet pienenevät. Punainen meri on vertauskuva verisestä kilpailusta (Kim & Mauborgne 2004, 77). Sinisen meren markkinaa ei ole vielä olemassa. Sininen meri kuvastaa tilannetta, jossa markkina ei ole vielä muotoutunut ja kilpailijat sekä tuotteet eivät ole vielä selkeästi määriteltyjä. Sinisen meren strategiaa toteuttavat yritykset eivät pidä järkevänä suoraa kilpailua.

Kestävän kannattavan kasvun saavuttamiseksi yritysten kannattaa etsiä uusia markkinoita. Uudessa markkinassa on suuri mahdollisuus nopeaan ja tulokselliseen kasvuun. Sininen meri on mahdollista luoda kahdella eri tavalla, joko muuttamalla olemassa olevan toimialan sidoksia, kuten japanilaiset autovalmistajat tekivät 1970-luvun puolivälissä tai luomalla kokonaan uusi markkina. Esimerkkinä uuden markkinan luomisesta Kim ja Mauborgne mainitsevat eBayn, joka käynnisti nettihuutokauppamarkkinat uutena toimialana (Kim & Mauborgne 2004, 78–79).

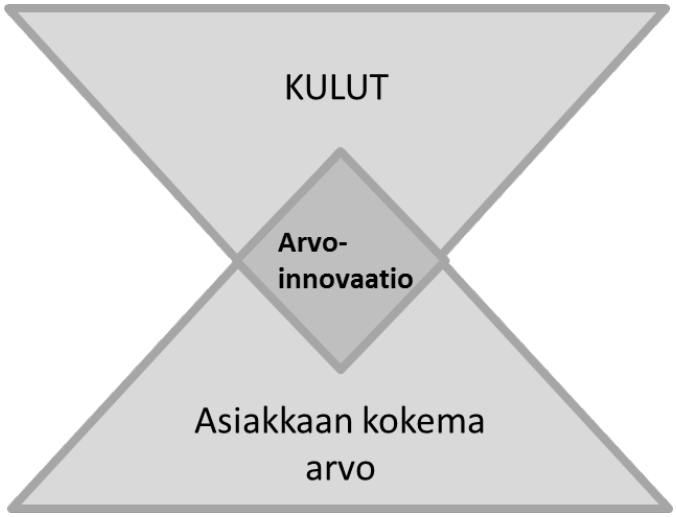
Kimin ja Mauborgnen mukaan tulevaisuudessa johtavat yritykset eivät pärjää pelkästään taistelemalla kilpailijoita vastaan. Toimialojensa johtavat yritykset menestyvät tekemällä strategisia päätöksiä, joita kutsutaan arvoinnovaatioiksi. Arvoinnovaatio perustuu haluun hallita markkinaa tarjoamalla merkittävä harppaus arvossa. Moni yritys hakee kasvua yrittämällä säilyttää nykyiset asiakkaat ja laajentamalla asiakaspohjaa. Tämä johtaa hienompaan segmentointiin ja tarjonnan räätälöintiin erikoistuvien tarpeiden johdosta. Arvoinnovoijat eivät keskity asiakkaiden välisiin eroavaisuuksiin vaan pyrkivät rakentamaan innovaation asiakkaiden yhteisesti arvostamien piirteiden varaan.

Kilpailuun perustuvassa punaisen meren strategiassa otaksutaan, että markkinan rakenteet ovat määriteltyjä ja yritysten on kilpailtava rakenteiden mukaisesti. Näkökulmaa kutsutaan strukturalismiksi tai ympäristöön liittyväksi determinismiksi. Arvoinnovaatio perustuu siihen, että toimialan rakenteita ja markkinan sidoksia on mahdollista muuttaa. Tätä kutsutaan rekonstruktionaaliseksi näkökulmaksi, jossa strategisena tavoitteena on rakentaa uusia parhaita käytäntöjä alalla ja luopua arvon ja kustannusten välisestä valinnasta:

| Punaisen meren strategia | Sinisen meren strategia |
|---|---|
| • Kilpaile olemassa olevassa markkinassa | • Luo markkinaan tila, jossa ei ole kilpailua |
| • Voita kilpailijasi | • Tee kilpailu tarpeettomaksi |
| • Hyödynnä nykyinen kysyntä | • Luo uutta kysyntää ja tartu siihen |
| • Tee valinta arvon tai kulujen välillä (luo suurempi arvo asiakkaille korkeammalla kuluilla tai luo kohtuullinen arvo pienemmillä kuluilla) | • Tee arvo/kuluvalinta tarpeettomaksi |
| • Linjaa koko yrityksen toiminnot strategisen valinnan mukaisesti, joko differoimalla tai pienemmällä kulurakenteella | • Rakenna yrityksen toiminnot niin, että differointi ja pienempi kulurakenne on mahdollinen |

Kuvio 13. Punaisen ja sinisen meren strategiat (Kim ja Mauborgne 2005, 18).

Porterin teoriasta poiketen Kimin ja Mauborgnen mukaan on mahdollista samaan aikaan toteuttaa kustannustehokkuus- ja differointistrategia. Arvoinnovaatio tehdään alueella, jossa on mahdollista tehdä kulusäästöjä ja lisätä arvoa asiakkaalle. Kuluja säästetään pyrkimällä eroon tekijöistä, joiden avulla toimialalla kilpaillaan. Kun lisätään arvoa asiakkaalle, on mahdollista kasvattaa volyymia ja siten kustannukset tuotettua yksikköä kohden pienenevät.




Kuvio 14. Samanaikainen differointi ja kustannustehokkuus (Kim & Mauborgne 2005, 16).

### 3.7.1. Arvoinnovaatioanalyysi

Kun tehdään arvoinnovaatioanalyysi, saadaan tuloksena markkinoilla toimivien yritysten arvokäyrät, joita voidaan verrata toisiinsa. Arvokäyriä vertaamalla tutkittavan yrityksen on vastattava seuraaviin kysymyksiin:

1. Mitkä tekijät voivat olla alle toimialan standardin?
2. Mitkä toimialalla itsestään selvät tekijät voidaan jättää huomioimatta?
3. Mitkä tekijät pitäisi nostaa toimialan standardin yläpuolelle?
4. Mitkä uudet tekijät, joita ei toimialalla ole ennen tarjottu, pitäisi luoda?

Vastausten perusteella yrityksen pitäisi pystyä rakentamaan uusi arvokäyrä, joka määrittää yrityksen tien siniselle merelle:

Kuvio 15. Neljän toiminnon viitekehys (Kim & Mauborgne 2005, 29).

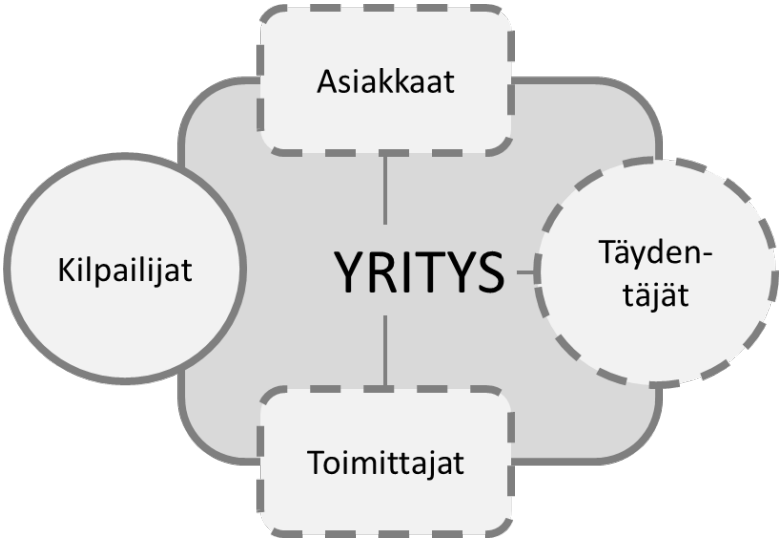
## 3.8. Arvoverkko ja peliteoria

Brandenburger ja Nalebuff ovat rakentaneet peliteorian pohjalta oman versionsa yrityksen arvoverkosta. Peliteoria pohjautuu John Nashin ja kumppaneiden v. 1994 Nobel-palkittuun teoriaan (Brandenburger & Nalebuff 1996, 23). Peliteoriaa hyödynnettiin ensimmäisen kerran toisen maailmasodan aikana ja se kehittyi edelleen kylmän sodan aikana. Tuona aikana hengeltään peliteoria tarkoitti, että aina joku voittaa tai häviää ja vähintään nollasumma peliä. Nykyaikaista peliteoriaa voidaan soveltaa myös positiivisen summan peliin tai win-win peliin. Kun teoriaa sovelletaan yhteistyön (cooperation) ja kilpailun (competition) välittäjänä, päästään Brandenburgin ja Nalebuffin teoriaan ”co-opetionista”, yhteistyön ja kilpailun välimuodosta. Peliteoriaa voidaan käyttää oikean strategian määrittämiseksi ja päätöksenteon apuvälineenä (Brandenburger & Nalebuff 1996, 24).

Brandenburgin ja Nalebuffin mukaan jokainen peli koostuu viidestä eri tekijästä (PARTS): Players (pelaajat), Added value (lisäarvo), Rules (säännöt), Tactics (taktiikka) ja Scope (mittakaava). Näitä pelin eri osa-alueita arvioimalla on mahdollista ymmärtää kulloinkin käynnissä olevaa peliä (Brandenburger & Nalebuff 1996, 84). Pelin muuttaminen on liiketoimintastrategian perimmäinen olemus. Peliä on mahdollista muuttaa muuttamalla jotain viidestä osatekijästä (Brandenburger & Nalebuff 1996, 86). Käymällä lävitse kaikki osatekijät perin pohjin on mahdollista rakentaa kunnollinen liiketoimintastrategia (Brandenburger & Nalebuff 1996, 86).

Peliteorian avulla voidaan kuvata mitä tahansa peliä alkaen korttipelistä liiketoimintaan ja elämään ylipäätänsä. Peliteorian avulla on mahdollista ymmärtää, kenellä on valta pelissä. Lisäarvo on mitä pelaaja tuo mukanaan peliin. Pelaajan lisäarvo pelissä saadaan määritettyä vähentämällä pelin arvo ennen pelaajan saapumista pelaajan saapumisen jälkeen mitatusta pelin arvosta (Brandenburger & Nalebuff 1996, 86).

Jos liiketoiminta on peliä, niin ketkä ovat pelaajia ja mitkä ovat heidän roolinsa? Asiakkaat (customers), toimittajat (suppliers) ja kilpailijat (competitors) on perinteisesti mielletty pelaajiksi, mutta Branderburger ja Nalebuff tuovat vielä neljännen pelaajaryhmän peliin mukaan. Tämän neljännen ryhmän he ovat nimenneet nimellä ”complementors” (täydentäjät).




Kuvio 16. Arvoverkko peliteorian mukaan (Brandenburger & Nalebuff 1996, 35).

### 3.8.1. Pelaajien määritelmät

Yrityksen asiakkaat, kilpailijat ja toimittajat ovat selkeästi määriteltävissä. Esimerkiksi tavaroiden ja palveluiden toimittajien lisäksi myös työntekijät ja yrityksen omistajat ovat toimittajia. Täydentäjät määritellään Brandenburgerin ja Nalebuffin mukaan niin, että pelaaja on täydentäjä, kun asiakas arvostaa yrityksen tuotetta enemmän silloin, kun täydentäjän tuote on mukana.

Pelaaja on kilpailija silloin, kun yrityksen asiakkaat arvostavat yrityksen tuotetta vähemmän kilpailijan tuotteen ollessa kilpailussa mukana.

Toimittajan näkökulmasta pelaaja on täydentäjä silloin, kun yritys on houkuttelevampi toimittajalle täydentävän yrityksen kanssa, kuin pelkästään yrityksen kanssa yksinään yhteistyötä tehtäessä.

Toimittajan näkökulmasta pelaaja on kilpailija silloin, kun yritys on vähemmän houkutteleva kumppani toimittajalle, kun se tekee yhteistyötä samaan aikaan pelaajan ja yrityksen kanssa (Brandenburger & Nalebuff 1996, 35).

### 3.8.2. Arvoverkon symmetria

Arvoverkkoteoria paljastaa vertikaalisella tasolla symmetrian asiakkaiden ja toimittajien välillä. Nykyaikana puhutaan paljon asiakaslähtöisyydestä, mutta samalla usein unohdetaan toimittajien merkitys. Varsinkin työntekijöiden merkitys unohdetaan usein. Brandenburgerin ja Nalebuffin mukaan myös usein unohdetaan täydentäjät ja panostetaan liikaa toimittajasektoriin. Asiakkaiden ja toimittajien rooli arvoverkossa on symmetrinen, kun taas kilpailijoiden ja täydentäjien roolit ovat peilikuvia toisistaan. Jotta pystymme ymmärtämään peliä, jossa olemme mukana, on tärkeää aloittaa oman arvoverkon analyysilla. Arvoverkkoanalyysi soveltuu minkä tahansa organisaation analysointiin (Brandenburger & Nalebuff 1996, 41).

## 3.9. Internet ja arvoketju

Porter on jatkanut tutkimustyötä vuosikymmenten ajan. Arvoketju on myös perustyökalu arvioitaessa internetin vaikutusta yrityksiin. Yritys toteuttaa kilpaillessaan toimialallaan joukon erilaisia toisiinsa liittyviä arvoa luovia toimintoja, kuten myynti, valmistus, tuotteiden toimittaminen. Näillä toiminnoilla on liittymispisteet tavarantoimittajien, myyntikanavien ja asiakkaiden toimintojen kanssa. Internet vaikuttaa näihin kaikkiin toimintoihin ja useimmiten parantaa toimintojen kustannustehokkuutta ja laatua (Porter 2008, 119). Porter käyttää esimerkkinä internetin vaikutuksesta kaupankäyntiin autokauppaa. Internetin välityksellä asiakkaiden on aikaisempaa helpompi kerätä tietoa tuotteista. Asiakkailla on aikaisempaa enemmän vaihtoehtoja mistä ostaa. Internetissä on erilaisia paikkoja, joissa voi verrata autoja toisiin, on erilaisia kauppapaikkoja internetissä. Autoja voi ostaa koko maan sisällä mistä tahansa ja myös ulkomailta. Periaatteessa kaikki diilerit ovat kilpailijoita keskenään. Tässä tilanteessa online-myyjän on entistä vaikeampi erottautua joukosta, jolloin showroomien, henkilökohtaisen myyntityön ja erilaisten palveluosastojen merkitys korostuu. Kun on enemmän myyjiä differoimattomilla tuotteilla, korostuu kilpailussa entistä enemmän hinta (Porter 2008, 105).

Toisena esimerkkinä internetin vaikutuksesta Porter mainitsee nettihuutokaupat. Kun Amazon ja muut kilpailijat tulivat mukaan kilpailuun, eBay säilytti hintansa ja keskittyi muihin tapoihin houkutella uusia ja säilyttää vanhat asiakkaansa. Hintakilpailun sijaan eBayn tapa toimia on muokannut toimialan rakennetta ja parantanut kannattavuutta. Päinvastainen esimerkki on Buy.com, joka saavutti ennätyksellisen nopeasti yli 100 miljoonan dollarin liikevaihdon. Buy.com panosti paljon brändimainontaan, mutta hukkasi mahdollisuudet erilaistumiseen painottamalla pelkästään hintakilpailuun ja ulkoistamalla kaiken palvelun ja minimoimalla asiakaspalvelun (Porter 2008, 106).

Strateginen asemointi nettikaupan yhteydessä on vähintään yhtä haastavaa kuin kivijalkakaupassakin. Jos yritys ei pysty olemaan toiminnallisesti tehokkaampi kuin kilpailevat yritykset, ainoa keino saavuttaa kustannusetu tai korkeampi hinta on toimia eri tavalla kuin kilpailijat. Nopea reagointikyky ja tehokkuus eivät johda kilpailuetuun, jos strategista suuntaa ei ole olemassa. Strategiassa on kysymys itsekurista ja vaatii vahvan keskittymisen tuloksellisuuteen ennemmin kuin keskittymisen kasvuun. Tarvitaan kykyä muodostaa yksilöllinen arvolupaus ja kykyä tehdä päätöksiä, mitä ei tehdä. Yrityksen täytyy pysyä kurssissa, vaikka menossa olisi muutoksien aika toiminnassa, jolloin tarkennetaan strategista asemointia ja toiminnan suuntaa. Kun yrityksen toiminnot sopivat yhteen toisiaan vahvistaen, jäljittelijän on kopioitava koko arvoketju, eikä pelkästään tuoteominaisuuksia tai tapoja toteuttaa jokin tietty toiminto (Porter 2008, 114).

Strategisen asemoinnin kuusi pääperiaatetta ovat Porterin mukaan:

1. oikea tavoite, joka tarkoittaa sijoitetun pääoman tuottoa pitkällä aikavälillä. Perustamalla strategia kestävään tuloksellisuuteen luodaan todellista taloudellista arvoa.
2. arvolupaus tai sarja etuja, jotka ovat erilaisia kuin kilpailijoilla.
3. strategia heijastaa erikoislaatuista arvoketjua. Kestävä kilpailuetu luodaan erilaisilla toiminnoilla kuin kilpailijoilla tai samanlaisilla toiminnoilla eri tavalla.
4. Kunnon strategia vaatii valintoja. Kaikille kaikkea takaa sen, että yritykseltä puuttuu kilpailuetu.

5. Kaikki yrityksen toiminnot pitää sopia yhteen. Yhteen sopivat toiminnot vahvistavat kokonaisuutta.
6. Strateginen jatkuvuus ja suunta. Yrityksen on määritettävä erikoislaatuinen arvolupaus, jonka se pitää, vaikka pitäisikin luopua joistain mahdollisuuksista. Jatkuva kehitys on välttämätöntä, mutta kehitys tulee ohjata strategian osoittamaan suuntaan (Porter 2008, 116).

# 4. ANALYYSI KILPAILUEDUN ARVIOIMISTA VARTEN

Teoreettisen viitekehyksen rakentamisessa lähdettiin liikkeelle Porterin kilpailuetuteoriasta, joka pitää sisällään kolme eri vaihtoehtoa kilpailustrategian pohjaksi. Nämä kolme vaihtoehtoa ovat differointi-, kustannusjohtajuus- ja fokusointistrategiat. Näitä täydennettiin Barneyn useamman eri kumppanin kanssa kehittelemällä resurssiperusteisella strategialla. Porterin mallissa kilpailuedun analysoimiseen työkaluna käytetään arvoketjuanalyysia ja Barneyn mallissa VRIO-analyysia.

Stabellin & Fjeldstadin arvoverkkomallissa otettiin huomioon palvelualan erikoispiirteet ja tähän viitekehykseen Peppard & Rylander vielä kehittivät arvoverkkoanalyysin (network value analysis). Hollensen taas yhdisti perinteisen arvoketjun ja palveluarvoketjun ja tämä konkretisoitui ostajan ja myyjän välisessä totuuden hetkessä. Sinisen meren strategian toteutumista on mahdollista arvioida Kimin ja Mauborgnen arvoinnovaatioanalyysissa. Yrityksen tuottamaan lisäarvoa arvoverkkoon on mahdollista analysoida myös Brandenburgin ja Nalebuffin hyödyntämän peliteorian pohjalta. Kun otetaan huomioon vielä Porterin omaan teoriaansa tekemät lisäykset 2000-luvulla, kun internet on muuttanut kilpailukenttää, on kasassa mielenkiintoinen ja monitahoinen viitekehys. Kaikkia edellä mainittuja teorioita voidaan soveltaa esimerkkiyrityksen tutkimiseen, mutta käydään seuraavassa ensin lävitse tutkimusaineisto, jotta saadaan kuva, mitä teorioita on järkevintä analyysin pohjaksi soveltaa.

## 4.1. Strateginen vertailu - onko kilpailuetua?

Ensimmäinen askel analyysissa on selvittää, onko tutkittavalla yrityksellä kilpailuetu rautakauppamarkkinassa Suomessa. Resurssiperustaisen teorian mukaan yrityksellä on kilpailuetu, jos se tekee parempaa taloudellista tulosta kuin yritys, joka on juuri päässyt omilleen (Barney & Peteraf 2003, 314).

Grant on myös hyvin kiteyttänyt kilpailuedun olemuksen: ”Kun kaksi tai useampi yritys kilpailevat samassa markkinassa, on yhdellä yrityksellä kilpailuetu kilpailijoihin nähden, kun se tekee (tai sillä on mahdollisuus tehdä) parempaa tulosta.” Jos kilpailuedun määrittämiseen käytettäisiin pelkästään hyvää tuloksellista liiketoimintaa, tällöin jäisi huomioimatta mahdollisesti samaan aikaan tehtävät investoinnit markkinaosuuteen, teknologiaan, asiakasuskollisuuteen tai johtohenkilöiden etuihin (Grant 2010, 211).

Strategiseen vertailuun otetaan mukaan tutkittavan yrityksen lisäksi toimialan suurimmat pelkästään nettikauppaan panostavat yritykset Taloon Yhtiöt Oy ja M&M Visions Oy. Monikanavaisesti toimivista yrityksistä huomioidaan samoilla paikkakunnilla Tampereen seudulla ja pääkaupunkiseudulla toimivat yritykset niiltä osin kuin tilinpäätöstietoja on saatavissa. Suurimmat laajalla valikoimalla valtakunnallisesti toimivat ketjut rautakauppamarkkinassa ovat Rasi ry:n tilaston mukaan K-ryhmä, Starkki, Bauhaus ja S-ryhmä (Rasi, 2015). Sisustamiseen painottavat ketjut RTV ja Värisilmä voidaan jättää pois vertailusta, koska niiden valikoima ei ole vertailukelpoinen. Vastaavasti voidaan jättää myös kuluttajakauppaa Pohjanmaalla tekevä ja vahvasti B2B- kauppaan panostava Hartman-ketju. Hartmanilla on myös toimipaikat Tampereella ja Espoossa mutta ne palvelevat lähinnä B2B-asiakkaita (Hartman 2015). Hartman- RTV- ja Värisilmäketjut toimivat toistaiseksi vain kivijalkakaupassa. Vertailun tekemistä helpottaa se, että K- rautakaupoista on saatavissa tilinpäätöstietoja, kuten myös Starkista ja Bauhausista. S-ryhmä on liittänyt ainakin suurimmat Kodin Terra rautakauppansa market- toimialaan, joten myymälöiden tai ketjun tulostietoja ei ole

julkisesti saatavissa. Jonkin verran tietoa liikevaihdoista löytyy alueosuuskauppojen tilinpäätöstiedoista.

Koska vertailuun valitut yritykset ovat kooltaan aivan eri luokkaa ja niiden liikeideat ovat erilaisia, niiden vertailu keskenään on hankaa. Osa yrityksistä kuuluu johonkin ketjuun, johon maksetaan ketjumaksuja ym., jotka eivät ole tulosvertailussa mukana. Lisäksi esimerkiksi Bauhausilla ja Talotarvikkeella on kiinteistöyhtiöt, jotka myös tekevät hyvää tulosta. Jos Bauhausin kiinteistöyhtiöiden tekemä tulos otettaisiin vertailussa huomioon, nousisi liikevoitto 7 %:sta 11 %:iin liikevaihdosta, yhteensä 15,2 miljoonaan euroon, kun Bauhaus & Co Ky:n liiketoiminnan tulos oli vuonna 2013 9,7 miljoonaa euroa.

| Yhteenveto tunnusluvuista Netrauta ja kilpailijat viimeinen tilikausi | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | **K-r. Lielahti** | **K-r. Nekal** | **Bauhaus** | **Starkki** | **K-r. Vanta** | **Netrauta** | **Taloon** | **Talotarvike** | |
| Tilikausi päättyi | joulu.13 | joulu.13 | joulu.13 | heinä.14 | joulu.13 | joulu.13 | joulu.13 | tammi.14 | |
| Liikevaihto (1000 €) | 8 999 | 19 602 | 138 928 | 452 151 | 23 385 | 15 448 | 9 598 | 3 246 | |
| Liikevaihdon muutos % | - | 11,20 % | -0,70 % | -5,60 % | -1,90 % | 27,90 % | 71,30 % | 19,20 % | |
| Liiketoiminnan tulos (1000 €) | 54 | 960 | 9 699 | 11 689 | 795 | 160 | -69 | 162 | |
| Liikevoitto % | 0,60 % | 4,90 % | 7,00 % | 2,60 % | 3,40 % | 1,00 % | -0,70 % | 5,00 % | |
| Henkilöstö | 33 | 97 | 500 | 871 | 49 | 20 | 11 | 8 | |
| Liiketoiminnan tulos/ työntekijä | 2 | 10 | 19 | 13 | 16 | 8 | -6 | 20 | |
| Liikevaihto/työn-tekijä | 273 | 202 | 278 | 519 | 477 | 772 | 873 | 406 | |

Taulukko 1. Tilinpäätöstiedot Netrauta ja kilpailijat (Asiakastieto 2015).

Näiden tilinpäätöstietojen mukaan Talotarvike tekee nettikauppoina tunnettuihin Netrautaan ja Taloon yhtiöihin verrattuna suhteessa liikevaihtoon suurinta liikevoittoa. Talotarvikkeen liiketoiminnan suhteellinen tulos on erinomainen

verrattuna myös kivijalkakilpailijoihin. Talotarvikkeen liikevaihto työntekijää kohden on taas alhainen verrattuna nettikilpailijoihin. Talotarvikkeen kohdalla lukujen vertailussa on syytä ottaa huomioon yrityksen koko. Yrityksessä on vain 8 työntekijää toimitusjohtaja mukaan lukien, joten johdon nostama palkkatulo vaikuttaa suhteellisesti eniten liiketoiminnan tulokseen.

Ilmaiseksi julkisesti saatavien tilinpäätöstietojen mukaan Netraudalla on kilpailuetu ainoastaan nykyiseen sisaryritykseen Taloon yhtiöihin verrattuna. K-rauta Lielahti on tuloksellisesti lähellä Netraudan tasoa, mutta kyseisessä kaupassa on vaihtunut kauppias juuri vertailuvuotta edeltävänä vuonna. (K-kauppiasliitto 2012). K-rauta Lielahdessa aikaisemmin toiminut kauppias on siirtynyt K-rauta Nekalan kauppiaaksi (K-kauppiasliitto 2012). Kauppiasvaihdoksilla voi olla vaikutusta molempien vertailussa olevien kauppojen tulokseen.

Kun tarkastellaan tarkemmin Taloon yhtiöiden liikevaihdon ja tuloksen kehitystä, voidaan tulkita, että yritys on vuonna 2013 käyttänyt saadun tuloksen liikevaihdon kasvattamiseen, koska liikevaihto on kasvanut vuoden 2013 aikana yli 70 % edelliseen vuoteen verrattuna. Liikevaihto työntekijää kohti on saatu näin suurimmaksi vertailtavista yrityksistä. Tätä taustaa vasten on mielenkiintoista nähdä tulevaisuudessa, mitä vaikuttaa Taloon yhtiöiden tulokseen tulevaisuudessa yhdistetty hankinta Netraudan kanssa. Jos myyntikate % yrityksessä saadaan edes samalle tasolle Talotarvikkeen kanssa, on mahdollista saavuttaa erinomainen tulos.

Liikevaihto suhteutettuna työntekijää kohti on Netraudalla hyvä, vaikka myynnissä ei vielä 2013 vuonna ollut raskaita rakennustarvikkeita, joissa keskiostos on suurempi. Esimerkiksi vahvasti B2B- kauppaan, jossa kohdetoimitukset ovat suurempia, panostavalla Starkilla on selkeästi pienempi liikevaihto työntekijää kohti.

S-ryhmän ketjua tai yksiköitä ei saatu mukaan edellä esiteltyyn vertailutaulukkoon, julkisten tilinpäätöstietojen puuttumisen vuoksi. S-ryhmän uusi vuonna 2005 perustettu rautakauppaketju Kodin Terra ei ole pystynyt vielä kunnolla

haastamaan vakiintuneita kilpailijoita. Kodin Terra Tuusulan, joka on Terroista lähimpänä Netraudan Tammiston myymälää, liikevaihto oli vuonna 2014 18,2 miljoonaa euroa ja henkilöstömäärä 39 henkilöä. Liikevaihto oli pienentynyt edelliseen vuoteen verrattu 18 % (HOK-Elanto 2015).

Osuuskauppa Hämeenmaan Kodin Terrojen liikevaihto oli vuonna 2013 4 % koko Osuuskaupan liikevaihdosta, eli n. 36 miljoonaa euroa (SOK 2014). Tämän tiedon mukaan voidaan arvioida, että Hämeenlinnan Kodin Terra, joka on lähempänä Ideaparkin Netrauta myymälää, on liikevaihdoltaan alle 18 miljoonaa euroa. Julkista tietoa Pirkkalan Kodin Terran myynnistä tai tuloksesta ei ole tiedossa, mutta v. 2013 tilinpäätöstiedotteen mukaan Pirkanmaan Osuuskauppa pienensi Kodin Terran myymälätilaa 2500 neliöllä. Tämä osaltaan kertonee, että kyseisessä myymälässä ei ole tavoitteiden mukaista tulosta tehty vuonna 2013. (Pirkanmaan Osuuskauppa 2014)

## 4.2. Monikanavaisen DIY-kaupan arvoketju

Rautakaupan yritykset ovat Suomessa vahvasti ketjuuntuneet. Ketjun yhtenäisyys riippuu pitkälti omistusrakenteesta ja ketjusopimuksen sitovuudesta. Rautakaupan kokonaismarkkinan liikevaihto on noin 3,3 miljardia euroa. Tästä ketjumallilla (keskitetty omistus) toimivien yritysten myynti on hiukan yli 50 %. Markkinajohtaja on K-ryhmä, jonka myynti on n. 1,6 miljardia euroa (Rasi 2014). K-ryhmässä toimitaan lähinnä ketjumaisesti. K-ryhmän ketjujen kauppiailla on mahdollisuus tehdä osa ostoista ketjuvalikoiman ulkopuolelta. K-ryhmän rautakauppojen hankinta- ja ketjuohjausyksikkönä toimii Rautakesko Oy, jonka liikevaihto vuonna 2013 oli n. 1,3 miljardia euroa (Asiakastieto 2014).

Rautakeskon vuoden 2014 strategia oli muotoa: Rautakeskon ketjujen kilpailuetu pyritään rakentamaan paikallisesti toimivista kauppiaista ja maakohtaisista ketjuista sekä niitä tukevista tehokkaista keskitetyistä toiminnoista. Vuoden alusta Kesko on päivittänyt strategiansa ja muodostanut rauta- ja erikoistavarakaupan toimialan, jolla tavoitellaan kilpailukyvyn lisäämistä ja kannattavuuden parantamista konseptien uudistamisella ja tukitoimintojen yhdistämisellä.

Kilpailuedut on määritetty uudelleen ja sähköiset kanavat on otettu huomioon tarkemmin. Tavoitteena on verkon ja perinteisen kauppaverkoston tehokas yhdistäminen. Kauppiasta ei enää julkisesti kerrottavissa vuoden 2015 kilpailueduissa enää mainita. ( Kesko 2015)

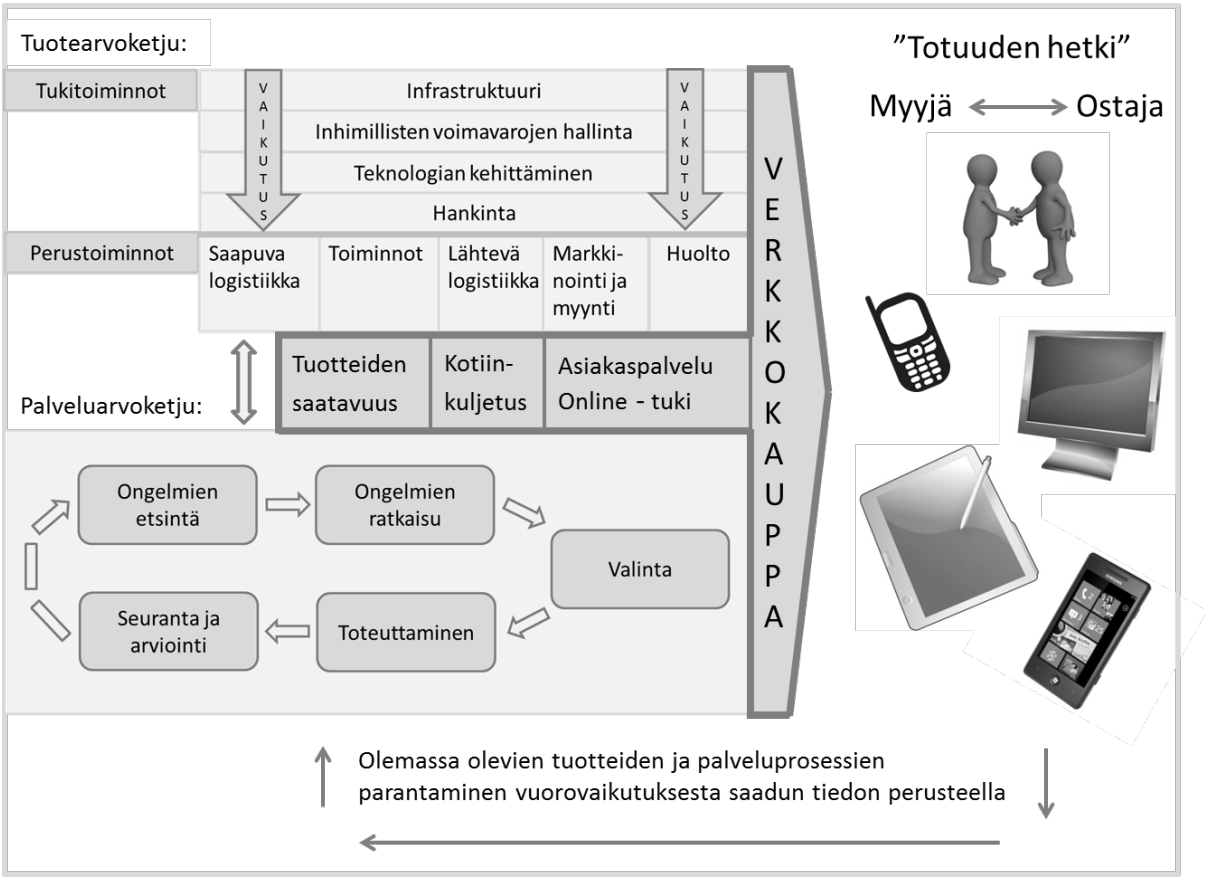
Kesko tuli näyttävästi julkisuuteen 16.3.2015 julkistamalla Anttila-ketjun yrityskaupan. Koko Anttila- ja Kodin1- ketju myytiin saksalaiselle pääomasijoittajalle (Kauppalehti 2015). Kesko on muuttamassa strategiaansa tai sitten Porterin teoriassaan peräänkuuluttama trade-off, strateginen valinta on hämärän peitossa. Anttilan kohdalla keskitettyyn omistajuuteen perustuva malli ei ole toiminut. Kaupan myötä Keskolta lähti myös Verkkokauppa.comin jälkeen tunnetuin verkkokauppabrändi Netanttila (Taloustutkimus Oy, 2013). Erittäin todennäköistä on, että osa nettikaupan osaamisesta lähtee myös konsernista kaupan myötä.

Kun tarkastellaan DIY-kaupan arvoketjua Suomessa, eroaa se ketjuittain pääsääntöisesti asiakkaaseen rajapintana toimivan kauppaa tai palvelua tarjoavan yrityksen omistajuuden lisäksi siinä, mikä on B2B- kaupan osuus myynnistä. B2B-kauppa eroaa kuitenkin käytännössä hyvin vähän kuluttajakaupan projektimyynnistä. B2B-kaupassa asiakassuhteen pitkäaikainen kehittäminen on kuitenkin merkittävämmässä roolissa. B2B-kaupassa tärkeätä pitkäjänteistä asiakkuuden rakentamista voidaan verrata kuluttajakaupassa yleisiin kanta-asiakasjärjestelmiin. DIY-kaupan yritysmyynnissä asiakkaan käytössä olevat verkkopohjaiset tilausjärjestelmät yleensä täydentävät myyjän henkilökohtaisella myyntityöllä rakentamaa asiakassuhdetta.

Pääsääntöisesti B2B- kauppaan panostavat Starkki ja Puukeskus fuusioituivat vuoden 2014 syksyllä (Yle 2014). Fuusion seurauksena muodostunut DT Finland Oy yhdisti aiemmat rautakauppabrändinsä yhden STARK brändin alle maaliskuussa 2015. Uuden brändin myötä DT Finland on muotoillut kolme asiakaslupausta kilpailuetunsa pohjaksi. Asiakaslupaukset liittyvät hyvään saatavuuteen, palvelun hyvään tavoitettavuuteen ja luotettavaan toimitukseen (Stark 2015). Alan B2B-kaupan markkinajohtajan asiakaslupauksista voidaan

päätellä, että täydentävät palvelut eivät ole strategiassa tärkeässä roolissa, koska niitä ei mainita ollenkaan. Logistiikan hallitsemisesta kokonaisuudessaan näyttäisi syntyvän uuden Starkin kilpailuetu. Lisäksi kellon ympäri toimiva asiakaspalvelu, joko puhelimitse, kivijalkakaupassa tai verkkokaupassa näyttäisi muodostavan Starkille uuden arvoinnovaation. Mielenkiintoiseksi tilanteen tekee se, että koska Stark ei ole huomioinut asiakaslupauksissaan täydentäviä palveluita ollenkaan, jättää se tilaa K-ryhmän kauppiaiden ja yrityspalvelun muodostamalle palveluverkostolle.

B2B-kaupan erityispiirteet eivät tule esille DIY-kaupan arvoketjumallista, jossa on hyödynnetty Porterin arvoketjumallia ja Hollensenin ideaa yhdistää arvoketjumalliin Stabellin ja Fjeldstadin arvoverstasmalli:




Kuvio 17. Monikanavaisen DIY-kaupan arvoketjumalli mukaillen perinteistä arvoketjumallia, palveluarvoketjumallia ja Hollensenin ”totuuden hetki”- mallia. (Porter 1985,55, Stabell & Fjeldstad, 1998, 424 Hollensen 2010, 35.)

Monikanavaisen kaupan arvoketjussa korostuu kohtalonhetki asiakkaan ollessa yhteydessä johonkin yrityksen toiminnoista tai johonkin täydentäjistä tai toimittajista. Jokainen kohtaaminen asiakkaan ja yrityksen arvoketjujen välillä voi olla kohtalokas asiakkuuden onnistumisen kannalta. Tulevaisuuden suuria haasteita verkkokaupassa on yhdistää täydentävät toimittajat myös arvoketjuun mukaan ja säilyttää kontrolli hyvän asiakaspalvelukokemuksen toteutumiseksi.

Edellisessä monikanavaisessa mallissa korostuvat mallin keskellä olevat nuoleen sisällytetyt toiminnot. Verkkokauppa toimii kärkenä asiakkaisiin päin. Aikaisemmin kohtalon hetkenä toimi ainoastaan asiakkaan ja myyjän henkilökohtainen kohtaaminen joko henkilökohtaisesti tai puhelimen välityksellä. Monikanavaisuuden ja teknologian kehittymisen myötä uusia tapoja kohdata asiakas syntyy kiihtyvällä tahdilla. Mobiililaitteiden kehittyminen asettaa entistä suurempia haasteita ”kohtalon hetkelle”. Palvelun pitää olla kunnossa kaikissa kanavissa yhtä aikaa, jotta on mahdollista rakentaa kestävä kilpailuetu. Seuraavassa luvussa käsiteltävässä asiakaskyselyssä tulevat esille tekijät, jotka ovat olleet kriittisiä palveluprosessin onnistumisessa: verkkokaupan toimivuuden ja markkinoinnin onnistumisen lisäksi korostuvat tuotteiden hyvä saatavuus, oikeaan aikaan tapahtuva toimitus ja hyvä asiakaspalvelu.

## 4.3. Asiakastyytyväisyystutkimus apuna arvoketjuanalyysissa

Seuraavassa käydään lävitse Netraudan asiakkaille suoritettu tutkimus. Tutkimuksen avulla voidaan saada selville, mitkä arvoketjun toiminnot ovat tärkeitä ja mihin on syytä yrityksen toiminnan kehittämisessä jatkossa panostaa. Ensimmäisenä analysoidaan tutkimuksen tuloksia mahdollisen differoinnin kannalta. Parhaiten tehty tutkimus soveltuu käyttökriteerien arviointiin. Viestimiskriteerejä on parasta arvioida erillisen markkinointi- tai brändítutkimuksen avulla. Mahdollisen kustannusedun saavuttamisen kannalta tuloksilla ei ole muuten merkitystä kuin arvioitaessa jatkossa, miten differointi on mahdollista toteuttaa kustannustehokkaasti. Arvioitaessa Netraudan mahdollisuuksia Porterin teorian mukaiseen kustannustehokkuuteen voidaan todeta, että kilpailijoiden ollessa paljon suurempia, mahdollisuus kustannusetuun piilee lähinnä

oppimistekijöissä ja jäännöstehokkuudessa. Oppimistekijänä voidaan pitää verkkokaupan osaamista, jota on kertynyt yrityksessä vuosien saatossa. Tämä korostuu erityisesti hakukoneoptimoinnissa ja Googlen kanssa tehtävässä yhteistyössä. Aikaisemmasta vertailusta suurempiin kilpailijoihin nähden myynti työntekijää kohden kuvastaa molempien Bygghemman konserniin kuuluvien yritysten osalta pieneen organisaatioon rakentunutta toiminnan tehokkuutta.

### 4.3.1 Myymälätutkimus

Tutkimus jaettiin kahteen osaan. Verkkokaupan asiakaskysely lähetettiin 1.12.2013 – 15.2.2014 välisenä aikana verkkokaupasta tilauksen tehneille asiakkaille, yhteensä n. 6000 henkilölle. Koska myymälöissä käy huomattavasti vähemmän asiakkaita kuin verkkokaupassa, päätettiin kysely lähettää 1.6.2013 – 15.2.2014 välisenä aikana tilauksen tehneille myymälästä tilauksen tehneille asiakkaalle. Kysely lähti yhteensä 3500 henkilölle. Kyselyt lähetettiin sähköpostilla 12.3.2014 ja vastausaikaa oli 21.3.2014 saakka. Verkkokaupan asiakaskyselyyn saatiin 1143 vastausta ja myymälässä ostoja tehneistä kyselyyn vastasi 594. Verkkokaupan asiakkaista kyselyyn vastasi 19 % ja myymäläasiakkaista 17 %.

Myymälätutkimukseen vastanneista myymäläasiakkaista 32 % oli asioinut Ideaparkin myymälässä ja 68 % Tammiston myymälässä. 95 % vastaajista oli iältään yli 30 vuotta ja 18 % yli 60 vuotta. 30–60 ikäryhmät olivat tasaisesti edustettuna. Myymäläasiakkaista 68 % oli miehiä ja 32 % naisia.

Suurimmat asiakkaiden hankintakohteet olivat remontointi, joka oli 57 % vastanneista ja uudisrakentaminen, johon kohdistui 16 % hankinnoista:

| Millaiseen hankkeeseen ostitte tuotteita Netraudasta | | | | |
|---|---|---|---|---|
| Vastaus | Verkkokauppa | | Myymälä | |
| 1 Uudiskohde | 153 | 13,39 % | 94 | 15,82 % |
| 2 Remontointi | 593 | 51,88 % | 341 | 57,41 % |
| 3 Piha | 33 | 2,89 % | 35 | 5,89 % |
| 4 Sisustaminen | 193 | 16,89 % | 28 | 4,71 % |
| 5 Vapaa-ajan asunto | 57 | 4,99 % | 66 | 11,11 % |
| 6 Joku muu tarve | 114 | 9,97 % | 30 | 5,05 % |
| | 1143 | | 594 | |

Taulukko 2. Hankekartoitus kohteittain verkko- ja myymäläkaupan asiakkaat.

Remonteista 65 % kohdistui kylpyhuoneeseen, joka on Netraudan verkkokaupan ja myymälöiden valikoimien painopistetuoteryhmä. 41 % prosenttia remontoijista remontoi samalla myös saunaa. Kun verrataan remonttiasiakkaiden kohteiden jakautumista, voidaan huomata myymälän painopistetuoteryhmien korostuminen verrattaessa myymälä- ja verkkokauppa-asiointia:

| Millaista remonttia teitte? | | | | |
|---|---|---|---|---|
| Vastaus | Verkkokauppa | | Myymälä | |
| 1 Kylpyhuone | 298 | 50,25 % | 223 | 65,40 % |
| 2 Sauna | 203 | 34,23 % | 140 | 41,06 % |
| 3 Takka | 34 | 5,73 % | 25 | 7,33 % |
| 4 Keittiö | 167 | 28,16 % | 114 | 33,43 % |
| 5 Pintaremontti | 144 | 24,28 % | 100 | 29,33 % |
| 6 Vapaa-ajan asunto | 11 | 1,85 % | 13 | 3,81 % |
| 7 Muu | 62 | 10,46 % | 34 | 9,97 % |

Taulukko 3. Remonttiasiakkaiden hankkeiden jakautuminen kohteittain.

58 % asiakkaista osti Netraudasta ensimmäistä kertaa ja vain 15 % asiakkaisiin oli ehtinyt muodostua kanta-asiakassuhde, jolloin ostoja oli tehty 3 kertaa tai useammin. 81 % myymäläasiakkaista oli käynyt verkkosivuilla ennen myymälässä asiointia. Vain 35 % myymälässä asioineista teki tilauksen ensimmäisellä kerralla myymälässä vieraillessaan. Tästä voidaan päätellä, että ennen ostopäätöstä käydään verkossa ja kaupassa tutustumassa tuotteisiin useamman kerran. 38 % myymälässä ostoksen tehneistä halusi nähdä tuotteen ennen ostamista ja 33 %

tarvitsi lisätietoja ennen ostamista. Vasta kolmannella sijalla tuli henkilökohtaisen myyntityön tarve, eli 16 % oli sitä mieltä, että on helpompi asioida myyjän kanssa kuin tilata nettikaupasta. Erillisenä kysymyksenä myymälätutkimuksessa oli, että kummassa kanavassa asiakas asioisi mieluummin. 40 % myymäläasiakkaista asioi mieluummin verkkokaupassa.

Myymälätutkimuksessa korostui myös Googlen merkitys markkinointikanavana. 48 % asiakkaista oli saanut tiedon Netraudasta ensimmäisen kerran Googlesta. Showroomien kautta uusista asiakkaista tuli 18 % ja tuttavien suosituksen kautta 13 %.

Jotta saataisiin selvitettyä Netraudan kilpailukyky perinteiseen rautakauppaan verrattuna, pyydettiin asiakkaita vertaamaan Netraudan myyjien, myymälän ja yleisesti kaupan toimintaa perinteiseen rautakauppaan verrattuna. Myyjien toimintaa pyydettiin arvioimaan myös kouluarvosanoin. Koska myyntityö on usein projektikohtaista, on jokaisella asiakkaalla nimikkomyyjä, jota on ollut mahdollista arvioida myyjäkohtaisesti kouluarvosanoilla 4:stä 10:een. Myyntityötä arvioitiin kahdesta näkökulmasta: perinteiseen rautakauppaan verrattuna ja miten myyjä on henkilökohtaisesti onnistuttu palvelussa. Myyjien toimintaa perinteiseen rautakauppaan verrattuna verrattiin viiden eri kriteerin perusteella. Verrattavat tekijät olivat palvelualttius, ystävällisyys, tavoitettavuus, asiantuntemus ja ulkoinen olemus/yleisfiilis. Parhaimman keskiarvon vastauksissa, kun asteikko oli 1:stä 5:een, saivat palvelualttius(4,25) ja ystävällisyys(4,15). Heikoimman arvion keskiarvoltaan sai myyjien tavoitettavuus(3,76). Myyjien tavoitettavuus ja ylipäänsä palvelun laadun epätasaisuus korostui myös avoimissa palautteissa. Avoin kysymys oli muotoiltu seuraavasti: ” Miten kehittäisit Netraudan toimintaa? Voit avoimesti kertoa mielipiteesi Netraudan toiminnasta, hinnoista, verkkokaupasta, showroomista, asiakaspalvelusta, palveluista tai muuten vaan antaa risuja tai ruusuja.”

Myymäläasiakkaille tehdyssä kyselyssä tuli 212 kehitysehdotusta tai palautetta ja verkkokaupan osalta kyselytutkimukseen osallistuneista vastasi avoimeen kysymykseen 390 henkilöä. 26 % myymälätutkimuksen 212 vastaajasta antoi

kehitysehdotuksia tai negatiivista palautetta asiakaspalveluun liittyen. 10 % vastaajista oli ongelmia myyjien tavoitettavuuden kanssa, kun taas vastaavasti 12 % vastaajista antoi positiivista palautetta asiakaspalvelusta.

| | | |
|---|---|---|
| **Netraudan asiakaskysely showroom asiakkaat** | | |
| Avoimet vastaukset | | |
| N=606 | | |
| Julkaistu: 12.3.2014 | | Osuus vastaajista |
| Vertailuryhmä: Kaikki vastaajat | 212 | 34,98 % |
| **Miten kehittäisit Netraudan toimintaa? Voit avoimesti kertoa mielipiteesi Netraudan toiminnasta, hinnoista, verkkokaupasta, Showroomista, asiakaspalvelusta, palveluista tai muuten vaan antaa risuja tai ruusuja.** | | |
| **Yleinen positiivinen** | | 7,55 % |
| **Yleinen eos tai negatiivinen** | | 8,49 % |
| **Toimitus ruusuja** | | 1,42 % |
| **Toimitus risuja** | | 6,60 % |
| **Kauppapaikka ruusuja** | | 4,72 % |
| **Kauppapaikka risuja** | | 12,26 % |
| **Saatavuus ruusuja** | | 0,00 % |
| **Saatavuus risuja** | | 9,43 % |
| **Hintataso ruusuja** | | 2,36 % |
| **Hintataso risuja** | | 7,08 % |
| **Asiakaspalvelu ruusuja** | | 11,32 % |
| **Asiakaspalvelu risuja** | | 26,42 % |
| **Markkinointi ruusuja** | | 1,42 % |
| **Markkinointi kehitettävää** | | 16,04 % |
| **Valikoima ruusuja** | | 1,42 % |
| **Valikoima kehitettävää** | | 6,60 % |
| **Tuotelaatu ruusuja** | | 0,94 % |
| **Tuotelaatu kehitettävää** | | 5,19 % |
| | | |

Taulukko 4. Netraudan showroom-kaupan asiakaskysely avointen vastausten jakauma.

24 % asiakkaista oli sitä mieltä, että Netraudan palvelu on erinomaista verrattuna perinteiseen rautakauppaan. 59 % oli mielestään saanut hyvää palvelu verrattuna rautakauppaan.. 4 % oli saanut välttävää tai huonoa palvelua.

Myyjien kouluarvosanoista 59 % oli kiitettäviä, joten myyjien palvelu miellettiin jopa paremmaksi kuin verrattaessa palvelun tasoa rautakauppaan yleensä.

Aalto yliopiston kauppakorkeakoulun professorien Mattilan ja Mitrosen mukaan asiakaskyselyt pitäisi heittää romukoppaan, koska ihmisten toiminta ja vastaukset eivät vastaa toisiaan, eivätkä ihmiset ole valmiita maksamaan palveluista, vaikka tutkimuksissa niin vastaisivatkin (Yle 2015). Netraudan tutkimuksen mukaan nähdään jo kuitenkin heti suoraan, että edullinen hinta on kuitenkin tärkein tekijä hankintapaikkaa päätettäessä. 46 % vastaajista teki tilauksen edullisen hintatason perusteella ja lisäksi vielä 19 % vastaajista tarttui houkuttelevaan kampanjaan. Vaikka Netraudan myyjien palvelu arvostetaan vastauksissa korkealle, myyjän hyvän palvelun vuoksi tilauksen teki vain 4 % vastaajista. 17 % asiakkaista teki tilauksen Netraudan myymälästä sen vuoksi, että tuotetta ei löydy muualta.

Verrattaessa Netraudan myymälän toimintaa perinteiseen rautakauppaan tuotteiden esillepanot, yleinen siisteys, yleisilme ja myyjät keskimäärin 3,8 pistettä, kun 5 pistettä on maksimi pistemäärä. Tuotevalikoima sai keskimäärin huonoimman arvion, joka oli 3,3 pistettä. Tässä kysymyksessä oli hajontaa myös paljon. Avoimessa palautteessa 7 % vastanneista antoi palautetta valikoimaan liittyen. Enemmän nähtiin kehitettävää kauppapaikassa, yhteensä 12 % kysymykseen vastanneista.

Tutkimuskysymyksessä Netrautaa verrattiin yleisesti rautakauppaan verrattuna kolmen eri tekijän perusteella. Vastauksissa hintataso oli näistä kolmesta tekijästä parhaalla tasolla keskiarvoltaan 3,97, kun vertailuasteikko oli 1:stä 5:een. Merkillepantavaa oli, että selkeästi parempi (arvo 5) ja hieman parempi (arvo 5) olivat vahvasti edustettuna. Kuitenkin hajontaa oli, jolloin keskiarvo jäi hiukan alle 4:n. Myymäläkyselyn avoimista vastauksista 7 % antoi negatiivista palautetta hintatasoon nähden ja 2 % positiivista palautetta. Huonoimman arvion näistä kolmesta tekijästä sai toimitusvarmuus, joka oli keskiarvoltaan 3,41.

Toimitusvarmuudesta antoi negatiivista palautetta yhteensä 16 % avoimeen kysymykseen vastanneista. 9 % vastauksista liittyi ongelmiin saatavuudessa ja 7 % liittyi ongelmiin tuotteen toimittamisen yhteydessä. Merkki toimitusvarmuuden heikkoudesta ja prosessin toimimattomuudesta on se, että 50 % myymälässä

tilauksen tehneistä on joutunut olemaan yhteydessä asiakaspalveluun tilauksen jälkeen.

### 4.3.2. Verkkokauppatutkimus

Vastaajien ikä- ja sukupuolijakautuma oli verkkokauppatutkimuksessa samanmuotoinen kuin myymälätutkimuksessa. Verkkokauppatutkimuksessa hiukan pienempi osuus vastaajista oli yli 60-vuotiaita (13 %) ja nuorempien tilaajien osuus 7 % -yksikköä suurempi kuin myymälässä. Verkkokaupan asiakkaista suurin ikäryhmä oli 31–40 vuotta vanhat, joita oli vastaajista 30 %. 41–60 ikäluokat olivat myös verkkokauppatutkimuksessa vahvemmin edustettuina. Verkkokaupan ikäjakauma poikkeaa merkittävimmin juuri nuorten 21–30 ikäryhmän osalta myymäläasiakkaiden ikäjakautumasta. Tämä tukee yleistä olettamusta, että nuoret käyttävät enemmän verkkokauppaa. McGoldrickin ja Collinsin monikanavaisen kaupan tutkimuksen mukaan internetistä ostavat asiakkaat ovat keskimäärin 4 vuotta nuorempia ja monikanavaisesti ostavat 3,3 vuotta nuorempia kuin kivijalkakaupan asiakkaat. Saman tutkimuksen mukaan internetin käytön lisääntyessä vanhemmissa ikäluokissa ero pienenee koko ajan (McGoldrick & Collins 2007, 152). Verkkokaupan tutkimukseen vastanneista asiakkaista 60 % oli miehiä, kun vastaavasti myymälätutkimukseen vastanneista miehiä oli 68 %. Sukupuoli- ja ikäjakauman perusteella voidaan päätellä, että nuoret ja naiset pitävät mieluisampana asiointia verkkokaupassa kuin myymälässä.

Verkkokaupan ja myymäläkaupan asiakkaat jakautuivat maantieteellisesti seuraavasti:

| Väkiluku postinumeroalueittain 31.12.2011 | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| *Aluejako: postinumeroalue 2012* | | | Osuus asiakkaista Netrauta | | |
| | | | Verkkokauppa | Myymälä | Yhteensä |
| KOKO MAA | 5401267 | | 1143 | 594 | 1737 |
| 0 | 1476316 | 27,33 % | 32,28 % | 61,28 % | 42,20 % |
| 1 | 391313 | 7,24 % | 6,74 % | 5,72 % | 6,39 % |
| 2 | 644235 | 11,93 % | 13,12 % | 5,05 % | 10,36 % |
| 3 | 594379 | 11,00 % | 11,90 % | 12,96 % | 12,26 % |
| 4 | 442856 | 8,20 % | 7,35 % | 2,69 % | 5,76 % |
| 5 | 256225 | 4,74 % | 5,16 % | 1,85 % | 4,03 % |
| 6 | 442638 | 8,20 % | 6,65 % | 3,03 % | 5,41 % |
| 7 | 285731 | 5,29 % | 4,11 % | 2,53 % | 3,57 % |
| 8 | 313816 | 5,81 % | 4,11 % | 1,85 % | 3,34 % |
| 9 | 493525 | 9,14 % | 8,57 % | 3,03 % | 6,68 % |
| 00000 Postinun | 60233 | 1,12 % | | | |
| | | | | | |

Taulukko 5. Tutkimuksen asiakkaiden maantieteellinen jakauma verrattuna postinumeroalueiden väkilukuun. (Tilastokeskus 2011)

Verkkokaupan asiakkaiden suhteellinen määrä on suurempi niillä alueilla, joissa Netraudan myymälät sijaitsevat. Pääkaupunkiseudulla, johon 0:lla alkavan postinumeron omaavat asiakkaat pääosin kuuluvat, verkkokaupassa asioi lähes 5 % tilastokeskuksen maantieteellistä jakaumaa enemmän asiakkaita. Postinumeroalueella 3, jossa Netraudan Ideaparkin showroom sijaitsee, myymälän vaikutus verkkokaupan myyntiin on 0,9 % tilastokeskuksen jakaumaa suurempi. Ideaparkissa käy asiakkaita myös saman postinumeroalueen ulkopuolelta, joten myymälän vaikutus paikalliseen myyntiin on mahdollisesti juuri sen vuoksi pienempi. (Suomen ympäristökeskus 2013) Lisäksi Netraudan Ideaparkin myymälän myyjät tekevät myyntityötä enemmän koko Suomeen kuin Vantaan Tammiston myymälän myyjät.

Verkkokaupan asiakkaista remontoijia on 52 % ja näistä 50 % on kylpyhuoneremontin tekijöitä ja 34 % remontoi myös saunan. 28 % remontoijista kunnostaa keittiötä.

Verkkokaupan asiakkaista 61 % tilasi tuotteita kaupasta ensimmäisen kerran. 16 % oli tilannut 2 kertaa, 11 % kolme kertaa ja 11 % useammin kuin 3 kertaa. 93 % tilauksen uudelleen tehneistä oli tilannut aiemmin verkkokaupan kautta.

Monikanavaisesti verkkokaupan asiakkaista oli asioinut vajaa 4 %. 3 % asiakkaista oli tilannut aiemmin jommastakummasta myymälästä.

Ennen verkkokauppatilausta myymälässä oli vieraillut Tammistossa 11 % asiakkaista ja Ideaparkissa 10 %. 47 % ei ollut vieraillut kummassakaan myymälässä ja 37 % verkkokaupan tilaajista ei tiennyt, että myymälöitä tai showroomeja ylipäätänsä on olemassa.

Kun verkkokaupan asiakkailta kysyttiin syytä, mikä sai tekemään tilauksen Netraudan kautta, hintataso nousi myös merkittävimmäksi tekijäksi (39 % vastaajista). Myymäläkauppaan verrattuna ostamisen helppous oli merkittävämpi tekijä. 22 % asiakkaista teki tilauksen ostamisen helppouden vuoksi. Houkutteleva kampanja (15 % vastaajista) ja se, että ei löytänyt tuotetta muualta (12 % vastaajista), olivat merkittäviä vaikuttimia tilaamiseen verkkokaupasta. Nopea toimitusaika vaikutti vain 5 % verkkokaupan tilaajista. Sama osuus 5 % tilaajista kävi tekemässä tilauksen myös myymäläkaupassa nopean toimitusajan perusteella. Myöskään avoimissa palautteissa ei korostu nopean toimituksen merkitys vaan luotettavuus toimitusajassa. 10 % kaikista avoimista palautteista koski ongelmia saatavuudessa. Lähinnä palautteissa korostui se, että tuotteiden toimitus oli tapahtunut myöhemmin kuin kaupassa oli ilmoitettu. Sama ongelma korostui sekä myymäläkaupassa että verkkokaupassa.

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **Netraudan verkkokaupan asiakaskysely** | | | | | | |
| Avoimet vastaukset | | | | | | |
| N=1163 | | | | | | |
| Julkaistu: 12.3.2014 | | | | | | |
| | | Osuus vastaajista | | | | |
| Vertailuryhmä: Kaikki vastaajat | 390 | 33,53 % | | | | |
| **Miten kehittäisit Netraudan toimintaa? Voit avoimesti kertoa mielipiteesi Netraudan toiminnasta, hinnoista, verkkokaupasta, Showroomista, asiakaspalvelusta, palveluista tai muuten vaan antaa risuja tai ruusuja.** | | | | | | |
| **Yleinen positiivinen** | | 21,54 % | | | | |
| **Yleinen eos tai negatiivinen** | | 7,69 % | | | | |
| **Toimitus ruusuja** | | 5,90 % | | | | |
| **Toimituksessa kehitettävää** | | 11,79 % | | | | |
| **Kauppapaikka ruusuja** | | 2,56 % | | | | |
| **Kaupassa kehitettävää** | | 10,51 % | | | | |
| **Saatavuus hyvä** | | 0,77 % | | | | |
| **Saatavuudessa kehitettävää** | | 10,00 % | | | | |
| **Hintataso ruusuja** | | 4,10 % | | | | |
| **Hintataso risuja** | | 5,13 % | | | | |
| **Asiakaspalvelu ruusuja** | | 2,56 % | | | | |
| **Asiakaspalvelu risuja** | | 7,95 % | | | | |
| **Markkinointi ruusuja** | | 1,54 % | | | | |
| **Markkinointi kehitettävää** | | 8,97 % | | | | |
| **Valikoima kehuja** | | 1,54 % | | | | |
| **Valikoima kehitettävää** | | 4,10 % | | | | |
| **Tuotelaatu kehuja** | | 0,77 % | | | | |
| **Tuotelaatu kehitettävää** | | 1,79 % | | | | |
| | | | | | | |

Taulukko 6. Netraudan verkkokaupan asiakaskysely avointen vastausten jakauma.

Googlen merkitys markkinoinnissa korostuu verkkokaupan osalta vielä enemmän verrattuna myymäläkauppaan. Verkkokaupan asiakkaista 67 % sai tiedon Netraudasta ensimmäisen kerran Googlen kautta. Tuttavan suosittelu on myös merkityksellisessä asemassa. 11 % tutkimukseen vastanneista sai tiedon Netraudasta tuttavalta, kun kaikki muut nettikanavat Googlen ohella kattoivat 12 %. Alle 2 % verkkokaupan asiakkaista oli saanut tiedon Netraudasta Helsingin Sanomissa tapahtuneen mainonnan perusteella. Tässä suhteessa esimerkiksi Ideaparkin myymälä on selkeästi parempi markkinointikanava, koska 5 % verkkokaupan asiakkaista oli saanut tiedon Netraudasta Ideaparkin showroomin

kautta. Ainoastaan 1 % asiakkaista oli saanut ensimmäisen kerran tiedon Netraudasta Tammiston myymälästä.

Kun verkkokaupan asiakkaat ovat verranneet hintoja, on perinteinen rautakauppa ollut merkittävimmässä asemassa (43 % vastaajista). Taloon.com mainitaan seuraavaksi merkittävimpänä hintavertailukanavana (18 % vastaajista). Muista nettikaupoista oli hintoja verrannut 18 % asiakkaista ja Talotarvikkeesta hintatason oli tarkistanut ainoastaan 2 % vastaajista. 20 % asiakkaista ei ollut verrannut hintoja ollenkaan ennen Netraudasta ostamista. Hintavertailujen perusteella vain 15 % asiakkaista olisi löytänyt tuotteen jostain muualta edullisemmin, mutta päätyi silti ostamaan tuotteen Netraudasta. Tärkeimmät syyt tilaamiseen kalliimmasta hinnasta huolimatta olivat nopeus ja helppous, sekä kotiin toimitus.

Verkkokaupan asiakkaista 61 % ilmoitti tutkimuksessa asioivansa mieluummin verkkokaupassa. Myymätutkimuksen asiakkaista 60 % ilmoitti asioivansa mieluummin perinteisessä kaupassa. Tästä huolimatta suuri osa asiakkaista ilmoitti ehdottomasti tilaavansa jatkossa Netraudasta. 1-7 asteikolla molemmissa kyselyissä yhteensä yli 80 % asiakkaista tilaa todennäköisesti (valinta 5-7) jatkossa Netraudasta.

| **Kuinka todennäköisesti jatkossa tulet tilaamaan Netraudasta?** | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| Vastaus | | Verkkokauppa | | Myymälä | |
| 7 ehdottomasti | | 274 | 23,97 % | 113 | 19,02 % |
| 6 | | 325 | 28,43 % | 174 | 29,29 % |
| 5 | | 346 | 30,27 % | 186 | 31,31 % |
| 4 | | 137 | 11,99 % | 79 | 13,30 % |
| 3 | | 32 | 2,80 % | 23 | 3,87 % |
| 2 | | 18 | 1,57 % | 8 | 1,35 % |
| 1 en missään nimessä | | 11 | 0,96 % | 11 | 1,85 % |
| | | 1143 | | 594 | |

Taulukko 7. Netraudasta tilaamisen todennäköisyys jatkossa.

Jo 57–58% asiakkaista on suositellut Netrautaa tuttavilleen. Lisäksi iso osuus asiakkaista, jotka eivät ole vielä suositelleet, on todennäköisesti vielä

suosittelemassa Netrautaa tuttavillensa. Nämä ovat hyviä tuloksia, koska tuttavien suositus yksi tärkeimmistä markkinointivälineistä.

| **Oletko suositellut Netrautaa tuttavillesi?** | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| Vastaus | | Verkkokauppa | | Myymälä | |
| Kyllä | | 660 | 57,74 % | 338 | 56,90 % |
| En | | 483 | 42,26 % | 256 | 43,10 % |
| | | 1143 | | 594 | |
| | | | | | |

Taulukko 8. Netraudan suosittelu tuttaville.

| **Jos ette vielä ole suositellut Netrautaa, niin kuinka todennäköisesti tulette vielä suosittelemaan Netrautaa tuttavillenne?** | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Vastaus | | Verkkokauppa | | Myymälä | | |
| 7 ehdottomasti | | 13 | 2,69 % | 10 | 3,91 % | |
| 6 | | 76 | 6,65 % | 35 | 5,89 % | |
| 5 | | 175 | 15,31 % | 91 | 15,32 % | |
| 4 | | 141 | 12,34 % | 78 | 13,13 % | |
| 3 | | 43 | 3,76 % | 16 | 2,69 % | |
| 2 | | 21 | 1,84 % | 14 | 2,36 % | |
| 1 en missään nimessä | | 14 | 1,22 % | 12 | 2,02 % | |
| | | 483 | | 256 | | |

Taulukko 9. Todennäköisyys Netraudan suosittelemiselle tuttaville, jos ei ole vielä suositellut.

### 4.3.3. Differointi kilpailuedun pohjana

Netrautaa verrattiin suurimpiin alalla toimiviin kilpailijoihin ja huomattiin, että showroomista ei ole muodostunut sellaista kilpailuetua kuin mahdollisesti on ollut tavoitteena showroom- konseptia suunniteltaessa. Tämä konkretisoitui myymäläkaupan asiakaskyselyn kysymyksessä, jossa kysyttiin missä asiakas asioi mieluummin. 40 % asiakkaista asioi mieluummin verkkokaupassa ja 60 % asiakkaista perinteisessä kaupassa. Tutkimuksen kysymys asioinnista oli rakennettu hiukan epätarkasti, koska siinä ei ollut määritelty pidetäänkö Netraudan myymälää perinteisenä kauppana, vai mielletäänkö se osaksi verkkokauppaa.

Joka tapauksessa asiakkaat olivat enimmäkseen tyytyväisiä myymälän palveluun ja yli 50 % asiakkaista oli jopa suositellut Netrautaa. Tästä huolimatta erityisesti valikoimassa ja tuotteiden saatavuudessa oli asiakkaiden palautteiden mukaan kehitettävää. Porterin teorian mukaan yrityksen on mahdollista erilaistua kilpailijoista ja saavuttaa siten kilpailuetu, jos arvoketjun toiminnot muuten ovat kilpailijoiden tasolla tai lähes samalla tasolla. Perinteiseen rautakauppaan verrattuna saatavuus on monen tuotteen ja tuoteryhmän osalta heikompi Jos verrataan Netraudan myymälän valikoimaa parhainta tulosta tekevään kilpailijaan Bauhausiin, jossa on vähintään 70 000 tuotetta heti mukaan, on tilanne heikko. Toki valikoimarakenne on yrityksissä erilainen ja myös Bauhausissa moni tuote on ns. tilaustuote, joka tilataan tavarantoimittajalta asiakkaalle, kun on myymälässä tarvekartoitus tehty. Myymäläasiakkaille tehdyn kyselyn mukaan yli 46 % asiakkaista teki tilauksen hintatason perusteella ja 19 % hyvän kampanjan perusteella. Tämä viittaisi siihen, että differoinnin onnistumiselle hintatason ja markkinoinnin perusteella olisi hyvät edellytykset, mutta muut arvoketjun tekijät vaativat vielä kehittämistä.

Porter jakaa differoinnin edellytyksinä olevat kriteerit käyttökriteereihin ja viestimiskriteereihin. Käyttökriteerit kuten tuotteiden saatavuus, tuotelaatu, toimitusaika ja asiakaspalvelu vaikuttavat asiakkaan kokemaan todelliseen arvoon, joko alentamalla asiakkaan kustannuksia tai sitten suorituskykyä parantamalla. Käyttökriteerit pohjautuvat yrityksen ja sen asiakkaan arvoketjujen välisiin yhteyksiin (Porter 1985, 178). Asiakaskyselyn avulla saatiin määriteltyä tärkeimmät käyttökriteerit ja viestimiskriteerit. Saatavuus, asiakaspalvelu ja toimitusaika sekä toimitusvarmuus näyttäisivät olevan tärkeimpiä kehitysasioita. Kun nämä asiat on saatu laitettua kuntoon, on mahdollista kehittää differoinnista kilpailuetu panostamalla viestintäkriteereihin.

### 4.3.4. Kustannustehokkuus kilpailuedun pohjana

Kustannustehokkuus kilpailuedun rakentamiseksi tutkimuksen pohjalta saattaisi olla Netraudalle helpoin ratkaisu, joka vaatisi vähiten muutoksia yrityksen

toimintaan. Hintataso jo nyt näyttäisi asiakkaiden mielestä olevan kohtuullinen ja kampanjat toimivia:

| **Mikä sai teidät tekemään tilauksen Netraudan kautta?** | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Vastaus | | Verkkokauppa | | Myymälä | | | |
| Houkutteleva kampanja | | 173 | 15,14 % | 113 | 19,02 % | Houkutteleva kampanja | |
| Edullinen hintataso | | 446 | 39,02 % | 276 | 46,46 % | Edullinen hintataso | |
| Ei löytynyt muualta | | 144 | 12,60 % | 101 | 17,00 % | Ei löytynyt muualta | |
| Nopea toimitusaika | | 52 | 4,55 % | 31 | 5,22 % | Nopea toimitusaika | |
| Tilaamisen helppous | | 248 | 21,70 % | 26 | 4,38 % | Myyjän hyvä palvelu | |
| Tuttava suositteli | | 27 | 2,36 % | 47 | 7,91 % | Jokin muu syy | |
| Jokin muu syy | | 53 | 4,64 % | | | | |
| | | 1143 | | 594 | | | |
| | | | | | | | |

Taulukko 10. Syyt tilaamiseen verkkokauppa vs. myymälä

54 % verkkokaupan asiakkaista oli tilannut tuotteen edullisen hintatason tai houkuttelevan kampanjan vuoksi. Vastaavasti myymäläkaupassa yli 65 % prosenttia asiakkaista päätyi käytännössä edullisen hinnan vuoksi tilaamaan kaupasta tuotteen. Kampanjat ovat yleensä hintakampanjoita.

Jos Netrauta pystyy säilyttämään nykyisen hintatason ja esim. Bygghemman mukanaan tuomien mittakaavaetujen avulla pystyy pienentämään kustannuksia, on mahdollista saavuttaa todellinen kilpailuetu. Todennäköistä on, että tällä tavalla ei ole mahdollista saavuttaa kestävää kilpailuetua, koska suurilla ketjuilla, kuten Stark, K-rauta ja Bauhaus on kuitenkin kullakin ketjulla erikseen Pohjoismaissa moninkertainen volyymi Bygghemmaan verrattuna. Toinen tärkeä asia mittakaavatekijöiden lisäksi, jonka Grant myös mainitsee, ovat oppimistekijät, jotka voivat olla jopa tärkeämpiä Netraudan tapauksessa. Verkkokaupan osaamisen keskittyminen konserniin voi tuoda merkittäviä kustannusetuja ja johtaa yhdessä mittakaavaetujen kanssa kestävämpään kilpailuetuun. ( Grant 2010, 231–236).

### 4.3.5. Fokusointistrategian mahdollisuus kilpailuedun rakentamisessa

Tietyn segmentin valitseminen tulevaisuuden strategian pohjaksi vaikuttaisi myös houkuttelevalta vaihtoehdolta varsinkin, kun katsotaan tarkemmin asiakaskyselyn tuloksia. Sekä myymälän, että verkkokaupan asiakaskyselyissä asiakkaista yli 50 % on remonttiasiakkaita. Tutkimuksen tekemisen ajankohta vaikuttaa tietysti siihen, mikä on piha- ja puutarha-asiakkaiden osuus. Myymäläkyselyn asiakkaat olivat kuitenkin tehneet ostoja myös kesäaikana. Tästä huolimatta kylpyhuoneremontin tekijöitä oli remonttiasiakkaista 65 % ja vastaavasti saunaremontin tekijöitä oli myymäläasiakkaiden remontoijista 41 %. Varmasti ainakin myymälätutkimuksessa korostunut ongelmaa asiakaspalvelun laadussa parantaisi se, että myyjät voisivat keskittyä tekemään kapeamman segmentin kauppaa. Tällöin osaaminen kehittyisi paremmin, kun henkilöstö voisi keskittyä tiettyihin tuoteryhmiin. Vastaavasti myymälävalikoimaa olisi helpompi laajentaa, kun tuoteryhmiä olisi vähemmän ja vastaavasti olisi mahdollista parantaa heti mukaan tuotteiden saatavuutta myymälässä. Segmentin valitseminen johtaisi todennäköisimmin Netraudan tapauksessa fokusointiin differointipainotteisesti, mutta samalla myös olisi mahdollista saada kustannusetuja esimerkiksi juuri oppimistekijöiden hyödyntämisellä.

Fokusointistrategian toteuttamisessa on samanlaisia elementtejä kuin myöhemmin jatkotutkimusehdotuksessa tarkemmin käsiteltävässä sinisen meren strategiassa. On vältettävä välitilaa eri strategiavaihtoehtojen välissä (Porter 1998, 43). On todella vaikeata tarjota kannattavasti kaikille kaikkea. Tärkeätä on tehdä valintoja, vaikka ne usein ovat tuskallisia. Jotta kilpailuedusta on mahdollista rakentaa kestävä, on tehtävä valintoja ja siltikin on aina mahdollisuus, että kilpailijat kopioivat hyvät ideat nopeasti ja tällöin ainut keino pärjätä on toiminnallinen tehokkuus (Porter 2008, 57).

### 4.3.6. Netraudan resurssiperusteinen pysyvä kilpailuetu

Barneyn teorialla resurssiperusteisesta kilpailuedusta on yhteys perinteiseen SWOT analyysiin. Barneyn ja Clarkin mukaan perinteisen SWOT analyysin

ongelmana on, että kyseisessä analyysitavassa ei ole keinoa todentaa vahvuuksia tai heikkouksia. Yleensä päätöksenteossa huomioidaan strategiset vaihtoehdot, jotka saavat eniten kannatusta vahvuuksiksi tai heikkouksiksi (Barney & Clark 2006, 50). Vuosi sitten tehdystä asiakaskyselystä ei juuri löydy vastauksia VRIO-analyysin kysymyksiin. Asiakaskyselystä voi päätellä kuitenkin, mitkä resurssit tai kyvykkyydet saattavat aiheuttaa yritykselle kilpailuhaitan. Eli ongelmat jakelussa, saatavuudessa sekä asiakaspalvelussa saattavat aiheuttaa Netraudalle kilpailuhaitan ja voivat olla syynä siihen, ettei Netraudalle ole muodostunut kestävää kilpailuetua. Aikaisemmin kansainvälistymistä varten tehty analyysi ei myöskään vastaa VRIO-viitekehyksen kysymyksiin, koska vertailussa oli tuolloin mukana Ruotsin markkinaa varten valitut yritykset (Barney & Clark 2006, 69).

### 4.3.7. Arvoverkkoanalyysi peliteorian mukaan

Brandenburgerin ja Nalebuffin teoria pelin muuttamisesta on vastaavanlainen työkalu yrityksen johdolle kuin VRIO-viitekehys, jonka arvo tälle tutkimukselle ei ole suuri. Jatkossa kuitenkin PARTS- analyysi olisi hyödyllinen yrityksen johdolle. PARTS-analyysin perustana on, että pelin muuttaminen on liiketoimintastrategian ydin. Muuttamalla yhtä tai useampaa pelin osatekijää on mahdollista muuttaa koko peliä (Brandenburger & Nalebuff 1996, 86–88). Koska Netraudan tilanne on sellainen, että kestävää kilpailuetua ei ole, on arvoverkkoanalyysi hyvä tapa reagoida tilanteeseen. Netrauta muutti kertaalleen DIY-kaupan peliä kehittäessään uudenlaisen monikanavaisen kaupan Suomeen (lisäarvoa kuluttajalle) ja toi samaan aikaan Viron rautakaupan hintatason helposti kuluttajien ulottuville (uusia toimittajia) Nyt, kun suuret kivijalkaketjut aloittavat verkkokaupan ja hintaero Suomen ja Viron välillä on tasoittunut, päihittävät ketjujen myymälät esimerkiksi juuri hyvän tuotteiden saatavuuden avulla.

Kaupan ketjut ovat kehittäneet erilaisia kanta-asiakasohjelmia ja sellaisen puute on Netraudan kannalta heikkous. Kanta-asiakasohjelmat palkitsevat asiakkaita. Brandenburger ja Nalebuff ovat havainneet hyvän tavan luoda lisäarvoa. Myös tavarantoimittajia voi palkita ja siten muuttaa peliä. Helppo tapa, joka osittain on käytössä, Brandenburgerin ja Nalebuffin mukaan on siirtää henkilökuntaedut

koskemaan myös tavarantoimittajien henkilökuntaa. ( Brandenburger & Nalebuff 1996, 160–161)

## 5. JOHTOPÄÄTÖKSET

Jos pidetään vertailua perinteiseen rautakauppaan validina lähestymistapana, on Netraudan asiakaspalvelu myymälätasolla pääsääntöisesti parempaa kuin perinteisessä rautakaupassa. Ongelmaksi muodostuu tutkimuksessa havaittu palvelun laadun epätasaisuus. Tämä kertoo siitä, että Netraudan myymäläkauppaan ei ole muotoutunut selkeitä mittareita ja prosesseja palvelun laadun varmistamiseksi. Avointen palautteiden perusteella liian usein palvelussa epäonnistutaan, joten myymälästä tai showroom-myynnistä ei voi muodostua kestävää kilpailuetua, jos asiaan ei puututa. Myymälätutkimuksen asiakkaista 60 % vastasi, että asioi mieluummin perinteisessä kaupassa. Tästä ja kauppapaikkaan liittyvien palautteiden suuresta määrästä johtuen Netraudan kannattaisi jatkossa harkita myymäläkonseptin uudistamista siihen suuntaan, että myymälästä löytyy enemmän tuotteita heti mukaan toimitettavaksi. Avoimia palautteita kirjoittaneet asiakkaat olivat pääosin tyytyväisiä näyttelyratkaisuihin. Merkittävin palaute esillepanoihin liittyen oli, että asiakkaat halusivat enemmän verkkokaupasta löytyviä tuotteita esille myymälään. Kaikkia verkkokaupasta löytyviä tuotteita ei tietenkään ole mahdollista saada esille, mutta saatavuuteen liittyvä ongelma olisi helposti ratkaistavissa esimerkiksi Ikean, Gigantin tai Verkkokauppa.comin ratkaisulla, jossa myymälän yhteydessä on tuotevarasto. Tuoteryhmittäin on mahdollista määrittää myös rautakaupassa, mitkä tuotteet on mahdollista kerätä myymälästä tai noutovarastosta itse mukaan ja mitkä tuotteet fyysisen koon tai esimerkiksi myymälävarkauksien vuoksi täytyy pitää ”ojentamispalvelutuotteina”.

Jatkossa Netraudan kannattaa miettiä kilpailustrategiassa valikoiman erilaistamista kilpailijoihin verrattuna. Myymätutkimuksen mukaan 17 % tilauksista tehtiin sen vuoksi, että tuotetta ei löytynyt muualta. Valikoiman erilaistamisesta voisi muotoutua todellinen kilpailuetu ja luoda mahdollisuuden kannattavampaan

liiketoimintaan. Kun 2000-luvulla haastajana mukaan DIY-kauppaan tullut Bauhaus on avannut verkkokauppansa, alkaa kilpailu volyymituotteiden nettikaupassa entisestään koventua. (Bauhaus 2015) Tarkkaa tietoa Bauhausin myymälävalikoiman tuotelukumäärästä ei ole tiedossa, mutta kirjoittajan arvio on, että Bauhausin valikoimasta löytyvien tuotteiden määrä alkaa lähestyä 80 000 tuotetta. Ruotsalaisen tutkimuksen mukaan Bauhausin ja Hornbachin tyyppisten suurten DIY-myymälöiden valikoimassa on n. 70 000 tuotetta ja lisäksi toimitusmyyntivalikoimassa lisäksi 130 000 tuotetta (Abrahamsson & al. 2011, 31). Kun Bauhaus saa myymälävalikoiman verkkokauppaan ja logistiikan toimimaan, on heillä jo myös verkkokaupassa valmiiksi kilpailuetu suomalaisiin kilpailijoihin verrattuna.

Vastaus uuteen Bauhausin nettikaupan avaamisen mukanaan tuomaan kilpailuun olisi hoitaa rautakaupan toimitusmyynti kivijalkaketjuja ja nettikilpailijoita joustavammin. Tällä hetkellä kivijalkaketjujen toimenpiteet pääsääntöisesti keskittyvät siihen, että he saavat omissa varastoissaan olevat tuotteet verkkoon myyntiin ja toimitettua asiakkaille.

Jos kivijalkamyymälästä tai showroomista halutaan muotoutuvan Netraudalle jatkossa kilpailuetu, pitäisi ensi vaiheessa pyrkiä parantamaan asiakkaiden kokemusta monikanavaisesta palvelusta. Myymälätutkimuksen mukaan kaikki Netrautaa tai myymälää koskevat arvioitavat tekijät olivat samaa tasoa tai hieman parempia kuin perinteinen rautakauppa. Ainoastaan hintataso oli lähellä 1-5 asteikolla arvoa 4, joka oli määritelty sanallisena arvona hieman parempi. Avoimessa palautteessa kauppapaikkaan ja saatavuuteen antoi kehitysideoita 22 % vastanneista. Suurin osa näistä kehitysideoista liittyi myymälän maantieteelliseen saavutettavuuteen, myymälän valikoimaan ja tuotteiden saatavuuteen. Tässä kohtaa olisi ehkä viisasta tehdä hiukan tarkemmin vertailuanalyysia esimerkiksi Verkkokauppa.comin myymäläkonseptiin. Tuotteen parempi saatavuus myymälän yhteydessä parantaisi varmasti palvelukokemusta ja myös parantaisi kilpailukykyä verkkokaupassa.

Palvelukokemuksen parantamiseen voisi vaikuttaa esimerkiksi kanta-asiakasjärjestelmän rakentaminen. Kanta-asiakasjärjestelmässä voisi huomioida ostojen keskittämisen esimerkiksi ylimääräisillä eduilla. Kanta-asiakasjärjestelmästä ei ole niin paljon hyötyä, jos myymälä- ja verkkokaupan eli monikanavaisen kaupan perustoiminnot eivät toimi kunnolla. Ympäristöministeriön teettämän Suuren vaikutusaluetutkimuksen mukaan rauta-, rakennus- ja remonttitarvikkeet kuuluvat paikallisiin erikoistavaroihin, joita ostetaan keskimäärin 5,7 kertaa vuodessa. Huonekalut ja sisustustarvikkeet kuuluvat kyseisen tutkimuksen mukaan tilaa vaativiin seudullisiin erikoistavaroihin, joita ostetaan keskimäärin 4,8 kertaa vuodessa (Suomen ympäristökeskus 2013, 80). Tämä tieto huomioiden Netraudan suurin potentiaali kilpailuedun rakentamisessa on juuri kanta-asiakkuuden rakentaminen. Koska Netraudan asiakkaista asiakaskyselyiden mukaan on 60 % tehnyt tilauksen ensimmäisen kerran, on kanta-asiakkuuden rakentamisella merkittävä vaikutus tulevaisuuden liikevaihdon ja kannattavuuden kasvuun.

Tärkeäksi tekijäksi Netraudan asiakastyytyväisyystutkimuksessa muodostui luotettavuus. Avoimissa palautteissa tuli jopa esille, että johto väistelee vastuuta reklamaatiotilanteissa. Tämä on osoittanut haasteelliseksi tekijäksi keskitetysti omistetuissa yrityksissä, joita DIY-kaupan alalla ovat lähes kaikki muut suurimmat toimijat. Bauhausissa ja Starkissa omistaja on ulkomailla ja aika kaukana suomalaisesta asiakkaasta. S-ryhmässä omistaja on asiakas ja päivittäistavarakaupassa ovat onnistuneet ottamaan asiakkaan jo huomioon ja kasvattaneet markkinaosuutta vuosi vuodelta 90-luvulta lähtien. Rautakaupassa S-ryhmässä ei ole onnistuttu asiakasta huomioimaan yhtä hyvin johtuen siitä, että asiakasta lähellä olevien alueosuuskauppojen osaaminen on keskittynyt päivittäistavarakauppaan, jossa palvelu hoituu pääsääntöisesti itsepalveluperiaatteella. K-ryhmän kilpailuetu on rakentunut vahvasti kauppiaiden verkoston osaamisen varaan. Tätä on vaikeata Suomessa haastaa, joten alalla pitäisi rohkeasti lähteä rakentamaan tulevaisuuden menestystä rohkeasti sinisen meren strategian varaan ja lähteä hakemaan uusia menestystekijöitä yhdistämällä verkkokaupan mahdollistama kustannusjohtajuus verrattuna kivijalkapainotteisiin

ketjuihin. Samalla on mahdollista erilaistaa valikoimaa entisestään ja kehittää uudenlainen kanta-asiakkuuden huomioiva järjestelmä.

## 6. JATKOTUTKIMUS

Kansainvälistymishanketta varten Netraudan johto ja omistajat arvioivat arvoketjun tekijöitä nykyisiin ja mahdollisiin tuleviin kilpailijoihin verrattuna. V. 2013 tehdyn strategisen vertailun tuloksia ei voida hyödyntää enää, koska silloin mukana olleista yrityksistä Taloon Yhtiöt, Badshop ja Bygghemma kuuluvat samaan konserniin Netraudan kanssa. Tarkastelun näkökulma oli v. 2013 verrata arvoketjun tekijöitä mahdollisen yritysoston tai strategisen liittoutumisen näkökulmasta. Uudessa kilpailutilanteessa on järkevintä suorittaa vertailu arvoketjun tekijöille kotimaisiin kilpailijoihin verrattuna. V. 2013 käytettyjä arvoketjun tekijöitä voidaan hyödyntää ja päivittää ajantasaisiksi. Samalla taulukkoon voidaan täydentää myös asiakasnäkökulma sekä erikseen näkökulma kivijalkakauppaan. Tämä ratkaisu tehdään sen vuoksi, että vertailtavilla kaupoilla on erilainen valikoima kivijalkakaupassa ja netissä.

Kun tutkimuksen tuloksia on analysoitu tarkemmin, löytyy seikkoja, joiden perusteella voidaan tutkimusta kehittää edelleen. Jos Netraudalla on tarkoitus käyttää samaa tutkimusta uudelleen, olisi ehkä parempi mainita Netraudan kanssa verrattavat kilpailijat, jolloin olisi mahdollista saada tarkempaa tietoa verrattaessa valittuihin todellisiin kilpailijoihin, eikä asiakkaiden mielikuvaan rautakaupasta. Mielikuvallinen vertailu perinteiseen rautakauppaan saattaa johtaa siihen, että tutkimuksessa saadaan epätarkkaa tietoa. Jokaisella ihmisellä on oma henkilökohtainen mielikuvansa sanaparista perinteinen rautakauppa ja ainakin vanhemmat ihmiset voivat edelleen liittää mielikuvan rautakaupasta Speden rautakauppasketsiin (Helsingin Sanomat 2014).

Kun katsotaan tarkemmin mistä Netraudan asiakkaat tulevat tutkimuksen mukaan, voidaan huomata, että numerolla 2 alkavalla postinumeroalueella verkkokaupan asiakkaiden osuus myynnistä on 1,2 % - yksikköä suurempi kuin Tilastokeskuksen

tilaston mukaan alueella asuvien ihmisten määrä. Tätä kannattaa tutkia jatkossa tarkemmin ja selvittää kysymyksillä myös vastaajien tulotaso ja asuinpaikkakunta tarkemmalla postinumerolla. Kysymykseen voisi lisätä tarkennuksen postinumeroon 2 numeron tarkkuudella tai huomioida koko postinumeron, jolloin olisi mahdollista tarkemmin arvioida esimerkiksi, mihin seuraava myymälä kannattaa perustaa. Vastaava ilmiö voidaan huomata postinumeroalueella 5, jossa verkkokaupan asiakkaiden osuus on suurempi kuin asukasmäärän osuus Suomen asiakkaista Tilastokeskuksen raportin mukaan. Asiakkaiden DIY-tuotteiden ostokäyttäytymiseen vaikuttaa myös tulotaso, joka vaihtelee eri puolilla Suomea. Tämän lisäksi myös rautakaupan asiointiin vaikuttaa asumismuoto. Omakotiasujalla on vuosittaisia hankintoja varmasti enemmän rautakaupasta kuin vuokra-asunnossa asuvalla.

Asiakaskyselyiden tekemisestä on kulunut jo vuosi. Jotta tutkimuksesta saataisiin täysi hyöty irti, olisi järkevää suorittaa tutkimus uudestaan samanlaisilla tai vertailukelpoisilla kysymyksillä varustettuna ja vastaavankokoisille tutkimusjoukoille. Tällöin olisi mahdollista nähdä miten yrityksen toiminta on kehittynyt uuden omistajan tultua mukaan. Mielenkiintoista on nähdä myös, miten asiakastyytyväisyys on kehittynyt, koska kuluneen vuoden aikana valikoima on laajentunut merkittävästi ja yrityksessä on otettu käyttöön uusi verkkokaupan järjestelmä. Jos asiakaskyselystä saatavat tulokset otetaan jatkossa osaksi yrityksen strategista kehittämistä ja esimerkiksi osaksi tuloskorttia, pitäisi kysymyksiä muokata siten, että vastaukset ovat kaikki vertailukelpoisia keskenään. Vastausvaihtoehdot voisi esimerkiksi rajata asteikolle 1-5. Nyt osassa kysymyksiä on mahdollisuus vastata asteikolla 1-7 ja 1-4 tai sitten kouluarvosanalla 4-10.

Aikaisemman tutkimuksen täydentämisellä ja uudelleen tekemisellä saadaan tietoa, miten yrityksen toiminta on kehittynyt aikaisempaan verrattuna. Jotta saadaan kunnon työkalut yrityksen toiminnan strategiselle kehittämiselle, on syytä jalostaa tehtävää tutkimusta edelleen. Asiakaskyselyn ja aikaisempien yrityksessä tehtyjen tutkimusten perusteella on saatu määriteltyä arvoketjun tekijät kilpailijoiden vertailevaa analyysia varten.

Asiakaspalautteiden perusteella saatiin määritettyä asiakkaiden kannalta tärkeät arvoketjun toiminnot. Analyysia ja jatkotutkimusta varten otettiin käyttöön taulukko ja arviointi 1-5 asteikolla mukaillen Hollensenin kilpailukykyä vertailevaa tutkimusta (Hollensen 2008, 121). Ennen jatkotutkimuksen suorittamista olisi tärkeää vielä käydä arvoketjun toiminnot lävitse Netraudan avainhenkilöiden kanssa, jotta saadaan varmistettua, ettei jokin kilpailukyvyn arvioinnissa olennainen toiminto jää huomioimatta. Lisäksi on tärkeää sitouttaa avainhenkilöt mukaan yrityksen kehittämiseen. Kilpailukyvyn vertailuun olisi hyvä ottaa kaikki merkittävimmät ketjut, kuten kuviossa 18. Näiden yritysten lisäksi olisi hyvä ottaa myös RTV-ketju mukaan vertailuun. Vaikka RTV ei vielä toimikaan monikanavaisesti, RTV on kuitenkin tunnettu hyvästä asiakaspalvelusta, jolloin se toimisi hyvin verrokkiyrityksen asiakaspalvelun kehittämisen kannalta. Uuden tutkimuksen osalta on tärkeää myös päättää arvioidaanko ketjuja yksikkötasolla vai otetaanko alueelliset ja yksikkökohtaiset erot huomioon ainoastaan jakamalla vastaukset postinumeroalueitten mukaisesti. Suuremmilla paikkakunnilla esimerkiksi K-rautojen valikoimat vaihtelevat yksikkökohtaisesti. Jotta otetaan huomioon myös pienemmät paikkakunnat, on tärkeää huomioida myös Rautia-ketju, joka toimii pääsääntöisesti pienemmillä paikkakunnilla.

Tässä tutkimuksessa verrattiin tilinpäätöstietoja pelkästään asiakastiedon sivuilta saatavilla olevilla perustiedoilla. Jatkotutkimuksessa olisi syytä selvittää tarkemmin kilpailevien yritysten tilinpäätöstiedot. Lisäksi vertailuun olisi syytä ottaa mukaan myös kilpailevia yrityksiä eri paikkakunnilta, varsinkin jos Bygghemma Groupilla on tarkoituksena tulevaisuudessa laajentaa myymälä-/ showroom verkostoa Suomessa ja myös muissa Pohjoismaissa. Sinänsä tilinpäätöslukujen vertaileminen ei välttämättä tuo uutta tietoa, mutta esimerkiksi henkilöstökulujen ja muiden kiinteiden kulujen osuus liikevaihdosta markkinointikulujen ohella kertoo jo paljon yrityksen valitsemasta strategiasta.

Vuonna 2013 tehdyn asiakaskyselyn perusteella on voitu alustavasti määritellä tärkeimmät arvoketjun toiminnot tai porterilaisittain käyttökriteerit, jotka asiakkaat mieltävät tärkeimmiksi Netraudan arvokäyrän piirtämistä varten. Arvokäyrä on

piirretty hyödyntäen Kimin ja Mauborgnen teoriaa havainnollistamaan markkinan nykytilannetta.

| **Arvoketjun toiminnot** | **Merkitys asiakkaalle** | | | | | **Netrauta** | | | | | **Bauhaus** | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Tuotteet ja Tuoteryhmät** | **Tärkeä** | | | | **Ei niin tärkeä** | **Hyvä** | | | | **Huono** | **Hyvä** | | | | **Huono** |
| **Verkkokauppa** | **5** | **4** | **3** | **2** | **1** | **5** | **4** | **3** | **2** | **1** | **5** | **4** | **3** | **2** | **1** |
| Tuotteiden määrä | x | | | | | | | | | | | | | | |
| Brändien määrä | x | | | | | | | | | | | | | | |
| Tarvittava tuoteinformaatio saatavissa | x | | | | | | | | | | | | | | |
| Sisältää suomalaisille olennaisia ja tunnettuja brändejä | | | x | | | | | | | | | | | | |
| Selkeä tuoteryhmitys/esillepanot | x | | | | | | | | | | | | | | |
| Ostaminen on helppoa | x | | | | | | | | | | | | | | |
| Mobiiliasiointi on helppoa | | | x | | | | | | | | | | | | |
| Tuotteiden edullinen hintataso | x | | | | | | | | | | | | | | |
| **Palvelut** | **Tärkeä** | | | | **Ei niin tärkeä** | **Hyvä** | | | | **Huono** | **Hyvä** | | | | **Huono** |
| **Verkkokauppa** | **5** | **4** | **3** | **2** | **1** | **5** | **4** | **3** | **2** | **1** | **5** | **4** | **3** | **2** | **1** |
| Luotettava asennuspalvelu | | | x | | | | | | | | | | | | |
| Luotettava suunnittelupalvelu | | | | | x | | | | | | | | | | |
| Nopea toimitusaika | x | | | | | | | | | | | | | | |
| Toimitustapoja riittävästi | | x | | | | | | | | | | | | | |
| Luotettava toimitus | x | | | | | | | | | | | | | | |
| Maksaminen helppoa(kassoja riittävästi ja asiointi sujuvaa) | | x | | | | | | | | | | | | | |
| Maksutapoja on riittävästi | | | x | | | | | | | | | | | | |
| Keskittämis- tai määräalennukset | x | | | | | | | | | | | | | | |
| Projektimyynti( esim. keittiö- ja omakotitalo) | | | x | | | | | | | | | | | | |
| Kanta-asiakkuus | | | x | | | | | | | | | | | | |
| Koko projektin tai osaprojektin tuotteet samassa toimituksessa | | | x | | | | | | | | | | | | |

Taulukko 11. Esimerkki kilpailukykyvertailusta verkkokaupan palveluiden ja tuotteiden sekä tuoteryhmien kannalta, vertailu Bauhausiin.

| Arvoketjun toiminnot | Merkitys asiakkaalle | | | | | Netrauta | | | | | Bauhaus | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Tuotteet ja Tuoteryhmät** | **Tärkeä** | | | | **Ei niin tärkeä** | **Hyvä** | | | | **Huono** | **Hyvä** | | | | **Huono** |
| **Myymälä** | **5** | **4** | **3** | **2** | **1** | **5** | **4** | **3** | **2** | **1** | **5** | **4** | **3** | **2** | **1** |
| Tuotteiden määrä | x | | | | | | | | | | | | | | |
| Brändien määrä | x | | | | | | | | | | | | | | |
| Tarvittava tuoteinformaatio saatavissa | | | x | | | | | | | | | | | | |
| Sisältää suomalaisille olennaisia ja tunnettuja brändejä | | x | | | | | | | | | | | | | |
| Selkeä tuoteryhmitys/esillepanot | | x | | | | | | | | | | | | | |
| Ostaminen helppoa | | | x | | | | | | | | | | | | |
| Hyvä sijainti ja saavutettavuus(pysäköinti) | | | x | | | | | | | | | | | | |
| Tuotteiden edullinen hintataso | x | | | | | | | | | | | | | | |
| **Palvelut** | **Tärkeä** | | | | **Ei niin tärkeä** | **Hyvä** | | | | **Huono** | **Hyvä** | | | | **Huono** |
| **Myymälä** | **5** | **4** | **3** | **2** | **1** | **5** | **4** | **3** | **2** | **1** | **5** | **4** | **3** | **2** | **1** |
| Luotettava asennuspalvelu | | | x | | | | | | | | | | | | |
| Luotettava suunnittelupalvelu | | | x | | | | | | | | | | | | |
| Nopea toimitusaika | x | | | | | | | | | | | | | | |
| Luotettava kotiintoimitus | | x | | | | | | | | | | | | | |
| Maksaminen helppoa | | x | | | | | | | | | | | | | |
| Maksutapoja on riittävästi | | | x | | | | | | | | | | | | |
| Toimitusmyyntituotteiden nouto myymälästä | | | x | | | | | | | | | | | | |
| Keskittämis- tai määräalennukset | | | x | | | | | | | | | | | | |
| Projektimyynti( esim. keittiö- ja omakotitalo) | | | x | | | | | | | | | | | | |
| Kanta-asiakkuus | | | x | | | | | | | | | | | | |
| Koko projektin tai osaprojektin tuotteet samassa toimituksess | | x | | | | | | | | | | | | | |

Taulukko 12. Esimerkki kilpailukykyä vertailevasta analyysitaulukosta asiakasnäkökulmasta myymäläkaupasta vertailu Bauhausiin.

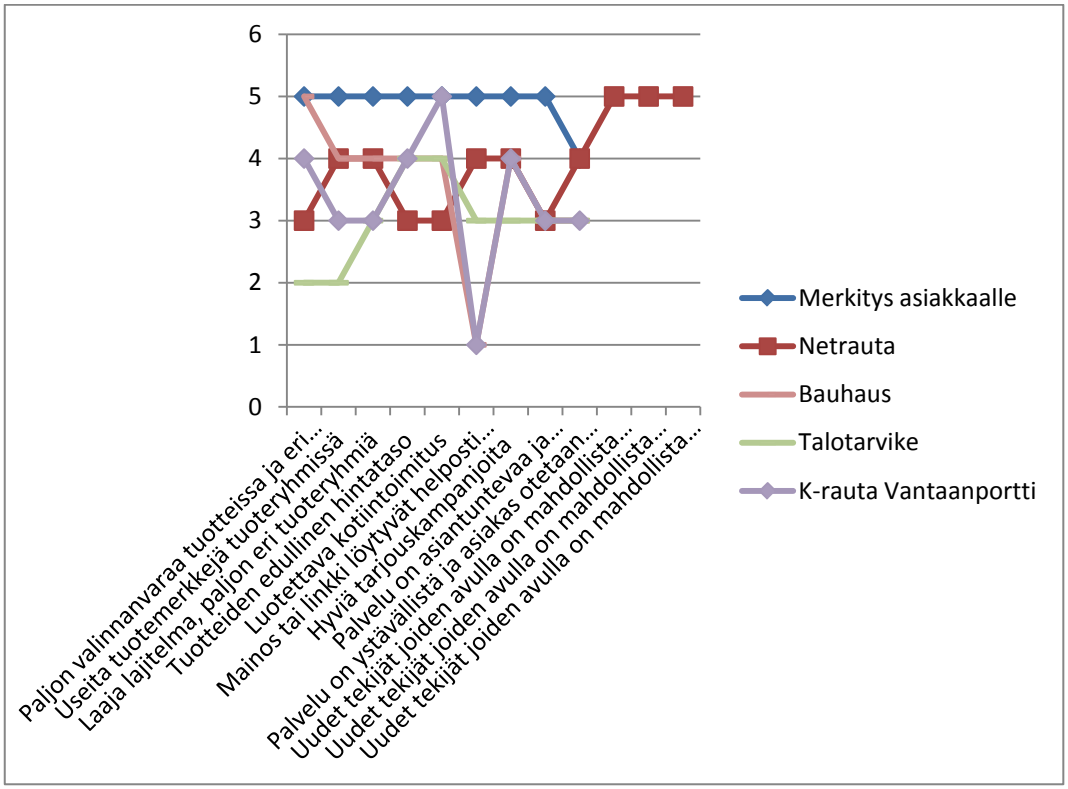
| Arvoketjun toiminnot | Merkitys asiakkaalle | | | | | Netrauta | | | | | Bauhaus | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Markkinointi** | **Tärkeä** | | | | **Ei niin tärkeä** | **Hyvä** | | | | **Huono** | **Hyvä** | | | | **Huono** |
| | **5** | **4** | **3** | **2** | **1** | **5** | **4** | **3** | **2** | **1** | **5** | **4** | **3** | **2** | **1** |
| Mainos löytyy Googlessa | x | | | | | | | | | | | | | | |
| Hyviä tarjouskampanjoita | x | | | | | | | | | | | | | | |
| Palvelut ovat helposti löydettävissä | x | | | | | | | | | | | | | | |
| Mediayhteistyötä perinteisessä mediassa | | | x | | | | | | | | | | | | |
| Näkyvyys sosiaalisessa mediassa ja blogeissa | | | x | | | | | | | | | | | | |
| Sähköpostimainoksia tulee sopiva määrä | | x | | | | | | | | | | | | | |
| Viestintä on informatiivista | | x | | | | | | | | | | | | | |
| Viestintä antaa ideoita ja ratkaisuja | | x | | | | | | | | | | | | | |
| Markkinointi on ajankohtaista ja hyvin kohdistettua | x | | | | | | | | | | | | | | |
| Tuotearvosteluja on hyvin saatavilla | | x | | | | | | | | | | | | | |
| Asiakkaasta ollaan kiinnostuneita ja palautteen antaminen on help | | | x | | | | | | | | | | | | |
| Hyvät tuotekuvat ja -kuvaukset | | x | | | | | | | | | | | | | |
| Ostaminen on luotettavaa ja turvallista | x | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | |
| **Henkilöstö** | **Tärkeä** | | | | **Ei niin tärkeä** | **Hyvä** | | | | **Huono** | **Hyvä** | | | | **Huono** |
| **Verkkokauppa** | **5** | **4** | **3** | **2** | **1** | **5** | **4** | **3** | **2** | **1** | **5** | **4** | **3** | **2** | **1** |
| Palvelu on asiantuntevaa ja ammattitaitoista | x | | | | | | | | | | | | | | |
| Palvelu on ystävällistä ja asiakas otetaan huomioon | | x | | | | | | | | | | | | | |
| Palvelu on hyvin saavutettavissa | | | x | | | | | | | | | | | | |
| Asiakaspalvelu on nopeaa ja ripeää | | | x | | | | | | | | | | | | |
| Livechat ja online palvelu on toimivaa | x | | | | | | | | | | | | | | |
| **Henkilöstö** | **Tärkeä** | | | | **Ei niin tärkeä** | **Hyvä** | | | | **Huono** | **Hyvä** | | | | **Huono** |
| **Myymälä** | **5** | **4** | **3** | **2** | **1** | **5** | **4** | **3** | **2** | **1** | **5** | **4** | **3** | **2** | **1** |
| Palvelu on asiantuntevaa ja ammattitaitoista | x | | | | | | | | | | | | | | |
| Palvelu on ystävällistä ja asiakas otetaan huomioon | x | | | | | | | | | | | | | | |
| Palvelu on hyvin saavutettavissa | | x | | | | | | | | | | | | | |
| Asiakaspalvelu on nopeaa ja ripeää | | x | | | | | | | | | | | | | |
| Henkilökuntaa on riittävästi | | x | | | | | | | | | | | | | |

Taulukko 13. Esimerkki kilpailukykyä vertailevasta analyysitaulukosta asiakasnäkökulmasta markkinoinnin ja henkilökohtaisen palvelun osalta vertailu Bauhausiin.

| Arvoketjun toiminnot | Merkitys asiakkaalle | | | | | Netrauta | | | | | Bauhaus | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | | | | | | | | | | | |
| Tavarantoimittajat | Tärkeä | | | | Ei niin tärkeä | Hyvä | | | | Huono | Hyvä | | | | Huono |
| | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| Hyvä logistiikan hallinta | | | x | | | | | | | | | | | | |
| Vahva tuoteryhmäosaaminen | | | x | | | | | | | | | | | | |
| Yhteistyö hankinnan kanssa toimii | x | | | | | | | | | | | | | | |
| Yhteistyö myymätasolla toimii | x | | | | | | | | | | | | | | |
| Vahva tunnettu brändi/yritysimago | | | x | | | | | | | | | | | | |
| Hyvä hinta/laatusuhde markkinointiyhteistyössä | | x | | | | | | | | | | | | | |
| Markkinointiyhteistyö innovatiivista | | | x | | | | | | | | | | | | |
| Kustannustehokas myyntikanava | x | | | | | | | | | | | | | | |
| Uudet tuotteet nopeasti markkinoille | | | x | | | | | | | | | | | | |
| Yhteistyö on todellista kumppanuutta | | | x | | | | | | | | | | | | |
| Tuotteita myymälävarastossa | | | x | | | | | | | | | | | | |
| Tuotteita keskusvarastossa | | | x | | | | | | | | | | | | |
| Asiantunteva myymälähenkilökunta | | x | | | | | | | | | | | | | |
| Asiantunteva ostohenkilökunta | | x | | | | | | | | | | | | | |
| Yhteistyö hakukoneoptimoinnissa | | | x | | | | | | | | | | | | |
| Yhteistyö some-markkinoinnissa | | | x | | | | | | | | | | | | |

Taulukko 14. Esimerkki kilpailukykyä vertailevasta analyysitaulukosta tavarantoimittajanäkökulma, vertailu Bauhausiin.

Oheisessa kuviossa ja taulukossa löytyvät arvokäyrän tekijät, jotka on määritetty huomioon ottaen Netraudan asiakaskyselyssä esiin nousseet tärkeimmät arvoketjun tekijät. Netraudan arvokäyrässä on otettu huomioon asiakkaiden palautteet ja kirjoittajan kokemukset.




Kuvio 18. Netraudan ja kilpailijoiden arvokäyrät viivakaaviossa.

Kilpailijoiden arvokäyrät on piirretty kuvioon ottaen huomioon tutkimuksen tekijän käsitys markkinan nykytilanteesta. Kun jatkotutkimuksessa saadaan tarkempaa tietoa, miten asiakkaat arvostavat kilpailijat suhteessa Netrautaan, voidaan arvokäyrät piirtää uudestaan. Kun uusi tutkimus on tehty, on mahdollista vastata Sinisen meren strategian mukaisiin neljään kysymykseen ja piirtää Netraudalle uusi arvokäyrä, joka johtaa siniselle merelle.

Oheisessa taulukossa ovat vastaavat edellisen kuvion arvoketjun tekijät taulukkomuodossa. Uudet tekijät tai toiminnot yrityksen vastuuhenkilöiden tulisi määrittää niin että asiakkaat selkeästi pystyvät havaitsemaan saavutettavat edut ja ne ovat heille tärkeitä. Hyvä esimerkki arvoketjun toimintojen uudelleen järjestämisestä ja arvoinnovoinnista on aikaisemmin mainittu Starkin uuden brändin myötä lanseeraamat tavoitettavuus-, saatavuus- ja toimitustakuu (Stark 2015).

| | Merkitys asiakk | Netrauta | Bauhaus | Talotarvike | K-rauta Vantaanportti |
|---|---|---|---|---|---|
| **Paljon valinnanvaraa tuotteissa ja eri tuotevaihtoehtoja** | **5** | **3** | **5** | **2** | **4** |
| **Useita tuotemerkkejä tuoteryhmissä** | **5** | **4** | **4** | **2** | **3** |
| **Laaja lajitelma, paljon eri tuoteryhmiä** | **5** | **4** | **4** | **3** | **3** |
| **Tuotteiden edullinen hintataso** | **5** | **3** | **4** | **4** | **4** |
| **Luotettava kotiintoimitus** | **5** | **3** | **4** | **4** | **5** |
| **Mainos tai linkki löytyvät helposti Googlessa** | **5** | **4** | **1** | **3** | **1** |
| **Hyviä tarjouskampanjoita** | **5** | **4** | **4** | **3** | **4** |
| **Palvelu on asiantuntevaa ja ammattitaitoista** | **5** | **3** | **3** | **3** | **3** |
| **Palvelu on ystävällistä ja asiakas otetaan huomioon** | **4** | **4** | **3** | **3** | **3** |
| Uudet tekijät joiden avulla on mahdollista siirtyä siniselle merelle | | 5 | | | |
| Uudet tekijät joiden avulla on mahdollista siirtyä siniselle merelle | | 5 | | | |
| Uudet tekijät joiden avulla on mahdollista siirtyä siniselle merelle | | 5 | | | |
| | | | | | |

Taulukko 15. Netraudan ja kilpailijoiden arvoketjun tekijät vertailu 1-5 asteikolla, kirjoittajan näkemys kilpailutilanteesta pohjaksi jatkotutkimusta varten.

# 7. YHTEENVETO

Työ lähti liikkeelle alun perin Netraudan mahdollisen kilpailuedun selvittämisestä kansainvälistyvässä DIY-markkinassa. Omistajavaihdoksen myötä Netrauta-brändin kansainvälistyminen ainakin todennäköisesti jäi toteutumatta. Nähtäväksi jää miten Netrauta yrityksenä pärjää ensinnäkin Bygghemma konsernissa ja toiseksi nopeasti kehittyvässä monikanavaisessa markkinassa. Tutkielman tekemisen aikana on markkinassa tapahtunut muutoksia, jotka on osaksi ollut pakko jättää huomioimatta, jottei laaja tutkittava aihe leviäisi liian paljon. Esimerkiksi tällä hetkellä mediassa esillä olevan digitalisaation mukanaan tuomat uudet mahdollisuudet kuten asiakkaiden reaaliaikainen profilointi ja omni-kanavaisuus (omni channel). Omni-kanavaisuus tuo mukanaan uuden mahdollisuuden monikanavaisen arvoketjumallin kehittämiseen. Omni-kanavaisuutta käytetään usein synonyyminä monikanavaisuudelle, mutta termin käyttö on lisääntynyt mobiililaitteiden, kuten kosketusnäytöllisten puhelinten ja tietokoneiden käytön ja merkityksen kasvun myötä. Mobiililaitteiden käyttö lisää haasteita ja mahdollisuuksia monikanavaisessa kaupassa ratkaista kohtalon hetki asiakaskohtaamisessa kaupan eduksi. Tutkimuksessa kävi niin kuin Eskolan & Suorannan mukaan lähes pääsääntöisesti kaikissa kvalitatiivisissa tutkimuksissa. Tutkimusaineisto kerättiin liian aikaisin (Eskola & Suoranta 1998, 164). Onneksi tutkimusmenetelmiin ja teoriaan tutustumisen jälkeen saatiin jatkotutkimukselle hyvät lähtökohdat ja vastaavaa virhettä ei enää toisteta.

Tutkimuksen tavoitteena oli Netraudan kilpailuedun selvittäminen. Tutkimus käynnistyi, kun käytiin ensin kiinni suoraan empiriaan Netraudan kansainvälistymisprojektin myötä. Tämän jälkeen otettiin käsittelyyn Porterin teoria kilpailuedusta ja käytännössä samoihin aikoihin tehtiin asiakaskysely erikseen myymälä- ja verkkokaupan asiakkaille. Kun Porterin teoriaa täydennettiin Barneyn resurssiperustaisella teorialla, päädyttiin vertaamaan Netraudan ja kilpailijoiden tilinpäätöstietoja. Tältä pohjalta saatiin käsitys, että selkeätä kilpailuetua kilpailijoihin verrattuna ei ole. Asiakaskyselyt tukivat myös samaa tulosta, että potentiaalia konseptin kehittämiseen on, mutta vielä asiakaskyselyn tekoaikana yrityksen arvoketjun toiminnoissa on paljon kehitettävää, jotta kilpailuetu viestintä- tai käyttökriteerien avulla saadaan kilpailuetu muodostettua.

Perusteellisen teorian läpikäynnin ansiosta saatiin hyvät lähtökohdat jatkotutkimukselle ja Netraudan kilpailustrategian kehittämiselle. Tämä oli myös toinen tutkimuksen tavoitteista. Sinisen meren strategian mukaisesti ja suoritetun asiakaskyselyn avulla saatiin määritettyä arvokäyrän tekijät mukaillen monikanavaisen DIY-kaupan arvoketjun toimintoja. Jos Netraudan johto haluaa hyödyntää jatkotutkimusehdotusta, on hyvä löytää myös uudet tekijät tai osa vanhoista arvoketjun tekijöistä, joiden avulla on mahdollista siirtyä siniselle merelle. Toinen vaihtoehto on hyödyntää mahdollisuus Bygghemma konsernin osana kasvavaan panostukseen markkinointiin ja sitä kautta differointiin. Kolmas vaihtoehto voisi olla parantaa kustannustehokkuutta pienentämällä panostusta myymäläkauppaan, joka tällä hetkellä näyttäisi olevan suurin kehittämistä vaativa osa Netrauta- konseptissa.

# LÄHDELUETTELO

## Kirjallisuus

Alasuutari P. 1993. Laadullinen tutkimus, 3. uudistettu painos. Vastapaino. Gummerus Kirjapaino Oy 1999.

Barney J., Clark D. 2007. Resource-Based Theory, Creating and Sustaining Competitive Advantage. Oxford University Press 2007.

Barney J., Hesterly W. 2008, 2006. Strategic management and competitive advantage: concepts and cases. Pearson Education LTD 2008, 2006.

Brandenburger A., Nalebuff B. Co-opetion 1996. Currency Doubleday, a division of Doubleday Dell Publishing Group, Inc., 1996.

Eriksson P. & Kovalainen A. 2008, Qualitative Methods in Business Research Sage Publications Ltd 2008.

Eskola J. & Suoranta J. 1998, Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Vastapaino. Gummerus Kirjapaino Oy Jyväskylä 1998.

Grant Robert M. 2010. Contemporary Strategy Analysis. John Wiley & Johns Ltd 2010.

Hirsjärvi S., Remes P., Sajavaara P. 1997. Tutki ja Kirjoita. Gummerus 2004.

Hirsjärvi S., Remes P., Sajavaara P. 1997. Tutki ja Kirjoita. Gummerus 2009.

Hollensen S., Global Marketing 2011. Pearson Education Limited 2011

Kim W. Chan & Mauborgne R. 2005. Blue Ocean Strategy. How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant. Harvard Business School Publishing Corporation 2005.

Koskinen I., Alasuutari P., Peltonen P 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Vastapaino. Gummerus Kirjapaino Oy Jyväskylä 2005.
Neilimo K. 2009. Kaupan kansainvälistyminen. Teoksessa Kaupasta kaikille. Katri Koistinen, Minna Lammi ja Anu Raijas (toim.). Kuluttajatutkimuskeskuksen kirjoja 5. Helsinki 2009.

Porter M.E. 1985 Kilpailuetu. Jyväskylä (1991): Gummerus.

Porter M.E. 1998 Competitive Advantage, Creating and Sustaining Superior Performance, with a new introduction. Simon and Schuster 2008.

Porter M.E. 2008. On Competition. Harvard Business Review 2008.

Sjöholm H., Swot Consulting. Dynaamisen ja innovatiivisen liiketoimintamallin suunnittelu 2010. Keuruu (2010): Otavan Kirjapaino Oy.

Thompson J., Social Science Basis of Administrative Theory 1967, Transaction Publishers, New Brunswick, New Jersey 2007.

Yin R.K. Case Study Research: Design and Methods. Fifth edition. SAGE Publication, Inc. 2014.

## Tieteelliset artikkelit

Anderson C. 2006. The Long Tail - How endless choice is creating unlimited demand. Market Leader, autumn 2006, 60-61.

Barney J. 1991. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. Journal of Management 1991, Vol.17, No.1, 99-120.

Barney J., Peteraf M. 2003. Unraveling the Resource-Based Tangle. Managerial and Decision Economics 24, 309-324, Wiley & Sons 2003.

Blomstermo A., D. Sharma, J. Sallis 2006. International Marketing Review Vol. 23 No. 2. Emerald Group Publishing Limited 2006.

Cardy & Selvarajan, Competencies: Alternative frameworks for Competitive advantage 2006. Business Horizons 49, 235-245. Kelley School of Business, Indiana University 2005.

Griffiths G.H. & Howard A. 2008. Balancing clicks and bricks – strategies for multichannel retailers, Journal of Global Business Issues. Winter2008, Vol. 2 Issue 1, p69-75. 7p.

Kim W. Chan & Mauborgne R. 2004. Blue Ocean Strategy. Harvard Business Review. October 2004, 76-84.

McGoldrick P., Collins N. 2007. Multichannel retailing: profiling the multichannel shopper. The International Review of Retail,
Distribution and Consumer Research, 17:2, 139-158.

Peppard M. & Rylander A. 2006. From Value Chain to Value Network: Insights for Mobile Operators, European Management Journal 2006.

Stabell C. B. & Ø.D. Fjeldstad, 1998, Configuring Value for Competitive Advantage: On Chains, Shops, and Networks, Strategic Management Journal, Vol.19, 413-437, John Wiley & Sons Ltd. 1998.

## Internet- lähteet

Abrahamsson M., Rehme J, Sandberg E. Logistik i svensk handel. [Linköpings Universitet www-sivuilla]. Julkaistu toukokuussa 2011. [viitattu 7.4.2015]. Saatavissa: http://liu.diva-portal.org/smash/get/diva2:475773/FULLTEXT01.pdf

Amazon. Press release. [Amazonin www-sivuilla]. Päivitetty 30.1.2014.[viitattu 1.6.2014]. Saatavissa: http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=97664&p=irol-newsArticle&ID=1895485&highlight=

Asiakastieto. Yritykset. [Asiakastiedon www-sivuilla]. Tuorein tilikausi 30.9.2014. [viitattu 14.5.2015]. Saatavissa: https://www.asiakastieto.fi/yritykset/avant-tecno-oy/08442102/taloustiedot

Asiakastieto. Yritykset. [Asiakastiedon www-sivuilla]. Tuorein tilikausi 30.4.2014. [viitattu 14.5.2015]. Saatavissa: https://www.asiakastieto.fi/yritykset/gigantti-oy-ab/15238468/taloustiedot

Asiakastieto. Yritykset. [Asiakastiedon www-sivuilla]. Tuorein tilikausi 31.3.2013. [viitattu 14.5.2015]. Saatavissa: https://www.asiakastieto.fi/yritykset/netrauta-finland-oy/21663428/taloustiedot

Asiakastieto. Hae yrityksiä. Bauhaus, M&M Visions Oy, M&S Åstrand, Pirkantuuli, Netrauta, Taloon, Starkki, Rautakesko tilinpäätöstiedot. [viitattu 12.3.2015 ja 16.3.2015]. Saatavissa: www.asiakastieto.fi

Bauhaus. Ajankohtaista. [Bauhausin www-sivuilla]. Tervetuloa Bauhausin verkkokauppaan. [viitattu 21.3.2015]. Saatavissa: http://www.bauhaus.fi/topmenu/ajankohtaista.html

Dignan L. Amazon posts its first net profit. [CNewsin www-sivuilla] Päivitetty 22.1.2002.[viitattu 1.6.2014]. Saatavissa: http://news.cnet.com/2100-1017-819688.html

Hartman. Yrityksestä. Kauppapaikat. [Hartmanin www-sivuilla]. Saatavissa: www.hartman.fi, viitattu 12.3.2015.

Helsingin Sanomat. Mielipide. [Helsingin Sanomien www-sivuilla]. Rautakauppa toimii yhä kuin Speden sketsissä. [viitattu 22.3.2015]. Saatavissa: http://www.hs.fi/mielipide/a1409204105895

HOK-Elanto. Yrityksestä. [HOK-Elannon www-sivuilla, viitattu 11.3.2015]. Saatavissa: http://www.hok-elanto.fi/yrityksesta/luvut/

Kaupan liitto. Tiedotteet. [Kaupan liiton www-sivuilla]. Päivitetty 10.3.2014. [Viitattu 15.9.2014].
Saatavissa:
http://www.kauppa.fi/ajankohtaista/tiedotteet/verkkokaupan_kasvu_ei_nayta_hiipumisen_merkkeja_24013

Kauppalehti. Uutiset. [Kauppalehden www-sivuilla]. Päivitetty 16.3.2015. Kesko myy Anttilan miljoonalla eurolla. [viitattu 17.3.2015]. Saatavissa: http://www.kauppalehti.fi/uutiset/kesko-myy-anttilan-miljoonalla-eurolla---nostaa-tulosnakymiaan/FG2ZzS6m

Kesko. Yritys. Toimialat. [Keskon www-sivuilla]. Rauta- ja erikoistavarakauppa. [viitattu 16.3.2015 ja 16.5.2015]. Saatavissa: http://www.kesko.fi/yritys/toimialat/rauta--ja-erikoiskauppa/

Kivilahti A. 2012. Perinteiset kaupat johtavat verkkokaupan kehitystä. [Taloussanomat www-sivuilla]. [viitattu 8.1.2014]. Saatavissa: http://www.taloussanomat.fi/kauppa/2012/02/16/perinteiset-kaupat-johtavat-verkkokaupan-kehitysta/201223319/12

K-kauppiasliitto. Ajankohtaista. Kauppiasuutiset. [K-kauppiasliiton www-sivuilla]. [Viitattu 7.4.2015]. Saatavissa:
http://www.k-kauppiasliitto.fi/ajankohtaista/kauppiasvaihdokset/mikko-takamaki-kauppiaaksi-tampereen-k-rauta-nekalan-rauta-otraan
http://www.k-kauppiasliitto.fi/ajankohtaista/kauppiasvaihdokset/sanna-elonheimo-hietala-aloitti-kauppiasuransa-lielahden-k-raudassa

Nordstjernan. Press. [Nordstjernan www-sivuilla]. Julkaistu 13.11.2014. [viitattu 27.1.2015]. Saatavissa:
http://www.nordstjernan.se/en/pressrelease/1749103

Pirkanmaan Osuuskauppa. Vuosikertomus 2013. [SOK:n www-sivuilla, viitattu 11.3.2015]. Saatavissa: https://www.s-kanava.fi/web/s/medialle/pirkanmaan-osuuskauppa

Pitkäranta A. Työkirja laadullisen tutkimuksen tekijälle 2010. Satakunnan AMK. https://www.samk.fi/download/13153_Laadullisen_tutkimuksen_tyokirja_APitkaranta.pdf, viitattu 24.4.2015

Postnord. [ Postnord Logisticsin www-sivuilla] Raportti Verkkokauppa Pohjoismaissa 2014. [viitattu 8.4.2015]. Saatavissa:
http://www.postnordlogistics.fi/fi/Documents/Raportit/Verkkokauppa-Pohjoismaissa-2014.pdf

Rasi. Alan kaupan rakenne.[ Rasin www-sivuilla, viitattu 12.3.2015]. Saatavilla:
http://www.rasi.fi/files/Rakennetilasto%202013%281%29.pdf

Roponen S. 2010. Erikoiskaupalta vaaditaan monikanavaisuutta. TNS Gallup Oy, Tutustu-Osta-Käytä-tutkimus. [viitattu 8.1.2014].
Saatavissa:
http://uutiskirjekampanja.fi/kauppa2011/2010/liitetiedostot/RoponenS_Erikoiskaupalta_vaaditaan_monikanavaisuutta.pdf

SOK. Julkaisut. [SOK:n www-sivuilla]. OK Hämeenmaan tilinpäätöstiedote. [viitattu 11.3.2015]. Saatavissa: http://view.sok-julkaisut.fi/publication/okhameenmaa/a1d8f5cbc0166c685b764c2d273c708d#/page=7

Stark. Asiakaslupaus. [Starkin www-sivuilla, viitattu 15.4.2015]. Saatavissa: http://www.stark-suomi.fi/fi/stark/asiakaslupaus

Suomen ympäristökeskus. Elinympäristö ja kaavoitus. [Suomen ympäristökeskuksen www-sivuilla]. Päivitetty 11.12.2013. Selvitys vähittäiskaupan suuryksiköiden alue- ja yhdyskuntarakenteellisista vaikutuksista. [viitattu 24.3.2015]. Saatavissa: http://www.ymparisto.fi/fi-FI/Elinymparisto_ja_kaavoitus/Yhdyskuntarakenne/Palvelut/Vahittaiskaupan_suuryksikkojen_kaavoitus/Selvitys_vahittaiskaupan_suuryksikoiden_%2827633%29

Tilastokeskus. Tilastot. [Tilastokeskuksen www-sivuilla]. Väkiluku postinumeroalueittain. [viitattu 23.3.2015]. Saatavissa: www.stat.fi/tup/posnro/vakiluku_posnro_2011.xls

Verkkokauppa.com. [Verkkokauppa.comin www-sivuilla]. Päivitetty 6.3.2014. [viitattu 15.9.2014].
Saatavissa: http://www.verkkokauppa.com/fi/investors/tiedote/1769682

Yle uutiset. Talous. [Ylen www-sivuilla]. Bygghemma ja Netrauta yhdistyvät suureksi rautakaupan ja sisustamisen verkkokaupaksi. Päivitetty 8.10.2014. [viitattu 27.1.2015]. Saatavissa: http://yle.fi/uutiset/bygghemma_ja_netrauta_yhdistyvat_suureksi_rautakaupan_ja_sisustamisen_verkkokaupaksi/7516882

Yle. Uutiset. [Ylen www-sivuilla]. Päivitetty 17.3.2015. Professorin ohje kaupoille: ”Pilaa oma bisneksesi ennen kuin joku muu tekee sen. [viitattu 19.3.2015]. Saatavissa: http://yle.fi/uutiset/professorin_ohje_kaupoille_pilaa_itse_oma_bisneksesi_ennen_kuin_joku_muu_tekee_sen/7872620

Yle. Uutiset. [Ylen www-sivuilla] Starkki ja Puukeskus yhteen kahdeksalla paikkakunnalla 100 työpaikkaa katoaa. [viitattu 15.4.2015]. Saatavissa: http://yle.fi/uutiset/starkki_ja_puukeskus_yhteen_kahdeksalla_paikkakunnalla__100_tyopaikkaa_katoaa/7474439

### Tutkimukset

Taloustutkimus Oy, Verkkobrändien arvostus Suomessa, Ranking listat, 2013.

## LIITTEET

### Liite 1. Netraudan asiakaskysely yhteenvetoraportti myymälä

### Liite 2. Netraudan asiakaskysely yhteenvetoraportti verkkokauppa