



Open your mind. LUT.
Lappeenranta **University of Technology**

Kauppateollinen tiedekunta

Kandidaatintutkielma

Kansainvälinen liiketoiminta

Elintarvikeverkkokaupan haasteet ja mahdollisuudet Suomessa

Challenges and opportunities of electronic grocery shopping in
Finland

Kevät 2015

Otto Eskelinen 0405077
Ohjaaja: Sanna Sintonen
Opponentti: Panu Mattila

Sisällysluettelo

1	Johdanto.....	1
1.1	Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset.....	2
1.2	Teoreettinen viitekehys ja rajaukset.....	3
1.3	Keskeisimmät käsitteet.....	5
1.4	Kirjallisuuskatsaus.....	6
1.5	Tutkimusmenetelmä.....	6
1.6	Tutkimuksen rakenne.....	7
2	Verkkoliiketoiminta.....	8
2.1	Sähköinen kaupankäynti sekä sen tausta ja kehitys.....	8
2.2	Elintarvikeverkkokauppa ja sen ominaispiirteet.....	9
3	Liiketoimintamalli.....	10
3.1	Liiketoimintamallin kehitys ja käsite.....	10
3.2	Arvon tuottaminen.....	12
3.3	Toimintojen organisointi.....	13
3.4	Asiakkaiden hallinta.....	15
3.5	Talouden hallinta.....	18
3.6	Arvon tuottaminen sähköisessä liiketoimintamallissa.....	18
3.7	Elintarvikeverkkokauppojen liiketoimintamallit.....	23
4	Elintarvikeverkkokauppa Suomessa.....	26
4.1	Tutkittavien yritysten liiketoimintamallit.....	26
4.2	Elintarvikeverkkokaupan keskeisimmät haasteet.....	28
4.3	Arvolupaus.....	30
4.4	Tärkeimmät menestystekijät, resurssit ja ydintoiminnot.....	33
4.5	Verkostot ja yhteistyö.....	34
4.6	Asiakkaat ja jakelukanavat.....	34
4.7	Talouden hallinta.....	37

4.8	Tulevaisuudennäkymät.....	38
5	Johtopäätökset	39
5.1	Elintarvikeverkkokaupan keskeisimmät haasteet Suomessa	39
5.2	Elintarvikeverkkokaupan merkittävimmät kehityskohteet.....	41
5.3	Elintarvikeverkkokaupan tulevaisuudennäkymät ja jatkotutkimusaiheet.....	42
	Lähdeluettelo	43

LIITTEET

1 Johdanto

Internetin kehittymisen mukana tuomat mahdollisuudet ovat muokanneet yritysten liiketoimintamalleja radikaalisti. Internetin mahdollistama sähköinen kaupankäynti ja sen sisältämä verkkokauppatoiminta ovat integroituneet yritysten liiketoimintamalleihin pysyvästi. Yritysten verkkokaupat omaavat laajan tavoitettavuutensa ansiosta valtavaa liiketaloudellista potentiaalia, joka on tehnyt verkkokaupoista maailmanlaajuisen ja suosituksen ilmiön. Kuluttajat ovatkin siirtyneet hankkimaan suuren osan tuotteista ja palveluista verkkokaupoista, esimerkiksi verkosta ostamisen vaivattomuudesta, valikoimasta ja hinnasta johtuen. Suomalaisten kiinnostus verkosta ostamiseen on kasvanut viimeisten vuosien aikana huomattavasti. Vuonna 1999 jonkin tuotteen tai palvelun Internetistä tilanneita suomalaisia oli noin 350 000 kun vuonna 2014 määrä oli kasvanut yli 3.2 miljoonaan suomalaiseen (Verkkokauppatilasto 2013). Verkkokaupan suosion kasvaessa eri alojen yritykset ovat laajentaneet toimintaansa verkkoon yhä vahvemmin. Kuluttajaverkkokaupan suosituimmat tuoteryhmät useamman vuoden ajan Suomessa ovat olleet matkailupalvelut, viihde-elektroniikka, rahapelit, pääsyliput sekä vaatteet (Tilastokeskus 2013; Verkkokauppatilasto 2014). Vuonna 2014 verkkokaupan kokonaisarvo Suomessa oli noin 10,5 miljardia euroa (Verkkokauppatilasto 2014).

Ruokakaupat hallitsevat maailman suurimpien yritysten listaa, mutta niiden verkkokauppatoiminta on vielä hyvin pienimuotoista. Erityisesti Suomessa elintarvikeverkkokauppa on hyvin rajoittunutta ja kilpailu olematonta verrattuna esimerkiksi elektroniikan tai kirjojen verkkokauppaan (Raijas & Tuunainen 2001). Vuonna 2000 Suomen suurimmat päättäjät elintarvikealalla uskoivat elintarvikkeiden verkkokaupan saavuttavan vuoteen 2010 mennessä 15 – 20 prosentin osuuden koko päivittäistavarakaupasta Suomessa (Punakivi & Saranen 2001). Vuodesta 2010 vuoteen 2014 mennessä elintarvikkeiden ostaminen verkosta onkin kasvanut yli 500 prosenttia. Suuresta kasvusta huolimatta verkkokaupasta ostetun ruoan osuus Suomen koko päivittäistavarakaupasta on tällä hetkellä alle puoli prosenttia, joka vastaa yhden pienen lähikaupan vuosimyyntiä. (TSN 2015) Elintarvikkeiden verkkokauppa on siis Suomessa edelleen todella pienimuotoista verrattuna verkkokaupan yleiseen potentiaaliin. Kuluttajat kokevat ruokakaupassa käymisen

yhtenä vastenmielisimpänä pakollisena arkirutiinina (Tat Keh & Shieh 2001). Parhaimmillaan elintarvikkeiden ostaminen verkosta tarjoaisi kuluttajille keinon säästää aikaa, rahaa ja vaivaa (Raijas 2002; Raijas & Tuunainen 2001; Tat Keh & Shieh 2001; Punakivi & Saranen 2001; Ankar, Walden & Jelassi 2002).

1.1 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset

On hyvin mielenkiintoista miksi elintarvikeverkkokauppa ei ole sen potentiaalistaan huolimatta menestynyt toivotulla tavalla. Aihe on erittäin ajankohtainen ja eri medioissa esiintyy paljon spekulointia ruoan verkkokaupan potentiaaliin liittyen. Suomi on elintarvikeverkkokaupan kehityksessä huomattavasti Eurooppaa jäljessä. Esimerkiksi Isossa-Britanniassa elintarvikeverkkokaupan osuus vuonna 2013 koko päivittäistavarakaupasta oli noin 6 prosenttia ja kasvun ennustetaan tulevaisuudessa olevan vahvaa (Dawes & Nenycz-Thiel 2014). Elintarvikkeiden verkkokauppa on useille alalla toimiville yrityksille tappiota tuottavaa liiketoimintaa. Liiketoimintamallit ovat vasta kokeiluvaiheessa, mutta uskoa tulevaisuuden kasvupotentiaaliin löytyy. (Tat Keh & Shieh 2001) Useat tutkijat uskovat, että tulevaisuudessa sukupolvenvaihdoksen jälkeen ruoan verkosta ostamisesta tulee hyvin suosittua ja arkipäiväistä toimintaa. Uusi sukupolvi on tottunut käyttämään Internetiä päivittäisten asioidensa hoitoon ja heille erilaisten tuotteiden ja/tai palveluiden tilaaminen Internetin kautta on jopa luontevampaa, kuin itse paikan päällä asioiminen. (Palmer, Kallio, Saarinen, Tinnila & Tuunainen 2000; Schuster & Sporn 1998; Tat Keh & Shieh 2001) Elintarvikkeiden verkkokauppa vaatii kuitenkin paljon kehitystä ja saattaa toimia vain tiheimmin asutuilla alueilla. Se on vielä tuntematon asia monelle suomalaiselle ja toimijoita löytyy ainoastaan pääkaupunkiseudulta sekä muutamista suurimmista kaupungeista. Uusia toimijoita on kuitenkin syntynyt ja kuluttajien kiinnostus on heräämässä, mutta edelleen hyvin maltillisesti. Tutkimuksen tavoitteena on kartoittaa elintarvikeverkkokaupan kohtaamat haasteet Suomessa ja sitä kautta selvittää miksi elintarvikeverkkokaupat eivät ole saavuttaneet jalansijaa muiden verkkokauppojen tavoin. Tavoitteena on lisäksi selvittää, mitkä ovat elintarvikeverkkokaupan tärkeimmät kehityskohteet sekä haasteet ja mahdollisuudet tulevaisuudessa.

Päätutkimuskysymyksen kautta on tarkoitus selvittää mitä haasteita elintarvikeverkkokauppa on sen olemassa olonsa aikana kohdannut ja mitkä ovat suurimmat ongelmat sen liiketoimintamallissa? Sivututkimuskysymysten avulla on tarkoitus selvittää elintarvikeverkkokaupan liiketoimintamallin kriittisimmät kehitystä vaativat tekijät sekä pohtia elintarvikeverkkokaupan mahdollisuuksia tulevaisuudessa.

Päätutkimuskysymys:

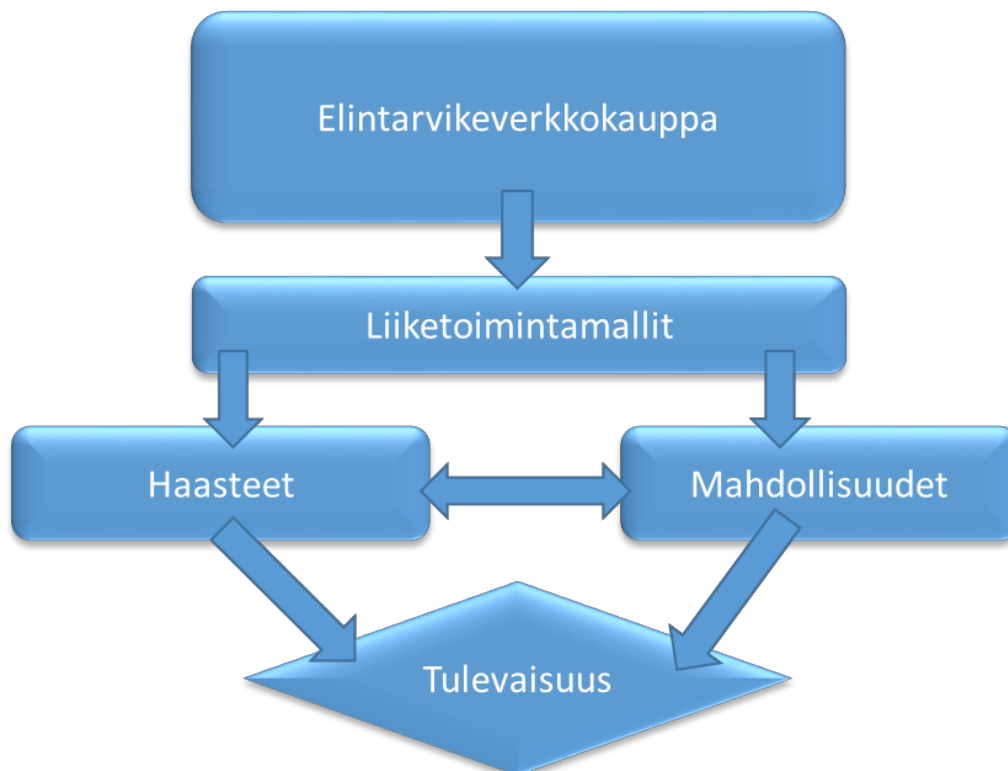
- **Millaisia haasteita ja ongelmia liittyy elintarvikeverkkokaupan liiketoimintamalleihin?**

Sivututkimuskysymykset:

- Mitkä ovat merkittävimmät kehityskohteet elintarvikeverkkokaupan liiketoimintamalleissa?
- Millaiset ovat elintarvikeverkkokaupan tulevaisuuden näkymät?

1.2 Teoreettinen viitekehys ja rajaukset

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys (kuvio 1) kuvaa tutkimuksen keskeisimmät teemat sekä kuinka ne yhdistyvät nuolten osoittamilla tavoilla. Elintarvikeverkkokaupan tilan kuvailusta siirrytään liiketoimintamallien osuuteen, jossa selviävät liiketoimintamalleihin kohdistuvat haasteet ja mahdollisuudet. Vaakanuoli haasteiden ja mahdollisuuksien välillä kuvaa, kuinka ne ovat vuorovaikutuksessa keskenään. Selvittämällä haasteet voidaan saada aikaan mahdollisuuksia ja mahdollisuuksien toteuttamisessa kohdataan taas usein haasteita. Lopuksi empiirinen osuus kuvaa teoriaan verraten millaisia haasteita ja mahdollisuuksia alalla toimivat yritykset kohtaavat oman näkemyksensä mukaan, sekä millaiset alan tulevaisuudennäkymät ovat.



Kuvio 1. Teoreettinen viitekehys.

Tutkimus keskittyy kahden elintarvikkeiden verkkokauppaa harjoittavan yrityksen näkökulmaan, jotka omaavat erilaiset liiketoimintamallit. Pääasiallisena tarkoituksena ei ole ainoastaan vertailla näitä kahta liiketoimintamallia keskenään, vaan tuoda kahden erilaisen liiketoimintamallin kautta esiin uusia näkökulmia elintarvikeverkkokaupan tilasta Suomessa. Tutkimuksessa tuodaan kuitenkin esiin myös näiden liiketoimintamallien hyötyjä ja haittoja. Osallisena tutkimuksessa on toimija, jonka liiketoimintamalliin sisältyy ainoastaan verkkokauppatoiminta. Tutkimuksen toisena osapuolena on toimija, jonka liiketoimintamalliin on alun perin sisältynyt vain niin sanottu kivijalkakauppatoiminta, mutta se on myöhemmin laajentanut toimintaansa myös verkkokauppaan. Tutkimus on rajattu käsittelemään haasteita ja mahdollisuuksia yritysten liiketoimintamallien kautta. Haasteiden käsittely sisältää syitä miksi elintarvikkeiden verkkokauppa ei ole laajentunut potentiaalistaan huolimatta sekä tarkastelee myös millaisia haasteita ala mahdollisesti kohtaa tulevaisuudessa. Haasteiden kautta selvitetään myös liiketoimintamallien tärkeimmät kehityskohteet. Mahdollisuuksia tutkimuksessa käsitellään tulevaisuusorientoituneesti. Tutkimus rakentuu laadullisten tutkimusmenetelmien avulla, sillä tutkimus on

keskittynyt käytännön syihin ja tapahtumiin elintarvikeverkkokaupan menestymättömyydessä sekä tulevaisuuden mahdollisuuksien osalta.

1.3 Keskeisimmät käsitteet

Verkkokauppa on yrityksen sähköisesti Internetin välityksellä toimiva kauppa. Verkkokaupasta voi hankkia tuotteita tai palveluita. Ne voidaan toimittaa suoraan kotiin tai vaihtoehtoisesti noutaa tietyistä paikasta. Verkkokauppa toimii yrityksen Internet-sivujen kautta ja voi olla osa yrityksen liiketoimintaa tai koko liiketoiminta voi perustua verkkokauppaan. (Van Hoose 2001)

Elintarvikeverkkokauppa tarkoittaa elintarvikkeiden tilaamista Internetin kautta. Elintarvikeverkkokaupat tarjoavat sähköisen Internetissä toimivan tuotteiden tilausjärjestelmän, johon asiakas jättää haluamansa tilauksen. Tämän jälkeen palvelun tarjoaja hoitaa tuotteiden keräilyn ja ne toimitetaan asiakkaan kotiin tai vaihtoehtoisesti asiakas noutaa tuotteet itse. (Raijas & Tuunainen 2001)

Liiketoimintamalli kuvailee yrityksen liiketoiminnan rakennetta ja arvontuottojärjestelmää. Sen avulla kuvaillaan kuinka yritys toimii sekä kuinka yritys ansaitsee rahaa myymällä ja ostamalla tuotteita sekä palveluita. Se on kuvaus myös yrityksen yhteistyöverkostosta, suhdetähtäimistä sekä arkkitehtuurista (Osterwalder, Pigneur & Tucci 2005)

Arvolupaus on yhdistelmä hyötyjä, joita yritys tarjoaa asiakkaalle. Arvolupaus muodostuu tuotteiden ja/tai palveluiden yhdistelmästä, jotka ovat muodostettu huomioimaan asiakkaan tarpeet. Arvolupaus on lopullinen syy, jonka perusteella asiakas valitsee tietyn yrityksen hänen tarpeidensa tyydyttämiseen. (Osterwalder 2004)

1.4 Kirjallisuuskatsaus

Sähköinen kaupankäynti ja verkkokauppa ovat melko uusia tutkimusaiheita, mutta niitä on tutkittu jo hyvin laajasti. Niitä ovat tutkineet esimerkiksi Van Hoose (2011), Amor (2002) sekä Dholakia, Fritz, Dholakia ja Mundorf (2002). Liiketoimintamalli on myös paljon tutkittu aihe ja sitä ovat tutkineet esimerkiksi Zott & Amit (2007), Zott & Amit (2010), McGrath (2010) sekä Johnson, Christensen ja Kagermann (2008). Liiketoimintamallista on muodostettu paljon erilaisia käsitteitä sekä jakoja erilaisiin osiin. Erilaisia käsityksiä liiketoimintamallista ovat muodostaneet esimerkiksi Amit & Zott (2001), Magretta (2002), Shafer, Smith ja Linder (2005). Osterwalder (2004) on koonnut yhteen usean tutkijan näkemykset liiketoimintamallista ja muodostanut niiden avulla yhtenäisen kokonaiskuvan.

Suurin osa elintarvikeverkkokauppaa käsittelevistä tutkimuksista on julkaistu 2000-luvun alussa. Elintarvikeverkkokauppaa ovat tutkineet Tat Keh & Shieh (2001), Punakivi ja Saranen (2001), Anckar et al. (2002) Palmer et al. (2000). Suomen elintarvikeverkkokaupan tilaa on tutkittu hyvin vähän ja nämäkin tutkimukset sijoittuvat 2000-luvun alkupuolelle. Tutkijoita ovat esimerkiksi Raijas (2002) sekä Raijas ja Tuunainen (2001). Suomalaisia elintarvikeverkkokauppoja ei ole juurikaan tutkittu niiden liiketoimintamallien osalta. Tutkimukset ovat keskittyneet lähinnä asiakkaiden näkökulmaan sekä alan ominaispiirteisiin yleisellä tasolla. Tuoreempien tutkimustulosten esiin tuominen keskittyen yritysten näkökulmaan sekä liiketoimintamallien tarkasteluun on siis hyvin ajankohtaista ja perusteltua.

1.5 Tutkimusmenetelmä

Tutkimus on tehty laadullista eli kvalitatiivista tutkimusmenetelmää käyttäen. Laadullinen tutkimusmenetelmä sopii tutkimusmenetelmäksi kun ollaan kiinnostuneita tapahtumien syy-seuraussuhteista sekä yksityiskohtaisista ilmiöistä yleisluontoisten tapahtumien sijaan (Metsämuuronen 2003). Tutkimuksen teoreettinen osa rakentuu pitkälti sähköisten tietokantojen tarjoamista tieteellisistä artikkeleista sekä aiheeseen liittyvästä kirjallisuudesta. Tutkimuksen laadullinen aineisto on kerätty kahden tapaus tutkimuksen kautta. Tapaus- eli casetutkimuksella tarkoitetaan tutkimusta, jossa

tutkitaan yksittäinen tai muutama tarkoituksella valittu tapaus (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005). Tutkimukseen valittiin tarkoituksella kaksi yritystä, jotka omaavat erilaiset liiketoimintamallit. Kahden erilaisen liiketoimintamallin tarkastelun kautta pyritään saavuttamaan tutkimuksen rajausten puitteissa mahdollisimman kattava näkemys Suomen elintarvikeverkkokaupan tilasta sekä saamaan vastauksia asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Tapaustutkimuksen kautta voidaan tutkia yrityksen rakenteellisia ominaisuuksia ja toiminnallisia prosesseja (Koskinen et al. 2005), joita tässä tutkimuksessa tutkitaan valittujen yritysten liiketoimintamallien kautta. Tapaustutkimus suoritetaan haastatteluina, jotka ovat toteutettu puolistrukturoituna kasvokkain haastatellun henkilön kanssa. Puolistrukturoitu haastattelu perustuu ennalta määritettyyn aiheeseen, mutta kysymyksiä ei ole muotoiltu tai aseteltu ennalta määritetysti kuten strukturoidussa haastattelussa, mikä tekee haastattelun muodosta vapaamman (Hirsjärvi & Hurme 1985).

1.6 Tutkimuksen rakenne

Tutkimus lähtee liikkeelle johdannosta, jonka jälkeen käsitellään teoriaosuutta. Ensimmäisenä teoriaosuudessa luvussa kaksi käydään läpi sähköisen liiketoiminnan taustaa ja kehitystä sekä selitetään verkkokaupan käsite tarkemmin. Tämän jälkeen selvitetään elintarvikeverkkokaupan ominaisimmat piirteet yleisellä tasolla. Toisessa teoriakappaleessa käydään läpi liiketoimintamallin tausta ja määritelmä sekä kartoitetaan mitä liiketoimintamalli pitää sisällään. Seuraavaksi liiketoimintamalli jaotellaan osiin Osterwalderin (2004) kehittämän liiketoimintaa kuvaavan mallin kautta. Teoriaosuuden lopuksi selvitetään mitä sähköisen liiketoimintamallin arvonluonti vaatii sekä millaisia liiketoimintamalleja elintarvikeverkkokaupat voivat omata. Elintarvikeverkkokauppaa käsittelevä teoria on yhdistetty muun teorian kanssa, jolloin rakenne ei ole liian porrastettu, vaan sujuva kokonaisuus. Tutkimuksen lopussa vertaillaan teoriaa ja empiriaa keskenään ja pyritään saamaan vastauksia tutkimuskysymyksiin. Lopulliset tutkimustulokset tuodaan yhteen johtopäätökset kappaleessa.

2 Verkko liiketoiminta

Tässä luvussa tarkastellaan sähköisen kaupankäynnin taustaa ja kehitystä. Tämän jälkeen selvennetään verkkokaupan käsitettä ja käydään läpi elintarvikeverkkokaupan erityispiirteitä.

2.1 Sähköinen kaupankäynti sekä sen tausta ja kehitys

Sähköinen kaupankäynti sai alkunsa 1990-luvun alussa kun Internet keksittiin ja on siitä lähtien muuttanut radikaalisti liiketoiminnan luonnetta (Dholakia et al. 2002). 2000-luvulla yritykset alkoivat hyödyntää Internet-sivuja yhä enemmän. Yritykset alkoivat toimittaa tuotteitaan sekä palveluitaan käyttämällä hyväksi digitaalisia kanavia ja näin sähköisen kaupankäynnin termi vakiintui business-sanastossa. (Kalakota & Robinson 2001) Sähköinen kaupankäynti muodostaa nykyisin yhteisen perustan yritysten liiketoiminnalle ja siitä on tullut muita sähköisen liiketoiminnan elementtejä laajempi liiketoiminnan osa-alue (Basu & Muylle 2011). Yksi sähköisen kaupankäynnin yleistymiseen johtavista seikoista ovat aika ja tilaa rajoittavat tekijät. Vaikka kaupat olisivat auki 24 tuntia vuorokaudessa, vain rajoitettu määrä ihmisiä voi vieraillla siellä. Kaupat voivat tarjota vain rajoitetun määrän tuotteita, sillä tilaa on rajoitetusti. Sen sijaan Internetissä tila ja aika ovat rajoittamattomia tekijöitä, joten lähes rajaton määrä tuotteita pystytään tarjoamaan kellon ympäri. (Amor 2002)

Osana sähköistä kaupankäyntiä ovat yritysten verkkokaupat. Nykyisin verkkokaupat ovat osana yritysten verkkosivuja, joissa tuotteita ja palveluita myydään. Menestyvän verkkokaupan perustamiseen osana yrityksen muuta liiketoimintaa tarvitaan teknisiä taitoja sekä runsaasti aikaa ja rahaa. (Kalakota & Robinson 2001) Tekniikan kehittyessä on syntynyt IT-yrityksiä, jotka tarjoavat valmiita ratkaisuja verkkokaupan luomiseksi. Tällaisia palveluita tarjoavat yritykset hoitavat tarvittavat toimenpiteet verkkokaupan perustamiseksi sekä huoltavat tarvittaessa sen toimintaa. (Lahtinen 2013) Verkkokaupat voidaan jakaa useampaan kategoriaan riippuen verkkokaupan luonteesta (Lahtinen 2013). Ensimmäinen kategoria ovat ainoastaan verkkokaupassa liiketoimintaansa harjoittavat yritykset (Dholakia et al. 2002). Suosituin muoto ovat yritykset, joilla on verkkokaupan lisäksi myös niin sanottuja kivijalkakauppoja. Useat

yrietykset ovat perustaneet verkkokaupan luodakseen liiketoiminnalleen lisäarvoa, mutta ovat myöhemmin muuttaneet liiketoimintansa ainoastaan verkkokaupan muotoon. Viimeisimpänä on edellä mainitun vastakkainen muoto, jossa yritys on toiminut aluksi vain verkossa ja toiminnan laajentuessa perustanut myös kivijalkakauppoja. (Lahtinen 2013)

2.2 Elintarvikeverkkokauppa ja sen ominaispiirteet

Elintarvikeverkkokauppa tarkoittaa elintarvikkeiden tilaamista Internetin kautta. Elintarvikeverkkokaupat tarjoavat sähköisen tilausjärjestelmän, johon asiakas jättää tilauksensa. Tämän jälkeen liiketoimintamallista riippuen, joko yrityksen työntekijät tai yhteistyökumppanit keräävät tuotteet, jotka toimitetaan asiakkaan kotiin tai vaihtoehtoisesti asiakas voi noutaa tuotteet. (Raijas & Tuunainen 2001) Elintarvikkeet ovat yksi vaikeimmista sähköisen kaupankäynnin kohteista (Anckar et al. 2002). Tuotevalikoimien tulee olla hyvin laajoja, jolloin myös tilaukset koostuvat useista erilaisista tuotteista, joiden säilytystavoilla on suuria eroja. Elintarvikeverkkokauppojen jakelualue on huomattavasti rajatumpi verrattuna esimerkiksi elektroniikkatuotteisiin, joita voi helposti kuljettaa ympäri maailmaa. (Raijas 2002).

Elintarvikkeet ovat nopeasti pilaantuvia tuotteita ja niiden tuoreus on asiakkaille todella tärkeää. Asiakkaat omaavat erilaisia mieltymyksiä esimerkiksi hedelmien kypsyysasteiden osalta, mikä asettaa omat haasteensa asiakkaan arvonluonnin osalta. (Anckar et al. 2002) Tuotteiden pilaantuminen vaikeuttaa liiketoimintaa verrattuna esimerkiksi pilaantumattomiin tuotteisiin kuten kirjoihin ja vaatteisiin, joilla ei ole määriteltyjä hyllyssäpitoaikoja (Raijas 2002). Yleisesti ottaen verkkokauppaa harjoittavan yrityksen kriittisimpiä liiketoiminnan komponentteja on toimiva logistiikka (Punakivi & Saranen 2001). Elintarvikkeiden jakelujärjestelmät vaativatkin erityistä kalustoa, jonka avulla voidaan tehokkaasti kuljettaa erilaisia lämpötiloja vaativia tuotteita, kuten kalaa, lihaa ja pakasteita (Palmer et al. 2000). Haasteita elintarvikeverkkokauppojen jakelujärjestelmille erityisesti Suomessa aiheuttavat toimituskohteiden pitkät välimatkat etenkin pääkaupunkiseudun ulkopuolella (Raijas 2002).

3 Liiketoimintamalli

Luvussa selvennetään liiketoimintamallin laajaa käsitettä sekä sen osa-alueita ja kehitystä. Ensimmäisenä avataan liiketoimintamallin käsite ja jaetaan se osiin. Liiketoimintamallin osa-alueet ovat esiteltynä taulukossa (kuva2). Tämän jälkeen käydään läpi liiketoimintamallin osa-alueet ja peilataan niitä myös elintarvikoverkkokauppaan. Lopuksi tarkastellaan arvon tuottamista sähköisessä liiketoimintamallissa.

3.1 Liiketoimintamallin kehitys ja käsite

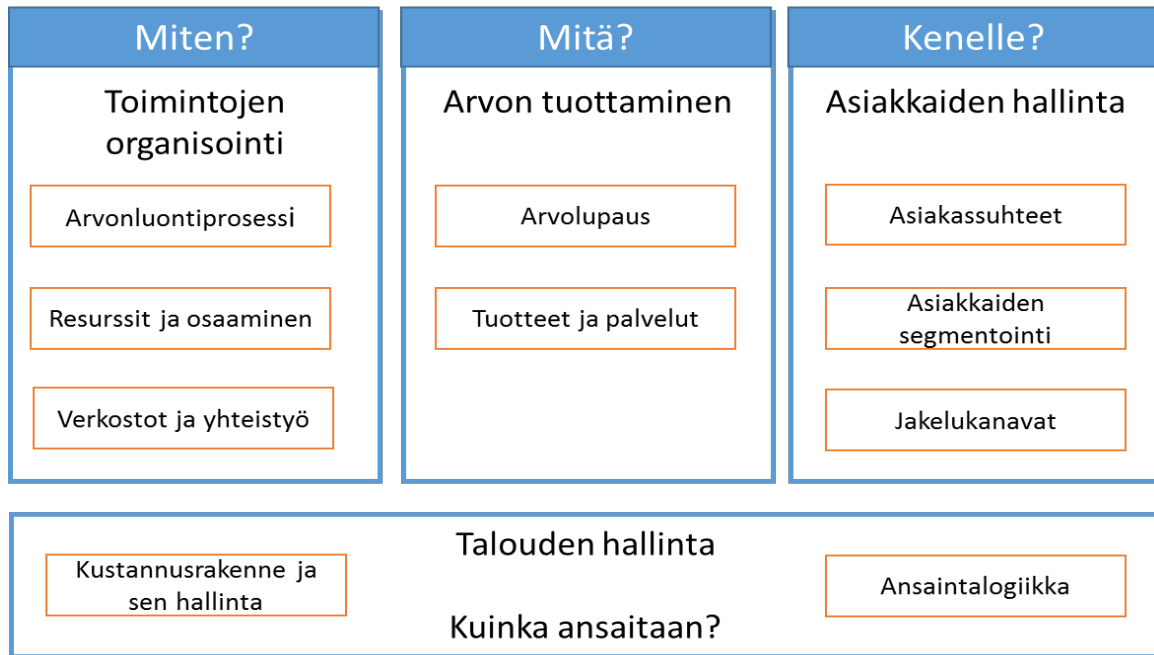
Liiketoimintamallista on muodostettu lukuisia erilaisia ja jopa toisistaan suuresti poikkeavia käsitteitä (Osterwalder 2004). Kaikki yritykset omaavat liiketoimintamallin huolimatta siitä, onko se luotu tarkoituksella tai onko yrityksen johdolla edes tietoa millaista liiketoimintamallia he käyttävät (Magretta 2002). Vuodesta 1995 lähtien liiketoimintamalliin liittyvät tutkimukset sekä kirjallisuus ovat lisääntyneet Internetin kasvun myötä nopeaa vauhtia, mutta siitä huolimatta yleisesti hyväksytyä määritelmää liiketoimintamallille ei vielä ole. Päälimmäisiä syitä liiketoimintamallin lisääntyneeseen tutkimukseen ovat olleet kehitysmaiden nopeasti kehittyneet markkinat ja sitä kautta kiristynyt kilpailu, joka vaatii yrityksiä kehittämään liiketoimintamalliaan. (Zott, Amit & Massa 2011) McGrathin (2010) mukaan liiketoimintamalliin on alettu kiinnittämään aiempaa suurempaa huomiota, sillä liiketoimintamallin avulla yritykset ymmärtävät, luovat ja toteuttavat strategioitaan uusin tavoin.

Tutkijasta riippuen liiketoimintamallia tulkitaan monin tavoin. Liiketoimintamallia pidetään käsitteitä sisältävänä mallina tai työkaluna yritykselle (Osterwalder et al. 2005; Osterwalder 2004), niin sanottuna tarinana, joka selittää kuinka yritys toimii (Magretta 2002) sekä yrityksen tuottamien palveluiden, tuotteiden ja informaatiovirtojen arkkitehtuurina (Timmers 1998). Shaferin et al. (2005) mukaan liiketoimintamallin määritelmän täytyy noudattaa kahta periaatetta. Määritelmän täytyy olla yksinkertainen, jotta sen ymmärtää, muistaa helposti ja pystyy kommunikoimaan eteenpäin. Toiseksi määritelmän täytyy liittää yhteen kaikki aiheesta tehty aikaisempi tutkimus (ibid). Osterwalder (2004) määrittelee liiketoimintamallin edellä mainittujen

periaatteiden mukaisesti olevan yksinkertaisimmillaan kuvaus yrityksen tavasta ansaita rahaa myymällä ja ostamalla tuotteita sekä palveluita. Shaferin et al. (2005) määritelmä liiketoimintamallista on kuvaus yrityksen strategisista valinnoista ja ydinlogiikasta, joiden kautta ansaitaan ja luodaan arvoa arvoverkostossa. Osterwalder et al. (2005) ovat muodostaneet useamman tutkijan käsityksen kautta liiketoimintamallin olevan käsitteellinen työkalu, joka pitää sisällään ryhmän elementtejä ja niiden suhteita. Sen avulla on mahdollista kuvata yksittäisen yrityksen ansaintalogiikkaa sekä kuvata arvoa, jota yritys tarjoaa asiakassegmenteilleen. Se on kuvaus myös yrityksen suhdetähtäimistä, arkkitehtuurista ja sen yhteistyöverkostosta, niin arvon luomiseen kuin markkinointiin ja toimittamiseen liittyen, jotta yritys saavuttaa jatkuvia ja tuottavia tulovirtoja. (ibid) Liiketoimintamallin tarkoituksena on siis luoda arvoa kaikille liiketoimintamalliin sisältyville osapuolille (Zott & Amit 2010).

Liiketoimintamallin sekä strategian käsitteet sekoitetaan usein keskenään ja niitä käytetään toistensa synonyymeinä. Liiketoimintamalli on kuvaus liiketoiminnan osa-alueiden yhteensovittamisesta. (Magretta 2002) Se kertoo kuinka liiketoiminta muodostuu niin sanottuna järjestelmänä (Osterwalder et al. 2005). Strategiaan puolestaan liitetään mukaan myös kilpailu sekä käytännön toimeenpano (Magretta 2002; Osterwalder et al. 2005). Strategian avulla pyritään kasvattamaan ja luomaan pitkäkestoisempaa arvoa, jonka pohja on luotu liiketoimintamallissa (Chesbrough & Rosenbloom 2002). Liiketoimintamalli ja strategia ovat siis linkitettyinä toisiinsa ja yritys luo strategiansa liiketoimintamallin pohjalta (Magretta 2002).

Osterwalder (2004) on koonnut yhteen usean tutkijan näkemykset liiketoimintamallista ja muodostanut niistä Business Model Canvas mallin (kuvio 2). Liiketoimintamalli jaetaan neljään pääosaan. Mallin perustana on taloudenhallinta ja keskiössä arvontuotto, joiden ympärille muodostuvat toimintojen organisointi ja asiakkaiden hallinta. (ibid) Pienempiin osiin jaettuna malli sisältää kymmenen liiketoimintamalliin sisältyvää osiota, jotka ovat arvolupaus, tuotteet ja palvelut, arvonluontiprosessi, resurssit ja osaaminen, verkostot ja yhteistyö, asiakassuhteet, asiakkaiden segmentointi, jakelukanavat sekä kustannusrakenne ja ansaintalogiikka. Tätä mallia käytetään tutkimuksen pohjana liiketoimintamallin tarkastelussa.



Kuvio 2. Liiketoimintamallin osa-alueet (Osterwalder 2004)

3.2 Arvon tuottaminen

Liiketoimintamallin kautta voidaan tuottaa arvoa tehostamalla asiakkaiden halua maksaa yritykselle sen tarjoamista tuotteista ja/tai palveluista sekä vähentämällä yhteistyökumppaneiden vaihtoehtoiskustannuksia esimerkiksi tehokkaampien transaktioiden kautta. Yritys tuottaa arvolupauksia siis loppuasiakkailleen sekä yhteistyökumppaneilleen. (Zott & Amit 2007) Arvolupaus tarkoittaa, kuinka arvon osa-alueet, kuten tuotteet, palvelut ja muu yrityksen arvoa tuottava toiminta on tarjottu täyttämään asiakkaiden tarpeet (Kambil, Ginsberg & Bloch 1996). Arvolupaus on syy miksi asiakkaat valitsevat tietyn yrityksen, jonka palveluita tai tuotteita he haluavat käyttää. Arvolupaukset ratkaisevat asiakkaiden ongelmat tyydyttämällä asiakkaiden tarpeet heidän haluamallaan tavalla. Jokainen arvolupaus muodostuu tuotteiden ja/tai palveluiden yhdistelmästä, jotka ovat muodostettu huomioimaan tietyn asiakassegmentin tarpeet. Arvolupaukset voivat olla innovatiivisia ja tarjota kokonaan jotain uutta tai ne voivat olla jo jotain olemassa olevaa, johon on lisätty arvoa tuovia ominaisuuksia tai toimintoja. Arvolupaus on siis yhdistelmä hyötyjä, joita yritys tarjoaa asiakkailleen. (Osterwalder 2004) Johnson et al. (2008) korostavat, arvolupausten toimivan liiketoimintamallin keskiössä ja niitä voidaan pitää liiketoimintamallin niin

sanottuna kärkenä ja tärkeimpinä tekijöinä. Arvolupaukset ovat siis kiistattomassa avainasemassa kilpailuedun saavuttamisessa (Rintamäki, Kuusela & Mitronen 2007).

Arvolupaukset voivat olla kvantitatiivisia, kuten hinta tai palvelunopeus sekä kvalitatiivisia, kuten asiakaskokemus tai tuotteen muotoilu (Osterwalder & Pigneur 2010). Saman arvolupauksen tarjoaminen kuin kilpailijalla, mutta alempaan hintaan on yksi yleisimmistä tavoista pyrkiä luomaan asiakasarvoa ja erottua kilpailijoista. Alemman hinnan tarjoaminen luo kuitenkin ongelmia liiketoimintamallin muilla osaluilla, eikä se aina ole mahdollista. (Osterwalder 2004) Liiketoimintamallin kautta tuotettu kokonaisarvo on se funktio, jonka kautta yritys lopulta erottuu kilpailijoistaan (Zott & Amit 2007). Tarjoamiensa tuotteiden ja palveluiden kautta yritys määrittelee kuinka se luo arvoa asiakkailleen. Yritykset ovat perinteisesti pyrkineet sijoittautumaan mahdollisimman keskeiselle paikalle arvoketjussa, jossa ne pystyvät tuottamaan arvoa tuottavia palveluita ja tuotteita sekä kohdistamaan ne halutuille markkina- ja asiakassegmenteille. Globalisaation myötä yritykset ovat pakotettuja kehittämään tarjontaansa erottuakseen joukosta ja saavuttaakseen kilpailukykyä. Tuotteiden ja palveluiden sisältö ei saa jäädä staattiseksi vaan sen on kehityttävä markkinoiden mukana ja erotuttava joukosta sekä sisällön on pystyttävä vastaamaan myös tulevaisuuden tarpeisiin. (Osterwalder 2004)

3.3 Toimintojen organisointi

Eri tutkijat painottavat arvonluonnin prosesseissa erilaisia tekijöitä. Tutkijoiden mielestä arvoa luovat joko yritys, asiakas tai toiminnot niiden välissä. Uusimmat tutkimukset painottavat kuitenkin, että arvoa luodaan parhaiten ottamalla huomioon kaikki nämä tekijät. Erityisesti asiakkaan rooli arvonluonnissa on noussut esiin tärkeimpänä tekijänä. (Byrne & McCarthy 2014) Vargon ja Luschin (2004, 2008) mukaan asiakas määrittää lopullisesti tuotteen arvon vaatimalla itselleen arvoa. Yrityksen rooli on tehdä niitä arvolupauksia, jotka tukevat arvonluomisprosesseja asiakkaan kannalta (ibid). Gröönroos (2011) kuitenkin toteaa, että yritykset voivat omalla toiminnallaan vaikuttaa suoraan arvonluontiprosessiin ottamalla huomioon asiakkaan olevan lopullisesti vastuussa arvon luomisesta sekä arvon muodostumisesta. Yhteistyö arvon luomisessa on tärkeää, sillä sen avulla yritys voi

ymmärtää tarkemmin asiakkaan näkökulmaa. Tällöin yritys pystyy kehittämään myös tärkeimpiä arvonluontiprosessejaan tunnistaakseen paremmin asiakkaan tarpeita ja haluja. (Payne, Storbacka & Frow 2008)

Yritys tarvitsee resursseja tuottaakseen arvoa, toimiakseen markkinoilla, luodakseen asiakassuhteita sekä ansaitakseen tuloja. (Osterwalder & Pigneur 2010) Resurssit voivat olla aineellisia, aineettomia tai ihmisluontoisia. Aineelliset resurssit sisältävät rakennukset, koneet, kaluston ja yrityksen varat. Aineettomiin resursseihin kuuluvat patentit, oikeudet, brändi, maine sekä liikesalaisuudet. Ihmisluontoisilla resursseilla tarkoitetaan työntekijöitä, joita yritys tarvitsee tuottaakseen arvoa aineettomien ja aineellisten resurssien kautta. (Osterwalder 2014) Ihmisluontoisiin resursseihin liitetään myös ihmisten luova ja innovoiva toiminta, joka on erittäin tärkeää luovilla ja uutta osaamista vaativilla aloilla (Osterwalder & Pigneur 2010). Vargo ja Lusch (2004) painottavat resurssien jatkuvaa kehittämistä, eikä niitä saa ajatella pysyvänä kokonaisuutena.

Yrityksen ydintoiminnot sisältävät tärkeimmät toiminnot, joita yrityksen tulee toteuttaa saadakseen liiketoimintamallinsa toimimaan halutuun tavoin. Resurssien tavoin ydintoimintoja tarvitaan koko arvonluontiprosessin aikana sekä ne voivat olla erilaisia liiketoimintamallista riippuen. (Osterwalder & Pigneur 2010) Jokaisen ydintoiminnon suorittaa toimija, joka voi olla joko itse yritys tai sen partneri. Ydintoiminnot voidaan erotella ensisijaisiin toimintoihin ja tukitoimintoihin. Ensisijaiset toiminnot tarkoittavat toimintoja, joita tarvitaan arvolupausten luomiseen sekä niiden markkinointiin ja toimittamiseen. Tukitoiminnot toimivat ensisijaisten toimintojen pohjana, jonka kautta ensisijaisia toimintoja voidaan toteuttaa. Tukitoiminnot sisältävät yrityksen infrastruktuurin, henkilöstöresurssien johtamisen, teknologian kehittämisen sekä hankintaosaston. (Osterwalder 2004)

Yrityksen verkostot ja yhteistyökumppanit muodostuvat toimittajista ja partnereista, joiden kanssa yhteistoiminnassa yrityksen liiketoimintamalli saadaan toimivaksi. Yrityksen hankkivat yhteistyökumppaneita optimoidakseen liiketoimintamallinsa, välttääkseen riskejä sekä saavuttaakseen lisäresursseja. (Osterwalder & Pigneur 2010) Yhteistyöverkostoja voidaan pitää myös yrityksen resursseina, sillä yhteistyöverkostojen kautta yrityksen on mahdollista kehittää arvonluontikykyään

laajentamalla ja kehittämällä omaa osaamistaan. Suurimmalle osalle yrityksistä verkostoista ja yhteistyökumppaneista on muodostunut välttämätön komponentti strategian onnistuneeseen toteutukseen. (Osterwalder 2004) Tarjontapuolella yhteistyöverkostot kasvattavat toisiaan täydentävien hyödykkeiden määrää ja vastaavasti kysyntäpuolella asiakkaiden määrä kasvaa yhteistyöverkostojen kautta. (Chesbrough & Rosenbloom 2002). Shafer et al. (2005) toteavatkin onnistuneen arvonluonnin tapahtuvan yrityksen omia resursseja laajentavassa yhteistyöverkostossa, eikä arvoa voida luoda vain omalla toiminnalla. Nykyisin yrityksen liiketoimintamalliin täytyy sisältyä vahva ja laaja yhteistyöverkosto, jotta se voi luoda itselleen kilpailuetua (Vargo & Lusch 2008).

3.4 Asiakkaiden hallinta

Kaikki kanssakäyminen asiakkaiden ja yrityksen välillä vaikuttaa yrityksen rakentamiin suhteisiin asiakkaiden kanssa (Osterwalder 2004). Yrityksen tulee huolellisesti valita millaisia suhteita se haluaa kenenkin asiakkaan kanssa rakentaa, sillä jotkin asiakassuhteet ovat toisiaan huomattavasti tuottavampia (Ryals 2002). Jokainen asiakassuhde sisältää myös kustannuksia, joten tuottavimpien asiakassuhteiden tunnistaminen on tärkeää. Asiakassuhteiden kautta ansaitut tulot ovat yrityksen tärkein tulonlähde. (Osterwalder 2004) Nämä tulot voidaan saavuttaa uusia asiakkaita hankkimalla, kehittämällä nykyisiä asiakassuhteita tuottoisammaksi tai pidentämällä nykyisten asiakassuhteiden kestoja (Grant & Schleisinger 1995). Yrityksen tulee analysoida asiakkaista kerättyjä tietoja pystyäkseen erottamaan asiakkuudet, jotka ovat merkityksellisiä liiketoiminnalle verrattuna niiden ylläpitämisestä aiheutuviin kustannuksiin (Ryals 2002).

Yrityksen täytyy tunnistaa kohdeasiakkaansa ja segmentoida ne erilaisiksi asiakasryhmiksi. Tehokkaan asiakassegmentoinnin avulla yritys pystyy kohdistamaan investoidut resurssinsa avainasiakkaille, joille arvolupaus on merkittävin. (Chen & Popovich 2003) Tyydyttääkseen asiakkaiden tarpeita tehokkaammin, yrityksen täytyy eritellä asiakkaat segmentteihin esimerkiksi yhteisten tarpeiden tai yhtenäisen käyttäytymisen perusteella. Liiketoimintamallin sisältäessä useita asiakassegmenttejä yrityksen täytyy tehdä tietoisia päätöksiä siitä, mitä segmenttejä palvellaan ja mitkä

unohdetaan, sillä kaikille segmenteille ei voida luoda niiden vaatimaa arvoa samanaikaisesti. (Osterwalder & Pigneur 2010) Informaatioteknologian, kuten Internetin ja sosiaalisen median avulla yritys tavoittaa yhteisiä tarpeita omaavia segmenttejä niiden maantieteellisestä sijainnista riippumatta (Griffiths & Howard 2008). Internetin kautta voidaan kerätä tietoja asiakkaiden käyttäytymisestä yrityksen verkkopalveluissa. Näitä asiakastietoja hyväksikäyttämällä yrityksen on helpompi tunnistaa asiakkaiden tarpeet, segmentoida ne ja kohdistaa heille oikeanlaista arvoa. (Osterwalder 2004)

Murphyn (2007), Raijaksen ja Tuunaisen (2001) sekä Tat Kehin ja Shiehin (2001) mukaan elintarvikeverkkokaupan kannattavimmat asiakassegmentit ovat lapsiperheet sekä keskitasoa varakkaammat kiireelliset kotitaloudet. Näiden kahden asiakassegmentin kasvattaminen ja arvoa tuottava palveleminen ovat tärkeimpiä tekijöitä elintarvikeverkkokaupan tulevaisuuden kasvun suhteen (Tat Keh & Shieh 2001). Murphyn (2007) mukaan potentiaalisia asiakassegmenttejä ovat myös ikääntyneet, liikuntarajoitteiset, sekä autottomat ihmiset, joilla ei ole mahdollisuutta päästä kauppaan tai kantaa tuotteita kaupasta itse. Nykyisin on myös paljon ihmisiä, jotka elämäntapansa kautta kuluttavat paljon luomu- ja lähituotteita, joten myös heidän tarpeensa on tärkeää ottaa huomioon (ibid). Palmer et al. (2000) toteavat potentiaalisiksi asiakassegmenteiksi myös yritykset sekä tietokoneiden kanssa kasvaneen uuden sukupolven, joille ruoan verkosta ostaminen on varsin luonnollista toimintaa. Yrityksillä tarkoitetaan esimerkiksi ravintoloita, jotka tilaavat tuotteita isoissa erissä (ibid).

Jakelukanavat muodostavat kaikki yhteydet yrityksen arvolupausten ja sen kohdeasiakkaiden välille. Ne muodostuvat viestinä-, tieto-, ja logistiikkakanavista, joiden kautta yritys toimii vuorovaikutuksessa yhteistyökumppaneidensa sekä asiakkaidensa kanssa. Jakelukanavien tehtävänä on saada oikea määrä tietoa, tuotteita ja/tai palveluita oikeaan paikkaan ja aikaan oikeille asiakkaille. (Osterwalder 2004) Jakelukanavat toimivat asiakkaiden kosketuspintana yrityksen toimintaan ja muodostavat siten tärkeän osan koko asiakaskokemuksesta (Osterwalder & Pigneur 2010). Jakelukanavien kautta yritys voi luoda arvoa asiakkailleen suorasti, esimerkiksi myyntihenkilöstön tai verkkosivujen kautta, sekä epäsuorasti, esimerkiksi jälleenmyyjien tai toimittajien kautta (Osterwalder 2004).

Osterwalder (2004) on jakanut asiakkaan koko ostoprosessin neljään vaiheeseen, joihin sovelletaan sopivinta jakelukanavaa (kuvio 3). Ensimmäiseksi yrityksen täytyy saada asiakkaat tietoiseksi tarjoamastaan ja olemassa olostaan (Piccoli, Spalding & Ives 2001). Keinoja tähän ovat: mainostaminen, promootiot, julkiset suhteet ja yhteistyökumppanit. Toisessa vaiheessa asiakas löytää yrityksen, joka mahdollisesti pystyy tarjoamaan ratkaisuja hänen tarpeisiinsa ja arvioi yrityksen toimintatapoja sekä tuote- ja palveluvalikoimaa. Tässä vaiheessa on tärkeää, että asiakas saa mahdollisimman helposti käsiinsä kaiken mahdollisen yksityiskohtaisen tiedon koskien organisaatiota ja sen arvoja, arvolupauksia sekä tuotteita ja/tai palveluita. (Osterwalder 2004) Tämän tiedon pohjalta asiakas päättää haluaako hän käyttää yritystä tarpeidensa tyydyttämiseen (Piccoli et al. 2001). Kolmannessa vaiheessa asiakas hankkii tuotteen ja/tai palvelun. Tämä vaihe sisältää neuvottelun, päätöksenteon, sopimukset, tilauksen, toimituksen tai noudon sekä laskutuksen ja maksamisen. Viimeinen vaihe ovat myynnin jälkeiset tapahtumat. Hyvä palvelu myös myyntitapahtumien jälkeen on tärkeä asiakasarvoa luova seikka, johon kuuluvat esimerkiksi asennuspalvelut, ohjeistus, apu ongelmatilanteissa, vianetsinnät sekä palautusmahdollisuus. (Osterwalder 2004)



Kuvio 3. Asiakkaan ostoprosessi (Osterwalder 2004)

3.5 Talouden hallinta

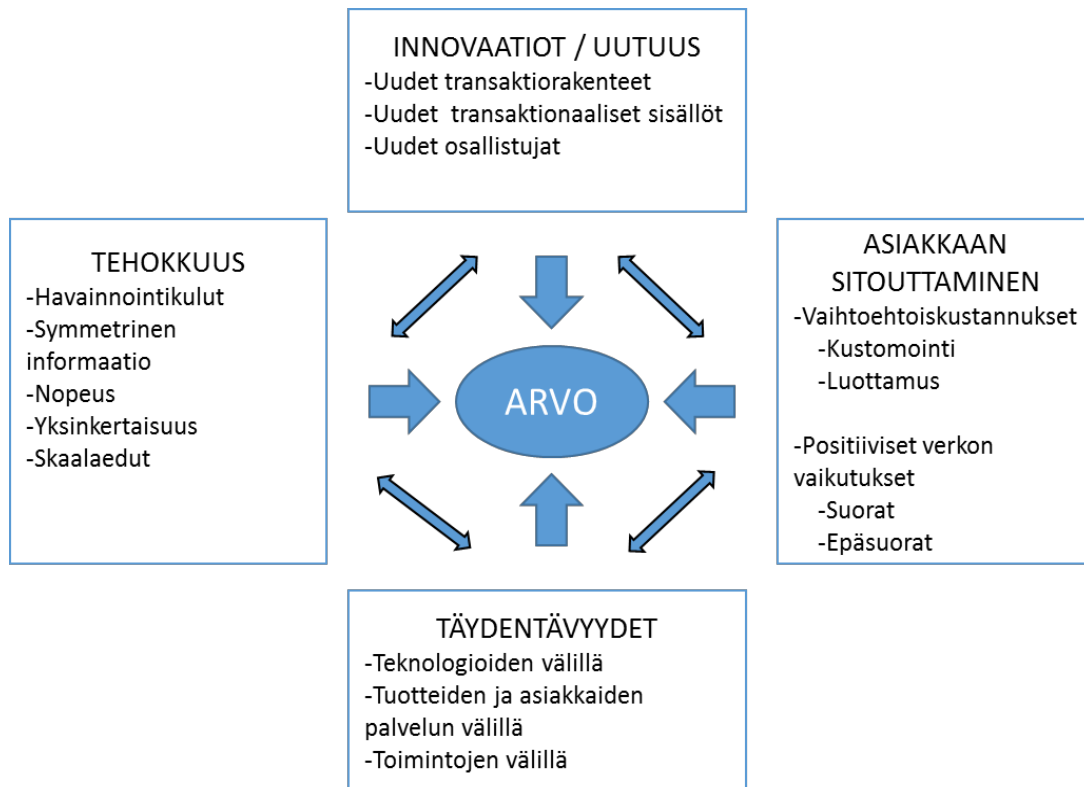
Kustannusrakenne muotoutuu yrityksen omaisuuden, suorien ja epäsuorien kustannusten sekä mittakaavaetujen summasta (Johnson et al. 2008). Kustannusrakenne kuvaa kaikkia niitä kuluja, joita yritykselle koituu sen liiketoimintamallin arvonluontiprosesseissa. Se määrittää niin sanotun hinnan kaikille tekijöille, jotka synnyttävät kuluja yritykselle, kuten resursseille, toiminnoille, varoille sekä yhteistyöverkoston luomiselle ja ylläpidolle. Yrityksen tulee sen liiketoimintamallin puitteissa keskittyä tärkeimpiin ydintoimintoihin ja pyrkiä ulkoistamaan muu toiminta saavuttaakseen kustannussäästöjä arvonluontiprosessissaan. (Osterwalder 2004)

Yrityksen ansaintalogiikka kuvaa yrityksen kykyä muuntaa asiakkaille tarjottu arvo rahaksi ja saapuviksi tulovirroiksi. Yrityksellä voi olla samanaikaisesti useita tulovirtoja, joista jokaisella voi olla oma hinnoittelumekanisminsa. (Osterwalder 2004) Näitä hinnoittelumekanismia ovat esimerkiksi kiinteät listahinnat, neuvottelupohjaiset hinnat, huutokauppahinnat, markkinoiden tilasta riippuvat hinnat sekä volyymiriippuvaiset hinnat. Liiketoimintamalli voi sisältää kahdenlaisia tulovirtoja. Ne voivat muodostua yksittäisestä asiakkaan suorittamasta ostotapahtumasta sekä jatkuvina tulovirtoina, joko arvonluontiprosessin edetessä tai myynnin jälkeisistä palveluista. (Osterwalder & Pigneur 2010) Tulovirrat, joita yritys saavuttaa sen arvonluontiprosesseistaan ovat ratkaiseva tekijä pitkäjänteisen selviytymisen kannalta. (Osterwalder 2004). Griffiths ja Howard (2008) painottavat Internetissä toimivien sosiaalisten yhteisöjen merkittävyyttä yrityksen ansaintalogiikkaan. Sosiaaliset yhteisöt ovat tärkeitä markkinointikanavia niiden korkeiden käyttäjämäärien johdosta. Yrityksen on tärkeää huomioida sosiaalisten yhteisöjen mahdollistama keskustelukanava yrityksen ja asiakkaan välillä. Näissä yhteisöissä yrityksen ja asiakkaan välillä tuotettu informaatio kulkee sekä alas-, että ylöspäin, jolloin informaatiota voidaan käyttää yrityksen palveluiden kehittämiseen. (ibid)

3.6 Arvon tuottaminen sähköisessä liiketoimintamallissa

Amit ja Zott (2001) ovat kehittäneet tutkimustensa pohjalta arvonluonnin mallin, joka osoittaa kuinka verkkopohjaista arvoa luodaan (kuvio 4). Malli koostuu neljästä

toisistaan riippuvaisesta arvon luonnin lähteestä, jotka vuorovaikutuksessa keskenään muodostavat lopullisen arvon. Lähteet ovat: tehokkuus, innovaatiot / uutuus, asiakkaan sitouttaminen sekä vastavuoroisuudet. (ibid)



Kuvio 4. Arvon muodostus sähköisessä liiketoiminnassa (Amit & Zott 2001)

Innovaatiot ovat kautta aikojen olleet yksi tärkeimmistä arvonluonnin keinoista (Amit & Zott 2001). Mitä enemmän yrityksen liiketoimintamalli on keskittynyt innovointiin ja uuden luomiseen, sitä tehokkaampi yrityksen liiketoimintamalli on (Zott & Amit 2007). Tuottaakseen asiakasarvoa sähköisesti liiketoimintaansa harjoittavan yrityksen tulisi muuttaa transaktionaalisia rakenteitaan ja niiden sisältöjä uusin tavoin (Amit & Zott 2001). Kokonaan uusilla innovaatioilla tai jo olemassa olevia innovaatioiden yhdistelmillä yritys voi erottua joukosta ja luoda uutta arvoa asiakkaille (Nunes & Johnson 2002). Yritysten tulee pyrkiä kehittämään uusia ja innovatiivisia tapoja tehdä asiakkaiden elämästä niin helppoa kuin mahdollista (Osterwalder 2004). Punakiven ja Sarasen (2001) mukaan kriittisin innovoinnin kohde elintarvikkeiden verkkokaupan alalla on toimivamman logistiikan kehittäminen koskien erityisesti tuotteiden kotiinkuljetusvaihetta. Myyntivolyymien kasvun kautta voidaankin luoda ratkaisuja vallitseviin logistisiin ongelmiin. Asiakasmäärän kasvu johtaa joustavampaan sekä

yksinkertaisempaan tuotteiden jakelurakenteeseen. Suurten tilausmäärien johdosta yhä useampi tilaus voidaan kuljettaa yhdellä kertaa samalle alueelle, jolloin logistiset kustannukset vähenevät. (Murphy 2007) Tärkeä kehityskohde tuotteiden jakeluvaiheeseen liittyen ovat myös niin sanotut kylmäkaapit, joihin tilaukset voidaan jättää. Kylmäkaappeja tulisi rakentaa kotitalouksien sekä julkisten asemien yhteyteen. Kun tuotteet jätetään esimerkiksi omakotitalon yhteydessä olevan kylmäkaappiin, asiakas ei ole riippuvainen toimituksen aikatauluista, sillä hänen ei tarvitse olla kotona toimituksen saapuessa. (Kämäräinen 2001) Tat Keh ja Shieh (2001) korostavat logistiikan ohella myös elintarvikeverkkokauppaa harjoittavan yrityksen verkkosivujen ja varastoinnin kehittämistä innovoinnin keinoin. Kämäräinen (2001) toteaa suurimmaksi kehityskohteeksi varastointiin liittyvän tuotteiden keräilyn, joka on tällä hetkellä auttamatta liian hidasta.

Täydentävyyksillä tarkoitetaan, että arvoa tuotetaan tehokkaammin tuotteiden ja/tai palveluiden yhdistelmillä kuin tarjoamalla niitä erikseen. Ainutlaatuisilla ja toisiaan täydentävillä yhdistelmillä voidaan saavuttaa vaikeasti jäljiteltävää arvoa. Täydentävyyksillä voidaan tarkoittaa myös myynnin jälkeisiä palveluita sekä Internet-sivuilla toimivaa reaaliaikaista asiakaspalvelua, josta asiakas voi kysyä neuvoja tehdessään ostoksia aivan kuten kivijalkakaupassakin käydessään. (Amit & Zott 2001) Nykyisin yrityksen verkkosivuja voisi luonnehtia enneminkin yrityksen ja asiakkaan väliseksi informaatiokanavaksi kuin jakelukanavaksi. Verkkosivujen kautta ei ole tarkoitus ainoastaan ostaa yrityksen tuotteita, vaan sen tulee tarjota myös tietoa tuotteista ja palveluista sekä reaaliaikaista asiakaspalvelua sekä myynnin jälkeisiä palveluita. (Osterwalder 2004) Tuotteiden osalta täydentävyydellä tarkoitetaan esimerkiksi kaupanpäällisiä, jossa asiakas saa tietyn tuotteen ostaessaan toisen tuotteen ilmaiseksi (Amit & Zott 2001).

Transaktioiden tehokkuus on yksi tärkeimmistä arvoa tuottavista tekijöistä sähköisessä liiketoiminnassa. Transaktiot ovat sitä tehokkaampia mitä alhaisemmat yhden transaktion kulut ovat. Verkon kautta yritys pystyy tarjoamaan nopeampaa ja ajantasaisempaa informaatiota, mikä vähentää myyjän ja ostajan välisiä informaatiokatkoksia. Nopea ja ajantasainen informaatio tekee kaupanteosta myös miellyttävämpää ja helpompaa. (Amit & Zott 2001) Kehittynyt informaatiovirta vähentää asiakkaiden kaupankäynti- ja etsintäkustannuksia, jotka sisältävät myös ajansäästön

(Lucking & Spulber 2000). Sähköisiä markkinoita voidaan hyödyntää niiden edullisen asiakkaiden tavoittamisen kautta. Tätä ominaisuutta hyödyntämällä transaktioiden tehokkuutta voidaan kasvattaa nopeammalla ja informoidummalla asiakkaan päätöksenteolla. Sähköisen liiketoimintamallin kautta voidaan myös yksinkertaistaa toimitusketjua, vähentää siinä tapahtuvia virheitä, nopeuttaa tilaus- ja toimitusprosessia, saavuttaa pienemmät jakelukustannukset sekä tarjota asiakkaille paljousalennuksia, jolloin enemmän tilaamalla saadaan suurempia alennuksia. (Amit & Zott 2001)

Verkkokaupan liiketoimintamalli mahdollistaa laajemman tuotevalikoiman pienemmin kustannuksin kuin kivijalkakaupassa (Amit & Zott 2001). Anckarin et al. (2002) mukaan tärkeimpiä keinoja saada asiakkaat luopumaan perinteisistä tavoistaan hoitaa ostoksensa kivijalkakaupoissa, on tarjota asiakasarvoa tuottavaa laajempaa ja yksilöidympää tuotevalikoimaa, jota ei ole saatavilla muualta. Asiakkaat haluavat hankkia kaikki tuotteet samasta paikasta yhdellä kertaa ja säästää näin aikaa sekä vaivaa (Raijas & Tuunainen 2001). Kaiken aikaa yhä tärkeämmäksi tekijäksi elintarvikeverkkokaupassa on noussut tuotevalikoiman erilaistaminen. Ruokailutottumukset ovat muuttuneet ja ihmiset vaativat kauppojen valikoimiin yhä enemmän luomu- ja lähituotteita sekä erikoisruokavaliioihin soveltuvia tuotteita. (Tat Keh & Shieh 2001)

Elintarvikeverkkokaupat eivät yleisesti ottaen ole pystyneet tarjoamaan vielä yhtä alhaisia hintoja kuin kivijalkakaupat. Elintarvikeverkkokauppojen korkeampi hintataso johtuu edelleen kokeiluvaiheessa olevista liiketoimintamalleista, jotka eivät vielä ole kehittyneet tarpeeksi tehokkaiksi ja sitä kautta tuottoisiksi. (Anckar et al. 2002) Elintarvikeverkkokauppojen liiketoimintamallit tarvitsevat kehittyäkseen kasvavaa myyntivolyymia. Kasvattaakseen myyntivolyymia yrityksen tulee hankkia lisää asiakkaita esimerkiksi markkinoinnin ja toimivien arvonluonnin keinoin. (Palmer et al. 2000) Vasta myynnin volyymin kasvaessa yrityksen on mahdollista kehittää liiketoimintamalliaan tehokkaammaksi. Liiketoimintamallin kehittyminen vaatii lopulta kuitenkin merkittäviä innovaatioita koko tuoteprosessin kehityksessä. (Kämäräinen 2001)

Verkossa liiketoimintaa harjoittavan yrityksen arvonluontipotentiaali määräytyy suurella osin siitä, saadaanko kerran ostaneet asiakkaat sitoutettua, eli toistamaan toimintansa myös jatkossa. Yrityksen tulee pystyä sitouttamaan myös strategiset kumppaninsa, jotka ovat tärkeä osa toimivaa liiketoimintamallia. Tapoja sitouttamiseen on useita. (Amit & Zott 2001) Hyvien luottamussuhteiden avulla yritys voi sitouttaa asiakkaat tarjoamalla heille luotettavia ja toimivia verkkomaksutapoja kolmansien osapuolien kautta (Tat Keh & Shieh 2001). Yritys voi pyrkiä sitouttamaan asiakkaitaan erilaisten asiakasarvoa luovien kanta-asiakas- ja bonusjärjestelmien avulla. (Amit & Zott 2001) Rintamäen et al. (2007) mukaan nykyisin sekä tulevaisuudessa arvolupauksia tulisi luoda enemmän aineettomien hyötyjen, kuten paremman asiakaskokemuksen ja palvelun laadun kautta, eikä rahaan perustuvilla arvolupauksilla tulisi olla niin suurta roolia. Yritysten tulisikin pystyä luomaan arvolupauksia perimättä niistä hintaa. Tällaisia arvolupauksia ovat esimerkiksi maksuton asiakaspalvelu, maksuton tuotteiden palautusmahdollisuus sekä tyytyväisyystakuu. (Osterwalder 2004) Personoinnin avulla yritys voi analysoida kuluttajan käyttäytymistä verkossa ja ehdottaa kuluttajalle personoitua tarjoamaa ilman etsimisestä aiheutuvaa vaivaa. Verkkokauppa voi personoinnilla saada asiakkaat tekemään myös niin sanottuja heräteostoksia, jotka ovat suuri tulonlähde kivijalkakaupoissa. Räättälöinnin kautta yritys voi tallentaa asiakkaan aikaisemmat ostokset järjestelmään ja asiakas voi seuraavan kerran halutessaan ostaa samat tuotteet yhdellä hiiren klikkauksella. (Amit & Zott 2001)

Useat tutkijat, kuten Tat Keh ja Shieh (2001), Rajas (2002), Murphy (2007), Rajas ja Tuunainen (2001), Punakivi ja Saranen (2001), Anckar et al. (2002), Palmer et al. (2000) korostavat ajan, rahan ja vaivan säästämisen olevan merkittävimmät arvoa tuovat tekijät, joita asiakas voi saavuttaa ostamalla ruokansa verkosta. Punakivi ja Saranen (2001) ovat tutkimuksessaan yhdistäneet autonkäyttökulut sekä kaupassa käymiseen käytetyn kokonaisajan samaan indeksiin. Tämän indeksin perusteella on elintarvikkeiden verkosta tilaamisen laskettu olevan lopulta kaikin puolin huomattavasti edullisempaa verrattuna itse kaupassa käymiseen. Asiakkaat eivät ole kuitenkaan vielä ymmärtäneet millaista arvoa he voisivat saavuttaa tilaamalla ruokansa verkosta (ibid). Rajas ja Tuunainen (2001) ovat luoneet tutkimuksensa perusteella taulukon, jossa vertaillaan elintarvikeverkkokauppaa käyttävien henkilöiden sekä sitä vielä kokeilemattomien henkilöiden syitä käyttää palvelua (taulukko 1). Merkittävimmäksi

tekijäksi taulukon perusteella muodostuu ryhmien välinen suuri ero ajan säästössä. Suurin osa palvelua käyttävistä henkilöistä kokee säästävänsä aikaa, mutta vain alle puolet ihmisistä, jotka eivät ole kokeilleet palvelua uskovat säästävänsä aikaa palvelua käyttämällä. (ibid)

Taulukko 1. Syyt käyttää elintarvikeverkkokauppaa (Raijas & Tuunainen 2001)

Vaikuttaja	%:ia Käyttäjistä	%:ia Kokeilemattomista
Ajan säästö	74%	45%
Tilaamisen helppous	38%	34%
Tuotteiden keräily ja kotiinkuljetus	91%	89%

Elintarvikkeet ovat hyvin arkipäiväisiä tuotteita, joita jokaisen ihmisen on pakko hankkia. Ne ovat suhteellisen pienikatteisia tuotteita, joiden hinnat ovat elintarvikealan kovan kilpailun vuoksi poljettu matalalle tasolle. (Palmer et al. 2000) Näistä syistä elintarvikeverkkokaupan tärkeimmät keinot erottua Internetissä toimivista kilpailijoistaan sekä kivijalkakaupoista ovat arvon luominen tarjoamalla erinomaista asiakaspalvelua sekä nopea reagointi asiakkaiden tarpeisiin. Nopealla reagointikyvyllä tarkoitetaan elintarvikeverkkokaupassa yrityksen kykyä ja halua reagoida asiakkaan vaatimuksiin esimerkiksi tuotteiden laadun ja tuoreuden osalta. (Tat Keh & Shieh 2001) Yhteenvetona voidaan todeta, että elintarvikeverkkokaupan näkökulmasta asiakasarvoa voidaan luoda parhaiten kilpailukykyisellä hinnoittelulla, laajalla ja/tai erityisellä tuotevalikoimalla, tarjoamalla erinomainen ostokokemus sekä erinomaisella asiakaspalvelulla. Yrityksen tulee kuitenkin ottaa huomioon, että valitut liiketoimintamallit asettavat rajoitteita mainittujen arvolupausten luomisessa, eikä kaikkia voida tarjota samaan aikaan yhtä paljon (Anckar et al. 2002).

3.7 Elintarvikeverkkokauppojen liiketoimintamallit

Elintarvikeverkkokaupat perustuvat kolmen erilaisen liiketoimintamallin pohjalle tai niiden yhdistelmiin. Ensimmäinen on ainoastaan verkossa liiketoimintaansa harjoittava elintarvikeverkkokauppa. Tällainen liiketoimintamalli perustuu yhteistyöverkostoon olemassa olevien elintarviketuottajien ja logistiikkayritysten kanssa. (Li & Yousept

2004) Liiketoimintamallin perustuessa yhteistyöverkostoihin ilman omaa varastoa, kutsutaan tällaista yritystä informaation välittäjäksi. Yritys toimii siis vain välikätenä ruoan tuottajien ja asiakkaiden välillä. (Kämäräinen 2001) Yritys ottaa asiakkaiden tilaukset vastaan järjestelmäänsä, tilaa tuotteet tuottajilta, jotka toimittavat ne yritykselle ja yritys kokoaa tuotteet sekä toimittaa ne asiakkaille logististen yhteistyökumppaneiden kautta (Murphy 2007). Tällaisen liiketoimintamallin hyötynä korostuu sen sitoutumattomuus kankeisiin ja suuriin kauppaketjuihin. Näin yritys voi hyödyntää verkon potentiaalia ilman rajoittavia tekijöitä. (Li & Yousept 2004) Murphy (2007) tuo esiin myös huomattavat kustannussäästöt, joita liiketoimintamalli saavuttaa ulkoistamisen sekä varastottomuuden kautta. Haasteina ovat paljon pääomaa vaativat menestyvän brändin rakentaminen sekä asiakasuskollisuuden saavuttaminen (Li & Yousept 2004).

Toinen liiketoimintamalli on niin sanottu hybridimalli. Tällaisen liiketoimintamallin omaava yritys on markkinoilla vakiintuneesti toimiva kauppaketju, joka on laajentanut ruoan myyntiään sekä palveluitaan myös verkkoon käyttäen samaa nimeä molemmilla osa-alueilla. (Li & Yousept 2004) Hybridimallissa asiakas tilaa tuotteet yrityksen järjestelmän kautta. Yrityksen työntekijät keräävät tuotteet manuaalisesti myymälöistä ja asiakas voi noutaa tuotteet myymälästä tai tuotteet voidaan kuljettaa asiakkaalle. Jakelu tapahtuu yleensä organisaatioon sisältyvän logistisen palvelun kautta. (Murphy 2007) Liiketoimintamalli mahdollistaa nopean reagoinnin asiakkaan tilaukseen, sillä tuotteita ei tarvitse erikseen tilata tuottajilta, vaan ne voidaan kerätä heti myymälästä. Näin myös toimitusikkunat saadaan kapeammiksi verrattuna liiketoimintamalliin, jossa tuotteet täytyy tilata ensiksi tuottajilta. Kuitenkin manuaalinen keräily myymälästä on hidasta, eikä sen automatisointi myymäläympäristöstä johtuen ole tulevaisuudessa mahdollista. (Kämäräinen 2001) Tällaisen liiketoimintamallin omaava yritys ei yleisesti ottaen usko ruoan myynnin siirtyvän tulevaisuudessa täysin verkkoon. Liiketoiminta keskittyy suurimmaksi osaksi perinteisiin kanaviin, mutta liiketoiminnan kasvua haetaan myös verkon kautta. Hybridimalli on suosituin liiketoimintamalli elintarvikeverkkokaupan alalla. (Li & Yousept 2004) Hybridimalli on myös edullisin keino harjoittaa elintarvikeverkkokauppaa, sillä yritys omaa valmiiksi nopean laajentumisen mahdollistavan laajan organisaation (Murphy 2007).

Kolmannessa liiketoimintamallissa yritys rakentaa suuria varastoja, joissa elintarvikkeita säilytetään. Asiakas tilaa tuotteet yrityksen järjestelmästä ja varastotyöntekijät keräävät tuotteet varastosta ja ne toimitetaan asiakkaalle ulkoistetun logistisen palvelun kautta. Tämä liiketoimintamalli vaatii suurimman alkupääoman ja on siten kallein vaihtoehto. Hyötynä tässä liiketoimintamallissa korostuvat suuret varastot, joiden kautta voidaan tarjota laajempaa tuotevalikoimaa verrattuna hybridimallin omaavan yrityksen tuotevalikoimaan kivijalkakaupassa. Tällaisen liiketoimintamallin omaavan yrityksen varasto on jopa kolme kertaa suurempi verrattuna suurimpien kauppaketjujen kivijalkamyymälöihin. (Murphy 2007) Varastotyöntekijät ovat erikoistuneet tuotteiden keräilyyn, jolloin sen voidaan sanoa olevan tehokkaampaa verrattuna edellä mainittuihin liiketoimintamalleihin. Tulevaisuudessa keräilyä voidaan varastoympäristössä kehittää myös automatisoidumpaan suuntaan. (Kämäräinen 2001)

4 Elintarvikeverkkokauppa Suomessa

Tutkimukseen on haastateltu kahta erilaisen liiketoimintamallin omaavaa ja elintarvikeverkkokauppaa harjoittavan yritystä. Kauppahalli 24:n haastattelu on suoritettu yrityksen liiketiloissa Vantaalla 1.4.2015. Haastateltu henkilö on yrityksen perustaja ja varatoimitusjohtaja Veijo Heinonen. Myös SOK:n haastattelu on suoritettu yrityksen liiketiloissa Helsingissä 10.4.2015. Haastateltu henkilö on yrityksen verkkokaupan päällikkö Matti Torniainen, jonka toimenkuvaan sisältyy vastuu SOK:n elintarvikeverkkokaupasta sekä sen konsepteista ja kehityksestä. Molemmat haastattelut on tehty puolistrukturoituna teemahaastatteluina. Haastateltaville on esitetty samat kysymykset, joiden vastausmuoto on avoin. Haastattelut ovat nauhoitettu ja litteroitu tarkan kokonaiskuvan saavuttamiseksi.

4.1 Tutkittavien yritysten liiketoimintamallit

Kauppahalli 24:n liiketoimintamalli perustuu Lin ja Youseptin (2004) kuvailemaan yhteistyöverkostoihin perustuvaan liiketoimintamalliin, jossa yritys itse toimii informaation välittäjänä yhteistyöverkoston keskiössä. Asiakkaan tilauksen perusteella yritys tilaa asiakkaan valitsevat tuotteet tuottajilta, jotka keräilevät tuotteet toimipisteistään itse. Kolmas osapuoli kuljettaa tuotteet seuraavana aamuna Kauppahalli 24:n terminaaliin Vantaalle, jossa kaikki päivän tilaukset yhdistetään erillisiksi asiakaspostituksiksi ja kolmas osapuoli jakelee tilatut tuotteet asiakkaille 48 tunnin sisällä tilauksesta. Noutomahdollisuutta ei tällä hetkellä ole, mutta se on kehitteillä lähitulevaisuudessa. Murphy (2007) korostaa varastottomuuden ansiosta koituvien kustannussäästöjen olevan kyseisen liiketoimintamallin suurimpia hyötyjä. Kauppahalli 24:llä ei ole siis lainkaan omaa varastoa ja ilman varastoa yrityksellä ei myöskään ole varastointikuluja eikä vaihto-omaisuutta. Myös hävikki on varastottomuuden johdosta erittäin pientä. Li ja Yousept (2004) toteavat tällaisen liiketoimintamallin keskeisimmiksi haasteiksi kalliin brändin rakentamisen sekä asiakasuskollisuuden saavuttamisen. Kauppahalli 24 tuo kiihkottomasti brändiään esiin suomalaisuuden sekä tuoreuden kautta ja haluavat näin antaa asiakkaille mahdollisuuden valita haluavatko he syödä Suomessa vai ulkomailla tuotettua ruokaa. Kauppahalli 24 haluaa liiketoimintamallissaan korostaa tuottajien ja niiden tuottamien

tuotteiden imagoa oman brändinsä sijaan. Näin he ovat saavuttaneet paljon kestäviä ja uskollisia asiakassuhteita, mutta lisää asiakkaita kuitenkin tarvitaan. Haasteeksi voitaisiin olettaa myös liiketoimintamallin kautta muodostuva 48 tunnin toimitusikkuna tilausten toimituksessa. Heinonen (2015) toteaaakin, että toimitusikkunan puolittamiseen tarvittavia keinoja on mietitty, mutta asiakaskyselyiden perusteella 48 tunnin toimitusikkunaa ei pidetä ongelmana. Palvelu kattaa pääkaupunkiseudun, mukaan lukien Keravan, Järvenpään, Tuusulan ja Sipoon. Kauppahalli 24 on tällä hetkellä Suomen kolmanneksi suurin palveluntarjoaja elintarvikeverkkokaupan alalla heti SOK:n ja Keskon jälkeen.

SOK:n liiketoimintamalli on yhdistelmä kahdesta erilaisesta liiketoimintamallista. Se pohjautuu Lin ja Youseptin (2004) kuvailemaan hybridimalliin, jossa markkinoille vakiintunut kauppaketju laajentaa toimipisteisiinsä myös ruoan verkkokaupatoiminnan. SOK:n Liiketoimintamalli sisältää piirteitä myös Murphyn (2007) kuvailemasta liiketoimintamallista, jossa elintarvikeverkkokauppa pohjautuu sitä varten rakennettujen varastojen ympärille. Asiakas voi halutessaan itse asioida kivijalkakaupassa tai tilata tuotteet verkosta. Tilauskohteesta riippuen tuotteiden keräilytavat eroavat toisistaan. Asiakas voi tilata tuotteet, joko S-Marketista tai Prismasta, jolloin yrityksen myymälätyöntekijät keräävät tuotteet mekaanisesti myymälöistä. Kämäräisen (2001) mukaan hyötynä mainitussa keräilytavassa on sen mahdollistama nopea reagointi asiakkaan tilaukseen, sillä tuotteita ei tarvitse tilata tuottajilta vaan ne voidaan kerätä heti myymälästä, mikä lyhentää toimitusaikaa. Toisaalta keräilytapa aiheuttaa haasteita tulevaisuudessa, sillä keräilytapaa ei voida nopeuttaa esimerkiksi automaatiolla myymäläympäristöstä johtuen. Vaihtoehtoisesti SOK:n asiakas voi tilata tuotteet myös Alepasta tai Salesta, jolloin yrityksen varastotyöntekijät keräävät ne manuaalisesti varastosta, johon asiakkaat eivät itse pääse. Murphyn (2007) mukaan varasto ympäristön hyötynä keräilyyn suteen korostuu sen mahdollistama potentiaali kehittää keräilyä automatisoidumpaan suuntaan. Molemmissa tapauksissa kolmannet osapuolet jakelevat tuotteet asiakkaan kotiin. Toimitusten aikaikkunat ovat kahden tai kolmen tunnin aikajaksoja tilauksesta seuraavana päivänä sekä mahdollisuuksien puitteissa tilauksia toimitetaan lisämaksusta myös saman päivän aikana. Prismoista tai S-Marketeista tilatessaan asiakas voi vaihtoehtoisesti noutaa tuotteet tilatuista toimipisteistä. Tuotteiden hinnat ja laajuus ovat samat verkossa kuin myymälöissä riippuen tilauspaikasta.

Liiketoimintamallissa korostuvat palvelun laajuus kattavan myymäläverkoston kautta sekä asiakkaille luotu mahdollisuus valita haluaako hän itse käydä kaupassa vai tilata tuotteet verkosta. Palvelu kattaa pääkaupunkiseudun sekä Lahden, Oulun, Tampereen, Iisalmen ja Kuopion seudut. SOK on tällä hetkellä Suomen suurin elintarvikeverkkokaupan palvelun tarjoaja.

4.2 Elintarvikeverkkokaupan keskeisimmät haasteet

Useat tutkijat, kuten Anckar et al (2002), Raijas ja Tuunainen (2001), Raijas (2002), Tat Keh ja Shieh (2001) painottavat yhtenä elintarvikeverkkokaupan keskeisimpänä haasteena asiakkaiden kulutustottumuksia. Ihmiset ovat ajan saatossa yksinkertaisesti rutinoituneet käymään itse kaupassa ja tällaisista rutiineista on hyvin vaikeaa päästä eroon. Haastatellut yhtyvät tutkijoiden näkemyksiin pinttyneistä kulutustottumuksista. Heinonen (2015) toteaa kuluttajakäyttäytymisen ruokakaupassa käymisen osalta olevan ihmisten geneeissä ja psykologisesti alimmalla tasolla, jossa muutoksien tekeminen on vaikeinta. Ihmiset ovat käyneet vuosia ruokakaupassa itse ja tämä tapa on opetettu aina jälkipolvelta toiselle. Tällaiset rutiinotoiminnan muutokset ovat todella isoja ja muuttuakseen ne vaativat paljon aikaa sekä positiivisia kokemuksia. (ibid) Tornianen (2015) on samaa mieltä asiakkaiden pinttyneistä kulutustottumuksista. Tällaisiin kulutustottumuksiin on syynä esimerkiksi SOK:n tarjoama laaja kivijalkamyymäläverkosto. Myymälät ovat helposti jokaisen saavutettavissa, jolloin verkosta ostamisesta ei koeta saavutettavan tarpeeksi hyötyjä. (ibid)

Punakiven ja Sarasen (2001) mukaan asiakkaat eivät vielä ymmärrä millaisia hyötyjä he voisivat elintarvikeverkkokauppaa käyttämällä saavuttaa. Myös haastatellut puoltavat tätä näkemystä ja pitävät sitä suurena haasteena. Raijaksen ja Tuunaisen (2001) mukaan alle puolet elintarvikeverkkokauppaa kokeilemattomista henkilöistä uskoo säästävänsä aikaa palvelua käyttämällä (taulukko 1). Keskiverto perhe käyttää ruokaostoksiin noin kymmenen tuntia viikossa. Käyttämällä Kauppahalli 24:n palveluita, tämä aika luvataan puolittaa. (Heinonen 2015) Myös Torniaisen (2015) mukaan SOK:n palveluita käyttämällä arki helpottuu erityisesti ajansäästön kautta. Lapsiperheille ja muille kiireellisille kotitalouksille ajansäästöä voidaan pitää hyvin merkittävänä tekijänä arjen helpottamisessa. Punakivi ja Saranen (2001) ovat

tutkimuksessaan todenneet elintarvikkeiden verkosta tilaamisen muodostuvan lopulta edullisemmaksi verrattuna kaupassa itse käymiseen. Suomessa erityisesti maaseudulta kauppaan lähteminen muodostuukin asiakkaan kannalta kalliiksi ja aikaa vieväksi toiminnaksi. Toimituskulujen maksaminen verrattuna bensinikuluihin ja ajansäästöön muodostuu siis usein edullisemmaksi ratkaisuksi.

Tat Keh ja Shieh (2001) sekä Anckar et al. (2002) toteavat elintarvikeverkkoakauppojen liiketoimintamallien olevan vasta kehitysvaiheessa. Heinonen (2015) pitää liiketoimintamallin sisältävää tuoteprosessin toimivuutta suurena haasteena. Prosessiin sisältyy kaikki se toiminta, jota tarvitaan saadakseen tuotteet niiden alkupisteestä loppuasiakkaille. Prosessin sisäisesti suurimpina haasteina ovat keräilyteknologian ja logistiikan toteutus (Heinonen 2015). Punakiven ja Sarasen (2001) mukaan elintarvikeverkkoakaupan jakelujärjestelmä on kokonaisuudessaan yrityksen menestyksen tai menestymättömyyden kannalta yksi kriittisimmistä tekijöistä. Prosessin alkupään osalta Kämäräinen (2001) painottaa keräilyn hitauden tuottavan suuria ongelmia liiketoimintamalleissa. Heinonen (2015) korostaakin juuri keräilyteknologian kehityksen olevan se toiminto, joka vauhdittaa elintarvikeverkkoakaupan tulevaisuutta tai epäonnistuessaan hidastaa tai jopa kaataa koko liiketoiminnan. Nykyisin keräily tapahtuu manuaalisesti, jolloin se on liian hidasta ja työlästä, joten siihen vaaditaan suuria kehitysaskelia.

Kämäräisen (2001) mukaan haasteita löytyy myös jakelujärjestelmän loppupäästä, sillä asiakkaat ovat sidottuja toimitusaikatauluihin ja joutuvat odottamaan tilausten saapumista kotonaan. Asiakkaat eivät saisi olla sidottuja toimitusaikatauluihin vaan ongelma pitäisi ratkaista rakentamalla kylmäkaappeja kotitalouksien ja julkisten asemien yhteyteen, joihin tilaukset voitaisiin jättää (ibid). Kauppahalli 24 kokeilee tällä hetkellä muutaman asiakkaan kanssa kotitalouden yhteyteen sijoitettua kylmäkaappia ja sen käytöstä on saatu hyviä tuloksia. Heinosen (2015) mukaan tähän tarkoitukseen käytettävät kylmäkaapit ovat tällä hetkellä nopeimmin kehittyvä innovaatio kaupan alalla. SOK:lta löytyy tällainen kylmäkaappi tällä hetkellä lentokentältä, josta asiakas voi noutaa valmiiksi keräillyt tuotteet esimerkiksi ulkomailta saapuessaan.

Raijas (2002) toteaa haasteeksi logistiikan osalta myös haastavien tuotteiden kuljetuksen, sillä tuotteet vaativat erilaisia lain vaatimia säilytyslämpötiloja kuljetuksen

aikana. Haastateltujen mukaan tuotteiden kuljetus ei kuitenkaan nykyisin tuota juurikaan ongelmia, sillä se on ulkoistettua toimintaa ja sen hoitavat yritykset omaavat asianmukaisen kaluston. Logistiset kustannukset muodostuvat kuitenkin suuriksi kun yksittäisiä tilauksia joudutaan kuljettamaan pitkän välimatkan päähän (Palmer et al. 2000). Torniainen (2015) pitää jakelua Suomen haja-asutusalueille vielä ongelmallisena, mutta toteaa siihen mahdolliseksi ratkaisuksi verkkokauppapalvelun laajentumisen myös pienemmille paikkakunnille. SOK:n laaja myymäläverkosto ja liiketoimintamalli mahdollistavat sen, että esimerkiksi haja-asutusalueen keskustassa toimiva S-Market hoitaisi alueen verkkokauppatilaukset. Myös Heinonen (2015) toteaa jakelun haja-asutusalueille olevan vielä kallista, mutta ei pidä tätä suurena ongelmana tulevaisuudessa. Tämän ongelman ratkaiseminen vaatii kuitenkin lisää myyntivolyymia (Murphy 2007). Heinosen (2015) mukaan juuri kasvaneen myyntivolyymien kautta voidaan useampi tilaus kuljettaa samalla alueelle yhdellä kertaa, jolloin logistiset kustannukset muodostuvat lopulta hyvin pieniksi. Haja-asutusalueiden jakelujärjestelmiä voitaisiin myös kehittää yhteistyössä paikallisten toimijoiden, kuten taksinkuljettajien ja vapaaehtoistyöntekijöiden kanssa. Tällä hetkellä SOK:n ja Kauppahalli 24:n yhden toimituksen logistiset kulut ovat huomattavasti suuremmat kuin mitä asiakkaalta peritään.

4.3 Arvolupaus

Ajan, rahan ja vaivan säästäminen ovat merkittävimmät arvoa luovat tekijät, joita elintarvikeverkkokauppa voi asiakkailleen samaan aikaan tarjota. (Tat Keh & Shieh 2001; Raijas 2002; Murphy 2007; Raijas ja Tuunainen 2001; Punakivi ja Saranen 2001; Anckar et al. 2002; Palmer et al. 2000). Myös Kauppahalli 24 ja SOK pitävät ajan, rahan ja vaivan säästöä merkittävimpinä arvolupauksina. Onnistuakseen tarjoamaan nämä arvoa tuottavat tekijät, elintarvikeverkkokaupan täytyy luoda asiakasarvoa kilpailukykyisellä hinnoittelulla, laajalla ja/tai erityisellä tuotevalikoimalla, tarjoamalla erinomainen ostokokemus sekä erinomaisella asiakaspalvelulla. Yrityksen liiketoimintamalli asettaa kuitenkin rajoitteita mainittujen arvolupauksien luomisessa, eikä kaikkia arvolupauksia voida tarjota samaan aikaan yhtä paljon (Anckar et al. 2002). Yrityksen tulee siis tunnistaa heidän mielestään tärkeimmät arvoa tuottavat tekijät, keskittää resurssinsa niihin ja pyrkiä sitä kautta erottautumaan joukosta.

Osterwalder (2004) mukaan saman arvolupauksen tarjoaminen kuin kilpailijalla, mutta alempaan hintaan on yksi yleisimpiä keinoja erottua kilpailijoista ja luoda asiakasarvoa. Tornianen (2015) pitääkin hintaa SOK:n osalta tärkeänä arvonluontikeinona ja korostaa, että SOK:n tehtävänä on tarjota asiakkailleen markkinoiden alhaisimmat hinnat ja koko organisaatio tekee kaikkensa tämän tavoitteen saavuttamiseksi. Tuotteet ovat SOK:n verkkokaupassa samanhintaisia kuin kivijalkakaupoissa, mutta verkkokauppaostokseen lisätään vielä kuljetus- ja keräilymaksu. Myös Heinonen (2015) pitää hintaa yhtenä tärkeimmistä arvoa tuottavista tekijöistä elintarvikeverkkokaupassa. Hinnan perusteella Kauppahalli 24 on asemoinut itsensä K-Supermarkettien tasolle. Se ei yllä SOK:n tai Lidlin hintatasoon, mutta se on parasta, jota Kauppahalli 24 voi tällä hetkellä tarjota, eikä se maksa liikaa. Tällä hintatasolla yritys ei myöskään hinnoittele itseään ulos. Heinosen (2015) mukaan syynä useimpien elintarvikeverkkokauppojen konkursseihin on ollut juuri liian korkea hintataso. Tästä voidaankin päätellä hinnoittelulla olevan tärkeä merkitys elintarvikeverkkokaupassa.

Anckar et al. (2002) korostavat laajan ja yksilöidyn tuotevalikoiman sekä tuotteiden laadun olevan tärkeimpiä asiakasarvoa luovia tekijöitä elintarvikeverkkokaupassa. Kauppahalli 24:n liiketoimintamallissa korostuvatkin laaja ja yksilöity tuotevalikoima sekä tuotteiden laatu. Tuotteita lisätään valikoimaan kaiken aikaa sitä mukaan kun volyyymi kasvaa ja laajentaminen mahdollistuu. Tuotteisiin liittyvistä arvolupauksista korostuvat erityisesti laaja lähi- ja luomutuotevalikoima, mikä on laajempi ja edullisempi kuin yhdessäkään kivijalkakaupassa. Ihmisten ruokailutottumukset ovat muuttuneet ja nykyisin halutaan olla yhä tietoisempia ruoan alkuperästä. Tat Keh ja Shieh (2001) toteavat asiakkaiden vaativan kauppojen valikoimiin yhä enemmän luomu- ja lähituotteita. Tuoreutta Kauppahalli 24 pitää suurimpana arvolupauksenaan. Tähän liittyy myös Kauppahalli 24:n slogan ”Luonnollisesti tuorein”. Varastottoman liiketoimintamallin ansiosta tuotteet kiertävät nopeasti koko prosessin läpi. Tuoreuden voi aistia esimerkiksi liha- ja kalatuotteista ja yritys voi ylpeänä sanoa tarjoavansa tuoreempaa ruokaa kuin kivijalkakaupasta voi koskaan saada. Tuoreus on tärkeää myös hedelmien ja vihannesten osalta ja on äärimmäisen tärkeää, että prosessista ei pääse läpi ainuttakaan huonoa tuotetta. Yritys ei myöskään hyväksy tavarantoimittajiltaan yhtään huonoa suoritusta, vaan tuotteet valitaan itse, jolloin ne ovat varmasti ensiluokkaisia. Tätä kautta myös syntynyt hävikki on äärimmäisen

pientä. Kivijalkakaupoissa hävikkiä syntyy huomattavasti enemmän asiakkaiden itse valitessa parhaat tuotteet, jolloin huonoimmat jäävät hyllyille ja ne joudutaan lopulta heittämään pois. Näin Kauppahalli 24 luo myös eettisiä arvolupauksia.

Myös Tornainen (2015) korostaa tärkeinä arvolupauksina tuotevalikoiman laajuutta sekä tuotteiden laatua ja tuoreutta. SOK:n elintarvikeverkkokaupan tuotevalikoimat ovat todella laajat ja ne ovat samat kuin kivijalkakaupoissa. Alepassa on tarjolla noin 6000 ruokatuotetta, S-Marketeissa yli 10000 ruokatuotetta ja Prismoissa noin 20000 ruokatuotetta, johon lisätään vielä suuri valikoima käyttötavaroita. Asiakkaille tuotevalikoiman laajuus on hyvin tärkeää, sillä kaikki tuotteet halutaan hankkia samasta paikasta yhdellä kertaa (Raijas & Tuunainen 2001). Torniaisen (2015) mukaan mikään ei katkaise asiakkaan jatkuvaa elintarvikeverkkokaupan käyttöä yhtä tehokkaasti kuin huonolaatuisten tuotteiden saaminen. Erityisesti hedelmät ja vihannekset ovat kriittinen tuoteryhmä sekä tuoretuotteiden päiväysten tulee olla kunnossa. SOK:n toimipisteissä toimii koulutettuja keräilijöitä, joille on painotettu kaikkein tuoreimpien tuotteiden keräilyä mitä myymälässä tai varastossa on sillä hetkellä saatavissa, eikä kompromisseja tämän suhteen saa tehdä.

Verkon kautta yritys pystyy tarjoamaan nopeaa ja ajantasaista informaatiota (Amit & Zott 2001). Heinonen (2015) ja Tornainen (2015) korostavat reaaliaikaisten kommunikaatiokanavien tärkeyttä yrityksen ja asiakkaan välillä. Tällaisten kanavien kautta voidaan muodostaa läheisempiä suhteita asiakkaaseen ja tarjota henkilökohtaisempaa palvelua. SOK ja Kauppahalli 24 käyttävät erilaisia sosiaalisia medioita, joiden kautta he vastaanottavat palautetta ja keskustelevat toiminnastaan asiakkaiden kanssa. Elintarvikeverkkokaupan tärkeimmät keinot erottua Internetissä toimivista kilpailijoistaan sekä kivijalkakaupoista ovat arvon luominen tarjoamalla erinomaista asiakaspalvelua sekä nopea reagointi asiakkaiden tarpeisiin (Tat Keh & Shieh 2001). On tärkeää, että asiakas voi antaa välitöntä palautetta tuotteisiin tai toimintaan liittyen, jolloin palautteeseen myös pystytään reagoimaan nopeasti. Jos tuotteiden laadussa ilmenee ongelmia, tulee niihin reagoida nopeasti ilman vastaväitteitä ja toimittaa asiakkaalle uusi tuote tai korvata koitunut vahinko. Näin ollen tehokas informaatiovirta vähentää asiakkaan kaupankäynti- ja etsintäkustannuksia (Lucking & Spulber 2000). Tärkeimmät arvolupaukset ovat koottu taulukkoon (taulukko2).

Taulukko 2. Tärkeimmät arvolupaukset

	Kauppahalli 24	SOK	Aikaisempi tutkimus
Tärkeimmät arvolupaukset	Aika, raha ja vaiva	Aika, raha ja vaiva	Aika, raha ja vaiva (Raijas 2002)
	Tuorein	Tuoreus	Tuoreus (Tat Keh & Shieh 2001)
	Edullinen	Halvin	Edullinen (Osterwalder 2004)
	Laaja valikoima	Laajin valikoima	Laaja valikoima (Anckar et al. 2002)
	Asiakaspalvelu	Asiakaspalvelu	Asiakaspalvelu (Tat Keh & Shieh 2001)
	Lähi- ja luomutuotteet	-	Lähi- ja luomutuotteet (Tat Keh & Shieh 2001)
	Eettisyys	-	-

4.4 Tärkeimmät menestystekijät, resurssit ja ydintoiminnot

Heinonen (2015) toteaa tärkeimmäksi menestystekijäksi aidosti asiakasarvoa luovan liiketoimintamallin pitkäjänteisen kehittämisen. Liiketoimintamallin kautta tuotettu kokonaisarvo on se funktio, jonka kautta yritys lopulta erottuu kilpailijoistaan (Zott & Amit 2007). Elintarvikeverkkokaupan alalla toimiminen on vielä yksinkertaista puurtamista. Yrityksen tulee uskoa omaan liiketoimintamalliinsa ja kehittää sitä haluttuun suuntaan. Vaikka välillä tulee pettymyksiä, eivätkä uudet suunnitelmat toimikkaan, täytyy silti jatkaa systemaattista yrittämistä. Ihmiset eivät vielä ole löytäneet elintarvikeverkkokauppoja, joten täytyy jaksaa odottaa alan kehitystä. Myös Tornainen (2015) painottaa pitkäjänteistä ja systemaattista kehitystyötä. Tärkeimmiksi menestystekijöiksi hän toteaa laadukkaan asiakaspalvelun, helppokäyttöisen tilausjärjestelmän sekä hintatason.

Heinonen (2015) toteaa Kauppahalli 24:n tärkeimpien resurssien olevan työntekijät ja sitä kautta heidän aivonsa. Uutta osaamista vaativilla aloilla innovoiva ja luova työvoima on elintärkeä resurssi yrityksen menestyksen kannalta (Osterwalder & Pigneur 2010). Elintarvikeverkkokauppa on tällä hetkellä todellista innovaatioliiketoimintaa ja luova henkilöstö on ehdoton valttikortti. Kauppahalli 24:llä on vain kuusi työntekijää, mutta jokainen heistä on huippuluokkaa ja jokaisen panosta tarvitaan tuloksen tekemiseen. Tornainen (2015) painottaa SOK:n organisaation

laajuutta erittäin tärkeänä resurssina. SOK on toiminut kaupan alalla hyvin kauan ja tietämystä kyseisestä alasta löytyy äärimmäisen paljon. Organisaation sisältä löytyy asiantuntijoita jokaiselta alalla vaaditulta osa-alueelta ja laajan organisaation kautta yritys saavuttaa asiantuntemuksen ja tuen kaikessa toiminnassaan. Tärkeimpinä resursseina korostuvat myös laaja myymäläverkosto sekä verkkokaupan tilaus- ja toimitusjärjestelmän tuottava Digital Foodie palvelu, joka on alansa edelläkävijöitä koko maailman mittakaavassa.

4.5 Verkostot ja yhteistyö

Yrityksen on tärkeää tuottaa arvoa loppuasiakkaiden lisäksi myös yhteistyökumppaneilleen (Zott & Amit 2007). Kauppahalli 24:n liiketoimintallissa korostuvat verkostojen ehdoton tärkeys. Edellä mainitun mukaisesti yrityksen liiketoimintamalli on rakennettu verkostojen varaan ja yritys itse toimii niin sanottuna informaation välittäjänä verkoston keskiössä. Keräilyn suorittaa LTP Logistics Oy ja Posti toimittaa tilaukset asiakkaille. Kauppahalli 24 korostaa arvontuottoa myös logististen toimittajien sekä tuottajien valinnassa. Yhteistyökumppaneille voidaan tuottaa arvoa vähentämällä heidän vaihtoehtokustannuksia esimerkiksi tehokkaampien transaktioiden kautta (Amit & Zott 2001). Kauppahalli 24 ei kilpailuta toimittajiaan tai tuottajiaan suurten yritysten tavoin. Yhdessä toimijoiden kanssa he arvioivat, millainen hinnan tulisi olla, jotta kumpikin pystyy ansaitsemaan tuloja. Tätä kautta Kauppahalli 24 luo arvoa myös yhteistyökumppaneilleen, eikä ainoastaan loppuasiakkaille. Laajan organisaation kautta SOK ei ole ulkoistanut toimintojaan yhtä paljon. Torniasen (2015) mukaan SOK:n tärkeimpiä yhteistyökumppaneita on ehdottomasti tilausjärjestelmää ylläpitävä Digital Foodie. Muut ulkoistetut toiminnot ovat lähinnä jakelun loppuvaiheessa, sillä muu toiminta, kuten keräily hoidetaan oman organisaation sisällä. Jakelun asiakkaille hoitavat Kilon Osuus-Auto sekä Posti. Kilon Osuus-Auto hoitaa jakelun pääkaupunkiseudulla ja Posti sen ulkopuolella.

4.6 Asiakkaat ja jakelukanavat

SOK ja Kauppahalli 24 tunnistavat kannattavimmiksi asiakassegmenteikseen Murphyn (2007), Raijaksen ja Tuunaisen (2001) sekä Tat Kehin ja Shiehin esiin tuomat

kiireelliset lapsiperheet, nuoret aikuiset, keskitasoa varakkaammat kotitaloudet sekä vanhukset. Heinonen (2015) toteaa heidän tärkeimpien kohdeasiakkaidensa olevan hieman normaalia varakkaammat ihmiset. Torniainen (2015) puolestaan painottaa, että SOK ei halua rajata mitään asiakasryhmää ulkopuolelle, vaan palvelun käyttö tulee mahdollistaa kaikille. Palvelun mahdollistaminen helppokäyttöisyyden kautta myös vanhuksille, on tärkeää, sillä he eivät joko pääse itse kauppaan tai pysty kantamaan painavia ostoksia. Heinonen (2015) toteaa tärkeäksi asiakasryhmäksi myös vanhusten lapset, jotka tilaavat ruokaa palvelusta vanhemmilleen sekä samalla itselleen. Aikaisemmin mainitun mukaisesti Kauppahalli 24 tarjoaa markkinoiden laajimman valikoiman luomu- ja lähituotteita ja haluaa näin kohdistaa palveluitaan myös niitä kuluttaville kasvaville asiakassegmenteille. Murphy (2007) painottaakin luomu- ja lähituotteita kuluttavan asiakassegmentin tärkeyttä, sillä se omaa paljon kasvupotentiaalia. Arvoa tuottavan markkinoiden laajimman luomu- ja lähituotevalikoiman kautta Kauppahalli 24 pyrkii erottumaan kilpailijoistaan.

Osterwalder (2004) jakaa asiakkaan ostoprosessin neljään vaiheeseen, joista kuhunkin sovelletaan sopivinta jakelukanavaa (kuva 3). Seuraavaksi tätä prosessia tarkastellaan SOK:n ja Kauppahalli 24:n näkökulmista sekä siihen lisätään myös muita olennaisia teoriassa käsiteltyjä elementtejä. Ensimmäisessä vaiheessa yrityksen tulee saada asiakkaat tietoiseksi tarjoamastaan ja olemassaolostaan (Piccoli et al. 2001). Tähän vaiheeseen sisältyy myös asiakkaiden hankinta. SOK:n ja Kauppahalli 24:n tärkein menetelmä uusien asiakkaiden hankintaan on tällä hetkellä niin sanottu orgaaninen kasvu. Asiakkaat kokevat palvelun hyödylliseksi ja suosittelevat palvelua toisilleen, jolloin uusia asiakassuhteita syntyy. Ihmiset luottavat tuttaviansa suosituksiin ja päätyvät kokeilemaan palvelua, jolloin he huomaavat sen arvoa tuottavat vaikutukset. SOK:n markkinointi rajoittuu myymälässä olevaan mainontaan. Markkinointiin ei ainakaan vielä haluta panostaa, sillä kokemusten perusteella kokonaisprosessin läpäisykyky ei riitä luvattujen toimitusikkunoiden toteuttamiseen. Haasteet läpäisykyvyssä todettiin SOK:n toteuttaessa markkinointikampanjan uuden toimipisteen laajentuessa ruoan verkkokauppaan. Tilauksia saatiin niin paljon, että kaikkia tilauksia ei pystytty toimittamaan luvattujen toimitusikkunoiden sisällä, jolloin tuloksena oli paljon pettyneitä asiakkaita. Kauppahalli 24:n toinen tärkeä tapa uusien asiakkaiden hankintaan on markkinointi. Kauppahalli 24 suorittaa paljon kohdistettua

markkinointia ja sitä pidetään äärimmäisen tärkeänä keinona asiakkaiden tietoisuuden lisäämiseksi.

Asiakassuhteita syntyy myös täysin itsestään kuluttajien etsiessä tietoa Internetistä, josta he valitsevat haluamansa verkkokaupan. Tällöin ensimmäinen vaihe ohitetaan ja siirrytään suoraan toiseen vaiheeseen. Toinen vaihe on Osterwalderin (2004) mukaan on niin sanottu arviointivaihe, jossa asiakas arvioi, pystyykö yritys täyttämään hänen tarpeensa. On siis tärkeää, että yrityksen verkkosivut ovat houkuttelevat ja selkeät, jotta asiakkaan kiinnostus saadaan heräämään (Tat Keh & Shieh 2001). SOK:n elintarvikeverkkokauppaa voi käyttää helppokäyttöisten ja selkeiden verkkosivujen lisäksi myös puhelimiin saatavan sovelluksen kautta, jolloin palvelun käyttö ei ole riippuvainen paikasta. Myös Kauppahalli 24:n verkkosivuilla korostuvat helppokäyttöisyys ja selkeys. Jotta asiakas saadaan tilaamaan tuotteet verkkokaupasta, on äärimmäisen tärkeää, että tuotteet löytyvät helposti ja tuotetiedot ovat kattavat (Tat Keh & Shieh 2015).

Kolmannessa vaiheessa asiakas hankkii tuotteet (Osterwalder 2004). SOK:n ja Kauppahalli 24:n verkkokaupoista tuotteet voidaan ostaa luotto- ja pankkikorteilla. Maksutapahtumat ovat suomalaisille verkkokaupoille ominaiseen tapaan turvallisia. Tat Keh ja Shieh (2001) toteavat juuri maksutapahtumien turvallisuuden olevan merkittävä tekijä verkkokaupan valinnassa. SOK tuo ostotapahtumaan lisäarvoa reaaliaikaisen tilauksen seurannan kautta sekä palvelu mahdollistaa myös tilauksen muokkaamisen vielä tilauksen tekemisen jälkeenkin. Amitin ja Zottin (2001) mukaan asiakkaan ostotapahtumaa voidaan luoda miellyttävämmäksi ja nopeammaksi personoinnin sekä räätälöinnin avulla. Personoinnilla tarkoitetaan, että yritys seuraa asiakkaan ostokäyttäytymistä ja ehdottaa asiakkaalle personoitua tuotevalikoimaa. Räätälöinnin avulla asiakas voi puolestaan tallentaa aikaisemmat ostoksensa järjestelmään ja tilata seuraavan kerran tallentamansa tuotteet ilman, että niitä tarvitsee valita uudestaan yksitellen. (ibid) SOK ja Kauppahalli 24 personoivat tilausjärjestelmissään asiakkaan tuotenäkymiä ja asiakas voi myös itse tallentaa tuotteita tai tuoteryhmiä suosikeikseen. Asiakkaalle tarjotaan myös mahdollisuus räätälöintiin, eli asiakas voi tallentaa ostoslistansa ja seuraavalla kerralla tilata samat tuotteet tai muokata listaa. Asiakasarvoa voidaan luoda myös bonus- tai kanta-asiakasjärjestelmien avulla (Amit & Zott 2001). SOK tarjoaa verkko-ostoksista samat

bonus pisteet kuin kivijalkakaupoista ostettaessa sekä S-Etukortilla toimitusmaksut ovat halvemmat. Kauppahalli 24 ei tarjoa suoranaisia kanta-asiakasjärjestelmiä, mutta he tarjoavat VIP-palveluita, joita hankkimalla toimitusmaksut ovat halvempia. Kauppahalli 24 tarjoaa myös Amitin ja Zottin (2001) esiintuomia paljousalennuksia, jolloin enemmän tilaamalla järjestelmä tarjoaa automaattisesti uusia tarjouksia. Ensimmäinen tilauskerta vie suhteessa huomattavasti kauemmin asiakkaan aikaa verrattuna toiseen tilauskertaan. Toisella kerralla asiakas tuntee järjestelmän paremmin ja voi käyttää hyödykseen tallennettua ostoslistaa, jolloin aikaa säästyy huomattavasti enemmän. Asiakkaat tulee kuitenkin saada toteuttamaan ostoksensa uudelleen, eli yrityksen täytyy sitouttaa asiakas toimintaansa (Amit & Zott 2001). Tässä vaiheessa ostoprosessia tärkeimmät sitouttamisen keinot ovat siis turvallisen maksuympäristön takaaminen, positiivisen palvelukokemuksen tarjoaminen sekä ajan ja vaivan säästäminen personoinnin ja räätälöinnin avulla.

Viimeinen vaihe on myynnin jälkeinen toiminta, joka tarkoittaa asiakkaasta huolehtimista myös ostotapahtuman jälkeen (Osterwalder 2004). Elintarvikeverkkokaupan osalta myynnin jälkeiset tapahtumat painottuvat lähinnä tuotteiden laatuun ja sitä kautta asiakastyytyvyyteen. Heinonen (2015) painottaa, että huonoihin suorituksiin tuotteiden laadun suhteen tulee reagoida nopeasti. Asiakkaille ei aleta selittelemään, vaan esimerkiksi huonolaatuinen tuote korvataan välittömästi.

4.7 Talouden hallinta

Tat Keh & Shieh (2001) sekä Anckar et al. (2002) toteavat elintarvikeverkkokaupan olevan kokonaisuudessaan vielä tappiollista liiketoimintaa. Kauppahalli 24 tekee tällä hetkellä tappiollista tulosta, joka on kuitenkin tiettyjen omistajien kautta mahdollista ja suunniteltua toimintaa. Positiivisen tuloksen tekeminen mahdollistuu vasta kehityksen ja kasvun myötä. Kaupassa puhutaan aina, että osto- ja myyntihinnan välinen erotus muodostaa tulot. Kauppahalli 24:n tarjotessa samaa hintaa kuin suurimmat kilpailijansa Kesko ja SOK, joutuvat he toimimaan pienemmällä katteella, sillä he ostavat sisään vähemmän tuotteita. Myös SOK:n elintarvikeverkkokaupan toiminta on tällä hetkellä tappiollista.

Varastot ja varastoidut tuotteet aiheuttavat paljon kustannuksia. Ilman varastoa Kauppahalli 24:n rahankierto on todella nopeaa ja niin sanottua positiivista rahankiertoa. Kauppahalli 24:n liiketoimintamalli mahdollistaa yrityksen toimivan rahankierrossa pankkina, jossa raha kasvaa korkoa. Ajatellessa, että yritysasiakas ostaa yrityksen tuotteita 200 eurolla, jolloin maksu tapahtuu välittömästi tilauksen yhteydessä ja rahat siirtyvät yrityksen tilille viimeistään viiden päivän kuluttua. Kauppahalli 24 maksaa laskun toimittajalle 21 päivässä, jolloin rahan lepääminen tilillä aiheuttaa positiivista korkotuottoa.

4.8 Tulevaisuudennäkymät

SOK ja Kauppahalli 24 näkevät elintarvikeverkkokaupan tulevaisuuden näkymät positiivisina. Tähän yhtyvät myös useat tutkijat, kuten Palmer et al. (2000), Schuster ja Sporn (1998), Tat Keh ja Shieh (2001). Ruoka on arkipäiväinen asia eikä sen hankkiminen nyky maailmassa saisi tuottaa niin paljoa vaivaa. Heinonen (2015) toteaa kaupassa käymisen olevan hyvin vanhanaikaista toimintaa, eikä voi kuvitellakaan uuden sukupolven käyvän itse ruokakaupassa. Nuoret ovat tottuneet ostamaan pienestä pitäen kaikki tarvitsemansa tuotteet verkkokaupoista. Sukupolvenvaihdoksella tulee olemaan paljon positiivisia vaikutuksia elintarvikeverkkokaupan kehitykseen (Tat Keh & Shieh 2001). Myös Torniainen (2015) on samaa mieltä sukupolven vaihdoksen seurauksista, mutta hän korostaa, että SOK:n on edettävä kuluttajien mukana ja tarjottava palveluita, joita kuluttaja tällä hetkellä tarvitsee. Youspet ja Li (2004) toteavat hybridiliiketoimintamallin omaavan yrityksen keskittyvän suurimmaksi osaksi perinteisiin kanaviin, eikä ruoan uskota siirtyvän täysin verkkoon. Heinonen (2015) toteaa suurten ruokaketjujen hidastavan elintarvikeverkkokaupan tulevaisuuden kehitystä. Laajalle levittyneiden kaupaketjujen ei vielä yksinkertaisesti tarvitse panostaa ruoan verkkokauppaan, koska asiakkaat käyvät tällä hetkellä itse kaupassa. Torniainen (2015) kuitenkin painottaa SOK:n kehittävän kokonaisuutta huomioiden kivijalkamyymälät sekä verkkopalvelut eli kiinnostusta ja halua kehittää elintarvikeverkkokauppaa löytyy.

5 Johtopäätökset

Tämän luvun tarkoituksen on tuoda yhteen tutkimuksen lopulliset tulokset, jotka muodostuvat aikaisemman tutkimuksen sekä empiiristen tiedon vertailun tuloksina. Tutkimuksen päällimmäisenä tavoitteena on selvittää Suomen elintarvikeverkkokaupan kohtaamat keskeisimmät haasteet sekä tuoda esiin syitä, miksi elintarvikeverkkokauppa ei ole kehittynyt odotusten mukaisesti. Haasteiden ja ongelmien kautta tutkimuksen avulla pyritään tunnistamaan merkittävimmät kehityskohteet ja kokoamaan ne yhteen. Lopulta muodostetaan kuva Suomen elintarvikeverkkokaupan tulevaisuudennäkymistä. Suomalaisia elintarvikeverkkokauppoja tutkimuksessa edustavat Kauppahalli 24 sekä SOK. Huomioitavaa on, että tutkimusta ei voida täysin yleistää, sillä Suomen elintarvikeverkkokaupan tilaa tutkitaan mainittujen kahden yrityksen kautta. Yleistettävämpi tulos saataisiin tutkimalla useampaa yritystä.

5.1 Elintarvikeverkkokaupan keskeisimmät haasteet Suomessa

Elintarvikeverkkokauppa on Suomessa edelleen hyvin varhaisessa vaiheessa ja yritysten liiketoimintamallit ovat vasta kehittymässä haluttuun suuntaan. Elintarvikeverkkokaupan osuus Suomessa koko päivittäistavarakaupasta on vasta puoli prosenttia. Suomi on kehittynyt elintarvikeverkkokaupan alalla selkeästi läntisen Euroopan maita hitaammin. Elintarvikeverkkokaupan keskeisimpiä ongelmia ja laajentumista estäneitä haasteita on havaittavissa useita, jotka ovat tutkimuksen pohjalta kerättyinä taulukkoon (taulukko 3). Taulukkoon kerätyt haasteet pohjautuvat aikaisempaan tutkimukseen, minkä kautta vertaillaan millaisia haasteita suomalaiset elintarvikeverkkokaupat kohtaavat nykyisin. Tutkimuksessa ei ilmennyt lainkaan uusia haasteita, joita aikaisemmassa tutkimuksessa ei ole tullut esiin.

Taulukko 3. Keskeisimmät haasteet Suomen elintarvikeverkkokaupassa.

Kirjallisuus / Yritys	Kauppahalli 24	SOK
Pinttyneet kulutustottumukset (Raijas & Tuunainen 2001)	X	X
Tietämättömyys hyödyistä ja arvolupauksista (Punakivi ja Saranen (2001)	X	X
Asiakkaita tarvitaan lisää (Anckar et al. (2002)	X	X
Liiketoimintamallit kehitysvaiheessa (Tat Keh & Shieh 2001)	X	X
Hidas tuotteiden keräily (Kämäräinen 2001)	X	X
Haastavien tuotteiden kotiinkuljetus (Raijas 2002)		
Korkeat logistiset kustannukset (Palmer et al. 2000)	X	X
Asiakkaat sidottuja toimitusaikatauluihin (Kämäräinen 2001)	X	X

Aikaisemman tutkimuksen perusteella elintarvikkeiden kotiinkuljetus on koettu haasteelliseksi. Elintarvikkeiden kotiinkuljetus vaatii kalustoa, jolla voidaan kuljettaa eri lämpötiloja vaativia tuotteita. Nykyisin toiminto on kuitenkin ulkoistettu ja yritykset, jotka hoitavat kuljetukset omaavat asianmukaisen kaluston, eikä kotiinkuljetus näin ollen tuota enää ongelmia. Aikaisemmassa tutkimuksessa esiin tuodut haasteet ovat Kauppahallin ja SOK:n mukaan alalla yhä keskeisiä haasteita. Pinttyneet kulutustottumukset ovat juurtuneet syväälle ihmisten mieliin. Niiden poistaminen vie aikaa sekä vaatii paljon positiivisia kokemuksia. Yritykset eivät ole saaneet asiakkaita vielä ymmärtämään, millaista arvoa elintarvikeverkkokauppa voisi heille luoda. Parhaimmillaan elintarvikeverkkokauppaa käyttämällä asiakas säästäisi huomattavasti aikaa, vaivaa ja rahaa. Tätä kautta elintarvikeverkkokaupat eivät ole myöskään saavuttaneet tarpeeksi suuria asiakasmääriä. Liiketoimintamallit ovat edelleen kehitysvaiheessa ja elintarvikeverkkokauppa on vielä tappiollista toimintaa. Tuotteiden keräily on tällä hetkellä hyvin hidasta ja se heikentää koko prosessin läpäisykykyä. Vähäisten tilausmäärien johdosta logistiset kustannukset muodostuvat suuriksi, sillä yksittäisiä tilauksia joudutaan kuljettamaan pitkien välimatkojen päähän. Asiakkaat ovat sidottuja toimitusaikatauluihin, mikä vähentää heidän haluaan käyttää elintarvikeverkkokauppaa.

5.2 Elintarvikeverkkokaupan merkittävimmät kehityskohteet

Merkittäväksi kehityskohteeksi osoittautuu myyntivolyymien lisääminen suuremman asiakasmäärän kautta. Asiakkaita tarvitaan yksinkertaisesti lisää, mutta tällä hetkellä asiakasmäärän kasvu ei kuitenkaan tuo lopullisia ratkaisuja elintarvikeverkkokaupan ongelmiin. Kokonaisprosessin läpäisykyky ei ainakaan SOK:n liiketoimintamallissa omaa tarpeeksi läpäisykykyä, jotta lisääntyneet toimitukset voidaan toimittaa luvattujen toimitusikkunoiden sisällä. Kauppahalli 24:n liiketoimintamallin kokonaisprosessin maksimaalisesta läpäisykyvystä ei ole vielä päästy kokeilemaan, sillä Kauppahalli 24 ei omaa tarpeeksi myyntivolyymia.

Lähes koko elintarvikeverkkokaupan kokonaisprosessi vaatii kehitystä, jotta läpäisykykyä saadaan tehostettua. Prosessin sisäisesti suurimmaksi kehityskohteeksi osoittautuu keräilyteknologian kehitys. Se tulee olemaan toiminto, joka onnistuessaan vauhdittaa alan kasvua tai epäonnistuessaan hidastaa alan kehitystä. Keräilyn täytyy tulevaisuudessa puoliautomatisoitua ja lopulta automatisoitua kokonaan, jotta se saadaan mahdollisimman tehokkaaksi. Suomen suurimman elintarvikeverkkokauppaa harjoittava yrityksen, SOK:n liiketoimintamallissa keräily hoidetaan suurimmaksi osaksi myymäläympäristössä. Tutkimuksen perusteella tämä tulee olemaan tulevaisuudessa ongelmallista, sillä keräilyä ei voida myymäläympäristöstä johtuen automatisoida. SOK:n liiketoimintamalliin sisältyy myös varasto, josta keräily tietyissä tapauksissa hoidetaan. Jotta keräilyteknologian kehittyminen tulevaisuudessa mahdollistuu, tulisi SOK:n keskittää keräilyä enemmän varastoympäristöihin.

Merkittäväksi kehityskohteeksi muotoutuu myös elintarvikkeiden jakelujärjestelmän kehittäminen asiakkaiden kannalta arvoa tuottavampaan suuntaan. Asiakkaat ovat sidottuja toimitusaikatauluihin ja joutuvat odottamaan kotonaan tilausten saapumista. Tutkimuksen perusteella tähän tulisi luoda ratkaisuja kehittämällä kylmäkaappijärjestelmiä, joihin tilaukset voidaan jättää. Kylmäkaappijärjestelmiä tulisi kehittää kotitalouksien sekä julkisten asemien yhteyteen. On tärkeää, että ruoan hankkimisesta tehtäisiin asiakkaalle mahdollisimman helppoa. Ruoan tulisi seurata asiakasta eikä toisinpäin.

5.3 Elintarvikeverkkokaupan tulevaisuudennäkymät ja jatkotutkimusaiheet

Tutkimuksen perusteella elintarvikeverkkokaupan tulevaisuus näyttää hyvin valoisalta. Sukupolvenvaihdoksen jälkeen asiakkaiden kulutustottumuksissa oletetaan tapahtuvan suuria muutoksia. Innovaatioita on kehitetty paljon ja muutosvauhti on tällä hetkellä valtava perustuen viime vuosien 500 prosentin kasvuun. Positiiviset tulevaisuudennäkymät vaativat kuitenkin, että yritykset tunnistavat tärkeimmät arvonluontikeinot sekä pystyvät vastaamaan eteen tuleviin haasteisiin ja kehitettävät niihin ratkaisuja. Arvolupauksia on pystyttävä tarjoamaan sekä asiakkaat on saatava tietoisiksi ja kiinnostuneiksi elintarvikeverkkokaupasta. Tärkeimpiä asiakasarvoa luovia tekijöitä elintarvikeverkkokaupassa ovat hinta sekä laaja ja yksilöity tuotevalikoima. Kulutustottumukset ovat muuttuneet ja ihmiset syövät yhä terveellisemmin ja vaativat valikoimaan luomu- ja lähituotteita. Myös tuotteiden tuoreus on asiakkaille äärimmäisen tärkeää ja onkin elintärkeää, että prosessista ei pääse läpi huonoja tuotteita. Huonon tuotteen saaminen katkaisee tehokkaasti asiakkaan jatkuvan elintarvikeverkkokaupan käytön. Luodakseen asiakasarvoa, yrityksen palvelun tulee olla ajantasaista ja monipuolista. Tilausjärjestelmän tulee olla helppokäyttöinen ja sujuva, jotta asiakas kokee saavansa arvoa. Näillä keinoilla yritysten on mahdollista luoda positiivinen tulevaisuus elintarvikeverkkokaupalle. Kaikki tarvitsevat ruokaa ja miksei sitä hankittaisi helpommin, halvemmalla ja aikaa säästään kun se on kerta mahdollista?

Tärkeimmiksi jatkotutkimusaiheiksi muodostuvat ehdottomasti tutkimuksessa esille tulleet suurimmat elintarvikeverkkokaupan liiketoimintamallien kehityskohteet. Olisi hyvin tärkeää tutkia kuinka keräilyteknologiaa voitaisiin kehittää ja millaisessa ympäristössä teknologian kehitys onnistuisi parhaiten. Toinen tärkeä jatkotutkimuskohde olisi tutkimuksen tekeminen elintarvikeverkkokaupan käytöstä myös asiakkaiden näkökulmasta. Olisi esimerkiksi tärkeää saada asiakkaiden kokemuksia tuotteiden vastaanottamisesta kotitalouden yhteyteen sijoitetusta kylmäkaapista, jotta tähän kehityskohteeseen löydetään toimivimmat ratkaisut.

Lähdeluettelo

Amit, R. & Zott, C. (2001). Value Creation in E-business. *Strategic Management Journal*, Vol. 22, No. 6-7, 493-520.

Amor, D. (2002). *The e-Business Revolution: living and working in an interconnected world*. USA: Prentice Hall.

Basu, A. & Mylly, S. (2011). Assessing and enhancing e-business process. *Electronic Commerce Research and Applications*, Vol. 10, No 4, 437-499.

Byrne, N & McCarthy, O. (2014). Value proposition preferences of credit union members and patronage activity. *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 32, No. 6, 567 – 589.

Chen, I. & Popovich, K. (2003). Understanding customer relationship management (CRM): People, process and technology. *Business Process Management Journal*, Vol. 9, No. 5, 672-688.

Chesbrough, H. & Rosenbloom, R. (2002). The Role of the Business Model in Capturing Value from Innovation: Evidence from Xerox Corporation's Technology Spin-off Companies. *Oxford Journals, Industrial and Corporate Change*, Vol .11, No. 3, 529-555.

Dawes, J. & Nenycz-Thiel, M. (2014). Comparing retailer purchase patterns and brand metrics for in-store and online grocery purchasing. *Journal of Marketing Management*, Vol. 30, No. 3-4, 364-382.

Dholakia, N., Fritz, W., Dholakia, R. R. & Mundorf, N. (2002). *Global e-commerce and online marketing*. Westport: Quorum Books.

Grant, A. & Schlesinger, L. (1995). Realize Your Customers' Full Profit Potential. *Harvard Business Review*, Vol. 73, No. 5, 59-72.

Griffiths, G. H. & Howard, A. (2008). Balancing Clicks and Bricks – Strategies for Multichannel Retailers. *Journal of Global Business Issues*, Vol. 2, No. 1, 69-75.

Grönroos, C. (2011). Value co-creation in service logic: A critical analysis. *Marketing Theory*, Vol. 11, No. 3, 279–301.

Hirsjärvi S. & Hurme H. (1985). *Teemahaastattelu*. 3. Painos. Helsinki: Kyriiri Oy.

Johnson M. W., Christensen C. C. & Kagermann, H. (2008). Reinventing your business model. *Harvard Business Review*, Vol. 86, No. 12, 50–59.

Kalakota, R. & Robinson, M. (2000). *E-Business 2.0 Roadmap for Success*. Boston: Addison-Wesley.

Kambil, A., Ginsberg, A. & Bloch, M. (1996). Re-Inventing Value Propositions. *Information Systems Working Paper Series*, Vol. 96 No. 21, 1-33.

Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. (2005). *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Tampere: Vastapaino.

Kämäräinen, V. (2001). The reception box impact on home delivery efficiency in the e-grocery business. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 31, No. 6, 414-426.

Lahtinen, T. (2013). *Verkkokaupan käsikirja*. Helsinki: Yrityskirjat Oy.

Li, F. & Yousept, I. (2004). Online Supermarkets: Emerging Strategies and Business Models In The UK. *Bled Proceedings*. Vol. -, No. 30, 1-22.

Lucking-Reiley, D. & Spulber, D.F. (2000). Business-to-Business Electronic Commerce. *Journal of Economic Perspectives*, Vol. 15, No. 1, 55-68.

Magretta, J. (2002). Why Business Model Matter. *Harvard Business Review*, Vol. 80, No.5, 86-92.

McGrath, R.G. (2010). Business Models: A Discovery Driven Approach. *Long Range Planning*, Vol. 43, No. 2-3, 247-261.

Metsämuuronen, J. (2003). *Laadullisen tutkimuksen perusteet*. 2nd Edition. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.

Murphy, A., J. (2007). Grounding the virtual: The material effects of electronic grocery shopping. *Geoforum*, Vol. 38, No. 5, 941-953.

Nunes, P. & Johnson, B. (2002). *Stimulating Consumer Demand Through Meaningful Innovation*. Accenture Institute for Strategic Change. Research Report.

Osterwalder, A. (2004). *The business model ontology – a proposition in a design approach*. University of Lausanne.

Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation*. New Jersey: John Wiley & Sons.

Osterwalder, A., Pigneur, Y. & Tucci, C. (2005). Clarifying business models: origins, present and future of the concept. *Communications of the Association for Information Systems*, Vol. 16, No. -. 1-25.

Palmer, J., Kallio, J., Saarinen, T., Tinnila, T. & Tuunainen, V. (2000). Online Grocery Shopping Around the World: Examples of Key Business Models. *Communication of the Association for Information Systems*, Vol. 4, No. 3, 1-44.

Piccoli, G., Bonnie, R. & Ives, B. (2001). A Framework for Improving Customer Service trough Information Technology. *Cornell Hospitality Quarterly*, Vol. 42, No. 3. 38-45.

Payne, A. F., Storbacka, K. & Frow, P. (2008). Managing the co-creation of value. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 36, No. 1, 83–96.

Punakivi, M. & Saranen, J. (2001). Identifying the success factors in e-grocery home delivery. *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 29, No. 4, 156-163.

Raijas, A. (2002). The consumer benefits and problems in the electronic grocery store. *Journal of Retail and Consumer Services*, Vol. 9, No. 2, 107-113.

Raijas, A. & Tuunainen, K. (2001). Critical factors in electronic grocery shopping. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Service Research*, Vol. 11, No. 3, 255-265.

Rintamäki, T., Kuusela, H. & Mitronen, L. (2007). Identifying competitive customer value propositions in retailing. *Managing Service Quality: An International Journal*. Vol. 17, No. 6, 621 – 634.

Ryals, L. (2002). Are your customers worth more than money? *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 9, No. 5, 241-251.

Schuster, A. & Sporn, B. (1998). Potential for Online Grocery Shopping In The Urban Area of Vienna. *International Journal of Electronic Markets*, Vol. 8, No. 2, 13-16.

Shafer S., Smith, J. & Linder, J. (2005). The power of business models. *Business Horizon*, Vol. 48, No. 3, 199-207.

Tat Keh, H. & Shieh, E. (2001). Online Grocery Retailing: Success Factors and Potential Pitfalls. *Business Horizons*, Vol. 44, No. 4, 73-83.

Timmers, P. (1998). Business models for electronic markets. European Commission, Directorate-General, Vol. 8, No. 2, 3-8.

Van Hoose, D. D. (2011). *E-Commerce Economics*. Oxon: Routhledge.

Vargo, S.L. & Lusch, R.F. (2004). Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing*, Vol. 68, No. 1, 1-17.

Vargo, S.L. & Lusch, R.F. (2008). Service-dominant logic: continuing the evolution. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 36, No. 1, 1-10.

Zott, C. & Amit, R. (2007). Business Model Design and the Performance of Entrepreneurial Firms. *Organizational Science*, Vol. 18, No. 2, 181-199.

Zott, C. & Amit, R. (2010). Business Model Design: An Activity System Perspective. *Lone Range Planning*, Vol. 43, No. 2-3, 216-226.

Zott, C., Amit, R. & Massa, L. (2011). The Business Model: Recent Developments, and Future Research. *Journal of Management*, Vol. 37, No. 4, 1019-1042.

Elektroniset lähteet:

Suomen virallinen tilasto (SVT): Väestön tieto- ja viestintätekniikan käyttö.

Tilastokeskus 2013 [verkkójulkaisu]. [viitattu: 1.3.2015].

Saatavilla: http://www.stat.fi/til/sutivi/2013/sutivi_2013_2013-11-07_kat_003_fi.html

Verkkokauppatilasto 2013 - Perustietoa verkkokauppaseurannasta sekä verkkoostaminen vuonna 2013 [verkkójulkaisu] [viitattu 1.3.2015]. Saatavilla: http://www.tns-gallup.fi/doc/digi/Verkkokauppatilasto_2013.pdf

Verkkokauppatilasto 2014 - Perustietoa verkkokauppaseurannasta sekä verkkoostaminen vuonna 2014 [verkkójulkaisu] [viitattu 1.3.2015]. Saatavilla: http://www.tns-gallup.fi/doc/uutiset/Verkkokauppatilasto_2014.pdf

Tavaroiden verkkokauppa kasvaa taantumasta huolimatta 2015. [verkkajulkaisu]
[viitattu 1.3.2015]. Saatavilla. <http://www.tns-gallup.fi/uutiset.php?aid=15108&k=14320>

Liitteet

Liite 1. Haastattelut

Veijo Heinonen, Kauppahalli 24, 1.4.2015

Matti Torniainen, SOK, 10.4.2015

Haastattelukysymykset:

- Mitkä ovat mielestäsi keskeisimmät piirteet elintarvikeverkkokaupassa?
- Mitkä ovat mielestäsi keskeisimmät haasteet elintarvikeverkkokaupassa?
- Selitätkö yrityksenne liiketoimintamallin yksinkertaisesti?

Arvon tuottaminen:

- Kuinka luotte arvoa asiakkaalle?
- Kuinka rakennatte verkkopohjaista arvolupausta?
- Minkä takia asiakkaiden pitäisi käyttää juuri teidän verkkokauppaanne?
- Onko hinnoittelunne erityinen (jos myös kivijalkakauppa, ovatko hinnat samat verkkokaupassa)
- Millainen on tuotevalikoimanne ja erottuuko se kilpailijoista?
- Millä tavoin laatunne on erityinen

Ansaintalogiikkaa:

- Mistä / miten rahavirrat yrityksessänne muodostuvat
- Onko kotiinkuljetusta?
- Maksaako kotiinkuljetus ja millä perusteilla sen hinta muodostuu?
- Maksaako keräily?
- Maksaako noutaminen ja onko noutopistettä?

Verkostot:

- Ketkä ovat tärkeimpiä avainkumppaneita?
- Mitkä ovat tärkeimmät yhteistyöyritykset?

- Kuinka markkinoitte / mainostatte?
- Millainen on myyntiprosessinne?

Menestystekijöitä:

- Mitkä ovat tärkeimmät menestystekijät?
- Mitkä ovat tärkeimmät resurssinne (aineelliset ja aineettomat)

Ydintoiminnot:

- Kuinka logistiikka toimii / on järjestetty eli miten tilaukset toimitetaan asiakkaalle?
- Kuinka tilaukset otetaan vastaan (millaiseen järjestelmään)?
- Onko kotiinkuljetusta? (kuinka pitkä toimitusaika? kuinka suuri toimitusikkuna?)
- Miten keräily on toteutettu?

Asiakkaat:

- Kuinka suurta osaa Suomesta palvelette?
- Mitkä ovat teidän tärkeimmät asiakasryhmät?
- Kuinka hankitte uusia asiakkaita?

- Millaiset ovat elintarvikeverkkokaupan tulevaisuuden näkymät ja mahdollisuudet (mitä tulisi kehittää ja miten)?
- Vapaa sana?