



Open your mind. LUT.
Lappeenranta University of Technology

Lappeenrannan teknillinen yliopisto
Kauppatieteellinen tiedekunta
Kansainvälinen markkinointi

Kandidaatintutkielma

Sinisen meren strategia B2C-verkkokaupan menestysstrategiana

Blue ocean strategy as a success strategy in B2C e-commerce

Annamari Lignell

11.05.2012

Sisällys

1.	JOHDANTO.....	1
1.1.	Tutkimuksen tausta ja tavoitteet.....	1
1.2.	Tutkimusongelma.....	3
1.3.	Tutkimuksen rajaukset	4
1.4.	Teoreettinen viitekehys	4
1.5.	Keskeisten käsitteiden määrittely	6
2.	SINISEN MEREN STRATEGIA.....	8
2.1.	Porterilaisuus	8
2.2.	Sinisen meren strategian ominaispiirteet	12
3.	VERKKOKAUPPALIIKETOIMINTA KULUTTAJAMARKKINOILLA	18
3.1.	Verkkokauppaliiketoiminta	18
3.2.	Verkkokaupan menestystekijät Suomen markkinoilla	20
4.	EMPIIRISEN AINEISTON HANKINTA JA ANALYYSI.....	22
4.1.	Tutkimusmenetelmä.....	22
4.2.	Aineiston keruu	22
4.3.	Analysointimenetelmä	23
5.	SINISEN MEREN STRATEGIA VERKKOKAUPASSA.....	24
5.1.	Verkkokaupan merkitykselliset tekijät.....	24
5.2.	Uusi markkinatila ja arvoinnovaatio.....	27
5.3.	Strateginen hinnoittelu	29
6.	YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	31
	LÄHTEET	34
	LIITTEET	37

1. JOHDANTO

Sinisen meren strategian taustalla on mielenkiintoinen ajatus, että markkinoilla voisi välttää sodankäynnin kilpailijoiden kanssa. Tämä usein tarkoittaa hintakilpailua. Tunnettujen kilpailustrategioiden mukaan yrityksen tulee menestyäkseen olla joko kustannusjohtaja, erottua differoimalla tai keskittyä yhteen asiakassegmenttiin (Porter 1998, 35). Sinisen meren strategian mukaan näin ei tarvitse toimia vaan sitä noudattamalla kilpailusta tulee merkityksetöntä (Kim & Mauborgne 2004, 77). Verkkoliiketoiminta on hyvä konteksti sinisen meren strategian tutkimiselle, koska verkossa liiketoiminnan aloittaminen on helppoa ja toisaalta taas asiakkaan näkökulmasta hintojen ja palvelujen vertaaminen on yleensä helppoa.

1.1. Tutkimuksen tausta ja tavoitteet

Motiivina tehdä tutkielma aiheesta sinisen meren strategia B2C-verkkokaupan menestysstrategiana, on löytää vastauksia onko sinisen meren strategialla ja menestyvien verkkokauppojen strategioilla yhteisiä nimittäjiä. Toisin sanoen vastaus kysymykseen, onko sinisen meren strategia toimiva strategia verkkokaupalle. Tavoitteena on siten löytää verkkokauppaliiketoiminnan menestystekijöitä ja selvittää miten verkkokaupassa tällä hetkellä kilpaillaan. Asiantuntijan haastattelun avulla tavoitteena on selvittää menestyvän kuluttajille suunnatun verkkokaupan piirteitä.

Kim ja Mauborgne esittelivät sinisen meren strategian käsitteen vuonna 2004. He tutkivat 150 sinisen meren luontia yli kolmellakymmenellä toimialalla. Tutkijat löysivät johdonmukaisen mallin, jonka he nimittivät sinisen meren strategiaksi. Strategian logiikka eroaa selvästi perinteisistä malleista, jotka keskittyvät kilpailemaan olemassa olevilla markkina-alueilla. Strategian ydinajatuksena on, että kilpailu ruuhkaisilla toimialoilla ei ole kannattavaa eikä tuota pitkällä aikajänteellä hyvää tulosta. Menestymisen mahdollisuudet löytyvät sinisten merien luomisesta eli luomalla kilpailematon markkina-alue. (Kim & Mauborgne 2004, 77)

Sinisen meren strategiasta on kuitenkin verrattain vähän tieteellistä tutkimusta ja tilastollinen näyttö strategian toimivuudesta puuttuu. Lisäksi on kiinnostavaa yhdistää sinisen meren strategia verkkoliiketoimintaan. Verkkokaupan avaaminen on nykyisin teknisesti helppoa eikä vaadi suuria kustannuksia, mutta kannattavan verkkoliiketoiminnan tekeminen voi olla haastavaa. Internet heikentää helposti toimialan kannattavuutta, koska kilpailijat päätyvät kilpailemaan lähinnä hinnalla (Porter 2001, 43). Tutkielman yhtenä tavoitteena onkin löytää muita keinoja kannattavalle verkkokaupalle ja osoittaa, että myöskään internetissä ei tarvitse harjoittaa pelkkää kustannusjohtajuutta.

Ehkä kaikkein tärkein ominaispiirre sinisen meren strategiassa on se, että siinä hylätään yksi keskeinen perinteisen kilpailustrategian oppi, eli että pitäisi tehdä valinta arvon ja kustannusten välillä. Toisin sanoen, että strategia olisi valinta differoinnin ja alhaisen hinnan välillä. Sinisiä meriä luotaessa on osoitettu, että menestyneet yritykset toteuttavat differointia ja alhaisia kustannuksia yhtä aikaa. (Kim & Mauborgne 2004, 82) Porterin mielestä taas on harvoin mahdollista toteuttaa enempää kuin yhtä yleistä kilpailustrategioista (Porter 1998, 35).

Kimin ja Mauborgnen mukaan liiketoiminnassa on kaksi erilaista aluetta, punaiset ja siniset meret. Punaiset meret kuvaavat kaikkia niitä toimialoja, jotka ovat tunnettuja markkina-alueita tällä hetkellä. Punaisilla merillä toimialan rajat on määritelty ja hyväksytty sekä kilpailun säännöt ovat hyvin selvillä. Yritykset pyrkivät olemaan tuottavampia kuin kilpailijansa saadakseen paremman markkinaosuuden olemassa olevasta kysynnästä. Kun tietty markkina-alue ruuhkautuu entisestään, mahdollisuudet suuriin voittoihin ja kasvuun vähenevät. Tuotteista tulee kulutushyödykkeitä. Alati lisääntyvä kilpailu värjää veden veriseksi. Siniset meret puolestaan ovat niitä toimialoja, joita ei vielä ole olemassa eli tuntemattomia markkina-alueita, joilla ei ole kilpailua. Sinisen meren strategian mukaan kilpailemattomia markkina-alueita voi luoda kahdella tavalla. Joskus yritykset voivat luoda täysin uuden toimialan. Kuitenkin useimmiten sininen meri luodaan punaisen meren sisältä muuttamalla olemassa olevan toimialan rajoja. Sinisillä merillä kysyntä ennemminkin luodaan kuin että taisteltaisiin olemassa olevasta kysynnästä. (Kim & Mauborgne 2004, 77-78)

Tämän tutkielman tavoitteena on löytää vastaus voiko sinisen meren strategia olla menestysstrategia kuluttajille suunnatussa verkkokauppaliiketoiminnassa. Seuraavaksi käydään läpi tarkemmin tutkimusongelma, rajaukset, teoreettinen viitekehys sekä keskeiset käsitteet. Seuraavassa luvussa käydään läpi sekä perinteiset Porterin kilpailustrategiat että Kimin ja Mauborgnen sinisen meren strategia. Näiden eroavaisuudet pyritään selvittämään. Kolmannessa luvussa perehdytään B2C-verkkokauppaliiketoiminnasta olevaan kirjallisuuteen sekä tutustutaan suomalaisen verkkokaupan ominaispiirteisiin. Luvussa neljä käydään läpi tutkielman empiirisen osuuden metodologia. Luku viisi pohjautuu verkkokauppa-asiantuntijan haastatteluun ja siinä pyritään löytämään vastauksia tutkimusongelmaan sinisen meren strategian toimivuudesta verkkokaupassa. Luvussa kuusi on tutkielman yhteenveto ja johtopäätökset.

1.2. Tutkimusongelma

Kandidaatintutkielman aiheena on sinisen meren strategia B2C-verkkokaupan menestysstrategiana. Tutkielma on rajattu koskemaan suomalaisia kuluttajille suunnattuja (B2C) verkkokauppoja. Tutkielman tavoitteena on löytää vastauksia, onko sinisen meren strategia toimiva strategiamalli verkkokauppaliiketoiminnassa. Verkkokauppa on ajankohtainen sen alati kasvavan suosion vuoksi niin ostajien kuin palveluntarjoajien keskuudessakin.

Tutkimusongelmaksi muodostuu siten:

Miten sinisen meren strategiaa voidaan hyödyntää B2C-verkkokaupan menestysstrategiana?

Osa-ongelmia:

- Millä olennaisilla tekijöillä verkkokauppaliiketoiminnassa tällä hetkellä kilpaillaan?
- Mitä yhteisiä piirteitä menestyvien B2C-verkkokauppojen strategioista ja sinisen meren strategiasta löytyy?

1.3. Tutkimuksen rajaukset

Tämä tutkielma koskee vain verkkokauppaliiketoimintaa, siten että sinisen meren strategiaa käsitellään yleisemmällä tasolla mutta empiria ja johtopäätökset tehdään verkkokauppa-kontekstissa. Verkkokaupankäynti on tietoverkon välityksellä tapahtuvaa tavaroiden ja palvelujen tarjontaa, kysyntää, myyntiä tai muuta kaupallista toimintaa. Verkkokaupankäynti on useimmiten yritysten välistä (B2B) tai yritysten ja kuluttajien (B2C) välistä liiketoimintaa, joka yleensä tapahtuu internetsivujen kautta. Laajemmin sähköiseen kaupankäyntiin luetaan myös kuluttajien välinen (C2C) sekä yritysten ja viranomaisten välinen kaupankäynti. (Sähköisen kaupan palvelukeskus 2008) Tässä tutkielmassa ulkopuolelle jäävät niin yritysten välinen liiketoiminta kuin kuluttajien keskinäinenkin kaupankäynti. Siten tutkielma on rajattu koskemaan yritysten ja kuluttajien välistä (B2C) kaupankäyntiä Suomessa. Näkökulmana on erityisesti verkkokauppaa perustamassa olevan yrityksen perspektiivi. Tutkielman aihe on ajankohtainen ja rajaus tehty B2C-kauppoihin, koska suomalaiskuluttajat ovat lisänneet verkosta ostamistaan vuosi vuodelta ja verkkokaupan tulevaisuuden näkymät ovat hyvät (TNS 2012).

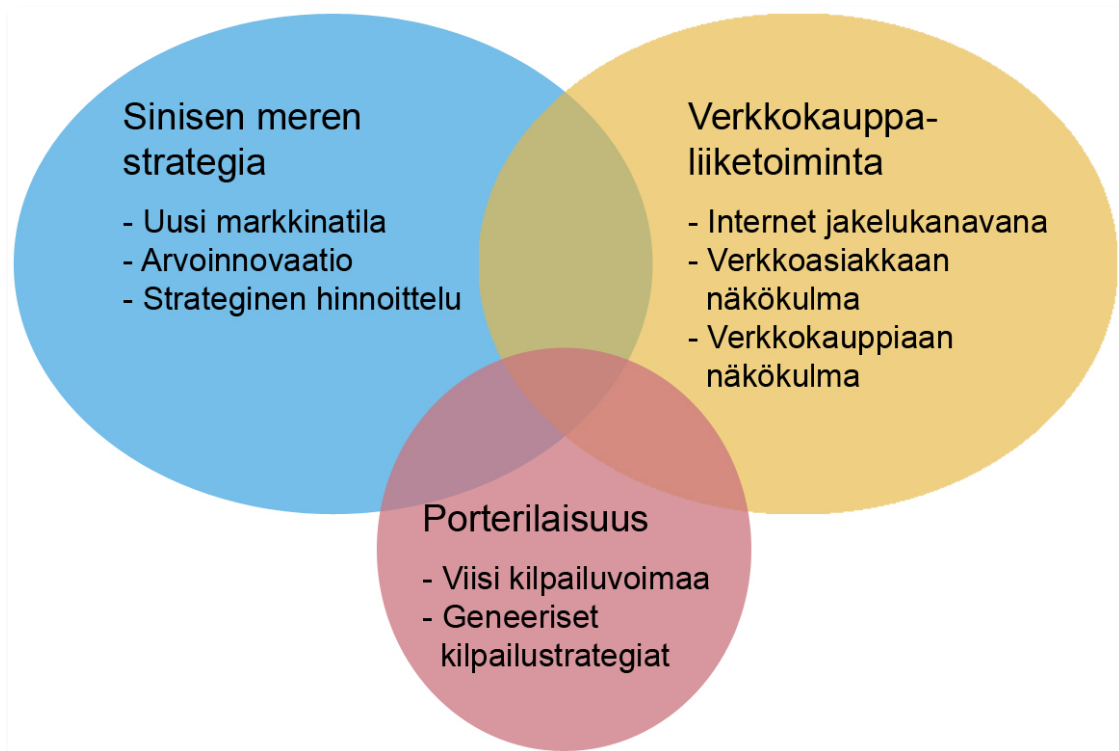
Niin ikään sinisen meren strategiaa verrataan tutkielman laajuuden vuoksi vain Porterin yleisesti hyväksytyihin kilpailustrategioihin, vaikka monia muitakin olisi ollut mahdollista ja mielenkiintoista ottaa tutkimuksen kohteeksi. Porter on yksi johtavista strategisen liikkeenjohtamisen asiantuntijoista ja sinisen meren strategiassakin peilataan porterilaiseen terminologiaan.

1.4. Teoreettinen viitekehys

Verkkokauppojen menestystekijöitä on tutkittu jonkin verran. Monet artikkelit käsittelevät kuitenkin usein esimerkiksi kuluttajien käyttäytymistä tai jakelun järjestämistä. Varsinaisesti verkkokauppastrategioista on kirjoitettu myös mutta osittain tieto alkaa olla vanhentunutta ottaen huomioon, että verkkoympäristö on kehittynyt kiihtyvällä tahdilla. Sinisen meren strategiasta on kirjoitettu johtamisen ja

markkinoinnin oppikirjoissa sekä aikakauslehdissä. Sinisen meren strategia - käsitteen kehittivät W. Chan Kim ja Renée Mauborgne, ja he toivat sen julkisuuteen ensi kertaa vuonna 2004. Seuraavana vuonna he julkaisivat aiheesta menestyskirjan. Sinisen meren strategiasta onkin kirjoitettu enemmän manageriaalisesta kuin akateemisesta näkökulmasta. B2C-verkkokauppakontekstissa siitä ei ole juurikaan kirjoitettu. Sinisen meren strategiaan liittyvää tutkimusta Suomessa on tehnyt mm. Parvinen (katso esim. Parvinen & al. 2011).

Teoreettisen viitekehyksen muodostaa sinisen meren strategiasta käyty keskustelu peilaten myös sen eroavaisuuksia erityisesti Porterin esittämiin yleisesti hyväksytyihin kilpailustrategioihin. Myös B2C-verkkokauppojen menestystekijöitä pyritään löytämään teoreettisesta kirjallisuudesta ja peilaamaan niitä sinisen meren strategiaan. Tätä suhdetta kuvaa tutkimuksen viitekehys, joka on esitetty kuvassa 1.



Kuva 1. Tutkielman teoreettinen viitekehys.

1.5. Keskeisten käsitteiden määrittely

Porterilaisen strategian kehittämisen lähtökohta on toimialan kilpailua muovaavien voimien ymmärtäminen. Nämä voimat eivät riipu siitä onko toimiala uusi vai kypsä tai matalan vai korkean teknologian ala. Viisi kilpailuvoimaa, jotka ovat uusien tulijoiden uhka, korvaavien tuotteiden uhka, ostajien neuvotteluvoima, toimittajien neuvotteluvoima sekä alan nykyisten toimijoiden välinen kilpailu, paljastavat miksi toimialan kannattavuus on mikä on. Näiden voimien vaikutuksen mukainen toimialan rakenne muokkaa sen kilpailua sekä kannattavuutta. Siten strategiatyönsä lähtökohdaksi jokaisen yrityksen tulisi tietää toimialansa keskimääräinen kannattavuus ja miten se on vuosien varrella muuttunut. Yrityksellä on kolme yleistä strategista lähestymistapaa selviytyäkseen kilpailuvoimista ja ollakseen kilpailijoitaan tuottavampi. Yritys voi valita kilpailustrategiakseen kustannusjohtajuuden, differoinnin tai keskittymisen. Kustannusjohtajana yrityksellä täytyy olla alhaisempi kulurakenne kuin kilpailijoilla sekä toimialaa keskimääräistä korkeampi tuotto. Kilpaillessaan differoinnilla yritys tekee tuotteistaan tai palveluistaan toimialalla ainutlaatuisen erilaistamalla sen muusta tarjonnasta. Keskittyminen puolestaan tarkoittaa, että yritys tarjoaa tuotteitaan tai palveluitaan yhdelle tietylle markkinasegmentille, kun taas differointi ja kustannusjohtajuus kohdennetaan laajasti koko toimialalle. Yritys voi toteuttaa enemmänkin kuin yhtä yleistä kilpailustrategiaa mutta Porterin mukaan se on harvoin mahdollista. (Porter 1998, 5, 35-38; Porter 2008, 88)

Sinisen meren strategia on kilpailustrategia vaikka sen kehittäjät eivät sitä halua niin kutsuakaan. Verrattuna perinteisiin kilpailustrategioihin sinisen meren strategiassa kilpailu ei ole olennainen tekijä. Sinisen meren strategian juuret ovat Kimin ja Mauborgnen vuosikymmenen kestäneessä tutkimuksessa, jossa he kävivät läpi 150 strategista siirtoa yli kolmellakymmenellä toimialalla yli sadan vuoden ajalta. Sinisen meren strategia on samanaikaisen differoinnin ja kustannustehokkuuden tavoittelua. Strategian tavoitteena ei ole suoriutua paremmin kuin kilpailijat nykyisellä toimialalla vaan luoda uusi markkinatila. Sinisen meren strategia tarjoaa systemaattisia ja toistettavissa olevia menetelmiä ja prosesseja sinisten merten tavoitteluun sekä uusille että olemassa oleville yrityksille. Sinisiä meriä eli kilpailemattomia markkina-alueita voidaan luoda kahdella tavalla. Joskus yritykset

saattavat luoda aivan uuden toimialan. Yleensä sininen meri luodaan kuitenkin olemassa olevan toimialan sisältä käsin laajentamalla olemassa olevan toimialan rajoja. (Kim & Mauborgne 2004, 77-78)

Verkkokaupankäynti (e-commerce) tai sähköinen kaupankäynti muodostaa laajan liiketoimintakentän, jossa kaupallista toimintaa harjoitetaan tietoverkon välityksellä. Yksinkertaisimmillaan se on internetin välityksellä tapahtuvaa kauppaa eli verkkokauppaa. Samaa tarkoittavat termit nettikauppa, elektroninen kaupankäynti ja e-kauppa. Verkkokauppa voi olla joko yritysten välistä (B2B) tai yritysten ja kuluttajien (B2C) välistä tietoverkoissa tapahtuvaa liiketoimintaa, joka useimmiten tapahtuu internetsivujen kautta. Verkkokauppaan luetaan laajemmin myös kuluttajien keskinäinen kauppa sekä yritysten ja viranomaisten välinen kaupankäynti. Lisäksi verkkoliiketoimintaan voidaan laajasti katsoa kuuluvan myös monet muut liiketoimet, jotka hyödyntävät tietoverkkoja, kuten käteisen nostaminen pankkiautomaatilta, missä käytetään sähköistä tiedonsiirtoa. (Dann & Dann 2011, 7; Sähköisen kaupan palvelukeskus 2008) Tässä tutkielmassa käytetään termiä verkkokaupankäynti kuitenkin kuvaamaan nimenomaan verkkokaupan kautta käytävää kaupankäyntiä, ostamista ja myymistä.

2. SINISEN MEREN STRATEGIA

Jokaisen liikeyrityksen päätehtävänä on saada aikaan taloudellista ylijäämää. Yrityksen visio on näkemys sen tulevaisuudesta eli julkisesti ilmaistu näkemys, millaiseksi yritys haluaa kehittyä. Strategia puolestaan on joukko keinoja ja valintoja, joiden tavoitteena on toteuttaa visio. Yrityksen strategiaprosessi on sen keinovalikoiman muodostamista, jolla liiketoimintaa kehitetään ja linjataan. Kuvassa 2 on esitetty strategiaproessin pääkohdat. Strategian kehittäminen alkaa tietojen keruulla ja analysoinnilla. Näiden tietojen pohjalta määritellään strategia ja suunnitellaan strategiset projektit. Strategian toteutusvaiheen jälkeen vielä tulisi olla seurannan, arvioinnin ja päivityksen vaihe. (Lindroos & Lohivesi 2006, 21, 26, 28, 31)



Kuva 2. Strategiaproessin viisi keskeistä työvaihetta

(Lindroos & Lohivesi 2006,31)

2.1. Porterilaisuus

Suuryrityksellä on kaksi strategista tasoa. Koko yritys konsernitason yritysstrategia koskee kahta eri kysymystä: missä liiketoiminnassa yrityksen tulisi olla mukana ja miten yrityksen tulisi johtaa moninaisia liiketoimintojaan. Liiketoimintayksikkötason strategia taas on kilpailustrategia. Siinä on tarkoitus päättää miten luodaan kilpailuetua jokaisessa niissä liiketoiminnassa, jossa yritys on mukana. Toimialan kilpailuvoimat - uusien tulijoiden uhka, korvaavien tuotteiden uhka, ostajien neuvotteluvoima, toimittajien neuvotteluvoima sekä alan nykyisten toimijoiden välinen kilpailu - paljastavat kilpailuympäristön tärkeimmät huomioitavat tekijät. Lisäksi ne auttavat yritystä arvioimaan vahvuuksiaan ja heikkouksiaan verrattuna kilpailijoihinsa. Porterin mukaan (1987, 47) toimiala on houkutteleva ainoastaan kun sen rakenteet ovat houkuttelevia. Ymmärrys toimialan rakenteesta auttaa johtajia näkemään

kannattavia mahdollisuuksia strategisille toimenpiteille. Houkuttelevalla toimialalla, jolla on korkea keskimääräinen tuotto-odotus, on vaikea päästä sisään, koska pääsyn esteet ovat korkeat, toimittajilla ja ostajilla on vain kohtalainen neuvotteluvoima, korvaavat tuotteet tai palvelut ovat harvassa sekä kilpailu on vakaata. Ei-houkuttelevalla toimialalla on rakenteellisia vikoja, kuten valtava määrä hintaherkkiä ja vaikutusvaltaisia asiakkaita sekä tiukka kilpailu korkeiden kiinteiden kustannusten ja kilpailijoiden korkean määrän vuoksi. (Porter 1987, 43, 46-47; Porter 2008, 88)

Porter on esittänyt kolme yleistä kilpailustrategiaa, joilla toimialalla voidaan kilpailla: kustannusjohtajuus, differointi sekä keskittyminen. Nämä ovat vaihtoehdot strategiselle asemoinnille toimialalla. Kolme yleistä kilpailustrategiaa on tarkoitettu yrityksen strategiseen asemointiin yksinkertaisimmalla ja laajimmalla tasolla. Strategian pyrkimyksenä on ainutlaatuisen ja arvokkaan aseman luominen toimialalla. Strateginen asemointi tarkoittaa siten valintoja, jotka eroavat kilpailijoiden valinnoista. Strategia on valinnan tekemistä missä kilpaillaan. On tärkeää valita myös mitä yritys ei aio tehdä. Valinnan pakko syntyy kolmesta syystä. Ensinnäkin se voi johtua epäjohton mukaisuuden mahdollisuudesta imagossa tai maineessa. Yritykseltä saattaa puuttua uskottavuutta, jos se on tunnettu tietynlaisen arvon tuottamisesta ja se toimittaa erilaista arvoa tai yrittää toimittaa kahta ristiriitaista asiaa samaan aikaan. Tämä saattaa myös hämmentää asiakkaita. Toiseksi valintatilanne syntyy itse toiminnoista. Eri asemat toimialalla asettavat erilaisia vaatimuksia tuotteille, tai edellyttävät erilaista varustautumista, erilaista käyttäytymistä henkilöstöltä sekä erilaisia johtamisjärjestelmiä. Monet vaihtokaupat heijastuvat laitteiden, ihmisten ja järjestelmien joustamattomuudesta. Esimerkiksi mitä alhaisempaa kustannusasemaa ja tehokkuutta yritys hakee, sitä vähemmän se pystyy palvelemaan korkean tason palvelua vaativaa asiakasta. Kolmantena yritykselle syntyy valintatilanteita sisäisen yhteensovittamisen ja kontrolloinnin vuoksi. Jos selkeästi valitaan kilpailla yhdellä tavalla, ylin johto tekee organisaation tärkeysjärjestyksen selväksi. Jos yritys taas yrittää olla kaikkea kaikille asiakkaille, työntekijöillä ei ole selkeää kehystä tehdä jokapäiväisiä päätöksiään. (Porter 1998, 35; Porter 1996, 64, 68–69) Tämä saattaa aiheuttaa tehottomuutta ja ristiriitaisuuksia.

Porterin mielestä ongelmana on nykyään vaikeus erottaa operationaalinen tehokkuus ja strategia (Kuva 3). Operationaalinen tehokkuus ei ole strategiaa. Yritysten on täytynyt viimeisten vuosikymmenten aikana oppia vastaamaan nopeasti kilpailuun ja markkinoiden muutoksiin. Monet yritykset ovat hylänneet strategisen asemoinnin, joka pitkään oli strategian ytimessä. Nykyisin ajatellaan, että kilpailijat voivat kopioida markkina-aseman helposti ja nopeasti, joten kilpailuetu on parhaimmillaankin lyhytkestoista. Porterin mukaan yritykset voivat kuitenkin saavuttaa kestävän kilpailuedun keskittymällä strategiaan ja tekemällä aidosti strategisia valintoja. (Porter 1996, 62, 70)



Kuva 3. Operationaalinen tehokkuus verrattuna strategiseen aseointiin. Muokattu Porterilta (1996, 62).

Nykyisin monet johtajat pyrkivät jatkuvasti parantamaan yrityksen suoritusta kaikilla eri osa-alueilla. Keskittymällä liian moneen tekijään yritys kuitenkin siirtyy kauemmas elinkelpoiselta kilpailulliselta paikalta. Johdon työkalut ovat monessa yrityksessä syrjäyttäneet varsinaisen strategiatyön roolin. Pohjimmiltaan strategian suunnittelijan työ olisi ymmärtää ja selviytyä kilpailusta. Usein kilpailu määritellään liian kapeasti kuin se ilmeni vain tämänhetkisten suorien kilpailijoiden kanssa. Kilpailu voitoista ylittää kuitenkin tämänhetkiset toimialat ja neljä muutakin kilpailuvoimaa kuin vain nykyisten toimijoiden välinen kilpailu tulee huomioida. Laajennettu kilpailu, joka on seurausta kaikista viidestä kilpailuvoimasta, määrittää toimialan rakenteen ja muovaa

kilpailullisen vuorovaikutuksen luonnetta toimialalla. (Porter 1996, 61, 66-67; Porter 2008, 87)

Kilpailulliset asemat syntyvät kolmesta eri lähteestä, jotka eivät ole toisensa poissulkevia ja usein menevätkin päällekkäin. Asemointi voi perustua toimialan tuotteiden tai palveluiden osien tuottamiseen. Asemointi perustuu tällöin tuote- tai palvelumuunnoksen valintaan ennemmin kuin asiakassegmentteihin. Toinen asemointiperusta on palvella tietyn ryhmän kaikkia tai suurinta osaa tarpeista. Tämä asemointi on lähempänä perinteistä ajattelua tiettyyn asiakassegmenttiin kohdistamisesta. Kolmas vaihtoehto on asiakkaiden segmentointi eri saavutettavuuden mukaan. Tässä tavoitellaan asiakkaita, joilla on samanlaisia tarpeita mutta heidän tavoittamisensa tapahtuu eri keinoin. (Porter 1996, 66-67)

Vaikka eri toimialat vaikuttavat täysin erilaisilta, kannattavuuden ajurit ovat silti samankaltaisia. Ymmärtääkseen kilpailua sekä kannattavuutta, toimialan rakennetta täytyy tarkastella suhteessa viiteen kilpailuvoimaan. Jos voimat ovat äärimmäisiä, melkein mikään yritys toimialalla ei ansaitse houkuttelevia sijoitetun pääoman tuottoja. Jos voimat ovat suotuisia, useat yritykset ovat tuottoisia. Vaikka useat tekijät voivat vaikuttaa toimialan kannattavuuteen lyhyellä aikavälillä, toimialan rakenne määrittää kannattavuuden keski- ja pitkällä aikavälillä. Terve toimialan rakenne tulisikin Porterin mielestä olla strategian suunnittelijoiden huolena yhtä paljon kuin heidän oman yrityksensä asema toimialalla. (Porter 2008, 80, 88)

Internetin Porter (2001, 64) näkee mahdollistavana teknologiana, jota voidaan käyttää hyväksi melkein millä toimialalla tahansa sekä osana melkein mitä strategiaa vain. Internet muuttaa helposti toimialan rakenteita siten, että kannattavuus laskee ja tasoittaa yritysten kauppatapoja. Nämä johtavat siihen, että millään yrityksellä ei ole hyviä mahdollisuuksia luoda kestäväää operatiivista etua. Internet itsessään ei yleensä voi olla kilpailuedun lähde. Internet ei tee strategiaa vähemmän tärkeäksi vaan oikeastaan vieläkin tärkeämmäksi. Liiketoiminta internetissä vaatii rakentamaan hyväksi todettujen tehokkaan strategian periaatteiden varaan. (Porter 2001, 64)

Porterilaisen näkemyksen suurimpana heikkoutena on, että kilpailukykyyn nähdään vaikuttavan lähinnä vain yrityksen ulkopuoliset tekijät. Kuitenkin jo Rumelt (1991) osoitti tutkimuksessaan, että vain kahdeksassa prosentissa tapauksissa vakaalla toimialalla on vaikutusta liiketoiminnan tuottoihin Rumelt (1991, 168).

2.2. Sinisen meren strategian ominaispiirteet

Useimpien kilpailustrategioiden juuret ovat sodankäyntistrategioissa. Kun monet muut strategiat lähtevät siitä miten nujertaa kilpailijat, sinisen meren strategian taustalla on ajatus, että keskinäinen kilpailu on lopetettava. Sinisen meren strategian ajatusmaailma haluaa siten erkaantua sodankäyntiajattelusta, ja lähtökohtana on, että yritysten tulisi keskittyä luomaan uusi markkinatila itselleen. Sininen meri symboloi hyödyntämätöntä markkinatilaa, kun taas punaisissa merissä toimialojen rajat on määrätty ja kilpailun pelisäännöt ovat tiedossa. Verinen kilpailu markkinaosuuksista värjää meren punaiseksi, jolloin voitto- ja kasvumahdollisuudet pienenevät. (Kim & Mauborgne 2005a, 22)

Kimin ja Mauborgnen mukaan (2004, 81) lähtökohdaksi menestysstrategioiden tarkasteluun tulee yritysten ja kiinteiden toimialojen sijaan ottaa yritysten tekemät strategiset siirrot. Sinisten merien luomisessa onnistuvatkin mitä erilaisimmat yritykset eri toimialoilla eikä mikään toimiala ole keskimääräistä kannattavampi pitkällä aikavälillä. Sinisen meren luomisen taustalla on johdonmukainen tapa tehdä strategisia siirtoja. Nämä strategiset siirrot ovat johdon tekemiä tärkeitä markkinoita luovia liiketoimintapäätöksiä. Sinisen meren strategian ajatusmaailman mukaan aluksi pitäisi luopua perinteisistä lähestymistavoista kilpailuun. Sinisen meren strategiassa ei käytetä



Kuva 4. Arvoinnovaatio. Muokattu Kimiltä ja Mauborgnelta (2004, 83).

kilpailijoita vertailukohtana vaan pyritään luomaan arvoinnovaatio. Arvoinnovaatiossa korostuu tasapuolisesti sekä arvo että innovaatio. Tarkoitus on luoda asiakkaille merkityksellistä arvonnousua. Lisäksi arvoinnovaatiossa ei jouduta tekemään kompromissia arvon ja kustannusten kesken kuten yleisesti ajatellaan. Sinisiä meriä luotaessa tavoitellaan ja hyödynnetään samanaikaisesti sekä differentiaalia että pieniä kustannuksia, mikä johtaa siniselle merelle (Kuva 4). Arvoinnovaatio syntyy siis alueella, jolla yrityksen toimenpiteet vaikuttavat myönteisesti sekä kustannusrakenteeseen että arvolupaukseen. (Kim & Mauborgne 2004, 81; Kim & Mauborgne 2005b, 29-34, 40-43)

Perinteiset mallit keskittyvät nykyisellä markkina-alueella kilpailemiseen. Usein johtajan eivät ymmärrä eroa punaisen ja sinisen meren strategioiden välillä, mikä johtuu yritysten kohtaamista vaikeuksista kilpailun nujertamisessa. Monet yritykset ovat tyytyväisiä punaisilla merillä. Uusien markkinoiden tai toimialojen luominen tuottaa kuitenkin voittoa huomattavasti enemmän kuin vähittäiset parannukset olemassa oleviin tuotteisiin. Yritykset kuitenkin tekivät näitä inkrementaalisia parannuksia 87 % tutkituista 108 yrityksessä ja vain 14 % oli radikaalien uudistusten tekemistä. Kim ja Mauborgne esittävät osasyiksi yritysstrategioiden sotastrategiajuurissa. Jopa strategiaterminologiassa käytetään asevoimiin liittyviä viittauksia. Kun strategiaa lähdetään tarkastelemaan tästä näkökulmasta, kysymys on pelkästään punaisella merellä kilpailemisesta. Nykyisin tuskin puhutaan strategiasta käyttämättä kilpailun kielikuvia. Parhaiten tätä symboloi kilpailuetu. Kilpailuedun maailmankuvan mukaan yrityksiä ajaa se, että tulisi olla parempi kuin kilpailijansa ja tulisi saada suurin osuus olemassa olevasta markkinatilasta. Liiketoiminnassa on tällöin kyse vastustajan kohtaamisesta ja ajamisesta pois rajatulta taistelukentältä. Myöskään Kim ja Mauborgne eivät kiellä, ettei kilpailulla olisi merkitystä. Kuitenkin heidän mielestään keskittymällä kilpailuun on jätetty huomiotta strategian eräs tuottava puoli. Markkinoita voidaan löytää ja kehittää siellä missä on vain vähän kilpailua. Sinisen meren strategiassa on kysymys liiketoiminnasta, missä ei ole kilpailijaa. Sinisiä meriä luovat yritykset eivät käyttäneet kilpailijoitaan vertailukohtanaan. Lisäksi ne hylkäsivät yleisen käsityksen vaihtokaupasta arvon ja kustannusten välillä. Sinisissä merissä ei ole kyse teknologisesta innovaatiosta vaan arvoinnovaatiosta. (Kim & Mauborgne 2004, 80–82)

Strateginen hinnoittelu kuuluu olennaisesti sinisen meren strategiaan. Edellä puhuttiin arvoinnovaatiosta ja kulujen hallinnasta. Se ei kuitenkaan tarkoita, että sinisen meren strategiassa kilpailtaisiin hinnalla. Sinisen meren strategiassa olennaista on muodostaa kohdeasiakasmassalle sopiva hinnoittelu. Volyyymi on nykyään tuottavampaa kuin ennen eli myyntimäärä on kaiken lähtökohta. Monessa palvelussa myös kuluttajien saama arvo liittyy nykyisin muiden kuluttajien määrään. Usein juuri verkkoliiketoiminnassa ihmiset eivät ryhdy ostamaan, jos tuotteella tai palvelulla on vain muutamia muita käyttäjiä. Siten tarjoomalle laitettun hinnan pitäisi houkutella suuria määriä nopeasti ja auttaa myös säilyttämään asiakkaat. Suusta suuhun kulkevat suositukset etenevät verkkoyhteiskunnassamme nopeasti. On siis tärkeää heti alussa esitellä niin hyvä tarjonta sellaisella hinnalla, että asiakkaat eivät voi kieltäytyä, ja joka säilyttää houkuttelevuutensa. Poikkeukselliseen hyötyyn tulee siis yhdistyä strateginen hinnoittelu, jolloin myös jäljitteleminen on vaikeampaa. Kun yritys on laatinut strategisen hinnan, seuraavaksi tulee laskea tavoitekustannukset. Sinisen meren strategian mukaisesti ensin muodostetaan hinta, josta vähennetään haluttu kate. Näin saadaan tavoitekustannukset. Tämä menetelmä aiheuttaa tietenkin haasteita, johon pääsemiseksi joudutaan karsimaan kustannuksia. Olennaista onkin luopua niistä kustannuksista aiheuttavista tekijöistä, jotka tuottavat vain vähän tai ei ollenkaan asiakashyötyä. Pelkästään tavanomaisten kulujen karsiminen ei aina riitä vaan yritykseltä saatetaan vaatia kustannusinnovaatioita. (Kim & Mauborgne 2005b, 152-154, 159)

Sinisen meren strategia tarjoaa systemaattisia ja toistettavia menetelmiä ja prosesseja sinisten merten tavoitteluun sekä uusille että olemassa oleville yrityksille. Sinisen meren strategian keskeiset työkalut on suunniteltu visuaalisiksi ollakseen sekä tehokkaita yhteisen näkemyksen luomiselle mutta myös mahdollistaakseen tehokkaan strategian toteutuksen helpon viestinnän avulla. Sinisen meren strategia sisältää sekä strategian laatimisen että toimeenpanon. Sinisen meren strategia on uudelleen rakentava teoria, jossa strategia muovaa rakennetta verrattuna kilpailustrategiaan, jossa rakenne muovaa strategiaa. (Kim & Mauborgne 2004,83; Kim & Mauborgne 2005b, 45-47) Tämä on siten yksi keskeinen ero perinteiseen

ajattelumaailmaan, että toimialan rakenne olisi annettu tekijä, jonka kanssa yrityksen on vain selvittävä.

Sinisen meren strategia on konsultointiorientoitunut strategia, joka tarjoaa käytännönläheisen näkökulman liiketoimintamallien kehittämiseen. Sinisen meren strategia esittelee uusien liiketoimintamallien luomisen konsepteja. Uusia markkina-alueita luodaan sekä teknologisten innovaatioiden että uudelleen määrittelyjen avulla mahdollistaen uudenlaisen ansaintalogiikan muodostamisen. Sinisen meren strategiaa käsittelevä kirjallisuus kaipaa edelleen tieteellistä teoreettista yhtenäisyyttä. Sinisen meren strategia useimmiten ymmärretään uusien, epäsovinnaisien ja jopa yllättävien liiketoimintamallien luomiseksi. Nämä liiketoimintamallit luovat aivan uusia tapoja tuottaa arvoa asiakkaille kypsilläkin toimialoilla, joilla rajoittunut kysyntä ja tarjooman muuttuminen kulutushyödykkeiksi aiheuttavat haasteita yrityksille. Väistääkseen näitä ongelmia, yritysten keinona on astuminen kasvavan kysynnän markkinoille, meneminen kilpailemattomille markkinoille ja arvoinnovaatio. (Parvinen & al. 2011, 1220-1221, 1229)

Nykyisin tarjonta ylittää kysynnän yhä useammilla aloilla, joten sinisen meren strategia on hyvin ajankohtainen. Kaupan esteet ovat suurelta osin poistuneet maailmanlaajuisesti ja asiakkailta on yhä enemmän tietoa käytettävissään. Kilpailu hinnalla on yhä yleisempää aiheuttaen katteiden pienenemistä. Useat brändit ovat asiakkaiden mielissä muuttuneet yhä samankaltaisemmiksi aiheuttaen edelleen hinnan merkityksen korostumista. Tarjonnan jatkuvasti kasvaessa ja ruuhkaisilla toimialoilla toimittaessa brändien erilaistaminen muuttuu vaikeammaksi niin talouden nousu- kuin laskusuhdanteissakin. (Kim & Mauborgne 2005b, 28) Myös kun globaali taloudellinen tilanne on haastava, yritykset kohtaavat laskevan kysynnän sekä hinnoittelupaineita. Juuri vaikeassa taloussuhdanteessa kilpaileminen olemassa olevasta markkinaosuudesta on tuhoon tuomittua. Pitää kiinnittää huomiota kilpailun sijasta ostajiin ja uuden kysynnän luomiseen. (Kim & Mauborgne 2009, 4)

Toimivat yritykset luovat usein sinisiä meriä ydinliiketoiminnassaan. Monesti siis sinisen meren strategia on aivan vieressä eikä jossakin kaukana vaikeasti tavoitettavissa. Sinisten merien löytämisen lisäksi strategiassa on tärkeää myös

hyödyntää ja suojella niitä. Yritykset pystyvät yleensä hyödyntämään sinisiä meriä kymmenen, viisitoista vuotta. Sinisen meren strategia luo merkittäviä taloudellisia ja kognitiivisia esteitä imitoimiselle. Ensinnäkin sinisen meren luoja liiketoimintamalli on helpompi kuvitella kuin toteuttaa. Koska sinisen meren luoja houkuttelevat heti suuren määrän asiakkaita, on helpompi saavuttaa suuruuden ekonomioita nopeasti. Tällöin halukkaat matkijat joutuvat heti kustannusten suhteen vaikeampaan asemaan. Suuren asiakasmäärän vuoksi voi syntyä myös verkoston ulkoisvaikutusta. Esimerkiksi mitä enemmän eBay:llä on asiakkaita, sitä houkuttelevampi kyseisestä huutokauppasivustosta tulee sekä tavaroiden myyjille että ostajille. Tällöin käyttäjillä ei ole juurikaan ylykkeitä siirtyä muualle. Kun matkiminen vaatii kilpailijalta muutoksia koko toimintaansa, organisaation toimintatavat voivat myös estää siirtymästä poikkeavaan sinisen meren strategian mukaiseen liiketoimintamalliin. Kognitiiviset esteet voivat myös olla yhtä tehokkaita. Kun yritys tarjoaa poikkeavaa arvoa, se synnyttää helposti positiivista julkisuutta brändille. Matkijoiden nykyisen brändin imago voi olla pahasti ristiriidassa sinisen meren luoja imitoimisen kanssa. (Kim & Mauborgne 2004, 80-82, 84)

Sinisen meren strategia kyseenalaistaa myös liiallisen segmentoinnin. Tämä on johtanut yhä pienempiin kohdemarkkinoihin. Maksimoidakseen sinisen meren koon yrityksen tulisi kurkottaa nykyistä laajemmalle. Sinisen meren strategiassa kehoitetaan suuntaamaan katse ei-asiakkaiden yhtäläisyyksiin eikä asiakkaiden välisiin eroihin, jotta tarjontaa voisi laajentaa. Tulisi kyseenalaistaa siten kaksi perinteistä strategista keinoa eli nykyasiakkaisiin keskittyminen sekä pyrkimys yhä hienojakoisempaan segmentointiin, jonka tarkoituksena on mukautua asiakkaiden välisiin eroihin. Kun keskitytään tiukkaan segmentointiin, vaarana on, että kohdemarkkinat pirstoutuvat liian pieniksi. Sinisen meren strategiaa kehiteltäessä kannattaakin ottaa huomioon ostajien arvostusten väliset selvät yhteneväisyydet. Siten sinisen meren strategiassa toki on kohderyhmiä mutta strategian kehittämisen lähtökohdaksi tulisi ajatella ensin ei-asiakkaita ennen asiakkaita, yhtäläisyyksiä ennen eroja ja segmentoinnin purkamista ennen segmentoinnin lisäämistä riittävän asiakasmassan saamiseksi. (Kim & Mauborgne 2005b, 127-129)

Apple on yksi menestyksekkäästi sinisen meren strategiaa harjoittanut yritys. 2000-luvulla musiikkitoimiala kamppaili laittoman internetlatauksen kanssa ja toimiala oli ollut laskusuunnassa pitkään. Koska kuluttaja sai ladattua musiikkia ilmaiseksi helposti, joskin laittomasti, kalliin CD-levyn ostaminen ei ollut monelle houkuttelevaa. Apple avasi iTunes-verkkokauppansa 2003 ja tarjosi siten laillisen, helpon ja joustavan musiikinlatausvaihtoehdon. Asiakkaat pystyivät selailemaan satoja tuhansia vaihtoehtoja ja kuuntelemaan näytteitä. iTunesista pystyi myös ostamaan koko levyn edullisemmin tai vain yksittäisiä kappaleita. (blue ocean strategy 2011) iTunes pystyi luomaan sinisen meren jo toivottomana pidetyllä toimialana.

3. VERKKOKAUPPALIIKETOIMINTA KULUTTAJAMARKKINOILLA

Tässä luvussa tutustutaan verkkokauppaliiketoimintaan niin asiakkaan kuin yrityksenkin näkökulmasta. Lisäksi pyritään selventämään myös erityispiirteitä suomalaisessa verkkokaupassa. Näkökulma on erityisesti verkkokauppaa perustamassa olevan yrityksen perspektiivi.

3.1. Verkkokauppaliiketoiminta

Verkkoliiketoiminnasta on kirjoitettu paljon viime vuosina. Kirjallisuudessa on kuitenkin kiinnitetty enemmän huomiota asiakkaan näkökulmaan ja tekijöihin, joilla motivoida ja sitouttaa asiakas internet-kaupankäyntiin. On myös tutkittu mitä mahdollisuuksia internet-kaupankäynti tuo arvoketjussa. Esimerkiksi tutkimuksessa, jossa verrattiin aasialaisten ja yhdysvaltalaisen vastaajien mielipiteitä, nousi verkkokaupan tärkeiksi tekijöiksi asiakassuuntautuneisuus, käytön helppous, tarjooman monipuolisuus ja toimituksen toimivuus. Suurin osa kuluttajista pitää juuri toimituksen oikea-aikaisuutta erittäin tärkeänä. Yhdysvaltalaiset vastaajat kokivat tärkeäksi myös järjestelmän nopeuden sekä turvallisuuden. Näillä niin kutsutuilla kriittisillä menestystekijöillä oli suuri merkitys yritysten menestykseen. Ainoastaan painotukset vaihtelivat jonkin verran eri maissa. Kaikissa tutkimuksissa olleissa maissa yksi tärkeä tekijä toimivassa verkkokaupassa oli verkkokaupan tekninen asiantuntemus. Vähemmän tutkimusta on tehty siitä näkökulmasta, että ymmärrettäisiin kuinka internet-kauppias saavuttaa menestystä ja kestävän kilpailuedun äärimmäisen kilpailuilla, pienen marginaalin toimialoilla. (Schubert & al. 2011, 2, 22; Singh 2002, 440; Sung 2006, 1174)

Monet liikeideat epäonnistuivat internet-kaupan alkuaikoina mutta esimerkiksi LeShop, online-ruokakauppa, onnistui vaikka operoi kilpaillulla toimialalla. Elintarvikekauppa on haastava pienten katteiden ala. LeShop kuitenkin käytti kaikki mahdollisuudet hyödykseen ja suunnitteli valikoiman siten, että se on logistisesti ja taloudellisesti järkevää. Yrityksessä esimerkiksi perustettiin ja pidetään yllä jatkuvan

oppimisen prosessia. LeShopin kilpailuedun lähteitä olivat liiketoiminnan prosessit, jatkuva innovointi, varovaiset investointipäätökset, ulkoistaminen sekä kumppanuusverkosto. (Schubert & al. 2011, 2-3, 18) Vaikka Schubertin tutkimuksessa käytetäänkin porterilaista sanastoa, kuten kilpailuetu, tutkimuksesta voidaan nähdä, että juuri kustannusten kohtuudessa pitäminen sekä samanaikainen differointi olivat LeShopin tapauksessa merkityksellisiä. LeShop toimii pelkästään verkossa eikä millään sen kilpailijalla ole yhtä laajaa valikoimaa kuin sillä edes fyysisissä kauppapaikoissa (Schubert & al. 2011, 8).

Monet ovat ajatelleet, että internet muuttaisi kaiken. Monet yritykset ovat internetin kautta siirtyneet pois laadusta, ominaisuuksista ja palvelusta kohti hinnalla kilpailemista. Tämä vaikeuttaa koko toimialaa saamasta kunnollista tuottoa. Internet pitäisi kuitenkin nähdä sinä mikä se onkin. Internet on mahdollistava teknologia, jota voi käyttää hyvin tai huonosta lähes millä toimialalla ja osana mitä strategiaa tahansa. (Porter 2001, 63-64)

Asiakaspalvelusovellukset verkkoliiketoiminnassa ovat kriittisempiä kuin tavallisessa myynnissä, koska asiakas ja myyjä eivät tapaa kasvotusten. Asiakkaan on helppo siirtyä yhdellä klikkauksella toisen palveluntarjoajan luokse. E-kauppa kasvattaa jatkuvasti olemassa olevan tiedon määrää antaen asiakkaille enemmän tietoa. Proaktiivinen strategia asiakkaan elämän helpottamiseksi verkkopalvelun avulla on siten tärkeää B2C-verkkokaupassa. Verkkoasiakas odottaa nopeaa, ystävällistä sekä korkealaatuista palvelua. He haluavat tehdä valintoja, saada käyttömukavuutta sekä henkilökohtaista, reagoivaa palvelua. Verkkokaupan asiakkaan ostoprosessi kulkee eri vaiheiden kautta ja tavoitteena ostajalla on saada laatua ja edullisia tuotteita. Asiakas haluaa myös tuntea kontrolloivansa ostamistaan eikä olla palveluntarjoajan vietävissä. Ostoprosessin vaiheet verkossa ovat tuotteen etsiminen, tarjoajien vertailu, tuotteen valinta, ehdoista neuvottelu, tilaus, maksamisen varmistaminen sekä lopuksi kuittaus ja myynninjälkeinen tuki. (Singh 2002, 434, 436-437)

Monet asiakkaat haluavat löytää asioita omalla tavallaan ja oman aikataulunsa mukaan. Sopivat ostosajat, eli kun asiakas voi vieraila verkkokaupassa mihin vuorokauden aikaan hyvänsä, hakkaavat perinteisen ostostavan helposti. B2C-

verkkokauppa myös takaa asiakkaille yksityisyyden, joka on ainutlaatuinen piirre verkkoliiketoiminnassa. Yritykset voivat parantaa verkkopalvelunsa laatua ja arvoa keräämällä käyttäjäprofiileja ja käyttämällä tätä tietoa palvelunsa kehittämisessä. Yritykset, jotka keräävät ja tutkivat asiakastietoa yksittäisistä kävijöistä, ymmärtävät helposti muuttuvia tarpeita ja voivat muuttaa liiketoimintaansa sen mukaan. Koska asiakkaat voivat vaihtaa nopeasti toisen palveluntarjoajan luokse, internetissä toimivien yritysten täytyy tarjota poikkeuksellista palvelua ja laatua sekä luoda positiivisia kokemuksia. Asiakaspalvelun piirteitä verkkoliiketoiminnassa ovat käytön helppous ja intuitiivisuus, jotka mahdollistavat ajanmukaisen ja täsmällisen vastauksen asiakaspyyntöihin. (Singh 2002, 444-445)

Internet-palveluntuottajien tulisi myös kehittää liiketoimintamalleja perinteisin menetelmin eikä keskittyä pelkästään kehittämään uutta brändiä mainoskampanjoin. Verkkoliiketoimintaa harjoittavien yritysten tulisi kehittää liiketoimintamallejaan saavuttaakseen markkinajohtajuuden, strategisen differoinnin sekä liikevaihdon tuottamisen. Monien verkkoliiketoiminnassa olleiden yritysten epäonnistuminen osoittaa, että riittävän asiakaskunnan saavuttaminen kulutushyödykkeillä on vaikeaa. Strateginen differointi on lähes välttämätöntä verkkoliiketoiminnassa. (Currie & Parikh 2006, 154, 158)

3.2. Verkkokaupan menestystekijät Suomen markkinoilla

Suomalaiskuluttajat käyttivät vuonna 2011 verkko-ostoksiinsa yli 10 miljardia euroa, kun sitä edeltävänä vuonna verkkokaupasta ostettiin tavaroita ja palveluja 9,4 miljardin euron edestä. Ulkomaisen verkkokaupan osuus vuoden 2011 suomalaisten kuluttajien tekemistä verkko-ostoksista oli 13 prosenttia. Kasvua vuodesta 2010 kertyi 10 prosenttia. Verkkokauppa on jatkuvasti kasvanut ja taustalla ovat suomalaisten lisääntyneet myönteiset kokemukset verkko-ostamisesta sekä tarjonnan jatkuva monipuolistuminen. Myös ulkomailta ostaminen on lisääntynyt merkittävästi viime vuosien aikana. Laajempi valikoima sekä edulliset hinnat ja näistä valikoiman rooli on noussut koko ajan tärkeämmäksi suomalaisille verkko-ostajille. Suomalainen verkkoliiketoiminta kehittyy kuitenkin jatkuvasti ja

verkkokauppaostamisen kulutusmallit alkavat muistuttaa perinteistä kivijalkakauppaa kaikin tavoin. Verkkokauppa vähittäiskaupan tuotteilla kasvoi koko verkkokauppaa nopeammin. Erityisen nopeaa verkkokaupan kasvu on ollut elintarvikkeiden tuoteryhmässä, joka kasvoi lähes 80 prosenttia edellisvuodesta. (TNS 2012)

Erikoiskaupan tuotteista jo lähes viidesosa ostetaan verkon kautta. Erikoiskaupalle onkin erittäin tärkeää monikanavaisuuden ja verkkokaupan kehittäminen. Nopea kasvu on mahdollistanut markkinoiden valloittamisen nopeastikin joillekin uusille verkkokauppiaille, kuten esimerkiksi on tapahtunut jalkineiden verkkokaupassa. Tärkeää verkkokaupassa on myös hinta. Kolmasosa suomalaisista kuluttajista sanoo, ettei hintatasolla ole merkitystä ostomaan valintaan. Kuitenkin lähes puolet suomalaisista suunnittelee lisäävänsä ostamista ulkomaisista verkkokaupoista, jos suunniteltu arvonlisäveron korotus siirtyy hintoihin. Verkkokaupan tulevaisuuden kasvunäkymät ovat kuitenkin kaiken kaikkiaan hyvät. Kotimaisen verkkokaupan kehityksen kannalta oleellista on tarjota sujuvia asiakaskokemuksia. (TNS 2012; TNS 2011)

Suomalaiselle asiakkaalle tärkeitä verkkokaupassa ovat luottamus, turvallisuus ja kotimaisuus. Sosiaalisen median suosituksilla on huomattu olevan suurta merkitystä. Suomalaisen verkkokaupan ongelmakohtia on ulkomainen kilpailu. Usein ulkomainen verkkokauppa pystyy tarjoamaan tuotteen edullisemmin ja jopa paremmalla toimitusajalla kuin kotimainen. Maantieteelliset, taloudelliset ja infrastruktuuriin liittyvät seikat vaikuttavat siihen, että Suomessa on esimerkiksi Keski-Eurooppaan verrattuna hitaat toimitukset ja kalliit kustannukset. Kotimaisen verkkokaupan vahvuutena on koulutettu ja teknisesti taitava väestö, jolle ei tuota ongelmia asioida verkkokaupassa sekä luotettava kaupankäynti ja maksupalvelut. Asiakkaat luottavat ja arvostavat kotimaisia verkkokauppoja. Suomessa menestystekijöitä ovat brändi, asiakaskeskeisyys, hyvä tuotevalikoima sekä asiakaspalvelu. Tärkeitä tekijöitä ovat lisäksi tavoitettavuus ja käytettävyys sekä ulkoasu. (Anders Inno 2012, 6-7,9, 12-13)

4. EMPIIRISEN AINEISTON HANKINTA JA ANALYYSI

Tässä kappaleessa esitellään tutkielman metodologiset lähtökohdat. Ensin esitellään laadullinen tutkimusmenetelmä, jonka jälkeen käydään läpi aineiston keruu ja analysointimenetelmät. Empiirialla pyritään vahvistamaan edellä käytyä teoriaa.

4.1. Tutkimusmenetelmä

Tutkielmassa on laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimusote. Pyrkimyksenä on siten enemmän ymmärtää tutkimuskohdetta kuin tehdä suoraviivaisia yleistyksiä. Kvalitatiivisen tutkimuksen yksiselitteinen määrittelemine on vaikeaa. Kyseessä onkin joukko erilaisia tulkinnallisia tutkimuskäytäntöjä. Kvalitatiivinen tutkimus soveltuu hyvin esimerkiksi kun halutaan tutkia luonnollisia tilanteita, joissa ei voida kontrolloida läheskään kaikkia vaikuttavia tekijöitä. Haastattelu on yksi keskeinen kvalitatiivinen tutkimusmetodi. (Metsämuuronen 2000, 9, 14)

4.2. Aineiston keruu

Tutkimus toteutettiin puolistrukturoituna eli teemahaastatteluna, jolloin kysymykset on valmiiksi mietitty mutta keskustelu etenee kuitenkin osittain vapaasti kyseessä olevan teeman ympärillä. Teemahaastattelu on käytetyin laadullisen aineiston keruun menetelmä liiketaloustieteissä. Se on tehokas menetelmä, koska tutkija voi ohjata haastattelua kontrolloimatta sitä kuitenkaan täysin. Puolistrukturoitu teemahaastattelu sijoittuu formaaliudessaan täysin strukturoidun lomakehaastattelun ja vapaan syvähaastattelun välille. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 47-48; Koskinen & al. 2005, 104-105) Tutkielmaa varten haastateltiin verkkokauppa-alan asiantuntijaa. Haastateltava oli Kirsi Mikkola, toimitusjohtaja ja konsultti Sähköinen Liiketoiminta Suomi Oy:stä. Hän on toiminut pk-yritysten liiketoiminnan kehittämistyössä vuodesta 1996. Kirsi Mikkolan vahvoja osaamisalueita ovat muun muassa verkkokaupan ja markkinoinnin ensiaskeleet pk-yrityksissä sekä matkailun ja vapaa-ajan verkkokauppa (B2C).

Haastattelu käytiin Skype-keskusteluna, joka oli pitkän välimatkankin vuoksi ainoa vaihtoehto. Haastateltava oli työpaikallaan haastattelun aikana mutta mitään häiriötekijöitä ei haastattelun aikana ollut. Haastattelu kesti 40 minuuttia.

4.3. Analysointimenetelmä

Tavallinen menettely kvalitatiivisessa tutkimuksessa on, että aineisto analysoidaan samanaikaisesti aineiston keruun, tulkinnan ja narratiivisen raportoinnin kanssa. Analyysi alkaa usein jo haastatteluvaiheessa, kun tutkija itse tekee haastattelua ja samalla tekee havaintoja tutkittavasta ilmiöstä. Abduktiivisessa päättelyssä tutkijalla on valmiina joitakin teoreettisia johtoideoita, joita hän pyrkii todentamaan aineiston avulla. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 136, 144) Tutkimuksen tulee johtaa selkeään tulkintaan ja saattaa keskusteluun aiemman tutkimuksen kanssa (Koskinen & al. 2005, 229). Edellä mainitut seikat kuvaavat hyvin myös tämän tutkielman analyysin etenemistä. Haastattelu nauhoitettiin ja litteroitiin pian sen jälkeen. Litterointi suoritettiin mahdollisimman tarkasti ja aineisto purettiin teema-alueittain. Analyysia johdattivat teoriakappaleet ja teemoittelu, joka oli tehty jo kysymyksiin (Liite 1). Kyseessä on siten teorialähtöinen analyysi, jossa empiiristä tutkimusta verrataan teorioihin.

Luotettavuuden arvioinnissa käsitteinä ovat reliaabelius sekä validius. Reliaabelius tarkoittaa tutkimuksen mittaustulosten toistettavuutta. Tutkimuksen tulisi siten antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Validius puolestaan tarkoittaa tutkimusmenetelmän tai mittarin kykyä mitata sitä, mitä on tarkoituskin mitata. Ne eivät aina vastaa sitä todellisuutta, jota tutkija ajattelee tutkivansa. Käsitteet ovat syntyneet kvantitatiivisen tutkimuksen puolella, joten niiden käyttöä kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään usein välttämään. Validiutta voisi parantaa vielä käyttämällä useita menetelmiä eli triangulaatiota. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 231–233) Siihen ei valitettavasti näin suppeassa tutkimuksessa ollut mahdollisuutta. Analyysi toteutettiin huolellisesti ja järjestelmällisesti, mikä lisää analyysin luotettavuutta.

5. SINISEN MEREN STRATEGIA VERKKOKAUPASSA

Tutkielman empiirisessä osiossa tarkastellaan kirjallisuudesta esiin tulleita teorioita suomalaisen verkkoliiketoiminnan nykytilanteessa. Empiriassa pyritään löytämään olennaisia tekijöitä suomalaisessa verkkokaupassa niin asiakkaan kuin kauppiaan näkökulmasta. Empiirinen osuus perustuu verkkokauppa-asiantuntija Kirsi Mikkolan haastatteluun, joka toteutettiin huhtikuussa 2012.

Kirsi Mikkola on ollut toteuttamassa konsultointi-, koulutus- ja sähköisen liiketoiminnan kehittämisen esiselvityksiä eri puolilla Suomea. Mikkolan erityisosaamisalueita ovat sähköisen liiketoiminnan aloittaminen pk-yrityksissä, matkailun ja vapaa-ajan verkkokauppa (B2C), internetmarkkinointi sekä yritysten toimintaympäristön tietotekniikka. Hän on asiantuntija myös sosiaalisen median käytössä matkailun edistämisessä. Mikkola on toiminut lisäksi matkailun pk-yritysten laatutyössä, laatu- ja johtamisjärjestelmien suunnittelussa ja -käyttöönötossa. (Mikkola 2012a)

5.1. Verkkokaupan merkitykselliset tekijät

Asiakkaalle olennaisia asioita ovat verkkokaupan löydettävyys, käytettävyys, asiakaspalvelu sekä neljäntenä asiakkuudenhallinta ja asiakkaan sitouttaminen. Verkkokaupan löydettävyys tarkoittaa, että verkkokauppa pitää olla asiakkaalle hakukoneessa löydettävissä helposti ja vaivattomasti. Lisäksi verkkokauppiiaan tekemän markkinointiviestinnän pitää tukea asiakkaan mahdollisuutta löytää verkkokauppa vaivatta. Verkkokaupan käytettävyys tarkoittaa sitä, onko verkkokauppa helposti opittavissa, onko verkkokaupassa helppo asioida ja onko verkkokaupan ostoprosessia helppo toteuttaa. Ostoprosessin helppous liittyy siihen, minkälaisella osaamistasolla asiakas käyttää verkkokauppaa. Tavoitteena olisi, että kaikenlaiset asiakkaat pystyisivät käyttämään verkkokauppaa intuitiivisesti, ellei kauppa sitten ole varsinaisesti suunnattu teknisesti osaaville. Verkkokaupan asiakaspalvelussa puolestaan pitäisi olla vähintään viisi erilaista

asiakaspalvelumuotoa. Uudenlaisia asiakaspalvelumuotoja ovat esimerkiksi Skype, kuvallinen asiakaspalvelu, ääniohjattu asiakaspalvelua tai video-ohjattu asiakaspalvelu. Mikkolan mielestä näitä keinoja pitäisi käyttää huomattavasti enemmän etenkin tavarakaupan puolella. Asiakkuudenhallinta, asiakkaan sitouttaminen ja asiakkuuden hoitaminen verkkokaupassa ovat tärkeitä, jos verkkokauppa pyrkii siihen, että se saa kannattavia pitkäaikaisia kanta-asiakkuuksia. Joillakin verkkokaupoilla strategiana saattaa olla vain kertaluontoisten ostosten aikaansaaminen. (Mikkola 2012b)

Suosituimmat verkkokaupat Suomessa ovat melko pitkälle samoja tunnettuja brändejä kuin muissakin kanavissa. Myös sosiaalisen median tilastoissa näkyy, että katsotuimpia, luotettuja tai tykättyjä brändejä ovat nämä samat. Esimerkiksi Finnairin online-myyntin osuus on jo yli puolet myynnistä, joten sen kaupankäynnin prosessit ja brändimarkkinointikin on siirtynyt verkkoon. Mikkola ei osaa sanoa poikkeako brändillä kilpaileminen verkossa muista jakelukanavista ja viestintävälineistä. (Mikkola 2012b)

Segmentointia Mikkola pitää erittäin tärkeänä verkkoliiketoiminnassa. Verkkokauppa menestyy sitä paremmin mitä enemmän se on kohdentanut tavara- tai palveluvalikoimaa juuri sille kohderyhmälle, josta se hakee suurinta volyyymiä. Sekatavaratalot eivät ole todennäköisesti sellaisia menestystarinoita kuin voivat olla hyvin niche-markkinoille suunnatut verkkokaupat. Perinteinen segmentointi ei kuitenkaan toimi vaan verkkokaupassa kannattaa tehdä motivaatiopohjaista segmentointia. Maantieteellinen tai demografisiin tekijöihin perustuva segmentointi ei tulevaisuuden verkkokaupassa ole niin olennaista vaan juuri motivaatiopohjainen segmentointi. (Mikkola 2012b)

Tehokas verkkokauppaa tukeva internetmarkkinointi on myös tärkeää, jotta päästään tarjoamaan tuotteita ja palveluja. Verkkokaupan annattaa tehdä asiakkaistaan ostoprofiileja, koska heissä on hyvin erilaisia kohderyhmiä. Sellaisella kauppialla on menestymisen mahdollisuudet, joka tunnistaa eri kohderyhmien tarpeet ja osaa myydä sekä markkinoida oikeilla työvälineillä juuri tietyille kohderyhmälle. Asiakas pitää saada kiinnostumaan ja innostumaan verkkokauppaa kohtaan. Tärkeää on

myös saada asiakas tuntemaan, että verkkokaupan tarjoama on juuri hänelle tarkoitettu. (Mikkola 2012b)

Yksi erittäin tärkein tekijä suomalaisille on, että verkkokauppa osoittaa, että heidän kaupastaan on turvallista ostaa. Sellaiset verkkokaupat eivät menesty, jotka eivät pysty osoittamaan, että he ovat luotettavia toimijoita. Hyvissä verkkokaupoissa asiakasta palvellaan ja kuunnellaan. Verkkokaupat, joilla on huono löydettävyys, huono käytettävyys ja luotettavuus heikoimmasta päästä eivät ole yleensä menestyneet. Suomalaisille asiakkaille myös visuaaliset elementit, käyttöliittymän hyvä suunnittelu ja päivityssykli vaikuttavat asiointiin. On tärkeää, että yrittäjä näyttää olevansa läsnä omassa verkkokaupassaan. Myös valikoiman määrällä on merkitystä. Epäonnistuneita verkkokauppoja ovat usein sellaiset, joilla tavaraa ei ole niin paljon kuin kohderyhmään kuuluva asiakas olettaa menessään asioimaan. (Mikkola 2012b)

Edellä esitetyt tekijät ovat asiakkaan näkökulmasta tärkeitä mutta olennaista on myös tavanomaiset liiketaloudelliset tekijät. Verkkokauppa on vain yksi jakelukanava muiden joukossa mutta liiketoiminta muuten täytyy suunnitella samoin kuin muutoinkin. Jakelukanavan kannattavuus tulee laskea liiketoimintaa suunniteltaessa. Verkkokauppa on nykyisin helppoa ja edullista perustaa. On käynyt niinkin, että hankitaan teknologiaa ja ohjelmistoja, joilla verkkokauppa toimii mutta ei ole etukäteen laskettu, onko liiketoiminta taloudellisesti kannattavaa. Erityisesti järjestelmätoimittajat ja ylipäättään internetin käytön helppous ovat antaneet sellaisen kuvan, että verkkokaupan saa toimintaan yhdessä päivässä. Verkkokaupan perustaminen kaikkineen saattaa kuitenkin vaatia parin vuoden suunnittelutyön ennen kuin se kannattaa oikeasti avata. Samalla tavalla kuin liiketoiminnan suunnittelua tehdään kivijalkamyymälään, myös verkkokauppa jakelukanavana vaatii samanlaisen suunnittelutyön, laskelmat ja resurssien punnitsemiset. Yrityksen on suunniteltava ja tiedettävä mitä pystytään itse tekemään ja mitä joudutaan ja voidaan hankkia ulkopuoliselta tarjoajalta. (Mikkola 2012b)

5.2. Uusi markkinatila ja arvoinnovaatio

Nykyisten toimialarajojen venyttäminen on kannattava suunta verkkokauppa-liiketoiminnassa. Monet verkkokauppiat kokevatkin olevansa jollakin toisella toimialalla kuin mihin heidät varsinaisesti luokitellaan. Esimerkiksi eräs Lapissa toimiva korukauppias kokee, että vaikka hän on seppä ja korukauppias, on hän ennen kaikkea matkailuyrittäjä, koska 95 prosenttia hänen asiakkaistaan on matkailijoita. (Mikkola 2012b)

Verkkokauppa on menossa siihen suuntaan, että jostakin asioista on vain luovuttava. Etenkin jos jotkut toimialalla aiemmin tehdyt ja itsestään selvänä pidetyt asiat eivät ole enää kustannustehokkaita, on jotain vain jätettävä tekemättä ja valittava millä kilpailee. Eräällä Mikkolan asiakkaalla oli aikaisemmin varasto kivijalkamyymälässä. Kyseinen yrittäjä päätti siirtyä kokonaan verkkokauppiaksi ja muutti liiketoimintamalliaan sekä arvoketjuansa siten, että luopui kokonaan omasta varastosta ja varastohallinnasta. Yrittäjä keskitti kaiken tavaranmyynnin verkkoon ja tavarat toimitettiin hänen pakkauksessaan suoraan tuottajalta asiakkaalle. Liiketoiminta muuttui niin, ettei kauppialla enää ollut varastointikustannuksia eikä riskiä, että tavara jäisi varastoon. Kauppias toimii Sodankylässä ja hänen oli pakko tehdä muutos, kun kuljetusyhtiöiden palvelut eivät enää yltäneet sinne missä myymälä oli. Kauppias luopui lopulta kivijalkamyymälästä kokonaan. Verkko mahdollistaa myös hyviä keinoja asiakaspalveluun edullisesti ja jopa ilman, että siihen osallistuu yksikään yrityksen työntekijä. (Mikkola 2012b) Siten verkkoliiketoiminnassa on hyvät mahdollisuudet etsiä niitä ratkaisuja, joilla kustannuksia voidaan viedä alas vähentämällä ja luopumalla toimialalla itsestään selvinä pidetyistä asioista.

Erittäin suotavaa olisi myös, että toimialarajojen yli pystyttäisiin verkkokaupan prosesseja ja tuotantoverkostomaista toimintoa tekemään. Palvelisi asiakasta esimerkiksi matkailussa hyvin, jos koko matkakaaren aikana olisi useita tuottajia, jotka osallistuvat tarjonnan rakentamiseen. (Mikkola 2012b)

Mikkolan mielestä kilpailijoiden tutkiminen on kuitenkin tärkeää verkossa, kuten missä tahansa liiketoiminnassa. Kun verkkokauppaa ryhdytään perustamaan sekä verkkokauppiaina toimiessa, on tärkeitä benchmarkata kilpailijoita. On tutkittava taloudellisia lukuja mutta erityisesti myös toisten verkkokauppioiden kauppaprosesseja miten ne toimivat. Haamuostokset on suosittu keino tutkia miten kilpailija hoitaa jonkin toimintonsa. Muita keinoja ovat esimerkiksi niiden asiakkaiden haastatteleminen, jotka ovat käyttäneet kilpailijoiden palveluita, sekä erilaiset internetissä olevat monitorointipalvelut, joilla voidaan systemaattisesti seurata kilpailijoiden tuotekehitykseen liittyviä toimintoja tai kilpailijoiden uusien tuotteiden lanseeraamista. On olemassa myös sosiaalisen median monitoriohjelmia, joilla päästään näkemään mitä mieltä asiakkaat ovat kilpailijoista. Näin päästään ikään kuin asiakkaan iholta kuulemaan, miten he kokevat kilpailijan tuotteet ja palvelut. Mikkolan mielestä benchmarkaus ja haamuostokset ovat erittäin tärkeitä keinoja oman kilpailuaseman säilyttämiseksi. Toisaalta verkkoliiketoiminnassa kannattaa miettiä myös kumppanuusvaihtoehtoja. Voidaan esimerkiksi affiliate-mallilla myydä yhdessä kahden palveluntarjoajan omia tuotteita. (Mikkola 2012b)

Suomessa verkkokaupat ovat tällä hetkellä kysyntälähtöisiä. Asiakaspalvelua ei ole huomioitu kunnolla asiakkaan ensimmäisestä ostoprosessin vaiheesta loppuprosessiin. Mikkola näkee, että sähköinen asiakaspalvelu voisi tarjota mahdollisuuden poikkeavaan arvokäyrään tällä hetkellä. Lisäksi esimerkiksi pienet käsityöalan yritykset, jotka eivät kykene kustannustehokkaasti myymään tuotteitaan omassa verkkokaupassaan, kannattaisi heidän miettiä toimimista yhdessä tuotantoverkostossa muiden pienten saman alan yritysten kanssa sekä myydä tuotteita yhteisessä verkkokaupassa. (Mikkola 2012b)

Verkkokaupan strategian luomisprosessissa pitäisi toimia nykyistä ennakkoluulottomammin. Palveluntuottajien puolella näin on jo ollutkin esimerkiksi internetmatkatoimistojen ja virtuaalisten matkatoimistojen kohdalla. Pitäisi kuitenkin ylipäätään uskaltaa paljon innovatiivisemmin tehdä sähköisen kaupan strategioita. Tavaramyynnin puolella ei ole vielä nähty sellaisia omaperäisiä strategioita, jotka esittäisivät edelläkävijyyttä. Olisi suotavaa tehdä rohkeasti eri tavalla kun muut ja linjata oma liiketoiminta eri tavalla. Suomessa verkkokauppa.com oli yksi

ensimmäisistä, jotka ottivat uudenlaisen mallin esimerkiksi tavaran toimituksessa, maahantuonnissa ja myös verotuskäytännöissä. Verkkokaupan alueella tulisi tehdä kilpailijoista poikkeavia strategioita ja eri tavalla kuin mitä on totuttu tekemään tai miten toimialalla totunnaisesti tehdään asioita. Verkkokaupan tulisi hakea kilpailuetua jollakin poikkeavalla strategisella linjauksella. (Mikkola 2012b)

5.3. Strateginen hinnoittelu

Mikkolan mukaan verkkokauppiaan tulee ilmoittaa hinta selkeästi ja yksiselitteisesti. Sen pitäisi olla verkkokaupassa vaivattomasti esillä asiakkaalle. Tuotemyynnin puolella näin yleensä onkin mutta palveluiden osalta hinnoittelu ja sen esittäminen on verkkokaupoissa hieman lapsenkengissä. Hinnan tulee siis olla esillä ja hinnan merkitys on tällä hetkellä suomalaiselle kuluttajalle suuri. Mikkola pitää valitettavana, että suomalainen verkko-ostaja juoksee usein hintojen perässä. Hintoja halutaan vertailla ja kuluttajat käyttävät paljon internetin vertailukoneita. Verkkokauppa, joka ei selkeästi ilmoita hintaa, jää helposti toiseksi verrattuna verkkokauppaan, jossa se hinta ilmoitetaan. Lisäksi jos verkkokauppa haluaa hinnalla kilpailla, silloin siellä vertailupalvelussa täytyy hintatiedot olla. Jos yritys puolestaan kilpailee jollakin muulla kuin hinnalla, niin silloin näin ei välttämättä ole. Siinä tapauksessa on asiakaskohderyhmäkin sellainen, että hinta ei näyttele niin suurta roolia. (Mikkola 2012b)

Suomessa on nouseva markkinasegmentti, joka hakee enemmän kokemusta kuin bulkkituotetta tai -palvelua. Tulevaisuudessa asiakas on valmis maksamaan kokemuksesta enemmän kuin itse tuotteesta tai palvelusta. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että verkkokauppaliiketoiminnassa tulisi tulevaisuudessa tähdätä siihen, että annetaan enemmän elämyksellistä sisältöä ja henkilökohtaista palvelua. (Mikkola 2012b)

Kuluttajien hintatietoisuudesta huolimatta Mikkola ei koe että alennuskampanjat tai -myynnit olisivat mitään sitouttamisen keinoja. Parempi olisi esimerkiksi sosiaalisessa mediassa tukea asiakkuutta osallistuttamalla erilaisiin kilpailuihin tai antamalla siellä

erikoisetuja tai kuvastoja ennen kuin muut niitä saavat. Sitouttamista on myös asiakkaiden aktivointi keskustelemaan keskenään. (Mikkola 2012b)

6. YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Verkkokauppa sinänsä ei ole muuta kuin yksi jakelukanava muiden joukossa. Kuitenkin sillä on tiettyjä leimaavia ominaispiirteitä, minkä vuoksi oli mielenkiintoista tarkastella sinisen meren strategian kautta liiketoiminnan suunnittelua ja huomioon otettavia seikkoja nimenomaan verkossa. Koska asiakas voi yhdellä hiiren painalluksella siirtyä toisen palveluntarjoajan sivustolle, on erittäin tärkeää löytää niitä asioita, joilla palveluntarjoaja pystyy erottumaan ja voi kilpailla kannattavasti tässäkin jakelukanavassa. Sinisen meren strategia tarjoaa kehyksen suunnitella liiketoimintamalli siten, että asiakkaan saama arvo lisääntyy ja samalla myös yritys pysyy kannattavana.

Suomalaiselle kuluttajalle merkityksellisiä seikkoja toimivassa verkkokaupassa ovat luotettavuus, turvallisuus ja kotimaisuus. Myös sosiaalisen median suosituksilla on suurta merkitystä. Asiakkaalle olennaisia tekijöitä ovat verkkokaupan löydettävyyttä, käytettävyyttä, asiakaspalvelu sekä asiakkuudenhallinta. Kirjallisuudessa esiin nousivat myös brändi ja asiakaskeskeisyys. Valikoiman tärkeys ja tarjonnan runsaus esiintyivät niin kirjallisuudessa kuin empiirisessäkin osuudessa. Myös verkkokaupan ulkoasulla on suuri merkitys. Koska hinta on suomalaiselle asiakkaalle tärkeä, haasteita tuovat ulkomaiset verkkokaupat. Ne pystyvät usein kilpailemaan valikoimallaan sekä toimitusajoilla hinnan lisäksi. Kotimaisuus on kuitenkin vielä tärkeä tekijä suomalaiselle kuluttajalle.

Markkinarajojen uudistaminen verkkoliiketoiminnassa on järkevää niin teorian kuin empiriankin vahvistamana. Sinisen meren strategian mukainen arvoinnovaatio ei kuitenkaan saanut empiriasta selkeää vahvistusta. Arvoinnovaatiossa pyritään luomaan melko suurelle massalle arvoa tuova tuote tai palvelu maltillisin kustannuksin. Lisäksi vaikka differointi onkin sinisen meren strategiassa tärkeää, siinä kyseenalaistetaan liiallisuuksiin menevä segmentointi. Kuitenkin analyysistä nousi esiin, että tulevaisuuden verkkokaupassa menestyisi nimenomaan erikoistumalla hyvin pieniin niche-markkinoihin ennemmin kuin tarjoamalla suurelle segmentille kohdistettua tarjoomaa. Toisaalta teoriassa nousi esimerkkejä menestyneistä verkkokaupoista, kuten eBay ja iTunes, joiden kannattavuus perustuu

juuri suureen kävijämäärään eli suureen segmenttiin. Niche-markkinoihin keskittyminen sinänsä ei ole ristiriidassa sinisen meren strategian kanssa, jos internetiä välineenä käyttäen saadaan vaikkapa maanlaajuisesti tai jopa globaalisti riittävä asiakasmassa.

Sinisen meren strategiassa kyseenalaistetaan brändillä kilpaileminen siinä mielessä, jos sen takana ei ole aitoa lisäarvoa asiakkaalle. Ruuhkaisilla toimialoilla brändien differointi on yhä vaikeampaa. Jakelukanavana internet on hyvin ruuhkainen, tosin toimialoissa sielläkin on suuria vaihteluita. Eri toimialoja ei tässä tutkielmassa kuitenkaan vertailtu. Kuitenkin analyysissä tuli ilmi, että ne brändit, jotka ovat vahvoja muutenkin, ovat sitä myös verkossa. Siten vahva brändi näyttäisi toimivan hyvänä kilpailukeinona ja tuovan kilpailuetua myös verkkokauppaliiketoiminnassa.

Hinnalla on suuri merkitys suomalaiselle kuluttajalle. Siten voisi pitää järkevänä sinisen meren strategian ajatusta rajoittaa kustannuksia ja karsia toimialalla totutusti tarjotuista mutta vähän arvoa tuottavista elementeistä. Myös analyysi tuki tätä ajatusmaailmaa.

Aloittava verkkokauppias saa nykyisin helposti sen kuvan, että kaupan perustaminen verkkoon on hyvin vaivatonta. Kuitenkin niin kirjallisuudesta kuin analyysistä kävi selväksi, että monet verkkokaupat eivät ole menestyneet. Perustaminen vaatii samanlaisen suunnittelutyön kuin liiketoiminta muutoinkin. Strategiatyötä siis tarvitaan. Verkkokaupan strategian suunnittelussa tulisi olla nykyistä ennakkoluulottomampi ja tehdä eri tavalla kuin on totuttu tekemään tai miten toimialalla on perinteisesti tehty. Siten sinisen meren strategia tarjoaa hyviä työvälineitä strategian suunnittelijoille ajatella uudella tavalla. Tutkimus ei täysin vahvistanut sitä, että sinisen meren strategia sinänsä olisi toimiva menestysstrategia B2C-verkkokaupalle. Kuitenkin analyysistä nousi esiin, ettei verkkoyritysten pitäisi jäädä nykyisten toimialarajojen vangeiksi. Siniset meret ovat jokaisen yrityksen saatavilla aivan nykyisen toimialan vieressä ja rajalla. Siten sinisen meren strategiasta löytyy hyödyllisiä työkaluja ajatella tuoreella tavalla ja suunnitella uudenlaisia liiketoimintamalleja. Kuitenkaan yritykset eivät toimi tyhjiössä vaan kilpailijat tulisi verkkoliiketoiminnassakin huomioida.

Jatkotutkimusta olisi mielenkiintoista tehdä yrityksistä, jotka ovat käyttäneet sinisen meren strategiaa verkkoliiketoiminnassaan. Internet sinänsä on vain paikka liiketoiminnalle, joten eri näkökulmasta sekä tarkempaa ja syvemmälle menevää tutkimusta aiheesta kaivataan. Sinisen meren strategiaa on ylipäätään vielä melko vähän tutkittu tieteellisesti, joten jatkotutkimukset aiheesta olisivat tarpeellisia.

LÄHTEET

Anders Inno Oy. (2012) Verkkokauppa – aloittajan opas. [verkkolehti]

Saatavissa: http://issuu.com/andersinnooy/docs/verkkokauppa_aloittajan-opas
[viitattu 16.4.2012]

blue ocean strategy. (2011) [verkkojulkaisu]

Saatavissa: <http://www.blueoceanstrategy.com/abo/quicken.html>
[viitattu 18.4.2012]

Currie, W. & Parikh, M. (2006) Value creation in web services: An integrative model. Journal of Strategic Information Systems. Vol. 15, Iss. 2, kesäkuu 2006, sivut 153–174

Dann, S. & Dann, S. (2011) E-marketing: theory and application. Houndmills: Palgrave Macmillan.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Kim, W. & Mauborgne, R (2004) Blue Ocean Strategy. Harvard Business Review. Vol. 82, Iss. 10, lokakuu 2004, sivut 76-84.

Kim, W. & Mauborgne, R (2005a) Value innovation: a leap into the blue ocean. Journal Of Business Strategy. Vol. 26, Iss. 4, 2005, sivut 22-28.

Kim, W. & Mauborgne, R (2005b) Sinisen meren strategia. Helsinki: Talentum.

Kim, W. & Mauborgne, R (2009) Blue Ocean Strategy. Leadership Excellence. Vol. 26, Iss. 5, toukokuu 2009, sivu 4.

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

Lindroos, J. & Lohivesi, K. (2006) Onnistu strategiassa. Juva: WS Bookwell.

Metsämuuronen, J. (2000) Laadullisen tutkimuksen perusteet. Helsinki: International Methelp.

Mikkola, K. (2012a) [verkkajulkaisu] Saatavissa: <http://www.kirsimikkola.fi/> [viitattu 18.4.2012]

Mikkola, K. (2012b) Toimitusjohtaja ja konsultti Sähköinen Liiketoiminta Suomi Oy. Haastattelu 3.4.2012.

Parvinen, P., Aspara, J., Hietanen, J. & Kajalo, S. (2011) Awareness, action and context-specificity of blue ocean practices in sales management. Management Decision. Vol. 49, Iss. 8, sivut 1218 – 1234.

Porter, M. (1987) From Competitive Advantage to Corporate Strategy. Harvard Business Review. Vol. 65, Iss. 3, toukokuu/kesäkuu 1987, sivut 43-59.

Porter, M. (1996) What Is Strategy? Harvard Business Review. Vol. 74, Iss. 6, marraskuu/joulukuu 1996, sivut 61-78.

Porter, M. (1998) Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors. New York: The Free Press.

Porter, M. (2001) Strategy and the Internet. Harvard Business Review. Vol. 79, Iss. 3, maaliskuu 2001, sivut 62-78.

Porter, M. (2008) The Five Competitive Forces That Shape Strategy. Harvard Business Review. Vol. 86, Iss. 1, sivut 79-93.

Rumelt, R. (1991) How much does industry matter? Strategic Management Journal. Vol. 12, Iss. 3, sivut 167-185.

Schubert, P., Williams, S. & Woelfle, R. (2011) Sustainable Competitive Advantage in E-Commerce and the Role of the Enterprise System. International Journal of Enterprise Information Systems. Vol 7, Iss. 2, huhtikuu-kesäkuu 2011, sivut 1-17.

Singh, M. (2002) E-services and their role in B2C e-commerce. Managing Service Quality. Vol. 12, Iss. 6, 2002, sivut 434-446.

Sung, T. (2006) E-commerce critical success factors: East vs. West. Technological Forecasting & Social Change. Vol. 73, Iss. 9, marraskuu 2006, sivut 1161–1177.

Sähköisen kaupan palvelukeskus. (2008) E-liiketoiminta - Verkkokauppa. [verkkójulkaisu] Saatavissa: <http://www.e-finland.org/perustaminen/verkkokauppa> [Viitattu 21.03.2012]

TNS Gallup 2011. Suomalainen verkkokauppa kasvaa ja kehittyy. [verkkójulkaisu] Saatavissa: <http://www.tns-gallup.fi/index.php?k=14663> [Viitattu 22.03.2012]

TNS Gallup 2012. Verkkokauppa ylitti viime vuonna 10 miljardin rajan. [verkkójulkaisu] Saatavissa: <http://www.tns-gallup.fi/uutiset.php?aid=14785&k=14663> 2012 [Viitattu 02.04.2012]

LIITTEET

Liite 1. Haastattelukysymykset

Mitkä ovat mielestäsi olennaisia asioita toimivassa verkkokaupassa?

Millaiset tekijät erottavat menestyvät verkkokaupat keskinkertaisista palveluntarjoajista?

Erottuvatko erilaiset brändit internetissä yhtä hyvin kuin muussa ympäristössä?

Nykyisin tarjonta ylittää kysynnän yhä useammilla aloilla ja asiakkailla on koko ajan enemmän ja enemmän tietoa käytettävissään. Miten yritys saa tarjontansa esiin verkossa?

Liittyen edelliseen kysymykseen, millaiset verkkokaupat puolestaan jäävät jalkoihin, jotka eivät saa sitä asiakasvirtaa tarpeeksi?

Millaisia sitouttamisen keinoja verkkokaupoilla on käytössään, ja mitkä niistä ovat osoittautuneet toimiviksi?

Onko benchmarkkaus ja kilpailijoiden tarkka tutkiminen tärkeää verkkoliiketoiminnassa?

Verkossa voi erittäin helposti vertailla hintoja ja tuotteita. Millaisia vaatimuksia tämä asettaa verkkokauppatoiminnalle?

Miten tärkeä hinta on verkkokaupassa verrattuna muuhun liiketoimintaan – onko hinnalla erilainen rooli verkossa?

Onko menestyvän verkkokaupan kulurakenteessa jotain erityistä?

Mitä voit kommentoida differoinnin tärkeydestä verkkokaupassa?

Pitääkö menestyvän verkkokaupiaan tähdätä nimenomaan kapeisiin segmentteihin vai onko mahdollista laajentaa kohdemarkkinoita?

Onko verkossa mahdollista venyttää tavanomaisten toimialojen rajoja ja onko se kannattava suunta?

Onko Sinisen meren strategiassa -käsitteenä kuinka tuttu? Millaisen arvon näet tällaisella ajatusmaailmalla menestyvän verkkokaupan perustamisessa?

Jos yritys tarjoaa jossakin poikkeuksellista lisäarvoa, niin sen mahdollisesti täytyy vähentää jostakin. Näetkö tämän positiivisena vai sisältääkö tällaisen strategian toteuttaminen enemmän riskejä kuin hyötyjä?

Verkkokauppastrategian luomisprosessista. Voiko yritys luoda strategiansa ennakkoluulottomasti vai pitääkö sen hyväksyä toimialan rajat strategiansa suunnittelussa?