

Sähköisen liiketoimintamallin komponentit ja kehityssuunnat -Tapaustutkimuksia Suomen verkkoruokakaupoista

Markkinointi

Maisterin tutkinnon tutkielma

Jarkko Kangas

2014



Aalto-yliopisto
Kauppakorkeakoulu

Sähköisen liiketoimintamallin komponentit ja kehityssuunnat -Tapaustutkimuksia Suomen verkkoruokakaupoista

Pro gradu –tutkielma
Jarkko Kangas
Kevät 2014
Markkinointi

Hyväksytty markkinoinnin laitoksella ___ / ___ 20__ arvosanalla _____

1. Tarkastajan nimi

2. Tarkastajan nimi

Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulu

Pro Gradu -tutkielma

Jarkko Kangas

Tiivistelmä

27. joulukuuta 2013

SÄHKÖISEN LIIKETOIMINTAMALLIN KOMPONENTIT JA KEHITYSSUUNNAT –TAPAUSTUTKIMUKSIA SUOMEN VERKKORUOKAKAUKAPOISTA

TUTKIELMAN TAVOITTEET

Tämä tutkielma tunnistaa ensisijaisesti sähköisen liiketoimintamallin komponentit ja sen, mitkä komponenteista korostuvat erityisesti verkkoruokakaupoissa. Tämä tutkielma lisää siis ymmärrystä siitä, että minkälainen liiketoimintamalli soveltuisi parhaiten Suomen sähköiseen päivittäistavarakauppaan. Tutkielma tunnistaa myös verkkoruokakaupan nykyiset kehityssuunnat ja haasteet.

LÄHDEAINEISTO

Tutkimus suoritetaan puolistrukturoitua haastattelumenetelmää käyttäen. Haastateltavien joukko koostuu kuuden eri yrityksen edustajista. Mukana tutkielmassa on kolme pientä verkkoruokakauppa yritystä, sekä kaksi ketjuliiketoimintaa harjoittavaa yritystä. Kuudes yritys toimii läheisessä yhteistyössä toisen ketjuliiketoiminta yrityksen kanssa.

TULOKSET

Tutkielman tulosten mukaan verkkoruokakaupassa korostui viisi eri komponenttia, jotka ovat korostuneet myös aiemmassa tutkimuksessa liittyen sähköisiin liiketoimintamalleihin. Lisäksi tutkimuksen avulla saatiin selville neljä eri kehityssuuntaa, jotka liitetään nykyiseen verkkoruokakauppaan. Tutkielma tunnisti myös verkkoruokakaupan keskeiset haasteet.

AVAINSANAT

Päivittäistavarakauppa, verkkokauppa, liiketoimintamalli,
verkkoruokakauppa

Sisällysluettelo

1. Johdanto	5
1.1 Tutkielman taustaa	5
1.2 Tutkielman tavoitteet ja rajaus	7
1.3 Tutkielman rakenne ja tutkimusmenetelmät	8
1.4 Käsitteiden määrittely	8
2. Tutkielman teoreettinen perusta.....	10
2.1 Liiketoimintamalli.....	10
2.2 Liiketoimintamalli ja strategia	11
2.3 Sähköinen liiketoimintamalli	14
2.3.1 Arvolupaus.....	15
2.3.2 Ansaintalogiikka	17
2.3.3 Arverkostot	19
2.3.4 Kanavat	20
2.3.5 Kriittiset menestystekijät	23
2.3.6 Ydintoiminnot.....	25
2.3.7 Asiakassegmentit	25
2.3.8 IT-infrastrukturi	27
2.5 Tutkielman teoreettinen malli	27
3. Tutkielman metodivalinnat ja empiirisen aineiston keruu.....	30
3.1 Tutkimusmenetelmät.....	30
3.2 Tutkimukseen valikoituneet yritykset.....	32
3.3 Tutkimusaineisto.....	33
3.3.1 Haastateltavien valinta.....	33
3.3.2 Teemahaastatteluiden laadinta ja toteuttaminen	34
3.4 Tutkimuksen luotettavuus	35
3.5 Aikaisempi tutkimus	36
4. Tutkimustulokset.....	38
4.1 Arvolupaus.....	38
4.2 Ansaintalogiikka	40
4.3 Arverkostot	44
4.4 Kanavat	48
4.5 Kriittiset menestystekijät	53
4.6 Ydintoiminnot.....	56

4.7 Asiakassegmentit	58
5. Johtopäätökset.....	62
5.1 Tärkeimmät komponentit verkkoruokakaupassa	62
5.2 Kehityssuunnat verkkoruokakaupassa	68
5.2.1 Kaksi kilpailevaa toimintamallia	68
5.2.2 Monikanavaisuuden jatkuminen Omni-channel malliin.....	69
5.2.3 Keskittyminen kuluttaja-asiakkaisiin.....	71
5.2.4 Uudet mahdolliset toimintamallit	72
5.3 Haasteet verkkoruokakaupassa	73
6. Lopuksi	76
6.1 Yhteenveto	76
6.2 Tutkielman rajoitteet ja jatkotutkimusaiheita	78
LÄHTEET.....	79
LIITTEET	86

Tutkielman kuvat ja taulukot

Kuva 1 Liiketoiminta kolmio (Osterwalder ym. 2005)	13
Kuva 2 Sähköisen liiketoimintamallin arvonmuodostus (Amit & Zott 2001).....	16
Kuva 3 Kanavien eri vaiheet myyntiprosessissa (Osterwalder & Pigneur 2010).....	21
Kuva 4 Online- ja offlinekaupan välinen vuorovaikutus (Müller-Lankenau ym. 2004) ...	22
Kuva 5 Resurssiperusteinen malli (Barney 1991)	24
Kuva 6 Tutkielman teoreettinen malli teoriaosan perusteella.....	29
Kuva 7 Tutkielman paranneltu malli	47
Kuva 8 Tutkielman lopullinen malli	67
Taulukko 1 Sähköisen liiketoimintamallin ansaintamallit (Laudon & Traver 2004)	18
Taulukko 2 Sähköisen liiketoimintamallin komponentit tutkimuksittain.....	28
Taulukko 3 Tutkimuksen haastatteluihin valikoituneet henkilöt.....	34
Taulukko 4 Arvolupaus komponentti yrityksittäin	40
Taulukko 5 Ansaintalogiikka komponentti yrityksittäin	44
Taulukko 6 Arvoverkostot komponentti yrityksittäin.....	48
Taulukko 7 Kanavat komponentti yrityksittäin	52
Taulukko 8 Kriittiset menestystekijät komponentti yrityksittäin.....	55
Taulukko 9 Ydintoiminnot komponentti yrityksittäin	58
Taulukko 10 Asiakassegmentit komponentti yrityksittäin	61
Taulukko 11 Sähköisen liiketoimintamallin tärkeimmät komponentit päivittäistavarakaupassa.....	62
Taulukko 12 Monikanavaisuuden jatkuminen Omni-channel malliin.....	70

1. Johdanto

1.1 Tutkielman taustaa

Vähittäiskauppa työllistää noin 300 000 henkilöä ja on ylivoimaisesti suurin nuorten työllistäjä Suomessa. Kaupan osuus Suomen bruttokansantuotteesta on puolestaan yli 10% ja osuus onkin verrattain suuri. Kauppa on myös yksi elinkeinoelämän suurimpia investoijia ja voidaankin sanoa Suomen kasvavan kaupalla. Erityisesti epävarmassa taloustilanteessa kaupan merkitys korostuu kansantalouden kasvun ja työllisyyden tukijana.

Suomen päivittäistavaramarkkinoille puolestaan on jo pitkään ollut tyypillistä isojen myymälöiden vahva rooli. Myymälät, jotka muodostavat kymmenesosan myymälöiden kokonaislukumäärästä, vastaavat 50 prosenttia päivittäistavaramyynnin arvosta. (PTY, 2013)

”Kauppakeskukset kyllä ottaa paljon myynnistä tulevaisuudessakin. Kuluttajapuolella ei koskaan tule sitä, että verkkokauppa korvaisi kokonaan fyysiset myymälät. Mut kyllähän verkkokauppa voi ottaa kalliimman tason päivittäistavarakaupoilta siivua myynnissä.”
(Jyri Stenberg 31.10.2013)

Lisäksi tyypillistä Suomen päivittäistavarakaupassa on markkinoiden keskittyminen kahden ison toimijan välillä (liite 1). Tilanne on samankaltainen muissakin Pohjoismaissa, sillä ilman suureksi koottuja volyymeja ei laajoissa ja harvaan asutuissa maissa päästä välttämättä riittävään logistiseen tehokkuuteen. Heikompi kustannustehokkuus hajaantuneen logistiikan osalta saattaisi merkitä asiakkaille korkeampia hintoja, pienempiä valikoimia sekä huonompaa palvelua ja saatavuutta. Suomessa S-ryhmän ja K-ryhmän yhteenlaskettu markkinaosuus on noin 80% koko päivittäistavarakaupan 16 miljardin myynnistä. Tyypillistä päivittäistavarakaupalle on ollut viime aikoina myös ostofrekvenssin harventuminen ja toisaalta myös kertaostoksien kokonaisarvon kasvaminen. (PTY, 2013)

Yrittäjämäinen asenne on yhdistetty kaupan kulmakiviin. Se tarkoittaa yritysjohton proaktiivisuutta, innovatiivisuutta ja harkittua riskinottoa (Miller 1983). Nämä kyvyt omaava yritys pyrkii jatkuvasti muuttuvassa maailmassa omaksumaan uusia toimintatapoja ja tarvittaessa myös purkamaan vanhoja toimintamalleja. Kaupan monikanavoituminen on osa tätä kehitystä luoden uusia ja täydentäen vanhoja ansaintamahdollisuuksia liiketoiminnassa. Kaupan eri myyntikanavia ovat perinteiset kivijalkamyymälät, liikennemyymälät, tukkumyynti, postimyynti ja verkkokauppa. Jos ottaa huomioon myös mainonta- ja markkinointikanavat, nousee kanavien lukumäärä huomattavasti esimerkiksi television ja radion myötä. Eri kanavat tulisi nähdä toisiaan täydentävinä vaihtoehtoina, jotka tarjoavat helpon ja kuluttajaystävällisen tavan tehdä ostoksia monikanavaympäristössä. Bermanin ja Thelen (2004) mukaan monikanavastrategia mahdollistaa kuluttajien tutustumisen tuotteisiin yhdessä kanavassa, ostamisen toisesta kanavasta ja viimein noutamisen kolmannesta kanavasta.

Tämä tutkielma tulee keskittymään erityisesti päivittäistavaroiden sähköisen liiketoimintamallin komponentteihin ja kehityssuuntiin. Päivittäistavarakauppa on totuttu näkemään varsin stabiilina toimialana, mutta viimeaikainen kehitys verkkokauppaan tuo yhden mielenkiintoisen kanavan lisää tähän monikanavaympäristöön. Internetin leviäminen 1990-luvulta alkaen on ollut suurin syy tämän kanavan syntyyn. Lisäksi, teknologian kehittyminen on mahdollistanut tehokkaammat tietokoneet ja mobiililaitteet, joiden kautta internet on saatavilla langattomasti ja vaivatta (Stone ym. 2002).

Erikois- ja käyttötavaroiden verkkokauppa on ollut vahvassa nosteessa 2000-luvun alusta saakka, koska tulotasot ovat nousseet, kulutustarpeet muuttuneet, kulutusmallit kansainvälistyneet ja vapaa-ajan harrastukset lisääntyneet. Erikois- ja käyttötavaroiden verkkokauppa onkin kasvanut päivittäistavaroiden verkkokauppaa nopeammin. Erikoiskaupan liikevaihdon kasvussa on tietenkin suuria toimialoittaisia eroja. Viime vuosina nopeasti kasvavia toimialoja ovat olleet mm. kodintekniikka-, huonekalu- sekä rauta- ja sisustustarvikeala. Vähittäiskaupan tuotteiden verkkokauppa ilman auto- ja venekauppaa kasvoi vuonna 2012 lähes kuusi prosenttia. Verkkokaupan kokonaisarvon ollessa noin 10 miljardia euroa. Vuonna 2012 päivittäistavaroiden verkkokauppa kasvoi puolestaan Suomessa 72%. Suuret kasvuluvut johtuvat siitä, että myynnin lähtötasot ovat pienet, mutta myös siitä, että ruoan verkkokaupan tarjonta on kasvanut. Arvoltaan

päivittäistavaroiden verkkokauppa oli vuonna 2012 yhteensä 54 miljoonaa euroa. Ruoan verkkokaupan osuus Suomessa ei siis ole saavuttanut 1% rajaa kokonaisymyynnistä. Kuitenkin kasvun voidaan olettaa jatkuvan tulevaisuudessa vahvana, koska ihmisten tietoisuus päivittäistavaroiden ostamisesta verkkokaupasta lisääntyy koko ajan voimakkaasti. Myös mobiilipalvelut ovat lisänneet ihmisten kiinnostusta ruoan verkkokaupan käyttöön. (TNS Gallup)

1.2 Tutkielman tavoitteet ja rajaus

Tämä tutkielma tunnistaa ensisijaisesti sähköisen liiketoimintamallin komponentit ja sen, mitkä komponenteista korostuvat erityisesti verkkoruokakaupoissa. Tämä tutkielma lisää siis ymmärrystä siitä, että minkälainen liiketoimintamalli soveltuisi parhaiten Suomen sähköiseen päivittäistavarakauppaan. Teoriaosassa luodaan kirjallisuuden avulla sähköisen liiketoimintamallin viitekehys, joka täydentyy empiriaosion tuloksilla. Tutkielma tunnistaa myös verkkoruokakaupan nykyiset kehityssuunnat.

Tutkielman tavoitteena on myös luoda ymmärrys siitä, kuinka suuren roolin verkkokauppa voi asiantuntijoiden mielestä saavuttaa monikanavaympäristössä verrattuna perinteisempään päivittäistavarakauppaan, johon luetaan kuuluvaksi kivijalkamyymälät, tavaratalokauppa ja postimyyni. Myös päivittäistavarakaupan sähköisen liiketoimintamallin haasteita ja mahdollisuuksia tunnistetaan tutkielman avulla.

Tässä tutkielmassa keskitytään nimenomaisesti päivittäistavarakauppaan, vähittäiskaupan alalajina. Vähittäiskaupan muiden osa-alueiden (tavaratalokauppa ja erikoistavara/käyttötavarakauppa) tarkempaa tarkastelua ei tämä tutkielma sisällä. Tutkielma rajoittuu tarkastelemaan maantieteellisesti Suomen markkinoita.

Kauppa jaetaan perinteisesti tukku- ja vähittäiskauppaan. Viime aikoina jako on muuttunut häilyvämmäksi. Hyvä esimerkki perinteisen jaon häilyvyydestä on hankinta- ja logistiikkayhtiö Inex Partners Oy:n hankinnat ja saatavuuden ohjaus –yksikön siirtyminen Suomen Osuuskauppojen Keskuskunnalle (SOK) itselleen (SOK-yhtymä 2012). Kuitenkin tukkukaupan tarkempi tarkastelu jää tämän tutkielman ulkopuolelle.

1.3 Tutkielman rakenne ja tutkimusmenetelmät

Johdantoluvun jälkeen tutkielma jakautuu teoria- ja empiriaosaan.

Teoriaosa määrittelee ensin liiketoimintamalli käsitteen ja sen yhteyden strategiaan. Tämän jälkeen teoriaosa keskittyy tarkastelemaan sähköisen liiketoimintamallin eri komponentteja akateemisen kirjallisuuden pohjalta. Pääpaino on akateemisissa artikkeleissa, joita on julkaistu sähköiseen liiketoimintamalliin liittyen. Eri tutkijat liittävät sähköiseen liiketoimintamalliin paljon eri komponentteja ja teoriaosa yhdistää nämä komponentit viitekehyykseksi, jonka pohjalta rakentuu tutkielman empiriaosa.

Teoriaosaa seuraa tutkielman empiriaosa luvuissa 3-5. Kolmannessa luvussa käyn läpi tutkimusmetodologian; miten haastattelut on toteutettu, miten aineisto on kerätty ja kuinka luotettava tutkimus on. Neljännessä luvussa esittelen tutkimuksen tulokset ja vertaan näitä teoriaosan malliin. Viidennessä luvussa keskityn analysoimaan miksi kyseiset komponentit korostuvat sähköisessä päivittäistavarakaupassa ja mitkä ovat sähköisen päivittäistavarakaupan kehityssuunnaukset. Kuudes luku sisältää tutkielman yhteenvedon, rajoitukset sekä jatkotutkimusaiheet.

1.4 Käsitteiden määrittely

Monikanavaisuudella tarkoitetaan tässä tutkielmassa mallia, jossa yritys toteuttaa kauppaa sähköisesti kaikilla mahdollisilla laitteilla, sekä perinteistä kivijalkakauppaa myymälöiden avulla (Levy & Weitz 2009).

Omni-channel mallilla tarkoitetaan tässä tutkielmassa mallia, jossa asiakas on asetettu monikanavaisuuden keskiöön. Asiakas on näin ollen sekä sisällön tuottaja että käyttäjä. Nykyaikaiset mobiililaitteiden sovellukset mahdollistavat asiakkaiden nostamisen osaksi sisällöntuotantoa ja omni-channel malli huomioi tämän mahdollisuuden. Toisin sanoen, ”omni-channel kuluttajat” kokevat itse tuotteen tai palvelun, eivätkä kanavat aseta sille rajoitteita. (Driscoll 2013)

Sähköisellä liiketoimintamallilla tarkoitetaan tässä tutkielmassa tapaa, jolla yritys toteuttaa verkkokauppaa. Sähköinen liiketoimintamalli muodostuu eri komponenteista, jotka ovat tunnistettu tutkielman teoriaosiossa (Afuah & Tucci 2003, Osterwalder ym. 2005, Tinnilä 2008).

Verkkokaupalla tarkoitetaan tässä tutkielmassa muutakin kuin internetin välityksellä käytävää päivittäistavarakauppaa tietokoneiden, tablettien ja älypuhelinien avulla. Verkkokaupalla tarkoitetaan laajempaa kokonaisuutta, johon luetaan kuuluvaksi asiakkaiden paremman palvelukokonaisuuden tuottaminen (Turban ym. 2008). Toisin sanoen, verkkokaupalla tarkoitetaan asiakassuhteiden rakentamista ja johtamista tietotekniikkaa hyväksikäyttäen (Wu ym. 2003). Verkkokaupalla on siis mahdollisuus vaikuttaa yrityksen liiketoimintamalliin ja prosesseihin (Srinivasan ym. 2002).

2. Tutkielman teorettinen perusta

Luvussa 2.1 Parannan ymmärrystä liiketoimintamalli käsitteestä. Luvussa 2.2 puolestaan selvennän liiketoimintamallin ja strategian välistä yhteyttä. Luku 2.3 keskittyy määrittelemään sähköisen liiketoimintamallin komponentit ja on näin ollen tärkein osa teoriaosaa. Viimein luvussa 2.4 määrittelen tutkielman teoreettisen mallin.

2.1 Liiketoimintamalli

Liiketoimintamallilla ei ole yhtä selkeää määritelmää. Tutkijat käyttävät usein idiosynkraattista määritelmää, joka sopii parhaiten heidän tutkimuksensa tarkoitusperiin, mutta joka on vaikea yhdistää muiden määritelmiin:

“Business models “consist of four interlocking elements, that, taken together, create and deliver value”. These are customer value proposition, profit formula, key resources, and key processes.” (Johnson ym. 2008)

“The business model depicts the design of transaction content, structure, and governance so as to create value through the exploitation of business opportunities. We propose that a firm’s business model is an important locus of innovation and a crucial source of value creation for the firm and its suppliers, partners, and customers.” (Amit & Zott 2001)

“A business model is a reflection of the firm realized strategy.” (Casadesus-Masanell & Ricart 2010)

“A business model is a conceptual tool that contains a set of elements and their relationships and allows expressing the business logic of a specific firm. It is a description of the value a company offers to one or several segments of customers and of the architecture of the firm and its network of partners for creating, marketing, and delivering this value and relationship capital, to generate profitable and sustainable revenue streams.” (Ostenwalder ym. 2005)

“The business model is the heuristic logic that connects technical potential with the realization of economic value.” (Chesbrough & Rosenbloom 2002)

“A business model articulates the logic, the data and other evidence that support a value proposition for the customer, and a viable structure of revenues and costs for the enterprise delivering that value.” (Teece 2010)

Kaksi selkeää päähaaraa on kuitenkin erotettavissa liiketoimintamalli tutkimuksessa. Ensimmäinen on liiketoimintamallien kuvaamiseen ja jäsentämiseen tähtäävät mallit, kuten Osterwalderin (2010) ”Canvas” –malli. Toinen näkökulma on liiketoiminta innovaatioihin ja sen kehittämiseen liittyvät mallit, joita Chesbrough ja Rosenbloom (2002) edustaa.

Liiketoimintamalli käsite on siis moniulotteinen ja Morrisin ym. (2005) mukaan termille ei ole yleisesti hyväksyttyä muotoa. Selvää on kuitenkin se, että termin käyttö on kasvanut räjähdysmäisesti internetin myötä. Ghazianin ja Ventrescan (2005) tekemän tutkimuksen mukaan termiä alettiin käyttää yhä enemmän akateemisessa kirjallisuudessa vuodesta 1995 alkaen. He tutkivat termin käyttöä 1975-2000 välisenä aikana käyttäen ABI/INFORM¹ tietokantaa. Termi esiintyi johtamista käsittelevissä artikkeleissa vain 166 kertaa 1975-1994, mutta peräti 1563 kertaa vuodesta 1995 alkaen.

2.2 Liiketoimintamalli ja strategia

Strategian ja liiketoimintamallin käsitteet saattavat sekoittua, koska näitä ei aina määritellä tarpeeksi yksiselitteisesti. Osa käyttää termejä ”strategia” ja ”liiketoimintamalli” keskenään vaihtokelpoisesti (Magretta 2002). Termejä saatetaan

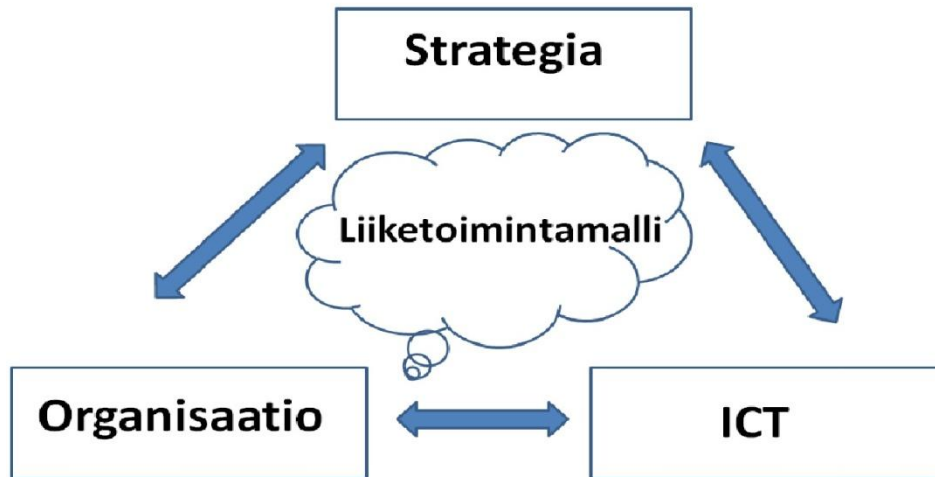
¹ Tietokanta Proquestissa

käyttää myös viittaamaan kaikkeen mikä antaa mahdollisesti yritykselle kilpailuetua (Stähler 2002).

Strategia ja liiketoimintamalli käsitteet ovat sidoksissa toisiinsa, mutta niitä ei pidä sekoittaa toisiinsa. Usein nämä käsitteet erotellaan toisistaan (Magretta 2002, Mansfield & Fourie 2004). Erottelun mukaan liiketoimintamalli kuvailee kuinka liiketoiminta rakentuu eri palasista ja miten nämä palaset sopivat toisiinsa. Strategia puolestaan rajoittuu kilpailuedun kuvaamiseen. Liiketoimintamalli erottuu strategiasta siltäkin osin, että liiketoimintamalli pyrkii selittämään kuinka arvoa luodaan yrityksessä (value creation), eikä tyydy selittämään pelkästään kuinka arvo ansaitaan (value capture) asiakkailta (Zott ym. 2011). Vaihtoehtoisesti, Seddon ym. (2004) näkevät liiketoimintamallin strategian abstraktiona. Hekin korostavat, että liiketoimintamalli ei ota kantaa kilpailuun, joskin strategiaa ja liiketoimintamallia on vaikea erottaa kokonaan toisistaan.

Strategian ja liiketoimintamallin erottaa myös se, että strategia sisältää selkeän toteutusvaiheen, kun taas liiketoimintamalli kartoittaa kuinka liiketoiminta tapahtuu kokonaisuutena (Osterwalder ym. 2005, Zott ym. 2011). Osterwalderin ym. mukaan liiketoimintamallin toteutusta ei ole käsitelty riittävästi akateemisessa kirjallisuudessa, vaikkakin olisi tärkeää erotella malli (ts. liiketoiminta konsepti) ja toteutus (ts. mitä tapahtuu todellisuudessa). Heidän mukaansa monet tutkijat kirjoittavat menestyneistä liiketoimintamalleista, mutta liiketoimintamalli ei voi olla menestyksekkäs sinänsä, vaan se vaatii tehokkaan toteuttamisen. ”Vahvaa” liiketoimintamallia voidaan johtaa epäonnisesti, kun taas ”heikkoa” liiketoimintamallia voidaan johtaa onnistuneesti vahvan toteutuksen avulla. He korostavat, että tutkimus ”hyvästä” tai ”huonosta” liiketoimintamallista on yhä alkutekijöissä.

Osterwalder ym. (2005) myös määrittelevät ”liiketoiminta kolmion”, jossa he liittävät liiketoimintamalli –käsitteen ympärille strategian lisäksi organisaation ja tietotekniikan.



Kuva 1 Liiketoiminta kolmio (Osterwalder ym. 2005)

Osterwalder ym. (2005) mukaan liiketoimintamalli on suunnitelma siitä, kuinka yritykset toteuttavat liiketoimintaansa:

” It is the translation of strategic issues, such as strategic positioning and strategic goals into a conceptual model that explicitly states how the business functions. The business model serves as a building plan that allows designing and realizing the business structure and systems that constitute the company’s operational and physical form.”

Liiketoiminta kolmio on jatkuvasti myös ympäröivän maailman puristuksessa: Kilpailuvoimat, asiakkaiden vaatimukset ja laillisuus ovat sidoksissa strategiaan; teknologinen muutos sidoksissa tietotekniikkaan (ICT) ja sosiaalinen ympäristö sidoksissa organisaation toimintaan. Nämä kaikki elementit ovat sidoksissa myös toisiinsa.

Kaksi selkeää eroa kuitenkin korostuu strategian ja liiketoimintamallin välille myös Zottin ym. (2011) mukaan:

- Strategia korostaa perinteisesti kilpailua, arvon ansaintaa ja kilpailuetua; kun taas liiketoimintamalli korostaa yhteistyötä, kumppanuuksia ja yhteistä arvonluontia.
- Liiketoimintamalli keskittyy arvolutupaus komponentin ympärille ja erityisesti huomioimaan asiakkaan tärkeän roolin yrityksille; kun taas strategia ei keskity näiden asioiden ympärille yhtä vahvasti.

Lisäksi Teece (2010) kiteyttää strategian ja liiketoimintamallin välisen yhteyden seuraavasti:

”A business model is more generic than a business strategy. Coupling strategy analysis with business model analysis is necessary in order to protect whatever competitive advantage results from the design and implementation of new business models. Selecting a business strategy is a more granular exercise than designing a business model.”

2.3 Sähköinen liiketoimintamalli

Sähköinen liiketoimintamalli –käsitettä ei myöskään ole määritelty yksiselitteisesti. Useat eri tutkijat liittävät eri komponentteja tähän käsitteeseen. Timmers (1998) määrittelee komponenteiksi tuote/palvelu/informaatio arkkitehtuurin, toimijat ja roolit, toimijan hyödyt, ansaintalogiikan ja markkinointistrategian. Gordijn ym. (2001) mukaan elektroniseen liiketoimintamalliin luetaan kuuluvaksi toimijat, markkinasegmentit, arvonluonti, sidosryhmäverkosto ja vaihdanta. Dubosson-Torbay ym. (2002) puolestaan ehdottaa komponenteiksi tuotetta, asiakassuhdetta, infrastruktuuri- ja suhdeverkostoa ja taloudellista näkökulmaa. Tinnilän (2008) mukaan elektronin liiketoimintamalli rakentuu palvelukonseptin, ansaintamallin, arvoverkoston, asiakkaat ja kanavat/yhteysteknologiat komponenttien varaan.

Akateemisen kirjallisuuden pohjalta muodostan sähköisen liiketoimintamalli -käsitteen seuraavien komponenttien varaan (Magretta 2002, Afuah & Tucci 2003, Osterwalder ym. 2005, Tinnilä 2008):

1. Arvolupaus
2. Ansaintalogiikka
3. Arvoverkosto
4. Kanavat
5. Kriittiset menestystekijät
6. Ydintoiminnot
7. Asiakassegmentit
8. IT-infrastruktuuri

Seuraavaksi käsittelen nämä komponentit yksitellen akateemisen kirjallisuuden pohjalta.

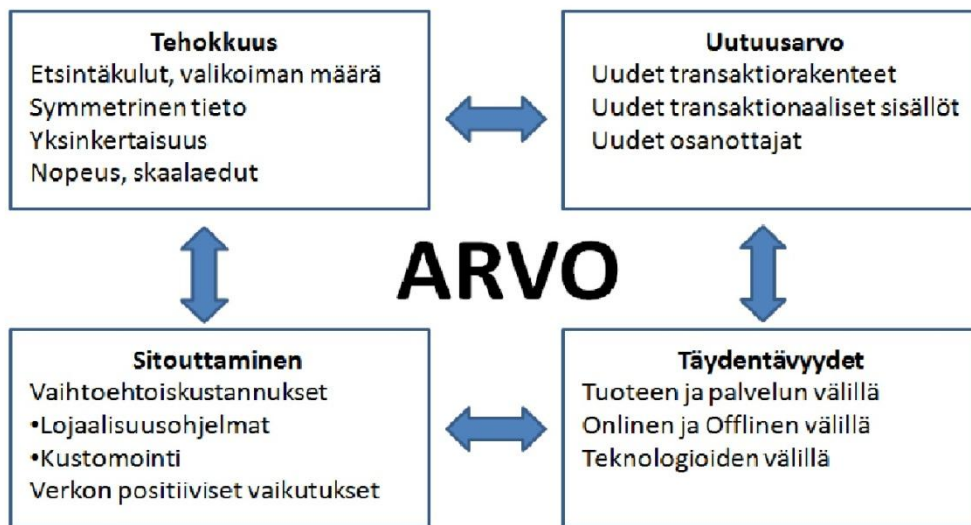
2.3.1 Arvolupaus

Arvolupaus määrittelee kuinka hyvin yrityksen tuotteet ja palvelut täyttää asiakkaiden asettamat vaatimukset (Kambil ym. 1998). Se vastaa siis kysymykseen: miksi asiakkaan pitäisi ostaa juuri kyseisestä yrityksestä? Asiakkaan kokemaa arvoa kasvatetaan maksimoimalla asiakkaan kokemaa hyötyjä ja minimoimalla uhrauksia. Arvo voidaan nähdä hyötyjen ja kustannusten erotuksena. Yritys maksimoi hyötyjä korkealla laadulla, monipuolisilla vaihtoehdoilla, luotettavuudella, saatavuudella ja hyvällä palvelulla. Yritys puolestaan minimoi uhrauksia halvoilla hinnoilla, nopeudella, vaivattomuudella ja käytön helppoudella. Käsite arvolupaus tunnetaan myös strategia kirjallisuudessa. Kaplanin ja Nortonin (2004) mukaan strategia perustuu differoituihin arvonlupauksiin ja tyytyväiset asiakkaat ovat jatkuvan arvonluonnin perusta.

Arvolupaus (value proposition) –komponentti on löydettävissä suurimmasta osasta kirjallisuutta, joka käsittelee elektronista liiketoimintamallia (Weill & Vitale 2001, Chesbrough & Rosenbloom 2002, Linder & Cantrell 2000, Osterwalder ym. 2005). Myös arvonlupaukseen viittaavia käsitteitä esiintyy paljon ja ne voidaan nähdä arvonlupauksen

synonyymeina, kuten asiakasarvo (Afuah & Tucci 2003), tarjonta (Gordjin 2002) ja kysymys ”Mitä asiakas arvostaa?” (Magretta 2002).

Amit ja Zott (2001) määrittelevät tutkimuksessaan, että verkkopohjaista arvoa voi tehostaa neljällä eri tavalla. joita ovat tehokkuus, täydentävyys, sitouttaminen ja uutuusarvo.



Kuva 2 Sähköisen liiketoimintamallin arvonmuodostus (Amit & Zott 2001)

Keskeisin Amitin ja Zottin (2001) huomio on se, että mikään yksittäinen teoria ei selitä sähköisen liiketoimintamallin arvon muodostumista. Heidän mukaan arvo syntyy eri teorioita yhdistelemällä ja arvon osatekijät ovat jatkuvassa vuorovaikutuksessa toisiinsa. He ehdottavat laajamittaista näkökulmaa arvonluontiin, joka yhdistää Schumpeterin (1934) innovaatioteorian, arvoketju –ajattelun (Porter 1985), resurssiperusteisen (Penrose 1959, Wernerfelt 1984) –mallin, strategisen verkko (Gulati, Nohria & Zaheer 2000) –ajattelun ja transaktiokustannus (Williamson 1979) –mallin. Näiden teorioiden kautta Amit ja Zott (2001) yksinkertaistavat arvonluonnin siten, että komponentit ovat vuorovaikutussuhteessa.

Tärkeä osa arvolupausta on myös koettu sähköisen palvelun laatu. Laatu muodostuu käytön helppoudesta, yksityisyydestä, luotettavuudesta ja sivuston suunnittelusta (Zeithamli ym. 2002). Sähköisen palvelun laatu on siis sidoksissa Amitin ja Zottin (2001)

tehokkuus komponenttiin. Yritysten tulisi välttää mahdollisia aukkoja, jotka estävät asiakkaan odotusten täyttymisen verkkokaupassa (Zeithamli ym. 2002). Toisin sanoen verkkokaupan tulee lunastaa ne lupaukset, jotka se asettaa palveluita markkinoidessaan.

Informaatiotyytyväisyys on tärkeä osa asiakasuskollisuuden muodostumiselle (Park & Kim 2003). Informaatiotyytyväisyys muodostuu tunnereaktiona kaikesta saadusta tiedosta. Saatu informaatio jakautuu tuotetietoihin (ominaisuudet, suositukset ja tuotearvioinnit) ja palvelutietoihin (tilaus- ja toimitus ja jäsenyystiedot). Informaatiotyytyväisyyden ja ”sitoutumis” (Amit & Zott 2001) –komponentin välillä on näin ollen yhteys.

2.3.2 Ansaintalogiikka

Ansaintalogiikka määrittelee kuinka yritykset ansaitsee tulonsa, tuottaa tulosta ja tuottaa sijoitetulle pääomalle parempaa tuottoa kuin vaihtoehtoisesta investoinnista olisi mahdollisuus saada. Ansaintalogiikka vastaa siis hyvin yksikertaiseen kysymykseen: Mistä rahat tulee yrityksemme? Pelkät tuotot eivät kuitenkaan riitä tekemään yrityksestä ”menestyksestä”, vaan yrityksen täytyy aina ylittää vaihtoehtoisinvestoinnin tuotto (Porter, 1985).

Ansaintalogiikka (revenue model) –komponentti on yleisesti hyväksytty yhdeksi sähköisen liiketoimintamallin komponentiksi. Samaa termiä käyttää Stähler (2001), Petrovic & Kittl (2001), Osterwalder ym. (2005) ja Linder & Cantrell (2000). Lähes samaa termiä ”tulonmuodostus” (revenue source) käyttävät Weill & Vitale (2001) ja Afuah & Tucci (2003). Magretta (2002) määrittelee ansaintalogiikan kysymyksen ”kuinka teemme rahaa tässä bisneksessä?” kautta.

Sähköisen liiketoiminnan yleistymisen myötä myös ansaintalogiikat ovat kehittyneet moninaisiksi. Viisi mallia voidaan selkeästi erottaa toisistaan: mainosperusteinen ansaintamalli, tilausperusteinen ansaintamalli, transaktioperusteinen ansaintamalli, myyntiperusteinen ansaintamalli ja ”diili”-perusteinen ansaintamalli (Laudon & Traver 2004, 63-64). Mainosperusteisessa mallissa yritys saa mainostuloja salliessaan eri

toimijoiden markkinoida itseään esimerkiksi verkkokaupassaan. Tilausperusteinen ansaintalogiikka perustuu siihen, että asiakas saa lisäpalvelun tai koko version palvelusta käyttöönsä sen tilatessaan. Transaktioperusteisessa ansaintamallissa yritys ottaa jokaisesta tehdystä kaupasta tietyn osuuden itselleen. Myyntiperusteinen ansaintamalli perustuu puhtaasti tuotteen, informaation tai palvelun myyntiin. ”Diili” –perusteinen malli puolestaan rakentuu sen varaan, että yritys ohjaa asiakkaita mahdollisille potentiaalisille ostopaikoille/yritysten verkkokauppoihin ja velottaa onnistuneista kaupoista tietyn osuuden.

Ansaintamalli	Esimerkki	Tulonmuodostus
Mainosperusteinen	Yahoo.com	Mainostajilta
Tilausperusteinen	Spotify, Google Music	Tilausmaksut
Transaktioperusteinen	eBay.com, E-matkatoimistot	Komissiot asiakkailta
Myyntiperusteinen	Verkkokauppa.com, (Suurin osa kaikista verkkokaupoista)	Tavaroiden/Palvelujen/lisenssien myynti
”Diili” –perusteinen	Groupon.com	Maksut suosituksista

Taulukko 1 Sähköisen liiketoimintamallin ansaintamallit (Laudon & Traver 2004)

Nykyään myös sosiaaliset yhteisöt ovat merkittävä osa yrityksiensä ansaintalogiikkaa sosiaalisen median välityksellä. Näissä yhteisöissä ei kuitenkaan vielä mainosteta kovinkaan paljon, koska ei ole täysin varmaa tietoa siitä, kuinka kannattavaa se on. Yritykset ovat toistaiseksi keskittyneet enemmän keskustelupalsta- ja blogimainontaan. Sosiaalisesta mediasta on tärkeää huomata, että tieto kulkee siellä sekä ylös että alaspäin. Sosiaalisen median käyttäjät ovat täten myös palveluiden kehittäjiä. (Griffiths & Howard 2008)

Sähköinen liiketoiminta on joissakin tapauksissa alentanut jakelu- ja varastokustannuksia mahdollistaen pienien erien myymisen sellaisissa tuotteissa, joita on ollut vaikea löytää ennen ilman kehittyneitä hakukoneita (Brynjolfsson ym. 2006). Näitä tuotteita pystytään

kuitenkin myymään suurelle joukolla, koska verkkokauppa tavoittaa laajan määrän asiakkaita. Kokonaisymyynti näistä vaikeasti löydettävistä tuotteista muodostaa ns. pitkän hännän (The long tail), joka on nykyään helpompi saavuttaa verkkokaupan myötä (Anderson 2006). Kuitenkin pitkästä hännästä on kohtuullisen vaikea saada taloudellista voittoa ja varsinkin uusasiakashankinnassa tulisi luottaa enemmän tavanomaisempiin tuotteisiin (Elberse 2008).

2.3.3 Arvoverkostot

Arvoverkoston voi määrittellä seuraavilla kysymyksillä: Ketkä ovat meidän avainkumppaneita? Ketkä ovat tärkeimmät tavarantoimittajat? Mitä tärkeitä resursseja yhteistyökumppanit toimittavat? Mitä toimintoja kumppanit toteuttavat? (Osterwalder & Pigneur 2010).

Arvoverkosto perustuu Porterin (1985) arvoketju –malliin yrityksen arvonmuodostusprosessista. Porterin arvoketjussa perustoiminnoista tulologiikka, operaatiot ja lähtölogistiikka muodostivat varsinaisen materiaalivirran. Porterin mukaan myös myynti, markkinointi ja ylläpito ovat luettavissa perustoimintoihin. Kuitenkin elektronista liiketoimintamallia määriteltäessä arvoverkosto on korvannut käsitteenä arvoketjun (Tinnilä ym. 2008). Arvoketjulla tarkoitetaan useamman yrityksen suhdeverkostoa, jossa yritys integroi arvoverkoston informaatiovirtoja siten, että strategiset liiketoimintapäämäärät saavutetaan (Timmers 1998).

Arvolupaus ja ansaintalogiikka ovat selkeästi erotettavissa lähes kaikista akateemisen kirjallisuuden elektronista liiketoimintamallia käsittelevistä julkaisuista. Arvoverkosto saa puolestaan monia eri käsitteitä, joilla tosin viitataan samaan asiaan. Osterwalder ym. (2005) käyttävät avainkumppanuus- (key partnerships), Gordjin (2002) toimijat- (actors), Afuah & Tucci pysyvyyss- (sustainability) ja Chesbrough & Rosenbloom (2002) positiointi arvoketjussa- (position in the value chain) käsitteitä. Timmers (1998), Hamel (2000) ja Weill & Vitale (2001) käyttävät kuitenkin arvoverkosto käsitettä.

Arvoverkostosta on tullut keskeinen osa elektronista liiketoimintamallia. Yritykset luovat ja kehittävät arvoverkostoja optimoidakseen liiketoimintamallinsa tehokkuutta, alentaakseen riskejä ja laajentaessaan resurssejaan. Arvoverkostosta voidaan erottaa neljä eri kumppanuutta. 1. Strategiset liittoumat yhteistyökumppaneiden kanssa. 2. Strateginen yhteistyö kilpailijoiden kanssa. 3. Kahden tai useamman yrityksen perustamat (joint venture) vahvat liittoumat, joilla pyritään kehittämään uusia innovaatioita. 4. Tavarantoimittaja yhteistyö, joka takaa täsmälliset toimitukset (Osterwalder & Pigneur 2010).

On myös hyödyllistä erottaa eri motiivit, miksi arvoverkostoja luodaan ja kehitetään. Osterwalder ja Pigneur (2010) erottelevat kolme eri motiivia: Optimointi/suuruusetujen tavoittelu, riskin/epävarmuuden vähentäminen ja tiettyjen resurssien ja toimintojen hankkiminen yrityksen ulkopuolelta. Optimoinnissa/suuruusetujen tavoittelussa on kysymys siitä, että yritykselle olisi järjenvastaista omistaa kaikki resurssit itse. On parempi optimoida tiettyjä toimintoja muille ja keskittyä itse ydinosaamiseen. Tämä johtaa usein kustannusten alenemiseen ja sisältää usein selviä ulkoistuksia ja/tai infrastruktuurin jakamisen muiden yritysten kanssa. Riskin/epävarmuuden vähentämisellä pyritään siihen, että arvoverkostot jakavat liiketoiminnan riskejä. Ei ole epätavallista, että myös kilpailijat luovat keskenään strategisia verkostoja. Resurssien ja toimintojen hankkimisessa yrityksen ulkopuolelta on kysymys siitä, että yritys laajentaa omaa osaamistaan luottaessaan muiden yritysten taitoon tuottaa tiettyjä resursseja ja toimintoja. Tällaisia arvoverkostoja motivoi usein tarve saada uutta informaatiota, lisenssejä tai pääsy asiakastietoihin.

2.3.4 Kanavat

Arvolupaus välitetään asiakkaille kommunikointi-, jakelu- ja myyntikanavien kautta. Eri kommunikointikanavia ovat esimerkiksi internet, radio, televisio ja painetut esitteet. Eri jakelukanavia ovat esimerkiksi noutomyynti, kotiinkuljetusmyynti ja niiden eri variaatiot. Myyntikanavana elektronisessa liiketoimintamallissa on verkkokauppa, mutta nykyään toteutetaan usein monikanavastrategiaa, jossa on yhdistetty verkkokauppa,

mobiilipalvelut ja perinteinen kivijalkamyymälä. Kanavien voidaan nähdä olevan asiakkaille kiinnityspinta yritykseen ja ne ovat erittäin näkyvä osa yritystä.

Akateemisista tutkijoista Weill & Vitale (2001), Linder & Cantrell (2000) ja Osterwalder ym. (2005) käyttävät kanavat -komponenttia määritellesään elektronista liiketoimintamallia. Magretta (2002) määrittelee kanavat -komponentin kysymyksen ”Kuinka voimme välittää arvonlupauksen sopivaan hintaan?” kautta.

Kanavilla voidaan katsoa olevan eri vaiheita myyntiprosessin aikana. Yksi kanava voi olla mukana yhdessä tai useammassa vaiheessa. Usein kanavat tukevat toisiaan eri vaiheissa. (Osterwalder & Pigneur 2010)

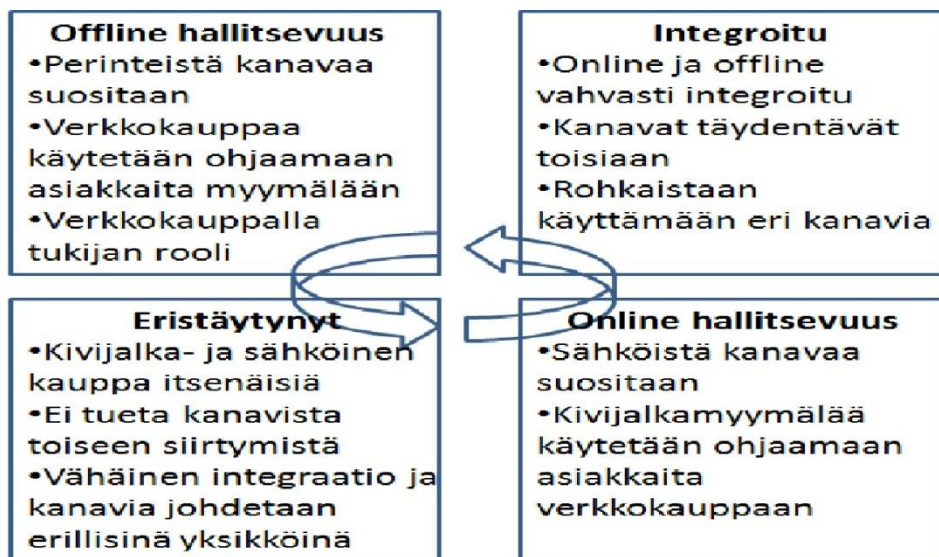


Kuva 3 Kanavien eri vaiheet myyntiprosessissa (Osterwalder & Pigneur 2010)

Monikanavaisuus on hallinnut viime aikoina keskustelua, jota käydään kanavien ympärillä. Monikanavakaupan viisi keskeistä elementtiä on: 1. Hinnoittelu 2. sähköinen strategia 3. uusi media (new media) 4. sähköisen kaupan esteet 5. sosiaalinen kaupankäynti (Griffiths & Howard 2008). Heidän mukaan eri kanavat tulisi integroida tehokkaasti yhdeksi kokonaisuudeksi. Hintajohtajuus ei heidän mielestään ole välttämätöntä, jos sähköinen strategia toimii tehokkaasti ja saavutetaan differentioituvuutta. Kuitenkin sähköinen kauppa ja perinteinen kauppa tulee olla toimialaan nähden optimoitu, mikä voi tarkoittaa joskus kivijalkamyymälöiden karsimista. Uutta mediaa voidaan korostaa panostamalla siihen ja luomalla asiakkaat hyvin huomioonottava

verkkokauppa. Sähköisen kaupan esteet on puolestaan ymmärrettävä, jotta saadaan mahdollisimman moni kuluttaja käyttämään ja luottamaan myös verkkokauppoihin. Mainitsin luvussa 3.3.2, että sosiaalisia yhteisöjä ei vielä täysin pystytä hyödyntämään elektronisessa liiketoimintamallissa, koska niistä ei olla vielä tarpeeksi perillä. Sama pätee myös sosiaaliseen kaupankäyntiin. Ei ole vielä tarpeeksi tietoa siitä, miten eri sosiaalisten yhteisöjen muodostaminen vaikuttaa sähköiseen kauppaan kussakin eri kanavassa (Griffiths & Howards 2008).

Usein monikanavastrategiassa on kyse online- ja offlinekaupan välisestä suhteesta ja niiden yhdistelmästä. Müller-Lankenau ym. (2004) havainnollistivat tämän suhteen seuraavanlaisen kuvion avulla.



Kuva 4 Online- ja offlinekaupan välinen vuorovaikutus (Müller-Lankenau ym. 2004)

Kon ja Roztockin (2009) tutkimus selvitti kivijalkamyymälöiden, verkkokaupan ja näitä kanavia yhdistelevien yritysten kannattavuutta. Heidän tutkimuksen mukaan kanavia integroivat yritykset ovat kannattavampia kuin pelkästään toiseen kanavaan keskittyvät. Kanavia integroivien yritysten kulurakenne puolestaan oli heidän mukaansa lähempänä kivijalkamyymälän kulurakennetta kun taas verkkokauppaan keskittyneiden yritysten kulurakenne oli yllättäen korkeampi.

Monikanavaisuudessa on tärkeää asiakkaita ja yritystä yhdistävien kanavien tehokas koordinointi ja integrointi. Kopallen ym. (2009) mukaan verkkokaupassa on hyvää

fyysinen riippumattomuus, mutta kivijalkakauppaa tukee se, että tuotteita pääse käsin koskettelemaan ja tuotteen saa heti mukaansa ilman toimitusaikaa. Kopallenin ym. mukaan hinnat ovat pelkästään verkkokauppaa harjoittavissa yrityksissä matalammat kuin yrityksissä, jotka integroivat eri kanavia. Heidän mukaansa monikanavastrategiaa toteuttavilla yrityksillä ei yleensä ole hintaeroja verkkokaupassa ja kivijalkakaupoissa.

Sperling ym. (2009) ovat sitä mieltä, että asiakkaille monikanavaisuudesta on tullut nopeasti täysin normaalia toimintaa, mutta yritykset eivät ole onnistuneet suunnittelemaan tarpeeksi yksinkertaisia monikanavamalleja. Suunnittelun lähtökohtana tulisi aina olla ostajan tarpeet ja toiminnalliset vaatimukset (Sperling ym. 2009).

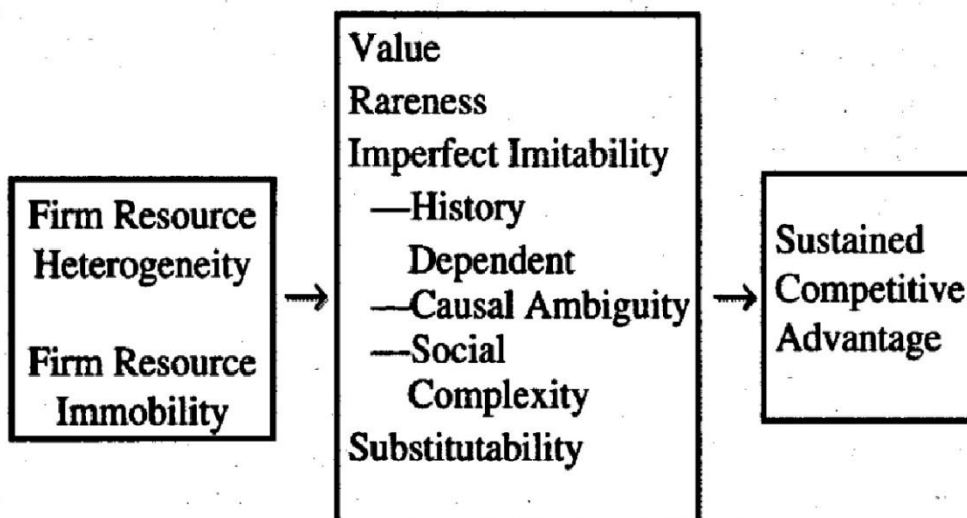
2.3.5 Kriittiset menestystekijät

Kriittiset menestystekijät mahdollistavat arvonlupauksen täyttämisen. Tämä voidaan kääntää myös kysymykseksi: ”Mitä resursseja arvonlupauksen täyttäminen vaatii? (Osterwalder & Pigneur 2010). Akateemisessa kirjallisuudessa kriittisistä menestystekijöistä käytetään käsitteitä resurssit/kompetenssit tai kyvykkyudet, mutta näillä viitataan juuri arvonlupauksen täyttämiseen vaadittaviin kriittisiin menestystekijöihin. Käsitteitä resurssit/kompetenssit käyttävät Weill & Vitale (2001), Petrovic & Kittl (2001) ja Hamel (2000). Käsitettä kyvykkyudet (capabilities) käyttävät elektronista liiketoimintaa määritellössään Afuah & Tucci (2003) ja Osterwalder & Pigneur (2005). Amit & Schoemaker (1993) erottelevat käsitteet sillä perusteella, että heidän mukaansa resurssit ovat helposti vaihdettavissa kun taas kyvykkyudet ovat yritykselle pysyvämpi voimavara. Heidän mukaansa kyvykkyyksien kautta yhdistellään resursseja tuottavaksi liiketoiminnaksi (Amit & Schoemaker 1993).

Kriittiset menestystekijät voidaan jakaa fyysisiin, aineettomiin, ihmisperäisiin ja taloudellisiin menestystekijöihin. Fyysiset menestystekijät ovat esimerkiksi tuotantolaitoksia, rakennuksia, koneita ja yhä enenemässä määrin tietotekniikkaan liittyviä laitteita. Aineettomiin menestystekijöihin luetaan brändit, patentit, tekijänoikeudet, kumppanuudet ja asiakasrekisterit. Ihmisperäisiä menestystekijöitä ovat tietotaito ja sellaiset toiminnot, joita koneet eivät pysty suorittamaan. Jotkut yritykset

puolestaan vaativat valtavia taloudellisia resursseja, tällöin esimerkiksi rahoituksen kerääminen voi olla kriittinen menestystekijä. Toisaalta myös johtajien optiojärjestelyt voidaan katsoa olevan kriittinen menestystekijä. (Osterwalder & Pigneur 2010)

Resurssiperusteinen näkemys on Wernnefeltin (1984) lanseeraama käsitys, jonka mukaan yrityksen kilpailukykyä tulisi analysoida nimenomaan resurssiperusteisesti, eikä tuotelähtöisesti. Lyhyen tähtäimen kilpailukyky on muutettavissa pysyväksi kilpailueduksi, jos resurssit ovat heterogeenisiä ja ei helposti siirrettävissä tai kopioitavissa (Barney 1991). Myös elektronisessa liiketoimintamallissa resursseilla on tärkeä merkitys arvonlupauksen täyttämässä. Liiketoimintamallin avulla tarvittavat resurssit hyödynnetään pysyvän kilpailuedun saamiseksi.



Kuva 5 Resurssiperusteinen malli (Barney 1991)

Barneyn (1991) mukaan yrityksen resurssit tulee olla arvokkaita, harvinaisia, vaikeasti jäljiteltävissä ja tarvittaessa korvattavissa. Vaikeasti jäljiteltävyys voidaan saavuttaa ainutlaatuisen historian, ymmärtämällä resurssien kausaalinen suhde kilpailuetuun tai siten, että yrityksellä on ainutlaatuinen sosiaalinen toimintatapa sisäisesti, jota muut yritykset eivät pysty kopiaimaan osaksi päivittäistä toimintaansa.

2.3.6 Ydintoiminnot

Ydintoiminnot kuvaavat niitä toimintoja, joita yrityksen tulee toteuttaa, jotta liiketoimintamalli toimisi mahdollisimman moitteettomasti. Aivan kuten kriittiset menestystekijät, myös ydintoiminnot tähtäävät yrityksen arvonlupauksen täyttämiseen. Ydintoiminnot myös takaavat asiakassuhteen säilymisen ja asiakkaiden tavoittamisen markkinoilta. Usein ydintoiminnot keskittyvät elektronisessa liiketoimintamallissa tilauksen vastaanottoon, käsittelyyn ja toimitukseen. Ydintoiminnot kuvaavat siis enemmän liiketoiminnan prosesseja kuin kriittiset menestystekijät.

Akateemisista tutkijoista ydintoiminto käsitteen huomioivat Hamel (2000), Afuah & Tucci (2001), Dubosson-Torbay ym. (2002), Van Der Vorst ym. (2002) ja Osterwalder & Pigneur (2010).

Ydintoiminnot voidaan jakaa kolmeen ryhmään, sen mukaan mikä on yrityksen orientaatio liiketoimintamallin suhteen. Tuotantolähtöinen yrityksen ydintoiminnot ovat sidoksissa suunnitteluun ja tuotantoon. Sähköinen liiketoimintamalli tuotantolähtöisessä yrityksessä korostuu lähinnä tilaus- ja toimitusvaiheessa olettaen, että yrityksellä on käytössä verkkokauppa. Ongelmanratkaisu liiketoimintamallissa ydintoimintoja on tiedonhallinta. Tällä tarkoitetaan tiedon hankkimista, jakamista ja jalostamista. Tietotekniikan kehittyminen on parantanut tätä prosessia merkittävästi. Liiketoimintamallit, jotka perustuvat verkostoihin ja tietotekniikka järjestelmiin (platform/network) vaativat ydintoiminnoikseen jatkuvaa kehittämistä. Esimerkiksi Ebay kehittää jatkuvasti järjestelmiään, mikä tarkoittaa verkkokaupan toimintojen kehittämistä. (Osterwalder 2010).

2.3.7 Asiakassegmentit

Seitsemäs sähköisen liiketoimintamallin komponentti on asiakassegmentit. Se liitetään myös perinteiseen liiketoimintamalliin, mutta elektronisessa liiketoimintamallissa segmentointia on lähtökohtaisesti helpompi tehdä, koska jokaisesta ostoksesta jää jälki yrityksen tietokantoihin. Yritykset hyödyntävät keräämiään asiakastietoja parhaiden

asiakkaiden tunnistamiseen, asiakkaiden tarpeiden tyydyttämiseen ja markkinoinnin kohdistamiseen potentiaalisille asiakkaille. Tavoitteena on lisätä kanta-asiakkaiden ja satunnaisasiakkaiden ostovolyymiä ja –tiheyttä, houkutella heitä ostamaan kalliimpia tai parempikatteisia tuotteita sekä saada potentiaaliset hyvät asiakkaat kanta-asiakkaiksi. (Tinnilä ym. 2008)

Edelleen Tinnilän ym. (2008) mukaan asiakkailta kerätään tietoja muun muassa internet-palveluihin rekisteröitymisen yhteydessä, kyselylomakkeilla, hakemuksilla, tilauslomakkeilla tai kilpailuilla. Lisäksi asiakkaista saadaan tietoja palveluntuottajan ja asiakkaan välisessä vuorovaikutustilanteessa. Tietojen keräämisellä ja hyödyntämisellä tulee olla asiakkaan lupa. Ostotapahtumista kerätään seurantatietoja perinteisiä kanavia käyttäen tai internetissä esimerkiksi evästeiden² avulla, jolloin palveluntuottaja rekisteröi asiakkaan klikkaukset, oleskeluajan sivulla sekä käytetyn tietokoneen tyyppin ja käyttöjärjestelmän. Tietojen avulla muodostetaan ”kehittyneitä arvauksia” asiakkaista. Lisäksi tiedoista pyritään muodostamaan segmenttejä, joiden avulla voidaan puolestaan tuottaa personoituja palveluita. Yhteisöjen sekä wikien ja blogien myötä yritykset pystyvät seuraamaan entistä tarkemmin potentiaalisten asiakkaidensa elämää ja segmentoimaan asiakkaita pehmeiden segmentointiperusteiden nojalla, kuten elämäntyylin, harrastuksien ja mieltymyksen avulla. Kovia ja perinteisempiä segmentointiperusteita ovat esimerkiksi ikä, sukupuoli ja asuinpaikka.

Mitä paremmin asiakkaat tunnetaan, sitä paremmin heidän tarpeensa voidaan tyydyttää. Asiakkaat voivat olla halukkaampia luovuttamaan tietojaan, jos he saavat vastikkeeksi jonkinlaista hyötyä. Tällainen hyöty voi olla rahallista, kuten bonusjärjestelmät, alennukset, tarjouskupongit tai erikoistarjoukset, tai ”pehmeää”, kuten parempi palvelu, halutun informaation saaminen, tyytyväisyystakuu, tapahtumat tai palkinnot. (Tinnilä 2008).

² Elektronisessa kaupassa evästeitä käytetään esimerkiksi palvelun käyttäjäprofiilin muodostamiseksi myöhempiä yhteydenottoja varten. Eväste on pieni tekstitiedosto, jonka www-palvelin lähettää sivuilla kävijän kovalevylle. Eväsetiedosto sisältää usein sivun selaajan asetuksia ja muita tietoja, joiden avulla palvelin tunnistaa käyttäjän kun hän saapuu seuraavan kerran sivustolle.

Yhdeksi sähköisen liiketoimintamallin komponentiksi asiakassegmentit määrittelevät Weill & Vitale (2001), Gordjin (2002), Afuah & Tucci (2003), Chesbrough & Rosenbloom (2002) ja lisäksi Magretta (2002) määrittelee saman asian kysymyksen ”kuka on asiakkaamme?” kautta.

2.3.8 IT-infrastrukturi

Sähköisen liiketoimintamallin toteuttamisen mahdollistaa pohjimmiltaan tietotekniikan kehittyminen nykyiselle tasolle. Tästä syystä yrityksen IT-infrastruktuurin voidaan katsoa olevan yksi komponentti elektronisessa liiketoimintamallissa. Akateemisista tutkijoista Weill & Vitale (2001), Alt & Zimmerman (2001) ja Markides (1999). Nykyään IT-infrastrukturi käsittää tietokoneohjelmien lisäksi myös mobiili- ja televisiopalvelut.

IT-infrastruktuurin voidaan katsoa olevan yritykselle mahdollisuus erottua kilpailijoista, mutta myös tietotaidon puuttuessa rajoite. Yrityksien täytyy jatkuvasti olla tietoisia minkälaisia teknologisia uudistuksia nopeasti muuttuvassa IT-kentässä tapahtuu ja miten muutokset mahdollisesti vaikuttavat liiketoimintamalliin. (Alt & Zimmerman 2001)

Vahva IT-infrastrukturi on haastava luoda, koska siinä on aina kysymys teknologian ja ihmisten tietotaidon yhdistelemisestä. Onnistuessaan se voi kuitenkin tuottaa huomattavaa kilpailuetua. Tutkimukseen perustuen yritykset, joilla on vahva IT-infrastrukturi ovat tavoittavat markkinat nopeammin ja uusia tuotteita myydään nopeammin, sekä niiden kasvuvauhti on suurempi kuin heikkojen IT-infrastruktuurien yrityksissä. Vahvan IT-infrastruktuurin liittäminen osaksi yrityksen strategiaa kestää usein huomattavan kauan ja vaatii laajaa osaamista. (Weill & Vitale 2001)

2.5 Tutkielman teorettinen malli

Taulukosta (taulukko 2) nähdään, että kaikki tutkijat liittävät arvonlupauksen ja ansaintalogiikan osaksi yrityksen elektronista liiketoimintamallia. Se on tietenkin odotettavaa, koska juuri nämä elementit määrittelevät miksi yritys on olemassa ja mistä se

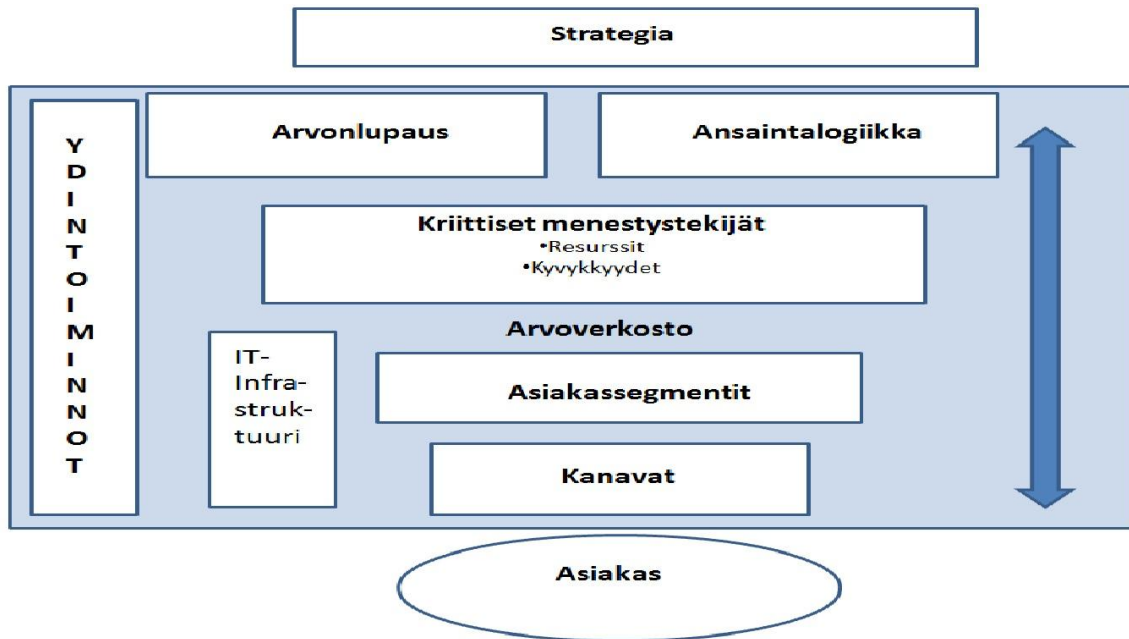
generoi tuottonsä. Liitän nämä komponentit myös omaan malliini. Timmersin (1998) ja Weillin & Vitalen (2001) myös strategia on yksi sähköisen liiketoimintamallin komponentti. Mallissani huomion myös strategian ja liiketoimintamallin yhteyden.

Tutkija(t)	Timmers	Chesbrough & Rosenbloom	Linder & Cantrell	Weill & Vitale	Magretta	Gordjin	Afuah & Tucci	Osterwalder	Tinnilä
Komponentit	1998	2002	2000	2001	2002	2002	2003	2005	2008
Arvolupaus	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Ansaintalogiikka	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Arververkosto	X	X		X		X	X	X	X
Kanavat			X	X	X				X
Kriittiset menestystekijät				X			X	X	
Ydintoiminnot							X	X	
Asiakassegmentit		X		X	X	X	X		
IT-infrastrukturi				X					

Taulukko 2 Sähköisen liiketoimintamallin komponentit tutkimuksittain

Myös arververkosto huomioidaan suurimmassa osassa tutkimuksia yhdeksi sähköisen liiketoimintamallin komponentiksi. Liitän sen myös omaan malliini. Mallissani arververkosto on pohjana muille komponenteille (kts. kuva 6), koska arververkostoa käytetään usein niin arvonlupauksen ja ansaintalogiikan muodostamiseen, kuin muidenkin komponenttien toteuttamiseen. Esimerkiksi, jos yritys ei itse omista jotain tiettyä kriittistä menestystekijää, on sen käytettävä arververkostoaan hyödyksi saavuttaakseen tämän mahdollisesti puuttuvan tekijän.

Ydintoiminnoiksi mainitsin jo aiemmin sähköisen liiketoimintamallin osalta tilauksen vastaanoton, käsittelyn ja toimituksen. Mallissani ydintoiminnot komponentti on venytetty vertikaalisesti koskemaan myös muita komponentteja. Tällä korostetaan, että ydintoimintoja ovat myös asiakassegmentointi ja tiettyjen kanavien käyttö tietyille segmenteille. Ydintoiminnoilla myös lunastetaan arvolupaus ja toteutetaan ansaintalogiikka.



Kuva 6 Tutkielman teoreettinen malli teoriaosan perusteella

Kriittiset menestystekijät olen jakanut resurssi ja kyvykkyys elementteihin (Amit & Schoemaker 1993), koska tässä kohtaa aiempi tutkimus ei ole yhtä yhdenmukaista käsitteistä kuin esimerkiksi arvonlupauksen ja ansaintalogiikan suhteen. Kuitenkin nämä komponentit ovat saumattomasti sidoksissa toisiinsa: verkkokaupan toteuttamiseen vaaditaan sekä resurssit että kyvykkyudet.

Kanavat -komponentti on sijoitettu lähelle asiakasta, koska kanavat ovat asiakkaalle näkyvä osa asiakasrajapinnassa. Asiakassegmentit olen säilyttänyt omana komponenttina, koska elektronisessa liiketoimintamallissa korostuu segmentointi kehittyneen tietotekniikan ansiosta. Tietotekniikan avulla on mahdollisuus muodostaa tarkennettuja segmenttejä ja näille kohdennettua tarjontaa, koska elektronisesta kaupankäynnistä jää aina asiakastietoja yritykselle.

Huomioin malliini myös strategian. Tällä haluan korostaa sitä, että elektronin liiketoimintamalli on keskeisesti sidoksissa strategiaan kuten luvussa 2.2 totesin.

3. Tutkielman metodivalinnat ja empiirisen aineiston keruu

Tässä luvussa käyn läpi tutkimuksessa käytetyn tutkimusmenetelmän, taustatiedot tutkimukseen valikoituneista yrityksistä ja tutkimusaineiston. Lopuksi kerron tutkimuksen luotettavuudesta ja aiemmasta tutkimusta.

3.1 Tutkimusmenetelmät

Tutkielmani on laadullinen tutkimus ja sen avulla pyrin parantamaan ymmärrystä siitä, että minkälainen sähköinen liiketoimintamalli soveltuisi parhaiten päivittäistavarakauppaan Suomessa. Laadullisen tutkimukseni toteutin tapaustutkimuksena, jossa tutkitaan joukkoa yrityksiä, joille yhteistä on päivittäistavarakaupan toteuttaminen elektronista liiketoimintamallia käyttäen. Tapaustutkimuksen tavoitteena ei ole löytää yleistyksiä ja tyypillisiä piirteitä eikä syy-seuraussuhteita, vaan kuvailla ilmiöitä ja tehdä uusia havaintoja.

Toteutin laadullisen tapaustutkimuksen haastatteluina. Hirsjärven & Hurmeen mukaan (2008) haastattelu on käytetyimpiä tiedonkeruumuotoja. Erityisesti vapaamuotoisten tai vähän strukturoitujen haastattelumenetelmien käyttö on lisääntynyt. Koska haastattelu on hyvin joustava menetelmä, se sopii moniin erilaisiin tutkimustarkoituksiin. Haastattelussa ollaan suorassa kielellisessä vuorovaikutussuhteessa tutkittavan kanssa, ja tämä tilanne luo mahdollisuuden suunnata tiedonhankintaa itse tilanteessa. Samoin on mahdollista saada esiin vastausten taustalla olevia motiiveja. Ei-kielelliset vihjeet auttavat ymmärtämään vastauksia ja joskus jopa ymmärtämään merkityksiä toisin kuin alussa ajateltiin. (Hirsjärvi & Hurme 2008)

Jos kyseessä on vähänkartoitettu tai tuntematon alue, on haastattelu käyttökelpoinen tutkimusmenetelmä. Jos jo ennalta tiedetään, että tutkimuksen aihe tuottaa monitahoisesti ja moniin suuntiin viittaavia vastauksia on myös haastattelu hyväksi koettu vaihtoehto. Haastattelujen avulla pystytään myös hyvin selventämään aiheita ja syventää saatavia tietoja. (Hirsjärvi & Hurme 2008)

Haastattelumenetelmällä on myös omat haasteensa. Esimerkiksi haastattelun luotettavuutta saattaa heikentää haastateltavan taipumus antaa sosiaalisesti suotavia vastauksia. Vapaamuotoisen haastatteluaineiston analysointi, tulkinta ja raportointi ovat usein ongelmallista, koska valmiita ”malleja” ei ole tarjolla (Hirsjärvi & Hurme 2008). Haastattelijan tekemät virheet kuten kysymysten asettelu tai liian tuttavallinen tai jäykkä käytös voi vääristää haastattelun tuloksia (Eskola & Suoranta 1998). Aineistoa tulkitessa on myös huomioitava, että haastatteluissa saatu aineisto on aina konteksti- ja tilannesidonnaista, ja haastateltava voisi toisessa tilanteessa vastata kysymykseen erilailla, minkä takia liikaa yleistämistä on vältettävä (Hirsjärvi & Hurme 2008). Lisäksi on huomioitava, että haastatteluiden tekeminen vaatii haastattelijalta huolellista valmistautumista ja niiden harjoittelua.

Haastattelumenetelmistä valitsin puolistrukturoidun- eli teemahaastattelun. Teemahaastattelussa tarkat kysymyspohjat ja asijärjestykset puuttuvat, mikä mahdollistaa henkilöiden mahdollisimman vapaan reagoinnin. Vapaamuotoiset, syvälliset keskustelut ennalta määrättyistä teemoista paljastavat asioita, joita tuskin saataisiin selville kysymyslomakkeiden avulla. Haastattelijan tehtävänä on pitää huolta, että kaikki teemat tulee käsiteltyä (Eskola & Suoranta 1998). Teemahaastattelun valintaa puoltaakin mahdollisuus muokata haastattelun kulkua ja teemojen läpikäyntiä sekä tarkentavien kysymysten esittämiseen (Syrjälä ym. 1994). Odotettavaa oli myös tässä tutkielmassa, että moniin aiheisiin liittyen vastaukset ovat monitahoisia, ja ne vaativat lisäkysymysten esittämistä.

Suurin rajoite kvalitatiivisella tutkimuksella verrattuna kvantitatiiviseen tutkimukseen on se, että tuloksia ei voi yleistää koskemaan suurempaa joukkoa. Haastattelut antavat tietoa haastateltujen kokemuksista, mutta tilastotieteellistä yleistettävyyttä ei pienellä haastattelupopulaatiolla ole mahdollista tehdä. Laadullisen tutkimuksen tavoitteena ei kuitenkaan kvantitatiivisen tutkimuksen tavoin ole tavoitteena saavuttaa yleistettäviä tuloksia. Sillä pyritään saamaan mahdollisimman laajan tiedon saamiseen yksittäisistä tapahtumista (Alasuutari 1994).

3.2 Tutkimukseen valikoituneet yritykset

Toimijoita on Suomessa hyvin rajallinen määrä päivittäistavaroiden verkkokaupassa. 2000-luvun alussa oletettiin, että ruoan verkkokauppa räjähtäisi käsiin erikoistavarakaupan ohella. Suurin osa yrityksistä, jotka kokeilivat päivittäistavaroiden verkkokauppa toimintaa, joutuivat kuitenkin pettymään. Näitä palveluita olivat esimerkiksi nettiruoka.fi ja ruokatori.fi.

Nykyään näillä kasvavilla markkinoilla toimii muutama jalansijaa saanut yritys. Yritykset toimivat toistaiseksi pääosin pääkaupunkiseudulla. Empiiriseen tutkimukseeni valikoitui viisi yritystä: K-market Ruoholahti, Kauppakassi.com, Ruoka.net, Kauppahalli24 ja S-ryhmän Foodie.fm.

K-market Ruoholahti on Ruokakeskon pilottiyritys, joka on toiminut verkkokaupan parissa vuodesta 2011 lähtien. Kaupassa on töissä kauppiaan lisäksi 13 työntekijää. Verkkokaupan kehityksestä ja laajentamisesta myös muualla Suomeen vastaa keskusliike Ruokakesko.

Kauppakassi.com on vuodesta 2009 asti toiminut yritys, jonka liiketoiminta on pienimuotoista ja joka panostaa erityisesti henkilökohtaiseen palveluun. Yrityksellä ei ole varsinaista verkkokauppaa, vaan tilaukset otetaan vastaan netissä täytettävällä vapaalla tilauslomakkeella, johon asiakas voi käytännössä vaatia toimitettavaksi mitä tahansa. Yritystä pyörittää kauppias omin voimin. Kauppias aloitti aluksi yrityksessä osa-aikaisesti, mutta on pikkuhiljaa siirtynyt kokopäiväiseksi yrittäjäksi.

Ruoka.net on toiminut alalla jo vuodesta 1998 ja onkin alan pioneeriyritys. Viimeisimpänä innovaationa se on aloittanut koko Suomen kattavat toimitukset yhdessä Itellan kanssa. Yrityksen lähtökohtana on se, että kiinteät kulut ovat minimoitu ja palvelut ulkoistettu. Ainoat kiinteät kulut yrityksessä on kauppiaan palkka ja verkkokauppa. Kauppias on toiminut yrityksessä sen perustamisesta saakka.

Kauppahalli24 toiminta on käynnistynyt vuonna 2009 kun Seulo Palvelut Oy aloitti pientuottajien tuotteiden jakelun Espoon alueella. Lähituotteiden lisäksi valikoimiin tuli

pian myös peruselintarvikkeet ja alue laajeni koko pääkaupunkiseudun kattavaksi. Toiminta pääsi kunnolla vauhtiin kun marraskuussa 2012 avattiin Kauppahalli24-verkkoruokakauppa.

S-ryhmä aloitti ruoan verkkokaupan aluksi yhteistyössä Gastronautin toteuttaman Alepa Kauppakassi-palvelun kautta vuonna 2010. Gastronautti vetäytyi kuitenkin markkinoilta vuoden 2012 aikana, mutta S-ryhmä jatkoi ruoan verkkokauppaa yhteistyössä Foodie.fm palvelun kanssa.

3.3 Tutkimusaineisto

Tässä luvussa esittelen miten haastateltavat valittiin, teemahaastattelut laadittiin ja haastattelut toteutettiin.

3.3.1 Haastateltavien valinta

Haastateltavat valikoituivat sen mukaan mikä on heidän asemansa päivittäistavaroiden verkkokauppaa harjoittavassa yrityksessä. Pienimmissä yrityksissä haastateltaviksi valikoituivat automaattisesti kauppiat, jotka pyörittivät toimintaa pääosin itse. Kauppahalli24:sta haastateltavaksi valikoitui toimitusjohtaja. K-kauppias oli myös luonnollinen valinta haastatteluun. S-ryhmän puolelta haastateltavat löytyivät SOK:ssa työskentelevän henkilön avustuksella, joka suositteli henkilöitä, jotka toimivat verkkokaupan kehityksen parissa. He puolestaan suosittelivat vahvasti Foodie.fm:n toimitusjohtajaa. S-ryhmän laajasta koosta johtuen päätin haastatella heitä kaikkia, jotta tästä isosta toimijasta saisi paremman kuvan.

Ensimmäinen kontakti haastateltaviin tehtiin yhtä poikkeusta lukuunottamatta puhelimitse. Poikkeuksen muodosti K-market Ruoholahti, jossa kävin itse henkilökohtaisesti paikalla kauppapaikan läheisen sijainnin vuoksi suhteessa omaan asuntooni. Puhelussa tai tapaamisessa käytiin läpi tutkielman tavoitteet ja teoriaosassa esiin nousseet sähköisen liiketoimintamallin komponentit, jonka jälkeen kysyin

haluaisiko kyseisen yrityksen edustaja osallistua tutkielman empiriaosaan haastattelun avulla. Kaikki henkilöt, joihin otin yhteyttä, antoivat alustavan suostumuksensa jo puhelun tai tapaamisen aikana. Lähetin kuitenkin haastateltaville vielä tarkentavan sähköpostiviestin asiaan liittyen, jonka pohjalta lopulliset aikataulut sovittiin osapuolille sopiviksi.

Yritys	Haastateltava	Asema	Päivämäärä	Kesto
K-market	Niko Grönberg	Kauppias	30.10.2013	1,5h
Kauppakassi.com	Juhani Vahtera	Kauppias	31.10.2013	1,5h
Ruoka.net	Jyri Stenberg	Kauppias	31.10.2013	1,5h
Kauppahalli24	Hanna-Kaisa Risku	Toimitusjohtaja	6.11.2013	1h
S-ryhmä	Jukka Ranua	Verkkokaupan kehityspäällikkö	8.11.2013	1h
S-ryhmä	Ilkka Alarotu	Valikoimajohtaja, päivittäistavarat	11.11.2013	1h
Foodie.fm	Kalle Koutajoki	Toimitusjohtaja	22.11.2013	1h

Taulukko 3 Tutkimuksen haastatteluihin valikoituneet henkilöt

3.3.2 Teemahaastatteluiden laadinta ja toteuttaminen

Haastattelun teemat on johdettu teoriaosion pohjalta (liite 2). Jokaista sähköisen liiketoimintamallin komponenttia käsiteltiin haastatteluissa erikseen omana teemana. Teemoihin liittyvät kysymykset ovat laadittu myös teorian pohjalta esiin nousseisiin aiheisiin liittyen. Haastattelut toteutettiin loka- ja marraskuun aikana. Haastattelupaikkana toimi yritysten toimitilat ja haastateltaville lähetettiin haastattelupohja noin viikkoa ennen haastattelua. Haastatteluissa kukaan ei kieltäytynyt vastaamasta esitettyihin kysymyksiin. Kaikki haastattelut tehtiin kasvotusten ja ne kestivät 60-90 minuuttia. Haastattelut nauhoitettiin älypuhelinlaite käyttäen.

Sähköisen liiketoimintamallin komponentit olivat haastateltaville ennestään tuttuja. Näin ollen käsitteitä ei tarvinnut erikseen avata haastattelutilanteissa. Pieniä tarkennuksia käsitteisiin kuitenkin tehtiin, joilla parannettiin haastattelijan ja haastateltavan välistä

yhteisymmärrystä. Kunkin komponentin käsittely omana teemanaan osoittautui hyväksi ratkaisuksi, koska myöhemmin empiriaosaa kirjoittaessa se selkeytti tulosten analysointia. Vaikkakin haastatteluita tehdessä ei aina pystytty täysin pysymään yhden teeman sisällä, mutta sähköisen liiketoimintamallin komponentit sekoittuvat myös käytännössä usein toisiinsa, eivätkä näin ollen toteudu tyhjiössä.

3.4 Tutkimuksen luotettavuus

Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta ei arvioida täysin samoin periaattein kuin kvantitatiivisen tutkimuksen. Kuitenkin käsitteitä validiteetti ja reliabiliteetti voidaan käyttää molemmissa tutkimusmenetelmissä. Validiteetilla ymmärretään sitä, missä määrin tietty väite, tulkinta tai tulos ilmaisevat kohdetta, johon niiden on tarkoitus viitata. Validiteetin lajeina pidetään sisäistä ja ulkoista validiteettia. Sisäinen validiteetti merkitsee tulkinnan sisäistä loogisuutta ja ristiriidattomuutta. Ulkoinen validiteetti puolestaan merkitsee sitä, yleistyykö tulkinta muihinkin kuin tulkittuihin tapauksiin (Koskinen ym. 2005). Otan kantaa tutkimukseni validiteettiin myöhemmin tässä kappaleessa käsitteiden *soveltuvuus* ja *uskottavuus* kautta.

Reliabiliteetilla tarkoitetaan sitä konsistenssin astetta, jolla jotkin tapaukset sijoitetaan samaan luokkaan eri havainnoitsijoiden toimesta eri aikoina. Kyseessä on ristiriidattomuus. Aineisto voi siis olla reliaabeli, vaikka se ei olisi validi; aineisto ei puolestaan voi olla validi, jos se ei ole reliaabeli (Koskinen ym. 2005). Kuten todettua, validiteetti ja reliabiliteetti soveltuvat käsitteinä paremmin kvantitatiivisiin tutkimuksiin. Parempia käsitteitä kvalitatiivisessa tutkimukseen ovat sovellettavuus, totuudellisuus ja uskottavuus (Tynjälä 1991).

Soveltuvuudella eli siirrettävyydellä tarkoitetaan sitä, että kuinka paljon tutkimuksen löydöksiä voi soveltaa muihin tutkimuskohteisiin. Tämä edellyttää tutkimusaineiston rikasta kuvailua. Tämän tutkimuksen löydöksiä voi soveltaa tietyin rajoituksin muihin tutkimuksiin. Täytyy ottaa huomioon, että päivittäistavaroiden verkkokauppa on erittäin kehittyvä markkina-alue, jonka erityispiirteisiin kuuluu kaupan keskittyminen kahden ison toimijan kesken.

Totuudellisuudessa on kysymys siitä, että vastaavatko tutkijan löydökset tutkimuskohteen todellista tilaa. Tämä tutkimus on tehty ilman taloudellista kannustinta saattaa vaikuttaa edesauttavasti tutkimuksen totuudellisuuteen. Liiketoimintamalli voi lähtökohtaisesti olla aiheena arka, mutta haastateltavat vastasivat kaikkiin kysymyksiin ja käsittelivät omaa yritystä myös kriittisesti, joten tämä parantaa myöskin tutkimuksen totuudellisuutta.

Uskottavuudessa on puolestaan kysymys siitä, että tutkijalla ei ole vahvoja ennako-odotuksia tutkittavasta kohteesta. Tutkijalla on aina oma persoona mukana tutkimuksessa, mutta hänen tulee säilyttää mahdollisimman objektiivinen kuva tutkimusta ja sen johtopäätöksiä kohtaan (Tynjälä 1991). Objektiivisuus laadullisessa tutkimuksessa tarkoittaa kykyä saada hieman etäisyyttä tutkimusaineistoon ja esittää se tasapuolisesti ja oikeudenmukaisesti siten, että haastateltavien oma ääni tulee esiin tutkijasta riippumattomasti (Strauss & Corbin 1998). Tutkimuksen uskottavuutta lisää se, että kaikki haastattelut on tallennettu ja niistä on otettu paljon suoria sitaatteja tutkimukseen, joka antaa tutkimuksen lukijalle myös mahdollisuuden arvioida johtopäätösten uskottavuutta. Tutkimukseni uskottavuutta lisää myös se, etten ole missään tutkittavassa yrityksessä töissä.

3.5 Aikaisempi tutkimus

Elektronista liiketoimintamallia ja sen komponentteja on tutkittu paljon, (Timmers 1998, Chesbrough & Rosenbloom 2002, Weill & Vitale, Afuah & Tucci, Osterwalder 2005 & Tinnilä 2008) kuten tutkielman teoriaosassa toin ilmi. Kuitenkin vähemmälle huomiolle aikaisemmassa tutkimuksessa on jäänyt sähköisen liiketoimintamallin tarkastelu päivittäistavarakauppa kontekstissa Suomessa. Tämän kappaleen tarkoitus on tuoda esille näitä harvoja tutkimuksia, jotka ovat käsitelleet verkkoruokakauppaa Suomessa.

Turo Turja (2008) tutki pro gradu tutkielmassaan sähköisen päivittäistavarakaupan silloista nykytilaa ja tuloksien mukaan senhetkiset toteutusmallit eivät houkuttele asiointiin, vaan palveluja käytetään vain mikäli on ehdoton pakko. Hänen mukaansa

todelliseksi vaihtoehdoksi fyysiselle päivittäistavarakaupalle ei silloisista suomalaisista sähköisistä toimintamalleista ollut.

Raijas (2002) puolestaan toteaa, että sähköiset liiketoimintamallit päivittäistavarakaupassa eivät tällä hetkellä tyydytä kuluttajien tarpeita, ja puutteita voidaan osoittaa olevan usealla alueella ja tasolla. Tämä tarkoittaa, että nykymuodossaan sähköinen päivittäistavarakauppa ei pysty tuottamaan kuluttajien vaatimaa lisäarvoa, jotta kuluttajat siirtyisivät merkittävässä määrin sähköisten kanavien käyttäjiksi päivittäistavarahankinnoissaan.

Hento (2013) puolestaan tutki pro gradu tutkielmassaan kuluttajien motivaatiota ostamiseen ja päätöksentekoon verkkoruokakaupassa. Hänen mukaansa on tunnistettavissa syitä, miksi kuluttajat haluavat ostaa päivittäistavaroita verkon kautta. Tällaisia syitä ovat esimerkiksi ajan säästäminen, joustavuus ja vaivattomuus.

Tutkielmani kaltaista tapaustutkimusta ei ole suoritettu aikaisemmin Suomessa. Tutkielmani huomioi viisi merkittävintä verkkoruokakauppaa, jotka toimivat pääosin pääkaupunkiseudulla.

4. Tutkimustulokset

Tässä luvussa kerron haastattelujen pohjalta oleelliset tutkimustulokset. Luku on rakennettu siten, että kutakin sähköisen liiketoimintamallin komponenttia käsitellään omassa alaluvussa. IT-infrastruktuuria ei käsitellä omassa luvussa, koska haastattelussa sen tärkeys nousi aina esille jo kriittiset menestystekijät komponentin kohdalla ja se käsiteltiin haastatteluissa yhdessä tämän teeman kanssa. Jokaisen luvun loppuun pohdin empiriaosion ja teoriaosion välistä yhteyttä, mutta vasta luvussa viisi teen tarkemman analyysin eri komponenttien tärkeydestä ja kehityssuunnista, jotka liittyvät sähköiseen päivittäistavarakauppaan.

4.1 Arvolupaus

Ketjuliiketoimintaan perustuvissa verkkokaupoissa arvolupauksessa korostui ketjun tuki verkkokaupalle.

”Meiltä saa sen K-ryhmän erittäin laadukkaan tuotevalikoiman, kuten hyvä esimerkki on suosittu Pirkka-sarja, joka on myös verkossa suosittua. Saa myös plussa –pisteet ja muut edut mitä on kivijalkakaupassakin. Verkkokauppaan ei tässä pilottivaiheessa ole omia arvonluonti keinoja, mutta monipuolinen valikoima, asioinnin helppous, edullisuus ja vastuullisuus korostuu siinä... ..ja myös toimitamme tavarat saman päivän aikana.”
(Niko Grönberg, 30.10.2013)

”Kuitenkin, vaikka puhutaan paljon toimitusmaksuista, niin kokonaispaketti hinnan ja valikoiman suhde on hyvä. Se on isoin asia. Jos miettii verkkokauppaa, niin ollaan pyritty siihen, että se palvelu on tehty mahdollisimman helpoksi. Toimitusajat on laajat, läpinäkyvyys asiakkaalle ja asiakkaan vaikuttamismahdollisuudet tehty helpoksi. Mennään palvelu edellä. Hinnat on samat kuin myymälöissä keräilyhetkellä. Me saadaan asiakkaalta maksimissaan kaks mahdollisuutta osoittaa se palvelun laatu. Jos sitä ei pysty osoittamaan niin ei se asiakas enää tilaa.” (Jukka Ranua, 8.11.2013)

”Näkisin, että selvä pääkilpailija puuttuu meiltä ruoan verkkokaupasta eli kysymys on miksi asiakas valitsisi ylipäätään verkkokaupan kivijalkakaupan sijasta. Me ollaan halvin ja meillä on laajin valikoima. Me kilpaillaan hinta-laadulla, eli kukaan asiakas ei osta pelkkää hintaa vaan konteksti on aina saatuun laatuun... jos ajattelee vaikka Kannelmäen Prisman verkkokauppaa niin siellä on 20 000 pt-tuotetta ja käyttötavaratuotteet, eli yhteensä 40 000 tuotetta.” (Ilkka Alarotu, 11.11.2013)

Toisaalta ilman ketjun tukea toimivat yritykset pyrkivät arvolupauksellaan erottumaan kilpailijoistaan.

”Me ollaan lähetty silleen vähän eri tavalla liikkeelle kun noi muut, eli meillä ei varsinaisesti oo verkkokauppaa vaan internetissä on semmonen vapaakenttä tilauspohja. Käytännössä ihmiset pystyy tilaamaan ihan mitä ne haluaa, eli me haetaan se mitä asiakkaat haluaa, olkoot se ihan mitä tahansa, vaikka sian kieltä...Ja sitten toinen juttu jolla erotutaan on se, että uskon vahvasti henkilökohtaiseen palveluun, koska hinnalla on vaikea pärjätä, eli on yksi tuttu henkilö asiakkaille joka palvelee heitä tietyllä alueella, tää on vanhemmille asiakkaille varsinkin tosi tärkeä.” (Juhani Vahtera 31.10.2013)

”Tää on ainoa joka toimii valtakunnallisesti, kukaa muu ei toimita esim. Kainuun peräkylään, jossa kyläkauppa on vaikka lopettanut. Lisäksi tuotevalikoima on laajin, mitä ruoan verkkokaupoilla on. Pitäis olla kolmekertaa enemmän mitä esim Alepalla on. Hintatasossa ei voi kilpailla Cittarin ja prisman kans, mut Siwan ja k-kaupan tasolla ollaan helposti.” (Jyri Stenberg 31.10.2013)

”Me ollaan luonnollisesti tuorein, meidän toimintamalli on erilainen kuin muilla, eli meiltä saa aina kaikki tuotteet suoraan tavarantoimittajalta, ja niitä ei ole säilytetty kaupan hyllyllä. Meillä ei siis ole varastoa ja tavarankierto on nopeaa. Tulee paljon tuotteita suoraan pientuottajilta, suoraan leipomoista, suoraan luomutiloilta, ja myös isommilta tuottajilta... ..Hinnittelussa ollaan perus marketti tasoa... ..toimintamallissa, jolla me toimitetaan toimitukset tapahtuu ylihuomenna jos tänään tilaa, eli käytännössä se mahdollistaa sen, että aina toimitetaan juuri se tuote mitä asiakas haluaa, eikä korvata muilla tuotteilla.” (Hanna-Kaisa Risku, 6.11.2013)

Valikoima on ketjuliiketoimintaan perustuvissa verkkokaupoissa lähes täysin sama kuin kivijalkamyymälöissä. Ilman ketjua toimivat yritykset puolestaan käyttävät Metro-Pikatukkuja tai Heinon tukkua, joissa tuotevalikoima on supermarket tasoa. Arvolupaus korostui myös teoriaosion kaikissa läpikäydyissä tutkimuksissa (mm. Chesbrough & Rosenbloom 2002, Tinnilä 2008, Osterwalder ym. 2005.) Arvolupauksella pyritään edistämään myyntiä osoittamalla ja kertomalla palvelun hyödyt ja oman tarjoaman hyvyys asiakkaalle. Se toimii ikään kuin pohjana kaikelle muille komponenteille, jotka liittyvät sähköiseen liiketoimintamalliin. Teoriaosan mukaan verkkopohjaista arvoa voi tehostaa neljällä eri tavalla. joita ovat tehokkuus, täydentävyys, sitouttaminen ja uutuusarvo (Amit & Zott 2001). Nämä käsitteet korostuivat myös omassa tutkimuksessani. Erityisesti ketjuliiketoimintaa harjoittavat yritykset pystyvät sitouttamaan asiakkaita kanta-asiakasjärjestelmillä, sekä täydentämään arvolupaustaan onlineen ja offlineen välisellä vuorovaikutuksella.

Yritys komponentti	K-market	Ruoka.net	Kauppakassi	Kauppahalli24	S-ryhmä
Arvolupaus	Hinta, laatu, luotettavuus, ketjun tuki.	Laaja valikoima, Laajin toimitusalue	Henkilökohtainen palvelu, asiakas saa mitä tahansa haluaa mistä tahansa haluaa	Luonnollisesti tuorein, lähiruoka tuottajat	Hinta-laatu, valikoima ja digitaalisesti avustettu ostaminen

Taulukko 4 Arvolupaus komponentti yrityksittäin

4.2 Ansaintalogiikka

Ansaintalogiikka on ruoan verkkokaupan liiketoimintamallissa myyntiperusteinen, eli rahavirrat muodostuvat täysin tuotteiden myynnistä ja toimitusmaksuista. Muun kuin ruoan mainostamista ei pidetty sopivana vaihtoehtona verkkokaupoissa.

”Me ei ylipäättään myydä mainos- eikä markkinointi kenellekään. Me ollaan ensi vuonna määräävässä markkina-asemassa, ja ei voida sotkeutua siihen bisnekseen.” (Ilkka Alarotu, 11.11.2013)

”Näillä näkymin ei verkkokauppaan ole mainoksia tulossa pyörimään, että mainoksia tulee niin paljo muutenki ihmisille että varmasti jopa ärsytykseen saakka. Ei varmasti olisi sopivaa, että ruokaa ostaessa pyörisi muita mainoksia.” (Niko Grönberg, 30.10.2013)

”Bannereita... ..onhan niitä kokeiltu, mutta on se hirveen vaikee yhdistää ruoan verkkokauppaan niitä, että saako asiakas lisäarvoa niistä.” (Jyri Stenberg 31.10.2013)

Ruoan verkkokaupassa pyritään yhä enemmän huomioimaan ns. pitkä häntä (long tail) tarjonnassa. Verkkokaupoilla on tai on suunnitteilla tarjonnan laajentaminen marginaalisiin asiakasryhmiin.

”Vielä on luomupuolella tarjonta aika heikko, sama mikä Alepa –myymälöissä. Kuitenkin luomusta ja lähiruuasta puhutaan paljon. Se malli pitäis sitten toimia vähän pitemmällä tilausrytmillä. Haaste on se, että hintataso nousee helposti aika korkeelle. Ja ei ole mahdollista säilyttää myymälässä isoja varastoja, vaan me tilaittais asiakkaan tilauksen pohjalta sitten ne pitkän hännän tuotteet... ..kysyntähän joka tapauksessa on pirstaloitunut valtavasti.” (Jukka Ranua, 8.11.2013)

”No Super-foodit meille itse asiassa tuli myymälään viime viikolla laajemmin, ja ollaan laittamassa sille verkkokauppaan oma osio tulevaisuudessa. Luomutuotteillakaan ei ole omaa kategoriaa, mutta ne on löydettävissä kätevästi esimerkiksi hakusanalla luomu, joka sitten näyttää kaikki luomutuotteet verkkokaupasta ja niitä käyttävät löytävät ne kyllä.” (Niko Grönberg, 30.10.2013)

”Meidän juttu lähti alunperin liikkeelle siitä, että ollaan pientuottajien ja kuluttajien välinen linkki. Meidän asiakaskunta on sitten muotoutunut siten, että meillä monee prosentuaalisesti luomutuotteita tosi paljon, ja se on kasvamassa. Ja se on asia, jolla me halutaan nimenomaan erottua nämä pientuottajat ja luomutuottajat. Meillä kun ei ole varastoa ei ole ongelmaa sen luomutuotteen kanssa.” (Hanna-Kaisa Risku, 6.11.2013)

Myös eriäviä näkemyksiä esitettiin luomukaupasta.

”Emmä tiedä, mä oon odottanu että, koska toi luomukauppa räjähtää käsiin, mutta näyttää ettei se kuitenkaan tuu isoks jutuks ikinä. Siin on vähän se että me ollaan totuttu näkemään ruoka tietyn näkösenä ja luomakamahan on vähän huonomman näköstä.”

(Juhani Vahtera 31.10.2013)

”Se on ihan marginaalia, se on enemmänkin hypetystä. Esimerkki voi olla vaikka se, että Myllyn Paras, joka on Suomen suurin jauhojen valmistaja, niin lopetti luomujauhon tekemisen. Suomessa on vähän se ongelma, että suomalainen ruoka mielletään puhtaaks ja hyväks. Keski-Euroopassa se on eri homma sitten. Meillä toimii toi luomuostos.fi tossa ohella, mutta onse marginaalia.” (Jyri Stenberg 31.10.2013)

Kotiinkuljetushinnat vaihtelevat 6,90-10,90 euron välillä. Ruoka.net aloitti tutkimuksen teon aikana ilmaiset kotiinkuljetukset yli 30 euron tilauksien osalta. Tavaroiden keräämisestä veloitetaan 3,50-6,90 euroa riippuen yrityksestä. Tässä mallissa asiakas noutaa itse valmiiksi kerätyt tuotteet kaupasta.

Maksutavat olivat pääosin käteinen, kortti ja laskutus. Lähes kaikki toimijat ovat ottaneet jo verkkomaksun käyttöönsä tilauksen yhteyteen, joka on lisääntynyt lähiaikoina. Poikkeuksiakin oli.

”Meillä käy vain kortti kotiinkuljetuksissa, noudossa käy tietty kaikki. Vielä ei ole mahdollista maksaa suoraan tilauksen yhteydessä verkossa, koska esim hedelmät ja vihannokset myydään kilohinnoilla, toisin kun esim. Saksassahan ne myydään jo kappalehintaan. Yrityksille myydään myös laskulla.” (Niko Grönberg, 30.10.2013)

”Meillä on maksukortti käytössä ainoastaan, tilauksen yhteydessä summa varataan kortilta ja siinä vaiheessa kun tavara on toimitettu tapahtuu maksu, koska meillä on tosi paljon kilohintaisia tuotteita... ...se meidän järjestelmä tasaa sen lopullisen hinnan ja varaushetken ja lopullinen summa vaihtelee näin ollen hieman. Se on helppo malli sinällään, että maksua ei tarvi suorittaa ovenraossa sitten kuljettajalle.” (Hanna-Kaisa Risku, 6.11.2013)

K- ja S-ryhmällä on omat kanta-asiakasohjelmat käytössä myös verkkokaupassa. Verkkokauppaa varten tarkoitettuja omia kanta-asiakasohjelmia on myös mietitty. Pienet toimijat puolestaan ovat miettineet kanta-asiakkuusjärjestelmiä, mutta ne ovat raskaita toteuttaa. Sen sijaan tärkeät asiakkaat tunnustetaan ja heille myönnetään alennuksia ostojen määrään liittyen. Kanta-asiakasjärjestelmien asema kuitenkin tunnustetaan Suomessa.

”Ehdottomasti kartoitetaan ja tullaan jatkossa kehittämään. Suomessa se on laitettu niin tärkeäksi ja asiakkaat kokee, että ne menettää jotain jos ei ole kanta-asiakasjärjestelmää.” (Hanna-Kaisa Risku, 6.11.2013)

Teoriaosion pohjalta eri ansaintalogiikkamalleiksi nousivat mainosperusteinen ansaintamalli, tilausperusteinen ansaintamalli, transaktioperusteinen ansaintamalli, myyntiperusteinen ansaintamalli ja ”diili”-perusteinen ansaintamalli (Laudon & Traver 2004, 63-64). Päivittäistavarakaupassa on käytössä vain ja ainoastaan myyntiperusteinen ansaintamalli. Ansaintalogiikka komponentti ei siis ole niin monisyinen kuin esimerkiksi puhtaasti internetissä toimivalla Amazonilla. Kuitenkin ns. pitkä häntä on helposti tavoitettavissa verkon kautta, mutta kuitenkin kuten teoriaosio ennakoi, pitkästä hännästä on kohtuullisen vaikea saada taloudellista voittoa ja varsinkin uusasiakashankinnassa tulisi luottaa enemmän tavanomaisempiin tuotteisiin (Elberse 2008). Kokonaisuudessaan on myös haastavaa saada ruoan verkkokauppa tuottavaksi Suomessa.

”Ruoan verkkokauppahan on kaikille ja meillekin varmaan pitkään tappiollista, siinä investoidaan tulevaan, ei siinä tosiaan ansaintaa vielä ole. Vaikka ennustaisi keskipitkällä aikavälillä niin olisi oikeastaan potentiaalista laittaa ruoan verkkokauppa kiinni, koska myynti on pientä ja kustannukset isoja. Sehän periaatteessa nostaa kivijalkakauppojen hintoja, tässä tasapainotellaan tällaisten asioiden kanssa. Mutta tulevaisuutta ajatellen meillä on kuitenkin nyt polku rakennettu myynti ja kustannus luvuille.” (Ilkka Alarotu 11.11.2013)

Yritys komponentti	K-market	Ruoka.net	Kauppakassi	Kauppahalli24	S-ryhmä
Ansaintalogiikka	Myynti-perusteinen	Myynti-perusteinen	Myynti-perusteinen	Myynti-perusteinen	Myynti-perusteinen
Kanta-asiakkuus	Bonus-ohjelma, pitkä häntä mahdollisuus,	Ei bonus-ohjelmaa, pitkä häntä ei vielä mahd.	Ei bonus-ohjelmaa, pitkä häntä ei vielä mahd.	Ei bonus-ohjelmaa, pitkä häntä mahdollisuus	Bonus-ohjelma, pitkä häntä mahdollisuus,
Kotiinkuljetus	9,90e	yli 30e tilaus ilmainen	10,50e	8,25e	6,90-9,90e
Noutomyynti	3,50e	-	-	-	3,90-6,90e

Taulukko 5 Ansaintalogiikka komponentti yrityksittäin

4.3 Arvoverkostot

Tärkeiksi toimijoiksi arvoverkostossa nähtiin verkkokaupan palveluntarjoajat, tavarantoimittajat ja kuljetusyrietykset. Kaikilla toimijoilla on omat palveluntarjoajat verkkokaupassa, joihin he ovat yhteydessä lähes päivittäin. Ketjuliiketoimintamallin verkkokaupat luonnollisesti tekevät suurimman osan yhteistyössä ketjunsä välityksellä. S-ryhmällä on myös yhteistyösopimus Foodie.fm palvelun kanssa.

”Verkkokaupassa on monia toimijoita takana, pääosin Ruokakesko hoitaa sen puolen sitten teknisestä toteutuksesta lähtien. Ruokakesko toimittaa myös tavaran, mutta sitten on tietenkin pienempiä toimijoita kuten leipomat ja tälläset, jotka toimittaa tavaran suoraan kauppaan, Fazerit ja Vaasat.” (Niko Grönberg, 30.10.2013)

”Meillä on Soprano tässä verkkokaupan ylläpidossa yhteistyökumppanina, kyllä tässä on kehitetty paljon yhdessä kun valtakunnallista jakelua ollaan rakennettu ja muita kehitystoimia” (Jyri Stenberg 31.10.2013)

”Foodie on siinä se yhteistyökumppani, että koko tekninen järjestelmä tulee sitä kautta eli keräilyjärjestelmä, kuljettaja- ja ajojärjestelmä... ...Se on pieni ohjelmistokehitys start up, ja S-ryhmä tuo siihen sitten kaupan alan osaamisen.” (Jukka Ranua, 8.11.2013)

”Meillä on strateginen kumppanuus, se Foodie palvelu on enemmän kuin verkkokauppa, puhutaan tällaisesta digitaalisesti avustetusta ostamisesta. Eli me helpotetaan kivijalkakaupassa käyvän asiakkaan jokapäiväistä elämää. Ratkaistaan ongelmia kuten mitä laitan tänään ruoaksi ja miten teen ostoslistat. Foodie on myös palautekanava ja keskustelufoorumi. Siellä on myös joka ikisen S-ryhmän myymälän hinnat. Kuluttaja voi suositella ostoksiaan ja vertailla hintoja. Meillä on yksinoikeus Foodie palveluun Suomessa.” (Ilkka Alarotu, 11.11.2013)

”S-ryhmällä oli halu lähteä mukaan, ja nopeasti muodostui luottamuksellinen suhde. Meillä on strateginen, hyvin syvä yhteistyö, mutta S-ryhmä ei omista meistä mitään. He saavat maailman parhaat kehittäjät ja teknologian käyttöön ja me saadaan päivittäistavaraosaamista, jota me hyödynnetään kokoajan kun meidän palvelu toimii Suomen ulkopuolellakin.” (Kalle Koutajoki, 22.11.2013)

Kuljetuksien osalta on monia eri yhteistyöyrityksiä, mutta myös itse yrittäjät osallistuvat kuljetuksiin pienimmissä yrityksissä. K-market Ruoholahti käyttää A2B ja kauppahalli24 KTK kuljetusliikettä. Ruoka.net käyttää kuljetuksissa Itellaa yhteistyökumppanina, mikä mahdollistaa kotiinkuljetuksen koko Suomeen. S-ryhmällä kuljetusyhteistyökumppani on Kilon Osuus-auto. Kuntasektorille ollaan myös halukkaita laajenemaan.

”Ei olla vielä lähdetty kuntasektorille, mutta ajatuksissa on vahvasti ollut, jossain vaiheessa tullaan ottamaan yhteyttä.” (Niko Grönberg, 30.10.2013)

”Kyllä se on ihan mahdollista, siin on omat haasteensa, ollaan oltu tarjoomassa kuntasektorille tilauksia kyllä... ...asiakaskunta siellä on vaan tarkkoja ja valittaa herkästi.” (Jyri Stenberg 31.10.2013)

”On mukana jo kouluja ja päiväkoteja, mutta sellaista täysin systemaattista, että olisi kaikki tietyn kunnan koulut ei ole. Ne on enemmän pilottiluonteisia, mutta kyllä siellä sellainen piilevä potentiaali on.” (Jukka Ranua, 8.11.2013)

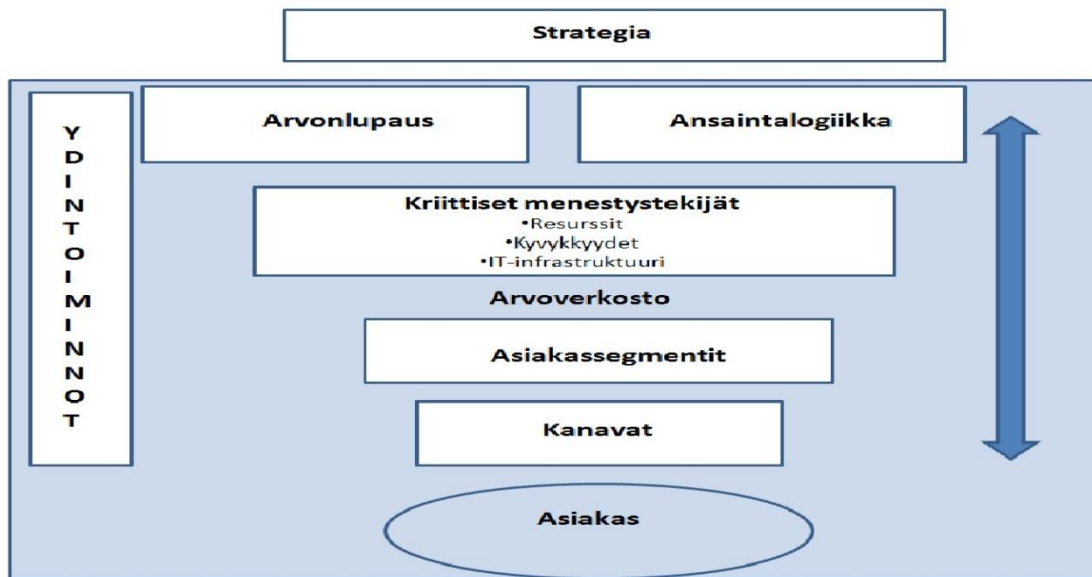
Vaikkakin kuntasektorin kilpailutustoiminta nähtiin myös kyseenalaisena toimintana.

”Nii siis noi elintarvikkeiden kuljetukset menee kilpailutuksen kautta. Mä oon käyny niissä kilpailutuksissa, mut en oo ikinä jättäny tarjousta sisään, se on maailman suurinta kusetusta se touhu... ...Elikkä kaupunki kilpailuttaa sen kuljetusmaksun ja sitten yrittäjät laittaa sen kuljetusmaksun tosi alhaseks ja myy ylihintaan ne tuotteet, että ne saa ne kulut katettua. Toivottavasti se järkeistyy jatkossa” (Juhani Vahtera 31.10.2013)

Myös kilpailijoita seurataan aktiivisesti, vaikka tärkeintä oli kuitenkin viimekädessä luottamus omaan toimintaan ja sen kannattavuuteen.

”Kilpailuhan on ihan tervetullutta, että mitä enemmän ruoan verkkokaupasta puhutaan ja mitä enemmän ihmiset siitä tietää, niin sitä enemmän se on hyväksi kaikille. Enemmänkin näkisin perinteisen ruokakaupan kilpailijana. Kyllä meille kaikille toimijoille pitäis kuitenkin riittää sitä potentiaalista asiakaskuntaa.” (Hanna-Kaisa Risku, 6.11.2013)

Asiakas huomioidaan osaksi arverkostoa yhä enemmän. Vaikkakin teoriaosiossa korostui, että vielä ei ole tarpeeksi tietoa siitä, miten eri sosiaalisten yhteisöjen muodostaminen vaikuttaa sähköiseen kauppaan (Griffiths & Howards 2008). Se kävi myös haastatteluista ilmi. Sosiaalisia yhteisöjä korostettiin, mutta myös todettiin se, että niitä on vaikea hallita. Tämä johtuu pääosin siitä, että sosiaalisissa medioissa tulisi olla läsnä kokoajan ja tämä on paljon resursseja sitovaa työtä. Yrityksen nimissä tulisi pystyä jakamaan tietoa useampi ihminen kellon ympäri, että eri yhteisöissä pystyttäisiin olemaan aktiivisesti mukana. Nostan asiakkaat osaksi arverkostoa teoreettisessa mallissa, joka muodostui akateemisen kirjallisuuden pohjalta. Kuvaan on myös korjattu IT-infrastruktuuri komponentti osaksi kriittisiä menestystekijöitä (kuva 7).



Kuva 7 Tutkielman paranneltu malli

”Asiakkaathan pääsee vaikuttamaan meidän valikoimaan tosi paljon, että meillä on joka sivulla verkkokaupassa on toiveboxi, johon asiakkaat pystyy syöttämään tuotetoiveita ja kertomaan niitä lempimakuja. Totta kai me halutaan myydä juuri sitä mitä ne haluaa.”

(Hanna-Kaisa Risku, 6.11.2013)

”Me käytetään tälläistä sanaa kuin Omni-channel nykyään. Eli tarkoittaa sitä, että kuluttaja on keskipisteessä ja luo eri sisältöjä eri kanaviin. Kuluttaja synnyttää informaatiota, joista toiset kuluttajat ovat sitten kiinnostuneita. Se skannaa kaupassa, tutkii, jakaa ja tekee reseptejä. Tähän maailmaan kuuluu se, että yrityksen tulee olla kuluttajan saatavilla 24/7 silloin kun kuluttaja haluaa ja niillä välineillä joilla kuluttaja haluaa, joka on haaste.” (Ilkka Alarotu 11.11.2013)

Teoriaosa korosti myös, että on hyödyllistä erotella eri motiivit, miksi arvoverkostoja luodaan ja kehitetään (Osterwalder & Pigneur 2010). Tutkimuksessani motiiveista korostui erityisesti optimointi ja suuruusetujen tavoittelu ketjuliiketoiminta yrityksien osalta. Motiiveista tiettyjen resurssien ja toimintojen hankkiminen yrityksen ulkopuolelta korostuu kaikissa tutkimuksen yrityksissä, koska arvoverkostot ovat kaikille elinehto turvaamaan toiminnan jatkuminen ja kehittyminen.

Yritys komponentti	K-market	Ruoka.net	Kauppakassi	Kauppahalli24	S-ryhmä
arvo- verkostot	Kesko, A2B, verkko- kaupan palvelun- tarjoajat, tavarantoimittajat	Itella, pitkät yrityssuhteet. Soprano, tavarantoimittajat	Verkkosivun ylläpito, tukut, tavarantoimittajat	KTK- kuljeusliike, pientuottajat, yhä enemmän asiakkaat, tavarantoimittajat	Foodie.fm, Kilon Osuus-Auto, yhä enemmän asiakkaat, tavarantoimittajat

Taulukko 6 Arvoverkostot komponentti yrityksittäin

4.4 Kanavat

Verkkokauppoja mainostetaan monilla eri tavoilla.

”Ollaan me jonkin verran mainostettu, lehdessä ja sähköisesti, ja telkkarissa ei oo ollu. Viikoittain ilmestyvässä mainoslehdessä oli aluksi, mutta kun se menee 1,5 miljoonaan talouteen niin turhaa mainostaa niin laajalla verkkokauppaa. Tulevaisuudessa varmaan myös paikallisemmin mainostetaan.” (Niko Grönberg, 30.10.2013)

”No pääkanava on Facebook, nopeesti on siellä levinny. Sitten käytän myös uutis puffia... eli yrittää saada ajankohtaisia juttuja lehtiin, että toimittajat on joskus laiskoja ja tykkää että saa ajankohtaisen jutun suunniteltuna niitten pöydälle. Se on tietty ilmasta mainosta aina, pitää vaan olla ajankohtainen juttu tosiaan mikä kiinnostaa.”

(Jyri Stenberg 31.10.2013)

Näkyvyyttä on myös hyvä hillitä, että markkinoiden kasvavaa asiakaskuntaa voidaan palvella.

”Jos rehellisiä ollaan niin ihan hirveesti ei olla mainostettu tänä vuonna. Looginen syy on se, että kysyntä kasvaa paljon ja haaste on keräilykapasiteetin hallinta. On pakko

pystyä toimittamaan se mitä tilataan. Mutta tärkeimmät kanavat on omat myymälät ja painopiste on verkossa, koska verkkokaupasta kysymys.” (Jukka Ranua, 8.11.2013)

Verkkokauppa nähdään suurena mahdollisuutena, jossa asiakas on mahdollisuus saada mukaan koko palveluprosessiin. Kuitenkin kaikilla yrityksillä on vielä kehitettävää, jotta asiakas ja hänen tarpeensa huomioitaisiin paremmin. Tämä olisi myös resursseja sitovaa työtä.

”Verkkokauppa ei vielä keskustele sinällään asiakkaan kanssa, parannuksia ja kehitystä on varmasti tulossa Ruokakeskon puolesta tulevaisuudesta” (Niko Grönberg, 30.10.2013)

”No lähinnä Facebook. Ei mitenkään pysty sitomaan henkilöstöä niin paljon, muuten olisi äkkiä vaikka kymmenen callcenter –henkilöä töissä palvelussa.” (Jyri Stenberg 31.10.2013)

Kuitenkin sosiaalisiin yhteisöihin ollaan kiinnittämässä yhä enemmän huomiota.

”Sä pääset toivomaan niitä tuotteita, sitten meillä on blogi, jossa on aina ajankohtaiset aiheet ja jutut, ja siellä on kommentointi mahdollisuus, sitten totta kai Facebook on siihen oivallinen kanava. Ollaan pohdittu miten siitä ostamisesta saisi sellaisen sosiaalisen tapahtuman, mahdollisuuksiahan on monia. Voisi vaikka nähdä ketä on milloinkin kaupassa ja jutella heidän kanssaan, ehkä nähdä mitä muilla on ostoskorissa ja kuka on sinkku ja kuka ei. Tähän tyyliin... ..Mutta kyllähän pääosin ihmisten sosiaaliset kontaktit on pääosin muualla kuten oma perhe, työ ja harrastukset” (Hanna-Kaisa Risku, 6.11.2013)

”Idea on se, että me ollaan asiakkaiden omistama, niin kyllä meidän pitää pystyä keskustelemaan heidän kanssaan. On tehty omia yhteisöjä, esim. patarumpu, joka on SOK:lla tehty ruoan keskusteluympäristö, jossa avataan S-ryhmän näkökulmia ruokakauppaan. Siihen suuntaan se tulee menemään jatkossa. Omat haasteet on tietenkin se, että sosiaalisessa mediassa asiakkaiden odotukset on korkealla, vastausviive ei saa olla vuorokauttakaan.” (Jukka Ranua, 8.11.2013)

K- ja S-ryhmällä verkkokauppa toimii myös mobiilialustalla. Ruoka.netilla alustan parantaminen on suunnitteilla. Myös parannusta on suunnitteilla kauppahalli24 osalta.

”Meillä pystyy teknisesti tekemään tilauksen älypuhelimien kautta, mutta se ei ole vielä kauheen näppärä. Selkeesti ollaan huomattu, että kävijämäärät ovat kasvaneet tässä ryhmässä. Ja se on asia joka on meillä varmasti kehitysalue tulevaisuudessa. Se on kyllä kuluttajaystävällisempää tehdä yleisesti tilaus tabletilla tai läppärillä, koska älypuhelimissa on kohtuullisen pienet näytöt.” (Hanna-Kaisa Risku, 6.11.2013)

Facebookkia ja muuta sosiaalista mediaa pidettiin yleisesti hyvänä avoimen palautteen väylänä, mutta asiakkaan palautteita ei käsitellä julkisesti jos sitä antaa suoraan verkkokaupan kautta Foodie.fm palvelua lukuunottamatta.

”Meillä tulee kaikki palautteet Ruokakeskon kautta, ellei joku asiakas laita omaan meiliini palautetta verkkokaupasta. Verkkokaupasta pääsee suoraan antamaan palautetta, ja sieltä on tullut aluksi paljon kehitysideoita, joita on toteutettukin”
(Niko Grönberg, 30.10.2013)

Verkkokauppaa pidettiin yleisesti tehokkaampana kaupankäyntipaikkana kuin kivijalkakauppaa.

”Jos sä lähdet autolla kauppaan, tulee autoilukulut ja parkkipaikan etsimiseen käytetty aika säästyy myös verkkokaupassa.” (Niko Grönberg, 30.10.2013)

”Nään sen palvelukokonaisuutena... ...Ekologinen näkökulma on tietenkin myös yhdistettävissä tähän. Kun me ostetaan palvelu Itellalta niin se on kuitenkin niin että se käy jokaisessa kunnassa joka tapauksessa. Meidän tavara sinne autoon ei lisää hiilijalanjälkeä ollenkaan. Tietenkin jossain vaiheessa tulee sähköautot ja näin pois päin.” (Jyri Stenberg 31.10.2013)

S-ryhmällä on mahdollisuus toteuttaa monikanavaisuutta parhaiten, koska heillä on tutkimuksen yrityksistä eniten kanavia käytössään kivijalkakaupoista lähtien. Monikanavaisuudessa on tärkeintä huomioida asiakas.

”Pakko siihen suuntaan on mennä, periaatteessa se on ihan sama mistä asiakas ostaa kunhan ostaa meiltä. Verkkokauppa ei saa olla se itseisarvo, vaan se on tukemassa tätä. Kaikki ostopaikat on oltava asiakkaille auki ja verkon tuoma tuki myymälöille ja myymälöiden tuki verkolle on oltava.” (Jukka Ranua, 8.11.2013)

”Pitää olla kaikissa laitteissa ja käyttöjärjestelmissä mukana, pitää olla Androidissa, Windowsissa ja iOSissa. Tää on haastava kuvio, koska on kallista ja työlästä olla mukana jatkuvasti kehityksessä ja olla omat sovellukset näihin. Tähän me pystytään Foodien kanssa ainoana markkinoilla. Tää on nykyaikaa, mobiilin osuus kasvaa Englannissa kokoajan todella nopeasti, se liittyy mobiilikäytön helpottumiseen eli palveluita on kokoajan helpompi ja helpompi käyttää.” (Ilkka Alarotu, 11.11.2013)

Teoriaosion mukaan monikanavaisuudessa on tärkeää asiakkaita ja yritystä yhdistävien kanavien tehokas koordinointi ja integrointi. Kopallen ym. (2009) mukaan verkkokaupassa on hyvää fyysinen riippumattomuus, mutta kivijalkakauppaa tukee se, että tuotteita pääsee käsin koskettelemaan ja tuotteen saa heti mukaansa ilman toimitusaikaa. Näitä elementtejä korostettiin myös haastatteluissa. Lisäksi Kopallen ym. (2009) mukaan monikanavastrategiaa toteuttavilla yrityksillä ei yleensä ole hintaeroja verkkokaupassa ja kivijalkakaupoissa. Tämä piti paikkansa myös ruoan verkkokaupan osalta.

”Ihmiset halua käsin kosketella niitä tuotteita, ja se asettaa haasteen aina kun puhtaasti verkossa toimitaan ilman myymälöitä.” (Juhani Vahtera 31.10.2013)

Kanavat komponentti korostuu varmasti myös tulevaisuudessa kun monikanavaisuus tulee yleistymään yrityksiin. Keskimäärin monikanavaisuutta käyttävät asiakkaat ovat tuottavampia yritykselle ja heidän lojaalisuutensa on korkeampi kuin vain yhtä kanavaa käyttävillä asiakkailla (Neslin & Shankar 2009). Nämä asiakkaat käyttävät monikanavaisuutta, koska eri kanavat tyydyttävät heidän ostotarpeensa jokainen omalla tavallaan ja asiakkaat mieltyvät monikanavaisuuden tarjoamaan joustavuuteen (Konus ym. 2008). Myös tutkimukseni haastattelut täydensivät näitä näkemyksiä ja huomioivat, että verkkoruokakaupan palveluja on mahdollisuus laajentaa monin eri tavoin.

”Laajentaisi palvelua kokonaisvaltasemmaksi, että ottais vaikka asiakkaan pyykit mukaan ja vaikka patteri- ja sähkölamppu keräyksen siihen mukaan ja muita palveluita tähän suuntaan.” (Niko Grönberg, 30.10.2013)

”Ja sitten on se mahdollisuus yhdistellä tuoteryhmiä verkkokaupassa. Esimerkiksi meillä on käyttötavarat Prisman ja Sokoksen kautta, eli mahdollisuus on yhdistellä ehkä näitä tulevaisuudessa. Amazonhan tekee sitä, että sehän on mennyt myös ruokaan. Innovaatiohan voi tulla näistä yhdistelmistä. Innovaatio ei välttämättä ole teknisesti haastava juttu, voi olla yksinkertaisia juttuja ja verkko tuo sen mahdollisuuden, että se on useammille käytettävissä” (Jukka Ranua, 8.11.2013)

Yritys komponentti	K-market	Ruoka.net	Kauppakassi	Kauppahalli24	S-ryhmä
Kanavat	Kivijalka- kauppa, mobiili, internet, blogit, Kesko, mainoslehdet	Verkkokauppa, Facebook, uutis- puffit, mobiiliin parannuksia odotettavissa	Verkkosivu, Facebook, mainokset	Verkkokauppa, Facebook, blogit, mobiiliin parannuksia odotettavissa	Kivijalka- kaupat, mobiili (kaikissa järjestelmissä omat alustat), patarumpu, internet, Moni- kanavaisin

Taulukko 7 Kanavat komponentti yrityksittäin

4.5 Kriittiset menestystekijät

Tärkeimmät kyvykkyudet, resurssien käytön mahdollistajat, muodostuvat pitkälti yrityksen toimivan henkilökunnan kautta. K- ja S-ryhmän osalta myös ketjun tuki on tärkeä kyvykkyys hyödynnettäessä resursseja.

”Ketkä on töissä täällä kaupassa suorittaa keräilyn ja jos ruuhkaa tulee niin sitten tilaan kassoille lisää työvoimaa. Oma henkilökunta tietää missä tavarat on ja virheen mahdollisuus kasvaa jos vuokratyölliset keräilisivät tuotteet” (Niko Grönberg, 30.10.2013)

”Kyllä oikeastaan itse olen tärkein kyvykkyys tälle yritykselle, että kiinteät kustannukset oikeastaan ovat tälle yritykselle minä ja tietokone.” (Jyri Stenberg 31.10.2013)

”Kyllä tärkeimmät kyvykkyudet ovat prosessin hallinnassa, tän prosessin pitää olla yksinkertaisesti toimiva, ja haaste on se, että prosessi elää jatkuvasti muutoksen mukana. Volyymin kasvu on suhteellisen suurta niin pitää aina olla askeleen edellä miten tulevaisuudessa on järkevä toimia. Prosessien hallinta on pääosin logistiikan hallintaa.” (Hanna-Kaisa Risku, 6.11.2013)

”Kyllä kriittisin paikka on se henkilökunnan merkitys, varsinkin kun ruoan verkkokauppa on työvoimavaltaista kuitenkin. Siellä se palvelun laatu tehdään, jokaisessa keräilyssä ja toimituksessa... ..viime kädessä se kulminoituu tekniikkaakin tärkeämmäksi.” (Jukka Ranua, 8.11.2013)

IT-infrastruktuuria pidettiin tärkeimpänä resurssina ja siinä ylläpito vaihtelee yrityksittäin. Verkkokaupan ominaisuudet vaihtelevat melko laajasti. Pisimmällä verkkokaupan kehityksessä on S-ryhmän Foodie.fm palvelu, joka rakentaa asiakkaan preferenssien pohjalta yksilöllisen käyttäjäprofiilin ja tekee sen pohjalta suosituksia käyttäjälle. Foodie palvelussa asiakas pystyy arvioimaan tuotteita ja palvelu käyttää myös muita samantyyllisiä käyttäjiä hyväkseen suosituksia tehdessään. Foodiessa on käytössä myös reseptipalvelu, eli reseptiä klikkaamalla kaikki siinä tarvittavat tuotteet menevät

automaattisesti ostoskoriin. Foodie tarjoaa myös S-ryhmälle IT-järjestelmät tilaus- ja toimitusprosessin hallintaan.

”Verkkokaupan voi tehdä niin, että ottaa valmiin jutun ja pointti on se, että ne tuotteet on siellä. Mutta verkkopalvelussa, kuten meillä, verkkokauppa on vaan osa sitä palvelua. Ja kyllä noi koodaajat on hyvin oleellinen osa tätä palvelua. Ominaisuuksilta, sen verran, että me tehdään softaa, jolla pyritään ratkaisemaan päivittäistavarakauppaan liittyvät ongelmat. Se on avustettua ostamista myös verkkokaupan lisäksi ja siinä erotaan kilpailijoista. Myös palvelun läpinäkyvyys ja sosiaalisuus on meidän verkkopalvelun lähtökohta. Asiakkaille lisäksi ei näy fullfilment osio eli tilauksen lähettäminen ja keräily IT-ratkaisut. Me arvioidaan lisäksi asiakkaan suuntaan todella tarkasti toimitus, eli asiakas on tietoinen tarkasta toimitusajasta.” (Kalle Koutajoki 23.11.2013)

”Meillä ei vielä ole valmiita ostoslistoja, mutta ollaan kyllä puhuttu semmosesta, että tulis valmiita ostoslistoja ehdotuksina näytölle. Ne pystyy kyllä tallentaa ne edelliset ostoslistat ja kopioida sitte seuraaviin ostoihin. Niitä saa muutaman tallennettua sitten, ja muokkaamaan niitä. Palveluun on pakko rekisteröityä kyllä.”
(Niko Grönberg, 30.10.2013)

”Reseptejä voi klikata, jolloin tuotteet menee kerralla ostoskoriin. Ollaan myös koottu yhdelle sivulle kaikkein kysytyimmät tuotteet tuoteryhmittäin. Sitten on tilausehdotus, eli historian perusteella ehdotetaan tuotteita. Asiakas voi myös käyttää vanhoja tilauksia hyväkseen tilatessaan.” (Hanna-Kaisa Risku, 6.11.2013)

Verkkokauppa tärkeimpänä resurssina aiheuttaa myös paljon mietittävää yrityksille teknisistä asioista johtuen.

”Tää järjestelmä kun on C++ ohjelmalla tehty, niin asettaa tiettyjä teknisiä rajoitteita. Tai on paljon asioita mitä tässä pitäisi olla, mutta kun ei pysty toteuttamaan. Ollaan tohon Magentoon siirtymässä jollain aikavälillä, joka mahdollistaa sitten esimerkiksi sen, että asiakas klikkaa suoraa reseptiä ja sitten ne tuotteet menee automaattisesti ostoslistaan. Vielä järjestelmä ei anna myöten tähän. Lauantai –toimitusten osalta myös järjestelmää kehitetään tällä hetkellä.” (Jyri Stenberg 31.10.2013)

”Magenton pohjalla toimitaan ja sitten meillä on oma järjestelmä siinä pohjalla, Magentohan ei tarjoa ruoan verkkokauppaan tarvittavia komponentteja vaan siellä on paljon osa-alueita mitä tarvitaan ruoan verkkokauppaan verrattuna normaalin, esimerkiksi toimituspäivä ja toimitusaika. Meidän on pitänyt rakentaa sitten se toimitusaika toiminto siihen.” (Hanna-Kaisa Risku, 6.11.2013)

”Tyypillinen virhe on se mitä tehdään on se, että verkkokauppoihin rakennetaan aivan liikaa ominaisuuksia ja me ollaan myöskin sorruttu siihen. Pitää hieroa helppokäyttöisyyttä sen perustoiminnon suhteen. On paljon Foodien käyttäjiä, jotka eivät tiedä mitä kaikkia ominaisuuksia siinä on. Usein omaksutaan vain peruskäyttö.”

(Ilkka Alarotu 11.11.2013)

Teoriaosion mukaan kriittiset menestystekijät jaettiin fyysisiin, aineettomiin, ihmisperäisiin ja taloudellisiin menestystekijöihin (Osterwalder & Pigneur 2010).

Fyysiset menestystekijät ovat esimerkiksi tuotantolaitoksia, rakennuksia, koneita. Ruoan verkkokaupassa korostuivat tietotekniikkaan liittyvät laitteet ja sovellukset. Kuten aiemmin mainitsin, nostin IT-infrastruktuuri komponentin osaksi kriittisiä menestystekijöitä, koska keskustelu painottui haastatteluissa siihen. Myös aineettomat menestystekijät korostuivat erityisesti ketjuliiketoimintaa harjoittavien yritysten osalta omien brändien, kuten Pirkan ja Rainbown kautta. Ihmisperäiset menestystekijät korostuivat myös luonnollisesti myös haastatteluissa, koska päivittäistavarakauppa on pohjimmiltaan hyvin työvoimavaltaista toimintaa.

Yritys komponentti	K-market	Ruoka.net	Kauppakassi	Kauppahalli24	S-ryhmä
Kriittiset menestystekijät	Ketjun kehitys-suunnitelmat, logistiikka, varaston hallinta omat brändit	Logistiikka, IT-ympäristö, ilman omaa varastoa	Logistiikka, ilman omaa varastoa	Logistiikka, IT-ympäristö, tuotteet kerätään ennen jakelua omaan varastoon	Foodie.fm, logistiikka, henkilökunta, varaston hallinta, omat brändit

Taulukko 8 Kriittiset menestystekijät komponentti yrityksittäin

4.6 Ydintoiminnot

Tilaus- ja toimitusprosessi on sähköisessä päivittäistavarakaupassa kohtalaisen suoraviivainen riippumatta yrityksestä.

”Asiakas täyttää tilauksen verkossa ja sitten se tulee meille tänne koneelle ja tietysti menee myös Keskolle tieto automaattisesti. Sitten on kolme aikatauluikkunaa joiden puitteissa määräytyy toimitusaika. Keräilijät sitten tulostaa listat ja kerää ne ja A2B jatkaa sen sitten asiakkaalle. Eli seuraava kontakti asiakkaaseen tilauksen jälkeen on sitten se kun kuljettaja toimittaa päivittäistavarat.” (Niko Grönberg, 30.10.2013)

”Järjestelmä tekee keräilylistan, joka tulee tuoteryhmittäin ja sitten vaan kerätään tavarat yhteen. Kuljetus on mulla itellä hallussa, siitä jatkan sen eteenpäin sitten, ihan puhtaasti senkin takia, että duuninkin kannalta on vaihtelevampaa eri tehtävät kuten keräily ja kuljetus, ja toisaalta pystyy seisomaan paremmin tuotteen takana, jonka on itse kerännyt.” (Juhani Vahtera 31.10.2013)

”Foodie hoitaa meillä IT-järjestelmän tilaus- ja toimitusprosessiin. Mutta siis, työntekijöillä on iPad laitteet, keräilylistat tulee niihin, ja reittisuunnittelu, jonka perusteella määräytyy keräilyjärjestys. Ja ohjelma kertoo lukumäärät ja kenelle kerätään, ja sitten käytännössä kuski jatkaa sen eteenpäin. Kyllä se toimii sen kaupan rytmissä, keräily alkaa viiden maissa. Viherlaaksossa testattiin yökeräilyä, mutta siinä oli omat haasteet. Yökeräilyä sitten sesonkiaikana käytetään kyllä. Sisäinen prosessi täytyy olla keräilyssä hiottu, siinä kasvaa tehokkuus sitten.” (Jukka Ranua, 8.11.2013)

Valtakunnallinen jakelu toimii myös suoraviivaisesti.

”Yli puolet tulee Helsingin ulkopuolelta tilauksista. Kuka onkaan sattunut kuulemaan. Tosta se tukusta (Tammiston pikatukku) lähtee se tavara. Keräilijät tulostaa tilauksen perusteella keräilylistan ja pistävät tavarat eteenpäin. Se on ihan sama onk se vaikka Rovaniemellä. Klo 16 lähtee meiltä lajittelukeskuksen kautta runkokuljetuksella vaikka sitten sinne Rovaniemelle. Se on aamulla siellä postipekalla, joka jatkaa sen sitten eteenpäin ja 12-15 välillä tavara on perällä” (Jyri Stenberg 31.10.2013)

Kauppahalli24:n logistinen käytäntö eroaa hiukan muista.

”Meillä on oma keräilyterminaali tossa Juslassa, Tuusulan ja Vantaan rajalla. Tavarat tulee sinne ja meillä tapahtuu siellä se asiakaskohtainen keräily ja sieltä lähtee asiakastoimitukset eteenpäin. Myös tukun tuotteet tuodaan ensin sinne. Tottakai, sitä logistiikkaa on optimoitu siten, että sinne tulee yhteiskuormia pientuottajilta.”

(Hanna-Kaisa Risku, 6.11.2013)

Suomessa asiakkaat eivät ole tottuneet vielä päivittäistavaroiden noutamiseen, vaan lähes kaikki tilaukset toimitetaan kotiinkuljetuksena.

”Kyl kotiinkuljetus on ehdoton ykkönen, varmasti yli 90% verkkokaupasta toteutuu kuljetuksen kanssa. Välillä siinä on aika hoppu kun siinä on se kolmen tunnin keräilyaika toimitukseen... ...Jos asiakas tulee kauppaan asti niin kylläpä ne melkeen sitten haluaa asioida itse. Meilläkin on helppo asioida kun on sen verran pieni kauppa. Pääsee 5 minuutissa kaupan kuitenkin läpi tarvittaessa.” (Niko Grönberg, 30.10.2013)

”Noutoa on tänä vuonna tullut tasan nolla. Eli logistiikkapalvelua ruoan lisäksi myydään” (Jyri Stenberg 31.10.2013)

Poikkeuksena on Kannelmäen Prismassa sijaitseva noutopiste, jossa noin puolet myydyistä päivittäistavaroista myydään noutomyyntinä, eli asiakas noutaa itse verkosta tilaamansa tuotteet.

Kaikki tutkimuksen yritykset lukuun ottamatta kauppahalli24:ää toimittavat tarvittaessa päivittäistavarat saman päivän aikana. Kauppahalli24 puolestaan toimittaa tilauksen vastaanotosta ylihuomenna. He siis uskovat suuriin kertatilausmääriin, eli tarkoituksena on se, että asiakkaat tilaisivat koko viikon ostokset kerralla.

”Meidän konsepti ei tähtää siihen, että hei nyt on nälkä mitä tilaan, vaan ennemminkin tilaa ja suunnittele koko viikon ruoat ja tilaa kerralla koko viikon ruoat”

(Hanna-Kaisa Risku, 6.11.2013)

Teoriaosio huomioi, että ydintoiminto komponentissa korostuu tilauksen vastaanotto, käsittely ja toimitus. Näin on myös empiriaosion perusteella. Jokaisella yrityksellä on tietenkin omaan järjestelmään perustuva tilauksen vastaanotto- ja käsittelyjärjestelmä, jotka eroavat toisistaan. Kuitenkin oli yllättävää, että tilausten noutoa ei tapahdu asiakkaiden toimesta lähes ollenkaan, S-ryhmän yhtä toimipaikkaa lukuun ottamatta.

Yritys komponentti	K-market	Ruoka.net	Kauppakassi	Kauppahalli24	S-ryhmä
Ydintoiminnot	Tilauksen vast. otto, keräily, kotiinkuljetus ma-la, samalle päivälle jos tilaus ennen 14.00, noutomyynti vähäistä	Tilauksen vast. otto, keräily, kotiinkuljetus ma-la, samalle päivälle jos tilaus ennen 12.00 noutomyynti vähäistä	Tilauksen vast. otto, keräily, kotiinkuljetus ma-pe, samalle päivälle jos tilaus ennen 12.00, ei noutoa	Tilauksen vast. otto, keräily, kotiinkuljetus ti-pe, ylihuomiselle, ei noutomyyntiä	Tilauksen vast. otto, keräily, kotiinkuljetus ma-la, samalle päivälle jos tilaus ennen 12.00 noutomyynti, ma-su

Taulukko 9 Ydintoiminnot komponentti yrityksittäin

4.7 Asiakassegmentit

Verkkokauppojen toimitussäde vaihtelee jonkin verran. Kauppahalli24 toimittaa Uudellemaalle aina Mäntsälään saakka. Kuten mainittua Ruoka.net on aloittanut hiljattain koko Suomen kattavan jakelun. S-ryhmän ruoan verkkokauppa toimii pääkaupunkiseudulla, Kuopiossa ja Oulussa.

”Meil on tässä pilottivaiheessa pyöree kymmenen kilometriä kaupalta. Nykyään sitte tuolta idästä menee Herttoniemeen asti, siin on ollu silleen, että sehän laajenee se alue sitten siinä kun naapuri huomaa, että 100m päähän toimitetaan, mutta hänelle ei. Sen näkee tästä verkkokaupasta, että oletko toimitusalueella vai et syöttämällä postinumeron.” (Niko Grönberg, 30.10.2013)

”Aika paljon pyöritään jo Espoossa ja Vantaalla, vaikka aluksi oli nyrkkisääntönä noin kymmenen kilometriä keskustasta. Yritetään tietty mahdollisimman fiksuja reittejä tehdä, mutta ei oikeestaan ole rutiineja tullu reitteihin.” (Juhani Vahtera 31.10.2013)

Tärkeimmät asiakasryhmät vaihtelevat hieman yrityksittäin.

”No varsinaisesti tärkeimpiä on vaikea sanoa, kun meillä on laaja-alaisesti lapsiperheitä, on yksinäisiä ja vanhuksia. Vanhin taitaa olla 104 vuotias ja hänen tytär 81 vuotias tekee ne tilaukset. Mut ei noi vanhimmat ihmiset välttämättä isoin segmentti oo kun ne ei osaa tehdä ite niitä verkkotilauksia.” (Niko Grönberg, 30.10.2013)

”Oikeestaan kaksi asiakasryhmää on tärkeimmät. Ne on ne iäkkäät ihmiset ja sitten tietty yritykset. Ei niitä osaa laittaa paremmuusjärjestykseen. Lapsiperheitä ei nyt oikeen voi nimetä isoksi segmentiksi, ne kuitenkin kattoo sitä hintaa niin paljon ja tykkää kuluttaa aikaa isoissa ostoskeskuksissa.” (Juhani Vahtera 31.10.2013)

”Ne oli yritykset, mutta nyt toi kuluttajapuoli lähtenyt tosissaan kasvuun. Menee sinne kuluttaja puolelle tulevaisuudessa enemmän vaan... ...Periaatteessa joo ylipäättään kiinnostunein asiakasryhmä verkkokaupasta on 35-55 vuotias nainen, johtuen siitä, että käytännössä se on kotitalous. Tuntuu olevan naisten asia tuo kauppalistan teko, vaikka on kuinka tasa-arvoinen maa.” (Jyri Stenberg 31.10.2013)

”Kyllä ne on lapsiperheet ehdottomasti on tärkein segmentti. Lapsiperheet, joissa vanhemmat käy töissä ja lapset harrastaa ja eletään niitä suurimpia ruuhkavuosia, jolloin vapaa-aikaa on vähän. Yritysassiakkaita on ja jatkossa kiinnitetään varmasti enemmän huomiota. Kulutusasiakkaat on isoin, koska ollaan enemmän keskitytty heihin.” (Hanna-Kaisa Risku, 6.11.2013)

”Kyllä lapsiperheistä tulee euromääräisesti isoin tulo, koska keskiostokset ovat toista luokkaa kuin sitten tämän toisen tärkeän segmentin eli vanhusten keskiostokset. Lapsiperheille se aika on kriittinen resurssi arjessa. Kolmas on yritykset. Kyllä se profiili on keskimäärin kuitenkin paremmin toimeentulevaa, joilla on varaa maksaa palvelusta,

näky alueellisesti ja työssäkäyviä pariskuntia, joilla se kiire nimenomaan vaikuttaa, että käyttää.” (Jukka Ranua, 8.11.2013)

Uusiasiakashankintaa toteutetaan monin eri keinoin.

”No meil on nyt ollu hiukan hiljasempaa markkinoinnin suhteen, että se on menny suusta suuhun keskustelulla viime aikoina. Tietenki kaikki asiakkaat käy ja voidaan kohdentaa markkinointia esim. lapsiperheisiin... ..kyllä se lapsiperheet tulee olemaan tärkein segmentti. Ruokakeskon vastuulla se on se segmentointi, että yhteistyössä tehdään sitä.” (Niko Grönberg, 30.10.2013)

”Puffit ja Facebookki. Sehän riittäis, että noi 10 000 tykkääjää tekis satasen tilauksen joka viikko niin olis 10 miljoonan liikevaihto” (Jyri Stenberg 31.10.2013)

Teoriaosio korosti, että asiakkaat ovat halukkaampia luovuttamaan tietojaan, jos he saavat vastikkeeksi jonkinlaista hyötyä. Tällainen hyöty voi olla rahallista, kuten bonusjärjestelmät, alennukset, tarjouskupongit tai erikoistarjoukset (Tinnilä 2008). Myös tutkimuksen yritykset käyttävät edellä mainittuja tapoja löytääkseen uutta asiakaskuntaa. Tutkittavat yritykset pyrkivät myös hyödyntämään mahdollisimman paljon kerättyjä asiakastietoja. Verkkokauppaan kirjautumisen yhteydessä asiakkaat jättävät perustietonsa yrityksille, josta on usein myös hyötyä heille esimerkiksi kohdennettua mainontaa varten. Päivittäistavaroiden verkkokauppa on kuitenkin vielä suhteellisen pientä toimintaa 54 miljoonan kokonaisu-myynnillään (2012) ja tästä volyyymista on haastavaa tehdä tarkempaa segmentointia lukuun ottamatta lapsiperheitä, vanhuksia ja yrityksiä.

Verkkokaupan nopea leviäminen voi tulevaisuudessa johtaa siihen, että asiakkaita ei myöskään voida jakaa segmentteihin pelkästään yksikertaisesti ikään ja tulotasoon katsomalla (Zhang ym. 2010). Kun verkkoruokakauppa on levinnyt tarpeeksi laajalle, joudutaan varmasti segmentoimaan asiakkaita muullakin tavoin kuin näiden demografisten tekijöiden avulla. Segmentointimenetelmä voi esimerkiksi olla se, että mitkä osatekijät verkkokaupassa vaikuttavat juuri kyseisen asiakkaan valintoihin. Osatekijöitä voivat olla esimerkiksi verkkokaupan selkeys, ajansäästö ja palvelun taso.

Yritys komponentti	K-market	Ruoka.net	Kauppakassi	Kauppahalli24	S-ryhmä
Asiakas- segmentit	Lapsiperheet, kiireiset, vanhukset, liikunta- rajoitteiset	Lapsiperheet, yritykset	Yritykset, vanhukset	Lapsiperheet, kiireiset, yritykset	Lapsiperheet, kiireiset, vanhukset, yritykset

Taulukko 10 Asiakassegmentit komponentti yrityksittäin

5. Johtopäätökset

Tässä luvussa tuon esille tärkeimmät komponentit päivittäistavaroiden sähköisen liiketoimintamallin osalta (5.1). Tämän jälkeen esittelen kehityssuunnat, jotka liittyvät päivittäistavaroiden verkkokauppaan (5.2). Tämän luvun lopuksi käsittelen vielä haasteita, jotka yhdistin päivittäistavaroiden verkkokauppaan (5.3).

5.1 Tärkeimmät komponentit verkkoruokakaupassa

Yritys komponentti	K-market	Ruoka.net	Kauppakassi	Kauppahalli24	S-ryhmä
Arvolupaus	Hinta, laatu, luotettavuus, ketjun tuki.	Laaja valikoima, Laajin toimitusalue	Henkilökohtainen palvelu, asiakas saa mitä tahansa haluaa mistä tahansa haluaa	Luonnollisesti tuorein, lähiruoka tuottajat	Hinta-laatu, valikoima ja digitaalisesti avustettu ostaminen
Arvoverkostot	Ketjun tuki	Rajalliset yritysverkostot	Rajalliset yritysverkostot	Pyrkii saamaan lähiruoka-tuottajia paljon mukaan	Laajat yritysverkostot, Asiakas kehittäjäksi
Kanavat	Kivijalkakauppa, verkkokauppa, mobiili, padit	Verkkokauppa	Tilauslomake verkossa, puhelin	Verkkokauppa	Kivijalkakauppa, verkkopalvelu, mobiili, padit
Kriittiset menestystekijät	Ketjun kehityssuunnitelmat, logistiikka, varaston hallinta	Logistiikka, IT-ympäristö, ilman omaa varastoa	Logistiikka, ilman omaa varastoa	Logistiikka, IT-ympäristö, tuotteet kerätään ennen jakelua omaan varastoon	Foodie.fm, logistiikka, henkilökunta, varaston hallinta
Ydintoiminnot	Kotiinkuljetus, ma-la, samalle päivälle jos tilaus ennen 14.00, noutomyynti vähäistä	Kotiinkuljetus, ma-la, samalle päivälle jos tilaus ennen 12.00 noutomyynti vähäistä	Kotiinkuljetus, ma-pe, samalle päivälle jos tilaus ennen 12.00, ei noutoa	Kotiinkuljetus, ti-pe, ylihuomiselle, ei noutomyyntiä	Kotiinkuljetus, ma-la, samalle päivälle jos tilaus ennen 12.00 noutomyynti, ma-su

Taulukko 11 Sähköisen liiketoimintamallin tärkeimmät komponentit päivittäistavarakaupassa

Tärkeimpinä komponentteina päivittäistavarakaupan verkkokaupassa korostuivat arvolupaus, arvoverkostot, kanavat, kriittiset menestystekijät ja ydintoiminnot. Vastaavasti IT-liiketoimintaan keskittynyt tutkimus on nostanut tärkeimmiksi komponenteiksi arvolupauksen, ansaintalogiikan, arvoverkostot ja asiakassegmentit (Chesbrough & Rosenbloom 2002). Ansaintalogiikka ja asiakassegmentti komponentit eivät siis korostuneet verkkoruokakaupassa. Ansaintalogiikka on päivittäistavaroiden verkkokaupassa suoraviivaista perustuen toistaiseksi puhtaasti myyntiperusteiseen toimintatapaan. Tarkkaa asiakassegmentointia on puolestaan vaikea toteuttaa, koska markkinat päivittäistavaroiden verkkokaupan osalta ovat toistaiseksi melko rajoittuneet 54 miljoonan euron (2012) kokonaismyynnistä johtuen. Asiakassegmenteiksi rajoittuu lähinnä lapsiperheet, yritykset ja vanhuksset.

Tutkimus osoittaa, että kaikkein tärkeimpänä komponenttina onnistuneelle päivittäistavaroiden verkkokaupalle yritykset pitävät prosessin hallintaa logistiikan osalta. Näin ollen ydintoiminnot komponentti korostuu liiketoimintamallissa.

”Logistiikka on tärkein. Se on selvää, että suomalainen ei ole juurikaan valmis maksamaan mistään palvelusta, mentaliteetti on semmonen, että sä viisi euroa säästät tekemällä itse niin sä kyllä teet itse. Siihen logistiikkaan niitä on kaatunut paljon niitä yrityksiä tässä vuosien varrella. Niitä on tullu ja menny. Kyllä logistiikka on tärkeempi kuin se softa mikä siinä verkkokaupassa on, tää on mun mielipide... ..Täytyy muistaa, että tää on työvoimavaltanen ala. Siwassa sä pystyt melkein yhdellä ihmisellä palvelemaan sataa asiakasta, mutta tässä verkkokaupassa ketjuun tulee monta tekijää lisää keräilijöistä kuljettajiin.” (Jyri Stenberg 31.10.2013)

”Logistiikan ja prosessin tehokkuus tulee olemaan tärkeä, koska kuitenkin se on sinällään teollista työtä, että kerätään tavaraa mahdollisimman nopeesti ja tehokkaasti. Toistoja kun tulee paljon ja sekunnin kun teet nopeemmin tietyn asian niin se voi olla jo vuositasolla järkyttävä säästö.” (Jukka Ranua, 8.11.2013)

”Onhan se myöskin haastavaa se logistiikka täällä Suomessa. Pakko pysyä aikataulussa oli keli mikä vaan. Viime talvetkin on ollu vähän hurjaa ton lumen kans, Stadis on aika

vaikee liikkuu tietyissä paikoissa. Helposti voi mennä melkein tunti yhteen kuljetukseen.
(Niko Grönberg, 30.10.2013)

Kaikki tärkeimmät komponentit ovat vuorovaikutussuhteessa toisiinsa. Erityisesti tämä vuorovaikutus näkyy arvoverkostot ja kriittiset menestystekijät komponenttien kohdalla, jotka nousivat myös tutkimuksen perusteella tärkeiksi komponenteiksi päivittäistavaroiden verkkokaupassa. Arvoverkostot mahdollistavat kriittisten menestystekijöiden toiminnan tehostamisen ja kehittämisen. Kaikilla tutkimuksen yrityksillä korostui sähköiselle kaupalle ominaisesti kriittisistä menestystekijöistä IT-infrastruktuuri ja sen palveluntarjoaja. Jokaisella yrityksellä tämä palvelu on myös ulkoistettu arvoverkostolle, eli yhteistyökumppanille. Erityisesti ketjuliiketoimintaa harjoittaville K- ja S-ryhmälle arvoverkostot korostuivat, koska heillä liiketoiminta perustuu laaja-alaisiin yritys yhteistyö kumppanuuksiin, joissa he pyrkivät myös kontrolloimaan itse vahvasti yhteistoimintaa. Arvoverkostoissa korostui myös asiakkaan huomioiminen yhä kasvavassa määrin osaksi verkostoa ja sen kehittäjäksi. Voidaan sanoa, että asiakas on toiminnan kohteen sijasta nykyään enemmänkin kumppani arvoverkостossa. Yritykset joutuvat näin ollen siirtymään tuotelähtöisestä ajattelusta asiakaslähtöiseen toimintamalliin, jossa asiakas nostetaan arvoverkoston tehostamisen lähtökohdaksi.

”Pieni Start-up (Foodie.fm) joka työllistää alle 20 henkilöä ja jättiyritys voi tehdä nykyään molempia hyödyttävää yhteistyötä. Mehän ollaan verkostoyritys, että meillähän verkostot on monipuoliset, koko yritys on luonteeltaan osuuskauppojen verkosto. Siihen liittyy nykyaikana se, että kuluttaja on mukana siinä myös. Ja tietenkin tavarantoimittajat, tuottajat ja tietoa tuottavat yritykset ovat myös osa arvoverkostoa”

(Ilkka Alarotu 11.11.2013)

Samanlaista siirtymää lähemmäs asiakasta on havaittavissa myös IT-alan yrityksissä, vaikkakin ne toimivat pääosin B-B markkinoilla. Tätä tukee Michael Dellin lausunto:

”This belief e that by working directly with customers we could get them technology faster, provide a better level of service, and provide better value - was the basis of the business - the fundamental business system was quite powerful and delivered lots of value

to our customers - we screwed up lots of things, but the one thing we got right was this core business model, and it masked any other mistakes.” (Dell, 2008)

Kanavat komponentti korostuu erityisesti ketjuliiketoimintaa harjoittavilla yrityksillä, koska heillä on mahdollisuus toteuttaa monikanavaista kauppaa toiminnan laajuudesta johtuen. Verkkokauppa nähdään kivijalkakauppaa tukevana vaihtoehtona, jossa korostuu asiakkaan vaikutusmahdollisuudet. Foodie.fm tarjoaa jo tällä hetkellä asiakkaille digitaalisesti avustettua ostamista laajalla verkkopalvelullaan, joka käsittää paljon muutakin kuin tavaroiden tilaamisen. Digitaalisesti avustetulla ostamisella pyritään helpottamaan asiakkaan arjen ongelmia, jotka liittyvät päivittäistavarakauppaan. Kanavat komponentissa korostuu sen pirstaloituminen yhä useampiin viestintävälineisiin ja niiden yhteensovittaminen. Toisaalta tutkimuksen ketjuliiketoiminta yritykset huomioivat, että monikanavaisuudessa pystytään jakamaan kiinteitä kustannuksia eri kanaville, jolloin voidaan saada aikaan myös kustannussäästöjä, jota myös Neslin ja Shankar (2009) ovat korostaneet. Tulevaisuudessa kanavien tarkempaan koordinointiin liittyy varmasti myös haasteita tutkimuksen yritysten osalta. Zhang ym. (2010) ovat korostaneet, että suurin haaste on rakentaa integroitu IT-infrastruktuuri, joka yhdistää kanavien välisen asiakasinformaation siten, että sitä voidaan käsitellä kokonaisuutena, eikä ainoastaan kanava kohtaisesti. Tähän haasteeseen joutuvat myös tutkimukseni yritykset todennäköisesti tarttumaan.

Yrityksille on haastavaa olla kaikissa monikanavaisuuden vaativissa viestintävälineissä mukana, koska kaikkiin laitteisiin ja laitemerkkeihin älypuhelimista lähtien vaaditaan nykyään omat mahdollisimman kuluttajaystävälliset sovellukset, joiden päivittäminen on usein paljon kustannuksia aiheuttavaa toimintaa.

”Asiakkaat eivät enää nykypäivänä erottele käyttävätkö he mobiilisti vai verkossa tai muualla. Kyllä palvelu pitää olla joka paikassa saatavilla. Se on se meidän perusajatus, jolla me lähdettiin, että se palvelu on kaikissa mahdollisissa laitteissa. Me ollaan lähdetty tekemään sitä niin, että jokaiseen puhelimeen ja käyttöliittymään pitää olla natiivisovellus, ei niin, että yksi sovellus skaalautuisi kaikkeen... ..Ihmiset ovat liikkeessä ja välillä on koneella ja välillä on tabletilla ja siellä on oltava niille läsnä, se on kuitenkin

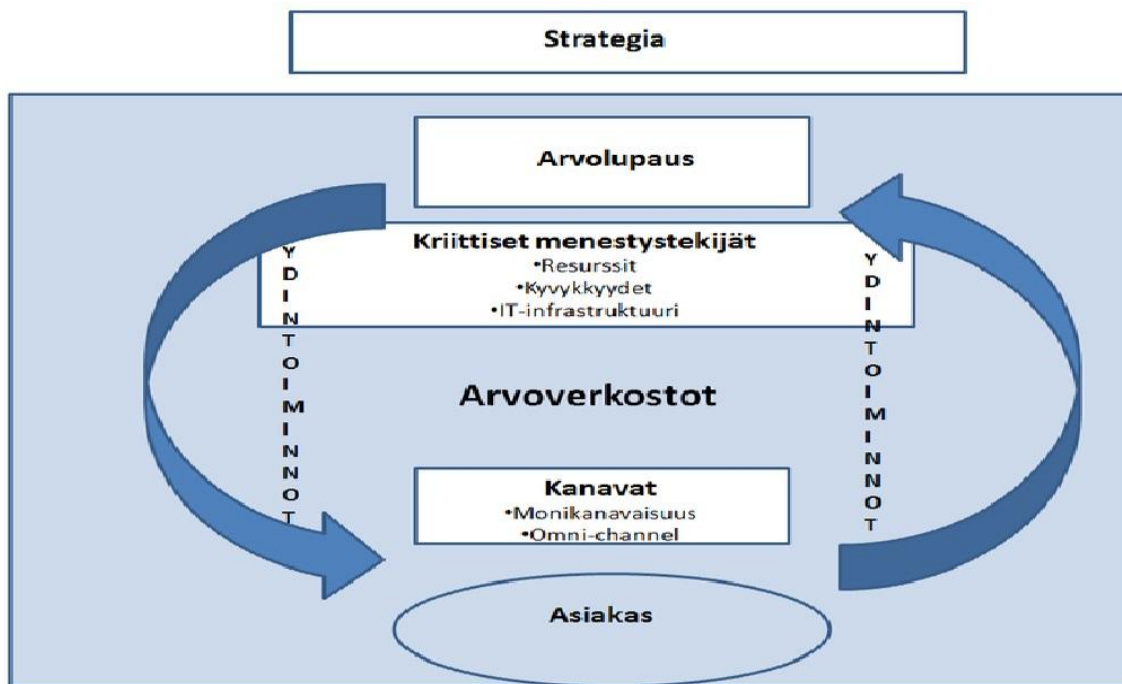
verkkopalvelu, jolla pystytään hinnan lisäksi sitouttamaan asiakkaita.” (Kalle Koutajoki, 22.11.2013)

Arvolupaus korostui myös yhdeksi tärkeimmäksi komponentiksi sähköisessä päivittäistavarakaupassa. Arvolupaus on myös korostunut muissa liiketoimintamalli tutkimuksissa, jotka ovat tutkineet teknologiavaltaisempia aloja kuin päivittäistavarakauppa (Chesbrough & Rosenbloom 2002). Arvolupauksessa huomasi selkeän eron ketjuliiketoiminta yritysten ja ilman ketjua toimivien toimijoiden välillä. Ketjuliiketoimintamalli yritykset tukeutuvat paljon ketjun tarjoamaan arvolupaukseen. Tämä on tietenkin loogista, koska ketjusta halutaan kommunikoida tiettyä mielikuvaa asiakkaille. Mielenkiintoista oli huomata, että ilman ketjua toimivat yritykset pyrkivät rakentamaan arvolupauksensa hieman erilaisiksi. He siis pyrkivät differoitumaan markkinoilla asiakkaiden silmissä saavuttaakseen markkinaosuuksia tulevaisuudessa. Kauppakassi.com panostaa henkilökohtaiseen palveluun, kauppahalli24 pyrkii olemaan luonnollisesti tuorein pientuottajia huomioiden ja Ruoka.net palvelee koko Suomea kotiinkuljetuksilla. Arvolupaus muodostaa jokaisessa tapauksessa pohjan kaikille muille sähköisen liiketoimintamallin komponenteille.

”Etukäteen katselin kysymyksiä niin tämä komponentti on pohja kaikille muille komponenteille. Hinta, laatu ja luotettavuus on pakko olla kunnossa. Saatava asiakkaan luottamus verkkokauppaan, että tuote on oikeesti tuore ja päiväykset on kunnossa”
(Niko Grönberg, 30.10.2013)

”Verkkokaupassa yleisesti on oleellista se että tavara on tuoretta, toimitukset tulee ajoissa ja löytyy riittävät tuotetiedot.” (Kalle Koutajoki, 22.11.2013)

Arvolupaus on sidoksissa muihin sähköisen liiketoimintamallin komponentteihin ja on huomioitava, että myöskään muut yksittäiset komponentit eivät tapahdu tyhjiössä. Tämä tarkoittaa, sitä että esimerkiksi arvoverkosto komponentti tukee vahvasti esimerkiksi kriittisiä menestystekijöitä ja ydintoimintoja. Huomioiden pohjalta tutkielman malli sähköisestä päivittäistavarakaupasta muotoutuu hieman uudelleen (kuva 8).



Kuva 8 Tutkielman lopullinen malli

Tärkeää on huomata, että esimerkiksi ansaintalogiikka komponentti voi korostua muiden toimialojen liiketoimintamalleissa, joissa on monimutkaisempi ansaintalogiikka kuin päivittäistavarakaupassa. Myös asiakassegmentti -komponentti korostuu varmasti päivittäistavarakaupassa enemmän tulevaisuudessa markkinoiden kasvaessa. Tässä vaiheessa on myös hyvä muistuttaa, että strategia ja liiketoimintamalli tulee lähtökohtaisesti erottaa toisistaan. Erottelun mukaan liiketoimintamalli kuvailee kuinka liiketoiminta rakentuu eri palasista ja miten nämä palaset sopivat toisiinsa. Strategia puolestaan rajoittuu kilpailuedun kuvaamiseen kuten teoriaosiosta kävi ilmi. Tutkimukseni mukaan sekä ydintoiminnot, että arverkostot korostuivat päivittäistavaroiden verkkokaupassa erityisesti. Näin ollen myös kuvan mallissa nämä komponentit ovat korostetussa asemassa vaikuttaen suhteellisesti eniten muihin komponentteihin nähden. Kanava komponentissa korostuu erityisesti nykyinen kehitys monikanavaisuuteen, sekä omni-channel, joka on sijoitettu lähelle asiakasta. Omni-channel toiminnassa on kysymys asiakkaan asettamisesta toiminnan keskipisteeseen ja antamalla heille mahdollisuus luoda sisältöjä eri kanaviin.

5.2 Kehityssuunnat verkkoruokakaupassa

Päivittäistavaroiden verkkokaupasta löytyi neljä kehityssuuntaa, jotka ovat ominaista verkkoruokakaupalle. Kehityssuuntaukset ovat päivittäistavaroiden verkkokaupan keskittyminen kahteen eri toimintamalliin, Omni-channel mallin ja monikanavaisuuden integrointi, keskittyminen kuluttaja-asiakkaisiin ja uudet mahdolliset toimintamallit.

5.2.1 Kaksi kilpailevaa toimintamallia

Ketjuliiketoimintaa harjoittavat yritykset ja pienet yritykset erottuvat markkinoilta selkeästi omiksi ryhmiksi. Pienet yritykset toimivat ilman omaa varastoa ja näin ollen heidän hävikkinsä on käytännössä nollassa. He toimivat myös ilman tunnettuja omia tuotemerkkejä, jotka ovat nykyään suosittuja ketjuliiketoiminta yrityksissä. Ruoka.net, Kauppahalli24, Kauppakassi.com toteuttavat *täysin verkossa toimivaa* toimintamallia, jolle on ominaista se, että ennen päivittäistavaroiden verkkokauppaa yrityksellä ei ole ollut kivijalkatoimintaa. Pienet yritykset kritisoivat hieman nykyistä tilaa Suomen päivittäistavaramarkkinoilla.

”Se on vähän sääliä tällä Suomessa, että kauppa on keskittynyt näillä kahdelle isolle, se ratkasee niin paljon mitä he haluaa tehdä. Potentiaalia ja tarvetta verkkokaupalle tulee olemaan kun väestö ikääntyy ja sitä kautta tulee jo paljon asiakaskuntaa. Meilläkin on paljon esimerkiksi liikuntarajoitteisia asiakkaita, jotka ei pysty ite käymään kaupassa.” (Juhani Vahtera 31.10.2013)

”Isot toimijat totta kai on riski, että ottaa meidänkin osuuden tästä verkkokaupasta.” (Jyri Stenberg 31.10.2013)

Ketjuliiketoimintaa harjoittavat yritykset ovat puolestaan *hybridi* toimintamallilla toimivia. K- ja S-ryhmä ovat laajentaneet olemassa olevan offline osaamisensa ja brändinsä myös verkkokauppaan. Verkkoruokakauppaa hoidetaan samojen varastojen kautta kuin kivijalkakauppaa. Ketjuliiketoiminta yritykset pystyvät hyödyntämään suurtuotannon etuja toiminnassaan. He uskovat, että markkinoilla on oltava, koska

vähitellen kuluttajat omaksuvat myös ruoan verkkokaupan osaksi päivittäistä arkea. Myös maailman menestynein päivittäistavaroiden verkkokauppa Tesco toimii hybridi mallilla.

5.2.2 Monikanavaisuuden jatkuminen Omni-channel malliin

Keskeisenä kehityssuuntana päivittäistavaroiden verkkokaupassa on myös omni-channel mallin yleistyminen ja monikanavaisuuden rinnalle. Omni-channel mallissa asiakas on keskeinen toimija tuottaen ja hyödyntäen sisältöä eri kanavissa. Haasteena on saada integroitua eri kanavat siten, että asiakkaat kokevat ne selkeäksi ja tietävät miten missäkin kanavassa voi vaikuttaa ja antaa palautetta. Teoriaosa korosti, että sosiaalisia yhteisöjä ei vielä täysin pystytä hyödyntämään sähköisissä liiketoimintamalleissa, koska niistä ei olla vielä tarpeeksi perillä. Toisin sanoen vielä ei ole tarpeeksi tietoa siitä, miten eri sosiaalisia yhteisöjä pystyttäisiin hyödyntämään kaupankäynnissä. Tämä havainto toteutui myös tutkielman empiriaosassa.

Kuitenkin on selvää, että kanavien tehokkuus, vaikuttavuus ja vastakkaisuus on opittava tuntemaan varsinkin ketjuliiketoiminta yrityksissä, jossa he pystyvät yhdistämään verkkokauppaansa myös kivijalkakaupat. Omni-channel malliin siirtyminen aiheuttaa sen, että kuluttajat ovat yhä tietoisempia siitä, mitä he haluavat ostaa ja minkä kanavan kautta. Tämä aiheuttaa sen, että päivittäistavarakauppojen tulee olla yhä tietoisempia tuotevalikoimastaan ja sen yhtenäisyydestä eri kanavissa. Asiakkaat hyvin huomioon ottava omni-channel malli voi parhaimmillaan johtaa asiakkaiden korkeaan lojaalisuuteen yritystä kohtaan (Driscoll 2013). Asiakkaat kokevat, että heitä palvellaan samalla tavalla jokaisessa eri kanavassa ja heidät huomioidaan myös sisällön tuottajana. Mobiilisovellusten käyttäminen on räjähdysmäisessä kasvussa yksittäisiä kanavia ajatellen.

”Tällä hetkellä koko palvelun käytöstä neljännes tulee mobiilista, ja se kasvaa tuplasti niin nopeasti kuin verkkopalvelun käyttö, eli huomattavaa vauhtia. Sitä ei voi olla huomioimatta... .. Me pyritään tuomaan verkon välinen ja yksittäisen kivijalkakaupan välinen yhteistyö. Asiakas voi jättää yksittäiselle myymälälle palautetta palvelun kautta,

sieltä sitten poimitaan tärkeitä asioita, esimerkiksi korvaavien tuotteiden osalta on paljon kyselyitä.” (Kalle Koutajoki, 22.11.2013)

Omni-channel on käsitteenä vielä akateemisessa kirjallisuudessa uusi. Kuitenkin tutkimukseni osoitti, että selvää siirtymää monikanavaisuudesta omni-channel malliin on käynnissä. Oikeastaan voidaan todeta, että monikanavaisuus käsitteenä ei todennäköisesti tule poistumaan, vaan sitä täydentää omni-channel käsite, joka siis lähtee liikkeelle pitkälle korostetusta asiakaslähtöisyydestä. Omni-channel ajattelu korostaa, että asiakkaiden on saatava tuotteista ja palveluista juuri niitä mitä he haluavat, milloin he haluavat ja missä tahansa he haluavat (Driscoll 2013). Nykyaikaiset sovellukset mahdollistavat omni-channel mallin voimakkaan kehittymisen. Sovellukset ja ohjelmat esimerkiksi mobiililaitteista mahdollistavat asiakkaiden toiveiden toteuttamisen ja parhaimmillaan asiakas kokee olevansa osa palvelua jakaessaan tietoa kokemuksistaan muille käyttäjille. Omni-channel ajattelu ottaa siis yhden askeleen eteenpäin verrattuna monikanavaisuuteen. Toisin sanoen, omni-channel malli on kaikkea sitä mitä monikanavaisuus jo on, tuoden siihen kuitenkin erittäin korostuneen asiakasnäkökulman mukaan.

Malli	Monikanavaisuus	Omni-channel
Asiakas	Huomioi, että asiakas käyttää useita kanavia ja kaikissa kanavissa on oltava mukana, jotta kilpailussa pysytään mukana	Asiakas äärimmäisen korostuneessa asemassa. Asiakkaat tyypillisesti nuoria aikuisia, jotka ymmärtävät teknologiaa. Tulevia vaativia asiakkaita, koska tottuvat uuteen rooliinsa vaikuttajina ja sis. tuottajina. Odottavat Omni-channel mahdollisuutta kaikilta yrityksiltä
Kanavat	Internet, kivijalka, mobiili, puhelin, katalogit, sosiaaliset yhteisöt	Käytössä samat kanavat, mutta erityisen korostuneessa asemassa mobiili ja internet, sekä niihin saatavilla olevat sovellukset, jotka mahdollistavat sis. tuottamisen ja jakamisen muiden käyttäjien kanssa
Yritys	Pysyneet kilpailussa hyvin mukana, koska onnistuttu siirtymään monikanavaisuuteen. Esim. Tesco, Chico's ja Nordstrom	Vaatii yritykseltä erityistä osaamista ja tulevaisuuden trendien tunnistamista. Vaativat asiakkaat odottavat jatkossa mahdollisesti myös sosiaaliseen mediaan linkitettyjä palveluja.

Taulukko 12 Monikanavaisuuden jatkuminen Omni-channel malliin

5.2.3 Keskittyminen kuluttaja-asiakkaisiin

Kolmantena kehityssuuntana päivittäistavaroiden verkkokaupassa korostui sen keskittyminen yhä enemmän kuluttaja-asiakkaisiin. Ruoka.netin aloittaessa 1998 tietotekniikka ei vielä mahdollistanut kuluttaja-asiakkaille suunnattua palvelua, vaan suurin asiakasryhmä vielä 2000-luvun alussa olivat yritykset, joille toimitettiin päivittäistavarat. Kuitenkin teknologian kehittyminen on mahdollistanut kuluttaja-asiakkaille suunnatut palvelut ja kaikki tämän tutkimuksen yritykset suuntaavat vahvasti kohti tätä asiakasryhmää.

”Meillä yksityisasiakkaat on lisääntynyt nyt huomattavasti, yritykset oli ennen huomattavasti korostuneemmassa asemassa.” (Jyri Stenberg 31.10.2013)

Foodie.fm kaltainen palvelu pystyy jo nyt huomioimaan kuluttajan tarpeita melko hyvin jo palvelua pyritään kehittämään jatkossakin mahdollisimman kuluttajaystävälliseksi. Palvelu pyrkii tunnistamaan kuluttajat yksilöiksi ja differoimaan tarjontaa hänen ostotottumustensa mukaan.

”Se on koko palvelun lähtökohta, ideana se että palvelu kertoo mitä sä söisit. Asiakas voi ilmaista itseään peukuttamalla tuotteita ja reseptejä. Ja kun näin teet niin pikkuhiljaa muodostuu käyttäjäprofiili, jonka perusteella Foodie tunnistaa asiakkaan preferenssejä. Kun teet tuotehakuja niin top-listit muodostuu asiakkaan profiilin mukaan. Myös kun lisää reseptejä ostoslistaan niin, Foodie hakee kyseisestä myymälästä reseptiin parhaiten sopivan tuotteen ja ottaa huomioon henkilön, ja jos sulla on rajoitteita esim. allergioita kaloille tai pähkinöille niin ne huomioidaan. Toi on aika uniikkia kansainvälisestikin, yksilöllisestä tarjonnasta paljon puhutaan, mutta tossa laajuudessa sitä oikeestaan kukaan muu ei tee... ...Tuotesuositukseen tulee myös paljon inspiraationa muilta käyttäjiltä, eli Foodie käyttää samantyyllisiä asiakkaita vertailuna ja suosittaa sen pohjalta.” (Kalle Koutajoki, 22.11.2013)

5.2.4 Uudet mahdolliset toimintamallit

Selkeitä kehityssuuntauksia on havaittavissa myös sähköisen päivittäistavarakaupan toimintamallien mahdollisille muutoksille. Noutomallin, jossa asiakas noutaa tuotteet noutopisteestä tai sitä varten suunnitellusta myymälästä, vähäistä yleistymistä ihmeteltiin yleisesti. Myös asiakkaat ovat olleet alustavasti kiinnostuneita ”ruokapostilaatikoista” pääkaupunkiseudulla.

”Asiakkaat ovat kyselleet kyllä ruoka –postilaatikkojen perään... .. Drive-in tyyppinen palvelu on yksi vaihtoehto myös, ja kyllä joskus voi tulla ruoan verkkokaupalle suunnattu jakelukeskus, ja huhuja liikkuu, että sellainen olisi rakenteilla jossain jo. Ei olisi keräilijät sitten pyörimässä asiakkaiden tiellä kaupassa ja heitä ei mikään keskeyttäisi työssään” (Niko Grönberg, 30.10.2013)

”Vähän käsittämätöntä ettei se noutopalvelu ole rantautunut Suomeen juuri ollenkaan”
(Juhani Vahtera 31.10.2013)

S-ryhmän myymälöistä Kannelmäen Prisman noutomyynti on saavuttanut kohtuullista jalansijaa toimintamallina. Puolet kerätyistä tavaroista noudetaan jo tällä hetkellä itse asiakkaan toimesta ja toiminnalla nähdään olevan hyötyjä asiakkaan näkökulmasta.

”Minkä takia ihmiset sitten käyttää noutoa on se, että se on tuskaisaa odottaa kotona. Siinä on kuitenkin se kahden tunnin slotti millä välillä tavarat toimitetaan. On aikatauluihin paljon toimivampaa hakea noudosta kun itselle sopii”
(Ilkka Alarotu 11.11.2013)

Teknologian yhä kehittyessä nähdään myös mahdollisuus täysin uudella toimintamallille. Tämä toimintamalli olisi virtuaalikauppa, jossa asiakkaat pystyisivät kommunikoimaan ja vaihtamaan mielipiteitään päivittäistavaroista reaaliaikaisesti.

”Vielä kun tän systeemin sais virtuaaliseksi, eli ikään kuin kävelisit kaupassa netissä ja siinähan tulis asiakkaalle isompi tarve tehdä heräteostoksia, sitä mä oon kyselly, mutta se

on varmaan aika haastava projekti toteuttaa... ..Mut mehän voitais olla suomessa edelläkävijä.” (Niko Grönberg, 30.10.2013)

Tulevaisuudessa nähdään todennäköisesti enemmän myös toimintamallia, jossa toimitetaan viikon päivittäistavarakaupat resepteineen asiakkaille. Tämä palvelu on suunnattu erityisesti lapsiperheille. Markkinoilla toimii jo muutama yritys, joka toteuttaa tätä toimintamallia, kuten Syöhyvin.fi, middag.fi ja keittiökaveri.fi. Tutkimuksen yrityksistä kauppahalli24 on lähimpänä tätä toimintamallia.

”Ruotsissa on joka viikko reilusti toistasataa tuhatta tämmöstä viikon menuuta myydään ja kuljetetaan kotiin. Suomessakin on näitä toimijoita pari, ja sitäkin ollaan mietitty omaan toimintaan. Se on aika vaivaton idea asiakkaan kannalta. Se menee kausittain, että kun on juuresaika käytetään enemmän juureksia ja näin pois päin. Se on niin helppo sitten ihmisillä kun ei tarte miettiä, että mitä laitetaan viikon aikana ruokaa.”

(Niko Grönberg, 30.10.2013)

5.3 Haasteet verkkoruokakaupassa

Suomen maantieteellinen hajanaisuus koettiin isoksi haasteeksi päivittäistavaroiden verkkokaupan osalta. Tämä aiheuttaa luonnollisesti logistisen haasteen kaikille toimijoille. Ydintoiminto komponentti koetaan siis tärkeäksi komponentiksi, mutta se aiheuttaa myös suurimmat haasteet.

”Suomi on niin hassu maa kun tää on maantieteellisesti niin hajallaan, et täällä ei oikeesti oo mahdollisuutta saada kannattamaan verkkokauppaa kun Helsingissä, Turussa, Tampereella ja ehkä Oulussa. Logistinen haaste on aina olemassa.”

(Juhani Vahtera 31.10.2013)

”Tää bisnes jos se johonkin kaatuu on hallitsemattomaan logistiikkaan, eli sen logistiikan kustannuksiin. Niin hullulta kun se kuulostaakin niin tää perustuu logistiikkaan käytännössä, eli me myydään meidän logistista palvelua, ei me ruokaa myydä pelkästään.

Jos me myytäis vaan ruokaa niin ehkä kannattaa mennä sitten Lidliin käymään. Me Myydään asiakkaalle se kaupassa käynnin vaiva.” (Jyri Stenberg 31.10.2013)

Hintaherkkyyttä pidettiin myös suurena haasteena. Kotiinkuljetushinta nähdään vielä asiakkaiden puolesta todennäköisesti suureksi kynnykseksi käyttää verkkoruokakauppoja. Kysynnän hintajousto on näin ollen kotiinkuljetuksen osalta hyvin joustavaa, eli pieni hinnan lisäys kotiinkuljetushintaan vaikuttaa hyvin negatiivisesti kysyntään. Haasteena verkkoruokakaupoille nähtiin myös se, että kivijalkakaupat ovat Suomessa hyvin helposti saatavilla.

”Hintaherkkyys on isoimpia haasteita. Kysymys on siitä, että miten me pystytään hiomaan se oma prosessi niin tehokkaaksi, että verkkokauppa olisi kannattavaa. Ja pitkällä aikavälillä se, että kuinka paljon asiakas on valmis maksamaan ajansäästöstä. Onko mahdollisuus maksaa niin, että kaikki alkaisi voittamaan tilanteesta.”
(Jukka Ranua, 8.11.2013)

”Suomessa on haaste Englantiin verrattuna se, että kivijalkakaupasta ostaminen on niin helppoa. Joka nurkassa on myymälöitä, ja hyvillä sijainneilla, niihin on helppo mennä ja asioida. Pääkaupunkiseutu korostuu sillä, että täällä on vähän hankalampi liikkua, täällä on ruuhkia ja tyypillisesti ihmiset työn kautta kiireisempiä. Sen takia pääkaupunkiseutu kulkee edelle” (Ilkka Alarotu 11.11.2013)

Haasteena verkkoruokakaupoille on myös asiakkaiden ostotottumusten muuttaminen kivijalkakaupasta verkkokauppoihin. Lisäksi pienet yritykset kokevat haasteellisenä myös duopoli asetelman, joka on ominaista Suomen päivittäistavarakaupalle.

”Kaksi asiaa haasteista. Ostotottumukset taikka ostokäyttäytymisen muuttaminen. Hyvä esimerkki on se, että kaikki pitää aivan loistavana ideana ruoan verkkokauppaa, mutta sitten kun kysyy niin kukaan ei silti ole käyttänyt sitä. Sanovat, että ovat tottuneet käymään kivijalkakaupassa. Toinen on myyntikatteen pitäminen järkevänä, että Cittarit ja prismat pystyy melkeen myymään samaa hintaa ulos kun me ostetaan sisään. Tarkoitin, että toinen suuri haaste on kilpailuasetelman vääristyminen, ehkä suurin haaste.”
(Jyri Stenberg 31.10.2013)

”Isoin juttuhan on se asiakkaan tietoisuus palvelusta, sitten muutat omaa toimintatapaa ja vielä usko ja luotto täytyy olla verkkokauppaan. Enemmän mä nään ongelmana sen, että verkkokauppa ruoan osalta nähdään kalliina ja ihmiset ei tahdo uskoa, että tuleeks se mun ruoka oikeesti mun kotiovelle.” (Hanna-Kaisa Risku, 6.11.2013)

6. Lopuksi

6.1 Yhteenveto

Verkkoruokakaupat ovat yrittäneet saada toimintaa voitolliseksi maailmanlaajuisesti vuosituhannen vaihteesta saakka. Konkursseilta ei ole välttytty. Näistä suurimpana voidaan mainita yhdysvaltalaisen Webvanin ajautuminen konkurssiin vuonna 2001 hukattuaan miltei miljardi dollaria investointeja. Webvanin ajatuksena oli uudistaa koko ruoan verkkokauppa rakentamalla suuria jakelukeskuksia pelkästään verkkokauppaa varten. Britannialainen Tesco on puolestaan toteuttanut verkkoruokakauppaa kannattavasti jo vuodesta 2002. Tesco on lähtökohtaisesti perinteisen kivijalkakaupan edustaja ja maailman kolmanneksi suurin kaupan alan yritys WalMartin ja Carrefourin jälkeen.

Tämän tutkielman tavoitteena oli löytää verkkoruokakaupan liiketoimintamallin tärkeimmät komponentit ja kehityssuuntauksat Suomen markkinoilta. Sähköinen liiketoimintamalli on vaikuttanut paljon siihen, mitkä yritykset ovat menestyneet verkkoruokakaupassa. Esimerkiksi Tesco aloitti verkkokaupan varovaisesti perustamalla heti suuria logistiikkakeskuksia, jotka olisi suunnattu yksinomaan verkkokaupalle. Webvanin epäonnistuminen puolestaan johtui sokeasta luottamisesta nimenomaan pelkästään verkkokauppaan. Myöhemmin Tesco on alkanut toteuttaa niin sanottua hybridi-mallia, jossa se yhdistää verkkokaupan ja kivijalkakaupan toimivaksi kokonaisuudeksi. Myös tämän tutkielman yrityksistä ketjuliiketoiminta yritykset toimivat tällä hetkellä hybridi mallilla. Verkkoruokakaupan tärkeimmiksi komponenteiksi nousi tutkielman perusteella arvolupaus, arvoverkostot, kanavat, ydintoiminnot ja kriittiset menestystekijät komponentit. Tärkeimpiä kehityssuuntia verkkoruokakauppojen liiketoimintamallin osalta tunnistettiin neljä: Kaksi erilaista kilpailevaa toimintamallia, Omni-channel mallin ja monikanavaisuuden integrointi, keskittyminen kuluttaja-asiakkaisiin ja tulevaisuuden mahdolliset liiketoimintamallit.

Suomessa yritykset ovat yrittäneet saada verkkoruokakauppaa kannattavaksi, tässä kuitenkin toistaiseksi onnistumatta. Tutkielma tunnistaa myös haasteita, jotka liittyvät verkkoruokakauppaan Suomessa. Haasteista suurimpina nousi esiin logistiikka,

ostotottumuksien muuttaminen, hintaherkkyys ja duopolinen markkinatilanne. Suomen markkinat ovat myös erittäin haastavat esimerkiksi Britanniaan verrattuna, koska täällä on paljon haja-asutusalueita. Myös Suomen markkinoiden koko on rajallinen verrattuna Britanniaan. Koko Ison-Britannian liikevaihto ruoan verkkokaupan osalta oli vuonna 2012 noin 7,5 miljardia euroa, kun se samaan aikaan Suomessa oli 54 miljoonaa euroa.

Tulevaisuudessa verkkoruokakaupassa yleistyy todennäköisesti noutomyynti, joka mahdollistaa asiakkaalle joustavuutta. Noutomyynti on erityisen suosittua Ranskassa ja myös Iso-Britanniassa se on yleistymässä kovaa vauhtia (Kalle Koutajoki 22.11.2013). Myös kotiinkuljetusta toteutetaan Iso-Britanniassa erillisiin ruoka –postilaatikkoihin, jotka mahdollistavat sen, että asiakkaan ei tarvitse odottaa kotona päivittäistavaroiden saapumista. On mahdollista, että myös tämä malli rantautuu Suomeen jatkossa. Varmaa on kuitenkin se, että verkkoruokakauppa tulee yleistymään nopealla tahdilla ja yritykset uskoo toiminnan kannattavuuteen tulevaisuudessa. Tästä osoituksena on myös se, että tutkielman teon aikana marraskuussa 2013 Kesko laajensi verkkoruokakauppansa myös Citymarket myymälöihin.

”Ei me oltais tässä mukana, jos näkymä olisi ettei tämä muutu ikinä kannattavaksi. Jos kymmenen vuotta katsotaan eteenpäin niin ruoan verkkokauppa on kannattavaa toimintaa, mutta en usko, että syrjäyttää kivijalkatoimintaa kovin paljon. Tulee se piste kyllä missä se muuttuu kannattavaksi. Tärkeintä on olla asiakkaan arjessa digitaalisesti mukana ja tuoda arkeen apua. Palvelu tunnistaa mistä tykkäät ja asiakas saa heti kiinnostavia ehdotuksia.” (Ilkka Alarotu 11.11.2013)

”Kyllä kysyntää varmasti on, mutta 10% markkinaosuus kivijalkakaupalta olisi pääkaupunkiseudulla 300-400 miljoonaa. Se on niin jättimäinen volyyymi, että vastaisi jo noin 10 Prismaa. En siihen usko, mutta sanotaan, että yksittäisiin prosenttiyksikköihin voi nousta 5-10 vuoden tähtäimellä ruoan osalta. Voihan se tietenkin olla, että yksittäiset tuoteryhmät korostuu enemmänkin, kuten käyttötavarapuolella on käynyt.”

(Jukka Ranua, 8.11.2013)

6.2 Tutkielman rajoitteet ja jatkotutkimusaiheita

Tutkielma rajoittuu maantieteellisesti vain Suomen markkinoihin ja olisi hyödyllistä saada tutkimustuloksia myös muilta markkina-alueilta. Yhdysvalloissa ja Iso-Britanniassa verkkoruokakaupan kehitys on pisimmällä, joten nämä markkinat olisivat varmasti tutkimuksen arvoisia kohteita. Tutkielman yksi rajoite on myös se, että se tutkii vain päivittäistavarakaupan verkkokauppaa jättäen erikoistavarakaupan tutkimuksen ulkopuolella.

Tutkielman rajoitteena voidaan pitää myös sitä, että aiheeseen liittyen ei ole tarjolla sivuavaa tutkimusta, joihin tutkimustuloksia voisi verrata. Sähköisen liiketoimintamallin tutkimukset ovat rajoittuneet tarkastelemaan lähinnä tietotekniikka -toimialaa, joka ei ole verrattavissa sellaisenaan päivittäistavarakauppaan. Edelleen tutkielman rajoitteena on se, että tutkittaessa sähköisiä liiketoimintamalleja yrityksiltä joudutaan kysymään mahdollisesti kilpailuun vaikuttavia asioita ja tällöin on haastateltava kertoo mahdollisesti vain osan totuudesta paljastamatta omia liikesalaisuuksiaan.

Olisi hyödyllistä tutkia verkkoruokakauppaa ja sen toimintamalleja kuluttajien näkökulmasta, jolloin saisi hyvän kuvan kuluttajien vaatimuksista verkkoruokakauppaa kohtaan. Olisi mielenkiintoista nähdä pystytäänkö kuluttajien suhteutumisesta verkkoruokakauppaan muodostamaan erilaisia kuluttajaprofiileja huolimatta siitä, että markkinat ovat toistaiseksi rajallisen kokoiset. Olisi myös mielenkiintoista tutkia, että mitkä kuluttajaryhmät ovat innokkaimpia omaksumaan verkkoruokakaupan ja mitkä syyt vaikuttavat tähän omaksumisprosessiin. Edelleen olisi mielenkiintoista tutkia kaupan monikanavoitumisen ja omni-channel mallin yleistymisen vaikutuksia asiakasuskollisuuteen ja lojaalisuuteen yritystä kohtaan. Omni-channel malli olisi myös itsessään mielenkiintoinen tutkimuskohde, koska se on käsitteenä melko uusi, mutta todennäköisesti nopeasti yleistyvää. Myös sosiaalisten yhteisöjen vaikutus kauppaan on mielenkiintoinen tutkimusalue tulevaisuutta silmällä pitäen.

”Jos 10-20 vuotta eteenpäin ajatellaan niin ruoan verkkokauppa tulee olemaan iso juttu, nythän se on kasvanu nopeesti. Kyllä kauppojen lukumäärä pienenee Suomessa siinä ajassa ihan varmasti” (Niko Grönberg, 30.10.2013)

LÄHTEET

Afuah, A. & Tucci, C. 2003. *Internet Business Models and Strategies*. Boston: McGraw Hill

Alasuutari P. 1994. *Laadullinen tutkimus*. Vastapaino, Tampere

Alt, R. & Zimmerman H. D. 2001. *Introduction to Special Section on Business Models*. *Electronic markets*, 11(1), 3-9

Amit, R. & Schoemaker, P. J. H. 1993. *Strategic Assets and Organizational Rent*. *Strategic Management Journal*, 14(1), 33-46

Amit, R. & Zott, C. 2001. *Value Creation in E-business*. *Strategic Management Journal*, 22, 493-520

Anderson, C. 2006. *The Long Tail: Why the Future of Business is Selling Less of More*. Hyperion, New York

Barney, J. B. 1991. *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*. *Journal of Management*, 17(1), 99-120

Berman, B. & Thelen, S. 2004. *A Guide to Developing and Managing a Well-Integrated Multi-Channel Retail Strategy*. *International Journal of Retail & Distribution Management* 32.2/3. 147-156

Brynjolfsson, E. Hu, Y. J. & Smith, M. D. 2006. *From Niches to Riches: Anatomy of the Long Tail*. *MIT Sloan Management Review*, 47(4), 67-71

Casadesus-Masanell, R. & Ricart, J. E. 2010. *From Strategy to Business Models and to Tactics*. *Long Range Planning*, 43, 195-215

Chesbrough, H. W. & Rosenbloom, R. S. 2002. *The Role of the Business Model in Capturing Value from Innovation: Evidence from Xerox Corporation's Technology Spinoff Companies*. *Industrial and Corporate Change*, 11, 533-534

Dell, M. 2008. *The Early Entrepreneurial Years in Starting a Business*, Harvard Business School Press.

Dubosson-Torbay, M. Osterwalder, A. & Pigneur, Y. 2002. *E-business Model Desing, Classification and Measurements*. *Thunderbird International Business Review* 44(1), 5-23

Driscoll, M. 2013. *Bye-Bye, Silo Retailing, Hello, Omni-Channel*. *Value Retail News*, May2013, 31(4), 10-14

Elberse, A. 2008. *Should You Invest in Long Tail*. *Harvard Business Review*, 7-8

Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Vastapaino, Tampere

Ghaziani, A. & Ventresca, M. J. 2005. *Keywords and Cultural Change: Frame Analysis of Business Model Public Talk 1975-2000*. *Sociological Forum*, 20, 523-559

Gordijn, J. Akkermans J. & Van Vliet J. 2001. *Designing and Evaluating E-business models*. *IEEE Intel Syst* 16(4), 7-11

Griffiths, G. H. & Howard, A. 2008. *Balancing Clicks and Bricks –Strategies for Multichannel Retailers*. *Journal of Global Business Issues* (2)1, 69-75

Gulati, R. Nohria, N. & Zaheer, A. 2000. *Strategic Networks*. *Strategic Management Journal*, Special Issue 21(3), 203-215

Hamel, G. 2000. *Leading the Revolution*. Boston: Harvard Business School Press

Hento, I. 2013. *Elintarvikkeiden verkkokauppa: Motivaatio ostamiseen ja päätöksenteko*. Jyväskylän yliopisto, Pro-gradu

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

Johnson, M. W. Christensen, C. C. & Kagermann, H. 2008. *Reinventing your business model*. Harvard Business Review, 86(12), 50-59.

Kambil, A. Ginsberg, A. & Bloch, M. 1998. *Reinventing Value Proposition*. Working Paper NYU Central for Research on Information Systems

Kaplan R. S. & Norton D.P. 2004. *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*. Harvard Business Press

Ko, M. & Roztocki, N. 2009. *Investigating the Impact of Firm Strategy-Click-and-Brick, Brick-and-Mortar, and Pure-Click-on Financial Performance*. Journal of Information Technology Theory and Application 10(2), 4-17

Konus, U. Verhoef, P.C. & Neslin, S.A. 2008. *Multichannel Shopper Segments and Their Covariates*. Journal of Retailing, 84(4), 398-413

Kopalle, P. Biswas, D. Chintagunta, P. K. Fan, J. Pauwels, K. Ratchford, B. T. & Sills J. A. 2009. *Retailer Pricing and Competitive Effects*. Journal of Retailing, 85(1), 56-70

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

Laudon, K. C. & Traver, C. C. 2004. *E-commerce: Business, Technology, Society*. Pearson Prentice Hall

Levy, M. & Weitz, B. 2009. *Retailing Management*, 7th Edition, New York, N.Y: The McGraw-Hill/Irwin Companies, Inc.

Linder, J. & Cantrell, S. 2000. *Changing Business Models: Surveying the Landscape*. Accenture Institute for Strategic Change

- Magretta, J. 2002. *Why Business Models Matter*. Harvard Business Review 80(5), 86-92
- Mansfield, G. M. & Fourie, L. C. H. 2004. *Strategy and Business Models –Strange Bedfellows. A Case for Convergence and Its Evolution into Strategic Architecture*. South African Journal of Business Management 35, 35-44
- Markides, C. A. 1999. *A Dynamic View of Strategy*. Sloan Management Review 40(3), 55-63
- Miller, D. 1983. *The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms*. Management Science. 29(7), 770-791
- Morris, M. Schindehutte, M. & Allen, J. 2005. *The Entrepreneur's Business Model: Towards a Unified Perspective*. Journal of Business Research, 58, 726-735
- Müller-Lankenau, C. Klein, S. & Wehmeyer, K. 2004. *Developing Framework for Multi-Channel Strategies – an Analysis of Cases from the Grocery Retail Industry*. 17th Bled Electronic Commerce Conference eGlobal, Bled, Slovenia, June 21-23, 2004
- Neslin, S. A. & Shankar, V. 2009. *Key Issues in Multichannel Customer Management: Current Knowledge and Future Directions*. Journal of Interactive Marketing, 23(1), 70-81
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y. 2010. *Business Model Generation*. John Wiley & Sons
- Osterwalder, A. Pigneur, Y. & Tucci, C.L. 2005. *Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept*. Communications of AIS, 15
- Park, C. H. & Kim Y. G. 2003. *Identifying Key Factors Affecting Consumer Purchases Behavior in an Online Shopping Context*. International Journal of Retail and Distribution Management 31(1), 16-29
- Penrose, E.T. 1959. *The Theory of Growth of the Firm*. Basil Blackwell. London

Petrovic, O. & Kittl, C. 2001. *Developing Business Models for E-business*. Proceedings of the International Conference on Electronic Commerce

Porter, M. E. 1985 *Competitive Advantage – Creating and Sustaining Superior Performance*. (Kilpailuetu suom. Tillman), Free Press, New York

PTY 2013. *Päivittäistavarakaupan vuosijulkaisu 2013*

Raijas, A. 2002. *The Consumer Benefits and Problems in the Electronic Grocery Store*. Journal of Retailing and Consumer Services, 9, 107-113

Schumpeter, J. A. 1934. *The Theory of Economic Development: An Inquiry in Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle*. Harvard University Press; Cambridge, MA

Seddon, P. B. Lewis, G. P. Freeman, P. & Shanks, G. 2004. *The case for viewing business models as abstractions of strategy*. Communications of the Association for Information Systems, 13, 427-442

SOK-yhtymä 2012. Vuosikertomus 2012

Sperling, R. Simons, L. P. A. & Bouwman, H. 2009 *Multi-Channel Service Concept Definition and Prototyping*. International Journal of Electronic Business, 7(3), 237-255

Srinivasan, R. Lilien, G. & Rangaswamy, A. 2002. *Technological Opportunism and Radical Technology Adoption: An Application to E-Business*. Journal of Marketing, Vol. 66 (3), 47 – 60

Strauss, A, & Corbin, J. 1998. *Basics of Qualitative Research, Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*. Sage Publications Inc.

Stone, M. Hobbs, M. & Khaleeli, M. 2002. *Multichannel Customer Management: The Benefits and Challenges*. Journal of Database Marketing, vol. 10, no. 1, 39–52

Stähler, P. 2002. *Business Models as an Unit of Analysis for Strategizing*. Proceedings of the 1st International Workshop on Business Models

Syrjälä, L. Ahonen, S. Syrjäläinen, E. & Saari, S. 1994. *Laadullisen tutkimuksen työtapoja*. Kirjayhtymä, Helsinki

Teece, D. J. 2010. *Business Models, Business Strategy and Innovation*. Long Range Planning 43, 172-194

Timmers, P. 1998. *Business Models for Electronic Markets*. Electronic Markets, 8(2), 3-8

Tinnilä, M. Vihervaara, T. & Klimscheffskij, J. 2008 *Sähköinen liiketoiminta 2.0 – avainkäsitteistä ansaintamalleihin*. Teknologiainfo Teknova Oy

TNS Gallup, *verkkokauppa tilasto 2012*

Turban, E. Lee, J. K. King, D. McKay, J. & Marshall, P. 2008. *Electronic Commerce 2008: A managerial Perspective* (viides painos). New Jersey: Pearson Prentice Hall.

Turja, T. 2008 *Sähköinen päivittäistavarakauppa – nykytila Suomessa*. HKKK, Pro-gradu

Tynjälä, P. 1991. *Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuudesta*. Kasvatus 22 (5-6), 387-398

Van Der Vorst, J. G. A. J. Van Dongen, S. Nougier, S. & Hilhorst, R. 2002. *E-Business Initiatives in Food Supply Chains: Definition, and Typology of Electronic Business Models*. International Journal of Logistics: Research and Applications, 5(2), 119-138

Weill, P. & Vitale M. R. 2001. *Place to space: Migrating to eBusiness Models*. Boston: Harvard Business School Press

Wernerfelt, B. 1984. *A Resource-based View of the Firm*. Strategic Management Journal 5(2), 171-180

Williamson, O. E. 1979. *Transaction Cost Economics: The Governance of Contractual Relations*. Journal of Law and Economics 22, 233-261

Wu, F. Mahajan, V. & Balasubramanian, S. 2003. *An Analysis of E-business Adoption and Its Impact on Business Performance*. Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 31(4). 425 – 477

Zeithaml, V.A. Parasuraman, A. & Malhotra, A. 2002. *Service Quality Delivery Through Web Sites: A Critical Review of Extant Knowledge*. Journal of the Academy of Marketing Science, 30(4) 362-375

Zhang, J. Farris, P. Irvin, J. Kushwaha, T. Steenburgh, T. & Weitz, B. 2010. *Crafting Integrated Multichannel Retailing Strategies*. Journal of Interactive Marketing, 24, 168-180

Zott, C. Amit, R & Massa, L. 2011. *The Business Model: Recent Developments and Future Research*. Journal of Management, 37(4), 1019-1042

LIITTEET

Liite 1. Markkinaosuudet päivittäistavarakaupassa 2012



Markkinaosuudet yrityksittäin Suomessa 2012 (kokonaismyynnin ollessa noin 16 miljardia euroa)

Lidl osuus päivittäistavarakaupasta Suomessa on huomattava, ottaen huomioon, että ketju rantautui Suomeen vasta 2002. Ensimmäinen voitollinen vuosi oli 2007 ja vuonna 2012 yhtiö ylti lähes miljardin euron liikevaihtoon, liikevoiton ollessa noin 60 miljoonaa euroa. Lidlin kasvua on tukenut pitkään jatkunut epävarma taloustilanne, joka on siirtänyt kuluttajia halpojen hintojen perässä Lidliin. Täytyy myös muistaa, että kansainvälisesti Lidl on huomattavasti suurempi yritys kuin S-ryhmä ja K-ryhmä yhteensä. Lidlin koko konsernin liikevaihto on noin 60 miljardia euroa ja Lidlin hankintavoima on paljon suurempi kuin suomalaisten toimijoiden.

Liite 2. Teemahaastattelut

1. Arvolupaus

Miksi asiakkaan tulisi ostaa päivittäistavaran sa juuri yrityksenne verkkokaupasta?

Onko tuotevalikoimanne erityinen?

Onko laatunne erityinen?

Onko hintanne erityinen?

Differointi/kustannusjohtajuus?

Ovatko hinnat samat kuin fyysisissä kaupoissa?

Ovatko valikoimat samat kuin fyysisissä kaupoissa?

Onko kanta-asiakasjärjestelmiä?

2. Ansaintalogiikka

Mistä kaikkialta rahavirtanne muodostuvat? (mainosperusteinen ansaintamalli, tilausperusteinen ansaintamalli, transaktioperusteinen ansaintamalli, myyntiperusteinen ansaintamalli ja ”diili”-perusteinen ansaintamalli)

Maksaako kotiinkuljetus?

Maksaako keräily (asiakas noutaa itse ostokset)?

Tavoitatteko ns. pitkän hännän?

Mitkä ovat asiakkaan maksuvaihtoehdot?

3. Arvoverkostot

Verkkokaupan palveluntarjoaja?

Tukkurit? Tavarantoimittajat?

Yhteistyöyritykset? Avainkumppanit?

Yritysasiakkaat?

Valtio- ja kuntayhteistyö?

Kilpailijat? Asiakas osaksi arvoverkoston.

4. Kanavat

Mainostaminen?

Myyntiprosessi?

Mobiili? Internet?

Kanavien yhdisteleminen? Monikanavaisuus? Tukeeko Online ja Offline toisiaan?
Asiakkaan mukana olo ennen myyntiä ja myynninaikana? yhteisöllisyys? Pääseekö asiakas vaikuttamaan palveluun? Esittämään mielipiteitään? Onko verkko-ostaminen tehokkaampaa kuin perinteisen kivijalkakaupan käyttö? Pystyykö asiakkaat kommunikoimaan eri kanavissa keskenään?
Oston jälkeinen yhteydenpito?

5. Kriittiset menestystekijät

Tärkeimmät resurssit? Fyysiset? Aineettomat?
Tärkeimmät kyvykkyydet?
IT-infrastrukturi ja verkkokauppa? Tuote kategorisointi? Verkkokaupan ominaisuudet?
Onko valmiita ostoslistoja? Voiko ostoslistat tallentaa?

6. Ydintoiminnot

Tilauksen vastaanottaminen?
Keräily?
Kuljetus?
Logistiikka?
Pääasiallinen toimintamalli tilauksien suhteen? nouto vai kotiinkuljetus?
Kotiinkuljetusajat ja keräilyajat?

7. Asiakassegmentit

Kuinka laajan osan maata palvelu kattaa?
Tärkeimmät asiakasryhmät?
Uusasiakashankinta?
Eroaako toimintamalli asiakasryhmien välillä?
Asiakassegmentoinnin tekeminen? Tehdäänkö ylipäänsä?

8. Sähköisen liiketoimintamallin suurimmat haasteet ja mahdollisuudet?

Keskustelua toimialasta, kuinka suuri rooli versus kivijalkakauppa. Tärkeimmät komponentit/toiminnot toiminnassa tämän haastattelun pohjalta? Kehityssuunnat?

