

# KEMI-TORNION AMMATTIKORKEAKOULU

## Verkkokaupan perustamissuunnitelma

TopData

Teemu Siuvatti

Liiketalouden koulutusohjelman opinnäytetyö  
Kansainvälisen kaupan suuntautumisvaihtoehto  
Tradenomi

TORNIO 2011

# SISÄLTÖ

TIIVISTELMÄ.....	4
ABSTRACT .....	5
1. JOHDANTO.....	6
1.1 Tutkimuksen tavoite ja rajaus.....	6
1.2 Tutkimusmenetelmät .....	7
1.3 Tutkimuksen rakenne.....	8
2. LÄHTÖKOHTATILANNE YRITYKSEN PERUSTAMISEEN .....	10
2.1 Verkkokaupan markkinatilanne .....	10
2.1.1 Verkkokauppa kasvaa voimakkaasti.....	10
2.2 Yrityksen perustaminen.....	11
2.2.1 Logo.....	11
2.2.2 Yritysmuoto .....	12
2.2.3 Perustamissopimus .....	12
3. MARKKINOINTISUUNNITELMA .....	14
3.1 Markkinoinnin johtaminen .....	14
3.2 Markkinointistrategia .....	15
3.2.1 Toiminta-ajatus ja visio .....	16
3.2.2 Liikeidea .....	16
3.2.3 SWOT-analyysi.....	18
3.2.4 Arvot.....	19
3.3 Kilpailustrategia .....	20
3.3.1 Verkkokaupan menestystekijöitä .....	21
3.3.2 Verkostoituminen.....	22
3.4 Asiakasstrategia .....	22
3.4.1 Asiakasajattelu.....	22
3.4.2 Asiakassuhteiden hallinta .....	23
3.5 Markkinoinnin tavoitteet ja seuranta .....	24

4.	TALOUSSUUNNITELMA .....	26
4.1	Pitkän aikavälin tavoitteet .....	26
4.2	Investointien rahoitus .....	27
4.2.1	Pankkilaina .....	27
4.2.2	Finnvera .....	28
4.2.3	Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus .....	28
4.3	Muita rahoituslähteitä ja tukimuotoja.....	28
4.4	Viitteellinen tulosenuste .....	29
5.	MARKKINA-ANALYYSI: KILPAILIJAT JA KILPAILUKEINOT.....	30
5.1	Aineisto.....	30
5.1.1	Kilpailijat Suomessa.....	30
5.1.2	Kilpailijat Ruotsissa.....	31
5.1.3	Kilpailijat muualla Euroopassa.....	31
5.2	Tulokset .....	32
5.2.1	Suomalaisten kilpailijoiden vertailua .....	32
5.2.2	Ruotsalaisten kilpailijoiden vertailua .....	33
5.2.3	Muita huomioita .....	34
6.	JOHTOPÄÄTÖKSIÄ JA POHDINTAA.....	36
6.1	Tärkeitä kilpailutekijöitä.....	36
6.2	Otollinen markkinatilanne .....	37
6.3	Matkan varrella opittua.....	37
	LÄHTEET .....	38
	LIITTEET.....	41

## TIIVISTELMÄ

Siuvatti, Teemu. 2011. Verkkokaupan perustamissuunnitelma - TopData. Opinnäytetyö. Kemi-Tornion ammattikorkeakoulu. Kaupan ja kulttuurin toimiala. Sivuja 41. 1 liite.

Opinnäytetyö jakautuu kahteen osaan tavoitteiden mukaisesti. Molemmissa osissa käsitellään uutta tietotekniikkaa ja kuluttajaelektronikkaa myyvää verkkokauppaa, TopDataa. TopData toimii aloittaessaan Suomen ja Ruotsin markkinoilla ja sen kotipaikka on Tornio. Ensimmäinen tavoite on tutkia uuden verkkokaupan eli TopDatan perustamiseen vaadittavia liiketaloudellisia seikkoja ja valmiuksia. Toinen tavoite on tutkia TopDatan tärkeimpiä kilpailijoita ja niiden hyödyntämiä kilpailukeinoja. Verkkokaupan perustamiseen vaadittavat liiketaloudelliset seikat tuodaan esille teorian tietoa aukikirjoittavassa verkkokaupan perustamissuunnitelmassa. Toiseen tavoitteeseen vastaa markkina-analyysi, joka käsittelee kilpailijoita ja niiden kilpailukeinoja. Markkina-analyysissä selvitetään ensiksi mitkä ovat TopDatan tärkeimmät kilpailijat ja seuraavaksi kvantitatiivisella tutkimuksella mitkä kilpailutekijät ovat vaikuttaneet tärkeimpien kilpailijoiden menestymiseen.

Verkkokaupan perustamissuunnitelmassa ilmenee että TopDatan perustamiseen on nyt otollinen markkinatilanne, koska verkkokaupan määrä kasvaa edelleen ja verkko-ostamisesta on tulossa yhä arkipäiväisempää. Verkkokauppatoiminnan aloittamisessa on otettava huomioon lukuisia asioita, jotka käsitellään tarkemmin perustamissuunnitelmassa. Markkina-analyysistä selviää että TopDatan tärkeimpiä kilpailijoita ovat Suomessa Verkkokauppa.com, Netanttila.com, Hobbyhall.fi, Cdon.fi ja Gigantti.fi, Ruotsissa Discshop.se, Fyndborsen.se, Webhallen.se, Dustinhome.se, Spelbutiken.se, Cdon.com, Elgiganten.se, Komplet.se ja Pixmania.com sekä muualla Euroopassa Play.com ja Amazon.co.uk. Tärkeimpien kilpailijoiden kilpailukeinoista Suomessa huomion vie toimitusajan ja hinnan suhteellisen vähäinen vaikutus menestykseen. Ruotsissa tärkeimmät kilpailukeinot ovat toimitusaika ja hinta. Kansainvälisten verkkokauppojen menestystä ovat siivittäneet tehokas kulurakenne ja maantieteellisesti erittäin laajalle ulottuva mutta silti kohtuuhintainen toimitus.

Avainsanat: verkkokauppa, yrittäjyys, markkinointi, liiketalous.

## ABSTRACT

Siuvatti, Teemu. 2011. Establishing plan - TopData. Bachelor's Thesis. Kemi-Tornio University of Applied Sciences. Business and Culture. Pages 41. Appendix 1.

This study is divided in two parts in accordance with two different objectives. Both parts deal with TopData which is a new e-commerce retailer in IT and consumer electronics. TopData will be registered in Tornio and it will operate in the Finnish and Swedish market. The first aim of this study is to clarify the requirements and qualifications needed to establish an e-commerce business. The second aim is to find out which the most important competitors of TopData are and what competitive means they utilize to flourish in the market. The requirements and qualifications needed to establish an e-commerce are processed in an establishing plan which is based on theoretical information. The second aim is approached via market analysis, which reveals the most important competitors TopData and their competitive means by quantitative study.

According to the establishing plan it is now a favorable market situation to establish a new e-commerce business, because of the sizable growth in e-commerce. Various details and factors that need to be taken into consideration when establishing a new e-commerce business are presented in the establishing plan. The market-analysis shows that the most important competitors of TopData are Verkkokauppa.com, Netanttila.com, Hobbyhall.fi, Cdon.fi and Gigantti.fi in Finland, Discshop.se, Fyndborsen.se, Webhallen.se, Dustinhome.se, Spelbutiken.se, Cdon.com, Elgiganten.se, Komplet.se and Pixmania.com in Sweden and Play.com and Amazon.co.uk in the rest of Europe. The most important competitive means among the Swedish competitors are shipping time and price, whereas in Finland these factors do not seem to greatly affect the popularity of the e-commerce business. The large international companies seem to flourish because of efficient expenditure structure and geographically wide but very affordable shipping network.

Key words: e-commerce, entrepreneurship, marketing, business.

## 1. JOHDANTO

Tutkimukseni verkkokaupan perustamissuunnitelman taustalla on harrastuneisuuteni tietotekniikkaan. Olen hyödyntänyt verkkoa ja verkkokauppoja ostosten tekemiseen siitä lähtien, kun olen suuria itsenäisiä ostopäätöksiä tehnyt. Verkkokauppa kiehtoo minua, koska se on tehokas tapa paitsi tehdä ostoksia, myös vertailla, jakaa ja löytää tietoa.

### 1.1 Tutkimuksen tavoite ja rajaus

Tutkimuksen ensisijaisena tavoitteena on selvittää kuinka verkkokauppa perustetaan. Rajaan aiheen liiketaloudelliseen näkökulmaan, enkä käsittele esimerkiksi tietoteknisiä seikkoja. Tavoitteen saavuttamiseksi laadin verkkokaupalle perustamissuunnitelman, josta selviää millä tavalla verkkokaupan perustaminen tulisi toteuttaa ja mitä liiketaloudellisia seikkoja tulee ottaa huomioon. Tutkimuksen toisena tavoitteena on kvantitatiivisen markkina-analyysin keinoin selvittää yrityksen tärkeimmät kilpailijat ja selvittää kilpailukeinoja ja kilpailuetuja. Näin kartoitan yrityksen tärkeimmät kilpailijat sekä verkkokauppojen kannattavuuteen ja menestymiseen positiivisesti vaikuttavia yleisiä tekijöitä.

Tutkimuskysymyksiä on kaksi ja ne tulevat suoraan tutkimuksen tavoitteista: 1. kuinka verkkokauppa perustetaan ja 2. mitkä verkkokaupat ovat yrityksen tärkeimpiä kilpailijoita ja mitä kilpailutekijöitä niillä on havaittavissa. Lisäksi opinnäytetyölläni on henkilökohtainen tutkimusprosessin oppimistavoite sekä verkkokaupparyrittäjyyden pohtiminen yhtenä vaihtoehtoisena tulevaisuuden urapolkuna.

Tärkeimpien kilpailijoiden selvittämisellä on kartoittava tarkoitus. Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran (1997, 134) mukaan kartoittavassa tutkimuksessa on tarkoituksena

- katsoa mitä tapahtuu
- etsiä uusia näkökulmia, löytää uusia ilmiöitä
- selvittää vähän tunnettuja ilmiöitä
- kehittää hypoteeseja.

Menestystekijöitä ja kilpailukeinoja tutkin siksi, että pyrin löytämään tekijöitä jotka vaikuttavat verkkokauppojen menestymiseen ja joita TopData voisi toimiessaan hyödyntää ja benchmarkata. Kilpailijoiden kilpailutekijöiden ja menestystekijöiden tutkimisella on siten selittävä tarkoitus. Hirsjärven ym. (1997, 134) mukaan selittävässä tutkimuksessa on tarkoituksena

- etsiä selitystä tilanteelle tai ongelmaan
- tunnistaa todennäköisiä seurausketjuja.

Asetan tarkaksi kriteeriksi tutkittaville verkkokaupoille sen, että niillä kaikilla täytyy olla myynnissä Playstation 3-pelikonsoli (tästä eteenpäin PS3) ja siihen lisävarusteena langaton Dual Shock -ohjain sekä Battlefield 3 PS3-peli. Rajauksella pyrin jättämään epärelevantteja kilpailijoita tarkastelun ulkopuolelle ja toisaalta mahdollistamaan kyseisten tuotteiden tarkan hintavertailun. Tarkka hintavertailu on mahdollista siksi että vertailuun valitsemani tuotteet ovat jokaisella myyjällä täysin identtiset. Sonyn PS3-pelikonsolista on useita eri versioita mutta valitsin vertailuun Slim-muotoillun 160 gigatavun kovalevyllä varustetun konsolin. Erikseen myytävät Sony Wireless Dual Shock -ohjain ja Battlefield 3-peli ovat myös täysin identtisiä myyjästä riippumatta.

## 1.2 Tutkimusmenetelmät

Ensimmäistä tavoitetta, kuinka verkkokauppa perustetaan, lähestyn pitkälti teoreettisen tiedon pohjalta. Perustamissuunnitelmasta selviää verkkokaupan perustamiseen tarvittavat valmiudet sekä perustamiseen liittyvät käytännön liiketaloudelliset seikat. Hyödyntämäni työmenetelmät ovat teorian tiedon aukikirjoittaminen ja yhdisteleminen sekä kvantitatiivinen markkina-analyysi. Ajantasaiset lähteet ja omien havaintojen tekeminen ovat mielestäni aiheen käsittelyssä tärkeitä työkaluja, koska tietotekniikka ja verkkokauppa ovat aloina nopeasti kehittyviä.

TopDatan tärkeimmät kilpailijat ovat Suomessa, Ruotsissa tai kansainvälisesti toimivia kuluttajaelektroniikkaa myyviä verkkokauppoja, jotka ovat saavuttaneet kuluttajien keskuudessa vankan aseman. Näiden kilpailijoiden tunnistamisessa on omat haasteensa, minkä vuoksi nostin tärkeimpien kilpailijoiden ja menestystekijöiden selvittämisen opinnäytetyön yhdeksi tutkimusongelmaksi. Lähestyn ongelmaa kvantitatiivisen

markkina-analyysin keinoin. Markkina-analyysilla tarkoitan tässä tutkimuksessa selvitystä yrityksen markkinoista, keskittyen sen toimintaympäristöön ja etenkin kilpailijoihin. Tietoa tarvitaan, jotta syntyisi osaamista. Markkina-analyysin tavoitteena on tieto, joka auttaa päätöksenteossa. (Lotti 2001, 26, 27.)

Hirsjärven ym. (1997, 135) mukaan kvantitatiivisessa tutkimuksessa voidaan käyttää hypoteeseja. Tässä tutkimuksessa hypoteeseja on kaksi. Ensimmäinen hypoteesi on että menestyneimmät verkkokaupat ovat TopDatan tärkeimpiä kilpailijoita. Toinen hypoteesi on että tärkeimmillä kilpailijoilla on joitakin yhteisiä kilpailu- tai menestystekijöitä.

### 1.3 Tutkimuksen rakenne

Selvitän ensin mitkä verkkokaupat ovat TopDatan todennäköisesti tärkeimpiä kilpailijoita eli menestyneimpiä verkkokauppoja. Sen jälkeen kartoitan onko kilpailijoilla havaittavissa yhteisiä menestykseen vaikuttaneita tekijöitä tai kilpailuetuja. Vertailen tutkimuksessa seuraavia kilpailutekijöitä, joita ovat

- hinta
- verkkokaupan ilmoittaman toimitusajan keskiarvo
- toimituskulut
- kategorialinkkien määrä etusivulla
- äänimäärä prisjakt.nu:ssa (siellä listatuilta yrityksiltä)
- arvosanan keskiarvo prisjakt.nu:ssa tai sijoitus TNS Gallupin kyselyssä
- verkkokaupan perustamisvuosi / verkkokauppatoiminnan aloittamisvuosi
- henkilöstön määrä
- Facebook-tykkääjien eli seuraajien määrä.

Perusteluna edellisten seikkojen valitsemiselle on niiden kuuluminen tavalla tai toisella laajennettuun markkinointimixiin. Markkinointimix muodostuu seitsemästä tekijästä: tuotteesta, hinnasta, saatavuudesta, viestinnästä, asiakaspalvelusta, suhdeverkostoista ja henkilöstöstä. (Lahtinen & Isoviita 1998, 112.) Saatavuudella voidaan verkkokaupassa tarkoittaa toimitusaikaa. Kategorialinkkien määrä kertoo verkkokaupan käyttöliittymän tasosta eli saatavuudesta. Kohdennettua viestintää voidaan mitata esimerkiksi Facebook-tykkääjien määrällä, sillä yritykset jotka kohdentavat viestintää Facebookiin



saavat siellä enemmän seuraajia. Asiakaspalvelun tasosta suuntaa antaa TNS Gallupin kyselyn sijoitus tai arvosana prisjakt.nu-hintavertailussa.

## 2. LÄHTÖKOHTATILANNE YRITYKSEN PERUSTAMISEEN

Tässä luvussa käsitellään verkkokauppojen markkinatilannetta, uuden verkkokaupan perustamiseen vaadittavia valmiuksia, yritysmuotoa ja kaupparekisteriin toimitettavan perustamissopimuksen täyttämistä.

### 2.1 Verkkokaupan markkinatilanne

Verkkokaupasta ja sen kehityksestä ja koosta löytyy monia eri tahojen laatimia tilastoja. Eri tutkimuksista saadut luvut eivät aina täsmää yksi yhteen keskenään, mikä johtuu yleensä laskutavasta ja esimerkiksi palveluiden jättämisestä pois laskuista. Tämän vuoksi tässä kappaleessa ilmoitetut eri lähteistä peräisin olevat luvut eivät välttämättä ole täysin vertailukelpoisia keskenään.

#### 2.1.1 Verkkokauppa kasvaa voimakkaasti

Maksupalveluyritys DIBS Payment Services (2011) on tilastoinut E-handelsindex:ssä seitsemän Euroopan maan ohella sekä Suomen että Ruotsin verkkokauppaa. Tutkimuksen mukaan verkkokaupan koko kasvaa tänä vuonna Euroopassa keskimäärin 11 prosenttia vuoteen 2010 verrattuna. Tutkimuksen mukaan Suomessa markkinoiden koko kasvaa 24 prosenttia ja Ruotsissa 20 prosenttia viime vuoteen verrattuna. Verkkokaupan kasvun suurimmiksi syiksi luetellaan ostotiheyden kasvu sekä isommat kertaostosmäärät.

Asiakkuusmarkkinointiliiton eli ASML:n (2011a), Kaupan liiton ja TNS Gallupin mukaan tavaroiden ja palveluiden verkkokauppa kasvoi Suomessa tammi-kesäkuussa 15 prosenttia viime vuoteen verrattuna. Ruotsin postin (2011) julkaiseman e-barometrin mukaan Ruotsissa tavaroiden verkkokauppa kasvoi tammi-kesäkuussa 8,4 prosenttia viime vuoteen verrattuna. Ruotsin postin e-barometrissa ei ole huomioitu netissä ostettujen palveluiden arvoa, joten lukua ei voi suoraan verrata ASML:n julkaisemiin lukuihin. Näiden tilastojen valossa voidaan kuitenkin ennakoida verkkokaupan jatkavan kasvuaan edelleen.

Verkkokaupan kasvutekijöitä ovat myös verkko-ostamisen arkipäiväistyminen ja yhä useampien kuluttajaryhmien siirtyminen nettiin. TNS Gallupin (2011a) vuoden alussa teettämän tutkimuksen mukaan verkko-ostajien profiili on muuttunut ja verkko-ostajat muistuttavat yhä enemmän suomen väestöä keskimäärin. Myös vanhemmat polvet ovat heräämässä verkkokaupan asiakkaiksi. TNS Gallupin mukaan (2011b) etenkin nuorten aikuisten ja 65-79-vuotiaiden verkko-ostajien määrä on kasvanut.

Nykyään yhä useammat kuluttajat ostavat tuotteita ja palveluita myös ulkomaisista verkkokaupoista. TNS Gallupin (2011c) tutkimuksen mukaan suomalaisten ostamien tavaroiden ja palveluiden osuus ulkomailta oli 17 prosenttia koko verkkokaupan arvosta.

## 2.2 Yrityksen perustaminen

TopData on uusi verkkokauppayritys, joka on tarkoitus perustaa Tornio-Haaparantaan Suomen ja Ruotsin rajan pintaan. Yritys on tässä vaiheessa vielä teoreettinen eikä siitä tämän tutkimuksen lisäksi ole olemassa muuta dokumentaatiota. Yrityksen nimi on itse keksimäni, ja se on valittu kansainvälistymistä silmällä pitäen. Nimi taipuu hyvin suomenkielen lisäksi sekä ruotsin- että englanninkieleen.

Toimin aloitusvaiheessa itse yrityksen ainoana perustajana ja omistajana. Yritystoiminnan liiketaloudellisen osaamisen kivijalkana on Kemi-Tornion ammattikorkeakoulussa suorittamani liiketalouden tradenomitutkinto kansainvälisessä kaupassa. Käytännön tietotekniikka- ja kulutuselektronikkaosaamiseni perustuu pitkäkestoiseen alan harrastuneisuuteen sekä aiempaan työkokemukseen tietotekniikka- ja elektroniikka-alalta. Olen mm. työskennellyt osa-aikaisena IT-tukihenkilönä InfoCare Finland Oy:ssa ja suorittanut työharjoittelun Inside Sales-tehtävissä N-able Technologies yrityksessä sekä saanut käytännön myyntikokemusta Tornion Teknisillä kodinelektronikkamyymälässä.

### 2.2.1 Logo

Verkkokaupan houkuttelevuus perustuu kiinnostavan tuotevalikoiman lisäksi myös

kaupan ulkoasuun. Puoleensa vetävällä ja ammattimaisella ulkoasulla voidaan vaikuttaa ostopäätöksen tekemiseen positiivisella tavalla. (Lindén 2009.) TopData käyttää perustajan itse suunnittelemaa logoa. Logoa hyödynnetään verkkokaupan lisäksi yrityksen markkinointiviestinnässä ja lomakkeissa. Logosta on oma versio suomenkieliselle sivustolle, joka näkyy kuvassa 1, ja ruotsinkieliselle sivustolle, joka on kuvassa 2.



**Kuva 1.** TopData.fi



**Kuva 2.** TopData.se

### 2.2.2 Yritysmuoto

TopDatan yritysmuoto on osakeyhtiö. Syy osakeyhtiömuodon valintaan on se, että osakeyhtiön perustamiseen riittää yksi henkilö, perustaja ei ole vastuussa yrityksen veloista henkilökohtaisella omaisuudella, omistajuuden eli osakkaiden vaihtuminen ei vaikuta osakeyhtiön olemassaoloon ja osakeyhtiö on itsenäinen verovelvollinen jonka saama tulo verotetaan osakeyhtiön tulona. (Yritys-Suomi 2011.) Osakeyhtiön perustaminen vaatii 2500 euron vähimmäispääoman, jonka perustaja maksaa omasta pääomastaan.

### 2.2.3 Perustamissopimus

Osakeyhtiön perustamista varten laaditaan perustamissopimus. Patentti- ja

Rekisterihallituksen verkkopalvelusta (2011) löytyy perustamispaketti, joka täydennetään perustamisen yhteydessä. Osakkeet merkitään 100 euron arvoiseksi ja kaikki 25 osaketta merkataan perustajan nimiin. Toimitusjohtajaksi ja hallituksen ainoaksi jäseneksi ilmoitetaan perustaja ja varajäseneksi hänen avopuolionsa. Tilintarkastajaa ei valita vielä tässä vaiheessa koska taseen loppusumma ei ylitä 100 000:ta euroa, eikä liikevaihto 200 000:ta euroa ja palveluksessa ei ole yli kolmea henkilöä. Tilikaudeksi määrätään kalenterivuosi. Osakeyhtiön kotipaikaksi ilmoitetaan Tornio ja toimialaksi kuluttajaelektroniikan ja tietoteknisten palveluiden vähittäiskauppa.

### 3. MARKKINOINTISUUNNITELMA

Tässä luvussa käsitellään yrityksen markkinointiin ja markkinoinnin johtamiseen liittyviä seikkoja. Markkinointistrategia, kilpailustrategia, asiakasstrategia ja markkinoinnin tavoitteet ja seuranta käydään tarkemmin läpi.

#### 3.1 Markkinoinnin johtaminen

Johtaminen on valittujen tavoitteiden toteutumiseen tähtäävää resurssien käytön suunnittelua, ohjausta ja seurantaa, josta vastaa ylin johto. Suunnittelu on tavoitteen ja sen saavuttamiseksi tarvittavien resurssien ja kilpailukeinojen hahmottamista. (Lahtinen & Isoviita 1998, 25, 38.)

Menestyksekkäässä markkinoinnissa tärkeintä ei ole tiukkapipoinen markkinointisuunnitelman toteuttaminen vaan tilanteen luomien mahdollisuuksien oivaltaminen eli tilanneherkkyys. Suunnittelulla johto tutkii eri mahdollisuuksia ja arvioi niiden toteutuksen vaikutuksia. Lahtisen ja Isoviidan (1998, 25) mukaan H. Igor Ansoff listasi toimivan suunnittelun vaatimuksiksi että

1. päätökset on tehtävä järjestelmällisesti
2. onnistunut toteutus edellyttää selkeitä tavoitteita ja toimintaohjelmia
3. saavutettuja tuloksia on vertailtava asetettuihin tavoitteisiin.

Maailma ei ole kovin systemaattinen, mutta sanotaan silti että hyvin suunniteltu on puoleksi tehty. Toisaalta hyvin suunniteltu ei ole vielä yhtään tehty ja hyvänkin suunnittelun voi pilata huonolla toteutuksella. Lienee kuitenkin varmaa että on helpompi löytää perille, kun tietää minne on menossa. Tämän vuoksi tarvitaan järjestelmällistä johtamista, suunnittelua, tavoitteita, strategiaa ja markkinoinnin johtamista. (Lahtinen & Isoviita 1998, 25.)

Lahtisen ja Isoviidan (1998, 39) mukaan markkinoinnin johtaminen voidaan jakaa strategiseen johtamiseen ja operatiiviseen johtamiseen. Strateginen johtaminen määrittää mitkä ovat oikeita asioita ja operatiivinen kuinka asiat tehdään oikein. Seuraava lause kuvastaa hyvin näiden riippuvuutta toisistaan. ”Laadi hyvä taktiikka,

niin voitat yksittäisen taistelun, laadi hyvä strategia niin voitat koko sodan.” Mikäli et voita yhtäkään taistelua (operatiivinen taso) et varmasti voita koko sotaa (strateginen taso), mutta vaikka voitat yhden taistelun et välttämättä voita koko sotaa. Näin ollen strategia ja operatiivinen puoli ovat toisistaan riippuvaisia. Markkinoinnin strategisen johtamisen keinoja ovat esimerkiksi

- toiminta-ajatus
- liikeidea
- päämäärät
- kilpailustrategia.

Operatiiviseen johtamiseen sen sijaan kuuluvat

- kohderyhmät
- painopisteet
- tulostavoitteet
- kilpailukeinot ja toimintaohjelmat
- budjetit.

### 3.2 Markkinointistrategia

Markkinoijan tulee kehittää joukko strategioita, jotta yritys saavuttaisi asetetut päämäärät. Markkinointistrategia on suunnitelma, jolla määritetään kohderyhmät sekä mitä päämääriä ja tavoitteita toiminnalla on. Se määrittää myös päämäärien saavuttamiseen käytettävissä olevat keinot. Markkinointistrategia sisältää pyrkimyksen saavuttaa asetetut päämäärät, kuten esimerkiksi vision tai imagon. (Lahtinen & Isoviita 1998, 38.)

Markkinointistrategian tavoitteena on tukea organisaation kokonaistavoitteiden saavuttamista, ei pelkästään rakentaa kilpailijoista eroavaa mielikuvaa. Brändin tekemiset ovat tärkeämpiä kuin sen sanomiset. Markkinoinnissa tärkeämpää on siis mitä tekee kuin mitä sanoo tekevänsä. Tiedottaminen on osa markkinointistrategiaa ja sen toteutusta. (Juslén 2009, 144.)

### 3.2.1 Toiminta-ajatus ja visio

Toiminta-ajatus eli missio vastaa kysymykseen miksi yritys on markkinoilla ja mitä varten se on perustettu. Toiminta-ajatus on yrityssuunnittelun ja markkinoinnin perusta, sillä sen määrittäminen estää yrityksen ajelehtimisen päämäärättömästi vailla suuntaa (Lahtinen & Isoviita 1998, 39.) TopDatan toiminta-ajatus on tuoda kuluttajille mahdollisuus hankkia kuluttajaelektronikan tuotteita ja palveluita toimijalta joka aidosti sitoutuu arvoihinsa (jotka käydään läpi kappaleessa 3.2.4) eli avoimuuteen, nopeuteen, kestävyYTEEN, helppouteen, innovatiivisuuteen ja kilpailukykyisiin hintoihin.

TopDatan tavoitteena ei ole pelkästään tuottaa voittoa omistajalleen vaan myös vaikuttaa yhteiskunnalliseen kehitykseen positiivisesti korostamalla avoimuutta ja kestäväää kehitystä. Visiona eli päämääränä on vuoteen 2025 mennessä kasvaa alalla merkittäväksi globaaliksi toimijaksi ja saavuttaa asema jossa yritys voi vaikuttaa yhteiskunnalliseen kehitykseen positiivisesti edustamiensa arvojen kautta.

### 3.2.2 Liikeidea

Liikeidea määrittää, mitä, kenelle, millä tavalla yritys tarjoaa. Liikeideaan liitetään usein myös yrityksen imago. Kuvassa 3 havainnollistetaan liikeidean neljää pääosaa ja niiden yhteensopivuutta. Oleellista onkin että neljä pääosaa sopivat hyvin yhteen. Jos yritys on linjannut olevansa palveleva niin sitä sen on myös oltava todellisuudessa. (Lahtinen & Isoviita 1998, 39.)





**Kuva 3.** Liikeidean pääosat (Lahtinen & Isoviita 1998, 41.)

TopDatan markkinoivia tuotteita ovat tietotekniikka, viihde-elektroniikka, oheislaitteet ja pienlaitteet. Perustettaessa yritys keskittyy valikoimassaan tietotekniikkaan, oheislaitteisiin ja pienlaitteisiin. Kaikki saatavilla olevat tuotteet ovat näkyvillä verkkokaupassa ja valikoimaa pyritään pikkuhiljaa kasvattamaan.

Yrityksen kohderyhmä ovat kaikki tietotekniikkaa verkosta ostavat henkilöt ja yritykset. Tärkein kohderyhmä on tietotekniikkaa ja pelaamista harrastavat nuoret ja nuoret aikuiset, jotka tekevät suurimman osan hankinnoistaan verkossa. Toiminnan kehittyessä tuotevalikoimaa kasvatetaan, jolloin myös kohderyhmä laajenee. Tavoitteena on Verkkokauppa.comin ja Gigantin kaltainen monipuolinen kodinelektroniikan verkkokauppa.

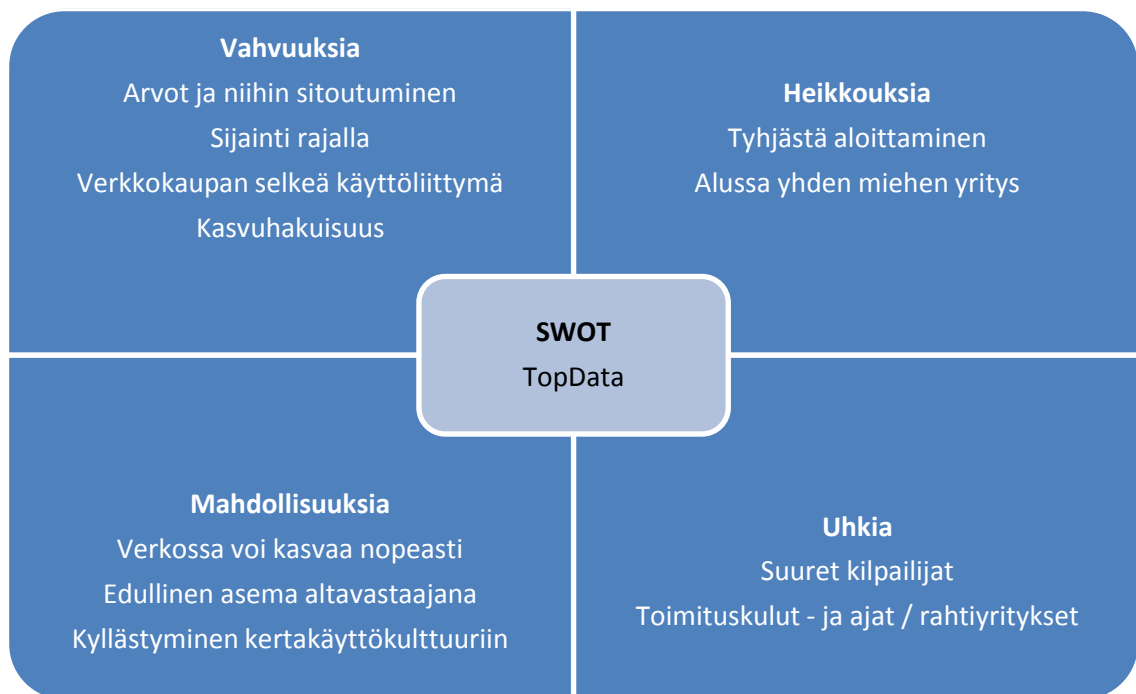
Alkuvaiheessa TopData toimii ainoastaan verkossa. Yritys käyttää tavaroiden toimittamiseen asiakkaalle Itellan ja Matkahuollon kuljetuspalveluita. Asiakkaat maksavat itse toimituskulut, jotka ilmoitetaan selkeästi verkkokaupassa.

Imago luodaan yrityksen arvojen pohjalta. Arvoilla pyritään luomaan yrityksestä asiakkaille ensisijaisesti avoin, edullinen mutta kestävä kehitystä tukeva mielikuva. Kaikki toiminta pohjautuu aidosti arvoihin ja ne ovat julkisesti nähtävillä verkkokaupassa.

### 3.2.3 SWOT-analyysi

Lyhenne SWOT tulee englannin kielen sanoista Strengths (vahvuudet), Weaknesses (heikkoudet), Opportunities (mahdollisuudet) ja Threats (uhat). Vahvuudet ja heikkoudet ovat sisäisiä tekijöitä ja mahdollisuudet ja uhat ulkoisia. (Opetushallitus 2011a.)

Kuvassa 4 on pohdintaa TopDatan vahvuuksista, heikkouksista, mahdollisuuksista ja uhkista SWOT-analyysin muodossa. TopDatan tärkeimpänä vahvuutena ovat arvot ja niihin sitoutuminen. Suurin heikkous on uutena toimijana tyhjästä aloittaminen. Toisaalta suurena mahdollisuutena on että kuluttajat alkavat kyllästyä nopeasti rikkoutuviin laitteisiin (Lappalainen 2008) ja suosia kestävämpiä vaihtoehtoja. Kestävyys on yksi TopDatan tärkeimmistä arvoista (kts 3.2.4). Suurimman yksittäisen uhan TopDatalle muodostavat alalla pitkään toimineet aseman jo vakiinnuttaneet kilpailijat.



**Kuva 4.** SWOT-analyysi TopData

### 3.2.4 Arvot

TopDatan tärkeimpiä arvoja ovat avoimuus, kestävyys, nopeus, helppous, innovatiivisuus ja kilpailukykyiset hinnat, joihin kaikki yrityksen toiminta tullaan sitouttamaan. Avoimuus näkyy tuotteiden hintojen ja varastosaldojen selkeällä näkyvyydellä. Kestävyys tarkoittaa että päätöksenteossa painotetaan yhtenä tärkeänä osana kestävää kehitystä. Nopeus tarkoittaa sitä että tuotteet postitetaan mahdollisimman pian. Helppous näkyy siinä että yritykseen on helppo ottaa yhteyttä ja verkkokaupan käyttöliittymä on suunniteltu helppokäyttöiseksi. Innovatiivisuus tarkoittaa että yrityksessä pyritään aktiivisesti luomaan uusia tehokkaampia toimintatapoja vanhojen tilalle. Kilpailukykyiset hinnat saavutetaan tehokkaalla kulurakenteella ja kilpailuttamisella. Taulukossa 1 on lueteltu TopDatan tärkeimmät arvot. Toisessa sarakkeessa kerrotaan miten arvo näkyy käytännön toiminnassa.

**Taulukko 1:** TopDatan arvot

Arvo	Selitys
<b>Avoimuus</b>	Tuotteiden hinnat ja varastosaldot ovat aina julkisesti ja selkeästi näkyvillä verkkokaupassa
<b>Kestävyys</b>	Sekä tuotteissa että toiminnoissa valitsemme tulevaisuutta ajatellen kestävämmän vaihtoehdon. Pitkän tähtäimen kestävä kehitys on TopDatalle aina tärkeämpää kuin lyhytaikainen voiton tekeminen
<b>Nopeus</b>	Mikäli tuotetta on varastossa tilaukset pyritään postittamaan vastaanottopäivänä (mikäli tilaus tehty ennen klo 15.00)
<b>Helppous</b>	Yritykseen on helppoa ja nopeaa saada yhteys puhelimitse tai sähköpostilla ja tiedusteluihin pyritään vastaamaan viimeistään 2 arkipäivän kuluessa. Verkkokaupan käyttöliittymä pyritään tekemään helppokäyttöiseksi ja kahden vuoden välein teetetään käytettävyytutkimus
<b>Innovatiivisuus</b>	Pyrimme tietoisesti uusien toimintatapojen luomiseen ja edelläkävijän asemaan
<b>Kilpailukykyiset hinnat</b>	Sijainti kahden valtakunnan rajalla mahdollistaa tavarantoimittajien kilpailuttamisen Ruotsin ja Suomen markkinoilla

### 3.3 Kilpailustrategia

Kilpailustrategia määrittää yrityksen kilpailuedut. Kilpailuedut voivat syntyä ylivoimaisista tuotteista, tehokkaasta jakelujärjestelmästä, asiantuntijuudesta, hintojen edullisuudesta, teknologiasta tai muusta kilpailijat päihittävästä seikasta. (Lahtinen & Isoviita 1998, 115.)

Käsitteelle benchmarking ei ole vakiintunut suomenkielistä vastinetta. Ideana se tarkoittaa sitä että yritys vertailee omaa toimintaansa alan parhaisiin yrityksiin. (Lahtinen & Isoviita 1998, 126.)

TopDatan tavoitteena on vahva kasvu ja kasvua varten tarvitaan kilpailuetuja. TopDatan kilpailueduista tärkein on aito arvoihin sitoutuminen. Kilpailuetua hankitaan myös benchmarkaamalla kilpailijoita ja heidän kilpailuetujaan. Neljännen kappaleen markkina-analyysi benchmarkaa kilpailijoiden kilpailuetuja, joita hyödynnetään yrityksen toiminnassa. TopDatan tavoitteena on kasvaa sekä verkossa että maantieteellisesti. Yritys pyrkii sekä verkkokaupan kasvuun että myöhemmässä vaiheessa myymälöiden perustamiseen. Uusien myymälöiden tarve tullaan selvittämään toiminnan edetessä.

Heikot signaalit ovat tulevaisuudentutkimuksessa oraalla oleva ilmiö, joka voi muuttaa tulevaisuutta radikaalisti. Heikon signaalin hyödyntäminen oikeaan aikaan voi luoda menestyvää taloudellista toimintaa (Opetushallitus 2011b). TopDatassa tulevaisuuden heikkoja signaaleja etsitään jatkuvasti, koska edelläkävijän asemassa voi saavuttaa vahvaa kasvua kilpailijoihin nähden.

Tärkeimmistä kilpailijoista esimerkiksi Verkkokauppa.comin kilpailustrategia on ollut ulkopuolisen tarkkailijan näkökulmasta menestynyt. Verkkokauppa.com perustettiin 1992 ja se työllistää nykyisin 300 työntekijää neljässä toimipisteessä. Verkkokauppa.com ilmoittaa tuotteiden hinnat ja varastosaldot verkkokaupassaan selkeästi ja avoimesti. (Verkkokauppa.com 2011.) TopDatan ottaa hintastrategiaksi Verkkokauppa.comin tavoin ilmoittaa hinnat ja varastosaldot avoimesti verkkokaupassaan.

### 3.3.1 Verkkokaupan menestystekijöitä

Seppo Vehmas kertoo kirjassaan Perusta menestyvä verkkokauppa (2008, 283, 316) läpimurron verkkokaupassa edellyttävän onnen ja pitkäjänteisyyden lisäksi mm.

- sopivaa ja verkkoon soveltuvaa tuotetarjoomaa
- selkeää lisäarvon tuottamista asiakkaalle
- aitoa intoa omaan tuotevalikoimaan
- palvelua juuri siinä muodossa kuin asiakas sen haluaa
- kustannustehokasta toimitusketjua
- sisällön ja verkkokauppapalvelun jatkuvaa kehittämistä
- asiakkaat saadaan tuottamaan sisältöä verkkokauppaan
- tarjotaan ostokokemus elämyksenä
- tuotetietoutta jota muut eivät tarjoa.

Vehmaan mukaan asiakkaille tuotettava lisäarvo voi olla esimerkiksi paikallinen kieli, tuki tai lisäinformaatio. Toimitusketjussa on tärkeää että tieto kulkee. Siinä vaiheessa kun ostaja tekee tilauksen olisi optimaalinen tilanne se että järjestelmä olisi samanaikaisesti vertailemassa eri toimittajia ja mikä niistä on kilpailukykyisin. Vehmas korostaa kattavan tuotetarjooman, tehokkaan logistiikan ja myyntikanavien valinnan merkistystä teknisten ratkaisujen ohella. Vehmaan mukaan tekniikka voi muodostua ratkaisevaksi tekijäksi tai heikoksi lenkiksi vasta siinä vaiheessa jos se ei toimi kunnolla tai jos ratkaisu on suunniteltu vähäisempään käyttöön kävijämäärien kasvaessa merkittävästi.

Ruotsin postin (2011) julkaiseman e-barometrin mukaan avoimesti ilmoitetut kokonaishinnat, helppo navigointi ja selkeät tuotetiedot ovat tärkeimpiä verkkokaupan valintaan vaikuttavia tekijöitä. Esimerkiksi odottamattomat toimituskulut tai pakollinen rekisteröityminen ovat syitä miksi kuluttajat keskeyttävät ostotapahtuman. Ruotsalaiset kuluttajat käyttävät myös hintavertailutyökaluja erittäin usein, sillä tutkimuksen mukaan lähes kolme neljästä vertailee tuotteiden hintoja hintavertailusivustoilla ennen ostopäätöstä. Hintavertailusivustolla kuluttajan on helppo tehdä yhteenveto verkkokaupan vahvuuksista.

### 3.3.2 Verkostoituminen

”Yritykset ja yhteisöt elävät sidosryhmiensä kanssa ja sidosryhmistään.” Sidoryhmistä tärkeimpiä ovat henkilöstö, asiakkaat/jäsenet ja omistajat/rahoittajat/sijoittajat, sillä ilman niitä organisaatio ei voi toimia. Muita tärkeitä ryhmiä ovat yhteistyökumppanit, viranomaiset, poliittiset päättäjät, järjestöt ja media. (Juholin 2009, 199.)

TopData ylläpitää laajaa yhteysverkostoa pysyäkseen kilpailukykyisenä. Tavoitteena on hyvien suhteiden ylläpitäminen sidosryhmiin eli kaikkiin toimijoihin jotka ovat tekemisissä yrityksen kanssa. Suhteiden ylläpitämisellä pyritään sekä varmistamaan liiketoiminnan kilpailukyky, että globaalin kasvun ja yhteiskunnallisen vaikuttamisen toteutuminen. Liiketoiminnan uudistaminen ja kehittäminen ovat tärkeitä asioita TopDatalle, joten innovatiivisuutta ja uudistumishakuisuutta arvostetaan myös sidoryhmissä. Esimerkiksi valmistajien uudenlaisia tuotteita pyritään rohkeasti tuomaan esille ja yritys pyrkii jopa rohkaisemaan valmistajia kehittämään uusia tuotteita asiakkaiden toiveiden mukaan. Näin sekä valmistajat että TopData saavat innovatiivisen ja uudistumishaluisen yrityskuvan.

## 3.4 Asiakasstrategia

Markkinointi on internetin myötä muuttunut paljon. Asiakkaat käyttävät nykyään suurta valtaa netissä välittäessään tietoa ostopäätöksistään ja kokemuksistaan muille asiakkaille. Kuluttajat pitävät usein tätä tietoa merkityksellisempänä kuin yritysten mainontaa ja markkinointiviestintää. (Juslén 2009, 42.) TopData pyrkii kääntämään asiakkaiden vallan hyödykseen tekemällä asiakkaista suosittelijoita. Amazon-verkkokauppa on jo kauan hyödyntänyt asiakkaiden roolia suosittelijana. Amazon-verkkokaupassa asiakas näkee tuotetta selatessaan mitä muita tuotteita tämän tuotteen ostaneet asiakkaat ovat ostaneet. Asiakkaille tällainen markkinointi on tehokasta ja personoitua sisältöä. (Vehmas 2008, 278.)

### 3.4.1 Asiakasajattelu

Loppuasiakas on tuotteen verkkokaupasta tilaava henkilö. Asiakkaan saama asiakasarvo

kodinelektronikassa on pääasiassa toiminnallinen. Esimerkiksi pesukone hankitaan toiminnallisen arvon saavuttamiseksi eli vaatteiden pesemiseen, tietokone vaikkapa verkkopankin käyttöön, surffailuun tai pelaamiseen. Pelaamisen yhteydessä voidaan puhua myös tuotteen käytöstä saatavasta nautintoarvosta. Toisaalta osalla tuotteista on asiakkaalle symbolista arvoa, kuten esimerkiksi Applen iPhone- tai iPad- laitteilla, jotka tullaan todennäköisesti TopDatan valikoimassa näkemään. Laitteet ovat pitkälti samanlaisia kilpailijoiden vastaaviin, mutta Apple on saavuttanut markkinoilla edelläkävijämäisen statussymbolin aseman (Aune 2010) johon kuluttaja pääsee osalliseksi ostamalla heidän tuotteitaan.

### 3.4.2 Asiakassuhteiden hallinta

Asiakastietokannan ylläpito on tärkeää TopDatalle, sillä se on tehokas tapa kohdistaa markkinointia ja laatua. Sen avulla asiakkaat voidaan myös jakaa erilaisiin kategorioihin kuten avain-, vakio-, satunnaisiin-, ja potentiaalisiin asiakkaisiin. Ruotsalainen Webhallen-verkkokauppa ryhmittelee asiakkaat viidelle portaalle, joita ovat

1. pronssi
2. hopea
3. kulta
4. valkoinen
5. musta.

Jokaisella portaalla/tasolla on tiettyjä etuja ja taso määräytyy pisteiden perusteella. Pisteet perustuvat ostoihin, ostotiheyteen, jäsenyyden keston ja uutiskirjeen tilaamiseen. (Webhallen 2011.) Mahdollisuus, hyödyt ja haitat tämänkaltaisen järjestelmän käyttöönotolle TopDatassa selvitetään teknisiä ratkaisuja vertailtaessa. Verkkokaupassa tiedon kerääminen on vaivatonta, sillä ostosten tiedot kerätään automaattisesti tietokantaan. Tiedon tehokas analysointi ja hyödyntäminen ovat kuitenkin haasteellisia asioita ja vaativat suunnittelua.

### 3.5 Markkinoinnin tavoitteet ja seuranta

Juslénin mukaan (2009, 143, 347-348) markkinoinnin tehtäviä ovat asiakkaiden löytäminen, saaminen, pitäminen ja asiakkuuksien kehittäminen.

Juslénin mukaan verkkokauppojen tulisi seurata kuutta perusasiaa, jotka ovat

1. Sivustolle tuleva liikenne. Kuinka paljon eri kävijöitä sivustolle tulee?
2. Mistä kävijät tulevat. Kuinka moni kävijöistä tulee sivulle suoraan kirjoittamalla osoitteen osoitepalkkiin, ja kuinka moni päätyy sivulle esimerkiksi hakukoneen kautta? Mikäli saa paljon kävijöitä hakukoneista kertoo se sisällön laadusta ja sähköisten juurien vahvuudesta.
3. Myyntiliidit (englanniksi leads). Kuinka paljon lisätietopyyntöjä, esitetilauksia ja materiaalin latauksia tuotteista ja palveluista tehdään? Näiden runsas kysyntä kertoo markkinointikoneiston tehokkuudesta.
4. Uusien asiakkaiden määrä.
5. Eri liikenteen lähteiden tuottamat tulokset. Kuinka moni päätyy verkkokauppaan hakukoneen tai vaikkapa linkin kautta? Mitä se kertoo ja mitkä markkinointi-investointisi tuottavat sinulle parhaiten ja missä on eniten kehitettävää?
6. Konversiot. Kuinka suuri osa asiakkaista etenee ostotilanteessa seuraavaan vaiheeseen kohti tilausta eli kuinka moni sivulle päätyneistä vie ostotoimenpiteen loppuun saakka? Mihin ostotilanne useimmiten töppää ja miksi? Voiko asiaa korjata?

TopDatan markkinoinnin tavoitteita ovat tunnettuuden lisääminen, arvojen välittäminen asiakkaan tietoon, uusien asiakkaiden hankkiminen ja voiton lisääminen. Volyymimittari, jolla mitataan myyntiä, myyntikatetta, asiakasmäärää ja keskiostosta sisältyy verkkokaupan myyntijärjestelmään, joten erillistä volyymimittaria ei tarvita. Sivuston liikennettä ja kävijöiden alkuperää tarkkaillaan palvelimen hallintaohjelmiston avulla. Myyntiliidien, uusien asiakkaiden ja konversioiden määrän tarkkailua varten valitaan verkkokauppaohjelmisto eli tekninen toteutus, jossa kyseisten toimintojen seuranta on automaattista. Järjestelmän tuottamat raportit tarkastetaan kuukausittain.

Mainonnan tulostittauksella selvitetään missä määrin mainonta kannattaa. Tämä toteutetaan mainonnan budjetin käytännön seurannalla sekä esimerkiksi myöhemmin



käyttöön otettavan sähköpostimainontajärjestelmän omalla tulosmittarilla. Yksi tällainen sähköpostimainontaohjelmisto on Apsis (2011). Kahden vuoden välein toteutetaan mainostoimiston tai tutkimusyrityksen kanssa yhteistyössä brändin ja tunnettuuden mittaus. Pitkän aikavälin kannattavuutta seurataan markkinointi-investoinnin tuottoaste (ROI)-mittauksilla. Se lasketaan jakamalla kampanjan avulla syntynyt nettokatetuotto markkinointikustannusten loppusummalla. (Juslén 2011, 355.)

#### 4. TALOUSSUUNNITELMA

Tämä luku koostuu TopDatan taloudenpitoon liittyvistä seikoista. Luvussa käsitellään taloudellisia tavoitteita, investoinnin rahoituslähteitä, muita rahoituslähteitä ja tulossennustetta.

##### 4.1 Pitkän aikavälin tavoitteet

Omavaraisuusaste mittaa yrityksen vakavaraisuutta, tappion sietokykyä ja kykyä selviytyä sitoumuksista. Tunnusluvun arvo kertoo kuinka suuri osa varallisuudesta on rahoitettu omalla pääomalla. Nettovelkaantumisaste kuvaa yrityksen velkaantuneisuutta. Se kertoo, mikä on omien pääomien ja rahoittajilta lainattujen korollisten velkojen suhde. Taulukossa 2 ilmenee omavaraisuusasteen ja nettovelkaantumisasteen viitteelliset ohjearvot. Ensimmäisessä sarakkeessa näkyy arvon selite eli esimerkiksi erinomainen tai heikko. Toisessa sarakkeessa ovat omavaraisuusasteen ohjearvot ja kolmanessa sarakkeessa nettovelkaantumisasteen ohjearvot.

**Taulukko 2.** Omavaraisuusasteen ja nettovelkaantumisasteen viitteelliset ohjearvot. (Kauppalehti Balance 2011a & b.)

Viitteellinen ohjearvo	Omavaraisuusaste	Nettovelkaantumisaste
Erinomainen	yli 50 %	alle 10 %
Hyvä	35-50 %	10-60 %
Tyydyttävä	25-35 %	60-120 %
Välttävä	15-25 %	120-200 %
Heikko	alle 15 %	Yli 200 %

Quick ratio mittaa yrityksen kykyä selviytyä lyhytaikaisista veloistaan nopeasti rahaksi muutettavalla omaisuudella. Tunnusluku mittaa yrityksen kassavalmiutta ja rahoituspuskurien tilaa. Current ratio mittaa yrityksen maksuvalmiutta ja rahoituspuskuria tilinpäätöshetkellä. Tunnusluvussa mitataan nopeasti rahaksi muutettavien erien suhdetta lyhytaikaisiin velkoihin. Taulukossa 3 ilmenee quick ration ja current ration viitteelliset ohjearvot. Ensimmäisessä sarakkeessa on arvon selite eli esimerkiksi erinomainen tai hyvä. Toisessa sarakkeessa näkyy quick ration ohjearvot ja

kolmannessa sarakkeessa current ration ohjearvot.

**Taulukko 3.** Quick ration ja Current ration viitteelliset ohjearvot. (Kauppalehti Balance 2011c & d.)

Viitteellinen ohjearvo	Quick ratio	Current ratio
Erinomainen	yli 1,5	yli 2,5
Hyvä	1-1,5	2-2,5
Tyydyttävä	0,5-1	1,5-2
Välttävä	0,3-0,5	1-1,5
Heikko	alle 0,3	alle 1

TopDatan taloutta seurataan tarkasti ja se pyritään pitämään ennaltamäärätyissä tavoitearvoissa. Pitkän aikavälin tavoitteita ovat että omavaraisuusaste pidetään yli 50 prosentissa ja nettovelkaantumisaste alle 100 prosentissa. Maksuvalmius pidetään hyvänä eli nopea maksuvalmius (Quick ratio) pidetään yli yhden ja current ratio yli kahden. Kannattavuus pyritään pitämään hyvänä, vaikka toiminnan ensimmäisenä vuonna se voi osoittautua haastavaksi.

#### 4.2 Investointien rahoitus

TopData saattaa toiminnassaan tarvita joskus ulkopuolista rahoitusta suurempiin investointeihin. Suuret investoinnit voivat olla perusteltuja, koska ne mahdollistavat suuremman tuotannon (Pohjola & Pekkarinen & Sutela 2006). Investointien tarvetta harkitaan aina investoinnin ollessa ajankohtainen. Mikäli investoinnin kannalle päädytään eikä yrityksellä ole riittävästi pääomaa sen toteuttamiseen, harkitaan seuraavia alaluvuissa käsiteltyjä rahoitusvaihtoehtoja tapauskohtaisesti.

##### 4.2.1 Pankkilaina

Pankkilaina kilpailutetaan eri pankkien välillä. Taulukossa 2 on Osuuspankin Rahoituslaskimella tehty esimerkkilaskelma, jossa luoton määrä on 25 000 € ja todellinen vuosikorko 4,43 %.

**Taulukko 4:** Osuuspankin Rahoituslaskin, esimerkkilaskelma. (Osuuspankki 2011.)

Luoton määrä	25 000,00 euroa
Kuukausierät	48 kpl
Järjestelypalkkio	187,50 euroa
Käsittelymaksu	6,00 euroa/erä
Luottokustannukset	2 210,87 euroa
Todellinen vuosikorko	4,43 %

#### 4.2.2 Finnvera

Finnvera voi myöntää pienlainaa enintään 35 000 €. Pienlaina on tarkoitettu toimintaansa aloittavan tai jo toimivan yrityksen hankkeiden rahoittamiseen. Finnvera voi myöntää kehittämislainaa enintään 400 000 € enintään 75 % hankkeen kokonaiskustannuksista. Kehittämislaina on tarkoitettu PK-yritysten merkittävien kehittämishankkeiden rahoittamiseen. Kansainvälistymislainaa voivat hakea alle 250 henkilön yritykset. (Finnvera 2011.)

#### 4.2.3 Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus

PK-yritys voi hakea Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskukselta (tästä eteenpäin ELY-keskus) eli aiemmalta TE-keskukselta valmistelurahoitusta uusien liiketoimien käynnistämiseen, kansainvälistymiseen, lisäämään osaamistaan ja käynnistämään T&K-hankkeita. Valmistelurahoitusta ei anneta mikäli yritys saa muita julkisia tukia. (TE-Keskus 2010a.)

#### 4.3 Muita rahoituslähteitä ja tukimuotoja

Yrityksen perustaminen vaatii aina pääomaa. Starttirahan tarkoitus on edistää uuden yrityksen aloittamista. Tuki on 25,74 € / päivä. Edellytyksenä rahoituksen saamiselle on yrittäjäkokemus- tai koulutus, mahdollisuus kannattavaan toimintaan, tarpeellisuus yrittäjäksi ryhtyvän toimeentulon kannalta ja yritystoimintaa ei aloitettu ennen hakemista. Tuen antamisessa otetaan huomioon myös kilpailutilanne ja uuden

yrittötoiminnan tarve paikkakunnalla. (MOL 2011.)

ELY-keskus voi myös myöntää avustusta yksinyrittäjälle ensimmäisen työntekijän palkkamenoihin. Avustus on 30 % palkattavan työntekijän palkasta ensimmäisen 12 kk ajan ja 15 % seuraavien 12 kuukauden ajalta. Avustusta on haettava ennen työsuhteen alkamista. (TE-Keskus 2010b.)

TopData hakee starttirahaa toiminnan aloittamiseen. Ensimmäistä työntekijää palkatessa haetaan ELY-keskukselta avustusta. Perustusvaiheessa selvitetään esimerkiksi ELY-keskuksesta onko saatavilla muita mahdollisesti huomioimatta jääneitä tukimuotoja.

#### 4.4 Viitteellinen tulosenuste

**Taulukossa 3** on laskettu, että TopData ottaa investointeihin lainaa Finnveralta 35 000 euroa ja pankista 25 000 euroa. Yrittäjä laittaa omaa pääomaa yritykseen yhteensä 2500 euroa ja saa täyden palkan työstään. Myyntiarvio on laskettu 8000 tuotteen myynnillä 40 euron kappalehintaan. Omakustannushinta on 35 euroa joten katteeksi tulee 15 %. Ensimmäisen tappiollisen vuoden jälkeen näillä luvuilla TopData tekisi positiivisen tuloksen. Arvioon on laskettu sähkö-, netti- ja vastaavat kulut kuten 1200 euron kuukausivuokra tiloille. Mikäli vuokra olisi edullisempi riittäisi positiiviseen tulokseen myös pienempi myyntivolyymi.

**Taulukko 5.** TopDatan tulosenuste vuosille 2012 ja 2013

Tulosenuste	2012	2013
Myyntituotot	320 000	320 000
ALV	-59 837	-59 837
Liikevaihto	260 163	260 163
Käyttökate	-2 854	10 682
Rahoitustulos	-5 031	6694
Nettotulos	-5 638	6 427

## 5. MARKKINA-ANALYYSI: KILPAILIJAT JA KILPAILUKEINOT

Tässä luvussa käsittelen TopDatan markkina-analyysia ja itse empiiristä tutkimusosaa. Käyn luvussa tarkemmin läpi aineistoa ja tuloksia.

### 5.1 Aineisto

Tutkimusaineiston keräsin excel-taulukkoon, joka on liitteenä 1. Tutkimusaineistossa TopDatan tärkeimmät kilpailijat on jaettu maantieteellisen sijainnin mukaan vertailuryhmiin. Kilpailijat sijoittuvat Suomeen, Ruotsiin ja muualle Eurooppaan kuten Jersey saarille ja Isoon-Britanniaan. Alaluvuissa käsittelen kilpailijat ja lähteet mistä ne ovat peräisin.

#### 5.1.1 Kilpailijat Suomessa

Aloitin kilpailijoiden kartoittamisen Suomesta. ASML (2011b) on listannut seuraavat viisi verkkokauppaa Suomen parhaiksi verkkokaupoiksi.

1. Verkkokauppa.com
2. Netanttila.com
3. Hobbyhall.fi
4. Cdon.fi
5. Hm.com/fi

TNS Gallupin toteuttamaan kyselyyn Suomen parhaasta verkkokaupasta osallistui 560 vastaajaa ja 5 eniten ääniä saanutta edustivat noin 53 % annetuista äänistä. ”Paras” on todennäköisesti kymmenien tai satojen tekijöiden summa, digitaalisen asioimisen helppoudesta valikoimien laajuuteen ja hinnoitteluun totea Paula Ylisassi ASML:sta. Listan viidestä verkkokaupasta neljä ensimmäistä läpäisee asettamani kriteerit, joten hm.com/fi karsiutuu tutkimuksen ulkopuolelle. Listan lisäksi Suomessa toimii Gigantin verkkokauppa, jonka otan mukaan vertailuun.

### 5.1.2 Kilpailijat Ruotsissa

Ruotsissa hintavertailusivustot ovat Ruotsin postin (2011) e-barometrin mukaan erittäin suosittuja, sillä lähes kolme neljännestä hyödyntää niitä verkko-ostoksia tehdessään. Yksi suosituimmista hintavertailusivustoista on Internetworld-lehden vuonna 2006 Ruotsin parhaaksi internetsivustoksi valitsema prisjakt.nu. Prisjaktissa verkkokauppojen, hintojen ja tuotteiden ominaisuuksien vertailu on erittäin helppoa. Valitsin prisjaktin lähteeksi ruotsalaisten kilpailijoiden selvittämisessä sen kattavuuden ja monipuolisuuden takia.

Prisjaktissa on mahdollista antaa verkkokaupalle arvosana ostokokemuksen perusteella (Prisjakt 2011). PS3:n, lisäohjaimen ja Battlefield 3 pelin löytymisen lisäksi asetin tutkimukseen mukaan laskettavien kilpailijoiden kriteereiksi, että yritys on saanut prisjakt-sivustolla vähintään 2000 ääntä ja arvosanojen keskiarvoksi vähintään 7,0. Taulukossa 4 olevat yhdeksän verkkokauppaa täyttävät nämä kriteerit. Taulukossa on myös ilmoitettu verkkokaupan palvelussa saama äänimäärä ja kaikkien annettujen arvosanojen keskiarvo.

**Taulukko 6.** Prisjakt.nu suosituimmat verkkokaupat. (Prisjakt.nu 2011.)

Verkkokaupan nimi/osoite	Äänimäärä	Arvosana
discshop.se	4937	9,3
fyndborsen.se	4669	9,29
webhallen.se	8006	9,16
dustinhome.se	7433	9,11
spelbutik.se	3052	8,96
cdon.com	4045	8,56
elgiganten.se	5082	8,51
komplett.se	2083	8,17
pixmania.com	5465	7,15

### 5.1.3 Kilpailijat muualla Euroopassa

Suomen ja Ruotsin kilpailijoiden lisäksi on todennäköistä että maailmalla suuren

suosion saavuttaneet verkkokaupat kilpailevat TopDatan kanssa. Ison-Britannian kansallisen asiakastyytyväisyysindeksin (NCSI-UK 2011) mukaan parhaimpia verkkokauppoja asiakastyytyväisyydellä mitattuna ovat maailman tunnetuin verkkokauppa Amazon ja Play.com. Otan Amazon- ja Play.com-verkkokaupat mukaan tutkimukseen, koska suurina toimijoina Euroopan talousalueella ne pystyvät todennäköisesti haastamaan hinnoittelullaan lähes minkä tahansa eurooppalaisen verkkokaupan.

## 5.2 Tulokset

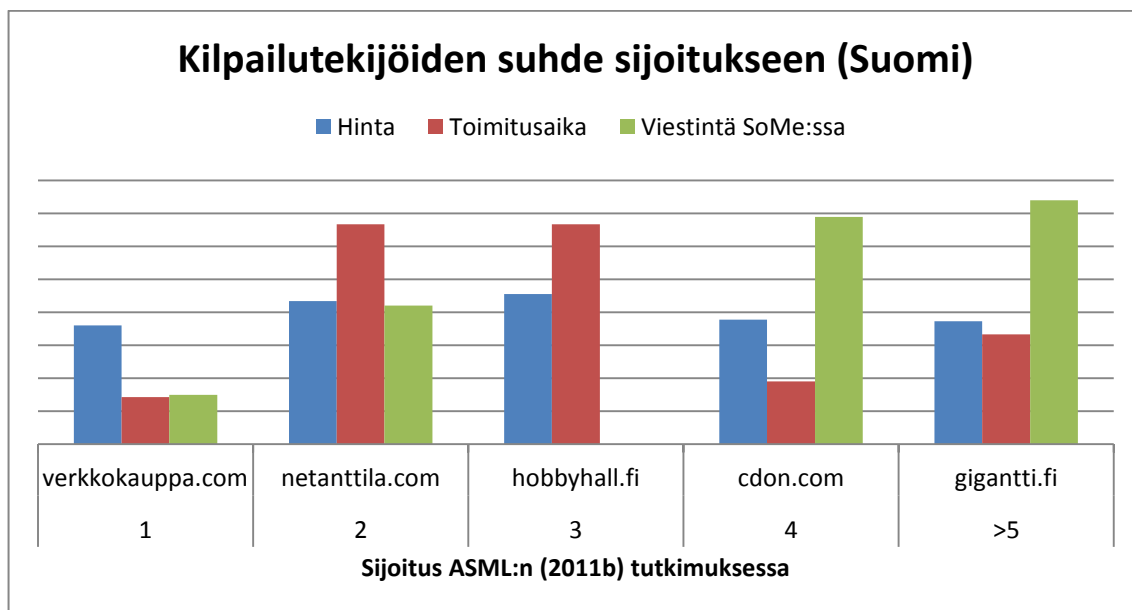
Ensimmäisen tutkimushypoteesin mukaan menestyneimmät verkkokaupat ovat TopDatan tärkeimpiä kilpailijoita. Näin ollen tärkeimmät kilpailijat Suomessa ovat Verkkokauppa.com, Netanttila.com, Hobbyhall.fi, Cdon.fi ja Gigantti.fi, Ruotsissa Discshop.se, Fyndborsen.se, Webhallen.se, Dustinhome.se, Spelbutik.se, Cdon.com, Elgiganten.se, Komplet.se ja Pixmania.com sekä muualla Euroopassa Play.com ja Amazon.co.uk.

### 5.2.1 Suomalaisen kilpailijoiden vertailua

Toisen tutkimushypoteesin mukaan tärkeimmillä kilpailijoilla on joitakin yhteisiä menestystekijöitä. Laadin aineistosta kuvan 5, jossa vertailen tärkeimpien suomalaisten kilpailijoiden kilpailutekijöiden ja ASML:n (2011b) teettämän tutkimuksen sijoituksen suhdetta. Kilpailijan sijoitus tutkimuksessa ilmenee parhaasta aloittaen vasemmalta oikealle. Hintapalkki ilmaisee kulloisenkin kilpailijan hinnan suhteessa tutkimuksessa olleiden suomalaisten kilpailijoiden yhteenlaskettuun hintaan, toimitusaikapalkki toimitusajan yhteenlaskettuun toimitusaikaan ja niin edelleen. Verkkokauppa.com sijoittui ASML:n tutkimuksessa parhaalle sijalle ja kuvasta 5 ilmeneekin, että edullinen hinta ja lyhyt toimitusaika ovat varmasti vaikuttaneet tulokseen positiivisesti. Sen sijaan esimerkiksi netanttilalla, cdon.com:illa ja gigantilla on Facebookissa enemmän seuraajia, eli ne ovat todennäköisesti käyttäneet enemmän resursseja viestintään sosiaalisessa mediassa (SoMe:ssa). Hobbyhallia ei Facebookista löydy laisinkaan. Huomionarvoista on, että netanttila ja hobbyhall ovat erittäin suosittuja verkkokauppoja vaikka niiden ilmoitetut toimitusajat ovat kilpailijoita huomattavasti suurempia.



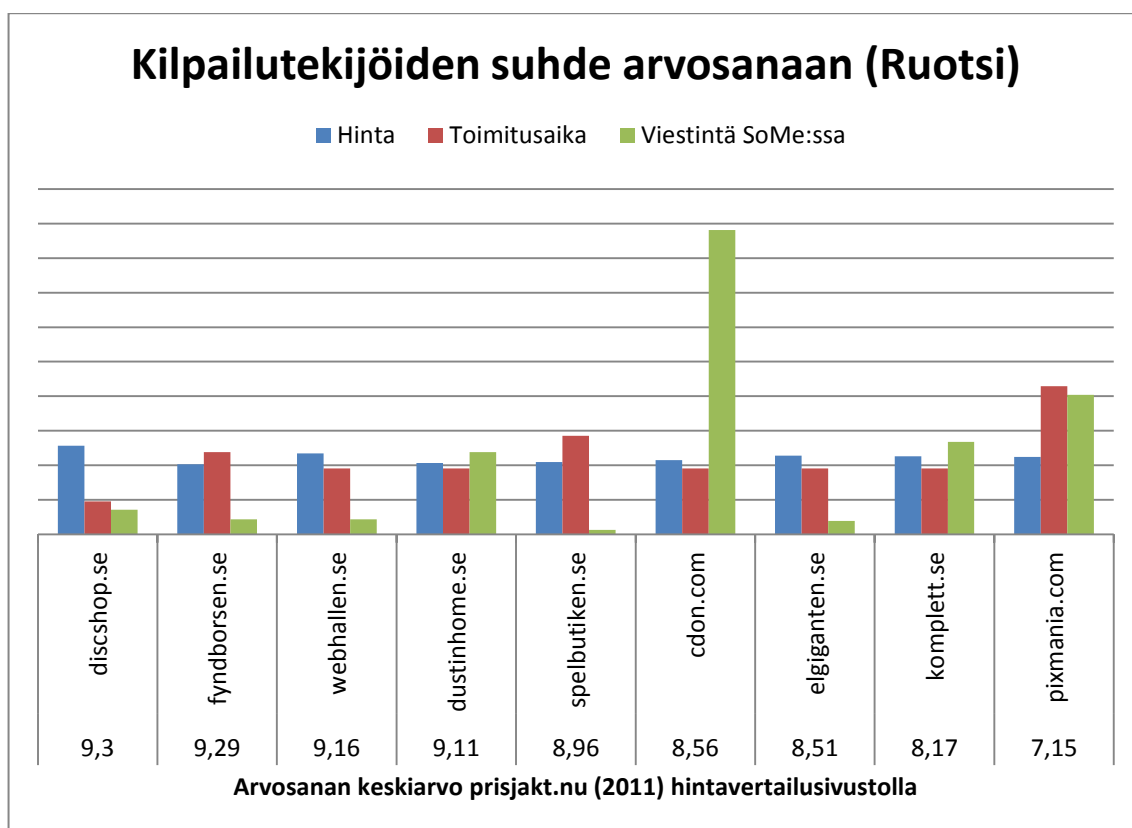
Verkkokauppa.com ilmoittaa toimitusajakseen keskimäärin 1,5 työpäivää, mutta Netanttila ja Hobbyhall 7 päivää.



**Kuva 5.** Kilpailutekijöiden suhde sijoitukseen Suomessa.

### 5.2.2 Ruotsalaisten kilpailijoiden vertailua

Laadin aineistosta kuvan 6, jossa on vertailu Ruotsin prisjakt.nu (2011) hintavertailusivustolla listatuista verkkokaupoista. Tässäkin kuvassa palkit ilmaiseksi kyseisen verkkokaupan hinnan, toimitusajan ja Facebook-seuraajien määrän suhdetta vertailussa mukana olevien yhteissummaan. Suomen tilanteeseen suurin ero ruotsalaisissa kilpailijoissa on toimitusajan korrelaatio sijoitukseen. Kaikkien paitsi Pixmanian ilmoittama keskimääräinen toimitusaika on joko 3 tai alle 3 työpäivää. Ruotsissa voidaan siis päätellä arvostettavan nopeaa toimitusaikaa, jopa hinnan kustannuksella, sillä esimerkiksi Discshop oli tutkimuksen kaikista verkkokaupoista toiseksi kallein, mutta silti sen arvosana prisjakt.nu-palvelussa on 9,3, eli vertailuryhmänsä paras. Facebook-seuraajien määrä oli Ruotsin verkkokaupoissa pienehkö, sillä vertailuryhmän yhdeksästä verkkokaupasta viidellä verkkokaupalla oli alle 5100 seuraajaa. Korrelaatiota arvosanan ja sosiaalisen median viestinnän kanssa ei ilmene.



**Kuva 6.** Kilpailutekijöiden suhde arvosanaan Ruotsissa.

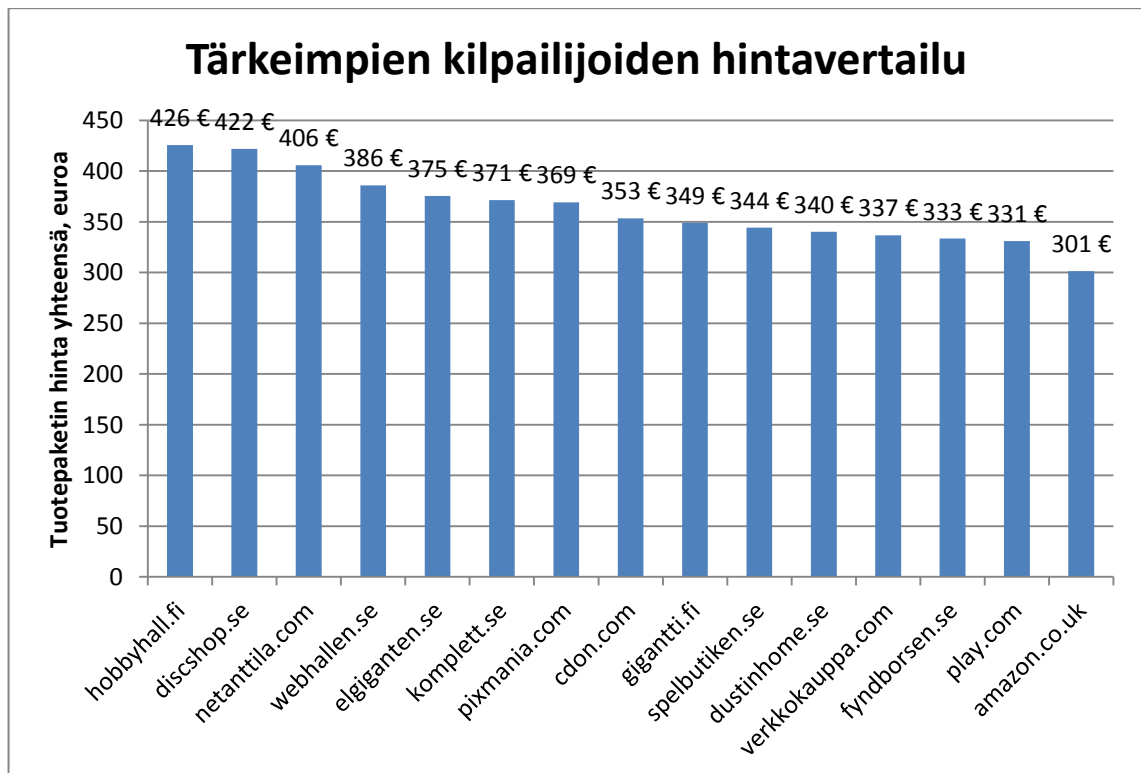
### 5.2.3 Muita huomioita

Play.com sijaitsee Jersey saarilla. Jersey saaret on Ahvenanmaan, Kanariansaarten ja San Marinon ohella tunnettu siitä että se ei kuulu Euroopan Unionin veroalueeseen. Näiltä alueilta tuotteita tilattaessa arvonlisävero veloitetaan esimerkiksi Suomesta tehdyssä tilauksessa vain jos arvonlisäveron määräksi tulee vähintään 10 euroa (Lehto 2011; Magee 2006). Postittamalla tuotteet Play.comin tapaan Jersey saarilta tai Ahvenanmaalta, kuten esimerkiksi Cdon.com ja Verkkokauppa.com tekevät, parantavat yritykset hintakilpailukykyään Suomessa alle 43,50 euron arvoisissa tuotteissa (Lehto 2009).

Amazon on maailman suurin jälleenmyyjä internetissä. Se keskittyi alusta lähtien tarjoamaan maailmanlaajuisia toimituksia kohtuukustannuksin. Sillä on kattavin tuotevalikoima ja tehokas toimituslogistiikka, minkä ansiosta se on yksi maailman suurimpia yrityksiä. (Vehmas 2008.)

Kuvassa 7 näkyy kaikkien tutkimuksessa mukana olleiden kilpailijoiden hintavertailun

tulokset. Kalleimman ja halvimman ero vertailun tuotepaketin hinnassa oli yhteensä 125 euroa, joten hintavertailu kannattaa. Kuluttajat vertailevat ostopäätöstä tehdessään netissä eri kauppojen hintoja tulevaisuudessa varmasti yhä useammin. Play.com ja Amazon ovat hintavertailun edullisimmat, mikä kertoo niiden tärkeästä kilpailutekijästä. Suurilla volyyymeilla nämä kaksi voivat kilpailla voimakkaasti hinnalla ja saatavuudella ja näin päihittää hinnassa myös paikalliset verkkokaupat. Hobbyhall ja Netanttila ovat hintavertailun kalleimmassa päässä, mikä kertoo siitä, että hinta ei ole kaikille kuluttajille tärkein osatekijä ostopäätöksessä. Verkkokauppa.com sijoittuu vertailussa edullisempaan päähän, minkä se myös monesti tuo esille mainonnassaan.



**Kuva 7.** Kilpailijoiden hintavertailu.

## 6. JOHTOPÄÄTÖKSIÄ JA POHDINTAA

Tämä luku käsittelee tutkimuksen tuloksista vedettyjä johtopäätöksiä ja pohdintaa sekä pohdintaa oppimisestani oppinnäytetyön tekoprosessissa.

Verkkokaupan perustamisessa tulee ottaa huomioon lukuisia asioita, joista tärkeimpiä seikkoja on käsitelty tässä perustamissuunnitelmassa. Perustamissuunnitelma on vastaus ensimmäiseen tutkimuskysymykseen eli siihen, kuinka verkkokauppa perustetaan. Perustamissuunnitelman tai liiketoimintasuunnitelman kirjoittamista voi jatkaa lähes loputtomiin, joten jonkinlainen rajaus on hyvä tehdä. Tietoteknisten seikkojen rajaaminen suunnitelman ulkopuolelle oli hyvä ratkaisu, koska työ olisi muuten jakautunut niin pahasti tekniseen ja liiketaloudelliseen osaan. Tekninen toteutus on tärkeä asia verkkokaupan perustamisvaiheessa, mutta siihen olisi syytä tehdä oma jatkotutkimuksensa tai käyttää jonkun muun tekemää selvitystä tai vertailua.

### 6.1 Tärkeitä kilpailutekijöitä

Toiseen tutkimuskysymykseen, eli mitkä ovat tärkeimmät kilpailijat ja mitä yhteisiä kilpailutekijöitä niillä on havaittavissa, löytyi vastaus markkina-analyysistä. Vastaukseen kannattaa suhtautua kuitenkin varauksella, koska yhtenä tutkimuksen hypoteesina oli, että menestyneimmät verkkokaupat ovat TopDatan tärkeimpiä kilpailijoita. Näin ei kuitenkaan välttämättä todellisuudessa ole. Tutkimus kuitenkin onnistui sille asetetussa tehtävässään eli kartoittamaan menestyneimpiä verkkokauppoja ja niiden kilpailutekijöitä. Tärkeimmät kilpailijat voidaan jakaa maantieteellisen sijainnin mukaan, mutta verkon rajattomuuden vuoksi se ei liene lopulta mielekäästä. Mikäli kilpailijat ovat panostaneet esimerkiksi Amazonin tavoin maailmanlaajuiseen saatavuuteen, ei niiden kilpailukykyä kannata aliarvioida. Toisaalta huomattiin, että etenkin Suomessa hinta tai edes toimitusaika eivät aina olleet tärkeimpiä tekijöitä verkkokaupan valinnassa. Markkina-analyysin pohjalta on syytä olettaa, että etenkin suomalaisille verkkokaupan valintaan vaikuttaa monesti se mistä tuotteita on aiemmin ostettu, eli tuotteet päädytään helposti ostamaan tutulta jälleenmyyjältä. Ruotsissa sen sijaan verkkokaupan suosioon vaikutti usein toimitusaika, mikä kannattaa huomioida toiminnan laajetessa Ruotsiin.

## 6.2 Otollinen markkinatilanne

Markkinatilanne uuden verkkokauppayrityksen perustamiseen on otollinen, koska verkkokaupan määrä kasvaa edelleen. Suuret toimijat ovat vakiinnuttaneet asemiaan, mutta se ei tarkoita sitä etteikö niitä voisi päihittää tekemällä asiat paremmin. Tärkeimpien kilpailijoiden aktiivinen seuraaminen ja benchmarkkaus on tärkeää, jotta trendit huomataan ja hyödynnetään ajoissa. Heikkoja signaaleja kannattaa tarkkailla jatkuvasti, sillä edelläkävijän asemassa on paljon potentiaalisia etuja.

## 6.3 Matkan varrella opittua

Yleisesti tutkimuksen validiteetti on hyvä, koska tutkimuksen tarkoitus on selvittää tärkeimmät kilpailijat ja niiden kilpailukeinot, ja siinä onnistuttiin. Markkina-analyysin aineistossa reliabiliteetti on tyydyttävä, koska aineiston keräämiseen TopDatan kilpailijoista on olemassa vain harvoja luotettavia lähteitä. Toisaalta tuloksiin on myös voinut vaikuttaa joku satunnainen tekijä, kuten väliaikainen hinnan alennuskampanja. Kilpailukeinoja käsittelevät tulokset ovat jossakin määrin yleistettäviä koska aineistossa otettiin huomioon maantieteellinen jako. Yleistettävyyden kuitenkin rajautuu tietotekniikkaan ja kulutuselektroniikkaan liittyvään verkkokauppaan.

Opinnäytetyön kirjoittaminen on opettanut minulle paljon uutta. Tieteellinen kirjoittaminen on tullut tutummaksi ja lähteisiin tukeutuva pohdinta tuntuu luontevalta kirjoitustavalta. Kaiken kaikkiaan arvioin onnistuneeni opinnäytetyössä hyvin ja tästä on hyvä jatkaa kohti uusia haasteita ja työelämää. En ole vielä päättänyt perustanko verkkokauppaa, mutta mielestäni tässä työssä loin hyvän pohjan perustamiselle.

## LÄHTEET

**Painetut**

Hirsjärvi Sirkka, Remes Pirkko, Sajavaara Paula 1997. Tutki ja kirjoita. 13. painos.

Tammi, Keuruu.

Juholin, Elisa 2009. Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön. WSOY, Porvoo.

Juslén, Jari 2009. Netti mullistaa markkinoinnin. Talentum, Hämeenlinna.

Lahtinen J, Isoviita A. 1998. Markkinoinnin suunnittelu. Gummerus, Jyväskylä.

Lindén, Jukka-Pekka 2009. Tee kauppaa netissä! Kaikki, mitä sinun pitää tietää menestyksekkään nettikauppaharrastuksen aloittamiseksi ja viemiseksi niin pitkälle, kuin ikinä haluat. Netera Consulting, Tampere.

Lotti, Leila 2001. Tehokas Markkina-analyysi. WSOY, Juva.

Vehmas, Seppo 2008. Perusta menestyvä verkkokauppa. WSOY, Porvoo.

Magee, Matthew 2006. E-commerce firms head for tax haven. OUT-LAW Magazine i 15, 26.10.2006.

Pohjola Matti, Pekkarinen Jukka, Sutela Pekka 2006. Taloustiede. WSOY, Porvoo.

**Painamattomat**

ASML 2011a. Verkkokauppa kasvanut alkuvuonna. Asiakkuusmarkkinointiliitto.

Luettu 8.11.2011.

<[http://www.asml.fi/ajankohtaista/verkkokauppa\\_kasvanut\\_alkuvuonna\\_15\\_prosenttia.924.xhtml](http://www.asml.fi/ajankohtaista/verkkokauppa_kasvanut_alkuvuonna_15_prosenttia.924.xhtml)>

ASML 2011b. Suomen paras verkkokauppa. Asiakkuusmarkkinointiliitto.

Luettu 14.11.2011.

<[http://www.asml.fi/ajankohtaista/suomen\\_paras\\_verkkokauppa\\_2011\\_pitkan\\_linjan\\_verkkokaupat\\_kuluttajien\\_suosiossa.924.xhtml](http://www.asml.fi/ajankohtaista/suomen_paras_verkkokauppa_2011_pitkan_linjan_verkkokaupat_kuluttajien_suosiossa.924.xhtml)>

Apsis 2011. Ominaisuudet. Luettu 15.11.2011.

<<http://www.apsisfinland.fi/tallinen-on-apsis/>>

Aune, Sean P. 2010. Apple is now a status symbol. Luettu 16.11.2011.

<<http://www.technobuffalo.com/companies/apple/apple-is-now-a-status-symbol/>>

DIBS Payment Services 2011. E-handelsindex. Luettu 18.11.2011.

- <<http://www.dibs.se/bestall/dibs-e-handelsindex/>>
- Finnvera 2011. Luettu 12.9.2011. <<http://www.finnvera.fi/>>
- Internetworld 2006. Årets bästa sajter. Luettu 15.11.2011.  
<<http://internetworld.idg.se/2.1006/1.81694>>
- Kauppalehti Balance 2011a. Omavaraisuusaste-%. Luettu 16.11.2011.  
<<http://www.kauppalehti.fi/balance/tulkintaohjeet/index.jsp?oid=20110262267>>
- Kauppalehti Balance 2011b. Nettovelkaantumisaste-%. Luettu 16.11.2011.  
<<http://www.kauppalehti.fi/balance/tulkintaohjeet/index.jsp?oid=20110262275>>
- Kauppalehti Balance 2011c. Quick ratio. Luettu 16.11.2011.  
<<http://www.kauppalehti.fi/balance/tulkintaohjeet/index.jsp?oid=20110363121>>
- Kauppalehti Balance 2011d. Current ratio. Luettu 16.11.2011.  
<<http://www.kauppalehti.fi/balance/tulkintaohjeet/index.jsp?oid=20110363095>>
- Lappalainen, Tiia 2008. Elektroniikan laatu on heikentynyt. Luettu 14.11.2011.  
<<http://www.savonsanomat.fi/uutiset/kotimaa/elektroniikan-laatu-on-heikentynyt/292498>>
- Lehto, Tero 2009. Verkkokauppa.com aloitti verottoman. Luettu 15.11.2011.  
<[http://www.tietokone.fi/uutiset/verkkokauppa\\_com\\_aloitti\\_verottoman\\_a\\_hvenanmaan\\_myynnin\\_vilkkaana](http://www.tietokone.fi/uutiset/verkkokauppa_com_aloitti_verottoman_a_hvenanmaan_myynnin_vilkkaana)>
- Lehto, Tero 2011. Nettiososten tullaaminen helpottuu. Luettu 15.11.2011.  
<[http://www.tietokone.fi/uutiset/nettiososten\\_tullaaminen\\_helpottuu](http://www.tietokone.fi/uutiset/nettiososten_tullaaminen_helpottuu)>
- MOL 2011. Luettu 12.9.2011  
<[http://www.mol.fi/mol/fi/04\\_yrittaminen/05\\_starttiraha/index.jsp](http://www.mol.fi/mol/fi/04_yrittaminen/05_starttiraha/index.jsp)>
- NCSI-UK 2011. National Customer Satisfaction Index Results. Luettu 15.11.2011.  
<[http://www.ncsiuk.com/index.php?option=com\\_content&task=view&id=220&Itemid=178](http://www.ncsiuk.com/index.php?option=com_content&task=view&id=220&Itemid=178)>
- Osuuspankki 2011. Luettu 12.9.2011.  
<<https://www.op.fi/op/yritysasiakkaat/rahoitus/rahoituslaskin?id=61101&srpl=8>>
- Opetushallitus 2011a. SWOT-analyysi. Luettu 15.11.2011.  
<[http://www.oph.fi/saadokset\\_ja\\_ohjeet/laadunhallinnan\\_tuki/wbl-toi/menetelmia\\_ja\\_tyovalineita/swot-analyysi](http://www.oph.fi/saadokset_ja_ohjeet/laadunhallinnan_tuki/wbl-toi/menetelmia_ja_tyovalineita/swot-analyysi)>

Opetushallitus 2011b. Heikot signaalit. Luettu 15.11.2011.

<[http://www.oph.fi/tietopalvelut/ennakointi/ennakoinnin\\_sahkoinen\\_tietopalvelu\\_ensti/menetelmat/environmental\\_scanning/heikot\\_signaalit](http://www.oph.fi/tietopalvelut/ennakointi/ennakoinnin_sahkoinen_tietopalvelu_ensti/menetelmat/environmental_scanning/heikot_signaalit)>

Prisjakt.nu 2011. Om prisjakt. Luettu 15.11.2011.

<[http://www.prisjakt.nu/info.php?t=about\\_company](http://www.prisjakt.nu/info.php?t=about_company)>

Ruotsin posti 2011. E-barometern Q2 2011. Luettu 18.11.2011.

<[http://www.posten.se/img/cmt/PDF/e-barometern\\_q2\\_2011.pdf](http://www.posten.se/img/cmt/PDF/e-barometern_q2_2011.pdf)>

TE-Keskus 2010a. Valmistelurahoitus pk-yritykselle. Luettu 17.11.2011.

<<http://www.te-keskus.fi/Public/?nodeid=16607&area=7546>>

TE-Keskus 2010b. Avustus yksityisyritykselle ensimmäisen. Luettu 17.11.2011.

<<http://www.te-keskus.fi/Public/?nodeid=15475&area=7652>>

TNS Gallup 2011a. Aikuiset naiset rynnistivät verkkokauppoihin. Luettu 9.9.2011.

<<http://www.tns-gallup.fi/uutiset.php?aid=14721&k=14320>>

TNS Gallup 2011b. Verkko-ostaminen ja yhteisöt. Luettu 9.9.2011.

<<http://www.tns-gallup.fi/uutiset.php?aid=14669&k=14320>>

TNS Gallup 2011c. Suomalaiset ostivat lähes. Luettu 9.9.2011.

<<http://www.tns-gallup.fi/uutiset.php?aid=14655&k=14320>>

Verkkokauppa.com 2011. Luettu 9.9.2011.

<<http://www.verkkokauppa.com/fi/yritystiedot>>

Webhallen 2011. Medlem - Förmåner och erbjudanden. Luettu 16.11.2011.

<<http://www.webhallen.com/info/medlem/information>>



LIITTEET

Liite 1. TopDatan kilpailijoiden ja niiden kilpailutekijöiden vertailu.xlsx