

Opinnäytetyö (YAMK)

Bioalat ja liiketalous

Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma

2011

Sanna Kartano

BUSINESS TO BUSINESS - VERKKOKAUPAN MENESTYKSEN AVAIMIA



TURUN AMMATTIKORKEAKOULU
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

OPINNÄYTETYÖ (YAMK) | TIIVISTELMÄ

TURUN AMMATTIKORKEAKOULU

Bioalat ja liiketalous | Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma

Heinäkuu 2011 | Sivumäärä 123

Ohjaaja Kaisa Sorsa

Sanna Kartano

BUSINESS TO BUSINESS -VERKKOKAUPAN MENESTYKSEN AVAIMIA

Opinnäytetyön tarkoituksena on löytää Business to Business -verkkokaupankäynnin menestystekijöitä, etenkin niitä tärkeitä onnistumisen edellytyksiä, joiden avulla verkkokaupankäynti olisi kannattavaa liiketoimintaa.

Verkkokaupan menestyminen rajataan tarkoittamaan sitä, että verkkokauppa on teknisesti toimiva, liiketoiminta tuottaa voittoa, tilauksia tehdään paljon ja asiakkaat ovat tyytyväisiä. Verkkokauppa ei ole mitenkään uusi asia ja nykypäivänä sen perustaminen on helpompaa kuin koskaan aikaisemmin. Verkkokaupan avaaminen on teknisesti helppoa, mutta kannattavan ja menestyvän verkkoliiketoiminnan aikaan saaminen on haasteellisempaa kuin moni arvannee.

Opinnäytetyön teoriaosassa käsitellään Business to Business -verkkoliiketoiminnan taustoja, verkkokaupan edellytyksiä, sen markkinointia, kilpailuetuja ja toiminnan prosesseja, sekä luodaan katsaus yritysten ostokäyttäytymiseen. Empiirisessä osassa opinnäytetyötä esitellään käytännönläheinen tutkimus, jossa haastatteluiden avulla kartoitettiin asiantuntijoiden näkemyksiä siitä, mitkä ovat nousseet heidän mielestään menestyksen avaimiksi olemassa olevissa Business to Business -verkkokaupoissa.

Menestys riippuu pitkälti asiakaslähtöisyydestä ja yritysideoista. Hyvin monet eri tekijät vaikuttavat kuitenkin Business to Business -verkkokaupan menestykseen. Haastatteluissa kävi ilmi esimerkiksi se, että yksi suurimmista haasteista on saada asiakkaat uuteen verkkokauppaan ja usein markkinointia ei nähdä riittävän tärkeänä.

Verkkokauppa ei ole vain kauppapaikka Internetissä. Se on graafisia elementtejä, markkinointia, vuorovaikutusta, yhteisiä arvoja, etuja niin asiakkaille kuin yrittäjällekin ja organisaatioiden vahvaa hallintaa. Lähtökohtana menestyksen tavoittelussa tulisi olla, että verkkokauppa suunnitellaan asiakaslähtöisesti ja se tehdään asiakkaita hyvin palvelevaksi. Tämä onnistuu vain tunnistamalla asiakkaiden tarpeet.

ASIASANAT:

Sähköinen liiketoiminta, Business to Business, verkkokauppa, liiketoiminnan kannattavuus, sähköinen markkinointi, sähköinen kaupankäynti, Internet-markkinointi, Balanced Scorecard

MASTER'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Master Degree Programme in Entrepreneurship and Business Competence (MBA)

July 2011 | Total number of pages 123

Instructor Kaisa Sorsa

Sanna Kartano

KEY FACTORS TO SUCCESS IN BUSINESS TO BUSINESS E-COMMERCE

The objective of the thesis is to clarify and find out what kind of factors affect success in Business to Business e-commerce. The focus is especially on requirements for success and important factors for profitable business.

The concept of success in e-commerce is confined to mean that e-commerce works technically, business is profitable, a lot of orders are made and customers are satisfied. E-commerce itself is not a new thing and starting an e-commerce business today is easier than it has ever been. Opening a new online store is technically easy, but making successful and profitable e-business is more challenging than one may think.

The theory section of the thesis concerns background information on e-business, online business requirements, marketing aspects, competitive advantages and processes. It also provides some information on the companies online shopping behavior. The empirical part of the thesis presents the practical survey, where interviews were used to find out experts opinions about the key success factors for existing Business to Business e-commerces.

Success mainly depends on customer-orientation and business idea. Several factors have a role in the success of Business to Business e-commerce. For example in the interviews it was discovered that one major problem for new e-commerce is getting customers to the site and often marketing efforts have lower priority.

E-commerce is not only a marketplace on the Internet. It is also graphical elements, marketing, interaction, benefits for customers and entrepreneur, shared values and strong control over organisations. The basic idea for reaching success should be that the e-commerce site is planned customer-oriented and made for serving the customers in the best possible way. The key to creating this kind of customer-oriented e-commerce is understanding the needs of the customers.

KEYWORDS:

E-business, Business to Business, e-commerce, business profitability, e-marketing, online store, Internet Marketing, balanced scorecard

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	2
1.1 Opinnäytetyön tavoitteet, aihealueen rajaus ja tutkimuskysymykset	2
1.2 Tutkimusote	6
1.3 Opinnäytetyön rakenne	8
1.4 Keskeisiä käsitteitä	10
2 KAUPPAA INTERNETISSÄ	12
2.1 Mitä on verkkokauppa?	12
2.2 Business to Business - versus kuluttajamarkkinat	18
2.3 Asiakkuus verkossa	20
2.4 Oikeudelliset kysymykset	23
3 VERKKOKAUPASSA MENESTYMINEN	28
3.1 Liiketoiminnan edellytykset	28
3.2 Liiketoimintaympäristön muutos	33
3.3 Menestys ja sähköisen kaupan myytit	36
3.3.1 Menestyksen tekijät	37
3.3.2 Myyntejä	41
3.4 Verkkokaupan strategia	42
3.5 Markkinointi	47
3.5.1 Internet-markkinointi	48
3.5.2 Sähköposti markkinointi	52
3.5.3 Markkinointia verkkokaupan sisällä	54
3.5.4 Offline-markkinointi	56
3.5.5 Uuden ajan markkinointi-mix	57
3.6 Organisaatiot ostajina	59
3.6.1 Organisaation ostopäätösprosessi	60
3.6.2 Monologista yhteistoimintaan	61
3.6.3 Ihminen ostopäätöksen takana	62
3.7 Tiivistetysti menestymisen lähtökohdista	64

4 VERKKOKAUPPA PROSESSEINA	67
4.1 Verkkokaupan perustamisprojekti	67
4.2 Verkkokaupan toiminnallisuus	69
4.2.1 Perustoiminnot	71
4.2.2 Maksutavat	76
4.2.3 Käyttöliittymä	78
4.3 Tietoturva	80
4.4 Verkkokaupan hyötyjä asiakkaalle ja myyjälle	82
4.5 Verkkokaupan johtaminen	89
4.5.1 Verkkokaupan mittarit	89
4.5.2 Balanced Scorecard -mittaristo	92
4.5.3 Johtaja itse	93
4.6 Tiivistetysti menestyksen avaimia verkkokauppaprosesseissa	94
5 ASIANTUNTIJATUTKIMUS	97
5.1 Kvalitatiivinen tutkimus	97
5.2 Puolistrukturoitu haastattelututkimus	98
5.3 Vastausten tulkinta	101
5.4 Haastatteluiden yhteenveto	103
6 JOHTOPÄÄTÖKSET	111
LÄHTEET	120
 KUVIOT	
Kuvio 1. Liiketaloustieteessä käytetyt tutkimusotteet (Kasanen ym. 1991, 302).	7
Kuvio 2. Opinnäytetyön rakenne	9
Kuvio 3. Ideasta menestyksen tielle (Koskinen 2004.28)	29
Kuvio 4. Teollisuusyrityksen organisaatiopyramidi (Pajarinen ym. 2010,87.)	36
Kuvio 5. Internet näkyvyys	46
Kuvio 6. CREF-malli (Salmenkivi & Nyman 2007, 220.)	58
Kuvio 7. Kuvio B-to-B-verkkokauppatoiminnot	72
Kuvio 8. Tuotteiden pitkä häntä	84
 TAULUKOT	
Taulukko 1. Business to Business versus kuluttajamarkkinat	19
Taulukko 2. B-to-B-verkkokaupan Balanced Scorecard -malli	116

1 JOHDANTO

1.1 Opinnäytetyön tavoitteet, aihealueen rajaaminen ja tutkimuskysymykset

Internet on muuttanut vahvasti kaupankäynnin luonnetta kuluttajakaupassa ja yhtä vahvasti se tulee muuttamaan myös Business to Business -liiketoimintaa. Sähköinen viestintä on arkipäivää ja Internet on merkittävä osa tietoyhteiskuntaamme, jonka voimakkaasti kehittyviä osia ovat sähköinen kauppa, sähköinen laskutus ja monet sosiaaliset mediakanavat. Yhä useampi yrittäjä löytää Internetistä liiketoiminnalleen mahdollisuuden. Tällä ei tarkoiteta vain liiketoiminnan siirtämistä Internetiin, vaan myös liiketoiminnan tehostamista ja resurssien kohdistamista tuottaviin kohteisiin. Pienyrittäjä, jolla usein on melko rajalliset resurssit käytettävissään, on Internetin ansiosta hyvässä asemassa. Internet ja siellä tapahtuva verkkokaupankäynti luo kustannustehokkuudellaan pienille yrityksille mahdollisuuden kilpailla suurten yritysten kanssa paremmin kuin koskaan aikaisemmin.

Verkkokaupan avaaminen Internetiin on nykypäivänä helppoa, eikä vaadi suurta verkko-osaamista tai rahallista panostusta. Osaavia yhteistyökumppaneita löytyy helposti ja perustaminen vaatii aivan samaa business-vaistoa, kuin normaalinkin liikkeen perustaminen. Mutta kuten liiketoiminnassa yleensä, myös B-to-B-verkkokaupan pyörittämisessä vaaditaan hallintoa, tarkkaa suunnittelua, pitkäjänteisyyttä ja tutkimusta. Menestyminen on useasti vaikeampaa, kuin moni olettaa.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on perehtyä B-to-B-verkkokaupankäyntiin ja löytää tekijöitä, jotka mahdollistavat B-to-B-verkkokaupassa menestymisen. Verkkokauppa itsessään ei ole mitenkään uusi asia ja siitä on saatavissa paljon tietoa. Verkkokaupan avaaminen on teknisesti helppoa, mutta kannattavan verkkoliiketoiminnan aikaan saaminen on haasteellisempaa kuin moni arvanneekaan. ”Näillä toimilla menestyt B-to-B-verkkokaupassa” - oppaita ei löydy kirjaston hyllyiltä. Monet verkkokaupan asiantuntijat tietävät kyllä

käytännön kokemuksen myötä, mitä menestyminen vaatii, mutta tietojen julkistaminen jää usein vain asiakassuhteeseen tai niistä kiinnostuneen on maksettava. B-to-B-verkkokauppaa koskevia tutkimuksiakaan ei ole helposti saatavilla.

Sähköisen kaupankäynnin kaksi päätyyppiä ovat myynti yrityksille ja myynti kuluttajille. Näissä on monia yhteneväisyyksiä, mutta niiden tavoitteet ovat osin erilaiset. Yrityksille myytäessä verkkokaupan tavoitteena on usein kommunikoinnin parantaminen, liiketoiminnan tuottavuuden parantaminen ja toiminnan tehokkuuden kasvattaminen. Kuluttajille suunnatun verkkokaupan pääpaino on tavassa tarjota asiakkaille miellyttävä tapa tehdä hankintoja. (Trepper 2001, 9.) Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan vain yritysten välistä sähköistä kaupankäyntiä Internetissä eli Business to Business (B-to-B) -verkkokauppaa.

Internet on toimintaympäristö, jossa pienet ja keskisuuret toimijat voivat kilpailla rintarinnan suurien yritysten kanssa. Käytettävissä on joukko markkinointivälineitä, joiden kustannustaso on suhteellisen alhainen. Lisäksi Internet mahdollistaa hyvin pienten kohderyhmien ja asiakassegmenttien palvelemisen vähäisillä panostuksilla. Ostajat voidaan tavoittaa ilman välikäsiä ja maantieteellisesti ilman rajoja. (Juslén 2009, 33-34.) Perehtymällä huolellisesti Internet-markkinointiin ja kaupankäynnin tapoihin verkossa voidaan saavuttaa kilpailuetuja, joita tavallisessa kaupankäynnissä olisi mahdotonta saada. Uudet verkkokaupan liiketoimintamallit kyseenalaistavat perinteisen näkemyksen kaupan tuotevalikoimasta.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on löytää verkkokaupankäynnin menestystekijöitä, etenkin niitä onnistumisen edellytyksiä, joiden avulla B-to-B-verkkokaupankäynti olisi kannattavaa liiketoimintaa. Tavoitteen mukaan asetetut tutkimuskysymykset ovat:

1. *Mitkä ovat menestymisen avaimia B-to-B-verkkokaupassa?* Opinnäytetyössä haetaan selvitystä sille, millaisilla keinoilla B-to-B-verkkokauppa menestyy.

2. *Miten verkkokaupalla voi tuottaa asiakkaalle lisäarvoa?* Työssä etsitään eri lähteistä viitteitä siitä, miten B-to-B-verkkokaupan avulla voi tuottaa lisäarvoa asiakkaalle ja siten edistää verkkoliiketoiminnassa menestymistä.

Vastauksia tutkimuskysymyksiin haetaan opinnäytetyössä kirjallisuuden, alan verkkojulkaisujen ja asiantuntijoihin kohdistetun haastattelututkimuksen avulla. Tutkimuksessa kysytään verkkokauppa-alan asiantuntijoilta, mitkä ovat nousseet menestyksen avaimiksi jo toimivissa B-to-B-verkkokaupoissa. Tämä on käytännöllisen tiedon julkituomista tutkimuksen avulla ja samalla pyritään myös tekemään näkyväksi asiantuntijoiden ns. hiljaista tietoutta.

Tarkasteltaessa verkkokaupankäyntiä myyntiprosessin näkökulmasta, siinä siirtyy osa kauppiaan tekemästä työstä asiakkaan itsensä tehtäväksi. Tämä pienentää kauppiaan tarvitsemää pääomaa ja säästää aikaa. Tähän työhön ei voida ottaa vain myyntiprosessin näkökulmaa lähtökohdaksi verkkokaupan tarkastelulle, sillä verkkokaupassa menestyminen vaatii paljon enemmän, kuin vain tilauksen saamista verkkosivujen välityksellä.

Opinnäytetyössä tarkastellaan B-to-B-verkkokauppaa liiketoiminnallisesta näkökulmasta. Monasti verkkokauppa on osa olemassa olevaa liiketoimintaa, jolloin se toimii normaalin liiketoiminnan rinnalla tukien ja täydentäen sitä. Verkkokauppa voi olla myös täysin itsenäinen tai irrallaan olemassa olevasta liiketoiminnasta. Verkkokauppa voi olla myös ainoa liiketoiminnanmuoto yrityksellä. Työssä keskitytään ainoastaan Internetissä tapahtuvaan sähköiseen liiketoimintaan ja pyritään tarkastelemaan verkkokauppaa kokonaisuutena.

Asiakkaiden ollessa vahvasti liiketoiminnan menestyksen takana koetaan tässä työssä tärkeäksi pohtia, miten verkkokaupalla voidaan palvella asiakasta paremmin ja kuinka asiakkaalle voidaan tuottaa lisäarvoa. Tuottamalla asiakkaalle jotain lisäarvoa voidaan kilpailla myös markkinoilla paremmin. Kuitenkin se, mitä asiakkaat kokevat lisäarvoksi tai hyödyksi, vaihtelee käytännössä suuresti.

Opinnäytetyössä ei käsitellä verkkoliiketoimintaa harjoittavan yrityksen perustamista, eikä pureuduta yksityiskohtaisesti verkkokaupan perustamiseen

tai sen toiminnan prosesseihin, vaan näitä käsitellään lyhyesti menestyksen kannalta. Verkkokaupan perustamisesta ja sen toiminnan prosesseista löytyy melko helposti tietoa Internetistä ja erilaisista kirjallaisista lähteistä.

Tässä työssä keskitytään pääasiassa verkkokauppoihin, jotka myyvät tavaroita, mutta ei kuitenkaan haluttu unohtaa kaikkia palvelujaan verkossa myyviä toimijoita (esim. opetus-, kokous- ja juhlatilat). Tämä työ on rajattu verkkoliiketoiminnassa verkkokaupan perustamisesta siihen hetkeen, kun asiakas saa tilausvahvistuksen tilauksestaan tai vastauksen lähettämäänsä yhteydenottopyyntöön. Työssä ei käsitellä logistiikkaa ja varastointia, eikä takuu-, reklamaatio- ja huoltoasioita, jotka ovat jälkimarkkinoinnin tehtäviä. B-to-B-verkkokaupan jälkimarkkinoinnin menestyksekkäs hoitaminen voisi olla hyvä opinnäytetyön aihe jollekin toiselle YAMK-opiskelijalle ja samalla se jatkaisi tämän aihealueen käsittelyä.

Opinnäytetyön aiheen ollessa voimakkaasti kehittyvä ja tekniikan huiman muutoksen johdosta, lähdeaineistoa on paljon saatavilla ja näkökulmia aihealueeseen on monia. Saatavilla on paljon jo vanhentunuttakin tietoa. Tästä valtavasta lähdemateriaalista pyritään valikoimaan olennaisimmat lähteet, vanhentuneita vältetään tietämyksen rajoissa ja näkökulmiltaan ristiriitaiset aihealueet tutkija päättää omakohtaisen tietämyksen kautta.

Tutustuttaessa lähdeaineistoon käy ilmi, että kirjallisuutta, joka käsittelee vain B-to-B-verkkokauppaa, on niukasti saatavilla. Internetissä tapahtuvaa kuluttajille suunnattua verkkokauppaa on tutkittu paljon, mutta yritysten väliseen kaupankäyntiin ei ole toistaiseksi kohdistettu niin paljon huomiota. Joitakin opinnäytetöitä on B-to-B-verkkokaupasta tehty, mutta valitettavasti näiden taso on varsin vaihteleva, mikä johtunee nopeasti kehittyvästä alasta ja lähdekirjallisuuden kirjavuudesta.

Opinnäytetyön toivotaan palvelevan kaikkia niitä, jotka ovat kiinnostuneita menestymisen avaimista B-to-B-verkkokaupassa. Tuoteryhmät laajenevat vauhdilla kivijalkakaupan ulkopuolelle ja verkkoliiketoiminta on ottamassa isoa harppausta eteenpäin. Aiheena B-to-B-verkkokauppa onkin erittäin

ajankohtainen ja olisi hienoa, jos tätä opinnäytetyötä voitaisiin hyödyntää esimerkiksi erilaisten B-to-B-verkkokauppojen perustamisprosesseissa, suunnittelupalavereissa ja liiketoiminnassa.

1.2 Tutkimusote

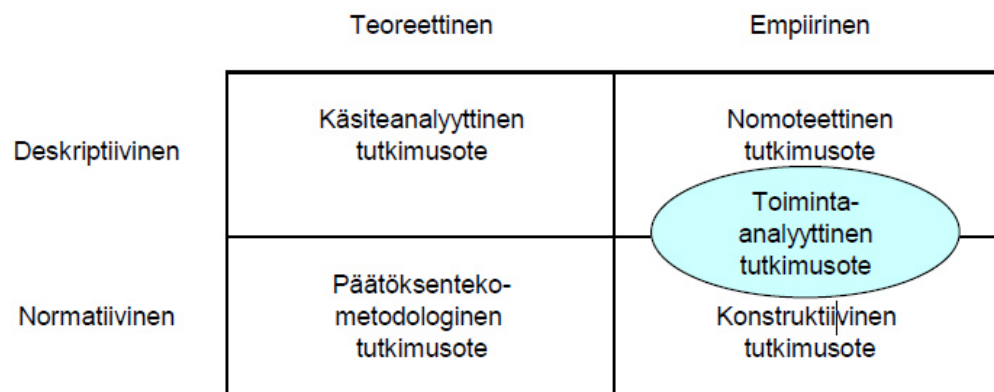
Tutkimusmenetelmät voidaan jakaa karkeasti kahteen osaan; kvalitatiiviseen eli laadulliseen ja kvantitatiiviseen eli määrälliseen tutkimusotteeseen.

Kvalitatiivinen tutkimus tarkoittaa tutkimusta ilman tilastollisia menetelmiä tai muita määrällisiä keinoja. Siinä missä kvantitatiivinen perustuu lukuihin, kvalitatiivinen nojaa sanoihin ja lauseisiin. Kvalitatiivisella tutkimuksella pyritään kuvaamaan, tulkitsemaan ja ymmärtämään syvemmin tutkittavaa kohdetta. Tutkimus onkin usein deskriptiivistä ja tutkijan kiinnostuksen kohteina ovat prosessit, merkitykset, kokemukset ja ilmiöiden selitykset. Kvalitatiivisen päättelyn logiikka on induktiivinen eli edetään yksittäisistä havainnoista kohti tuloksia. Kvalitatiivisella tutkimuksella ei ole kvantitatiivisen tutkimuksen kaltaista tarkkaan määritettyä viitekehystä, vaan se on melko avoin syklinen prosessi. (Kananen 2008, 24-25.)

Kvalitatiivisen tutkimuksen käsitteen määrittelemisen on vaikeaa, sillä laadullisen tutkimuksen kirjallisuudesta löytyy lukuisia erilaisia tapoja eritellä, luokitella ja kuvailla laadullisen tutkimuksen kokonaisuutta. Todellisuus aukeaa tutkijoille eri tavoin riippuen siitä, millä tavoin ja miten tutkitaan. Perinteitä aikojen saatossa on ollut monia, esimerkiksi Aristoteleen ymmärtävä tutkimus, fenomenologis-hermeneuttinen perinne ja tulkinnallinen tutkimus, kriittisen teorian perinne ja toimintatutkimus sekä postmoderniin tieteeseen perustuva tutkimus. Jakoa voitaisiin myös tehdä eurooppalaiseen ja amerikkalaiseen lähestymistapaan, mutta niitäkin voi tarkastella eri näkökulmista. Yhtä ainoa ja oikeaa tapaa kvalitatiivisen tutkimuksen määrittelylle tuskin on. Kvalitatiivisen tutkimuksen idea kuitenkin nojaa yleisesti fenomenologiaan ja hermeneuttiseen otteeseen. (Sarajärvi & Tuomi 2009, 10-13, 25.)

Opinnäytetyössä käytetään kvalitatiivista tutkimusotetta, koska se sopii verkkokauppa-aihealueeseen hyvin ja mahdollistaa työssä erilaiset lähestymis- ja tiedonhankintatavat. Tutkimusongelmia lähestytään ihmisläheisesti ja menestymistilastojen sijaan pyritään ymmärtämään, millaisilla keinoilla B-to-B-verkkokauppa oikeasti menestyy. Myös vahvojen oletuksien asettamista etukäteen pyritään välttämään. Kvalitatiivinen tutkimusote tuo tämän työn empiriseen osaan mahdollisuuden puolistrukturoiduille haastatteluille.

Liiketaloudellisista tutkimusotteista tämä opinnäytetyö sijoittuu lähimmäksi toiminta-analyttistä tutkimusotetta. Alla olevassa kuviossa on esitetty liiketalouden tutkimusotteiden yleisesti tunnettu nelikenttä.



Kuvio 1. Liiketaloustieteessä käytetyt tutkimusotteet (Kasanen ym. 1991, 302).

Liiketaloudellisten tutkimusotteiden perustaksi on vakiintunut Neilimon ja Näsin 1980 esittämä jako käsiteanalyttiseen, nomoteettiseen, päätöksentekometodologiseen ja toiminta-analyttiseen tutkimusotteeseen. Näihin 1991 Kasanen, Lukka ja Siitonen esittivät lisättäväksi konstruktiiivisen tutkimusotteen. Tyypittelyn pohjana oli tutkimuksen tiedon käyttötarkoitus (deskriptiivinen tai normatiivinen) ja hankintatapa (teoreettinen tai empiirinen). Deskriptiiviset tutkimukset pyrkivät kuvailemaan jotakin ilmiötä ja selittämään, miten asiat ovat. Normatiiviset tutkimukset pyrkivät taas löytämään asioita, joita voitaisiin käyttää ohjeina toimintaa kehitettäessä tai uutta suunniteltaessa. (Hannula ym. 2006, 8.)

Tässä opinnäytetyössä on sekä deskriptiivinen että normatiivinen ote. Deskriptiivinen, koska tutkielman tavoitteena on ymmärtää ja antaa kuvaus siitä, miten menestystä verkkokaupassa voidaan tavoitella ja mitkä syyt siihen vaikuttavat. Toisaalta normatiivinen, sillä tutkielma pyrkii antamaan kehittämisohjeita, listaamaan menestyksen avaimia ja kertomaan millainen menestyvän verkkokaupan pitäisi olla.

Empiirisessä osassa opinnäytetyötä haetaan käytännönläheisesti vastauksia tutkimuskysymyksiin puolistrukturoidulla haastattelulla. Puolistrukturoidussa haastattelussa esitetään kaikille haastateltaville samat kysymykset samassa järjestyksessä. Mitään valmiita vastausvaihtoehtoja ei ole, vaan vastaajat saavat itse päättää vastauksensa sisällön.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa haastattelu on joustava tapa tehdä tutkimusta. Siinä tutkijalla on vuorovaikutuksellinen kontakti haastateltavaan, jolloin tutkija pystyy tekemään lisähavaintoja, muokkaamaan kysymyksiä tilanteen ja tarpeen mukaan sekä varmistumaan vastauksen tutkimuksellisesta hyödyistä. Metodologisesti ajateltuna puolistrukturoidussa haastattelussa korostetaan ihmisten omia tulkintoja asioista, heidän antamiaan merkityksiä asioille ja sitä kuinka merkitykset syntyvät. Haastattelussa pyritään löytämään merkityksellisiä vastauksia tutkimuksen tarkoituksen ja ongelmanasettelun mukaisesti. (Sarajärvi & Tuomi 2009, 73-75.)

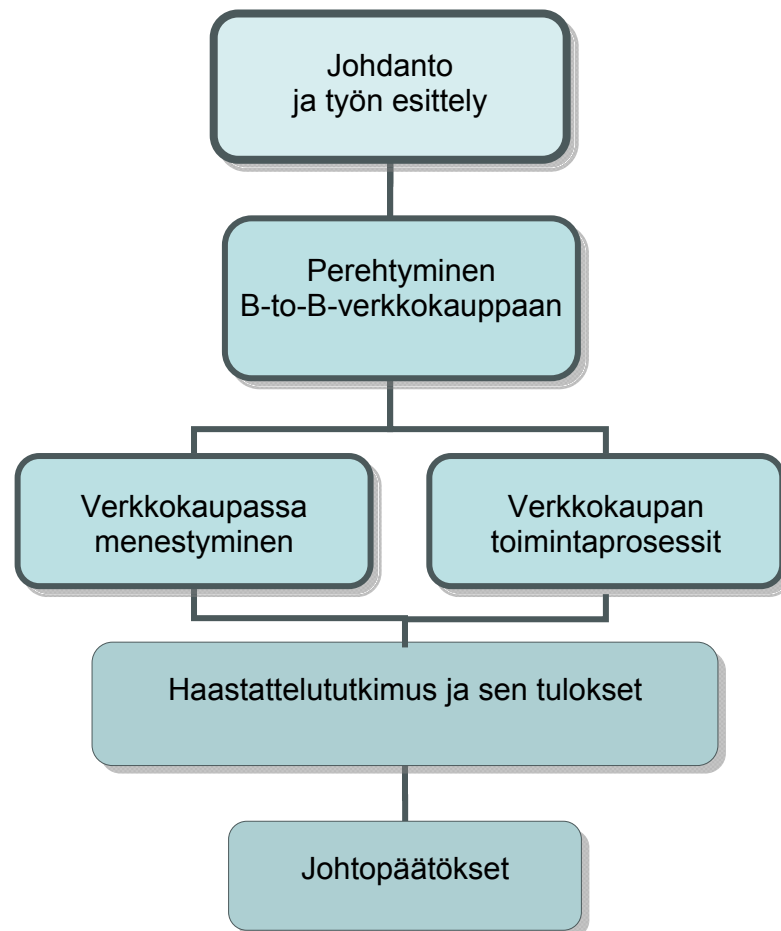
1.3 Opinnäytetyön rakenne

Työssä pyritään tunnistamaan B-to-B-verkkokaupalle ominaisia menestystekijöitä. Tämä ajatus menestystekijöistä kulkee punaisena lankana opinnäytetyön läpi. B-to-B-verkkokauppaa tarkastellaan liiketoiminnallisesta näkökulmasta, jolloin on loogista poimia liiketoimintasuunnitelmassa normaalisti käsiteltäviä aihealueita tähän opinnäytetyöhön. Näitä ovat mm. liikeidea, tuote, asiakkaat ja markkinointi.

Opinnäytetyössä on kuusi osa-aluetta. Työn johdanto-osassa kerrotaan opinnäytetyön tavoitteista, tutkimusotteesta ja työn rakentumisesta. Toisessa

luvussa perehdytään sähköisen kaupankäynnin teoriaan ja siihen, mitä B-to-B-verkkokauppa on. Kolmannessa luvussa käydään läpi asioita, joita menestyminen verkkoliiketoiminnassa vaatii. Neljännessä opinnäytetyön luvussa pohditaan yrityksen liiketoiminnan ja verkkokaupprosessien näkökulmasta menestyksen avaimia. Viidennessä luvussa esitellään asiantuntijoille tehty haastattelututkimus ja siinä esiin tulleita asioita. Viimeinen luku käsittää tiiviin yhteenvedon menestymisen avaimista B-to-B-verkkokaupassa.

Seuraava kuvio 2 havainnollistaa tämän opinnäytetyön etenemistä johdannosta kohti tiivistä yhteenvedoa menestymisen avaimista B-to-B-verkkokaupassa.



Kuvio 2. Opinnäytetyön rakenne

1.4 Keskeisiä käsitteitä

Suurimmalle osalle lukijoista seuraavat termit ovat tuttuja, mutta on ne otettu tähän alkuun, koska opinnäytetyön toivotaan palvelevan myös lukijoita, joille sähköinen kaupankäynti on vielä tuntemattomampi asia.

Balanced Scorecard on Robert Kaplanin ja David Nortonin luoma suorituskymmittaristo, jonka lähtökohtana on näkemys siitä, että taloudelliset mittarit olivat käyneet riittämättömiksi, minkä vuoksi ne kaipasivat rinnalleen muitakin toiminnan mittareita. (Chaffey 2009, 294.) Balanced Scorecardista käytetään useita erilaisia suomenkielisiä nimityksiä, kuten tasapainotettu tuloskortti, tasapainoitettu mittaristo ja tuloskorttimittaristo.

Business-to-Consumer (B-to-C) tarkoittaa perinteistä kuluttajille suunnattua kaupan-käyntiä, jossa yritys tarjoaa hyödykkeitä tai palveluja suoraan kuluttajalle.

Business-to-Business (B2B tai B-to-B) tarkoittaa yritysten välistä kaupankäyntiä.

B-to-B-verkkokauppa on Internetissä www-sivujen sisällön avulla yritykseltä toiselle yritykselle tapahtuvaa kaupankäyntiä (Business to Business).

Ekstranet on yrityksen ja asiakkaan tai yhteistyökumppanin välinen Internet-teknologiaa hyödyntävä suljettu verkkopalvelu. (Tilastokeskus 2010. Käsitteet ja määritelmät.)

Kivijalkakaupalla tarkoitetaan tässä työssä tavallista liiketoiminnan muotoa eli yritystä, jolla on fyysinen liiketila ja se on helposti asiakkaan saavutettavissa.

Kotisivuilla tarkoitetaan tässä yrityksen julkaisemia omia Internet-kotisivuja. Kotisivut eivät ole esim. yrityksen yhteystietojen tai logon julkaisua erilaisilla yhteystietosivustoilla tai hakupalveluissa.

Lisäarvolla tarkoitetaan asiakkaan kokeman tuotteen tai palvelun arvoa suhteessa sen hankinta- tai käyttökustannuksiin. (Tinnilä ym. 2008, 19.)

Laajakaistalla tarkoitetaan vähintään 256 kbit/s nopeudella toimivia tietoliikenneyhteyksiä. (Tilastokeskus 2010. Käsitteet ja määritelmät.)

Sisällöllä Internetissä tarkoitetaan digitaalimuotoista, viestittävää ainesta. Sisällöt siirtyvät vastaanottajalle erilaisina kokonaisuuksia eli tiedostoina. Tavanomaisessa käytössä tämä ei ilmene käyttäjälle yksiselitteisesti, vaan hän kokee seuraavansa näyttöruudulta jossakin toisaalla sijaitsevaa esitystä. Kaikissa tapauksissa sisältö, esim. www-sivu, tallentuu tietokoneen muistiin tilapäisesti. (Wirzelius & Mustonen 2000, 8.)

Sähköisellä kaupalla tarkoitetaan tietokoneverkon kautta suoritettuja tavaroiden ja palvelujen tilauksia. Valmiille sähköiselle lomakkeelle Internetissä täytetty ja lähetetty tilaus, sekä varsinaisissa verkkokaupoissa tehty kauppa, ovat sähköistä kauppaa. Tavanomaisena sähköpostiviestinä tehdyt tilaukset eivät ole sähköistä kauppaa. (Tilastokeskus 2010. Käsitteet ja määritelmät.) Käytän työssäni sähköisen kaupan synonyyminä verkkokauppaa.

Sähköisellä laskulla tarkoitetaan laskua, joka välitetään sähköisessä muodossa: EDI-lasku, verkkolasku, sähköpostilasku tai muu sähköinen lasku. Sähköisellä laskulla ei tarkoiteta verkkopankkiin itse syötettäviä maksuja tai suoraveloitusta. (Tilastokeskus 2010. Käsitteet ja määritelmät.)

Verkkokauppa sana voi tarkoittaa yhtä kaupankäynnin muodoista, tapana käydä kauppaa Internetissä, tai se voi tarkoittaa myös Internetissä toimivaa verkkosivustoa, jonka välityksellä yritys myy tavaroita tai palveluja.

Verkkoliiketoiminta on Internetin välityksellä tapahtuvaa sähköistä kaupankäyntiä, jossa kauppatahtuma sovitaan ja vahvistetaan sähköisesti.

Verkkosivuilla tarkoitetaan tässä työssä Internetissä olevia julkaistuja ja siellä julkaistuja www-sivuja.

2 KAUPPAA INTERNETISSÄ

2.1 Mitä on verkkokauppa?

Ensimmäiset standardoidut organisaatioiden väliset tiedonsiirron ratkaisut tehtiin Suomessa jo 80-luvulla. Ratkaisuja oli kaksi: päämiesvetoinen ERP (Enterprise Resource Planning) -tietojärjestelmä ja tietojen vaihtoon kehitetyt tietojärjestelmät. Nykypäivänä perinteisillä tavoilla toimiva yritys voi täydentää liiketoimintaansa sähköisen kaupankäynnin keinoin. Joillekin verkkoliiketoiminta voi olla myös järkevä keino aloittaa kokonaan uusi liiketoiminta. (Koskinen 2004, 38.)

Yleisesti sähköisellä kaupankäynnillä viitataan Internetissä käytävään kaupankäyntiin ja sen synonyyminä käytetään usein verkkokauppa termiä. Termin käyttöä puoltaa erityisesti se, että verkkokauppaohjelmistojen valmistajat, viranomaiset ja tiedotusvälineet vakiinnuttivat termin käytön 2000-luvun vaihteessa ja, vaikka verkkokauppaa ei tällä hetkellä käytetä laissa ja asetuksissa terminä, verkkokauppaa koskevia säädöksiä on jo olemassa (Apilaratas 2010).

Tilastokeskuksen mukaan verkkokauppaa on asiointi varsinaisissa verkkokaupoissa ja kotisivuilla valmiille sähköiselle lomakkeelle Internetissä täytetty ja lähetetty tilaus. Sähköpostitse tehtävät tilaukset eivät ole Tilastokeskuksen mukaan sähköistä kaupankäyntiä, eivätkä näin ollen myöskään verkkokauppaa.

Euroopan komissio määrittelee sähköisen kaupankäynnin seuraavasti ”Sähköinen kaupankäynti tarkoittaa sähköistä yritystoimintaa. Se perustuu datan sähköiseen käsittelyyn ja siirtoon. Sähköiseen kaupankäyntiin sisältyy monia erilaisia osia. Näitä osia ovat mm. tuotteiden ja palvelujen sähköinen myyminen, digitaalisen sisällön välittäminen verkon kautta, sähköiset tilisiirrot, sähköinen osakekauppa, sähköiset huutokaupat ja suora kuluttajamarkkinointi. Sähköinen kaupankäynti voidaan jakaa kahteen osaan: suoraan ja epäsuoraan.

Epäsuora sähköinen kaupankäynti tarkoittaa materiaalistien tuotteiden sähköistä tilaamista. Suora sähköinen kaupankäynti tarkoittaa immateriaalituotteiden (esimerkiksi ohjelmat) tilaamista ja toimittamista suoraan verkon välityksellä.” (Laine 2001, 1.)

Sähköisen kaupankäynnin viisi päätyyppiä ovat Kenneth Laudonin ja Carol Traverin (2007, 17-19.) mukaan seuraavat:

- myynti Internetissä yritykseltä yrityksille (Business to Business),
- myynti Internetissä yritykseltä kuluttajille (Business to Consumer)
- myynti Internetissä kuluttajalta kuluttajille (Consumer to Consumer)
- myynti vertaisverkon jäsenille ilman Internet-näkyvyyttä (Peer to Peer)
- myynti WLAN:in ja langattomien vastaanottimien välityksellä, esimerkiksi älypuhelimet ja kannettavat tietokoneet (Business to Mobile).

Sanana verkkokauppa voidaan mieltää kahdella eri tavalla. Edellä käsitellään verkkokauppaa yhtenä kaupankäynnin muodoista; tapana käydä kauppaa Internetissä. Sähköisen kaupankäynnin synonyyminä. Verkkokaupalla voidaan tarkoittaa myös Internetissä toimivaa verkkosivustoa, jonka välityksellä yritys myy tavaroita tai palveluja. Verkkosivusto koostuu www-sivuista, joilla yritys esittelee tuotteet ja tarjoaa kaupankäynnin palvelut asiakkailleen.

Verkkokauppa on yksinkertaisimmillaan pelkkä yksi sivu Internetissä, jossa kerrotaan myytävästä tuotteesta ja tapa, kuinka tuotteen voi ostaa soittamatta tai muuten fyysisesti kontaktoimatta itse liikkeeseen. Määritelmää verkkokauppa voidaan häpeilemättä käyttää, kun tuotteita on yli kymmenen, ostoprosessi ei vaadi kontaktointia liikkeeseen ja tuote-esittelyt on aseteltu järkevästi sivuille. (Vehmas 2008, 4.)

Vehmaan mukaan (2008, 5.) tyypillisimmillään verkkokauppa on tietokantaan perustuva ratkaisu, jossa tuotetieto ja tuotteiden ryhmittelytieto on tallennettu verkkokauppa-tietokantaan. Tällöin yksi ja sama tuotetieto on hyödynnettävissä erilaisissa esityksissä. Vastaavasti tuotetietoja voidaan helposti muuttaa

koskematta itse verkkokauppaan, mikä on suurien tuotemäärien hallinnassa perusedellytys. Tyypillinen verkkokauppa tarjoaa myytävistä tuotteista tai palveluista paljon erilaista tietoa. Pelkkä kuva ei kerro verkkokaupassa paljon, vaan kuvan ohella tulee olla riittävästi tuotetietoa tekstimuodossa. Löydettyään haluamansa tuotteet, asiakas voi koota ne lomakkeelle tai ostokoriin ja siirtyä maksamaan ostoksensa. Lisäksi tyypillinen verkkokauppa palvelee asiakasta tarjoamalla tietoja ostohistoriasta, ajankohtaisista tarjouksista ja kampanjoista, sekä tuotteisiin läheisesti liittyvistä asioista.

Vehmas jatkaa (2008, 6-7.), että laajimmillaan verkkokauppa on konfigurointipalvelu, jolla voidaan koota ja mallintaa suuria tuotekokonaisuuksia (esimerkiksi koota lopullinen auto erilaisista varusteoptioista tai ostaa ns. matkapaketti). Konfiguroinnilla tarkoitetaan sitä, ettei tuote ole yksiselitteinen, vaan se muodostuu useista valittavissa olevista vaihtoehtoista. Integroimalla lisäksi yrityksen toimintoja verkkokauppaan on mahdollista luoda asiakaspalveluratkaisuja, joissa itse ostaminen on pieni ja luonnollinen osa laajempaa palvelua.

Verkkokaupan toteutusmalleja on monia ja niitä voidaan jaotella joko toimintaympäristön tai myytävien tuotteiden mukaan. Kun tarkastellaan toimintaympäristöjä, yrityksiä voidaan määritellä sen mukaan, toimivatko ne pelkästään verkossa vai myös fyysisessä ympäristössä. Markku Tinnilä ym. (2008, 56-65.) jakavat toimintaympäristön mukaisen jaon pohjalta verkkokaupparyitykset neljään seuraavaan:

- Virtuaalikaupalla tarkoitetaan yritystä, joka tarjoaa tuotteitaan ainoastaan verkossa. Toisin sanoen, yrityksellä ei ole fyysistä myymälätilaa, vaan asiakkaat tilaavat tuotteet yrityksen verkkosivuilta ja ne toimitetaan jakelukanavien kautta asiakkaan haluamaan paikkaan.
- Pelkästään sähköisessä muodossa olevia palveluita tai tuotteita tarjoavat verkkokaupat ovat nimeltään bittimyyjiä. Tällainen kaupankäynti eroaa siis virtuaalikaupasta siinä, että kaikki

ostotapahtuman eri toiminnot voidaan suorittaa sähköisesti. Yleisimpiä bittimyyjien myyntiartikkeleita ovat musiikki, tieto- ja viihdepalvelut sekä uutiset.

- Yritystä, joka harjoittaa liiketoimintaa sekä sähköisessä että fyysisessä ympäristössä, kutsutaan hybridiksi. Tavallisesti hybridiyritys on syntynyt, kun perinteisessä kaupankäynninympäristössä toimiva yritys on siirtänyt kaupankäyntiään myös verkkoon. Vehmaksen (2008, 153) mukaan hybridiyritys voi myös olla sähköistä kaupankäyntiä harjoittava yritys, jolla on verkkokaupan lisäksi fyysinen varastonäyttely. Siellä asiakkailta on mahdollisuus käydä tutkimassa tuotteita ennen ostopäätöstä ja ostos tehdään myöhemmin sähköisesti.
- Perinteisesti katalogikauppiailla tarkoitetaan postimyyntiyrityksiä. Verkossa katalogikauppiaita ja muita sähköisiä kauppiaita on vaikea erotella, sillä verkossa myytävät tuotteet ovat lähes poikkeuksetta luettelomaisesti esitelty ja toimitus tapahtuu, varsinkin kuluttajapuolella, usein postin välityksellä. Yleisesti sähköisessä liiketoiminnassa käsitteellä katalogikauppias tarkoitetaan postimyyntiyritystä, joka on siirtänyt toimintansa verkkoon.

Edellä oli jaottelu toimintaympäristön mukaisesti. Verkkokaupan toteutusmallit voidaan Vehmaksen (2008, 10-14.) mukaan jaotella tuotelähtöisesti seuraavalla tavalla:

- Massatuoteverkkokaupan tavoitteena on yleensä myydä bulkkituotteita, määrällisesti paljon ja tarjota asiakkaalle mahdollisimman selkeä ostotapahtuma. Massatuotteita tarjoavat verkkokaupat ovat yleisimpiä ja yleensä yksinkertaisimpia verkkokauppatoteutuksia.
- Muokattavien eli konfiguroitavien tuotteiden verkkokauppa tarjoaa asiakkaille mahdollisuutta rakentaa tuotekokonaisuus useammasta eri tekijästä. Näin tuotteen hintakin muodostuu vasta asiakkaan rakentaessa kokonaisuuden haluamalleen tuotteelleen.

- Uniikkeja tuotteita tarjoavalla verkkokauppayrityksellä on tarjottavanaan ainoastaan yksi kappale kutakin tuotetta. Yleensä tuote on tehty tilaustyönä asiakkaalle.
- Palvelua myyvä verkkokauppa on rajallista kapasiteettia myyvä palvelu. Siinä on piirteitä niin massatuotekaupasta kuin myös uniikkeja tuotteita myyvistä verkkokaupasta. Palvelua myyville verkkokaupoille on yleistä dynaaminen hinnoittelu eli hinta perustuu palvelun suosioon. Paljon kysytyillä palveluilla on kalliimpi hinta ja vähemmän kaupaksi menevät palvelut hinnoitellaan edullisemmin kysynnän parantamiseksi.

Verkkokaupan toteutusmalleja on useita ja www-sivujen kokoonpanokin vaihtelee laajasti eri verkkokauppojen välillä, mutta muutamat perustoiminnallisuudet ovat yleensä samat. Verkkokaupasta löytyy mm. myytävät tuotteet, jonkinlainen tilausjärjestelmä ja yksi tai useampi maksutapavaihtoehto. Jokainen verkkokauppa on kuitenkin yksilöllinen kokonaisuus, jonka vahvuudet löytyvät tarkasteltaessa sen kilpailuetuja. Verkkokaupan toteutusmalli, myytävät tuotteet tai palvelut, toimintaympäristö ja asetetut tavoitteet määrittelevät pitkälti verkkokaupan yksilöllisiä prosesseja, markkinointitoimenpiteitä, strategiaa ja johtamista.

Sähköinen toimintaympäristö mahdollistaa verkkokaupassa toimintoja, joita ei rajallisin kustannuksin olisi mahdollista toteuttaa perinteisessä kivijalkakaupassa. Yksi tällaisista ominaisuuksista on verkkokaupan sisällön muokkaaminen asiakkaittain. Yksinkertaisimmillaan asiakkaalle kerrotaan valitun tuotteen kohdalla, mitä muut tuotteen valinneet ovat sen lisäksi ostaneet. Tätä kutsutaan ristiinmarkkinoinniksi. (Vehmas 2008, 16.) Laajemmassa mittakaavassa ajateltuna koko verkkokaupan tuotesisältöä voidaan muokata asiakaskohtaisesti. Jokaiselle asiakkaalle voidaan esimerkiksi valikoida tuotteet, jotka palvelevat parhaiten asiakasta tai jotka halutaan hänelle näyttää. Joillakin yrityksillä voi olla keskenään kilpailevia asiakkaita, jolloin erityisesti kannattaa verkkokaupan tuotevalikoima suunnitella asiakaskohtaisesti.

B-to-B-verkkokaupat ovat suunnatut vain yrityksille, joten tavallinen kuluttaja pääsee harvoin näkemään niiden sisältöä. Joskus yritys voi tarjota kuluttajalle mahdollisuuden tutustua tuotteisiin näyttämällä kuvat ja lyhyen infotekstin verkkokaupan tuotteista. Rekisteröityneelle asiakasyritykselle kirjautumisen jälkeen saataville tulevat esimerkiksi tilauspalvelut, tuoteluettelo, saatavuustiedot sekä palaute- ja reklamointimahdollisuus.

Tilastokeskus teki vuoden 2010 keväällä tutkimuksen yritysten tietotekniikan käytöstä ja sähköisestä liiketoiminnasta. Tutkimuksen mukaan lähes kaikki vähintään kymmenen henkilöä työllistävät yritykset ilmoittavat käyttävänsä Internetiä. Toimialoitain tarkasteltuna ainoastaan majoitus- ja ravitsemistoiminnan ja kuljetuksen ja varastoinnin toimialat jäävät tietokoneen käytössä 1–2 prosenttiyksikköä alle 100 prosentin. (Tilastokeskus 2011. Tietotekniikan käyttö yrityksissä.)

Omat verkkosivut oli keväällä 2010 käytössä 87 prosentilla kaikista vähintään kymmenen henkilöä työllistävistä yrityksistä. Kun tarkastellaan toimialoitain, kotisivut olivat useimmin käytössä informaation ja viestinnän toimialalla, jossa 99 prosentilla yrityksistä oli kotisivut. Seuraavaksi eniten oli ammatillisen, tieteellisen ja teknisen toiminnan, tukkukaupan ja teollisuuden yrityksissä, joissa yli 90 prosentilla yrityksistä oli kotisivut. Kotisivuja käytettiin hyvin yleisesti tuotteiden markkinointiin. Kuitenkin kaikista vähintään kymmenen henkilöä työllistävistä yrityksistä joilla oli kotisivut, vain 17 prosenttia ilmoitti harjoittavansa sähköistä kauppaa. Lisäksi Internet-myyntin yleisyys oli selvästi sidoksissa yrityksen kokoon. Internet-myyntin yleisyys oli suurin suurimmassa tarkastellussa kokoluokassa, 28 prosentissa yrityksistä. (Tilastokeskus 2011. Tietotekniikan käyttö yrityksissä.)

Tilastokeskuksen tutkimuksesta selviää, että Internet-myyntin kokonaisarvo oli vuonna 2009 noin 15 miljardia euroa. Tästä yritysten yhteenlasketusta Internet-myyntistä noin 81 prosenttia kertyi yritysten ja julkisen sektorin tilauksista, ja noin 19 prosenttia kotitalouksien tekemistä tilauksista. (Tilastokeskus 2011. Tietotekniikan käyttö yrityksissä.) Näistä prosenttiosuuksista voimme päätellä, että noin 12,15 miljardia euroa oli yritysten välistä kauppaa.

2.2 Business to Business - versus kuluttajamarkkinat

Helposti tulee ajatelleeksi, että markkinointitoimet B-to-B-verkkokaupassa olisivat samanlaisia kuin kuluttajalle suunnatussa verkkokaupassa. Näppäintähän painaa ihminen molemmissa. Tämä ei kuitenkaan pidä paikkaansa. On hyvä tehdä selkeä ajatuksellinen ero Business to Business (B-to-B) -markkinoiden ja kuluttajamarkkinoiden (B-to-C) välille.

Ensimmäinen askel B-to-B-kaupankäynnissä on samanlainen kuin B-to-C-kaupankäynnissä: täytyy tunnistaa, millainen asiakas on ja mitä hän tarvitsee (Murphy 2007). Siinä missä B-to-C-kaupankäynnissä mietitään seuraavaksi parasta hinnoittelua, on B-to-B-kaupankäynnissä mietittävä, mikä on se hyöty, jonka verkkokauppa tuo asiakkaalle ja kuinka luodaan pitkäaikainen asiakassuhde. Vaikka kuluttajakaupankäynnin ja B-to-B-kaupankäynnin välillä onkin paljon yhteneväisyyttä, samalla on joitakin merkittäviä eroja, jotka täytyy ottaa huomioon alusta alkaen.

Kuluttajakaupankäynti on käytännössä tuote- tai palveluvetoista, ja markkinoinnin tarkoituksena on maksimoida yksittäisestä ostotapahtumasta saatu voitto. Yksittäisen tuotteen tai palvelun menekkiä pyritään kasvattamaan ja optimoimaan myytävän tuotteen hinta kysyntään nähden. Markkinointi on yritysmarkkinointia aggressiivisempaa ja päämäärätietoista. (Murphy 2007.)

Yritysmarkkinointi puolestaan on suhdevetoista ja ostajan tarpeeseen vastaavaa. Vaikka ostajan tarpeesta yritetään saada ostotapahtuma, on prosessi usein pitkä ja sosiaalisesti monimutkaisempi. Sen sijaan, että saataisiin yksittäisestä myyntitapahtumasta voittoa, on tarkoituksena saada maksimoitua myyjän ja ostajan välisen suhteen arvo pitkällä aikavälillä. (Murphy 2007.)

Seuraavalla sivulla olevassa taulukossa esitetään muutamia eroavaisuuksia kuluttajakaupankäynnin ja B-to-B-kaupankäynnin välillä.

Taulukko 1. Business to Business versus kuluttajamarkkinat
(Mukailtu taulukkoa Roune & Joki-Korpela 2008, 12.)

	B-to-B-kaupankäynti	Kuluttajakaupankäynti
Ostoprosessi	Perustuu suhteisiin ja yhteistyölle.	Perustuu kaupankäynnin kohteeseen.
Ostoprosessin kesto	Muutamasta päivästä vuosiin. Pitkä suunnittelu.	Keskimäärin alle tunnin.
Osto-käyttäytyminen	Rationaaliset valintakriteerit ja henkilökohtaiset suhteet ohjaavat päätöstä. Molemminpuolinen korkeatekninen asiantuntemus. Pitkäaikaiset luottamussuhteet tavoitteena.	Mielikuvat ja psykologiset tekijät ohjaavat. Asiakkaan tekninen asiantuntemus vähäistä. Asiakasuskollisuus vähäistä ja merkkitietoisuus ohjaa käyttäytymistä.
Päätöksenteko	Hankintatiimi. Yksilö päättää harvoin. Rationaalisuuteen pyrkivä prosessi.	Yksilö tai perhe päättää. Päätöksen tekoon vaikuttaa tunnepohjaisuus.
Kaupan kohde	Teknisesti monimutkaisia, asiakastarpeisiin räätälöityjä ratkaisuja. Toimintavarmuus, palvelu ja tuki erittäin tärkeitä.	Standardituotteita. Tuote toimitusta ja palvelua tärkeämpi.
Markkinoiden rakenne	Harvalukuinen määrä asiakkaita. Segmentoitunut. Oligopolistinen markkinatilanne.	Massamarkkinat. Paljon kilpailua.
Jakelutie	Tavallisimmin suora kontakti toimittajalta.	Epäsuora ja moniportainen.
Myyntin edistäminen	Henkilökohtainen myyntityö.	Mainokset ja erikoistarjoukset.
Hinta	Riippuvainen kaupankäynnin muodoista ja suhdanteista. Neuvoteltu hinta kilpailevien tarjousten pohjalta.	Vertailtavat ilmoitushinnat. Vahvasti mainostetut tarjoushinnat.
Kaupan koko	Tuhansista euroista miljardeihin euroihin.	Muutamista euroista kymmeneen tuhansiin euroihin.

Tarkasteltaessa eroavaisuuksia kuluttajakaupankäynnin ja B-to-B-kaupankäynnin välillä käy ilmi esimerkiksi, että kuluttaja tekee yleensä yksin ostopäätöksen tai korkeintaan lähipiirin avustuksella. Aikaa päätöksentekoon ei yleensä kulu kovin kauan. Ajankäyttöön vaikuttaa kyllä tuotevertailujen tekeminen, ostoksen arvo ja mahdollisten tarjousten etsiminen. Yritysten välisissä ostotapahtumissa taustalla on useamman henkilön muodostamat ryhmittymät ja aikaa päätöksenteossa kuluu huomattavasti kuluttajia enemmän.

Kuluttaja vertailee ja etsii parasta tarjousta, ennen kuin hän tekee ostopäätöksen. B-to-B-ostajat ovat hienostuneempia, teknisesti kuluttajaa valveutuneempia ja haluavat ostaa tuotteita tai palveluja, jotka taas edesauttavat heidän yritystään.

Taulukosta käy ilmi, että kuluttajakaupankäynti on luonteeltaan massaviestinnällistä ja tuotetta korostavaa. Kauppiat taas panostavat henkilökohtaiseen myyntityöhön. Kuluttajamarkkinointi on usein tunteisiin ja sosiaalisiin ryhmiin vetoavaa. Organisaatioiden väliset markkinat ovat verkostomaiset ja ostaminen on ammatti- tai yrityslähtöistä. Läheiset, vuorovaikutteiset ostaja-myyjä-suhteet ovat usein tyyppisiä ja ostoprosessi sitoo useita henkilöitä. Kuluttajakaupan-käynnissä asiakassuhde on useimmiten lyhyt ja luonteeltaan hyvin pinnallinen. Yritysten välisessä kaupankäynnissä asiakassuhdetta vaalitaan ja siihen panostetaan. Asiakassuhde ja myyjän vastuu yritysten välisessä kaupankäynnissä päättyy äärimmäisen harvoin kaupan allekirjoittamiseen.

2.3 Asiakkuus verkossa

Asiakkaan nopea pääsy tiedonlähteille, tuotteiden helppo vertailu ja nopeus reagoida uusiin mahdollisuuksiin luovat jännitteitä B-to-B-kaupankäyntiin. Internet siirtää valtaa asiakkaalle, koska asiakas pystyy helposti sekä nopeasti muuttamaan päätöksiään ja valintojaan (Aho & Rautakorpi 2008, 16; 18). Asiakasuskollisuudesta ei voi enää puhua samalla tavalla kuin ennen. Asiakkaan mielenkiintoa tulee pitää yllä ja vuorovaikutuksen on toimittava verkon yli kivuttomasti. Jos verkkokaupassa petetään asiakkaan luottamus tai

asiakkaan odotuksia ei pystytä lunastamaan, asiakas siirtyy helposti toisaalle. Luottamus asiakassuhteessa nousee entistä arvokkaammaksi.

Verkkokaupassa ostamisen täytyy sujua ongelmitta. Tuotteiden valitsemiseen ja ostamiseen nähty vaiva ei saa asiakkaan näkökulmasta ylittää verkkokaupassa asioinnista saatua hyötyä. Jos verkkokaupassa asiointi on hankalaa, asiakas siirtyy helposti toisaalle ja jättää ostokset tekemättä. On myös mahdollista, että asiakas ei halua edes ostaa verkkokaupasta. Tämä voi johtua mm. siitä, että asiakas haluaa nähdä ja tunnustella tuotetta ennen ostotapahtumaa. Yksi suurimmista haasteista verkkokaupankäynnissä onkin se, että asiakas ei näe verkosta ostamisen hyötyä (Chaffey 2009, 39).

Organisaatiot ostavat verkkokaupoista erilaisia palveluita ja hyödykkeitä myydäkseen niitä edelleen tai tuottaakseen ja markkinoidakseen uusia tuotteita tai palveluita. B-to-B-ympäristössä verkkokaupan tuotevalikoima voi vaihdella todella paljon eri verkkokauppojen kesken.

Organisaatioiden ostamat hyödykkeet voidaan jakaa pääpiirteittäin kolmeen kategoriaan; tuotteiden raaka-aineet, jatkojalostettavat tuotteet sekä valmiit tuotteet ja erilaiset palvelut. Raaka-aineita (esim. metallia) yritykset ostavat tuotteiden valmistusta varten. Jatkojalostettavilla tuotteilla tarkoitetaan jo pidemmälle jalostettuja osia (esim. komponentteja), joita yritys tarvitsee omien tuotteidensa valmistukseen. Valmiita tuotteita yritys voi ostaa myydäkseen niitä omille asiakkailleen. Monet yritykset tarvitsevat myös omassa tuotannossaan erilaisia hyödykkeitä, jotka tukevat valmistusta. Näitä ovat esimerkiksi sähkö, kemikaalit, huoltopalvelut ja monet asiantuntijapalvelut. (Fill & Fill 2005, 15-16.)

Asiakkuudet koetaan B-to-B-verkkokaupassa jopa kuluttajaverkkokauppaa tärkeämpinä. Myyjäorganisaatio ja ostajapuoli ovat usein riippuvaisia toisistaan, koska molempien liiketoiminta ja menestys ovat jollain tasolla sidoksissa yritysten yhteistyöhön. Organisaatiot pyrkivätkin rakentamaan pitkäaikaisia yhteistyösuhteita ja verkostoitumaan keskenään. Myös kilpailijat voivat verkostoitua ja saada yhteistyöstä synergiaetuja. Kivijalkakaupan tapaan

organisaatioiden päätöksentekoa verkkokaupassa pidetään kuluttajien päätöksentekoa monimutkaisempana ja virallisempana.

Asiakasta tosiaan voi palvella Internetissä useampi yritys samalla kertaa. Yritykset voivat muodostaa sähköisen liiketoimintaverkoston, jonka tuote- ja palveluvalikoima on laajempi, kuin mitä yritykset yksin voisivat tarjota asiakkaalle. Verkosto koostuu esimerkiksi toisiaan täydentävistä palveluista. Oleellista verkoston toiminnassa on sen tarjoamien tuotteiden, palvelujen ja elämysten kokonaisuus sekä yhteinen näkyvyys Internetissä. (TIEKE 2003, 13.)

Yhteistyöllä voidaan laajentaa verkkokaupan tarjontaa, mutta verkkokaupassa on yrityksen muutenkin mahdollista pitää esillä huomattavasti laajempaa tuotevalikoimaa, kuin mitä normaalisti kaupan hyllyille mahtuisi. Verkkokaupassa yritys voi pitää esillä myös sellaisia tuotteita, joita hankitaan asiakkaiden tilausten perusteella. Monet asiakkaista arvostavat tuotteissa valinnanvaraa ja Internetin ajattomuus antaa asiakkaalle mahdollisuuden asioida omalta päätteeltään, milloin tahansa ja missä tahansa. Enää eivät liikkeen aukioloajat rajoita kaupankäyntiä.

B-to-B-ympäristössä määritellään olevan kolmenlaisia ostotilanteita:

- Suora uusintaosto
- Harkittu uusintaosto
- Uusi osto on tilanne

Suorassa uusintaostossa tehdään rutiininomaisia ostoja, tuote tai tuotteet ovat tuttuja ja ostaminen perustuu kokemuksiin. Harkitussa uusintaostossa organisaation ostaminen perustuu vahvasti aiempiin kokemuksiin, joiden perusteella organisaatio haluaa muuttaa tuoteominaisuuksia, hintaa, ehtoja tai myyjää. Uusi osto on tilanne, jossa tuotetta tai palvelua ostetaan ensimmäistä kertaa. (Joensuun yliopisto 2010.)

Ostoprosessi verkkokaupassa on yleensä lyhyt. Verkkokaupan ostotilanne eroaa muutenkin perinteisestä fyysiseen kohtaamiseen perustusvasta palvelutilanteesta paljon. Normaalisti asiakas tai yrityksen ostotiimi asioi kasvotusten myyjäorganisaation edustajan kanssa omissa toimitiloissaan tai asiakas saapuu keskustelemaan kahvikupposen ääressä myyjän tiloihin. Verkkokaupassa tätä läheistä kontaktia ei voi saavuttaa samalla tasolla.

Vaikka kohtaaminen ei olekaan fyysistä, on verkkokaupassa tärkeää huomioida asiakkaan toiveet ja se, että hänen palveleminen on molemminpuolinen etu. Kohtaaminen tapahtuu netissä virtuaalisesti, jolloin ostajan ja myyjän kommunikointiin vaikuttavat viestinnän aiheuttamat mielikuvat vastapuolesta. Vaikka verkkokaupan asiakaspalvelun etuna on suuren asiakasmäärän palvelu pienellä työllä, pitää asiakaspalvelu silti automatisoida hyvin ja hoitaa asiakkaalle miellyttävällä tavalla. Asiointi verkkokaupassa ei saa olla liian muodollista, koneellista tai monimutkaista. Asiakkaalle pitää antaa mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa tilanteeseen. Rekisteröityminen sitouttaa asiakasta verkkokauppaan ja profiloi vahvasti. Kun asiakaspalvelun automatisointi suoritetaan niin, että asiakas tuntee saaneensa henkilökohtaista palvelua, hän todennäköisesti palaa ostoksille. (Linden 2009, 265.)

2.4 Oikeudelliset kysymykset

Vaikka Internet on tullut liike-elämään monien lakien kirjoittamisen jälkeen ja pakottavaa lainsäädäntöäkin on vain vähän, lait koskevat myös Internetissä tapahtuvaa liiketoimintaa. Business to business -verkkokaupan oikeudelliset kysymykset ovat erilaisia kuin kuluttajalle suunnatun verkkokaupan. Perusajatuksena kuitenkin voisi olla, että se mikä olisi laitonta kivijalkakaupassa, on laitonta myös verkkokaupassa.

Verkkokauppaa suunnittelevan tai sitä perustavan yrittäjän tulee hyvissä ajoin perehtyä lain asettamiin vaatimuksiin. Perustan luovat samat Suomen lait kuin muussakin kaupankäynnissä ja sopimusvapaus on olemassa myös Internetissä. Yritykset voivat pääsääntöisesti sopia keskenään sopimuksiensa oikeuksista, sisällöstä ja velvollisuuksista. Sähköisten menettelyjen käyttö kaupanteossa ei

muuta asiaa ja sähköinen sopimus on samassa asemassa kuin perinteinenkin paperinen sopimus.

Yritysten välisessä kaupassa sopimusvapauden periaatteella tarkoitetaan sopimuksen sisältövapautta eli sitä, että osapuolilla on oikeus vapaasti määrätä sopimuksiensa oikeuksista ja velvollisuuksista. Lisäksi sopimusvapauteen kuuluu muotovapaus. Se tarkoittaa sitä, että laki ei määrää sopimuksen muotoa, vaan yritykset voivat tehdä sopimuksensa parhaimmaksi katsomallaan tavalla. Yritykset voivat päättää keskenään myös sovellettavasta laista. Sähköisen kaupankäynnin oikeudellisena perustana toimivat kuitenkin Suomen lait. (TIEKE 2003, 61.)

Yritysten välisen verkkokaupan lakikysymykset keskittyvät Suomessa pääasiassa kahteen lakiin: Kauppalakiin (1987/355) ja Oikeustoimilakiin (1929/228 ja 1982/956). Kauppalakia sovelletaan irtaimen omaisuuden kaupassa, elleivät osapuolet muuta sovi. Kauppalaissa on myös mainintoja ostajan ja myyjä velvollisuuksista. Oikeustoimilaissa on määräyksiä sopimuksen syntymisestä. Valtion säädöstietopankista Finlexistä löytyvät molemmat lait. Näiden lisäksi on olemassa laki tietoyhteiskunnan palvelujen tarjoamisesta (458/2002), joka perustuu Euroopan unionin sähköisen kaupankäynnin direktiiviin. Laki koskee etäpalveluina sähköisessä muodossa toimitettavia palveluja. Keskeisimmät säännökset käsittelevät palvelun tarjoajan tiedonantovelvollisuutta, sopimusehtojen toimittamista ja muotovaatimuksia sekä tilaus- ja vastaanottoilmoituksia. (TIEKE 2003, 61.)

Kansainvälistä kauppalakia eli CISG:ia (Convention on International Sale of Goods) sovelletaan tiettyihin tavarankäynnin sopimuksiin sellaisten sopijapuolten välillä, joiden liikepaikat ovat eri valtioissa. Suomi, Ruotsi, Norja, Tanska ja Islanti ovat tehneet kansainväliseen kauppalakiin varauman, jonka mukaan sopimusta ei sovelleta kansainvälisessä kaupassa, jos osapuolet ovat näistä maista. Tietoa CISG:sta löytyy oikeusministeriön säädöstietopankista. (TIEKE 2003, 61.)

Kansainvälisessä yritysten välisessä sähköisessä kaupassa pätee pääpiirteissään samat asiat kuin kotimaisessa yritysten välisessä kaupassa. Suurin osa yritysten sopimuksia koskevista säännöksistä, kuten myös kansainvälinen kauppalaki, on tahdonvaltaista oikeutta eli yritysten välisessä kaupassa vallitsee sopimusvapauden periaate. Kansainvälinen kaupankäynti on kuitenkin monimutkaisempaa kauppaan liittyvien fyysisten ja kulttuuristen etäisyyksien takia. Yleispäteviä ohjeita ei oikeastaan ole, joten lähes kaikki asiat on syytä selvittää kauppakumppanien mukaan maakohtaisesti. Myös vero- ja tullikysymykset tulee huomioida. (TIEKE 2003, 60.)

Osapuolten tunnistamiseen kiinnitetään sähköisessä kaupankäynnissä erityistä huomiota, koska osapuolilla ei ole mahdollisuutta aistihavainnoin tapahtuvaan kontrolliin, saatika omakätiseen sopimuksen allekirjoittamiseen. Tunnistamiseen voidaan käyttää tarvittavan varmuusasteen mukaisesti erilaisia teknisiä keinoja. Esimerkiksi sähköisiä varmenteita, salaisia tunnuskoodeja, sähköisiä allekirjoituksia tai erilaisia digitaalisia, personoituja tunnisteita kuten luottokortit. Monesti nämä edellyttävät erityisjärjestelyitä, kuten etukäteen sovittuja menettelytapoja tai riittävät vaatimukset tunnistettavuudesta. (Laine 2001, 195-197, 205-213.) Myyjäosapuolelle on tärkeää selvittää, onko tilauksen tekijä todella se, joka hän väittää olevansa. Ostaja ottaa myös riskin luottaessaan myyjän antamiin tietoihin. Mielestäni luotettavuutta puolin ja toisin voidaan parantaa läpinäkyvyydellä. Yrityksen tiedot tulee olla helposti saatavilla esim. www-sivuilla, ja ilmoittamalla heti Y-tunnuksen ja ALV-tunnuksensa yritys antaa luotettavan kuvan itsestään.

Kerätessä yhteyshenkilöiden tietoja asiakasrekisteriin tulee huomioida yritysten välinen tietosuojaja. TEIKE:n (2003,66.) sähköisen kaupankäynnin aapisesta käy ilmi, että tietosuojalla yritysten välisessä kaupassa tarkoitetaan sitä, että rekisterissä olevan henkilön henkilötiedot ovat yrityksen rekisterissä oikein, eikä niitä käytetä tai luovuteta edelleen vastoin henkilön tahtoa. Henkilötietoja ovat henkilön nimi, osoite, ikä, sukupuoli ja kaikki muut henkilön ominaisuuksia ja elinolosuhteita kuvaavat tiedot. Tietosuojaja perustuu Suomen henkilötietolakiin. Henkilötietolaki sisältää yleiset säännökset henkilötietojen

keräämisestä, tallettamisesta, käytöstä, luovuttamisesta, siirrosta, säilyttämisestä, hävittämisestä ja muusta käsittelystä. Kansainvälisesti tietosuoja määräytyy sen maan lakien mukaan missä tietoja käsitellään.

Sopimuksen syntymiseen tarvitaan kaksi toisiaan vastaavaa tahdonilmaisua, tarjous ja sen hyväksyvä vastaus. Tuotteiden tarjontaa verkkokaupassa ja tavanomaista markkinointi-ilmoittelua esimerkiksi www-sivuilla pidetään avoimena tarjouksena ja tällöin tilaus, jonka asiakas tekee yrityksen www-sivulla, on ensimmäinen tekijäänsä sitova tarjous eli ostotarjous. Myyjän hyväksyttyä tilauksen ja lähetettyä vahvistuksen, on sopimus syntynyt. Kirjallisen sopimuksen, jossa määritellään tarkasti sopimusehdot, yrityksen oikeudet ja velvollisuudet, tekeminen on suositeltavaa. Kirjallista sopimusta tarvitaan erityisesti silloin, kun osapuolten välille syntyy kiistaa. Sähköisessä kaupankäynnissä on kiinnitettävä erityistä huomiota siihen, miten tietojärjestelmän avulla tehdyt toimet saadaan jälkikäteen todistettua. (TIEKE 2003, 62, 65.)

Myös Internet-sivujen sisältöihin liittyy erilaisia lailla suojattavia ominaisuuksia. Sisältöihin liittyvän inhimillisen työn tuloksia pyritään suojaamaan rajoittamalla sivuelementtien käyttöä ilman sisällön luojan lupaa. Tekijänoikeuslaki Internetissä tarkoittaa sitä, että miltään www-sivulta ei saa kopioida mitään ilman lupaa.

Näiden oikeuksien lisäksi on joukko moraalisia ja eettisiä asioita, joita sisältöjen laittomuuksiin liittyvä normisto pyrkii suojaamaan. Näitä ovat esim. väkivalta, epäsiiveelliset sisällöt, alaikäisten suojelu, yksityisyys, ym. Tärkeimmät sisältöihin ja niiden käyttöön liittyvät oikeuden alat ovat immateriaalioikeus ja rikosoikeus. Internet-sivujen omistaja/julkaisija vastaa myös vastuukysymyksistä liittyen sivujen sisältöön. Siihen sisältyy mm. vahingonkorvausvastuu. Vahinkona pidetään jonkin ulkoisen seikan aiheuttamaa vahingon kärsijän kannalta odottamatonta ja epäedullista muutosta. Sisällön julkistaminen voi aiheuttaa vahinkoa, jos viestissä annetaan virheellisiä tai harhaanjohtavia tietoja jostakin seikasta niin, että tiedot vaikuttavat vastaanottajien käyttäytymiseen. Esimerkkinä tilanteesta on, että

kauppias antaa toisen kauppiaan tuotteesta väärää tietoa, jotka vähentävät kyseisten tuotteiden kysyntää. (Wirzelius & Mustonen 2000, 30.)

Lakien ja säädösten lisäksi on vielä Internetin yleinen käyttäytymissäännöstö, jota verkkokauppiaankin tulee kunnioittaa soveltuvin osin. Nettietiketti tai toisin sanoen netiketti tarkoittaa käyttäytymissääntöjä tietoverkossa. Se sisältää suosituksia ja ohjeita, jotka ovat tarkoitettu kaikille verkossa liikkujille, ja niitä voi soveltaa erityyppiseen sähköiseen viestintään.

Netiketti tulee englanninkielen sanoista network ja etiquette. Sillä tarkoitetaan Internetin tai tietoverkon käyttäytymissääntöjä. Netiketissä neuvotaan esimerkiksi oikeaa ja tahdikasta sähköpostitse tapahtuvaa viestintää, keskustelupalstakäytäntöä, sekä mainonnan ja kaupallisuuden väärää käyttöä. (Mäkinen 2006, 34.)

Internetissä toimijat eivät ole etiikan ammattilaisia ja uutta moraalialuodaan koko ajan. Netin sisällä syntyy jatkuvasti pienryhmiä ja yhteisöjä, jotka luovat sääntöjä ja käytänteitä. Ei ole olemassa vain yhtä ja kaikkien hyväksymään netikettiä, vaan sääntökokoelmia on useita ja monista eri näkökulmista. Kaikissa näissä löytyy kuitenkin samoja, yleisesti hyväksi havaittuja piirteitä. Voidaan siis puhua yleisistä koko Internettiä kattavista toimintaperiaatteista. (Mäkinen 2006, 34.)

3 VERKKOKAUPASSA MENESTYMINEN

3.1 Liiketoiminnan edellytykset

Verkkokaupassa menestymisellä tarkoitetaan tässä opinnäytetyössä sitä, että verkkokauppa on teknisesti toimiva, liiketoiminta tuottaa voittoa, tilauksia tehdään ja asiakkaat ovat tyytyväisiä toimintaan sekä tuotteisiin. B-to-B-verkkokauppa ei liiketoiminnallisessa mielessä eroa kovinkaan paljon normaalista kivijalkakaupasta. Toimintaympäristö on vain erilainen. Menestyksenkäs ja tuottoisa verkkokauppaliiketoiminta perustuu sähköisen liikeidean, toimintaympäristön, tuotevalikoiman, asiakaskunnan ja myynnin hyvään hallintaan. Kauppiaan tulee lisäksi ymmärtää sähköisen kaupankäynnin erityispiirteet ja oman liiketoiminnan soveltuvuus Internetiin.

Hyvätkään toimet eivät yksin riitä, jos kannattavan liiketoiminnan edellytykset puuttuvat. Liiketoiminnan edellytykset on oltava kunnossa ennen kuin kaupankäynnistä voi tulla kannattavaa toimintaa. Tässä yksi tärkeimmistä menestyksen avaimista.

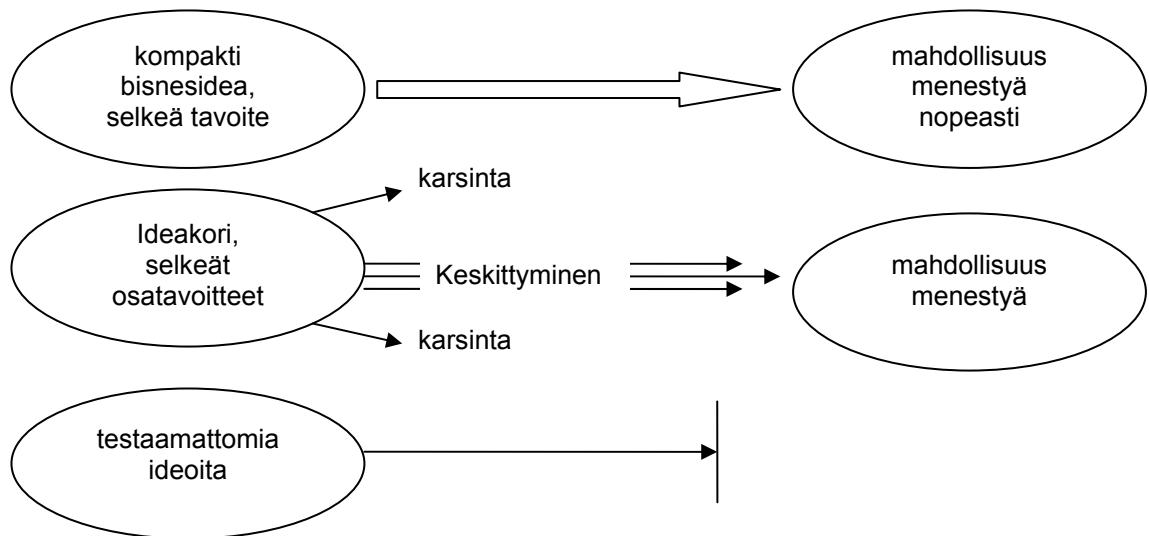
Yrityksen liiketoiminta-ajatus on erittäin keskeinen tekijä liiketoiminnassa. On ymmärrettävä oman liiketoiminnan mahdollisuudet ja potentiaali sekä johdon odotukset ja toiveet. Jos halut ja toiminta suuntautuvat eri suuntiin kuin yrityksen toiminta-ajatus, on keskustelun ja uudelleenarvioinnin paikka. (Koskinen 2004, 51.)

Varsinkin omistajien ja yrityksen johdon tulee ymmärtää verkkokaupan toiminta-ajatus perin pohjin ja heillä tulee olla selkeä kuva, mikä on verkkokaupan tarkoitus ja sen liikeidea. Onko ylipäättään järkevää perustaa verkkokauppa? Onko verkkokauppa itsenäinen vai tukeeko se jo olemassa olevaa liiketoimintaa? Mitä verkkokaupalta odotetaan ja ollaanko siihen valmiita satsaamaan resursseja? Entä mitä tulevaisuudessa?

Keskeisten ja olennaisten trendien näkeminen varhaisessa vaiheessa on yrityksen menestyksen kannalta tärkeää. Kompakti bisnesidea ja selkeä tavoite

edistävät mahdollisuutta menestyä. Tulevaisuuden visiointi on kuitenkin varsin haasteellista. Oikea ajoitus on pidettävä mielessä ja visiot on kyettävä pukemaan käsin kosketeltavaan muotoon. Kesken eräisiin ja testaamattomiin ideoihin sisältyy aina riskinsä. (Koskinen 2004, 27-28.)

Alla oleva kuvio 5 kuvaa Jaakko Koskisen (2004) näkemystä menestykseen johtavista tavoista.



Kuvio 3. Ideasta menestyksen tielle (Koskinen 2004.28)

Yritysidean jäsentyminen Internetissä toimivaksi liikeideaksi edellyttää idean toteuttamiskelpoisuuden, resurssien ja toimintaympäristön kartoitusta. Tämä kaikki sisältyy liiketoimintasuunnitelmaan, joka olisi jokaisen verkkokauppayrittäjänkin syytä tehdä ennen liiketoimintaan ryhtymistä. Liian heppoisin ajatuksin ja vähin eväin on turha lähteä B-to-B-verkkokauppaa pystyttämään.

Liiketoimintasuunnitelma helpottaa liiketoiminnan aloittamista, se auttaa hallitsemaan varsinaista liiketoimintaa ja työstämään ideoita toteuttamiskelpoisiksi ja tuottaviksi toimenpiteiksi (Helsingin Uusyrityskeskus 2010). Liiketoimintasuunnitelmassa arvioidaan tulevan liiketoiminnan edellytyksiä ja mahdollisuuksia monelta eri kannalta. Siinä mm. analysoidaan yrittäjän lähtötilanne ja kartoitetaan yrittäjän resurssit, käydään läpi tuotteet ja

markkinat, hahmotellaan yrityksen tavoitteita ja paneudutaan strategian valintaan.

Lähtökohtaisesti verkkokaupan pitää olla kannattava ja, jos se perustetaan olemassa olevan toiminnan rinnalle, sen pitää tehostaa toimintaa. Verkkokaupan suunnittelu alkaakin liikeidean toteuttamiskelpoisuuden ja taloudellisen kannattavuuden arvioinnista. Taloudellisen kannattavuuden arvioinnissa voidaan käyttää tuttuja keinoja, jotka edeltävät hintapäätöksiä. Sellaisia ovat markkinatutkimus, asiakkaiden segmentointi ja tuotteiden asemointi sekä päätökset tavaroista ja markkinoista (Apilaratas 2010).

On tärkeää tuntea kilpailijat ja heidän tuotteensa sekä toimintatavat. B-to-B-verkkokaupan tulisi pystyä erottautumaan kilpailijoista, joten sen asema kilpailijoihin pitää selvittää hyvissä ajoin. Vasta kun kilpailutilanne on määritelty, voidaan suorittaa alustavat kustannus- ja katetuottolaskennat (Apilaratas 2010). On mahdollista, että verkkokaupan perustaminen saattaa osoittautua mahdottomaksi jo tässä vaiheessa.

Verkkokaupan uskottavuus on oltava kunnossa asiakkaan näkökulmasta. Siksi yrityksen työntekijöiden taidot ja tiedot on arvioitava tarkkaan. Varsinkin myynnin ja markkinoinnin tuntemus toimialalla on eduksi, sillä asiakkaiden palveleminen heidän odottamallaan tavalla on menestyvän verkkokaupan avaintekijä. Tietojärjestelmien osaaminen ja tuntemus on tietenkin tärkeää liiketoiminnan menestyksen kannalta. (Apilaratas 2010.)

Verkkokaupparatkaisun valinta on merkittävin päätös, jonka yritys joutuu tekemään perustamispäätöksen jälkeen. Verkkokaupparatkaisulla tarkoitetaan yrityksen omaan verkkopalveluun asennettavaa verkkokauppaohjelmistoa tai toisen yrityksen verkkopalvelun kautta käytettävää verkkokauppalvelua. Huono valinta johtaa ennakoimattomiin kustannuksiin ja lopulta verkkokaupparatkaisun vaihtoon. Verkkokaupan tulee olla yhteensopiva www-selainten ja mahdollisten omien järjestelmien kanssa. Kannattaa aluksi valita käytettävissä oleviin varoihin nähden keskihintainen verkkokaupparatkaisu ja kerätä muutaman vuoden ajan kokemuksia verkkokaupasta. Vasta sen jälkeen

yrittäjällä on riittävästi tieto-taitoa verkkokaupan laajentamiseen. (Apilaratas 2010.)

Myytävien tuotteiden pitää tietenkin soveltua verkkokauppaan. Aiemmin Ostokäyttäytyminen verkossa -kappaleessa kävi ilmi, että organisaatiot ostavat useimmiten erilaisia hyödykkeitä myydäkseen niitä edelleen tai tuottaakseen ja markkinoidakseen uusia tuotteita. Erilaiset asiantuntija-, sovellus-, talous- ja vakuutuspalvelut ovat tyypillisiä tuotteita palvelupuolen verkkokaupassa. Parhaiten verkkokauppaan soveltuvat tuotteet ovat suhteellisen pieniä, riittävän kevyitä logistisesti ajateltuna, helposti argumentoitavia ja ennen kaikkea entuudestaan tuttuja asiakkaille. Tuntemattomien tuotteiden myynnissä tarvitaan paljon kuvia, kuvauksia, testituloksia, yms. faktatietoutta, joka vakuuttaa asiakasta. Vaikeinta on myydä tuotteita, joiden ominaisuuksia kuten väriä, määrää tai materiaalia ei voida kuvailla verkkokaupassa. Asiakkaalle vieraat tuotteet voivat olla todella vaikeita artikkeleita myytäväksi verkkokaupassa.

EU:n kilpailusäännöt sallivat valikoivan jakelun sopimukset, jotka edellyttävät tavaroiden jälleenmyyjiltä tiettyjä laatukriteerejä. Laatukriteerit voivat liittyä esimerkiksi tuotteen valmistukseen, varastointiin ja työntekijöiden koulutukseen. Käytännössä tämä tarkoittaa, ettei kaikkia tavaroita saa myydä verkkokaupassa lainkaan. (Apilaratas 2010.) Tämä mahdollisuus on selvitettävä hyvissä ajoin.

Vaikka tavara soveltuisikin verkkokauppaan voivat muut myyntiprosessin vaiheet aiheuttaa yllättäviä kustannuksia, jotka tekevät verkkokaupan menestyksen haasteelliseksi. Esimerkiksi yhtä tuotetta kohden kertyvät logistiset kustannukset voivat nousta liian korkeiksi. Todelliset tuotekohtaiset kustannukset pitää selvittää hyvissä ajoin etukäteen ja niissä on tärkeää huomioida myös mahdolliset reklamaatiot sekä tuotteisiin liitettävät palvelut.

Missä sitten menee itse tuotteen ja tuotetta tukevan palvelun raja. Onko tuotetta tukeva palvelu jo osa itse tuotetta vai kenties edelleen lisäarvo? Tieto- ja viestintäpalveluista on tullut nykypäivänä integroitu osa tuotteisiin liitettyjä palveluja tai nopea väylä palveluihin pääsemiseksi. Tästä hyvä esimerkki on

Applen iPhone -älypuhelin. Myös erilaisten asiantuntijapalvelujen yhdistäminen tuotteeseen kaupanteon hetkellä on lisääntynyt merkittävästi.

Ammatillinen erikoisosaaminen on noussut uuteen arvoon yrityksissä. Erikoisosaaminen on tärkeää mm. siksi, että yritys pysyy nykypäivän kilpailussa mukana. On syntynyt "arverkkoja", joissa digitalisoinnin seurauksena on syntynyt aivan uudenlaista kilpailua. Sellaisetkin tuotteet, jotka aiemmin eivät kilpailleet keskenään, kilpailevat nyt samoista markkinoista. Esimerkiksi kuluttajakaupassa kännykät ovat tulleet kilpailemaan samoista asiakkaista musiikkisoittimien kanssa. (Pajarinen ym. 2010, 87-88.)

Arvoketjut tai -verkot pilkkoutuvat osiin - viime kädessä työtehtäviin. Tuotanto voi hajautua globaalisti ja maailmantalouteen syntyy erikoistumiseen perustuvia keskittymiä, mutta periaatteessa kaikki hyötyvät juuri erikoistumisen tuomien etujen kautta. Kyse on sijaintipaikkakilpailusta, ammattitaidosta ja jatkuvasta muutoksen hallinnasta. (Pajarinen ym. 58.) Verkkokaupassa juuri tämä arvoajattelu on yksi menestyksen avaimista. Tuottamalla asiakkaalle jotain hyötyä tai lisäarvoa voidaan kilpailla markkinoilla paremmin. Mitä se sitten on, lähtee asiakkaista ja se on yrittäjän itsensä määriteltävä.

Hyötytekijät vaihtelevat käytännössä suuresti, koska eri asiat ovat eri asiakkaille tärkeitä. Jotta juuri oikeanlainen hyöty voidaan asiakkaalle tarjota, täytyy tietää, mikä asiakkaan toiminnassa on oleellista ja minkä asiakas kokee tärkeäksi liiketoiminnan kannalta. Seliinit kirjassaan *Kaikki on kiinni asiakkaasta* (2005, 27.) määrittelevät hyötyjen liittyvän useimmiten seuraaviin seikkoihin:

- kustannussäästöön
- ajansäästöön
- kaupankäynnin lisääntymiseen
- imagoon
- kilpailukykyyn
- asiakkaan omien asiakkuuksien paranemiseen.

Kaikkien yritysten ei kannata pystyttää verkkokauppaa vain sen olemassa olon takia. Verkkokauppaa pystyttävän yrityksen tulee harkita, kuinka moni vanha asiakas tai uusi potentiaalinen asiakas todellisuudessa käyttää Internetiä ostosten tekemiseen. Asiakasprofiilin tarkka kartoitus ja tutkimus heidän Internetin käytöstään auttaa välttämään monia turhia investointeja (Paavilainen 2010).

Ostosten tekemiseen asiakkaalla tulee olla tietokone ja verkkoyhteys. Tämä ei kuitenkaan vielä riitä. Käyttäjän on hallittava Internet, luotettava siihen ja oltava halukas myös ostamaan sieltä. On yrityksiä, joiden ei kannata perustaa verkkokauppaa, vaan kannattaa keskittyä normaalin kivijalkakaupan, myynnin ja asiakassuhteiden laadun kehittämiseen.

Internetin merkityksen ymmärtäminen yrityksen toimintaympäristönä onkin tärkeää. Täytyy pystyä tunnistamaan Internetin liiketoiminnalliseen hyödyntämiseen liittyvät hyödyt, riskit ja ongelmat. Myös Internetin perustoiminnallisuuden ymmärtäminen on yksi avain tekijöistä. Hallittavaa on paljon, mm. Internetin peruskäsitteistö, verkkopalveluiden palvelukonseptit, kilpailukeinot Internetissä, verkkopalveluiden suunnittelu ja kehittäminen, markkinointi verkossa, verkkopalveluiden johtaminen, tietoturva ja lainsäädäntö Internetissä, verkkoyhteisöt ja sosiaalinen media, ym.

3.2 Liiketoimintaympäristön muutos

Liiketoimintaympäristöllä tarkoitetaan sitä toimintaympäristöä, jossa yritys toimii. Verkkokaupan kohdalla ympäristöä ovat mm. Internet, verkon arvomaailma, asiakkaat, kilpailijat ja yhteistyökumppanit. Niillä yrityksillä, joilla verkkokauppa toimii normaalin liiketoiminnan rinnalla, toimintaympäristö käsittää laajemmin oman organisaation, kumppanuusverkoston, kilpailutilanteen ja teknologian.

Tulevaisuuden liiketoimintaympäristö ei ole samanlainen kuin tämän hetkinen tilanne, joten menestyäkseen B-to-B-verkkoliiketoiminnassa yrittäjän täytyy tunnistaa toimialan muutokset. Ne luovat nopeille toimijoille mahdollisuuksia,

mutta samalla, pakon sanelemina, täytyy kaikkien toimijoiden ottaa huomioon muutosten vaikutukset toimintaan sekä kilpailutilanteeseen.

Seuraavaksi lyhyesti mainittuna muutamia tutkijan mielestä merkittävimpiä liiketoimintaympäristön muutoksia ajatellen juuri B-to-B-verkkoliiketoimintaa (osin mukailtu Kartano 2009).

Globalisaatio

Yhä useammat yritykset tilaavat tuotteensa kolmansista maista, Kaukoidästä tai Amerikasta. Euroopassa tai kotimaassa tapahtuva valmistus on vähenemässä. On löydettävä uusia tapoja kilpailla kansainvälistyvillä markkinoilla. Uudet yhteistyökuviot vaikuttavat toimintatapoihin ja yritysten tulee hallita kansallisen liiketoiminnan lisäksi yhä enemmän kansainvälistä liiketoimintaa. Kilpailu kiristyy myös kansainvälisten yritysten laajentaessa toimintaansa Suomeen.

Teknologian kehitys

Teknologian kehittyminen mahdollistaa uusien tuotteiden ja liiketoiminnan järjestelmien kehittämisen. Innovaatiot valtaavat alaa, tuotanto automatisoituu ja tuotekehitykseen panostetaan. Tavallisella tuotepaletilla ei enää pärjää alalla, vaan on pystyttävä tarjoamaan ajan tasalla olevaa tekniikkaa ja parasta mahdollista laatua. Nykyisen huiman teknologisen kehityksen aikana tulisi myös pitää huolta siitä, että tarvittavat alan tiedot ja taidot, eettisiä ja moraalisia kysymyksiä unohtamatta, olisivat mahdollisimman laaja-alaisesti myös tulevien sukupolvien hallinnassa.

Verkostoituminen

Yritysten tietojärjestelmien sekä prosessien yhteensopivuus mahdollistaa liiketoiminnan ajasta ja paikasta riippumatta. Verkostoitumalla vastataan muuttuneisiin asiakas- ja markkinatarpeisiin, sekä voidaan saavuttaa synergiaetuja. Kokonaisuuksien kehittäminen eri toimialojen kanssa hyödyttää toimijaa ja loppukäyttäjää arvostaa saamaansa tuotteen lisäarvoa. Verkostoitumisessa täytyy muistaa monikulttuurisuuden tuomat haasteet.

Olennaista on avarakatseisuus ja luovuus liiketoiminnassa sekä molemminpuolisen win-win-tilanteen saavuttaminen.

Ikääntyminen

Väestön ikääntyminen asettaa haasteita jatkuvuudelle. Yhä useampi liikkeen omistaja on eläköitymässä ja jatkuvuus liiketoiminnalle on epävarmaa. Uuden sukupolven tulo antaa odottaa itseään. Asiakkaiden ikääntyminen tuo myös haasteita tilaustoimintoihin. Yhä useamman asiakkaan kanssa tulee verkkokaupan esteeksi vanhat tavat toimia. ATK-järjestelmien ja verkkokauppatoimintojen tulisi olla mahdollisimman selkeitä, helppokäyttöisiä ja yhteentoimivia vanhojen ohjelmistojen kanssa.

Työvoima

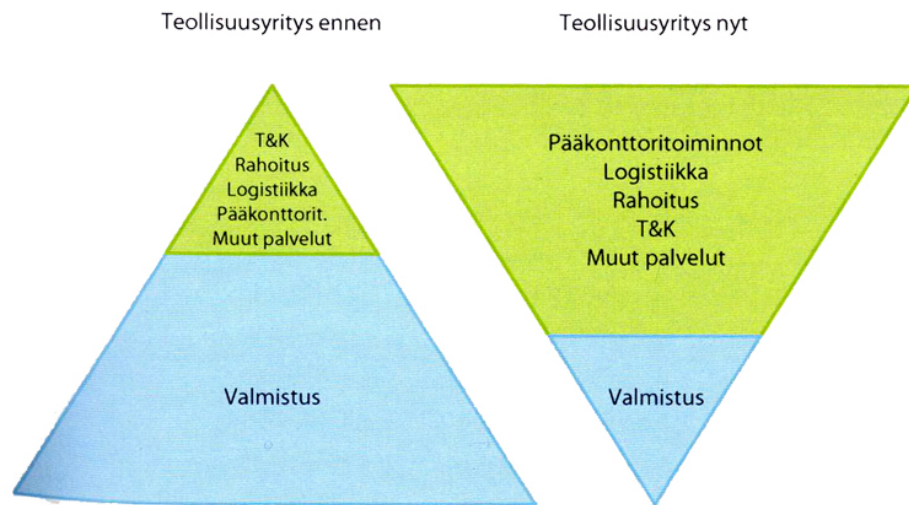
Ammattitaidon arvostus nousee entisestään. Uuden kyvykkäämmän työvoiman palkkaaminen tulee olemaan yhä haastavampaa ja ennen kaikkea osaavan työvoiman säilyttäminen yrityksessä vaatii ponnisteluja. Koulutukseen käytetään enemmän rahaa ja aikaa. Hiljaisen tiedon siirtäminen eteenpäin uusille työntekijöille muodostuu tulevaisuudessa entistä tärkeämmäksi. Työvoima tulee vaihtumaan nopeammin kuin nyt, koska lojaalisuus yhtä työnantajaa kohtaan on osittain katoamassa.

Internet

Hypetys Internetin ympäriltä alkaa olla mennyttä, mutta se ei tarkoita, että sen kehitys olisi päättynyt. Päinvastoin! Internet kehittyy enemmän kuin koskaan. Uusien business-mahdollisuuksien löytäminen ja hyödyntäminen vain on haasteellisempaa. Internet vaatii yhä enemmän aikaa, ymmärrystä ja pitkäjänteisempää suunnittelua. Samalla Internet tarjoaa yhä monipuolisemmat mahdollisuudet menestyä. Internetin merkitys yritysten liiketoiminnassa, talouselämässä ja yhteiskunnassa kasvaa koko ajan.

Arvojen muutos

Asiakkaiden arvot ja odotukset muuttuvat. Enää ei pärjää vanhalla tuotevalikoimalla tai perinteisillä toimilla. Yrityksien on vastattava muutokseen muutoksella. Esimerkiksi teollisuusyritysten tuotevalmistuksen prosessit ovat kokeneet suuria muutoksia, kun painopiste on siirtynyt tuotteen valmistuksesta yhä vahvemmin tuotetta tukeviin toimintoihin. Seuraava kuvio esittää teollisuusyrityksen organisaatorakennetta ennen ja nykypäivänä.



Kuvio 4. Teollisuusyrityksen organisaatiopyramidi (Pajarinen ym. 2010,87.)

Kun ennen tutkimus- ja kehitystoiminta, suunnittelu, johtaminen ja muut pääkonttoritoiminnot olivat aiemmin tuotantoa tukevia ja valmistus pääasiallinen lisäarvon luoja, on tilanne nyt kääntynyt päinvastaiseksi. Tuotteen tai muun myyntiartikkelin arvo luodaan asiantuntija- ja toimihenkilötehtävissä. Valmistusta ei ole ollenkaan tai sitä on vain hyvin vähän. Teollisen yrityksen organisaatiopyramidi on kääntynyt pääläelleen. (Pajarinen ym.2010, 87.)

3.3 Menestys ja sähköisen kaupan myytit

Halukkaille ja osaaville Internet tarjoaa rajattomat mahdollisuudet menestymiseen. Vaikka sähköinen kauppa ei aina voi korvata henkilökohtaista myyntityötä, antaa se mahdollisuuden tavoittaa asiakkaat kaikkialla ja ajasta riippumatta. Sähköinen liiketoiminta antaa mahdollisuuden kohdistaa

markkinointitoimenpiteet paremmin ja tehokkaammin kuin koskaan aikaisemmin. Se mahdollistaa asiakkaiden tavoittamisen ja mainonnan pieniinkin niche-markkinoihin. Yrityksen koko ei ole enää merkitsevä tekijä. Tärkeää on se, miten toimii ja mitä pystyy tarjoamaan. Interaktiivisuus on valttia ja välitön asiakaspalaute antaa mahdollisuuden reagoida nopeasti. (Passila 2009, 295.)

Monista hyödyistään huolimatta kaikki yritykset eivät rynnistä sähköiseen kaupankäyntiin. Onko vaikeus se, ettei tiedä miten tai mistä aloittaa? Vai pelätäänkö kustannuksia ja riskejä? Joka tapauksessa valmistautumattomasti ei nettiin kannata mennä tai huomaa hyvin nopeasti, että asiaan liittyy muutakin kuin vain verkkosivut. Kannattaa pitää huoli siitä, että tietää mitä tekee ja ettei joudu ns. sähköisen kaupan myyttien uhriksi.

3.3.1 Menestyksen tekijät

Kun verkkokaupan perustaa yritys, jolla on jo olemassa oleva vahva brändi kivijalkakaupan puolelta tai verkkokauppaa pyörittävä yritys itsessään on jo tunnettu, tarvitaan verkkokaupan alkutaipaleella menestymiseen vähemmän toimia kuin uuden verkkokaupan kohdalla. Monesti vanhat asiakkaat siirtyvät tilaamaan verkonkautta. Jos verkkokaupalla ei ole takanaan tunnettua brändiä tai yritystä, on menestyminen alussa haasteellisempaa.

Menestys muodostuu B-to-B-kaupassa monista tekijöistä ja voi olla vaikeaa tunnistaa juuri ne oikeat menestyksen tekijät omalle liiketoiminnalle. Menestyksen tekijät ovat hyvin yrityskohtaisia ja riippuvaisia niin yritysideoista, tuotteista kuin myös asiakaskunnasta. (Trepper 2001, 92.) Näitä tekijöitä voivat olla esimerkiksi uniikki tuote, asiantuntijuus, toimiva globaali logistiikka, ylivoimainen asiakaspalvelu, lisäpalvelut asiakkaalle, erinomainen tuotteiden laatu, jälkimarkkinointi, tuotekehitys jne. Tekijöitä on tosiaan monia, mutta asiakkaat kuitenkin ovat liiketoiminnan perusta ja se ”rahan lähde”, joten asiakkuudenhallinta lienee yksi tärkeimmistä menestyksen tekijöistä.

B-to-B-liiketoiminta on eri sidosryhmien vuorovaikutusta, yhteisten arvojen luomista ja organisaatioiden vahvaa hallintaa. Sidosryhmäsuhteet ovat näin ollen hyvin keskeisiä menestyksekkäälle liiketoiminnalle. Menestys B-to-B-liiketoiminnassa kumpuaakin nopeasta tilannetajusta sekä suhdetoiminnan ja neuvottelutaitojen hyvästä hallinnasta. (Fill & Fill 2005, 236.) On oltava hereillä ja seurattava koko ajan, mitä verkkokaupassa tapahtuu ja kuinka toimitukset sujuvat. Verkkokaupan analysointi ja seuranta voivat olla yksi avainmenestykseen.

Kun yritys saa luotua hyvät vuorovaikutussuhteet asiakkaisiin ja yhteistyökumppaneihin, ovat liiketoiminnassa menestymisen mahdollisuudet hyvät. Mitä riippuvaisempi asiakas on yrityksestä, sitä suurempi vaikutusvalta yrityksellä on asiakkaaseen, ja tämä vaikutusvalta mahdollistaa mm. erilaiset keinot vaikuttaa asiakkaan ostopäätökseen.

Mistä vaikutusvalta ja neuvotteluvoima sitten syntyvät? French ja Raven ovat määritelleet jo vuonna 1959 viisi vallan tyyppiä: asiantuntijavalta (expert power), palkitsemisvalta (reward power), pakottava valta (coercive power), asemallinen valta (legitimate power) ja suosioon perustuva valta (referent power). Nämä ovat hyvin yleisluonteisia vallan lähteitä ja sovellettavissa mainiosti myös yritysten välisiin neuvottelutilanteisiin. (Fill & Fill 2005, 237 -238.)

Asiantuntijavalta edustaa luottamuksen tuomaa valtaa, jossa yritys luottaa toisen yrityksen asiantuntemukseen, ammattitaitoon tai tietämykseen. Palkitsemisvalta tarkoittaa tilannetta, jossa yritys vaikuttaa toiseen jonkin palkkion tai edun avulla. Yleensä on kysymys taloudellisesta hyödystä. Pakottava valta on negatiivisesti sävyttynyttä, erilaisilla pakotteilla vaikuttamista. Esimerkiksi yritys saattaa käyttää pakkovaltaa vaatiessaan korvauksia tai toimenpiteitä sopimusta rikkoneelta yhteistyökumppaniltaan. Asemallinen valta liittyy organisaatioiden väliseen hierarkiaan ja sovellettavaan lakiin. Esimerkiksi tuoterekisteröinnit ja kauppalaki voivat määrittää yritysten toimintoja. Suosioon liittyvä valta perustuu ihmisten henkilökohtaisille ominaisuuksille ja yhteenkuuluvuuden tunteeseen. Yhteistyö toimii, kun ”olla samassa veneessä” ja ratkaistaan yhdessä ongelmia. (Fill & Fill 2005, 237 -238.)

Erica ja Jarmo Selinin mielestä tarkasteltaessa menestyneitä yrityksiä, niiden menestys näyttää perustuvan kolmeen tekijään: 1 operatiivinen tehokkuus, 2 innovatiivisuus ja 3 asiakasläheisyys. Operatiivisesti tehokkaat yritykset ovat hioneet toimintaprosessinsa niin hyväksi, että ne pystyvät toimimaan mahdollisimman halvalla. Operatiivisesti tehokkaiden yritysten menestyksen perusta on markkinoiden halvimmat hinnat, jotka houkuttelevat asiakkaita. Innovatiivisten yritysten menestys perustuu innovatiiviseen tuotekehitykseen. Ne luovat markkinoille tarpeita ennen kuin asiakkaat itse edes huomaavat näitä. Asiakasläheiset yritykset toimivat kiinteästi asiakkaan kanssa ja tuottavat asiakkaalle hyödyn suoraan asiakkaan toimintaprosessiin. Asiakas kokee asiakasläheisyyden osaksi omaa toimintaansa ja on vahvasti sitoutunut myyjäyrytykseen. (2005, 52-53.)

Kirjassa *Managing E-Commerce in Business* (2008) tärkeimmiksi menestyksen avaimiksi B-to-B-verkkokaupassa nostetaan kuusi seuraavaa tekijää:

- brändin vahvuus
- brändin tunnettuus
- asiakaspalvelu
- hintataso
- toimittajien monipuolisuus
- asiakastietojen luottamuksellisuus

(Botha ym. 2008, 424.)

Asiakkaille ovat verkkokaupassa hintataso ja tietoturvallisuus tärkeitä tekijöitä, mutta käytännössä vahva brändi ja laadukas asiakaspalvelu erottavat verkkokaupan muista. Asiakkaille brändin tunnettuus ja maine ovat tärkeimmät tekijät verkkokaupassa. Vaikka asiakkaat ovatkin merkkiuskollisia, niin vahva ja hyvämaineinen brändi kiinnostaa aina. On helpompi ostaa arvostetun ja tunnetun brändin tuotteita, kuin tuntemattoman. (Botha ym. 2008, 425.)

Verkkoliiketoimintaan siirryttäessä on yrityksen ratkaistava, millä keinoilla yrityksen brändi siirretään perinteisestä kivijalkakaupasta virtuaaliseen Internet-maailmaan. Jos taas verkkokauppa toimii itsenäisesti tai kokonaan omana yrityksenään, on luotava verkkobrändi, joka herättää asiakkaisissa yhtä paljon tai enemmän luottamusta kuin perinteinen brändi. Tehtävän vaikeus riippuu siitä, millä alalla toimitaan. Laadukkaan tuotteen brändiä on helpompi luoda kuin palvelun tai edullisemman bulkkituotteen. Brändiä tarvitaan jokatapauksessa asiakkaiden luottamuksen voittamiseen Internetissä.

Charles Trepper kirjoittaa kirjassaan E-kauppa strategiat (2001,93.), että tyypillisiä verkkokaupankäynnin menestystekijöitä johdon näkökulmasta katsottuna ovat:

- Johdon ja yhteistyökumppaneiden sitoutuminen hankkeeseen.
- Hankkeen pitäminen johdettuna ja ulkopuolisen asiantuntijan käyttäminen.
- Realististen odotusten listaus ja tulosten seuranta.
- Järjestelmän sovittaminen oman liiketoiminnan tarpeisiin.
- Päällekkäisten toimintojen karsiminen ja tietojärjestelmien integroiminen.
- Kaikkien verkkokauppaan liittyvien yhteistyötahojen informointi, myös oman henkilökunnan.
- Henkilöstön kouluttaminen verkkokaupan myötä tapahtuviin muutoksiin.
- Ennen kaikkea kriittisten menestystekijöiden tunnistaminen auttaa välttämään yllätyksiä.

Menestystekijät ovat yleisesti ottaen niitä olennaisia kilpailu- ja suorituskykytekijöitä, joiden avulla yritys tavoittelee voittoa ja pärjää vallitsevassa kilpailutilanteessa. Charles Trepperin mukaan (2001,92.) etenkin kriittisten menestystekijöiden tunnistaminen on ensiarvoisen tärkeää ennen kuin

verkkokauppatoiminta käynnistetään. Niiden avulla saadaan selville, mitkä asiat ovat liiketoiminnalle tärkeitä ja mihin resursseihin tulee panostaa.

3.3.2 Myyttejä

Passila listaa sähköisen kaupankäynnin myyttejä kirjassaan Tehokas liiketoiminnan johtaminen (2009, 299-302). Seuraavat Passilan myytit on otettu esille tässä työssä, jotta niitä osattaisiin varoa B-to-B-verkkokauppaa perustettaessa. Näiden myyttien tiedostaminen on yksi verkkokaupan menestyksen avaimista.

Myytti 1. Sähköisen kaupan aloittaminen netissä on halpaa ja helppoa.

Hyvin yleinen käsitys on, että online-kaupan aloittaminen netissä on halpaa ja helppoa. Näin ei kuitenkaan ole. Käytännöllisesti katsoen kuka tahansa voi netistä löytyvien välineiden avulla ja oikealla ohjelmistolla rakentaa muutamassa minuutissa tehokkaan, ammattimaisen näköisen ja näyttävän kotisivun, mutta liiketoiminnallisesti menestyvän sivuston luominen saattaa olla kallis ja aikaa vievä projekti.

Myytti 2. Kun verkkosivu on luotu, asiakkaat tulvivat sinne.

On erehdys ajatella, että kun sivut on luotu, kustannukset päättyvät siihen. Kotisivut ja verkkokauppa tarvitsevat taustatukea markkinoinnista ja jatkuvia päivityksiä. On panostettava siihen, että asiakkaat tiedostavat verkkokaupan olemassa olon.

Myytti 3. Netti on rahantekokone.

Yleisesti ottaen äkkirikastuminen netin avulla ei onnistu. Esko Passila kirjoittaa kirjassaan, että erään tutkimuksen mukaan 55 % pienistä yrityksistä kertoo, että heidän verkkosivunsa ovat juuri ja juuri kattaneet kustannukset tai olleet hieman voitollisia. Verkkosivuston saaminen voittoa tuottavaksi vaatii aikaa, investointeja ja kehitystyötä.

Myytti 4. Yksityisyys ei ole tärkeää netissä.

Internetissä on mahdollista kerätä uskomaton määrä tietoa asiakkaista. Tämä auttaa yrityksiä tekemään säätöjä niin tuotteisiin kuin kotisivuihinkin, mutta juuri näiden tietojen hyväksikäyttö kiinnostaa monia osapuolia. Tämä asettaa yrityksille suuren vastuun tietojen säilyttämisestä ja niiden hyväksikäytöstä.

Myytti 5. Teknologia on sähköisen kaupan tärkein tekijä. Toimiva tekniikka sähköisessä kaupassa on erittäin tärkeä elementti. Se ei ole kuitenkaan kaikista tärkeintä. Tärkeintä on kaupankäynnin perusidea, joka pystyy tarjoamaan asiakkaille sellaisia hyötyjä, joita kilpailijat eivät pysty tarjoamaan ja hintaan, jonka asiakas niistä on halukas maksamaan.

Myytti 6. Netissä myyminen ei edellytä erityistä strategiaa. Väärin. Sähköinen kaupankäynti on eräs myynnin muoto ja se edellyttää samanlaisia strategisia pohdintoja kuin kaikki muutkin myyntitavat.

Myytti 7 Netissä myydessä asiakaspalvelu ei ole tärkeää. Esko Passilan mukaan yli puolet online-asiakkaista pitää asiakaspalvelua kriittisenä tekijänä heidän ostostyytyväisyytensä kannalta. Valitettavan harvat yritykset kuitenkin panostavat tähän ja osa jopa yrittää suorastaan vältellä asiakaspalvelua jättämällä yhteystiedot pois tai piilottamalla ne mahdollisimman vaikeasti löydettäväksi.

Myytti 8. Julkisivu on tärkein. Hyvälläkään verkkosivulla ei ole tehoa, jos taustatoiminnot pettävät. Tärkeää on se, mitä tapahtuu tilauksen saapumisen jälkeen. Mikäli toimitukset ovat hitaita ja syntyvät sekaannuksia, sähköisestä kaupasta tulee yritykselle rasite. Kotisivun takana on oltava toimiva organisaatio.

Myytti 9. On liian myöhäistä ryhtyä käyttämään Internetiä. Yleinen myytti etenkin pienimpien yritysten keskuudessa on se, että nyt olisi jo liian myöhäistä. Totuus on se, että Internet vasta kehittyy ja yritykset opettelevat parhaita keinoja hyödyntää sen mahdollisuuksia. Yrityksiä kirjautuu nettiin joka hetki ja toisaalta myös poistuu. Ei siis ole täysin oikeaa aikaa liittyä tai olla liittymättä sähköistä kauppaa käyvien joukkoon.

3.4 Verkkokaupan strategia

Jotta yrittäjä osaisi rakentaa toimivan ja menestyvän verkkokaupan, on yrittäjän itsensä tiedettävä sen toiminnasta ja sähköisen kaupan perusteista paljon. Edellä on kerrottu jonkin verran näitä vaatimuksia. Vanhojen asiakkaiden ja

uusien potentiaalisten asiakkaiden muuttaminen online-asiakkaiksi vaatii kuitenkin melkoisesti lisää tietoa ja osaamista.

Verkkokauppaa on ajateltava kokonaisuutena sähköisessä liiketoimintaympäristössään. Yksikään tavallinen kivijalkakaupan yrittäjä ei lähde perustamaan uutta liikettä ilman perusteellisia suunnitelmia niin kaupan fyysisestä olemuksesta, kilpailueduista kuin markkinointistrategioista. Täysin sama koskee sähköistä kaupankäyntiäkin.

Eräs yrittäjän tärkeimpiä tehtäviä on katsoa eteenpäin ja valmistella strategia tulevaisuuden haasteiden kohtaamiseksi ja mahdollisuuksien hyödyntämiseksi. Suomalaisissa yrityksissä tulevaisuuden arviointi systemaattisena jatkuvana prosessina ei valitettavasti ole kovin yleistä. Strateginen johtaminen ei kuitenkaan ole mahdollista ilman tulevaisuuden ennakointia. (Passila 2009, 33.)

Strategia voidaan määritellä seuraavasti; ”Strategia on yrittäjän laatima suunnitelma tarvittavista toimenpiteistä yrityksen mission, tavoitteiden ja päämäärien saavuttamiseksi. Sen tarkoituksena on esittää keinot suunnitelmien toteuttamiseksi. Strategiasuunnitelman on oltava seikkaperäinen ja hyvin integroitu mahdollisimman tehokkaan operatiivisuuden saavuttamiseksi.” (Passila 2009, 42.)

Erilaisia strategioita on valtava määrä, ne loppujen lopuksi kiteytyvät kolmeen päätyyppiin: hintajohtajuus, differentiointi ja kohdentaminen. Hintajohtajuus strategiana merkitsee kustannustehokkainta tuotantoa, oli sitten kysymys tuotteista tai palveluista. Parhaalla hinnalla tavoitellaan asiakkaita, jotka pitävät hintaa tärkeimpänä tekijänä ostopäätöksessä. Differentioimalla tuotteita tai palvelujaan yritys pyrkii erottumaan kilpailijoista. Yritys toimii asiakaslähtöisesti ja tarjoaa asiakkaille jotain sellaista, mitä asiakkaat haluavat ja kilpailijat eivät syystä tai toisesta pysty samalla tavalla tarjoamaan. Kohdentamalla eli fokuoimalla yritys kohdentaa tuotteensa tai palvelunsa tiettyyn asiakassegmenttiin. Tämän strategian perusajatuksena on valita tarkasti asiakkaat ja kohdistaa tuotteensa tai palvelunsa heille täydellisesti sopiviksi ja ylivoimaisiksi muihin verrattuna. (Passila 2009, 42-43.)

Kun mietitään B-to-B-verkkokauppaa, niin valittava strategia voi noudattaa jotakin edellä mainituista, mutta se voisi olla myös näiden yhdistelmä. Kannattaisiko verkkokauppastrategia luodakin tuote- tai tuoteryhmäkohtaisesti? Joidenkin tuotteiden kohdalla voitaisiin tarjota asiakkaalle edullisinta hintaa ja toisten kohdalla tarjottaisiin esimerkiksi poikkeuksellista designia tai huippulaatua. Ehkä verkkokauppastrategian luominen tuoteryhmäkohtaisesti onkin yksi B-to-B-verkkokaupan menestyksen avaimista.

Verkkokaupassa on mahdollista hallinnoida tuotteita asiakaskohtaisesti, joten käytännössä strategioiden yhdistelmän toteuttaminen on mahdollista. Verkkokauppa voisi olla hintajohtaja osassa tuotteista ja osa olisi fokuoitu tarkasti tietylle asiakasryhmälle sopiviksi. Näin voitaisiin saavuttaa ja palvella laajempaa asiakaskuntaa, kuin yhdellä tietyllä strategialla. Kuitenkin jos tuotepaletti on laaja, niin kaikkea kaikille on kyllä liian raskas ja kallis strategia erityisesti pienille yrityksille. Pienten yritysten kannattaa keskittyä yhteen asiaan mieluummin, kuin pyrkiä palvelemaan mahdollisimman montaa asiakasta. Strategian tulee pohjautua realismiin ja faktoihin resursseista. Se ei saa olla toiveajattelua.

Mikäli sähköinen kaupankäynti on osa yrityksen normaalia liiketoimintaa, tulee verkkokauppa rakentaa yrityksen liiketoimintastrategiaa noudattaen ja verkkokaupalle tulee luoda oma toimintasuunnitelmansa. Huolellinen suunnittelu on menestyksen perusta ja pohja toteutukselle.

Sähköisen kaupankäynnin strategisessa suunnitelmassa, kun se tukee yrityksen normaalia liiketoimintaa, vastataan neljään kysymykseen:

- Miksi? Mikä on sähköisen kaupankäynnin ja www-sivujen tarkoitus? Miten tämä tukee yrityksen koko toiminnan tarkoitusta?
- Kenelle? Tavoitellaanko nykyisiä vai uusia asiakkaita?
- Mitä? Mitä tuotteita ja palveluja tarjotaan ja mitä niistä kerrotaan?

- Miten? Millaisia resursseja toteutus vaatii? Missä aikataulussa? Mitä uusia yhteistyömahdollisuuksia on? Ketkä ovat kilpailijoita?

(TIEKE 2003, 8.)

On olemassa strateginen riski, että yritys tekee virheellisen päätöksen verkkokaupan investoinneissa. Yritysten tulee ottaa huomioon, että investoidut pääomat tuovat vähintäänkin yhtä suuren tulon. Yleensä syitä tällaisiin epäonnistuneisiin sijoituksiin ovat suunnitelman epäonnistuneet toteutukset tai se, että toimintasuunnitelma on alun perin ollut epäsovelias (Chaffey 2009, 35).

Yrityksen tai organisaation strategiset valinnat ovat suoraan yhteydessä henkilöstön johtamiseen. Näin on myös verkkokaupan kohdalla. Henkilöstövoimavarat täytyisi olla yhtenä lähtökohtana tehtäessä strategisia suunnitelmia ja valintoja. Tämä on tärkeää erityisesti nyt, kun asiantuntijuudesta tulee yhä tärkeämpi kilpailuvaltti verkkoliiketoiminnassa.

Organisaation tai yrityksen kannalta kaikkein tärkeintä on nk. strateginen osaaminen. Tällä tarkoitetaan sellaista osaamista, joka on valitun kilpailustrategian toteutumiseksi elintärkeää. Long ja Vickers-Koch ovat määritelleet ydinkyvykkyyden ratkaisevaksi tekijäksi, joka tuottaa asiakkaalle lisäarvon. Heidän mukaan ydinkyvykkyys muodostuu strategisten prosessien varassa kahdesta perustekijästä, joita ovat resurssit ja ihmisten pätevyys. (Viitala 2007, 173)

Verkkokaupan strategiassa täytyy huomioida Internet liiketoimintaympäristönä. Yksi tärkeimmistä B-to-B-verkkokaupan menestykseen johtavista avaimista on ymmärtää Internetin strategiset mahdollisuudet kokonaisuudessaan. Internet on kanava, jossa yritys on näkyvillä muuallakin kuin vain omilla verkkosivullaan. Tietoja yrityksestä voi löytyä esim. hakukoneista, luetteloista, keskusteluista blogeissa ja yhteisöissä. Yrityksen tuotteista tai palvelusta voi löytyä mainintoja ja arvosteluita, eikä kirjoittaja todellakaan aina ole yrityksen oma yhteistyökumppani.

Yrityksen sijainnilla ja näkyvyydellä on Internetissä merkitystä. Siihen voidaan vaikuttaa ja siihen tuleekin vaikuttaa. On tärkeää luoda oikeanlaista näkyvyyttä verkossa, jotta asiakkaat sekä yhteistyökumppanit löytäisivät yrityksestä oikeaa ja ajan tasalla olevaa tietoa.

Voi olla haasteellista tasapainoilla ajan, resurssien ja Internetin kokonaisnäkyvyyden hallinnan kanssa. Tavoitteet tulisi asettaa realistisesti. Yrityksen on oltava näkyvillä ja kyettävä herättämään potentiaalisen asiakkaan kiinnostus. Olisi tultava helposti löydetyksi ja oltava hakukoneiden hakutulosten kärjessä. Yritys voi lisätä Internet-näkyvyyttään monella eri tavalla, esim. löytymällä alan yhteisöjen verkkosivuilta, joilla on jokin yhteys yritykseen, sen tuotteisiin tai palveluihin. Näistä löytyy helposti lisää tietoa Internetistä tai alan kirjallisuudesta.

Seuraavaan kuvioon on tutkija kerännyt erilaisia Internetin elementtejä, joista voi olla tietoa yrityksen tuotteista, palveluista tai itse yrityksestä. Tietoja voi löytyä esim. hakukoneista, luetteloista, keskusteluista blogeissa ja erilaisista yhteisöistä. Kaikki nämä kanavat täytyy ottaa huomioon verkkokauppa strategiaa luodessa ja suunniteltaessa Internet-näkyvyyttä.



Kuvio 5. Internet näkyvyys

Avoimuus ja keskustelu kuuluvat Internetin kulttuuriin, mutta samalla myös eräänlainen vakoileminen. Yritykset käyvät kilpailijoiden verkkosivuilla ja tutkivat avoimesti nähtävillä olevia tuotoksia, kuten uutisia ja verkkokeskusteluita. Myös väärän informaation levittämistä tapahtuu. Tämä tulee ottaa huomioon suunniteltaessa Internet-näkyvyyttä.

Kun verkkokauppa tukee yrityksen normaalia liiketoimintaa, voi olla paikallaan luoda erityinen Internet-strategia, jonka avulla kehitetään näkyvyyttä ja toimintaa Internetissä ennalta määriteltujen tavoitteiden mukaisesti. B-to-B-verkkokaupan markkinoinnissa ja sen brändin luonnissa on kyse näkyvyydestä juurikin verkkokaupan ulkopuolella.

3.5 Markkinointi

Ei kannata jäädä odottelemaan asiakkaiden tulemista verkkokauppaan, vaan heitä on syytä houkuttaa ostoksille monin eri tavoin. B-to-B-verkkokauppaan eivät uudet asiakkaat eksy ja vanhat asiakkaat tarvitsevat syyn sinne siirtymiseen. Verkkokauppaa tulee kehittää, päivittää ja ennen kaikkea markkinoida. Markkinointi nousee yhdeksi menestyksen avaimista. Hyvä tuote ja toimiva konsepti vievät kyllä pitkälle, mutta B-to-B-verkkokaupan menestykseen tarvitaan ehdottomasti markkinointia.

Markkinointi on hyvä ymmärtää paljon laajemmaksi käsitteeksi kuin pelkkä mainonta. Markkinointi toki sisältää mainontaakin, mutta se on myös paljon muuta. Koko yrityksen brändi, imago ja mainekin ovat markkinointia. Samoin asiakaspalvelu, henkilökunta ja toimintatavat. Kaikki ne toimenpiteet, joilla yritys markkinoilla toimii, ovat tavalla tai toisella markkinointia. Hyvä ja selkeä viesti ja oman liiketoimintansa ymmärtäminen auttaa pitkälle. Niiden pohjalta voidaan myös määrittää kohderyhmää, mainonnan tyyliä ja tuotevalikoimaa. Kaiken kattavasti tulisi nähdä: mitä tuotteeni ovat ja keitä asiakkaani ovat. (Muhonen 2010, 17.)

Kenties suurin ongelma sähköisen kaupankäyntiin liittyvässä markkinoinnissa on asiakkaiden luottamuksen saavuttaminen ja pitäminen. Perinteisesti kauppaa on käyty kasvokkain toistensa tuntevien ihmisten kesken. Kuponki- ja telemarkkinointi ovat poikkeuksia, mutta niissäkin yritys on voinut ohjata milloin ja missä sanoma välitetään. Internetissä tuotteita myyvät yritykset ovat jopa tuhansien kilometrien päässä asiakkaista. (Trepper 2001, 179.)

Seuraavissa kappaleissa perehdytään lyhyesti erilaisiin verkkokaupan markkinoinnin keinoihin. Näitä ovat Internetissä tapahtuva markkinointi (mm. hakukoneoptimointi, hakukonemainonta) ja kivijalkakaupasta tuttu perinteinen markkinointi sekä verkkokaupan sisäinen markkinointi (mm. kanta-asiakkuus, ristiinmyynti).

3.5.1 Internet-markkinointi

Internet-markkinointiin voidaan laskea bannerimainonnan lisäksi esimerkiksi hakusanamainonta, hakukoneoptimointi, blogin pitäminen sekä sosiaalisen median hyödyntäminen viestien levityksessä.

Hakukoneissa ja hakemistoissa, jotka tietyllä tapaa toimivat samoin kuin ennen vanhaan puhelinluettelon keltaiset sivut, ostaja etsii myyjää. Nykyään erona on, että a) yrityksen pitää löytyä paljon suuremmasta foorumista ja b) asiakas voi tehdä ostoksen heti. Kuinka siis varmistaa löydettävyys? Hakukoneoptimointi on yksi tärkeä asia. Sanontana on verkkokaupan alalla ollut pitkään: jos ei yritystä löydy Googlen ensimmäiseltä sivulta, yritystä ei ole olemassa. (Muhonen 2010, 18.)

Hakukoneoptimoinnilla tarkoitetaan verkkokaupan muokkaamista sellaiseksi, että se löytyy hakukoneiden tuloksissa tiettyjä hakusanoja käytettäessä. Tavoitteena on saada verkkokauppa hakutulosten kärkeen ja hakijat valitsemaan kyseinen sivu. Hakukoneoptimointi ei ole kertaluonteinen markkinointitoimenpide, vaan sitä tehdään jatkuvasti verkkokaupan sisältöä ylläpidettäessä. Hakukoneoptimointia voidaan pitää tärkeimpänä markkinointikeinona verkkokaupassa, sillä tuotteiden hakeminen hakukoneilla

on hyvin yleistä. 88 % ihmisistä aloittaa tuotteen tai palvelun etsimisen netistä. (Vilkas 2010, 4.)

Hakukoneoptimointi on hyvin kustannustehokasta markkinointia verrattuna esimerkiksi bannerimarkkinointiin, jossa jokaisesta mainoksen näyttökerrasta veloitetaan. Suomalaisella asiakaskunnalla Google aivan ylivoimainen hakukoneiden suosiossa. Jopa 97 % hakukoneilla suomalaiseen verkkokauppaan löytäneistä käyttää Googlea. Hakukoneoptimointi tehdään siis pitkälti Googlen ehdoilla, mutta on äärimmäisen tärkeitä tietää, mitä hakusanoja asiakkaat käyttävät tullessaan verkkokauppaan. (Vilkas 2010, 4.)

Verkkokaupan markkinointioppaassa (Vilkas 2010, 7.) kerrotaan, että hakukoneoptimoinnin tärkeimmät seikat ovat:

- Sivujen tekninen validius. Teknisellä validiudella tarkoitetaan sitä, että sivujen lähdekoodi on standardien mukaista ja siistiä, sisällön hierarkia on selkeä ja looginen eikä sivustolla ole useita samansisältöisiä sivuja.
- Sisällön laatu. Hyvään sisältöön kuuluu sivua kuvaava sivuotsikko, pääotsikko ja leipäteksti väliotsikoinen, jotka kaikki sisältävät sivuun liittyviä avainsanoja.
- Linkitykset muilta sivuilta. Sivulle johtavat linkit muilta sivuilta kertovat hakukoneille myös muiden arvostavan sivua, jolloin linkitykset nostavat sivun arvostusta hakukoneille.

Hakukoneoptimointiin liittyy siis muutakin kuin verkkokaupan sisällön muokkaaminen. Tärkeänä keinona pidetään linkkisuosion, eli verkkosivulle osoittavien linkkien, määrän ja laadun lisäämistä, joka nostaa verkkosivun arvoa hakukoneiden silmissä. Hakukoneoptimointi ei tapahdu yhdessä yössä, mutta se kannattaa ottaa huomioon heti verkkokauppaa pystytettäessä. Suomessa toimii monia alan yrityksiä, joten kannattaa kysyä apua, jos ei itse osaa.

Toinen oleellinen verkkokaupan löydettävyyttä parantava asia on hakukonemainonta. Hakukonemainonta on Internet-hakukoneiden kuten

Googlen, Yahoo!:n ja Bingin tarjoama teksti- ja kuvamainontapalvelu. Siinä käyttäjälle esitettävä mainos valitaan käyttäjän hakusanan ja sijainnin, sekä mainostajan päivittäisen ja kuukausittaisen budjetin perusteella. Mainokset voivat esiintyä priorisoituina linkkeinä tai erillisinä elementteinä sivun laidassa ja niitä kutsutaan nimellä hakusanamainos. Hyvällä hakukoneoptimointi- ja mainontayhdistelmillä voi pienikin yritys päästä hakutulosten kärkeen ohi isompienkin kilpailijoiden. Tämä toki edellyttää huolellista analyysia haetuista hakusanoista ja kohderyhmän käytöksestä; yleisillä termeillä ja suurpiirteisillä linjauksilla on turha lähteä yrittämään. (Muhonen 2010, 18.)

Banneri on usein jossain verkkopalvelussa oleva suorakaiteen muotoinen graafinen mainoselementti, joka voi sisältää linkin seuraavalle sivulle siirtymiseen. Banneria voidaan näyttää yrityksen omassa palvelussa, mutta yleensä niitä esitetään muissa verkkomediaoissa, jotka hankkivat tuloja myymällä mainostilaansa. Bannerimainonta sopii hyvin esimerkiksi uuden www-palvelun, tuotteen tai kampanjan lanseeraukseen, siis lyhytkestisiin kampanjoihin. (TIEKE 2003, 23.) Bannerimainontaa voi ensin kokeilla omassa verkkokaupassa. Esimerkiksi verkkokaupan etusivulle voidaan sijoittaa erityinen kampanjabanneri, joka ohjaa asiakkaat varsinaisille kampanjasivuille.

Sosiaalinen media eli Facebook, Twitter, IRC-Galleria, YouTube, jne. on yksi tärkeimmistä Internet-markkinointikanavista. Sosiaalisten palveluiden lista voi tuntua aika pitkältä. Tänä päivänä on niin helppoa pitää yhteyttä ihmisten välillä. Sosiaalinen media muodostuukin yhteisöllisyydestä; yksittäisten ihmisten vuorovaikutuksesta. B-to-B-verkkokaupiaan kannattaa olla siellä, missä asiakkaatkin ovat ja mahdollisesti myös tuotteiden loppukäyttäjät.

Sosiaalisesti mediaksi kutsutaan sellaisia Internet-palveluita, joissa kuka tahansa voi julkaista itse tuottamaansa materiaalia. Sisällön tuottajan ja vastaanottajien välinen dialogi kuuluu oleellisesti sosiaalisen median luonteeseen. Sosiaalisen median merkitys on noussut tärkeään osaan markkinointikanavien joukossa viime vuosina. Sosiaalisessa mediassa oikein toteutettu esiintyminen nostaa yrityksen tunnettuutta ja vahvistaa asiakaskunnan sitoutumista. Se myös tukee hakukoneoptimointia, koska kaikki

viittaukset verkko-osoitteeseen nostavat viitatus sivun hakukonenäkyvyyttä. (Vilkas 2010, 16.)

Sosiaalisessa mediassa tarvitaan älykkyyttä ja kohderyhmän tuntemista. Liian suuri aktiivisuus voi karkottaa asiakkaita. Jos esimerkiksi yrityksen Facebook-sivuille kirjoittaa monta kertaa päivässä ja asiakkaan oma sivu täyttyy vain markkinointiviesteistä, piilottaa asiakas helposti yrityksen tekemät viestit. Toimintaa pitää kuitenkin olla riittävästi, jotta yritystä ei unohdeta kokonaan. Asiakasmäärän kasvaessa syntyy lumipalloefekti, kun sana leviää asiakkaalta toiselle sosiaalisen median palveluissa. Suuri asiakasmäärä ja positiivinen palaute lisäävät luottamusta edelleen. (Vilkas 2010, 16.)

Blogien pitäminen kuuluu myös osaltaan sosiaaliseen mediaan. Blogin tarkoituksena on saada kävijöitä sivuille, tehdä kirjoittajaa ja hänen yritystään tunnetuksi. Blogi voi olla niinkin yksinkertainen kuin yksi verkkosivu, jolla kirjoittaja kertoo jostakin aiheesta tietyn ajanjakson ajan. Kirjoitukset ovat sivulla kronologisesti. Tuorein teksti on ylimmäisenä. Kirjoittajia voi olla useampia ja blogit voivat olla sidoksissa linkein toisiin blogeihin. (Scoble & Israel 2006, 26.)

Verkkokauppialla on yleensä omasta alastaan ja tuotteistaan paljon tietoa ja sen tiedon jakaminen blogissa on luontevaa. Blogissa voi kirjoittaa oman alan tapahtumista kuten messuista ja tuoteuutuuksista, sekä kertoa vaikka yrityksen kuulumisia. Blogin välityksellä verkkokauppias voi tuoda myös omaa persoonallisuuttaan esiin. Tekstin ei tarvitse olla kirjakieltä ja se voi rönseyllä ohi aiheenkin. Mielenkiintoisilla kirjoituksilla ja omilla kommentteillaan verkkokauppias voi edistää vuorovaikutusta asiakkaan kanssa. Asiakkaat kokevat verkkokaupan taustalla olevan oikean ihmisen ja kun asiakkaat seuraavat blogia, tuntuu verkkokauppakin jo tutummalle. Verkkokauppiaan kannattaa myös seurata muiden yrittäjien blogeja, jolloin saa helposti tietoa näiden toiminnasta ja kenties tuotevinkkejäkin.

3.5.2 Sähköposti markkinointi

Sähköpostimarkkinointi voi lisätä oikein toteutettuna kaupankäyntiä. Kuukausittainen asiakkaille lähetettävä viesti uusista tuotteista, kampanjoista, alennuksista ja muista ajankohtaisista asioista on kannattavaa pitkällä tähtäimellä. Asiakkaan kuitenkin kannattaa antaa itse päättää haluaako hän tilata tiedotteita sähköpostiinsa. Sähköpostiviestintä kääntyy helposti itseään vastaan, joten on huolehdittava hyvin tiedotteen sisällön kiinnostavuudesta ja tarkoituksenmukaisuudesta. Ei lähetetä kirjettä vain siksi, että sellainen täytyy tehdä. Asiakas odottaa aina saavansa jotain hyötyä vastineeksi uutiskirjeen lukemisesta. (Linden 2009, 283.)

Kun mainosten tai sähköpostien lähettäminen tapahtuu asiakkaan pyynnöstä tai suostumuksella, puhutaan asiakasvetoisesta eli pull-mainonnasta. Asiakasvetoisen mainonnan vastakohtana on myyjälähtöinen mainonta eli push-mainonta. (Tinnilä ym. 2008, 90.)

Html-muotoilun avulla sähköpostiviestiin voidaan lisätä kuvia, taulukoita, muuttaa fonttien kokoa tai väriä ja näin tehdä uutiskirjeestä näyttävän näköinen. Sähköpostia tulisikin käyttää innovatiivisesti, mutta samalla välttää tulemasta "spämmäriksi". Sähköposti hyvin käytettynä on erinomainen väline jatkuvuuden rakentamiseksi yrityksen ja asiakkaiden välille. Esko Passilan mukaan informatiiviset kirjeet, jotka ovat alle 1 000 merkin pituisia tulevat hyvin luetuiksi (2009, 295).

Erilaiset sähköpostiohjelmat kuitenkin tulkitsevat html-viestejä eri tavoin, ja html-muotoillun viestin ulkoasu todennäköisesti vaihtelee lukuohjelmien välillä. Ennen uutiskirjeen lähettämistä onkin syytä testata viestin toimivuus suosituimmilla sähköpostiohjelmissa sekä webmail-palveluilla. Viestin tulee toimia myös ilman html-muotoilua, koska kaikki sähköpostiohjelmat ei sitä ymmärrä. Monet sähköpostiohjelmat jättävät viestiin sisällytetyt kuvat lataamatta, mikäli lähettäjän osoite ei ole tallennettu asiakkaan sähköpostin osoitekirjaan. Tämä tulee ottaa huomioon uutiskirjeen ulkoasua suunniteltaessa ja muistaa, että kuvat eivät välttämättä näy ilman, että vastaanottaja erikseen

lataa kuvat. Viesteissä voidaan kehottaa asiakkaita lisäämään kaupan osoite osoitekirjaansa, jotta viestit tulisivat jatkossa automaattisesti kokonaan näkyviin. (Vilkas 2010, 24.)

Markkinoivalla yrityksellä on aina vastuu sähköpostimarkkinoinnistaan, kuten viestien sisällöstä ja osoitelähdemerkinnoista, riippumatta siitä onko joku osa sähköpostimarkkinoinnista tapahtunut alihankinnan tai ostopalvelun kautta. Yrityksien henkilöille suunnatussa B-to-B-sähköpostimarkkinoinnissa käytettävien sähköpostiosoitteiden tulee perustua tunnistetun henkilön sähköpostiosoitteeseen. Sähköpostimarkkinointi kohdistetaan yleensä asiakasrekisterin perusteella, mutta ilman lupaakin voi B-to-B-sähköpostimarkkinointia lähettää. Sähköisen viestinnän tietosuojalain 27 §:n mukaan B-to-B-sähköpostimarkkinointia voidaan tehdä ilman vastaanottajan lupaa, tällöin vastaanottajalla on kuitenkin kieltäoikeus ja markkinoinnin on perustuttava asiakassuhteeseen tai jos markkinoitavalla tuotteella tai palvelulla on liityntä vastaanottajaan. (Suomen Asiakkuusmarkkinointiliitto 2009, 2, 4.)

Sähköpostimarkkinoinnissa on muutamia huomioitavia seikkoja. Sähköisen viestinnän tietosuojalain 28 §:n mukaan viestin vastaanottajan on tunnistettava viesti markkinoinniksi eli otsikon ja muun sisällön tulisi ensi silmäyksellä ilmentää viestin markkinointiluonnetta. Markkinoiva yritys tulisi aina ilmetä viestin lähettäjä tiedoista eli lähettäjäkentästä tai itse viestistä. Lisäksi vastaanottajan on voitava vaivattomasti tehdä kieltä tai peruuttaa viesti vastaamalla sähköpostiin tai viestissä olevan linkin avulla. On suositeltavaa, että vastaanottaja voi vastata saamaansa viestiin ja, mikäli viestiin ei voi vastata, on kerrottava muunlaisen yhteydenoton mahdollisuus. Jos sähköposti on lähetetty osoiterekisterin avulla, henkilötietolain 25 §:n mukaan tulee viestin osoitelähdemerkinnästä käydä ilmi, mistä rekisteristä käytetty sähköpostiosoite on peräisin. (Suomen Asiakkuusmarkkinointiliitto 2009, 2, 7.)

Uutiskirjeiden lähettäminen on tehokas keino pitää yhteyttä verkkokaupan vanhoihin asiakkaisiin ja myös niihin, jotka ovat osoittaneet kiinnostusta verkkokauppaan tilaamalla uutiskirjeen. Uutiskirjeissä pystyy esimerkiksi antamaan liikekohtaisia alennuksia tai nopean ostajan kampanjoita, joiden

avulla yritys pääsee eroon varastossa pyörivistä loppueristä. Sähköpostimarkkinoinnilla yritys voi saavuttaa myös monia asetettuja kontaktitavoitteita kuten palautteen hakeminen, asiakasdialogi ja informaation saanti (kyselyt, tiedustelut). Sähköpostimarkkinointi palvelee yritystä monella eri tavalla, mutta mainontana se tarvitsee rinnalleen niin Internet-markkinointia kuin myös perinteistäkin markkinointia.

Sähköpostimarkkinoinnilla on mahdollista tehdä visuaalisten ja personoitujen markkinointikirjeiden lähetys jopa tuhansille vastaanottajille. Se mahdollistaa myös yksilölliset markkinointiviestit esimerkiksi tuote- ja asiakasryhmittäin. Lisäksi sähköpostimarkkinointiin voidaan helposti liittää analytiikkajärjestelmä, jolla voidaan seurata lähetettyjen kirjeiden aikaansaamia liikkeitä verkkosivuilla. B-to-B-verkkokauppiaan kannattaakin joko perehtyä itse huolella sähköpostiohjelmavaihtoehtoihin tai sitten hankkia hyvä yhteistyökumppani hoitamaan sähköpostimarkkinointia.

3.5.3 Markkinointia verkkokaupan sisällä

Markkinointia pystyy tekemään myös verkkokaupan sisällä. Verkkokaupassa on mahdollista luoda personoituja ratkaisuja asiakkaille (one-to-one marketing) ja kohdella heitä hyvin yksilöllisesti. Jokaista asiakasta voidaan palvella eri tavoin ja heille on mahdollista tarjota yksilöidysti tuotteita tai palveluja. Hyvin toteutettu personointi syventää asiakassuhdetta ja lisää asiakkaan uskollisuutta yritystä kohtaan. Asiakassuhteen jatkuessa ja kehittyessä asiakkaasta saadaan enemmän tietoa, jolloin voidaan tarjota yhä yksilöllisempiä ratkaisuja. (Botha ym. 2008, 163-164.)

Tärkeitä ja usein verkkokaupasta tilaavia asiakkaita varten yritys voi perustaa erityisen kanta-asiakasohjelman. Valitettavasti kanta-asiakkuus käsitteenä on nykypäivänä kokenut jonkinasteisen inflaation, koska useat yritykset pitävät kaikkia rekisteröityneitä asiakkaitaan kanta-asiakkaina. Oikein käytettynä verkkokaupan kanta-asiakasohjelma toimii kuitenkin tehokkaasti. Kanta-asiakkaille voidaan tarjota erilaisia etuja ja palveluita, jotka saavutetaan vain pääsemällä verkkokaupan kanta-asiakkaaksi.

Heräteostoksella tarkoitetaan suunnittelematta tehtyä ostosta ja niitä tehdään verkkokaupassa aivan kuten kivijalkakaupassakin. Asiakkaille voi esimerkiksi tarjota jotain oheispalvelua tai tuotetta erityishintaan samalla, kun he ovat ostoksilla verkkokaupassa. Erilaiset listaukset asiakkaan aiemmista ostoksista ja visuaaliset tuotekuvaukset edistävät myyntiä. Kauppias voi itse määritellä, mitä kirjautuneelle asiakkaalle tarjouksina näytetään tai sitten sen voi tehdä automaattisesti, jolloin analysoidaan kaikkien asiakkaiden ostokäyttäytymisestä suhteessa tiettyyn tuotteeseen. Tätä kutsutaan ristiinmyynniksi.

Ristiinmyynnillä tarkoitetaan lisätuotteiden tarjoamista asiakkaalle ja sen tavoitteena on nostaa ostoskorin arvoa. Asiakas näkee yleensä tarkastelemansa tuotesivun alaosassa muutamia tuotteita, jotka liittyvät esillä olevaan tuotteeseen. Automaattinen ristiinmyynti nostaa sellaisia tuotteita, jotka ovat olleet muiden asiakkaiden tilauksessa samaan aikaan avoinna olevan tuotteen kanssa. Otsikkona on tavallisesti ”Asiakkaat jotka ostivat tämän tuotteen, ostivat myös nämä”. Ristiinmyynti on eräänlaista sosiaalista ostamista. Manuaalisella ristiinmyynnillä tarkoitetaan kauppiaan itse valitsemia tuotteita, joita tuotesivulla nostetaan esiin lisämyyntiin. Nämä voivat olla päätuotteen oheistuotteita tai vaihtoehtoisia tuotteita samasta tuoteryhmästä. Ostopäätöksen kynnyks voi madaltua, kun asiakas näkee, että muutkin ovat tehneet samoin. (Vilkas 2010, 25.)

Eräs sähköisen kaupan tehokkaimmista sanoista on ilmainen ”free”. Kannattaa tarjota erilaisia ilmaisia tai edullisia lahjoja. Monet yritykset ovat menestyneet hyvin tarjoamalla jotain ilmaiseksi ja sitten myymällä jotain. Tällaisen lahjan on kuitenkin oltava sellainen, jota asiakkaat arvostavat, koska muuten sen houkuttavuus on vähäinen. Sen on oltava jollain tavoin käytännöllinen, jotta asiakas voi hyötyä siitä heti. (Passila 2009, 295.)

Asiakasta ei pidä unohtaa sen jälkeen, kun hän on tehnyt tilauksen kaupassa. Mikäli asiakas on tyytyväinen ostokokemukseensa, tekee hän mielellään myös uuden tilauksen. Jos hänet saadaan kertomaan verkkokaupasta saamastaan positiivisesta kokemuksesta ystävilleen, esimerkiksi sosiaalisen median kautta, on hän kyllä arvoinen uusien asiakkaiden hankkija.

Tilauksen tehneille asiakkaille voidaan lähettää muutaman viikon tai kuukauden kuluttua tilauksesta sähköpostia. Sähköpostin sisältö riippuu pitkälti yrityksestä, tilanteesta ja kaupan kohteesta. Siinä voidaan esimerkiksi kiittää kaupasta, pyytää tuotteesta palautetta, tarjota ostettuun tuotteeseen lisäpalvelua tai vaikka kehottaa liittymään kaupan Facebook-ryhmään. Ryhmään liittymistä voidaan edesauttaa arpomalla palkintoja tai alennuksia esimerkiksi tietyn aikavälin aikana ryhmään liittyneille jäsenille.

3.5.4 Offline-markkinointi

Vaikka verkkokaupan eksakti toimintaympäristö on Internet, ei se poista sitä tosiasiaa, että verkkokaupan asiakkaat ovat ”offline”. Toisin sanoen on syytä ymmärtää verkkokaupan olevan osa yrityksen kokonaistoimintaa, jolloin myös Internetin ulkopuolella kannattaa markkinoida. Printtimedia sekä radio- ja TV-mainonta ovat monin paikoin olla edelleen järkevää, joskin perinteiset mediat ovat helposti kustannustasoltaan ainakin pienimpien yritysten ulottumattomissa. (Vilkas 2010, 19.)

Offline-markkinoinnilla tarkoitetaan kaikkea sitä sähköisen markkinoinnin ulkopuolelle jäävää myynninedistämistä. Offline-markkinointia ovat esimerkiksi mainokset lehdissä, tienvarsimainonta, radio- ja televisiomainokset, yrityksen mainostuotteet, esitteet, tuote-etiketit, erilaiset messut, tapahtumat, seminaarit ja henkilökohtainen myynninedistämistyö.

Offline-markkinointi voi tukea vahvasti sähköistä liiketoimintaa. Käyttämällä luovasti perinteisen suoramarkkinoinnin ideoita offline-markkinoinnissa voidaan kohderyhmä tavoittaa kustannustehokkaasti. Esimerkiksi verkkosivujen osoitteen, jota käytetään mainonnassa, tulee olla helposti muistettava. Se voi olla erilainen kuin verkkokaupan osoite, mutta tärkeintä on se, että osoite muistetaan ja se ohjaa kiinnostuneen oikeille sivuille. Tarjoamalla lisäksi monia erilaisia yhteydenottotapoja pienennetään asiakkaan kynnystä olla yhteydessä yritykseen. (Zimmerman & Shalin 2010, 698.)

Offline-markkinointia on myös asiakkaiden keskinäinen sosiaalinen kanssakäyminen. Vanha sanonta yhdestä tyytyväisestä asiakkaasta muokkautuu Internet-maailmassa muotoon ”yksi tyytyväinen asiakas kertoo yrityksestäsi viidelle, mutta tyytymätön voi kertoa siitä tuhansille”. Asiakas täytyykin pitää tyytyväisenä, jolloin tämä suusta suuhun -markkinointi tuo sivuillesi vierailijoita. Tätä suusta suuhun -markkinointia voi myös tukea tarjoamalla vanhalle asiakkaalle palkkiota siitä, että hän suosittelee yritystä ystävälleen. (Zimmerman & Shalin 2010, 698.)

Verkkokauppaa pystyy mainostamaan monin eri tavoin. Messuilla voi vaikka jakaa alennuskupongeja verkkokaupassa käytettäväksi tai pyytää tuotteista kiinnostuneita ihmisiä liittymään postituslistalle. Yrityksen autoihin voi teipata verkkosivujen URL-osoitteen ja muutenkin osoitetta voi mainostaa painamalla se näkyviin kaikkialle yrityksen printtituotteisiin.

Internet on tuonut huomion keskipisteeseen interaktiivisuuden ja kaksisuuntaisen markkinoinnin. Interaktiivinen markkinointi tuo lukuisia uusia hyödyntämismahdollisuuksia. Monet mahdollisuuksista liittyvät esimerkiksi laajan asiakaskunnan kollektiivisen älyn ja erityisesti ideointipotentiaalin hyödyntämiseen. Markkinointi, joka motivoi asiakkaat reagoimaan tai vastaamaan suoraan kysymykseen (esim. kilpailut ja blogit), voi tuoda valtavan määrän ideoita yrityksen käytettäväksi. (Tinnilä ym. 2008, 168.)

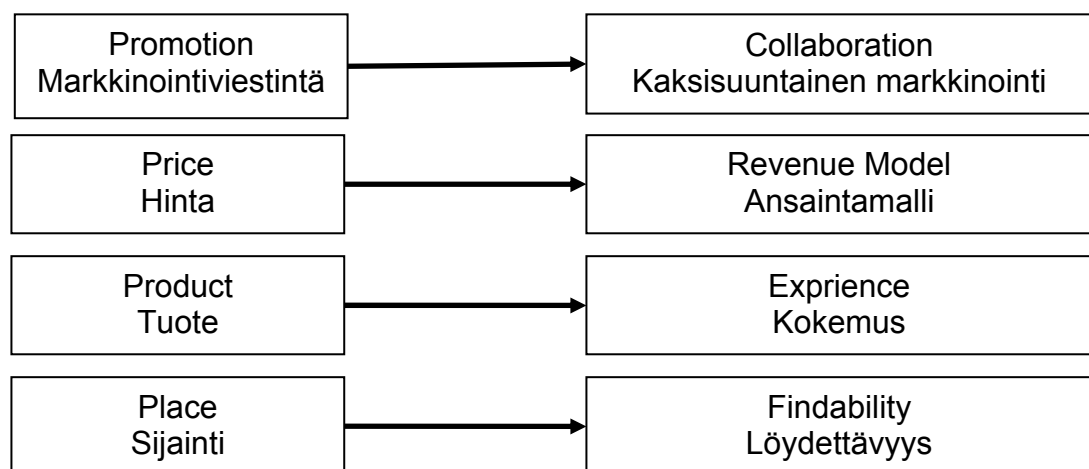
3.5.5 Uuden ajan markkinointi-mix

Kun yrityksen strategia ja tavoitteet, sekä tuotteen tai brändin tavoiteltava asema on määritelty, tulee keskittyä siihen, kuinka liiketoiminta saadaan toteutettua parhaiten. Tähän on monia hyviä tapoja, mutta perinteisesti käytetään ns. markkinointi-mixiä. Tämä 4P-malli on Jerome McCarthyn 1960-luvulla kehittämä kilpailukeinojen kokonaisuus, jossa kiteytyvät yrityksen varsinaiset kilpailukeinot markkinoilla. Sähköinen viestintä tarjoaa aivan uudenlaiset mahdollisuudet markkinointi-mixin toteutukselle ja sitä kautta yrityksen markkinointistrategian luonnille. (Chaffey 2009, 448-449.)

Markkinointi-mix (marketing mix) tunnetaan kilpailukeinojen kokonaisuutena, joka on jaoteltu neljän P-kirjaimen mukaisesti. Vaikka markkinointi-mix on ollut olemassa vuosikymmeniä, on 4P-malli täysin sovellettavissa verkkokauppaan. Se perustuu ajattelulle, jossa määritellään ensin asiakkaan näkökulmasta myytävä tuote tai palvelu (product) ja tämän jälkeen sille määritellään asiakasta mahdollisimman hyvin houkutteleva hinta (price). Asiakas kuitenkin vertailee hintoja verkkokaupoissa, joten tämä on tärkeää. Seuraavaksi määritellään paikka (place), jossa tuote on parhaiten saatavilla. Käytännössä paikan määrittäminen tarkoittaa verkkokaupan ominaisuuksia ja toimivuutta. Viimeisenä suunnitellaan markkinointiviestintä (promotion), jonka tarkoituksena on edistää tunnettavuutta, luoda brändiä ja auttaa asiakkaita löytämään verkkosivuille. (Chaffey 2009, 449.)

Vuosien varrella on tullut selväksi, että markkinoinnin tehtävä on optimoida markkinointi-mix palvelemaan mahdollisimman tehokkaasti liiketoiminnan tavoitteita. Monet yritykset ovat myös pyrkineet laajentamaan tuttua markkinointi-mix-käsitettä uusilla P-kirjaimilla. Esimerkiksi henkilökunta (personel) ja toimintatavat (prosess) usein lisätään listaan.

Sami Salmenkivi on luonut markkinointi-mixiin pohjautuvan aivan uudenlaisen CREF-mallin, jonka tarkoituksena on vastata tehokkaammin sosiaalisen median ja verkostoituneen maailman vaatimuksia.



Kuvio 6. CREF-malli (Salmenkivi & Nyman 2007, 220.)

Kuvio 8 esittää uudenlaista CREF-mallia. Siinä markkinointiviestintä korvataan kaksisuuntaisella markkinoinnilla (Collaboration), jossa asiakkaat otetaan dialogin avulla mukaan markkinointiin. Hinnan sijasta tutkitaan nykyään olemassa olevia, hyvinkin erilaisia, ansaintamalleja (Revenue Model). Tuotteen sijasta CREF-mallissa puhutaan asiakkaalle tärkeistä tuotekohtaisista kokemuksista (Experience). Ja kun määritellään paikkaa, jossa tuote on parhaiten saatavilla, sijainnin sijasta tärkeitä onkin löydettävyys (Findability).

Markkinointi-mixiä muokataan ja nykypäivänä olisi tärkeää saada asiakkaat omalta osaltaan mukaan markkinointiin. Syvä yhteistyö asiakkaan kanssa tehostaa parhaimmillaan kaikkia markkinoinnin osa-alueita. Dialogi asiakkaan kanssa parantaa asiakkaiden brändituntemusta, tehostaa asiakastiedon keräämistä, tuottaa konkreettisia tuotekehitysideoita ja lisää mainonnan tehoa. Sen sijaan, että markkinointiviestiä pyrittäisiin tyrkyttämään asiakkaille, on parempi saada asiakkaat mukaan viestintään. (Salmenkivi & Nymann 2007, 221).

Nykyisessä yhteiskunnassa kokemuksellisuuden ja elämyksellisyyden korostuminen on ollut esillä vahvana trendinä. Tämä ei koske pelkästään matkailua tai palveluita, vaan markkinoijien tavoitellessa yhä vaativampia asiakkaita on tuotteistakin alettu tehdä kokemuksellisia. (Salmenkivi & Nymann 2007, 264).

3.6 Organisaatiot ostajina

Aivan kuten kivijalkakaupassa, myös B-to-B-verkkokaupassa asiakas on avaintekijä menestykseen. Verkkokauppaa rakentaessa ja ylläpitäessä onkin syytä miettiä tarkasti asiakasnäkökulmaa. Miksi asiakas tai ostotiimi tulisi ostamaan juuri sinun yrityksesi verkkokaupastasi? Mikä tekijät voisivat olla ratkaisevia? Ja millä perusteella ostopäätös tehtäisiin?

Useat verkkokauppiat kyseenalaistamatta kuvittelevat, että tärkein ostopäätökseen vaikuttava tekijä verkkokaupankäynnissä on hinta. Toki hinta on tärkeä tekijä, mutta monet muutkin tekijät kuten asiakkaan odotukset, sivujen

käyttäjystävällisyys ja kaupan helppokäyttöisyys ovat erittäin suuria ostopäätökseen vaikuttavia tekijöitä. (Muhonen 2010, 12.)

Asiakkuus on lisäksi muuttunut kommunikaatioteknologian kehityksen myötä. Se on tehnyt lojaalista asiakkaasta uskottoman. Asiakas on otettava tosissaan yrityksen toiminnassa, sillä asiakkaan päätökset ratkaisevat yrityksen myynnin, kassavirran ja omistaja-arvon. Asiakkaan nopea pääsy tiedonlähteille ja nopeus reagoida uusiin mahdollisuuksiin on muuttanut asiakkaan, brändien ja yritysten suhdetta toisiinsa. Ei enää riitä, että tunnemme asiakkaan käyttäytymisen, sukupuolen, iän tai muita ulkoisia merkkejä. Menestyäkseen liiketoiminnassa asiakasymmärrystä täytyy syventää tasolle, jossa pystyy ymmärtämään syyt asiakkaan ostokäyttäytymiselle. (Ahoon&Rautakorpi 2008, 10-11.)

3.6.1 Organisaation ostopäätösprosessi

Organisaatioiden ostokäyttäytymiseen vaikuttavat tekijät voidaan jakaa karkeasti kolmeen; ympäristö-, organisaatio- ja henkilötekijöihin. Ympäristötekijöihin kuuluvat esim. taloudelliset, teknologiset ja kilpailulliset tekijät. Myös luonnonolosuhteet (raaka-aineiden saanti) sekä kulttuuri ja tavat ovat ympäristötekijöitä. Organisatoriset tekijät käsittävät organisaation tavoitteet, päätöksentekotavat, järjestelmät ja rakenteen. Vuorovaikutus- ja henkilökohtaisia tekijöitä ovat auktoriteetti, suostuttelevuus, persoonallisuus ja asenne. (Joensuun yliopisto 2010.) Nämä ostokäyttäytymiseen vaikuttavat tekijät näkyvät ostopäätösprosessin eri vaiheissa.

Organisaation ostopäätösprosessi on hyvin samankaltainen kuluttajan ostopäätösprosessin kanssa ja se sisältää yleensä seuraavat vaiheet (Joensuun yliopisto 2010):

1. Tarpeen tunnistaminen: tarpeen tunnistaminen voi alkaa sisäisestä tai ulkoisesta ärsykkeestä
2. Määrittelyvaihe: tässä vaiheessa määritellään ostettavan tuotteen ominaisuudet ja määrä

3. Potentiaalisten myyjien ja tiedon etsintä: organisaatio etsii sopivia myyjiä ja pyytää heiltä tarjouksia
4. Vaihtoehtojen arviointi: myyjiä ja tuotteita arvioidaan organisaation asettamien kriteerien pohjalta
5. Valinta ja tilaus: organisaatio valitsee parhaimman tarjouksen ja tekee tuotteesta yksityiskohtaisen tilauksen
6. Hankinnan jälkeisen tilanteen arviointi: organisaatio arvioi myyjän suoriutumista ja päättää sen perusteella jatkaako tulevaisuudessa asiakassuhdetta, muuttaako sitä jollain tavalla vai irtautuuko siitä pois.

Organisaatio arvioi ennen ostoa myyjiä ja tuotteita ennalta asetettujen kriteerien ja mahdollisesti aikaisempien kokemusten pohjalta. Epävarmuustekijöitä ja riskejä pyritään välttämään, mikä on ymmärrettävää, koska yksittäisessä kauppatapahtumassa voi helposti olla kysymys tuhansista euroista ja pitkällä tähtäimellä liiketoimintaan voidaan sijoittaa jopa miljoonia euroja.

Organisaation hankintatiimit perustavat ostopäätöksensä useimmiten kolmen tärkeän asian varaan: 1) valittavilla ratkaisuilla on pitkän aikavälin käytettävyys, 2) hankinta on riskitön ja 3) myyjällä on edellytykset toiminnan jatkuvuudelle sekä kehitykselle. (Roune&Joki-Korpela 2008, 47.)

3.6.2 Monologista yhteistoimintaan

B-to-B-yrityksille asiakas on yksi tärkeimpiä tuote- ja palvelukehityksen sekä kilpailukyvyyn tietolähteitä ja impulssien antajia. Asiakkaiden tyytyväisyyttä tulisi tutkia säännöllisesti ja saatua palautetta tulisi käyttää toiminnan ja yhteistyön parantamiseen. Tyytyväinen asiakas on kannattava ja tehokas myyntivaltti. (Hertzen 2006, 55.)

Vuorovaikutuksen asiakkaan kanssa on oltava monimuotoista ja kaksisuuntaista. Sen tulisi olla yhdessä ajattelua, erilaisten näkemysten jakamista ja innovatiivisuutta kehittävää. Asiakas olisi nähtävä ennemminkin yhteistyökumppanina. Tämä tarkoittaa sitä, että yksisuuntainen myyjältä-

asiakkaalle -näkemys kommunikoinnissa on hylättävä. Vuorovaikutteisessa asiakassuhteessa tulisi käydä jatkuvaa vuoropuhelua. Jatkuva keskustelu johtaa mm. toiminnan ja tuoteideoiden jalostumiseen sekä asiakkaan vahvaan sitoutumiseen.

Edellä neljän P:n mallissa avattiin jo dialogin merkitystä. Asiakas on valmis maksamaan hieman enemmän tuotteesta, mikäli hän konkreettisesti kokee olevansa tärkeälle yritykselle, osa tuotekehittelyä tai läheinen kumppani. Mikäli asiakas on mukana kehittämässä tuotetta, on tuote todennäköisesti myös hänen vaatimuksiaan paremmin vastaava. Koska asiakas on läheisessä kontaktissa yrityksen kanssa, ei markkinointiin tarvitse kohdistaa suuria summia ja asiakasuskollisuus on ihan omaa luokkaansa.

Yritysorganisaation menestymisen mahdollisuus on se, että kyetään jatkuvasti etsimään uusia näkökulmia. Niiden esille tuleminen edellyttää onnistuneen vuoropuhelun käymistä kaikkien ihmisten välillä. Hyvässä dialogissa etsitään yhteistä ymmärrystä ja harmoniaa. Tämä edellyttää sitä, että keskustelun osapuolet pyrkivät ottamaan toisten esittämät puheenvuorot sellaisinaan ja ymmärtämään niiden sanomaa. Hyvä dialogi on sitä, että jokainen henkilö puhuu aidoista kokemuksistaan. (Toom, ym. 2008, 231.)

3.6.3 Ihminen ostopäätöksen takana

Yksi edellä kerrotuista organisaatioiden ostokäyttäytymiseen vaikuttavista tekijöistä oli henkilötekijät. Ostotehtävässä toimivan henkilön auktoriteetti, suostuttelevuus, persoonallisuus ja asenne vaikuttavat vahvasti ostopäätöksen syntyyn. Kun tunnistetaan asiakkaiden päätösprosessien taustalla vaikuttavia tekijöitä, voidaan ne huomioida ja tarvittaessa jopa vaikuttaa niihin.

Organisaation tai yrityksen ostopäätöksen takana on aina ihminen. Yritysten välisissä ostotapahtumissa ostopäätöksen tekee pienissä yrityksissä joko yksi tai muutama ihminen ja suuremmissa yrityksissä oston takana on useamman henkilön muodostamat ryhmittymät. Ostotapahtumaan sidottava rahasumma määrittelee osaltaan ostotiimin suuruutta. Paljon resursseja sitovissa sekä

asiantuntijuutta vaativissa ostoissa on yleensä takana usean ihmisen muodostama ostotiimi.

Luottamuksen merkitys korostuu, koska ihmiset ovat usein fyysisesti eri paikoissa. Videoneuvottelut toimivat tiettyyn rajaan asti, mutta syvemmän luottamuksen saavuttamiseksi on tavattava myös kasvokkain, sillä ihmissuhteet vahvistuvat kasvokkain tapaamisissa. Ihmissuhteet ovat erittäin tärkeitä, koska luottamus toiseen syntyy juuri niiden kautta. Kasvokkain tavattaessa ihmiset pystyvät arvioimaan toisiaan. Nykypäivänä on kuitenkin mahdollista, että nuorilla luottamus saattaa syntyä helpommin virtuaalisesti. (Humala 2007, 34.)

Luottamus toiseen ihmiseen syntyy henkilön oman arvopohjan ja kokemusten kautta. Arvojen tunnistaminen ei ole aina helppoa. Meillä on jokaisella oma sisäinen arvojärjestelmämme, joka on rakentunut koko elämämme ajan ja se muokkautuu jatkuvasti kokemustemme myötä. Luottamus ja arvostus ovat erityisen tärkeitä asiakkaalle, jolloin myyjän onkin otettava huomioon asiakkaan asenteet tuotetta sekä myyjäorganisaatiota kohtaan.

Arvot kertovat mitä pidämme oikeana ja mitä vääränä. Tavoittelemme päämääriä, vältämme vääräksi miellettyjä asioita ja suunnittelemme tulevaa niiden pohjalta. Organisaatiokulttuuri selittää osaltaan ihmisten käyttäytymistä organisaatiossa; millaiset arvot ja oletukset ohjaavat heidän toimintaansa ja millaiset sidokset pitävät organisaation yhdessä. Kulttuurin on sanottu integroivan yksilöiden uskomuksia, yhdistävän heidän pyrkimyksiään ja suuntaavan toimintaa yhteiseen suuntaan. Organisaatiossa arvot ovat asioita, joita pidetään tärkeinä ja joita arvostetaan yhteisesti. (Viitala 2007, 34.)

Asenne on yksilön varsin pysyvä ja johdonmukainen tapa suhtautua tiettyyn kohteeseen. Asenne on henkinen valmiustila, joka on organisoitunut kokemuksen kautta, ja tällä valmiustilalla on ihmisen käyttäytymistä ohjaava vaikutus. Asenteet muodostuvat kolmesta tasosta: tunnetaso, tiedollinen taso ja toimintavalmius. Tunnetasoa ilmaistaan useimmiten joko pitämisenä tai inhoamisena. Tiedollinen taso perustuu aiempiin kokemuksiin, ennakkoluuloihin, huhuihin ja jne. Asenteiden tiedollista tasoa kutsutaan usein

henkilön mielipiteiksi asioista. Toimintavalmius taas liittyy siihen, miten henkilö aikoo käyttäytyä tietyssä tilanteessa. (Juuti 2006, 23 - 24.)

3.7 Tiivistetysti menestymisen lähtökohdista

Menestyksenkäs ja tuottoisa verkkokauppaliiketoiminta perustuu sähköisen liikeidean, toimintaympäristön, tuotevalikoiman, asiakaskunnan ja myynnin hyvään hallintaan. Kauppiaan tulee lisäksi ymmärtää sähköisen kaupankäynnin erityispiirteet ja oman liiketoiminnan soveltuvuus Internetiin.

Liiketoiminnan edellytykset on oltava kunnossa ennen kuin kaupankäynnistä voi tulla kannattavaa toimintaa. Liian heppoisin ajatuksin ja vähin eväin on turha lähteä B-to-B-verkkokauppaa pystyttämään. Liiketoimintasuunnitelma auttaa hahmottamaan oman liiketoiminnan mahdollisuuksia ja potentiaalia, sekä työstämään ideoita toteuttamiskelpoisiksi ja tuottaviksi toimenpiteiksi. Verkkokaupan suunnittelu alkaa liikeidean toteuttamiskelpoisuuden ja taloudellisen kannattavuuden arvioinnista.

Verkkokaupparatkaisun valinta on merkittävä päätös. Se vaikuttaa moneen tekijään ja on kriittinen B-to-B-verkkokaupan menestyksen kannalta. Huono valinta johtaa ennakoimattomiin kustannuksiin ja lopulta verkkokaupparatkaisun vaihtoon. Verkkokaupan tulee olla yhteensopiva www-selainten ja mahdollisten yrityksen omien järjestelmien kanssa. Ei kannata kiirehtiä, vaan on hyvä miettiä myös tarpeita tulevaisuudessa.

Toimiakseen menestyksekkäästi B-to-B-verkkokauppa tarvitsee aivan samanlaista paneutumista ja johtamista, kuin mikä tahansa muukin myyntipaikka. On ymmärrettävä Internet liiketoimintaympäristönä, kilpailutilanteen tulee olla selvillä, tavoitteet on asetettava selkeästi, toimintaprosessien täytyy olla kunnossa ja verkkokaupan toimintaa kannattaa seurata erilaisten mittareiden avulla.

Sen lisäksi, että on tärkeää tuntea kilpailijat ja heidän tuotteensa, on tunnettava myös omat asiakkaansa. Jotta voidaan palvella asiakasta parhaiten, täytyy tietää mikä asiakkaan toiminnassa on oleellista ja minkä asiakas kokee

tärkeäksi liiketoiminnan kannalta. Asiakkaiden palveleminen heidän odottamallaan tavalla, on yksi menestyvän verkkokaupan avaintekijöistä.

Vanhojen asiakkaiden muuttaminen online-asiakkaiksi vaatii melkoisesti tietoa, panostusta ja osaamista. On löydettävä tapa motivoida asiakkaita. Verkkokaupan uskottavuus on oltava aina kunnossa asiakkaan näkökulmasta ja yrityksen työntekijöiden osaaminen on arvioitava tarkkaan. Erikoisosaaminen on tärkeää, jotta yritys pysyy nykypäivän kilpailussa mukana.

Luottamuksen ja vuorovaikutuksen merkitys korostuu. Vuorovaikutuksen asiakkaan kanssa on oltava monimuotoista, kaksisuuntaista ja innovatiivisuutta kehittävää. Asiakas olisi nähtävä kohteen sijaan ennemminkin yhteistyökumppanina, ja asiakassuhteessa tulisi käydä jatkuvaa vuoropuhelua. Jatkuva keskustelu johtaa mm. toiminnan ja tuoteideoiden jalostumiseen sekä asiakkaan vahvaan sitoutumiseen.

Asiakkaan lisäksi verkkokaupalla on monia muitakin yhteistyökumppaneita. B-to-B-liiketoiminta onkin eri sidosryhmien vuorovaikutusta ja yhteisten arvojen luomista. Toimivat sidosryhmäsuhteet ovat näin ollen hyvin tärkeitä liiketoiminnalle. Menestys sidosryhmäsuhteissa kumpuaa nopeasta tilannetajusta sekä suhdetoiminnan ja neuvottelutaitojen hyvästä hallinnasta.

Menestys muodostuu B-to-B-kaupassa monista eri tekijöistä. Voi olla vaikeaa tunnistaa juuri ne oikeat tekijät omassa liiketoiminnassa, koska menestystekijät ovat hyvin yrityskohtaisia ja riippuvaisia niin yritysideoista, tuotteista kuin myös asiakaskunnasta. Näitä tekijöitä voivat olla esimerkiksi uniikki tuote, asiantuntijuus, hinnoittelu, toimitusnopeus ja lisäpalvelut asiakkaalle. Yleisesti ottaen voidaan sanoa, että menestystekijät ovat niitä olennaisia kilpailu- ja suorituskykytekijöitä, joiden avulla yritys tavoittelee voittoa ja pärjää vallitsevassa kilpailutilanteessa.

Eräs yrittäjän tärkeimpiä tehtäviä on suunnitella tulevaisuutta ja valmistella strategia haasteiden kohtaamiseksi sekä mahdollisuuksien hyödyntämiseksi. Erilaisia strategioita on valtava määrä, mutta ne voidaan kiteyttää kolmeen päätyyppiin: hintajohtajuus merkitsee kustannustehokkainta tuotantoa,

differentioimalla tuotteita tai palvelujaan yritys pyrkii erottumaan kilpailijoista ja fokusoimalla yritys kohdentaa tuotteensa tai palvelunsa tiettyyn asiakassegmenttiin.

Yrityksen tai organisaation strategiset valinnat ovat suoraan yhteydessä henkilöstön johtamiseen. Henkilöstövoimavarat täytyisi olla yhtenä lähtökohtana tehtäessä strategisia suunnitelmia ja valintoja. Tämä on tärkeää erityisesti nyt, kun asiantuntijuudesta tulee yhä tärkeämpi kilpailuvaltti verkkoliiketoiminnassa.

Verkkokauppaa tulee kehittää, päivittää ja ennen kaikkea markkinoida. B-to-B-verkkokauppaan eivät uudet asiakkaat eksy ja vanhat asiakkaat tarvitsevat syyn sinne siirtymiseen. Hyvä tuote ja toimiva konsepti vievät kyllä pitkälle, mutta B-to-B-verkkokaupan menestykseen tarvitaan ehdottomasti markkinointia. Markkinointia tulisi tehdä Internetissä (esim. hakukoneoptimointi), perinteisesti kohdennettuna asiakkaisiin (esim. sanomalehdet ja sähköpostimainonta) ja verkkokaupan sisällä (esim. ristiinmyynti).

Markkinointi on hyvä ymmärtää paljon laajemmaksi käsitteeksi kuin pelkkä mainonta. Koko yrityksen brändi, imago ja mainekin ovat markkinointia. Samoin on myös asiakaspalvelu, henkilökunta ja toimintatavat. Kaikki ne toimenpiteet, joilla verkkokauppayritys markkinoilla toimii, ovat tavalla tai toisella sen markkinointia.

4 VERKKOKAUPPA PROSESSEINA

4.1 Verkkokaupan perustamisprojekti

Liian kova kiire menestyä, tavoitella voittoa tai olla vain olemassa Internetissä voi aiheuttaa ongelmia verkkoliiketoiminnalle. Suunnittelussa tehdään helposti virheitä ja kauppias voi turhautua tilanteeseen, jossa panostuksesta huolimatta verkkokauppa ei menestykään toivotulla tavalla. Liiketoiminnan käynnistäminen vaatii aikaa ja tavoitteiden asettamista myös Internetissä. Verkkokauppasivujen perustaminen Internetiin on käytännössä nopeaa, mutta toimiakseen menestyksekkäästi, verkkokauppa tarvitsee aina taustalle organisaation ja hyvän suunnitelman. Lisäksi verkkokaupan toimintaprosessit on hiottava kuntoon.

B-to-B-verkkokaupan voi perustaa Internetiin monella eri tavalla. Sen voi tehdä itse tai ostaa palveluna joltakin yritykseltä. Tärkeintä kuitenkin on, että lopputulos on hyvä ja verkkoliiketoimintaan sopiva. Perusta menestymiselle luodaan hyvissä ajoin, jo verkkosivuja tehdessä. Verkkokaupan perustaminen on yritykselle tai yrittäjälle tärkeä projekti, joka sitoo pääomaa ja oman organisaation ympärilleen. Se olisikin hyvä nähdä yhtenä suurena projektina, joka tähtää verkkoliiketoiminnan aloittamiseen.

Kun B-to-B-verkkokaupan perustaminen hoidetaan huolellisesti ja se nähdään yhtenä suurena projektina, on virheiden mahdollisuus vähäinen. Onnistunut verkkokaupan perustamisprojekti pohjautuu suunnitteluun ja toiminnan ohjaukseen kuten projektit yleensäkin. Suunnittelun tarkoitus on parhaan toteutustavan löytäminen ja tavoitteiden asettaminen lopputulokselle.

Projekti ei ole jatkuvaa toimintaa, vaan se pitää sisällään monia vaiheita ja sillä on selkeä päätepiste (Viirkorpi 2000, 11). Verkkokaupan perustamisprojektille tulisikin määrittää selkeät alku-, väli- ja lopputavoitteet. Perusteellinen pohjatyö ja realistisista lähtökohdista kumpuava suunnittelu auttavat laatimaan toteuttamiskelpoisen ja konkreettisen projektisuunnitelman (Silfverberg 2007,

34). Se toimii samalla ”punaisena lankana” ja hyvänä lähtökohtana projektin johtamiselle.

Käytännössä projektin vaiheet ovat usein päällekkäisiä ja lomittuvat toisiinsa. Tarkastelemalla projektin elinkaarta voidaan tunnistaa esimerkiksi ideointi- ja valmisteluvaihe, jossa määritetään selkeä tavoite ja tutkitaan voidaanko ne saavuttaa tietyillä resursseilla. Tarkennus projektiin tehdään suunnitteluvaiheessa, jossa myös huolehditaan tukitoimintojen suunnittelusta, laadunvarmistuksesta ja informoinnista. Käynnistämisyvaiheessa luodaan tiimit ja toimintamethodit. Seuranta ja ohjaus kuuluvat toteuttamisyvaiheeseen. Päätämisyvaiheessa projekti valmistuu. (Viirkorpi 2000, 11.)

Projekti on aina ajassa etenevä prosessi, jonka kuluessa käydään läpi tietyt vaiheet. Vaikka projektien kesken on tietenkin eroja, pääpiirteissään samat vaiheet löytyvät kaikista projekteista. Kussakin vaiheessa on hoidettava sille tyypillisiä tehtäviä projektin etenemisen ja onnistumisen varmistamiseksi.

Seuraava informatiivinen lista projektin eri vaiheista on referoitu Paavo Viirkorven kirjasta Onnistunut projekti (2000, 11.) :

Ideavaihe

- ideoiden tarkoituksellinen tuottaminen
- lupaavaan ideaan tarttuminen, idean tunnustelu, alustava jatkokehittely
- yhteistyömahdollisuuksien kartoitus
- projektialoitteen tai -ehdotuksen tekeminen

Esisuunnittelu- tai luonnosvaihe

- projektiaiheen valinta ja esiselvitysten teko
- projektikumppanuuksien luominen ja neuvottelut rahoittajien kanssa
- projektiluonnoksen valmistelu ja tarpeellisuuden arviointi
- projektin perustaminen (periaatepäätös)

Suunnitteluvaihe

- varsinaisen suunnittelun käynnistys

- yhteistyökumppaneiden osallistaminen suunnitteluun
- projektisuunnitelman tekeminen ja voimavarapäätökset rahoittajilta
- toteutuspäätös ja tarvittaessa suunnitelman tarkennus

Toteutus

- suunnitellun toiminnan käynnistys
- projektiorganisaation perustaminen
- toimijoiden kiinnittäminen toteuttajaverkkoon
- asiakaskunnan aktivointi
- toiminnan toteutus
- yhteydenpito sidostahoihin
- seuranta ja arviointi tarpeen mukaan

Tulosten hyödyntäminen

- kokemusten koonti, arviointi ja raportointi
- tulosten käsittely
- projektin tuottamien ratkaisumallien käyttöönotto

Projektin saattaminen loppuun

Vaikka projektisuunnitelma toimii ”punaisena lankana” toiminnalle, Paul Silfverbergin mukaan suunnitelmaa ei pidä noudattaa orjallisesti. Hyväänkin projektisuunnitelmaan perustuva hanke voi kohdata odottamattomia vaikeuksia tai hankkeen toimintaympäristössä tapahtuu ennalta arvaamattomia muutoksia. Suunnitelmia on muutettava, jos toteutuksen aikana huomataan, että alkuperäinen suunnitelma ei johdakaan projektin tavoitteiden mukaiseen toteutumiseen. (Silfverberg 2007, 34.)

4.2 Verkkokaupan toiminnallisuus

Verkkokaupassa kaikki liiketoiminnan prosessit on toimittava on-line ja yrityksen järjestelmien on tuettava tätä toimintaa. Verkkokaupan perustamisen ja sen toiminnan huolellinen suunnittelu on tärkeää, jotta voidaan mm. varautua tulevaan, nähdä riskit ja huolehtia tarvittavista resursseista. Myös riittävä informaation kulku on taattava. Verkkokaupan perustaminen muuttaa

organisaation prosesseja ja vaikuttaa niin yrityksen sisällä kuin ulkopuolellakin. Vaikka olisi kuinka hyvä idea tai tuote, ei silti kannata lähteä kiirehtimään liiaksi.

Menestys verkkoliiketoiminnassa on vahvasti sidoksissa tietojärjestelmien ja verkkosivujen toimivuuteen, sekä verkkokaupan taustalla toimivien prosessien toimintaan. Asiakkaan toiveet ja odotukset verkkokaupan toiminnallisuudesta kehittyvät koko ajan. Jatkuva uudistumista odotetaan, jolloin on myös pystyttävä vastaamaan kehittyvään kilpailutilanteeseen. Passiivinen verkkokauppa ei herätä kiinnostusta asiakkaassa.

B-to-B-verkkokauppa on perustettava vahvojen perustoiminnallisuuksien pohjalle ja visuaalisesti yksinkertaiseksi, helpoksi navigoida. Se voi toimia Internetissä tai yrityksen omissa verkkopalveluun integroiduissa järjestelmissä. Verkkokaupan sisältö on mahdollista suunnitella monipuoliseksi, sekä uusia että vanhoja asiakkaita palvelevaksi. Verkkokaupan sivujen tulee olla yhteneväisiä ja sivuille on liitettävä painikkeita, sekä muita elementtejä siirtymistä varten.

Verkkokauppojen sisältö vaihtelee laajasti, mutta tietyistä piirteistä sivut kuitenkin tunnistaa verkkokaupaksi. Näitä ominaisuuksia ovat esimerkiksi tilauslomake ja ostoskori-painike. Vaikka eri verkkokaupoissa olisikin samoja tuotteita myynnissä, voi löytyä huimia eroja näiden tuotekuvauksissa. Osa verkkosivustoista painottaa teknistä tietoutta, osassa luodaan fiilistä lyriikan keinoilla, osa pyrkii olemaan yksinkertaisia, osassa on paljon kuvia, toisissa panostetaan tuotekuvauksiin, jne.

Menestyminen ei ole kiinni pelkästään tietojärjestelmistä tai tekniikasta. Onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä ovat mm. (Vehmas 2008, 283.):

- Kattavuudeltaan ylivertainen tuotetarjonta.
- Tehokkaat logistiikkapalvelut, jotka takaavat matalin kustannuksin tuotteiden globaalin lähetyksen.
- Uudet myyntiä tukevat mahdollisuudet, joita ei ole normaalissa kaupassa mahdollista saada.

- Perinteisen kivijalkakaupan ja sähköisen palvelun yhdistäminen.

4.2.1 Perustoiminnot

Verkkokauppiaan tulee osata ja ymmärtää sähköisen kaupankäynnin erityispiirteet. Kauppiaan ei tarvitse olla ohjelmointinero tai perehtynyt syvällisesti verkkokaupparatkaisuihin, mutta on tiettyjä verkkokaupan perustoimintoja, jotka verkkokauppiaan täytyy ymmärtää. Nämä perustoiminnot voidaan jakaa sähköisiin toimintoihin ja muihin verkkoliiketoiminnan vaatimiin toimintoihin.

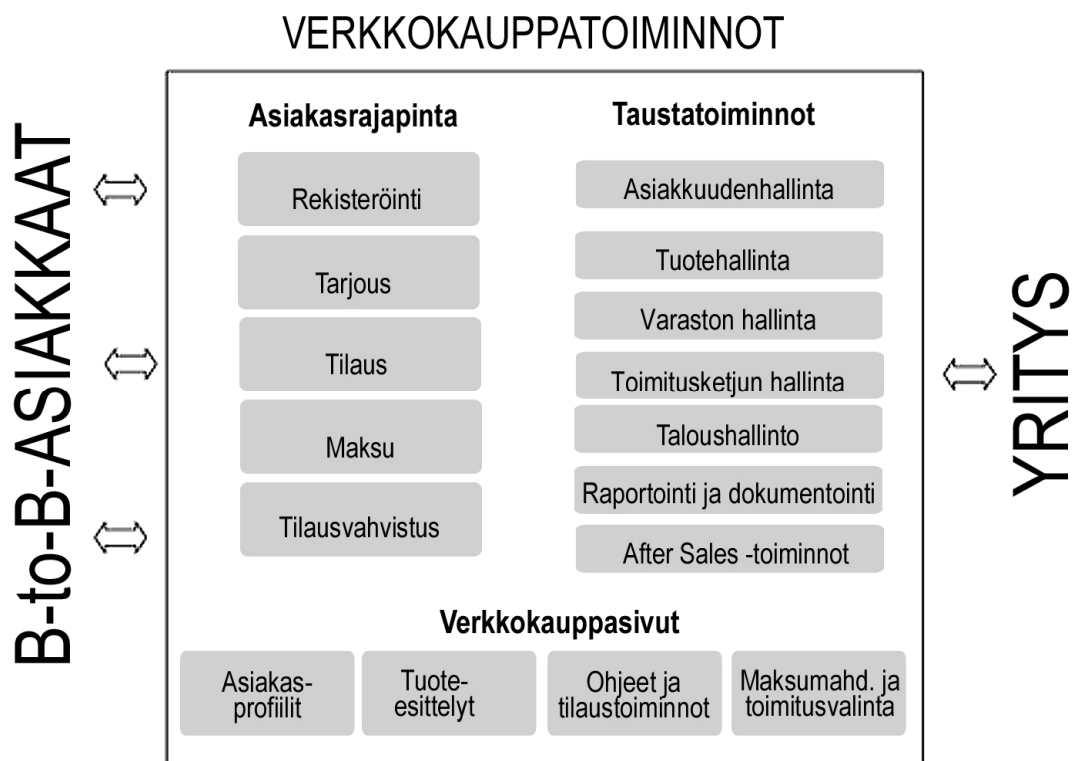
Sähköisillä perustoiminnoilla, jotka ovat välttämättömiä verkkokaupassa, tarkoitetaan mm. seuraavia toimintoja: verkkokauppasivusto, järjestelmätoiminnot verkkokaupan takana ja hallintajärjestelmä. Susan K. Jones avaa näitä toimintoja kirjassaan *Business-To-Business Internet Marketing* (2008,295.) seuraavasti:

- Verkkokauppasivusto, jota voi verrata sähköiseen tuotekatalogiin, on verkkosivusto, jossa myytävät tuotteet ovat informatiivisesti esillä ja asiakas voi tutustua niihin, sekä halutessaan ostaa tuotteita. Valitessaan tuotteita ostettavaksi asiakas lisää tuotteet ostoskoriin. Asiakas voi myös poistaa vallitut tuotteet ostoskoristaan. Ostoskori on tyypillisesti elektroninen tuoteluettelo, josta käy ilmi valittujen tuotteiden nimet, tuotenumerot ja hinnat. Kun asiakas on valinnut ostettavat tuotteet, hän hyväksyy ne ostettaviksi ja siirtyy maksutapavaihtoehtojen kautta tilausvahvistukseen.
- Järjestelmätoiminnot verkkokaupan takana tarkoittavat elektronista infrastuktuuria, jonka verkkokauppa tarvitsee toimiakseen. Tämä on sähköinen järjestelmä, joka vastaanottaa asiakkaan tilauksen, varmistaa maksutapahtuman, poimii kohteet tilauslistasta, tekee lähetysmääräyksen, seuraa tilausta ja lopulta päivittää tilaajan tilaushistorian. Tämä järjestelmä on myös osa yrityksen

varastokirjanpidon tietojärjestelmää, jolloin saldot pysyvät ajan tasalla ja varastoa voidaan tarvittaessa täydentää.

- Asiakaspalvelua varten tulee olla erityinen hallintajärjestelmä integroituna verkkokauppaan. Laadukas hallintajärjestelmä, joka yksilöi asiakkaan ja luo verkkokaupassa vuorovaikutteisuuden tunteen, on tärkeä verkkoliiketoiminnan menestykselle. Verkkokaupassa on reagoitava nopeasti, koska asiakkaan toimet Internetissä ovat reaaliaikaisia. Verkkokaupasta tilaavat asiakkaat vaativat välitöntä palautetta toimilleen.

Yrityksen tulee varmistautua, että pystyy toimittamaan tilatut tuotteet tai palvelut, päivittämään verkkosivuja ja hoitamaan tarvittavan asiakaspalvelun. Sähköiset järjestelmät verkkokaupan takana takaavat kyllä elektronisen toiminnan asiakasrajapinnassa, mutta mikäli verkkokaupassa myydään fyysisiä tuotteita, tarvitaan muita toimintoja kuten logistiikkaa ja varastointitoimintoja. Seuraavassa kuviossa on esitetty tiivistetysti B-to-B-verkkokauppatoiminnot.



Kuvio 7. Kuvio B-to-B-verkkokauppatoiminnot
(mukailtu Meier & Stormer 2009, 4.)

Verkkokaupan tuoteluettelon tärkein eroavaisuus paperille painettuun tuotesitteeseen verrattuna on sen reaaliaikaisuus ja saatavuus. Siinä voi olla lisäksi paljon vuorovaikutteisia toimintoja, kuten dynaaminen kategoriapuu, tuotteiden järjestäminen eri vaatimusten mukaisesti, kuvien suurennus, hyperlinkit valmistajien www-sivuille, hakutoiminto sivuilta, tuotearvostelut, palautelomake ja niin edelleen (Apilaratas 2010). Asiakkaalle verkkokaupan sisältö voi tarjota tuotteiden lisäksi monia asioita, kuten hyötyä, tietoa tai viihdettä. Hyöty voi olla esimerkiksi ostaminen ajasta riippumatta, tieto uutta tuotetietoutta ja viihde esimerkiksi keskustelua verkossa. Pelkästään nämä voivat olla asiakkaalle riittävä syy tulla tiettyyn verkkokauppaan ja ostaa sieltä.

Monissa verkkokaupoissa on saatavuustieto näkyvillä. Mikäli jokin tuote on loppunut varastosta, tuotetta ei voi lisätä ostoskoriin tai ostoskori rajoittaa tuotteiden lukumäärää. Tämä reaaliaikainen tuotesaldo on monille B-to-B-verkkokaupan asiakkaille todella tärkeä ominaisuus. Siinä missä ennen asiakas tilasi myyjän kautta tuotteita ja jäi odottamaan tilausvahvistusta, niin tuotesaldon avulla asiakas tietää heti verkkokaupassa, mitä hän pystyy tilaamaan. Tilanne voi olla myös se, että kuluttaja tai tuotteen loppukäyttäjä haluaa jonkun tietyn tuotteen, jolloin yrittäjä näkee verkkokaupasta heti, onko sellaista saatavilla.

Käytäntö on osoittanut, että asiakkaille on varastosaldon lisäksi tärkeää tietää, mikä on toimitusaika. Verkkokauppias pystyy kilpailemaan nopeilla toimitusajoilla, mutta asiakkaan luottamusta ei saa pettää myöhästyneillä tai väärillä toimituksilla. Toimitusaika tulee ilmoittaa verkkokaupassa selkeästi, kuten myös toimintaohjeet jos haluttu tuote on loppu tai tuote on tilaustavaraa. Toimitus on asiakkaan näkökulmasta osa kauppaa, vaikka sen hoitaisikin ulkopuolinen palveluntarjoaja. Toimitusvarmuus ei myöskään saa kärsiä, vaikka tilausten määrä kasvaisi runsaasti. Tämä on mahdollista, koska verkkokauppa normaalisti lisää tulevien tilausten määrää ja samalla tilauskoot pienenevät.

Tilaustapahtuma on pääpiirteissään samanlainen eri verkkokaupoissa. Asiakassuhteen kehittymisen kannalta on tärkeää, että tilaustapahtuma sujuu virheettää ja vaivattomasti tilauksesta aina toimitukseen asti. Tässä oleellista on kauppatapahtumassa tarvittavien tietojen välittyminen puolin ja toisin.

Asiakaspalvelun parantamiseksi monilla verkkosivuilla on erityinen asiakaspalvelun sähköpostiosoite. Valitettavan usein tämän käyttäjä saa odotella päiviä tai viikkoja saadakseen asialleen huomiota ja palautteen. Jos haluaa palvella asiakasta toisenkin kerran, palautteet ja kyselyt on otettava vakavasti ja ne on käsiteltävä mahdollisimman nopeasti. On myös otettava huomioon, että siellä saattaa olla myös ostopäätöstä edeltäviä kyselyjä. Nopealla reagoinnilla saadaan asiakkaat vakituisiksi asiakkaiksi. (Passila 2009, 300-301.) Jotkut asiantuntijat suosittavat, että www-palvelun lisäksi asiakkaalle tarjottaisiin mahdollisuus saada palvelua myös puhelimitse. Asiakaspalvelutoiminto kannattaa yrityksessä keskittää siten, että samat henkilöt, jotka vastaavat asiakkaiden lähettämiin sähköposteihin, huolehtivat myös puhelimitse tapahtuvasta asiakaspalvelusta. (TIEKE 2003, 17.)

Yrityksen verkkopalvelun osoite ja sähköpostiosoitteet muodostavat merkittävän osan yritysmielikuvasta. Siksi niiden valintaan on syytä kiinnittää huomiota. Käytännössä yrityksen www-osoitteeksi on kaksi hyvää vaihtoehtoa: yrityksen nimi tai yrityksen myymän tuotteen tuotemerkki tai brändi. Valinta riippuu siitä, kumpi tunnetaan jo ennestään paremmin yrityksen asiakkaiden joukossa. (TIEKE 2003, 15.) On myös mahdollista korostaa sähköisen kaupankäynnin erillisyyttä yrityksen muusta toiminnasta, jolloin voidaan valita myös joku aivan uusi nimi. Mikäli kyseessä on täysin itsenäisesti toimiva verkkokauppa, valinta tulee tehdä asiakkaan näkökulmasta ajatellen.

B-to-B-verkkokaupan voi perustaa monella eri tavalla. Sen voi tehdä itse tai ostaa palveluna, joltakin verkkokauppojen pystyttämiseen perehtyneeltä yritykseltä. Valinta on usein kiinni perustamiseen sijoitettavasta rahasummasta. Menestymisen kannalta ei ole tärkeää missä serverillä sivut sijaitsevat tai kuka sivuston tekee, mutta toiminnallisuus ja verkkokaupan sisältö on oltava kunnossa. Valmiit nettikaupparatkaisut ovat kuukausihinnoiteltuja ja ylläpidettyjä palveluita, joissa usein tarvitsee vain lisätä omat tuotteensa. Itsetehty tai räätälöity sivusto kuitenkin tekee verkkokaupasta omaleimaisemman. Vaihtoehtoihin kannattaa perehtyä huolella ja panostaa tosissaan toteutukseen.

Jukka-Pekka Linden (2009, 189; 191.) listaa Tee kauppa Netissä -kirjassaan valmiin verkkokaupan ja räätälöidyn verkkokaupan ominaisuuksia seuraavasti:

Valmiin verkkokaupan etuja ovat:

- Heti käyttövalmis verkkokauppa, jossa valmiit pankkiyhteydet
- Ylläpidetty ja tuettu
- Verkkokauppaan on saatavilla koulutusta
- Sovellukset ovat usein jo käytössä, joka tuo toimintavarmuutta

Valmiin verkkokaupan haittoja ovat:

- Laajentaminen ja muutokset maksavat aina
- Itsenäinen muokkaus voi olla rajoitettua
- Sitoutuminen palveluntarjoajan palveluun
- Sitoutuminen käytettävään teknologiaan
- Verkkokauppa voi näyttää massatuotantosivulle

Räätälöidyn verkkokaupan etuja ovat:

- Verkkokauppa on yksilöllinen ja muokattava
- Erikoisratkaisujen kehittäminen on helppoa
- Saatavilla on usein lisätoimintoja

Räätälöidyn verkkokaupan haittoja ovat:

- Ylläpidosta vastaaminen
- Sitoutuminen kehittäjään / palveluntarjoajaan
- Vaatii teknistä osaamista

Suomen markkinoilla on tarjolla monia harkitsemisen arvoisia verkkokaupparatkaisuja. Jokainen verkkokaupparatkaisu on suunniteltu hieman erilaiselle asiakassegmentille (erilaisille yrityksille) ja siksi niitä ei ole syytä asettaa järjestykseen. On hyvä pitää mielessä sanonta ilmaisesta lounaasta. Verkkokaupparatkaisu on valittava ennen kuin verkkokauppaa voidaan alkaa toteuttamaan, eikä sitä voi helposti vaihtaa. Juuri siksi verkkokaupparatkaisun valinta onkin ehkä kaikkein merkittävin valinta, jonka yritys joutuu tekemään verkkokauppaa perustaessaan. (Apilaratas 2010.)

4.2.2 Maksutavat

B-to-B-verkkokauppaan on hyvä valita maksutavat, joita nykyiset ja potentiaaliset asiakkaat yleisesti käyttävät. Mikäli tästä ei ole tietoa, on hyvä kysyä asiaa suoraan asiakkailta. Maksutavat ovat tärkeä osatekijä verkkokaupan menestymisessä. Maksutapahtuman tulee olla miellyttävä asiakkaalle ja luotettava verkkokauppiaille. Riskien jakautuminen myyjän, ostajan ja mahdollisen kolmannen osapuolen välillä kannattaa huomioida maksutapojen valinnassa. Tällaisia maksutapaan liittyviä riskejä ovat esimerkiksi luottoriski, valuuttariski ja turvallisuusriskit. Maksutapojen aiheuttamat kulut on myös hyvä huomioida, sillä ne vaikuttavat kaupan kannattavuuteen.

Maksutapoja verkkokaupassa voi olla useita, jolloin pyritään miellyttämään mahdollisimman monia asiakkaita. On kuitenkin muutamia tärkeitä asioita, jotka tulee huomioida maksutapoja valitessa. Maksutapojen tulee olla yleisesti tunnettuja ja hyväksytyjä. Maksutapa ei saa olla sidottu yhteen valuuttaan ja asiakkaille on tarjottava useampia maksutapavaihtoehtoja. Maksutapahtuman itsessään on oltava ”läpinäkyvä”, luotettava ja virheetön. Maksusta aiheutuvat kulut on minimoitava ja maksamisen on oltava asiakkaalle helppoa ja nopeaa. Tietoturvallisuudesta täytyy tietenkin huolehtia ja useiden yhtäaikaisten suoritusten tapahtuminen ei saa kaataa järjestelmää. (Bushry 2005, 162.)

Ostoskorin täyttämisen, muokkaamisen ja maksutapahtuman on oltava B-to-B-asiakkaalle vaivatonta. Toimenpiteitä palvelusta poistumiseksi on oltava mahdollisimman vähän (Passila 2009, 301). Valitettavan monessa verkkokaupassa asiakas luovuttaa ja poistuu ostamatta, koska maksaminen on vaikeaa tai vaatii liian monta kirjautumista. Jos maksuprosessi on kovin monimutkainen, ostoskorin sisältö saattaa jäädä ostamatta.

Verkkokaupoissa maksutavat jakautuvat kolmeen pääryhmään: välitön suoritus, etukäteismaksu ja luotto (Bushry 2005, 162). Seuraavaksi on esitelty lyhyesti muutamia yritysten välisiä maksutapavaihtoehtoja.

Käteistä voidaan käyttää maksutapana verkkokaupassa silloin, kun asiakas noutaa tilaamansa tuotteen suoraan varastosta tai yrityksen liikkeestä. Käteinen on melko huono maksutapa B-to-B-verkkokaupassa, koska se ei ole välitön ja vaatii aina henkilökohtaista palvelua.

Välitön soritus asiakkaan pankkitililtä tai luottotililtä tapahtuu useimmiten verkkosivuille sijoitettujen pankkimaksupainikkeiden avulla. Asiakas voi pankkimaksupainikkeilla siirtyä ostoskorista pankin palveluun ja saa maksettavakseen automaattisesti täytetyn tilisiirron. Välitön maksusuoritus on verkkokaupparyhtymän kannalta hyvä, koska riski on täysin asiakkaalla.

Lasku lienee perinteisin tapa B-to-B-verkkokaupassa. Se tulostetaan asiakkaalle toimitettavan tavaran mukaan tai se lähetetään jälkikäteen postitse asiakkaalle. Nykyisin yleistyy vauhdilla täysin sähköinen verkkolasku, joka toimitetaan esimerkiksi asiakkaan sähköpostiin. Laskua ei kannata käyttää, jos asiakkaan maksukyvyistä tai luotettavuudesta ei ole varmuutta. Tuolloin kannattaa suosia edellä mainittua välitöntä suoritusta.

Ennakkomaksua pankin kautta käytetään yritysten välisessä kaupassa sekä kotimaassa että kansainvälisesti. Asiakas maksaa tilaamansa tuotteen tai palvelun myyjän tilille hyvissä ajoin ennen toimitusta. Luottoriskin kantaa asiakas, jos maksettuna summana on koko hinta. (TIEKE 2003, 25.) Ennakkomaksua käytetään etenkin, jos kaupankäynnin kohde on arvoltaan suuri.

Self billing on maksutapa, jota käytettäessä myyjä ei lähetä asiakkaalle laskua, vaan asiakas maksaa saamiensa tuotteiden hinnan toimitusasiakirjojen perusteella. Myyjä ja asiakas sopivat aikajänteestä, jonka kuluessa toimitetut tuotteet maksetaan yhdellä kertaa sovittuna eräpäivänä. Self billing soveltuu vakiintuneeseen asiakassuhteeseen, jossa toimituksia on usein. (TIEKE 2003, 28.)

Tiliä käytetään, kun asiakkaalta laskutetaan kaikki hänen tekemänsä ostokset tietyn ajanjakson välein. Asiakkaalle annetaan siis maksuaikaa ostosten maksamiseen. Tili perustetaan yhteisesti sovittujen sopimusehtojen pohjalta ja

se vaatii luotettavan asiakkuudentunnistuksen. Myyjä voi myös myöntää asiakkaalle luottoa tilille tuotteiden hankkimiseen.

Luotto on summa, jonka asiakas lainaa ostoksiaan varten. Luottoa lyhennetään asiakkaan ja luoton myöntäjän välisen sopimuksen mukaisesti. Luottoriskin tilin ja luoton käytössä kantaa luoton myöntäjä. Asiakkaalle aiheutuu lisäkuluja mahdollisesti perityistä koroista tai muista maksuista. (TIEKE 2003, 28.)

EDI-laskutusta käytetään yritysten välisessä kaupassa. EDI:llä eli sähköistä, määrämuotoista tiedonsiirtoa käyttämällä lasku toimitetaan suoraan verkkokaupan tietojärjestelmästä asiakkaan tietojärjestelmään. Asiakkaan tietojärjestelmä vertaa laskua toimitus- ja tilausasiakirjoihin ja oikeaksi todetut laskut menevät maksuun, joka sekin voi tapahtua automaattisesti. EDI-laskutusta käyttävien yritysten suhde on yleensä vakiintunut ja laskuja kertyy useampia. (TIEKE 2003, 28.)

4.2.3 Käyttöliittymä

Koska verkkokaupan houkuttelevuus perustuu tuotteiden lisäksi myös kaupalliseen ulkoasuun, on sen suunnitteluun kiinnitettävä erityistä huomiota. Käyttöliittymä muodostuu visuaalisista elementeistä ja värimaailmasta. On eduksi pyrkiä luomaan verkkokaupalle ammattimainen, mutta samalla myös omaleimainen visuaalinen ilme, joka erottuu muista. (Linden 2009, 195.)

Käyttöliittymää ja visuaalista ulkoasua rakennettaessa on hyvä pitää mielessä keille verkkokauppaa ollaan tekemässä ja mitä halutaan viestiä. NykYTEKniikka antaa mahdollisuuden toteuttaa lähes minkälaiset verkkosivut tahansa. On oltava ajan tasalla tässäkin mielessä, koska enää ei kilpailussa pärjää peruslay-outilla. Verkkokaupan käyttöliittymän tulee tukea yrityksen imagoa ja sivujen täytyy latautua nopeasti, olla visuaalisesti raikkaat, monipuoliset sekä asiakasta miellyttävät.

Verkkosivujen suunnittelussa onkin keskeisintä selvittää, miksi kävijät tulevat sivuille ja mitä he niiltä etsivät. Sivuille on helppo lisätä aineistoa asiakkaiden toivomusten mukaisesti (Luukkonen 2004, 38). Parhaimmillaan

verkkokauppasivut uudistuvat ja kehittyvät asiakkaiden tarpeiden ja palautteen perusteella. Tämä tietenkin vaatii suunnitelmallista ja säännöllistä asiakaspalautteen seuraamista sekä verkkokauppa-sivujen päivittämistä. Verkkosivut ovat tehokas tietopankki, jonne voi tallentaa valtavasti informaatiota yrityksen tuotteisiin, palveluihin, toimintaan, palautuksiin, yms. liittyen.

Mitä enemmän konkreettista tietoa ja käytännönkuvauksia verkkosivut sisältävät, sitä tehokkaammin ne toimivat. Esitetekstejä ei kuitenkaan pidä sellaisenaan Internetiin laittaa. Lioittelevat lupaukset ja laatusanat, joita esitteet ja mainokset ovat pullollaan, on paras karsia verkkosivuilta, sillä ne heikentävät uskottavuutta. Käytännönläheiset tekstit ovat hyviä markkinointitekstejä verkossa. Verkossa valttia ovat konkreettisuus, käytännöntiedot ja tarvittaessa toiminnan mahdollisuus. (Luukkonen 2004, 38.)

Sivuston yleinen rakenne ja design vaihtelevat huomattavasti riippuen kohdeasiakkaista ja organisaation omista tavoitteista. Hyvin suunnitellulla sivustolla on tyyli, rakentuu värien, kuvien, typografian ja layoutin kokonaisuudesta. Näiden elementtien tulisi tukea tuotteita ja brändiä. Sivustolle luodaan persoonallinen ilme yhdistämällä edellä mainitut elementit haluttuun muotoon. (Chaffey 2009, 642.)

Verkkosivuston tehokkuuteen vaikuttavat designissa tietyt seikat. Ensimmäinen on sivuston yhtenäisyys eli designin yksinkertaisuus ja selkeys. Toinen asia on sivuston kompleksisuus eli tekstin riittävyys ja sopiva kategorisointi. Kolmas huomioitava seikka on sivuston luettavuus ja helppokäyttöisyys, esimerkiksi saman navigointipalkin käyttö jokaisella sivuston yksittäisellä sivulla. (Chaffey 2009, 642.)

Värit ja ulkoasu ovat siis keskeinen menestystekijä. Jos verkkokauppa toimii kivijalkakaupan rinnalla, sivuilla kannattaa käyttää samaa graafista ulkoasua kuin painetuissa esitteissä ynnä muissa yrityksen julkaisuissa. Tehosteita, videoita, musiikkia, jne. on helppo lisätä, mutta ne saattavat ärsyttää asiakasta. Selkeä vakiomuotoilu kannattaa ja luo yhtenäistä linjaa sivuille. Linkkien rakentaminen yhteistyökumppaneiden sivuille saattaa tuottaa lisähyötyjä.

Tuotteista tulee käyttää riittävän selkeitä valokuvia, joita voi klikkaamalla suurentaa. Tutkimusten mukaan tämä parantaa ostopäätösten tekoa ja antaa asiakkaalle mahdollisimman hyvän kuvan siitä, mitä ostaa (Passila 2009, 301). Kuvat voivat olla yleisotoksia tuotteista, mutta ammattimaisuutta saadaan sijoittamalla sivuille lähikuvia tai käyttöä kuvaavia kuvia. Tuotteesta voidaan myös tehdä video verkkokauppaan, jolloin asiakas tuntee ostotapahtuman realistisemmaksi ja enemmän kivijalkakauppaa muistuttavaksi.

Olenainen avaintekijä verkkokaupan käytettävyyttä ajatellen on verkkokauppasivujen latausajat. Verkkokaupassa tulee käyttää harkitusti videoita ja etenkin välttää suurta kuvamäärää yhdellä sivulla, jotta sivut latautuisivat nopeasti. Osa verkkokaupan käyttäjistä sijaitsee edelleen hitaiden yhteyksien päässä. Lisäksi lisääntyvä mobiilikäyttö asettaa haasteita sivujen suunnittelulle. Sivujen latautumisaajan lisäksi myös yhdellä sivulla olevan informaation määrä vaikuttaa merkittävästi käyttäjän halukkuuteen jatkaa verkkokaupan käyttöä. Liiallinen ja sekava informaation tarjonta ei edistä kaupankäyntiä verkkokaupassa. (Botha ym. 2008, 239-240.)

Verkkokaupassa on hyvä kertoa palautuksia koskevat toimintaohjeet. Tuotepalautuksista koskevaa käytäntöä ei kuitenkaan kannata sijoittaa tuotekuvausten yhteyteen, jolloin saatattaisi tulla mielikuva, että kyseistä tuotetta palautetaan usein. Se kannattaa asettaa esimerkiksi omaksi sivukseksi, jonne pääsee linkistä. Tällöin luodaan ammattimainen kuva yrityksestä ja asiakkaat pääsevät lukemaan toimintaohjeet helposti. Tämän myötä palautuksiin liittyvät puhelut ja sähköpostit vähenevät, joka vapauttaa resursseja muutun toimintaan. (Linden 2009, 136.)

4.3 Tietoturva

Tietoturvalla on suuri merkitys verkkoliiketoiminnassa. Jos tietoturva pettää, siitä seuraa ongelmia niin yritykselle kuin asiakkaallekin. Verkkoliiketoimintaa harjoittavan yrityksen velvollisuus on estää ulkopuolisten pääsy tietojärjestelmiin ja asiakkaita koskevaan tietoon. Myös verkkokaupassa asiakasta koskevien toiminnallisuuksien on oltava luotettavia. Kolmannen osapuolen

maksupalveluita käytettäessä pitää huolehtia, että tietoturvapalvelut ovat heidänkin puolestaan kunnossa. Monelle yritykselle tallennetut tiedot ovat todella tärkeitä ja etenkin liiketoiminnan kannalta kriittiset tiedot on hyvä suojata. Jos ulkopuoliset pääsevät selville liikesalaisuuksista, voivat taloudelliset menetykset olla suuria.

Tietoturvallisuus on otettava tosissaan, koska väärinkäytökset ja ilkivalta voi tuoda isoja taloudellisia menetyksiä. Jos joku onnistuu muuttamaan hintoja ja ostamaan tuotteita väärillä hinnoilla, yritys on velvollinen myymään tuotteet kyseisillä hinnoilla. Ilkivaltaa voi yrittää välttää esimerkiksi suojaamalla verkkokauppa salasanoin. (Vehmas 2008, 161.)

Asiakkaista kerätty verkkokaupan asiakasrekisteri on pidettävä mahdollisimman yksinkertaisena. Ei ole syytä tallentaa asiakkaista mitään muita tietoja, kuin mitä tarvitaan verkkokaupassa. Asiakkaiden ostokäyttäytymistä voi analysoida ja tallentaa siitä tietoa, mutta se ei saa olla ulkopuolisen selvitettävissä. On huomioitava, että vaikka asiakasrekisteri olisi suojattu, niin asiakastunnukset saattavat vuotaa asiakkaiden huolimattomuuden takia. On varauduttava siihen, että asiakas on joku muu, kuin väittää olevansa. On pyrittävä tunnistamaan asiakas muutenkin kuin vain sisäänkirjautumistunnuksella, esimerkiksi maksutapahtumassa erillisellä tunnistuspalvelulla. (Vehmas 2008, 162.)

Valtionhallinnon tietoturvallisuuden johtoryhmän VAHTI:n alainen työryhmä on julkaissut loppuvuonna 2010 Sosiaalisen median tietoturvaohjeen. Heidän tavoitteenaan on tukea tietoturvaohjeen avulla organisaatioita sosiaalisen median turvallisessa käytössä ja henkilöstöä koskevan ohjeistuksen laadinnassa. Sosiaalisen median tietoturvaohje auttaa organisaatioita käsittelemään sosiaaliseen mediaan liittyviä tietoturvauhkia ja pienentämään tietoturvariskejä.

Sosiaalisen median tietoturvaongelmat syntyvät suurimmaksi osaksi perinteisten tietoturvauhkien, uusien toimintamallien ja palveluiden yhdistelmänä. Sosiaalinen media ei toistaiseksi ole tuonut varsinaisesti uusia tietoturvauhkia, mutta sosiaalisen median toimintaperiaatteen luonteesta

johtuen tietoturva-uhat ilmenevät eri tavalla kuin perinteisessä mediassa. (VAHTI 2010, 13.)

Eräs merkittävimmistä sosiaalisen median palveluiden tietoturvallisuuden uhkakuvista on muun kuin julkisen tietoaineiston paljastuminen tai joutuminen väärin käsiin. Rikolliset kalastelevat mm. yrityssalaisuuksia ja luottokortti- sekä henkilötietoja. Näillä varkauksilla voi olla merkittävä vaikutus organisaation toimintaan, tuotekehitykseen tai sen julkisuuskuvaan. (VAHTI 2010, 14.)

Jos organisaation käyttämät käyttäjätunnukset joutuvat väärin käsiin, vihamielinen toimija voi tehdä mitä haluaa tunnukseksi, esim. julkistaa materiaalia organisaation nimissä, levittää haittaohjelmia tai varastaa henkilötietoja. Käyttäjätunnusvarkauksien lisäksi esiintyy myös organisaation identiteettiväärennöksiä. Näissä Internet-verkkoon on pystytetty organisaation toimintaa jäljitteleviä www-palveluita tai sen roolissa yritetään toimia sosiaalisen median palveluissa. Väärin käsiin joutuneet tunnukset ja identiteettivarkaudet saattavat aiheuttaa harmea organisaation maineelle. (VAHTI 2010, 14-15.)

Koska sosiaalisen median palveluiden käyttäjämäärä kasvaa nopeasti, tarjoaa se väärinkäyttäjille otollisen alustan levittää nopeasti uusia haittaohjelmia mahdollisimman monen käyttäjän tietokoneisiin. Merkittävimmät tietotekniset uhat ovat sovellushaavoittuvuudet, virusohjelmat sekä roskapostit. (VAHTI 2010, 17.)

Organisaation tulisi sosiaalisen median palveluita käyttöönsä ottaessaan lukea huolellisesti palveluiden sopimus- ja palveluehtoja. Tärkeä huomioon otettava seikka koskee sitä, millaiset oikeudet palvelua ylläpitävä toimittaja saa asiakkaan palveluun tallentamaan tietoon. Pahimmillaan toimittaja pidättää itsellään kaikki oikeudet, mikä mahdollistaa tietojen levittämisen ja edelleen välittämisen tai myymisen myös kolmansille osapuolille. (VAHTI 2010, 19.)

4.4 Verkkokaupan hyötyjä asiakkaalle ja myyjälle

Sähköisen kaupankäynnin ominaisuuksiin kuuluvat erilaiset tekniikat, joiden avulla liiketapahtumien käsittelyä voidaan johdonmukaistaa ja järjeistää. Kuten

on jo todettu, verkkokaupassa ei ole kyse pelkästään Internet-sivujen rakentamisesta ja tuotteiden myymisestä, eikä se ole pelkästään tavaroiden ostamista ja maksamista. Tietojenkäsittelyn automatisoinnilla voidaan saavuttaa helposti rahallisia etuja. Verkkokauppa mahdollistaa myös tehokkaan vuorovaikutteisuuden asiakkaiden kanssa. Tätä kautta pystytään parantamaan asiakaspalvelua ja kehittämään laaja-alaisesti koko verkkokauppayritystä tilausten käsittelystä aina toimitusten hoitamiseen ja raportointiin.

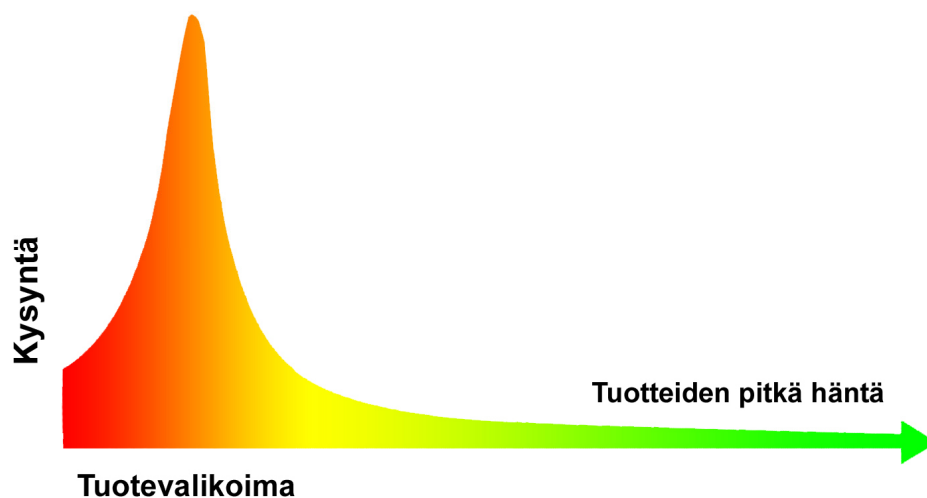
Sähköinen ja nopea vuorovaikutus mahdollistaa sen, että yritys ei tarvitse kalliita toimitiloja, suurta henkilökuntaa tai varastoja. Reaaliaikaisten yhteyksien ja valmistus- sekä jakelukumppanien kanssa tehdyn tiiviin yhteistyön turvin yritys voi toimittaa asiakkaalleen tuotteet tai palvelut nopeasti ilman perinteisen jakelu- ja palveluketjun aiheuttamia lisäkustannuksia. (Koskinen 2004, 39.)

B-to-B-verkkokaupan perustamisen tavoitteena onkin usein tehostaa liiketoimintaa ja samalla pienentää myyntiin käytettävää pääoman määrää. Tärkeimmät syyt verkkokaupan perustamiseen lienevät kannattavuuden lisäämisen ohella ajan ja resurssien säästö. Nykypäivän kiire (vai voisiko sanoa jo liiallinen tehostaminen?) syö jo asiakaspalvelupintaa. Toiveena on palvella enemmän asiakkaita vähemmällä työllä ja aikaisempaa nopeammin.

Verkkokauppahanke koetaan usein tarpeelliseksi kilpailutilanteen vuoksi, sillä kilpailijoilla voi olla verkkokauppa tai muu sähköinen tilausjärjestelmä käytössään. Yritys jää auttamattomasti jälkeen kilpailijoistaan, jos sillä ei ole edes suunnitelmaa verkkokauppaa varten (Trepper 2001, xii). On vastattava toisaalta asiakkaiden kysyntään ja toisaalta pidettävä itsensä kilpailukykyisenä markkinoilla. Verkkopalvelun saaminen toimintaan voi olla välttämätöntä, jotta yrityksen nykyiset asiakkaat tilaavat jatkossakin tuotteita, eivätkä katoa kilpailijan helppokäyttöisen verkkokaupan käyttäjiksi. Verkkokaupan avulla voi löytää myös uusia asiakkaita tai laajentaa toimintaa uusille alueille. Verkkokauppa on globaalia toimintaa, joka ei tunne maiden rajoja.

Yrityksen tai asiakkaan fyysisellä sijainnilla tai koolla ei ole enää merkitystä, kun markkina-alue Internetissä käsittää periaatteessa koko maailman. Suurten

asiaksmäärien tavoittaminen ja tuotevalikoiman muokattavuus voidaan nähdä yhtenä B-to-B-verkkokaupan tärkeimmistä hyödyistä myyjälle. Asiakkaan näkökulmasta verkkokaupan ajattomuus ja reaaliaikaisuus ovat merkittäviä ominaisuuksia. Internet mahdollistaa myös sen, että vanhat tuotteet tai aikaisemmin huonostikin menestyneet tuotteet löytävät paikkansa verkkokaupan tarjonnassa. Tätä ilmiötä kutsutaan tuotteiden pitkäksi hännäksi, jota on kuvattu graafisesti seuraavassa kuviossa.



Kuvio 8. Tuotteiden pitkä häntä

Kuviossa on kuvattu punaisella ja keltaisella värillä eniten myydyt ja kysytyimmät tuotteet, ns. hittituotteet. Vaaleanvihreästä vihreään on kuvattu tuotteita, jotka ovat vanhoja, yksittäisiä, erilaisia kokoonpanoja tai muuten kysynnältään vähäisempiä.

Chris Anderson kirjoittaa Pitkä häntä - Miksi tulevaisuudessa myydään vähemmän enempää -kirjassaan, että hittien aika on ohi (2006,19). Olemme siirtyneet uudenlaisten mahdollisuuksien aikaan. Nyt hittituotteet kilpailevat lukumäärältään äärettömien ja kaikenkokoisten tuotevalikoimien kanssa. Niitä verkkokauppoja suositaan, joilla on tarjolla muita enemmän.

Pitkä häntä (englanniksi Long Tail) käsittää tuotevalikoiman osan, josta yksittäisiä tuotteita myydään vähän verrattuna suosituimpiin tuotteisiin. Kun näitä yksittäisiä tuotteita on paljon, voivat ne muodostaa jopa merkittävämmän myynnin B-to-B-verkkokaupassa kuin suositut tuotteet. Internet mahdollistaa tämän ns. pitkän hännän tuotteiden myynnin, sillä esimerkiksi digitaalisessa muodossa kauppatavaraa voi olla rajattomasti, tuotekokonaisuusratkaisuja voi olla useita tarjolla ja kysynnän mukaan reagoivan tuotannon avulla varastot voidaan pitää minimissään. Asiakkaille tuotteiden pitkä häntä on tärkeä, koska sen avulla he voivat löytää parhaiten palvelevia kokonaisratkaisuja ja ostaa vuodesta toiseen hyväksi havaittuja tuotteita sekä palveluita.

Sähköisessä kaupankäynnissä on sekä suoraan rahassa mitattavia ns. kovia että muita ns. pehmeitä hyötyjä. Nämä pehmeät hyödyt ovat yhtä tärkeitä kuin suoraan rahassa mitattavat. Esimerkiksi asiakaspalvelun laatu vaikuttaa ajan mittaan välillisesti myös liikevaihtoon. Tyypillisiä pehmeitä hyötyjä ovat asiakassuhteiden paraneminen, tiedon parempi hyödyntäminen ja tietojen kerääminen palvelun välityksellä. Verkkokauppa vähentää työmäärää tilausten käsittelyssä, mutta saattaa lisätä sitä asiakaspalvelussa, koska asiakkaat tekevät virheitä tilatessaan ja totuttelu verkkokaupasta tilaamiseen vie aikaa. (Trepper 2001, 99.)

Verkkokauppa toimii hyvänä informaatiokanavana. Yhden tuotteen taakse tai tiettyyn osioon verkkosivuja pystyy tallentamaan paljon tietoa, jonka asiakas saa näkyviin tarvittaessa. Tietoa voi olla lähes rajattomasti saatavilla. Tällöin asiakaspalvelun tarve esimerkiksi teknisen tiedon osalta vähenee ja asiakas saa tiedon aina halutessaan, kellosta riippumatta. Verkkokauppa toimii myös yrityksen omalle henkilökunnalle hyvänä informaatiokanavana ja tietovarastona.

Kattava toiminnanohjausjärjestelmä, jossa on asiakkuudenhallintatyökalu, yksinkertaistaa ja tehostaa yrityksen myyntiä sekä parantaa asiakasdialogia. Monet manuaaliset rutiinit jäävät pois ja kustannukset alenevat samalla. Jäsennelty työskentely asiakkaiden kanssa, mikä on yksi yrityksen tuottavuuden peruselementtejä, antaa tuloksia kaikilla liiketoiminnan alueilla.

Verkkokauppiain on kyettävä tarjoamaan asiakkaalle huomattavaa lisäarvoa palvelussa ja toimitusketjussa. Perinteiset kauppiain lisäarvot, kuten paikallinen varasto, eivät enää riitä, koska sillä ei ole merkitystä, mistä tilattu tuote asiakkaalle tulee. Verkkokaupan lisäarvoja asiakkaalle voivat olla Vehmaan mukaan (2008, 25.) :

- Laadukas tuotevalikoima, joka on tarkkaan kohdennettu loppuasiakkaalle. Asiakkaan ei tarvitse hakea tarvitsemaansa tuotetta laajasta valikoimasta, vaan verkkokaupan valikoima on koottu hänelle.
- Paikallinen tuki. Asiakas saa perustiedot ja pyytäessään lisätiedot omalla kielellään. Tämä ei välttämättä ole lisäarvo kielitaitoiselle asiakkaalle, mutta paikallista tukea kuitenkin arvostetaan ongelmatilanteissa.
- Turvallisuus. Turvallinen ja luotettava toimittaja sekä paikallisuus helpottavat ostopäätöksen syntymistä. Tuntemattomuus ja epävarmuus vähentävät ostohalukkuutta.
- Lisäinformaatio. Asiakas saa tuotteisiin liittyvää lisäinformaatiota, jota ei muualta välttämättä saa. On kuitenkin huomioitava, että asiakas voi hyödyntää informaatiota, mutta ostaa tuotteen muualta.
- Logistiikka. Tuote toimitetaan kohtuullisin kuluin suoraan asiakkaalle.
- Maksamisen joustavuus. Asiakas voi maksaa verkkopankissa asiakasystävällisellä maksutavalla.
- Ostotapahtuma on osa laajempaa palvelua. Ostamalla tuotteita verkkokaupasta asiakas voi saada muita etuja. Esimerkiksi henkilökohtaisia tarjouksia, kanta-asiakkuuden, pidempiä maksuaikoja, jne.
- Matala hinta. Toimitusketju valmistajaan on lyhyt, suuret ostot laskevat nettohintoja ja tehokas toimitusprosessi sekä kauppiain pieni kate mahdollistavat kilpailukykyiset hinnat.

Asiakkaat löytävät monesti uudesta verkkokaupasta erilaisia hyötyjä, mutta suhtautuvatko yrityksen myyjät tai myyntikonsultit positiivisesti perustettuun verkkokauppaan? Tämä on hyvä kysymys. Kun myynti tapahtuu verkkokaupassa, on selvää, että myyjien työmäärä kentällä pienenee. Tämä tuo yrittäjälle säästöjä. Myyjät voivat tulevaisuudessa keskittyä mm. uusien tuotteiden markkinoimiseen ja asiantuntijuuden parantamiseen. Samalla varsinaisten asiakassuhteiden hoitoon ja niiden tarkasteluun jää enemmän aikaa. Voi olla, että asiakaskontaktien vähentyessä myyjä kokee asiakkaan jäävän vähälle huomiolle, mutta toisaalta paine jatkuvasta kontaktiosta poistuu. Lisäksi asiakas tekee tilauksensa suoraan järjestelmään, jolloin myyjä ei vaikuta persoonallaan ostotilanteeseen. Myös virheiden ja väärinkäsitysten oletetaan vähenevän, koska asiakas tekee tilauksensa itse ja siten joutuu tarkkaan miettimään, mitä tilaa.

Myynnistä ja tilausten käsittelystä vapautuva aika voidaan hyödyntää yrityksessä monin eri tavoin. Työaika voidaan käyttää tehokkaasti uusien asiakkaiden kontaktointiin, asiakkaiden neuvontaan, tuotekoulutuksiin ja markkinointiin. Etenkin yrityksen sesonkiaikoina puhelimen soidessa jatkuvasti, on verkkokauppa tervetullut, myös asiakkaiden kannalta.

Verkkokaupalla voi saavuttaa merkittäviä taloudellisia hyötyjä. Internetissä asiakkaat tavoitetaan kustannustehokkaasti ja verkkokaupan ollessa avoinna 24/7, myyntiä tapahtuu ympäri vuorokauden ilman kivijalkakaupassa vaadittavia lisäkustannuksia. Verkkokaupassa on helppo tehdä kausi- tai sesonkialennuksia ja myydä varastossa pyöriviä loppueriä tuotteista pois. Uusien tuotteiden lisääminen on helppoa ja tämä mahdollistaa nopeat sekä kustannustehokkaat tuotelanseeraukset. Kiinteät kulut verkkokaupassa ovat suhteellisen pieniä yhtä tuotetta kohden. Kun verkkokauppaa kehitetään suunnitelmallisesti ilman kiirettä, voidaan toimintaa rahoittaa verkkokaupasta saaduilla lisätuotoilla.

B-to-B-verkkokauppa säästää aikaa ja rahaa monessa mielessä. Se tarjoaa hyötyjä ja ajattomuutta, sekä mahdollistaa myyjälle monipuolisen tuotteiden

seurannan. Muita selkeitä sähköisen B-to-B-kaupan etuja kauppiaille ovat (Tinnilä ym. 2008, 68-69.):

- Kustannussäästöt. Rutiinitoimintoihin käytettävän ajan ja rahan minimoiminen. Tähän hyötyyn liitetään usein resurssien vapautuminen ja niiden tehokkaampi käyttö.
- Painopiste suunnataan lisäarvoa tuottavaan työhön. Verkkokauppa vapauttaa resursseja, joita voidaan kohdistaa tehokkaampaan käyttöön. Kohteita ovat erityisesti ostaminen, toimittajasuhteiden ylläpito ja laadukas asiakaspalvelu. Toiminnan tehostumisella säästetään työaikaa, mutta kaikkea vapautunutta työaikaa ei välttämättä voida allokoida uudelleen, jolloin myös henkilöstön määrään voidaan pienentää.
- Virheettömyys. Inhimillisten virheiden määrä vähentyy verkkokaupan käyttöönoton myötä, koska tilausten manuaalinen käsittely vähenee ja prosesseja saadaan automatisoitua.
- Nopeus. Prosessien ja tiedonkulun nopeutuminen nähdään potentiaalisena etuna. Etenkin sisäisten prosessien ja tiedonkulun nopeutuminen toimittajan ja ostajan välillä sekä koko toimitusketjun sisällä tuo parannusta perinteisiin malleihin verrattuna.
- Ostojen keskittäminen. Elektroniset järjestelmät mahdollistavat ostojen keskittämisen. Hyöty konkretisoituu usein siten, että uusiin järjestelmiin valitaan yhteistyökumppaneiksi suurimpia ja luotettavimpia toimittajia.
- Läpinäkyvä varasto. Verkkokaupan avulla varastoja pystytään optimoimaan. Kiertoajat lyhenevät. Monilla toimialoilla tämä ei kuitenkaan ole mahdollista tai edes oleellinen tavoite. Esimerkiksi palveluyrityksillä on harvoin varastoja.

- Toimittajasuhteiden parantuminen. Verkkokaupan järjestelmien avulla voidaan vähentää rutiinityötä, jolloin vapautuvat resurssit voidaan hyödyntää toimittajasuhteiden kehittämiseen.

4.5 Verkkokaupan johtaminen

Liiketoiminnan kasvaessa yrittäjä tulee yhä riippuvaisemmaksi ihmisistä yrityksessään ja johtaminen muodostuu tärkeäksi menestyksen tekijäksi. Johtaminen on prosessi, jossa yhteisiin päämääriin pääsemiseksi johtaja inspiroi, motivoi ja vaikuttaa työntekijöihin sekä yrityksen toimintoihin. (Passila 2009, 370.)

Verkkokaupan johtaminen ei eroa kovinkaan paljon tavallisen kivijalkakaupan johtamisesta ja aivan yhtä tärkeää se on menestyksen kannalta. Olennaista on, että ymmärretään Internet liiketoimintaympäristönä, tavoitteet on asetettu selkeästi, toimintaprosessit ovat kunnossa ja toimintaa seurataan erilaisten mittareiden avulla. Verkkokauppaa tulee johtaa aivan sen perustamisesta asti. Jos verkkokauppa on perustettu tukemaan olemassa olevaa liiketoimintaa, ei verkkokaupan johtamista kannata eriyttää kokonaan yrityksen muusta johtamisesta.

4.5.1 Verkkokaupan mittarit

Charles Trepper toteaa kirjassaan E-kauppa strategiat (2001,92.), että verkkokaupan kriittisten menestystekijöiden tunnistaminen on ensiarvoisen tärkeää. Niiden avulla saadaan selville, mitkä asiat ovat tärkeitä verkkoliiketoiminnalle ja mihin resursseihin tulee panostaa. Näiden menestystekijöiden tulisi olla mitattavia tai selkeästi todennettavia, jotka oikein johdettuina ja käsiteltyinä vaikuttavat verkkokaupan onnistumiseen. Esimerkiksi rahoitus on yksi mitattavissa olevista menestystekijöistä. Jokainen organisaatio määrittelee itse omat menestystekijät ja niille sopivat mittarit, koska ne ovat vahvasti ala- ja yrityskulttuurisidonnaisia. (Trepper 2001, 97.)

Tyypillisiä verkkokaupan johtamisen apuna käytettäviä mittareita ovat:

- asiakashankinnan kustannukset
- asiakastyytyväisyys
- uusien asiakkaiden lukumäärä
- asiakaspalvelun ongelmat
- tuotteiden saatavuus
- tuotekohtaisen markkinoinnin kustannukset
- liikevaihdon kasvu ja voitto
- tuotteiden logistiikkakustannukset
- varaston kierto

(Trepper 2001, 97.)

Jotta tuottavuutta voidaan tarkastella euromääräisesti tai seurata toimintaan uppoavia kuluja, tarvitaan ensin tarkka tieto toiminnan kustannuksista. Niiden seuraamiseen käytetään monissa yrityksissä toimintolaskentaa, jossa kustannuksia seurataan ihmisten tai muiden tuotannontekijöiden todellisten kohdentumisten mukaan. Tuotantolaskennassa huomioidaan työkustannukset, tilakustannukset, laitteet, tarvikkeet ja muut mahdolliset kustannukset. Ne kohdistetaan toiminnoille eli tuotannon prosesseille, tehtäville ja tapahtumille. (Viitala 2007, 317.)

Toimintolaskennan lisäksi verkkokauppayritys pystyy määrittelemään toimintaansa itsearviointin ja laatuvaatimusten avulla. Erilaiset laatujärjestelmät tarjoavat tehokkaan tavan hyvin organisoituun ja vastuulliseen tavoitteiden asettamiseen. Laatujärjestelmät soveltuvat niin verkkokaupan prosessien kuin toimintojenkin kehittämistarpeiden arviointiin. Laatujärjestelmää laadittaessa yritys joutuu analysoimaan järjestelmällisesti toimintaansa.

Itsearviointiprosessi sinänsä tukee organisaation kehittämistarpeiden kartoittamista nopealla, järjestelmällisellä ja osallistavalla tavalla. Itsearviointi on

menetelmä, jonka avulla saadaan nopeasti selville, mitä on kehitettävä, mistä ollaan samaa tai eri mieltä. Itsearviointiprosessin perusteella suunnitellaan varsinaiset kehitystoimenpiteet. Itsearvioinnilla voidaan myös testata taitoja hallita muutosta, seurata kehitysprojektin etenemistä ja mitata projektien tuloksia. (Tuominen 2002, 10-11.)

Johtamisen ja verkkokaupan kehittämisen apuna käytetään monenlaisia verkkosivuston analysoinnin antamia tietoja. Tavallisin niistä on tietenkin verkkokaupan myyntitilastot, jotka kertovat tuotteiden menekistä. Muita tällaisia ovat Susan Sweeneyn (2009, 341-345.) mukaan esimerkiksi:

- Klikkausprosentti, joka on verkkomainonnassa käytettävä mittausluku. Se kertoo kuinka moni verkkomainoksen nähneistä on painanut verkkomainoksessa olevaa linkkiä.
- Kävijämäärä, joka kertoo verkkokauppasivuilla käyneiden vierailijoiden lukumäärän. Tämän perusteella voi päätellä sivujen kiinnostavuutta ja seurata käyntien määrää tietyllä ajanjaksolla.
- Vierailun kesto, josta voidaan nähdä, kuinka kauan asiakas vietti aikaansa verkkokaupassa. Tätä voidaan tarkastella myös sivu- ja tuotekohtaisesti.
- Klikkaustiedot, joista saadaan nopeasti käsitys siitä, mitä kävijät verkkokaupassa tekevät. Tätä tietoa voi hyödyntää suoraan verkkosivuston sisäisessä markkinoinnissa.
- Kävijäkonversio, joka on yleensä prosenttiluku ja se kertoo kuinka moni kävijöistä tekee ostoksen.
- Keskiostos, eli kuinka monella eurolla asiakkaat keskimäärin ostavat.
- Keskeytyneet vierailut, joista nähdään kuinka moni asiakas luovutti kesken tilauksensa tai siirtyi pois sivuilta. Tämän avulla voidaan löytää verkkosivuston heikkouksia ja kehittää käyttäjäystävällisyyttä.

- Kannattavuus eli kustannukset per vierailija. Ei ole järkevää käyttää verkkokauppaan enempää, kuin mitä se tuottaa. Kannattavuus kertoo kuinka hyvin esimerkiksi mainontaan kohdistetut varat ovat tuottaneet tulosta.
- ROI eli sijoitetun pääoman tuotto prosentti. Tunnusluku ilmoittaa yrityksen sitomilleen pääomille ansaitseman tuoton.

4.5.2 Balanced Scorecard -mittaristo

Strategisen johtamisen apuvälineenä voidaan käyttää Balanced Scorecardia, joka suomennetaan useimmiten tasapainotetuksi mittaristoksi tai tuloskortiksi. Tämä mittaristo perustuu neljään keskenään tasapainossa olevaan näkökulmaan ja siinä pyritään selkeisiin syy-seuraus-suhteisiin.

Balanced Scorecard on mittausjärjestelmä, jonka tärkein tehtävä on tukea strategian vientiä jokapäiväisen toiminnan tasolle. Se liittyy strategiseen ja operatiiviseen suunnitteluun, tavoitteiden asettamiseen ja seurantaan sekä strategian toimivuudesta oppimiseen. Balanced Scorecard -mittaristossa on neljä näkökulmaa; taloudellinen näkökulma, asiakasnäkökulma, prosessien näkökulma ja henkilöstön oppimis- ja kasvunäkökulma. Jokaiselle näkökulmalle määritellään omat mittarinsa, joiden avulla voidaan arvioida toimintaa. (Tuominen 2002, 12.)

Taloudellisen näkökulman tavoitteena on mitata asioita, joista yrityksen omistajat ovat kiinnostuneita, kuten kasvu- ja kannattavuusvaatimukset. Asiakasnäkökulmassa kuvataan sitä, mitä asiakkaat haluavat ja kuinka heidän tarpeisiin pystytään vastaamaan. Perusmittareita asiakasnäkökulmassa ovat mm. tuotteen laatu, asiakaspalvelu ja hinta. Prosessien näkökulma liittyy asiakastyytyvyyteen vaikuttavien yrityksen sisäisten prosessien suorituskyvyn tarkkailuun. Henkilöstön oppimis- ja kasvunäkökulman mittarien avulla pyritään varmistamaan organisaation uudistumisesta pitkällä aikavälillä. Niissä kiinnitetään huomiota mm. johtamiseen, koulutukseen ja innovaatioihin. (Chaffey 2009, 294-295.)

Balanced Scorecard on erittäin hyvä apuväline verkkokaupan johtamisessa. Kun eri näkökulmien mittarit johdetaan verkkokaupalle luoduista tavoitteista ja strategiasta, voidaan Balanced Scorecardia käyttää strategisena johtamisvälineenä. Vaikka Balanced Scorecard on parhaimmillaan keskeinen tulosjohtamisen työkalu, sitä ei ole tarkoitettu vain taloudellisen hyödyn kontrolloimiseen, vaan myös sisäisten prosessien ja henkilöstön kehittämisen välineeksi. (Chaffey 2009, 294-295.)

On olemassa valmiita Balanced Scorecard -mittaristomalleja B-to-B-liiketoiminnalle, mutta omaa Balanced Scorecardia suunnittelevan verkkokaupiaan tulisi itse määrittää omaan toimintaansa sopivat näkökulmat ja niiden mittarit. Lähtökohdan tulee olla omassa liiketoiminnassa, eikä jonkun toisen kopioinnissa. Näkökulmia voi olla perinteiset neljä tai useampia riippuen tarpeesta. Yleensä näkökulmat määritellään ennen mittareita. Jos verkkokaupiaan on helpompi aloittaa Balanced Scorecardin luominen määrittelemällä mittareita toiminnalleen, voidaan lopuksi ryhmitellä mittarit sopiviin näkökulmiin.

4.5.3 Johtaja itse

Monimutkaiset verkosto-organisaatiot asettavat johtajille uusia osaamishaasteita. Verkossa johtaminen on tullut jäädäkseen. Tavoite verkkojohtamisessa on eräänlainen joukkuejohtaminen. Tulokset syntyvät työhönsä paneutuneiden ihmisten avulla, yhteistoiminta rakentuu yhteisille tavoitteille ja toimintaa sävyttävät luottamus sekä arvonto. Johtaminen on asioiden saamista tapahtumaan, valvomista ja asioiden loppuunsaattamista. (Humala 2007, 20.) Perinteisten johtamistaitojen lisäksi johtajan on opeteltava soveltamaan johtamistyyliä verkossa, perehdyttävä Internetin pelisääntöihin ja vastuualueisiin, sekä tultava sinuiksi uusien teknologisten verkkotyöskentelyä tukevien työkalujen kanssa.

Voidaan puhua myös ns. verkkoliiketoiminnan virtuaalijohtamisesta. Virtuaalijohtajuus edellyttää johtajilta verkossa toimivien johtamistapojen löytämistä. Näitä ovat esimerkiksi uudet tavat motivoida ihmisiä, uusien

kommunikointitapojen löytäminen, virtuaaliyhteisön hallinta sekä uudet tavat ajatella, mitä yritys oikein on ja miltä sen pitäisi näyttää verkossa. Tullakseen monipuolisemmaksi ja tehokkaammaksi johtajaksi verkkoympäristössä tulee johtajan kehittää myös itseään, kuten työskentelyä intuiutionsa mukaan tai liiketoimintaympäristön muutoksien havainnointia. (Humala 2007, 21.)

Tiukan ja kontrolloivan johtamisen aika on takanapäin. Ihmisiä johdetaan ja ohjataan hyvin paljon mielikuvilla, jotka pitää pysytä rakentamaan yhteisesti. Mielikuvat syntyvät vision ja strategisen ajattelun kautta eli yhteisestä näkemyksestä siitä, miltä tulevaisuus näyttää. (Humala 2007, 34.) Johtajan oma ammattitaito, verkostoituneisuus ja sosiaaliset kyvyt nousevat johtamisessa tärkeiksi, kun johtajan tehtävänä on luoda huipputason verkkokauppatiimi, jolla on yhteinen visio ja halu tehdä työtä yhteisen päämäärän saavuttamiseksi.

Iris Humalan mukaan (2007, 85-86.) verkkoliiketoiminnan hyvä johtaja on tyyni, objektiivinen ja ennen kaikkea ongelmien ratkaisija, joka

- kehittää yhteisiä toimintasopimuksia nopeasti
- on avoin ja myönteinen
- omaa tuloksiin suuntautuvan johtamistyylin
- kehittää luottamuksen ilmapiiriä
- omaa hyvät viestintätaidot ja kyvyn delegoida
- kunnioittaa aidosti muiden asiantuntemusta
- ymmärtää virtuaaliympäristön haasteet
- hallitsee sähköiset työvälineet hyvin
- sekä pystyy hyödyntämään henkilöstöresurssit hyvin.

4.6 Tiivistetysti menestyksen avaimia verkkokaupprosesseissa

Kiireellä tehdyssä suunnittelussa tehdään helposti virheitä. B-to-B-verkkokaupan perustaminen kannattaa hoitaa huolellisesti ja nähdä se yhtenä

suurena projektina, jolloin on virheidenkin mahdollisuus pienempi. Liiketoiminnan käynnistäminen vaatii aikaa ja tavoitteiden asettamista myös Internetissä. Verkkokauppasivujen perustaminen Internetiin on käytännössä nopeaa, mutta toimiakseen menestyksekkäästi, verkkokauppa tarvitsee aina taustalle organisaation ja hyvän suunnitelman.

Verkkokaupassa kaikki liiketoiminnan prosessit on toimittava on-line ja yrityksen järjestelmien on tuettava tätä toimintaa. Verkkokaupan perustamisen ja sen toiminnan huolellinen suunnittelu on tärkeää, jotta voidaan mm. varautua tulevaan, nähdä riskit ja huolehtia tarvittavista resursseista. Myös riittävä informaation kulku on taattava. Lisäksi on tärkeää huomioida, että verkkokaupan perustaminen muuttaa organisaation prosesseja ja vaikuttaa niin yrityksen sisällä kuin ulkopuolellakin.

B-to-B-verkkokauppa on perustettava vahvojen perustoiminnallisuuksien pohjalle ja visuaalisesti yksinkertaiseksi, helpoksi navigoida. Se voi toimia Internetissä tai yrityksen omissa verkkopalveluun integroiduissa järjestelmissä. Menestys verkkoliiketoiminnassa on vahvasti sidoksissa tietojärjestelmien ja verkkosivujen toimivuuteen, sekä verkkokaupan taustalla toimivien prosessien toimintaan. Asiakkaan toiveet ja odotukset verkkokaupan toiminnallisuudesta kehittyvät koko ajan. Jatkuva uudistumista odotetaan, jolloin on myös pystyttävä vastaamaan kehittyvään kilpailutilanteeseen.

B-to-B-verkkokaupan perustamisen Internetiin voi monella tavalla. Menestymisen kannalta ei ole tärkeää missä palvelimella sivut sijaitsevat tai kuka sivuston tekee, mutta toiminnallisuus ja verkkokaupan sisältö on oltava kunnossa. Verkkokaupan tuoteluettelon tärkein ominaisuus on sen reaaliaikaisuus ja saatavuus. Asiakkaalle verkkokaupan sisältö voi tarjota tuotteiden lisäksi monia asioita, kuten hyötyä, tietoa tai viihdettä.

Käyttöliittymää ja visuaalista ulkoasua rakennettaessa on hyvä pitää mielessä keille verkkokauppaa ollaan tekemässä ja mitä halutaan viestiä. Koska verkkokaupan houkuttelevuus perustuu tuotteiden lisäksi myös kaupalliseen ulkoasuun, on sen suunnitteluun kiinnitettävä erityistä huomiota. Käyttöliittymä

muodostuu visuaalisista elementeistä ja värimaailmasta. On eduksi pyrkiä luomaan verkkokaupalle ammattimainen, mutta samalla myös omaleimainen visuaalinen ilme, joka erottuu muista.

Maksutapoja verkkokaupassa voi olla useita, jolloin pyritään miellyttämään mahdollisimman monia asiakkaita. Maksutapojen tulee olla yleisesti tunnettuja ja hyväksytyjä eikä maksutapa saisi olla sidottu yhteen valuuttaan. Maksutapahtuman itsessään on oltava ”läpinäkyvä”, luotettava ja virheetön. Maksusta aiheutuvat kulut on minimoitava ja maksamisen on oltava asiakkaalle helppoa, turvallista ja nopeaa.

Verkkokaupiaan on kyettävä tarjoamaan asiakkaalle huomattavaa lisäarvoa palvelussa ja toimitusketjussa. Perinteiset kaupiaan lisäarvot, kuten paikallinen varasto, eivät enää riitä, koska sillä ei ole merkitystä, mistä tilattu tuote asiakkaalle tulee. Verkkokaupan lisäarvoja asiakkaalle voivat esimerkiksi paikallinen tuki, turvallisuus ostotilanteessa, tuotteisiin liittyvä lisäinformaatio, maksamisen joustavuus, kilpailukykyinen hinta ja laadukas tuotevalikoima, joka on tarkkaan kohdennettu loppuasiakkaalle.

B-to-B-verkkokauppa säästää aikaa ja rahaa monessa mielessä. Se tarjoaa hyötyjä ja ajattomuutta, sekä mahdollistaa myyjälle monipuolisen tuotteiden seurannan. Muita selkeitä sähköisen B-to-B-kaupan etuja kauppiaille ovat erilaiset säästöt resursseissa, inhimillisten virheiden väheneminen, prosessien ja tiedonkulun nopeutuminen, ostamisen keskittäminen, läpinäkyvyys varastossa ja toimittajasuhteiden parantuminen.

Verkkokaupan johtaminen ei eroa kovinkaan paljon tavallisen kivijalkakaupan johtamisesta ja aivan yhtä tärkeää se on menestyksen kannalta. Liiketoiminnan kasvaessa yrittäjä tulee yhä riippuvaisemmaksi ihmisistä yrityksessään ja johtaminen muodostuu tärkeäksi menestyksen tekijäksi. Johtaminen on prosessi, jossa yhteisiin päämääriin pääsemiseksi johtaja inspiroi, motivoi ja vaikuttaa työntekijöihin sekä yrityksen toimintoihin.

5 ASiantuntijatutkimus

5.1 Kvalitatiivinen tutkimus

Edellä on esitelty kirjallisuuteen ja tutkijan kokemukseen pohjautuvia päätelmiä verkkokaupan menestymisen edellytyksistä sekä menestyksen avaimista. Seuraavaksi tässä opinnäytetyössä pyritään syventämään tietoutta entisestään ja osittain vahvistamaan aiempaa informaatiota tutkimuksen avulla, jossa kysyttiin alan asiantuntijoilta, mitkä ovat nousseet heidän mielestään menestyksen avaimiksi perustetuissa ja jo toimivissa B-to-B-verkkokaupoissa. Paras tapa kysyä asiaa alan asiantuntijoilta, oli tehdä haastattelu.

Opinnäytetyössä pyritään löytämään verkkokaupan menestymiseen johtavia tekijöitä, hahmottamaan menestymistä kokonaisuutena ja kovien menestymistilastojen sijaan pyritään ymmärtämään syvemmin, millaisilla keinoilla B-to-B-verkkokauppa menestyy. Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus sopii siten verkkokauppa-aihealueeseen hyvin.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on tavoitteena ymmärtää tutkimuskohdetta ja löytää syvempiä merkityksiä asioille. Tutkimuksessa käytetäänkin yleensä harkinnanvaraista otantaa. Tutkittavia asioita ei valita suurta määrää, kuten useasti kvantitatiivisissa tutkimuksissa, ja niitä tutkitaan perusteellisesti (Hirsijärvi ym. 2009, 160.). Aineiston laatu on määrää tärkeämpää.

Tutkimusongelmia lähestytään kvalitatiivisessa tutkimuksessa inhimillisesti ja vahvojen oletuksien asettamista etukäteen vältetään. Tutkijalla ei välttämättä ole tietoa ilmiöstä, mutta hän olettaa tiedon löytyvän tutkittavilta henkilöiltä tai tutkittavasta materiaalista. Kvalitatiivista tutkimustapaa on monesti aliarvioitu verrattuna kvantitatiiviseen tutkimusotteeseen, jossa ”reaalimaailman” aineistoilla ja tilastollisilla analyyseillä on keskeinen rooli. Kvalitatiivinen tutkimustapa on kuitenkin aivan vertailukelpoinen kvantitatiivisen kanssa. Yhden menetelmän heikkouksia voidaan pyrkiä vähentämään käyttämällä toista menetelmää. (Kananen 2008, 25-28.)

Lähtökohtana kvalitatiivisessa tutkimuksessa on todellisen elämän kuvaileminen. Siihen kuuluu olennaisena ajatus, että todellisuus on moninainen. Kuitenkin kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään tutkimaan kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti, vaikka mahdollisuutena on löytää monensuuntaisia suhteita ja merkityksiä. Tutkija ei voi irtisanoutua arvotaustoistaan, sillä arvot muovaavat sitä, mitä pyrimme ymmärtämään eli ilmiöitä joita tutkimme. Yleisesti ottaen kvalitatiivisessa tutkimuksessa on pyrkimyksenä löytää tai paljastaa tosiasioita. (Hirsijärvi ym. 2009, 161.)

5.2 Puolistrukturoitu haastattelututkimus

Haastattelu on kenties yleisimmin käytetty aineiston keruutapa kvalitatiivisessa tutkimuksessa. Siinä tutkija pyrkii haastattelun avulla selvittämään haastateltavan henkilön ajatuksia ja mielipiteitä. Haastattelujen luonne määräytyy strukturointiasteen perusteella. Hirsijärvi ja Hurme (2008, 43-47.) jakavat haastattelut seuraaviin eri tyypeihin:

- **Strukturoidussa haastattelussa** eli lomakehaastattelussa haastattelu tapahtuu edeltäkäs in valmistellun lomakkeen mukaan. Kysymykset esitetään kaikille haastateltaville samanlaisina ja samassa järjestyksessä. Vastaukset on sidottu annettaviin vastausvaihtoehtoihin.
- **Puolistrukturoitu haastattelu** on edellisen kaltainen, mutta poikkeaa siinä, että vastauksia ei ole sidottu vastausvaihtoehtoihin. Haastateltava vastaa omin sanoin. Kysymysten järjestystä myös voidaan muuttaa.
- **Teemahaastattelussa** haastattelu etenee tiettyjen keskeisten teemojen varassa. Se on edellisiä väljempi haastattelun muoto, jossa haastattelu kohdennetaan teema-alueisiin.
- **Strukturoimattomasta haastattelusta** käytetään monia erilaisia nimityksiä, kuten avoin haastattelu, syvähaastattelu ja keskustelunomainen haastattelu. Kysymykset ovat avoimia ja haastattelijä ohjaa haastateltavaa tutkimuksen aihepiirin suuntaan. Haastattelu muistuttaa hyvin paljon keskustelua.

Haastattelulla oli tarkoitus kerätä sellainen aineisto, jonka pohjalta voidaan tehdä luotettavia päätelmiä B-to-B-verkkokaupan menestymisen edellytyksistä ja keinoista menestyä. B-to-B-verkkokaupan asiantuntijoihin kohdistettuun haastattelututkimukseen sopi haastattelumuodoista parhaiten puolistrukturoitu haastattelu. Se on käytännössä lomakehaastattelun ja strukturoimattoman haastattelun välimuoto. Tutkimuskysymyksien ollessa selkeinä taustalla pystyttiin helposti luomaan haastatteluun kysymykset. Mitään valmiita vastausvaihtoehtoja ei kuitenkaan haluttu antaa, vaan haastateltavien toivottiin vastaavan omin sanoin. Tämän toivottiin tuovan esiin asiantuntijoiden mielestä tärkeitä seikkoja ja samalla tutkijan vaikutus vastauksiin oli vähäinen.

Kysymykset, joihin toivottiin vastaukset haastateltavilta, olivat seuraavat:

1. Mitkä asiat luovat mahdollisuuden menestyä B-to-B-verkkokaupassa?
2. Mitkä ovat kokemuksenne mukaan suurimmat haasteet B-to-B -verkkokaupan menestyksen tiellä?
3. Miten B-to-B-verkkokauppaa johdetaan?
4. Miten palveluita voidaan myydä B-to-B-verkkokaupassa menestyksekkäästi?

Haastateltavia asiantuntijoita päätettiin lähteä hakemaan B-to-B-verkkokaupan ja sähköisen kaupankäynnin johtavilta palveluntarjoajilta kuten; Netello Systems Oy, Planeetta Internet, Smilehouse Oy ja Soprano Oyj. Haastateltaviksi valittiin myös asiantuntijoita yrityksistä, joita haettiin Internetistä hakukoneilla ja erilaisista yrityshakemistoista. Haku kohdistettiin näin, koska ammattitaitoisen B-to-B-verkkokauppa-alan asiantuntijayrityksen tulee tietää, kuinka tärkeää on löytyä Internetistä ja ennen kaikkea erilaisten hakukoneiden avulla. Hakusanoina yrityshauissa käytettiin mm. B2B-verkkokauppa, B-to-B-verkkokauppa, Business to Business -verkkokauppa, sähköinen kaupankäynti, ja verkkokauppalvelut.

Tutkija teki viime kädessä päätöksen haastateltavista, sillä kaikkia yrityksiä ei ollut tarkoitus käydä läpi. Alussa ei ollut tarkkaa suunnitelmaa montako aiotaan

haastatella, mutta ainakin alan johtavat palveluntarjoajat ja B-to-B-verkkokauppaseminaareissa näkyvillä olleet yritykset tulivat valituiksi. Haastatteluun valittiin yrityksiä, jotka esimerkiksi mainostivat kotisivuillaan itseään B-to-B-verkkokauppa-alan ammattilaisina tai tarjosivat B-to-B-verkkokauppapalveluita.

Haastattelu tehtiin puhelimitse. Soitettaessa yritykseen haastateltavaksi pyydettiin henkilöä, jolla oli yrityksessä eniten kokemusta B-to-B-verkkokaupoista tai joka oli yrityksen B-to-B-verkkokaupan asiantuntija. Tällä tavoin tarkkaan kohdistetuilla haastatteluilla pyrittiin löytämään juuri se käytännönläheinen tietous B-to-B-verkkokaupan menestymisestä. Mikäli ajankohta oli huono haastateltavalle, sovittiin toinen ajankohta, jolloin haastattelu tehtiin. Osa haastateltavista halusi kysymykset myös sähköpostiinsa.

Puolistrukturoidun haastattelututkimuksen alussa kävi ilmi, että monet haastatteluun valituista yrityksistä eivät haluakaan osallistua haastatteluun. Syyksi useimmiten ilmoitettiin vastausten olevan business-salaisuuksia, joita ei haluta kertoa julkisesti. B-to-B-verkkokaupan menestymisen avaimet ovat siis maksullista tietoa monessa yrityksessä. Erityisesti B-to-B-verkkoliiketoimintaa konsultoivat yritykset kieltäytyivät haastattelusta.

Haastatteluihin suostuivat ystävällisesti seuraavat alan asiantuntijat:

- Christina Turtiainen, Tieturi Oy
- Esa Luoto, Smilehouse Oy
- Jani Muhonen, Verkkoteollisuus ry
- Janne Kauppinen, MediaWeb Finland
- Konsta Saarela, Descom Oy
- Lauri Kasti, Planeetta Internet Oy
- Riitta Auvinen, Soprano Oyj

- Tero-Pekka Laakso, Netello Systems Oy
- Timo Korvenoja, Vilkas Group Oy
- Henri Turunen, Turun ammattikorkeakoulu

5.3 Vastausten tulkinta

Vaikka monet kieltäytyivät vastaamasta, haastatteluita tehtiin onnistuneesti 10 kappaletta. Oli erittäin positiivista saada vastaukset B-to-B-verkkokaupan johtavien palveluntarjoajien asiantuntijoita. Useimmilla heistä on pitkä kokemus alalta ja he, jos ketkä, tuntevat aloittelevan verkkokaupan mahdollisuudet ja haasteet sekä jo olemassa olevan verkkokaupan kehittämisen. Toki muutama vastaus lisää olisi varmentanut lopputulosta, mutta saadut vastaukset riittivät hyvin, koska viimeisistä haastatteluista ei enää tullut tutkimuksen kannalta mitään erityistä. Saavutettiin ns. saturaatio eli aineiston kylläntyminen.

Saturaation saavuttamisella tarkoitetaan sitä, että tutkija alkaa kerätä aineistoa päättämättä etukäteen, miten monta tapausta hän tutkii, ja haastatteluita jatketaan niin kauan, kuin ne tuottavat tutkimusongelman kannalta uutta tietoa. Aineisto on riittävä (eli saavuttanut saturaation), kun samat asiat alkavat kertaantua haastatteluissa. (Hirsijärvi ym. 2009, 182.)

Puolistrukturoidussa haastattelututkimuksessa saadut vastaukset litteroitiin eli kirjoitettiin ylös sanasta sanaan haastattelun aikana tai välittömästi sen jälkeen. Vastaukset kerättiin haastattelussa käytettyjen kysymysten alle ja niistä koottiin yhtenäinen kokonaisuus.

Kvalitatiivisen tutkimuksen aineisto kirjoitetaan puhtaaksi sananasaisesti, jota nimitetään litteroinniksi. Litterointi voidaan tehdä koko aineistosta tai valikoiden sen tietystä osasta. Aineiston litteroiminen on yleisempää kuin päätelmien tekeminen suoraan esimerkiksi haastattelujen äänityksistä. (Hirsijärvi ym. 2009, 222.)

Haastattelututkimuksessa analysoitiin vastauksia sitä mukaa, kuin niitä saatiin. Vastauksissa oli heti selkeitä yhteneväisyyksiä ja aihe-alueita, jotka toistuivat

haastattelusta toiseen. Analysointia tehtiin vertaamalla saatua vastausta tämän opinnäytetyön kirjalliseen osaan ja muihin saatuihin vastauksiin. Huomiota kiinnitettiin vastausten yhteneväisyyksiin ja tutkimuskysymysten kannalta tärkeisiin seikkoihin, kuten mainittuihin menestymisen edellytyksiin.

Tutkimuksissa pyritään välttämään virheitä, mutta silti tulosten luotettavuus ja pätevyys vaihtelevat. Sana reliabelius tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta. Tällöin otetaan kantaa tulosten sattumanvaraisuuteen. Toinen luotettavuuteen liittyvä sana on validius eli pätevyys. Se tarkoittaa mittarin tai tutkimusmenetelmän kykyä mitata tutkimuksen kohdetta. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa nämä termit eivät aina sovellu käytettäväksi, mutta tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä tulee jollain tapaa arvioida. (Hirsijärvi ym. 2009, 233.)

Vastausten tulkinnan ja analyysin luotettavuuden kannalta voidaan aina kysyä, onko niistä tehty tulkinta ainoa mahdollinen. Tutkija kun ei voi kokonaan irtisanoutua arvoistaan, ennakkoasenteistaan tai kokemustaustoistaan. Tässä työssä pyrittiin ehkäisemään tutkimuksen subjektiivisuutta litteroimalla aineistoa selkeästi ja tarkastelemalla vastausten ilmisisältöä. Vastausten oletettiin kuvaavan todellisuutta, eikä asiantuntijan vastausta lähdetty kyseenalaistamaan.

Kvalitatiivisten ja kvantitatiivisten tutkimusten menetelmiä voidaan käyttää myös samassa tutkimuksessa. Puhutaan ns. triangulaatiosta, jolla tarkoitetaan erilaisten tutkimusmenetelmien yhdistämistä. Tarkasteltaessa tutkimuskohdetta eri näkökulmista ja eri menetelmillä, voidaan saada yhtä menetelmää parempi tulkinta asiasta. (Kananen 2008, 25-26.)

Triangulaatio olisi mahdollisesti tuonut tähän työhön lisää validiutta, koska laadullinen tutkimus ei pysty 100 % syy-seuraus-suhteen todentamiseen. Jotta voitaisiin väittää B-to-B-verkkokaupan menestyksen johtuvan 100 % varmuudella joistakin toimista, tarvittaisiin tietoa menestymisen ja tehtyjen toimien korrelaatiosta, ja sitä taas ei voi todeta ilman kvantitatiivista tutkimusta. Tämä triangulaatio olisi lisännyt merkittävästi opinnäytetyön aineistovaatimusta,

eikä laajamittaiseen kvantitatiivisen tutkimukseen tutkijalla olisi ollut resursseja. Puolistrukturoidussa haastattelututkimuksessa tuli kuitenkin tutkimusongelman kannalta riittävästi esille olennaiset piirteet ja tutkijalla oli kirjallisuudesta saatu tietämys olemassa.

5.4 Haastatteluiden yhteenveto

Haastatteluista kävi ilmi selkeästi se, että menestys B-to-B-verkkokaupassa perustuu kahteen tärkeään tekijään; itse verkkokauppasivuston toimivuuteen ja verkkoliiketoiminnan asiakaslähtöisyyteen. Tämä on linjassa aikaisemmin tutkituiden kirjallisuuslähteiden kanssa. Verkkokaupan hyvä toteutus, myyvät tuote-esittelyt, helppo ostamisprosessi, toiminnan seuranta ja johtaminen, sivujen personointi, asiakkuudenhallinta, ym. tekijät, joilla B-to-B-verkkokauppasivusto saadaan toimimaan tehokkaasti, luovat vahvan pohjan verkkokaupan menestykselle. Varsinaiseen menestykseen johtavat tekijät löytyvät, kun vastataan kahteen kysymykseen; miten saadaan asiakkaat verkkokauppaan ja miksi he ostaisivat sieltä?

Menestyksen tekijät B-to-B-verkkokaupassa

Asiantuntijoiden vastauksista nousi hyvin esiin, kuinka tärkeää on ymmärtää Internetin ominaisuudet yrityksen toimintaympäristönä ja perusta eli liiketoiminnan edellytykset on oltava kunnossa, ennen kuin B-to-B-verkkokaupankäynnistä voi tulla menestyksestä. On oltava selkeä toimintasuunnitelma, hyvä verkkokauppasivusto, tuotteiden oikein hinnoiteltuja, verkkokaupan prosessien tulee toimia moitteetta ja palvelun laadun täytyy tietenkin olla hyvää.

Asiakkaille tulee tarjota hinnoiltaan kilpailukykyisiä tuotteita tai palveluita. MediaWeb Finlandin toimitusjohtaja Janne Kauppisen mielestä tuotteiden hinnoittelu on yksi B-to-B-verkkokaupan menestyksen tekijöistä. Lisäksi verkkokauppasovellusten tilastointi on hinnoittelun kannalta hyvä työkalu, koska tilastoinnilla voidaan seurata asiakkaan ostotottumuksia ja sitä kautta voidaan tarjota helposti personoituja tarjouspaketteja ostohistorian mukaan.

Mitä paremmin verkkokauppa palvelee asiakasta, sen parempi se on menestyksen kannalta. Lisätiedot, kuvat, ym. asiakkaan ostopäätöstä tukevat tekijät ovat aina eduksi. Hyvin toteutettu verkkokauppa määriteltiin selkeäksi ja helppokäyttöiseksi asiakkaalle, sekä sen tulee olla integroitavissa yrityksen omiin järjestelmiin. Tuotteiden tulee olla hyvin esillä ja informaatiota on tarjottava riittävästi.

Planeetta Internetin toimitusjohtaja Lauri Kasti kertoi, että menestystä saavutetaan juurikin verkkokaupan hyvällä toimivuudella sekä palvelun asiakaslähtöisyydellä. Tilausten kirjaamisen, tuoteseurannan, toimitusten ja laskutuksen on sujuttava ongelmitta. Aikaisemmin kappaleessa 4 käsiteltiin tätä prosessinäkökulmaa ja kirjallisuudenkin mukaan menestyksen kannalta on tärkeää, että kaikki B-to-B-verkkoliiketoiminnan prosessit toimivat ongelmitta, reaaliaikaisina ja yrityksen järjestelmien on tuettava tätä toimintaa.

B-to-B-verkkokauppa ei myy itseksensä. Sitä tulee mainostaa ja markkinoida niin verkossa kuin myös Internetin ulkopuolella. Markkinointia ei tule väheksyä, sillä pelkkä verkkokauppasivuston olemassa olo ei riitä saamaan asiakkaita liikkeelle. Esimerkiksi hakukoneoptimointi on yksi välineistä, millä verkkokauppa voi itseään mainostaa. Haastateltavien mukaan mainontaa tulee tehdä aktiivisesti ja uusia asiakkaita on lähestyttävä rohkeasti. Markkinointia on tehtävä myös vanhoille asiakkaille. Tämä kävi ilmi myös kirjallisuudesta. Tieturin training coordinator Christina Turtiainen korostaa erilaisten kanta-asiakasohjelmien, asiakkaiden aktivoinnin ja säännöllisen yhteydenpidon tärkeyttä menestyksen kannalta.

Descomin myyntijohtaja Konsta Saarelan mukaan asiakkaalle on tarjottava kokonaispalvelua, mikäli haluaa menestyä B-to-B-verkkoliiketoiminnassa. Pelkkä verkkokauppa ja sieltä ostamisen helppous eivät riitä. Ne verkkokauppiat, jotka tarjoavat vain tuotteita verkkosivuillaan, tulevat lopulta häviämään kilpailussa. Asiakkaille on pystyttävä tarjoamaan myytävien tuotteiden lisäksi informaatiota, ostohistoriaa, palveluita, sosiaalisia kanavia, ynnä muita asiakasta hyödyttäviä asioita. Niillä tarjotaan asiakkaalle riittävä syy tulla tiettyyn verkkokauppaan ja ostaa sieltä myös tuotteita.

Asiakaslähtöisyys verkkoliiketoiminnassa nousi kaikkien asiantuntijoiden vastauksissa esille ja sen sanottiin olevan keskeinen menestystekijä. ”Tärkeintä menestyksen kannalta ei ole myynnin määrä euroissa, vaan se kuinka monen asiakkaan tarpeeseen ollaan vastattu” kiteytti viestintäpäällikkö Esa Luoto Smilehouse Oy:stä. Asiakaslähtöisyydellä tarkoitettiin muun muassa sitä, että B-to-B-verkkokauppa perustetaan käyttäjäystävälliseksi, asiakkaille pyritään tarjoamaan heidän tarpeittensa kannalta parhaita tuotteita, panostetaan asiakaspalveluun, liiketoiminnassa luodaan asiakkaalle lisähyötyjä, pyritään huomioimaan asiakkaan asema ja tarpeet niin, että asiakas jäisi tyytyväiseksi kauppatapahtuman jälkeen.

Menestyksen kannalta on tärkeää löytää keinoja, joilla asiakkaat saadaan käymään verkkokaupassa ja tilaamaan tuotteita sitä kautta. Asiakkaan on saatava jokin konkreettinen etu tai syy, miksi tilata verkkokaupasta, eikä esimerkiksi puhelimitse tai aluemyyjältä. Tero-Pekka Laakso Netello Systems Oy:stä painotti, että tärkeää on ymmärtää ensinnäkin, miten saadaan uudet ja vanhat asiakkaat saapumaan B-to-B-verkkokaupaan ja toiseksi, miten saadaan asiakkaat ostamaan sieltä.

Kun verkkokauppa luodaan lähtökohtaisesti palvelemaan asiakasta ja asiakkaalle tarjotaan tuotteita tai palveluita, joita hän tarvitsee, on vaikeaa olla menestymättä. Menestys B-to-B-verkkokaupassa kumpuaa asiakkaan tarpeen ymmärtämisestä, laadukkaasta asiakaspalvelusta, asiakkaalle tarjottavista lisähyödyistä ja yhteistyöstä asiakkaiden kanssa. ”Yhteistyö asiakkaan kanssa syventää asiakassuhdetta ja edistää liiketoimintaa” tiivistä Verkkoteollisuus ry:n toimitusjohtaja Jani Muhonen.

B-to-B-verkkokauppaa on päivitettävä, jotta se pysyy ajan tasalla ja asiakkaiden mielenkiintoa herättävänä. Sivuston ylläpitäminen ei saa olla vaikeaa ja sen on onnistuttava helposti, ilman hankalia välikäsiä. Henri Turusen mielestä aktiivinen verkkokauppasivujen ja tuotetietojen päivittäminen edistää kaupankäyntiä. Verkkokauppa ei saa olla ”kuolleen näköinen”. Aivan kuten kivijalkaliikkeen julkisivun on oltava kunnossa, on myös B-to-B-verkkokaupan

näytettävä laadukkaalle, nykyaikaiselle ja muutenkin uskottavalle asiakkaan silmissä.

Luottamuksen merkitys korostuu B-to-B-verkkokaupassa, koska ihmiset ovat fyysisesti eri paikoissa. Timo Korvenoja, asiakkuusjohtaja Vilkas Group Oy:stä, nostaakin luottamuksen rakentamisen asiakkaan ja B-to-B-verkkokaupan välille yhdeksi menestyksen tekijöistä. Vaikka kauppaa käydään yritysten välillä, päätöksentekijä on aina ihminen ja hänen luottamuksensa on saavutettava. B-to-B-verkkokaupassa esimerkiksi toimintojen selkeys, turvallisuus ja yksityisyys ovat luottamusta rakentavia tekijöitä.

Varatoimitusjohtaja Riitta Auvinen Soprano Oyj:stä muistutti tulevaisuus-orientoitumisen ja innovatiivisuuden merkityksestä B-to-B-verkkokaupan menestykseen. Ei riitä, että on menestyvä nyt, vaan pitää pystyä olemaan kilpailukykyinen myös tulevaisuudessa. On pystyttävä uudistumaan ja kehittymään jatkuvasti. On luotava uusia toimintatapoja, kehitettävä tuotteita tai palveluja ja pidettävä dialogia yllä asiakkaiden kanssa. Täytyy myös tunnistaa Internetin liiketoiminnalliseen hyödyntämiseen liittyvät muutokset, uudet avautuvat markkinat ja tulevaisuuden mukanaan tuomat mahdollisuudet. Tämä kävi ilmi myös Internettiä liiketoimintaympäristönä käsittelevästä kirjallisuudesta.

Suurimmat haasteet B-to-B-verkkokaupassa

Haasteet ja ongelmat B-to-B-verkkokaupan menestyksen tiellä vaihtelevat paljon eri verkkokauppojen välillä. Kirjallisuudessa varoiteltiin esimerkiksi epärealistisista odotuksista myynnin, tunnettuuden tai kävijöiden suhteen. Käytännössä on huomattu, että verkkokaupan perustamista saatetaan kiirehtiä ja unohdetaan riittävä suunnittelu, joka kustautuu myöhemmin. Yrityksen tulee varmistautua, että pystyy todella toimittamaan tilatut tuotteet tai palvelut, päivittämään verkkosivuja ja hoitamaan tarvittavan asiakaspalvelun. Yrityksen omien perustoiminnallisuuksien on oltava kunnossa ennen kuin voidaan tavoitella menestymistä verkkokaupassa

Ongelmaksi voi muodostua asiakkaiden saaminen verkkokauppaan. Tämä on mahdollista varsinkin silloin, jos asiakaskunta on ikääntymisen myötä vanhempaa väkeä, muistutti Turunen. Myös kova kilpailu voi tulla yllätyksenä, jos ei ole perehtynyt vallitsevaan markkinatilanteeseen. Tekninen toteutus ja järjestelmien ylläpito asettavat tietenkin omat haasteensa, mutta yleensä B-to-B-verkkokaupan ongelmat löytyvät yrityksestä itsestään, ei niinkään järjestelmistä tai Internetistä liiketoimintaympäristönä.

Timo Korvenojan mukaan ongelmat ovat yleensä business-lähtöisiä. Liiketoimintaidean heikkous tai sen huono toteutus on usein syynä menestymättömyyteen. Tästä on ihan käytännössä näyttöä. Myös kilpailijoiden ja markkinoiden tuntemattomuus on melkoinen este menestymiselle. Verkkokauppayrittäjän pitää olla tietoinen omasta liiketoimintaympäristöstään.

Verkkokauppayritykset luulevat helposti, että asiakkaat tulevat automaattisesti verkkokauppaan, mutta se ei pidä paikkaansa. Verkkokauppaa tulee mainostaa ja markkinoida. Janne Kauppisen mielestä suurimmat B-to-B-verkkokaupan ongelmat ja haasteet löytyvät useimmiten juuri markkinoinnista.

Kirjallisuudesta nousi esiin, että markkinointi on hyvä ymmärtää paljon laajemmaksi käsitteeksi kuin pelkkä mainonta. Markkinointi toki sisältää mainontaakin, mutta se on myös paljon muuta. Käytännössä koko yrityksen brändi, imago ja mainekin ovat markkinointia. Samoin asiakaspalvelu, henkilökunta ja toimintatavat. Kaikki ne toimenpiteet, joilla yritys markkinoilla toimii, ovat tavalla tai toisella markkinointia.

Yrityksen sisäistä markkinointiakaan ei saa unohtaa. Esa Luoto kertoi ongelmien lähtevän usein B-to-B-verkkokaupan huonosta jalkauttamisesta oman yrityksen sisällä. B-to-B-verkkokauppa on vietävä hyvin oman henkilökunnan pariin. Esimerkiksi ilman laadukasta jalkauttamista ja sitouttamista, myyjät voivat kokea verkkokaupan uhkana omalle myyntityölleen ja jopa haittana asiakassuhteelle. Hyvällä B-to-B-verkkokaupan jalkautuksella työntekijät saadaan ymmärtämään verkkokaupasta saatavat hyödyt ja arvostamaan rutiinitoiminnoista vapautuvaa työaika. Hyvä keino myyjien

sitouttamisessa B-to-B-verkkokauppaan, on heidän myyntiprovisioiden säilyttäminen. Motivoitunut myyjä puhuu mielellään hyvää verkkokaupasta ja kannustaa asiakasta sen käyttöön.

Huolellinen suunnittelu on B-to-B-verkkokaupan menestyksen perusta ja pohja toimivalle toteutukselle. Tero-Pekka Laakson mukaan liian kova kiire menestyä ja tavoitella voittoa voi aiheuttaa ongelmia verkkoliiketoiminnalle. Selkeiden tavoitteiden asettaminen jää helposti tekemättä ja verkkokaupan suunnittelussa tehdään virheitä, jolloin useasti verkkokauppa ei menestykään toivotulla tavalla. Tero-Pekka lisäsi vielä, että B-to-B-verkkokaupassa on panostettava verkkokauppaohjelmiston ominaisuuksiin ja sivuston suunnitteluun. Helppoilla valmispaketeilla pääsee kyllä alkuun, mutta menestys saavutetaan räätälöinnillä ja hyvällä personoinnilla.

Jani Muhonen oli samoilla linjoilla. Hänen mukaansa ongelmia voi tulla verkkokauppaohjelmiston vakio-ominaisuuksien ja integroimattomuuden kanssa. Saatetaan ostaa hieno verkkokauppaohjelmisto tai -järjestelmä, joka ei sitten palvelekaan tulevaisuudessa yrittäjän tarpeita tai siihen ei voida liittää uusia ohjelmia. B-to-B-verkkokauppa on pitkälinen prosessi, joten on varauduttava myös tulevaan.

Riitta Auvinen lisäsi B-to-B-verkkokaupan menestymisen haasteeksi puutteet strategisessa suunnittelussa. Kuten muussakin liiketoiminnan suunnittelussa, myös verkkoliiketoiminnan strategisen suunnittelun tulee pohjautua yrityksen liikeideaan ja visioon. Yrityksen visio ohjaa B-to-B-verkkokaupan toiminnan suunnittelua. Ilman toimivaa liikeidea tai selkeää visiota sähköisen liiketoiminnan suunnittelulla ei ole selvää päämäärää, jolloin B-to-B-verkkokaupan toiminnasta tulee tehotonta.

B-to-B-verkkokaupan johtaminen

Lauri Kasti kertoi, että vaikka verkkokauppa toimiikin verkossa, toimiakseen menestyksekkäästi se tarvitsee aivan samanlaista paneutumista, kuin mikä tahansa muukin myyntipaikka. Internetissä oleva B-to-B-verkkokauppa on vain yksi kaupankäynnin muodoista. Tähän yhtyivät muutkin asiantuntijat ja samoja

ajatuksia löytyi kirjallisuudesta. Kastin mukaan verkkoliiketoiminnan johtamisessa seuranta ja tavoitteiden asettaminen ovat tärkeitä menestyksen kannalta. Tuotteistuksen on toimittava hyvin, laatua täytyy seurata ja on kehityttävä.

Miten sitten verkkokauppaa tulee johtaa? Jani Muhosen mukaan vanhan tyylin autoritäärinen johtaminen ei ainakaan toimi B-to-B-verkkokaupassa. Siellä johtajuus on asiakaslähtöistä, toimintojen valvomista ja varmistamista. Johtamistaitojen lisäksi B-to-B-johtamisessa täytyy tuntea verkkoliiketoiminnan erityispiirteet ja on opeteltava soveltamaan johtamista verkossa.

B-to-B-verkkokaupan johtamiseen ei ole olemassa yhtä tiettyä oikeaa tapaa. Johtamisen on aina lähdettävä oman verkkoliiketoiminnan tavoitteista ja toiminnoista. ”Verkkokauppaa ei tulisi johtaa täysin samalla tavalla kuin kivijalkakauppaa, koska liiketoimintaympäristö on erilainen” kertoi Timo Korvenoja. Kuitenkin B-to-B-verkkokaupan johtamisessa tulee huomioida aivan samoja liiketoiminnallisia asioita kuin tavallisessa kaupankäynnissä.

”Menestyksen kannalta johtamisessa on olennaista jalkauttaa verkkoliiketoiminta, sen vastuut ja tavoitteet osaksi yrityksen organisaatiota” kommentoi Esa Luoto. B-to-B-verkkokaupan toiminnassa tulee tukea ja vahvistaa koko henkilöstön osallistumista. Tämä nousi vahvasti esiin haastatteluissa, mutta ei käynyt niin selvästi ilmi kirjallisuudesta. Osallistumisen kautta saadaan henkilöstön kokemus- ja osaamispääoma työskentelemään verkkokaupan menestymisen eteen.

Palveluiden myynti B-to-B-verkkokaupassa

Palveluita tullaan tulevaisuudessa myymään yhä enemmän B-to-B-verkkokaupassa. Mahdollisuuksia erilaisten palveluiden tarjoamiseen on aivan yhtä paljon kuin tuotteidenkin myymiseen. Ensin on kuitenkin mietittävä palvelun soveltuvuus B-to-B-verkkokaupassa myymiseen. Teoriassa kaikkia palveluita voi myydä verkkokaupassa, mutta käytännössä se on todella haasteellista. Esa Luoto muistutti, että on tiettyjä palveluita, joita ei yksinkertaisesti voi myydä menestyksekkäästi Internetissä, vaan ne vaativat

aina henkilökohtaista kontaktia. Tällaisia ovat esimerkiksi erityiset asiantuntijapalvelut, jotka vaativat paljon keskustelua, taustatutkimusta ja yhteistyötä ennen kauppasopimuksen syntymistä.

Jos palveluita myydään verkkokaupassa, tulee niiden ostamisen olla helppoa ja selkeää. Yksi parhaista tavoista on myydä palvelu tuotteen lisänä tai osana suurempaa tuotekokonaisuutta. Konsta Saarelan mukaan asiakaslupauksen pitäminen korostuu palveluita myydessä. Palvelu olisikin tuotteistettava hyvin. Sen tulee olla hyvin määritelty, dokumentoitu ja palvelulla on oltava selkeä nimi tai tuotemerkki.

Riitta Auvisen mukaan palveluiden myynnissä korostuu brändin tunnettuus ja yrityksen imago. On oltava luotettu ja tunnettu toimija, jotta menestystä voidaan saavuttaa palveluiden myynnin kautta. Lisäksi myös palvelun itsessään tulee olla asiakkaalle entuudestaan tuttu tai todella hyvin ja monipuolisesti esitelty verkkokaupassa.

”Asiakkaat ovat arkoja ostamaan palveluita, jos aikaisempaa kokemusta ei ole” kertoi Christina Turtiainen. Palvelun kuvauksen tulee olla selkeä ja yksityiskohtainen. Riippuu tietenkin palvelusta, mutta ostaja täytyy jollain tavalla vakuuttaa palvelun laadusta ja palveluntarjoajan osaamisesta. Näyttöä pitää olla, joten referenssejä sekä palvelukokemuksia kannattaa laittaa näkyviin heti verkkosivuille, kun niitä on mahdollisuus saada. Tässä asiakkaalta saatu palaute auttaa paljon.

Jani Muhonen nostaa keskustelun ja yhteistyön asiakkaan kanssa avaintekijöiksi palveluiden myynnissä. B-to-B-verkkokaupassa myytävä palvelu on yleensä asiantuntijuuden tai tarkkaan määritellyn toiminnan tarjoamista ja onkin tärkeää ymmärtää, mitä asiakas tarvitsee. Tällöin voidaan tarjota juuri oikeanlaista palvelua. Palveluiden myynnissä tärkeintä on muokata verkossa myytävä palvelu parhaiten asiakasta palvelevaksi.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Verkkokauppa ei ole vain bittejä tai koodeja verkossa. Eikä se ole pelkästään myyntikanava. Se on markkinointia, vuorovaikutusta, asiakkaan ostokäyttäytymisen ymmärtämistä ja toimia, jotka pyrkivät vaikuttamaan ostokäyttäytymiseen myyjän kannalta suotuisalla tavalla. Verkkokauppa on monipuolinen verkkopalveluiden ja erilaisten ärsykkeiden yhteensulautuma.

B-to-B-verkkokaupassa ei ole kysymys pelkästään Internet-sivujen rakentamisesta ja tuotteiden myymisestä, eikä se ole pelkästään tavaroiden ostamista ja maksamista. Sähköisen kaupankäynnin ominaisuuksiin kuuluvat erilaiset tekniikat, joiden avulla liiketoimintaprosesseja voidaan johdonmukaistaa ja järkeistää. Tietojenkäsittelyn automatisoinnilla voidaan saavuttaa helposti taloudellisia etuja. Tilaus-toimitus-ketjua voidaan nopeuttaa, varastot voidaan pitää minimaalisina ja tiivis yhteistyö alihankkijoiden sekä muiden kumppaneiden kanssa luo synergiaetuja.

B-to-B-liiketoiminta on eri sidosryhmien vuorovaikutusta, yhteisten arvojen luomista ja organisaatioiden vahvaa hallintaa. Verkkokauppa mahdollistaa tehokkaan vuorovaikutteisuuden asiakkaiden kanssa. Tätä kautta pystytään parantamaan asiakaspalvelua ja kehittämään laaja-alaisesti koko verkkokauppayritystä tilausten käsittelystä aina toimitusten hoitamiseen ja raportointiin. Sidosryhmäsuhteet ovat hyvin keskeisiä menestyksekkäälle liiketoiminnalle. Kun yritys saa luotua hyvät vuorovaikutussuhteet asiakkaisiin ja yhteistyökumppaneihin, ovat liiketoiminnassa menestymisen mahdollisuudet hyvät.

Menestysekäs ja tuottoisa verkkokauppaliiketoiminta perustuu sähköisen liikeidean, toimintaympäristön, tuotevalikoiman, asiakaskunnan ja myynnin hyvään hallintaan. Menestyäkseen pitkällä aikavälillä kilpailussa verkkokauppayrittäjän tulee lisäksi ymmärtää sähköisen kaupankäynnin erityispiirteet ja oman liiketoiminnan soveltuvuus Internetiin. On oltava tulevaisuusorientoitunut ja muutettava omaa toimintaansa liiketoiminta-

ympäristön muutoksen perusteella. Menestyksen eteen on tehtävä työtä ja opittava koko ajan.

Nykypäivänä B-to-B-verkkokaupassa ollaan jo myöhässä, jos katsotaan vain tämän hetkistä tilannetta ja ollaan tyytyväisiä siihen. Pitää olla hyvä nyt, mutta tulevaisuudessa täytyy pystyä parempaan. Markkinat ja kilpailutilanne verkossa kiristyvät koko ajan. Menestyäkseen on oltava ajan hermolla ja kehityttävä. Tieto lisääntyy, prosessit kehittyvät, tietotekniikka tarjoaa aina vain parempia työkaluja ja osaamisesta tulee yksi tärkeimmistä menestyksen avaimista. Ammattitaito kumpuaa kokemuksesta ja ihmisen omasta tieto-aidosta. Oppaista voi kuka tahansa lukea tai aina voi yrittää matkia toista, mutta raja tulee vastaan osaamisen laadussa ja sen soveltamisessa. Nykypäivänä menestyvä B-to-B-verkkokauppias vaalii omaa ja henkilökuntansa ammattitaitoa sekä kehittää aktiivisesti osaamista yrityksessään.

Varsinkin myynnin ja markkinoinnin tuntemus toimialalla on eduksi, sillä asiakkaiden palveleminen heidän odottamalla tavalla on yksi menestyvän verkkokaupan avaintekijöistä. Ammatillinen erikoisosaaminen on noussut uuteen arvoon yrityksissä. Erikoisosaaminen on tärkeää erityisesti nyt, kun asiantuntijuudesta tulee yhä tärkeämpi kilpailuvaltti verkkoliiketoiminnassa. Henkilöstövoimavarat täytyisi olla yhtenä lähtökohtana tehtäessä strategisia suunnitelmia ja valintoja.

Verkkoliiketoimintaa harjoittavan yrityksen liiketoiminta-ajatus on erittäin keskeinen avaintekijä B-to-B-verkkokaupan menestyksen kannalta. On ymmärrettävä oman liiketoiminnan mahdollisuudet ja potentiaalisuus, sekä tiedostettava johdon odotukset ja toiveet. Hyvätkään toimet eivät yksin riitä, jos kannattavan liiketoiminnan edellytykset puuttuvat. On tärkeää tuntea markkinatilanne ja ennen kaikkea kilpailijat sekä heidän tuotteensa. B-to-B-verkkokaupan tulisi pystyä erottautumaan kilpailijoista.

Kilpailuvaltit B-to-B-verkkokaupassa ovat hyvin yrityskohtaisia ja riippuvaisia niin yritysideasta, tuotteista kuin myös asiakaskunnasta. Näitä tekijöitä voivat olla esimerkiksi uniikki tuote, asiantuntijuus, toimiva globaali logistiikka,

ylivoimainen asiakaspalvelu, lisäpalvelut asiakkaalle, erinomainen tuotteiden laatu, jälkimarkkinointi, tuotekehitys ja strateginen suunnittelu. Verkkokaupan analysointi ja seuranta voivat olla myös avain menestykseen.

B-to-B-verkkokaupan asiantuntijoille tehdyistä haastatteluista ilmeni, että käytännössä menestys B-to-B-verkkokaupassa perustuu kahteen tärkeään tekijään; itse verkkokauppasivuston toimivuuteen ja verkkoliiketoiminnan asiakaslähtöisyyteen. Verkkokaupan hyvä toteutus ja muut tekijät, joilla B-to-B-verkkokauppasivusto saadaan toimimaan tehokkaasti, luovat vahvan pohjan verkkokaupan menestykselle. Varsinaiset menestykseen johtavat tekijät löytyvät, kun vastataan kahteen kysymykseen; miten saadaan asiakkaat verkkokauppaan ja miksi he ostaisivat sieltä?

Pelkkä verkkokauppa ja sieltä ostamisen helppous eivät riitä. Ne verkkokauppiat, jotka tarjoavat vain tuotteita verkkosivuillaan, tulevat lopulta häviämään kilpailussa. Asiakkaille on pystyttävä tarjoamaan myytävien tuotteiden tai palvelujen lisäksi informaatiota, ostohistoriaa, lisäpalveluita, sosiaalisia kanavia, ynnä muita asiakasta hyödyttäviä asioita. Niillä tarjotaan asiakkaalle riittävä syy tulla tiettyyn verkkokauppaan ja ostaa sieltä myös tuotteita.

Tuottamalla asiakkaalle lisäarvoa verkkokaupassa voidaan kilpailla markkinoilla paremmin. Kuitenkin se, mitä asiakkaat kokevat lisäarvoksi tai hyödyksi, vaihtelee suuresti. Joillekin hyöty on verkkokaupan ajattomuus tilata tai globaali toimivuus, toisille se on puhdas rahallinen säästö. Onkin tärkeää osata tehdä kompromisseja ja palvella jokaista asiakas uniikisti. On löydettävä asiakkaan arvostamat asiat ja hyödyt B-to-B-verkkokaupassa, ja vietävä ne asiakkuudenhallintaan sekä verkkokaupaprosesseihin. Hyvin toteutettu personointi B-to-B-verkkokaupassa syventää asiakassuhdetta ja lisää asiakkaan uskollisuutta yritystä kohtaan.

Asiakasprofiilin tarkka kartoitus ja tutkimus heidän odotuksistaan verkkokauppaan kohtaan sekä Internetin käytöstä auttaa välttämään monia turhia investointeja. Täytyy myös ymmärtää, että asiakkaan nopea pääsy

tiedonlähteille ja nopeus reagoida uusiin mahdollisuuksiin on muuttanut asiakkaan, brändien ja yritysten suhdetta toisiinsa. Ei enää riitä, että tuntee asiakkaan käyttäytymisen, sukupuolen, iän tai muita ulkoisia merkkejä. Menestyäkseen liiketoiminnassa asiakasymmärrystä täytyy syventää tasolle, jossa löytää syyt asiakkaan ostokäyttäytymiselle.

Syvä yhteistyö asiakkaan kanssa tehostaa parhaimmillaan kaikkia verkkoliiketoiminnan osa-alueita. Dialogi asiakkaan kanssa parantaa asiakkaiden brändituntemusta, tehostaa asiakastiedon keräämistä, tuottaa konkreettisia tuotekehitysideoita ja lisää mainonnan tehoa. Sen sijaan, että markkinointiviestiä pyrittäisiin tyrkyttämään asiakkaille, on parempi saada asiakkaat mukaan viestintään.

Verkkoliiketoiminta luo mahdollisuuden kohdistaa markkinointitoimenpiteet paremmin ja tehokkaammin kuin koskaan aikaisemmin. Se mahdollistaa asiakkaiden tavoittamisen ja mainonnan pieniinkin niche-markkonoihin. Yrityksen koko ei ole enää merkitsevä tekijä. Menestymisen kannalta on tärkeää se, miten toimii ja mitä pystyy tarjoamaan. Interaktiivisuus on valttia ja välitön asiakaspalaute antaa mahdollisuuden reagoida nopeasti.

Jos verkkokauppa toimii olemassa olevan liiketoiminnan rinnalla, tulee miettiä vanhojen myyntikanavien hyödyntämistä asiakasvirtojen ohjaamiseksi verkkokauppaan. Asiakkaat tulee pitää aktiivisina ja ohjata heitä ostamaan. Asiakkaan odotukset pitää ylittää, jotta hän palaa uudelleen, eikä etsi halvempaa tai parempaa verkkokauppaa. Sähköinen asiakaspalvelu eroaa perinteisestä kasvokkain tapahtuvasta myynnistä, mutta ihminen on edelleen päätöksien takana. B-to-B-verkkokauppa perustuu asiakkaan ymmärtämiselle, luottamukselle ja pitkäaikaisten suhteiden luomiselle.

Verkkokaupan perustaminen on ajankohtainen hanke monissa yrityksissä. Sitä on jo suunniteltu tai parhaillaan harkitaan verkkokaupan käyttööntamista. Useilla se on jo toiminnassa. Syitä liiketoiminnan siirtämiselle verkkoon tai kokonaan uuden liiketoiminnan aloittamiselle on monia, mutta samalla on luonnollista miettiä, onko sen aika nyt ja kannattaako se oikeasti. Liian kova

kiire menestyä, tavoitella voittoa tai olla vain olemassa Internetissä voi aiheuttaa ongelmia verkkoliiketoiminnalle. Suunnittelussa tehdään helposti virheitä ja panostuksesta huolimatta verkkokauppa ei menestykään toivotulla tavalla.

Liiketoiminnan käynnistäminen vaatii aikaa ja tavoitteiden asettamista myös Internetissä. B-to-B-verkkokauppasivujen perustaminen Internettiin on käytännössä nopeaa, mutta toimiakseen menestyksekkäästi, verkkokauppa tarvitsee aina taustalle organisaation ja hyvän suunnitelman. Lisäksi verkkokaupan toimintaprosessit on hiottava kuntoon. Huolellinen suunnittelu on menestyksen perusta ja pohja toteutukselle.

B-to-B-verkkokaupalle kriittisten menestystekijöiden tunnistaminen on ensiarvoisen tärkeää. Niiden avulla saadaan selville, mitkä asiat ovat tärkeitä verkkoliiketoiminnalle ja mihin resursseihin tulee panostaa. Lisäksi verkkoliiketoiminnan alussa on tärkeää löytää oikeat työkalut ja yhteistyökumppanit kaupankäynnin aloittamiseksi. On oltava tarvittaessa valmis luopumaan perinteisistä toimintatavoista ja ottamaan vastaan verkkoliiketoiminnan edellyttämät fasiliteetit.

Toimiakseen menestyksekkäästi B-to-B-verkkokauppa tarvitsee aivan samanlaista paneutumista, kuin mikä tahansa muukin myyntipaikka. Verkkokaupan johtamisessa olennaista on, että ymmärretään Internet liiketoimintaympäristönä, tavoitteet on asetettu selkeästi, toimintaprosessit ovat kunnossa ja verkkokaupan toimintaa seurataan erilaisten mittareiden avulla. B-to-B-verkkokauppaa tulee johtaa aivan sen perustamisesta asti. Johtamisen ja verkkokaupan kehittämisen apuna voidaan käyttää monenlaisia verkkosivuston analysoinnin antamia tietoja. Tavallisimpia ovat erilaiset verkkokaupan myyntitilastot, jotka kertovat tuotteiden menekistä, ja tiedot asiakkaiden käyttäytymisestä sivuilla. Strategisen johtamisen apuvälineenä voidaan käyttää myös esimerkiksi Balanced Scorecardia.

Seuraavaksi tähän on luotu yksinkertainen esimerkkimalli B-to-B-verkkokaupan Balanced Scorecardista eli kokonaisvaltaisesta suorituskyvyn mittausjärjestelmästä, jonka avulla voidaan tavoitella menestymistä B-to-B-

verkkoliiketoiminnassa. Se sisältää toimintaa kuvaavia mittareita (taloudelliset mittarit) sekä tulevaisuuden huomioivia ei-taloudellisia mittareita. Balanced Scorecard yhdistääkin pitkän ja lyhyen tähtäimen näkökulmat, sekä taloudelliset ja ei-taloudelliset mittarit.

Taulukko 2. B-to-B-verkkokaupan Balanced Scorecard -malli

NÄKÖ-KULMAT	TALOUS	ASIAKAS	PROSESSIT	OPPIMINEN JA KASVU
Strategiset tavoitteet	Liiketoiminta tuottaa voittoa.	Paljon pitkäaikaisia asiakkuuksia	Ei virheitä toiminnassa. Tehokkuus.	Tuoteinnovaatioita ja toiminnan jatkuvuus tulevaisuudessa.
Menestys-tekijät	Operatiivinen tehokkuus. Hyvä strategia ja tavoitteellinen johtaminen. Oikea tuotehinnoittelu. Hyvät sopimukset.	Hyvä asiakaspalvelu. Kilpailukykyinen hintataso. Markkinointi ja tunnettuus. Yhteistyö asiakkaan kanssa. Palautteen hyödyntäminen. Toimivat prosessit.	Johtaminen. Toimivat prosessit. Laadun varmistus. Yhteistyö. Automaatio.	Yhteistyö asiakkaan kanssa. Palautteen hyödyntäminen. Tuotekehitys. Operatiivinen tehokkuus. Tavoitteellinen johtaminen.
Avain-mittarit	Talouden tunnusluvut. Verkkokaupan avainmittarit.	Palautteen laatu. Uusien asiakkaiden lukumäärä. Ostosten määrä.	Toimitusajat. Virheiden määrä. Varaston kierto. Palautukset ja reklamaatiot.	Innovaatioiden lukumäärä. Talouden tunnusluvut.
Toiminta-suunnitelma	Katteet kohdalleen. Seurataan hintoja. Karsitaan turhista prosesseista. Kohdistettua ja kustannus-tehokasta markkinointia.	Markkinointia. Asiakaskohtaiset tarjoukset. Lisäinformaatio tai muut hyödyt. Asiakassuhteiden syventäminen ja kanta-asiakkuudet.	Luodaan hyvä yhteistyöverkosto. Logistiikka toimivaksi. Henkilöstön sitouttaminen. Huoltosopimukset. Pidetään lupaukset. Kehitetään suunnittelua.	Kuunnellaan asiakkaita. ”Porkkanat” henkilökunnalle. Panostetaan tuotekehitykseen. Koulutetaan henkilökuntaa riittävästi.

Verkkokaupan voi perustaa normaalin toiminnan rinnalle ja tarjota siellä samat tuotteet samoilla hinnoilla kuin liikkeessäkin, mutta tällainen olemassa olevan liiketoiminnan päälle rakentaminen ei tuota menestystä pitkällä tähtäimellä. B-to-B-verkkokauppa tulee rakentaa itsenäiseksi. Se voi tukea olemassa olevaa liiketoimintaa, mutta verkkokaupan tuotteilla täytyy olla erityisiä kilpailukeinoja verrattuna kivijalkakaupan tuotteisiin. Jos tavoitellaan menestystä, B-to-B-verkkokauppa ei saa olla vain yksi kaupankäynninväline yritykselle.

Menestys verkkoliiketoiminnassa on vahvasti sidoksissa tietojärjestelmien ja verkkosivujen toimivuuteen, sekä verkkokaupan taustalla toimivien prosessien toimintaan. Asiakkaan toiveet ja odotukset verkkokaupan toiminnallisuudesta kehittyvät koko ajan. Jatkuvaa uudistumista odotetaan, jolloin on myös pystyttävä vastaamaan kehittyvään kilpailutilanteeseen. B-to-B-verkkokauppa on päivitettävä.

Koska verkkokaupan houkuttelevuus perustuu tuotteiden lisäksi myös kaupalliseen ulkoasuun, on sen suunnitteluun kiinnitettävä erityistä huomiota. Käyttöliittymä muodostuu visuaalisista elementeistä ja värimaailmasta. On eduksi pyrkiä luomaan verkkokaupalle ammattimainen, mutta samalla myös omaleimainen visuaalinen ilme, joka erottuu muista. Verkkosivujen suunnittelussa onkin keskeisintä selvittää, miksi kävijät tulevat sivuille ja mitä he niiltä etsivät. Sivuille on helppo lisätä aineistoa asiakkaiden toivomusten mukaisesti

B-to-B-verkkokauppa on kaupankäyntiä siinä missä B-to-B-kivijalkakaupakin, joten samat lait ja säädökset pätevät molempiin. Oikeudelliset kysymykset ja vastuut asiakasta kohtaan tulee selvittää. B-to-B-verkkokaupassa tulee kiinnittää erityisesti huomiota osapuolten tunnistamiseen, näytön luotettavuuteen, kauppa- ja tiedonsiirtosopimukseen sekä tietosuojaan. Loukkaavalla ja epäasiallisella nettikielenkäytöllä, laittomuuksilla, lunastamattomilla lupauksilla ja vääränlaisella hinnoittelulla ei menestystä B-to-B-verkkokaupassa saavuteta. Yrittäjän on hyvä selvittää itselleen, miten kommunikoidaan menestyksekkäästi verkossa. Mitä saa ja mitä kannattaa

kirjoittaa. Vaikka nettietiketti on mielletty kuluttajakaupan asiaksi, on sen noudattaminen hyvä tapa B-to-B-verkkokaupassakin.

Markkinointi nousee yhdeksi tärkeimmistä menestyksen avaimista. Ei saa jäädä odottelemaan asiakkaiden tulemista verkkokauppaan, vaan heitä on syytä houkutella ostoksille monin eri tavoin. Verkkokauppasivuja tulee mainostaa online ja off-line. Sähköistä kauppaa käyvän yrityksen on käytettävä kaikkia mahdollisia keinoja tehdäkseen kotisivunsa tunnetuiksi. B-to-B-verkkokauppaan eivät uudet asiakkaat eksy ja vanhat asiakkaat tarvitsevat syyn sinne siirtymiseen. Markkinointisuunnitelmaa kehitetään ajan mittaan, kun nähdään eri toimenpiteiden toimivuudet ja kannattavuudet. Kannattaviin toimenpiteisiin kannattaa panostaa ja ne mitkä kuormittavat resursseja, tulee hylätä. Onkin tärkeää seurata markkinointitoimenpiteiden vaikutuksia ja mitata tuloksia. Myös sosiaalisen median markkinoinnin onnistumista on helppo mitata. Mittareina voidaan käyttää esimerkiksi uutiskirjeen tilaajamäärää, Facebook-sivujen seuraajien lukumäärää tai asiakkaiden tekemän kommentoinnin määrää.

Asiakkaiden palveleminen Internetissä on suhteellisen helppoa, kun ymmärtää verkkoliiketoimintaympäristön vaatimukset ja tuntee asiakkaansa. Asiakkaiden pitäminen on kuitenkin haasteellista. Yrityskohtainen uskollisuus on vähäistä ja Internet mahdollistaa helpon informaation etsimisen. Kilpailu on kovaa. On löydettävä uusia innovatiivisia tapoja palvella asiakkaita. Sähköisen kaupankäynnin toimintamallit ovat kuitenkin vasta kehittymässä.

Kilpailukenttä muuttuu jatkuvasti, joten on luotava tavoitteita ja uusia strategioita liiketoiminnalle. Yhteistoiminta asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden kanssa mahdollistaa asioiden tekemistä, joihin yksin toimiessa ei olisi mahdollisuutta. Yhteistoimintaa voi olla esimerkiksi tuotekehitys, jaetut markkinointitoimet, ammattitaidon hyödyntäminen puolin ja toisin, sekä logistiikan tehostaminen. Yhteistyönmuotoja on monia ja etenkin pienille yrityksille on tärkeää löytää toimintaa tukevia kumppaneita. Asiakkaat etsivät usein kokonaisratkaisuja tarpeisiinsa, minkä toteuttaminen yksin ei välttämättä ole mahdollista. Hyvin verkostoituneet yritykset pystyvät palvelemaan laajempaa asiakaskuntaa ja tarjoamaan samalla kokonaisuuksista asiakkaalle tulevaa lisähyötyä. Hyvä B-to-

B-verkkokauppa saa asiakkaat kertomaan sivustosta, tuotteista ja positiivisista kokemuksistaan muillekin.

Miten B-to-B-verkkokauppa menestyy tulevaisuudessa? Olemalla asiakaslähtöinen, innovatiivinen ja ennen kaikkea ajan tasalla markkinatilanteesta. On uskallettava kokeilla rajoja. Yritys voi hyödyntää vaikka Second Lifea, joka on täysin virtuaalinen maailma. Siellä on satoja tuhansia, jopa miljoonia rekisteröityneitä ihmisiä ympäri maailmaa. Koska Second Life on täysin virtuaalinen, ei sinne voi viedä reaali maailman tuotteita tai palveluita, mutta sitä voi hyödyntää esimerkiksi yrityksen tunnettavuuden parantamisessa. Toisaalta, mikä estää perustamasta virtuaalista B-to-B-liiketoimintaa Second Life-maailmaan? Voihan siellä myydä virtuaalipalveluita ja -tuotteita virtuaalisille yrityksille.

LÄHTEET

Kirjallisuus

Ahonen, Jaakko & Rautakorpi, Pia. 2008. Arvoketjun johtaminen. Totuuksia tuloksellisuudesta. WSOY. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Anderson, Chris. 2006. Pitkä häntä. Miksi tulevaisuudessa myydään enemmän vähempää. Suomentaja Kimmo Pietiläinen. Helsinki. Terra Cognita Oy.

Apilaratas Oy. Näin onnistut verkkokaupan perustamisessa. Viitattu 25.10.2010. Saatavissa: http://www.apilaratas.fi/verkkokaupan_perustaminen_luku1_fi.php

Balac, Maarit. 2009. Ostajan opas myyjälle. Yrityskirjat Oy. Saarijärven Offset Oy.

Botha, J; Bothma, C & Geldenhuys, Pieter. 2008. Managing E-Commerce in Business. 2. uudistettu painos. Juta & Company Ltd. Etelä-Afrikka, Kapkaupunki: Paarl Print.

Bushry, Mamta. 2005. E-commerce. Firewall media. India: Laxmi Publications Ltd.

Chaffey, Dave. 2009. E-business and e-commerce management: strategy, implementation and practice. 4th edition. Prentice Hall. Pearson Education Limited. England. Printed Italy: Rotolito Lombarda.

Fill, Chris & Fill, Karen E. 2005. Business to Business Marketing. Relationships, system and communications. Financial Times. Pearson Education Limited. England, Gosport: Ashford Colour Press Ltd.

Hannula, Mika; Korsman, Ulla; Seppänen, Marko & Pajarre, Eila. 2006. Ohjeita opinnäytetyön kirjoittajalle. Tuotantotalouden osasto. Opetusmoniste. Tampere: Tampereen teknillinen korkeakoulu.

Helsingin Uusyrityskeskus. Liiketoimintasuunnitelma. YritysHelsinki. Viitattu 25.10.2010. Saatavissa: <http://www.hel2.fi/taske/hup/material/LTS.htm>

Hintikka, Kari A. 2008. Johdatus osallistumistalouteen. Internetin uusia taloudellisia toimintaympäristöjä. Helsinki: TIEKE Tietoyhteiskunnan kehittämiskeskus ry.

Hirsjärvi, Sirkka; Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

Humala, Iiris. 2007. Johda verkossa – Virtuaalijohtamisen monet ulottuvuudet. Infor Oy. Juva: WS Bookwell Oy.

Joensuun yliopisto. Markkinointi. Taloustieteiden aineistopankki. Viitattu 25.10.2010. Saatavissa: <http://wanda.uef.fi/taloustieteet/markkinointi/kuluttajamarkkinointi/kul2main.htm>

Jones, Susan K. 2008. Business-To-Business Internet Marketing. Seven Proven Strategies for Increasing Profits through Internet Direct Marketing. 5th edition. Publisher Jim Hoskins. USA: Maximum Press.

Juslén, Jari. 2009. Netti mullistaa markkinoinnin. Hyödynnä uudet mahdollisuudet. Talentum Media Oy. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino Oy.

Juuti, Pauli. 2006. Organisaatiokäyttäytyminen. Otava. Keuruu.

- Kananen, Jorma. 2008. Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylä: Jyväskylän yliopistopaino.
- Kartano, Sanna. 2009. Liiketoimintaympäristö. Business Strategies to Business Actions kurssin essee.
- Kasanen, Eero; Lukka, Kari & Siitonen, Ari. 1991. Konstrukttiivinen tutkimusote liiketaloustieteessä. Liiketaloudellinen aikakauskirja 40:3, 301-329.
- Koskinen, Jaakko. 2004. Verkkoliiketoiminta. Edita Publishing Oy. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Laine, Juha. 2001. Verkkokauppa oikeus. WSOY. Porvoo: WSOY Kirjapainoyksikkö.
- Laudon, Kenneth C & Guercio Traver, Carol. 2007. E-commerce : business, technology, society. USA New Jersey, Upper Saddle River: Prentice Hall, cop.
- Linden, Jukka-Pekka. 2009. Tee kauppaa netissä! Pirkkala: Netera Consulting.
- Luukkonen, Marsa. 2004. Tekstiä tekemään. Kirjoittajan opas. WSOY. Juva: WS Bookwell Oy.
- Meier, Andreas & Stormer, Henrik. 2009. eBusiness & eCommerce. Managing the digital value chain. Springer-Verlag. German. Berlin.
- Muhonen, Jani. 2010. Verkkokaupan kokonaisuus - verkkokaupankäynnin käsikirja. Tampere: Vilkas Group Oy.
- Murphy, D. 2007. Marketing for B2B vs. B2C – Similar but Different. 6.4.2007. Viitattu 28.10.2010. Saatavissa: <http://vista-consulting.com/marketing-b2b-vs-b2c/>
- Mäkinen, Olli. 2006. Internet ja etiikka. BTJ Kirjastopalvelu Oy. Vaajakoski: Gummerus Kirjapaino Oy
- Paavilainen, Jouni. 2010. Edellytykset verkkokaupan onnistumiselle. Internetin Liiketoiminnallinen Merkitys. Viitattu 28.10.2010. Saatavissa: <http://www.paavilainen.net/verkkokauppa/verkkokauppa.htm>
- Passila, Esko. 2009. Tehokas liiketoiminnan johtaminen. Fopco Ltd. Marjan Arkit. Saarijärven Offset Oy.
- Pajarinen, Mika; Rouvinen, Petri & Ylä-Anttila, Pekka. 2010. Missä arvo syntyy. Suomi globaalissa kilpailussa. Elinkeinoelämän Tutkimuslaitos ETLA. Taloustieto Oy. Helsinki: Yliopistopaino.
- Roune, Timo & Joki-Korpela, Eero. 2008. Tuloksia ratkaisujen myyntiin. Readme.fi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Salmenkivi, Sami & Nyman, Niko. 2007. Yhteisöllinen media ja muuttuva markkinointi 2.0. Karisto Oy. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Sarajärvi, Anneli & Tuomi, Jouni. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy
- Scoble, Robert & Israel Shel. 2006. Naked Conversations: How Blogs are Changing the Way Businesses Talk with Customers. John Wiley & Sons, Inc. Hoboken. New Jersey. USA.
- Selin, Erica & Selin Jarmo. 2005. Kaikki on kiinni asiakkaasta. Avaimia asiakasrajapintojen hallintaan. Tietosanoma Oy. Pieksämäki: RT-Print Oy.
- Silfverberg, Paul. 2007. Ideasta Projektiksi. Projektityön käsikirja. 1. painos. Edita Prima Oy. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Suomen Asiakkuusmarkkinointiliitto. B2B-sähköpostimarkkinoinnin hyvä tapa. Suomen Asiakastieto Oy. Viitattu 07.01.2011. Saatavissa: <http://www.asiakastieto.fi/pdf/B2Bsahkopostiohjeistus.pdf>

Sweeney Susan. 2009. 101 Ways to Promote Your Web Site: Filled with Proven Internet Marketing Tips, Tools, Techniques, and Resources to Increase Your Web Site Traffic. Seventh Edition. Publisher: Hoskins, Jim. USA, Florida: Maximum Press.

TIEKE. Sähköisen kaupankäynnin aapinen. 2003. Tietoyhteiskunnan kehittämiskeskus ry. Helsinki. Viitattu 28.10.2010. Saatavissa: http://www.tieke.fi/julkaisut/oppaat_yrityksille/sahkoisen_kaupankaynnin_aapinen/

Tilastokeskus 2011. Tietotekniikan käyttö yrityksissä. Käsitteet ja määritelmät. Viitattu 06.01.2011. Saatavissa: <http://www.stat.fi/til/ict/kas.html>

Tilastokeskus 2011. Tietotekniikan käyttö yrityksissä. Internet yrityksissä. Viitattu 06.01.2011. Saatavissa: http://www.tilastokeskus.fi/til/ict/2010/ict_2010_2010-11-25_kat_003_fi.html

Tilastokeskus 2011. Tietotekniikan käyttö yrityksissä. Sähköinen kauppa. Viitattu 06.01.2011. Saatavissa: http://www.tilastokeskus.fi/til/ict/2010/ict_2010_2010-11-25_kat_004_fi.html

Tinnilä, Markku; Vihervaara, Tommi; Klimscheffskij, Josi & Laurila, Anne. 2008. Elektroninen liiketoiminta 2.0. Avainkäsitteitä ansaintamalleihin. Teknologiainfo Teknova Oy. Helsinki: Teknologiaoteollisuus ry.

Toom Auli; Onnismaa Jussi; Kajanto Anneli. 2008. Hiljainen tieto. Vaajakoski: Gummeruksen Kirjapaino Oy.

Trepper, Charles. 2001. E-kauppa strategiat. Jyväskylä: Edita, IT-Press.

Tuominen, Kari. 2002. Balanced Scorecard –mittaristo, 35 hyvää kysymystä ja esimerkkiparia. Itsearviointin työkirja. Turku: Benchmarking Oy Ltd.

VAHTI. 2010. Sosiaalisen median tietoturvaohje. 2010. Valtionhallinnon tietoturvallisuuden johtoryhmä. Valtiovarainministeriö. Helsinki: VM-julkaisutiimi.

Vehmas, Seppo. 2008. Perusta menestyvä verkkokauppa. WSOY pro. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Viirakorpi, Paavo. 2000. Onnistunut projekti – opas kunta-alan projektityöskentelyyn. Helsinki. Suomen kuntaliitto.

Viitala, Riitta 2007. Henkilöstöjohtaminen – Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Prima Oy.

Vilkas. 2010. Verkkokaupan markkinointiopas. Sähköinen julkaisu. Tampere: Vilkas Group Oy.

Von Herten, Pirjo. 2006. Brändi yritysmarkkinoinnissa. Economica-sarja. Talentum Media Oy. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino Oy.

Wirzelius, Arno & Mustonen, Tommi. 2000. Vastuu laittomasta sisällöstä verkkoviestinnässä. Liikenneministeriö, julkaisuja. OY Edita AB. Helsinki: Pikapaino Annakatu 44.

Zimmerman, Jan & Shalin, Doug. 2010. Social Media Marketing For Dummies. All-in-One. Hoboken, New Jersey: Wiley Publishing, Inc., USA.

Haastattelut

Auvinen Riitta, varatoimitusjohtaja, Soprano Oyj, 05.11.2010

Kasti Lauri, toimitusjohtaja, Planeetta Internet Oy, 23.01.2011

Kauppinen Janne, toimitusjohtaja, MediaWeb Finland, 23.02.2011

Korvenoja Timo, asiakkuusjohtaja, Vilkas Group Oy, 07.01.2011

Laakso Tero-Pekka, Netello Systems Oy, 25.02.2011

Luoto Esa, viestintäpäällikkö, Smilehouse Oy, 22.02.2011

Muhonen Jani, toimitusjohtaja, Verkkoteollisuus ry, 24.02.2011

Saarela Konsta, myyntijohtaja, Descom Oy, 28.01.2011

Turtiainen Christina, training coordinator, Tieturi Oy, 28.10.2010

Turunen Henri, tietojenkäsittelyn opiskelija, Turun ammattikorkeakoulu, 16.11.2010