

KARELIA-AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden koulutusohjelma

Antti Nissinen

VERKKOKAUPPOJEN KILPAILIJA-ANALYYSI

Opinnäytetyö
Kesäkuu 2014



OPINNÄYTETYÖ
Toukokuu 2014
Liiketalouden koulutusohjelma

Karjalankatu 3
80100 JOENSUU

Tekijä(t)
Antti Nissinen

Verkkokauppojen kilpailija-analyysi

Tiivistelmä

Tämä opinnäytetyö on tehty liiketalouden koulutusohjelmassa. Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää verkkokaupan nykytilaa, analysoida verkkokauppojen ansaintalogiikkaa ja erilaisia liiketoimintamalleja sekä suorittaa kilpailija-analyysi selvitykseen valittujen neljän verkkokaupan osalta. Kyseessä on toiminnallinen opinnäytetyö, jossa käytettäviä tutkimusmenetelmiä ovat havainnointi ja kirjoituspöytä tutkimus.

Selvityksessä käydään ensin läpi aiheen teoreettista viitekehystä verkkokaupan ja siihen liittyvien tärkeiden osa-alueiden osalta. Tärkeimpiä teorian käsitteitä ovat verkkokauppojen erilaiset liiketoimintamallit, ansaintalogiikka, lisä- ja ristiinmyynti sekä kilpailija-analyysi.

Selvityksen lopputuloksena oli, etteivät analyysiin valitut verkkokaupat eroa liiketoimintamalliltaan tai ansaintalogiikaltaan suuresti toisistaan. Verkkokaupan tila on kasvujohdeinen, mutta suomalaisista verkkokaupan asiakkaista käydään kovaa kilpailua ja kivi-jalkamyymälät alkavat osaltaan jäädä verkkokaupan kasvun varjoon.

Kieli
suomi

Sivuja

33

Asiasanat
verkkokauppa, ansaintalogiikka, kilpailija-analyysi



THESIS
May 2014
Bachelor of Business and Administration

Karjalankatu 3
FI 80100 JOENSUU
FINLAND

Author(s)
Antti Nissinen

Competitor analysis of E-Commerce

Abstract

This thesis is made in the degree program of Bachelor of Business and Administration. The purpose of this thesis was to analyze the current state of e-commerce, the different revenue logics and business models and to make a competitor analysis about the four selected e-commerce stores. Therefore, the thesis is a practice-based study that applies observation and desk study as methods of study.

The study was carried out by first exploring the theoretical framework of the different practices of e-commerce as well as other important aspects related to it. Among the most important theoretical keywords were the different business models, revenue logic, add-on – and cross-sales as well as the competitor analysis.

The result of this study was that there were no significant differences in business models or revenue logic between the selected e-commerce stores. The state of e-commerce is growing, but competition for the customers is fierce. As a result, the brick and mortar shops are starting to get overshadowed by the growth of e-commerce.

Language
Finnish

Pages

33

Keywords

e-commerce, revenue logic, competitor analysis

Sisältö

1	Johdanto.....	5
2	Verkkokaupan liiketoimintamallit.....	6
2.1	Verkkokauppojen ja fyysisten myymälöiden erot.....	6
2.2	Ansaintalogiikka.....	8
2.3	Liiketoimintamallit.....	9
2.4	Verkkokauppojen mainonta ja markkinointi.....	10
2.5	Verkkokaupan hyödyt, haitat ja mahdollisuudet.....	14
3	Yritysten kilpailustrategiat ja kilpailija-analyysi.....	15
3.1	Kilpailustrategiat.....	15
3.2	Kilpailija-analyysi.....	18
3.3	Benchmarking.....	18
4	Verkkokauppojen kilpailija-analyysi.....	20
4.1	Analyysimenetelmät.....	20
4.2	Verkkokaupan nykytila.....	21
4.3	Analyysin verkkokaupat.....	22
4.3.1	Verkkokauppa.com.....	22
4.3.2	Dixons Retail ja Gigantti.com.....	24
4.3.3	Euronics.fi.....	25
4.3.4	Rajalacamera.fi.....	26
4.4	Analyysi.....	26
5	Yhteenveto ja verkkokaupan tulevaisuuden näkymät.....	29
	Lähteet.....	32
	Verkkolähteet.....	33

1 Johdanto

Selvityksen aiheena on toimeksianto, jossa tehdään kilpailija-analyysi selvitykseen valituista verkkokaupoista. Selvityksen lähtökohtiin kuuluu selvittää verkkokauppojen yleistä ansaintalogiikkaa ja sitä, eroaako se eri kilpailijoiden kesken vai perustuuko ansaintalogiikka kaikilla alan toimijoilla samoihin asioihin. Tarkoituksena on lisäksi selvittää, miten eri verkkokaupoissa tyydytetään asiakkaiden laajempi tarve, esiintyykö lisämyyntiä ja millä tavoin, tarjotaanko asiakkaille lisäpalveluita sekä minkälaisia maksuvaihtoehtoja nykyään verkkokaupoissa tarjotaan asiakkaille.

Selvitystä rajataan sisällyttämällä siihen vain tietty määrä verkkokauppoja. Verkkokaupoista tutkimuksen kohteina ovat verkkokauppa.com, Gigantti.com ja euronics.fi, sekä Rajalacamera.fi, joka on tuote-erikoistunut verkkokauppa. Selvityksessä eritellään lisäksi verkkokauppaa yleisesti toimialana.

Toiminnallisen opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää menestyvien verkkokauppojen toimintaa, niiden tärkeimpiä ohjaavia tekijöitä ja vaikutusta yleiseen liiketoimintamalliin. Tavoitteena on antaa lukijalle mahdollisimman kattava kuva tämän hetken verkkokauppojen toiminnasta sekä alan yleisestä tilanteesta.

2 Verkkokaupan liiketoimintamallit

Satterleen (2001) mukaan verkkokaupaksi voidaan määritellä kaikki Internetin välityksellä tapahtuva tuotteiden, palveluiden ja myös tiedon siirto asiakkaalle. Verkkokauppa on luonut asiakkaille mahdollisuuden kaupankäyntiin kotoaan käsin. Ennen kaupankäyntiin on olennaisesti kuulunut myyjän ja asiakkaan välinen face-to-face kanssakäyminen, paikalliseen tavarataloon meneminen tai joissain tapauksissa puhelinkeskustelu. Nykyään face-to-face kohtaaminen ei ole enää välttämätöntä, sillä verkkokaupat mahdollistavat ostotapahtuman ilman fyysistä kanssakäymistä tai paikalle menoa. Kaupankäynti ja asiointi verkkokaupassa ovat mahdollisia nykytekniikan avulla kotisohvalta, lentokoneesta, junasta tai vaikka kahvilasta. (Satterlee. 2001).

2.1 Verkkokauppojen ja fyysisten myymälöiden erot

Verkkokauppojen liiketoimintamalli perustuu tuotteiden tai palveluiden kustannustehokkaaseen ja tuottoisaan tarjoamiseen/tarjontaan yritys- tai yksityisasiakkailla verkossa. Verkkokaupat pystyvät tarjoamaan kuluttajille sivustoillaan laajan valikoiman tuotteita ja palveluita ilman suuria kustannuksia varastoinnin tai henkilöstön saralla. Liiketoimintamallin perustana on myös palvelun yksinkertaisuus ja käyttäjäystävällisyys, sillä asiakas voi ajasta riippumatta käydä ostoksilla esimerkiksi omalta kotisohvaltaan. (Manzoor. 2010, 21–28)

Verkkokaupankäynti ja fyysinen kaupankäynti eroavat toisistaan monella tapaa. Suurimmat eroavaisuudet ovat esillepanossa, liiketoiminnan kuluissa, sijainnissa, viestinnässä ja teknologiassa. Esillepanon kannalta fyysinen kauppa erottuu verkkokaupasta erityisen paljon, sillä asiakkaalla on muun muassa mahdollisuus koskettaa ja kokeilla tuotteita konkreettisesti. Verkkokaupoissa asiakkaan on muodostettava mielipiteensä ja tehtävä ostopäätöksensä tuotteista katsomalla niistä otettuja kuvia, grafiikkaa ja lukemalla tarkkoja tuotekuvauksia. (Manzoor. 2010, 21–28)

Myös liiketoiminnan kuluissa on suuria eroja; jo pelkällä alkubudjetilla on suuri merkitys. Verkkokauppaa lanseeratessa yritys tarvitsee pienemmän alkubudjetin, koska se välttyy suurilta varastointiin, tilaratkaisuihin sekä muihin kaupan avaamiseen liittyviltä kuluilta, mitkä fyysinen kauppa taas joutuu sisällyttämään alkubudjettiin. Verkkokauppaa perustaessa on harvoin mietittävä rakennus- tai sisustuskuluja, koska tavaran ei tarvitse olla fyysisesti esillä, kun asiakas tekee ostopäätöksen. (Manzoor. 2010, 21–28)

Verkkokaupan yksi suurimmista eduista ja vahvuuksista on sijainnin merkittämättömyys asiakkaalle ja yritykselle itselleen, sillä verkkokaupoilla ei ole maantieteellisiä rajoja, joita tavallisilla kaupoilla taas on. Maantieteellisillä rajoilla tarkoitan sitä, että verkkokauppa voi toimia paikallisesti, kotimaassa sekä ulkomailta – kaikissa samaan aikaan. Verkkokaupoilla ei myöskään ole asiakasruuhkia, liian vähän pysäköintipaikkoja tai ylipäätään rajoja siihen, kuinka moni asiakas samaan aikaan myymälässä voi asioida. Fyysisillä kaupoilla nämä edellä mainitut asiat ovat päivänvastoin ja sijainti merkitsee liiketoiminnalle erittäin paljon. (Manzoor. 2010, 21–28)

Kommunikoinnin osalta verkkokaupat ja kivijalkamyymälät eroavat eniten siten, että verkkokaupassa asiakkaan on paljon vaikeampaa kommunikoida myyjän/kauppiaan kanssa kuin kasvotusten paikallisessa myymälässä. Jos asiakkaalla herää kysymyksiä tuotteista tai yleisestä ostotapahtumasta, on verkkokaupassa oltava asiakkaalle valmiina mahdollisimman paljon tietoa kaikesta jo etukäteen. Kysymykseen vastaaminen voi verkkokaupassa kestää jopa päiviä, ellei pidempään, mikä saattaa vaikuttaa asiakkaan ostopäätökseen. Hyvällä viestinnällä, tarkoilla ohjeistuksilla ja tuoteinfoilla verkkokauppa pystyy välttämään mahdolliset hämmennykset tai sekaannukset asiakkaan päälle osototapahtuman yhteydessä. (Manzoor. 2010, 21–28)

Teknologia on myös yksi erottavista tekijöistä. Verkkokaupan on jatkuvasti panostettava ja kehitettävä omaa teknologiaansa, jotta yritystoiminta on mahdollisimman turvallista ja sujuvaa. Yrityksen on oltava koko ajan päivittämässä laitteistoaan ja ohjelmistoaan, koska teknologia muuttuu erittäin nopeasti ja verkossa esiintyy suuriakin tietoturva-aukkoja nykypäivänä. Päivittäistavaraku-

poissa tämä taas ei ole suuri ongelma, sillä samoilla järjestelmillä ja koneilla pärjätään huomattavasti pitempään. Toisin kuin verkkokaupoilla, käyttöjärjestelmät sekä sitä ylläpitävät koneet eivät ole liiketoiminnan perusta. (Manzoor. 2010, 21–28)

2.2 Ansaintalogiikka

Ansaintalogiikka on suunnitelma, joka kertoo yritykselle, miten tulosta aiotaan liiketoiminnassa tehdä ja miten siitä saadaan yhä kannattavampaa. Se pitää sisällään informaatiota yrityksen tulonlähteistä sekä kustannusrakenteesta ja on tärkeä mittari, jonka avulla yritys pystyy mittaamaan omaa kasvuaan ja kehitystään. Jokaisen menestyvän yrityksen liikeidea perustuu hyvin suunniteltuun ansaintalogiikkaan. Vaikka ansaintalogiikka on yrityksille yksilöllinen, se koostuu melkein poikkeuksetta ainakin myyntikatteesta, käyttökatteesta ja yrityksen tuottavuudesta. (Hamel. 2000.)

Yrityksen kannattavuudesta kertovat erilaiset kannattavuuden tunnusluvut, joita ovat myynti- ja käyttökate. Myyntikatteella tarkoitetaan tuloslaskelman erää, joka kertoo yritykselle, paljonko sille jää käytettäväksi kiinteiden kulujen, erilaisten poistojen ja voittojen kattamiseen. Se lasketaan vähentämällä liikevaihdosta yrityksen muuttuvat kulut. Toinen tunnuslukuista, joita jokainen yritys seuraa, on käyttökate. Käyttökate lasketaan erottamalla liikevaihdosta lyhyen aikajakson muuttuvat ja kiinteät kustannukset. Se kertoo yritykselle sen tuloksen ennen poistoja, veroja, rahoitus- tai muita satunnaisia eriä. Tuottavuudella itsessään tarkoitetaan yrityksen tuotosten ja niihin käytettyjen resurssien välistä suhdetta. Tuottavuus ilmaisee yritykselle sen, miten tehokkaasti tuotantoon ja toimintaan vaikuttavat panokset on käytetty tuoton aikaansaamiseksi. (Needles, Powers & Crosson. 2008, 203–208)

Ansaintalogiikka vastaa yritykselle moniin eri kysymyksiin: mistä raha tulee, mihin raha menee, mitä yritykselle itselleen jää myynnistä, miksi kuluttaja haluaa tuotteen ja pystytäänkö tämä koko konsepti tuottamaan kannattavasti? Verkkokauppojen kohdalla ansaintalogiikka perustuu pitkälti kustannussäästöihin ja

tuottavuuden lisäämiseen. Kustannussäästöt näkyvät esimerkiksi tilavuokrissa, varastoinnissa ja henkilöstön määrässä. (Hamel. 2000.)

Verkkokaupan kehittyminen ja yleistyminen on vasta käynnissä, joten ansaintalogiikassa on yrityksillä vielä kehitettävää. Rappa toteaaakin, että verkkokauppojen ansaintalogiikka muokkaa perinteisiä liiketoimintamalleja. (Rappa. 2010.) Kuitenkin verkkokauppojen ansaintalogiikkaa suunnitellessa yritys voi hyödyntää jo olemassa olevia ansaintalogiikan malleja. Yhdellä verkkokaupalla voi olla useitakin erilaisia ansaintalogiikoita, jotka tukevat liiketoiminnassa toisiaan. Kuusi tyypillisintä ansaintalogiikan mallia ovat Rekolan ja Rekolan (2003) mukaan: suora ansainta, lupaukseen perustuva ansainta, välillinen ansainta, tuotokseen perustuva ansainta, osallistuva ansainta sekä tietoon perustuva ansainta. Yrityksen on siis pohdittava ja löydettävä ne tekijät ja hyödykkeet, joista voidaan laskuttaa ja joista muut ovat valmiita maksamaan. Esimerkkeinä näistä ovat konkreettisista tuotteista tai palveluista ja mainonnasta saatavat maksut. Muita potentiaalisia ansaintamahdollisuuksia verkkokaupoille ovat tietenkin myös oheistuotteiden ja – palveluiden myynti (lisämyynti) sekä kokonaisuuden tarjoaminen asiakkaalle.

2.3 Liiketoimintamallit

Michael Rappa on vuonna 2012 julkaisemassaan artikkelissa ”Business Models on the Web” käsitellyt verkkokauppojen erilaisia liiketoimintamalleja. Verkossa käytävän kaupankäynnin malleja Rappa mainitsee neljä: ”Virtual Merchant”, ”Catalog Merchant”, ”Click and mortar” sekä ”Bit Vendor”. (Rappa. 2010)

Käsite ”Virtual Merchant” tarkoittaa online-kauppiasta, jonka toiminta perustuu pelkkään verkossa käytävään kaupankäyntiin. Esimerkkejä näistä toimijoista ovat esimerkiksi Amazon.com sekä Cdon.com. Moni verkkokaupoista aloittaa toimintansa Virtual Merchant -pohjalta, mutta perustaa jossain vaiheessa fyysisen myymälän, jos menestys verkossa on ollut hyvää. Tästä yhtenä esimerkkinä on suomalainen verkkokauppa.com, joka aloitti toimintansa pelkkänä verk-

kokauppana ja perusti sitten Helsingin Jätkänsaareen 10.11.2011 suuren jälleenmyymälän. (Rappa. 2010)

Toinen liiketoimintamalleista, ”Catalog Merchant”, tarkoittaa kauppiasta, joka toimii postitilausten ja verkkoperusteisen katalogin pohjalta. Siinä yhdistyvät sekä posti-, puhelin- että verkkotilaukset. Tästä esimerkkinä on muun muassa H&M sekä Anttila. Molemmat lähettävät postitse esitteitä tuotteistaan, joissa on mukana myös tilauslomake, jonka voi toimittaa postitse. Molemmilta löytyy myös verkkokauppa sekä mahdollisuus puhelinasiointiin. Kuitenkin tämän liiketoimintamallin kauppiaita on entistä vähemmän, sillä eritoten postitilausten määrä on vähentynyt huomattavasti verkkokaupankäynnin yleistyessä. (Rappa. 2010)

Kolmas liiketoimintamalli on ”Click and Mortar”, jolla tarkoitetaan perinteistä kivijalkamyymälää, joka on perustanut verkkokaupan kivijalkamyymälänsä lisäksi. Tästä esimerkkeinä mainittakoon perinteiset suomalaiset Prisma, Gigantti ja Tokmanni, jotka ovat ensiksi luoneet itselleen vakaan ja hyvän markkina-aseman kivijalkamyymälänsä avulla ja tämän jälkeen laajentaneet toimintaansa myös verkkokaupan puolelle. (Rappa. 2010)

Neljäs liiketoimintamalli, ”Bit Vendor”, tarkoittaa kauppiasta/kauppaa, joka myy pelkästään digitaalisia tuotteita sekä palveluita ja parhaimmillaan perustaa kaiken liiketoimintansa verkkoympäristöön. Yksi kuuluisimmista tämän liiketoimintamallin edustajista on ruotsalainen Spotify, joka on viimevuosina laajentanut toimintaansa ja saanut lisää asiakkaita todella paljon. Muita ”Bit Vendor” kauppiaita ovat esimerkiksi iTunes Music Store sekä Googlen Play-kauppa. (Rappa. 2010)

2.4 Verkkokauppojen mainonta ja markkinointi

Aiemmin yritykset käyttivät Internetiä vain harvoin yhtenä mainonnan vaihtoehtona, mutta nykyään yritykset ympäri maailman käyttävät Internetiä hyväkseen luodakseen uusia ja innovatiivisia verkkomarkkinoinnin strategioita. Kuluttajien

käyttäessä yhä enemmän aikaa verkossa on verkosta tullut yhä tärkeämpi paikka vaikuttaa kuluttajiin ja heidän ostopäätöksiinsä. Verkosta on tullutkin tehokas tapa saada yhteys tavoiteltuun kohderyhmään sekä nostamaan asiakkaiden kanssakäymistä brändin kanssa, joka tukee yrityksen markkinointiprosessia entisestään. (Manzoor. 2010, 181.)

Verkkomarkkinoinniksi Dave Chaffeyn (2007) mukaan voidaan määritellä käytännössä kaikenlainen digitaalisen teknologian käyttö verkon puolella, jonka avulla voidaan saavuttaa markkinoinnin tavoitteita. Näillä digitaalisilla teknologioilla tarkoitetaan esimerkiksi verkkosivustoja ja sähköpostia. Näiden lisäksi verkkomarkkinointia voidaan käyttää myös muiden tekniikoiden avulla, kuten hakukoneilla, bannerimainonnalla sekä omille sivuille vievillä linkeillä. Verkkomarkkinoinnista käytetään vaihtoehtoisesti myös käsitettä e-marketing, jolla tarkoitetaan elektronisen datan ja ohjelmistojen käyttöä liiketoimintakonseptin kannalta tärkeiden asioiden kuten jakelun ja hinnoittelun apuna. (Chaffey. 2007, 339–340)

Verkkomarkkinoinnin hyödyt ovat yritykselle erittäin monipuoliset. Verkkoa voidaan käyttää kasvattamaan jo voimassa olevien tuotteiden ja palveluiden myyntiä hyödyntämällä sen kustannustehokkuuden ja saavuttavuuden tarjoamat mahdollisuudet. Verkossa tavoitetaan myös kohderyhmiä, joita muilla mainontakanavilla ei välttämättä tavoitettaisi. Tilastoinnin helppous yritykselle on myös yksi syistä käyttää verkkomainontaa. Jokainen kuluttajan klikkaus tai sivustolla vierailu jää tilastoihin, joten asiointin tiheyttä sekä mainoksien vetovoimaa on helpompi arvioida. Verkkomaininnan päivittäminen on myös monipuolista, koska mainoksissa voidaan käyttää kaikkea äänistä videoihin tai tekstistä kuviin. Mainoksien muokkaus ja päivittäminen on helppoa ja nopeaa. (Manzoor. 2010, 183.)

Verkkomarkkinoinnin suurimpana haittana voidaan pitää asiakastyytyväisyyden saavuttamista ja ylläpitämistä. Tämä siksi, että verkossa ei ole face-to-face kanssakäymistä ja tästä johtuen erinomaista asiakasviestintää on usein vaikeaa toteuttaa Internetin kautta. Tästä johtuen yrityksillä on yleensä olemassa yh-

teystiedot, joiden avulla asiakas voi ottaa yhteyttä henkilökohtaiseen asiakaspalveluun, joka tasapainottaa asiakaskokemusta. (Manzoor. 2010, 183.)

4 P:n markkinointimix – malli (tuote, hinta, sijainti ja viestintä) sopeutuu tutkimuksien mukaan sellaisenaan myös suurimmilta osin verkkomarkkinoinnin puolelle. Verkossa tapahtuvan markkinoinnin kilpailukeinot on kuitenkin otettava jossain määrin erilailla huomioon. Ensimmäinen kilpailukeinoista on tuote. Verkkokauppojen tarjoama tuote-/palveluvalikoima on yleisesti ottaen joko monipuolinen ja rikas tai hyvin erikoistunut juuri tiettyihin tuotteisiin. Verkossa myytävää tuotteesta tai palvelusta pystytään laittamaan valmiiksi kaikki informaatio asiakkaan nähtävälle, jotta kuluttajalla on alusta pitäen tiedossa tuotteen faktat eikä myyjän antamat oletukset. (Manzoor. 2010, 184.)

Verkon puolella hinta on yleisesti ottaen kilpailukeinoista tärkein. Verkkokaupankäynti on mahdollistanut kovan hintakilpailun, koska monet liiketoiminnan perinteisen kaupan kulut puuttuvat verkkokaupalta. Toinen syy kovalle hintakilpailulle on se, että tuotevalikoima on useilla saman alan verkkokaupoilla samankaltainen eikä tuotevalikoimalla erottuminen ole helppoa. Tällöin hinta on yksi tekijöistä, jolla voidaan erottua kilpailijasta. Esimerkiksi tuote-erikoistuneet verkkokaupat myyvät yleensä tuotteitaan hieman kalliimmalla hinnalla, koska heidän brändi-imagoonsa kuuluu asiantuntijuus ja ammattilaisuus niiden tuotteiden kohdalla, joihin kyseinen kauppa on erikoistunut. Toiset kuluttajat maksavat hieman enemmän saadakseen asiantuntevampaa palvelua. Kuluttajalla on myös monia eri ostospaikkoja ja tieto on saatavilla verkossa heti. Verkkokaupankäynti onkin luonut paineita perinteisten kivijalkamyymälöiden hinnoitteluun. (Manzoor. 2010, 184–186.)

Sijainti/saatavuus on kivijalkamyymälöille huomattavasti tärkeämmässä roolissa markkinoinnin kilpailukeinona kuin verkkokaupoilla. Verkkokauppojen ainoa haaste sijainnin osalta on, että ostettu tuote pitää pystyä toimittamaan asiakkaalle luvatussa ajassa. Nykyään tätä helpottavat monipuoliset kuljetus- ja lähetystavat. Viestinnän kohdalla verkkokaupankäynti on avannut kauppiaille monia uusia ja erilaisia tapoja mainostaa tuotettaan. Sivustoilla olevat bannerit, suoramarkkinointi sähköpostitse sekä yksinkertaiset linkit ovat halvempia ja saavut-

tavat nykyään suuremman määrän kuluttajia pienemmässä ajassa kuin esimerkiksi perinteiset lehti- ja radiomainokset. (Manzoor. 2010, 184.)

Yksi yrityksen markkinointiviestinnän tavoitteita kuvaavista malleista on porasmalli AIDA (attention, interest, desire ja action). AIDA avaa yrityksen viestinnän tavoitteita järjestelmällisesti. Ensin yritys hankkii viestinnällään kuluttajan huomion, jonka jälkeen herätetään kuluttajan kiinnostus tuotetta kohtaan ja luodaan ostohalu. Viimeisenä portaana on itse ostotapahtuma, joka on markkinointiviestinnän tavoiteltu tulos. Yrityksen toimialasta johtuen markkinointiviestinnän rooli vaihtelee. (Kivikangas & Vesanto. 1998, 138–173.)

Lisämyynnillä tarkoitetaan yrityksen tekemää lisäkauppaa, kun asiakas on tehnyt jo ostopäätöksen yhdestä tuotteesta. Sen tarkoituksena on siis, että asiakas ostaa tuotteen tai palvelun jota hän ei ollut alun perin aikonut ostaa. (Investopedia. 2014.) Jos asiakas on esimerkiksi ostamassa kaupasta kannettavaa tietokonetta, tarjotaan hänelle ostotapahtuman yhteydessä myös langatonta hiirtä. Lisämyynti on verkkokauppojen kohdalla hieman monimutkaisempaa, koska verkkokaupoilla ei ole olemassa henkilökohtaista myyjää tekemässä sitä. Yleensä lisämyynti tulee luonnostaan henkilökohtaisessa myyntityössä, kun asiakkaan ostotapahtuman yhteydessä huomataan ostoksen tuoma uusi ostopotentiali. Verkkokaupoissa henkilökohtaista myyntityötä ei ole, minkä vuoksi verkkokauppojen kohdalla lisämyynnin keinoina ovat esimerkiksi erilaisten lisätarvikkeiden tarjoaminen ennen uuden kannettavan maksamista. Tämä tapahtuu yleensä lisäämällä Internet-sivuston reunaan esimerkiksi ”Toiset asiakkaat ostivat ostoskorissa olevien lisäksi näitä tuotteita:” -osio. Tällä tavoin kuluttajalle annetaan jälleen mahdollisuus pohtia, tarvitseeko hän esimerkiksi hiirtä tai tulostinta uuden kannettavansa kanssa, ja olisiko nuo tuotteet viisasta sisällyttää jo kyseiseen tilaukseen.

Lisämyyntiä muistuttava käsite ”ristiinmyynti” tarkoittaa tekniikkaa, jossa esimerkiksi verkkokaupan sivustolla ehdotetaan asiakkaalle muita tuotteita, joista hän voisi olla kiinnostunut. Tekniikan tavoitteena on saada kuluttaja tekemään isompia ja useampia tuotteita sisältäviä ostoksia yhdellä kertaa. Ristinmyyntiä voidaan harjoittaa monin erilaisin tavoin – esimerkiksi mainostamalla samankal-

taisia ja yhteensopivia tuotteita. Myös ostetuimmat tuotteet tai jo edellä mainitut ”muut ostivat ostaessaan tämän tuotteen myös tämän...” ovat toimivia ja lisäävät verkkokaupan kannattavuutta ja myyntiä. (Anders Innovations, Alhonen Anssi. 2013.)

2.5 Verkkokaupan hyödyt, haitat ja mahdollisuudet

Verkkokauppojen suurimpia hyötyjä ja mahdollisuuksia ovat kaupankäynnin helppous ja käytännöllisyys. Ei aukioloaikoja, ei ruuhkia ja ahtaita toimitiloja, ei sosiaalisen kanssakäymisen painetta, vaan tietynlainen vapauden tunne ostopahtuman aikana. Verkkokaupoilla on suuret mahdollisuudet kehittyä. Erityisesti isojen toimijoiden ja alalla kauan olleiden verkkokauppojen myynti on lähi-vuosina noussut, sillä niiden asiakaskanta alkaa kehittyä. Asiakaskannan kehityminen johtunee siitä, että isoihin toimijoihin luotetaan ja asiointikokemukset ovat hyviä. (Manzoor. 2010, 21–25.)

Verkkokauppojen suurimpia haasteita ovat turvallisuus, luotettavuus ja näkyyden lisääminen. Suurimpana haasteena voidaan pitää edelleenkin useiden kuluttajien pelkoa verkkokaupankäyntiä kohtaan. Ongelmana on se, että osaa kuluttajista epäilyttää ja ehkä pelottaa maksaa tuotteista/palveluista etukäteen ja luottaa siihen, että tilatut tuotteet toimitetaan jälkikäteen. Verkkokaupat ovat kuitenkin viime vuosina kehittyneet jatkuvasti, mikä on taas lisännyt huomattavasti asiakkaiden ja ostoksien turvallisuutta, ja luonut siten yhä useamman asiakkaan hyvien kokemusten myötä myös luotettavuutta verkkokaupan toimialaa kohtaan. Nykyisin verkkokaupoista uutisoidaan yleisesti ja annetaan jopa ohjeita miten niissä asioidaan. Yhteiskunnan ja kuluttajien ikärakenteen kehittyessä verkkokauppojen hyödyt ja mahdollisuudet tulevat muokkaamaan aikaisempia stereotypioita ja pelkoja verkkokauppaa kohtaan. (Manzoor. 2010, 21–25.)

Verkkokauppojen tulee myös ottaa huomioon, että vaikka asiakkaat suurimaksi osaksi hoitavat asiointinsa yksin, tulee asiakkaan saada palvelua myös verkkokaupoissa. Jos asiakkaalle tulee esimerkiksi tuotteisiin tai muuhun liittyen kysyttävää, on hänen saatava yhteys verkkokaupan henkilöstöön sekä saatava osakseen henkilökohtaista palvelua. (Manzoor. 2010, 21–25)

Ostajalla on mahdollisuus etsiä tiettyä tuotetta tai palvelua; vertailla myyjiä esimerkiksi hinnan, laadun, toimituksen ja palvelun suhteen; lukea tuotteesta arvosteluja ja pohtia muiden tuotteen jo ostaneiden mielipiteitä; ja tehdä tämä kaikki nopeasti, edullisesti ja suhteellisen pienellä vaivannäöllä. Kaikki edellä mainitut toimenpiteet voidaan tehdä, vaikka ostopäätöstä ei koskaan synnyisikään. Ennen ostaja ei ole pystynyt tietämään haluamastaan tuotteesta tai palvelusta näin paljon ja näin helposti. (Rappa. 2009.)

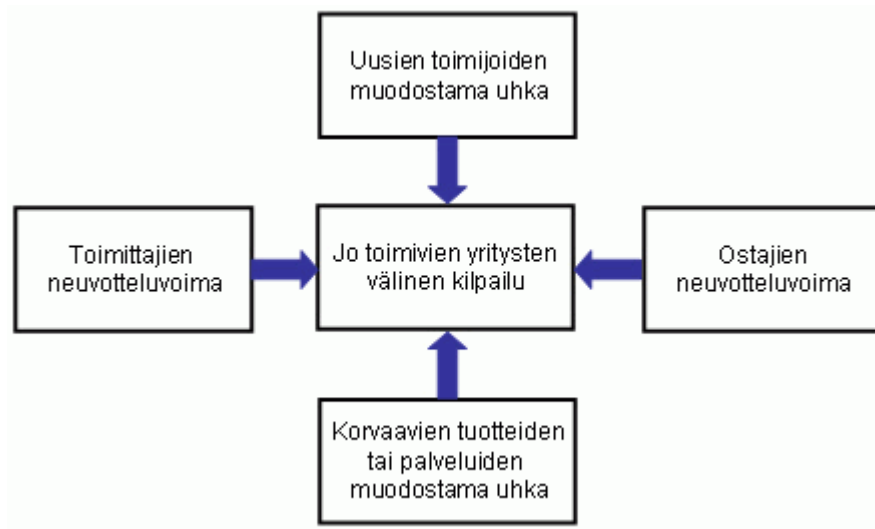
Myyjille verkkokaupan hyödyt ja mahdollisuudet ovat monipuoliset. Kauppiat pystyvät tavoittamaan erittäin suuren määrän kuluttajia mihin aikaan päivästä tai yöstä tahansa ja pystyvät laajentamaan toimintaansa maantieteellisten rajojen ohi helpommin. Kun hylly- tai varastotilat eivät rajoita myyjää, voi myyjä laatia laajan katalogin tuotteita ja reagoida nopeasti kysynnän vaihteluun esimerkiksi hintojen vaihtelulla tai uusien tuotteiden lisäämisellä valikoimaan. Lisäksi verkkokaupankäynnistä saatavan datan avulla verkkokauppiat pystyvät integroimaan itselleen paremman toimitusketjun sekä hallinnoimaan tuotantoa, varastoa ja jakelua. Verkkokauppiat tuntevat keräämänsä datan perusteella hyvin paitsi asiakkaansa, myös yhteistyökumppaninsa ja kilpailijansa. Tieto on helpommin saatavilla kuin kivijalkamyymälöillä, joissa kilpailijan toiminnasta ei saada yhtä helposti tietoa. (Rappa. 2009.)

3 Yritysten kilpailustrategiat ja kilpailija-analyysi

3.1 Kilpailustrategiat

Yrityksen tullessa markkinoille uuden tuotteen tai palvelun kanssa on sen muokattava itselleen kilpailustrategia. Tehokas kilpailustrategia ottaa joko hyökkäävän tai puolustavan roolin luodakseen yritykselle aseman, joka suojaa sitä viideltä eri kilpailuvoimalta. Nämä viisi kilpailuvoimaa ovat kuluttajien sekä tuotta-

jien markkinavoima, uusien markkinoille tulevien kilpailijoiden tuoma uhka, vaihtoehtoisten hyödykkeiden uhka ja kilpailun nykyinen taso. (Porter. 2008, 79)



Kuvio 1: Porterin viiden kilpailuvoiman malli

Näiltä voimilta suojaava kilpailustrategia sisältää erilaisia lähestymistapoja kuten strategisen asemoinnin, struktuurianalyysin sekä kilpailija-analyysin. Strategisella asemoinnilla tarkoitetaan toimintoa, jolla yritys etsii oman tapansa suorittaa erilaisia tai samanlaisia toimintoja kuin markkinoilla olevat kilpailijat. Asemoinnin päätavoitteena on selvittää toimialan nykyinen rakenne, tunnistaa ja tiedostaa oman yrityksen heikkoudet ja vahvuudet sekä löytää tai tehdä uuteen kilpailutilanteeseen sopivan strategia. (Porter. 1998, 29–30.)

Struktuurianalyysia voidaan käyttää alan tuottavuuden ennustamiseen. Pitkällä tähtäimellä on tarkoitus tutkia kaikkia kilpailuun vaikuttavia voimia, ennustaa mahdollisia muutoksia markkinoilla ja muodostaa näistä kokonaiskuva, joka antaa yritykselle osviittaa mahdollisesta tuotosta ja alan kannattavuudesta. Struktuurianalyysi antaa yritykselle mahdollisuuden arvioida ja tutkia nykyistä toimialalla olevaa vallitsevaa kilpailutilannetta. (Porter. 1998, 29–30.)

Jokaisen yrityksen näkemys on erilainen ja yritykset kehittävätkin jatkuvasti uusia tapoja parantaakseen omaa strategiaansa. Porter (1998, 34) kertoo kuitenkin teoksessaan, että edelleen voidaan kansainvälisesti tunnistaa kolme yleistä

strategiavaihtoehtoa, joilla yritys voi saada kilpailijoistaan edun ja puolustaa omaa asemaansa markkinoilla. Nämä edellä mainitut kolme strategiavaihtoehtoa ovat kustannustehokkuus, differointi ja fokusointi tiettyyn kohderyhmään. (Porter. 1998, 34)

Kustannustehokkuudella tarkoitetaan strategiaa, jolla yritys pyrkii toimimaan alhaisimmilla kustannuksilla kuin muut alan yritykset. Kustannustehokkuuteen liittyy myös laaja toimikenttä ja useat asiakasryhmät. Jotta yritys voi olla kustannustehokas, on sen saavutettava suuret ja yhtenäiset markkinat, jolloin yksikkökustannukset saadaan halvemmiksi tuottamalla suurempia määriä ja isompia valmistussarjoja samaa tuotetta. Toiseksi yrityksen on koko ajan kehitettävä tuotantotapaansa, jotta valmistuskustannukset säilyvät pieninä tulevaisuudessa. Kustannustehokas yritys saa myös helpommin suuren markkinaosuuden ja se voi käyttää tuotteidensa hintaa kilpailukeinona, koska se pystyy minimoimaan kustannuksensa. Kustannustehokkuuteen vaikuttavat tehokkuus, yrityksen koko ja toiminnan laajuus. (Viitala & Jylhä. 2008, 75)

Differoinnilla eli erilaistamisella yritys luo tuotteen tai palvelun, joka on jollain tavalla uniikki, ja tuo sillä tavoin uuden tuotteen markkinoille. Erilaistamisen perustana on yrityksen päätös keskittyä asiakkaidensa yksilöllisimpiin tarpeisiin ja korkeaan laatuun. Differointi voi kohdistua joko tuotteen suunnitteluun ja muotoiluun, markkinointiin tai esimerkiksi brändiin. Differointi on tehokas tapa sitouttaa asiakaskanta, jolle hinta ei ole suurin ostopäätökseen vaikuttava tekijä. Differoinnin saralta yksi suurimmista esimerkeistä on Apple, joka on luonut täysin omanlaisen brändinsä ja saanut jo vankan asiakaskannan. (Porter. 1998, 34–36)

Kolmas strategiavaihtoehto on fokusointi. Fokusoinnilla yritys ratkaisee, tuleeko se toimimaan laajalla markkina-alueella ja useissa kohdeasiakasryhmissä vai pienemmällä kohdealueella vain tietyille, tarkoin valituille asiakasryhmille. Yleisesti ottaen markkinoilla on yleensä tilaa vain kahdelle päätoimijalle, markkinajohtajalle ja sen kovimmalle kilpailijalle. Fokusoidulla toimintaansa ja tuotteitaan löytävät muutkin yritykset oman markkinarakonsa, johon erikoistua. Yritys pyrkii

tällöin hallitsemaan valitsemaansa markkina-aluetta ja tarjoamaan parasta osaamista toimialallaan. (Viitala & Jylhä. 2008, 76)

3.2 Kilpailija-analyysi

Kilpailustrategioista asemointia ja struktuurianalyysiä ei voida hyödyntää tai suorittaa, ellei yritys ole laatinut kilpailija-analyysiä. Ilman analyysin laatimista yrityksen toimenpiteet perustuvat vain olettimiin eikä kilpailijoista tai kilpailutilanteesta tiedetä tarpeeksi. Kilpailija-analyysin avulla yritys saa tietoonsa kilpailijan tavoitteet, strategian, nykyisen markkina-aseman, arvot, kapasiteetin sekä monia muita asioita, jotka helpottavat oman yrityksen markkinoille tuloa tai oman aseman säilyttämistä tai parantamista. Analyysi antaa yritykselle mahdollisuuden valmistautumiseen sekä löytämään ne arvot ja toimintatavat, joilla se erottaa kilpailijoistaan positiivisesti ja innovatiivisesti. (Porter. 1998, 34–36)

3.3 Benchmarking

Benchmarkingilla tarkoitetaan prosessia, jolla yritys vertaa ja mittaa omaa toimintaansa muita vastaan maailmanlaajuisesti saadakseen tietoa muiden toimintafilosofioista ja -tavoista parantaakseen omaa toimintaansa. Yksinkertaistettuna benchmarking tarkoittaa sitä, että yritys tiedostaa kilpailijoidensa olevan parempia joillain osa-alueilla ja on tarpeeksi viisas oppiakseen heiltä saadakseen oman toimintansa vähintään samalle tasolle. (Coers, Gardner & Raybourn. 2001, 1-2)

Coersin, Gardnerin ja Raybournin mukaan yritykset käyttävät benchmarkingia monista eri syistä. Näitä syitä ovat esimerkiksi tuottojen ja tehokkuuden parantaminen, muutoksen hallinta, innovaatioiden tai läpimurtojen keksiminen ja havaitseminen sekä ajattelu ”laatikon ulkopuolella”. Benchmarking vahvistaa muu-

tosta, koska se tuo esille toimijoiden suorituseroja sekä erilaisia prosesseja ja käytänteitä, joita yritys voi käyttää mallina oman toimintansa parantamiselle. (Coers, Gardner & Raybourn. 2001, 1-2)

Benchmarkingin toteuttamiselle on eri tapoja: metrinen, sisäinen, prosessi, kilpailullinen ja strateginen. Metrinen tapa on ensimmäinen askel benchmarkingissa, jossa numeroita analysoimalla voidaan tunnistaa erot yrityksiensä välisessä suorituskyvyssä. Sisäinen benchmarking, joka tapahtuu oman yrityksen sisällä, on usein hyvä tapa selvittää sisäiset suorituskyvyn standardit. Siinä voidaan yhdistää metrinen ja prosessikohtainen benchmarking, joka keskittyy löytämään parhaat toimintatavat liikealasta riippumatta. Sisäinen benchmarking on käytännöllistä vain suuremmissa yrityksissä, joissa yrityksen sisäiset prosessit ja niiden tehokkuus voivat erota keskenään. (Coers, Gardner & Raybourn. 2001, 3-4)

Kilpailullinen benchmarking on hyödyllinen määrittämään oman yrityksen markkina-aseman alalla, jolla se toimii. On kuitenkin otettava huomioon, että vaikka kilpailullinen benchmarking on yritykselle erittäin arvokasta, on vaikeaa löytää kilpailijoita, jotka jakaisivat tietoa toiminnastaan, mikä antaisi heille valmiudet säilyttää oman asemansa markkinoilla. Strateginen benchmarking on analyysi tulevaisuudessa ilmaantuvista markkinatrendeistä, prosesseista, teknologiasta ja jakelusta. Tällä analyysillä voidaan havaita esimerkiksi syitä vaihtaa strategiaa yrityksen sisällä. Yrityksien tavat käyttää benchmarkingin eri keinoja riippuvat koosta, toimialasta, resursseista ja tavoitteista. (Coers, Gardner & Raybourn 2001, 3-4)

Yhdysvaltalainen APQC (American Productivity and Quality Center) on kehittänyt nelivaiheisen benchmarking metodin (kuvio 2), jota se käyttää useimmissa benchmarking aloitteissaan. Neljä eri vaihetta ovat: suunnitelma, informaation keräys, analyysi ja raportointi sekä adaptointi ja parantaminen. (Coers, Gardner & Raybourn 2001, 4-5)



Kuvio 2. Nelivaiheisen benchmarkingin metodit.

4 Verkkokauppojen kilpailija-analyysi

4.1 Analyysimenetelmät

Opinnäytetyön analyysimenetelmänä toimivat kirjoituspöytä tutkimus sekä havainnointi, joista molemmat omaavat laadullisen tutkimuksen piirteitä. Laadullisella eli kvalitatiivisella tutkimuksella tarkoitetaan menetelmäsuuntausta, joka pyrkii ymmärtämään tutkittavaa asiaa analysoimalla käytettävissä olevaa teoriaa. Laadullisessa menetelmässä päädytään tuloksiin ilman matemaattisia tilastoja tai numeroita. Tutkimus perustuu kirjallisiin dokumentteihin, havainnointiin sekä kertomuksiin. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara. 2009, 119–120.)

Laadullisen tutkimuksen erityispiirteinä voidaan pitää esimerkiksi tutkimusaiheen muuttumista matkan aikana. Laadullisen menetelmän inhimillinen ote tuo esiin tutkimuksen laatijan oman ajattelutavan ja on erittäin aineistolähtöinen eli logiikaltaan induktiivinen. Menetelmätavan etuina voidaan pitää sen moniulotteisuutta ja spontaanisuutta. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara. 2009, 119–120.)

Yleisimpiä kvalitatiivisen tutkimuksen käyttökohteita ovat perustutkimukset ja selvitykset, tuotekehitykseen liittyvät tutkimukset sekä markkinoilla jo olevien tuotteiden arviointi. Opinnäytetyöni onkin selvitys tutkimukseen valittujen verkkokauppojen toiminnasta ja ansaintalogiikasta, sekä siitä, miten verkkokauppa eroaa esimerkiksi kivijalkamyymälöistä. Laadullista menetelmää käytetäänkin

yleensä itsenäisiin tutkimuksiin sekä määrällisen tutkimuksen edeltävänä raporttina. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara. 2009, 119–120.)

Kirjoituspöytätyt tutkimus perustuu aina jo olemassa olevaan tietoon ja teoriaan. Tutkimuksen aikana kyseistä tietoa hankitaan, käsitellään ja arvioidaan. Edellytyksenä tutkimuksen onnistumiselle ja suorittamiselle siis on, että aineisto ja tutkimusta varten vaadittavat tiedot ovat jo olemassa. Tutkimustavaltaan kirjoituspöytätyt tutkimus on nopea, kustannustehokas sekä yksinkertaisempi toteuttaa kuin suurempi kenttätyt tutkimus. Ongelmaksi voi muodostua eri tietolähteistä kerätty tieto ja sen validiteetti sekä laatu. (Lahtinen & Isoviita. 1998, 48.)

Sovellan näitä tutkimusmenetelmiä tässä selvityksessä vertailemalla verkkokauppoja keskenään omien tulkintojeni ja havaintojeni perusteella. Vertailemalla ja analysoimalla omia havaintojani teoriapohjaa vastaan pyrin saamaan aikaiseksi validiteetiltään ja laadultaan hyvän selvityksen. Vertaan selvityksen kauppaja konkreettisesti keskenään, esimerkiksi ristiin- ja lisämyynnin sekä markkinoinnin pohjalta.

4.2 Verkkokaupan nykytila

Internetiä käytti vuonna 2012 noin 90 % 16–74 vuotiaista suomen kansalaisista. Tämä korreloi suoraan myös verkossa käytävään kaupankäynnin määrään, joka on sekin kasvanut viime vuosina. Yli kaksi kolmasosaa suomalaisista on ostanut verkosta jotain viimeisen vuoden aikana. Myös Internetin käytön tiheys on kasvanut uuden teknologian sekä monien palveluiden siirryttyä verkkoon. Verkkokaupoilla on siis olemassa koko ajan yhä enemmän potentiaalisia asiakkaita. (Tilastokeskus. 2013. Väestön tieto- ja viestintätekniiikan käyttö –tutkimus.)

Viimeisen vuosikymmenen aikana verkkokaupan asiakasmäärä on yli kolminkertaistunut. Vuonna 2013 2,9 miljoonaa suomalaista oli ostanut jotain verkkokaupasta. Eniten kasvua ikäryhmistä tapahtuu yli 35-vuotiaissa, kun taas 16–24-vuotiaat ovat jämähtäneet ostojen määrässä entiselle tasolle. Tähän lienee syynä nuorten huonompi työllisyysaste sekä yleinen taloudellinen tilanne. (Tilastokeskus. 2013. Väestön tieto- ja viestintätekniiikan käyttö –tutkimus.)

Viime vuonna ulkomaisten verkkokauppojen kasvu oli huomattavasti suurempaa kuin kotimaisen verkkokaupan. Suomalaiset kuluttajat käyttävät ulkomaisia verkkokauppoja paljon. Kaupan liiton toimitusjohtaja Juhani Pekkala sanookin Kauppalehden julkaisemassa artikkelissa, että: ”Ulkomaisten verkkokaupan nopeassa kasvussa vuodesta toiseen on selvä viesti myös päättäjille: suomalaisista kuluttajista käydään kansainvälistä kilpailua eikä suomalaisten palveluiden kilpailukykyä saa verottaa hengiltä.”. Verkkokauppojen suurena haasteena voidaan pitää sitä, miten sivustoille saadaan asiakasvirtaa sekä miten osataan osallistuttaa asiakas ja luoda tyrmäävä asiakaskokemus verkkokaupankäynnin kautta. (Tilastokeskus. 2013. Väestön tieto- ja viestintätekniikan käyttö – tutkimus.)

4.3 Analyysin verkkokaupat

Seuraavaksi käsittelen tutkimukseen sisällytettävät verkkokaupat yksi kerrallaan ja analysoin niiden toimintaa kirjoittamani teorian pohjalta. Analyysi perustuu omaan näkemykseni ja teorian peilaamiseen keskenään. Lopuksi teen vielä yhteenvedon analyysistä ja käyn läpi hieman miltä verkkokaupan tulevaisuus näyttää.

4.3.1 Verkkokauppa.com

Analyysin ensimmäisenä verkkokauppana käsittelen kotimaista Verkkokauppa.comia. Verkkokauppa.com on perustettu 1992, jolloin se aloitti toimintansa verkon puolella. Yhtiö on malliesimerkki alkuvuosien toiminnaltaan Virtual Merchant -toimintamallista, joka perustuu liiketoiminnan alussa pelkästään verkossa käytävään kaupankäyntiin, mutta voi menestyessään perustaa myös kivijalkamyymälän. Verkkokauppa.comilla on nykyisin kolme eri kivijalkamyymälää – Helsingin Jätkäsaarella, Tampereen Pirkkalassa ja Oulussa. Yhtiö myy kaikkea tietotekniikasta viihde-elektroniikkaan, leluista peleihin ja navigointituotteisiin, sekä jopa joitakin elintarvikkeita kuten juomia ja kuivalihaa. (Verkkokauppa, 2014.)

Verkkokauppa.com tulikin kuluttajille tutuksi mainoslauseellaan: ”Osta nopeammin, osta viisaammin.”, jolla pyrittiin tuomaan verkkokauppojen parhaita puolia mahdollisimman yksinkertaisesti esiin. Nykyisin yhtiön tunnuslauseena on: ”Todennäköisesti aina halvempi”. Verkkokauppa.com käyttää hinnoittelua, jo nykyisen tunnuslauseensakin perusteella, yhtenä tärkeimmistä kilpailukeinoistaan. Yrityksen omilla verkkosivuilla painotetaan myös verkkokaupan laatua ja luotettavuutta kertomalla, että: ”Toisin kuin muilta kasvottomilta verkkokaupoilta, meiltä Verkkokauppa.comista saat myös aidon ja parhaan palvelun.” Verkkokauppa.comin on vakiinnuttanut asemansa kotimaisessa verkkokaupankäynnissä, joka näkyy yrityksen nykyisessä mainonnassa. Esimerkiksi tv-mainontaa ei mielestäni lähiaikoina ole ollut toisinkuin esimerkiksi vasta avanneella Gigantin verkkokaupalla tai CDON.comilla, joista varsinkin jälkimmäinen panostaa todella paljon tv-mainontaan. Verkkokauppa.com on lähiaikoina ollut uutisissa esimerkiksi myymälään hankittavan asiakaspalvelurobotin suhteen sekä kivijalkamyymälän henkilökuntaan kuuluvan omien häiden järjestämisen valossa. Näilläkin on enimmäkseen mainostettu Helsingin Jätkänsaaren myymälää, mutta väittäisin yrityksen yksinkertaisen nimen olevan yksi sen helpommista ja huomattavimmista markkinointikeinoista. Kertoohan nimi suoraan, mistä yrityksessä on kyse, verkkokaupasta. (Verkkokauppa, 2014.)

Yrityksen verkkosivut ovat käyttäjäystävälliset ja selkeät. Sivulla ei ole turhia mainosbannereita vaan ne on ”pelkistetty” asiakkaalle mahdollisimman selkeiksi. Heti verkkokaupan etusivulla aloitetaan asiakkaalle suunnattu lisä- ja ristiinmyynnin keinojen käyttäminen. Tämä näkyy esimerkiksi oikealla olevista olevasta ”Suosituimmat” – kohdasta. Jokaisen tuotekategorian kohdalla on listattu suosituimmat ja uutuudet top-10 listat, jotta asiakas saa lisätietoa esimerkiksi tuotteiden menekistä. Lisäksi jokaisen tuotteen kohdalla näkyy milloin viimeksi tuote on ostettu, sekä tuotteen palautuksien määrä ja huollot. (Verkkokauppa, 2014.)

Kaiken tiedon ollessa näkyvillä on asiakkaalla usein luottavampi olo, mikä auttaa ostopäätöksen tekemistä. Reaaliaikaisen asiakaspalvelun puuttuessa on asiakkaalle annettava mahdollisimman paljon tietoa, jotta vältetään tilanne, jos-

sa asiakkaalle herää kysymys tuotteesta tai tilauksesta eikä siihen löydy vastausta. Verkkokauppa.comilla ei ole tarjota reaaliaikaista Chat-ominaisuutta, jolla voisi ottaa yhteyttä asiantuntijoihin verkon kautta. Verkkokauppa.comin Ohjeet-osiossa on kerrottu asiakkaalle sähköpostiosoite, jonka kautta voi ottaa yhteyttä asiakaspalveluun ongelmatilanteissa. (Verkkokauppa, 2014.)

Maksutapavaihtoehtoina Verkkokauppa.comilla ovat käytössä luottokortit, tilisiirto, e-maksut, Verkkokauppa.comin oma lahjakortti sekä erilaiset Klarna maksutavat, joihin kuuluvat Klarna Erämaksu, - Lasku ja – Tili. Monipuoliset maksutavat antavat asiakkaille mahdollisuuden valita mieleisimmän ja hoitaa maksunsa itse haluamallaan tavalla. Ostos voidaan maksaa heti tilauksen yhteydessä koonaan tai osamaksulla joidenkin tuotteiden kohdalla joko luottokortilla tai Klarnan tarjoamalla palvelulla. Verkkokauppa.com ei tallenna asiakkaidensa luottokortin tietoja, mikä tekee asiakkaan kaupankäynnistä turvallisempaa. Verkkokauppa.comilla on tarjolla yritys-, yhteisö-, kunta- ja valtioasiakkaille vielä muitakin maksutapoja, kuten esimerkiksi perinteinen paperilasku. (Verkkokauppa, 2014.)

Verkkokauppa.com tarjoaa asiakkaalleen myös reaaliaikaista tietoa varastotilanteesta. Kun asiakas valitsee tuotteen, hän näkee sen silloisen varastotilanteen. Sivusto antaa myös suoran arvion tuotteen saatavuudesta. Esimerkiksi itse valitsemallani näytöllä arvioitu saatavuus olisi 2-4 viikkoa, koska päävarastossa ei ole kyseistä tuotetta tällä hetkellä valmiina. Verkossa asioiva asiakas näkee myös kivijalkamyymälöiden hyllyissä olevien tuotteiden määrät, mutta ei pysty varaamaan niitä verkossa eikä puhelimitse. (Verkkokauppa, 2014.)

4.3.2 Dixons Retail ja Gigantti.com

Dixons Retail on Euroopan johtava monikanavainen elektroniikkatuotteiden jälleenmyyjä. Dixons Retailin tavoitteena on tarjota uusinta teknologiaa parhain hinnoin asiakkaille hyvän palvelun sekä jälkihoidon kera. Dixons Retail työllistää yli 31 000 ihmistä 12 eri maassa. Kuuluisimpia Dixons Retailin alaisia verkkokauppoja ovat Iso-Britannialaiset Currys ja PC World sekä Suomeenkin rantautunut Gigantti. (Dixons Retail, 2014.)

Dixons Retailin ansaintalogiikka perustuu sen hetyttättömään keskittymiseen kulutasoon, jonka avulla se pystyy tukemaan ja vahvistamaan omaa liiketoimintamalliaan pienellä kulupohjalla. Dixonsin operaatiot pohjoisessa näyttävät tietä muille ryhmän toimijoille markkinoiden johtavalla kustannustehokkuudella. (Dixons Retail, 2014.)

Yksi Dixons Retailin alaisista yhtiöistä on pohjoismainen Gigantti. Gigantti kuuluu vahvojen Dixons Retailin pohjoismaissa toimivien jälleenmyyjien ketjuun. Muita pohjoismaisia toimijoita ovat norjalainen Elkjöp sekä ruotsalainen Elgiganten. Verkkokauppariikinat ovat vielä hieman lapsenkengissä, joten verrattuna Iso-Britannian markkinoihin erilaiset pohjoismaiset brändit etenevät kohti yhä monikanavaisempaa toimintamallia, mikä esimerkiksi Gigantin kohdalla tarkoitti verkkokaupan perustamista kivijalkamyymälän rinnalle. (Gigantti, 2014.)

Gigantin toimialana on kodinelektroniikka sekä siihen liittyvät tele- ja datatuotteet. Tuotevalikoiman kohdalla toimintaperiaatteena on ollut tarjota asiakkaille mahdollisimman laaja valikoima tunnettuja merkkejä edulliseen hintaan. Laajan myymäläverkon lisäksi avattu verkkokauppa on lisännyt valikoiman laajuutta entisestään. Tuotteiden lisäksi tarjolla on palveluita liittyen esimerkiksi kuljetuksiin, asennuksiin ja tuoteturvaan. (Gigantti, 2014.)

Pahimpiin kilpailijoihinsa verrattuna Gigantti on ottanut taktiikakseen aggressiivisemmän mainonnan ja onkin muun muassa tämän avulla saavuttanut markkinajohtajuuden sekä tasaisen kasvun. Esimerkiksi verkkokaupan aukaisua edeltäneet mainokset olivat näkyvillä erittäin laajasti eri medioissa. Varsinkin sosiaalisen median ja verkkomainonnan määrä oli suurta, koska suurin osa avattavan verkkokaupan asiakaspotentiaalista saavutetaan näiden markkinointikanavien kautta. (Gigantti, 2014.)

4.3.3 Euronics.fi

Euronics.fi on analyysin kolmas verkkokauppa. Se on osa kansainvälistä Euronicsin ostoyhteenliittymää, joka koostuu itsenäisistä erilaisten elektroniikka-

tuotteiden jälleenmyyjistä, jotka ovat liittyneet keskenään yhteen muodostaakseen yhteistyökykyisen organisaation. Euronicsin organisaatioon kuuluu 30:ssä eri maassa 11.000 kauppaa, jotka ovat erikoistuneet kodinkoneiden sekä viihde-elektroniikan myyntiin. Euronics on Euroopan suurimpia elektroniikkatuotteiden jälleenmyyjä. Suomalainen Kauppiasosuuskunta Tekniset on osa Euronicsia, ja on vastikään perustanut suomenkielisen verkkokaupan. Verkkokauppa tarjoaa asiakkailleen konseptiltaan samanlaisen tuotevalikoiman kuin kivijalkamyymälänsä. Valikoimassa on kodinkoneita ja viihde-elektroniikkaa. (Euronics, 2014.)

4.3.4 Rajalacamera.fi

Neljäs verkkokauppa analyysissä on Rajala Pro Shopin oma verkkokauppa. Rajala Pro Shop on verkkokauppana hyvin erilainen kuin esimerkiksi analyysissä ensimmäisenä esitelty Verkkokauppa.com. Kun Verkkokauppa.comin suurimpina myyntivaltteina ovat valikoiman laajuus, kilpailukykyiset hinnat sekä sen pitkäaikaisuus suomalaisessa verkkokaupassa, vastaa Rajala kilpailuun asiantuntijuudella ja erikoistumalla melkein poikkeuksetta kameroihin liittyviin tuotteisiin ja palveluihin, kuten järjestelmäkameroihin, videokameroihin, objektiivihin, valokuvatulostimiin, kiikareihin ja kaukoputkiin. Rajala tarjoaa myös erilaisia palveluita asiakkaalle, kuten valokuvakirjojen tekemistä, tulostuspalveluita sekä koulutuksia ja luentoja valo- sekä videokuvaukseen liittyen. (Rajala, 2014.)

Rajalan kilpailuvaltti verkkokauppana on asiantuntijuus ja laadukkaiden tuotteiden sekä palveluiden tarjoaminen. Yrityksellä on pitkä historia – kivijalkamyymälän toiminta on alkanut jo vuonna 1919 Oskari Rajalan toimesta. Rajala on levittänyt liiketoimintaansa myös Ruotsin puolelle kahden liikkeen voimalla. (Rajala, 2014.)

4.4 Analyysi

Analyysin verkkokaupat ovat edellisessä kappaleessa mainitut Verkkokauppa.com, Rajalacamera.fi, Gigantti.com sekä Euronics.fi. Analyysissä käyn läpi

verkkokauppojen toimintaa kirjoittamani teorian pohjalta sekä vertaan kauppvoja keskenään.

Liiketoimintamalleja analyysin kauppojen kohdalla on kahta erilaista. Virtual Merchant -mallia edustaa ainoastaan Verkkokauppa.com ja muut kolme ovat Click and Mortar -mallin toimijoita. Ainoastaan Verkkokauppa.com on siis saanut alkunsa verkkokauppana ja vasta myöhemmin laajentanut toimintaansa avaamalla kivijalkamyymälöitä. Rajala, Gigantti ja Euronics omaavat historiansa kivijalkamyymälöinä ja ovat avanneet verkkokauppansa vasta myöhemmin. Gigantti avasi verkkokauppansa vuonna 2012 ja suomalainen Euronics - sivusto vasta 2013. Nykyisin Click and Mortar -liiketoimintamallin edustajia on paljon, sillä perinteikkäät kivijalkamyymälät siirtävät toimintojaan verkkokaupan puolelle. Syinä tähän lienevät kivijalkamyymälöiden toiminnan kulurakenne sekä verkkokaupan tuomat mahdollisuudet ja uudet markkinat.

Verkkokauppojen markkinointi ja mainonta on kilpailijoiden kesken erilaista. Neljästä kaupasta aktiivisin markkinoija on Gigantti. Gigantti on näkyvillä jatkuvasti sosiaalisen median, television sekä radion puolella. Varsinkin sosiaalisen median puolella Gigantti on aktiivinen ja on luonut jopa oman pelinsä hankkiakseen ja aktivoidakseen asiakkaitaan verkon puolella. Verkkokauppa.com on nykyisin maltillisempi markkinoija, mutta teki itseään tunnetuksi verkkokauppana aikaisemmin esimerkiksi tv:ssä ja radioissa pyörineellä ”Osta nopeammin, osta viisaammin, Verkkokauppa.com” -mainoksellaan. Rajala tyytyy omalla tavallaan asemaansa tuote-erikoistuneena verkkokauppana ja on näkyvillä hieman vähemmän. Euronicsin Suomen verkkokauppa on vastikään avattu, mutta mainonnan ja markkinoinnin puolella on ollut hiljaista. Verkkokaupoille on kuitenkin ominaista mainostaa verkossa, josta saavutetaan potentiaalisin asiakaskunta ja pyritään aktivoimaan heitä. Sosiaalinen media sekä erilaisten sivustojen bannerit ovat suosittuja mainontapaikkoja verkkokaupoille. Näissä pyörivät mainokset toimivat tavallaan ”sisäänheittotuotteina” verkkokaupoille ja ovat yleensä suoraan linkitettyjä sivustoille.

Verkkokauppojen ansaintalogiikoiden voidaan sanoa olevan samankaltaisia keskenään ja ne perustuvat pitkälti samoihin asioihin. Ainoana suurena erona

analyysin kauppojen välillä voidaan pitää Rajalan tuote-erikoistumista, joka on osa sen ansaintalogiikan mallia. Kuitenkin suurin osa verkkokauppojen ansaintamallista perustuu kulusuhteen minimointiin ja kustannustehokkaaseen toimintaan, jotka ovat mahdollisia esimerkiksi varastointi-, henkilöstö- ja tilakustannuksien ollessa alhaisia. Näiden lisäksi verkkokauppojen tärkeimmistä ansaintalogiikan perusteista on ristiin- sekä lisämyynnin edistäminen. Jokaisessa analyysin verkkokaupoista pyritään lisäämään asiakkaan kertaostoksien ja asiakkuuden kokoa lisä- ja ristiinmyynnin avulla. Esimerkiksi Rajalan verkkokaupassa Olympuksen digikameran valitsemalla sivusto mainostaa alalaidassa heti muistikortteja, sekä kertoo mistä voisın asiakkaana olla mahdollisesti kiinnostunut tai mitä yleisesti ostetaan kyseisen kameran kanssa. Viimeisenä ovat myös tuotteet, joita katsottiin kyseisen kameran kanssa. Ristiin- ja lisämyynti on hoidettu hyvin pitkälti samalla tavalla Gigantin ja Verkkokauppa.comin puolella, mutta Euronicsin verkkokaupassa ei kyseisellä tavalla mainosteta lisätuotteita asiakkaalle.

Yksi verkkokauppojen suurimmista haasteista on saada tarpeeksi informaatiota asiakkaalle aktivoidakseen tämän ostopäätös. Verkkokauppa.comin sivuilla asiakkaan valitessa tuotteen asiakas saa tietoa muun muassa siitä, milloin tuotetta on viimeksi myyty ja mikä on tuotteen varastotilanne. Samalta sivustolta löytyvät myös tuotteen tarkemmat tekniset tiedot, linkki valmistajan kotisivulle, tuotteesta julkaistuja arvosteluita sekä kysymyksiä ja vastauksia – välilehti, josta voi lukea muiden asiakkaiden esittämiä kysymyksiä. Gigantin verkkokauppa pitää sisällään melkein samat tiedot, lukuun ottamatta tietoa siitä, milloin tuotetta on viimeksi myyty. Rajala ja Euronics antavat asiakkaalleen ensisilmäyksellä vähemmän tietoa tuotteestaan. Esimerkiksi Euronicsin sivustoilla asioidessa tuotteen alapuolella on ainoastaan tuotokuvaus ja tuotearvostelu sekä oikealla puolella mahdollisuus ottaa yhteyttä asiakaspalveluun, josta saa vastauksen omaan sähköpostiin. Rajala eroaa muista tuomalla heti tuotteen ”sisälle” lisävarusteet välilehden, josta asiakkaan on mahdollista tarvittaessa hankkia tuotteelle tärkeitä oheislaitteita. Gigantin ja Rajalan sivustoilla on myös mahdollista lisätä selaamiaan tuotteita eräänlaiselle vertailulistalle, mikä helpottaa tuotteiden vertaamista keskenään. Tätä ominaisuutta ei ole Euronicsin tai Verkkokauppa.comin sivustoilla.

Tuotevalikoimaltaan analyysin verkkokaupat eroavat keskenään jonkin verran. Rajala on tuote-erikoistunut verkkokauppa, joten sen sivustoilla myytävät tuotteet sekä palvelut ovat käytännössä pelkästään kuvaamiseen sekä siihen liittyviin oheislaitteisiin kuuluvia hyödykkeitä. Oheislaitteita ovat esimerkiksi tulostimet, erilaiset objektiivit, muistikortit sekä kiikarit ja kaukoputket. Rajalan tuotevalikoima on analyysin verkkokaupoista suppein, mutta sen toiminta perustuukin pitkälti asiantuntijuuteen kuvaamiseen liittyvissä tuotteissa. Gigantti, Verkkokauppa.com ja Euronics edustavat tuotevalikoimaltaan kodinkoneisiin ja viihdeelektroniikkaan keskittyviä verkkokauppoja. Analyysin kaupoista ylivoimaisesti laajin tuotevalikoima löytyy Verkkokauppa.comilta. Muilta puuttuvia tuotekategorioita ovat esimerkiksi ruoka-, juoma-, urheilu- ja toimistotarvikkeet. Analyysin verkkokauppoja tutkiessa huomaa kuitenkin verkkokauppojen yhden suurimmista valteista, joka on tuotevalikoiman laajuuden ”rajattomuus”. Tuotteita kun voidaan laittaa asiakkaalle näyttille, vaikkei niitä varsinaisesti kaupalla olisikaan suoraan tarjota. Niitä pystytään tilaamaan jälleenmyyjiltä tarpeen vaatiessa, eikä niistä tarvitse maksaa varastoinnista koituvia kustannuksia.

Jotta asiakkaan olisi helppo päättää asiointinsa ostokseen, tulee verkkokaupan pystyä tarjoamaan laaja valikoima erilaisia maksuvaihtoehtoja. Analyysin verkkokaupoilla kaikilla on erittäin laajat mahdollisuudet erilaisien maksutapojen käyttöön. Jokaiselta kaupalta löytyy luottokortti ja verkkopankkimaksut vaihtoehtoistaan ja Rajalan, Verkkokauppa.comin sekä Euronicsin sivustoilla on mahdollista valita myös Klarnan tarjoamat maksutavat: erämaksu, lasku ja tili. Jokainen analyysin verkkokaupoista mainostaa sivuillaan SSL-suojattua maksutapaa, mikä kertoo suojauksien tärkeydestä. Asiakkaiden kortti- tai tunnustautumistiedot kun eivät saa joutua väärin käsiin.

5 Yhteenveto ja verkkokaupan tulevaisuuden näkymät

Verkkokauppojen toimintamallit ja ansaintalogiikka eivät eroa keskenään kovin paljoa. Suurimmat erot toimijoiden kesken tehdään valikoiman sekä mainonnan puolella. Verkkokaupoille myös asiakaspalaute sekä erilaiset arvostelut ovat

jopa kivijalkamyymälöitä tärkeämpiä. Ostetun tuotteen on oltava asiakkaalla luvatussa ajassa, sekä sellaisena kuin se on tuoteselosteessa kuvattu. Kivijalkamyymälöissä asiakkaat voivat kokea tuotteen paikanpäällä sekä usein viedä sen konkreettisesti suoraan kotiin. Verkkokaupan virheellisestä toiminnasta palaute välittyy ja leviää nopeasti verkossa puskaradion tavoin ja luo epäluotettavan kuvan toimijan sekä asiakkaan välille. Luottamus on verkkokauppiiaan ja asiakkaan välillä vaikeampi rakentaa kuin kivijalkamyymälässä asioidessa ja täten pienikin negatiivinen palaute tai kokemus voi pilata koko asiakkuuden.

Verkkokauppa menestyy tällä hetkellä hyvin. Verkkokauppa.com julkisti viime vuonna kovimman vuotensa tuloksellisesti ja etsii koko ajan uusia tapoja mullistaa verkkokaupan käyntiä. Yritys onkin listautumassa pörssiin. Lähiaikoina on ollutkin paljon puhetta verkkokauppojen menestymisen haitoista, joista suurimpana lienee uhka työpaikkojen vähenemisestä. Tästä esimerkkinä tavaratalo Anttilan tilanne, jossa Anttila sulkee Kodin Ykkönen ja Anttila kivijalkamyymälöitään suurissa määrin. Vedoten muun muassa verkkokaupan tilaan ja sen vetovoimaan, jonka johdosta asiakkaat hoitavat yhä enemmän ostoksensa verkossa ja käyttävät kivijalkamyymälöitä niin sanottuina ”sovituskoppeina”. Tällä käsitteellä tarkoitetaan sitä, että tuotetta käydään kivijalkamyymälässä testaamassa ja kokeilemassa, jonka jälkeen suoritetaan itse ostotapahtuma verkossa jos tuote on osoittautunut hyväksi. Pois jäävien työpaikkojen tilalle olisi löydettävä jotain. Kysymys kuuluukin voiko verkkokauppojen toimintatapaa laajentaa siten, että sieltä löytyisi tarvetta työntekijöille tai miten kivijalkamyymälät saataisiin vetämään paremmin?

Suurin uhkaava tekijä suomalaiselle verkkokaupalle on ulkomaiset verkkokaupat. Kauppalehden mukaan suomalaiset suosivat nykyisin enemmän ulkomaista verkkokauppaa ja ulkomaisen verkkokaupan osuus koko verkkokaupasta on noin 15 %. Ulkomaisen verkkokaupan osuus on kasvanut 16 % edellisvuodesta kun taas kotimaisen kaupan osuus on pienentynyt hieman. Kaupan liiton toimitusjohtajan Juhani Pekkalan mukaan ulkomaisen verkkokaupan nopeassa kasvussa vuodesta toiseen onkin selvä viesti: suomalaisista kuluttajista käydään kansainvälistä kilpailua. Haasteena onkin osallistaa asiakas ja luoda verkkokaupankäynnistä tyrmäävä asiakaskokemus. (Kauppalehti, 2013)

Tulevaisuuden näkyvät verkkokaupalla ovat hyvät. Potentiaalisten asiakkaiden määrä kasvaa Internetin käytön yleistyessä ja tullessa yhä tavanomaisemmaksi useammille eri ikäpolville. Myös maksutapojen ja verkkoasioinnin turvallisuuden kehittyessä on asiakkailta enemmän luottoa verkossa asiointia kohtaan. Potentiaalia löytyy myös Suomen ulkopuolelta, sillä verkkokaupan laajentaminen ulkomaille on suositeltavaa. EU:n verkkokaupoista neljännes myi vuonna 2013 jotain toiseen EU-maahan, sama vastaava lukema oli 11 prosenttia Suomen verkkokaupoissa. Tämä osuus on EU:n pienin, eli suomalaisilla verkkokaupoilla on parantamisen varaa oman palvelunsa laajentamisen suhteen. (Kauppalehti, 2013)

Lähteet

- Chaffey, D. 2007. E-business and E-commerce Management: Strategy, Implementation and Practice.
- Coers, M., Gardner C. & Raybourn, C. Benchmarking, 2001: A Guide for Your Journey to Best-Practice Processes. American Productivity & Quality Center.
- Hamel, G. 2000. Leading the revolution. Boston: Harvard Business School Press.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Kivikangas, T. & Vesanto, U., 1998, Markkinoinnin perusteet, Porvoo: WSOY KY-Palvelu Oy.
- Lahtinen, J. & Isoviita, A. 1998. Markkinointitutkimus. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Manzoor Amir. 2010. E-Commerce. Lambert Academic Publishing.
- Needles, B. E., Powers, M, Crosson S. V. 2008. Principles of Accounting.
- Porter, M. E. 1998. Competitive Strategy: Techniques for analyzing industries and competitors
- Porter, M.E. 2008. The Five Competitive Forces That Shape Strategy
- Rekola, K. & Rekola, H. 2003. Palvelukeskeisten tuotteiden kehittäminen teollisuusyrityksissä. Helsinki: Teknologiateollisuus ry.
- Satterlee, C., 2001. E-Commerce: A Knowledge Base. Writers Club Press.
- Viitala, R. & Jylhä, E. 2008. Liiketoimintaosaaminen. Edita Publishing Oy.

Verkkolähteet

- Anders Innovations LTD. 2013. Miten tehdä ristiinmyyntiä verkkokaupassa? Luettavissa myös.
<<http://www.andersinno.fi/fi/blogi/142/miten-tehda-ristiinmyyntia-verkkokaupassa/>>
- Dixons Retail. 2014.
<http://www.dixonsretail.com/about-dixons?qt-about_dixons_tabs=1>
- Euronics. 2014.
<<http://www.euronics.fi/>>
- Gigantti. 2014.
<<http://www.gigantti.fi/>>
- Hartikainen Jarno. 2013. Rajat pitelevät suomalaisia verkkokauppiaita. *Kauppalehti, verkkojulkaisu*. Luettu: 24.7.2013.
<<http://www.kauppalehti.fi/etusivu/rajat+pitelevat+suomalaisia+verkkokauppiaita/201307464807>>
- Investopedia. 2014. Add-On Sale Definition.
<<http://www.investopedia.com/terms/a/add-on-sales.asp>>
- Jurvelin Kyösti. 2013. Ulkomaiset verkkokaupat imuroivat suomalaiskuluttajia. *Kauppalehti, verkkojulkaisu*. Luettu: 8.4.2013.
<<http://www.kauppalehti.fi/etusivu/ulkomaiset+verkkokaupat+imuroivat+suomalaiskuluttajia/201304395809>>
- Rajalacamera.fi. 2014.
<<http://www.rajalacamera.fi/?gclid=CJCe2ceDu74CFclAcwodCU8ADA>>
- Rappa, M. 2009. Managing the digital enterprise
<<http://digitalenterprise.org/markets/markets.html>>
Luettu: 17.10.2013
- Rappa, M. 2010. Business models on the web
<<http://www.digitalenterprise.org/models/models.html>>
Luettu: 17.10.2013
- Verkkokauppa.com. 2014.
<<http://www.verkkokauppa.com/fi/catalog/5a/Tietokoneet?gclid=CJPwkPaFu74CFcmQcgoddU0AZQ>>
- Tilastokeskus 2013. Väestön tieto- ja viestintätekniiikan käyttö -tutkimus 2013. Tilastokeskus <http://www.stat.fi/til/sutivi/2013/sutivi_2013_2013-11-07_kat_003_fi.html>