

VERKKOLIIKETOIMINNAN MENESTYMISEEN VAIKUTTAVAT TEKIJÄT SUOMESSA

Jyväskylän yliopisto
Kauppakorkeakoulu

Pro gradu -tutkielma

2017

Tekijä: Tuomas Yli-Jaskari
Oppiaine: Laskentatoimi
Ohjaaja: Marko Järvenpää



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

TIIVISTELMÄ

Tekijä Tuomas Yli-Jaskari	
Työn nimi Verkkoliiketoiminnan menestymiseen vaikuttavat tekijät Suomessa	
Oppiaine Laskentatoimi	Työn laji Pro Gradu
Aika 3.12.2016	Sivumäärä 72
<p>Tiivistelmä - Abstract</p> <p>Tässä Pro Gradu työssä tutkitaan verkkoliiketoiminnan menestymiseen vaikuttavia tekijöitä Suomessa. Tutkimus on laadultaan kvantitatiivinen ja työn aineiston keruu toteutettiin kyselylomakkeella. Vastauspyyntöjä kyselyyn lähetettiin sähköpostilla suomalaisten verkkokauppojen johtohenkilöstölle sekä lisäksi facebookissa suomalaisten verkkokauppioiden facebook-ryhmään.</p> <p>Työn ensimmäisessä osiossa käydään läpi aihetta ja sen taustoja sekä esitellään tutkimuskysymykset. Tutkimuksen toisessa osassa verkkoliiketoiminnan kriittisiä menestystekijöitä etsittiin aiemmista tutkimuksista. Kolmannessa osiossa avataan valittua tutkimusmenetelmää ja luodaan tutkimusmalli. Neljännessä osassa artikkeleiden pohjalta luotua tutkimusmallia tutkittiin kyselylomakkeella suomalaisilta verkkotoimijoilta ja näiden tulosten perusteella toteutettiin tilastollista analyysiä. Analyysien pohjalta viimeisessä luvussa tehdään johtopäätökset tuloksista ja annetaan jatkotutkimusehdotuksia.</p> <p>Tutkimuksen tulokset antoivat viitteitä suomalaisten verkkotoimijoiden menestykseen vaikuttavista tekijöistä. Tutkimuksen mukaan yrityksen kumppaneiden rooli, teknologian rooli ja myynnin ja markkinoinnin rooli on tärkeimmät tekijät verkkoliiketoiminnan menestyksen kannalta.</p>	
Asiasanat Verkkoliiketoiminta, verkkokauppa, menestystekijät	
Säilytyspaikka Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulu	

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	7
1.1	Taustaa	7
1.2	Aiempi tutkimus	8
1.3	Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset.....	8
1.4	Tutkimuksen rakenne	9
2	KIRJALLISUUSKATSAUS.....	10
2.1	Käsitteiden määrittely	10
2.1.1	Verkkoliiketoiminta	10
2.1.2	Kriittiset menestystekijät.....	11
2.2	Verkkokaupan tila Suomessa.....	12
2.3	Verkkoliiketoiminnan menestystekijät.....	15
2.3.1	Kirjallisuuskatsaus	15
2.3.2	Verkkoliiketoiminnan menestymiseen vaikuttavat tekijät	29
2.4	Tutkimusmalli	35
3	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	36
3.1	Tutkimusmenetelmä	36
3.2	Aineiston kerääminen ja analysointi.....	37
3.3	Tutkimuksen luotettavuus	37
4	TUTKIMUSTULOKSET	39
4.1	Vastaajien taustatiedot.....	39
4.2	Tutkimuksen summamuuttujat.....	41
4.3	Korrelaatioanalyysi	43
4.4	Regressioanalyysi	45
5	JOHTOPÄÄTÖKSET	49
5.1	Tutkimuksen johtopäätökset.....	49
5.2	Tutkimuksen rajoitteet ja jatkotutkimusehdotukset.....	53
	LÄHDELUETTELO.....	55
	LIITTEET.....	57

1 JOHDANTO

1.1 Taustaa

Verkkoliiketoiminnan juuret ulottuvat niinkin kauas kuin 1970-luvulle, jolloin julkista internet-verkkoa ei ollut. Yrityksien välisessä kaupankäynnissä käytettiin niin sanottuja EDI-järjestelmiä. EDI-järjestelmien tarkoituksena oli automatisoida yritysten välisiä liiketapahtumia ja vähentää paperien lähettämistä. (Therkel & Cavan 1999) Verkkoyhteyksien saapuminen kotitalouksiin 1990-luvulla mahdollisti yritystenkin liiketoiminnan laajentamisen internetiin. Verkkoliiketoiminnan boomin vuosina 2000–2002 useat toimijat siirtyivät tarjoamaan palveluitaan internetissä. Tämä loi yrityksille kilpailuedun uusilla markkinoilla. Boomi päättyi kuitenkin useiden suurien toimijoiden konkurssiin, jotka olivat radikaalisti siirtäneet suurimman osan toimistaan verkkoon. Nykyään verkkoliiketoiminnan harjoittamista ei pidetä enää kilpailuetuna vaan täysin välttämättömyytenä. (Petras et al. 2008)

Verkkoliiketoiminnasta on yrityksille monenlaisia hyötyjä, jotka tekevät käyttönotosta kannattavaa. Verkkoliiketoiminta helpottaa yrityksen sisäistä ja ulkoista kommunikaatiota. Se myös nopeuttaa yrityksen prosesseja automaation ansiosta. Verkkosivut ja niiden toimivuus edistävät yrityksen imagoa. Jos yrityksellä ei ole verkkosivua, heikentää se yrityksen luotettavuutta. Verkkoliiketoiminnan suurimmat hyödyt kivijalkamyymälöihin nähden liittyvät kohdemarkkinoiden laajentamiseen maailmanlaajuisiksi. Näin yritystä ei ole sidottu toimipisteiden varaan. Jos jakeluverkosto on kunnossa, voidaan tuotteita toimittaa ympäri maailmaa. Lisäksi verkkokauppa mahdollistaa ympärivuorokautisen palvelun ja tuotteiden tilauksen, joka ei kivijalkamyymälöissä ole mahdollista. (Molla & Heeks 2007)

Verkkomyynnin tila Suomessa on vahva. 15–79-vuotiaista suomalaisista 87 % käyttää internetiä viikoittain ja heistä 77 % on ostanut tuotteita tai palveluja verkosta (TNS Gallup. <https://www.tns-gallup.fi>). Eniten suomalaiset ovat käyttäneet verkossa rahaa matkailuun ja elektroniikkaan. Yhteensä suomalaiset käyttivät 10,5 miljardia euroa verkkokaupoissa. (Verkkokauppatilasto 2014. Kaupan liitto. <http://www.kauppa.fi>) Edellytykset verkkoliiketoiminnassa menestykseen ovat Suomessa olemassa. Lainsäädäntö ei rajoita kriittisesti verkossa toimimista, verkkoyhteydet ovat nopeita ja laajasti käytettävissä ja suomalainen kulttuurikin on suotuisa verkkotoimijoille. (Kilpailu- ja kuluttajavirasto. <http://www.kkv.fi/>).

Verkkoliiketoiminnan boomin aikana 2000-luvun alussa verkkoliiketoimintaa koskevia tutkimuksia tehtiin suhteellisen paljon. Tuolloin alan ollessa uusi ja tuntematon kysyntä tutkimuksille oli suuri. Osa tutkimuksista on jo vanhentunut, mutta osa on kuitenkin täysin relevantteja

pohdittaessa verkkoyrityksen menestykseen vaikuttavia tekijöitä. Nykyään tutkimukset keskittyvät enemmän maantieteellisesti pienemmille markkinoille tai pienempiin aloihin.

1.2 Aiempi tutkimus

Aiempia tutkimuksia ei ollut vaikea löytää, sillä aihetta eri suunnista lähestyviä tutkimuksia löytyi suhteellisen helposti. Riyad Eif, Myfanwy Trueman ja Abdel Moneim Ahmed (2002) tutkivat yritykseltä yritykselle -myyntiä (B2B) ja siinä onnistumiseen vaikuttavia asioita. Tutkimuksen kohteena oli 23 yrityksen verkkoliiketoimintaa tarkastelevaa case-tutkimusta. Kohdeyrityksistä 64 % oli amerikkalaisia yrityksiä, mutta kohdeyrityksiä oli myös Euroopasta ja Australiasta. Tutkijat esittelivät case-tutkimusten pohjalta 21 kriittistä menestystekijää verkkoyrityksille. (Eid et al. 2002)

Pienten ja keskisuurten verkkoyritysten menestystekijöitä tutkineet Mingxuan Wu, Ergun Gide ja Rod Jewell (2013) halusivat selvittää menestystekijöitä johdon näkökulmasta. Eli mitkä johdon päätöksenteon alla olevat tekijät vaikuttavat verkkoyrityksen menestykseen. Tutkimuksen pohjana oli 15 kriittistä menestystekijää aiemmista tutkimuksista, joiden toteutumista lähdettiin selvittämään. Nämä 15 tekijää jaettiin lopulta 5 pääkategoriaan. (Wu et al. 2013)

Volkan Cosgun ja Ozgur Dogerlioglu (2012) selvittivät myös pienten ja keskisuurten yritysten verkkoliiketoiminnan menestystekijöitä. Tutkijat loivat mallin aiempien tulosten pohjalta. Tämän mallin toteutumista he selvittivät kyselylomakkeella, johon osallistuivat yritykset usealta eri alalta. Analysoitujen tulosten pohjalta tutkijat esittivät omat tulkintansa aiheeseen. (Cosgun & Dogerlioglu 2012)

Neljäs tutkimukseni kannalta erityisen merkittävä tutkimus on Fatima Ajmalin ja Norizan Mohd Yasinin tutkimus vuodelta 2012. Tutkimuksen kohteena olivat kuluttajille myyvät yritykset ja tekijät, jotka vaikuttavat asiakkaisiin. Myös heidän tutkimuksensa lähti liikkeelle aiempien tutkimusten tarkastelusta ja näiden tutkimusten pohjalta he loivat omat menestystekijänsä. Mallin tarkoituksena on tarjota ohjenuora pienille ja keskisuurille yrityksille verkkotoimiinsa. (Ajmal & Yasin 2012)

1.3 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Tässä tutkimuksessa tavoitteena on löytää verkkoliiketoiminnan menestykseen vaikuttavia tekijöitä. Tekijöiden huomioonottamisen ja niissä menestymisen tulisi tarjota edellytykset verkkoliiketoiminnan onnistumiseen. Näitä tekijöitä etsitään kirjallisuuskatsauksessa tieteellisistä artikkeleista ja näiden tulosten pohjalta luodaan malli menestystekijöistä. Näiden

menestystekijöiden toteutumista suomalaisissa verkkoyrityksissä tarkastellaan työni tutkimusosassa. Verkkoyrityksillä tässä yhteydessä tarkoitetaan yrityksiä, jotka myyvät tuotteitaan tai palveluitaan internetissä. Tutkimus toteutetaan kyselylomakkeella, johon pyrin saamaan vastaajia suomalaisten verkkoyritysten johdolta. Kyselytutkimuksella pyritään selvittämään toteutuvatko kirjallisuudessa esiin nousseet tekijät Suomessa. Näiden tavoitteiden pohjalta tutkimuskysymykset muotoutuvat seuraavanlaisiksi:

- Mitkä tekijät vaikuttavat verkkoliiketoiminnassa menestykseen?
- Miten verkkoliiketoiminnan kriittiset menestystekijät toteutuvat suomalaisissa verkkoyrityksissä?

Rajaan tutkimukseni koskemaan suomalaisia verkkoyrityksiä, jotta tutkimuksen tulokset olisivat selkeämmin tulkittavissa. Rajaamalla tutkimus koskemaan suomalaisia verkkoyrityksiä tutkimuksen tulokset ovat helpompia hahmottaa, sillä verkkoliiketoiminnan menestykseen vaikuttavat tekijät ovat erilaisia eri maissa ja kulttuureissa. Nämä maantieteelliset ja kulttuuriset erot poisrajaamalla tulokset ovat todennäköisemmin hyödynnettävissä Suomessa.

1.4 Tutkimuksen rakenne

Tutkimuksessani ensimmäiseksi määrittelen tutkimukseni kannalta tärkeät käsitteet ja tarkastelen verkkokaupan tilaa Suomessa. Tämän tarkoituksena on luoda pohja, jotta aiheen ymmärtäminen on helpompaa. Seuraavaksi kirjallisuuskatsauksessani aiempia tutkimuksia tarkastelemalla etsin verkkoliiketoiminnan menestymiseen vaikuttavia tekijöitä. Tarkasteltavia artikkeleita ei ole rajattu koskemaan jotain tiettyä maantieteellistä aluetta tai liiketoiminnan muotoa, vaan tarkoitukseni on löytää mahdollisimman kattavasti verkkoyrityksiä koskevia tekijöitä. Seuraavassa osiossa kirjallisuuskatsauksen tulosten pohjalta muodostan mallin yhdistävistä tekijöistä. Näiden tekijöiden pohjalta työni tutkimusosassa selvitän kyselytutkimuksen avulla, mitkä tekijät toteutuvat suomalaisissa verkkoyrityksissä. Tämän jälkeen on vuorossa tilastollinen analyysi ja tuloksien yhteenveto. Yhteenvedon pohjalta teen johtopäätökset tuloksista ja esitän jatkotutkimusaiheita.

2 KIRJALLISUUSKATSAUS

2.1 Käsitteiden määrittely

2.1.1 Verkkoliiketoiminta

Verkkoliiketoiminnalla (E-commerce tai Electronical commerce) ei ole vakiintunut yhtä ainoata selitystä vaan termi voidaan ymmärtää monella lailla (Mitchell 2009). Tutkijoilla, verkkoliiketoimintaa harjoittavilla ja kuluttajilla on usein erilainen määrittely termille. Kuluttajat ymmärtävät usein verkkoliiketoiminnan käsittävän vain tuotteiden ostamisen internetin kautta. Laajimmillaan kuvaus aiheesta kattaa hyödykkeiden ostamisen lisäksi myös prosessit tämän kaiken takana, kuten markkinoinnin, jakelukanavien hoitamisen, asiakaspalvelun, yrityssuhteiden ylläpidon ja tuottavuuden parantamisen. Usein hyödyllisin määrittely on jotain näiden kahden ääripään väliltä. (Laosethakul 2005, 11)

Verkkoliiketoiminta alkoi yleistyä 1990-luvulla nykymuodossaan. Ennen internetin leviämistä verkkoliiketoimintaa harjoitettiin Electronic Data Interchange (EDI) avulla. EDI-järjestelmiä alettiin ottaa käyttöön jo 1960-luvulla. Järjestelmän avulla voitiin yksityisen verkon kautta tehdä erilaisia transaktioita lähettäjä- ja vastaanottajayrityksen välillä. Järjestelmä vaati osapuolien etukäteen tekemää sopimusta sekä luotuja verkkoja ja ohjelmistoja, jotta tieto liikkuisi yritysten välillä. (Tassabehji 2003, 4)

1990-luvulla verkkoliiketoiminnan määrittelyssä esiin nousi tiedon liikkumiseen käytettävän välineistön vapaampi tulkinta. Tuolloin internetin lisäksi tiedon siirto puhelimen, faksin, television, sähköpostin, EDI:n tai muun elektronisen järjestelmän tai laitteen avulla katsottiin kuuluvan verkkoliiketoimintaan (Mitchell 2009; Thulani, Tofara & Langton 2010). Internetin yleistyessä tutkijat kavensivat käsitteen määrittelyä, sillä kaikkien edellä mainittujen väylien järjestelmällinen mittaaminen olisi mahdotonta. Nykyään verkkoliiketoimintaan katsotaan kuuluvan tietokoneeseen keskittyneet jakelukanavat ja tiedonsiirto. Laajempi määrittelmä on kuitenkin usein verkkoliiketoimintaa harjoittavien keskuudessa yleisempi määrittelmä. (Davis 2003)

Vaikka verkkoliiketoiminnan määrittelyt vaihtelevat paljonkin on niissä havaittavissa vähintään kaksi yhdistävää tekijää. Verkkoliiketoiminta liittyy aina hyödykkeiden myymiseen ja ostamiseen. Lisäksi tähän käytetään jotain elektronista välinettä, vaikka yhtenevää mielipidettä käytettävistä laitteista ei olekaan. (Farhikhteh & Farhikhteh 2013, 2446)

Andrew Mitchell (2009) määritteli omassa tutkimuksessaan verkkoliiketoiminnan kattavan hyödykkeiden ostamisen ja myynnin, varojen sähköisen siirtämisen, yritysten välisen kommunikoinnin ja sähköisesti kerätyn datan varastoinnin ja tarkastelun tietokonejärjestelmien avulla. Mitchell

painottaa, että usein verkkoliiketoiminta jaetaan yritykseltä yritykselle -myyntiin (B2B) ja yritykseltä kuluttajalle myyntiin (B2C). Kuitenkin hänen määrittelynsä mukaan kaikki verkkoliiketoiminnan osat, kuten logistiikan seuranta ja prosessien ulkoistaminen, eivät ole kategorisoitavissa näihin kahteen kokonaisuuteen.

Ytimekkäästi verkkoliiketoiminnan määrittelyt Charles McLure (1999) tiivistä oman määrittelmänsä lauseeksi: "Electronic commerce can usefully be defined as "the use of computer networks to facilitate transactions involving the production, distribution, and sale and delivery of goods and services in the marketplace."" Vapaasti suomennettuna määrittelmän mukaan verkkoliiketoiminnalla tarkoitetaan siis tietoverkkojen hyödyntämistä helpottamaan tuotteiden ja palvelujen tuotantoon, jakeluun, myyntiin ja toimitukseen liittyviä liiketoimia markkinoilla. Samantyylistä määritelmää käytti omassa tutkimuksessaan Rana Tassabehji (2003, 4). Hänen mukaansa verkkoliiketoimintaan kuului tuotteiden sähköinen kauppaaminen, kaikki tähän kaupankäyntiin liittyvät taustavaiheet, palvelujen sähköinen hankkiminen ja toimittaminen ja yritysten välisen sähköisen yhteistyön tukeminen.

Kittipong Laosethakul (2005, 11–12) käytti seuraavaa määritelmää omassa kirjassaan. Hänen määrittelmänsä mukaan verkkoliiketoiminta on sähköisen datan hyödyntämistä yrityksen prosessien parantamiseksi. Näitä yrityksen prosesseja ovat muun muassa kuluttajien tarpeiden tunnistaminen ja näihin tarpeisiin vastaaminen, hyödykkeiden myynnin edistäminen, myynnin transaktioiden järjestely (logistiikka), tuotteiden toimitus, asiakkaiden suoritus hallinta sekä myynnin jälkeinen asiakaspalvelu ja tuki. Hän keskittyi tutkimuksessaan vain yrityksiin, jotka harjoittivat verkkoliiketoimintaa internetin kautta.

Tässä tutkimuksessa käytettävä määritelmä on lähimpänä Laosethakulin (2005, 11–12) tarjoamaa määritelmää verkkoliiketoiminnalle, vaikka muutkin määrittelmät ovat yhtä valideja. Hyödykkeiden lisäksi otan siis huomioon myös julkisivun takana olevat taustaprosessit. Rajaan myös verkkoliiketoimintaan kuuluvaksi vain internetin kautta harjoitettavan liiketoiminnan. Tällä tavalla saatava kuva on kattava ja vastaa nykyhetken verkkoliiketoiminnan päätrendiä eli internetissä tapahtuvaa tiedon ja hyödykkeiden välittämistä.

2.1.2 Kriittiset menestystekijät

Kriittisten menestystekijöiden (CSF) käsitteen esitteli D. Ronald Daniel jo 1960-luvulla. Daniel havaitsi kahdenlaisia informaatiotyyppisiä, jotka vaikuttavat johdon päätöksentekoon. Nämä olivat hallinta, joka sisältää taloudellista ja ei-taloudellista tietoa menneestä, ja suunnittelu, joka on ei-taloudellista tietoa organisaatiosta ja sen tulevaisuudesta. Kriittisten menestystekijöiden käsite laajeni 1970-luvun lopulla John F. Rockartin tutkimuksessa. Hänen tutkimuksensa tarkoituksena oli auttaa johtajia tunnistamaan keskeinen informaatio johtotason päätöksenteossa. Hän muotoili kriittiset menestystekijät toimiksi, jotka tulee ottaa huomioon johdon päätöksenteossa. (Ajmal & Yasin 2012; Van Scoter & Doolen 2011)

Rockartin tutkimuksessa nousee myös esiin tärkeitä huomioita kriittisten menestystekijöiden käsitteeseen. CSF vaihtelevat eri aloilla, yrityksissä ja organisaation tasoilla. Menestystekijät muuttuvat ympäristön muuttuessa ja ne eivät ole siis pysyviä vaan muuttuvat ajan kuluessa. CSF kattaa sekä tarkkaa tietoa kuin myös tulkinnanvaraista dataa. Kriittisten menestystekijöiden päätehtävät ovat helpottaa johtoa määrittelemään tarvittava tieto, helpottaa suunnittelua ja auttaa määrittämään tietojärjestelmien suunnitteluun vaikuttavia prosesseja. (Van Scoter & Doolen 2011)

Feindt, Jeffcoate & Chapell (2002) muotoilivat kriittisten menestystekijöiden määritelmän seuraavasti: "The limited number of areas in which results, if they are satisfactory, will ensure successful competitive performance for organization". Tietyt tärkeät tekijät onnistuessaan edesauttavat yritystä menestymään kilpailuympäristössään. Kriittiset menestystekijät ovat strategisia tekijöitä, joissa johdon menestyminen on erittäin tärkeää yrityksen kilpailukyvyyn parantamiseksi. Yrityksen on suoriuduttava näillä osa-alueilla saavuttaakseen haluamansa kehityksen. Menestystekijät ovat löydettävissä tarkan ympäristöön ja kilpailutilanteeseen luotaavan analyysin tuloksena. Tekijöiden olisi myös hyvä perustua liikejohdolliseen vaikutusalaan ollakseen mahdollisimman tehokkaita. Tämä vaatii jatkuvaa valvontaa johdolta. Menestystekijät ovat myös kriittisessä roolissa asiakkaan arvomuodostusketjussa. (Colla & Lapoule 2012; Eid, Trueman & Abdel Moneim 2002)

Historian saatossa on toteutettu useita tutkimuksia koskien niin sanottujen kivijalkamyymälöiden kriittisiä menestystekijöitä. Verkkoliiketoiminnan menestystekijöitä koskevia tutkimuksia on vastaavasti vain kourallinen. Verkkoympäristön lisääminen tarkasteluun tuo uusia ulottuvuuksia, jotka johdon tulee osata ottaa huomioon. Myös painoarvot kullekin tekijälle muuttuvat ja jotkin tekijät voivat jäädä kokonaan pois. Verkkoliiketoiminta on kehittyvä ala ja uusia toimijoita ja liiketoimintamalleja nousee jatkuvasti. (Johnson 2013; Sung & Gibson 2005)

2.2 Verkkokaupan tila Suomessa

Euroopan komission vuonna 2014 toteutetussa tutkimuksessa tarkasteltiin verkkokaupan tilaa Euroopassa. Tutkimukseen osallistui yhteensä 148 800 yritystä, 1,5 miljoonasta eurooppalaisesta yrityksestä. Tutkimukseen otettiin yrityksiä, jotka työllistivät enemmän kuin 10 henkilöä. 83 % kohdeyrityksistä työllisti 10–49 henkilöä, 14 % 50–249 henkilöä ja 3 % yli 250 henkilöä. Tutkimuksesta selkeästi on havaittavissa, että suuret yritykset harjoittavat verkkoliiketoimintaa pieniä ja keskisuuria yrityksiä aktiivisemmin ja verkkomyynnistä saatava liikevaihto koko liikevaihdosta on suurempi kuin pienemmillä yrityksillä. Verkkoliiketoiminnasta saatu liikevaihto on ollut tasaisessa nousussa vuodesta 2008 saakka, pois lukien huono talousvuosi 2012. Myös prosentuaalinen osuus yrityksistä, jotka myyvät tuotteita verkosta on ollut

tasaisessa nousussa vuodesta 2008. (E-commerce statistics - Eurostat. <http://ec.europa.eu/eurostat>)

Vuonna 2014 Suomi oli verkkokaupan yleisyydessä Euroopan maiden keskitasoa. Suomalaisista yrityksistä noin 19 % harjoitti verkkomyyntiä liiketoiminnassaan. Euroopan keskiarvo oli juuri tuo 19 %. Irlannissa kyseinen luku oli suurin, sillä 31 % yrityksistä myi tuotteitaan verkossa. Suomalaisista yrityksistä kuitenkin reilu 50 % osti tuotteita verkosta, kun Euroopan keskiarvo oli 40 %. Suomen edellä olivat vain Itävalta, Norja, Tšekki ja Tanska. Itävallassa 68 % yrityksistä teki hankintoja verkosta. (E-commerce statistics - Eurostat. <http://ec.europa.eu/eurostat>)

Vuonna 2014 Euroopassa 17 % yritysten liikevaihdosta tuli e-myyntistä. Tästä 17 %:sta internetmyynnin osuus oli noin 5 % ja EDI-tyyppisten kanavien kautta tapahtuvan myynnin osuus oli noin 12 %. Suomessa verkkomyynnin osuus yritysten liikevaihdosta oli Euroopan kolmanneksi suurin, 21 %. Kärkeä piti Irlanti, jossa yritysten liikevaihdosta 37 % tuli verkkoliiketoiminnasta. Suomessa suhde web-myyntiin ja EDI-myyntiin välillä oli kuitenkin selkeästi eroava Euroopan maiden keskiarvosta. Suomen web-myyntin osuus koko verkkomyynnin liikevaihdosta oli vain reilu viidennes, eli noin 5 % koko liikevaihdosta. EDI-myyntin osuus oli noin 16 %. Web-myyntin 5 %:sta noin 2 % tuli B2C-myyntistä ja 3 % B2B-myyntistä. Tämä suhde on hyvin samanlainen kuin Euroopan maiden keskiarvo. On havaittavissa, että kuluttajille tapahtuva myynti koko verkkoliiketoiminnan kokonaisliikevaihdosta on todella pieni. Edelleen tutut yritysten väliset EDI-tyyliset kanavat ovat merkittävä osa koko verkkoliiketoimintaa Suomessa. Potentiaalia kuluttajille kohdistuvan myynnin kehittämiseen on siis selkeästi. (E-commerce statistics - Eurostat. <http://ec.europa.eu/eurostat>)

Suomalaisista yrityksistä 19 % harjoittaa verkkomyyntiä kotimaahan, joka tarkoittaa, että kaikki verkkoliiketoimintaa harjoittavat yritykset myyvät tuotteitaan tai palveluitaan Suomeen, sillä suomalaisista yrityksistä 19 % harjoitti verkkoliiketoimintaa. Ulkomaille tuotteitaan möi kuitenkin vain noin 7 % yrityksistä. Suomessa on myös selkeästi potentiaalia globaalista verkkoliiketoimintaansa, sillä siis vain noin 37 % verkkoliiketoimintaa harjoittavista yrityksistä myyvät tuotteitaan ulkomaille. Useassa tutkimusmaassa vastaava suhdeluku oli selkeästi yli 50 %. (E-commerce statistics - Eurostat. <http://ec.europa.eu/eurostat>)

Kuluttajien verkkokauppatottumuksia Suomessa ovat tutkineet Tilastokeskus ja Kaupan liitto yhteistyössä Asiakkuusmarkkinointiliiton ja TNS-Gallupin kanssa. Nämä tilastot kattavat siis vain B2C-verkkomyynnin. Kaupan liiton tutkimuksesta selviää mihin ja kuinka paljon suomalaiset käyttävät rahaa verkossa. Tilastokeskuksen tutkimuksesta selviää verkkokauppaa käyttävien ikärakenne ja alueellinen jakautuminen. (Verkkokauppatilasto 2014. Kaupan liitto. <http://www.kauppa.fi>; Verkkokauppatilasto. Tilastokeskus. <http://www.tilastokeskus.fi>)

Suomessa kuluttajat ostivat verkosta tuotteita ja palveluja 10,5 miljardin euron edestä. Kasvua vuoteen 2012 oli noin 900 000 euroa. Palveluiden osuus

kaikesta verkkomyynistä oli 5,7 miljardia euroa, eli 54 %, tavaroiden osuus 4,7 miljardia euroa, 45 %, ja digitaalista sisältöä 145 miljoonan euron edestä, eli noin 1 % osuus koko myynistä. Sisällön osuus kasvoi kuitenkin edellisvuoteen verrattuna eniten eli noin 12 %. Tavaroiden myynti kasvoi noin 7 %. Palveluiden myynti taantui 5 % verran. Vähittäiskauppaan kuuluvan verkkokaupan osuus kasvoi noin 7 %, saavuttaen 3,6 miljardin euron osuuden kokonaisverkkomyynistä. (Verkkokauppatilasto 2014. Kaupan liitto. <http://www.kauppa.fi>)

Suurin verkosta ostettu tuoteryhmä vuonna 2014 oli matkailu. Suomalaiset ostivat matkalippuja ja majoituspalveluja yhteensä noin 3,5 miljardin euron edestä. Seuraavaksi suurin tuoteryhmä oli elektroniikka ja tietotekniikka, joita ostettiin verkosta 1,1 miljardin euron edestä. Rahapelejä ja vedonlyöntiä rahoitettiin 1 miljardin euron edestä ja vaatteita ostettiin noin 800 000 eurolla. Eniten kasvaneet tuoteryhmät olivat matkapuhelinsovellukset, joka on tämän hetken trendi. Myös matkapuhelintarvikkeiden myynti kasvoi selkeästi. Muita reilusti kasvaneita tuoteryhmiä olivat bussiliput, ladattavat elokuvat ja miesten vaatteet. Eniten heikentyi aikuisviihteen myynti. Asuntojen myynti sekä rahoituspalveluiden myynti heikkenivät myös reilusti. Prosentuaalisesti reilusti heikkenivät myös lentolippujen ja hotellivarausten myynti. Eniten heikentyneistä tuoteryhmistä on selkeästi huomattavissa Suomen tämän hetken heikko taloustilanne, jolloin niin sanottujen luksustuotteiden myyntiin, kuten matkailuun, käytetty raha vähenee. Kun ylimääräisen rahan määrä pankkitilillä pienenee, sijoitus asuntoon tai rahoituspalveluihin ei kiinnosta. (Verkkokauppatilasto 2014. Kaupan liitto. <http://www.kauppa.fi>)

Aktiivisimpia verkkokaupan käyttäjiä ovat 25–34-vuotiaat sekä 35–44-vuotiaat. 25–44-vuotiaista noin 70 % on ostanut tuotteita tai palveluja viimeisen 12 kuukauden aikana. Seuraavaksi suurin ikäryhmä on 16–24-vuotiaat, joista noin 62 % ostivat hyödykkeitä verkosta. Iäkkäämmissä ikäluokissa verkkomyynin yleisyys vähenee iän myötä. 45–54-vuotiaista noin 59 % teki ostoksia verkossa, 55–64-vuotiaiden osuus oli enää 32 % ja 65–74-vuotiaiden osuus oli 20 %. Nuoremmat ikäluokat ostavat rutiininomaisemmin tuotteita verkosta, kun taas vanhemmat ikäpolvet ostavat useimmin lomamatkoja ja muita harvemmin toistuvia asioita netistä. Muut ostokset tehdään yhä kivijalkamyymälöissä. Verkkokauppatilasto. Tilastokeskus. <http://www.tilastokeskus.fi>)

Naiset ostivat eniten vaatteita verkosta. Naiset kuluttivat myös suhteellisen paljon rahaa kirjoihin, rahapeleihin, junalippuihin ja kenkiin. Miehissä eniten rahaa käytettiin rahapeleihin ja vedonlyöntiin. Seuraavaksi eniten miehet kuluttivat vaatteisiin. Muita suosittuja tuoteryhmiä miesten keskuudessa olivat DVD:t ja Blu-rayt, kirjat ja hotellivaraukset. Nuoret, alle 24-vuotiaat kuluttivat eniten vaatteisiin. Myös kirjat ja DVD:t ja Blu-rayt nousevat kärkiviisiikkoon. Tietokone- ja konsolipelit ovat myös nuorten suuri kulutuskohde. Yli 50-vuotiaat käyttävät eniten rahaa rahapeleihin ja vedonlyöntiin. He ostavat myös verkosta kirjoja, majoituspalveluita, lentolippuja ja naisten vaatteita. (Verkkokauppatilasto 2014. Kaupan liitto. <http://www.kauppa.fi>)

Suomalaiset ostavat suurimman osan hyödykkeistään suomenkielisiltä sivuilta. Tavaroiden myynnistä 81 % ostetaan suomenkielisiltä sivuilta. Palveluista 88 % ostetaan suomenkielisiltä sivuilta ja digitaalisesta sisällöstä 68 % kuluu suomenkielisillä sivuilla. (Verkkokauppatilasto 2014. Kaupan liitto. <http://www.kauppa.fi>)

2.3 Verkkoliiketoiminnan menestystekijät

2.3.1 Kirjallisuuskatsaus

Verkkoliiketoimintaan liittyvät menestystekijät ovat erilaiset kuin monien muiden alojen menestystekijät. Verkkoympäristö toimipaikkana vaatii hyvin omanlaisia toimia verrattuna esimerkiksi kivijalkamyymälöihin. Johdon tulee osata ottaa huomioon ympäristön vaatimat tekijät onnistuneessa päätöksenteossa. (Johnson 2013; Sung & Gibson 2005)

Verkkoliiketoiminnan menestystekijöitä koskevia tutkimuksia on vain murto-osa kaikista menestystekijöihin liittyvistä tutkimuksista, mutta kuitenkin riittävästi tämän tutkimuksen suorittamiseksi. Kirjallisuutta tutkimalla tarkoitukseni on löytää ja kasata aineiston pohjalta oma lista verkkoliiketoiminnan menestystekijöistä. Kirjallisuuskatsauksen pohjalta haastatteluissa selvitän, kuinka kyseiset tekijät löytyvät suomalaisten yritysten päätöksenteossa, miten niitä toteutetaan sekä löytyykö menestystekijöistä jopa eroja kirjallisuudessa annettuihin tekijöihin. Ensimmäiseksi käyn läpi aineistoon valitut artikkelit ja esitän jokaisen valitun artikkelin tulokset verkkoliiketoiminnan menestystekijöistä. Lopuksi kokoan nämä tulokset taulukkoon etsien yhdistäviä tekijöitä ja tarpeen tullen yhdistelen yhteneviä tuloksia muodostaen tekijöitä, jotka yhdistävät kyseistä kategoriaa. Näiden tulosten perusteella lähdän toteuttamaan tutkimustani.

Ensimmäisenä tarkasteltavana teoksena on Lei-Dan, Haneyn, Pandzikin, Spigarellin ja Jessemanin artikkeli Small business internet commerce: A case study vuodelta 2003. He tutkivat internetliiketoiminnan toteutusta pienissä yrityksissä, jotka pyrkivät parantamaan toimintaansa tällä saralla. Pienille yrityksille ominaista verrattuna suuriin toimijoihin on resurssien puute. Tämä vaatii tarkempaa suunnittelua ja tehokkuuden parantamista verkkoliiketoiminnassa. Tutkijoiden tavoitteena oli luoda malli tähän tarkoitukseen. (Lei-Da et al. 2003)

Tutkimus toteutettiin tarkastelemalla yhden yrityksen verkkoliiketoiminnan käyttöönottoa ja sen kehitystä. Kohdeyrityksenä toimi Getz, joka myy ulko- ja työvaatteita. Vaatteita myytiin perinteisiä jakelukanavia pitkin aiemmin, mutta yritys perusti verkkosivuston, jossa he möivät tuotteitaan keväällä 1997. Sivustolla oli useita käytettävyysoongelmia, joita korjailtiin vuonna 1999 toteutetussa verkkosivujen uudistuksessa. Sivuston päivityksen hoiti ulkopuolinen ohjelmointiyritys. Yritys palkkasi myös kokoaikaisen verkkoliiketoiminnanjohtajan ja asiakaspalvelujohtajan. Asiakaspalvelun

parantamisen lisäksi yritys paranteli itse ostotapahtumaa. Vaihtoehtojen määrää lisättiin ja sivusto oli sulavampi kuin aiempi versio. Vuonna 2000 sivuston ulkoasu päivitettiin. Lisäksi sivuston automaatiota kehiteltiin ja jälleen ostoprosessin sulavuutta pyrittiin parantamaan. Kerätyn asiakasdatan hyödyntäminen aloitettiin keväällä 2001, jolloin yrityksen tietoisuus omasta asiakaskunnastaan oli kattava. He aloittivat uutiskirje-kampanjan mainostaakseen heidän tulevia kiitospäivän tarjouksiaan. (Lei-Da et al. 2003)

Tutkijat muodostivat yrityksen verkkoliiketoiminnan kasvua seurattuaan kuusi kriittistä menestystekijää Getzille ja muille pienille yrityksille, jotka toteuttavat verkkoliiketoimintaa. Ensimmäinen tekijä oli vähittäinen verkkoliiketoimintaan sitoutuminen. Kun Getz aloitti verkkoliiketoimintansa pienellä investoinnilla vailla minkäänlaista kokemusta ja kehitti sitä sen kasvaessa oppi johto prosessin aikana tärkeitä asioita verkkoliiketoiminnan onnistumisen kannalta. Näin katastrofaalista epäonnistumista ei kyennyt pääsemään tapahtumaan. (Lei-Da et al. 2003)

Toisena kohtana mallissa oli resurssien järkevä käyttö. Pienillä yrityksillä henkilöstö- ja rahallisia resursseja on suhteessa vähemmän kuin suurilla yrityksillä on näiden resurssien hyödyntäminen erittäin tärkeää. Getzillä kahden uuden verkkoliiketoimintaan suuntautuneen johtohenkilön palkkaaminen oli erittäin tärkeää, sillä he pystyivät ammattitaidollaan kohdistamaan resurssit oikein. Teknologian ymmärtäminen, sivuston kehittäminen, asiakasdatan hyödyntäminen, ulkoistaminen, verkkoliiketoimintastrategian kehittäminen ja asiakaspalvelun parantaminen olivat kriittisiä seikkoja, joissa onnistuminen mahdollisti onnistumisen. (Lei-Da et al. 2003)

Kolmas menestystekijä oli kehitystyön ulkoistaminen, joka Getzin tapauksessa tarkoitti sivuston päivityksessä käytettyä ulkoista ohjelmointifirmaa. Sivuston sujuvuus on erittäin tärkeää ostoprosessin onnistumisen kannalta, joten ohjelmointiyrityksen palkkaus oli onnistunut päätös Getzillä. Ulkoistamisen etuna yleisesti on ammattitaidon hyödyntäminen. Yritys, joka on erikoistunut juuri ulkoistettavaan asiaan, tarjoaa oletettavasti parempaa työn jälkeä. Myös prosessissa voidaan säästää rahaa, jos kehitystyö ei vaadi yhtä paljon aikaa kuin itse toteutettu päivitys. (Lei-Da et al. 2003)

Neljäntenä menestystekijänä esiin nousi liiketoiminnan erot verkossa ja myymälöissä ja näihin sopeutuminen. Verkkoliiketoiminta vaatii erilaista asiakaspalvelua, teknologian käyttöä, prosesseja, informaation käyttöä ja jatkuvaa kehitystyötä. Myös tuoteportfolion täytyy olla joskus erilaista, sillä hyvin tunnetut firmat ja heidän tuotteensa myyvät paremmin kuin tuntemattomat brändit. Tuotteiden tulee olla myös standardisoituja ja vaatia vain vähän huoltoa ja säätöä. (Lei-Da et al. 2003)

Seuraava menestystekijä on asiakkaiden tutkiminen. Asiakkaiden sosiaaliset ja demografiset tekijät, ostokäyttäytyminen ja sivuston läpikulku tulee oppia. Nykyisiä asiakkaita ymmärtämällä tiedetään, minkälaisia asiakkaita tulisi houkutella. Asiakasdatan kerääminen vaatii resursseja, mutta asiakkaiden käyttäytymisen ymmärtäminen on kuitenkin erittäin kannattava investointi.

Sivuston läpikulun seuraaminen nostaa esille sivuston ongelmat ja antaa tietoa tuotteiden sijoittelusta. (Lei-Da et al. 2003)

Viimeinen kriittinen menestystekijä pienien kuin suurtenkin yritysten verkkoliiketoiminnassa on tulosten tarkastelu ja arviointi. Jos verkkoliiketoiminta on saatu menestymään, ei se tarkoita, että se aina tulee menestymään. Ongelmiin tulee reagoida ja parantaa kriittisiä osa-alueita. Benchmarking on tärkeää, sillä tätä kautta pieniä parannuskohteita on helpompi löytää ja toteuttaa. (Lei-Da et al. 2003)

Vaikka tutkimus tarkasteli pienten yritysten verkkoliiketoiminnan menestystekijöitä, on suuri osa sovellettavissa suuremmillakin yrityksillä. Isommilla yrityksillä on enemmän resursseja käyttää, mutta resurssien järkevä käyttö on kuitenkin kustannustehokkaampaa. Myös ulkoistaminen on usein harvinaisempaa suuremmilla yrityksillä, sillä yrityksellä saattaa olla IT-osasto yms. joka voi toteuttaa tarvittavat kehitykset ilman tarvetta ulkopuoliselle avulle.

Seuraavana tarkasteltavana artikkelina on tutkimus kasvavien pienten ja keskisuurten yritysten verkkoliiketoiminnan kriittisistä menestystekijöistä, jonka ovat kirjoittaneet Feindt, Jeffcoate ja Chappell (2002). Tutkimuksessa kohdeyrityksiä oli 150 ympäri maailmaa usealta verkkoliiketoiminnan sektorilta. Tarkoituksena oli saada mahdollisimman kattava kuva erilaisista ja erikokoisista verkkoyrityksistä. Tarkempaan tarkasteluun otettiin 46 selkeässä kasvussa ollut yritys verkkoliiketoimintasuunnitelmineen. (Feindt et al. 2002)

Tutkijat jakoivat 11 kriittistä menestystekijää kolmeen eri verkkoliiketoiminnan vaiheeseen. Ensimmäinen vaihe on perustamisvaihe, jolloin tulee ottaa huomioon seitsemän menestystekijää. Ensimmäinen tekijä on sisältö, jolla tarkoitetaan tuotteiden ja palveluiden esittelyä verkkosivuilla. Esittelyn tulee olla mielenkiintoa herättävää ja vangitsevaa. Toisena tärkeänä tekijänä on sivujen helppo käytettävyys. Sivun tulee tukea toimia keskeisissä tehtävissä, joihin se on tarkoitettu. Tärkeätä on esimerkiksi tuotteiden oston helppous tai informaation löytämisen helppous. Seuraava kriittinen menestystekijä kasvavalle verkkotoiminnalle on hallinta. Tällä tarkoitetaan eri prosessien johtamista. Myös ulkoistettujen prosessien valvonta kuuluu tämän tekijän alle. Neljäs tekijä on vuorovaikutus asiakkaiden kanssa. Hyvien asiakassuhteiden luominen on yritykselle kannattavaa ja asiakkaiden palvelu on ensiarvoisen tärkeää tässä. Vuorovaikutuksiin kuuluu informaation tarjoaminen ennen ostoa ja myös myynnin jälkeinen tuki. Viides kriittinen tekijä on sitoutuminen. Yrityksellä tulee olla vahva motivaatio verkkoliiketoiminnan kehittämiseen ja innovointiin. Hintaherkkyys on myös yksi tärkeä tekijä kasvavan yrityksen verkkoliiketoimintastrategiassa. Yrityksen tulee pystyä osallistumaan toimialan hintakilpailuun. (Feindt et al. 2002)

Seitsemäs kriittinen menestystekijä on brändin imago. Riippuu hieman yrityksen strategiasta, kuuluuko se perustamisvaiheeseen vai jo seuraavaan eli siirtymävaiheeseen. Jos yrityksen tavoitteena on differointi ja isoille markkinoille pääsy, on brändin imago tutkijoiden mukaan kriittinen vasta siirtymävaiheessa. Jos yritys pyrkii hintakilpailun avulla tunkeutua täsmämarkkinoille, on brändin imagon luonti jo verkkoliiketoiminnan perustamisvaiheessa tärkeä. Brändin

imagon luomiseen kuuluu maineen luonti verkkoliiketoiminnassa. Siirtymävaiheessa kypsyyssvaiheeseen toinen tärkeä menestystekijä on yhteisö. Yhteisöllä tarkoitetaan bisneskontaktien luomista samanhenkisiin ihmisiin tai yrityksiin. Informaatioiden vaihdolla ja niiden hyväksikäytöllä voidaan tarjota räätälöityjä tuotteita ja palveluja kuluttajille. (Feindt et al. 2002)

Viimeinen vaihe eli kypsyyssvaihe tarkoittaa, että yritys on saavuttanut markkinajohtajan tai muuten merkittävän aseman markkinoilla ja volyymin kasvu on vähäistä tai olematonta. Tässä vaiheessa kriittisiä menestystekijöitä on kolme. Ensimmäinen faktori on kumppanuussuhteet. Yritysten väliset kumppanuussuhteet mahdollistavat yritystoiminnan laajentamisen yhdessä. Toinen tekijä on prosessien parantaminen. Tämän avulla kustannusten vähentäminen ja automaation lisääminen ovat mahdollista. Viimeinen tutkijoiden tarjoama kriittinen menestystekijä on integrointi. Eri prosessien ja suhteiden integrointi tietoteknisesti lisää jälleen automaatiota ja helpottaa jokapäiväisiä prosesseja. (Feindt et al. 2002)

Vaikka tutkimus keskittyikin pieniin ja kasvaviin verkkotoimijoihin, otti se huomioon myös kypsyyden saavuttaneet yritykset, antaen varsin kattavan kuvan verkkoliiketoiminnan kriittisistä menestystekijöistä. Yritysten jaottelu koon ja strategian avulla antoi vaihtoehtoisen jaottelun tyypilliselle B2B/B2C jaottelulle. Tutkimus antaa kokonaisuudessaan uusia näkökulmia menestystekijöiden hahmottamiseen.

Tutkijat Eid, Trueman ja Abdel Moneim löysivät tutkimuksessaan (2002) yhteensä 21 kriittistä menestystekijää. Nämä tekijät he jakoivat 5 kategoriaan. Artikkelissa tutkittavat yritykset harjoittivat B2B-verkkomyyntiä. Kohdeyritykset edustivat laajaa skaalaa eri toimialoja, joten tutkimuksen tulokset kattavat useita hyvinkin erilaisia toimialoja. (Eid, Trueman & Abdel Moneim 2002)

Ensimmäinen kriittisten menestystekijöiden kategoria on markkinointistrategiaan liittyvät faktorit. Tähän kuuluvia menestystekijöitä on viisi. Ensimmäiseksi ylimmän johdon tuki ja sitoutuminen on tärkeää verkkoliiketoimintaan liittyvän markkinoinnin onnistumiseksi. Jotta tässä onnistuttaisiin, on johdolla oltava vahvaa ymmärrystä verkkoliiketoiminnan saloista ja sen potentiaalista. Johdon tulee pystyä toimimaan proaktiivisesti verkkoympäristössään. Strategisten tavoitteiden asettaminen ja niihin pyrkiminen auttaa yritystä jokapäiväisissä toimissa. Näin jokaisella toimella tulee olla strategian kannalta positiivinen vaikutus. Markkinointistrategian ja internetin integrointi on tärkeä tekijä markkinoinnin onnistumisessa. Markkinointistrategia tulee kuitenkin valita nykyisten verkkoympäristöjen pohjalta, eikä toisin päin. Yhteistyö eli strategisten kumppaneiden löytäminen on tärkeää markkinointistrategian onnistumisessa. Kun ulkopuolisia resursseja on tarjolla, ongelmia markkinointistrategian implementoinnissa ilmenee vähemmän. Viimeisenä kriittisenä tekijänä on asiakkaiden valinta. Kenelle tuotteita myydään, on ratkaisevaa markkinoinnin kannalta, mutta se on olennaista myös sivusuunnittelun kannalta. Verkkosivusto on

ympäri vuorokautinen ja maailmanlaajuinen markkinointikanava, joten sen tulee myös kuvastaa kohdeyleisöä. (Eid, Trueman & Abdel Moneim 2002)

Seuraava pääkategoria on verkkosivustoon liittyvät tekijät. Verkkosivujen ulkoasu on tärkein kriittinen menestystekijä kategoriassa. Sivujen luonti ei ole yhden päivän työ vaan sivujen ylläpitoa ja päivitystä tulee jatkaa. Verkkosivujen tulee siis olla helposti muokattavissa. Sisällön tulee olla reaaliaikaista ja informaation tarkkaa ja arvokasta. Sivujen selkeys on olennaista ja kaikki etsittävä tulee olla helposti löydettävissä. Toinen kriittinen menestystekijä on oman sivuston markkinointi. Sivuston tulee siis erottua kilpailijoista. Verkkosivuston markkinointi myös eroaa tavallisesta markkinoinnista, sillä se vaatii teknistä osaamista sen suhteen, kuinka asiakkaat löytävät haluamansa sivustolta. (Eid, Trueman & Abdel Moneim 2002)

Globaalit tekijät ovat seuraava kriittisten menestystekijöiden kategoria. Oletuksena on, että yritys pyrkii myös myymään tuotteitaan tai palveluitaan ulkomaille. Kansainvälisten markkinoiden ymmärtäminen on tärkeää tässä. Eri maissa on eri käytännöt ja erilaiset toimintaympäristöt. Eri markkinoita on tutkittava. Lainsäädännössä voi olla tekijöitä, jotka tulee ottaa huomioon B2B-myyntissä. Kansainvälisillä markkinoilla toimiminen vaatii resursseja. Isommilla yrityksillä on etulyönti tässä, sillä heillä on yleensä resursseja enemmän kuin pienemmällä toimijoilla. Heidät saatetaan tuntea jo markkinoilla, joten jonkinlainen pohja kansainvälistymiseen on jo. Heillä on myös resursseja hankkia käyttöönsä uusinta tekniikkaa ja kokeneimmat ammattilaiset. Resurssien järkevä käyttö on kuitenkin pienten yritysten mahdollisuus ja onnistuessaan se voi mahdollistaa tuottavankin kanavan. Sivuston tulee tukea erimaalaisia ja erikielisiä asiakkaita. Englanti ei monesti ole riittävä vaan verkkosivut kannattaa käänntää myös kohdemarkkinoiden kielelle. Kulttuurierojen huomioiminen on myös tärkeää. Jotkut normaalit seikat länsimaissa voivat yllättäen muualla aiheuttaa pahennusta. Esimerkkinä tutkijat antavat valkoisen värin käytön, mitä länsimaissa pidetään neutraalina värinä, kun taas joissain Aasian maissa kuvastaa kuolemaa. Kansainvälisten jakelukanavien luominen on olennaista onnistuneelle kansainvälistymiselle. Tuotteita tulee pystyä kuljettamaan ympäri maailmaa ilman, että toimitusajat venyvät kohtuuttomiksi. (Eid, Trueman & Abdel Moneim 2002)

Seuraava kategoria on sisäiset tekijät. Teknisen infrastruktuurin kehittäminen on merkittävässä roolissa verkkoliiketoiminnan onnistumisessa. Ohjelmistojen toiminta on ymmärrettävä, jotta siitä saadaan kaikki hyöty irti. Olennaista on myös välineistön päivittäminen ja niiden tuleekin olla ajan tasalla. Organisaatiokulttuurilla on merkittävä rooli verkkoliiketoiminnan onnistumisessa, sillä se määrittelee esimerkiksi, kuinka nopeasti yrityksessä reagoidaan muutoksiin. Jos organisaatiossa on totuttu vanhoihin rutiineihin, muutoksiin reagoiminen on vaikeampaa kuin mobiilissa organisaatiossa. Markkinointihenkilöstön rooli kasvaa verkkoliiketoiminnan käyttöönotossa, sillä uuden myyntikanavan lisäys vaatii aggressiivista markkinointia. Verkkoliiketoimintaan liittyvä koulutus on tärkeää toiminnan aloituksessa. Uutta välineistöä ja ohjelmistoja on paljon, joten työntekijöiden on ymmärrettävä

niiden toiminta. Sama pätee myös ylimpään johtoon, jotta oikeita päätöksiä tehtäisiin. (Eid, Trueman & Abdel Moneim 2002)

Viimeinen kriittisten menestystekijöiden kategoria on ulkoiset tekijät. Luottamus on merkittävässä roolissa verkkoliiketoiminnassa. Internetissä ihmisiä on helppo huijata, joten luottamuksen hankkiminen on äärimmäisen tärkeää. Kivijalkamyymälöissä asiointi on paljon konkreettisempaa, joten samanlaista ongelmaa ei siellä kohdata. Turvallisuuteen liittyy rahojen siirto. Kuluttajan tulee tuntea maksamisen verkossa turvalliseksi ja ettei rahat päädy väärin käsiin ja rahoille ei saadakaan vastinetta koskaan. Monelle verkko onkin vain tiedonhankintapaikka ja itse tuotteen osto hoidetaan kivijalkamyymälässä. Yrityksen täytyy siis huokua turvallisuutta. Kumppanuuksien luominen edistää myös verkkoliiketoiminnan onnistumista. Informaation jakaminen ulkopuolisille ja tiedon vastaanottaminen vastapuolelta auttaa molempia osapuolia. Internetin levinneisyys ja hinta vaikuttavat verkkoliiketoiminnan menestykseen. Länsimaissa nykyään tilanne on jo hyvä, mutta kehittyvissä maissa verkkoon yhdistäminen ei olekaan aina mahdollista. Viimeisenä tekijänä on kuluttajien hyväksyntä. Tällä tarkoitetaan asiakkaiden hankintaa ja toimia, joilla asiakas valitsee oman yrityksen kaikista kilpailevista yrityksistä. (Eid, Trueman & Abdel Moneim 2002)

P. Brunn, M. Jensen ja J. Skovgaard (2002) muotoilivat verkkoliiketoimintamenestyksen muodostuvan heidän luoman temppelemallin mukaan. Perustana on viisi elementtiä, jotka muodostavat pohjan menestykselle verkkoliiketoiminnassa. Pylväät ovat haasteet, joista tulee päästä ylitse verkkotoiminnan onnistumiseksi. Kattona on tavoite eli verkkomenestys. (Brunn et al. 2002)

Ensimmäinen perustan elementti on fokusointi. Yrityksen tulee tunnistaa oikea kohderyhmä, mutta myös mitä tuotteita verkkosivulla on esillä. Ilman tätä asiakkaiden valintaa yritys voi ajautua myymään kaikkea kaikille, joka todennäköisesti johtaa siihen, että ei myydä mitään kenellekään. Verkkoliiketoiminnan alkuvaiheessa on hyvä tähdätä alan tärkeimpiin kohderyhmiin. Toinen perustan osa on hallinta. Hallinnassa on hyvä pitää neutraali asenne asiakkaisiin. Tämä lisää yrityksen läpinäkyvyyttä ja mahdollistaa uusien markkinoiden ja jakeluketjujen löytämisen. Myös kaupan osapuolien luotettavuuden havainnointi on neutraalia. (Brunn et al. 2002)

Kolmas tekijä on toimivuus, joka tarkoittaa, että johdolla tulee olla hyvä ymmärrys verkkoliiketoiminnasta. Yrityksen toimet on osattava suunnata oikein, jotta yrityksen luoma arvo suuntautuu oikeille markkinoille. Johdon tulee ottaa huomioon yrityksen suhteet asiakkaisiin ja muihin tahoihin. Myös sivuston sisältö on ratkaisevassa roolissa. Tähän kaikkeen vaikuttaa kaupankäyntiin vaikuttavat tekijät, kuten likviditeetin määrän arviointi ja tuoteportfolio. Seuraava menestystekijä on teknologia. Sen tulee tukea yrityksen liiketoimintaa. Sivusto on tärkeä integroida yrityksen toiminnanohjausjärjestelmään, jotta verkkotoiminnan kaikki mahdollisuudet voidaan hyödyntää. Myös automaatio jakeluketjun osien kanssa on tärkeä integroida. Sivuston ja toiminnanohjausjärjestelmän on oltava muutettavissa helposti, jos markkinat

antavat siihen painetta. Viimeinen pilari on kumppanuussuhteet. Verrattuna muihin yrityksiin verkkotoimijat eivät voi tehdä kaikkea yksin vaan tarvitsevat liikekumppaneita. Ydinasiat on pidettävä yrityksen sisällä, mutta muita tukitoimia on järkevä ulkoistaa. Oikeiden kumppanien valinta auttaa myös toiminnan laajentamisessa. (Brunn et al. 2002)

Ensimmäinen pilari, jonka saavuttaminen edistää yrityksen verkkoliiketoiminnan menestystä on likviditeetin lisääminen. Yritys, jolla on suurin maksuvalmius eli yritys, jolla on eniten liiketoimia, on yleensä markkinajohtaja. Likviditeetti tukee myös yrityksen toimia, sillä kun rahaa on enemmän käytettävissä, on laajentaminen ja päivittäminen helpompaa. Tämä aiheuttaa positiivisen kierteen. Johdon strategian tulee tukea yrityksen laajentamista, jonka tulee olla yrityksen tavoite. Likviditeetti mahdollistaa lisärahan hankkimisen, mutta se vaatii alkusijoituksen. Kun alkusijoitus on tehty ja toiminta alkaa rullata, on vahvan kasvun vaihe helpommin saavutettavissa. Verkkoliiketoimintaa kuvaa myös se, että kilpailijoita on yleensä paljon ja jokaisella on yhtäläiset mahdollisuudet menestyä. Siksi nopea kasvu ja markkinajohtajan aseman saaminen ovat erittäin tärkeitä. Luomalla innostusta yritystä kohtaan ruokkii tämä ketju itseään ja toiminnan räjähdysmäinen laajeneminen on paremmin mahdollista. Tilanteeseen ei tietenkään kannata tuudittautua vaan likviditeetin kasvattamisen on jatkettava, jotta yritys voi säilyttää asemansa. (Brunn et al. 2002)

Toinen pilari on arvon realisointi eli voiton tekeminen haalimalla osan arvosta, jonka yritys on luonut. Tutkijat käyttivät esimerkkinä kakusta kuvaillakseen pilareita. Likviditeetin määrä on kakun koko, mutta kuinka suuren palan siitä saa, muodostuu se arvon realisoinnista. Yrityksen haasteena onkin maksimoida molemmat. Nämä pilarit syövät toisiaan, eli jos kakkua pyrkii kasvattamaan liian suureksi pienentää se palojen suuruutta ja toisinpäin. Yritys ei pääse siis kasvamaan, jos se pyrkii säilyttämään tuottamastaan arvosta liian suuren osan. Ja jos liiketoimintaa laajentaa liian suureksi, ei siitä jää yritykselle voittoa. On löydettävä oikea kustannusrakenne ja strategia tukemaan sitä. Nämä kaikki tekijät yrityksen ottaessa huomioon tulisi lopputuloksena olla menestyvä verkkoyritys. (Brunn et al. 2002)

Teknologiajätti Intelin verkkoliiketoiminnan lanseerausta tutkinut D.D. Phan (2003) listasi seitsemän tekijää, joiden ansiosta yrityksen verkkomyynnin käynnistäminen oli menestys. Intelin kolmen kuukauden tavoitteeksi asetettu miljardin dollarin liikevaihdon ylittäminen tapahtui 15 päivässä. Kuluttajakyselyssä 94 % vastaajista oli tyytyväisiä sivustoon. Vaikka suunnittelutyöhön käytettiin paljon aikaa, itse käyttöönotto oli opettavaisin osa prosessia. (Phan 2003)

Phan listasi seitsemän verkkoliiketoiminnan kriittistä menestystekijää tärkeimmästä alkaen. Tärkein menestykseen vaikuttanut tekijä oli jatkuva erottuvan strategisen aseman vahvistaminen. Intelin tavoitteet olivat oikeat, sen tuotteet uniikkeja ja sen tuotteiden tuottama arvo parempi kuin kilpailijoiden. Tämän ansiosta kuluttajat ostivat yrityksen premium-hintaisia ja -arvoisia tuotteita. Seuraava olennainen tekijä oli Intelin tavoite perustaa verkkokauppa

tukeakseen sen perinteisiä myyntikanavia ennemmin kuin kannibalisoida muuta myyntiä. Strategiana oli kehittää uusi myyntikanava tehostamaan tuotteiden myyntiä ja lisäämään markkina-asemaa ja kilpailullista etua. Onnistuminen vaati myös ylimmän johdon tuen, jotta verkkotiimi sai tarvittavan tuen ja resurssit. (Phan 2003)

Maailmanlaajuisesti toimivalle yritykselle, kuten Intel, verkkoyhteyksien tila eri markkina-alueiden välillä voi osoittautua ongelmaksi. Intel testasi näitä yhteyksiä oikeissa kuluttajaympäristöissä. Yhteydet toimivat eri lailla eri alueilla, joten Intelin työntekijät tekivät paljon töitä parantaakseen verkkoyhteyksiä eri maissa. Vaikka tämä ei suoranaisesti ollut Intelin vastuulla oli näiden tahojen auttaminen Intelin strategian näkökulmasta kannattavaa. Seuraavana tekijänä oli maailmanlaajuisen tuen tarjoaminen bisneskumppaneille ja asiakkaille. Arvoketjuun kuuluvien yritysten työntekijöiden kouluttaminen oli tärkeää. Myös asiakkaiden kouluttaminen ja tukiverkoston panostaminen edisti Intelin suunnitelmaa. (Phan 2003)

Turvallisuuden takaaminen asiakkaille oli Intelin vaatimus alusta saakka. Tätä toteutettiin maailmanlaajuisesti, jotta kuluttajat kykenivät tuntemaan olonsa suojatuksi asioidessaan sivustolla. Verkkotoimintojen rakenteen ylläpitäminen ja kehittäminen mahdollistivat verkkoliiketoiminnan menestymisen omalta osaltaan. Erottamalla sivuston julkisivu ja sen taustatoimet saatiin verkkosivusta vankka ja helposti muokattava. Verkkotoiminnan strategian selkeä seuraaminen selkeytti kehitysprosessia ja näin välttyttiin useilta alkuvaiheen kompastuskiviltä, kuten aikatauluongelmilta, kustannusten ylityksiltä ja asiakkaiden toiveiden tyydyttämättä jättämisestä. Näiden tekijöiden ansiosta tutkijan mukaan Intel onnistui lanseeraamaan onnistuneen verkkoliiketoimintastrategian ja näytti suuntaa tuleville alalle pyrkijöille. (Phan 2003)

Tutkijat H. D. Patel ja J. Chaudhari (2013) lähestyivät verkkoliiketoiminnan menestystekijöitä asiakkaiden näkökulmasta ja selvittivätkin, mitä seikkoja kuluttajat arvostavat asioidessaan verkossa. Tutkimus toteutettiin Intiassa ja siihen osallistui 935 vastaajaa. Heistä 76 % oli miehiä ja ikärakenteeltaan 67 % vastaajista oli 24–40-vuotiaita. (Patel & Chaudhari 2013)

Ensimmäinen esiin tutkijoiden muotoilema kategoria oli järjestelmien laatu. Tämän kategorian tärkein tekijä oli sivuston nopea käyttö, joka tarkoitti verkkoyhteyksien nopeutta. Suoranaisesti faktori ei ole yrityksen vaikutuspiirissä, mutta sivustoa voi pyrkiä muokkaamaan kevyemmäksi käyttäen, jotta latausajat olisivat pienemmät. Seuraavaksi kriittisin tekijä kuluttajien mukaan oli ympärivuorokautinen avoimuus. Eli milloin vain voi tehdä hankintoja sivustolla. Seuraavana tekijänä on sivuston helppokäyttöisyys ja käyttäjäläystävällisyys. Myös informaation löytämisen helppous nousi lähelle kärkeä kategoriassa. Viimeinen esille noussut tekijä kategoriassa oli tulostamisen helppous eli sivustojen tulee sopia myös tulostamiseen. (Patel & Chaudhari 2013)

Seuraavana kriittisten menestystekijöiden kategoriana on sisällön laatu. Sivustolla tarjottujen tuotteiden ja palvelujen kuvat ja tarkat tiedot tulee olla helposti löydettävissä. Sivuston kuvien tulee myös kuvata hyvin tuotteita.

Tiedon tulee olla ajan tasalla ja vanhentuneet tiedot ja tuotteet tuleekin välittömästi poistaa. Verkkokaupalta odotetaan myös laajempaa valikoimaa kuin kivijalkamyymälöiltä. Sivun sisältö tulee olla helposti ymmärrettävää ja tekstiä tulee olla mahdollista lukea useammalla kielellä. Myös etsintätyökalun tulee olla hyvä, jotta haluttu tieto on helposti löydettävissä. (Patel & Chaudhari 2013)

Kolmas kategoria on luottamus. Kuluttajien tärkein vaatimus tässä kategoriassa oli, että yritys pitää kuluttajien henkilötiedot luottamuksellisina ja ei jaa tietoja kolmansille osapuolille. Rahansiirtoa tulee valvoa luotettu kolmas osapuoli tai jopa toteuttaa sen. Tuotteiden takuu tulee olla kattava ja lisätä luottamusta, jotta kuluttajat uskaltavat huolettomasti hankkia hyödykkeitä verkosta. Yritys ei saa myöskään pimentää tietoa sivullaan. Myös yhteystietojen tulee löytyä sivulta, jotta yritys katsotaan luotettavaksi. (Patel & Chaudhari 2013)

Tuen ja asiakaspalvelun tärkeys oli myös tärkeä kategoria verkkoliiketoiminnan onnistumisessa. Sivustolla tulee olla löydettävissä usein kysytyjen kysymysten sivu. Asiakaspalvelulta toivotaan ympärivuorokautista palvelua, jossa palvelua saa asiantuntevilta työntekijöiltä. Tiedusteluihin ja valituksiin halutaan myös räväkkää vastaamista, mielellään alle 24-tunnissa. Sivulla tulee olla myös helppo mahdollisuus tarjota asiakaspalautetta yritykselle. Kuluttajat kokivat myös oston jälkeisen tuen tärkeäksi ostoprosessissa. (Patel & Chaudhari 2013)

Viides kohta on tuotteiden tai palveluiden valikoima. Niiden ominaisuudet tulee olla helposti löydettävissä ja kattavasti selitetty. Hyödykkeiden hinnat tulee olla selkeästi esitetty. Myös muut tilaukseen liittyvät kulut tulee olla löydettävissä, jotta mitään yllättäviä kuluja tilauksesta ei tule. Seuraava kategoria on tilauksen vahvistaminen ja siihen liittyvät aspektit. Verot ja muut kulut tulee esittää selkeästi. Tilaukseen liittyvät käyttöehdot tulee löytyä tilausvaiheessa. Myös toimitusajan pituus ja siitä ilmoittaminen on tärkeä tekijä. Viimeinen kategoria on ostotapahtumaan liittyvät faktorit. Kuluttajan niin halutessaan tulee kyetä tilaamaan tuotteet ilman minkäänlaista rekisteröintiä. Maksutapoja tulee olla useita ja ne tulee olla havainnollisesti esitetty. Ennen tilauksen vahvistusta tilauksesta tulee saada yhteenveto, jotta mahdolliset virheet voidaan tarkastaa ennen tilauksen lähetystä. (Patel & Chaudhari 2013)

B2B-myyntiä koskevia kriittisiä menestystekijöitä tutkinut Michael Johnson löysi kahdeksan verkkoliiketoiminnan menestymiseen vaikuttavaa tekijää. Pienin vaadittava määrä aktiivisesti toimivia kumppaneita ratkaisee merkittävästi yrityksen laajentamismahdollisuudet. Tämän kriittisen rajan ylittäminen ratkaisee, onko yritys kannattava vai ei. Nämä bisneskumppanit, ostajat ja hankkijat, luovat yrityksen kassavirran. Seuraavana menestystekijänä on toimien integrointi hankkijoiden ja ostajien välillä. Jotta verkkokaupan tarjoamat hyödyt jakeluverkossa toteutuvat, on tämä integrointi ensiarvoisen tärkeää. Pelkästään omassa yrityksessä tehtävä integrointi ei riitä, sillä myös kumppaneiden tietotekniset järjestelmät tulee olla päivitetty, jotta integrointi onnistuu. (Johnson 2013)

Verkkoliiketoiminnan arvolupaus on Johnsonin mukaan seuraava kriittinen tekijä. Arvolupaus on tärkeä, koska mahdolliset kumppanit ovat

kiinnostuneita erilaisista organisatorisista ja jakeluketjullisista hyödyistä, joita verkkotoimija voi tarjota heille. Yrityksen on tarjottava enemmän arvoa näillä yrityksille kuin kilpailijat, jotta mahdolliset bisneskumppanit kiinnostuvat. Arvolupauksen tulee olla siis kilpailukykyinen, jotta ensimmäisen faktorin kriittinen massa ylitetään. Arvolupauksen tulee myös olla linjassa tarjotun palvelun hinnan kanssa. Yrityksen tulee houkutella alan isoja toimijoita kumppaneiksi. Nämä isot kumppanit voivat muodostaa suurimman osan yrityksen kriittisestä massasta, jonka takia alan johtavien yritysten haaliminen on kannattavaa. Nämä yritykset auttavat verkkotoimijaa saamaan myös uskottavuutta tulevilla neuvotteluilla. (Johnson 2013)

Toimialan tuntemus on ensiarvoisen tärkeää verkkoliiketoiminnassa. Jakeluketjun tarpeiden tunnistuksessa ja valinnassa on otettava huomioon verkkotoimijan liiketoimintamalli, organisaation strategia, teknologinen strategia ja arvolupaus. Jotta tässä kaikessa onnistutaan, on alan tuntemus tärkeää. Eri verkkotoimialalla toimineet tai samalla toimialalla kivijalkamyymälässä toimineet ammattilaiset voivat tietää kyseisestä alasta paljon, mutta joka alalla on kuitenkin omat menestystekijänsä, jotka täytyy oppia tuntemaan. Liikevaihtomalli on kuudes kriittinen tekijä. Liikevaihtomalli on tärkeä, koska se määrittelee verkkotoimijan mahdollisuudet houkutella ja säilyttää asiakkaita. Tämä kaikki perustuu yrityksen arvolupaukseen. Liikevaihtomalli on siis keinot, joilla verkkotoimija saa liikevaihtoa ja säilyttää kestäväytensä. (Johnson 2013)

Brändäys ja maineen luonti on verkkotoimijalle tärkeää, sillä se luo uskottavuutta ja helpottaa vakiinnuttamaan aseman markkinoilla. Onnistunut brändäys on yksi määrittävä tekijä saavuttaako yritys kriittisen massan, sillä kumppaneiden tulee pystyä samaistumaan tai löytämään samat arvot kuin yrityksen luomassa kuvassa luvataan. Viimeisenä tekijänä on sisällön laajuus. Hankkijat toivovat yrityksen tarjoavan kattavan tiedot ja kuvauksen tuotteista, jotka helpottavat kuluttajan ostopäätöstä. Kuluttajienkin toiveena on tuotteiden tarkka kuvaus, mutta he kaipaavat itse sivustolta helppokäyttöisyyttä. Jos sivusto koetaan liian vaikeaksi, voivat asiakkaat kaikota toisille sivustoille tai kivijalkamyymälöihin. (Johnson 2013)

Pienten ja keskisuurten yritysten verkkoliiketoiminnan aloittamisessa on usein enemmän ongelma kuin suurten yritysten. Tähän ongelmaan tarttuivat tutkijat Wu, Gide & Jewell (2014), sillä he määrittivät tutkimuksessaan 15 tekijää, jotka vaikuttivat pienten ja keskisuurten yritysten verkkotoiminnan onnistumiseen. Nämä tekijät tutkijat jakoivat viiteen yhdistävään kategoriaan. (Wu, Gide & Jewell 2014)

Ensimmäisenä kategoriana on markkinointiin liittyvät faktorit. Markkinointistrategien tulee tukea verkkoliiketoiminnan strategiaa ja siihen tulee käyttää huomiota, jotta pienellä rahalla saadaan mahdollisimman tehokas kampanja. Markkinointistrategian tulee olla myös monimuotoinen kattaen useita medioita riippuen yrityksen tarpeista ja vaatimuksista. Johdon rooli on merkittävässä osassa tässä, sillä heidän tulee tehdä hyviä päätöksiä

markkinointisuunnitelman onnistumiseksi. Johdon tiedot ja kokemus alasta onkin tärkeää. (Wu, Gide & Jewell 2014)

Johdon tuki ja asiakkaiden hyväksyntä on toinen kategoria. Tukea tulee tulla joka yrityksen tasolta, mutta ylimmän johdon ja operatiivisen johdon päätökset ratkaisevat paljon verkkomyynnin onnistumisessa. Kaikkien organisaatiossa tulee olla motivoituneita ja ammattitaitoisia edistääkseen verkkomyynnin käyttöönottoa. Kolmas faktori on asiakkaiden antama paine, hyväksyntä ja mielenkiinto. Asiakkaiden odotuksiin on pystyttävä vastaamaan, sillä heillä on odotuksia, kuinka verkkokaupan tulee toimia ja odottavatkin tiettyä laatua yrityksen toimissa. Kun tässä onnistutaan, saadaan kuluttajien hyväksyntä. Jotta asiakkaita tulisi yrityksen sivuille, on myös heidän mielenkiinto herätettävä. Tämä on onnistuneen markkinoinnin tehtävä. (Wu, Gide & Jewell 2014)

Kolmas kategoria on sivuston tehokkuus ja kulut. Yrityksen arvot ja organisaatiokulttuurin tulee heijastua yrityksen sivustolla. Graafinen ulkoasu on siis tärkeässä roolissa verkkosivuston houkuttelevuudessa. Verkkosivuston tulee olla myös ajan tasalla eli toisin sanoen tuotteiden saatavuustiedot ovat reaaliajassa. Sivuston päivitys on myös oltava helppoa. Vastaamisajan tulee olla lyhyt verkkosivulla. Viimeisenä tekijänä kategoriassa on luottamuksen tuntu sivulla. Tuotetiedot tulee olla kattavat ja sivuston suojaus turvattu. (Wu, Gide & Jewell 2014)

Muutokseen vastaaminen sisältää kaksi menestystekijää. Verkkoliiketoiminnan joustavuus johtuu suoraan yrityksen prosesseista ja niiden joustavuudesta. Ympäristön muuttuessa organisaation tulee hyväksyä muutokset ja reagoida niihin välittömästi. Teknologian kehityksessä mukana pysyminen on tärkeässä roolissa muutokseen reagoinnissa. Laitteiston tulee olla ajan tasalla, jotta verkkosivusto voi palvella kaikkia asiakkaita ja etumatkaa kilpailijoihin ei anneta. (Wu, Gide & Jewell 2014)

Viimeinen komponentti on tiedot ja taidot. Johdolta vaaditaan vankkaa tietoa alasta, teknologiasta ja markkinoinnista. Verkkoliiketoiminta eroaa kivijalkamyymälöistä huomattavasti ja vaatii omanlaista tietotaitoa. Tietoa alasta ja teknologiasta vaaditaan myös ylimmältä operatiiviselta johdolta, sillä he työskentelevät näiden prosessien parissa päivittäin. Työntekijöiden kykenevyyden mahdollistamiseksi ja parantamiseksi yrityksen on tarjottava perustava koulutus alasta ja tarvittavasta teknologiasta kaikille työntekijöille. (Wu, Gide & Jewell 2014)

Tutkijat Cosgun ja Dogerlioglu löysivät omassa tutkimuksessaan 14 kriittistä verkkoliiketoiminnan menestystekijää. He fokusoivat tutkimuksensa pieniin ja keskisuuriin yrityksiin. He tarkastelivat näiden faktorien vaikutusta yritysten suorituskykyyn, jonka he jakoivat yleiseen suorituskykyyn sekä vaikutuksiin myyntiin, kilpailutilanteeseen ja hankintoihin. (Cosgun & Dogerlioglu 2012)

Menestystekijät jaettiin neljään muuttujakokonaisuuteen. Ensimmäinen kategoria on teknologiset tekijät. Haluttu hyöty tarkoittaa verkkoliiketoiminnan aloittamisesta toivottua hyötyä ja näiden tekijöiden tunnistaminen on tärkeää

verkkostrategian luonnissa. Eri yrityksillä voi olla erilaiset tavoitteet verkkoliiketoiminnalta. Toinen teknologinen menestystekijä on yhteensopivuus eli verkkotoiminnan toimintojen yhteensopivuus nykyisten prosessien kanssa. Yhteensopivuus vaikuttaa usein yrityksen innovointikykyyn ja teknologian käyttöönoton mutkattomuuteen. Viimeinen teknologinen tekijä on verkkokaupan ikä. Yritykset, jotka ovat aloittaneet verkkokaupan ennen kilpailijoitaan, ovat saaneet kilpailuedun ollessaan edelläkävijöitä verkossa. Kuitenkaan uusien toimijoiden nouseminen markkinajohtajiksi ei ole mahdotonta, vaikka nämä edelläkävijät ovat hyötynet pidemmästä historiastaan verkkokaupassa. (Cosgun & Dogerlioglu 2012)

Organisatoriset tekijät määrittelevät myös verkkoliiketoimintojen onnistumista. Näistä tekijöistä ensimmäinen on taloudelliset resurssit. Mitä suurempi pääoma, sitä enemmän yritys pystyy sijoittamaan verkkoliiketoimintaan, kuten teknologiaan ja ammattitaitoon. Pienemmillä yrityksillä on vähemmän resursseja käytössä, joten heidän on kompensoitava se järkevillä päätöksillä ja omalla ammattitaidollaan. Seuraavana tekijänä on organisaation koko, joka vaikuttaa suoraan verkkotoimintojen kanssa työskentelevien työntekijöiden määrään. Mitä suurempi verkkokauppa, sitä enemmän työvoimaa se vaatii. Johdon tuki on myös tärkeässä roolissa verkkokaupan menestyksen kannalta varsinkin sen käyttöönottoaiheessa. Ammattitaitoinen johto osaa tehdä oikeita päätöksiä, jotta verkkokauppa saa parhaan mahdollisen alun. Viimeinen organisatorinen tekijä on johdon ja työntekijöiden IT-aidot ja -kokemus. Näiden taitojen puute voi hidastaa kasvuprosessia ja lisätä kuluja, kun ulkopuolisiin palveluihin joudutaan turvautumaan. (Cosgun & Dogerlioglu 2012)

Ympäristötekijät on seuraava kategoria, joka vaikuttaa yrityksen verkkotoimintojen menestymiseen. Ensimmäisenä on ympäristön paine. Jos kilpailijat toimivat jo kaikki verkossa, lisää se yrityksen painetta avata oma verkkokauppa. Paineita voivat tuottaa myös lainsäädäntö ja toimiala. Kilpailijat vaikuttavat myös siinä määrin, että tiukka kilpailutilanne voi ajaa yrityksen erottumaan kilpailijoistaan ja ajaa yrityksen avaamaan verkkokauppa tässä onnistuakseen. Varsinkin pienemmillä yrityksillä tämä kilpailijoiden edellä pysyminen on tärkeää yrityksen kasvattamiseksi. Ympäristön tekijöitä on myös ulkoinen IT-tuki eli toimien ulkoistaminen käyttöönoton nopeuttamiseksi, kulujen pienentämiseksi, toimintojen parantamiseksi tai resurssien käytön järkevöittämiseksi. (Cosgun & Dogerlioglu 2012)

Verkkokaupan ominaisuudet ovat viimeinen pääkategoria verkkokaupan menestystekijöistä. Vuorovaikutus kuluttajan ja verkkosivun välillä tarkoittaa tehokasta asiakastukea sivustolla. Näitä on muun muassa palautteenanto mahdollisuus, asiakastuki ennen ja jälkeen oston ja hakutyökalujen olemassaolo. Tutkimuksessa nousi esille, että vuorovaikutus tekijä vaikuttaa positiivisesti asiakkaiden lojaalisuuteen. Seuraavana menestystekijänä on helppokäyttöisyys. Sivuston tulee olla yksinkertainen, mutta kuitenkin siinä määrin kattava, että kaikki tarvittavat tiedot ovat löydettävissä. Myös ostoprosessi on pidettävä lyhyenä ja ytimekkäänä. Helppokäyttöisyydellä vähennetään asiakkaiden

tekemien virheiden mahdollisuutta. Sisältö ja informaatio tulee olla sivustolla kattavaa ja helposti löydettävissä. Näitä vaikuttavia tekijöitä ovat tuotetiedot, kuvat, hakutyökalut ja arviot. Sisällön tulee olla myös ajan tasalla. Viimeinen tekijä on ostotapahtuma. Asiakkaat toivovat ostotapahtumalta muun muassa turvallisuutta, palautustietoja, tilauksen seuranta ja asiakastilin muokattavuutta. (Cosgun & Dogerlioglu 2012)

Pieniä ja keskisuuria yrityksiä tutkineet Ajmal ja Yasin jakoivat kriittiset menestystekijät sisäisiin ja ulkoisiin tekijöihin. Heidän muodostamansa mallin tarkoituksena on helpottaa verkkotoimijoita arvioimaan yrityksen verkkotoiminnan tilaa ja kuinka sitä voidaan parantaa. He jakoivat sisäiset tekijät kuuteen kategoriaan, jolloin ulkoisten tekijöiden kategoriaan jää yksi vaikuttava faktorijoukko. (Ajmal & Yasin 2012)

Ensimmäinen sisäisten tekijöiden kategoria on organisatoriset tekijät. Tähän kuuluu yrityksen koko ja resurssit, jotka vaikuttavat verkkotoiminnan käyttöönottossa. Yrityksen resursseilla tarkoitetaan rahallisten resurssien lisäksi myös teknologia- ja työvoimaresurseja. Monet pienemmät yritykset kokevat yrityksen koon ja resurssien olevan liian pienet verkkotoiminnan aloittamisella ja heidän panoksensa jää täysin mitättömäksi. Pienet resurssit eivät kuitenkaan estä yritystä menestymästä verkossa. Seuraava kategoria on johtotasoon liittyvät faktorit. Johtoportaan tulee tukea ja olla motivoitunut verkkotoiminnan omaksumiseen yrityksessä. Heidän innovaatiokyvykkyys ja teknologinen tietotaito vaikuttavat positiivisesti verkkokaupan menestykseen. (Ajmal & Yasin 2012)

Teknologisia tekijöitä on kolme. Ensimmäisenä vaikuttavana tekijänä on teknologinen infrastruktuuri. Tähän kuuluu esimerkiksi laitteistot, ohjelmat, tietokanta ja televiestintä. Myös yrityksen infrastruktuuri vaikuttaa verkkotoiminnan menestykseen. Viimeisenä tekijänä kategoriassa on kommunikaatio ja siihen kuuluvat laitteet. Inhimilliset tekijät ovat myös merkittävässä roolissa verkkoliiketoiminnan menestymisessä. Jos yrityksessä työskentelee ammattitaitoisia työntekijöitä, jotka hallitsevat tietotekniikan, on verkkotoimien kehitys helpompaa. Työntekijöiltä toivotaan myös vankkaa koulutusta ja kokemusta alasta, jotta hyviä päätöksiä osataan tehdä. (Ajmal & Yasin 2012)

Seuraavana tekijänä on toimeenpano eli toisin sanoen verkkosivuston ominaisuudet. Tuotteiden ja palveluiden tiedot tulee olla esitetty hyvin, jotta asiakkaat kykenevät tekemään hyviä päätöksiä. Sivuston tulee olla selkeä, helppo käyttää ja kaikki etsittävä tieto olla helposti löydettävissä. Maksutapahtuman ja kuljetuksen tulee toimia moitteettomasti, jotta asiakas kokee tyytyväisyyttä palveluun. Myös asiakaspalvelun ja palautteenannon tulee toimia. Yritykseen pitää pystyä olemaan yhteydessä ja näihin kysymyksiin ja palautteisiin tulee reagoida. Luottamus ja siihen panostaminen on merkittävää, sillä jos asiakas kokee, että ei voi luottaa yritykseen, syö se onnistuneiden tapahtumien määrää. Asiakkaat kaikkoavat kilpailijoiden sivuille. Asiakkaiden yksityisyyttä tulee myös suojella. Näissä asioissa onnistuessa asiakkaiden lojaalisuus voidaan voittaa. (Ajmal & Yasin 2012)

Ulkoiset tekijät eli ympäristön tekijät tulevat ulkopuolisilta tahoilta ja näihin tekijöihin yrityksen tulee sopeutua. Valtion tuki on olennaista verkkotoiminnan menestyksessä. Valtion lainsäädäntö ja kuinka se tukee verkkotoimijoita vaikuttaa yritysten menestykseen. Myös verkkoyhteyksien tila ja levinneisyys ovat valtion tukea. Jotkin alat sopivat paremmin verkkokauppaan kuin toiset, mikä on myös ulkoinen menestystekijä. Eri maissa on erilaiset kulttuurit, mikä vaikuttaa myös merkittävästi verkkotoiminnan menestykseen. Myös kilpailutilanne voi sysätä yrityksen avaamaan verkkokaupan. Tällaisia tekijöitä voi olla kilpailuedun hankkiminen verkkokauppa avaamalla tai muiden yritysten paine liittyä verkkotoimintaan myös. (Ajmal & Yasin 2012)

Seuraavana tarkasteltavana artikkelina on J. Huangin, C. Zhaon ja J. Lin (2007) tutkimus kriittisistä menestystekijöistä Kiinan verkkoyrityksissä. Tutkijat jaottelivat kriittiset menestystekijät muista tutkimuksista poikkeavasti kahteen pääkategoriaan. Jaottelu tehtiin yrityksen sisäisten tekijöiden ja verkkosivuun liittyvien tekijöiden välille. (Huang et al. 2007)

Verkkosivusto on kuluttajalle ainut näkyvä osa verkkotoimijasta ja sen roolia ei voida aliarvioida. Yleisilme ja -toiminnot ovat merkittävässä roolissa sivuston toimivuudessa. Näitä ovat sivuston perusvaatimukset. Hakutyökalun tulee olla helppokäyttöinen ja tehokas. Tiedot tuotteista ja palveluista tulee olla kattavat, jotta asiakas osaa tehdä parhaan mahdollisen päätöksen. Tietojen tulee olla myös ajan tasalla ja mitään informaatiota ei saa pimittää. Sivuston turvallisuus kuuluu myös yleistoimintoihin. (Huang et al. 2007)

Asiakkaille suunnatut toiminnot sivustolla ovat kuluttajien arvostamia ominaisuuksia, jotka lisäävät sivuston arvoa. Kuluttajat toivovat sivustolta mahdollisuutta muokata omia tilauksia ja sivun sisältöä. Verkkomaksun tulee olla sujuvaa ja turvallista. Sivustolla tulee olla myös mahdollisuus keskustella tuotteista sekä lukea ja antaa palautetta tuotteista tai palveluista. Usein kysytyt kysymykset on myös hyvä löytyä sivulta. Viimeinen esille nostettu tekijä on tilauksen etenemisen seuraaminen. (Huang et al. 2007)

Tuotteiden toimittajienkin toiveet verkkosivusta tulee ottaa myös huomioon. Yleisesti toimittajia kiinnostavat asiakkaiden palautteet tuotteista, joten asiakkaiden palautteenanto mahdollisuus tulee olla helposti käytettävissä. Toimittajat tarvitsevat myös automaattista varastotilanteen seurantaa, jotta verkkokaupan kapasiteetti vastaa kysyntää joka tilanteessa. Sivustolla tulisi olla kuitenkin tuotteiden loppuessa arvioitu toimitusaika ja milloin tuotetta on jälleen saatavilla. (Huang et al. 2007)

Sisäiset tekijät ovat kuluttajien katseiden takana ja viittaavatkin yrityksen prosesseihin ja resursseihin. Ensimmäisenä tekijänä on johtaminen eli kuinka yritystä johdetaan. Johtoportaan tulee jakaa visioita ja ohjeita työnjohtajille, jotta mahdolliset riskit voidaan välttää ja mahdollisuudet hyväksikäyttää. Aktiivisella osallistumisella perustoimintoihin johtoporras kannustaa organisaation työntekijöitä toimimaan paremmin. Verkkotoimintastrategian tulee tukea yrityksen kokonaisstrategiaa. Jos nämä strategiat ovat jollain lailla ristiriidassa, ei verkkotoiminnasta saada koko potentiaalia hyödynnettyä. Strategiaa tulee

myös pystyä muokkaamaan tilanteen tai ympäristön niin vaatiessa. Joustava organisaatorakenne helpottaa prosessia. (Huang et al. 2007)

Johtoportaan toimet on jaettu itse johtamisen lisäksi myös johtoportaan toimiin. Johdon rooli verkkotoiminnan menestymisessä on merkittävää. Johtoportaan tulee tarjota kaikki tarvittavat resurssit, niin henkilöstö-, rahalliset- kuin materiaaliressurit, jotta verkkotoiminta voi menestyä. Tutkijoiden mukaan johdon olisi hyvä perustaa verkkotoimintoihin oma yksikkönsä, joka on vastuussa sen kehityksestä ja toimista. Sopivien kumppaneiden hankinta edistää myös verkkotoiminnan kasvua ja näiden partnerien hankinta on johdon tehtävä. (Huang et al. 2007)

Organisaation ominaisuudet ovat yhteydessä yrityksen rakenteeseen, kulttuuriin, työntekijöihin ja innovointiin. Organisaatiotekijät määrittelevät, kuinka yritys kykenee reagoimaan muutokseen kilpailutilanteessa ja ympäristössä sekä auttaa yritystä käyttämään resurssit tehokkaasti. Organisaation rakenteen ja prosessien tulee tukea verkkotoimintaa ja työntekijät tulee olla koulutettuja toimimaan verkkotoimissa. Organisaatorakenteen tulee olla myös joustava, jotta muutoksiin voidaan nopeasti reagoida. Teknologia tulee pitää myös ajan tasalla, jotta yritys voi tarjota tehokkaan asiointi- ja työskentely-ympäristön. (Huang et al. 2007)

Teknologian rooli verkkotoiminnassa on olennainen osa menestystä. IT-infrastruktuurin tulee vastata yrityksen tavoitteita, jotta yritys kykenee kasvamaan alallaan. Kaikkien järjestelmien saumaton integrointi mahdollistaa automaation ja näin verkkotoiminnan kaikki mahdollisuudet voidaan käyttää hyväksi. Eri järjestelmien tiedot tulee olla myös julkisia kaikille organisaation osille, jotta päätöksenteko on mahdollisimman tehokasta. Asiakasdatan kerääminen ja hyödyntäminen ovat tärkeää asiakkaiden käyttäytymisen seuraamiseksi. Asiakkaiden ymmärtäminen on joka yrityksen menestymisen peruspilareita. (Huang et al. 2007)

Asiakkaisiin liittyvät tekijät, kuten asiakaspalautteisiin vastaaminen välittömästi, määrittelevät kuluttajien tyytyväisyyteen vaikuttavia tekijöitä. Ilman asiakkaita ei mikään yritys menesty. Asiakaspalautteisiin, hyviin ja huonoihin, vastaamisen lisäksi on turvattava asiakkaiden turvallisuus sivustolla luottamuksen saamiseksi. Asiakassuhteiden hallinta on myös tehtävä perusteellisesti. Yrityksen tulee pitää myös toimittajat tyytyväisenä. Kumppaneiden pitäminen tyytyväisenä ja kumppanuussuhteiden pitkäikäisyys vähentävät kuluja. Kumppaneille tulee tarjota kaikki tarvittavat tiedot, jotta tuotteiden toimitus sujuu mahdollisimman sujuvasti ja automaattisesti. Toimittajat kannattaakin integroida yrityksen toiminnanohjausjärjestelmään. (Huang et al. 2007)

2.3.2 Verkkoliiketoiminnan menestymiseen vaikuttavat tekijät

Kirjallisuuskatsauksen pohjalta olen etsinyt yhdistäviä tekijöitä, jotka toistuivat tarkasteltavissa artikkeleissa. Näitä menestystekijöitä tarkastelen seuraavaksi käyden läpi, mitä kyseiset tekijät tarkoittavat ja kuinka ne vaikuttavat verkkoyrityksen toimintaan. Mallin pohjalta omassa tutkimuksessani lähden

selvittämään, kuinka nämä tekijät toteutuvat suomalaisissa kohdeyrityksissä ja kuinka ne mahdollisesti eroavat kirjallisuuskatsauksen menestystekijöistä.

Seuraavassa taulukossa on kasattuna kirjallisuuskatsauksessa nousseet menestystekijät. Tarkemmat artikkelikohtaiset faktorit löytyvät liitteistä (Liite 1).

Taulukko 1: Verkkoliiketoiminnan menestymiseen vaikuttavat tekijät

	Lei-Da et al.	Feindt et al.	Eid et al.	Brunn et al.	Phan	Patel & Chaudhari	Johnson	Wu et al.	Cosgun & Dogerlioglu	Ajmal & Yasin	Huang et al.
Strategia	x		x	x	x		x		x		x
Resurssit	x		x						x	x	
Kumppanit	x	x	x	x					x		x
Asiakassuhteet	x	x	x		x	x	x	x	x	x	x
Johto		x	x	x	x		x	x	x	x	x
Organisaatio	x	x	x		x			x	x	x	x
Sivusto		x	x		x	x	x	x	x	x	x
Myynti/markkinointi		x	x				x	x		x	
Teknologia		x	x	x			x	x	x	x	x
Turvallisuus			x		x	x		x		x	
Ulkoiset tekijät			x		x				x	x	

Ensimmäisenä tekijänä tarkastelemme strategian vaikutusta verkkoliiketoiminnan menestykseen. Kirjallisuudessa todetaan, että strategian tulee tukea verkkotoimintaa. Verkkokauppa eroaa merkittävästi kivijalkamyymälöiden toiminnasta, joten strategian ja prosessienkin tulee olla erilaiset verkkotoimijoilla (Lei-Da et al. 2003). Verkkotoimintastrategia tulee valita siten, että se tukee kokonaisstrategiaa ja verkkomyynti tukee muuta myyntiä, eikä kilpaile sen kanssa (Huang et al. 2007; Phan 2003). Strategian valinnassa täytyy pystyä tunnistamaan haluttu hyöty, jota verkkotoiminnalta toivotaan, olkoon se mitä hyvänsä (Cosgun & Dogerlioglu 2012). Asiakkaiden ja kohdemarkkinoiden valinta vaikuttaa myös valittavaan strategiaan. Yritys voi pyrkiä hintakilpailulla isoille markkinoille tai fokusoida tavoitteensa pienemmille niche-markkinoille. (Brunn et al. 2002; Eid et al. 2002) Asiakkaiden valintaan läheisesti kuuluu Johnsonin (2013) esittelemä liikevaihtomalli, jolla tarkoitetaan keinoja, joilla yritys houkuttelee ja ylläpitää asiakassuhteita. Tavoitteiden asettaminen on tärkeää, jotta strategia voi toimia ja yrityksellä on selvä päämäärä, jota kohti pyrkiä (Eid et al. 2002). Tutkijat Brunn et al. (2002) määrittivät verkkotoimijoille kaksi tärkeää strategista tavoitetta: likviditeetin

lisääminen ja arvon realisointi. Yrityksen varallisuutta tulee toimilla lisätä ja tässä onnistutaan, jos yritys pystyy tuottamastaan arvosta realisoimaan riittävän suuren osan ilman, että liikevaihto kärsii. Yksinkertaistettuna arvon realisointi tarkoittaa katteen maksimointia.

Resurssien käyttö on seuraava tärkeä kriittinen tekijä verkkoliiketoiminnan menestyksessä. Varsinkin pienemmällä toimijoilla resurssien määrä on huomattavasti pienempi kuin markkinajohtajilla, mutta resurssien järkevällä käytöllä voidaan lanseerata onnistunut verkkokauppa (Ajmal & Yasin 2012; Cosgun & Dogerlioglu 2012; Lei-Da et al. 2003). Resurssien käyttöön liittyy myös merkittävästi toiminnan laajentaminen erityisesti ulkomaille. Ennen toimituksen laajentamista ulkomaille on laskettava, onko yrityksellä varaa kaikkiin laajentamisesta aiheutuviin kuluihin ja pystyvätkö he toteuttamaan nopean toimituksen kohdemarkkinoille. (Eid et al. 2002)

Kumppanuussuhteiden ylläpito on tärkeää verkkoyritykselle. Toimien ulkoistaminen on monissa tilanteissa yritykselle kannattavaa. Näin yritys säästää usein aikaa ja rahaa (Cosgun & Dogerlioglu 2012; Lei-Da 2003). Verkkotoimijat eivät usein kykene toimimaan yksin markkinoilla vaan ne tarvitsevat samanhenkisiä yrityksiä kumppaneikseen (Brunn et al. 2002). Yhteistyön avulla kumppaniyritykset voivat laajentaa toimintaansa yhdessä (Feindt et al. 2002). Informaation jakaminen yritysten kesken helpottaa molempia toimijoita kehittämään toimintaansa (Eid et al. 2002). Tärkeimmät tiedot pidetään itsellä, mutta muita tietoja voidaan jakaa (Brunn et al. 2002). Pitkät kumppanuussuhteet vähentävät myös yrityksen kuluja toimintojen automatisoituessa (Huang et al. 2007).

Asiakassuhteet ja niiden hallinta esiintyivät lähes jokaisessa tarkastellussa artikkelissa kriittisenä menestystekijänä. Asiakkaiden kanssa käytävä vuorovaikutus on oltava jatkuvaa ja heidän toiveisiin ja palautteisiin tulee reagoida (Feindt et al. 2002; Cosgun & Dogerlioglu 2012). Jotta tässä onnistutaan, on asiakas- ja markkinatutkimukseen kiinnitettävä huomiota (Lei-Da 2003). Asiakastuki on myös tärkeässä roolissa asiakassuhteiden menestyksessä (Ajmal & Yasin 2012; Phan 2003). Asiakkaiden kysymyksiin ja palautteisiin tulee reagoida nopeasti ja muutenkin asiakaspalveluun tulee panostaa, jotta ostokokemus on mahdollisimman positiivinen (Patel & Chaudhari 2013; Huang et al. 2007). Yrityksen on omilla toimillaan siis saatava asiakkaiden hyväksyntä, jolloin asiakasmäärät pystyvät kasvamaan (Eid et al. 2002; Wu et al. 2014). Asiakasmäärien kasvattamisessa päämääränä tulee olla niin sanotun kriittisen massan tavoittelu eli bisneskontaktien tai asiakassuhteiden määrä, joka takaa yritykselle menestymiseen vaadittavat mahdollisuudet. Kriittinen massa kuvaa onko yritys siis kannattava vai ei. (Johnson 2013)

Johdon rooli on tutkimusta pohjalta todella tärkeää. Johdon tulee olla sitoutunut verkkoliiketoiminnan kehittämiseen (Feindt et al. 2002; Eid et al. 2002; Phan 2003; Wu et al. 2014; Ajmal & Yasin 2012). Johtoportaalla, niin ylimmällä johdolla kuin työnjohtajilla, tulee olla riittävä tietotaito verkkoliiketoiminnasta, sillä verkossa toimimisessa vaaditaan tietoa, joita muissa yrityksissä ei tarvita (Cosgun & Dogerlioglu 2012; Wu et al. 2014; Brunn et al. 2002). Johdon on omalla

toiminnallaan tuettava yritystä verkossa toimimisessa ja tarjottava kaikki tarvittavat resurssit siinä onnistumiseksi (Eid et al. 2002; Phan 2003; Wu et al. 2014; Cosgun & Dogerlioglu 2012; Huang et al. 2007). Johdon tulee omassa hallinnassaan pidettävä neutraali kanta kumppaneihin ja asiakkaisiin, jotta päätökset pysyvät mahdollisimman tehokkaina ja mielipiteet eivät pääse vaikuttamaan päätöksentekoon (Brunn et al. 2002). Johdolta vaaditaan yleisesti myös markkinoiden tuntemusta varsinkin kansainvälisillä markkinoilla, jolloin myös kulttuurierojen ja paikallisten markkinoiden ymmärtämisen merkitys kasvaa (Eid et al. 2002; Johnson 2013).

Monet organisaation tekijät vaikuttavat verkkoliiketoiminnan menestykseen. Organisaatiokulttuurin tulee olla joustava, jotta yritys kykenee reagoimaan markkinoilla tapahtuviin muutoksiin (Eid et al. 2002; Wu et al. 2014; Huang et al. 2007). Yrityksen työntekijöiden koulutus on ensiarvoisen tärkeää verkkoliiketoiminnassa sen erotessa monista muista toimialoista huomattavasti (Ajmal & Yasin 2012; Wu et al. 2014; Eid et al. 2002). Jonkinlaiset IT-aidot on hyvä hallita, vaikka työnkuva ei suoranaisesti vaatisikaan tietoteknistä osaamista (Cosgun & Dogerlioglu 2012). Verkkoliiketoiminnan ymmärtäminen koko organisaatiossa tulee olla henkilöstön koulutuksen tavoitteena. Verkkotoimijalla, kuin myös muillakin yrityksillä, tulee olla tavoitteenaan jatkuva omien prosessien ja infrastruktuurin kehittäminen (Phan 2003; Feindt et al. 2002). Oman toiminnan parantamiseksi yrityksen on hyvä tarkastella ja arvioida omia tuloksiaan ja pyrkiä kehittämään toimintaansa niiden pohjalta (Lei-Da 2003). Yrityksen verkkoliiketoiminnan menestykseen vaikuttaa myös yksinkertaisesti yrityksen ikä ja koko. Vanhemmalla yrityksellä on jo usein vakiintunut asema kuluttajien tietoisuudessa ja suuremmalla yrityksellä on suuremmat rahalliset ja henkilöstölliset resurssit verkkoliiketoiminnan toteuttamisessa. (Ajmal & Yasin 2012; Cosgun & Dogerlioglu 2012)

Verkkosivusto ja sen toiminta on ainut näkyvä kontakti asiakkaan kanssa, joten sivuston ominaisuudet vaikuttavat olennaisesti asiakkaan kuvaan yrityksestä. Verkkosivun sisältö, kuten valikoima, tuotetiedot ja muu tarvittava informaatio, tulee olla selkeästi ja kattavasti esitetty sekä ajan tasalla, jotta kuluttaja kykenee päätöksissään tukeutumaan sivuston tarjoamiin tietoihin (Feindt et al. 2002; Patel & Chaudhari 2013; Johnson 2013; Wu et al. 2014; Cosgun & Dogerlioglu 2012; Ajmal & Yasin 2012; Huang et al. 2007). Sivusto tulee olla käytännöllinen, jotta asiakkaat löytävät haluamansa tuotteet ja tiedot helposti ilman ylimääräistä vaivaa tai sivuston käytön opettelua (Ajmal & Yasin 2012; Cosgun & Dogerlioglu 2012; Patel & Chaudhari 2013; Feindt et al. 2002). Sivuston ulkoasu tulee olla myös selkeä ja tukea yrityksen brändikuvaa (Eid et al. 2002; Phan 2003; Wu et al. 2014; Huang et al. 2007). Sivustoa tulee olla mahdollista selata usealla kielellä, jotta mahdollisimman suurta kuluttajajoukkoa pystytään palvelemaan (Eid et al. 2002). Tutkimuksissa nousi esiin myös ostotapahtumaan liittyvien tekijöiden merkitys sivustolla. Ostotapahtumassa tulee olla useita vaihtoehtoja toimitukselle ja maksutapahtumalle (Ajmal & Yasin 2012; Cosgun & Dogerlioglu 2012; Patel & Chaudhari 2013). Tilausvahvistuksen tulee olla myös

selkeä, jotta tilausta varten valitut tuotteet voidaan vielä tarkastaa ennen vahvistusta (Patel & Chaudhari 2013).

Myynnin ja markkinoinnin rooli verkkoliiketoiminnassa on tärkeää toiminnan näkyvyyden lisäämiseksi. Yrityksen tulee pystyä reagoimaan hintamuutoksiin markkinoilla ja tarvittaessa reagoitava kiristyneeseen hintakilpailuun nopeasti (Feindt et al. 2002). B2B-myynnissä yrityksen tulisi pyrkiä löytämään suuria toimijoita, joiden tilauskoot ovat suuria (Johnson 2013). Markkinointistrategian on tuettava verkkoliiketoimintaa, jotta resurssien hyödyntäminen on mahdollisimman tehokasta (Wu et al. 2014; Eid et al. 2002). Verkkosivuston markkinointi eroaa myös muusta markkinoinnista hieman, sillä markkinoinnissa vaaditaan teknologista ymmärrystä ja erilaista asiakkaiden tuntemusta ja tutkimusta (Eid et al. 2002). Markkinointihenkilöstöltäkin vaaditaan enemmän, sillä työntekijöiden teknologinen ymmärrys on ensiarvoisen tärkeää houkuttelevassa markkinoinnissa (Eid et al. 2002). Houkuttelevan brändi-imagon luominen tulee olla markkinoinnin tavoitteena, jotta yrityksen arvolupaus on houkutteleva ja laajasti tunnettu (Johnson 2013; Feindt et al. 2002). Markkinoinnissa on hyvä käyttää useita eri medioita, jotta näkyvyys on mahdollisimman kattava (Wu et al. 2014). Onnistuneella arvolupauksen täyttämällä on mahdollista voittaa asiakkaiden lojaalisuus, jonka tavoitteluun yrityksen tulisi pyrkiä (Ajmal & Yasin 2012).

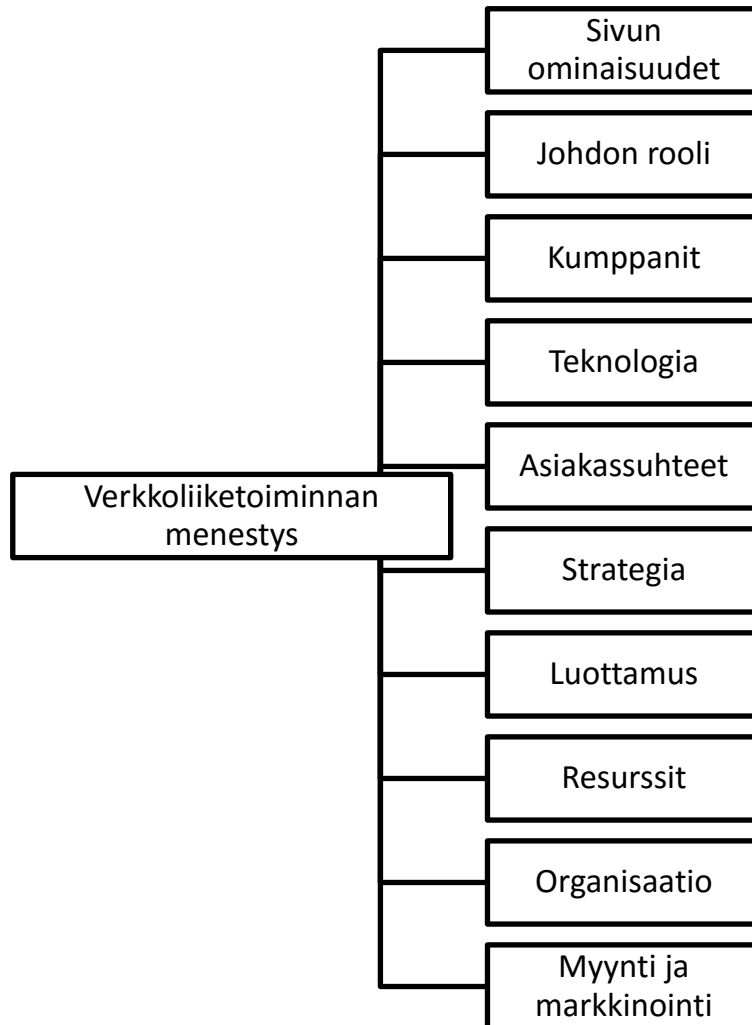
Teknologian rooli verkkotoiminnassa on merkittävä. Teknologisen infrastruktuurin tulee tukea yrityksen tavoitteita ja toimia (Huang et al. 2007; Ajmal & Yasin 2012). Teknologian tulee olla ajan tasalla, sillä se tarjoaa perustan verkkosivustolle ja sen toiminnalle (Eid et al. 2002; Brunn et al. 2002; Wu et al. 2014). Teknologian tulee olla yhteensopiva yrityksen markkinoinnin kanssa, jotta markkinoinnissa luvatut arvot toteutuvat sivustolla ja prosesseissa (Eid et al. 2002). Teknologian on tuettava myös yrityksen prosesseja, jotta yrityksen reagointi- ja innovointikyky pysyy kilpailullisena (Cosgun & Dogerlioglu 2012). Teknologia suurimpia apuja yritykselle kuin yritykselle on toimien integrointi. Verkkoliiketoiminnassa integroinnilla saavutettava toimien automatisointi nopeuttaa koko toimitusketjua. Yrityksen eri osien lisäksi yrityksen on hyvä integroida myös kumppaniyhtiöt, hankkijat ja mahdolliset yritysostajat, jotta hyödykkeiden tarve on nopeasti havaittavissa ja tarpeeseen voidaan nopeasti reagoida. (Feindt et al. 2002; Johnson 2013)

Verkkotoimijoilla on tärkeä hankkia toimillaan ja lupauksillaan asiakkaiden luottamus, sillä asiakkaan kokiessa tuotteiden hankinnan sivulta epävarmaksi, valitsee hän kilpailevan yrityksen palvelut. Turvallisuus on kuluttajien arvostama asia. Internetistä on helposti löydettävissä huonoja kokemuksia yrityksistä ja sen toimista, joten yrityksen tulee pyrkiä toimimaan lupauksensa mukaisesti. Jos ongelmia maksuissa, palautuksissa tai toimituksissa ilmenee, vaikuttaa tämä kaikki asiakkaan kokemaan turvallisuuden tunteeseen. (Eid et al. 2002; Phan 2003; Patel & Chaudhari 2013; Wu et al. 2014; Ajmal & Yasin 2012). Turvallisuuteen läheisesti kuuluu myös yksityisyyden suoja ja sen varjeleminen. Kuluttajat eivät pidä omien tietojensa jakamisesta kolmansille osapuolille ilman heidän lupaansa. (Ajmal & Yasin 2012)

Viimeisenä artikkeleissa esiin nousseina verkkoliiketoimintaan vaikuttavina tekijöinä ovat erilaiset ulkoiset tekijät. Nämä asiat eivät ole yrityksen vaikutuksen alla, mutta niihin tulee osata reagoida ja tulla niiden kanssa toimeen. Kilpailutilanne vaikuttaa yritykseen (Cosgun & Dogerlioglu 2012; Ajmal & Yasin 2012). Jos samanlaisia palveluita tarjoavia yrityksiä on useita, on yrityksen onnistuttava toimillaan erottumaan massasta. Verkkoyhteyksien tila ja levinneisyys vaikuttavat merkittävästi verkkoliiketoiminnan kannattavuuteen (Phan 2003; Eid et al. 2002). Suomessa tilanne on hyvä, sillä lähes koko Suomessa voi yhdistää internetiin ja yhteyksien nopeudet ovat hyvät. 87 % 15-79-vuotiaista suomalaisista käyttää internetiä viikoittain ja 77 % on joskus ostanut hyödykkeitä verkosta (TNS Gallup. <https://www.tns-gallup.fi>). Lainsäädäntö voi rajoittaa verkkokauppaa myös (Ajmal & Yasin 2012). Suomessa verkkomyyntiin liittyvä lainsäädäntö koskee kuluttajalle annettavia tietoja tuotteista, tilausvahvistusta ja palautuksista (Kilpailu- ja kuluttajavirasto. <http://www.kkv.fi/>). Jotkin alat ovat myös suotuisampia verkkoliiketoiminnalle kuin toiset, riippuen myytävistä tuotteista (Ajmal & Yasin 2012). Itse tutkimuksessa ei ulkoisiin tekijöihin kiinnitetä huomiota, sillä niihin vaikuttaminen ei ole yrityksen vaikutuksen alla.

2.4 Tutkimusmalli

Kuvio 1: Tutkimusmalli



Yllä olevassa kuviossa havainnollistetaan empiirisen tutkimuksen perustaksi kehitetty tutkimusmalli. Mallissa on esitetty, että verkkoliiketoiminnan menestys muodostuu kymmenestä tekijästä. Näitä tekijöitä ovat sivun ominaisuudet, johdon rooli, kumppanit, teknologia, asiakassuhteet, strategia, luottamus, resurssit, organisaatio ja myynti ja markkinointi. Nämä kymmenen tekijää on nostettu esiin aiemman kirjallisuuskatsauksen pohjalta. Empiirisen tutkimuksen avulla etsitään, mitkä kirjallisuuskatsauksessa esille tulleista tekijöistä vaikuttavat suomalaisten verkkotoimijoiden menestykseen.

3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tässä luvussa tarkastellaan tutkimuksen toteuttamiseen liittyviä seikkoja. Luvussa 3.1 käydään läpi tutkimusmenetelmää ja sen valintaan johtaneita seikkoja. Seuraavassa luvussa käydään läpi aineiston keräämistä ja sen analysointia. Luvussa 3.3 pohditaan tutkimuksen luotettavuutta ja siihen vaikuttavia tekijöitä.

3.1 Tutkimusmenetelmä

Tutkimuksen päätavoitteena on kuvata verkkoliiketoiminnan menestymiseen vaikuttavia tekijöitä Suomessa. Tähän tutkimuskysymykseen vastaamiseen olisi voitu käyttää joko kvalitatiivista tai kvantitatiivista tutkimusotetta, tai molempia, mutta omassa tutkimuksessani päädyin tarkastelemaan aihetta kvantitatiivisen näkökulman kautta. Tutkimuksen tavoitteena on tuottaa tuloksia, jotka olisivat yleistettävissä suomalaisten verkkoyritysten käyttöön. Aiemmat tutkimukset ovat pääsääntöisesti toteutettu laadullisella tutkimusotteella, mutta mielestäni kattavan otoksen avulla määrälliset tutkimustulokset ovat käyttökelpoisempia laajempaa käyttäjäkuntaa ajatellen. Laadullisella tutkimuksella saataisiin tarkempia yksityiskohtaisia huomioita nostettua verkkoliiketoiminnasta, mutta tutkimuksen tavoitteena on antaa suuntaviivoja verkkoyrityksille.

Tutkimuksen toteutus kyselylomakkeella on niin sanottu survey-tutkimus. Survey-tutkimuksella data kerätään standardoidussa muodossa tietyltä otokselta. Standardoitu muoto merkitsee tässä tapauksessa sitä, että kyselylomake oli täsmälleen identtinen jokaisella vastaajalla. Tällä tavalla aineiston kuvailu, vertailu ja selittäminen ovat mahdollisia. Jokaisen otoksen erottelu on myös poimittavissa ja tarkasteltavissa. (Hirsjärvi ym. 2004, 125).

Tutkimusmallin mukaisten muuttujien yhteyttä tarkasteltiin korrelaatio- ja regressioanalyysin avulla. Korrelaatioanalyysi selittää hyvin muuttujien välisiä suhteita ja onkin merkittävin muuttujien välistä suhdetta selittävä analyysi (Metsämuuronen 2006, 72). Tässä tutkimuksessa kuitenkin ainut käytännössä kiinnostava suhde on verkkoyritysten menestymisen summafunktion suhde tätä selittäviin summafunktioihin. Regressioanalyysillä pyritään selittämään yhtä jatkuvaa muuttujaa yhdellä tai usealla jatkuvalla muuttujalla. Tätä ennen on kuitenkin toteutettava faktorianalyysi, jonka avulla määritellään tutkimuksen kannalta oleelliset muuttujat, jotka selittävät regressioanalyysin riippuvaa (dependent) muuttujaa. (Karjaluoto 2007, 51-52)

3.2 Aineiston kerääminen ja analysointi

Alun perin tutkimus oli tarkoitus toteuttaa laadullisena tutkimuksena kyselyhaastatteluilla, mutta aikataulullisten haasteiden vuoksi päädyin toteuttamaan tutkimuksen kyselylomakkeen avulla. Kysely toteutettiin verkkokyselynä Webropol-ohjelmiston avulla. Kyselylomake löytyy tutkimuksen lopusta liitteestä 2. Vastaajia kyselyyn saatiin yhteensä 89. Linkki kyselyyn lähetettiin noin 400 suomalaiselle verkkotoimijalle sähköpostilla. Yritykset olivat hyvinkin erikokoisia, pienistä yhden henkilön yrityksistä jopa toista sataa työllistäviin verkkotoimijoihin. Sähköpostien lisäksi linkki kyselytutkimukseen lähetettiin facebook-ryhmään, johon kuuluu suomalaisia verkkokauppiaita. Ryhmässä on jäseniä yli 2000, mutta ei ole tietoa, kuinka aktiivisesti jäsenet seuraavat ryhmän julkaisuja. On siis vaikea sanoa, kuinka monet tämä kyselytutkimus on tavoittanut ja sitä kautta vastausprosentin määrittäminen on käytännössä lähes mahdotonta. Sekä sähköpostiviestien että facebook-julkaisun yhteydessä oli liitettyä alustus kyselystä ja sen tarkoituksesta. Kysely oli täysin anonyymi.

Kyselylomake oli pyritty tekemään mahdollisimman yksinkertaiseksi, jotta vastaajakatoa ei tapahtuisi liian työlään lomakkeen takia. Perustietoja lukuun ottamatta kysely sisältää vain 5-portaisia likert-asteikollisia kysymyksiä. Avoimia kysymyksiä ei sisällytetty lomakkeelle. Vaikka kysely oli täysin anonyymi, pyydettiin vastaajaa määrittämään oma sukupuoli, ikä, koulutustausta ja edustamansa yrityksen koko henkilömäärän mukaan.

Aineiston analysoinnissa on käytetty SPSS-tilasto-ohjelmistoa. Analysointivaiheessa hyödynnettiin korrelaatioanalyysia, faktorianalyysia ja regressioanalyysia. Näiden lisäksi tulosten havainnollistamisessa on hyödynnetty tilastollisia perustunnuslukuja, kuten keskiarvo ja keskihajonta, sekä ominaisuuksittain muodostettuja summamuuttujien frekvenssijakaumia. Apuna tilasto-ohjelman käytössä on hyödynnetty Karjaluodon (2007) teosta.

3.3 Tutkimuksen luotettavuus

Faktorianalyysia käytettäessä on perusteltua tarkastella tutkimuksen luotettavuutta. Tähän käytetään Cronbachin alfa-kerrointa, joka varmistaa, että eri tekijät kuvaavat samaan asiaa. Cronbachin alfan arvoa 0,60 on pidetty riittävänä arvona merkittävään tilastolliseen analyysiin, mutta tätä ei kuitenkaan pidetty ehdottomana rajana (Metsämuuronen 2005, 464). Ominaisuuksien summamuuttujien, joka on tutkimukseni perusta, Cronbachin alfa-kertoimeksi muodostui 0,716. Ominaisuuksien sisäiset alfat vaihtelivat strategisten ominaisuuksien 0,836 ja myynnin ja markkinoinnin 0,520 välillä. Kaikki Cronbachin alfan arvot löytyvät liitteestä 3.

Tutkimuksen luotettavuuden parantamiseksi osa kyselylomakkeen kysymyksistä jouduttiin karsimaan. Faktorianalyysin perusteella kaksi

tutkimusmallin tekijää jouduttiin poistamaan, koska valitut kysymykset eivät kuvanneet riittävän hyvin haluttua muuttujaa. Nämä kaksi tutkimusmallin kohtaa olivat Johdon rooli ja Resurssit. Muissakin muuttujissa useita kysymyksiä poistettiin faktorianalyysin pohjalta, jotta jäljelle jäävät faktorit peilautuisivat mahdollisimman hyvin halutuille ominaisuuksille. Tästä kerrotaan tarkemmin tutkimusraportin myöhemmässä vaiheessa.

Lopuksi on aiheellista pohtia, ovatko kaikki kyselyyn vastanneet henkilöt vastanneet totuudenmukaisesti ja vakavasti. Aineistoa tarkastellessa ei esiin noussut yhtäkään selkeästi muista poikkeavaa vastaajaa, vaikka toki eroja vastaajien väliltä löytyikin. Voidaan siis olettaa, että kaikki tutkimukseen vastanneet ovat puhuneet totta ja pyrkineet vastaamaan mahdollisimman tarkasti.

4 TUTKIMUSTULOKSET

Tutkimuksen neljännessä luvussa käydään läpi tilastollisen tutkimuksen empiirisen osion tuloksia. Luku 4.1 käsittelee vastaajien taustatiedot, kuten sukupuolen, iän, koulutuksen ja edustamansa yrityksen koon. Luvussa 4.2 tarkastellaan lyhyesti oleellisten summamuuttujien ominaisuuksia. Luku 4.3 käy läpi korrelaatioanalyysin tuloksia ja lopuksi luvussa 4.4 tarkastellaan regressioanalyysin tuloksia.

4.1 Vastaajien taustatiedot

Vastaajilta tiedusteltiin taustatietojen osalta heidän sukupuolensa, ikänsä, koulutustaustansa ja edustamansa yrityksen koko henkilömäärällisesti. Vastaajien kaikki taustatiedot löytyvät taulukosta 2.

Vastaajat jakaantuivat melko tasaisesti miesten ja naisten välille. Kyselyyn vastanneista 89 henkilöstä 49 oli miehiä (55,1%) ja 40 oli naisia (44,9%). Ikähaitari oli kattava, sillä alle 24-vuotiaita vastaajia saatiin 3 ja yli 55-vuotiaita yhteensä 9, joten koko työelämän vaiheiden skaala saatiin mukaan tutkimukseen. Suurin ikäryhmä oli 35-44-vuotiaat 33 vastaajallaan.

Kyselylomakkeella tiedusteltiin myös korkeinta koulutustasoa. Korkeakoulututkinnon, ylemmän tai alemman tason, oli vastaajista suorittanut 59,6%. Myös ammatillisen koulutuksen saaneiden määrä oli melko suuri 29,2%. Ylioppilastutkinnon korkeammaksi tutkintoasteekseen ilmoitti 8 vastaajaa ja peruskoulun 2 vastaajaa.

Kyselyyn vastanneiden edustamat yritykset olivat pääsääntöisesti pieniä alle 10 henkilöä työllistäviä toimijoita. Vastanneista 74,2% edusti näin pientä yritystä. Korkea frekvenssi ei ole yllättävä, sillä Suomessa jopa lähes 95 prosenttia yrityksistä on tällaisia alle 10 henkilön pienyrityksiä (Yritykset 2014. Tilastokeskus. <http://www.stat.fi/>). Vastaajia saatiin kuitenkin myös varsin hyvin isommilta toimijoilta. Yli 50 henkilöä työllistäviä yrityksiä vastaajista oli 9 kappaletta eli 10,1 prosenttia.

Taulukko 2: Vastaajien taustatiedot

Sukupuoli

	Frequency	Percent	Cumulative Percent
Mies	49	55,1	55,1
Nainen	40	44,9	100
Total	89	100	

Ikä

	Frequency	Percent	Cumulative Percent
18-24	3	3,4	3,4
25-34	29	32,6	36
35-44	33	37,1	73
45-54	15	16,9	89,9
55-	9	10,1	100
Total	89	100	

Koulutus

	Frequency	Percent	Cumulative Percent
Peruskoulu	2	2,2	2,2
Ammatillinen koulutus	26	29,2	31,5
Ylioppilastutkinto	8	9	40,4
Alempi korkeakoulututkinto	28	31,5	71,9
Ylempi korkeakoulututkinto	25	28,1	100
Total	89	100	

Yrityksen työntekijöiden määrä

	Frequency	Percent	Cumulative Percent
1-9	66	74,2	74,2
10-19	8	9	83,1
20-49	6	6,7	89,9
50-	9	10,1	100
Total	89	100	

4.2 Tutkimuksen summamuuttujat

Kyselylomake oli muotoiltu siis siten, että taustatietojen lisäksi vastaajilta tiedusteltiin heidän omia mielipiteitään yrityksen verkkoliiketoiminnan ominaisuuksista eli teoriaosuuden perusteella muodostetuista kriittisistä menestystekijöistä. Nämä tekijät olivat sivun ominaisuudet, myynti ja markkinointi, kumppanit, teknologia, luotettavuus, organisaation rakenne, johdon rooli, asiakassuhteet, yrityksen resurssit sekä strategia. Jokaista ominaisuutta tarkentavia kysymyksiä oli alkuperäisessä lomakkeessa kolmesta kahdeksaan. Jokaisesta menestystekijästä ja niiden kysymyspaletista muodostettiin summamuuttujat, joita vertailtiin yrityksen menestyksen summamuuttujaan. Myös menestystä mitattiin kyselylomakkeella, jolloin haastateltavien tuli itse arvioida oman yrityksensä menestystä.

Kyselytutkimuksen suorittuani toteutin faktorianalyysin selvittääkseni lomakkeen luotettavuuden. Rotatoidun faktorianalyysin perusteella jouduin karsimaan useita kysymyksiä, jotka eivät loppujen lopuksi mitanneetkaan haluamaani menestystekijää. Tämän karsimisen johdosta kaksi kirjallisuuskatsauksessa esille nousutta menestystekijää, johdon rooli ja yrityksen strategia, jouduttiin poistamaan tutkimuksestani. Valitsemani kysymykset eivät kuvanneet mitattavaa asiaa riittävän hyvin, sillä kysymykset eivät latautuneet oikeille ominaisuuksille.

Kysymysten karsinnan päätteeksi päädyin faktorianalyysissä lopulta tyydyttävään malliin. Jäljelle jääneet kysymykset olivat helposti tulkittavissa ja pääsin toteuttamaan tarvittavia analyysejä. Rotatoidun faktorianalyysin tulokset löytyvät liitteestä 4.

Faktorianalyysin perusteella saatiin testattua aineiston käytettävyys tutkimukseen. Faktorianalyysistä sain Kaiser-Meyer Olkin (KMO)-testin arvoksi 0,734. Tämä tulos antaa riittävät edellytykset jatkoanalyysien toteuttamiseen, sillä KMO-testin arvoa 0,60 pidetään järkevän analyysin toteuttamisen minimiarvona (Karjaluoto 2007, 44).

Bartlettin testin Sig. arvo kiinnostaa myös faktorianalyysissä. Testin avulla testataan nollahypoteesia. Nollahypoteesi on muotoa ”muuttujat eivät korreloi keskenään”. Testin arvo ,000 kertoo, että nollahypoteesi hylätään ja voidaan todeta faktorianalyysille olevan erinomaiset edellytykset ja valittujen muuttujien välillä on riittävä korrelaatio. (Karjaluoto 2007, 44-45)

Taulukko 3: KMO ja Bartlettin testi

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0,734
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1001,25
	df	300
	Sig.	,000

Faktorianalyysin pohjalta sain tutkimuksen kannalta oleelliset kysymykset valittua. Summamuuttujien reliabiliteettia mitattiin Cronbachin alfan avulla. Cronbachin alfa sai arvon 0,716, joka on tutkimuksen toteuttamisen kannalta riittävän hyvä arvo.

Taulukko 4: Summamuuttujien tilastolliset ominaisuudet

	Mean	Std. Deviation	N
MenestysSumma	3,603	0,77096	89
SivuSumma	4,2247	0,59683	89
KumppanitSumma	3,1966	1,1126	89
TeknologiaSumma	3,5056	0,91854	89
AsiakasSumma	4,5169	0,51234	89
LuottamusSumma	4,4775	0,55856	89
OrganisaatioSumma	4,3745	0,67386	89
MyyntiMarkSumma	4,1404	0,74616	89
StrategiaSumma	4,3109	0,69956	89

Yllä olevassa taulukossa 4 käydään läpi summamuuttujien tilastollisia ominaisuuksia. Taulukossa on määritelty muuttujien keskiarvo, keskihajonta ja vastanneiden määrä. Kyselylomakkeella ei voinut jättää vastauskenttää tyhjäksi, joten jokaisessa kohdassa kaikki 89 vastaajaa ovat merkanneet rastin. Asteikkona toimi 5-portainen likert-asteikko. Yrityksen menestystä mittaavien kysymysten keskiarvoksi saatiin 3,60, joten vastaajat kokivat oman yrityksensä toiminnan hieman keskivertoa (arvoa 3) paremmiksi. Absoluuttisessa tilanteessa menestyksen summamuuttujan arvoksi tulisi saada 3,00, jolloin tutkimukseen olisi osallistunut sekä verkkoliiketoiminnassaan menestyviä kuin myös heikommin menestyviä toimijoita. Tähän eroon syynä voivat olla otoskoon rajallisuus tai vastaajien mielipiteiden puolueellisuus.

Menestystekijöiden summamuuttujia vertailtiin siis menestyksen summamuuttujaan ja tällä lailla pyrittiin selvittämään, kuinka nämä menestystekijät vaikuttavat yrityksen liiketoiminnan menestykseen. Kyselyn perusteella vastaajat kokivat asiakassuhteiden hallinnan olevan parhaalla tolalla. Menestystekijän summamuuttujan keskiarvoksi saatiin 4,52, keskihajonnan ollessa 0,51. Myös sivujen ominaisuuksien, luottamuksen, organisaation sekä

myynnin ja markkinoinnin summamuuttujien keskiarvo nousi yli neljän. Huonoimmalla mallilla koettiin olevan yritysten kumppanuuksien hallinta, jonka keskiarvoksi saatiin 3,20. Kumppanuuksien hallinnalla oli myös suurin keskimääräinen hajonta, jonka arvoksi muodostui 1,11.

4.3 Korrelaatioanalyysi

Seuraavassa luvussa tarkastelemme muuttujien välisiä korrelaatioita. Analyysissä käytettiin Pearsonin korrelaatioasteikkoa. Toinen enemmän käytetty korrelaatioanalyysiasteikko on Spearmanin asteikko, mutta päädyin käyttämään Pearsonin asteikkoa, sillä nyrkkisääntönä pidetään, että Pearsonin asteikkoa käytetään intervalliasteikollisissa muuttujissa ja Spearmanin järjestysasteikollisissa muuttujissa (Karjaluoto 2007, 37).

Tutkimuksen kannalta kiinnostava korrelaatio on menestykseen vaikuttavien tekijöiden summamuuttujien suhde menestyksen summamuuttujaan. Summamuuttujien välisiä korrelaatioita on esitetty taulukossa 5 alla. Asteikkona on siis edellä mainittu Pearsonin korrelaatioasteikko ja korrelaatiokertoimien perään on * -merkillä merkitty arvojen merkitsevyys. Tulosten merkitsevyyteen on valittu kaksisuuntainen testi, jolloin oletuksia korrelaation suunnasta ei ole tehty. Yksi * -merkki tarkoittaa, että korrelaatiota on jonkin verran ja kaksi ** -merkkiä tarkoittaa, että korrelaatio on tilastollisesti merkittävä. (Karjaluoto 2007, 38)

Taulukko 5: Summamuuttujien korrelaatiokertoimet

	Menestys	Sivun omin.	Kumppanit	Tekno.	Asiakas	Luottamus	Organisaatio	Myynti ja Markkinointi	Strategia
Menestys	1								
Sivun ominaisuudet	0,185	1							
Kumppanit	,305**	0,154	1						
Teknologia	,337**	,313**	,397**	1					
Asiakas	0,049	,315**	0,068	0,149	1				
Luottamus	,294**	,424**	0,117	,318**	,245*	1			
Organisaatio	0,044	,254*	0,105	,270*	0,198	,415**	1		
Myynti ja Markkinointi	,384**	0,153	,307**	,296**	,232*	,294**	0,094	1	
Strategia	,234*	,415**	,458**	,256*	,447**	,352*	,347**	,318*	1

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Korrelaatioanalyysistä näemme ensimmäisestä sarakkeesta, kuinka teoriaosuudesta saadut menestykseen vaikuttavat tekijät vaikuttavat menestyksen summamuuttujaan. Taulukosta on selkeästi havaittavissa tekijät,

jotka tämän tutkimuksen mukaan vaikuttavat verkkoliiketoiminnan menestykseen, ja mitkä eivät. Korrelaatioanalyysin perusteella voimme todeta, että sivun ominaisuudet, asiakassuhteet ja organisaation rakenne eivät vaikuttaisi verkkoliiketoiminnan menestykseen. Sivun ominaisuudet korreloivat jonkin verran (arvo 0,185) menestyksen summamuuttujan kanssa, mutta muuttujan tuloksen merkitsevyys saa yli arvon 0,05, joten tulosta ei voida tukea tämän tuloksen perusteella. Asiakassuhteiden ja organisaatorakenteen ei voida todeta millään lailla korreloivan menestyksen kanssa, sillä arvot ovat lähes mitättömät (asiakassuhteet 0,049 ja organisaatio 0,044) ja tulokset eivät ole tilastollisesti merkittäviä.

Näin siis korrelaatioanalyysin perusteella kumppanuussuhteet, teknologia, luottamus sekä myynti ja markkinointi vaikuttavat verkkoliiketoiminnan menestykseen. Kumppanuussuhteet saavat korrelaatioanalyysissä arvoksi 0,305 ja kaksisuuntaisen merkitsevyydestin arvokin on alle 0,01. Voidaan siis sanoa, että tämän korrelaatioanalyysin perusteella verkkoyritysten kumppanuussuhteet ovat tärkeässä osassa verkkoliiketoiminnassa menestymiseen.

Seuraava menestystekijä, joka saa tukea korrelaatioanalyysissä on teknologian osuus. Verkkokaupan tulee pystyä mahdollistamaan verkkoympäristön toimivuus nykyaikaisella teknologialla. Teknologian summamuuttujan arvoksi analyysissä muodostui 0,337 ja tulos oli tilastollisesti merkittävä (1 %:n riskitaso). Luottamuksen summamuuttujan arvoksi korrelaatioanalyysissä muodostui 0,294. Riskitasokin jäi alle 1 %:n, joten tulos on myös tilastollisesti merkittävä.

Myynnin ja markkinoinnin rooli verkkoliiketoiminnan menestyksessä sai tukea korrelaatioanalyysissä. Se sai analyysin korkeimman korrelaation menestyksen kanssa. Korrelaatiokertoimeksi saatiin arvo 0,384. Tämäkin tulos oli tilastollisesti merkittävä saaden alle 1 %:n riskitason.

Muita mielenkiintoisia huomioita korrelaatioanalyysistä voitaisiin muutama nostaa esille, vaikka eivät esitettyyn tutkimuskysymykseen suoraan vastaakaan. Sivun ominaisuuksien kanssa vahvasti korreloivat teknologia, asiakassuhteet ja luottamus. Kotisivujen toimivuus perustuu analyysin perusteella siihen, että teknologia on ajan tasalla, jolloin sivut toimivat jouhevasti, asiakassuhteisiin, eli asiakkaiden toiveita huomioidaan ja heidän tarpeita kuunnellaan, sekä luottamus, joka on olennainen osa, että asiakas pystyy luottamaan verkkokauppaan.

Toinen mielenkiintoinen huomio on kumppaneiden korrelointi teknologiaan ja myyntiin. Kumppanuussuhteet tuleekin monesti perustua tekniseen tukeen ja näiden kumppaneiden löytämisessä myynnin ja markkinoinnin rooli on suuri. Kumppanuussuhteita parantamalla teknologista ympäristöä voidaan parantaa ja kumppanuussuhteita luodaan aktiivisella myynnillä.

Seuraava selkeästi esille nouseva tekijä on strategian korrelointi jossain määrin kaikkien summamuuttujien kanssa. Strateginen osaaminen on jokaisen yrityksen kulmakivi ja linkittyy kaikkiin yrityksen osa-alueisiin. Strategiaa

laatiessa tulee käytännössä kaikki yrityksen toimet sisällyttää siihen, mikä heijastuu myös korrelaatioanalyysissä. Strategiset valinnat vaikuttavat siis kaikkiin yrityksen toimiin.

Viimeinen mielenkiintoinen huomio on luottamuksen ja organisaatorakenteen vahva korrelaatio. Analyysin perusteella siis organisaatorakenteen kehittämisellä voisi olla positiivinen vaikutus yrityksen luotettavuuden kanssa. Kun organisaatio on läpinäkyvä ja joustava, tämän pitäisi parantaa yrityksen luotettavuutta.

Myynnin ja markkinoinnin rooli oli korrelaatioanalyysin perusteella suurin vaikuttava tekijä verkkoliiketoiminnan menestykseen. Myös teknologian rooli, kumppanuussuhteet ja luottamuksen rakentaminen olivat korrelaatioanalyysin perusteella merkittäviä. Korrelaatioanalyysiä voidaan kuitenkin pitää kuitenkin enemmän esianalyysinä, joka antaa suuntaa, mitkä tekijät korreloivat keskenään. Seuraavassa luvussa regressioanalyysi antaa tarkemman vastauksen, mitkä tekijät selittävät menestyksen summamuuttujaa parhaiten ja näin saadaan selville, mitkä muuttujat tukevat verkkoliiketoiminnan menestystä ja vastataan näin esitettyyn tutkimuskysymykseen.

4.4 Regressioanalyysi

Regressioanalyysissä yhtä jatkuvaa muuttujaa (Dependent) selitetään useammalla jatkuvalla muuttujalla (Independent) (Karjaluoto 2007, 51). Tutkimuksessani tämä selitettävä muuttuja on verkkoliiketoiminnan menestys, jota selitetään kirjallisuuskatsauksessa saaduilla menestystekijöillä. Regressioanalyysiä ennen suoritetun faktorianalyysin pohjalta karsittiin joukko kysymyksiä, jotka eivät kuvanneet haluttua tekijää riittävän yksiselitteisesti. Tästä syystä johdon roolin ja yrityksen resurssien summamuuttujat jouduttiin karsimaan lopullisesta analyysistä. Näiden tekijöiden kyselylomakkeelle valitsemani kysymykset peilautuivat rotatoidussa faktorianalyysissä useammalle muuttujalle, joka heikensi analyysin selkeyttä.

Regressioanalyysin toteuttamiseksi on muutaman ehdon toteuduttava. Muuttujien tulee olla normaalisti jakautuneita ja mitattavissa intervallasteikolla. Muuttujilla tulee olla myös lineaarinen riippuvuus toisiinsa, jotta regressiota voidaan mitata. Jos selittävällä muuttujalla ei ole tilastollista yhteyttä selittävään muuttujaan, lineaarista yhteyttä on vaikea havaita. Regressioanalyysin onnistumiseksi selkeästi poikkeavat havainnot tulee eliminoida, sillä niillä voi olla merkittävä vaikutus analyysin lopputulokseen. Omassa tutkimuksessani en tällaisia räikeästi erottuvia vastauksia löytänyt, joten vastauksien karsimiselle ei ollut tarvetta. Multikollineaarisuus ei saisi myöskään olla liian suurta, jolla tarkoitetaan, että selittävät muuttujat eivät saisi korreloida keskenään kovinkaan vahvasti. Vahvaa korrelointia selittävien muuttujien välillä ei omasta tutkimuksestani myöskään löytynyt. Regressioanalyysissä vaaditaan myös, että mallin virhetermien hajonta on tasaista ja samalla lailla hajallaan x-muuttujien arvon muuttuessa. Tätä kutsutaan heteroskedastisuudeksi. Lisäksi

regressioanalyysin aikasarja-analyysissä ehtona on, että tulokset ovat riippuvaisia edellisistä tapahtumista. (Karjaluoto 2007, 51-52)

Edellä mainittujen ehtojen täyttyessä regressioanalyysi voidaan toteuttaa. Seuraavaksi tarkastelemme siis tutkimukseni regressioanalyysiä. Näin saamme vastaukset tutkimuskysymykseeni, mitkä tekijät toteutuvat suomalaisessa verkkoliiketoimintaympäristössä.

Taulukosta 6 näemme regressioanalyysin yhteenvedon. Taulukosta mielenkiintoinen on selitysasteen tunnusluku. Tämä kertoo meille, kuinka hyvin selittävät muuttujat kuvaavat selitettävää muuttujaa. Tunnusluku R Square on Pearsonin korrelaatiokerroin toiseen potenssiin. Mahdollisena malliin liittyvänä ongelmana on, että selitysaste tyypillisesti kasvaa, kun malliin lisätään muuttujia. Siksi meitä kiinnostaakin Adjusted R Square, joka on korjattu selitysaste. Tässä muuttujassa on huomioitu selittäjien ja havaintojen lukumäärä ja korjattu vertailtavaan muotoon. Toisin sanoen korjattuja selitysasteita voidaan vertailla keskenään. (Karjaluoto 2007, 54)

Taulukko 6: Regressioanalyysin yhteenvedo

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
	,542 ^a	0,294	0,223	0,67949

Adjusted R Square saa tutkimuksessani arvon 0,223. Tämä tarkoittaa siis sitä, että valitsemani selittävät muuttujat kuvaavat 22,3 prosenttia verkkoliiketoiminnan menestyksestä. Tunnusluvulle ei ole mitään ohjearvoja, jotka tulisi saavuttaa, sillä arvo riippuu täysin tutkimuksen laadusta. Ihmisen käyttäytymistä tutkittaessa selitysaste voi olla hyvinkin pieni, vaikka tutkimus olisi täysin onnistunut. Eli taulukosta saamme vain tiedon, kuinka hyvin selittävät muuttujat kuvaavat selitettävää muuttujaa.

Anova-tilin taulukosta saamme selville, sopiiko malli aineistoon. Taulukon tunnusluvusta meitä kiinnostaa riskitekijä Sig, joka saa tutkimuksessamme arvon 0,000. Sig, eli p saadessa arvon <0,001 voidaan todeta mallin sopivan aineistoon. Nollahypotesina on väite "malli ei sovi aineistoon".

Taulukko 7: Anova-tilin taulukko

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
	Regression	15,369	8	1,921	4,161	,000 ^b
	Residual	36,937	80	0,462		
	Total	52,306	88			

Coefficient-tilin taulukko (Taulukko 8) kertoo meille regressiokertoimet ja antaa lopulliset vastaukset tutkimuskysymyksiini. Standardized Beta -kertoimia käytetään muuttujien keskinäiseen vertailuun. Tunnusluku kuvaa, kuinka paljon selitettävä muuttuja muuttuu, kun selittävä muuttuja muuttuu. Mitä suurempi

arvo, sitä suurempi vaikutus. Tarkasteltaessa standardoituja beta -arvoja voidaan huomata, että vahvimmin vaikuttava tekijä on teknologian rooli verkkoyrityksillä. Myös myynnin ja markkinoinnin rooli on erityisen vahva. Lisäksi kumppaniyritysten kanssa luodut suhteet sekä luotettavuus selittävät verkkoliiketoiminnan menestystä. Sivun ominaisuuksillakin on havaittavissa korrelaatiota verkkoliiketoiminnan menestyksen kanssa. Standardoidun betan arvot organisaation rakenteessa, strategiassa ja asiakassuhteissa kuvaavat meille, että korrelaatiota verkkoliiketoiminnan menestyksen kanssa ei ole, tai ne ovat jopa asiakassuhteiden ja strategian kohdalla mahdollisesti jopa hieman negatiivisia.

Standardoidut betan arvot eivät kuitenkaan kerro meille koko totuutta, vaan meidän tulee tarkastella myös taulukon t- ja p-arvoa. Jotta muuttujalla on merkitsevä vaikutus, tulee p-arvon pienempi kuin 0,05. Voidaan myös todeta, mitä suurempi t-arvo on, sitä vahvempi todiste tämä on nollahypoteesia vastaan ja mitä pienempi p-arvo, sitä pienempi on riski, jos nollahypoteesi hylätään. (Karjaluoto 2007, 55)

Tarkasteltaessa t-value saraketta huomataan kolmen muuttujan täyttävän tilastollisen merkitsevyyden kriteerit. Kumppaneiden rooli saa t-arvon 2,133 ja p-arvon 0,036. Vaikka riskitekijän arvo ei saavutakaan parasta riskiluokkaa ($p < 0,01$), voidaan tulosta pitää tilastollisesti merkittävänä. Teknologia (t-arvo 3,209, p-arvo 0,002) ja myynti ja markkinointi (t-arvo 2,98, p-arvo 0,004) ovat puolestaan vahvasti merkitseviä muuttujia tutkimukseni mukaan, kun tarkastellaan verkkoliiketoiminnan menestystä. Asiakkaiden luottamus yritystä kohtaan on myös jossain määrin merkitsevä. Luottamus saa p-arvoksi pienemmän kuin 0,1 (tarkalleen 0,068), mutta t-arvo ei saavuta aivan tuota tavoiteltua arvoa 2 jääden niukasti sen alle 1,852. Vaikka tulos ei yksiselitteinen ole, voidaan kuitenkin todeta, että arvo on jossain määrin merkitsevä. Täydellinen Coefficients-tilaus löytyy liitteestä 5.

Sivun ominaisuuksien selitystasetta ei voida pitää merkittävänä. T-arvon saadessa jossain määrin tukea on riskitekijä p:n arvo 0,147, joten muuttujan merkitsevyyttä ei voida yksiselitteisesti tukea. Mitä tulee asiakassuhteiden hallintaan, yrityksen strategiaan ja organisaation rakenteeseen, on analyysistä saadut selitysarvot niin merkityksettömiä, että niiden ei voida olettaa selittävän verkkokaupan menestystä.

Taulukko 8: Coefficients-taulukko

	Standardized Beta	t	
Sivun ominaisuudet	0,138	1,465	Ei saa tukea
<i>Kumppanit</i>	<i>0,201</i>	<i>2,133***</i>	<i>Saa tukea</i>
<i>Teknologia</i>	<i>0,302</i>	<i>3,209***</i>	<i>Saa tukea</i>
Asiakassuhteet	-0,035	-0,374	Ei saa tukea
Strategia	-0,079	-0,84	Ei saa tukea
<i>Luottamus</i>	<i>0,175</i>	<i>1,852*</i>	<i>Saa osittain tukea</i>
Organisaation rakenne	0,031	0,333	Ei saa tukea
<i>Myynti ja markkinointi</i>	<i>0,281</i>	<i>2,98***</i>	<i>Saa tukea</i>

Sig. *<0,1, **<0,05, ***<0,001

Regressioanalyysin pohjalta voidaan nyt todeta, että verkkoliiketoiminnan menestykseen Suomessa vaikuttaa tutkimukseni mukaan yrityksen kumppanuussuhteet, teknologia sekä yrityksen myynnin ja markkinoinnin rooli. Myös asiakkaiden luottamus yritykseen saa osittaista tukea, sillä standardoitu beta sekä p-testi tukivat muuttujaa, mutta t-arvon jäädessä niukasti alle 2, ei täyttä tukea voida kyseiselle muuttujalle antaa. Tutkimukseni ei anna tukea kirjallisuudessa esille nousseille verkkosivujen ominaisuuksille, asiakassuhteille, yrityksen strategian roolille tai organisaation rakenteelle verkkoliiketoiminnan menestystä selittävinä tekijöinä. Lisäksi johdon roolia ja yrityksen resursseja ei kyetty tutkimaan tässä tutkimuksessa.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, mitkä tekijät vaikuttavat verkkoliiketoiminnan menestykseen. Teoriakatsauksessa aihetta tarkasteltiin aikaisempien tutkimusten valossa ja luotiin kuva, mitkä seikat ovat kriittisiä menestykselle verkkoliiketoiminnassa maailmalla. Oman empiirisen tutkimukseni pohjalta saimme vastauksia, mitkä tekijät vaikuttavat Suomessa verkkokauppojen menestykseen ja kuinka ne eroavat globaaleista tekijöistä. Aihetta tarkasteltiin kyselytutkimuksella, johon saatiin vastaajia suomalaisista verkkotoimijoista. Näiden vastausten pohjalta suoritettiin tilastollinen analyysi. Seuraavissa luvuissa käydään läpi tutkimuksen tulokset ja tehdään näiden pohjalta johtopäätökset. Käyn lisäksi läpi tutkimuksen rajoitteita ja mahdollisia jatkotutkimusaiheita.

5.1 Tutkimuksen johtopäätökset

Ensimmäinen tutkimuskysymykseni etsi vastausta kysymykseen ”Mitkä tekijät vaikuttavat verkkoliiketoiminnassa menestykseen?”. Tähän etsittiin vastausta tutkimuksen teoriaosasta. Tarkastelussa oli useita alan tutkimuksia ympäri maailmaa ja eri liiketoiminnan aloilta. Kirjallisuuskatsaukseni valikoitui lopulta yhteensä 11 artikkelia, jotka tarkastelivat verkkoliiketoiminnan menestykseen vaikuttavaa tekijää.

Valituissa tutkimuksissa käsiteltiin verkkoliiketoiminnan menestystekijöitä hyvin laajalla skaalalla. Viidessä tutkimuksessa yhdestätoista kuitenkin huomio kohdistui pieniin ja keskisuuriin yrityksiin, mutta tutkimusten välillä oli kuitenkin maantieteellisiä eroja. Kaksi valittua tutkimusta keskittyi B2B-verkkoliiketoimintaan. Muita näkökulmia tutkimuksissa oli asiakkaan näkökulma verkkoliiketoiminnan menestyksen kannalta, kansainvälisen yrityksen tekijät sekä lisäksi osa tutkimuksista keskittyi tietyille maantieteelliselle markkina-alueelle. Voidaankin siis todeta, että tutkimusten skaala on kattava ja aihetta on tarkasteltu usealta kannalta.

Näistä tutkimuksista poimittiin jokaisen tutkijan muotoilemat verkkoliiketoiminnan menestystekijät, jotka löytyvät liitteestä 1. Yhteensä menestystekijöitä tutkimuksista nostettiin 127. Näitä tekijöitä yhdistelemällä valittiin useimmin toistuvat tekijät. Näitä tekijöitä muotoutui 10 kappaletta: sivun ominaisuudet, johdon rooli, kumppanit, teknologia, asiakassuhteet, strategia, luottamus, resurssit, organisaatio ja myynti ja markkinointi.

Sivun ominaisuuksien, kuten ulkoasu, helppokäyttöisyys, tarjonnan laajuus, informaation kattavuus jne, vaikutus yrityksen verkkotoiminnan menestykseen on helposti ymmärrettävissä, sillä tämä media on ainut kontaktipinta asiakkaan ja yrityksen välillä. Vaikeakäyttöiset verkkosivut voivat helposti ajaa asiakkaan kilpailevan yrityksen luo, jos kokemus verkkokaupassa

ei ole mieluisa. Verkkotoimijan on siis tärkeää luoda sivuistaan mahdollisimman hyvin asiakkaan tarpeita vastaavat.

Johdon roolin vaikutus korostuu pienillä ja keskisuurilla verkkotoimijoilla, sillä ammattitaitoinen ja pätevä johtaja pystyy ohjaamaan omilla toimillaan yrityksen oikeaan suuntaan. Johdolla tulisi olla kokemusta alasta, sillä verkkokaupan toiminta eroaa monin tavoin perinteisistä liiketoiminnan aloista. Myös johdon IT-taitojen tulee olla riittävän hyvät, jotta johto kykenee tekemään oikeita päätöksiä.

Kumppaniyritykset ovat jokaisella liiketoiminnan alalla tärkeässä osassa, mutta verkkoliiketoiminnassa niiden rooli korostuu. Verkkokauppa voi monesti olla hyvin pienen joukon pyörittämä bisnes, sillä se ei välttämättä vaadi suuria resursseja toimiakseen. Tällaisissa tilanteissa ulkoistaminen on usein järkevää. Kumppaniyritysten kanssa on mahdollista solmia kannattavia sopimuksia, jolloin kallisarvoisia resursseja voidaan säästää.

Verkkokaupan sulava toimiminen vaatii ajan tasalla olevan teknologisen ympäristön. Laitekannan tulee palvella verkkokaupan sujuvaa toimintaa mahdollisimman hyvin. Suuremmilla toimijoilla teknologian rooli kasvaa, sillä suuria kävijämääriä palvelevat verkkosivut vaativat järeämmät työkalut verkkosivujen ylläpitämiseen.

Asiakassuhteiden merkitystä ei turhaan tarvitse korostaa, sillä on päivän selvää, että asiakassuhteiden haalinta on jokaisen yrityksen tavoite ja menestyksen kulmakivi. Tyytyväinen asiakas on usein myös tuottoisa asiakas. Myös verkkotoimijoiden, vaikka eivät suorassa kontaktissa asiakkaan kanssa olekaan, tulee panostaa asiakassuhteiden hallintaan ja pyrkiä pitämään asiakkaat tyytyväisinä.

Verkkoliiketoiminnassa menestykseen tarvitaan myös toimiva strategia. Yrityksellä on hyvä olla suunniteltuna pitkälle tulevaisuuteen toimet, joilla sen toimintaa kehitetään. Tämäkin seikka mielestäni korostuu pienillä yrityksillä, sillä kun suunnitelmia on tehty jo eteenpäin, resursseja voidaan käyttää järkevämmiin ja asioihin, jotka ovat strategisesti merkittäviä.

Verkkokaupalle asiakkaiden luottamuksen saaminen on elinarvoisen tärkeää. Verkossa on paljon epärehellisiä ja asiakkaan huijaamiseen keskittyneitä toimijoita, joten yrityksen tulee pystyä luomaan asiakkaalle kuva, että heidän yrityksensä ei ole yksi heistä. Suuret yritykset ovat paremmassa asemassa tässä, sillä he ovat jo tämän luottamuksen ansainneet, mutta pienillä tuntemattomilla toimijoilla, tämä seikka on monesti ensimmäinen asia, jota kuluttaja pohtii, kun heidän sivuaan on ensimmäistä kertaa käyttämässä. Luottamusta voi nostaa usealla tavalla, mutta paras keino tämän parantamiseen on tilausprosessin sujuva toteutus ja tätä kautta luotu hyvä kokemus asiakkaalle. Word of mouth -markkinointi on tehokasta ja halpaa.

Resurssien käyttö on seuraava menestystekijä ja sen maksimointia on käsiteltykin jo tässä kappaleessa muutama kerta. Varsinkin pienten toimijoiden varsinkin kannattaa tarkkaan suunnitella rajallisten resurssiensa käyttö, jotta varat liiketoiminnan kasvattamiseen käytetään mahdollisimman tehokkaasti. Resurssit ovat kuitenkin myös muitakin kuin rahallisia tekijöitä.

Esimerkiksi aika on hyvin tärkeä resurssi ja esimerkiksi johdon ajankäyttöä kannattaa myös suunnitella, jotta nämäkin resurssit tulee tehokkaasti käytettyä.

Organisaatio ja sen rakenne vaikuttavat kirjallisuuskatsauksen mukaan myös verkkoliiketoiminnan menestykseen. Pienillä verkkotoimijoilla yrityksen toimintaa saattaa pyörittää jopa yksikin henkilö, jolloin organisaatorakenne ei vaikuta merkittävästi, mutta suuremmissa hierarkkisissa yrityksissä organisaatorakenteen läpinäkyvyyttä ja joustavuutta kannattaa edistää. Kun työntekijät kokevat olevansa tärkeä osa kokonaisuutta ovat motivoituneempia ja tehokkaampia.

Viimeisenä kirjallisuuskatsauksessa esiin noussut tekijä on myynnin ja markkinoinnin rooli. Markkinointi korostuu kuluttajamyynnissä ja myynnin rooli B2B-myynnissä. Pienten toimijoiden on tärkeä suunnitella tarkkaan oman yrityksensä markkinointi ja kuinka nopeaa kasvua yritys tavoittelee. Kuitenkin suurempienkin toimijoiden tulee suunnitella markkinointinsa järkevästi, jotta resursseja ei tuhlaata. Verkkotoiminta on periaatteessa hyvin matalan kynnyksen toimintaa eli verkkoyritys on perustettavissa pienilläkin resursseilla, joten internet on pullollaan kilpailevia yrityksiä. Jos tuote ei ole jollain lailla massasta erottuva, on myynnin ja markkinoinnin rooli tärkein tekijä yrityksen kasvattamiseen ja kilpailijoiden päihittämiseen.

Näistä kymmenestä tekijästä muodostin oman tutkimukseni tutkimusmallin. Tarkastelin omassa empiirisessä tutkimuksessani, kuinka nämä kirjallisuuskatsauksessa esille nousseet kriittiset menestystekijät toteutuvat Suomen markkinoilla. Tekijöistä kaksi, johdon rooli ja resurssien vaikutus, jouduttiin karsimaan pois, sillä kyselylomakkeen kysymykset eivät kuvanneet tarpeeksi hyvin näitä tekijöitä.

Toinen tutkimuskysymykseni oli muotoa ”Miten verkkoliiketoiminnan kriittiset menestystekijät toteutuvat suomalaisissa verkkoyrityksissä?”. Tarkoitukseni oli selvittää, mitkä teoriakatsauksessa esiin nousseista tekijöistä toteutuisivat suomalaisissa verkkoyrityksissä. Aihetta lähestyin kyselylomakkeella, johon olin muotoillut kysymyksiä koskien kutakin menestystekijää. Näiden pohjalta suoritin tilastollista analyysiä ja seuraavaksi teen johtopäätökset näiden analyysien tuloksista.

Korrelaatioanalyysini tuki kumppaniyritysten roolia, teknologian roolia, luottamuksen tärkeyttä sekä myynnin ja markkinoinnin roolia. Kaikkien mainittujen tekijöiden korrelaatiokertoimet menestyksen summamuuttujan kanssa olivat arvon 0,3 tietämällä, joten voidaan selkeästi todeta tekijöiden korreloineen menestyksen kanssa. Hieman omaksi yllätyksekseni sivun ominaisuuksien vaikutus verkkokaupan menestykseen ei ollut selkeästi havaittavissa. Jonkinlaista korrelaatiota oli, mutta ei riittävän paljon, että voitaisiin todeta, että analyysini tukisi tätä tekijää. Lisäksi riskitaso tekijällä oli liian suuri, jotta tulosta voitaisiin pitää millään lailla merkittävänä.

Regressioanalyysin voidaan kuitenkin sanoa olevan tutkimukseni analyysin toteutuksen kulmakivi. Korrelaatioanalyysiä pidetäänkin usein vain esianalyysinä. Regressioanalyysiä ennen toteutetussa faktorianalyysissä jouduttiin useita kysymyksiä rajaamaan pois, koska osa kysymyksistä

peilautuivat useammalle menestystekijälle. Tämän johdosta myös johdon rooli -tekijä ja resurssit -tekijä jouduttiin karsimaan pois, sillä valitut kysymykset eivät määrittäneet haluttua tekijää riittävästi.

Regressioanalyysi mukaili pitkälti korrelaatioanalyysin tuloksia. Kumppaniyrityksien vaikutus, teknologian rooli sekä myynnin ja markkinoinnin tärkeys saivat tukea. Luottamuksen roolikin sai osittain tukea, mutta riskitason ollessa hieman haluttua korkeampi ja t-arvon jäädessä hieman alle ohjearvo kahden, ei täyttä tukea analyysini pohjalta voida sille antaa.

Mutta miksi juuri nämä tekijät nousivat merkittäviksi suomalaisissa verkkoyrityksissä kaikista teoriaosuudessa esiin nousseista menestystekijöistä? Oikeastaan meidän tulee pohtia, miksi sivujen ominaisuudet, asiakassuhteet, strategia ja organisaation rakenne eivät saaneet tukea tutkimuksessani, vaikka globaaleissa tutkimuksissa, nämä tekijät nostettiin merkittäviksi vaikuttajiksi. Tekijät, joita tutkimukseni tuki on verrattavissa viime luvussa läpi käytyihin seikkoihin ja todeta, että nämä syyt toteutuvat myös Suomessa.

Mitä tulee tekijöihin, joita tulokset eivät tukeneet pohditaan seuraavaksi. Osassa syynä voi olla tutkimuksen asettelu ja sen toteutus, mutta tätä käyn läpi seuraavassa luvussa. Tässä luvussa esitän omat tulkintani, miksi nämä tekijät eivät toteutuisi Suomessa, olettaen, että tutkimukseni tulokset olisivat absoluuttinen totuus.

Sivujen ominaisuuksien roolia pidin itse ainoana varmana kriittisenä menestystekijänä, jonka oletin toteutuvan myös Suomessa, mutta yllätyksekseni tutkimukseni ei tukenutkaan tätä tekijää. Syynä tähän voi olla suomalaisten yleinen osaaminen verkkosivujen suunnittelussa. Tällä tarkoitan, että jos kaikki kyselyyn vastanneet kokevat omat sivunsa hyvin toteutetuiksi, mutta ovat arvioineet oman yrityksensä menestyksen heikoksi, tämä heikentää korrelaatiota sivujen ominaisuuden ja menestyksen välillä. Suomessa voidaan myös olettaa, että verkkosivujen taso on tasaisempi verrattuna esimerkiksi maihin, joissa tietotekninen osaaminen on heikompaa. Näin ollen Suomessa suhteellisesti heikosti toteutettu verkkosivu on globaalissa mittakaavassa kuitenkin verrattain toimiva kokonaisuus.

Asiakassuhteiden hallinta sai kyselyssäni vahvimmat keskiarvot, joten suuri osa vastanneista piti oman yrityksensä asiakassuhteiden hallintaa erinomaisena. On siis huomattavissa, että vaikka asiakassuhteet saivat hyviä arvoja, ei vaikutusta menestykseen ollut halutulla tavalla. Asiakassuhteiden rakentamisen ja ylläpitämisen puuttuminen menestykseen vaikuttavista tekijöistä on mahdollisesti selitettävissä suomalaisten luonteella. Toki, tämä on hyvin stereotyyppinen ajattelutapa suomalaisista ja ei päde läheskään kaikkiin, mutta minun ajatukseni mukaan suomalaiset suosivat verkkokauppoja juuri siitä syystä, että ostoprosessi voidaan suorittaa täysin omassa rauhassa ilman, että kukaan tulee häiritsemään. Näin ollen kuluttajat asioivat verkossa täysin itsenäisesti ja eivät toivokaan mitään kontaktia yrityksiltä. Näin ollen vahvaa asiakassuhteiden hallintaa ei tarvitakaan. Lisäksi monilla pienemmillä toimijoilla ainoa asiakassuhteiden hallinnan työkalu on yhteydenottoväylä, palautelaatikko tai sähköposti, johon asiakkaat voivat turvautua ongelmatilanteissa. Tästä syystä

monet heistä voivat kokea oman yrityksensä asiakassuhteiden hallinnan riittämättömän, vaikka tämä saattaa palvella suurta osaa suomalaisista verkkokuluttajista.

Strategian vaikuttamattomuus suomalaisten verkkokauppojen menestykseen voidaan selittää varsin helposti verkkokaupan luonteella. Suuri osa verkkokaupoista on hyvin pieniä, muutaman työntekijän pyörittämiä firmoja, joissa suuria strategisia suuntaviivan vetoja ei vaadita yrityksen tasaiseen kasvattamiseen. Päätökset tehdään monesti ilman suurempaa analysointia, sillä resursseja tähän ei monesti ole. Monet kyselyyn vastanneista kuuluvat tähän edellä kuvaamaani joukkoon, mutta näistä yrityksistä moni on menestynyt joka tapauksessa. Tämä jälleen heikentää tässä tutkimuksessa strategian vaikutusta yrityksen menestykseen.

Viimeisenä ei empiiristä tukea saaneena tekijänä on organisaation rakenteen vaikutus menestykseen. Tämä on selkeimmin selitettävissä samalla syyllä kuin strategian merkitsemättömyys. Pienillä verkkotoimijoilla ei ole kuin yksi organisaatiotaso, jossa kaikki työt tehdään porukassa ilman suurempaa hierarkkista verkostoa. Näin ollen organisaatorakennetta voidaan kutsua joustavaksi ja läpinäkyväksi pakostakin. Voidaan väittää, että organisaatorakenteen vaikutus suuremmissa yrityksissä voi ollakin merkittävässä roolissa, mutta oman tutkimukseni kannalta, jossa tätä jakoa pieniin ja suuriin toimijoihin ei tehty, ei tätä seikkaa voida empiirisesti tukea.

5.2 Tutkimuksen rajoitteet ja jatkotutkimusehdotukset

Tutkimusta ja sen tulosten merkitsevyyttä rajoittavia tekijöitä on muutamia. Ensinnäkin vastaajien määrä 89 voisi olla suurempi, jolloin oltaisiin saatu laajempi kuva koko verkkoliiketoiminnan tilasta Suomessa. Vastauspyyntöjä lähetettiin sähköpostitse noin 400 ja Facebookissa linkki kyselyyn laitettiin suomalaisten verkkokauppioiden ryhmään, jossa jäseniä on reilut 2000. Vastaajia oli siis potentiaalisesti saatavissa paljon enemmän, mutta vastausprosentti jäi verrattain pieneksi. 89 on kuitenkin tyydyttävä määrä ja mahdollisti tutkimuksen toteutuksen sekä tilastollisen analyysin.

Toisena rajoittavana tekijänä on kysymyslomakkeen asettelu. Aihetta on vaikea tutkia ilman inhimillistä tekijää eli siis vastaajien puolueettomuutta. Kaikki vastaukset olivat vastaajien mielipiteitä yrityksen tilasta. Tätä olisi mahdollista parantaa esimerkiksi arvioimalla menestystä konkreettisemmilla faktoreilla, kuten yrityksen tunnusluvuilla. Tämä kuitenkin vaatisi enemmän resursseja, sillä jokaisen vastaajan yrityksen tunnusluvut tulisi erikseen etsiä.

Kyselylomakkeellakin oli omat tutkimuksen laatua mahdollisesti heikentävät tekijänsä. Kysymyksiä jouduttiin rajaamaan melko paljon, mikä heikensi tutkimuksen validiteettia. Lisäksi kaksi tutkittavaa tekijää jouduttiin rajaamaan kokonaan pois. Tätä olisi voitu parantaa suorittamalla kyselylomakkeen esianalyysi eli kyselylomaketta olisi muokattu ensimmäisen vastauskierroksen tai pilotoinnin jälkeen. Kysymykset, jotka eivät peilautuneet

oikeille tekijöille olisi korvattu tai muokattu ja toisella vastauskierroksella olisi saatu nykyistä enemmän haluttua tekijää kuvaavia kysymyksiä tutkimusta varten.

Tutkimustani olisi siis mahdollista jatkaa ja parantaa. Keskittyminen pieniin tai suuriin yrityksiin rajaisi osan muuttuvista tekijöistä pois, sillä tutkimuksestani nousi esille, että kriittiset menestystekijät ovat osittain erilaiset isoissa ja pienissä verkkokaupoissa. Lisäksi kyselylomakettani voisi jatkaa ja muokata suuntaan, jossa suurempi osuus kysymyksistä kuvaisi haluttua tekijää.

LÄHDELUETTELO

- Ajmal, F & Yasin, N. M. 2012. Model for Electronic Commerce Adoption for Small and Medium Sized Enterprises. *International Journal of Innovation, Management and Technology* 3 (2), 90-94.
- Brunn, P., Jensen, M. & Skovgaard, J. 2002. e-Marketplaces: Crafting A Winning Strategy. *European Management Journal* 20 (3), 286-298.
- Colla, E & Lapoule, P. 2012. E-commerce: exploring the critical success factors. *International Journal of Retail & Distribution Management* 40 (11), 842-864.
- Cosgun, V & Dogerlioglu, O. 2012. Critical Success Factors Affecting e-commerce Activities of Small and Medium Enterprises. *Information Technology Journal* 11 (12), 1664-1676.
- Davis, T. 2003. E-commerce measurements and analysis. *Statistical Journal of the UN Economic Commission for Europe* 20 (3/4), 289-301.
- Eid, R., Trueman, M. & Abdel Moneim, M. 2002. A cross-industry review of B2B critical success factors. *Internet Research* 12 (2), 110-123.
- Eurostat: E-commerce statistics. http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/E-commerce_statistics. 14.1.2016.
- Farhikhteh, S. & Farhikhteh, F. 2013. Studying the role of using electronic commerce in development of handy-woven carpet exports compared to using the traditional methods. *African Journal of Business Management* 7 (25), 2444-2453.
- Feindt, S., Jeffcoate, J. & Chapell, C. 2002. Identifying success factors for rapid growth in SME e-commerce. *Small Business Economics* 19 (1), 51-62.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2004. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Huang, J., Zhao C. & Li, J. 2007. An empirical study on critical success factors for electronic commerce in the Chinese publishing industry. *Frontiers of Business Research in China* 1 (1), 50-66.
- Johnson, M. 2013. Critical success factors for B2B e-markets: a strategic fit perspective. *Marketing Intelligence & Planning* 31 (4), 337-366.
- Karjaluoto, H. 2007. SPSS opas markkinatutkijoille. Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulun julkaisu 344.
- Kauppa liitto: Verkkokauppatilasto 2014. http://www.kauppa.fi/ajankohtaista/tiedotteet/tavaroiden_verkkokauppa_kasvaa_taantumasta_huolimatta_24784. 14.1.2016.
- Kilpailu- ja kuluttajavirasto: Verkkokauppa ja muu etämyynti. <http://www.kkv.fi/ratkaisut-ja-julkaisut/julkaisut/kuluttaja-asiamiehenlinjaukset/aihekohtaiset/verkkokauppa-ja-muu-etamyyni/>. 15.2.2016.
- Laosethakul, K. 2005. Critical success factors for e-commerce in Thailand: A multiple case study analysis. Ann Arbor. ProQuest Dissertations Publishing.
- Lei-Da, C., Haney, S., Pandzik, A., Spigarelli, J. & Jesseman, C. 2003. Small business internet commerce: A case study. *Information Resources Management Journal* 16 (3), 17-41.

- McLure, C. E. Jr. 1999. Electronic Commerce and the State Retail Sales Tax: A Challenge to American Federalism. *International Tax and Public Finance* 6 (2), 193-224.
- Metsämuuronen, J. 2005. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy
- Metsämuuronen, J. 2006. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. Helsinki: International Methelp Ky.
- Mitchell, A. D. 2009. Electronic commerce. *The Princeton Encyclopedia of the World Economy*, 341-346.
- Molla, A. & Heeks, R. 2007. Exploring E-Commerce Benefits for Businesses in a Developing Country. *Information Society* 23 (2), 95-108.
- Patel, H. D., Chaudhari, J. 2013. A Study on Factors Affecting Success of E-retailing websites in South Gujarat Region. *SIES Journal of Management* 9 (1), 50-63.
- Petras, B., Sarapovas, T. & Cvilikas, A. 2008. The evaluation of e-commerce impact on business efficiency. *Baltic Journal of Management* 3 (1), 71-91.
- Phan, D. D. 2003. E-business development for competitive advantages: a case study. *Information & Management* 40 (6), 581-590.
- Sung, T. K. & Gibson, D. V. 2005. Critical Success Factors in Electronic Commerce: Korean Experiences. *Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce* 15 (1), 19-34.
- Tassabehji, R. 2003. *Applying E-Commerce in Business*. London: SAGE Publications Inc.
- Tilastokeskus: Yritykset. http://tilastokeskus.fi/tup/suoluk/suoluk_yritykset.html. 18.9.2016.
- Tilastokeskus: Verkkokauppatilasto. http://www.stat.fi/til/sutivi/2014/sutivi_2014_2014-11-06_kat_005_fi.html. 14.1.2016.
- Therkel, M. & Kavan, C. B. 1999. From traditional EDI to Internet-based EDI: managerial considerations. *Journal of Information Technology* 14 (4), 347-360.
- Thulani, D., Tofara, C. & Langton, R. 2010. Electronic Commerce Benefits and Adoption Barriers in Small and Medium Enterprises in Gweru, Zimbabwe. *Journal of Internet Banking and Commerce* 15 (1), 1-17.
- TNS-Gallup: NetTrack 2015. http://www.iab.fi/media/pdf-tiedostot/nettrack-2015_iabkooste.pdf. 15.2.2016.
- Van Scoter, D & Doolen T. 2011. Comparative Analysis of Critical Success Factor Research. IIE Annual Conference. Proceedings, 1-8.
- Wu, M., Gide, E. & Jewell, R. 2014. The EBS management model: an effective measure of e-commerce satisfaction in SMEs in the service industry from a management perspective. *Electronic Commerce Research* 14 (1), 71-86.

LIITTEET

Liite 1. Kriittisten menestystekijöiden kirjallisuuskatsaus

	Strategia	Resurssit	Kumppanit	Asiakassuhteet	Johto	Organisaatio	Sivusto	Myynti/markkinointi	Teknologia	Turvallisuus	Ulkoiset
Lei-Da, C. et al.											
Vähittäinen verkkoliiketoimintaan sitoutuminen	x										
Resurssien järkevä käyttö		x									
Kehitystyön ulkoistaminen			x								
Liiketoiminnan erot verkossa ja myymälöissä	x										
Asiakkaiden tutkiminen				x							
Tulosten tarkastelu ja arviointi						x					
Feindt, S. et al.											
Verkkosivun sisältö							x				
Sivujen käytettävyys							x				
Prosessien johtaminen					x						
Vuorovaikutus asiakkaiden kanssa				x							
Sitoutuminen verkkotoimintaan					x						
Hintaherkkyys								x			
Brändi imago								x			
Yhteisö			x								
Kumppanuussuhteet			x								
Prosessien parantaminen						x					
Integrointi									x		
Eid et al.											
Johdon tuki ja sitoutuminen					x						
Strategisten tavoitteiden asettaminen	x										
Internetin ja markkinointistrategian integrointi									x		
Yhteistyö			x								
Asiakkaiden valinta	x										
Sivuston ulkoasu							x				
Sivuston markkinointi								x			
Kansainvälisten markkinoiden ymmärtäminen					x						
Resurssit toimia kansainvälisillä markkinoilla		x									
Sivujen monikielisyys							x				
Kulttuurierojen tunnistus					x						
Kansainvälinen toimitus		x									

Teknologinen infrastruktuuri									X		
Organisaatiokulttuuri					X						
Markkinointihenkilöstön rooli							X				
Koulutus					X						
Luottamus										X	
Turvallisuus										X	
Kumppanuussuhteet			X								
Internetin levinneisyys ja hinta											X
Kuluttajien hyväksyntä				X							
Brunn et al.											
Fokusointi	X										
Hallinta					X						
Johdon taidot					X						
Teknologia									X		
Kumppanuussuhteet			X								
Tavoite likviditeetin lisääminen	X										
Tavoite arvon realisointi	X										
Phan											
Jatkuva kehitys strategian toteutumiseksi						X					
Verkkotoiminta tukemaan muuta myyntiä	X										
Johdon tuki ja sitoutuminen					X						
Verkkoyhteyksien parantaminen											X
Asiakastuki ja -koulutus				X							
Turvallisuus										X	
Verkkosivun arkkitehtuuri							X				
Patel & Chaudhari											
Järjestelmien laatu							X				
Sisällön laatu							X				
Luottamus										X	
Tuki ja asiakaspalvelu				X							
Valikoima							X				
Tilausvahvistuksen selkeys							X				
Ostotapahtuman vaihtoehdot							X				
Johnson											
Kriittisen massan saavuttaminen				X							
Ostajien ja hankkijoiden integrointi									X		
Arvolupaus								X			
Isojen toimijoiden houkuttelu								X			
Alan tuntemus					X						
Liikevaihtomalli	X										
Brändäys								X			
Sisältö							X				
Wu et al.											

45-54

55-

3. Koulutus *

Peruskoulu

Ammatillinen koulutus

Ylioppilastutkinto

Alempi korkeakoulututkinto

Ylempi korkeakoulututkinto

4. Yrityksen työntekijöiden määrä *

1-9

10-19

20-49

50-

5. Verkkoliiketoiminnan menestys *

	Täysin eri mieltä	Osittain eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Osittain samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Yrityksen verkkomyynti on vahvassa kasvussa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verkkomyyjänä yritys on liikevaihdoltaan alansa kärkeä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Viime vuonna verkkomyynnin tulot ylittivät selkeästi tavoitellun tason	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yrityksen verkkomyynnin tuloissa on selkeästi havaittavissa jatkuvuutta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kuluttajien mielikuva yrityksestä on positiivinen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Omasta mielestäni yrityksen verkkoliiketoiminta on menestyksekkästä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. Sivuston ominaisuudet *

	Täysin eri mieltä	Osittain eri mieltä	Ei samaa mieltä	Osittain samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Yrityksen verkkosivusto on helppokäyttöinen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiedot tuotteista/palveluista ovat selkeät ja kattavat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verkkosivustolla esitetty informaatio on ajan tasalla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sivuston ulkoasu on selkeä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sivusto tukee mainonnan tarjoamaa kuvaa yrityksestä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sivuston kielivaihtoehdot ovat kattavat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Maksuratkaisuja on tarjolla riittävästi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toimitustapoja on tarjolla kaikkien kuluttajien tarpeisiin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Myynti ja markkinointi *

	Täysin eri mieltä	Osittain eri mieltä	Ei samaa mieltä	Osittain samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Yritys on kykenevä reagoimaan hintamuutoksiin markkinoilla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Markkinointistrategia tukee verkkoliiketoimintaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Markkinointihenkilöstön tietotekniset taidot ovat hyvät	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verkkosivuston markkinoinnissa hyödynnetään useita eri medioita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yrityksen markkinoinnin päätavoitteena on lojaalisten asiakkaiden hankinta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. Kumppanit (toimittajat, jakelijat jne.) *

	Täysin eri mieltä	Osittain eri mieltä	Ei samaa mieltä	Osittain samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
--	-------------------	---------------------	-----------------	-----------------------	---------------------

Yrityksellä on useita merkittäviä verkkoliiketoimintaan liittyviä kumppaniyrityksiä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verkkoliiketoiminnan lanseerauksessa käytettiin ulkoista ammattitaitoa kattavasti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verkkoliiketoiminnan ylläpidossa käytetään ulkopuolisia palveluja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kumppaniyritysten kanssa on jaettu molempia osapuolia hyödyttäviä tietoja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. Teknologia *

	Täysin eri mieltä	Osittain eri mieltä	Ei eikä mieltä	samaa eri samaa mieltä	Osittain samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Yrityksen IT-kalusto on tehokas ja ajan tasalla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Teknologinen infrastruktuuri tukee yrityksen prosesseja hyvin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yrityksen eri osat ja toimet on integroitu täydellisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Automatisaation avulla on saavutettu nopea toimitusketju	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kaikki kumppaniyhtiöt kuuluvat automatisaation piiriin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. Luottamus *

	Täysin eri mieltä	Osittain eri mieltä	Ei eikä mieltä	samaa eri samaa mieltä	Osittain samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Asiakas kokee yrityksen verkkosivuston luotettavaksi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yrityksen julkikuva on luotettava	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Maksutapahtuma on turvattu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tuotetoimitukset ja -palautukset sujuvat nopeasti ja ongelmitta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Kuluttajien tietoja ei koskaan jaeta kolmansille osapuolille	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
--	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

11. Organisaatio *

	Täysin eri mieltä	Osittain eri mieltä	Ei samaa mieltä eikä samaa mieltä	Osittain samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Organisaatiokulttuuri on yrityksessä joustava	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muutoksiin markkinoilla voidaan reagoida nopeasti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
IT-työntekijät ovat ammattitaitoisia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kaikki organisaation työntekijät ymmärtävät sivuston toiminnan hyvin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yrityksen tavoitteena on jatkuva kehittyminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. Johdon rooli *

	Täysin eri mieltä	Osittain eri mieltä	Ei samaa mieltä eikä samaa mieltä	Osittain samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Johto on sitoutunut verkkoliiketoiminnan jatkuvaan kehittämiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Johdon IT-taidot ovat vahvat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Johto tukee verkkoliiketoiminnan kehitystä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Johdolla on vahva ymmärrys kohdemarkkinoiden tilasta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13. Asiakassuhteet *

	Täysin eri mieltä	Osittain eri mieltä	Ei samaa mieltä eikä samaa mieltä	Osittain samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Yritys lukee asiakaspalautteita aktiivisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yritys muovaa toimintaansa asiakkaiden palautteista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Asiakaspalautteiden antaminen on yksinkertaista sivustolla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asiakkaiden yhteydenottoihin reagoidaan nopeasti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verkkoliiketoiminta on asiakaslähtöistä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14. Resurssit *

	Täysin eri mieltä	Osittain eri mieltä	Ei samaa eikä mieltä	Osittain samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Yrityksen resurssien hyödyntäminen on maksimoitu verkkoliiketoiminnassa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ennen verkkoliiketoiminnan laanseerausta on arvoitu siitä aiheutuvat kulut ja hyödyt tarkasti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kaikissa investoinneissa verkkoliiketoimintaan on onnistuttu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15. Strategia *

	Täysin eri mieltä	Osittain eri mieltä	Ei samaa eikä mieltä	Osittain samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Verkkoliiketoiminta tukee yrityksen kokonaisstrategiaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verkkostrategiaa muotoillessa on pidetty mielessä yrityksen kohdemarkkinat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verkkostrategiaa luodessa on eritelty selkeät tavoitteet toiminnalle	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Liite 3. Cronbachin alfa-kertoimet

Summamuuttujat

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
0,701	0,716	8

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
MenestysSumma	3,603	0,77096	89
SivuSumma	4,2247	0,59683	89
KumppanitSumma	3,1966	1,1126	89
TeknologiaSumma	3,5056	0,91854	89
AsiakasSumma	4,5169	0,51234	89
LuottamusSumma	4,4775	0,55856	89
OrganisaatioSumma	4,3745	0,67386	89
MyyntiMarkSumma	4,1404	0,74616	89

Menestystekijät

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
0,822	6

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Verkkoliiketoiminnan menestys:Yrityksen verkkomyynti on vahvassa kasvussa	3,96	0,928	89
Verkkoliiketoiminnan menestys:Verkkomyyjänä yritys on liikevaihdoltaan alansa kärkeä	2,93	1,372	89
Verkkoliiketoiminnan menestys:Viime vuonna verkkomyynnin tulot ylittivät selkeästi tavoitellun tason	2,84	1,086	89
Verkkoliiketoiminnan menestys:Yrityksen verkkomyynnin tuloissa on selkeästi havaittavissa jatkuvuutta	3,97	0,982	89
Verkkoliiketoiminnan menestys:Kuluttajien mielikuva yrityksestä on positiivinen	4,31	0,717	89

Verkkoliiketoiminnan menestys:Omasta mielestäni yrityksen verkkoliiketoiminta on menestyksestä	3,61	1,154	89
--	------	-------	----

Sivuston ominaisuudet

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
0,83	5

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Sivuston ominaisuudet:Yrityksen verkkosivusto on helppokäyttöinen	4,25	0,816	89
Sivuston ominaisuudet:Tiedot tuotteista/palveluista ovat selkeät ja kattavat	4,12	0,809	89
Sivuston ominaisuudet:Verkkosivustolla esitetty informaatio on ajan tasalla	4,25	0,843	89
Sivuston ominaisuudet:Sivuston ulkoasu on selkeä	4,34	0,69	89
Sivuston ominaisuudet:Sivusto tukee mainonnan tarjoamaa kuvaa yrityksestä	4,17	0,695	89

Kumppanit

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
------------------	------------

0,828	4
-------	---

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Kumppanit (toimittajat, jakelijat jne.):Yrityksellä on useita merkittäviä verkkoliiketoimintaan liittyviä kumppaniyrityksiä	3,51	1,307	89
Kumppanit (toimittajat, jakelijat jne.):Verkkoliiketoiminnan lanseerauksessa käytettiin ulkoista ammattitaitoa kattavasti	2,78	1,412	89
Kumppanit (toimittajat, jakelijat jne.):Verkkoliiketoiminnan ylläpidossa käytetään ulkopuolisia palveluja	3,29	1,494	89
Kumppanit (toimittajat, jakelijat jne.):Kumppaniyritysten kanssa on jaettu molempia osapuolia hyödyttäviä tietoja	3,21	1,257	89

Teknologia

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
0,808	3

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Teknologia:Yrityksen IT-kalusto on tehokas ja ajan tasalla	3,72	1,011	89
Teknologia:Teknologinen infrastruktuuri tukee yrityksen prosesseja hyvin	3,75	0,957	89

Teknologia:Yrityksen eri osat ja toimet on integroitu täydellisesti	3,04	1,251	89
---	------	-------	----

Asiakassuhteet

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
0,718	4

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Asiakassuhteet:Yritys lukee asiakaspalautteita aktiivisesti	4,78	0,494	89
Asiakassuhteet:Yritys muovaa toimintaansa asiakkaiden palautteista	4,39	0,668	89
Asiakassuhteet:Asiakaspalautteiden antaminen on yksinkertaista sivustolla	4,24	0,942	89
Asiakassuhteet:Asiakkaiden yhteydenottoihin reagoidaan nopeasti	4,66	0,602	89

Strategia

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
0,836	2

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Strategia:Verkkostrategiaa muotoiltaessa on pidetty mielessä yrityksen kohdemarkkinat	4,4	0,808	89

Strategia:Verkkostrategiaa luodessa on eritelty selkeät tavoitteet toiminnalle	4,04	0,903	89
--	------	-------	----

Organisaatio

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
0,635	3

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Organisaatio:Organisaatiokulttuuri on yrityksessä joustava	4,43	0,851	89
Organisaatio:Kaikki organisaation työntekijät ymmärtävät sivuston toiminnan hyvin	4,02	1,055	89
Organisaatio:Yrityksen tavoitteena on jatkuva kehittyminen	4,67	0,719	89

Myynti ja markkinointi

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
0,52	2

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Myynti ja markkinointi:Markkinointistrategia tukee verkkoliiketoimintaa	4,09	0,9	89

Myynti ja markkinointi:Yritys on kykenevä reagoimaan hintamuutoksiin markkinoilla	4,19	0,915	89
---	------	-------	----

Liite 4. Rotatoitu faktorianalyysi

	Factor							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Sivuston ominaisuudet:Sivuston ulkoasu on selkeä	0,833							
Sivuston ominaisuudet:Sivusto tukee mainonnan tarjoamaa kuvaa yrityksestä	0,744							0,350
Sivuston ominaisuudet:Yrityksen verkkosivusto on helppokäyttöinen	0,644							
Sivuston ominaisuudet:Verkkosivustolla esitetty informaatio on ajan tasalla	0,621							
Sivuston ominaisuudet:Tiedot tuotteista/palveluista ovat selkeät ja kattavat	0,607							
Kumppanit (toimittajat, jakelijat jne.):Kumppaniyritysten kanssa on jaettu molempia osapuolia hyödyttäviä tietoja		0,835						
Kumppanit (toimittajat, jakelijat jne.):Verkkoliiketoiminnan ylläpidossa käytetään ulkopuolisia palveluja		0,723						
Kumppanit (toimittajat, jakelijat jne.):Verkkoliiketoiminnan lanseerauksessa käytettiin ulkoista ammattitaitoa kattavasti		0,700						
Kumppanit (toimittajat, jakelijat jne.):Yrityksellä on useita merkittäviä verkkoliiketoimintaan liittyviä kumppaniyrityksiä		0,645	0,327					
Teknologia:Teknologinen infrastruktuuri tukee yrityksen prosesseja hyvin			0,837					
Teknologia:Yrityksen IT-kalusto on tehokas ja ajan tasalla			0,766					
Teknologia:Yrityksen eri osat ja toimet on integroitu täydellisesti			0,551					
Asiakassuhteet:Asiakkaiden yhteydenottoihin reagoidaan nopeasti				0,688				
Asiakassuhteet:Yritys lukee asiakaspalautteita aktiivisesti				0,666				
Asiakassuhteet:Yritys muovaa toimintaansa asiakkaiden palautteista				0,662				
Asiakassuhteet:Asiakaspalautteiden antaminen on yksinkertaista sivustolla				0,579				0,300
Strategia:Verkkostrategiaa luodessa on eritelty selkeät tavoitteet toiminnalle					0,799			

Strategia:Verkkostrategiaa muotoiltaessa on pidetty mielessä yrityksen kohdemarkkinat					0,717		
Luottamus:Asiakas kokee yrityksen verkkosivuston luotettavaksi						0,789	
Luottamus:Yrityksen julkikuva on luotettava	0,337					0,672	
Organisaatio:Organisaatiokulttuuri on yrityksessä joustava							0,606
Organisaatio:Kaikki organisaation työntekijät ymmärtävät sivuston toiminnan hyvin					0,507		0,590
Organisaatio:Yrityksen tavoitteena on jatkuva kehittyminen							0,560
Myynti ja markkinointi:Markkinointistrategia tukee verkkoliiketoimintaa			0,428				0,618
Myynti ja markkinointi:Yritys on kykenevä reagoimaan hintamuutoksiin markkinoilla							0,502

Liite 5: Coefficients-tilaus

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	3,603	0,072		50,024	0
REGSivu	0,114	0,078	0,138	1,465	0,147
REGKumppanit	0,168	0,079	0,201	2,133	0,036
REGTeknologia	0,254	0,079	0,302	3,209	0,002
REGAsiakkaat	-0,031	0,082	-0,035	-0,374	0,71
REGStrategia	-0,067	0,08	-0,079	-0,84	0,404
REGLuottamus	0,154	0,083	0,175	1,852	0,068
REGOrganisaatio	0,028	0,085	0,031	0,333	0,74
REGMyyntiMark	0,255	0,086	0,281	2,98	0,004