



**Miki Ojala**

**ALUSTAPOHJAINEN LIIKETOIMINTAMALLI TAVARAKAUPASSA  
VÄHITTÄISMYYJÄN NÄKÖKULMASTA**

Pro gradu -tutkielma

Markkinointi

Toukokuu 2021

Yksikkö Markkinoinnin yksikkö			
Tekijä Ojala Miki		Työn valvoja Timo Koivumäki	
Työn nimi Alustapohjainen liiketoimintamalli tavarakaupassa vähittäismyyjän näkökulmasta			
Oppiaine Markkinointi	Työn laji Pro gradu	Aika Toukokuu 2021	Sivumäärä 83+3
Tiivistelmä <p>Tämän pro gradu -tutkielman tavoitteena on selvittää alustapohjaisten liiketoimintamallien vaikutusta alustalla toimivan vähittäismyyjän toimintaan. Tutkimuksessa halutaan avata monelle kauppiaille tuntematonta liiketoimintamallia ja selvittää vähittäismyyntialustojen tärkeimpiä piirteitä kauppiaan näkökulmasta. Tavoitteena on lisäksi lähestyä liiketoimintamallia verkostona ja selvittää näiden verkostojen vaikutuksia yrityksen markkinointimahdollisuuksiin.</p> <p>Tutkimusongelmaa lähestyttiin alustapohjaisiin liiketoimintamalleihin, vähittäismyyntiin alustapohjaisiin liiketoimintamalleihin ja digitaalisiin vähittäismyyntikanaviin perustuvaan kirjallisuuteen tutustumalla. Aikaisemmasta kirjallisuudesta pyrittiin ensin keräämään laajasti tietoa vähittäismyyntiin alustapohjaisiin liiketoimintamalleihin liittyen, jonka jälkeen teoriaa alettiin hahmotella käsitteen ympärille laajemmin ottamalla mukaan kirjallisuutta sekä pelkästään alustapohjaisiin liiketoimintamalleihin että digitaalisiin markkinoihin liittyen. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys luotiin myös tämän materiaalin pohjalta.</p> <p>Tutkimuksen empiirinen aineisto on koottu kvalitatiivisen tutkimuksen keinoin. Aineisto tutkimukseen hankittiin puolistrukturoidun teemahaastattelun avulla, jossa haastateltuna toimi neljä suomalaista digitaalisen markkinoinnin ja alustapohjaisten liiketoimintamallien asiantuntijaa sekä yksi verkkokauppa-alustan tarjoaja. Aineisto analysoitiin aineistolähtöisen analysointitavan mukaisesti.</p> <p>Tutkimuksen tuloksena huomattiin, kuinka suuressa merkityksessä yrityksen asiantuntevuus on liiketoimintamallin menestykseen. Tutkimuksessa havaittiin liiketoimintamallin mukana tulevat henkilöstötarpeet, sekä liiketoimintamallin hyvät mahdollisuudet pienille ja kansainvälistyville yrityksille. Tuloksista nostettiin esiin alustaekosysteemin olematon merkitys yrityksen toiminnalle sekä kauppiaan osittainen kontrollin menettäminen omasta toiminnastaan.</p> <p>Tutkimustuloksista voi olla hyötyä vähittäismyyntiä harjoittaville yrityksille, jotka suunnittelevat vähittäismyyntialustojen hyödyntämistä tai viennin aloittamista. Tutkimustulokset on johdettu suomalaisille asiantuntijoille tehdyistä haastatteluista, jonka takia tutkimus oli maantieteellisesti rajattu. Tämän lisäksi tutkimuksen otoskoko vaikuttaa tutkimuksen yleistettävyyteen. Tutkimusta voidaan kuitenkin hyödyntää liiketoiminnallisessa suunnittelussa ja toteutuksessa varovaisuutta hyödyntäen.</p>			
Asiasanat Alustapohjainen liiketoimintamalli, vähittäismyynti, alustaekosysteemi			
Muuta tietoa			

## SISÄLLYS

<b>1</b>	<b>JOHDANTO</b> .....	<b>6</b>
1.1	Johdatus aiheeseen ja perustelut valinnalle.....	6
1.2	Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset.....	9
1.3	Tutkimuksen keskeiset käsitteet .....	10
1.4	Tutkimusmenetelmät .....	12
1.5	Tutkimuksen rakenne.....	13
<b>2</b>	<b>VÄHITTÄISTAVARAKAUPPA VERKOSSA</b> .....	<b>15</b>
2.1	Digitaaliset markkinat .....	15
2.2	Verkkokauppojen toiminta ja asiakasrajapinta .....	17
<b>3</b>	<b>ALUSTAPOHJAISET LIIKETOIMINTAMALLIT</b> .....	<b>19</b>
3.1	Alustatyypit.....	19
3.2	Muutos kivijalkaliikemallista alustapohjaisiin liiketoimintamalleihin	20
3.3	Alustojen ”muna ja kana” -ongelma .....	21
3.4	Markkinakapasiteetti ja uuden alustan kilpailumahdollisuudet.....	23
<b>4</b>	<b>VÄHITTÄISMYNTIALUSTAT</b> .....	<b>25</b>
4.1	Vähittäismyyntialustojen erot ja tuotevalikoima .....	25
4.2	Alustan ylläpitäjän tuottomalli sekä vaikutukset valmistaja- jälleenmyyjä suhteissa .....	26
4.3	Alustaekosysteemit ja verkostovaikutukset.....	28
4.4	Vähittäismyyntialustan riskit.....	29
4.5	Teoreettinen viitekehys vähittäismyyntialustoista kauppiaan liiketoimintamallina.....	32
<b>5</b>	<b>TUTKIMUSMENETELMÄT</b> .....	<b>36</b>
5.1	Laadullinen tutkimus tutkielmassa .....	36
5.2	Empiirisen aineiston kerääminen .....	37
5.3	Aineiston analysointi.....	40

<b>6</b>	<b>EMPIIRISEN AINEISTON ANALYSOINTI.....</b>	<b>42</b>
6.1	Vähittäismyyntialustan kaupan lähtökohdat .....	42
6.2	Vähittäismyyntialustan vaikutus kauppiaan toimintaan .....	48
6.3	Vähittäismyyntialustan kilpailutilanne.....	55
6.4	Kauppiaan vaikutusmahdollisuudet alustalla .....	62
6.5	Empiirisen aineiston keskeiset havainnot ja havaintojen vertaaminen teoreettiseen viitekehykseen .....	66
<b>7</b>	<b>JOHTOPÄÄTÖKSET .....</b>	<b>71</b>
7.1	Teoreettiset johtopäätökset .....	71
7.2	Liikkeenjohdolliset johtopäätökset.....	75
7.3	Tutkimuksen luotettavuus ja rajoitukset.....	76
7.4	Jatkotutkimusehdotukset .....	78
	<b>LÄHTEET .....</b>	<b>80</b>
	<b>LIITTEET.....</b>	<b>84</b>

## **KUVIOT**

**Kuvio 1. Verkkokauppojen osuus maailman vähittäismyynnistä 2015-2023.  
\*Ennuste. (Statista, 2020) ..... 17**

**Kuvio 2. Merkittävä vähittäismyyntialusta eri toimijoiden näkökulmasta..... 34**

**Kuvio 3. Yrityksen aktiivinen toiminta alustalla myyntiä ennen, myyntiä aloittaessa sekä myynnin jatkuessa. .... 70**

## **TAULUKOT**

**Taulukko 1. Vähittäismyyntialustojen liiketoimintamallin SWOT -analyysi kauppiaan näkökulmasta. .... 32**

**Taulukko 2. Empiirisen aineiston kerääminen. .... 38**

**Taulukko 3. Päivitetty vähittäismyyntialustojen liiketoimintamallin SWOT -analyysi kauppiaan näkökulmasta. .... 67**

**Taulukko 4. Liiketoimintamallin muutokset empiirisen aineiston pohjalta. .... 69**

## 1 JOHDANTO

Tämä pro gradu -tutkielma käsittelee alustapohjaisen liiketoimintamallin hyödyntämistä vähittäismyyjänä toimivan kauppiaan näkökulmasta. Tarkoituksena on luoda ymmärrystä liiketoimintamallin vaikutuksesta kauppiaan toimintaan ja yrityksen rakenteisiin. Aiheesta tärkeän tekee liiketoimintamallin nopea yleistyminen ympäri maailmaa, jossa se on viime vuosina vakiinnuttanut asemaansa kuluttajien suosimana vähittäismyyntikanavana. Yhä useamman kauppiaan harkitessa liiketoimintamallin hyödyntämistä myös Euroopassa, halutaan tutkimuksella auttaa kauppiaita ymmärtämään miten liiketoimintamalli vaikuttaa kauppiaan omaan toimintaan.

Ensimmäisessä luvussa lukija esitellään aiheeseen ja aiheen valinnalle annetaan perustelut. Luvussa esitellään myös tutkimuksen tavoite, tutkimuskysymykset, määritellään tutkimuksessa käytetyt käsitteet ja käydään läpi tutkimuksessa käytetty tutkimusmenetelmä ja -rakenne.

### 1.1 Johdatus aiheeseen ja perustelut valinnalle

Internet on vuosien varrella muuttanut kaupankäynnissä käytettyjä liiketoimintamalleja voimistaen kuluttajan asemaa kauppiaan ja kuluttajan välisissä suhteissa. Kuluttajat pystyvät hakukoneiden avulla vertailemaan tuotteita ja niiden ominaisuuksia usean markkinoilla toimivan kauppiaan välillä sekunneissa ja ilman kustannuksia. Kuluttajien vaikutusmahdollisuuksien lisääntyessä asiakkaiden odotukset palvelujen ja tuotteiden tarjoajista ovat niin ikään nousseet, johtaen kiristyneeseen kauppiaiden kilpailuun ja hintojen alentumiseen. (Chen & Dubinsky, 2003; Haucap & Heimeshoff, 2014.)

Vähittäismyyntiä pitkään hallinneet perinteiset liiketoimintamallit ovatkin digitalisaation myötä syrjäytyneet tai joutuneet mukautumaan pysyäkseen kilpailukykyisenä (Hänninen, Smedlund & Mitronen, 2018; Mody, Wirtz, Kevin Kam, Chun & Liu, 2020). Uudet liiketoimintamallit ovat pystyneet vastaamaan nousseisiin kuluttajien odotuksiin vanhanaikaisia vähittäismyyntin liiketoimintamalleja paremmin. Esimerkkinä viime vuosikymmeninä menestyneestä modernista yritysten

liiketoimintamallista voidaan pitää alustapohjaista liiketoimintamallia, joka on noussut suosioon juuri internetin ja mobiilipalveluiden käyttöasteen kasvamisen myötä. (Hänninen ym., 2018; Mantin, Krishnan & Dhar, 2014; Wirtz, Kevin Kam, Mody, Liu & HaeHun, 2019.)

Alustapohjainen liiketoimintamalli onkin saavuttanut vakiintuneen aseman markkinoiden digitaalisena keskittämistapana. Liiketoimintamallin mahdollisuuksia vähittäismyynnissä kuvaa vähittäismyyntialustojen menestys maailmalla, joista hyvänä esimerkkinä toimii Amazon, Alibaba, eBay ja Etsy. Vähittäismyyntialustojen suurta markkinavoimaa osoittaa vuonna 2019 Euroopan Unionin nostamat kilpailuoikeudelliset huolenaiheet Amazonin mahdollisesti ylivoimaisesta markkina- asemasta Euroopan markkinoilla. Samanlaisia huolia vähittäismyyntialustojen sisällä tapahtuvasta kyseenalaisesta kilpailutilanteesta on aikaisemmin noussut myös Yhdysvalloissa. (Haucap & Heimeshoff, 2014; Schechner, 2019.)

Digitaaliset vähittäismyyntialustat ovat yleistyneet koko maailmassa. Amazonin tarjoama vähittäismyyntialusta kattaa yli 500 miljoonaa tuotetta ja yli 2 miljoonaa kauppiasta luoden valtavia paineita tavarataloille ja kauppaketjuille eri aloilla (Schantz, 2018). Shin, Zhoun, Qun ja Qin (2019) mukaan vähittäismyyntialustojen yleistyminen johtaa juurensa kauppiaiden tavoitteeseen vastata entistä haastavampaan kilpailutilanteeseen luomalla digitaalisia ”yhden pysäkin kauppapaikkoja”. Nämä alustan ylläpitäjän kilpailijoillekin suunnitellut markkinapaikat ovat antaneet suuryrityksille mahdollisuuden rikastuttaa liiketoimintamalliaan omasta myynnistä riippumattomaksi, sekä tuonut mikroyrityksille mahdollisuuksia tulla osaksi suuria markkinoita (Chen & Dubinsky, 2003; Stamp, Sandberg, Øyvind & Dannberg, 2020). Vähittäismyyntialustojen toiminnan tavoitteena onkin Schantzin (2018) mukaan luoda kaiken kattava tarjonta alustan teknologisesti ylivertaisten rakenteiden päälle, joka peittoaa kilpailun niin hinnoittelussa kuin myös toimitustehokkuudessa.

Vähittäistavarakaupan ollessa lisääntyvässä määrin vähittäismyyntialustojen hallitsemaa, tulee liiketoimintamalliin liittyvä tutkimus digitaalisen vähittäismyynnin osalta olla niin ikään kattavaa (Hänninen ym., 2018). Alustapohjaisten liiketoimintamallien potentiaalin muodostuessa alustan rakenteellisista järjestelmistä

(Fehrer, Woratschek & Brodie, 2018; Schantz, 2018) tullaan tässä pro gradu -tutkielmassa myös ottamaan huomioon vähittäismyyntialustojen rakenteelliset vaikutukset ja yrityksen liiketoimintamallia muuttavat toiminnot.

Alustapohjaisia liiketoimintamalleja on tutkittu tieteellisessä kirjallisuudessa paljon tietokoneohjelmistojen ja mobiilisovellusten perspektiivistä. Vähittäismyyntialustoissa tutkimus on keskittynyt enemmänkin markkinapaikan ylläpitäjän motiiveihin sekä tästä syntyviin pitkän aikavälin mahdollisuuksiin markkinapaikan ylläpitäjälle. Tieteellisissä julkaisuissa on myös julkaistu toimintamalleja vähittäismyyntialustan ylläpitäjälle kehittää markkinakanavaansa eteenpäin. Vähittäismyyntialustaa hyödyntävän kauppiaan näkökulmaan ja kauppakanavan vaikutuksia kauppiaan näkökulmasta tarkasteleva tieteellinen tutkimus on kuitenkin jäänyt vähäiseksi. Vähittäismyyntialustojen ollessa riippuvainen myös kauppiaiden eduista tarjonnan turvaamiseksi, on tärkeää myös alustan ylläpitäjälle ymmärtää kauppiaan motiivit käyttää kyseisiä myyntikanavia ja ymmärtää myyntikanavan vaikutuksia kauppiaseen. Päättyi yritys sitten liittyä vähittäismyyntialustoihin tai toimia itsenäisesti alustan ulkopuolella, tulee kauppiaan optimoida toimintansa yrityksen sisältä käsin (Stamp ym., 2020). Tutkittaessa itsenäisen vähittäismyyjän näkökulmaa alustapohjaisissa B2C myyntikanavissa halutaan tutkielmassa täten perehtyä yrityksen sisäisiin toimintoihin, jotta saataisiin selvitettyä kauppiaseen kohdistuvat vaatimukset liiketoimintamallissa.

Tutkijalle kiinnostus tutkimusaiheeseen nousi kesätyön kautta suomalaisessa mikro-yrityksessä, joka harkitsi Amazon vähittäismyyntialustan käyttämistä omassa myynnissään Amazonin rantautuessa Pohjoismaihin. Tutkijalle tuli tällöin myös selväksi vähittäismyyntialustan aiheuttamat kustannukset kauppiaille, kuten myös riskit jäädä alustan asiakaskunnasta paitsi, jos kilpailijat tulevat markkinapaikkaan mukaan ja suomalaiset kuluttajat omaksuvat markkinapaikan käyttöönsä. Tutkimus oli aiheena siis tutkijalle mielenkiintoinen eikä aihetta valittu hetken mielihohteesta, jotka ovat Hirsjärven ja Hurmeen (2008, s. 13) sekä Metsämuurosen ym. (2011, s. 24) mukaan tärkeitä piirteitä tutkimusta aloittaessa.



## 1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Tämän pro gradu -tutkielman tavoitteena on selventää vähittäismyyntialustoja liiketoimintamallina ja avata liiketoimintamallin vaikutuksia kauppiaan toimintaan. Tämän päätavoitteen tueksi tutkielmassa tutkitaan myös vähittäismyyntialustaa ympäröivän alustaekosysteemin toimintaa, jotta liiketoimintamallia voitaisiin arvioida kokonaisvaltaisesti.

Tutkimuksen tavoitteeseen pyritään saamaan ratkaisu päätutkimuskysymykseen vastaamalla. Tutkimuksen päätutkimuskysymyksenä on:

*Millaista liiketoimintamallin muutosta alustapohjainen vähittäiskauppa yritykseltä edellyttää?*

Jotta päätutkimuskysymykseen saataisiin kattava vastaus, tarkastellaan sitä kolmen alatutkimuskysymyksen kautta:

*Miten perinteiset vähittäismyyntin liiketoimintamallit eroavat alustapohjaisesta liiketoimintamallista?*

*Mitä synergiaetuja alustaekosysteemistä on vähittäismyyjälle?*

*Miten yritys pystyy kehittämään toimintaansa vähittäismyyntialustan sisällä?*

Päätutkimuskysymyksen hahmottelusta hankalaa teki tutkimuskohteen kaksinapaisuus, tutkimuskohteen liittyessä sekä vähittäismyyntialustojen toimintaan että kauppiaiden näkökulmaan näissä myyntikanavissa. Metsämuuronen ym. (2011, s. 24) mainitsevat aikaisempien tutkimusten olevan hyvä lähde uutta tutkimusta muokkaavien tutkimusongelmien hahmottamiseen ja näiden ohjeiden mukaisesti inspiraatiota tutkimuskysymyksen muotoiluun haettiin aiheen kirjallisuudesta. Vähittäismyyntialustoihin pohjautuva tutkimus on ollut viime vuosina suhteellisen mittavaa, mutta kauppiaan näkökulmaan liittyvä tutkimus on jäänyt vähäiseksi. Tutkimuksen kolmen alatutkimuskysymyksen tarkoituksena on jakaa alue pienempiin

käsittelykokonaisuuksiin, joiden avulla halutaan keskittyä yksityiskohtaisemmin liiketoimintamallin eri teemoihin ja näin yhdessä pyritään vastaamaan päätutkimuskysymykseen kattavammin.

Ensimmäisessä alatutkimuskysymyksessä alustapohjaista liiketoimintamallia verrataan kivijalkaliikemalliin sekä tyypilliseen verkkokaupamalliin ja samalla digitaalisille markkinoille tyypilliset piirteet otetaan huomioon. Toisella alatutkimuskysymyksellä tarkastellaan vähittäismyyntialustaa verkostona ja tutkitaan verkoston tuomia mahdollisuuksia kokonaisuutena. Kolmannella alatutkimuskysymyksellä tarkastellaan yrityksen vaikutusmahdollisuuksia vähittäismyyntialustan sisällä.

### 1.3 Tutkimuksen keskeiset käsitteet

Tieteellisissä julkaisuissa käytetyistä termeistä on usein käytössä vaihtoehtoisia sanoja ja näitten eroavien määritelmien huomioiminen teoreettisessa osassa osoittaa, että tutkija on tutustunut ilmiöön liittyvään kirjallisuuteen ja on samalla kykenevä arvioimaan käytettyjä termejä kriittisesti (Metsämuuronen ym., 2011, s. 36). Tämä osa lukua on tarkoitettu tässä tutkielmassa käytettyjen tärkeimpien käsitteiden määrittämiseen. Termien kuvaamisen tarkoituksena on avata lukijalle käsitteiden käyttömerkitystä tämän tutkielman näkökulmasta.

*Alustapohjainen liiketoimintamalli* on suomen kielessä yleistymässä oleva termi, jonka englanninkielinen vastine ”platform based business model” on vielä sanan suomenkielistä korvikettakin paremmin vakiintunut tieteellisissä julkaisuissa. Alustapohjaisella liiketoimintamallilla voidaan tarkoittaa mitä tahansa internetin kautta toimivaa palvelua, joka toimii välikätenä ostajien ja myyjien välillä yhden URL osoitteen kautta. Käsite siis sisältää mm. Uber, Amazon, eBay, Bookings.com, Tori.fi ja AirBnB kaltaiset verkkosivut ja sovellukset. Englanninkielistä termiä ”platform” on käytetty kirjallisuudessa myös vapaasti käsitteen synonyyminä. Alustaorganisaatio, alustainvestoinnit, teknologia-alusta ja toimitusketjualusta ovat vain osa alustapohjaisten liiketoimintamallien alakategorioita, jotka kertovat myös käsitteen laajuudesta. (Wirtz ym., 2019.) Tässä pro gradu -työssä keskusteltaessa

alustapohjaisesta liiketoimintamallista puheet saattavat olla joiltakin osin yleistettävissä useampaan toimialaan, mutta tutkielmassa käsitteitä ja niiden yleistettävyyttä pyritään erottelemaan käyttämällä asiayhteydestä riippuen joko termiä vähittäismyyntialusta tai alustapohjainen liiketoimintamalli. Samalla puheet alustoista saattavat olla yleistettävissä B2B ja C2C puolelle, eikä vain tutkielman näkökulmasta tärkeään B2C puoleen. (Chen & Dubinsky, 2003; Clauss, Harangel & Hock, 2019.)

*Alustaekosysteemi* on lähinnä englanninkielisissä julkaisuissa esille tullut termi, jonka englanninkielisestä versiosta ”engagement platform” ilmenee käsitteen toiminnan tarkoitus alustaa ylläpitävälle yritykselle. Suoraan suomennettuna termi siis olisi nimeltään sitouttamisalusta, jonka tarkoituksena on luoda kauppiaan palveluihin palaavia asiakkaita. (Hänninen ym., 2018.) Tämä on alustapohjaisille liiketoimintamalleille tärkeää huomioiden, että usean alustan yhteiskäyttäminen on yleisesti ottaen kuluttajille helppoa (Caillaud & Jullien, 2003). Asiakkaan sitouttaminen alustaan tapahtuu puolestaan joko alustan kuluttamisen positiivisista vaikutuksista tai vähäisen kulutuksen haittavaikutuksista (Rochet & Tirole, 2006). Alustaekosysteemi kattaa käsitteenä myynnissä käytettävän markkinapaikan lisäksi vähittäismyynnistä eroavia palveluita, joiden tarkoituksena on vahvistaa yrityksen otetta asiakaskunnastaan ja pidemmällä aikavälillä kasvattaa lojaalin asiakaskunnan määrää. ”Alustaekosysteemi” valittiinkin tutkielmassa käytetyksi käsitteen suomennukseksi juuri sen takia, että se nähtiin paremmin kuvaavan ilmiöön liittyvien palveluiden kokonaisuutta. Alustaekosysteemit otetaan tutkielmassa esille, sillä niillä on Hännisen ym. (2008) mukaan suuri merkitys vähittäismyyntialustojen toiminnalle. He kuvailevat kuinka tulevaisuudessa voidaan ennustaa toimivan vain muutama vahvan ekosysteemin markkinakanava, jotka kattavat vähittäismyynnin lisäksi viihdetarjontaa ja sosiaalisen median kanavia.

*Vähittäismyyntialusta* on tässä pro gradu -työssä laajasti käytetty termi, joka on tutkijan suoraan suomentama ilmaisu Wirtzin ym. (2019) käyttämästä englanninkielisestä vastineesta ”retail platform” ja käsite muistuttaa myös Alibaban itsestään käyttämää termiä ”ecommerce platform” omilla myyjäisivuillaan (Alibaba, 2021a). Käsitteestä ei aikaisempaan kirjallisuuteen perehtyessä löytynyt yksinkertaista suomenkielistä termiä, joka olisi Wirtzin ym. englanninkielisen termin tavoin kuvailut

ilmiötä tarpeeksi yksityiskohtaisesti. Wirtz ym. erottavat termillään Amazonin ja Alibaban kaltaiset vähittäismyyntiin erikoistuneet itsenäisiä kauppiaita keräävät alustapohjaiset markkinapaikat muista alustapohjaisen liiketoimintamallin kattamista palveluista ja termiä voidaankin näin pitää alustapohjaisen liiketoimintamallin alakäsitteenä. Tutkielmassa termiä käytetään digitaalisista verkkosivuista ja mobiilisovelluksista, jotka välittävät kauppiaiden tuotteita kuluttajien ulottuviin ja suorittavat ostoprosessin kauppiaan puolesta. Tutkielmassa termiä käytetään vain B2C myyntikanavista, mutta termiä voidaan yhtä lailla käyttää puhuttaessa B2B tai C2C kanavista monen vähittäismyyntialustan toimiessa samanaikaisesti useanlaisilla markkinoilla (Alibaba, 2021a; Amazon, 2021a). Tämän lisäksi termi on yleistettävissä myyntikanaviin, joissa kauppatavarana toimii käytettyjä tuotteita. Tutkielman näkökulmasta termistä kuitenkin puhutaan vain uusia tuotteita kauppaavien yritysten näkökulmasta.

Vähittäismyyntialustat mainittaessa tutkielmassa puhutaan vain vähittäismyyntiä harjoittavasta verkkosivusta tai mobiilisovelluksesta, eikä sitä ympäröivästä alustaekosysteemistä ellei toisin mainita. Tutkielmassa kuitenkin tiedostetaan, että vähittäismyyntialustat toimivat alustaekosysteemien avulla ja näistä puhutaan myös vähittäismyyntialustojen kannalta. Synonyyminä termille Haucap ja Heimeshoff (2014) käyttävät englanninkielistä termiä ”online trading platform”, joka keskittyy suomennettuna lähinnä siihen missä kauppa tapahtuu, eikä siihen miten kaupankäynti tapahtuu. Tämän tutkielman näkökulmasta Haucapin ja Heimeshoffin termi on liian ympäröivä, sen kattaessa mielipiteestä riippuen kaiken internetissä tapahtuvan kaupankäynnin, eikä Wirtzin ym. (2019) termin tavoin kohdistu juuri vähittäismyyntiin. Ansarin ja Melan (2003) termi ”e-commerce site” puolestaan jättää myyntipaikan alustapohjaisen luonteen huomiotta, jota pidettiin tärkeänä osana koko käsittettä.

#### **1.4 Tutkimusmenetelmät**

Tämän tutkielman tavoitteena on lisätä ymmärrystä kauppiaan toimintaan vähittäismyyntialustan jäsenenä. Tutkimuksen tarkoituksen liittyessä toimijoiden rooliin ilmiössä, valittiin tutkimusmenetelmäksi laadullinen tutkimus (Tuomi &

Sarajärvi, 2018, s. 74; Metsämuuronen ym., 2011, s. 92). Samalla tutkielman liittyessä kuluttajien ja kauppioiden käyttäytymiseen ja aikomuksiin, havaittiin sopivaksi aineistonkeruumenetelmäksi kysymyksiin perustuva menetelmä (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 62). Hirsjärvi ja Hurme (2008, s. 13, 36) puolestaan pitävät kyselyyn liittyvää haastattelua yleispätevänä aineistonkeruumenetelmänä, joka sopii varsinkin kun on odotettavissa, että ilmiö saattaa tuottaa useanlaisia vastauksia haastateltavilta. Tämän pro gradu -tutkielman liittyessä suhteellisen vähän tutkittuun kauppioiden näkökulmaan ilmiössä, pidettiin perusteluja haastattelun käyttämisestä aineistonkeruumenetelmänä kohtuullisena ja aineistonkeruumenetelmässä päädyttiinkin haastatteluun.

Laadullisessa tutkimuksessa tavoitteena on ymmärryksen lisääminen, jonka vuoksi haastattelijat valittiin valikoidusti haastateltavien kokemuksen perusteella (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 74). Näin päädyttiinkin satunnaisten haastateltavien sijaan asiantuntijahaastatteluun, jossa haastateltaviksi valittiin yritysten johtoportaisissa sijaitsevia digitaalisen markkinoinnin ja alustapohjaisen liiketoimintamallin ammattilaisia, joilla on erityistä kokemusta juuri vähittäismyyntialustojen toiminnasta kauppiaan puolelta. Haastattelutyypiksi valittiin puolistrukturoitu temahaastattelu, jossa haastattelun vastauksia ei rajattu suljetuilla kysymyksillä, pitäen kuitenkin haastattelut aineiston pohjalta nostettujen aihepiirien ympärillä (Hirsjärvi & Hurme, 2008, s. 47–48). Tutkielmassa käytetyksi analyysitavaksi valittiin aineistolähtöinen analyysi, sillä vaikka aikaisempaa teoriaa käytettiin tutkimuksen rakentamisessa, ei sen haluttu antaa vaikuttaa analyysin lopputulokseen (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 80–81).

## **1.5 Tutkimuksen rakenne**

Laadullisen tutkimuksen tueksi vaaditaan vahvaa pohjaa ilmiölle, jonka vuoksi ilmiöön liittyvää aikaisempaa kirjallisuutta tutkittiin tutkimuskysymyksen näkökulmasta kattavasti (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 18). Kattavan teoreettisen pohjan tarkoituksena on taata tutkimukselle tarvittavat välineet tutkimusongelman ratkaisemiseksi (Metsämuuronen ym., 2011, s. 26). Aikaisempaan tieteelliseen kirjallisuuteen keskittynyt teoreettinen pohja käsittääkin tässä pro gradu -tutkielmassa

luvut kaksi, kolme ja neljä, joita seuraa tutkimusmenetelmien tarkempi kuvaaminen, empiirinen tutkimus ja sen analysointi.

Tutkielman toisessa luvussa käsitellään vähittäistavarakaupan digitaalisia muotoja ja verkkokaupan rakenteen vaikutusta kaupankäyntiin ja asiakkaiden odotuksiin. Luvussa ei siis keskitytä pelkästään vähittäismyyntialustoihin vaan vähittäismyyntiä tarkastellaan tätä laajemmin. Kolmannessa luvussa keskitytään alustapohjaiseen liiketoimintamalliin kokonaisuutena sekä verrataan mallia ei-digitaalisiin liiketoimintamalleihin. Neljännessä luvussa alustapohjaisia liiketoimintamalleja tutkitaan kohdistetusti vähittäismyyntin näkökulmasta ja esitetään teoreettinen viitekehys. Viidennessä luvussa esitellään tutkimusmenetelmät ja haastattelun toteutus. Kuudennessa luvussa syvennytään tutkimuksen empiiriseen osaan ja esitellään empiiriset tulokset. Seitsemännessä luvussa luodaan teoreettiset ja liikkeenjohdolliset johtopäätökset, arvioidaan tutkielman luotettavuutta sekä rajoituksia ja esitetään mahdolliset jatkotutkimusehdotukset.

## 2 VÄHITTÄISTAVARAKAUPPA VERKOSSA

Tässä aikaisempaan kirjallisuuteen pohjautuvassa teoriaa käsittelevässä luvussa keskitytään verkossa käytävään vähittäistavarakauppaan laajempaan kokonaisuutena. Vähittäismyyntialustat ovat osana internetin kautta toimivaa digitaalista markkinaympäristöä ja siten tarkasteltaessa alustapohjaisten liiketoimintamallien toimintaa digitaalisessa B2C ympäristössä, tulee näiden markkinoiden toiminta, asiakaskunta ja kilpailuympäristö myös huomioida. Tästä huolimatta käsite käydään luvussa läpi vain pintakatsauksella, sillä erittäin laajan aiheen perinpohjaista tarkastelua ei voida pitää tutkimuksen tarkoituksen kannalta tarpeellisenä.

Luvun alussa puhutaan digitaalisten markkinoiden vaikutuksesta koko toimialan markkinoihin, kuluttajien asemaan, vallitsevaan kilpailutilanteeseen ja hyödykkeiden hinnoitteluun. Tämän jälkeen luvussa keskitytään vähittäistavarakauppoina toimivien verkkokauppojen toimintaan, verkossa tapahtuvaan etämyyntiin ja asiakasrajapintaan.

### 2.1 Digitaaliset markkinat

Internetin luomat digitaaliset markkinat ovat mahdollistaneet yritysten laajenemisen nopealla aikavälillä. Digitaaliset markkinat ovat mahdollistaneet Googlen, YouTube'n ja Facebookin kaltaiset, jopa monopolimaisia piirteitä omaavat jättiläisyrietykset. Näiden yritysten suurin valtti on kuluttajan roolissa tuottaa ja kuluttaa sisältöä samanaikaisesti, joka tekee menestystarinan kopiainnista kilpaileville yrityksille hankalaa. (Haucap & Heimeshoff, 2014.) Samankaltaista tilannetta on myös nähtävissä digitaalisessa tavarakaupassa, jossa suurten vähittäismyyntialustojen ”muna ja kana” -ongelma rajoittaa markkinoille mahtuvien vähittäismyyntialustojen määrää (Caillaud & Jullien, 2003).

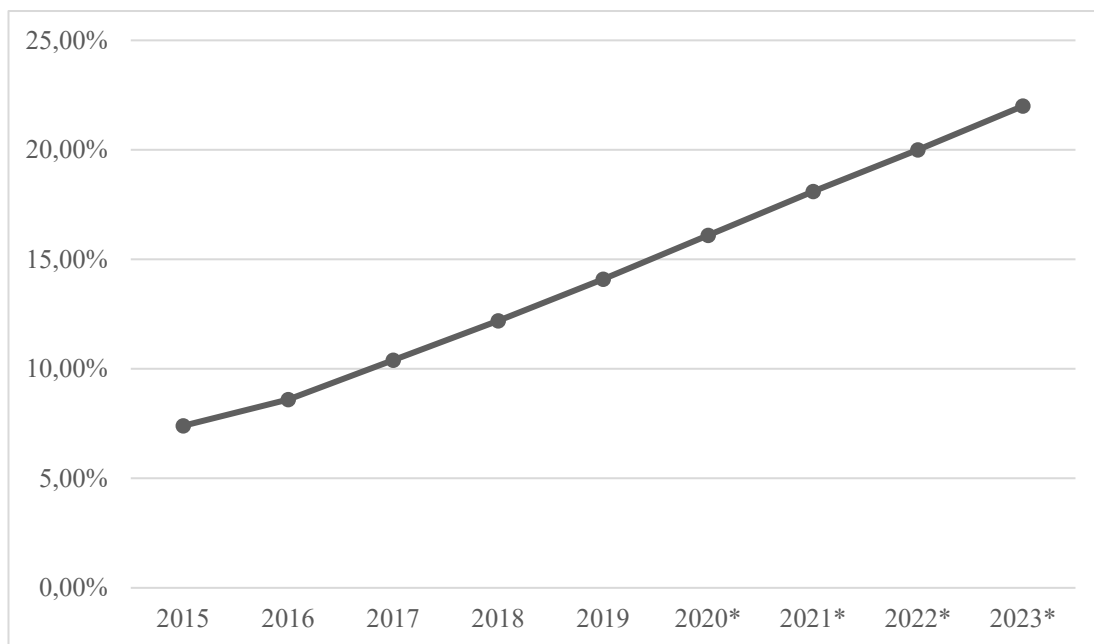
Digitaaliset markkinat ovat usein Caillaudin ja Jullien (2003) mukaan keskittyneet useimmilla toimialoilla muutaman toimijan välille. Tästä huolimatta Haucap ja Heimeshoff (2014) huomauttavat, että markkinoiden keskittymistä on tapahtunut jo pitkään ennen digitaalisten markkinoiden syntymistä. Silti myös Haucap ja Heimeshoff myöntävät, että verkkokaupat ovat vauhdittaneet markkinoiden

keskittymistä entisestään erilaisten digitaalisten vähittäismyyntialustojen kautta. Hänninen ym. (2018) mainitsevat tämän johtuvan osittain Googlen ja Bingin kaltaisten hakukoneiden suosiosta, jotka ovat omalta osaltaan helpottaneet kuluttajien tiedonhakua ja samalla hankaloittaneet uusien tulokkaiden mahdollisuuksia tulla osaksi markkinoita yrityksiensä rakentaessa vahvoja alustaekosysteemejä kilpailun ehkäisemiseksi.

Digitaalisilla markkinoilla helpottunut kauppiaiden vertailu on johtanut tiivistyneeseen kilpailuun ja laskeviin hintoihin, sekä avannut mahdollisuuksia erikoistuotteiden kauppaamiselle kustannustehokkaalla tavalla (Haucap & Heimeshoff, 2014; Shi ym., 2019). Digitaalisten markkinoiden hyödyntäminen ei kuitenkaan takaa kauppiaille myynnin kasvamista ja niin kuin Shi ym. tuloksissaan havaitsivat, digitaalisilla markkinoilla toimiminen saattaa jopa saada yrityksen tuotot laskuun. Tämän tutkielman tavoitteena onkin perustella digitaalisen liiketoimintamallin mahdollisuuksia kauppiaille, jotta päätös markkinoille siirtymisestä vähittäismyyntialustoihin voitaisiin tehdä perustellusti.

Tilastollisesti selvää kuitenkin on, että tulevaisuus internetin kautta tapahtuvan tavarakaupan vähittäismyynnin osalta on valoisa. Kuviossa 1 on havaittavissa ennusteet myyntitavan tasaisesta vuosittaisesta kasvusta, jonka arvioidaan jatkuvan myös 2020-luvun alkutaipaleelle. Vähittäismyyntialustojen osuus puolestaan internetissä tapahtuvasta vähittäismyynnistä oli vuonna 2019 yli 50% internetin myynnistä, ja luvun on arvioitu nousevan rajusti 2020-luvun alkupuolella (Webretailer, 2020).





**Kuvio 1. Verkkokauppojen osuus maailman vähittäismyynnistä 2015-2023. \*Ennuste. (Statista, 2020)**

## 2.2 Verkkokauppojen toiminta ja asiakasrajapinta

Asiakkaan käyttämän ostokanavan valintaan vaikuttaa digitaalisen myyntikanavan etämyynnistä aiheutuvat kustannukset ja sivun tarjoamat palautusmahdollisuudet. Tämän lisäksi etäkaupassa muiden asiakkaiden asiointikokemukset arvosteluineen vaikuttavat ostopäätösprosessiin. (Chen & Chen, 2017.) Nämä ovat yksityiskohtia, johon verkossa myyntiään harjoittavan kauppiaan tulisi pyrkiä vastaamaan.

Verkkokaupan etämyynnin palautusongelmiin varaudutaan kuluja minimoivalla toiminnalla, jossa tuotteen palautuksen jälkeinen jäänteisarvo pyritään pitämään positiivisena. Etämyynnin toiminta näin pyrkii minimoimaan käsittelykustannukset sekä asiakkaan että myyjän puolelta. Etäkaupan ”rahat takaisin” -takuukin on pitkällä aikavälillä aina kokonaisuudessaan hyödyksi kauppiaille, kunhan palautetun tuotteen palautuksen jälkeinen nettoarvo jää kauppiaille positiiviseksi. (Chen & Chen, 2017.) Laajoilla kuluttajaa turvaavilla toimilla pystytään näin ollen lisäämään etäkauppaan liittyvää luottamusta ja häivyttämään etäkauppaan liittyviä ongelmia.

Kustannustehokkaalla toiminnalla verkkokauppa pystyy varmistamaan, että digitaalisten markkinoitten kiristyneeseen kilpailutilanteeseen pystytään vastaamaan. Keinoja tähän on Shin ym. (2019) mukaan B2C kanavissa kuljetus-, säilömis- ja käsittelykulujen minimoiminen, asiakkaiden puntaroidessa ostopäätöstä tavallista enemmän käyttöönottokulujen noustessa. Toisaalta tämä luo digitaalisissa myyntikanavissa mahdollisuuden myös korkean palveluasteen ja korkeitten käyttöönottokulujen tuotteiden vähittäismyyntiin, varmistamalla kilpailijoita luotettavamman toimituksen. Etäkaupassa kauppiaan korkea luotettavuusaste toimii kilpailuetuna vähemmän luotettuihin kauppiaisiin nähden, vahingoille herkän myyntituotteen nostaessa kuljetuksen riskiä ja kuluttajien valitessa toimittajan laatuun eikä hintaan perustuen. (Shi ym., 2019.) Chen ja Dubinsky (2003) niin ikään huomauttavat verkkokaupan eroavan tavanomaisesta kivijalkaliikemallista ostoprosessin suhteen, ostamiseen liittyessä etämyynissä kivijalkaliikemallia suurempi riski.

Verkkokaupan toiminnassa Chen ja Dubinsky (2003) havaitsivat asiakaspalvelun suhteellisen vähäisen, mutta silti positiivisen merkityksen internetissä tapahtuvassa kaupankäynnissä. Tutkimuksessaan he myös huomasivat tuotteen laadunvalvonnalla olevan yhteyden asiakaskokemukseen, kuluttajien yhdistäessä etäkaupassa tuotteen laadun kauppiaan maineeseen. Näillä molemmilla oli Chen ja Dubinskyn havainnoissa myös verkkokaupassa asiakkaan arvonaluontiprosessissa tuotteen hintaa tärkeämpi merkitys, joka näin ollen nostaa verkkokaupan toiminnassa tilausten käsittelyn, viestinnän ja reklamointiin vastaamisen merkitystä. Chen ja Dubinskyn väitteitä tukee monen etämyyntiä hyödyntävän verkkokaupan etusivut, jossa toimituslupaukset ja palautusmahdollisuudet tuodaan mahdollisimman nopeasti potentiaalisen asiakkaan näkyville (Alibaba, 2021b; Boozt, 2021).

### 3 ALUSTAPOHJAISET LIKETOIMINTAMALLIT

Alustapohjaisten liiketoimintamallien noustessa perinteisten myyntikanavien rinnalle, ovat markkinat myös joutuneet mukautumaan muutosten mukana (Mody ym., 2020). Kolmannessa luvussa alustapohjaisia liiketoimintamalleja verrataan tavanomaiseen, digitaalista aikaa edeltäneeseen ja vieläkin sen kanssa rinnakkain elävään kivijalkaliikemalliin sekä tarkastellaan digitaalisten alustojen toimintaa vähittäismyynnissä ja käydään läpi liiketoimintamallin perusongelmaa.

Luvun alussa alustapohjaiset liiketoimintamallit määritellään lukijalle, käydään läpi alustapohjaisen liiketoimintamallin tyyppejä ja kuvaillaan liiketoimintamallin veloitusmalleja. Tämän jälkeen luvussa verrataan alustapohjaista liiketoimintamallia tavanomaisiin, suoraviivaisiin liiketoimintamalleihin. Luvun loppupuolella alustapohjaisia liiketoimintamalleja tarkastellaan alustan ylläpitäjän, asiakkaiden ja kauppiaiden näkökulmasta erikseen. Luku päätetään pohtimalla liiketoimintamallin markkinakapasiteettia.

#### 3.1 Alustatyypit

Alustapohjaisen liiketoimintamallin muotoja on käytössä usealla eri toimialalla ja ne vaihtelevat tyypeiltään laajasti. Wirtz ym. (2019) listaavat alustatyypeiksi kommunikaatioalustat, sosiaalisen median alustat, seuranhakualustat, arvostelu- ja sisällönluontikanavat, varaus- tai vuokraussivustot, maksukanava-, rahoitus-, jakamis- ja tuottaja-alustat kuten pelikonsolit sekä vähittäismyyntialustat, jotka ovat tämän tutkielman pääfokus.

Alustapohjaisten liiketoimintamallien tuottomalli riippuu toimialasta. Alustan käytöstä voidaan veloittaa niin kauppiasta kuin myös asiakasta tai kulut alustan käytöstä voidaan vaihtoehtoisesti jättää vain yhdelle osapuolelle. Osapuolten veloitus on kuitenkin käänteisesti verrannollista alustan kulutusasteeseen, joten myyntikomission poistaminen tai siirtäminen vaikuttaa markkinoiden tasapainoon ja markkinoista heijastuviin ulkoisvaikutuksiin. Kustannukset alustan käytöstä saattavat

myös vaihdella sen mukaan ovatko kustannukset kulutukseen perustuvia, kiinteitä vai molempia, usein riippuen alustan ylläpitäjän päätöksestä. (Rochet & Tirole, 2006.)

### **3.2 Muutos kivijalkaliikemallista alustapohjaisiin liiketoimintamalleihin**

Vähittäismyynnin liiketoimintamallit ovat muuttuneet kivijalkaliikemallista, jossa myyntiin liittyy suuret kiinteät kustannukset varastoinnista, vuokrasta ja työntekijöiden palkkakuluista. Tämä liiketoimintamalliin liittyvä resurssien jäykkyys vähentää yrityksen mahdollisuuksia vastata kasvavaan asiakasmäärään. Alustapohjaisissa liiketoimintamalleissa resursseja ei samalla tavalla vaadita, tehden suuret ja äkilliset asiakasmäärän lisäykset mahdollisiksi. Resurssit ovat alustan ylläpitäjällä itsellään vähäisiä ja varastointiin liittyviä kustannuksiakaan ei alustan ylläpitäjällä välttämättä myöskään ole, jos yritys ei itse osallistu kanavalla tapahtuvaan myyntiin. Alustapohjaisilla liiketoimintamalleilla on näin ollen erittäin hyvät kasvumahdollisuudet kivijalkaliikkeisiin nähden, tarjoten alustapohjaisille liiketoimintamalleille poikkeuksellisen hyvät tulevaisuudennäkymät. (Mody ym., 2020.) Kilpailutilanne alustojen ja muiden toimijoiden välillä saattaa myös olla vääristynyt mm. liiketoimintamallien verotuksen erojen vuoksi, vaikeuttaen paikoittain muiden liiketoimintamallien kilpailukykyä alustoja vastaan (DNA Business, 2018).

Liiketoimintamallit ovat muuttuneet kivijalkaliikemallista myös arvonluonnin suhteen. Tavanomaiset, putkimaiset liiketoimintamallit (engl. pipeline businesses) ovat koostumukseltaan yleensä yksipuolisia ostaja-toimittaja markkinoita, joissa arvonluonti tapahtuu puhtaasti myytävän tuotteen ominaisuuksien kautta ja arvo realisoituu yritykselle itselleen yrityksen oman osuuden lisääntyessä arvoketjun sisällä. Arvon vuotamisen vähentäminen ketjun sisällä on putkimaisissa liiketoimintamalleissa täten yritykselle tärkeää. (Mody ym., 2020.)

Alustapohjaisissa liiketoimintamalleissa arvonluonti tapahtuu keskitetysti alustan kautta, jossa useat kauppiat ja alustan rakenne luovat arvon asiakkaalle yhdessä. Arvo alustapohjaisissa malleissa näin ollen realisoituu alustaekosysteemin kokonaistoiminnasta, eikä niinkään alustan yksittäisistä toimijoista. (Mody ym.,

2020.) ”Alustataloudella” voidaankin prosessina tarkoittaa palvelun siirtymistä itsepalvelumaiseen muotoon, jossa tarjonta tuodaan selkeällä tavalla kuluttajan näkyville ja kuluttaja tekee itse saatavilla olevan tiedon mukaisesti ostopäätöksensä (DNA Business, 2018). Arvonluonnin ollessa riippuvainen koko myyntikanavasta riippuu kuluttajien luottamus alustaa kohtaan myös koko alustan toiminnasta, mukaan lukien alustan rakenteet sekä alustaekosysteemin hallinnan. Alustan rakenteiden toimiessa sulavasti saattavat vaikutukset näkyä myös erityisen nopeana alustan brändin kehityksenä. Kehityksen riippuessa useammasta toimijasta on vastuu brändin kehityksestä myös muita liiketoimintamalleja enemmän markkinapaikan rakenteissa. Positiivista putkimaisissa malleissa onkin alustapohjaisiin malleihin nähden juuri laadun valvonnan helppous, resurssien ollessa yrityksen omissa käsissä. (Mody ym., 2020.)

### **3.3 Alustojen ”muna ja kana” -ongelma**

Alustapohjaisten liiketoimintamallien luonne vaatii suuren tarjonnan kuten myös suuren kysynnän, jonka vuoksi markkinoilla on usein tilaa vain muutamalle alustalle. Alustapohjaisissa liiketoimintamalleissa kuluttajien ja kauppiaiden välinen riippuvuussuhde tekee sen, että alustan arvo kasvaa voimakkaasti alustojen verkostovaikutusten myötä. Mitä useampi asiakas ja myyjä omaksuu alustan käyttöönsä, sitä useampaa myyjää ja asiakasta se myös houkuttelee nostaen verkoston arvoa kaikkien osapuolien silmissä. Tästä muodostuu alustalle positiivinen ketjureaktio, jossa vain pieni osa markkinoilla toimivista alustapohjaisista liiketoimintamallia ylläpitävistä yrityksistä pystyy vetämään puoleensa mittavan ja lojaalin asiakasryhmän. (Gawer & Cusumano, 2014.) Tästä alustapohjaisille liiketoimintamalleille tyypillisestä seuraussuhteiden ristiriidasta käytetään myös termiä ”muna ja kana” -ongelma (engl. chicken and egg problem) ja käsite on liiketoimintamallin toiminnassa vahvasti läsnä.

Markkinoilla oleville kauppiaille markkinoiden keskittyminen pystytään kuitenkin näkemään myös koko markkinapaikalle positiivisena ilmiönä, josta hyötyy koko verkosto (Gawer & Cusumano, 2014; Zhu & Iansiti, 2012). Mantin ym. (2014) ja Schechner (2019) ottavat niin ikään positiivisen näkökulman keskittyneisiin,

monopolistisia piirteitä omaaviin markkinoihin huomauttamalla, että yleisesti kolmansien osapuolien markkinapaikat hyödyttävät asiakkaita monipuolisesti. Silti myös he toteavat, että alustan muodostaessa monopolimaisia piirteitä on asiakkaille kohdistuva hyöty laskevaa. Haucap ja Heimeshoff (2014) lisäävät myös, että markkinapaikan tullessa suosittumaksi kuluttajien silmissä, laajenevat usein myös kuluttajien demografiset piirteet. Tämä vaikuttaa kanavan kasvaessa siten myös kanavan asiakaskunnan kulutustarpeisiin, joka vaikeuttaa kauppiaiden mainontaa ja lisää kuluttajien tiedonhaun haastavuutta, jos tarjonta ei saada seuraamaan kysynnän muutosta. Asiakaskunnan tai tarjonnan lisääntyminen ei siis välttämättä nosta vähittäismyyntialustan tehokkuutta, jos molempia kaupankäynnin puolia ei saada muuttumaan samanaikaisesti.

Kilpailu kauppiasta ja kuluttajista alustojen ylläpitäjien välillä tapahtuu siis usein vain muutaman toimialalla olevan yrityksen kesken. Kauppiat sitoutuvat myyntikanavaan usein asiakkaita helpommin. Tämä johtuu kauppiaiden suuremmista vaatimuksista markkinapaikan koon ja potentiaalisen asiakasmäärän suhteen, sekä kauppiaiden pyrkimyksistä olla osana maineeltaan parhaimpien vähittäismyyntialustojen toimintaa. Markkinapaikkaa ylläpitävälle yritykselle tämä tekee usein kannattavaksi kauppiaiden sitomisen myyntikanavaan ensin, asiakkaiden seurattessa tarjontaa jälkikäteen. Niin ikään alustan rakenteet ovat tämän myötä keskittyneet kuluttajien ja kauppiaiden riskien minimointiin. (Zhu & Iansiti, 2012.)

Kuluttajatkin mielellään sitoutuvat käyttämään vain osaa markkinapaikoista, alustoilla ollessa eroja koostumuksessa, tyyliässä, säännöissä ja toimintatavoissa vaatien uuden alustan toiminnan opettelua. Kuluttajilla on kuitenkin kilpailevia alustoja vertaillessa halutessaan mahdollisuus kuluttaa yhtäaikaisesti useampaa alustaa tai siirtyä täysin kuluttamaan toisen markkinapaikan tarjontaa. Tämä on kuluttajalle yleisesti myös helppoa, ellei alustan vaihtamisesta aiheudu asiakkaalle erityisiä kuluja tai jos toiseen markkinapaikkaan on hankalaa siirtyä. Tällaisesta usean alustan yhtäaikaisesta kuluttamisesta käytetään englanninkielistä nimitystä ”multi-homing”, ja se on yksi internetin tuomista mahdollisuuksista kuluttajille, ollessa samalla uhka ja mahdollisuus kauppiaille. (Haucap & Heimeshoff, 2014.)

### 3.4 Markkinakapasiteetti ja uuden alustan kilpailumahdollisuudet

”Muna ja kana” -ongelman luoma kilpailutilanne on erityisen haitallinen markkinoiden uusille tulokkaille riittävän käyttäjämäärän ollessa välttämättömyys koko alustan toiminnalle (Caillaud & Jullien, 2003; Clauss ym., 2019), kuluttajien suhteuttaessa odotuksiaan markkinapaikkaa kohtaan alustan koon mukaisesti (Gawer & Cusumano, 2014; Zhu & Iansiti, 2012). Markkinoille sisääntulon ongelmista puhuu myös Caillaud ja Jullien (2003) sekä Haucap ja Heimeshoff (2014) toteamalla, että verkostovaikutukset luovat ongelman tulokkaille markkinapaikoille näiden vaatiessa valmiin tarjonnan houkutelukseen ostajia. Samalla kauppiat eivät halua olla osana kanavaa, jossa ei ole ostajia valmiina, joka on usein tilanne juuri markkinoille ilmestyneessä alustassa.

Tutkijat eivät ole ylipäätään olleet Zhun ja Iansitin mukaan (2012) yksimielisiä siitä, voiko tuore alusta nostaa markkinaosuuttaan jo asemansa vakiintunutta alustaa vastaan. Zhu ja Iansiti (2012) kuitenkin huomauttavat, että esimerkkejä kilpailua vastaan menestyvistä alustoista on olemassa. Esimerkkejä alustapohjaisista yrityksistä, jotka ovat nopean markkinoiden omaksumisen takia onnistuneet pitämään markkinavaltansa ovat verkkohuutokaupoissa Ebay ja videoiden julkaisu- ja jakamispalveluissa YouTube, mutta Visa puolestaan onnistui syrjäyttämään myöhäisenä markkinoiden omaksujana Diners Clubin ja Google Overturen. Mody ym. (2020) kuitenkin suosittelevat markkinoiden nopeaa valtaamista tarjontapuolen takaamiseksi, jonka jälkeen alustaa ympäröivällä verkostolla voidaan vaikeuttaa tulokkaiden nousemista markkinoille.

Zhun ja Iansitin (2012) mukaan uuden alustan mahdollisuuksiin menestyä kehittyneillä markkinoilla vaikuttaa toimialan rakenne, asiakkaiden tulevaisuudenodotukset sekä asiakaskunnan valmiudet kokeilla aikaisemmasta eroavaa alustaa. Markkinajohtajan siteiden ollessa asiakkaisiin näiden kahden mittapuun osalta heikot, voi laadukkaammalla alustalla saavuttaa kasvavaa markkinaosuutta vakiintuneeseen markkinajohtajaan nähden. Siksi arvioidessa eri alustojen mahdollisuuksia kypsillä markkinoilla, tulee heidän havaintojensa mukaan seurata alan markkinaolosuhteita. Markkinaolosuhteiden suosiessa laadullista

ylivoimaa pystyy markkinoille pyrkivä alusta onnistuneesti kilpailemaan markkinaosuuksista huolimatta johtavan alustan markkina-asemasta. Markkinoiden verkostovaikutuksien ollessa heikot saattaa markkinoilla olla tällöin tilaa myös useammalle toimijalle ja tulokkaalla saattaa tällöin olla jopa mahdollisuudet ohittaa markkinajohtaja markkinaosuudessa. (Zhu & Iansiti, 2012.)

Verkostovaikutusten ollessa tarpeeksi suuret takaa markkinajohtajan jo hallussa oleva asiakasmäärä puolestaan markkinajohtajan markkina-aseman, vaikka laadullisesti se olisikin uusia kilpailijoita jäljessä ja markkinat alkavat näin ollen saamaan monopolistisia piirteitä. Kuluttajien puolestaan suhtautuessa toimialan kehittymiseen optimistisesti, on myös asiakaskunta kärsivällistä ja laadullisesti ylivertaisilla alustoilla on mahdollisuus saada muista alustoista itselleen asiakkaita, jos kuluttajat odottavat tulokkaan ylittävän markkinajohtajan laadullisesti. Toisin sanoen tällaisilla markkinoilla Zhun ja Iansitin (2012) havainnoissa jo valmis asiakaskunta alkaa käyttäytymään uuden omaksujan tavoin. Zhu ja Iansiti kuitenkin huomauttavat kuluttajien suosivan jo markkinoilla menestyvää alustaa tapauksessa, jossa verkostovaikutukset ovat vähäisiä ja markkinoiden tulevaisuudennäkymät keskinkertaisia, sillä asiakaskunta kaipaa tällöin alustaan jo voimassa olevaa nykyistä sisältöä.



## 4 VÄHITTÄISMYYNTIALUSTAT

Tässä luvussa keskitytään alustapohjaisten liiketoimintamallien toimintaan vähittäismyynnin puolelta. Luvun alussa vertaillaan erilaisten vähittäismyyntialustojen rakenteellisia eroja ja käydään läpi näiden toimintaa. Tämän jälkeen selvitetään syitä sille, miksi alustan ylläpitäjä luo tällaisia kilpailijoillekin avoimia markkinapaikkoja oman toimintansa rinnalle tai kokonaan omaa myyntiä korvaamaan. Samalla lukijalle avataan vähittäismyyntialustan ylläpitäjän ja kanavalla myyvän kauppiaan suhdetta ja tutkitaan alustaekosysteemien kautta koko vähittäismyyntialustan koostumusta. Luvun loppupuolella näkökulmaksi otetaan kauppiaan asema vähittäismyyntialustassa ja kanavalla tapahtuvan myynnin mahdolliset edut ja riskit kauppiaille. Luku päätetään tutkielman teoreettiseen viitekehykseen.

### 4.1 Vähittäismyyntialustojen erot ja tuotevalikoima

Vähittäismyyntialustat vaihtelevat valitun kohdemarkkinan (B2B, B2C tai C2C) lisäksi sen mukaan (Chen & Chen, 2017), kuinka suurella roolilla alustan kehittäjä on itse tuotteiden myynnissä. Alustan tarjoaja voi itse toimia kauppiaina vähittäismyyntialustalla hyödyntäen omaa varastoaan tai markkinapaikan ylläpitäjä voi tyytyä kaupankäynnissä välittäjän rooliin. Oma varastoaan myydessään vähittäismyyntialustasta voidaan puhua hybridialustana, jossa asiakkailta on joidenkin kanavalla myytävien tuotteiden kohdalla mahdollisuus ostaa tuote joko suoraan vähittäismyyntialustan ylläpitäjältä tai vapaalta kauppialta alustan ylläpitäjän markkinapaikan kautta. (Clauss ym., 2019; Hänninen ym., 2018; Mantin ym., 2014; Wirtz, ym., 2019.) Oli vähittäismyyntialustan ylläpitäjän rooli myynnissä millainen tahansa, mahdollistaa vapaasti toimivien kauppioiden markkinapaikka massiivisen tuotevalikoiman, johon vastaaminen on yksittäin toimiville kauppiaille järjettömän suuri haaste (Hänninen ym., 2018). Alustat voivat niin ikään vaihdella myytävien tuotteiden suhteen, joko käsittäen rajattuja tuotekategorioita tai kattaen tuotekategorioiden rajoja ylittävän valikoiman. Noin 60% vähittäismyyntialustoista koostuukin laajasta tuotevalikoimasta, toimien tietynlaisena digitaalisena sekatavarakauppana. (Webretailer, 2020.)

Vähittäismyyntialustat vaihtelevat lisäksi kaupattavan tuotteen kulutusasteen mukaan. Ghose, Smith ja Telang (2006) huomauttavat kuitenkin, että käytettyjen tuotteiden markkinat toimivat usein enemmänkin käyttämättömien hyödykkeiden markkinoita täydentävinä kanavina suoran kilpailun sijaan. Mantin ym. (2014) lisäävät tähän kuitenkin, että kulutettujen tuotteiden markkinoilla on tapana tuoda korvaavia tuotteita uusien tuotteiden rinnalle, muuttaen kilpailutilannetta. Täten kauppiaan tulisi ottaa myytävien tuotteiden kulutusaste huomioon vähittäismyyntialustaa harkitessaan, sen mahdollisesti vaikuttaessa kauppiaan omiin myyntimahdollisuuksiin alustalla.

#### **4.2 Alustan ylläpitäjän tuottomalli sekä vaikutukset valmistaja-jälleenmyyjä suhteissa**

Vähittäismyyntialustojen ylläpitäjien tuottomalli riippuu alustaa tukevista palveluista, lisäpalveluista, muilta kauppiailta saaduista myyntikomissioista sekä vähittäismyyntialustaa ylläpitävän yrityksen omasta myynnistä. Vähittäismyyntialustaa tukevana palveluna Alibaballa on pankki- sekä matkustus palveluita, Amazon puolestaan ylläpitää suoratoistopalveluita ja pilvipalveluja. (Hänninen ym., 2018.) Mahdollisilla lisäpalveluilla voidaan sen sijaan tarkoittaa mm. digimarkkinointipalveluja, luototusta tai data-analytiikkaa (Schantz, 2018). Suurin osa näistä vähittäismyyntialustan ylläpitäjän tuloeristä liittyy kauppiaiden veloituksiin, kun taas kuluttajille alustan hyödyntäminen on usein ilmaista. Tästä huolimatta vähittäismyyntialusta saattaa pyrkiä lisätuottoihin vuosittaisten kausimaksujen kautta, jotka puolestaan tarjoavat kuluttajille nopeampia toimituksia muiden palveluiden ohella. (Caillaud & Jullien, 2003; Hänninen ym., 2018.) Vähittäismyyntialustan epäsuora tuottomalli kuluttajia kohtaan liittyykin enemmänkin kohdistettuun mainontaan, massadatan keräämiseen ja kerätyn datan hyödyntämiseen (Hänninen ym., 2018). Sisällön kohdistaminen on vähittäismyyntialustoille tyypillistä, kerätyn datan luodessa uusia mahdollisuuksia markkinoinnin suhteen (Ansari & Mela, 2003).

Yksi suurimmista vähittäismyyntialustan perustamisen eduista alustan ylläpitäjälle on kauppiaan uusi, omasta myynnistä riippumaton kassavirta. Näin ollen vähittäismyyjän omien tulojen riippuvuus tuotteen valmistajayrityksen valikoimasta vähenee. Vähittäismyyntialustan perustamisen myötä alustan ylläpitäjä tuo vastaavia tuotteita

kauppaavat kilpailijat samaan markkinapaikkaan kilpailemaan myynnistä vähentäen alustan ylläpitäjän omaa myyntiä, mutta lisäten yrityksen kokonaistuottoja uusien tuloerien ansiosta. Vähittäismyyntialustan ylläpitäjä saattaa jopa harkita omien tuotteidensa täydellistä korvaamista, jättäen alustan tuotevalikoiman tiettyjen tuotteiden kohdalla täysin muiden kauppiaiden vastuulle. (Mantin ym., 2014.) Barrin (2012) huomiot tukevat tämän toiminnan kannattavuutta kuvaamalla, kuinka bruttotuotot vähittäismyyntialustan myynneistä ovat alustan ylläpitäjälle paljon suuremmat vapaitten kauppiaiden tuotteissa kuin Amazonin omissa. Joka tapauksessa vähittäismyyntialustan ylläpitäjän tulee löytää tasapaino oman myynnin ja markkinapaikan kauppiaiden myynnin välillä, jotta kumpaakaan tuottomallia ei laiminlyötäisi.

Vähittäismyyntialustat tuovat siis muutoksia valmistaja-jälleenmyyjä suhteisiin vähittäismyyntialustan sisällä. Valmistajien merkitys vähittäismyyntialustoissa on yleisesti muita vähittäismyynnin liiketoimintamalleja vähäisempää, vähittäismyyntialustan ylläpitäjän ollessa muita jälleenmyyjä vähemmän riippuvainen valmistajan valikoimasta alustan saadessa oman tuotonsa komissioiden kautta. (Barr, 2012; Mantin ym., 2014.) Valmistajien vähentynyt merkitys vähittäismyyntialustan ylläpitäjälle merkitsee valmistaja-jälleenmyyjä neuvotteluaseman muutoksia, jotka ovat Mantin ym. (2014) mukaan markkinapaikan ylläpitäjän suurin etu saatujen komissioiden sijaan. Vähittäismyyntialustan ylläpitäjän neuvotteluvaltti puolestaan riippuu Carvajalin (2008) mukaan osittain siitä, kuinka vakiintunut asema vähittäismyyntialustalla on kyseisillä markkinoilla.

Tilanne on ongelmallinen tuotteen valmistajille markkinapaikan noustessa yhä tärkeämmäksi tuotteiden myyntikanavaksi (Barr, 2012). Niin ikään Mantin ym. (2014) havaitsivat vähittäismyyntialustojen olevan yleisesti ottaen valmistajille haitallisia. Valmistajien on kuitenkin usein vaikeaa rajoittaa vähittäismyyntialustan toimintaa, jolloin valmistajien usein olisi Mantin ym. mukaan edullista antaa hybridialustaa ylläpitävälle yritykselle edulliset kahdenvälisen kaupan ehdot, jotta kolmannen osapuolen kauppiaiden rooli markkinoilla vähenisi ja neuvottelusuhde kallistuisi jälleen valmistajille edulliseksi.

### 4.3 Alustaekosysteemit ja verkostovaikutukset

Alustaekosysteemit ovat vähittäismyyntialustojen ympärille rakennettuja digitaalisten palveluiden verkostoja, joiden tehtävänä on tukea markkinapaikan toimintaa luoden asiakaskunnasta kanta-asiakkaita parantuneella arvolupauksella. Kohdistettu mainonta, jota alustaekosysteemin avulla voidaan parantaa, auttaa puolestaan viestin perille vientiä auttaen omalta osaltaan kanta-asiakkaiden luomisessa (Ansari & Mela, 2003). Hännisen ym. (2018) mukaan monipuoliset alustaekosysteemit saattavat tehdä muut vähittäismyynnin liiketoimintamallit lähes tarpeettomiksi, sillä alustaekosysteemin toimiessa laajassa digitaalisessa verkostossa voidaan arvolupauksesta tehdä paljon tavanomaisia liiketoimintamalleja monipuolisempaa. Alustaekosysteemiin kuuluu kanta-asiakasohjelmien, TV- ja musiikkipalvelujen, keskustelu- ja arvostelukanavien sekä suoratoistopalvelujen kaltaisia digitaalisia palveluita.

Vähittäismyyntialustaa tukemaan kehitetyt arvostelu- ja keskustelukanavat luovat kasvottomalle digitaaliselle markkinapaikalle samalla inhimillisiä piirteitä. Digitaalisen etämyynnin yhden heikkouksista ollessa myynnin kasvottomuus, tuo sosiaalisten kommunikointikanavien läsnäolo vähittäismyyntialustalle luotettavuutta. Kanta-asiakasohjelmat puolestaan ovat tunnettu ja tutkittu asiakaskunnan sitouttamisen muoto, joka on yksi vähittäismyyntialustan tavoista kannustaa asiakasta kuluttamaan verkoston palveluja ja keskittämään kulutuksensa yhden vähittäismyyntialustan palveluihin. (Hänninen ym., 2018.) Walmartin vähittäismyyntialustan kanta-asiakasohjelma Walmart+ tarjoaa ilmaisen toimitusmahdollisuuden, ilmaisen ruokaostoksien kotiinkuljetuksen yli \$35 tilauksiin ja säästöjä tankkauskerroista Walmartin huoltoasemilla (Walmart, 2021). Amazonin Amazon Prime jäsenyys puolestaan toi vuonna 2018 puolille amerikkalaisista ja kolmannekselle britannialaisista ilmaisen ja nopean toimituksen lisäksi pilvitalennuspalvelun, e-kirjoja, video- ja musiikkipalveluja ja pelejä. Etujen avulla voidaan vaikuttaa arvolupaukseen ja asiakastyytyvyyteen. (Amazon, 2021a; Schantz, 2018.)

Alustaekosysteemien yksi pääasiallisista tarkoituksista on auttaa vähittäismyyntialustaa epäsuorien verkostovaikutuksien lisäämisessä. Zhu ja Iansiti (2012) kertovat kuinka vahvistuneet verkostovaikutukset tekevät uusien kilpailijoiden nousemisesta markkinoille haastavaa, joka puolestaan selittää omalta osaltaan Amazonin viime vuosien yrityshankintoja (Kim, 2014). Tämä ei tietenkään lopeta markkinoilla tapahtuvaa kilpailua sillä useimmat toimialat ovat useamman yrityksen hallitsemaa, mutta se silti auttaa kallistamaan markkinat markkinajohtajalle edulliseksi. Verkostovaikutuksista parhaassa tapauksessa hyötyvät myös alustan muut kauppiat ja kuluttajat, palveluiden linkatessa asiakkaita sivuiltaan suoraan vähittäismyyntialustojen tuotteisiin ja markkinoiden toimiessa ylipäätään tehokkaammin markkinapaikan kasvaessa (Dpreview, 2020; Schantz, 2018). (Caillaud & Jullien, 2003; Haucap & Heimeshoff, 2014.)

#### **4.4 Vähittäismyyntialustan riskit**

Samalla tavalla kuin vähittäismyyntialustan kehittäjän tulee tehdä valintansa hybridialustan suhteen, tulee markkinapaikkaa harkitsevan vähittäismyyjänkin tehdä valintansa sen suhteen, kuinka montaa myyntikanavaa se aikoo käyttää vähittäismyyntialustan rinnalla.

Kahden myyntikanavan yhtäaikainen myynnissä hyödyntäminen (engl. dual channel strategy) johtaa kauppiaan samankaltaiseen kahden tuottokanavan tasapainotteluun kuin alustan ylläpitäjä kokee hybridialustoissa, tasapainotellessaan oman myynnin ja vähittäismyyntialustan etujen välillä. Tuottomalleja tasapainotellessa toisen myyntikanavan palautuskulttuuri ja hinnoittelu vaikuttaa toisen kanavan kysyntään ja toisesta kanavasta saatavaan voittoon. Usein yritykselle onkin hyödyllistä vaihdella hinnoittelutapaansa eri myyntikanavien välillä. (Chen & Chen, 2017.) Luvussa kolme mainittu ”multi-homing” on siis niin ikään läsnä myös vähittäismyyntialustojen puolella. Myös luvussa kaksi mainitut etäkaupan piirteet ovat läsnä vähittäismyyntialustoissa. Kauppiaille tämä luo vaatimuksen analysoida etäkaupan hyötysuhdetta, jonka jälkeen kauppias voi tehdä päätöksensä sen suhteen, voivatko myyntikanavat elää myynnissä rinnakkain vai onko kauppiaille esimerkiksi edullista

ottaa toimintaansa osaksi vain alustapohjaisen liiketoimintamallin piirteitä ottamatta liiketoimintamallia kokonaisuudessaan käyttöönsä (Mody ym., 2020).

Kauppiaalle on aina tarpeellista analysoida vähittäismyyntialustaan liittyviä riskejä, sillä liiketoimintamalli ei aina ole kauppiaalle menestyksellinen. Vähittäismyyntialusta on kauppiaan omaan verkkokauppaan nähden erilainen jo rakenteellisten ominaisuuksien suhteen. Vähittäismyyntialustan tarjonta on jaettu kauppiaan kilpailijoiden tarjonnan kanssa, jonka vuoksi markkinapaikassa toimitaan samanaikaisesti kilpailijayhteistyössä kuten myös kilpailussa. Yhteistyötä tapahtuu mm. tuotetietoja yhdisteltäessä, joka tekee toisaalta myös tuoteteksteillä erottautumisen kilpailijoista hankalaksi (Amazon, 2021b). Kilpailun läsnäolo vähittäismyyntialustalla onkin saanut useat jälleenmyyjät epävarmaksi markkinapaikan strategisesta toimivuudesta (Shi ym., 2019). Toisaalta yrityksen jättäytyessä vähittäismyyntialustan ulkopuolelle, jää kauppias automaattisesti paitsi vähittäismyyntialustan valmiista asiakaskunnasta (Stamp ym., 2020).

Hybridialustoina toimivien vähittäismyyntialustojen toinen, kauppiaan mahdollisesti kokema riski liittyy vähittäismyyntialustan tietosuojaan ja siihen, onko kilpailu vähittäismyyntialustalla vapaata ja reilua. Kauppiaille hybridikanavien jättimaiset markkinat ovat oiva mahdollisuus tuoda oma tarjonta suuren yleisön ulottuville, mutta kilpailutilanne on osittain vääristynyt. (Carvajal, 2008.) Vähittäismyyntialustan ylläpitäjän mahdollisuus vaikuttaa kuluttajan ostopäätökseen ”Osta” -painikkeeseen liitetyn tuotteen kautta on nostanut esiin kysymykset vääristyneestä kilpailutilanteesta vähittäismyyntialustan kauppiaiden ja alustan ylläpitäjän välillä (Schechner, 2019). ”Osta” -painike ei itsessään sulje kauppiaita pois myyntitilanteesta, mutta tuotteen valitseminen vapaavalintaiselta vähittäismyyntialustan kauppialta on usein kuluttajalle työläämpää ja mahdollisesti toimituskuluiltaan kalliimpaa (Carvajal, 2008). Kauppiaan valitessa vähittäismyyntialusta myyntikanavaksi yritys myös luovuttaa kaiken alustan kautta saatavat kaupankäynnin tiedot alustan ylläpitäjälle (Stamp ym., 2020), jolla saattaa olla motiiveja käyttää kerättyjä tietoja kauppiasta vastaan.

Kauppiaan kolmantena mahdollisena ongelmana vähittäismyyntialustan hyödyntämisessä voidaan pitää vähittäismyyntialustan mainetta asiakaskunnan silmissä ja kauppiaan vähäisiä kykyjä vaikuttaa tähän. Vähittäismyyntialustassa tarjonnan muodostaa usea vapaasti toimiva kauppias ja täten vähittäismyyntialustaan ja sen vapaisiin kauppiaisiin kohdistuva maine on myös useammasta toimijasta kiinni. (Shi ym., 2019.) Huonoilla yksittäisillä asiakaskokemuksilla on näin ollen mahdollisuudet luoda negatiivisia mieltymiä koko markkinapaikkaa kohtaan, mutta myös positiiviset mieltyvät vahvistavat koko alustaan kohdistuvaa luottamusta. Tämä tarkoittaa myös sitä, että vähittäismyyntialustan rakenteella on mahdollisuus vahvistaa koko alustan mainetta sen toimintatapojen kautta. Kauppakanavan koostuessa niin valmistajayrityksistä kuin myös jälleenmyyjistä, tulee valmistajayrityksen brändinhallinnasta mahdotonta yrityksen päättäessä jäädä markkinapaikan ulkopuolelle. (Stamp ym., 2020.)

Alustan rakenteiden avulla markkinapaikan ylläpitäjä pystyy minimoimaan kriittisiä haitallisia osa-alueita arvolupauksen kannalta ja siten vaikuttaa koko vähittäismyyntialustan arvolupaukseen ja maineeseen (Camilleri & Neuhofer, 2017). Kauppiaille on mahdollisuus näin ollen verrata kilpailevien vähittäismyyntialustojen kauppiaiden hyväksymisen kriteereitä, kanavan asiakastyytyvääsyyttä sekä palautusprosentteja ja tehdä tämän perusteella päätöksensä myynnissä käyttämänsä vähittäismyyntialustan suhteen (Hänninen ym., 2018). Kauppias pystyy myös huomioimaan vähittäismyyntialustan tapoja vähentää tämän tutkielman luvussa kaksi mainittuja verkkokaupalle tyypillisiä kuluttajaan kohdistuvia riskejä. Riskejä voidaan vähentää esimerkiksi vähittäismyyntialustan tarjoamien takuiden, laadunvalvonnan, palautuspalvelujen ja muitten asiakasta turvaavien säännösten avulla. Laadunvalvonnan epäonnistuessa toimitustehokkuuden laskeminen nostaa kaupan täyttymiseen liittyviä kustannuksia ja vahingoittaa lopulta koko markkinapaikan kysyntää, asiakkaiden ollessa kaupan täyttymiskustannuksien noustessa varovaisempia ostokanavaa valitessaan. (Shi ym., 2019.) Riskin välttäminen on kuluttajille yleistä ja vähittäismyyntialustan tunnettavuuden noustessa nousee yleisesti myös sen luottamus (DNA Business, 2018).

Joka tapauksessa myyntikanavan valinnassa on kyse tasapainottelusta, jossa niin vähittäismyyntialustaan liittyessä kuin siitä jäädessään pois kauppias joutuu luopumaan jostain ja saa jotain tilalle. Kauppiaan valitessa Amazonin myyntikanavakseen saa se käsiinsä Amazonin asiakaskunnan, helpot käyttöliittymät, sulavat logistiikkaverkostot sekä tekee pienille yrityksille mahdolliseksi tulla osaksi suurempia markkinoita. Toisaalta kilpailu alustan sisällä saattaa samalla polkea yrityksen tuotteiden hintoja alaspäin ja lisäksi alustalla toimiminen tekee yrityksen riippuvaiseksi vähittäismyyntialustasta. Menestymahdollisuuksien lisäämiseksi kauppiaan avainasioiksi nouseekin sopimustyyppin valinta, jakelukanavaverkoston optimointi, alustalla erikoistuminen sekä yrityksen sisäisen alustan tietotaito, jotka hyvin suunnitteleamalla yritys voi selättää myyntikanavan haitat ja tehdä markkinapaikasta yritykselle menestyksellisen. (Stamp ym., 2020.)

#### 4.5 Teorettinen viitekehys vähittäismyyntialustoista kauppiaan liiketoimintamallina

Seuraavaksi esitellään teorian pohjalta muotoiltu teorettinen viitekehys, jonka kautta tutkimuskysymyksiin pyritään empiirisen aineiston avulla hakemaan vastauksia. Viitekehysten pohjalta empiiristä aineistoa pyritään analysoimaan perustellusti ja myös viitekehysten taulukkoa pyritään täydentämään empiirisen aineiston perusteella. Taulukossa 1 esitellään teorian pohjalta luotu SWOT-analyysi kauppiaan riskeistä, mahdollisuuksista, vahvuuksista ja heikkouksista vähittäismyyntialustoja hyödyntäessä. SWOT-analyysin avulla pyritään luomaan kattava ymmärrys liiketoimintamallista kauppiaan näkökulmasta.

**Taulukko 1. Vähittäismyyntialustojen liiketoimintamallin SWOT -analyysi kauppiaan näkökulmasta.**

Vahvuudet	Heikkoudet
<ul style="list-style-type: none"> <li>Alustan ja alustaekosysteemin verkostovaikutukset</li> <li>Alustan kanta-asiakkaista uusia potentiaalisia asiakkaita</li> <li>Helpot käyttöliittymät</li> <li>Näkyvyyttä erikoistuotteille</li> <li>Näkyvyyttä pienellekin kauppiaille</li> <li>Suuret markkinat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kauppias riippuvainen alustasta</li> <li>Kilpailuissa tuotteissa huono näkyvyys</li> <li>Kilpailu kauppiaiden välillä on kovaa</li> <li>Markkinapaikan maine muista kauppiaista riippuvainen</li> <li>Valmistajalla ei hallintaa brändistä, jos yritys jättää myynnin alustalla jälleenmyyjille</li> </ul>



Mahdollisuudet	Uhat
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alustaekosysteemillä kauppiaille aukeaa uusia markkinointimahdollisuuksia</li> <li>• Alustan rakenteilla mahdollisuus vaikuttaa etämyynnin haittoihin</li> <li>• Kilpailijayhteistyö</li> <li>• Myynnin kasvattaminen</li> <li>• Sulavat logistiikkaverkostot</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alustan ylläpitäjän tiedonkäsittelytapa</li> <li>• Hintojen polkeminen</li> <li>• Mahdollisesti vääristynyt kilpailutilanne</li> <li>• Valmistajan neuvotteluaseman heikkeneminen</li> </ul>

Teoriassa esiintyneisiin kauppiaan syihin harjoittaa myyntiä suuren vähittäismyyntialustan kautta nähtiin alustan mahdollisuudet houkutella suurella tarjonnalla suuria kuluttajamääriä (Gawer & Cusumano, 2014). Asiakaskunnasta mittava osa on myös lojaaleja alustan toiminnalle erilaisten kanta-asiakasohjelmien kautta ja täten kauppias pääsee alustan kautta käsiksi tähän alustalle lojaaliin asiakaskuntaan. Alustaekosysteemillä lisätään lojaalin asiakaskunnan määrää, lisäten myös kauppiaan potentiaalisen asiakaskunnan määrää. (Hänninen ym., 2018.) Valtavalla vähittäismyyntialustalla on myös tiettyyn pisteeseen asti tapana hyödyttää koko markkinoitten toimintaa ja olemalla osa alustaa kauppias pääsee hyötymään näistä vaikutuksista myös itse (Gawer & Cusumano, 2014; Zhu & Iansiti, 2012).

Markkinapaikan huono puoli kauppiaille on kuitenkin alustan riippumattomuus kauppiasta, sekä valtavan kilpailun läsnäolo ja kilpailijoista hankala erottuminen alustalla. Tiukka kilpailutilanne saattaa helposti johtaa myös tiiviiseen hintakilpailuun, jolloin tuotekategoriassa nähdään katteita syövää hintojen polkemista. Valmistaja yrityksille puolestaan alustat luovat paineita aktiivisen brändin hallinnan suhteen, jälleenmyyjien kaupatessa yrityksen tuotteita vapaasti markkinapaikan sisällä. (Stamp ym., 2020.)

Kilpailijayhteistyöstä nähtiin teoriassa olevan kauppiaille hyötyä yhteisen jaetun tarjonnan luomisen avulla, mutta kauppiaan on kuitenkin muulla toiminnalla saatava kuluttajat ostamaan tuote juuri yrityksen omasta valikoimasta. Lisäksi alustaekosysteemeillä on kauppiaille mahdollisesti omat markkinointimahdollisuutensa, joilla yritys voi kohdentaa markkinointiaan entistä tehokkaammin. Alustan uhat liittyvät puolestaan usein alustan ylläpitäjän toimintaan markkinapaikassa. Alustan ylläpitäjällä on mahdollisuus mm. hyödyntää keräämäänsä

massadataa muita kauppiaita vastaan sekä kyky vaikuttaa kuluttajan ostopäätökseen ”osta” -painikkeeseen liitetyn tuotteen kautta. (Hänninen ym., 2018; Schechner, 2019.)

Taulukossa 1 käsiteltiin vähittäismyyntialustan sisällä olevan kauppiaan näkökulmaa liiketoimintamalliin. Kuviossa 2 puolestaan hahmotellaan teorian puolelta suuren vähittäismyyntialustan ulkopuolisten kauppiaiden ja pienempien vähittäismyyntialustojen näkökulmaa, sekä kuluttajien motiiveja keskittää ostoksiaan vähittäismyyntialustalle sekä vähittäismyyntialustan ylläpitäjän omia motiiveja luoda alusta. Hahmottelemalla markkinat tällä tavoin pyritään ymmärtämään markkinatilannetta paremmin ja täten myös ymmärtää kauppiaan syitä jäädä alustan ulkopuolelle tai liittyä mukaan suuren vähittäismyyntialustan toimintaan.

<p><b>Kilpailevien vähittäismyyntialustojen näkökulma</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ”Muna ja kana” -ongelma</li> <li>• Markkinajohtajan alustaekosysteemin verkostovaikutukset saattavat olla saavuttamattomat</li> <li>• Rakenteiden tulee olla laadullisesti ylivertaiset markkinajohtajaan nähden</li> </ul>	<p><b>Alustan ulkopuolisen kauppiaan näkökulma</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Brändinhallinta alustalla jää jälleenmyyjien vastuulle</li> <li>• Omien tuotteiden myyntiä alustalla on vaikeaa rajoittaa</li> <li>• Alustan kanta-asiakkaat ovat tuskin kiinnostuneita kauppiaan oman verkkokaupan valikoimasta</li> <li>• Yritys pitää asiakastietonsa</li> </ul>
<p><b>Asiakkaan näkökulma</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Suuri valikoima</li> <li>• Halvat hinnat</li> <li>• Hyvät palautusmahdollisuudet</li> <li>• Nopea toimitus</li> <li>• Kanta-asiakkaana monipuoliset edut</li> <li>• Valikoima esillä yhdessä paikassa</li> </ul>	
<p><b>Vähittäismyyntialustan ylläpitäjän näkökulma</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Massadatan kerääminen ja hyödyntäminen</li> <li>• Mahdollisuus vaikuttaa kuluttajien ostopäätökseen ”osta” -painikkeen välityksellä</li> <li>• ”Muna ja kana” -ongelma on yritykselle eduksi</li> <li>• Uusi, omasta myynnistä riippumaton kassavirta</li> <li>• Toiminnan riippumattomuus valmistajista</li> <li>• Tuotot komissioista, tukevista palveluista ja alustan lisäpalveluista</li> <li>• Mahdollisuus osallistua myyntiin omalla valikoimalla</li> <li>• Alustan brändin arvo voi nousta nopeasti – riippuu kuitenkin muista kauppiaista</li> <li>• Laadunvalvonta hankalaa</li> <li>• Etämyynnin luottamuspuola – miten vakuuttaa kuluttaja</li> </ul>	

**Kuvio 2. Merkittävä vähittäismyyntialusta eri toimijoiden näkökulmasta.**

Valmistajan jäädessä myynnin kannalta merkittävän vähittäismyyntialustan ulkopuolelle, jatkavat jälleenmyyjät alustalla yrityksen tuotteiden kauppaamista ilman yhtenäistä brändinhallintaa. Yritys jää alustan laajasta asiakaskunnasta ja sen tuomista mahdollisuuksista paitsi, mutta toisaalta kauppias pitää kiinni omasta asiakasdatastaan (Stamp ym., 2020). Kilpaileville pienemmille vähittäismyyntialustoille ongelmana on niin tarjonnan kuin myös kysynnän keskittyminen markkinajohtajan alustaan (Caillaud & Jullien, 2003). Kilpailijalla ollessa vahva alustaekosysteemi on markkinajohtajan arvolupausta myös erittäin vaikeaa saavuttaa tai kohentaa (Hänninen ym., 2018).

Kuluttajat hyötyvät alustan massiivisesta valikoimasta, joka vastaa lähes kaikkia kuluttajan ostotarpeita. Kanta-asiakkaana kuluttaja pääsee myös käsiksi alustaekosysteemin laajoihin etuihin, jotka antavat kuluttajalle tavallistakin enemmän syytä käyttää kyseistä markkinapaikkaa. (Shi ym., 2019.) Alustan ylläpitäjä puolestaan rikastuttaa omaa tuottomalliaan alustan lisäpalveluilla, muiden kauppiaiden myynnistä saaduilla komissioilla ja oppii ymmärtämään markkinoista enemmän massadatan keräämisen ja hyödyntämisen avulla (Hänninen ym., 2018; von Schantz, 2018).

## 5 TUTKIMUSMENETELMÄT

Tutkimus tapahtui samalla tavalla kuin Hirsjärvi ja Hurme (2008, s. 14–15) kuvaavat empiirisen tutkimuksen kokonaisuutta ja sen vaiheita. Liikkeelle lähdettiin alustavasta tutkimusongelmasta, jota seurasi aiheeseen perehtyminen aikaisempaan kirjallisuuteen tutustumalla. Kirjallisuudesta muodostetun teorian myötä löytyi tutkimusaukko täsmentämään ongelmaa ja siihen pohjautuen rakentuivat aineistotarpeet sekä analysointitavat. Tätä seurasi aineiston keruu haastattelujen kautta ja empiirisen aineiston analysointi, sisältäen tulosten tulkinnan ja vertaamisen koostettuun teoriaosuuteen.

Tässä luvussa perehdytään tutkimuksessa käytettyihin tutkimusmenetelmiin. Luvun aluksi käydään läpi tutkimusmenetelmä ja perustellaan sen käyttö tutkimustarkoitukseen sopivaksi (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 74). Tämän jälkeen lukijalle esitellään aineiston keräämisen vaiheet ja luku päätetään aineiston analysointi- ja haastattelutapojen kuvaamiseen.

### 5.1 Laadullinen tutkimus tutkielmassa

Metodologian määrittäminen tapahtui tutkimustarkoituksen pohjalta. Tutkimuksessa on tavoitteena ymmärtää vähittäismyyntialustojen toimintaa kauppiaan näkökulmasta ja tähän tutkimustarkoitukseen sopii Tuomen ja Sarajärven (2018, s. 74) määritelmä laadulliselle tutkimukselle, jossa painotetaan juuri ilmiön ymmärtämistä, kuvailemista ja tulkitsemista. Tutkielmassa haastattelukysymykset oli pidetty avoimena vapaiden vastauksien saamiseksi, jotta aineistoista olisi mahdollisuus saada uutta ymmärrystä ja tulkintaa. Samalla huomioitiin kuitenkin, että laadullisessa tutkimuksessa tapahtuva erittely johtaa juurensa yksittäistapauksiin, joka rajaa tutkimuksen yleistämistä (Koskinen, Alasuutari ja Peltonen, 2005, s. 31). Laadullisen tutkimuksen sopivuus tutkielmaan ei tullut tutkijalle yllätyksenä, sillä moni markkinointiin ja johtamiseen pohjautuva ilmiö edellyttää tutkimukselta laadullista menetelmää tilastometodien sijaan (Koskinen ym., 2005, s. 15, 25).

Laadullinen tutkimus sopii tutkimustarkoitukseen myös Metsämuurosen ym. (2011, s. 92) perusteella tutkimuskysymyksen liittyessä yksittäisten toimijoiden merkitykseen tapahtumissa tai ilmiöiden rakenteissa. Tässä tutkielmassa ollaan kiinnostuneita uuden liiketoimintamallin omaksumisesta. Tässä toiminnassa kauppiaan toimiessa yksittäisen toimijan roolissa, voidaan metodologia kokea myös tämän määritteen mukaan tutkimuksen tarkoitukseen sopivaksi.

Koskinen ym. (2005, s. 18) huomauttavat, kuinka laadullista tutkimusta voidaan näkökulmasta riippuen pitää joko tilastollisen analyysin esivaiheena tai omana kokonaisuutena tutkimusmetodinä. Tätä tutkielmaa voidaan pitää molempina, tutkimuksen etsiessä uutta tietoa vähän tutkitusta aiheesta ja samalla jättäen yksityiskohtia tarkennettavaksi tilastollista analyysia varten. Lisäksi tutkimuksen tarkoituksen ollessa uusien yksityiskohtien löytäminen ilmiössä, haluttiin tutkimusta lähestyä avoimien kysymysten kautta (Koskinen ym., 2005, s. 24). Uudenlaisten vastausten saavuttamiseksi tutkimuksessa haluttiinkin ”kyllä” tai ”ei” vastausten sijaan saada vastauksia erilaisten avoimien kysymysmuotojen kautta, kuten ”mitä”, ”millainen” ja ”missä” ja nämä kysymysmuodot sopivat tutkijan mielestä oivallisesti juuri laadulliseen tutkimukseen.

## **5.2 Empiirisen aineiston kerääminen**

Laadullisen tutkimuksen tutkimusmenetelmä voidaan Koskisen ym. (2005, s. 44) mukaan tuottaa joko haastattelu- tai havainnointimenetelmillä. Tutkielman liittyessä kauppiaan käyttäytymiseen, sopii kysymyksiin perustuva aineistonkeruumenetelmä Tuomen ja Sarajärven (2018, s. 62) mukaan parhaiten. Hirsjärven ja Hurmeen (2008, s. 13, 36) kuvailut haastattelusta aineistonkeruumenetelmänä niin ikään tuntuivat tutkimukseen sopivilta, heidän kuvaillessa haastattelua yleispätevänä menetelmänä, joka sopii varsinkin silloin kun tutkimuskohteesta oletetaan saavan uudenlaisia vastauksia. Tämän pro gradu -tutkielman liittyessä suhteellisen vähän tutkittuun kauppiaiden näkökulmaan, pidettiin perusteluja haastattelun käyttämiselle aineistonkeruumenetelmänä kohtuullisena. Haastattelu koettiin myös tutkijan rajattujen resurssien puolesta sopivana aineistonkeruumenetelmänä ja vapaamuotoisella haastattelulla nähtiin tutkijan vähäisen haastattelukokemuksen

vaikuttavan tutkimuksen toteutukseen mahdollisimman vähän. Tutkielmassa näin ollen päädyttiinkin kysymyksiin perustuvaan haastatteluun tutkimuksen aineistonkeruumenetelmänä.

Haastateltavienkin valintakriteerit johtivat juurensa laadullisen tutkimuksen vaatimuksiin. Yleistyksen sijaan laadullisessa tutkimuksessa pyritään ymmärtämään ilmiötä, ja täten aineiston tulisi koostua ilmiötä ymmärtävistä lähteistä. Haastateltavilla tulisikin olla näin ollen kokemusta aiheesta, jotta lähteistä saatu tieto olisi laadukasta ja luotettavaa. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 74.) Satunnaisesti tuotetun haastattelun sijaan päädyttiinkin täten asiantuntijahaastatteluun. Asiantuntijan määritelmästä on Hyvärisen, Nikanderin, Ruusuvuoren ja Ahon (2017, s. 182–183) mukaan epäselvyyttä, mutta asiantuntijuuteen vaaditaan heidän mukaansa aiheeseen liittyvät teot, usein työn puolesta. Tärkeää onkin heidän mukaansa määritellä itse, minkä tyyppinen asiantuntijuus on vaadittavaa tutkimustarkoituksen näkökulmasta.

Vähittäismyyntialustoja on käytetty Suomessa myyntikanavana suhteellisen lyhyen aikavälin ajan, jonka takia asiantuntijoiksi haluttiin henkilöitä, joilla on useamman vuoden kokemus vähittäismyyntialustoista myyntikanavana, sekä tätä edeltänyt pitkä ura markkinoinnin ja varsinkin digitaalisen markkinoinnin osalta. Asiantuntijaksi valittiin lisäksi yksi verkkokauppatoimittaja, sillä haastateltavilta haluttiin saada laajempaa käsitystä alustapohjaisiin liiketoimintamalleihin liittyen myös muista haastateltavista poikkeavasta näkökulmasta. Haastateltavaksi haluttiin myös yritysten johtoportaisissa olevia henkilöitä ja suurin osa asiantuntijoista olikin joko yrityksen toimitusjohtajia tai perustajia. Haastateltavien määräksi valittiin tutkielmassa viisi, jota pidettiin Suomessa hyvänä otoksena alan osajien määrän ollessa maassa vielä suhteellisen vähäistä. Haastattelujen kokonaispituus oli n. 250 minuuttia ja yhden haastattelun keskimääräinen kesto oli noin 50 minuuttia. Kaikki haastattelut tuotettiin Microsoft Teams äänihaastatteluna, joka todettiin sopivan tutkimuksen tarkoitukseen haastattelujen keskiössä ollessa se mitä sanotaan sen sijaan millä eleillä haastattelijat sen sanovat. Taulukossa 2 on esitetty haastateltavien perustiedot sekä tiedot haastattelujen pituudesta ja toteutustavasta.

## **Taulukko 2. Empiirisen aineiston kerääminen.**

Haastateltava	Yrityksen toimiala	Haastattelun toteutus	Päivämäärä	Kesto (min)	Pituus (sivut)
<b>A</b>	Amazon markkinointi / Partneri	Microsoft Teams äänihaastattelu	15.04.2021	35 min	n. 8
<b>B</b>	Amazon markkinointi / Perustaja	Microsoft Teams äänihaastattelu	19.04.2021	58 min	n. 14
<b>C</b>	Verkkokauppatoimittaja / Toimitusjohtaja	Microsoft Teams äänihaastattelu	20.04.2021	36 min	n. 7
<b>D</b>	Verkkokaupan markkinointi / Toimitusjohtaja ja partneri	Microsoft Teams äänihaastattelu	23.04.2021	55 min	n. 13
<b>E</b>	Myynti useilla kansainvälisillä alustoilla, konsultointi digitaalisessa markkinoinnissa / Pitkä kokemus verkkoliiketoiminnasta eri rooleissa	Microsoft Teams äänihaastattelu	28.04.2021	67 min	n. 13

Haastattelumetodi päätettiin tutkimuksen tavoitteen perusteella (Hyvärinen ym., 2017, s. 39). Tutkimuskysymykseen voitiin olettaa saavan suhteellisen monipuolisia vastauksia, mutta teoriaan nojaten tiettyjä teemoja ja aihepiirejä haluttiin kuitenkin noudattaa. Täten sopivaksi haastattelutyypiksi valittiin teemahaastattelu, jossa osa näkökulmista on haastattelua varten lyöty lukkoon, mutta samalla vastauksia ei ohjattu. Samalla kysymysten esittämisjärjestykset saattoivat myös vaihdella. (Hirsjärvi & Hurme, 2008, s. 47.) Tutkimuksessa ei kuitenkaan haluttu minimoida haastattelijan roolia syvähaastattelun tavoin ja tutkijan tehtävänä olikin pitää käyty haastattelu haastattelurungon ympärillä (Hirsjärvi & Hurme, 2008, s. 48; Koskinen ym., 2005, s. 104). Teemahaastattelussa voidaankin nähdä olevan tasapaino vastausten vapauden ja haastattelijan kontrollin välillä, joka hyvin toteutettuna luo erittäin tehokkaan haastattelututkimuksen menetelmän (Koskinen ym., 2005, s. 105).

Haastattelijana tutkielmassa toimi tutkija itse. Toisaalta tämä voidaan ajatella tutkimuksen arvoa vähentävänä tekijänä tutkijan vähäisen haastattelijakokemuksen vuoksi, mutta toisaalta haastattelijalla oli kirjallisuuteen perustuvaa ymmärrystä tutkimuskohteesta, joka on Hirsjärven ja Hurmeen (2008, s. 43) mukaan haastattelutilanteessa tärkeää.

### 5.3 Aineiston analysointi

Ruusuvuori, Nikander ja Hyvärinen (2010, s. 8) kuvailevat analyysia haastattelun jälkeisenä usein tutkijalle hämmentävänä tilanteena, jossa haastatteluaineisto pyritään saamaan tutkimuksen kannalta sulavaan muotoon. Aineisto luokitellaan, analysoidaan, tulkitaan ja näiden kolmen tehtävän painotus vaihtelee tutkimuksesta riippuen. Vaiheet saatetaan suorittaa yhtäaikaaisesti ja usein ne liittyvät toisiinsa. Laadulliseen analyysiin myös kuuluu aineiston ja tutkimuksen tutkimusongelman vuoropuhelumainen vertaaminen. (Ruusuvuori ym., 2010, s. 10.) Näillä lähtökohdilla lähdettiin liikkeelle myös tämän pro gradu -tutkielman empiiristä osaa analysoidessa.

Laadullisessa tutkimuksessa tietolähteistä saadut tiedot saattavat usein johtaa tutkijaa moneen suuntaan kysymysten vapaamuotoisuuden ja vaikean ennustettavuuden vuoksi (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 79). Tämän välttämiseksi aineiston analysoinnissa vastaukset jaoteltiin heti teemojen mukaisesti aihepiiriin liittyvien otsikoiden alle, jotta empiirinen aineisto saatiin pidettyä johdonmukaisena. Analyysiä tehdessä huomioitiin myös laadullisen tutkimuksen taipumus olla aina joissain määrin tutkijan näkökulmasta riippuvainen. Tätä pyrittiin myös mahdollisimman hyvin torjumaan aineistolähtöisen analyysitavan ollessa muutenkin vaikeaa toteuttaa objektiivisesti, sillä analyysin pitäisi tapahtua suoraan aineistoon perustuen, ei tutkijan vaikutteiden ohjailemana (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 20, 81).

Tutkielmassa päätettiin siis edetä aineistolähtöisen analyysin mukaisesti. Aineistolähtöisessä analyysissä analyysiyksiköt valitaan tutkimuskysymykseen perustuen, mutta aikaisemman teorian ei kuitenkaan anneta vaikuttaa analyysin lopputulokseen tai sen toteuttamiseen, sillä analyysi analyysimuodossa pohjautuu nimensä mukaisesti aineistoon (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 80–81). Tutkimuksessa aikaisempaa tieteellistä kirjallisuutta käytettiin silti tutkimuksen tukena ja sitä voidaan heijastaa haastattelutuloksiin, mutta koska aikaisempi kirjallisuus kauppiaiden roolia kohtaan oli pientä, ei mitään aikaisempaa tutkimusta koettu sopivana muottina oman tutkimuksen muodostamiseen (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 81).



Aineiston litterointi suoritettiin joko haastattelupäivänä tai haastattelua seuraavana päivänä. Tämä on Hyvärisen ym. (2017, s. 374) mukaan analyysissä tärkeää nopean litteroinnin helpottaessa laajan aineiston käsittelyä. Samalla litteroinnin aikana aineisto analysoitiin ja siitä muutettiin kaikki haastateltavista tunnistettavat yksityiskohdat, kuten työpaikat ja paikkakunnat Hyvärisen ym. (2017, s. 375) kommenttien mukaisesti. Tutkimuksen anonyymisyys tehtiin haastateltaville selväksi jo ennen haastattelutilannetta ja samalla haastatelluille tiedotettiin siitä, että haastattelut tultaisiin äänittämään. Tutkimuksen läpinäkyvyydellä haluttiin varmistaa haastattelujen eettisyys sekä molemminpuolinen luottamus haastattelujen suhteen. (Hirsjärvi & Hurme, 2008, s. 43; Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 20–21.)

Litteroinnissa aineiston sisältö haluttiin pitää koskemattomana. Tutkielman tarkoituksen mukaisesti ei kuitenkaan koettu tarpeelliseksi lisäsanojen huomioimista, jonka vuoksi lisäsanat poistettiin litteroinnin mukana pois materiaalista. (Ruusu vuori ym., 2010, s. 11.) Aineiston analysoinnissa keskityttiin vastausten sisältöön eikä niinkään tapoihin, joilla haastateltavat antoivat vastauksensa. Tämä kulkee yhdessä Hyvärisen ym. (2017, s. 367) linjauksen kanssa, jossa aineiston litteroinnin tarkkuustaso riippuu tutkimuskysymyksen luonteesta. Litteroinnissa ei myöskään keskitytty sisällönanalyysin tavoin aina sanatarkkoihin valittuihin termeihin, vaan enemmänkin vastausten suurempiin kokonaisuuksiin (Hyvärisen ym., 2017, s. 369).

Litteroinnin jälkeen voitiin tuottaa itse aineiston analyysi. Analyysivaiheessa teemoittelu tuli ilmi haastattelijan toiminnasta, jossa aineistosta haettiin yhtäläisyyksiä haastateltavien väliltä ja yhtäläisyydet liitettiin keskeisten teemojen alle. Analysointivaiheessa myös pyrittiin vertailemaan haastatteluja keskenään, tämän kuuluessa kokonaisvaltaisesti toteutettuun analyysiin (Hirsjärvi & Hurme, 2008, s. 174). Analysoinnissa pyrittiin myös huomioimaan niin teoriaan liittyvät yhtäläisyydet kuten myös eroavaisuudet kattavan tulkinnan takaamiseksi (Hirsjärvi & Hurme, 2008, s. 176).

## 6 EMPIIRISEN AINEISTON ANALYSOINTI

Tässä luvussa käydään läpi haastattelujen kautta kerätty tutkimuksen empiirinen aineisto. Empiirinen aineisto jakautuu neljän teeman ympärille, jotka valittiin tutkimuksen tarkoituksen perusteella. Luvussa esitetyt lainaukset pohjautuvat haastateltavien vastauksiin, jotka haastateltavat esittivät haastattelurungon (ks. liite 1) teemoja käsitellessään. Luku etenee empiirisen aineiston teemojen käsittelyllä haastattelussa esitetyssä järjestyksessä ja päätetään empiirisen aineiston havaintojen yhteenvetoon ja teoreettisen viitekehyksen arvioimiseen.

### 6.1 Vähittäismyyntialustan kaupan lähtökohdat

Empiirisen tutkimuksen alkuosa liittyy myynnin aloittamisen ensiasetelmiin. Selventämällä liiketoimintamallin käynnistämisen aloitustilannetta luodaan myynnille lähtökohtia, joiden päälle voidaan myöhemmin luvussa rakentaa liiketoimintamallin vaikutuksia kauppiaan toimintoihin.

Empiirisessä aineistossa useampi vastaaja oli sitä mieltä, että vähittäismyyntialustojen liiketoimintamalli sopii paremmin tuotteen valmistajayrityksille kuin jälleenmyyjille. Syynä tähän nähtiin katteiden rajaamat voittomarginaalit, joita vähittäismyyntialustan komissiot, mahdollinen hintakilpailu ja alustaan kohdistuvat markkinointitarpeet rajoittavat. Esimerkiksi Amazonissa myyntikustannuksiksi voitiin yleisesti olettaa n. 30% myytävän tuotteen hinnasta, joka nähtiin jälleenmyyjille usein mahdottomuutena. Lisäksi jälleenmyyntiä mainittiin rajoittavan erilaiset myyntiä estävät sopimukset valmistajan puolelta. Myytävän tuotteen koostumuksella ei nähty juurikaan olevan vaikutusta tuotteen myyntimahdollisuuksiin, paitsi mahdollisesti aivan suurimpia tuotteita, kuten autoja kaupatessa. Myynnin esteenä nähtiin siis lähinnä etämyynnille tyypilliset rajoitukset. Tuotteen hinnalla ei myöskään mainittu olevan myynnin kannalta merkitystä, kunhan tuote on linjassa tuotekategorian kilpailun kanssa.

”Amazon vie päältä kevyet 30 pinnaa, niin sähän (jälleenmyyjä) et voi mennä sinne. [...] 30 pinnaa se sun oma kate, niin sulle ei jää mitään. [...] Ne, jotka sinne menee ne menee omilla tuotteilla, jos on hyvä kate ja oma brändi ne menee sinne, mutta perus verkkokauppiat, jotka valtaosaa Suomessa ei ole siis omaa

brändiä, jotka eivät ole Marimekkoja eihän ne mene Amazoniin.” (Haastateltava D)

”Joissain (alustoissa) se menee helposti siihen hintakilpailuun ja sitten toisissa markkinapaikoissa se markkinapaikka nimenomaan pystyy kehittämään sitä toimialaa eteenpäin ja kasvattamaan sitä toimialasta kiinnostuneiden kuluttajien määrää. [...] Se tavallaan sitten polkee tietyn toimialan hintoja, että mun mielestä näissä on tosi paljon toimialakohtaisia eroja, että missä markkinapaikka voi toimia sun eduksi ja missä markkinapaikka voi toimia sun haitaksi. Amazon on myöskin hyvä esimerkki tästä, että mun mielestä jotkut tuotekategoriat ja jotkut osa-alueet Amazonissa voi olla haitallisia, jos sä et toimi siellä oikealla tavalla.” (Haastateltava A)

Yksi vastaajista kuitenkin huomautti, että jälleenmyyjilläkin on mahdollisuutensa vähittäismyyntialustoissa ja tähän pohjautuu myös kokonaan joidenkin kauppiaiden myyntistrategia. Silti jälleenmyyjien on oltava erityisen tarkkoja myyntikatteiden ja valitun sopimustyyppin suhteen liiketoimintamallia suunnitellessa. Ulkoistettua toimitusprosessia, jossa kauppiaan puolesta tuotteet varastoidaan ja toimitetaan vähittäismyyntialustan logistiikkapalveluita hyödyntäen pidettiin ylipäätään erityisen oivallisena vaihtoehtona myös valmistajayrityksille, varsinkin tuotteen ollessa yksinkertainen toimivalla katteella. Tällaisesta ulkoistetusta toimitusprosessista käytetään Amazonin tapauksessa lyhennettä FBA, joka tulee englanninkielisestä nimityksestä ”Fulfillment By Amazon”.

”Tottakai sä pystyt myymään muitten valmistamia tuotteita tai siis siihen joidenkin individual sellerien liiketoimintamalli muodostuu kokonaan. [...] Se ekosysteemi on niin massiivinen tietyillä markkinoilla Jenkeissä, Saksassa, et sä pystyt rakentamaan oman liiketoimintamallin, jossa sä optimoit tuotteita paremmin näkyviin, teet parempaa mainontaa ja sitä kautta sitten tienaat rahaa.” (Haastateltava E)

”Alle 60 euron alv 0 tuotetta ei kannata myydä. Valitettavasti tosi moni semmoinen tuote mitä pystyttäisiin myymään myyntikatteellisesti järkevällä tasolla, niin jää alle 60 euron, mutta alle 60 euron myyntikatteen omaavaa tuotetta ei kannata omasta varastosta myydä. Sit FBA taas on erikseen, mutta silloin täytyy miettiä Amazonin varaston kautta niin, että sinne on aivan turha laittaa kolme kappaletta tuotetta. Sitä pitää olla ihan reippaasti varastossa sitä kamaa. [...] Yksinkertainen tuote, FBA, järkevän kokoinen kate ja toimii kuin junan vessa.” (Haastateltava E)

Vähittäismyyntialustan sopivuutta tuotteiden jälleenmyyntiin tuki myös kuvailut siitä, miten valmistajat eivät suinkaan aina myy koko valikoimaansa Amazonin kautta.

Valmistajat saattavat jättää myydyimmät tuotteensa puhtaasti jälleenmyyjien vastuulle keskittyen itse loppuvalikoiman kauppaamiseen. Tällaisella toiminnalla valmistajalla on mahdollisuus saada kaikki tuotteensa alustalla kuluttajien näkyville ja jälleenmyyjillä on puolestaan mahdollisuus jatkaa toimintaansa alustalla normaalisti.

”He (valmistajat) tuo ne tuotteet markkinoille, joita te (jälleenmyyjät) ette osta. Elikkä niillä on ihan kylmästi sillä tavalla, että jos jälleenmyyjät ostavat järkevissä mittasuhteissa tiettyjä niitten kalleimpia tuotteita niin ne poistaa sen sekä omasta verkkokauppa valikoimasta että Amazonista, joka ajaa kaikkien asiaa. [...] Ei jälleenmyyjät osta kaikkia tuotteita, joten sen brändin on hyvä huolehtia siitä, että se (valmistaja) saa kuluttajapalautetta suoraan myöskin niistä tuotteista mitä ei osteta.” (Haastateltava E)

Empiirinen aineisto koostui suomalaisten yritysten haastatteluista, joiden asiakaskunta niin ikään koostui lähinnä suomalaisista ja pohjoismaisista kauppiaista. Täten myös vastaukset kuvastivat suomalaisten kauppiaiden näkökulmaa. Vastauksissa tuli poikkeuksetta esille, kuinka vähän suomalaisilla kauppiailta on kokemusta alustapohjaisista liiketoimintamalleista myyntikanavana. Tietämättömyys nähtiin syynä yritysten epäröivälle asenteelle markkinapaikkoja kohtaan sekä odotusten vastaisiin ensimmäisiin myyntikokemuksiin alustalla. Kuitenkin empiirisessä aineistossa oltiin yksimielisiä alustalla tapahtuvan myynnin toteutuksen teknisestä vaativuudesta ja näin ollen oli myös ymmärrettävää, että kauppiaat eivät välttämättä ymmärrä vähittäismyyntialustojen toimintaa. Vähittäismyyntialustat todettiin olevan erityisen vaativia kauppiasta kohtaan myynnin alkuvaiheissa, koska alustoilla on aina omat opiskelua vaativat työkalunsa ja toimintatapansa.

”Amazon on niin harvalle tuttu. [...] Ne (kauppiaat) ei osaa mieltää sitä ylipäättään järkeväksi myyntikanavaksi heille, että se on aina semmoinen asia joka vaatii perusteluja, että miten Amazonia pystyy hyödyntämään ja miten valtavasti siellä on ostajia ja miten kilpailijat myy ja miten paljon ne myy siellä.” (Haastateltava B)

”Eihän se välttämättä kauhean helppoa ole lähteä myymään erilaisten alustojen kautta etenkin se käynnistäminen ja sen uuden alustan opiskelu niin se on kohtuullisen työlästä. Riippuu tietysti alustasta paljon. Lähtökohta on tietysti se, että siellä jokaisessa alustassa on vähän oman tyyppiset vimpaimet, vempaimet, periaatteet, sopimukset ja hinnoittelumallit.” (Haastateltava C)

Pohjoismaisten yritysten huono ymmärrys vähittäismyyntialustoja kohtaan ja kykenemättömyys vastata varsinkin Amazonin vaatimiin komplekseihin tietotaidollisiin vaatimuksiin saa empiirisen aineiston mukaan kauppiaat usein suuntaamaan muihin alustapohjaisiin myyntipalveluihin vähittäismyyntialustojen sijaan, sillä näiden palveluiden vaatimukset kauppiiaan osaamista kohtaan ovat myös vähittäismyyntialustoja vähäisempiä.

”Jos ne (kauppiaat) vähänkään ui sisälle Amazonin maailmaan niin ne pelkää tätä kompleksisuutta, sen takia ne ei mene sinne. Sen takia ne valitsee Google Shoppingin, vertailusivustot tai eri maiden vertaa.fit. Saksassa Otto ja Puolassa Allegro, jotka on todella isoja. Siis minä sanon, että jos sä oot keskiverto verkkokauppias niin sä et ikinä maailmassa saa (Amazonissa) teknisesti tuotteita näkyviin.” (Haastateltava D)

Yksi vastaajista painottikin kauppiiaan tarvetta tutustua vähittäismyyntialustoihin huolella ja tämän perusteella tehdä johtopäätöksensä sen suhteen sopiiko liiketoimintamalli yritykselle. Niin ikään empiirisestä aineistosta pystyi havaitsemaan tarpeen markkinointitutkimuksen tekemiselle markkinoilla, joissa tuotteen myynnistä ei ole aikaisempaa kokemusta.

”Pitäisi miettiä what’s in it for me? Onko mun ne perus lähtökohta kysymykset järkeviä? [...] Kysyä sitä, että onko siinä mitään järkeä mun liiketoiminnalle? [...] Voinko mä tehdä täällä jotain semmoista mitä mä en ole aikaisemmin voinut tehdä? Noihin jokaisen yhtiön tulisi miettiä sitä omaa positioo.” (Haastateltava E)

”Liian iso lasti tällaista uutta tuotetta Amazon US varastoon, joka ei sitten lähtenyt erilaisista toimenpiteistä huolimatta lentoon ja sitten se jouduttiin tavallaan tuuppaamaan se koko varasto, koska sitten jos ei se varasto kuudessa kuukaudessa ole hävinnyt sieltä niin sitten siitä alkaa tullen kuluja.” (Haastateltava A)

”Epäonnistumisia voi tulla eniten siinä, jos ei oikeasti tutki ensin niitä omia potentiaaleja. [...] Mieluummin maksaa siitä tutkimuksesta ja tutkittaisiin mitä mahdollisuuksia sillä (kauppialla, tuotteella) on menestyä, miten kilpailijat myy, minkälainen hinnoittelu, minkälainen katerakenne ja mahdollinen kilpailu. Jos me saadaan tämmöisiä sieltä selville niin se riski madaltuu ja se voi olla jopa viisasta olla menemättä myymään sinne. Hutiloinnista tulee usein ne epäonnistumiset ja siitä, että uskotaan vahvasti johonkin oman tuotteen hyvyyteen, vaikka ei olekaan tutkittu, että mitä se jossain toisella markkinalla voi olla.” (Haastateltava B)

Toisaalta, empiirisessä aineistossa nousi esille myös tapauksia, joissa myyntiä oltiin saatu vähittäismyyntialustoissa onnistuneesti liikkeelle ilman mittavia markkinointiponnisteluja.

”Ei ehditty markkinoimaan ollenkaan, koska se markkinoinnin vaikutus olisi ollut tosi vähäistä siihen heti sen viikon ajalle. Myynti lähti tosi älyttömälle laukalle heti, mikä hämmensi meitä. Se voi olla, että se (messu) viikko teki sille hyvän startin.” (Haastateltava B)

Kauppioiden konkreettiset tavoitteet alustoja kohtaan ovat empiirisen aineiston mukaan usein alkukantaisia ja tämän nähtiin vaikuttavan kokeilumieliseen lähestymistapaan myyntikanavan suhteen. Vastauksissa tämä liitettiin kauppioiden vähäiseen alustojen ymmärtämistasoon, jolloin tavoitteita ei myöskään osattu määritellä ja eteneminen myös haluttiin suorittaa varovaisesti.

”Selkeitä tavoitteita ei osata laittaa, koska se alusta on niin vieras. Ei pystytä sanomaan, että kuinka paljon Saksan Amazonissa voidaan myydä. [...] En ole nähnyt yhtään asiakasta kuka olisi sanonut, että meidän pitäisi myydä näin paljon. Tässä vaiheessa se on kyllä ollut enemmän tai vähemmän että mennään katsomaan mitä sieltä saisi.” (Haastateltava D)

Kauppioiden syinä käydä kauppaa vähittäismyyntialustojen kautta nähtiin liittyvän selkeästi myynnin ja liikevaihdon kasvattamiseen. Tässä onnistumisen nähtiin olevan riippuvainen yrityksen myyntikatteista, jotka ovat varsinkin jälleenmyyjille kuitenkin vähäisiä, niin kuin luvun alussa mainittiin. Vähittäismyyntialustoissa myynnin kasvattaminen liitettiin yleisesti vientiin, jossa liiketoimintamalli nähtiin totuttua helpommaksi tavaksi kokeilla kustannustehokkaasti uusia markkinoita. Vastausten liittyessä lähinnä suomalaisten yritysten kokemuksiin, viennin kohdemaaksi nostettiin yleisesti Euroopan markkinat.

”Ne on tosi helppoja vientiprojekteja. [...] (Jos tavoitteena on) testata Saksan markkinaa niin perinteinen malli on ollut et sä meet sinne messuille, lähdet hakeen jakelijakontakteja, kumppaneita, teet isoja panostuksia rahallisesti ilman vastaavasti mitään muita hyötyjä kun että saat kontakteja, jotka sitten ehkä johtaa johonkin. Amazon verkkokauppaa pystyy lähtee heti saman tien kokeilemaan ja sä näet sitten tuloksia ja pystyt huomaamaan, että toimiiko tää sun tuote näillä markkinoilla. Mutta toki siinä täytyy osata käyttää sitä verkkokauppaa hyväkseen. [...] Siellä pitää osata operoida oikein ihan samalla tavalla kuin Googlen tai Facebookin kautta.” (Haastateltava A)

”Jos sä oot valmistava yritys niin mikä onkaan fiksumpi tapa testata sun omaa positiota markkinassa? [...] Tee ne tarpeelliset taustatietoselvitykset ja kokeile. [...] Pohdit että minkälaiset mahdollisuudet sinulla on kaupalliseen menestystarinaan ulkomailla, niin mikä on helpompi tapa testata kuin Amazon, no ei oikeen mikään.” (Haastateltava E)

Viennissä vähittäismyyntialustan hankalan kilpailutilanteen vuoksi hyvänä menestymismahdollisuutena alustalla nähtiin omalla tuotteella erottautuminen muusta kilpailusta. Toisaalta vähittäismyyntialustat nähtiin myös paikoittain erittäin mutkikkaina markkinapaikkoina, joissa markkinoille meno saattaa myös epäonnistua erikoisen tuotteen takia, jonka luokittelulle ei alustalla löydy toimivaa ratkaisua.

”Monesti yritykset joilla on selkeästi skandinaavisia tuotteita, jotka voi leimautua sellaiseksi niin ne menee sinne (Amazoniin). [...] Nämä on tuotteita, jotka kiinnostaa esimerkiksi saksalaisia että sieltä oikeasti etsitäänkin tällaisia skandinaavisia tuotteita.” (Haastateltava D)

Empiirisestä aineistosta toisaalta nousi myös esiin mielenkiintoinen havainto siitä, kuinka markkinan ja alustan tuntemus vaikuttaa myös kauppiaan uusiin mahdollisuuksiin kotimaan markkinoilla ja alustan ulkopuolella.

”Sitä kautta voi löytää hyviä tuotteita, jotka myy hyvin Suomessakin, että sitä voi käyttää aika moneen suuntaan. Sehän ennustaa tosi hyvin Amazon sitä mitä esimerkiksi tällaisen pienen pohjolan markkinoilla voisi toimia.” (Haastateltava D)

Kauppiaan mahdollisuudet alustalla liittyivät myös yrityksen uuteen potentiaaliseen asiakaskuntaan alustan kanta-asiakkaiden myötä. Huomioitavaa tässä kuitenkin on, että alustan kanta-asiakkaat eivät ole lojaaleja kauppiaan valikoimalle, jonka takia yritykselle voitiin ajatella olevan vaikeaa saada omia kanta-asiakkaita alustan kautta. Asiakaskunnasta puhuttaessa aineistossa myös huomautettiin, että alustan kautta myydessään yritys ei opi alustan asiakkaistaan mitään, jolloin kauppiaan ainoana asiakkaana alustalla voitiin pitää alustan ylläpitäjää, ei tuotteiden loppukuluttajaa.

”Silloin sinulla on yksi asiakas ja se on Amazon. Sä et tavallaan saa sen loppuasiakkaan tietoja kenelle sä oot myyny, et saa sen kontaktitietoja. Sä vaan myyt semmoiseen harmaaseen massaan, mutta et tiedä kenelle. [...] No silloin se vaikuttaa todella paljon sun asiakasrakenteeseen, koska sähän et näe sitä

enään. Sä et tiedä kuka sun asiakas on, et tiedä mistä se tulee ja miksi, mitä kautta se on täällä ostanut, miten se päätyi ostamaan sun tuotetta. Että kyllä se siinä mielessä vaikuttaa, että sitten sinulla on yksi asiakas joka on Amazon.” (Haastateltava D)

Empiirisessä aineistossa puhuttaessa brändistä huomautettiin, kuinka varsinkin suuret brändit pyrkivät lisäämään omaa kontrollia brändistä osallistumalla vähittäismyyntialustalla tapahtuvaan myyntiin, sen sijaan että jättäisi tämän suoraan jälleenmyyjien vastuulle. Tämä on osittain ristiriidassa aikaisemmin mainitusta valmistajien tavasta jättää parhaimmin myydyt tuotteet jälleenmyyjien vastuulle, mutta toisaalta olemalla osana alustan toimintaa kauppias voi vaikuttaa brändisivuihin osallistumatta konkreettisesti jokaisen tuotteen myyntiin. Aineistossa kuitenkin huomattiin useaan otteeseen kuinka niin suurilla kuin pienillä yrityksillä on ongelmia vähittäismyyntialustojen ymmärtämisessä, joka voi vaikuttaa eri yritysten toimintojen ristiriitaisuuteen vähittäismyyntialustoilla. Brändeistä voidaan kuitenkin empiiriseen aineistoon pohjautuen päätellä, että brändillä ei välttämättä ole alustoilla niin suurta roolia kuin vähittäismyyntialustojen ulkopuolella.

## **6.2 Vähittäismyyntialustan vaikutus kauppiaan toimintaan**

Empiirisesti aineistosta havaittiin, että vähittäismyyntialustoilla on tapana vaikuttaa kauppiaan henkilöstötarpeisiin. Muutokset yrityksissä kuitenkin vaihtelivat riippuen yrityksen sisäisestä alustan tuntemustasosta, yrityksen koosta ja siitä kuinka pitkään yritys on harjoittanut myyntiä vähittäismyyntialustojen kautta.

Myyntiä aloittaessa yrityksen tietotaso vähittäismyyntialustaa kohtaan nähtiin empiirisessä aineistossa vähäiseksi, jonka vuoksi yleisesti nähtiin kannattavaksi yrityksen ulkopuolisen konsultin ottaminen mukaan kauppiaan toimintaan vastaamaan vähittäismyyntialustasta. Tavalliseksi toimintatavaksi yrityksissä havaittiinkin yrityksen Google tai Facebook konsulttien käyttämistä myyntiä aloittaessa, mutta tärkeää olisi, että konsultilla olisi aikaisempaa kokemusta juuri kyseisestä vähittäismyyntialustasta. Kauppiaan jatkaessa myyntiään alustalla, todettiin kuitenkin myös tärkeäksi yrityksen sisäisen osaamisen lisääminen, jolloin yrityksen sisällä aukeaa uusia henkilöstötarpeita, joihin kauppias ei välttämättä ollut myyntiä aloittaessa varautunut. Tämä riippuu kuitenkin myös yrityksen valitsemasta



strategiasta vähittäismyyntialustan myynnin, toimituksen ja varastoinnin suhteen. Kauppiaan ulkoistaessa mm. varastoinnin ja tuotteiden toimituksen Amazonin FBA tyyllisellä palvelulla ovat yrityksen sisäiset tarpeet automaattisesti pienemmät kuin yrityksen suorittaessa toimitukset itse. Tiivistetysti aineistossa kuitenkin todettiin, että aluksi myyntikanavan lisäämä työmäärä saattaa riittää yhdelle henkilölle, kun taas tuotemäärän kasvaessa alustalla myynnin tueksi tarvitaan kokonainen tiimi, jossa asiakaspalvelu, logistiikka, markkinointi ja tuotepeli on jaettu useamman työntekijän kesken.

”Jos sä valitset Amazonin palvelun, niin sä et tarvii yhtään jamppaa.”  
(Haastateltava D)

”Se oletamus, että se kumppani tekee ihan kaiken siellä niin se on usein väärä, että se vaatii kuitenkin yrityksen sisältä enemmän melkein pä panostuksia. [...] On semmoisia yrityksiä, joilta vähän yli vuoden kuluttua alkaa tulla kysymys, että voitaisiinko heille esimerkiksi järjestää koulutuksia. Voitaisiin kouluttaa heidän henkilökuntaa syvemmin tähän, että siellä voi olla joku mainonnan optimoija joka hoitaa Googlea tai jotain muuta vastaavaa, Facebookia, että pystyisikö hän ottaa vielä lisäksi tän Amazonin niin että ymmärtäisi ainakin mitä siellä (alustan sisällä) tapahtuu.” (Haastateltava B)

Empiirisestä aineistoista nousseet havainnot yrityksen markkinointitarpeisiin liittyen keskittyivät vahvasti alustan tarjoamiin markkinoinnin työkaluihin. Markkinointitavat alustojen sisällä ovat yleisesti ottaen laajoja ja aineistossa suositeltiinkin työkalujen laajaa omaksumista. Huomiona kuitenkin oli markkinoinnin aputyökalujen vaikutukset yrityksen kustannuksiin. Markkinointimahdollisuuksien lisääntyessä tärkeäksi aineistossa koettiin toimimista alustoilla oikein, jotta rahaa ei vain heitettäisi tulosten perässä ilman selkeää, määrätietoista toimintaa. Alustan vaatimat rahalliset panostukset nähtiin riippuvan yleisesti ottaen siitä, kuinka tärkeä myyntikanava on yritykselle. Kuitenkin markkinointia alustalla pidettiin kauppiaille välttämättömänä toimintana, jota ilman vähittäismyyntialustan sisällä tapahtuvassa kilpailussa ei voi pärjätä.

”Lähtökohtaisesti sä et pärjää ellet sä hyödynnä sen alustan mainonnan työkaluja ja se noille alustoille on yleensä se pihvi tuossa bisneksessä. [...] Kyllä siellä tarjotaan erilaisia työkaluja millä sä pääset aina kilpailijoiden edellä, saat enemmän näkyvyyttä enemmän klikkauksia enemmän kauppaa.” (Haastateltava C)

”Se ei se ole mikään automaatio et sä laitat kamat sinne myyntiin ja sitten sä odottelet tilauksia. Sun pitää laittaa sinne ihan sairaasti markkinointityötä. Se on jälleen uusi alusta, joka sun täytyy opetella ja voin kertoa että Amazonin työkalut ei ole mitään ihan helppoja käyttää.” (Haastateltava E)

Yksi vastanneista otti esille korostetusti Amazonin ”osta” -painikkeen ja painotti sitä, kuinka tähän linkkaukseen pääsy on usein alustoilla myynnin edellytys. Vastaaja toteaa, että tähän ”osta” -painikkeeseen päästään yleisesti kahdella tavalla, joista toinen liittyy juuri alustalla tapahtuvaan yrityksen markkinointiin ja toinen kauppiaan alustan määrittelemään laadukkuusasteeseen.

”Tietysti Amazonissa et pääse lähellekään buy boxia ellet sä aio markkinoida siellä. [...] No siihen boxiin pääsee pääsääntöisesti kahdella asialla. Sun laadulla eli kuinka sä olet palvellut asiakkaita, kuinka nopeasti sä oot lähettänyt, kuinka paljon reklamaatioita sä oot saanu ja kuinka sä oot palvellu Amazonia eli vastannut niihin kysymyksen niinku nanosekunnissa. Toinen asia et markkinoitko sä? [...] Noin 10 pinnaa sun pitää siitä liikevaihdosta mitä Amazon tuo niin käyttää siihen markkinointiin.” (Haastateltava D)

Vähittäismyyntialustojen luomat henkilöstötarpeet saattavat vaikuttaa myös yritykseen markkinointia laajemmin. Muutoksia saattaa näkyä mm. yrityksen logistiikassa, tuotannossa, rahoituksessa, lainsäädännöllisessä tietämyksessä sekä yrityksen sisällä vaadittavassa kielitarpeessa.

”Kyllä siihen monenlaisia henkilöstön tarpeita voi tulla. Varsinkin tuohon logistiikkaan voi tulla erilaisia muutoksia ylipäätään ja tietysti tuohon finance puolelle kanssa. Sieltä tulee kuitenkin eri maiden verolainsäädännöt vastaan ja ihan erilaiset tilitysmallit mitä aikaisemmin mahdollisesti ollut, jos tehnyt vaan tukkukauppaa tai muuta. [...] Yleensä niistä on kaikki hyvin selvitty ja yritykset on yllättävän notkeita sitten ollut ja halukkaita tekemään töitä ja muutoksia.” (Haastateltava B)

Empiirisestä aineistosta nousseet mielipiteet yritysten kustannusrakenteiden muutoksien suhteen olivat vaihtelevia. Alustaan liittyvät kustannukset todettiin olevan Amazonin tapauksessa komissioiden osalta 15-18% riippuen myytävän tuotteen kategoriasta. Suorittaessaan varastoinnin ja toimituksen Amazonin kautta tulee lisäksi varastoinnista oma maksunsa ja lisäksi päälle tulevat Amazonin työkalujen kulut. Kustannuslaskennan mainittiin olevan tärkeää ahtailla katteilla pelatessa, mutta yleisesti kustannusrakennetta oli haastateltavien hankalaa kommentoida

kustannuksien vaihdellessa kauppiaan tarpeiden mukaisesti. Yleisesti ottaen aineistossa oltiin kuitenkin yksimielisiä siitä, että kulut omalta osaltaan vastasivat muitten markkinakanavien myyntikuluja.

”En mä nyt näkisi että markkinapaikat tavallaan niitä kustannuksia lisää. Ne on aika helppoja ottaa käyttöön ja loppujen lopuksi ne kustannukset tulee vasta sitten kun tulee myöskin myyntiä.” (Haastateltava A)

”Alkuvaiheessa menee siihen ylipäätään sen myyntitilin rakentamiseen, siihen projektiin, että saadaan ne tuotteet myyntiin ja sitten kun ne tuotteet on myynissä ja lähtee rullaamaan niin silloin se menee vielä siihen logistiikkaan. Komissiot ja mainonta ja logistiikka on yhtälönä semmoinen missä ne kulut käytännössä koko ajan sitten on siellä. Toki mä en pysty sanomaan, että mitä se jos joku haluaa kouluttaa työntekijöitä ja kaikkea muuta sitä varten niin sitten täytyisi sitoa siihen kustannuksia.” (Haastateltava B)

Kustannukset nähtiin aineistossa suuressa mittakaavassa kuitenkin ylipäätään kansainvälistyvien markkinoiden mukana liikkuvana käsitteenä, jossa yrityksen omaa toimintaa muutetaan ympäristön mukana ja kustannukset seuraavat sen mukana.

”Vähän filosofinen kysymys mun mielestä. Totta kai, jos sä lähdet muuttamaan – kansainvälistämään – sun liiketoimintaa niin totta kai se ympäristö muuttuu, jossa sä muutut mukana. [...] Tämmöisten uusien kansainvälisten tai kotimaisten alustojen käyttö se pitää olla määrätietoista ja määrämittaista se tekeminen. Sulla on tietyt tavoitteet, jotka ohjaa sun tekemistä ja se sitten muuttaa osaltaan myöskin sitä rakennetta, koska et sä pysty ilman struktuuria pärjään esimerkiksi kansainvälisissä hankkeissa ollenkaan.” (Haastateltava E)

Empiirisessä aineistossa oltiin yksimielisiä siitä, että kauppiaalla ei ole syytä keskittyä vain ja ainoastaan myyntiin vähittäismyyntialustan kautta, vaan yrityksen tulisi hyödyntää rinnalla myös muita myyntikanavia. Tavallisesti tämä tarkoitti vähintäänkin kauppiaan jo hyödyntämien myyntikanavien, kuten yrityksen oman verkkokaupan tai kivijalkaliikkeen kautta myynnin jatkamista vähittäismyyntialustan vierellä. Varsinkin Suomen tapauksessa vastauksissa korostettiin myös erilaisten hintavertailusivujen hyödyntämistä ja useamman myyntikanavan hyödyntämisellä nähtiinkin olevan kauppiaan riskejä vähentävä vaikutus.

”No ilman muuta moneen (myyntikanavaan). [...] Kyllä mä näkisin, että olemassa olevien yritysten kannattaa pitää myöskin muita myyntikanavia.” (Haastateltava A)

”Sen (vähittäismyyntialustojen) lisäksi ollaan näissä niin sanotuissa hintavertailuissa mikä siis Suomessa on se yleisin. Siis Suomessahan ne toimii todella hyvin, niin tuota kyllä aika moni kauppias on kaikessa. [...] Jakaa sitä riskiä sitten silleen, että on monessa. En mä tiedä yhtään kauppiasta, joka olisi mennyt vaan Amazoniin ja sillä selvä.” (Haastateltava D)

Empiriassa suurien markkinapaikkojen ja myyntikanavien lisäksi suositeltiin erilaisten pienempien nichealustojen hyödyntämistä, jos tähän resurssien puolesta on varallisuutta. Tämä kuitenkin lisää yrityksen osaamistarpeita ja näin ollen myös mahdollisia markkinoinnin ja myynnin kustannuksia. Nichealustoilla on myös keskittyneempi asiakaskunta, jonka voidaan olettaa helpottavan myös markkinoinnin kohdentamista tutkielman teoriaan palaten. Muista vähittäismyyntialustoista keskustellessa tulee kuitenkin muistaa aiemmin empiriassa mainitut vaatimukset alustan ymmärtämisen merkityksestä, jonka vuoksi uusi markkinapaikka saattaa myös lisätä yrityksen osaamistarpeita entisestään.

”Jos nyt ajatellaan, että yrityksillä olisi tosi pohjaton kassa niin mä ehdottomasti kyllä etsisin muitakin markkinapaikkoja kuin pelkästään Amazonin. [...] Euroopassa on muutamia muitakin, Jenkeissä muutamia muitakin semmoisia hyviä nichekanavia. [...] Yritykset ei voi päättää sitä kuluttajan puolesta, että me vaan halutaan myydä tuolla, jos ne kuluttajat onkin ihan jossain toisessa paikassa eli ne sun täytyy haravoida jostain, mistä kanavista ne mitkäkin myynnit, mitkäkin tuotteet käytännössä liikkuu. Kyllä mä valitsisin itse useampia kanavia, jos mulla vaan siihen varaa yrityksenä olisi.” (Haastateltava B)

”Tää menee tällaiseen nichemäiseen markkinapaikka ajatteluun tulevaisuudessa, ainakin me se nähdään niin. [...] Tulee tällaisia toimialakohtaisia omia markkinapaikkoja, josta sitten sen toimialan ihmiset, jotka tykkää harrastaa vaikka kahveja tai vaikka padelia tai mitä tahansa niin todennäköisesti niihin kaikkiin voi tulla sellaisia omia jonkun tason markkinapaikkoja”. (Asiantuntija A)

Tuotteen myyntikanavia ei kuitenkaan ole välttämätöntä hajoittaa ja empiirisessä aineistossa huomautettiin myös, että maailmalla on jo vähittäismyyntialustojen ympärille rakennettuja brändejä, joiden myynti on keskitetty vain yhden markkinapaikan ympärille. Tätä kuitenkin pidettiin riskillisenä toimintatapana kauppiaan jäädessä asiakastiedosta paitsi alustalla, ollen näin kykenemätön luomaan omaa toimintaa myöhemmin alustan rinnalle.

”Toki nykyään on myöskin aivan Amazon brändejä elikkä voidaan myöskin lähteä tavallaan katsomaan, että mikä Amazonissa on sellainen tuote mikä voisi siellä mahdollisesti menestyä ja sitten rakentaa tavallaan kaikki sen Amazon markkinapaikan varaan ja sitten sitä ei välttämättä tarvitse edes myydä muualla.” (Haastateltava A)

”Ne (kauppiaat) voi ajatella oikeasti ihan fiksusti, että ei panna omaa verkkokauppaa vaan mennään noihin (vähittäismyyntialustoihin) suoraan. Maailmalla on jo käynnissä niin että valmistajat ei itse edes pane verkkokauppaa vaan menee suoraan vähittäismyyntialustojen kautta. No tässä tullaan sitten siihen kun Toys”R”Us – tämä lelujätti – kaatui sen takia, kun se meni Amazoniin niillä tuotteilla. Myynti kävi todella hyvin, mutta sitten Amazon tajusi, että tämä on hyvä tuotekategoria, niin kas kummaa ja lanseerasi lelut itse. Toys”R”Us ei ollut saanut yhtäkään asiakastietoa koska sehän on sen vähittäismyyntialustan toimintatapa, että ne pitää sen datan itsellensä. [...] Toys”R”Us sillä ei ollut yhtään tietoa kuka niiden leluja on ostanut. No miten lähdet pystyttään verkkokauppaa? Tämähän on se ongelma.” (Haastateltava D)

Tutkielman teoriassa kerrottiin, kuinka suurien vähittäismyyntialustojen ympärille on tapana rakentaa moninaisilla palveluilla ekosysteemejä, joiden tarkoituksena on parantaa vähittäismyyntialustan houkuttelevuutta. Empiirisestä aineistosta ei löytynyt juurikaan tapoja, joilla yksittäisillä kauppiaille olisi mahdollista ottaa vähittäismyyntialustan alustaekosysteemiä hallintaan markkinointimielessä, huolimatta siitä, että Amazon on itse jatkanut verkostonsa laajentamista ja sidottujen palvelujen ripotteluaan vähittäismyyntialustansa ympärille. Varsinkaan pienillä kauppiaille ei alustaekosysteemeillä nähty olevan kauppiaan toimintaan merkitystä.

”No en ole nähnyt niitä (kauppiaita) jotka osaa niitä hyödyntää. [...] Voihan olla, että isommat pojat hyödyntää kyllä, mutta ei täällä Suomessa. Mutta en nää, että verkkokauppias hyödyntäisi siellä niitä muita Amazonin alustoja on se sitten pilvipalvelua tai mitään muuta. Että tosi tosi harvoin näkee.” (Haastateltava D)

Alustan ylläpitäjälle alustaekosysteemit nähtiin empiirisessä aineistossa tapana lisätä ymmärrystä asiakkaiden mieltymyksistä ja toiminnasta. Suurimmilta osin alustaekosysteemit nähtiin kuitenkin alustan ylläpitäjän kilpailuetuna yksittäisten kauppiaiden hyötymisen sijaan, vaikka onkin mahdollista ajatella, että alustan ylläpitäjän hyötyessä alustasekosysteemistä siitä hyötyvät myös kaikki ekosysteemin jäsenet. Aineistossa kuitenkin vihjailtiin, että yritysten ymmärtäessä vähittäismyyntialustoja paremmin saattaa myös alustaekosysteemeistä löytyä yrityksille uusia markkinointimahdollisuuksia. Laaja markkinointi usean palvelun

sisällä vaatii kuitenkin tavanomaista vahvempaa alustaekosysteemien ymmärrystä, jota suomalaisilla kauppiaille ei ainakaan vielä ole.

”Ehkä siinä vaiheessa, kun se Amazonin normaali bisnes on siinä tasossa, että niitä pystyy ylipäättään hyödyntää, niin silloin se voi olla ihan aiheellistakin. Esimerkiksi Alexa on nostanut Jenkeissä tosi paljon päätään eli Alexa markkinointi. Sitten Amazonin DSP ohjelma, se median ostamisen alusta, sieltähän voi sitten valita Amazonin omistamat mediat elikkä tavallaan sitten pystyy siellä Amazonin omissa medioissa mainostamaan ja ohjata sitä liikennettä. Se on kustannuksellisesti vähän edullisempaa kuin kolmannen osapuolen medioista ohjata sitä liikennettä. [...] Aika harvalla suomalaisella yrityksellä ainakaan on vielä oikeasti resursseja lähteä hyödyntään koko verkostoa ennen kuin on se täysi ymmärrys mikä sen liiketoiminnan koko siellä Amazonin myynnissä on. Semmoista perustekemistä ja sit lähtee kasvattaa sieltä ehkä myöhemmässä vaiheessa.” (Haastateltava B)

Empiirisessä aineistossa ei myöskään juurikaan löytynyt tapoja, joilla haastateltavat olisivat nähneet liiketoimintamallin vaikuttavan yrityksen arvolupaukseen. Arvolupaus nähtiin empiirisessä materiaalissa liiketoimintamallista riippumattomana käsitteenä, johon myyntikanavalla tai -tavalla ei koettu olevan vaikutusta. Kuitenkin alustan rakenteilla todettiin olevan paikoittain vaikutusta yrityksen toimintaan, jolla saattaa olla vaikutusta mm. yrityksen palvelutasoon.

”No lähtökohtaisesti mä toivoisin ainakin, että kukaan yritys ei anna minkään kanavan eritoten vaikuttaa siihen omaan arvolupaukseen, koska silloinhan sä murrat sitä omaa yrityksen ideologiaa ja sitä tekemistä miten sä haluat toimia. Se (arvolupaus) pitäisi olla sinänsä kanavasta riippumaton.” (Haastateltava B)

”Se millä tavalla minä ymmärrän arvolupauksen niin se pitäisi olla kestävä riippumatta missä, milloin ja miten myy. Toki voi tietysti itse joltakin Amazonilta tulla tietyt vaatimukset, että sun pitää toimittaa tämä kahden vuorokauden sisään. [...] Saattaa tulla tietyltä niin kuin isolta toimijalta vaatimuksia jotta sinä pääsisit mukaan tähän meidän kanavaan niin sun pitäisi toimia näiden sääntöjen mukaan. Se voi olla tietysti ristiriidassa sitten kyseisen kauppiaan olemassa olevien arvolupausten kanssa, jolloin sitten joudutaan miettimään että muutetaanko.” (Haastateltava C)

Ylipäättään markkinapaikan toiminta nähtiin kuitenkin riippumattomaksi kauppiaan arvolupauksesta, ja ristiriidan tullessa markkinapaikan ja kauppiaan toimintaperiaatteiden välille ei kauppialla mainittu olevan kanavan toimintaan vaikutusmahdollisuuksia. Tilanteessa, jossa eettisyys on yritykselle tärkeää, tulee

kauppiaan näin ollen miettiä kuinka tärkeä myyntikanava on yritykselle ja tulisiko kauppiaan joustaa omissa periaatteissaan.

”Ekologinen toimija, niin aika hankalaahan se on (arvolupauksesta kiinni pitäminen). Et jos sä olet sitoutunut tiettyihin eettisiin toimintaperiaatteisiin esimerkiksi työntekijöiden kohtelussa tai muissa vastaavissa, niin kyllä mä joutuisin ainakin käymään aikamoisen Jaakobin painin itseni kanssa, jos mä Amazonissa myisin. Et toimiiko se yritys eettisesti monissa asioissa hmm... ei.” (Haastateltava E)

Markkinapaikan valmiiksi määritellyt toimintatavat saattavat kuitenkin auttaa yritystä parantamaan toimitustehokkuuttaan tai asiakaspalveluaan näiden vaatimusten kautta ja on mahdollista, että toimintojen muuttaminen alustan sisäisten motiivien kautta saattaa johtaa positiivisiin vaikutuksiin kauppiaan toiminnassa myös alustan ulkopuolella. Amazonin vaatimukset asiakaspalvelun ja toimitustehokkuuden suhteen nähtiin kuitenkin suomalaisten kauppiaiden osalta ongelmalliseksi ja kauppiaan tulisikin varautua alustan vaatimukseen toimintaa aloittaessaan.

”Vähittäismyynnissä ehkä se mitä unohdetaan on, että sä et Amazonissa pärjää, jos sun toimitusaika on se klassinen, että sä tilaat siinä vaiheessa (valmistajalta tai tukusta) kun tuote on myyty, mitä Suomessa valtaosa verkkokaupoista tekee. [...] Mitä Amazon tuo mukana et mihin kannattaa varautua on se, että se tulee totuttamaan kuluttajat siihen, että sen tuotteen saanti sinne kotiovelle kestää 1–3 päivää. Et se tulee muuttamaan jonkun verran sitä paikallista retailia, että se rupeaa voittamaan sen pelin siitä asiakkaasta se joka nopeasti pystyy toimimaan, joka taas sit aiheuttaa suomalaiselle retailille ehkä haasteita, että sulla pitääkin olla sitä kamaa varastossa.” (Haastateltava E)

### 6.3 Vähittäismyyntialustan kilpailutilanne

Empiirisessä aineistossa oltiin yksimielisiä siitä, että kilpailu vähittäismyyntialustan sisällä on kovaa. Kilpailu alustoilla nähtiin kuitenkin vaihtelevan paljon tuotekategoriasta riippuen, eikä suuri kilpailijamäärä näin ollen välttämättä tarkoita myynnin mahdottomuutta alustalla.

”Sä oot globaalissa kisassa mukana ja siellä sitten taas pitää olla aika terävänä ja edukseen, jotta siellä pärjää.” (Haastateltava C)

”Tosi tosi tosi paljon myyjiä. Sekin aina riippuu vähän kategoriasta, että minkä verran siellä on sitä kilpailua. Mutta ei välttämättä äärettömiä määriä. [...] Se on välttämätön paha mistä sä et eroon pääsekään, että jos siihen rupee keskittymään ja sitä pitää semmoisena kynnyksysymyksenä niin sitten sinne ei kyllä kannata lähteä myymään ollenkaan.” (Haastateltava B)

Empiirisessä aineistossa kilpailuun alustalla suhtauduttiin myös yleisesti ottaen positiivisesti. Kauppiaille kilpailu viestii luultavasti suuresta kysynnästä ja kuluttajalle toisaalta sitä, että alustalla on laaja tarjonta valmiina.

”Tavallaan se, että siellä on ne kilpailijat niin se on sitten kuluttajaan päin se signaali että täällä on nämä kaikki erilaiset vaihtoehdot, josta mä voin sitten valita sen parhaimman.” (Haastateltava A)

”Mun mielestä kilpailu on vähän semmoista, että jos sitä ei ole, niin sulla ei mitään bisnestä oo olemassakaan siellä. Jos sitä kilpailua on vähän, niin sinulla on jonkunlainen mahdollisuus. Jos siellä on paljon, niin silloin sä tiedät että sä oot kysyntä bisneksessä itse, että silloin siellä on kysyntää sun tuotteella.” (Haastateltava B)

Aineistossa ilmeni tapoja myös vastata alustan tiiviiseen kilpailutilanteeseen. Yleisesti ottaen mahdollisuutena nähtiin joko kilpailu hinnalla, tuotteen ja palvelun laadulla tai panostamalla viestintään ja markkinointiin. Viennissä on myös mahdollisuudet sille, että kohdemarkkinoilla ei yksinkertaisesti ole vastaavaa tuotetta, jota pidettiin harvinaisena mahdollisuutena tarjota kuluttajille tuotetta, jota kilpailijat eivät vielä myy.

Hinnalla kilpailua ei pohjoismaisista kauppiaista puhuttaessa kuitenkaan yleisesti koettu realistisena kilpailumallina, monien alhaisempien valmistuskustannuksien kauppiaiden ollessa osa samaa alustaa. Kilpailun tapahtuessa tuotekategoriassa hinnalla, on myös riskinä koko alalla tapahtuva hintojen polkeminen.

”Mitä enemmän on kilpailijoita niin sitten toki ne arvostelut ratkaisee ja joissain tapauksissa hinta ratkaisee, että juuri tämä (kun) Amazon on tällänen everything store niin joissain tuotekategorioidissa se hinta painuu sitten tosi alas lopussa.” (Haastateltava A)

”Siellä täytyy olla todella hinta herkkä koko ajan. [...] Et voi olla ilman että seuraat hintaa jatkuvasti ja elät sen hinnan mukana, koska sä tiput heti kyydistä,



jos sulla on kalliimpi. [...] Sen takia Suomestahan sinne ei juurikaan mennä, kun ei ole näitä resursseja.” (Haastateltava D)

Pohjoismaisille kauppiaille yleisesti ottaen parempana vaihtoehtona nähtiinkin laadulla ja juuri hyvällä brändillä kilpaileminen, sekä uniikkien, kotimaan markkinoilla ehkä tavanomaisten mutta uusilla vientimarkkinoilla kysytyillä tuotteilla. Aineistossa todettiin myös, että suurissa markkinapaikoissa korkeammallakin hinnalla pystytään kilpailemaan monissa tuotekategorioissa, laatua hakevien kuluttajien suodattaessa aivan halvimmat tuotteet hakutuloksista pois.

”Maailmassa yleensä 80 pinnaa musta on sitä Tokmannin asiakasta ja 20 pinnaa Stockmann asiakasta. [...] Se 20 pinnaa on semmoinen mikä halua ostaa laatua, arvoa tai sitä arvolupausta mikä siihen brändiin sisältyy koska se korreloi siihen omaan elämään. Se on se kohderyhmä mihin suomalaisten pitäisi pyrkiä aina siellä myymään. Hyvä laatu, hyvä viesti, me ollaan pohjoismaisia meillä on hyvät brändit, laadukkaat tuotteet. Nämä ostajat ne ei edes etsi niitä (halpoja tuotteita). Ne rankkaa sen suoraan siinä hakukoneessa veks tietyn hintakategorian tuotteet kun ne tietää että sieltä löytyy sitten ihan laaduttomia tuotteita et niitä ei haluta ostaa, jolloin siellä on mahdollisuus näkyä ja tulla huomatuksi vähän kalliimman hintapisteen tuotteilla. Et se rajaa sitä kilpailua vähän siellä. [...] Jos lähtee tosiaan kaikkia vastaan tappelemaan niin sitten siellä joutuu älyttömään kilpailuun, mutta jos se oma strategia on vaan riittävän kirkas niin kyllä siellä mahdollista on menestyäkin.” (Haastateltava B)

Kilpailutilanne vähittäismyyntialustan ylläpitäjän ja markkinapaikan itsenäisen kauppiaan välillä nähtiin hankalaksi kauppiaille. Kysymykset osittain vääristyneestä kilpailutilanteesta liittyvät alustalla tapahtuvaan asiakastiedon keräykseen ja siihen miten tätä tietoa käytetään. Alustan ylläpitäjällä on mahdollisuus seurata markkinoita ja asiakastarpeita, ja tämän perusteella alustan ylläpitäjä voi alkaa itse myymään menestyviä tuotteita. Lanseerattuaan tuotteensa alustan ylläpitäjällä on mahdollisuus valita oma tuotteensa ”osta” -painikkeen taakse, jonka kautta suuri osa kaupoista tehdään.

”Se alusta itse nehän tekee määrätietoisesti - siis Amazon - koko ajan ajaa analytiikkaa läpi mistä niillä on vissiin, onkse nyt 6 vai 20 miljardin sakot tulossa EU:sta, että ne käyttää sitä omaa markkina-asemaansa. [...] Kun se on niitten alusta niin totta kai niillä on kaikki data olemassa ja nehän ostaa niitä tuotteita juuri joille on kysyntää ja sitten ne myy sitä itse omasta varastosta. Tosi monen ison brändin kanssa on käynyt juuri niin että (ne) on lähtenyt tai joku niitten jälleenmyyjä on kekkassut että hitto vieköön tästähän saa rahaa ja sitten sen

jälkeen Amazon on ottanut yhteyttä siihen valmistajaan, sanonut että hei mä otan 1000 kappaletta noita, koska aika harva sanoo miljoonalle eurolle ei.” (Haastateltava E)

”Kyllä se (kilpailutilanne ylläpitäjää vastaan) minun mielestä on todella epäreilua. Jos sun kisaaja vastassa on Amazon, joka tunnettu siitä, että se panee sen tavaran liikenteeseen aika rivakkaa ja primet ja muut. Sillähän on kaikki se tieto millä se bidaa itseänsä ja tulee sinne buy boxiin ja se voi viedä itsensä buy boxiin. Olen niin monta kertaa nähnyt, että Amazon menee boxiin vaikka se ei olisikaan halvin tai sinnepäinkään. Et jos sillä on se tuote, vaikka sinulla olisi samanhintainen tuote, se box ihan määrittelee mistä se tuote ostetaan. Aina kun Amazon on mukana, en ole montaa kertaa nähnyt kun se ei olisi itse buy boxissa. No minun mielestä se on vääristynyttä kilpailua, mutta näin toimii Amazon.” (Haastateltava D)

Toisaalta empiirisessä tutkimuksessa selvinneet signaalit kilpailutilanteesta olivat kaksisuuntaisia, osan vastaajista pitäessä kilpailutilannetta Amazonin omia tuotteita vastaan suhteellisen helppona. Luvussa aikaisemmin läpi käytyyn empiriaan heijastettuna voidaan päätellä, että tässäkin ratkaisu kauppiaalla piilee hyvässä osaamisessa ja markkinatuntemuksessa.

”Ainakin itse miten me nähdään ja myydään itse Amazonissa niin me pystytään kyllä kilpailemaan Amazonin omia listauksia vastaan. Tavallaan Amazon ei osaa tehdä kauhean hyvin niitä omia listauksia sitten sinne omaan verkkokauppaansa, että kyllä Amazonin omia listauksia vastaan pystyy kyllä ihan hyvin kilpailemaan.” (Haastateltava A)

”Amazonilla on omia tuotteita mitä se myy ja ei ne läheskään ole niin kuin parhaita, etsityimpiä ja haluttuja tuotteita todellakaan.” (Haastateltava B)

Pohjimmaisena kysymyksenä varsinkin Amazonia vastaan tapahtuvasta kilpailusta nähtiinkin se, onko kilpailu alustan ylläpitäjää vastaan reilua. Niin pitkään kuin kilpailu toimi yhteisten sääntöjen mukaisesti, nähtiin se markkinoille kuitenkin tarpeellisenä.

”Viime kädessä on tietysti hyvä että kilpailua on, sekä yritykselle että loppuasiakkaalle. Kilpailua pitää olla, mutta sitten taas Amazon, se millä tavalla ne sitten hyödyntää sitä määräävää asemaansa niin se voi olla sitten epäreilua kilpailua ja siihen koitetaankin sitten puuttua erilaisilla toimenpiteillä. Totta kai kilpailu on hyvää, kunhan säännöt on kaikille samat.” (Haastateltava C)

Empiriassa oltiin yksimielisiä siitä, että Amazonin kaltaisen suuren toimijan astuessa markkinoille, tekee se muut toimialan kauppiaat huolestuvaisiksi. Pelot ovat vastausten mukaan yleisesti ottaen perusteltuja, mutta Amazonin tuloa markkinoille ei voida pitää yksittäisille yrityksille kuitenkaan suorana kuolemantuomiona. Varsinkin massahyödykkeistä poikkeavat tuotteet ja palvelua vaativat tuotteet pidettiin yleisesti suhteellisen riskittöminä kilpailukohteina.

”Totta kai se riippuu niin paljon kategoriasta jossa myyt. Kiinasta hankittuja jotain kännykän kuoria tämän tyyppisiä niin totta kai varmaan siinä tapauksessa kauppiaas kokee, että toi on oikeastaan uhka minun liiketoiminnalle niin kun se onkin. Mutta jos sulla on vähänkään omaa aitoa palvelua ja pystyt differoittumaan siitä perinteisestä niin kuin bulkki tavarasta niin silloin ei nyt nähdäkseni.” (Haastateltava C)

Aineistossa huomautettiin, kuinka kilpailu vähittäismyyntialustojen ulkopuolella tapahtuu vertailusivustoissa ja Google Shoppingissa, joka on vähittäismyyntialustojen ulkopuolella oma verkkokauppoja luokseen kokoava alustansa. Alustojen ulkopuolellakin tarjonta on siis usein järjestäytyntä, eikä verkkokaupan tarvitse toimia myöskään täällä yksin. Yksi vastaaja puhui näistä kanavista varsinkin vielä Suomessa ja Euroopassa hyvinä vaihtoehtoina kilpailla alustojen ulkopuolella vähittäismyyntialustoja vastaan, näiden myyntikanavien ollessa vielä hallitsevia pohjoismaisilla markkinoilla.

”Kun tullaan näistä vähittäismyyntialustoista ulos niin se kisa tapahtuu sitten taas näissä vertailusivustoilla ja Google Shoppingissa. Google Shopping Euroopassa ja Suomessa (on) sen verkkokaupan kaupan tuoja numero yksi. [...] Toistaiseksi kun Amazonista ei sitä kuitenkaan suomalainen vielä osta, tai ainakaan kovin moni, niin se lyö sen Google Shoppingiin ja siinä on vertailusivustot, vertaa, hintaseuranta myös mainostamassa. [...] Suomalainen verkkokauppa niin 30 pinnaa sen liikevaihdosta tulee Googlesta Google shoppiin tai Google mainonta, 30 pinnaa tai 20 pinnaa tulee vertailusivustoista eli vertaa. [...] Sä kisaat koko ajan näitä vastaan, että noin puolet verkkokaupan liikevaihdosta tulee näistä vähittäismyyntialustan ulkopuolisista.” (Haastateltava D)

Pelkoa vähittäismyyjien keskuudessa Amazonin saapumisesta pohjoismaisille markkinoille pidettiin osittain perusteltuna, mutta toisaalta Amazon ei ole onnistunut Yhdysvaltojen tavoin ottamaan markkinoita hallintaansa ympäri Eurooppaa. Aineistossa huomautettiin kuinka suuri osa ruotsalaisista haluaa aktiivisesti välttää

Amazonia, joka osittain laitettiin isänmaallisuuden ja oman maan kauppiaiden tukemisen piikkiin, ja osittain sen arveltiin johtuvan kuluttajien valistuneisuudesta.

”Jos mä olisin Tokmanni tai Prisma tai mä olisin Motonet niin kyllä mä huolissani niistä (suurista vähittäismyyntialustoista) olisin. Mutta jos mä olen kylän ainoa erikoistavarakauppa joka myy vaikka aseita tai elintarvikkeita johon tarvitaan palvelua niin en mä niin huolissaan olisi siitä. Osittain joo on perusteltua pelätä Amazonin rantautumisista pohjoismaiseen markkinaan, osittain se on vaan markkinan luomaa pullaa. Ei esimerkiksi sen (Amazonin) Ruotsiin lanseeraus ole mennyt mitenkään erityisen hyvin ja sama pätee Hollantiin käsittääkseni. Ihan kaikilla alueilla se ei ole niin dominantiksi päässyt mitä ne toivoo.” (Haastateltava E)

Vastakkaisia ajatuksia eettisen kaupankäynnin merkityksestä tuli kuitenkin myös esille. Aineistossa huomautettiin, kuinka Euroopan suurimmilla markkinoilla sekä USA:ssa kuluttajat myös tilastollisesti suosivat suurimpia myyntialustoja kuten Amazonia. USA:ssa toki Amazon on kotimainen yritys, joka on vakiinnuttanut asemaansa jo vuosia, mutta toisaalta samaa todettiin näkyvän myös Euroopassa.

”Eettinen kuluttaja on eettinen kuluttaja sosiaalisessa mediassa, mitä se tekee sitten todellisuudessa niin eihän kukaan lue 7 päivää lehteäkään. Kärkkäinen on ollut julkisuudessa 3-5 vuoden aikana ja se teilataan säännöllisesti Helsingin Sanomissa. No miten on sitten mahdollista kun Kärkkäistä ei pitäisi kenenkään ihmisen ostaa niin miten on mahdollista että niillä on verkkokaupan liikevaihto 70 miljoonaa euroa? Ja miten on mahdollista, että jos otetaan 500 suosituinta brändiä maailmassa niin niistä 300 on siellä? [...] Että faktisesti kuluttaja voi sanoa olevansa eettinen kuluttaja ja uskoa ekologisiin vaihtoehtoihin ja muihin ja sitten samaan aikaan, jos se sattuu Googlesta tai Amazonista löytämään tuotteen jonka se haluaa niin se unohtuu siinä se ”suosi kotimaista” ja kaikki muu. Jos hinta on oikea niin kuluttaja ostaa.” (Haastateltava E)

”2019 Feedvisor teki tutkimuksen, en muista oliko se USA:ssa vai ihan kaikista isoimmilla Euroopan Amazon markkinoilla. Sieltä kysyttiin kuluttajilta, että kummasta ostat mieluummin tuotteet: Amazonista vai brändin omasta verkkokaupasta. Niin yli 80% sanoi, että mieluummin Amazonista. Eli kyllä sen myötä todennäköisempää on, että sun tuotteet löydetään sinne asiakkaan ostoskoriin (Amazonista) kuin että se löytyy sieltä omasta verkkokaupasta. [...] Kyllä isot markkinat UK, Ranska ja Espanja Amazon on vielä niin vahva siellä, että monesti nämä markkinapaikat tarjoaa niin paljon parempia palveluita kun mitä se brändi itse pystyy omassa verkkokaupassa tarjoamaan niin ja se kilpailutilanne on hankala.” (Haastateltava B)

Kilpailu on myös mahdollista ajatella yrityksen omaa verkkokauppaa auttavana toimintona, joissa kuluttajat tietoisesti saattavat ostaa tuotteet brändin omasta verkkokaupasta löydettyään sen ensin Amazonista, parempien kielivaihtoehtojen tai nopean toimituksen edesauttamana.

”Ne voi myös toimia tukevina toimina. Jos se ihminen etsii niitä tuotteita Amazonista, mutta sitten se myös haluaa välttämättä ostaa sen brändin omasta kaupasta, niin se on hyvä olla olemassa siellä ja löytyy sitten oikeilla kieliversioilla ja mahdollisesti sillä markkinalla ja sieltä nopealla toimituksella niin silloin voi tulla pientä tuommoista kilpailua.” (Haastateltava B)

Empiirisestä aineistosta nousi esille analyysyjä, joissa verkkokaupan ja vähittäismyyntialustan välinen kilpailu nähtiin markkinoille perinteisesti kuuluvana vuorovaikutussuhteena, joka ei sinällään poikkeaa kivijalkaliikkeiden ja ostoskeskusten välisestä kilpailusta. Vähittäismyyntialustoissa ilmiö on vain saanut globaalin muodon. Markkinoitten keskittymisen lähteinä pidettiin yleisesti Amazonin nopeita toimituksia kanta-asiakkaille sekä valtavaa tuotevalikoimaa, jonka avulla yhdellä toimituskululla yhdestä ostopaikasta pystytään vastaamaan moninaisiin kuluttajien tarpeisiin. Empiriassa kuitenkin samalla todettiin, että digitaalisilla markkinoilla tämä saattaa johtaa tyyliin vaikutuksiin muille alan yrityksille, joilla ei ole mahdollisuuksia vastata vähittäismyyntialustan tarjontaan oman verkkokaupan kautta.

”Mitä enemmän noihin markkinapaikkoihin siirtyy asiakkaat niin kyllähän se toki on vaikeaa omia kanavia ylläpitää, että riittääkö resurssit sitten siihen, jos kuluttaja kuitenkin siirtyy näihin markkinapaikkoihin, jotka on helpompia tapoja ostaa. Vähän vastaava tilanne että onko sinulla oma kivijalkakauppa vai menetkö sitten ostoskeskukseen. Laitat sinne sen oman tuotteen myyntiin niin mun mielestä vähän sama asetelma, että molemmat pitää olla olemassa tavalla tai toisella mutta kyllähän se myöskin lisää sitä kulutusta.” (Haastateltava A)

”Ne (Amazon) haluaa tehdä jokaisesta markkinasta semmoisen, jossa ne pystyy tavalla tai toisella dominoimaan. Jenkkejähän ne jo dominoi, koko kaupankäyntiä. Nehän rullaa aika järjestelmällisesti eri palveluita aina sitten sen markkina maturaation mukaan ja sehän muuttaa tilannetta ihan oleellisesti niinku siis koko kaupankäynnin alalla. [...] Väitän että, ja tää on ehkä foliohattu päähän tyyppinen lähestyminen, mutta että Amazonin lähtökohtainen ajatus on käytännössä tappaa kaikki kilpailu globaalisti retailissa. Pystyykö ne siihen ikinä? Ei kokonaan. Mutta kyllä ne tosi nopeasti merkittävän osuuden ottaa markkinasta ja niiden mittasuhteessa meneekö siihen 3 vuotta vai 5 vuotta niin sillä ei ole niille väliä kun ne tietää et ne tekee sen kuitenkin.” (Haastateltava E)

Amazonin monopolimaisen markkina-aseman vahvistuessa eri markkinoilla, tuli empiriassa esille myös mielenkiintoinen analyysi vähittäismyyntialustojen tulevaisuudennäkymistä. Luvun alkuvaiheissa puhuttiin paljon Amazonin kompleksisuudesta kauppiaille ja jälleenmyyjien vaikeuksista pärjätä alustalla pienillä katteilla. Uusien kilpailijoiden nousua markkinoille on puolestaan vuosien varrella estänyt teoriaosuudessa mainittu alustapohjaisille liiketoimintamalleille tyypillinen ongelma täyttää alusta kysynnästä sekä tarjonnasta samanaikaisesti. Empiirisessä aineistossa kuvailaan, kuinka verkkokauppa-alustojen päälle rakennetulla vähittäismyyntialustalla pystytään poistamaan monia liiketoimintamallin ongelmia kauppiaille, tehden kaupankäynnistä kauppiaille mahdollisesti sekä helpompaa että kustannustehokkaampaa. Fakta siitä, että tällainen alusta ei vaatisi yritykseltä niin suuria markkinointitaitoja vähentäisi yritysten kynnystä tulla osaksi vähittäismyyntialustaa tulevaisuudessa.

”On huhuja siitä, että Shopify tekee alustan. No miten nämä huhut näkyy, ensinnäkin Shopify on tuonut oman payment gatewayn eli siis Shopify on se maksunvälittäjä ja niillä on jo marketplace applikaatio. Niistä tulee seuraava alusta, mutta niistä tulee vähän erilainen alusta. Kauppias tavallaan pääsee sen Shopifyyn markkinapaikkaan Shopifyyn kautta, mutta se pitää kuitenkin sen asiakkuuden itsellään ja tässä on se Shopifyyn ero Amazoniin. Mä luulen, että tämä Shopify ei tule ottaa sieltä rahaa vaan se tulee ottaa sitten sen maksunvälityksestä sen hillonsa niinku ne ottaa nyttäenkin. Tästä on tosi paljon puhuttu nyt kun Shopify on muodostunut niin jätiksi, miljoona verkkokauppaa kun pantaisi yhteen niin se on aika paljon. Toinen asia on se, että sulla on jo verkkokauppa. Jos se on napin painallus ja saat olla maailman kolmanneksi tai viidenneksi suurimmassa marketissa niin aika moni painaa sitä nappia. Shopifyssa kaikki integraatiot jotka siellä on, nehän on napin painalluksella. Se on vähän niinku iPhone tai Apple ylipäättänsä, että jos sä käytät Applea niin et sä nyt ihan hirveesti hinkkaa jotain integraatiota ja sama Shopifyssa. [...] Amazon vaatii todella kovaa osaamista, todella kovan toimiston palveluita joka osaa Amazonin. [...] Jos se on sen napin painallus niin se on niin iso juttu kenelle tahansa pikkukaupalle, että miten se saa tuotteensa globaaliksi.” (Haastateltava D)

#### **6.4 Kauppiiaan vaikutusmahdollisuudet alustalla**

Kauppiiaan vaikutusvalta alustalla liittyy empirisen aineiston perusteella lähinnä vaikutusmahdollisuuksiin sen suhteen, miten kauppias päättää toteuttaa tuotteiden toimitusta, miten yritys hoitaa tuotetiedot brändin tuotesivuille sekä miten yritys päättää markkinoida alustan työkalujen avulla alustan sisäisesti.

”Omalla toiminnalla, sillä mitä sä teet sun tuotekuvauksille, miten markkinoit, miten kuvaat sun tuotteet ja palvelut. Sillä sä pystyt vaikuttamaan siihen. Voit (tällä tavoin) parantaa löydettävyyttä sen ekosysteemin sisällä ja sillä miten hyvin sä kohtelet asiakkaita, miten sä toimitat niille tuotteita.” (Haastateltava E)

Itse alustan toimintaan ei kauppiaille kuitenkaan nähty olevan mitään vaikutusvaltaa ja tästä empiirisessä aineistossa oltiin myös yksimielisiä. Poikkeuksena pidettiin teoreettisesti suurien brändien vaikutusmahdollisuuksia, mutta tällöinkin alustan kasvaessa nousee myös alustalle merkityksellisen yrityksen käsite alustan mukana. Amazonin tapauksessa, kauppiaan vaikutusmahdollisuudet nähtiinkin lähes mahdottomiksi yrityksen koosta riippumatta.

”Jos puhutaan Amazonista ei mitään (vaikutusmahdollisuuksia). Eikä noihin muihinkaan eli jos puhutaan Google Shopping tai muut eihän se (kauppias) pysty tekemään mitään.” (Haastateltava D)

”Pystytkö vaikuttamaan siihen alustan toimivuuteen sun oman mikrokosmoksen kautta, niin et pysty. Alustalla on ne omat työkalunsa, oma tapansa hierarkisoida ja kategorisoida asioita ja viedä asioita eteenpäin. Et sä siihen pysty vaikuttaan. [...] Jos sä oot todella iso niin kyllä, et jos sä myyt miljoonia euroja vaikka kuukaudessa, mut kun ollaan ihan rehellisiä niin aika harvassa on globaalit mitkä on Amazonille merkittäviä. [...] Mitä Nike teki, se on vetäytynyt kokonaisuutena Amazonista itse ja se on jättänyt kolmansien osapuolten tehtäväksi sen. Se minkä takia Nike on vetäytynyt sieltä – tai miks koetaan että Nike vetäytyi sieltä – Nike ei saanut kontrollia siitä miten Amazonissa niitten omia tuotteita myydään. Jos Nike ei saa kontrollia siihen mitä Amazonissa tapahtuu, niin mitenkäs Prisma tai muu suomalainen?” (Haastateltava E)

Kauppiaan kohdatessa ongelmia alustalla, oli empiirisessä aineistossa nousseet mielipiteet yksimielisiä myös siitä, että kauppias ei juurikaan suurelta alustalta saa tukea.

”Amazonhan ei vastaa sinulle koskaan yhtään mihinkään. Siellähän ei ole asiakaspalvelua. [...] Moni kauppias lopettanut Amazonin, kun on törmännyt johonkin ongelmaan jota ei oo osannu ratkaista ja kukaan ei ole niitä pystynyt auttamaan, niin ne on lähtenyt veks sieltä. Amazonilla ei ole tukea sehän on vitsi, koska ne on rakentanut alustan joka toimii ilman että siellä on miljoona asiakaspalvelijaa.” (Haastateltava D)

Tähän jopa olemattomaan kauppiaspuolen asiakaspalveluun löytyi empiirisestä aineistosta muutamia syitä. Amazon nähtiin aivan liian suurena markkinapaikkana

ottamaan yksittäiset kauppiat huomioon. Toisaalta tämä koettiin myös osaksi alustan ylläpitäjän liiketoimintamallia, jossa palvelut kauppiaille on pyritty automatisoimaan ja asiakaspalvelu on puolestaan keskittynyt tukemaan loppukuluttajaa. Kyseenalaiseksi siis ehkä jää, johtuuko tämä Amazonin äärettömästä kasvusta ja koosta, Amazonin strategiasta vai liiketoimintamallista ylipäätään. Empiriassa oltiinkin näin ollen vähän ristiriidassa tutkielman teoriaosuuden kanssa, jossa alustojen toiminnan sanottiin pyrkivän minimoimaan kuluttajien sekä kauppiaiden riskejä.

”Tuntuu että se (Amazon) on niin räjähdysmäisesti kasvanut, että siellä nää prosessit on joskus tosi hankalia. Jos pitää vaikka asiakaspalvelun tai tällaisen vastaavan kanssa myyjänä toimia niin se on haastavaa. Sitten taas, kun loppuasiakas Amazonin kanssa kommunikoi niin se on taas ilmeisesti todella hyvää.” (Haastateltava A)

”A se on niin iso. B se on niille liiketoimintamalli ettei ruveta nyt mitään (pienää kauppiasta) palvelemaan täällä. Amazon toimii hyvin usein tuotefeedillä. [...] Jos sä et sitä saa sinne läpi niin sit sä olet tehnyt sen väärin, sit sille sä et voi mitään. Voi johtua erittäin oudoista syistä joita sä et edes tajua. [...] Mä luulen, että eihän ne voi palvella tuommoista määrää kauppiaita.” (Haastateltava D)

Kauppiiaan brändin hallintaa koskien empiirisessä aineistossa mainittiin, että kontrolli tulee oikeastaan tavasta ottaa brändin tuotesivut haltuun. Valmistajalla on Amazonilla mahdollisuus rekisteröidä tuotemerkki ja tämän jälkeen hallita tuotesivuja, tuotekuvia ja hallita näin ollen brändin markkinointia ja menekkiä. Tuotekuvauksilla tuotteita voidaan elävöittää ja näin ollen pyrkiä häivyttämään etäkaupan ongelmia. Tästä huolimatta yrityksen ei koettu pystyvän varmuudella takaamaan sitä, että brändin näkyvyys alustalla on halutunlainen.

”Se kontrolli mitä sinne brändisivuihin laitetaan. [...] Pystyykö se (kauppias) siihen missä yhteyksissä sun brändiä tuodaan esille, että missä kontekstissa se sun brändi näkyy ja mitä muita tuotteita siihen liitetään, niin et pysty millään lailla vaikuttamaan.” (Haastateltava D)

”Valokuvien merkitystä ei voi korostaa tarpeeksi. Valokuvat pitäisi olla todella todella hyvät ja niiden pitäisi olla semmoset missä pitäisi ilmetä samat asiat mitä sä käytännössä itse (huomaisit kaupassa). [...] Ruisleivässä pitäisi näkyä siinä kuvassa se koostumus, se pitäisi jotenkin pystyä siihen kuvan tuomaan sen tuoksu, koko, kaikki käyttötarkoitukset ja muut.” (Haastateltava B)



Empiriassa kuitenkin oltiin yhtä mieltä kokonaisvaltaisesti siitä, että brändi on vähittäismyyntialustoista irrallinen käsite, jossa se kuka kauppiana toimii on alustalla ostajalle merkityksetöntä ja täten myynti tulisi turvata muilla tässä luvussa esitetyillä tavoilla. Brändin rakentaminen tapahtuisi näin ollen myöskin vähittäismyyntialustojen ulkopuolisten myyntikanavien kautta.

”Siinä on paljon semmoista juttua mitä ihmiset ei ehkä ihan tajua. Siis kyseessä ei ole siitä sun brändistä siellä Amazonissa. Ei niitä kuluttajia kiinnosta, että ostaako ne Fiskarsilta tai keltä ne ostaa tuotteen, jonka ne saa nopeiten ja parhaaseen hintaan. Se on virtuaalinen supermarket. [...] Jos se tuote on hyvä ja se tuote täyttää sen mitä sä odotat siltä ja se hinta on ok ja saat sen heti mukaan niin miksi ei. Joten kyse ei ole sun brändin hallinnasta. Ei ole mitenkään helppo keissi ihan todellisuudessa. Totta kai sä voit ottaa sen sun brändin hallintaan siellä, mutta et sä siellä brändiä rakenna. Sä myyt tuotteita siellä. Tämä on se mitä kukaan ei tunnu kertovan yrityksille, että se on lähtökohtaisesti myyntialusta ja kaikki muu on sitten toissijaista.” (Haastateltava E)

Yrityksen omalla toiminnalla nähtiin kuitenkin olevan merkitystä kanavilla varsinkin käyttäjäarvostelujen kautta, hyvien arvostelujen ollessa elintärkeää myynnin saamisessa ja alustan algoritmeissa menestymisessä. Alustan rakenteilla voidaan siis nähdä olevan etämyynnin luottamuspulaa minimoiva vaikutus, rakenteiden vaikuttaessa tapaan, jolla alustan kauppiat muovaavat alustan hyvää asiakaskokemusta omalla toiminnallaan. Suomalaisille yrityksille ongelmana kuitenkin empiriassa nähtiin juuri nopea asiakaspalveluun reagointi ja tämä myös nostaa asiakaspalvelun merkitystä yritysten henkilöstötarpeissa, joista puhuttiin aiemmin luvussa.

”Sä saat suosituksia, joilla on ihan järjetön merkitys siihen, että uskalletaanko sulta tilata vai ei.” (Haastateltava E)

”Amazonilla on tällainen nyrkkisääntö tai ihan siis sääntö, että jos ei 24 tunnin aikana vastaa (asiakaspalveluun) niin se myyntitilin pisteytys rupeaa laskemaan. Sitten kun Amazon pisteyttää nämä kaikkien myyntitilit, ja sun myyntitilien pisteytys laskee niin sun varaston kustannukset nousee suhteessa. Ei nyt aina isoja määriä, mutta se nousee kuitenkin ja pitkällä juoksulla sillä voi olla merkitystä. Elikkä Amazon vaatii että 24 tunnin aikana vastataan kysymyksiin ja syy ehkä tähän on se, että Amazon on erityisesti suunniteltu ostajien palvelimiseen, ei niinkään meidän myyjien vaan nimenomaan että kuluttajat saa parasta mahdollista palvelua.” (Haastateltava B)

”Amazon on todella kriittinen sun asiakaspalautteesta. Jos sun asiakaspalautte jumiutuu, sä et vastaa tietyssä aikamäärässä niihin reklamaatioihin niin sä rupeat saamaan pointseja. [...] Suomalaiset verkkokaupat ei pysty tähän. Ne ei pysty tämmöiseen palvelufunktion, että siellä joku vaatii ja tikittää että nyt pitää vastata tähän reklamaatioon.” (Haastateltava D)

Huomioitavaa empiirisessä aineistossa arvostelujen suhteen oli, että arvosteluja tulee alustalla digitaalisiin kanaviin nähden paljon ja tavalliselle verkkokaupalle poiketen moni arvosteluista on Amazonissa myös positiivisia. Palautteen antaminen on kuluttajille helppoa ja kauppiaiden on helppoa reagoida saatuun palautteeseen. Aineistossa korostettiin, kuinka palautteet vaikuttavat tosissaan asiakkaan ostopäätökseen ja näin ollen kauppiaan tulisi myös tosissaan vaikuttaa toiminnallaan asiakaskokemuksen parantamiseen ja keskittyä palautteiden keräämiseen. Negatiivisiin palautteisiin tulisi puolestaan vastata äkillisesti.

”Amazonissa yllättävän paljon ostajat käy arvostelemassa hyviä ja huonoja arvosteluja. Kyllä siellä on tosi paljon positiivisia arvosteluja. Se on ostajan kannalta tosi helppoa itse asiassa ja myös sen myyjän kannalta käydä vastaamassa niihin. Se tapahtuu siinä platformin sisällä ja se on tosi yksinkertaista.” (Haastateltava B)

”Arvostelut on verkkokaupan öljy. Mitä enemmän sinulla on positiivisia arvosteluja, oli se nyt Amazon tai mikä tahansa, niin sen enemmän sä myytkin. Jos sinulla ei ole arvosteluja niin sä et ole luotettava, oli sitten kyse Amazonista tai Googlesta tai mistä tahansa. Arvostelut ja sosiaalinen proof on tämän päivän suosittelua.” (Haastateltava D)

## **6.5 Empiirisen aineiston keskeiset havainnot ja havaintojen vertaaminen teoreettiseen viitekehykseen**

Tässä osassa tutkielmaa käydään läpi empiirisen aineiston yhteenveto ja verrataan havaintoja teoreettiseen viitekehykseen. Tarkoituksena on viitekehyksen kriittinen arviointi sekä empiirisen aineiston tärkeimpien huomioiden yhteenvedon kerääminen. Empiirisestä aineistosta nousseita havaintoja pyritään visualisoimaan taulukoiden ja kuvion avulla, aloittaen täydentämällä viitekehyyksessä esitettyä SWOT -analyysia taulukossa 3. Taulukon sisältö on jaettavissa tekstityypin perusteella kolmeen kategoriaan sen mukaan, oliko havainto läsnä empiriassa, viitekehyyksessä vai molemmissa.

**Taulukko 3. Päivitetty vähittäismyyntialustojen liiketoimintamallin SWOT -analyysi kauppiaan näkökulmasta.**

<p><b>Vahvuudet</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <del>Alustan ja alustaekosysteemin verkostovaikutukset</del></li> <li>• <del>Helpot käyttöliittymät</del></li> <li>• Alustan kanta-asiakkaista uusia potentiaalisia asiakkaita</li> <li>• Näkyvyyttä erikoistuotteille</li> <li>• Näkyvyyttä pienellekin kauppiaalle</li> <li>• Suuret markkinat</li> <li>• <i>Pienille yrityksille ei juurikaan haittaa yrityksen tuntemattomasta brändistä</i></li> <li>• <i>Valmistajalla mahdollisuus vaikuttaa brändiin brändisivujen kautta</i></li> </ul>	<p><b>Heikkoudet</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <del>Kauppiaas riippuvainen alustasta</del></li> <li>• <del>Kilpailuissa tuotteissa huono näkyvyys</del></li> <li>• <del>Markkinapaikan maine muista kauppiaista riippuvainen</del></li> <li>• <del>Valmistajalla ei hallintaa brändistä, jos yritys jättää myynnin alustalla jälleenmyyjille</del></li> <li>• Kilpailu kauppiaiden välillä on kovaa</li> <li>• <i>Alustalla vähäistä tukea ongelmatilanteissa kauppiaille</i></li> <li>• <i>Alustan toimintojen riippumattomuus kauppiaasta</i></li> <li>• <i>Asiakaspalvelussa epäonnistuminen vaikuttaa erittäin negatiivisesti myyntiin</i></li> <li>• <i>Asiakastietojen menettäminen</i></li> <li>• <i>Jälleenmyyjien katoavat katteet</i></li> <li>• <i>Kauppiaan arvot toissijaisia alustalla</i></li> <li>• <i>Suuri markkinoinnin tarve</i></li> <li>• <i>Tunnetusta brändistä vain vähän hyötyä</i></li> <li>• <i>Vahvan alustatuntemuksen ja osaamisen tarve</i></li> </ul>
<p><b>Mahdollisuudet</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <del>Alustaekosysteemillä kauppiaalle aukeaa uusia markkinointimahdollisuuksia</del></li> <li>• <del>Kilpailijayhteistyö</del></li> <li>• Alustan rakenteilla mahdollisuus vaikuttaa etämyynnin haittoihin</li> <li>• Myynnin kasvattaminen</li> <li>• Sulavat logistiikkaverkostot</li> <li>• <i>Omalla osaamisella ja toiminnalla on mahdollisuus erottautua kilpailijoista</i></li> <li>• <i>Usean kanavan hyödyntäminen rinnakkain</i></li> <li>• <i>Viennin ja kansainvälistymisen mahdollisuudet PK-yrityksille</i></li> </ul>	<p><b>Uhat</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Alustan ylläpitäjän tiedonkäsittelytapa</li> <li>• Hintojen polkeminen</li> <li>• Mahdollisesti vääristynyt kilpailutilanne</li> <li>• Valmistajan neuvotteluaseman heikkeneminen</li> <li>• <i>FBA varaston kiertonopeus on oltava tarpeeksi hyvä</i></li> <li>• <i>Katteet eivät riitä</i></li> <li>• <i>Vaikea näkyvyyden varmistaminen</i></li> </ul>

Teksti ilman ylivivausta tai kursivointia = viitekehyksessä ja empiriassa esiintynyt käsite. Ylivivaus = viitekehyksessä esiintynyt, mutta empirian kannalta epärelevantti käsite. Kursivointi = empiriassa esiintynyt käsite, joka ei ollut tullut esille viitekehyksessä.

Empiirisessä aineistossa alustan ja koko alustaekosysteemin verkostovaikutuksia ei pidetty viitekehysten tapaan tärkeinä kauppiaille, alustaekosysteemin kattavan hyödyntämisen vaatiessa kauppiaalta niin resursseja kuin myös laajaa osaamista

yritykseltä. Empiirisessä aineistossa kuitenkin huomautettiin, että vähittäismyyntialustojen vakiintuessa markkinoilla voi tämä avata uusia markkinointimahdollisuuksia myös kauppiaille. Eniten vähittäismyyntialustoista nähtiin hyötyvän pienet brändit, joille alustat tarjoavat ainutlaatuisen mahdollisuuden tuoda tuotteensa esille uusille markkinoille, joissa erikoistuotteillekin voi löytyä suurtakin menekkiä. Vähittäismyyntialustoissa kauppiaan brändin nähtiin olevan pienessä merkityksessä, asiakaskunnan luottaessa alustaan ja sen kehuttuihin kauppiaisiin, välittämättä juurikaan siitä kuka loppupelissä tuotteen toimittaa. Toisaalta suurille yrityksille tämä tarkoittaa sitä, että brändillä on vaikeaa erottautua alustalla. Suurena ristiriitana viitekehyksen analyysin ja taulukon 3 välillä voitiin myös pitää alustan helppoja käyttöliittymiä, empirian nähdessä alustan mekanismit kauppiaille haastavina.

Kilpailutilanne alustalla nähtiin empiriassa niin heikkoutena kuin myös mahdollisuutena, markkinoilla liikkussa suuret määrät potentiaalisia asiakkaita tarjonnan perässä. Amazonissa yrityksen tuotteiden näkyvyyden riippuessa paljon kauppiaan omasta markkinointityöstä ja alustan työkalujen hyödyntämisestä, on kauppialla myös mahdollisuus erottua suuresta kilpailijamassasta. Riskinä alustan kilpailutilanteessa nähtiin puolestaan paikoittainen hintojen polkeminen. Kilpailutilanne tekee myös usein jälleenmyyjien mahdollisuudet alustalla hankalaksi, alustan kustannusten syödessä suuren osan kauppiaan omista katteista. Markkinapaikan uhat kauppiaille vastasivat pitkälti teoriassa mainittuja väitteitä vääristyneestä kilpailutilanteesta alustan ylläpitäjää vastaan, mutta empirisessä aineistossa oltiin toisaalta ristiriitaisia vääristyneen kilpailutilanteen vakavuuden suhteen, osan vastaajista pitäessä kilpailua alustan ylläpitäjää vastaan helppona. Onkin mahdollista, että toimimalla alustalla oikein pystytään alustan ylläpitäjälle edullinen kilpailutilanne myös kallistamaan kauppialle eduksi.

Taulukossa 4 empirinen aineisto on luokiteltu aineistossa esiintyneisiin osa-alueisiin, joiden avulla on pyritty arvioimaan vähittäismyyntialustan vaikutuksia yrityksen toimintaan, rakenteisiin ja filosofiaan. Taulukkoon on valittu tutkijan harkintakyvyn mukaan tärkeimmät ja eniten peräänkuulutetut empirisessä aineistossa esiintyneet

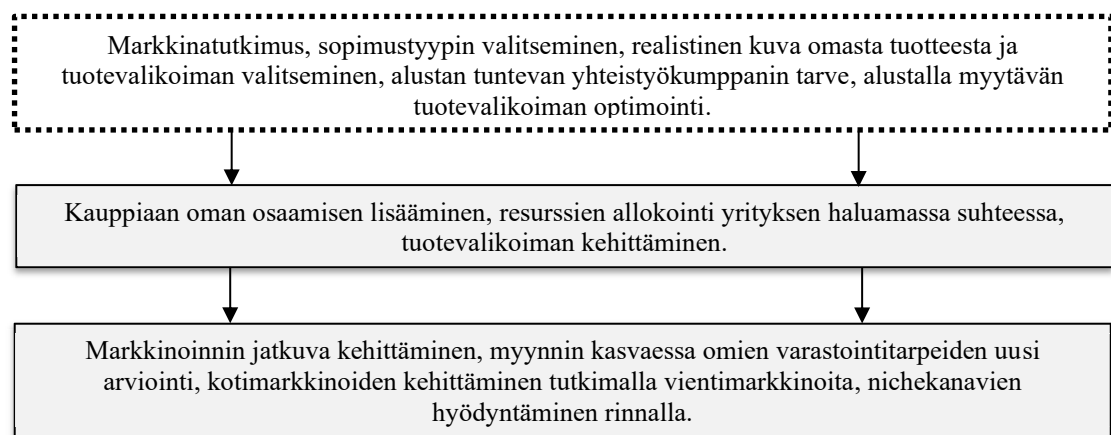
havainnot. Tutkimuksen teoriaosuutta ei ole tässä taulukossa otettu huomioon, vaan siinä on esitetty puhtaasti haastattelutuloksia.

**Taulukko 4. Liiketoimintamallin muutokset empiirisen aineiston pohjalta.**

<b>Muutokset yrityksen henkilöstötarpeissa?</b>	Tarve yrityksen ulkopuoliselle asiantuntijalle myynnin alussa. Toiminnan jatkuessa yrityksen sisäisen osaamisen lisääminen kouluttamisella tai rekrytoimilla. Tuotekategorioiden määrän kasvaessa alustaan keskittyneen ryhmän palkkaaminen vastaamaan eri tehtävistä.
<b>Mitä tapahtuu yrityksen käyttämille myyntikanaville? Mitä kauppiaan tulisi alustalla myydä?</b>	Muita kanavia voidaan jatkaa samaan tapaan kuin ennenkin yrityksen resurssien rajoissa. Oman verkkokaupan lisäksi esim. hakukoneiden ja vertailusivustojen kautta myyminen nähdään kauppiaan riskejä vähentävänä toimintana. Alustalla katteet rajoittavat varsinkin jälleenmyyjien osalta sitä, mitä tuotteita alustalla voi myydä. Valmistajalla on mahdollisuus joko itse myydä koko valikoimaansa alustalla, jakaa myyntivastuuta jälleenmyyjien kanssa, jättää myynti jälleenmyyjille tai estää erilaisten sopimusten kautta myyntiä alustojen kautta.
<b>Mitä tapahtuu yrityksen varastointitarpeelle ja tuotannolle?</b>	Tuotanto voi muuttua muotoaan, yrityksen muuttaessa toimintaansa B2C puolelle sopivaksi tai viennistä voi tulla uudenlaisia vaatimuksia pakkausten suhteen. Varastointi riippuu yrityksen valitsemasta sopimustyypistä. Amazonin FBA ei vaadi omaa varastoa.
<b>Kuinka itsenäisesti yritys toimii alustalla?</b>	Yrityksellä on päätösvalta markkinoinnin ja myytävien tuotteiden suhteen, mutta sen on sopeuduttava alustan sääntöihin ja vaatimuksiin. Vaikutusvaltaa alustan rakenteisiin yrityksellä ei ole.
<b>Vaikutukset asiakaspalveluun?</b>	Asiakaspalvelun on oltava erinomaisella tasolla.
<b>Vaikutukset kustannuksiin?</b>	Vaikutuksia kustannuksien allokoinnissa, mutta kustannusrakenne ei välttämättä muutu.
<b>Muutokset arvolupauksessa ja brändissä?</b>	Brändin kehittäminen tapahtuu alustan ulkopuolella. Arvolupaus pysyy samana, mutta eettisyyden ollessa yritykselle tärkeää saattaa alustan ja yrityksen arvojen välillä olla konflikti.
<b>Vaikutus kilpailutilanteeseen? Miten kauppias voi erottautua kilpailusta?</b>	Kilpailutilanne on kireää ja vaatii yritykseltä aktiivista hintavertailua ja kilpailutilanteen ymmärtämistä. Tuote pitää saada erottumaan joko laadulla, hinnalla tai luomalla tarjontaan jotain ainutlaatuista, jota markkinoilla ei vielä ole. Alustaa opiskelemalla voidaan löytää uusia tapoja hyödyntää alustaa sekä alustan ulkopuolisia markkinoita. Alustan työkaluja hyödyntämällä kilpailijoita paremmin voidaan parantaa yrityksen valikoiman näkyvyyttä. Kilpailu alustan ylläpitäjää vastaan tuo yritykselle ylimääräisiä haasteita.

Viitekehyyksessä yrityksen mahdollisesti kasvavia henkilöstötarpeita ei otettu taulukon 4 tavoin huomioon ja muutokset varastoinnissakin nähtiin lähinnä liittyvän Amazonin FBA palveluun. Asiakaspalvelun merkitys oli otettu jo viitekehyyksessä huomioon, mutta sen merkitys nousi empirian jälkeen aikaisempaa suurempaan arvoon. Empiriassa tehtiin selväksi myös usean myyntikanavan yhtäaikaisen hyödyntämisen edut kauppiaille, mutta viitekehyyksen tavoin eri myyntikanavien hinnoittelutapoja ei otettu huomioon. Voidaan kuitenkin ajatella, että alustoissa on monia muita kanavia suuremmat paineet hinnoittelun suhteen ja näin ollen alustoissa voi olla vaikeaa toimia totuttua korkeammalla hinnoittelulla, vaikka empiriassa mainittiinkin myös mahdollisuus tähän.

Kuviossa 3 esitetään kauppiaan vähittäismyyntialustaan liittyvää toimintaa ennen myynnin aloittamista, myynnin alkuvaiheissa sekä pitkällä aikavälillä. Kuviolla halutaan selkeyttää liiketoimintamallin vaikutusta yrityksen toimintoihin myynnin eri vaiheissa.



**Kuvio 3. Yrityksen aktiivinen toiminta alustalla myyntiä ennen, myyntiä aloittaessa sekä myynnin jatkuessa.**

## 7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa vastataan tutkimuskysymyksiin teemahaastattelussa esitettyjen teemojen avulla. Luvun alussa esitellään tutkimuskysymyksiin vastaavat teoreettiset johtopäätökset, jonka jälkeen arvioidaan tutkimuksen merkitystä liikkeenjohdollisesta näkökulmasta. Luvun lopuksi arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta ja sen rajoituksia.

### 7.1 Teoreettiset johtopäätökset

Ensimmäisellä alatutkimuskysymyksellä haluttiin selvittää, *miten vähittäismyynnin perinteiset liiketoimintamallit eroavat alustapohjaisesta liiketoimintamallista*. Sekä empiiriseen aineistoon että teoreettiseen osaan perustuen yhtä mieltä oltiin siitä, että liiketoimintamallien välillä on paljon samankaltaisuuksia. Verkkokauppojen ja vähittäismyyntialustojen ollessa molempien digitaalisia myyntikanavia, ovat samat etämyynnin ongelmat läsnä niin yrityksen omassa verkkokaupassa kuin myös vähittäismyyntialustoissa. Erona myyntikanavissa kuitenkin oli empiirisessä aineistossa esiin tullut tapa, jossa etämyynnin ongelmia pyrittiin torjumaan alustapohjaisissa liiketoimintamalleissa alustan rakenteiden kautta. Kauppiaille välitetyt vaativat kriteerit asiakaspalvelun ja toimituksien suhteen sekä alustan reklamaatiokäytäntö nostavat luottamusta koko alustaa kohtaan, jolloin luottamuksen kerääminen etämyynnin ongelmien torjumiseksi ei ole pelkästään kauppiaan vastuulla.

Kilpailutilanne liiketoimintamallien välillä vaihtelee kilpailijamäärän suhteen. Alustan kilpailutilanteesta ainutlaatuisen tekee kilpailu alustan ylläpitäjää vastaan, joka huomioitiin myös kirjallisuudessa puhuttaessa mahdollisesti vääristyneestä kilpailutilanteesta alustoilla (Carvajal, 2008; Schechner, 2019). Empiirisessä aineistossa alustalla tapahtuvan kilpailun ongelmana nähtiin alustan ylläpitäjän mahdollisuus kerätä tietoja menestyvistä tuotekategorioista ja kyky lanseerata omat tuotteensa tietäen muita kauppiaita paremmin asiakaskunnan tarpeet. Empiirisessä aineistossa kuitenkin huomautettiin, että vähittäismyyntialustoissa kanavan markkinointi tapahtuu kanavan sisällä tarjottujen työkalujen kautta, joiden hallitsemisessa piilee alustalla myös kauppiaan mahdollisuudet erottautua suuresta kilpailijamäärästä sekä mahdollisuudet pärjätä alustan ylläpitäjää vastaan.

Vähittäismyyntialustojen voidaankin ajatella vaativan yritykseltä ainutlaatuisia markkinointitaitoja, joiden ymmärtäminen vaatii myös uudenlaista osaamista yrityksen sisältä. Alustan työkalujen hallinnalla nähtiin myös olevan merkitystä muista kauppiaista erottautumiseen, mutta tuotekategorian pyöriessä tuotteen hinnan ympärillä on liiketoimintamallin erityisenä riskinä hintojen polkeminen, tehden erottautumisen osittain merkityksettömäksi.

Empiirisessä aineistossa huomattiin myös vähittäismyyntialustojen liiketoimintamallissa vallitseva muita vähittäismyyntin liiketoimintamalleja alhaisempi brändin merkitys. Alustoissa kuluttajat luottavat alustaan ja ovat lojaaleja tälle, mutta kauppiaan maineella ei nähty juurikaan olevan merkitystä ostopäätökseen, olettaen että kauppiaan saamat kuluttajien arvostelut ovat hyvällä tasolla. Tämä on hieman ristiriidassa Shin ym. (2019) kanssa, jotka väittivät kauppiaan maineen olevan alustalla useasta toimijasta riippuvainen, kun tosiasiallisesti kauppiaan maine nähtiin empiriassa olevan lähinnä sidottu kauppiaan omiin asiakasarvosteluihin. Vähittäismyyntialustoissa näin ollen brändin merkitys voitiin nähdä muita myyntikanavia vähäisempänä, mutta toisaalta asiakaspalvelun merkitys nähtiin tätäkin tärkeämpänä.

Vähittäismyyntialustoilla oleellista muihin myyntikanaviin nähden on myös kauppiaan riippuvuus alustan toiminnoista, joilla on mahdollisuus vaikuttaa siihen, miten kauppiaan tulisi alustalla toimia. Vähittäismyyntialustalla markkinapaikan rakenteet ja toimintatavat ovat alustan ylläpitäjän määrittämiä, eikä yksittäisellä kauppialla ole alustan ylläpitäjälle tai sen toiminnalle juurikaan merkitystä. Tämä tuli myös esille tutkielman teoriassa Stampin ym. (2020) puheissa. Kauppiaan tulisikin näin ollen alustalla keskittyä alustan tarjoamien työkalujen ja toimintatapojen mahdollisimman tehokkaaseen hyödyntämiseen. Alustan ylläpitäjän vastuu on alustan rakenteiden muovaaminen, kauppiaan vastuuna puolestaan on näiden rakenteiden hyödyntäminen.



Etäkauppaan liittyvät piirteet ovat yhtä lailla läsnä molemmissa liiketoimintamalleissa. Toisaalta vähittäismyyntialustan kautta kauppiaille on mahdollista ulkoistaa toimitukseen liittyviä palveluita alustan ylläpitäjälle ja näin ollen kauppias voi keskittyä itse muuhun toimintaan. Empiirisessä aineistossa vähittäismyyntialustat nähtiin myös tavallista parempana tapana lähestyä globaaleja markkinoita, mutta myöskin alustaa hyödyntääkseen kauppiailta vaadittiin paljon tavallista verkkokauppatoimintaa suurempaa asiantuntevuutta. Eroja nähtiin myös tavassa, jolla kilpailu koettiin olevan kaupanteossa läsnä, markkinapaikan ollessa jaettu tuhansien muiden kauppiaiden kanssa ja tätä tuki myös kirjallisuudesta nostettu teoria. Katoavien katteiden myötä vähittäismyyntialustaa ei nähty samalla tavalla jälleenmyyjille sopivaksi liiketoimintamalliksi kuin tavanomaisia verkkokauppoja, mutta toisaalta empiirisessä aineistossa tästä johtopäätöksestä oli myös ristiriitaa. Vähittäismyyntialustalla yrityksen brändillä ja yrityksen tunnettavuudella ei nähty myöskään olevan samalla tavalla merkitystä kuin monissa muissa myyntikanavissa, kuluttajien ollessa vain vähän kiinnostuneita siitä keneltä haluttu tuote ostetaan.

Toisella alatutkimuskysymyksellä haluttiin selvittää, *mitä synergiaetuja alustaekosysteemistä on vähittäismyyjälle*. Empiirisessä aineistossa kauppiain ei nähty hyötyvän alustan ylläpitäjän verkostosta juuri mitenkään. Alustan ylläpitäjälle markkinapaikan ulkopuoliset palvelut nähtiin empiriassa tutkielman teorian tavoin mahdollisuutena sitoa kuluttajia alustaan (Ansari & Mela, 2003), mutta kauppiaille tästä ei nähty irtoavan uusia mahdollisuuksia, alustan keräämien asiakastietojen jäädessä alustan ylläpitäjän tietokantaan. Toisaalta aineistossa pidettiin mahdollisena, että kypsillä markkinoilla kauppiaille saattaa avautua parempia mahdollisuuksia toteuttaa markkinointia alustaekosysteemin palveluita hyödyntämällä. Tutkimus kuitenkin suoritettiin vähittäismyyntialustojen näkökulmasta uusilla markkinoilla, joten tähän ei tutkimuksessa pystytty tarkemmin vastaamaan. Myöskin yritysten rajalliset resurssit koettiin alustaekosysteemien hyödyntämisessä kauppiaiden toimintaa rajoittavaksi tekijäksi.

Kolmannella alatutkimuskysymyksellä tutkittiin sitä, *miten yritys pystyy kehittämään toimintaansa vähittäismyyntialustan sisällä*. Empiirisissä aineistoissa oltiin yksimielisiä siitä, että alustalle siirryttäessä markkinapaikan ehdot sanellaan

yritykselle yrityksen koosta riippumatta, jonka jälkeen kauppias ei pysty näihin mitenkään vaikuttamaan. Kauppias voi alustalla päättää kuitenkin tavalliseen tapaan siitä, miten ja kuinka suurella summalla se päättää markkinapaikassa markkinoida ja millaisella tuotevalikoimalla se haluaa myyntikanavaan lähteä. Tämän lisäksi kauppias voi vaikuttaa yrityksen sisäisiin toimintoihin niin kuin ennenkin, mutta koko markkinapaikan toimintaan yksittäisellä kauppialla ei ole vaikutusta. Vähittäismyyntialustalta saattaa tulla kuitenkin omat vaatimuksensa esimerkiksi asiakaspalvelun suhteen ja halutessaan alustalla on mahdollisuus rokottaa kauppiaita kehnosta toiminnasta alustalla. Yrityksen brändillä ei nähty olevan alustalla juurikaan vaikutusta, kuluttajien luottaessa alustaan ja sen kauppiaisiin, joilla asiakasarvostelut ovat kunnossa. Tiivistäen voidaan sanoa, että yritys menettää alustoissa hallinnan myyntipaikan kehittämismahdollisuuksien suhteen, mutta toisaalta yrityksen sisäiset toiminnot ovat viime kädessä kauppiaan omassa hallinnassa.

Tutkielman päätutkimuskysymyksellä haluttiin kokonaisvaltaisesti selvittää, *miten yrityksen tulee muuttaa toimintaansa vähittäismyyntialustojen sisällä*. Yrityksen vaatimukset nähtiin riippuvan vähittäismyyntialustan rakenteista, kauppiaan valitsemasta sopimusvaihtoehdosta, kauppiaan myynnin lähtökohdista sekä kauppiaan osaamisesta markkinapaikalle siirtyessä. Empiirisessä aineistossa yrityksen toimintafilosofia puolestaan nähtiin alustasta riippumattomana käsitteenä. Yrityksen arvoissa ei näin ollen nähty tarpeelliseksi muuttaa mitään, vaikka on kyseenalaista kuinka hyvin esim. Amazon voi vastata yrityksen mahdollisesti eettisiä linjoja. Samoin yritykselle nähtiin kannattavaksi jatkaa toimintaansa vähittäismyyntialustan ulkopuolella, ellei kyseessä ole uusi yritys, jonka liikeidea on keskittää toimintansa alustan ympärille.

Muutokset yrityksen rakenteissa liitettiin monin tavoin kauppiaan tarpeeseen hyödyntää vähittäismyyntialustan työkaluja markkinoinnissa. Myyntiä aloittaessa tämä näkyy yleisesti kauppiasyrityksen ulkopuolisten konsultointipalveluiden palkkaamisessa yrityksen rinnalle, sillä kauppiasyrityksillä nähtiin harvoin olevan varsinkaan pohjoismaisilla markkinoilla valmista osaamista alustan hyödyntämiseen. Yrityksen jatkaessa toimintaansa vähittäismyyntialustalla ja myyntikanavan muodostuessa entistä tärkeämmäksi kauppialle, tulee yrityksille usein lisätarpeita

yrittäjien sisäisen osaamisen kehittämiseksi. Ajan kanssa muutoksia saattaa näkyä markkinoinnin lisäksi mm. yrityksen asiakaspalvelussa, logistiikassa, lakipalveluissa, kirjanpidossa sekä yrityksen kielitarpeissa.

Alustaan liittyvät henkilöstötarpeet nähtiin myös liittyvän oleellisesti kauppiaan valitsemaan sopimustyyppiin. Yrityksen ulkoistaessa varastoinnin ja toimituksen alustan ylläpitäjälle esimerkiksi Amazonin FBA:n kautta, ei varastointi vaadi yritykseltä juurikaan resursseja, kun taas pakkauksen ja lähetyksen tapahtuessa yrityksen omasta varastosta joudutaan tähän varaamaan enemmän henkilökuntaa ja samalla yritykseltä vaaditaan enemmän resursseja varastointitilan suhteen. Liiketoimintamallin varastointitarpeet nähtiin kuitenkin riippuvan paljon myytävästä tuotteesta. Kauppiaan tuotevalikoimassa muutoksia saattaa näkyä uudenlaisten, vähittäismyyntialustoille suunniteltujen tuotteiden valmistuksessa, jota kuitenkin pidettiin alustoissa suhteellisen riskillisenä toimintastrategiana alustan ylläpitäjän mahdollisten tuotelanseerauksien takia.

## **7.2 Liikkeenjohdolliset johtopäätökset**

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on auttaa vähittäismyyjiä ymmärtämään vähittäismyyntialustojen toimintaa ja sitä, millaisia vaatimuksia myyntikanava vaatii yritykseltä. Tutkimus voidaan nähdä merkittävänä varsinkin markkinoilla, joissa vähittäismyyntialustat eivät ole vielä vakiinnuttaneet asemaansa kuluttajien ja kauppiaiden suosimana liiketoimintamallina, mutta jossa ennusteet osoittavat tähän suuntaan. Tutkimuksen pohjalta kauppias pystyy saavuttamaan perustason ymmärryksen liiketoimintamallista, jonka myötä yritys voi perustellusti harkita liiketoimintamallin hyödyntämistä tulevaisuudessa.

Tutkimuksessa selvisi liiketoimintamallin tuomia esivaatimuksia yrityksen suhteen, ja näin ollen tutkimus auttaa vähittäismyyjiä toiminnan suunnittelussa. Tutkimuksessa perusteltiin mm. markkinatutkimuksen sekä oman tuotannon kriittisen arvioinnin merkitystä. Tutkimuksessa myös huomautettiin, kuinka eri tuotekategorioilla on erilaiset vaikutukset toimialan markkinoihin, ja joissain tapauksissa liiketoimintamalli saattaa johtaa koko toimialalla hintojen polkemiseen. Hyödylliseksi myös nähtiin

joissain tapauksissa tuotteen uudenlainen brändääminen eri markkinoille, jotta yrityksellä olisi mahdollisuus erottautua kilpailusta ja jotta yrityksen tuotteilla olisi mahdollisuus pärjätä myös kalliimman hintaluokan tuotteissa kilpailusta huolimatta.

Tutkielmassa huomautettiin lisäksi yrityksen mahdollisuuksista löytää alustoja tarkkailemalla uusia markkinarakoja vähittäismyyntialustojen ulkopuolella. Tutkimuksen avulla kannustetaan kauppiaita ottamaan huomioon ylipäättään yrityksen ulkopuolella tapahtuvat markkinaliikkeet, jonka jatkuvalla huomioimisella kauppiaan on helpompi pysyä markkinoiden harjalla, sen sijaan että yritys jäisi omien vanhojen tapojensa vangiksi. Amazonin yleistyessä entistä enemmän Euroopassa, auttaa tutkimus myös alustan ulkopuolelle jääviä vähittäismyyjiä ymmärtämään liiketoimintamallin edut ja haitat eri näkökulmista. Tämän perusteella omaa verkkokauppaa pyörittävä vähittäismyyjä voi tehdä omat johtopäätöksensä sen suhteen, missä Amazonin vahvuuksissa kilpailu on kauppiaille mahdotonta, ja ymmärtämään mitkä ovat ne alustojen heikkoudet joihin vähittäismyyjä voi itse pyrkiä vastaamaan.

### **7.3 Tutkimuksen luotettavuus ja rajoitukset**

Empiirisessä tutkimuksessa käytetyn aineiston määrittäminen lukijalle on tärkeää, jotta lukija pystyisi perustellusti arvioimaan tutkimuksen luotettavuutta (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 21). Tässä osiossa keskitytäänkin tutkimuksen tuottamisen yksityiskohtiin luottamuksellisesta näkökulmasta. Tutkimusta pyritään arvioimaan ylikriittisesti, jonka Metsämuuronen ym. (2011, s. 35) kuitenkin näkee tieteellisessä kirjallisuudessa positiivisena piirteenä.

Tutkimuksen yleistettävyyttä rajoittava ensimmäinen tekijä liittyi pro gradu - tutkielmille tyypilliseen suhteellisen pieneen haastateltavien määrään (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 74), vaikka asiantuntijahaastattelu vaatimuksiltaan rajaakin jo automaattisesti mahdollisten haastateltavien lukumäärää. Tutkija koki, että käytetty otos oli Suomessa esiintyvien alan osaajien suhteen merkittävä, mutta tutkimuksen yleistettävyyttä olisi voitu lisätä valitsemalla haastateltuja myös muista Pohjoismaista, joissa kulttuurisesti ollaan myös lähellä Suomea. Yleistettävyyttä olisi myös voinut

levittää koko Euroopan tasolle keräämällä aineistoa Euroopan suurilta markkinoilta, joissa Amazon on jo toiminut useamman vuoden ajan. Maantieteellisten rajoitusten vuoksi tutkimustuloksia ja siitä jatkettuja johtopäätöksiä tulee mukauttaa täten muuttuvaan ympäristöön, ennen kuin tutkimustulokset voidaan olettaa sopiviksi globaaleilla markkinoilla. (Eden ym., 2020, s. 141.) Kuitenkin jo pelkästään asiantuntijahaastattelun tutkimusmetodi vaikutti siihen, että tutkimuksen tulokset eivät ole liian teoreettisia ja näin ollen huonosti yleistettäviä (Eden, Nielsen ja Verbeke, 2020, s. 141).

Tutkimuksen yleistettävyys kaikkiin vähittäismyyntialustoihin kärsi myös siitä, että haastatteluissa vastaukset keskittyivät lähinnä Amazoniin, vaikka haastateltavilla oli myös kokemusta muista vähittäismyyntialustoista. Amazon on tällä hetkellä monille kauppiaille merkittävin vähittäismyyntialusta, mutta jotta liiketoimintamallista saisi kokonaisvaltaista ymmärrystä olisi tutkimuksen tarkoituksen kannalta hyödyllisempää tutkia markkinoita, joissa toimisi useampi isompi vähittäismyyntialusta, jotta johtopäätöksiä ei tehtäisi vain yhteen alustaan perustuen. Euroopan näkökulmasta Amazonin rinnalla puhuttiin lähinnä nichealustoista, mutta on vaikeaa sanoa kuinka paljon Amazonin toiminnasta tehdyt johtopäätökset koskevat tällaisia pienempiä toimialakohtaisia alustoja. Amazonia voidaan kuitenkin pitää mahdollisesti kehittyneimpänä vähittäismyyntialustana, jonka vuoksi näkökulmaa voidaan pitää suhteellisen relevanttina. Lisäksi Amazonin monopolimaisia piirteitä voi pitää alustapohjaisille liiketoimintamalleille tyypillisenä tutkimuksen teoriaan palaten, ja täten Amazonin näkökulmaa voidaan pitää hyvänä esimerkkinä koko liiketoimintamallin toimintaa kuvatessa.

Haastattelun laaduntarkkailua auttoi, että haastattelussa haastattelijana toimi tutkija itse. Täten voidaan olettaa, että haastattelija on sisäistänyt tutkimuksen tarkoituksen ja sen teemat. Haastattelut tallennettiin nauhoituksen yhteydessä suoraan tietokoneelle, joka myös auttoi haastattelujen laadun säilömisessä. Nauhoitustilanteet olivat myös kaikki samanlaisia, joten äänitteet olivat hyvin verrattavissa. (Hirsjärvi & Hurme, 2008, s. 184–185.) Toisaalta huomioitavaa on myös haastattelijan vähäinen haastattelukokemus ennen tutkimuksen suorittamista, tutkijan aikaisempien haastattelutilanteiden liittyessä lähinnä yliopiston kursseihin. Haastattelija oli

kuitenkin haastattelutilanteissa vain pienessä roolissa haastateltavien ollessa haastatteluissa lähinnä äänessä, haastattelijan noudattaessa valmista haastattelurunkoa kysymyksissä.

Haastattelun litterointi oli myös toteutettu Hirsjärven ja Hurmeen (2008, s. 185) ohjeiden mukaisesti mahdollisimman nopeasti haastattelun suorittamisen jälkeen ja litterointi suoritettiin poikkeuksetta joko haastattelupäivänä tai haastattelua seuraavana päivänä. Haastattelu käytiin litteroinnin jälkeen myös toisen kerran läpi, jolla varmistettiin että litteroinnissa ei jätetty mitään huomiotta. Haastattelun luotettavuutta pyrittiin Hirsjärven ym. (2008, s. 185) huomioihin perustuen ylläpitämään litteroinnin yhdenmukaisuudella ja kaikkia haastattelutilanteita pyrittiin lähestymään samalla tavalla.

Tutkimuksen reliaabeliuksen arvioimiseksi Hirsjärven ja Hurmeen (2008, s. 186) mukaan tulisi joko haastatella samat haastateltavat useaan kertaan, käyttää arvioinnissa useampaa tulosten analysoijaa tai käyttää tutkimuksessa kahta rinnakkaista tutkimusmenetelmää. Hirsjärvi ym. kuitenkin toteavat, että kahden tutkimuskerran eroja voidaan pitää tilanteiden eroavaisuuksista aiheutuneina, eikä menetelmällä saadut reliaabeliuksen erot välttämättä näin ollen todista mitään. Tämän takia tutkimuksessa käytettyjä vähäisiä reliaabeliuksen arvioimiskeinoja ei pidetty tutkimuksen luotettavuutta laskevana piirteenä, mutta tämä on silti hyvä ottaa huomioon tutkimuksen luotettavuutta arvioidessa.

#### **7.4 Jatkotutkimusehdotukset**

Empiirisessä aineistossa nousi esille verkkokauppa-alustojen päälle rakennetut vähittäismyyntialustat, joilla nähtiin olevan mahdollisuus haastaa tulevaisuudessa Amazonin markkina-asema tavarakaupan vähittäismyynnissä. TikTokin suunnitellessa Alibaban haastamista Kiinassa some-alustan päälle rakentamallaan vähittäismyyntialustalla, olisi mielenkiintoista tietää, tuleeko valtaviin käyttäjämäärien alustojen trendiksi muuttua osittain vähittäismyyntialustoiksi? Valmiiksi suosituilla some-alustoilla voidaan valtaviin käyttäjämäärien avulla houkuttaa alustalle myös tarjontapuoli, jolla pystyttäisiin verkkokauppa-alustojen

päälle rakennettujen vähittäismyyntialustojen tavoin väistämään alustapohjaisille liiketoimintamalleille tyypillistä ”muna ja kana” -ongelmaa. (Raeste, 2021.)

Tämän tutkimuksen tulokset olivat suurimmilta osin johdettu Amazonista, joka toimii maailman vähittäiskaupan markkinajohtajana. Tästä huolimatta vastauksissa tuli myös puheeksi pienemmät toimialakohtaiset nichealustat. Nichealustoissa voidaan nähdä olevan suuria markkinapaikkoja parempi mahdollisuus kohdentaa markkinointia, joka oli yksi asia, josta teoriaosuudessa puhuttiin valtavien Amazonin kaltaisten alustojen negatiivisena puolena. Jatkotutkimuskohteena voisikin olla nichealustojen hyödyntäminen kauppiaan näkökulmasta ja se, miten nichealustat eroavat toiminnaltaan suurista vähittäismyyntialustoista. Olisi myös mielenkiintoista tietää, onko nichealustojen kauppiaille suuria vähittäismyyntialustoja paremmat mahdollisuudet vaikuttaa alustan toimintaan, yksittäisiä kauppiaita ollessa vähemmän ja markkinapaikan kokonaisliikevaihdon ollessa pienempi.

Tämän tutkielman empiirinen tutkimus tuotettiin pohjoismaisilla markkinoilla, joissa alustaekosysteemeillä ei nähty olevan kauppiaan vähittäismyyntialustoilla tapahtuvaan toimintaan merkitystä. Aineistossa kuitenkin spekuloidtiin, että tilanne saattaa olla erilainen markkinoilla, joissa Amazon on toiminut pidempään. Täten olisikin hyvä tietää, mitä mieltä alustaekosysteemeistä ollaan Yhdysvalloissa, jossa Amazon on toiminut Eurooppaa pidempään. Lisääntyvätkö kauppiaan markkinointimahdollisuudet alustaekosysteemin sisällä vähittäismyyntialustojen suhteen kehittyneillä markkinoilla?

Tässä tutkielmassa lisäksi todettiin, kuinka osa pörssiyrityksistä on vetäytynyt vähittäismyyntialustoilta ja kuinka varsinkin pk-yrityksille liiketoimintamalli tuo uusia mahdollisuuksia saada yrityksen tuotteet näkyviin. Määrällisellä tutkimuksella olisi näin ollen mahdollisuus esimerkiksi tilinpäätöstietoja vertailemalla selvittää myös rahallisesti, miten erikokoiset yritykset ovat vähittäismyyntialustoilla pärjänneet? Millaisia rahallisia ja prosentuaalisia myynnin lisäyksiä, voittoja tai tappioita yrityksille on alustoista tullut? Tutkimuksella saataisiin selkeää tietoa mikro-, PK- ja suuryritysten sekä valmistajien ja jälleenmyyjien mahdollisuuksista liiketoimintamallin suhteen.

## LÄHTEET

- Alibaba (2021a). Myyjäsivu. Haettu osoitteesta <https://seller.alibaba.com/> (viitattu: 01.04.2021)
- Alibaba (2021b). Etusivu. Haettu osoitteesta <https://www.alibaba.com> (viitattu: 31.03.2021)
- Amazon (2021a). Prime Gaming. Haettu osoitteesta <https://gaming.amazon.com/intro/> (viitattu: 31.03.2021)
- Amazon (2021b). Myyjäsivu. Haettu osoitteesta [https://sell.amazon.com/sell.html?ref\\_=azus\\_soa\\_sd\\_sell\\_card&initialSessionID=time%3D20827872011&ld=NSGoogle/](https://sell.amazon.com/sell.html?ref_=azus_soa_sd_sell_card&initialSessionID=time%3D20827872011&ld=NSGoogle/) (viitattu: 01.04.2021)
- Ansari, A. & Mela, C. F. (2003). E-customization. *JMR, Journal of Marketing Research*, 40(2), 131-145.
- Barr, A. (23.10.2012). Brands Cry Foul Over Unauthorized Sellers on Amazon. *Reuters*. Haettu osoitteesta <https://www.reuters.com/article/us-amazon-sellers-idUSBRE89M1CT20121023> (viitattu: 23.11.2020)
- Boozt (2021). Etusivu. Haettu osoitteesta <https://www.boozt.com/fi/fi> (viitattu: 11.05.2021)
- Caillaud, B. & Jullien, B. (2003). Chicken & egg: Competition among intermediation service providers. *RAND Journal of Economics*, 34(2), 309-328.
- Camilleri, J. & Neuhofer, B. (2017). Value co-creation and co-destruction in the airbnb sharing economy. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(9), 2322-2340. doi:10.1108/IJCHM-09-2016-0492
- Carvajal, D. (16.06.2008). Small publishers feel power of amazon's 'buy' button. *N. Y. Times*.
- Chen, B. & Chen, J. (2017). When to introduce an online channel, and offer money back guarantees and personalized pricing? *European Journal of Operational Research*, 257(2), 614. doi.org/10.1016/j.ejor.2016.07.031
- Chen, Z. & Dubinsky, A.J. (2003). A conceptual model of perceived customer value in e-commerce: A preliminary investigation. *Psychology & Marketing*, 20(4), 323–347. doi:10.1992/mar.10076



- Clauss, T., Harengel, P. & Hock, M. (2019). The perception of value of platform-based business models in the sharing economy: Determining the drivers of user loyalty. *Review of Managerial Science*, 13(3), 605–634. doi:10.1007/s11846-018-0313-0
- DNA Business. (2018). Kim Väisänen: Jättiläiset ottavat selkävoiton. Haettu osoitteesta [https://www.dna.fi/yrityksille/blogi/-/blogs/kim-vaisanen-jattilaiset-ottavat-selkavoiton?utm\\_source=kl\\_blogi&utm\\_medium=blogi&utm\\_term=jyraako\\_ama\\_zonin\\_hyokyaalto\\_sinunkin\\_liiketoimintasi&utm\\_campaign=sisaltomarkkinointi/](https://www.dna.fi/yrityksille/blogi/-/blogs/kim-vaisanen-jattilaiset-ottavat-selkavoiton?utm_source=kl_blogi&utm_medium=blogi&utm_term=jyraako_ama_zonin_hyokyaalto_sinunkin_liiketoimintasi&utm_campaign=sisaltomarkkinointi/) (viitattu: 31.03.2021)
- Dpreview (2020). Best cameras under \$500 in 2021. Haettu osoitteesta <https://www.dpreview.com/reviews/buying-guide-best-cameras-under-500/2/> (viitattu: 31.03.2021)
- Eden, L., Nielsen, B. B. & Verbeke, A. (2020). *Research Methods in International Business*. Palgrave Macmillan.
- Fehrer, J. A., Woratschek, H. & Brodie, R. J. (2018). A systemic logic for platform business models. *Journal of Service Management*, 29(4), 546-568. doi:10.1108/JOSM-02-2017-0036
- Gawer, A. & Cusumano, M.A. (2014). Industry platforms and ecosystem innovation. *The Journal of Product Innovation Management*, 31(3), 417. doi:10.1111/jpim.12105
- Ghose, A., Smith, M. D. & Telang, R. (2006). Internet exchanges for used books: An empirical analysis of product cannibalization and welfare impact. *Information Systems Research*, 17(1), 3-19,100-102. doi:10.1287/isre.1050.0072
- Haucap, J. & Heimeshoff, U. (2014). Google, facebook, amazon, eBay: Is the internet driving competition or market monopolization? *International Economics and Economic Policy*, 11(1-2), 49-61. doi:10.1007/s10368-013-0247-6
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2008). *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Gaudeamus Helsinki University Press.
- Hyvärinen, M., Nikander, P., Ruusuvuori, J. & Aho, A. L. (2017). *Tutkimushaastattelun käsikirja*. Vastapaino.
- Hänninen, M., Smedlund, A. & Mitronen, L. (2018). Digitalization in retailing: Multi-sided platforms as drivers of industry transformation. *Baltic Journal of Management*, 13(2), 152-168. doi:10.1108/BJM-04-2017-0109

- Kim, E. (2014). Amazon buys twitch for \$970 in cash. *Business Insider*. Haettu osoitteesta <https://www.businessinsider.com/amazon-buys-twitch-2014-8?r=US&IR=T> (viitattu 15.05.2021)
- Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. (2005). *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Vastapaino.
- Mantin, B., Krishnan, H., & Dhar, T. (2014). The strategic role of third-party marketplaces in retailing. *Production and Operations Management*, 23(11), 1937.
- Metsämuuronen, J., Luoma, P., Karjalainen, T. P., Reinikainen, K., Virtanen, J., Rantala, T., . . . Benkö, S. S. (2011). *Laadullisen tutkimuksen käsikirja* (1. uudistettu laitos, e-kirja 1. p.). Methelp.
- Mody, M., Wirtz, J., Kevin Kam, F. S., Chun, H. H. & Liu, S. Q. (2020). Two-directional convergence of platform and pipeline business models. *Journal of Service Management*, 31(4), 693-721. doi:10.1108/JOSM-11-2019-0351.
- Raeste, J. (10.05.2021). Tiktokin perustaja haastaa Alibaban Kiinan verkkokaupassa, koukuttavilla lyhytvideoilla halutaan saada kuluttajat tekemään impulssiostoksia. *Helsingin sanomat*. Haettu osoitteesta <https://www.hs.fi/talous/art-2000007967813.html?share=11f3586ae6bf4568e0280bfaef68597d>
- Rochet, J. & Tirole, J. (2006). Two-sided markets: A progress report. *RAND Journal of Economics*, 37(3), 645-667.
- Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. (2010). *Haastattelun analyysi*. Vastapaino.
- Schantz, C. (2018). Jyrääkö Amazonin hyökyaalto sinunkin liiketoimintasi?. *Kauppalehti*. Haettu osoitteesta <https://blog.kauppalehti.fi/uuden-tyondna/jyraako-amazonin-hyokyaalto-sinunkin-liiketoimintasi>
- Schechner, S. (18.07.2019). EU to probe amazon's marketplace conduct. *Wall Street Journal*. Haettu osoitteesta <https://www.proquest.com/newspapers/eu-probe-amazons-marketplace-conduct/docview/2259201765/se-2?accountid=13031>
- Shi, Y., Zhou, L., Qu, T. & Qi, Q. (2019). Introducing the marketplace or not? risk analysis of channel strategy for online retailers. *Industrial Management & Data Systems*, 119(2), 366-387. doi:10.1108/IMDS-03-2019-0183
- Stamp, E., Sandberg, D., Øyvind, T. & Dannberg, J. (2020). Disruption at our doorstep: Amazon's arrival in Sweden and the Nordics. *Boston Consulting Group*. Haettu osoitteesta <https://web->

[assets.bcg.com/cd/9e/4f9ded9f41dc8e1dbb90325b7879/disruption-at-our-doorstep-sweden.pdf](https://assets.bcg.com/cd/9e/4f9ded9f41dc8e1dbb90325b7879/disruption-at-our-doorstep-sweden.pdf)

Statista (2020). E-commerce share of total global sales from 2015 to 2024. Haettu osoitteesta <https://www.statista.com/statistics/534123/e-commerce-share-of-retail-sales-worldwide/> (viitattu: 01.04.2021)

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi* (Uudistettu laitos.). Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Walmart (2021). Walmart+. Haettu osoitteesta <https://www.walmart.com/plus/> (viitattu: 31.03.2021)

Webretailer (2020). The World's Top Online Marketplaces 2020. Haettu osoitteesta <https://www.webretailer.com/b/online-marketplaces/> (viitattu: 11.05.2021)

Wirtz, J., Kevin Kam, F. S., Mody, M. A., Liu, S. Q. & HaeEun, H. C. (2019). Platforms in the peer-to-peer sharing economy. *Journal of Service Management*, 30(4), 452-483. doi:10.1108/JOSM-11-2018-0369

Zhu, F. & Iansiti, M. (2012). Entry into platform-based markets. *Strategic Management Journal*, 33(1), 88-106. doi:10.1002/smj.941.

## LIITTEET

### Liite 1. Teemahaastattelun runko

#### Vähittäismyyntialustat kauppiaan liiketoimintamallina

##### 1) Perustiedot

- a. Kuinka kauan olet ollut yrityksessä?
- b. Kuinka kauan olet toiminut myynnin ja markkinoinnin parissa? Entä myynyt vähittäismyyntialustojen kautta?
- c. Minkä nimisten vähittäismyyntialustojen markkinoinnissa olet itse ollut mukana?
- d. Mitä yrityksesi tekee, haluatko mainita jotain yrityksestäsi?

##### 2) Ennakoasetelmat

- a. Millaisia ennakkoluuloja kauppiaille on vähittäismyyntialustoja kohtaan? Ovatko ennakkoluulot perusteltuja?
- b. Millaiset yritykset harkitsevat myyntiä vähittäismyyntialustan kautta?
- c. Millaisia tavoitteita liiketoimintamallia harkitsevilla kauppiaille on? Ovatko tavoitteet realistisia?
- d. Onko tuotekategorioita joille ette näe liiketoimintamallia sopivaksi?

##### 3) Muutokset toiminnassa

- a. Miten liiketoimintamalli vaikuttaa yrityksen arvolupaukseen?
- b. Vaikuttaako liiketoimintamalli yrityksen rakenteeseen (henkilöstötarpeisiin, toiminnan rakenteisiin, tuleeko resursseja ehkä siirtää)?
- c. Vaikuttaako liiketoimintamalli yrityksen asiakasrakenteeseen?
- d. Muuttavatko vähittäismyyntialustat yrityksen markkinointitarpeita?
- e. Kuinka tärkeää kauppiaille on usean myyntikanavan samanaikainen hyödyntäminen? Tulisiko kauppiaan sitoutua vain yhteen vähittäismyyntialustaan?
- f. Millaisia kustannuksia vähittäismyyntialustoista seuraa? Muuttuuko yrityksen kustannusrakenne?

- i. alustan lisäpalvelut?
- g. Liiketoimintamallin mahdollisuudet ylipäättään yritykselle?

#### **4) Kilpailu**

- a. Mitä mieltä olette vähittäismyyntialustan sisällä tapahtuvasta kilpailusta, mukaan lukien kilpailun alustan ylläpitäjää vastaan?
  - i. entä kilpailijayhteistyöstä?
- b. Mitä mieltä olette kilpailutilanteesta vähittäismyyntialustan ulkopuolisia verkkokauppoja ja muita vähittäismyyjiä vastaan?
- c. Vähittäismyyntialustan (kuten Amazon) kasvaessa, millaista on kilpailu vähittäismyyntialustan ulkopuolisena kauppiaina vähittäismyyntialustan valikoimaa vastaan?

#### **5) Alustaekosysteemit**

- a. Mitä verkostovaikutuksia alustapohjaisiin liiketoimintamalleihin ja niiden alustaekosysteemeihin liittyy?
- b. Tulisiko kauppiiaan huomioida myynnissä markkinapaikan ympärille rakennetut kanavat?

#### **6) Toiminnan kehittäminen**

- a. Kuinka paljon kauppias pystyy vaikuttamaan kanavan toimintaan?
- b. Millainen kontrolli yrityksellä on alustalla omasta brändistään?
  - i. Vaikuttaako muitten kauppiaiden saamat arvostelut kauppiaan omaan myyntiin?
- c. Kuinka tehokasta asiakaspalvelu vähittäismyyntialustan ylläpitäjän ja kauppiaan välillä on?
  - i. Millaisia palautteenantamisen mahdollisuuksia on ja miten alustojen ylläpitäjät reagoivat kauppiaan palautteeseen?

#### **7) Kokemukset erityisen onnistuneesta vähittäismyyntialustan kampanjasta?**

##### **Entä epäonnistuneesta?**

- a. Minkä kokoinen yritys oli? Millaisia tuotteita yritys kauppasi?
- b. Millaiset kasvut näkyivät tuotoissa / yrityksen myynnissä?

- c. Millaisia muutoksia näkyi yrityksen kustannuksissa? Mihin asiaan suurin osa uusista kustannuksista meni?
- d. Missä onnistuttiin ja miksi, miksi epäonnistuttiin ja miksi?

**8) Haluaisitko lisätä lopuksi jotain vähittäismyyntialustoihin liittyen, josta haastattelussa ei puhuttu?**