



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Anna Lindfors

Digitaalisen markkinapaikan omaksumisprosessi pienyrittäjässä

Case: Amazon-myyntialusta

Markkinoinnin ja viestinnän akateeminen
yksikkö

Markkinoinnin pro gradu -tutkielma
Markkinoinnin johtaminen

Vaasa 2022

VAASAN YLIOPISTO**Markkinoinnin ja viestinnän akateeminen yksikkö**

Tekijä:	Anna Lindfors		
Tutkielman nimi:	Digitaalisen markkinapaikan omaksumisprosessi pienyrityksessä : Case: Amazon myyntialusta		
Tutkinto:	Kauppatieteiden maisteri		
Oppiaine:	Markkinoinnin johtaminen		
Työn ohjaaja:	Hannu Makkonen		
Valmistumisvuosi:	2022	Sivumäärä:	117

TIIVISTELMÄ:

Verkko-ostamisen määrä on kasvanut viime vuosina paljon, ja yhä useampi kuluttaja ostaa yhä useammin tarvitsemansa tavarat erilaisista verkkokaupoista. Vuonna 2019 alkanut ja vuonna 2020 laajalle levinnyt koronapandemia kasvatti verkkokauppaa entisestään, koska kuluttajien oli pakko siirtyä tekemään ostoksiaan verkkoon muun muassa erilaisten liikkumisrajoitusten ja fyysisten kontaktien välttämisen takia. Monet kuluttajat ovat myös oppineet uusien tuotekategorioiden, kuten ruuan ja lääkkeiden, ostamisen verkosta koronapandemian aikana. Verkkokauppaa kasvattaa myös digitaaliset markkinapaikat, kuten Amazon, missä mikä tahansa yritys voi myydä omia tuotteitaan suoraan kuluttajille. Digitaaliset markkinapaikat tarjoavat yrityksille paljon erilaisia mahdollisuuksia ja näin ollen yritysten tulisi nähdä markkinapaikat ennemminkin potentiaalisina myyntikanavina uhkien sijaan.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on luoda lisäymmärrystä digitaalisista markkinapaikoista ja niihin liittyvistä omaksumisprosesseista yrityksissä. Tutkimuksen teoriaosuudessa perehdyttiin digitaalisia markkinapaikkoja ja niiden käyttöönottoa käsitteleviin tieteellisiin tutkimuksiin sekä innovaatioiden organisatorisen omaksumisen teorioihin. Näiden perusteella muodostettiin tutkimuksen teoreettinen viitekehys digitaalisen markkinapaikan omaksumisen vaiheista ja omaksumiseen vaikuttavista tekijöistä. Tutkimus toteutettiin laadullisena tapaustutkimuksena, ja empiriaosuudessa tutkittiin haastatteluiden kautta kahta case-yritystä, joilla on useamman vuoden kokemus Amazonin myyntialustan käytöstä ja liiketoiminnan kehittämisestä ja kasvattamisesta alustalla. Kaikkiaan 7 haastattelua kattava haastatteluaineisto analysointiin sisällönanalyysin keinoin, minkä avulla muodostettiin ymmärrys case-yritysten Amazonin markkinapaikan omaksumisprosesseista.

Case-yritysten toiminnan tutkimisesta voitiin muodostaa kahdeksan markkinapaikan omaksumiseen liittyvää toimintoa: myyntialustan käyttöönoton perustelu yrityksessä, avoimuuden integroiminen koko organisaatioon ja henkilöstöön, joustavan toimintatavan kehittäminen, valintojen arviointi ja tekeminen alustan ehdoilla, virheistä oppiminen alustan tehokkaampaan hyödyntämiseen, sisäiset muutokset alustaa varten, organisaation ja alustan yhteensovittaminen ja jatkuva alustan käytön kehitys organisaatiossa. Nämä voitiin vielä yhdistä kolmeen ylemmän tason prosessiin, jotka olivat joustavuuden ja avoimuuden edistämisen prosessi, kompromissien etsimisen ja tekemisen prosessi sekä muutosten toteuttamisen ja yhteensovittamisen prosessi. Toiminnot ja prosessit ovat ikään kuin yritysten vastauksia kokemuksiinsa haasteisiin ja ongelmiin markkinapaikan käytössä. Tutkimus tuo lisäymmärrystä muodostamalla aikaisempaan tutkimukseen ja empiriaan perustuvat yrityksen digitaalisen markkinapaikan omaksumisessa tarvittavat ja helpottavat toiminnot ja prosessit. Käytännön tasolla tutkimus antaa yrityksille tietoa siitä, millaisia haasteita markkinapaikan käyttöön liittyy ja miten niihin voidaan reagoida.

AVAINSANAT: Omaksuminen, TOE-malli, digitaalinen markkinapaikka, myyntialusta

Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Tutkimuksen tausta	6
1.2	Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet	8
2	Digitaalisen markkinapaikan käytön omaksuminen	11
2.1	Digitaalinen markkinapaikka eli myyntialusta	11
2.2	Digitaalisen markkinapaikan toiminta	15
2.2.1	Toimiminen myyjänä digitaalisella markkinapaikalla	17
2.2.2	Omien tuotteiden myyminen alustan välittäjälle	21
2.3	Myyntialustan omaksuminen yrityksissä	22
2.3.1	Omaksuminen	23
2.3.2	Omaksumisen vaiheet	27
2.4	TOE-malli	29
2.4.1	Teknologinen konteksti	33
2.4.2	Organisatorinen konteksti	35
2.4.3	Ympäristöllinen konteksti	37
2.5	Teoreettisen viitekehyksen yhteenveto	38
3	Metodologia	41
3.1	Tutkimusmenetelmän ja lähestymistavan kuvaus	41
3.2	Aineistonkeruumenetelmä	42
3.3	Aineiston hankinta ja case-yritysten esittely	45
3.4	Aineiston analysointi	48
3.5	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi	51
4	Tutkimustulokset	55
4.1	Joustavuuden ja avoimuuden edistämisen prosessi	58
4.1.1	Omaksuttavan myyntialustan käyttöönoton perustelu yrityksessä	58
4.1.2	Avoimuuden integroiminen koko organisaatioon ja henkilöstöön	61
4.1.3	Joustavan toimintatavan kehittäminen	64
4.2	Kompromissien etsimisen ja tekemisen prosessi	67

4.2.1	Valintojen arviointi ja tekeminen alustan ehdoilla	68
4.2.2	Virheistä oppiminen alustan tehokkaampaan hyödyntämiseen	71
4.3	Muutosten toteuttamisen ja yhteensovittamisen prosessi	75
4.3.1	Sisäiset muutokset alustaa varten	75
4.3.2	Organisaation ja alustan yhteensovittaminen	78
4.3.3	Jatkuva alustan käytön kehitys organisaatiossa	80
4.4	Tulosten yhteenveto	84
5	Johtopäätökset	89
5.1	Keskeisimmät löydökset	89
5.2	Liikkeenjohdolliset suositukset	92
5.3	Rajoitteet ja jatkotutkimusehdotukset	94
	Lähteet	97
	Liitteet	114
	Liite 1. Haastattelurunko 1	114
	Liite 2. Haastattelurunko 2	115
	Liite 3. Haastattelurunko 3	117

Kuviot

Kuvio 1. Digitaalisen markkinapaikan toiminnan perusidea (mukaillen Yenipazarli, 2021; Abhishek, Jerath & Zhang, 2016).	17
Kuvio 2. Innovaation omaksumisen vaiheet. (mukaillen Pichlak, 2015; Gopalakrishnan & Damanpour, 1997).	28
Kuvio 3. TOE-malli (mukaillen Tornazky ja Fleischer, 1990; Chandra ja Kumar, 2018).	30
Kuvio 4. Yhteenveto teoreettisesta viitekehystä.	39
Kuvio 5. Digitaalisen markkinapaikan omaksumisen prosessit yrityksessä.	84

Taulukot

Taulukko 1. Myyntimallit Amazonin markkinapaikalla (mukaillen Abhishek ja muut, 2016; Sun ja muut, 2020; Tan ja muut, 2018).	21
Taulukko 2. TOE-mallin kontekstit (mukaillen Chandra ja Kumar 2018; Wang ja muut, 2018; Clohessy ja Acton, 2019; Zhu ja muut, 2003).	31
Taulukko 3. Tutkimuksessa toteutetut haastattelut.	47
Taulukko 4. Aineiston analysointiesimerkki.	50
Taulukko 5. Case-yritysten vertailu.	57
Taulukko 6. Yhteenveto omaksumisen prosesseista omaksumisen eri vaiheissa.	87

1 Johdanto

Verkkokaupan suosio on ollut suuressa kasvussa viime vuosina, ja uusia verkkokauppoja ja erilaisia myyntialustoja syntyy koko ajan lisää. Vuonna 2019 alkanut Koronaviruspandemia kasvatti verkkokauppaa entisestään vuonna 2020, koska kuluttajat eivät voineet tehdä ostoksia kivijalkakaupoissa entiseen tapansa muun muassa rajoitusten ja sosiaalisten kontaktien välttämisen takia. Kasvusta kertoo myös se, että verkkokaupparyitysten liikevaihto ja voitot kasvavat nopeammin kuin monella muulla toimialalla olevien yritysten (Krupcala, 2021).

1.1 Tutkimuksen tausta

Suomessa verkkokauppa kasvoi huomattavasti vuonna 2020 eikä se pysähtynyt vielä vuonna 2021. Postin teettämistä verkkokauppatutkimuksista selviää, ettei kasvu ole laantumassa vielä vähään aikaan. Vuonna 2020 suomalaisista 26 prosenttia oli lisännyt verkko-ostamistaan ja vuoden 2021 keväällä sama luku oli 31 prosenttia (Posti Group Oyj, 2021). Koronapandemia on myös lisännyt suomalaisten aikomuksia ostaa verkosta, ja nousevia tuotekategorioita ovat muun muassa harrastusvälineet ja ruoka. Suomalaisten verkko-ostamisen tiheys on lisääntynyt, ja yhä useampi ostaa verkosta yhä tiheämmin. (Posti Group Oyj, 2020). Tätä löydöstä tukee myös Paytrailin tekemä tutkimus, jonka mukaan verkko-ostamisesta on tullut arkipäivää, ja jopa 73 prosenttia suomalaisista oli tehnyt ostoksia verkossa viimeisen 28 päivän aikana (Paytrail, 2020). Suuresta kasvusta huolimatta verkkokauppa on Suomessa vielä jäljessä naapurimaihin, kuten Ruotsiin, verrattuna (Posti Group Oyj, 2021) ja esimerkiksi vuonna 2020 Ruotsin verkkokaupan kokonaisliikevaihto oli 21,3 miljardia euroa, kun taas Suomessa sama luku oli vain 11,8 miljardia euroa (Paytrail, 2020).

Ruotsissa verkkokauppa kasvoi vuonna 2020 40 prosenttia vuoteen 2019 verrattuna, ja kasvu on historiallisen suuri, mikä selviää Postnord:n, Svensk Digital Handel:n ja HUI Research:n toteuttamasta tutkimuksesta. Tutkimuksen mukaan Ruotsissa vuonna 2020

verkkokaupan liikevaihdon kasvu, 35 miljardia kruunua, oli yhtä suuri kuin verkkokaupan liikevaihto yhteensä vuonna 2012. Puhutaan siis merkittävästä kasvusta. Pandemian myötä myös ruotsalaisten kuluttajien verkko-ostamisen tiheys kasvoi, ja ostaminen laajentui uusiin tuotekategorioihin, kuten esimerkiksi päivittäistavaroihin ja apteekkituotteisiin. (Postnord, Svensk Digital Handel & HUI Research, 2021.) Ruotsi oli myös ensimmäinen Pohjoismaa, johon Amazon avasi oman verkkokauppansa syksyllä vuonna 2020 (Sippola, 2020), mikä myös kertoo Ruotsin verkkokauppamarkkinoiden kasvusta ja kiinnostavuudesta.

Edistyksellisestä ja saumattomasta asiakaskokemuksestaan tunnettu verkkokauppa Amazon laajenee vauhdikkaasti uusille alueille maailmalla ja tavoittaa koko ajan suuremman ostajakunnan. Pohjoismaista katsottuna Amazon on ollut pitkään kaukana, mutta Ruotsin sivuston avaamisen jälkeen se todennäköisesti etenee vähitellen myös muihin Pohjoismaihin. Näin ollen, Amazonin tulon kilpailijana ja myyntikanavamahdollisuutena on hyvä valmistautua myös Suomessa. Toiminta myyntialustana mahdollistaa Amazonin erittäin laajan tuotevalikoiman, ja kilpailuetuihin kuuluvat myös halvat hinnat sekä lyhyet toimitusajat, mitkä luovat verkkoon haastavan kilpailutilanteen, jossa paikallisten toimijoiden on yritettävä selviytyä. (Sippola, 2020.) Amazon on myös yksi maailman johtavimmista digitaalisista markkinapaikoista. Muita suuria toimijoita ovat esimerkiksi eBay ja Ali Express. (Malak, Ferreira, Pessoa de Queiroz Falcao ja Giovannini, 2021.)

Amazonin resurssit mahdollistavat erittäin nopeat toimitukset, mikä on nykypäivän verkkokaupassa keino erottautua kilpailijoista. Haastavassa kilpailutilanteessa asiakasta onkin ajateltava joka tilanteessa. Kuluttajat haluavat tilaamansa tavarat entistä nopeammin, ja Suomessa verkkokauppamarkkinat ovat vielä suhteellisen kehittymättömät, vaikka ostajat ovatkin edistyksellisiä. Tällainen asetelma on otollinen Amazonille, joka tarjoaa hyvän asiakaskokemuksen tottuneille verkko-ostajille. Näin ollen Amazon tarjoaa mahdollisuuksia myös suomalaisille yrityksille, jotka voivat onnistuessaan tavoittaa suuren määrän kuluttajia myymällä tuotteitaan Amazonin

tarjoamalla myyntialustalla. Tärkeä yksityiskohta tosin on se, että onnistuminen Amazonissa myymisessä vaatii pitkäjänteistä toimintaa massasta erottautumiseen. (Muilu, 2021.)

Alustatalous on kehittynyt kovaa vauhtia, ja se sekä hankaloittaa, että helpottaa yrityksiä liiketoiminnassaan. Vähintäänkin se muuttaa totuttuja tapoja ja pakottaa yritykset oppimaan uusia käytäntöjä. Monet alustat ovat kasvattaneet suosiotaan kuluttajien keskuudessa, mikä voi johtaa siihen, että monellakaan yrityksellä ei ole mahdollisuutta jäädä pois alustoilta. Yritys voi silloin eristää itsensä suurelta asiakaskunnalta, joka keskittää ostamistaan juuri tietyille alustoille. (Smedlund, 2021.)

Digitaaliset markkinapaikat muuttavat toiminnallaan koko verkkokaupan alaa, ja yritykset ovat helposti riippuvaisia eri markkinapaikoista. Digitaaliset markkinapaikat ovat monelle brändille myös lähteitä, joista on mahdollista kerätä tietoa kilpailuympäristöstä. (Yenipazarli, 2021.) Digitaalisten markkinapaikkojen kasvu näkyy myös vahvana ja vakaana trendinä niin kehittyneissä kuin kehittyvissäkin maissa (Malak ja muut, 2021). Yritysten on siis otettava digitaaliset markkinapaikat ja niiden kehittyminen vakavasti niin kilpailijoina kuin myös mahdollisuuksina omalle kasvulle. Uusien alustojen ja markkinapaikkojen käytön omaksuminen on haastavaa ja niiden integrointi yrityksen olemassa olevaan toimintaan voi aiheuttaa ongelmia. Näin ollen, tätä aihetta on perusteltua tutkia lisää, jotta saavutetaan lisäymmärrystä digitaalisten myyntikanavien toiminnasta ja käytön omaksumisesta yritysten näkökulmasta.

1.2 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet

Tämä tutkielma käsittelee verkkokauppaan liittyviä digitaalisia markkinapaikkoja eli myyntialustoja sekä niiden käytön omaksumista ja siihen liittyviä haasteita yrityksissä. *Tutkimuksen tarkoituksena* on luoda lisäymmärrystä digitaalisista markkinapaikoista ja niihin liittyvistä omaksumisprosesseista yrityksissä. Tutkimusongelmana on selvittää, miten yritykset omaksuvat uuden digitaalisen markkinapaikan osaksi liiketoimintaansa

ja millaisia haasteita ne kohtaavat tässä prosessissa. Tutkimuksen tarkoitukseen päästään kolmen tavoitteen kautta:

Ensimmäisenä tavoitteena on tutkia, *miten digitaaliset markkinapaikat toimivat, millaisia mahdollisuuksia ne tarjoavat yrityksille, ja miten yritys voi omaksua innovaatioksi rinnastettavan digitaalisen markkinapaikan käyttöönsä*. Tavoitteeseen päästään analysoimalla case-yrityksistä kerättyä empiiristä aineistoa tutkimuksen teoriapohjan avulla. Aiempien tutkimusten avulla pureudutaan markkinapaikkojen toimintaan ja mahdollisuuksiin sekä organisatoriseen innovaatioiden omaksumiseen, ja näiden kautta tutkitaan case-yritysten toimintaa digitaalisen markkinapaikan käytössä.

Toisena tavoitteena on tunnistaa, *millaisia toimintatapoja ja haasteita yrityksillä on uuden digitaalisen markkinapaikan omaksumisessa osaksi yrityksen muuta toimintaa*. Tavoitteeseen vastataan muodostamalla tutkimuksen teoreettinen viitekehys ja sen kautta pyritään tunnistamaan digitaalisen markkinapaikan omaksumiseen tarvittavat toiminnot case-yrityksissä. Teoreettinen viitekehys muodostetaan yhdistämällä tutkimuksen kohteena olevat teoreettiset teemat. Viitekehysten avulla aineistosta etsitään toimintoja, joita yritykset hyödyntävät omaksumisessaan. Haastatteluiden kautta kerätty empiirinen aineisto analysoidaan teoreettisen viitekehysten ohjaamana ja löydetyistä tavoista ja haasteista muodostetaan toiminnot, joiden avulla case-yritykset ovat mahdollistaneet markkinapaikan omaksumisen osaksi yritystä ja sen muuta liiketoimintaa.

Kolmantena tavoitteena on ymmärtää, *millaisia ovat myyntialustan omaksumisessa tarvittavat käytännön prosessit yrityksen näkökulmasta*. Tähän tavoitteeseen päästään tunnistamalla yhteys case-yritysten toimintojen ja tutkimuksen teoreettisen viitekehysten välillä ja sitä kautta muodostamalla käytännön prosessit markkinapaikan omaksumiselle. Löydetyt toiminnot yhdistetään kolmeksi prosessiksi, ja prosessit taas pyritään linkittämään teoreettiseen viitekehykseen eli halutaan ymmärtää prosessien sisältö omaksumisen eri vaiheissa.

Tässä tutkimuksessa tutkimusongelman ratkaisuun käytetään kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää. Laadullinen tutkimus voidaan määritellä esimerkiksi siten, että siihen kuuluu joukko erilaisia tutkimuksen tekemisen strategioita, joiden tavoitteena on selvittää miten ihmiset ymmärtävät, kokevat, tulkitsevat ja tuottavat sosiaalisen maailman. (Hammersley & Campbell, 2012.) Laadullinen menetelmä soveltuu tähän tutkimukseen, koska tavoitteena on ymmärtää ja saada selkeä kuva uuden digitaalisen markkinapaikan käytön omaksumisesta ja siihen liittyvistä haasteista.

Tutkimuksen empiriaosuudessa haastatellaan ja analysoidaan yrityksiä, jotka ovat ottaneet Amazonin markkinapaikan käyttöönsä. Empiriaosuudessa analysoinnin kohteena on se, miten juuri esimerkkiyritykset ovat omaksuneet uuden myyntialustan käytön ja millaisia haasteita he ovat siinä prosessissa kohdanneet. Tapaustutkimuksessa painottuu kokonaisvaltaisen tiedon tuottaminen, joka perustuu useampien kontekstirikkaiden empiiristen lähteiden analyysiin (Eriksson & Kovalainen, 2008).

2 Digitaalisen markkinapaikan käytön omaksuminen

Digitaalinen markkinapaikka on eräänlainen verkkokauppa, jossa myyjät tarjoavat tuotteitaan tai palveluitaan ostettaviksi kuluttajille ja muille mahdollisille ostajille, mutta markkinapaikan operoija hallitsee ja prosessoi alustalla tehtävät transaktiot, kuten maksut. Markkinapaikan ideana on se, että se yhdistää eri myyjät ja ostajat toisiinsa. (Malak ja muut, 2021.) Markkinapaikat myös tarjoavat yrityksille ja organisaatioille suuria mahdollisuuksia etsiä ja löytää asiakkaita, suorittaa liiketoimintaan liittyviä transaktioita ja ylläpitää vuorovaikutuksellisia ja tuottoisia asiakassuhteita niin kotimaassa kuin ulkomaillakin (Hossain, Azam ja Quaddus, 2021).

2.1 Digitaalinen markkinapaikka eli myyntialusta

Digitaaliset markkinapaikat ovat nykyään menestyksekkäs liiketoimintamalli varsinkin perinteiseen vähittäiskauppaan verrattuna. Vähittäiskauppiat ovat alkaneet muuttumaan markkinapaikkojen suuntaan ja siten mahdollistavat transaktiot muiden alustan osallistujien välillä myyden itse tuotteitaan samanaikaisesti samalla alustalla. (Wulfert ja Shütte, 2022.) Internet mahdollistaakin kuluttajille suuren vähittäismyyjien valikoiman, josta kuluttaja voi valita mieleisensä. Tästä syystä verkkokaupan itsestään tarjoama tieto voi olla suuressakin asemassa siinä, missä kuluttaja päättää tehdä ostoksensa. Kuluttajan verkko-ostopäätökseen voi siis vaikuttaa verkkokauppaan itseensä liittyvät tiedot, eivätkä itse tuotteeseen tai hintaan liittyvät tiedot ole aina yhtä tärkeitä. On siis mahdollista, että kuluttajat eivät aina päädy ostamaan halvimmalla mahdollisella hinnalla. (Kirkbride & Soopramanien, 2010.) Verkkokauppaympäristössä uuden asiakkaan hankinnan kustannus ajatellaan olevan suurempi, kuin muissa kanavissa, mutta asiakkuuden tuotto usein kasvaa nopeasti suhteen muodostuttua. Näin ollen, markkinapaikoilla myyjien tulisi houkuttaa nykyisiä asiakkaitaan uudelleenostoihin, jotta myyjä pystyy säilyttämään kilpailukykyisyytensä. (Bao, Li, Shen ja Hou, 2016.) Verkkokauppa ja markkinapaikoilla myyminen ovat luoneet myös väärinkäytöksiä, huijauksia ja luottamus- ja tyytyväisyysongelmia niin ostajien kuin

myyjienkin keskuudessa. Tästä syystä kovassa kilpailutilanteessa asiakkaiden luottamuksen ja uskollisuuden tavoittelu korostuvat niin digitaalisilla markkinapaikoilla, kuin tavallisissakin verkkokaupoissa. (Sfenrianto, Wijaya ja Wang, 2018.)

Verkkokaupan tunnettuuden tärkeys riippuu usein myös siitä, mitä kuluttaja milloinkin on ostamassa verkosta. Mitä suuremman riskin kuluttaja ottaa tuotetta ostaessa, sitä enemmän verkkokaupan oma tunnettuus ja brändi vaikuttavat siihen, mistä kuluttaja loppujen lopuksi tuotteen ostaa. Kun kuluttaja on ostamassa esimerkiksi jotakin kalliimpaa, verkkokaupan luotettavuuden tärkeys kasvaa. Verkkokaupan brändi toimii merkinä kuluttajalle luotettavuudesta ja hyvästä maineesta, minkä takia kuluttajat monesti suosivat brändättyjä verkkokauppoja. Brändi siis vähentää verkko-ostamisen riskiä ja epävarmuutta ja toimii ikään kuin riskin lievittäjänä. (Kirkbride & Soopramanien, 2010.) Korkea luottamuksen taso myyjää kohtaan pienentää kuluttajan kokemaa riskiä ja luo positiivisia asenteita, mikä parantaa yhteistyötä asiakkaan ja myyjän välillä (Bao ja muut, 2016).

Monella asialla on merkitystä, jotta kuluttaja päätyy valitsemaan juuri tietyn kauppiaan tarjoaman tuotteen. Esimerkiksi, vaatteiden tai huonekalujen ostamisessa halutaan usein varmistua tuotteen sopivuudesta ennen ostoa, jolloin niitä on luontevampaa ostaa kivijalkamyymälöistä. Näin ollen, tällaisten enemmän riskiä sisältävien tuotteiden verkko-ostoon kuuluu verkkokauppiaan tarkempi arviointi monelta kantilta, jolloin kilpailu näistä ostajista on kovempaa. (Kirkbride & Soopramanien, 2010.) Esimerkiksi, yksi verkkokaupan tai myyjän arvioitava kriteeri on koko, ja kuluttajien näkökulmasta suurempi koko viittaa siihen, että myyjä pystyy ottamaan riskin oston epäonnistumisesta ja kuljetuskustannuksien menetyksestä, jolloin se pystyy myös tarjoamaan asianmukaisen korvauksen asiakkaalle (Teo ja Liu, 2009). Verkkokauppa perustuu pitkälti dataan ja sen keruuseen, mikä voi myös vaikuttaa kuluttajan epäluottamukseen verkko-ostamista kohtaan. Verkossa myyvien yritysten on panostettava kuluttajien yksityisyyden vahvistamiseen voidakseen luoda kestäviä asiakassuhteita. Kuluttajien ja asiakkaiden

yksityisyyden edistämisellä voidaan myös nähdä olevan strategista tai kilpailullista etua. (Bandara, Fernando ja Akter, 2020.)

Luottamus verkkokauppaa kohtaan muodostuu erilaisista asioista, joista merkittävimmät ovat havaittu koko ja maine. Luottamus vaikuttaa myös ostohalukkuuteen, joten verkkokauppioiden tulee tehdä itsestään luotettava kuluttajien silmissä. (Järvenpää, Tractinsky & Vitale, 2000.) Nykyään, kun verkkokauppoja on erityisen paljon ja verkkoostamisesta on tullut arkipäivää ja se on laajentunut useisiin tuotekategorioihin, verkkokauppioiden tulee panostaa moneen verkkokauppojen välisessä kilpailussa auttavaan asiaan. Moni verkkokauppias taistelee samoista ostajista, ja se tarkoittaa sitä, että muun muassa luottamuksen ja osto- ja asiakaskokemusten merkitykset kasvavat entisestään, eikä verkkokauppiilla ole varaa tinkiä lähes mistään. (Yenipazarli, 2021.) Markkinapaikalla luottamus myyjää kohtaan muodostuu myyjän pätevyydestä eli tekeekö se kaikkensa täyttääkseen asiakkaan odotukset, myyjän rehellisyydestä ja myyjän hyväntahtoisuudesta eli siitä toimiiko myyjä asiakkaan etu mielessään. (Bao ja muut, 2016.) Verkkokaupan maine ja koko taas tarjoavat kuluttajalle vakuutusta siitä, että verkkokauppa on pätevä, rehellinen ja hyväntahtoinen (Teo ja Liu, 2007).

Digitaalisella markkinapaikalla myyjän on mahdollista hyödyntää kyseisen alustan mainetta ja muita sen kuluttajalle tarjoamia palveluita, mikä voi olla hyödyllistä, kun kilpaillaan siitä, missä kuluttaja valitsee tehdä ostoksensa (Yenipazarli, 2021). Toki moni brändi ei luota ainoastaan esimerkiksi yhteen verkkomyyntikanavaan vaan monella saattaa olla käytössään niin digitaalinen markkinapaikka kuin oma verkkokauppakin. Markkinapaikan hyödyt eivät ole ainoastaan sieltä saatavassa myynnissä, vaan sitä kautta on myös mahdollista mainostaa sekä levittää tietoa omasta brändistä. Kuten todettu, nykyään monelle brändille läsnäolo tunnetulla alustalla voi olla jopa pakollista. Monen brändin tuotteet voivat olla myynnissä eri alustoilla ilman, että brändin omistajalla on siitä edes mitään tietoa. Tämä johtuu siitä, että alustalla olevat myyjät voivat olla myös brändien omia jälleenmyyjiä, jotka ovat ottaneet käyttöönsä digitaalisia markkinapaikkoja (Yenipazarli, 2021). Näin ollen, on mahdollista, että yrityksellä itsellään

ei ole valtaa siihen, myydäänkö sen tuotteita eri myyntialustoilla, mikä taas saattaa pakottaa yrityksen myös itse myymään tuotteitaan digitaalisella markkinapaikalla, jotta se pystyy huolehtimaan siitä, millaiselta sen omat tuotteet alustalla näyttävät.

Digitaaliset markkinapaikat ovat myös vaikuttaneet kuluttajiin ja heidän käyttäytymiseensä. Varsinkin uusien tuotteiden ja palveluiden aikaiset omaksujat ovat kehittyneet ostamisessaan kohti verkkoa ja digitaalisia markkinapaikkoja. Myös asiakaspolut ovat muuttuneet monimutkaisimmiksi ja ne sisältävät useampia kosketuspisteitä yrityksen ja asiakkaan välillä. Tämä mahdollistaa paremman vuorovaikutuksen ja viestinnän asiakkaiden ja yritysten välillä sekä myös asiakkaiden keskuudessa. (Girardi & Chiagouris, 2018.) Asiakkaat myös odottavat kaikkien kosketuspisteiden ja vuorovaikutuskanavien tarjoavan ajankohtaista, tarkkaa ja puolueetonta tietoa ja hyvät kommunikointikanavat verkkokaupassa kasvattavat asiakkaan varmuutta myyjää kohtaan (Teo ja Liu, 2007). Kaksisuuntainen kommunikaatio ja yhtenäinen vuorovaikutus markkinapaikalla voi saada ostajat tuntemaan, että myyjä on lähestyttävämpi ja halukas kuulemaan ostajien mielipiteitä (Bao ja muut, 2016).

Kehittyvä teknologia ja sen avulla mahdollistuneet digitaaliset markkinapaikat tarjoavat aktiivisille ostajille paikan etsiä tietoa ja tehdä ostopäätöksiä missä ja milloin tahansa. Aikaiset omaksujat myös haluavat olla yhteydessä yrityksiin ja osoittavat itse aktiivisesti kiinnostustaan yrityksiä kohtaan. Markkinapaikat ja teknologia tukevatkin aikaisia omaksujia tässä, mikä myös auttaa yrityksiä sitouttamaan heitä omaan toimintaansa. Haaste yrityksille tosin on se, että kuilu aikaisten omaksujien ja muiden kuluttajaryhmien välillä kasvaa. (Girardi & Chiagouris, 2018.) Digitaalisella markkinapaikalla laadukas vuorovaikutus myyjän ja asiakkaan välillä mahdollistaa tehokkaan kommunikaation ja vaikuttaa asiakkaan uskollisuuteen, koska tällöin asiakas pääsee käsiksi suurempaan määrään informaatiota nopeammin, ja informaation etsinnän kokemus parantuu. Vuorovaikutus voi kasvattaa asiakkaan käyntimäärää markkinapaikalla, jolloin se voi myös vaikuttaa uudelleenostopäätöksiin. (Bao ja muut, 2016.)

Vaikka verkkokaupan kilpailutilanne on koventunut koronapandemian vuoksi, suuret hallitsevat verkkokaupat ja myyntialustat lisäävät myös itsessään verkkokaupan kilpailullisuutta. Esimerkiksi Amazon-vaikutus eli ”*Amazon effect*” laajenee koko ajan suuremmalle alueelle. Tällä tarkoitetaan Amazonin aiheuttamaa vaikutusta vähittäiskauppaan ja sen seurauksena vaadittavaa strategiamuutosta, jossa monen brändin ja vähittäiskauppiaan on ollut pakollista siirtyä kivijalkakaupasta verkkokauppaan tai verkkomyyntialustoille. Näin ollen, lähes jokaisen vähittäiskauppiaan olisi ajateltava, että Amazon on heidän kilpailijansa. (Stott, 2017.) Amazon on yksi maailman suurimmista digitaalisista markkinapaikoista ja jopa yli puolet Amazonin markkinapaikalla myydyistä tuotteista on pienten ja keskikokoisten yritysten myymiä. Amazonin markkinapaikalla on yrityksiä yli 130 maasta ja esimerkiksi yhtenä haasteena markkinapaikan käytössä on toimitusketjujen hallinta. (Qin ja Lin, 2022.)

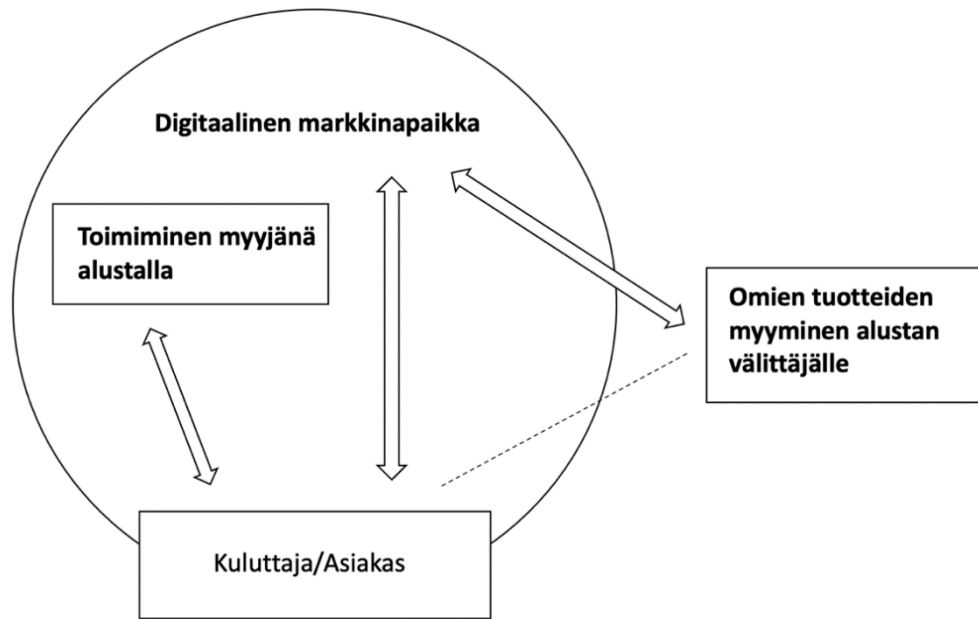
2.2 Digitaalisen markkinapaikan toiminta

Perinteisesti verkkokauppiat toimivat itse jälleenmyyjinä, mutta suuremmat verkkokaupat ovat myös alkaneet toimimaan markkinapaikkoina tarjoten alustan, joka yhdistää myyjät suoraan kuluttajiin. Tunnettuja verkkokauppoja, jotka ovat siirtyneet digitaaliseksi markkinapaikaksi, ovat esimerkiksi Amazon ja Kiinassa toimiva JD.com. (Tian, Vakharia, Tan & Xu, 2018.) Digitaalinen markkinapaikka eroaa yrityksen omasta verkkokaupasta muun muassa siten, että informaatioinfrastruktuurin on luonut ja rakentanut markkinapaikan omistava yritys, joka toimii alustalla kolmantena osapuolena myyjän ja ostajan välissä (Qin ja Lin, 2022). Euroopassa toimiva Zalando on myös alkanut siirtyä kohti markkinapaikkana toimimista. Zalandoilla on Partner Program, johon kuuluvat yritykset pystyvät myymään tuotteitaan suoraan kuluttajille Zalandoissa. (Zalando, 2021.) Myyjäyritysten näkökulmasta markkinapaikat voivat olla hyödyllisiä, mutta alustan käyttöönotto ja myyntimallin valinta kannattaa suunnitella huolellisesti. Päätöksiin vaikuttavia tekijöitä ovat muun muassa erilaiset kustannukset alustan käytöstä. (Tian, Vakharia, Tan & Xu, 2018.) Digitaalisten markkinapaikkojen suosio vaihtoehtoisena myyntikanavana oman verkkokaupan lisäksi on ollut kasvussa, ja

markkinapaikat voivat olla hyvinkin otollisia alustoja uusien asiakkaiden hankkimiseen. (Maier & Wieringa, 2021.)

Digitaalisella markkinapaikalla on monia erilaisia käyttötarkoituksia ja -mahdollisuuksia yrityksen näkökulmasta. Käyttötapoja on monia ja brändinomitajan tulisikin pyrkiä valitsemaan itselleen sopivat strategiat digitaalisen markkinapaikan hyödyntämiseen. Yksi tärkeimmistä päätöksistä ennen myynnin aloittamista jollakin alustalla on se, miten yritys aikoo myydä tuotteitaan siellä. Tässä päätöksessä on perinteisesti kaksi ylemmän tason vaihtoehtoa, joista ensimmäinen vaihtoehto on myydä omia tuotteitaan markkinapaikan tarjoavalle yritykselle ja toinen vaihtoehto on myydä itse tuotteitaan markkinapaikalla suoraan kuluttajille (Yenipazarli, 2021). Tietysti usein on myös mahdollista hyödyntää kumpaakin tapaa, ja niiden valinnassa onkin ajateltava tarkkaan, mikä sopii millekin yritykselle parhaiten. Kumpaakin myyntitapaan liittyy niin hyviä kuin huonojakin puolia, jotka yrityksen on luonnollisesti otettava huomioon ennen tuotteiden listamista alustalle.

Myyntimuodon valintaan vaikuttaa useat tekijät, mutta yksi keskeinen valintaan vaikuttava asia on kilpailullisuuden taso verkkokauppioiden välillä. Tämän lisäksi, monikanavaisessa vähittäiskaupassa yhden kanavan myynti voi vaikuttaa toisen kanavan myyntiin, ja esimerkiksi verkkomyynnillä voi olla negatiivinen vaikutus kivijalkamyymälöiden myyntiin. Näin ollen, kanavien väliset vaikutukset vaikuttavat valmistajan yhteenlaskettuun voittoon. Kanavien vaikuttaessa toisiinsa, verkkokaupan erilaiset myyntimuodot saavat aikaan erilaisia strategioita, koska ne johtavat eri myyntimääriin sähköisessä myyntikanavassa ja siten myös vaikuttavat myynnin määrään perinteisessä myyntikanavassa. On tutkittu, että mikäli sähköisellä myyntikanavalla on negatiivinen ristivaikutus perinteiseen myyntikanavaan, tuotteet kannattaa myydä markkinapaikalla suoraan myyjältä kuluttajalle. Toisaalta, jos sähköisellä myyntikanavalla on positiivinen ristivaikutus perinteisten kanavien myyntiin, tuotteet kannattaisi myydä markkinapaikan tarjoavalle yritykselle jälleenmyytäväksi. (Abhishek, Jerath & Zhang, 2016.)



Kuvio 1. Digitaalisen markkinapaikan toiminnan perusidea (mukaillen Yenipazarli, 2021; Abhishek, Jerath & Zhang, 2016).

Myytävän tuotteen tyypillä ja ominaisuuksilla on myös merkitystä, kun mietitään mikä myyntimuoto on yritykselle sopivin. Esimerkiksi, digitaaliset tuotteet ovat vähempiriskisiä, kun mietitään tuotteen toimitusta ja varastointia. Digitaalisilla tuotteilla ei ole lainkaan varastoriskiä, ja kysyntään voidaan vastata täydellisesti eikä varastoinnista näin ollen tarvitse huolehtia toisin kuin fyysisten tuotteiden kohdalla. Digitaalisia tuotteita ovat esimerkiksi elokuvat, e-kirjat ja musiikki. (Tan, Carrillo & Cheng, 2016.)

2.2.1 Toimiminen myyjänä digitaalisella markkinapaikalla

Ensimmäinen myyntitapa digitaalisilla markkinapaikoilla on se, että yritys itse myy tuotteensa markkinapaikan kautta suoraan kuluttajille. Tässä myyntimahdollisuudessa jokin yritys, kuten Amazon, tarjoaa markkinapaikan ja sitä kautta suoran yhteyden kuluttajiin tiettyä maksua vastaan. (Abhishek ja muut, 2016.) Usein markkinapaikalla myyminen on pienten tai keskikokoisten yritysten ensimmäinen valinta ennen oman

suuren kansainvälisen verkkokaupan perustamista, koska myyntivolyymit eivät vielä sen kokoisilla yrityksillä ole tarpeeksi suuria, jotta suuret kustannukset oman verkkokaupan perustamisesta olisivat perusteltuja (Qin ja Liu, 2022). Toimimalla itse myyjänä markkinapaikalla, yritys on itse enemmän vuorovaikutuksessa asiakkaiden kanssa, jolloin myyjällä on enemmän mahdollisuuksia hankkia tietoa markkinoiden potentiaalista (Dong, Yang ja Zhao, 2018). Digitaalisella markkinapaikalla toimivat myyjät pystyvät pitämään hallinnan omaan tuotteeseensa paremmin kuin silloin, kun tuotteet myydään välittäjäyritykselle jälleenmyytäviksi. Esimerkiksi hinnoittelu verkossa ja eri myyntikanavilla on monen muuttujan summa ja vaikuttaa moneen asiaan, ja toimimalla markkinapaikoilla itse myyjänä päätävävalta hinnoista pysyy yrityksellä itsellään. Tämä johtuu siitä, että toimimalla itse myyjänä, yritys myy tuotteet suoraan kuluttajalle ja voi näin ollen itse myös päättää, millä hinnalla haluaa tuotteet myydä. (Abhishek ja muut, 2016.)

Myyjänä toimimisessa etuna on usein myös se, että toimitusketjussa tehtävä voitto on suurempi kuin silloin, kun tuotteet myydään tukkuhintaan markkinapaikan tarjoavalle yritykselle. Tämä johtuu siitä, että tukkumallisessa myynnissä sekä myyjäyritys, että tuotteet ostava yritys haluavat kumpikin itsenäisesti optimoida oman voittonsa, mikä kasvattaa myyntihintaa kuluttajalle ja näin ollen saattaa laskea kysyntää. (Tan, Carrillo & Cheng, 2016.)

Myyjänä toimimisessa suurin kustannus aiheutuu tilauksen toimittamisesta asiakkaalle. Se on myös yksi tärkeimmistä operaatioista verkkokaupassa ja myyntialustalla toimimisessa. Tilauksen toimittamisen kustannukset saattavat viedä jopa 25% tuotteen myyntihinnasta ja kustannuksiin kuuluu varastointikustannukset, pakkaamisen kustannukset ja kuljetuksen kustannukset. Varastoinnin ja tarvittavan henkilökunnan palkkaamisen kustannukset ovat niin merkittäviä, että ne voidaan luokitella kiinteiksi kuluiksi, kun taas kuljetuksen kulut voidaan myös jättää asiakkaan maksettaviksi ja siten ne ovat muuttuvia. (Tian, Vakharia, Tan & Xu, 2018.) Kustannuksia myyjälle aiheutuu tietenkin myös markkinapaikan ottamasta komissiosta. Komissio on esimerkiksi 15–20% jokaisesta

myydystä tuotteesta, ja Amazonissa komissioprosentti voi vaihdella myös tuotekategorioittain. (Ha, Tong ja Wang, 2021.)

Esimerkiksi Amazonissa markkinapaikkaa hyödyntävä myyjä voi valita haluaako se itse huolehtia tilausten toimituksista asiakkaille vai haluaako se ulkoistaa tilausten toimitusprosessin Amazonille. Kummassakin tavassa on etunsa ja molempiin liittyy kustannuksia ja huomioon otettavia yksityiskohtia. *Fulfillment by Amazon* eli FBA on Amazonin myyntimalli, jossa yritys itse myy tuotteitaan alustalla, mutta on ulkoistanut varastoinnin, tuotteiden pakkaamisen, toimitukset, asiakaspalvelun ja palautukset Amazonille. (Dillaway, 2021.) Mallin etuna on muun muassa se, että myyjä pääsee hyödyntämään Amazonin edistynyttä logistiikkaverkostoa. (Amazon, 2021.) Amazonissa myyjänä toimisessa toinen myyntivaihtoehto on FBM eli *Fulfillment by Merchant*. Tässä mallissa Amazon ei ole ollenkaan fyysisesti yhteydessä myytyyn tuotteeseen missään vaiheessa toimituksen tai varastoinnin aikana. Myyjä huolehtii itse lähes kaikesta eli esimerkiksi varastoinnista, pakkaamisesta, tuotteiden lähettämisestä asiakkaalle ja asiakaspalvelusta. (Dillaway, 2021.) Tässä myyntimallissa on etuna FBA-malliin verrattuna esimerkiksi mahdollisuus välttää Amazonin tiukkoja sääntöjä ja pitkäaikaisia varastointikustannuksia. (Breslin, 2022.)

Näiden mallien välisessä valinnassa yrityksillä voi olla strategisiakin perusteita. Kummassakin mallissa on kuitenkin omat hyvät ja huonot puolensa. Yksi huomioon otettavista asioista valittaessa näiden myyntimallien väliltä on se, että niiden yksi suurimmista eroista on se, missä myyjä varastoi tuotteensa. FBA-mallissa Amazonissa myynnissä olevat tuotteet ovat varastoitu Amazonin omiin varastoihin, kun taas FBM-mallissa varastointi on myyjän itsensä vastuulla. FBA-mallin yksi parhaista puolista on se, että Amazon toimittaa tuotteen asiakkaalle hyvin nopeasti, kun taas FBM-mallissa asiakas todennäköisesti joutuu odottamaan toimitusta ainakin jonkin verran pidempään, koska tuote saattaa tulla kauempaa ja myyjällä usein kestää reagoida tilaukseen hieman kauemmin kuin Amazonilla. Myyjällä käytössä oleva malli vaikuttaa usein myös alustalla saataviin myynteihin, koska Amazon itse nostaa näkyvyyttä tuotteille, jotka ovat

myynnissä FBA-mallissa. (Sun, Lyu, Yu & Teo, 2020.) Logistiikan ja toimitusten järjestäminen ovat tärkeässä roolissa verkkokaupassa, ja myyjien on jatkuvasti tehtävä töitä kehittääkseen toimitusketjuja, madaltaakseen kustannuksia ja parantaakseen asiakastyytyväisyyttä, jotta ne voivat säilyttää kilpailukykyänsä. (Qin ja Liu, 2022.) Amazonissa myyntimallilla voi myös olla vaikutusta kuluttajan ostohalukkuuteen, koska FBA-mallissa palautus on useimmiten ilmainen, kun taas FBM mallissa se on usein erikseen maksullinen palvelu kuluttajalle. (Sun ja muut, 2021.)

Asiakasarviot ja myyjämaine liittyvät vahvasti myyjänä toimimiseen digitaalisella markkinapaikalla. Uusien asiakkaiden tehdessä ostopäätöstä ja arvioidessaan myyjän luotettavuutta, entisten asiakkaiden arviot ovat suuressa roolissa. Arviot ovat jopa osa myyjän identiteettiä alustalla. Markkinapaikoilla esiintyy jonkin verran luottamuspulaa ja mahdollisia petoksia, minkä takia myyjien on tärkeää aktiivisesti tavoitella positiivisia arviointeja asiakkailtaan. Uusien potentiaalisten asiakkaiden on muun muassa mahdollista analysoida myyjän luotettavuutta aikaisempien arvioiden avulla, ja monet positiiviset arviot parantavat myyjän mainetta. Hyvä maine taas osaltaan vaikuttaa positiivisesti kuluttajan luottamukseen myyjää kohtaan. Pääasiallisena hyötynä luottamus voi vähentää ostajan näkemää vaivaa ja aikaa sopivan myyjän valitsemiseen. Luottamusta vaaditaan myös siihen, että potentiaaliset ostajat konvertoituvat tiheästi ostaviksi asiakkaisiksi. (Malak ja muut, 2021.)

Digitaalisella markkinapaikalla luottamus kolmannen osapuolen myyjään ja alustan välittävään yritykseen voidaan tulkita eri tavoilla. (Malak ja muut, 2021.) Luottamuksen vaikutukset voivat myös olla erilaiset riippuen siitä, analysoidaanko markkinapaikalla toimivaa myyjä ja markkinapaikan välittävä yritys erikseen. Toki mahdollisten ostajien uskomuksiin voi vaikuttaa heidän havaintonsa kummastakin yrityksestä. Potentiaaliset asiakkaat joutuvat siis markkinapaikoilla arvioimaan sekä myyjäyhteisön, että alustan tarjoavan välittäjän luotettavuutta. Esimerkiksi hyvin tunnetut markkinapaikat Amazon ja eBay koetaan luotettavammiksi kuin tuntemattomammat alustat. (Hong ja Cho, 2011.)

2.2.2 Omien tuotteiden myyminen alustan välittäjälle

Digitaaliset markkinapaikat on mahdollista ottaa käyttöön myös siten, että yritys myy omat tuotteensa ensin markkinapaikan tarjoavalle yritykselle eli välittäjälle (*intermediary*), joka sen jälkeen myy itse tuotteet alustalla ostoksia tekeville kuluttajille. Tässä mallissa päätäntävalta ei ole enää niin suurissa määrin brändin itsensä hallinnassa, ja esimerkiksi hinnoittelu siirtyy markkinapaikkaa ylläpitävälle yritykselle. Kyse on siis ikään kuin tukkumyynnistä, koska hinta, jolla brändinomistaja myy tuotteensa markkinapaikkayritykselle, on usein lähellä tukkumyyntihintaa. (Abhishek ja muut, 2016.) Tässä mallissa myyjä on vuorovaikutuksessa välittäjäyrityksen kanssa, eikä juurikaan asiakkaan. Tästä syystä myyjä ei välttämättä pysty hankkimaan paljoa tietoa markkinapotentiaalista ja myyjä ei pääse eroon markkinoiden epävarmuudesta. (Dong ja muut, 2018.) On myös mahdollista hyödyntää useampia myyntimalleja samaan aikaan. Yritys voi olla markkinapaikoilla itse myyjänä, mutta samaan aikaan se voi myös myydä tuotteitaan markkinapaikan välittäjälle. Tällöin tuotevalikoima saattaa vaihdella myyntimallien välillä, vaikka on olemassa sellaisiakin yrityksiä, jotka myyvät samoja tuotteita eri malleissa. (Ha ja muut, 2021.)

Taulukko 1. Myyntimallit Amazonin markkinapaikalla (mukaillen Abhishek ja muut, 2016; Sun ja muut, 2020; Tan ja muut, 2018).

Amazon Seller FBA	Amazon Seller FBM	Amazon Vendor
Amazonin varasto	Oma varasto	Amazonin varasto
Tuotteiden pakkaus ja lähetys asiakkaalle Amazonin vastuulla	Tuotteiden pakkaus ja lähetys asiakkaalle myyjän itsensä vastuulla	Tuotteiden pakkaus ja lähetys asiakkaalle Amazonin vastuulla
Myyjä omistaa itse tuotteensa	Myyjä omistaa itse tuotteensa	Amazon omistaa tuotteet
Amazonin asiakaspalvelu	Myyjän oma asiakaspalvelu	Amazonin asiakaspalvelu

Esimerkiksi Amazonin alustalla yritys voi myydä tuotteitaan suoraan Amazonille, minkä jälkeen Amazon myy tuotteet kuluttajille. Tätä myyntimallia kutsutaan Amazon Vendor -malliksi. Tässä mallissa tuotteita myyvä yritys kuitenkin itse huolehtii myynninedistämiseen liittyvistä toimenpiteistä itse eli esimerkiksi mainonta kuuluu Vendor-myyjän vastuualueeseen, mutta muut tuotteiden myyntiin ja toimittamiseen liittyvät asiat ovat Amazonin vastuulla. Amazonissa Vendor-malliin ei pääse yhtä helposti käsiksi kuin Seller-malliin, vaan Vendor-malli on mahdollinen ainoastaan niille yrityksille, jotka Amazon itse päättää siihen kutsua. Vendor-mallin hyötyjä on muun muassa se, että se on yksinkertaisempi kuin Seller-malli. Mallin hyötynä on myös se, että asiakkaiden arvostus Vendor-tuotteita kohtaan on usein korkeampi, koska tuotetta ostettaessa asiakkaat näkevät, että tuotteen myy ja lähettää Amazon eikä mikä tahansa alustalla myyvä yritys. (Robinson, 2021.) Toisaalta huonona puolena markkinapaikan käyttöönotossa on se, että yrityksen ja sen muiden jakelijoiden välille voi mahdollisesti syntyä konflikteja. Tämä johtuu usein siitä, että jakelijat tai jälleenmyyjät saattavat pelästyä menettävänsä myyntejä, kun tuotteet ovat myynnissä myös kansainvälisellä markkinapaikalla. (Pu, Sun ja Shao, 2020.)

2.3 Myyntialustan omaksuminen yrityksissä

Myyntialustan käyttö sisältää teknologian käyttöönottoa ja vaatii usein yritykseltä uusien prosessien opettelua ja mahdollisesti vanhojen tapojen muuttamista. Uudet käytännöt ja tavat on myös osittain sovitettava yhteen jo olemassa oleviin toimintoihin. Omaksumisprosessissa on erilaisia vaiheita ja prosessia voidaan tarkastella eri tavoilla. Organisaatioissa uuden idean tai käyttäytymisen omaksuminen on innovaation omaksumista ja se voi olla esimerkiksi palvelu, organisatorinen prosessi tai hallinnollinen ohjelma, uusi teknologia tai systeemi (Damanpour ja Gopalakrishnan, 1998). Innovaatiot ja innovointi ovat usein taloudellisen kasvun, toimialamuutosten ja kilpailuedun lähtökohtia, mikä perustelee niiden tärkeyttä yrityksille (Damanpour, Walker ja Avellaneda, 2009). Tässä alaluvussa tarkastellaan uuden omaksumista yrityksen

näkökulmasta ja ajatellaan myyntialustan käytön omaksumisen olevan lähellä innovaatioiden ja uuden teknologian omaksumista.

2.3.1 Omaksuminen

Innovaatioiden omaksuminen voidaan määritellä muutoksen luomiseksi liiketoiminnassa, minkä avulla varmistetaan sopeutuvuus ja mukautuvuus käyttäytymisessä (Pipitwanichakarn ja Wongtada, 2019). Innovaatio organisaatiossa on siis usein uusien ideoiden tai käyttäytymistapojen kehitystä ja käyttämistä. Organisaatiot voidaan siis nähdä mukautuvina systeeminä, jotka tuovat esiin muutosta toimiakseen tehokkaasti. (Damanpour ja muut, 2009.) On osoitettu, että jatkuvasti kehittyvien uusien teknologioiden ja innovaatioiden omaksuminen on tärkeä organisaatioiden kilpailukykyä ja selviytymistä määrittävä tekijä (Makkonen ja Johnston, 2014).

Teknologioiden tullessa yhä olennaisemmaksi osaksi organisaatioita, on päätöksentekijöiden ymmärrettävä ja kriittisesti arvioitava omaksumiseen ja käyttöön liittyviin päätöksiin vaikuttavia tekijöitä. Tällaiset päätökset ovat usein hyvin monimutkaisia, ja nykyajan globaalit ja kilpailulliset liiketoimintaympäristöt eivät ainakaan tee päätöksentekoa helpommaksi. (Bhattacharya, 2015.) Teknologisten innovaatioiden käyttöönotto ja omaksuminen voi myös johtaa organisaation sisäisten ja ulkoisten toimintojen merkittävään muutokseen, minkä takia organisaatioiden tuleekin olla varovaisia päättäessään ottaa käyttöönsä uusia ja monimutkaisia innovaatioita (Clohessy ja Acton, 2019). Myyntialustaa hyödynnettäessä yrityksen liiketoiminnassa alustan omaksuminen on organisatorista omaksumista.

Nykyään omaksujaorganisaation voidaan jopa ajatella prosessoivan informaatiota hyvin aktiivisesti omaksumisprosessissa sen sijaan, että se olisi ainoastaan passiivinen informaation vastaanottaja. Aktiivisessa informaation käsittelyssä omaksuminen

tapahtuu kahden informaation prosessoinnin ominaisuuden kautta, ja ne ovat syvä ja leveä informaation käsittely. Informaation käsittelyn syvyydellä tarkoitetaan käsittelyn intensiteettiä tai voimakkuutta ja leveydellä tutkittujen vaihtoehtojen määrää. (Makkonen, 2021.)

Omaksuminen on organisaatioissakin käyttäytymisprosessi, ja sitä voidaan määritellä käyttäytymislähestymistavan kautta. Kyseisen lähestymistavan mukaan organisaatioiden omaksumisprosessi ei ole vain adoptoivalle yritykselle sattunut kohtalo, vaan tulos adoptoivan organisaation jatkuvasta ja erityisestä toiminnasta. (Makkonen, Johnston & Javalgi, 2016.) Omaksuminen on myös tietynlainen päätöksentekoprosessi, jonka myötä päädytään ottamaan jokin innovaatio käyttöön sillä aikomuksella, että innovaatiota käytetään nyt ja tulevaisuudessa (Makkonen ja Johnston, 2014).

Organisaatioiden omaksumisprosessissa on suuremmat panokset kuin yksilöiden omaksumisprosesseissa, ja näin ollen riski on suuressa roolissa yrityksen päätöksissä koskien innovaatioiden käyttöä ja käyttöönottoa. Tämä johtuu kolmesta pääasiasta: ensiksi innovaatioiden organisatoriseen käyttöön kuuluu usein suuret investoinnit ja toiseksi innovaatioiden organisatorinen käyttö vaatii yleensä liiketoiminnan muuttamista sekä uudelleenjärjestelyä, mitä ei ole enää myöhemmin helppo perua. Kolmanneksi organisaation epäasiallisella omaksumisella ja innovaation käytöllä voi lopulta olla merkittävä kielteinen vaikutus sen liiketoiminnan suorituskykyyn. Näistä syistä johtuen organisaatiot ovat hyvin tietoisia omaksuessaan innovaatioita käyttöönsä, ovat varovaisempia ja haluavat tehdä sen mahdollisimman onnistuneesti. (Li, Lai, Yuan, Yao ja Yang, 2020.)

Misra, Mahajan ja Singh (2020) määrittelevät kolme tekijää, jotka vaikuttavat yrityksen päätökseen digitaalisen markkinapaikan käyttöönotosta ja samalla myös markkinapaikan käytön omaksumisprosessiin. Ottamalla käyttöön digitaalisen markkinapaikan, yritys odottaa saavansa siitä jotakin hyötyä. Yrityksen on siis huolellisesti arvioitava mahdolliset hyödyt ennen kuin se ryhtyy markkinapaikan

käyttöön. Päätökseen ja omaksumiseen vaikuttavat myös ympäristön aiheuttamat paineet ja huoli mahdollisista häiriötekijöistä. Malak ja muut (2021) taas määrittelevät markkinapaikan käyttöönoton mahdolliseksi perusteiksi myyntikapasiteetin kasvun, kustannuksien ja varastomenetysten laskun, kassavirran kasvun kiihtymisen, toimitusalueen kasvun sekä logistiikan kehityksen.

Markkinapaikan käyttöönoton hyötyihin kuuluu muun muassa se, että digitaaliset markkinapaikat tarjoavat usein ratkaisuja pienemmillä investoinneilla kuin esimerkiksi kivijalkaliikkeen perustaminen vaatisi. Yrityksen ei myöskään halutessaan tarvitse vielä heti perustaa omaa verkkokauppaa, koska markkinapaikat tarjoavat yritykselle jo valmiin ostajaverkoston. Digitaalisen markkinapaikan kautta yritys pääsee myös käsiksi globaaliin asiakaskuntaan, joka on usein suurempi kuin mahdollisissa muissa myyntikanavissa. (Misra ja muut, 2020.) Asiakkaiden yksityisyyden varmistaminen voi olla haasteellista verkkokaupassa, ja moni kuluttaja on itsekin huolissaan yksityisyydestään. Luottamusta ja uskollisuutta tavoitellessa, verkkokauppojen ja -myyjien on ollut välttämätöntä ottaa yksityisyydensuoja yhdeksi päätavoitteeksi. (Bandara ja muut, 2020.) Markkinapaikat lisäävät luottamusta tarjoamalla kuluttajille varmennusmahdollisuuksia ja yrityksille laajan valikoiman mahdollisia kumppaneita kaupankäyntiin. Verkossa maksaminen voi olla edelleen osalle kuluttajista arveluttavaa, minkä takia tunnettu markkinapaikka voi mahdollisesti voittaa asiakkaan luottamuksen helpommin kuin tuntematon verkkokauppa. Omaksuakseen markkinapaikan käytön, yrityksen on oltava vakuuttunut siitä, että markkinapaikan tuomat hyödyt ovat erityisen merkittävät sen nykyiselle liiketoiminnalle. Hyötyjen on myös oltava suuremmat kuin markkinapaikan käyttöön liittyvät riskit ja investoinnit. (Misra ja muut, 2020.)

Omaksumiseen vaikuttaa myös kilpailutilanne ja paine ostajien ja toimittajien suunnasta (Malak ja muut, 2021). Nämä ympäristön tuomat ulkoiset paineet liiketoimintaan tulevat yleisellä tasolla kilpailusta, erilaisista säädöksistä ja toimittajien, kumppaneiden sekä asiakkaiden kysynnästä. Digitaalisen markkinapaikan omaksumiseen vaikuttavat ulkoiset paineet käsittävät juuri kilpailun ja ostajien sekä toimittajien painostuksen, mutta myös

teknologiasta aiheutuvan paineen. Varsinkin kilpailullinen paine on usein suuri ja ajaa pienempiäkin yrityksiä erilaisille digitaalisille markkinapaikoille. Valtioilla saattaa myös olla kannustava vaikutus markkinapaikkojen omaksumiseen, koska se voi vaikuttaa sähköisen kaupankäynnin ekosysteemeihin ja välittää tietoa verkkokaupan eduista yrityksille. (Misra ja muut, 2020.)

Esimerkiksi Suomessa valtion omistama organisaatio Business Finland auttaa ja rahoittaa suomalaisia yrityksiä kasvattamaan vientiä muun muassa verkkokaupan avulla Experience Commerce -ohjelmassaan (Business Finland, 2021). Yrityksen aikomukset hyödyntää jotakin teknologiaa voivat riippua myös siitä, millaisia etuja muut samalla alalla olevat yritykset ovat saavuttaneet omaksumalla jotakin tiettyä teknologiaa. (Misra ja muut, 2020.)

Yrityksen omaksumiseen vaikuttaa myös mahdolliset huolet häiriötekijöistä. Esimerkiksi informaation ja datan luottamuksellisuus sekä turvallisuus usein hidastavat omaksumista. Riski luottamuksellisen tiedon menettämisestä voivat epäilyttää esimerkiksi pienempiä yrityksiä sähköisessä kaupankäynnissä ja markkinapaikkojen käytössä. Toisaalta myyntialustojen turvallisuustakuut kasvattavat luottamusta ja usein yrityksen ja kuluttajan luottamus järjestelmän turvallisuutta kohtaan lisää sähköistä kaupankäyntiä. Joskus kuluttajat kokevat pelkoa rahan ja henkilökohtaisten tietojen menettämisestä tehdessään ostoksia verkossa. Tästä syystä markkinapaikoilla myyvät yritykset pyrkivät vähentämään kuluttajien ahdistusta verkkomaksamista kohtaan toimiessaan tunnetulla alustalla voittaakseen asiakkaan luottamuksen. (Misra ja muut, 2020.) Muita markkinapaikkojen omaksumiseen vaikuttavia tekijöitä ovat teknologian toimittajien tarjoama tuki, informaation intensiteetti, toimitusjohtajan aloitteellisuus tai innovatiivisuus ja koettu suhteellinen etu sekä koettu yhteensopivuus. (Malak ja muut, 2021.)

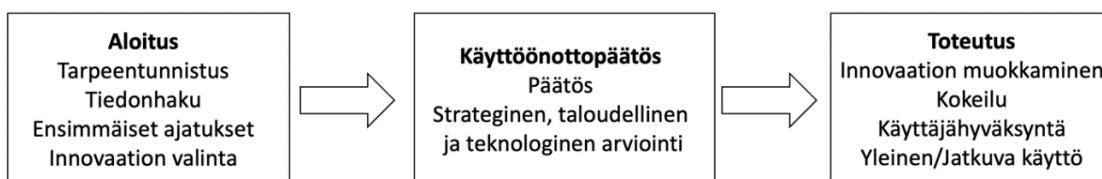
2.3.2 Omaksumisen vaiheet

Omaksumisprosessi on vaiheiden sarja, jonka innovaation mahdollinen omaksumus käy läpi ennen kuin hyväksyy uuden tuotteen, palvelun tai idean (Frambach ja Schillewaert, 2002). Organisatorista omaksumista voidaan siis tutkia erilaisten vaiheiden tai tasojen kautta. Yksi määritelmä on jakaa omaksumisen vaiheet kolmeen tasoon. Nämä ovat arviointi, omaksuminen ja rutinisaatio tai jatkuva käyttö. (Cruz-Jesus, Pinheiro ja Oliveira, 2019.) Toisaalta innovaatioiden omaksuminen voidaan jakaa myös seuraaviin vaiheisiin: aloittaminen, käyttöönottopäätös ja toteutus. Tässä näkökulmassa aloittamiseen kuuluu omaksumista edeltävät toimenpiteet ja käyttöönottopäätökseen kuuluu yrityksen johdon päätös innovaation käyttöönotosta. Toteutus taas sisältää käyttöönoton jälkeiset toiminnot. (Pichlak, 2015.) Gopalakrishnan ja Damanpour (1997) tunnistivat myös saman tyyppiset kaksi vaihetta innovaation omaksumisprosessissa, ja ne ovat aloitus ja toteutus. Pichlak (2015) tosin tunnisti vielä yhden vaiheen lisää eli käyttöönottopäätöksen omaksi vaiheekseen, joka sijoittuu omaksumisprosessissa aloituksen ja toteutuksen väliin.

Aloitusvaiheeseen kuuluu tietoisuus innovaatiosta, asenteen muodostaminen sitä kohtaan ja sen arvioiminen organisaation näkökulmasta (Gopalakrishnan & Damanpour, 1997). Aloitusvaiheessa usein myös tunnistetaan tarve ja etsitään siihen ratkaisua sekä tietoa olemassa olevista innovaatioista. Näiden pohjalta muodostuu alustava asenne tai mielipide ja mahdollisesti ehdotetaan innovaatiota käyttöönotettavaksi. (Pichlak, 2015.) Toteutusvaiheen alussa on Gopalakrishnan ja Damanpourin (1997) mukaan käyttöönottopäätös, joka taas on Pichlakin (2015) mukaan täysin oma vaiheensa ennen toteutusta. Toteutus kuitenkin sisältää kokeilun ja jatkuvan tai yleisen käytön (Gopalakrishnan & Damanpour, 1997; Pichlak, 2015).

Li ja muut (2020) jakavat omaksumisen myös kahteen vaiheeseen, jotka ovat omaksumisen alkuvaihe ja omaksumisen jälkeinen jatkuvan käytön vaihe. Näihin vaiheisiin sisältyy monia tekijöitä päätöksenteossa. Omaksumisen alkuvaihe on hyvin

tärkeä uuden innovaation tai teknologian leviämisen kannalta, mutta vasta omaksumisen jälkeisessä jatkuvan käytön vaiheessa selviää, kuinka menestyksekkäs innovaatiosta lopulta tulee yrityksessä. Li:n ja muiden (2020) löydökset ovat yhtenäisiä Pichlakin (2015) ja Gopalakrishnan ja Damanpourin (1997) löydösten kanssa, sillä kukin sisällyttää jatkuvan tai yleisen käytön viimeiseen vaiheeseen eli toteuttamiseen (*implementation*). Myös Cruz-Jesus ja muut (2019) pitävät rutinisaatiota viimeisenä vaiheena omaksumisessa. Omaksumispäätös tapahtuu aloitusvaiheen ja toteutus- eli implementaatiovaiheen välissä. Kuitenkin omaksumispäätös on tietyllä tavalla vain alku implementaatiolle, ja sen jälkeen tärkeää on innovaation hyväksyminen ja sulauttaminen organisaation sisällä. Prosessia voidaan pitää menestyksekkäänä vasta sitten, kun innovaatio on hyväksytty ja integroitu organisaatioon siten, että kohdekäyttäjät ja -omaksijat osoittavat sitoutuneisuutta jatkamalla sen käyttöä vielä jonkin ajanjakson jälkeen. (Frambach ja Schillewaert, 2002.)



Kuvio 2. Innovaation omaksumisen vaiheet. (mukaillen Pichlak, 2015; Gopalakrishnan & Damanpour, 1997).

Innovaation omaksumisen prosessi ja implementaatio yrityksissä voidaan toisaalta jakaa myös useammiksi vaiheiksi. Rogers (1995) on ehdottanut innovaatioiden omaksumisprosessin olevan viisitasoinen. Tämä malli on merkittävä innovaatioiden leviämistä tutkiva malli ja verrattuna muihin leviämistä tutkiviin tieteellisiin malleihin, se sisältää kaikki kriteerit omaksumispäätöksen tutkimiseen (Afracz, Vogel, Dreher ja Berghöfer, 2021).

Omaksuminen määritellään tässä tapauksessa prosessiksi, jonka läpi omaksuja kulkee (Bhattacharya, 2015). Omaksumisprosessi ikään kuin kuvaa sitä, miten innovaatio on

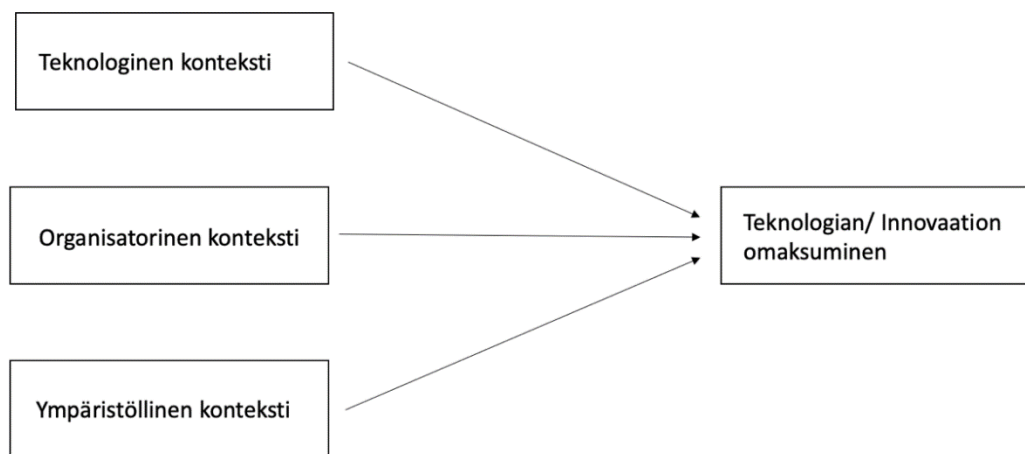
sulautettu organisaatioon (Damanpour ja Gopalakrishnan, 1998). Ensimmäiseen vaiheeseen kuuluu tieto ja sen haku eli omaksuja tulee tietoiseksi olemassa olevista innovaatioista. Toisessa vaiheessa omaksuja muodostaa puoltavan tai vastustavan asenteen innovaatiota kohtaan ja tähän vaiheeseen kuuluu taivuttelu innovaation omaksumiseen. Kolmas vaihe on päätöksenteko eli omaksuja tekee valinnan ja siihen liittyviä toimenpiteitä, jotka johtavat joko päätökseen ottaa innovaatio käyttöön tai sen hylkäämiseen. Neljäs vaihe eli toteutus tai implementaatio sisältää innovaation käytön aloittamisen. Viimeisenä vaiheena tässä näkökulmassa on hyväksyminen eli arvioidaan todelliset tulokset odotuksiin verrattuna. (Bhattacharya, 2015; Damanpour ja Gopalakrishnan, 1998.)

2.4 TOE-malli

Yrityksen teknologian, järjestelmien tai innovaatioiden käyttöönottopäätökset eivät ole riippuvaisia pelkästään teknologian ominaisuuksista, vaan pikemminkin on olennaista tarkastella tekijöitä myös organisaatioiden välisen ja ympäristöllisten kontekstien kannalta. Yrityksen näkökulmasta teknologian tai järjestelmien omaksumista voidaan tutkia TOE- ja DOI-mallin avulla. TOE-malli (*Technology-Organization-Environment*) ja DOI-malli (*Diffusion of Innovations*) ovat siis luotu yritystason omaksumisaikeiden tutkimiseen (Chandra ja Kumar, 2018.)

TOE-malli on laajalle levinnyt teoreettinen näkökulma informaatioteknologian omaksumisen tutkimiseen yrityksissä. Varsinkin teknologisten, organisatoristen ja ympäristöllisten muuttujien sisällyttäminen malliin on tehnyt siitä paremman verrattuna muihin teknologian omaksumista, käyttöä ja arvonluontia tutkiviin malleihin. Mallin etuna on myös se, että sillä ei ole toimialaan tai yrityksen kokoon liittyviä rajoituksia. TOE-malli siis tarjoaa kokonaisvaltaisen kuvan teknologian omaksumisesta, toteuttamisesta, haasteiden tunnistamisesta, omaksumisen jälkeisestä innovaation leviämisestä, tekijöistä, jotka vaikuttavat innovaation omaksumisen päätöksiin. (Gangwar, Date ja Ramaswamy, 2015.) Se tarjoaa myös näkemystä parempien

organisatoristen kyvykkyyksien kehittämiseen teknologiaa käyttämällä (Wang, Wang ja Yang, 2010).



Kuvio 3. TOE-malli (mukaillen Tornazky ja Fleischer, 1990; Chandra ja Kumar, 2018).

TOE-malli esittelee ulottuvuuksia, jotka vaikuttavat uusien innovaatioiden omaksumiseen ja käyttöönottoon. Mallissa oletetaan, että omaksumisprosessi perustuu yrityksen sisäisten ja ulkoisten tekijöiden yhteensopivuuteen. (Aboelmaged, 2014.) Voidaan myös puhua *TOE fit* -termistä, joka määritellään toiminnalliseksi kokonaisuudeksi, joka on saavutettavissa teknologian ja organisaation mukautuksilla. Omaksumispäätöksen seurauksena alkaa implementaatioprosessi, jonka aikana toteutetaan ennalta suunniteltuja asioita, jotta *TOE fit* voidaan saavuttaa. (Mero, Leinonen, Makkonen ja Karjaluoto, 2022.) Päätös omaksua teknologinen innovaatio perustuu organisatorisiin ja ympäristöllisiin tekijöihin sekä omaksuttavan teknologian ominaisuuksiin (Wang ja muut, 2010). DOI-mallissa taas tarkastellaan omaksuttavan asian teknisiä ominaisuuksia kuten suhteellista etua, monimutkaisuutta, yhteensopivuutta, havaittavuutta ja koetettavuutta, mitkä voivat joko edistää tai heikentää omaksumisprosessia. Tosin on hyvä ymmärtää, että pelkät teknologian tai innovaation ominaisuudet eivät riitä tuomaan yritykselle kilpailuetua vaan ne on yhdistettävä muiden organisaation resurssien kanssa, jotta niillä voidaan tuottaa arvoa liiketoiminnalle. (Chandra ja Kumar, 2018.)

TOE-malli koostuu ulottuvuuksista, jotka ovat teknologiset, organisatoriset ja ympäristölliset kontekstit (Aboelmaged, 2014), jotka samanaikaisesti vaikuttavat innovaation omaksumiseen. Malli on luotu innovaatioiden omaksumisen tutkimiseksi yritystasolla. (Kalaizi ja Tsolakis, 2022.) Teknologinen tekijä käsittelee yrityksille saatavilla olevia asianmukaisia teknologioita, kun taas organisatorinen tekijä käsittelee organisaation ominaisuuksia ja resursseja kuten hierarkiaa, volyymia, rakennetta ja liiketoiminnan tyyppiä. Ympäristöllinen tekijä kuvaa ympäristön ominaisuuksia kuten esimerkiksi valtion säädöksiä, kuluttajia ja kilpailua. DOI-malli taas ei ota huomioon ympäristöllisiä tekijöitä, vaikka mallit ovat muuten hyvin yhdenmukaisia. DOI-mallissa korostuu organisaation yksilölliset ominaisuudet ja sisäiset sekä ulkoiset piirteet organisaation innovatiivisuuden edistäjinä. (Chandra ja Kumar, 2018.)

Taulukko 2. TOE-mallin kontekstit (mukaillen Chandra ja Kumar 2018; Wang ja muut, 2018; Clohessy ja Acton, 2019; Zhu ja muut, 2003).

TOE-Mallin Kontekstit		
Teknologinen	Organisatorinen	Ympäristöllinen
Teknologian ominaisuudet	Yrityksen koko	Kilpailullinen paine
Koettu suhteellinen etu	Yrityksen laajuus	Kuluttajat ja toimittajat
Koettu yhteensopivuus	Ylimmän johdon tuki	Toimiala ja markkinat
Koettu monimutkaisuus	Henkilöstö ja sisäiset resurssit	Suhteet kumppaneihin

TOE-mallia on käytetty monenlaisissa omaksumistutkimuksissa, kuten innovaatioiden dynaamisuuden omaksumisessa ja se on erityisen hyödyllinen, kun tutkitaan erilaisia innovaatioiden konteksteja, kuten verkkokauppaa ja sähköistä liiketoimintaa. TOE-malli on myös oikea viitekehys silloin, kun halutaan ymmärtää teknologian omaksumista sekä arvonluontia, joka tulee uuden omaksuttavan teknologian mukana. TOE-mallia on hyödynnetty informaatioteknologian omaksumisen tutkimisessa, kuten esimerkiksi verkkosivujen omaksumisessa, solutekniikassa ja internetin omaksumisessa. (Effendi,

Sugandini ja Istanto, 2020.) TOE-malli on myös validoiduin teoria uusien teknologioiden omaksumisen ja käyttöönoton tutkimiseksi organisaatiossa (Malik, Chadhar, Vatanasakdakul ja Chetty, 2021).

TOE-mallia on hyödynnetty paljon sähköisen liiketoiminnan, sähköisen kaupankäynnin ja verkkokaupan innovaatioiden omaksumisen ja käyttöönoton tutkimiseen. (Wang ja muut, 2010; Hong ja Zhu, 2006). TOE-malli siis soveltuu hyvin informaatiotieteiden omaksumiseen, mutta informaatiotieteet ovat yleensä keskenään erilaisia, koska vain osa tukee teknisiä työtehtäviä ja osaa taas käytetään strategisesti, jolloin sillä on vaikutus koko organisaatioon (Zhu, Kraemer ja Xu, 2003).

Innovaatioita voidaan luokitella ja jakaa erilaisiin tyyppihin monilla eri tavoilla, mutta Swanson (1994) luokittelee informaatiotieteiden innovaatiot kolmeen tyyppiin. Ensimmäinen tyyppi on informaatiotieteiden toiminnallisiin tehtäviin rajoittuvat tekniset innovaatiot. Toinen tyyppi on informaatiotietetuotteiden ja -palveluiden käyttöönotto yritysten hallinnollisten tehtävien tueksi. Kolmas tyyppi on informaatiotietetuotteiden ja -palveluiden integroiminen yrityksen ydinliiketoimintaan, jolloin innovaatiolla on vaikutusta koko liiketoimintaan ja sillä on mahdollisesti myös strategista merkitystä yritykselle. Toinen tapa jaotella innovaatiot, on luokitella ne palveluinnovaatioiksi, prosessi-innovaatioiksi ja teknologiseksi prosessi-innovaatioiksi. Palveluinnovaatio tarkoittaa uusien palveluiden tuomista nykyisille tai uusille asiakkaille tai olemassa olevan palvelun esittelyä uusille asiakkaille. (Damanpour ja muut, 2009). Se tarkoittaa siis uusia markkinoille tuotuja palveluita, jotka syntyvät operationaalisella tasolla ja voivat vaikuttaa organisaation tekniseen järjestelmään (Walker, 2007). Prosessi-innovaatioissa on organisaation sisäinen tavoite kasvattaa tehokkuutta organisaation prosesseissa. Teknologiset prosessi-innovaatiot voivat taas olla uusia elementtejä organisaation tuotantosysteemeissä tai palveluoperaatioissa. (Damanpour ja muut, 2009.)

Kun tutkitaan verkkokauppaa, se voidaan luokitella Swansonin (1994) kolmannen tyyppin innovaatioksi, koska verkkokauppa on monesti vahvassa yhteydessä yrityksen ydinliiketoimintaprosesseihin tai jopa laajentaa yrityksen perustarjontaa sekä yhdistää toimittajat ja asiakkaat arvoketjuun (Hong ja Zhu, 2006). Kolmannelle tyyppille on myös ominaista se, että niissä tarpeellista on työtä helpottava teknologia ja tiettyjä organisaation ominaisuuksia, kuten monimuotoisuutta, riittäviä sisäisiä resursseja sekä strategisen ympäristön huomioimista. Tästä päästään siihen, että sähköinen liiketoiminta mahdollistuu teknologian kehityksellä ja vaatii organisaation sisäisiä mahdollistajia. (Zhu ja muut, 2003.) Näin ollen, TOE-malli sopii myös tähän tutkimukseen, jonka tarkoituksena on tutkia digitaalisen markkinapaikan eli tietynlaisen verkkokaupan muodon omaksumista ja käyttöä yrityksissä.

2.4.1 Teknologinen konteksti

TOE-mallin ensimmäinen tarkasteltava konteksti on teknologinen konteksti. Tässä TOE-malli keskittyy sisäiseen ja ulkoiseen teknologiaan, joka on yrityksille hyödyllistä (Effendi ja muut, 2020). Teknologinen konteksti on tässä mallissa erotettu omaksi kokonaisuudekseen, jotta pystytään korostamaan sitä, miten tietynlaisen teknologian ominaisuudet voivat vaikuttaa sen käyttöönottopäätökseen. (Cruz-Jesus ja muut, 2019.) Teknologiseen kontekstiin kuuluu myös omaksuttavan teknologian piirteet ja ominaisuudet, jotka vaikuttavat omaksumisprosessiin (Malik, Chadhar, Vatanasakdakul ja Chetty, 2021).

Tutkittavalle yritykselle merkittäviin teknologioihin kuuluu olemassa olevat teknologiat yrityksen sisällä, markkinoilla saatavilla olevat teknologiat ja yritykselle merkittävät kehittyvät ja tulevat teknologiat (Zhu ja muut, 2003), joita yritys ei vielä ole ottanut käyttöönsä, mutta mahdollisesti voisi omaksua. Tässä yhteydessä teknologia voidaan myös luokitella aineelliseksi, kuten erilaiset laitteet, tai aineettomaksi, kuten käytössä olevat tiedot, data ja menetelmät. (Cruz-Jesus ja muut, 2019.) Monet teknologian

piirteet voivat vaikuttaa sen omaksumiseen (Wang ja muut, 2010), ja teknologiseen kontekstiin kuuluukin teknologian koettu suhteellinen etu, koettu monimutkaisuus ja koettu yhteensopivuus (Effendi ja muut, 2020).

Koettu suhteellinen etu tarkoittaa sitä, missä määrin innovaatio koetaan paremmaksi kuin idea, jonka se korvaa. (Hossain ja muut, 2021). Se on henkilökohtainen näkökulma, joka olettaa, että uusi innovaatio tai teknologia on jollain tavalla parempi kuin olemassa oleva nykyinen teknologia. Suhteellinen etu myös vaikuttaa johdonmukaisesti innovaation omaksumiseen. Organisaatiot ottavat käyttöön ja omaksuvat teknologisia innovaatioita, jos se voi tuoda organisaatioon sekä suorituskyvyllisiä että taloudellisia hyötyjä. (Effendi ja muut, 2020.) Omaksuminen on myös sitä nopeampaa, mitä suuremmat innovaation koetut edut ovat (Hossain ja muut, 2021).

Koettu monimutkaisuus tarkoittaa sitä, missä määrin innovaatio koetaan vaikeaksi ymmärtää ja käyttää. Innovaation monimutkaisuus voi olla hidasteena innovaation onnistuneelle käyttöönotolle ja siten se usein liittyykin omaksumiseen negatiivisesti. (Wang ja muut, 2010.) Monimutkaisuus voi siis olla suurena esteenä innovaation omaksumiselle ja käyttöönotolle (Malik ja muut, 2021). On myös todettu, että omaksumisaikomukset ovat sitä suuremmat, mitä helpompaa innovaation tulosten näkeminen on sitä käyttäville yksilöille (Hossain ja muut, 2021).

Koettu yhteensopivuus tarkoittaa sitä, missä määrin innovaation koetaan olevan yhtenäinen ja sopusoinnussa mahdollisten omaksujien tarpeiden, olemassa olevien käytäntöjen (Wang ja muut, 2010) ja olemassa olevien arvojen sekä kokemusten kanssa (Hossain ja muut, 2021). Se viittaa myös organisaation käsitykseen siitä, miten teknologia tai innovaatio on mukautettavissa organisaation liiketoimintatavoitteisiin (Malik ja muut, 2021). Korkean yhteensopivuuden on tunnistettu helpottavan ja edistävän innovaatioiden omaksumista (Wang ja muut, 2010) ja organisaatiot ovat taipuvaisempia omaksumaan teknologiaa, kun sitä pidetään yhteensopivana muun IT-infrastruktuurin kanssa (Malik ja muut, 2021). Omaksuminen on usein nopeaa vain silloin, kun innovaatio

on yhteneväinen omaksujien halujen ja sosiaalisten arvojen kanssa (Hossain ja muut, 2021).

Verkkokaupan ja sähköisen kaupankäynnin omaksumisen yhteydessä puhutaan myös informaatioteknologian infrastruktuurista, internettaidoista ja verkkokaupan tietotaidoista. IT-infrastruktuurilla tarkoitetaan teknologioita, jotka mahdollistavat internetiin liittyvän liiketoiminnan ja internettaidot tarkoittavat työntekijöiden taitoja internetin ja siihen liittyvien teknologioiden käytössä. Verkkokaupan tietotaidot taas tarkoittavat johtajien verkkokauppaosaamista ja johtamistaitoa. (Zhu ja muut, 2003.)

2.4.2 Organisatorinen konteksti

Organisatorinen konteksti kuvaa yrityksen ominaisuuksia. Näihin ominaisuuksiin kuuluu usein muun muassa yrityksen koko, keskittämisen aste, muodollisuus, johtamisrakenteen monimutkaisuus, henkilöstöresurssien laatu ja sisäisesti käytettävissä olevien resurssien määrä. Organisatoriset ominaisuudet voivat joko rajoittaa tai helpottaa teknologian ja innovaation omaksumista ja käyttöönottoa. (Wang ja muut, 2010.) Verkkokaupan omaksumisessa varsinkin organisaation koko ja laajuus ovat tärkeitä tekijöitä teknologian omaksumisessa. Yleensä on niin, että mitä laajempi ja suurempi yritys on, sitä suurempi on myös kysyntä IT-investoinneille. (Zhu ja muut, 2003.) Organisaation koko on suoraan yhteydessä yrityksen innovaation omaksumiseen, koska suurilla yrityksillä on selkeämmät kyvykkyudet omaksumiselle, kuin pienemmillä yrityksillä. (Hradecky, Kennell, Cai ja Davidson, 2022.)

Organisaation laajuus eli *firm scope* tarkoittaa horisontaalista laajuutta eli sitä, kuinka laajoja yrityksen toiminnot ovat. Omaksumisen kannalta tähän voidaan sisällyttää kolme näkökulmaa. Ensimmäinen on sisäisen koordinoinnin kustannukset, jotka kasvavat yrityksen laajuuden kasvaessa. Toinen on ulkoisen koordinoinnin kustannukset, johon sisältyy hakukustannukset eli *search costs* ja varastonpitokustannukset eli *inventory*

holding costs, mitkä myöskin kasvavat yrityksen laajuuden myötä. Sähköinen liiketoiminta voi vähentää näitä kustannuksia, saavuttaa kysynnän yhdistämistä ja parantaa varastonhallintaa. Näin ollen, laajemmat yritykset ovat motivoituneempia ottamaan käyttöönsä sähköistä liiketoimintaa eli mitä laajempi yritys on, sitä todennäköisemmin se omaksuu sähköisen liiketoiminnan. (Zhu ja muut, 2003.)

Organisaation koko eli *firm size* vaikuttaa sähköisen liiketoiminnan omaksumiseen siinä mielessä, että suuremmilla yrityksillä on useampia etuja pienempiin verrattuna (Zhu ja muut, 2003). Yrityksen koko vaikuttaa myös innovaation omaksumisen luonteeseen, joka on yleensä erilainen pienissä ja suurissa yrityksissä (Oh, Cruickshank ja Anderson, 2009). Yrityksen koko on tutkitusti tärkeä ja kriittinen omaksumiseen vaikuttava tekijä (Makkonen, 2021).

Suuremmilla yrityksillä on tavallisesti enemmän käytettävissä olevia resursseja helpottamaan omaksumista, ja ne saavuttavat todennäköisesti helpommin mittakaavaetuja kuin pienemmät yritykset, koska sähköisen liiketoiminnan hankkeisiin vaaditaan huomattavia investointeja. Suuremmat yritykset pystyvät myös paremmin kantamaan sähköiseen liiketoimintaan liittyvien varhaisen vaiheen investointien suuret riskit. Niillä on myös enemmän valtaa kehottaa kumppaneitaan ottamaan käyttöönsä jotakin tiettyä teknologiaa. (Zhu ja muut, 2003.) Suurempien yritysten resurssien suurempi määrä vaikuttaa myös siihen, että niillä on mahdollista kokeilla enemmän uusia innovaatioita ja parempi kyky vastaanottaa käyttöönoton riskejä. (Wang ja muut, 2010.) Myös monimutkaisemmat ja monipuolisemmat toiminnot ja ominaisuudet vaikuttavat positiivisella tavalla omaksumiseen suuremmissa organisaatioissa. Pienemmissä yrityksissä tielle voi tulla monenlaisia esteitä, kuten resurssien vähyyys eli esimerkiksi ammattitaidon puute informaatiosteemeihin liittyen. Toisaalta pienempien yritysten etuna on joustavuus ja sopeutuvuus. (Clohessy ja Acton, 2019.)

Teknologian ja innovaatioiden omaksumiseen vaikuttaa vahvasti myös organisaation ylimmän johdon tuki. Ylin johto pystyy tarjoamaan näkemystä, tukea ja sitoutuneisuutta

positiivisen omaksumisympäristön luomiseen ja pystyy myös korostamaan organisaation eri osastoille uuden innovaation tai teknologian tärkeyttä. (Wang ja muut, 2010.) Näin ollen, ylimmän johdon tuki tarkoittaa sitä, missä määrin teknologisen innovaation käyttöönotto on yrityksen ylimmän johdon tukema ja rohkaisema. Tähän kuuluu se, että joku ylimmän johdon jäsen toimii ikään kuin projektin tukijana ja puolestapuhujana. Silti on tärkeää, että myös toimitusjohtaja ja muut ylimmät johtajat omistavat aikaa ja vaivaa suunnitelmien tarkasteluun ja läpikäymiseen, tulosten seurantaan ja hallinnollisten ongelmien helpottamiseen. (Cruz-Jesus ja muut, 2019.) Joskus ylimmässä johdossa työskentelevän henkilön toimiminen projektin johtajana tai suurimpana tukijana on tärkein tekijä ja edellytys onnistuneelle toteutukselle. Tämä johtunee siitä, että ylimmällä johdolla on kyky saada aikaan organisatorisia muutoksia. Uuden projektin puolestapuhujalle tärkeitä taitoja ovat yleisen mielipiteen mobilisointi, sidosryhmäkonfliktien ratkaiseminen ja projektiryhmän luottamuksen voittaminen. (Young ja Jordan, 2008.)

Organisatoriseen kontekstiin voi kuulua myös organisatorinen valmius. Tällä viitataan siihen, millaisia organisatorisia resursseja yrityksellä on saatavilla innovaation omaksumista varten. Organisatorisiin resursseihin voidaan luokitella henkilöstöressurit sekä taloudellinen ja infrastruktuurinen puoli. (Clohessy ja Acton, 2019.) Organisatoriseen valmiuteen kuuluu myös organisaation ja sen jäsenten valmius ja sitoutuminen muutokseen sekä tehokkuus muutoksen toteutuksessa. Organisatoristen muutosten implementaatio ja omaksuminen vaatii yhtenäistä toimintaa useilta ihmisiltä ja on usein tiimityötä. Näin ollen, voi syntyä ongelmia, mikäli osa työntekijöistä on sitoutuneita toteutukseen ja implementaatioon, mutta osa ei. (Weiner, 2009.)

2.4.3 Ympäristöllinen konteksti

Ympäristön on tunnistettu olevan yksi tärkeimmistä innovointiin vaikuttavista tekijöistä ja muutos ympäristössä nähdään usein organisatoristen innovaatioiden

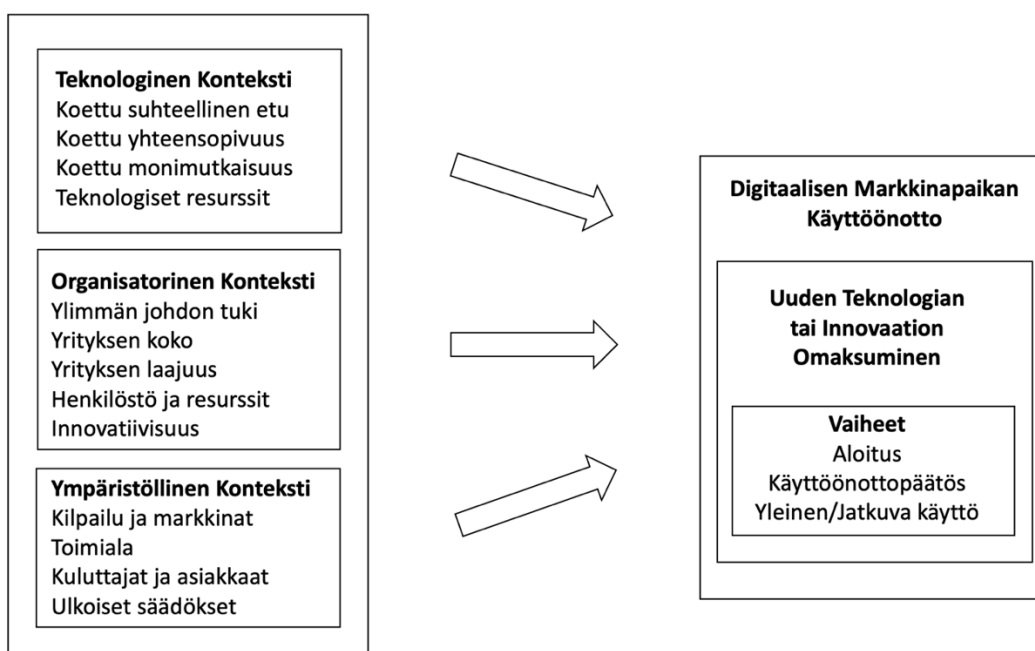
liikkeellepanevana voimana (Damanpour ja Gopalakrishnan, 1998). Ympäristölliseen kontekstiin kuuluu yrityksen toimiala ja suhteet liikekumppaneiden, kilpailijoiden ja valtion kanssa. Nämä ovat organisaation ulkopuolisia tekijöitä, jotka voivat asettaa rajoitteita ja mahdollisuuksia teknologisille innovaatioille. (Wang ja muut, 2010.) Myös kuluttajien valmius verkko-ostamiseen voi rohkaista ja painostaa yrityksiä omaksumaan verkkokauppaa ja sähköistä liiketoimintaa. Kuluttajien verkko-ostamisen valmiuteen liittyy kuluttajien oma halukkuus ja internetin levinneisyys. (Zhu ja muut, 2003.) Kuluttajan valmiuteen vaikuttaa myös kuluttajan taipumus sitoutua uusiin teknologioihin ja kuluttajaa tukevien teknologioiden valmius (Chandra ja Kumar, 2018).

Tärkeä teknologian ja innovaatioiden omaksumiseen vaikuttava ympäristöllinen tekijä on kilpailullisuus ja sen aiheuttama paine. Markkinoiden kilpailullisuuden kasvaessa monet yritykset saattavat tuntea tarpeen etsiä kilpailuetua uusien innovaatioiden kautta. (Wang ja muut, 2010.) Toimialan rakenne ja samaa teknologiaa käyttävien yritysten määrä vaikuttaa uuden teknologian omaksumiseen, kun yritykset toimivat nopeasti halutessaan varmistaa, että ne pysyvät kilpailun kärjessä. Kilpailu myös tehostaa tarvetta ja mahdollisuuksia ottaa käyttöön innovatiivisia teknologioita yrityksissä. (Chandra ja Kumar, 2018.) Informaatiojärjestelmät ja sähköistä liiketoimintaa omaksuvat yritykset voivat mahdollisesti muuttaa kilpailua, vaikuttaa toimialan rakenteeseen, hyödyntää uusia tapoja kilpailijoiden päihittämiseen ja siten muuttaa koko kilpailuympäristöä. Usein yritykset, jotka kohtaavat ympäristössään korkeaa kilpailullista painetta, omaksuvat myös todennäköisemmin sähköistä liiketoimintaa ja sen edellytyksiä. (Zhu ja muut, 2003.)

2.5 Teoreettisen viitekehyksen yhteenveto

Tässä tutkimuksessa teoreettisessa viitekehyksessä yhdistyy organisatorisen omaksumisen teoria, organisatorisen omaksumisen vaiheita kuvaava teoria ja omaksumiseen vaikuttavia tekijöitä tutkiva TOE-malli. Näiden lisäksi teoriassa yhdistetään digitaalinen markkinapaikka innovaatioksi. TOE-malli käsittää teknologisen, organisatorisen ja ympäristöllisen kontekstin (Wang ja muut, 2010), ja niihin luokitellut

tekijät vaikuttavat yrityksen innovaatioiden tai teknologian omaksumiseen (Hradecky ja muut, 2022). Lisäksi nämä teorit yhdistetään vielä digitaalisen markkinapaikan eli teknologian ja innovaation omaksumiseen. Digitaalinen markkinapaikka voidaan määritellä verkossa toimivaksi verkko-ostamisen ja -myymisen palveluita välittäväksi yritykseksi, joka on suunniteltu luomaan suhteita ostajien ja myyjien välille ja helpottamaan niiden välisiä transaktioita (Sfenrianto ja muut, 2018). Tässä tutkimuksessa digitaalisen markkinapaikan käyttöönottoa tutkitaan organisatorisena omaksumisena, ja sen voidaan myös ajatella olevan innovaation ja uuden teknologian omaksumista. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys on tiivistetty visuaalisesti kuvioon 4.



Kuvio 4. Yhteenvedo teoreettisesta viitekehyksestä.

TOE-mallin ensimmäinen konteksti eli teknologinen konteksti käsittää koetun suhteellisen edun, koetun yhteensopivuuden, koetun monimutkaisuuden ja omaksuvan yrityksen teknologiset resurssit ja teknologian ominaisuudet (Hossain ja muut, 2021). Organisatoriseen kontekstiin kuuluu tyypillisesti yrityksen koko, rakenne ja laajuus, henkilöstöresurssit, innovatiivisuus ja ylimmän johdon tuki innovaation käyttöönotolle

(Hradecky ja muut, 2022). Myös organisaatiokulttuurin ja informaation välinen yhteensopivuus vaikuttaa yritysten mahdollisuuteen saada potentiaaliset hyödyt irti uudesta teknologiasta. Jos uusi teknologia tai systeemi on ristiriidassa organisaation kulttuurin kanssa, henkilöstössä syntyy helposti vastustavaa käyttäytymistä. (Ke ja Wei, 2008.)

Ympäristölliseen kontekstiin sisältyy kilpailutilanne markkinoilla, yrityksen toimiala, kuluttajat ja potentiaaliset asiakkaat sekä mahdolliset lait ja valtion säädökset (Wang ja muut, 2010). Varsinkin kilpailun aiheuttama paine on tunnettu vaikuttava tekijä teknologian omaksumiseen ja käyttöönottoon ja aiheutuu usein esimerkiksi liiketoimintakumppaneiden toimesta. (Hradecky ja muut, 2022.) TOE-mallin hyötynä on muun muassa sopeutumiskyky ja se mahdollistaa erilaisten tekijöiden löytämisen ja arvioimisen, mikä on hyödyllistä ottaen huomioon, että jokaisella uudella teknologialla tai innovaatiolla voi olla hyvin uniikkeja piirteitä ja toimintoja. (Kalaitzi ja Tsolakis, 2022.) TOE-mallin yhteydessä voidaan nykyään myös puhua *TOE fit* -käsitteestä. Tämä viittaa siihen, että yritys toteuttaa tiettyjä asioita mukauttaakseen omaksuttavan teknologian ja organisaation yhteensopiviksi. (Mero ja muut, 2022.)

Organisaation omaksumisprosesseista on paljon erilaisia kehitettyjä malleja ja teorioita sekä mahdolliset omaksumisvaiheet on jaettu tutkimuksesta riippuen kahteen tai useampaan vaiheeseen. Tässä tutkimuksessa omaksumisvaiheita ajatellaan olevan kolme ja ne ovat aloitusvaihe, käyttöönottopäätös ja innovaation jatkuva käyttö (Pichlak, 2015). Mallista ja omaksumisen vaiheiden määrästä riippumatta monessa eri teoriassa viimeinen vaihe on innovaation jatkuva käyttö. Innovaatiota voidaan siis pitää onnistuneesti omaksuttuna vasta, kun se on integroitu yritykseen siten, että sen aiotut käyttäjät hyödyntävät innovaatiota yrityksessä vielä myöhemminkin (Frambach ja Schillewaert, 2002). Jatkuvan käytön vaihe käytännössä määrittelee sen, tuleeko innovaatiosta yrityksessä menestyksekkäs (Li ja muut, 2020).

3 Metodologia

Tutkimusmetodologialla tarkoitetaan tapaa, jolla tutkimusongelma ratkaistaan. (Kothari, 2004). Tämä tutkimus on toteutettu laadullisena tapaustutkimuksena, ja tutkimuksen aineistonkeruumenetelmäksi valittiin teemahaastattelut. Tutkimukseen valittiin kaksi case-yritystä, jotka ovat hyödyntäneet Amazonin myyntialustaa jo useamman vuoden ajan.

3.1 Tutkimusmenetelmän ja lähestymistavan kuvaus

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää hyödyntäen, koska tutkittavasta ilmiöstä, eli tässä tapauksessa digitaalisen markkinapaikan omaksumisprosesseista, haluttiin saada kokonaisvaltainen ja syvälinen ymmärrys. Laadullisessa tutkimuksessa pyritään ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä muun muassa tutkittavien henkilöiden näkökulmista (Puusa ja Juuti, 2020). Kvalitatiivinen menetelmä hyödyntää tekstejä, sanoja ja puhetta kehittääkseen konsepteja, jotka helpottavat ilmiöiden ymmärtämistä. Siinä analysoidaan ja tulkitaan, miten ihmiset rakentavat tarkoituksia kokemuksilleen (Azungah, 2018). Laadullisessa menetelmässä voidaan siis tavoitella ymmärrystä ja tulkita ilmiötä ihmisten antamien merkitysten perusteella (Flick, 2008). Koska laadulliset tutkimusmenetelmät on luotu tutkimaan monenlaisia ilmiöitä, niiden avulla voidaan käsitellä erilaisia tutkimuskysymyksiä monissa eri konteksteissa (Köhler, Smith ja Bhakoo, 2022).

Laadullisilla menetelmillä voidaan kerätä ja analysoida monenlaista dataa, kuten tekstiä, numeroita, kuvia, kaavioita, äänitiedostoja tai videoita. Tällainen avoimuus metodologiassa edellyttää, että laadulliset menetelmät ovat joustavia ja mukautuvia (Köhler ja muut, 2022.), mikä mahdollistaa laadullisen tutkimuksen yhdistämisen erilaisiin tilanteisiin ja aiheisiin (Balachandran Nair, 2021). Kvalitatiiviseen tutkimukseen kuuluu laadullisten tutkimusmetodien hyödyntäminen aineiston hankkimisessa. Näitä ovat muun muassa erilaiset haastattelut kuten teema- tai ryhmähaastattelu ja

havainnointi. (Hirsjärvi ja muut, 2007, s. 160.) Kvalitatiivinen tutkimus pystyy myös käsittelemään sosiaalisia sekä kulttuurisia tekijöitä ja siinä ajatellaan, että todellisuus rakentuu sosiaalisesti eli se on tuotettu ja tulkittu kulttuuristen merkitysten kautta. Tästä syystä moni laadullinen lähestymistapa liittyykin tulkintaan ja ymmärtämiseen. Kvalitatiivisen tutkimuksen lajeja tai lähestymistapoja ovat esimerkiksi diskurssianalyysi, hermeneuttinen tutkimus, toimintatutkimus sekä tapaustutkimus, jota tässäkin tutkimuksessa hyödynnetään. (Eriksson ja Kovalainen, 2008, s. 3, 6.)

Tutkimukseen valittu lähestymistapa on tapaustutkimus, joka soveltuu hyvin tietystä tilanteesta oppimiseen, ja sitä voidaan hyödyntää jonkin ilmiön analysoimiseen (Fosso Wamba, Lefebvre, Bendavid ja Lefebvre, 2008). Tapaustutkimukset ovat runsaita empiirisiä kuvauksia jonkin ilmiön tietystä tapauksesta, ja ne perustuvat usein moniin eri tietolähteisiin (Eisenhardt ja Graebner, 2007). Niissä tutkitaan yksityiskohtaisesti tiettyä yksittäistä tapausta tai vaihtoehtoisesti pientä joukkoa eli tapaus voi olla yksilö, ryhmä, instituutio tai esimerkiksi yhteisö (Gillham, 2010). Tapaustutkimuksen mielenkiinnon kohteena on esimerkiksi prosessit, joita tässäkin tutkimuksessa tutkitaan. Perinteisiä tapaustutkimuksessa käytettyjä aineistonkeruumenetelmiä ovat esimerkiksi haastattelu ja havainnointi. (Hirsjärvi ja muut, 2007, s. 130-131.) Pää tavoitteena tapaustutkimuksessa on yleensä ymmärtää ja tutkia tapausta sen sisäpuolelta ja siten kehittää ymmärrys tapaukseen osallistuvien henkilöiden näkökulmasta (Eriksson ja Kovalainen, 2008, s. 120). Tapaustutkimus on sopiva lähestymistapa tälle tutkimukselle, koska tarkastelussa on ilmiö siitä, miten yritykset omaksuvat uuden digitaalisen markkinapaikan osaksi liiketoimintaansa. Tapaustutkimukseen on huolellisesti valittu kaksi case-yritystä, joiden toimintaa on pyritty tarkastelemaan syvällisesti.

3.2 Aineistonkeruumenetelmä

Laadulliselle tutkimukselle ja tapaustutkimukselle tyypilliseen tapaan tässä tutkimuksessa aineistonkeruumenetelmänä on käytetty haastatteluita. Haastattelut ovat yleisin ja usein pääasiallinen laadullisessa tutkimuksessa käytetty

aineistonkeruumenetelmä (Olliffe, Kelly, Gonzalez Montaner ja Yu Ko, 2021). Haastattelut toimivat ongelman syvälliseen tutkimiseen, ja niiden avulla voidaan selvittää, miten tutkimukselle tärkeät henkilöt ajattelevat (Aziz ja Fady, 2013). Haastattelu on siinä mielessä uniikki menetelmä, että siinä pystytään olemaan suoraan vuorovaikutuksessa tutkimuksen kohteen kanssa ja sen etuna on esimerkiksi joustavuus aineiston hankinnan tilanteessa. Haastatteluissa voidaan siis elää tilanteen mukaan haastateltavaa henkilöä myötäilemällä, ja menetelmä tarjoaa tilaa myös vastausten tulkinnalle. (Hirsjärvi ja muut, 2007, s. 199-200.)

Haastattelun valinnalle voidaan esittää useampia perusteluja. Tässä tutkimuksessa haastattelu on valittu aineistonkeruumenetelmäksi, koska tutkittavat yritykset ja niissä työskentelevät ihmiset ovat tässä tutkimuksessa merkityksellinen ja aktiivinen osapuoli. Tästä syystä myös saatujen tietojen syventämiselle oli mahdollisuus käytettäessä haastattelua aineistonkeruussa eli oli mahdollista esittää lisäkysymyksiä haastateltavalle henkilölle. Haastattelun hyvänä puolena on se, että haastateltavat henkilöt ovat mahdollisesti tavoitettavissa vielä uudelleen, mikäli tarvitaan lisätietoa.

Haastattelut toteutettiin videotapaamisina, minkä etuina ovat esimerkiksi kätevyys, mukavuus, joustavuus ja tehokkuus (Archibald, Ambagtsheer, Casey ja Lawless, 2019). Videohaastatteluissa etuna on myös se, että haastateltavat voivat olla kotonaan haastattelun aikana, mikä voi mahdollistaa rentoutuneemman ilmapiirin. (Olliffe ja muut, 2021.) Toisaalta haastattelussa on myös huonoja puolia, kuten se, että haastattelemisen on aikaa vievä aineistonkeruumenetelmä. Haastatteluun on valmistauduttava etukäteen ja sitä on suunniteltava huolellisesti. Haastattelijan on myös tarpeellista opiskella haastattelijan rooli hyvin, johon voi kulua paljonkin aikaa. On mahdollista, että saatavat vastaukset ovat vääristyneitä tai haastateltava ei tunne pystyvänsä vastaamaan rehellisesti, koska pyrkii vastaamaan sosiaalisesti hyväksyttävällä tavalla. (Hirsjärvi ja muut, 2007, s. 201.) Hyvää haastattelua ei hallitse haastattelijan oma agenda eikä haastateltavan oma ääni, vaan tutkimuskysymystä ja haastateltavan kokemusta tulisi tutkia yhteisymmärryksessä (Ezzy, 2010).

Haastattelu voidaan jakaa lajeihin haastattelun tyyppin mukaan. Jaottelu perustuu siihen, miten tarkka tai muodollinen ja kuinka strukturoitu haastattelu on. Haastattelu voi olla esimerkiksi täysin rakennettu ja kysymykset ja niiden järjestys on ennalta suunniteltu tai hyvin avoin ja vapaa keskustelu. Nämä ovat kaksi ääripäätä ja toki haastattelu voi olla myös jotakin näiden esimerkkien väliltä. Haastattelun kolme pääalajia ovat strukturoitu haastattelu eli lomakehaastattelu, teemahaastattelu ja avoin haastattelu. (Hirsjärvi ja muut, 2007, s. 203-204.) Aineistonkeruussa voidaan myös saavuttaa datan saturaatio, mikä tarkoittaa sitä, että tutkimukseen tuodaan uusia tutkittavia tai haastateltavia, kunnes kerätyssä aineistossa tai haastatteluissa alkaa useammin toistumaan samat asiat (Marshall, Cardon, Poddar ja Fontenot, 2013).

Tässä tutkimuksessa hyödynnettiin teemahaastattelua eli puolistrukturoitua haastattelua, ja haastatteluissa käytettiin valittujen teemojen pohjalta valmisteltuja haastattelurunkoja. Teemahaastattelussa pyrkimyksenä on saada merkityksellisiä vastauksia tutkimuksen ongelman ja tarkoituksen mukaisesti. Etukäteen valitut teemat perustuvat aiemmin tutkimuksessa muodostettuun viitekehukseen. Teemahaastattelun etuna on se, että kysymyksiä voidaan tarkentaa saatujen vastausten mukaan. Tärkeää on pitäytyä haastattelun aiheessa ja hallita sitä, mutta kuitenkin haastateltavan on annettava puhua. (Tuomi ja Sarajärvi, 2018.) Toteutetuissa haastatteluissa oli tärkeää, että haastateltava sai rauhassa ja vapaasti vastata tutkijan esittämiin kysymyksiin. Haastattelurunko toimi hyvänä pohjana, mutta haastatteluissa esitettiin myös lisä- ja jatkokysymyksiä esille nousseista aiheista. Teemahaastatteluihin otetut teemat on valittu tutkimuksen teoriasta ja haastattelurunko muodostettiin teoriaan pohjautuen. Teemat tulivat teoreettisessa viitekehyksessä tutkitun TOE-mallin ja omaksumisen teorioiden mukaan.

3.3 Aineiston hankinta ja case-yritysten esittely

Tutkimuksen aineiston hankintaa alettiin suunnitella ja toteuttaa loppuvuonna 2021. Tällöin aineiston hankinta aloitettiin etsimällä tietoa ja kartoittamalla mahdollisia tutkimukseen sopivia case-yrityksiä. Tarkoituksena oli löytää yrityksiä, jotka ovat hyödyntäneet Amazonin markkinapaikkaa jo useamman vuoden ajan ja kokeilleet siellä erilaisia myyntimalleja, mainontaa ja useampia maakohtaisia markkinapaikkoja, kuten Saksan, Ranskan, Italian ja Espanjan markkinoita. Tärkeä kriteeri yritysten valinnassa oli myös se, että niiden tuotevalikoima alustalla on lisääntynyt, ja yritykset ovat ottaneet alustan käytön tosissaan tavoitteenaan kasvaa ja kehittää liiketoimintaansa alustalla. Yritysten valinnassa oli tärkeää myös se, että ne olivat käyttäneet myyntimalleja eri tavoilla, koska ne ovat Amazonissa hyvin erilaisia, ja niiden kautta yritykset kokevat haasteita omaksumisessaan. Tästä syystä erilaiset vaiheet myyntimallien käytössä saatiin analysoidua, kun case-yritykset olivat niiden suhteen hyvin erilaisia. Yritys-A aloitti FBA-mallilla ja otti myöhemmin sen rinnalle käyttöön FBM-mallin, kun taas yritys-B aloitti Vendor-mallilla, ja otti sen rinnalle FBM-mallin, mutta vaihtoikin sen vielä FBA-malliin. Tulosluvun taulukossa 5. on listattu myös muita eroja yritysten välillä, kuten omaksumisprosessin kestot ja syyt myyntimallien valintojen taustalla.

Tähän tutkimukseen valittiin lopulta kaksi Case-yritystä, jotka ovat ottaneet Amazonin myyntialustan käyttöönsä. Valinta case-yrityksistä tehtiin alkuvuonna 2022. Ne ovat suomalainen case-yritys A ja ruotsalainen case-yritys B. Kyseiset yritykset valittiin tutkimukseen, koska niiden Amazon-kokemus on karttunut jo useamman vuoden ajan, molemmat yritykset tavoittelevat voittoa ja kestäväää kasvua alustalla, ne ovat laajentaneet tuotevalikoimaansa ja laajentuneet useammille maakohtaisille Amazonin markkinapaikoille eli ne täyttävät kaikki kriteerit, joita case-yritysten etsinnässä pidettiin tärkeinä. Yrityksistä on haastateltu useampia henkilöitä, jotka ovat tehneet töitä Amazonin alustan parissa joko operatiivisella tai strategisella tasolla. Nämä ovat case-yrityksiä yhdistäviä tekijöitä, jotka olivat tärkeitä sen takia, että valinnassa haluttiin varmistua siitä, että case-yrityksillä on itsellään jo tarpeeksi tietoa Amazonin markkinapaikasta, jotta niiden omaksumista oli mahdollista tutkia syvällisesti. Muilta

osin case-yritykset eroavat toisistaan, mikä oli tärkeää siinä mielessä, että se mahdollisti eri myyntimallien tutkimisen ja erilaisten haasteiden löytymisen. Case-yritysten eroja on tarkemmin vertailtu keskenään taulukossa 5., joka löytyy tutkimuksen tulosluvusta.

Kumpikin yritys löytyi ulkopuolisen konsulttiyrityksen asiakkuuksista, mikä osaltaan kertoo myös siitä, että nämä yritykset panostavat tosissaan liiketoimintansa kehittämiseen Amazonissa. Kyseinen konsulttiyritys koostuu verkkokaupan ja Amazonin myyntialustan tuntevista ammattilaisista, ja se tarjoaa yrityksille konsulttipalveluita ja apua liiketoiminnan kasvattamiseen Amazonin markkinapaikalla. Konsulttiyritykseen viitataan myöhemmin tutkimuksessa nimellä yritys-C.

Case-yritys A valmistaa monia erilaisia puutarha- ja kompostointituotteita, kuten säkkimultaa, biojätekomposteja sekä kompostoivia ulkokäymälöitä. Yritys A:n Export Manager on päävastuussa Amazonin myyntialustan käytöstä, laajentamisesta ja kehittämisestä muiden vientivastuidensa ohella. Hän oli ensimmäinen tutkimuksessa haastateltu henkilö tammikuussa 2022. Yritys A listasi tuotteensa Amazonin Saksan markkinalle vuonna 2019 ja on siitä lähtien laajentanut tuotevalikoimaansa ja myyntimarkkinoita. Yritys A käyttää myyntimallinaan Amazon Selleriä, ja sen sisällä kahta erilaista Seller-mallia, jotka ovat FBA eli *Fulfilment by Amazon* ja FBM eli *Fulfilment by Merchant*. Eri myyntimalleissa heillä on osittain sama ja osittain eri tuotevalikoima.

Case-yritys B on urheiluvälineitä valmistava yritys, joka on perustettu Ruotsissa. Sen urheilu- ja pelivarusteita myydään ympäri maailmaa ja tunnetuimpia ovat muun muassa pingismailat ja -pöydät. Viime vuosina Yritys B on laajentanut Padel-mailoihin, koska kyseinen urheilulaji on kasvattanut suosiotaan Euroopassa ja Pohjoismaissa. Myös yritys B:llä on useampi Amazonin myyntimalli käytössään. Yritys on tällä hetkellä pääsääntöisesti Amazonin Vendor-mallissa, jossa Amazon ostaa suuremman määrän tuotteita yritys B:ltä ja myy sitten tuotteet itse kuluttajille. Tässä myyntimallissa yrityksellä on paljon tuotteita, jopa 300. Yritys B kuitenkin laajentaa toimintaansa koko ajan Amazonin Seller malliin, ja esimerkiksi padel-tuotteet on listattu ainoastaan Seller-

malliin FBA- ja FBM-puolelle (*Fulfilment by Amazon & Fulfilment by Merchant*). Tuotteita on siellä kuitenkin huomattavasti vähemmän. Yritys B:n ensimmäinen haastateltava oli CCO (*Chief Commercial Officer*).

Tutkimuksessa haastateltiin case-yritysten työntekijöiden ja vastuuhenkilöiden lisäksi myös ulkopuolisen konsulttitoimiston kahta asiakasvastaavaa, jotka ovat olleet hyvin tiivistä läsnä kummankin yrityksen Amazon prosesseissa. Kummallakin case-yrityksellä on oma asiakasvastaavansa eli ikään kuin projektijohtaja, ja he ovat muun muassa hyvin tietoisia case-yritysten kohtaamista haasteista ja niihin löydetyistä ratkaisuksista. Asiakasvastaavia haluttiin haastatella tutkimuksessa, koska heidän tietonsa ja kokemuksensa Amazonista markkinapaikkana ovat hyvin kattavia, ja siten heidän ammattitaitonsa yhdistettynä case-yritysten analysoimiseen antoi entistä syvällisemmän näkökulman tapaustutkimukseen.

Taulukko 3. Tutkimuksessa toteutetut haastattelut.

Yritys	Haastateltavan rooli	Toteutustapa	Ajankohta
Yritys A	Export Manager	Video-tapaaminen	Tammikuu 2022
Yritys B	Chief Commercial Officer	Video-tapaaminen	Tammikuu 2022
Yritys B	Amazon Manager	Video-tapaaminen	Maaliskuu 2022
Yritys A	Export Sales Representative	Video-tapaaminen	Huhtikuu 2022
Yritys B	Amazon Manager	Video-tapaaminen	Huhtikuu 2022
Yritys C (Amazon - konsulttiyritys)	Amazon Consultant A (Yritys-A asiakkuusvastaava)	Video-tapaaminen	Toukokuu 2022
Yritys C (Amazon - konsulttiyritys)	Amazon Consultant B (Yritys-B asiakkuusvastaava)	Video-tapaaminen	Toukokuu 2022

3.4 Aineiston analysointi

Laadullisen tutkimuksen kulku voi olla haasteellista kuvata, koska usein aineiston keruu ja -analyysivaiheet menevät limittäin. Laadullisen aineiston analyysitavan valintaan ei myöskään ole olemassa selkeitä ohjeita, minkä takia analyysitapa onkin erilainen eri tutkimuksissa. Laadullisen aineiston analyysissa tarkoituksena on tehdä aineistosta kokonaisuus, jonka perusteella pystytään tuottamaan tulkinta sekä johtopäätökset siitä ilmiöstä, jota tutkitaan. (Puusa ja Juuti, 2020.)

Tässä tutkimuksessa haastatteluilla kerätty laadullinen aineisto on analysoitu hyödyntämällä sisällönanalyysia, joka sopii moneen erilaiseen laadulliseen tutkimukseen. Sisällönanalyysissa keskitytään datan sisältöön painottaen sitä, mitä datassa on tehty ja mitä on sanottu. Laadullinen merkitys siinä on se, että ollaan myös kiinnostuneita datan kontekstiin liittyvästä tarkoituksesta eli miten jotakin on sanottu ja tehty ja miksi tällä tietyllä tavalla. (Eriksson ja Kovalainen, 2015, s. 119.) Sisällönanalyysissä aineistoa voidaan tutkia monipuolisesti, koska sen ei ajatella olevan vain yksittäinen menetelmä, vaan ikään kuin väljä metodinen viitekehys. Sisällönanalyysissa tavoitteena on saada aineisto järjestettyä tiiviiseen ja selkeään muotoon ilman, että sen sisäinen tieto häviää. Aineiston pelkistäminen on pakollista, koska muuten se on hyvin hajanaista. Hajanaisesta aineistosta pitääkin pyrkiä yhtenäistämään selkeä kokonaisuus, jonka perusteella voidaan tehdä johtopäätöksiä. Sisällönanalyysi on pitkälti keino järjestää empiirinen aineisto tulkintaa ajatellen. (Puusa ja Juuti, 2020.)

Tutkimus ja aineiston analyysi toteutettiin deduktiivisella logiikalla eli tutkimus eteni teoriasta empiriaan, jolloin aineiston koodauksessa hyödynnettiin tutkimuksessa ensin tutkittua teoriaa. Ensimmäinen koodaus tehtiin perustuen olemassa olevaan kirjallisuuteen, ja deduktiivisessa logiikassa on oletettavaa, että tietyt ydinasiat löytyvät aineistosta perustuen kirjallisuuteen tai muuhun tietoon. (Azungah, 2018.) Tutkimuksessa muodostettu teoreettinen viitekehys siis ohjasi empiiristä tutkimusta ja haastatteluissa keskustelu pohjautui viitekehukseen. Laadullinen tutkimus on tosin rakenteeltaan joustavaa ja suhteellisen vapaata, mikä jättää tilaa avoimuudelle

tutkimuksessa ja sen lopussa (Azungah, 2018), mikä taas mahdollisti teoriasta johdettujen analyysiluokkien tarkennuksen empiirisen aineiston avulla.

Sisällönanalyysi alkoi haastatteluaineiston kuuntelemisella ja aukikirjoittamisella eli litteroinnilla sanasta sanaan. Se tehtiin pian jokaisen haastattelun jälkeen, jotta sisältö oli tutkijalla samaan aikaan myös mahdollisimman hyvin muistissa. Litteroinnin ansiosta aineistoon oli myös helppo palata myöhemmin tutkimuksen edetessä. Tästä analyysi eteni aineiston lukemiseen, ja siihen perehdyttiin huolellisesti, jonka jälkeen tutkittavaa ilmiötä kuvaavia ilmaisuja etsittiin ja alleviivattiin tekstiin perustuen tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen. Litteroidusta tekstistä eroteltiin uuteen tiedostoon tutkimuksen kannalta merkittäviä ilmaisuja, jonka jälkeen ne vielä erikseen värikoodattiin erottumaan litteroituun aineistoon. Ilmaisista lähdettiin etsimään samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia, jonka jälkeen niitä ryhmiteltiin ja yhdisteltiin sekä muodostettiin alaluokat. Tällä tavalla analysoidusta ja koodatusta aineistosta pyrittiin löytämään toiminnot tai prosessit yritysten tekemisen taustalla, jotta tulokseksi saatiin tietoa tutkittavien yritysten omaksumisesta ja tavoista omaksua uutta digitaalista markkinapaikkaa. Taulukossa 4 on kuvattu esimerkki aineiston analysoinnista.

Taulukko 4. Aineiston analysointiesimerkki.

Yläluokka/ teoreettinen pohja	Sitaatti	Ilmaukset pelkistettynä	Alaluokka	Yhdistävä tekijä
Omaksumisen aloitusvaihe ja TOE- mallin tekijät: organisatorinen ja teknologinen konteksti	<i>Meillä ei ollut mahdollista lanseerata kaikkia tuotteita FBA:ssa</i>	Mahdolli- suudet alustalla ja sen käyttöön- otossa	Valintojen arviointi ja tekeminen alustan ehdoilla	Kompromissien etsimisen ja tekemisen prosessi
	<i>Vendor-model is good in a way that you can get good business and good volumes</i>			
	<i>Suomen nettikauppa ei pysty laajentamaan</i>			
Omaksuttavan innovaation Käyttöönotto- päätös & toteutus, TOE- mallin tekijät: organisatorinen ja teknologinen konteksti	<i>We need to find a compromise with our really strong logistics system and Amazon's systems</i>	Tunnistetut valintojen tekohetket		
	<i>Enter the vendor model because that's where my experience was and also the CEO's experience</i>			
	<i>Otimme FBA-mallin, päätimme tuotteet ja lanseerasimme tuotteet myös toiseen malliin eli FBM-malliin</i>			
Toteutus- vaihe ja TOE- mallin tekijät: organisatorinen ja ympäristöllinen konteksti	<i>Pienet paketit hävisivät ja saatiin asiakkailta huonoja palautteita</i>	Virheiden teko alustan käytössä	Virheistä oppiminen alustan tehokkaampaan hyödyntämiseen	
	<i>FBM approach was a mistake from our end</i>			
	<i>Varastolla on tehty virheitä, ja se on maksanut meille työajassa aika paljon</i>			
Omaksuttavan innovaation jatkuva käyttö ja TOE-mallin tekijät: organisatorinen ja teknologinen konteksti	<i>We stopped FBM and relaunched again in FBA</i>	Virheiden jälkeen toimiminen		
	<i>It's completely different from other retailers so it took some years to really understand the business</i>			
	<i>We are now approaching the FBA model and that will be much easier</i>			

3.5 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Luotettavuuden arviointi on oleellinen osa tutkimuksen tekoa. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida neljän laajan käsitteen kautta, ja ne ovat kiinnittyvyys (*dependability*), uskottavuus (*credibility*), siirrettävyys (*transferability*) ja vahvistettavuus (*conformability*). Nämä käsittelevät useita luotettavuuden uhkia koskien erilaisia laadullisia menetelmiä. (Singh, Benmamoun, Meyr ja Arikan, 2021.) On myös mahdollista arvioida luotettavuutta reliabiliteetin ja validiteetin kautta, mutta nämä ovat useammin kvantitatiivisessa tutkimuksessa hyödynnettyjä menetelmiä. Niiden sopivuutta laadulliseen tutkimukseen on kritisoitu, koska ne on tehty vastaamaan paremmin kvantitatiivisen tutkimuksen tarpeisiin. (Tuomi ja Sarajärvi, 2018.)

Kiinnittyvyys tarkoittaa sitä, että tutkijan vastuulla on antaa lukijalle tietoa tutkimusprosessin loogisuudesta ja jäljitettävyydestä sekä siitä, että prosessi on dokumentoitu. Nämä toiminnot antavat perustan tutkimuksen luotettavuudelle. (Eriksson ja Kovalainen, 2008.) Kiinnittyvyyttä voidaan parantaa mahdollisimman tarkalla ja yksityiskohtaisella kuvauksella tutkimuksen kulusta (Singh ja muut, 2021). Tässä tutkimuksessa kiinnittyvyys on pyritty varmistamaan kuvailemalla mahdollisimman tarkasti tutkimusprosessi ja siinä tehdyt valinnat. Valintojen perustelu alkaa tutkimuksen aiheen valinnan perustelusta ja etenee tarkoituksen ja tavoitteiden selkeään asettamiseen sekä metodologisten valintojen perusteluun. Kiinnittyvyyttä vahvistaa se, että haastatteluaineisto on dokumentoituna sekä litteroituna tekstinä, että nauhoitettuina äänitiedostoina. Haastatteluiden ennalta laaditut haastattelurungot eri haastateltaville on myös liitetty tutkimuksen loppuun. Tutkimuksessa on tarkasti myös dokumentoitu siihen osallistuneet yritykset, haastateltavat henkilöt sekä toteutettujen haastatteluiden tiedot eli toteutustapa, ajankohta, haastateltavan henkilön yritys ja haastateltavan rooli yrityksessä. Tutkimuksen aineiston analyysin eteneminen ja analyysimenetelmä on myös pyritty kuvaamaan mahdollisimman tarkasti avaamalla sisällönanalyysin vaiheita sekä tarjoamalla esimerkin aineiston analyysistä taulukossa 4.

Uskottavuutta arvioidessa tarkastellaan sitä, onko aihe tutkijalle tuttu, onko tutkimusdataa tarpeeksi tutkimuksessa esitettävien väitteiden tueksi, onko tutkimuksessa luotu vahvoja ja loogisia yhteyksiä havaintojen ja muodostettujen kategorioiden välille, ja voisiko joku muu tutkija päästä suhteellisen samanlaisiin tulkintoihin ja olla samaa mieltä esitetystä tuloksista, jos hänellä olisi käytössään tutkimuksen aineisto ja materiaalit. (Eriksson ja Kovalainen, 2008.) Toisin sanoen se tarkoittaa sitä, missä määrin tulokset ovat todennäköisiä tai uskottavia (Singh ja muut, 2021). Tässä tutkimuksessa uskottavuuteen vaikuttaa positiivisella tavalla se, että tutkijalla on omaa kokemusta ja tuntemusta tutkittavasta aiheesta työkokemuksen kautta. Tutkija työskentelee konsulttina Amazonin myyntialustaan erikoistuneessa yrityksessä, jonka kautta case-yrityksiin pystyttiin ottamaan yhteyttä. Tutkimuksen aiheeseen on siis käytännön tasolla perehdytty pidemmän aikaa jo ennen tutkimuksen aloittamista. Analysoitavaa tutkimusdataa kertyi haastatteluista paljon ja myös lähdeaineistoa on tutkittu ja käyty läpi laajasti. Perehtymällä suureen määrään aikaisempaa tieteellistä kirjallisuutta pystyttiin sen pohjalta laatia tutkimukseen erilaiset haastattelurungot.

Siirrettävyyden arvioinnissa tarkastellaan sitä, missä määrin tutkimus on yhteneväinen aikaisempien saman aihepiirin tieteellisten tutkimusten kanssa, ja onko aikaisempien löydösten ja oman tutkimuksen välille pystytty luomaan yhteys. (Eriksson ja Kovalainen, 2015.) Toisaalta siirrettävyyttä arvioidessa tarkastellaan myös sitä, ovatko tutkimustulokset siirrettävissä toiseen kontekstiin (Tuomi ja Sarajärvi, 2018). Tämä tarkoittaa sitä, ovatko tutkimuksen tulokset yleistettävissä (Sinkovics, Penz ja Ghauri, 2008). Siirrettävyys on pyritty varmistamaan esittämällä yhteys kirjallisuuskatsauksessa käsiteltyjen aiempien tutkimusten ja tämän tutkimuksen tulosten välillä. Tutkimuksen haastattelurungot laadittiin teoreettisen viitekehyksen ohjaamana, mikä vaikutti siihen, että haastatteluissa esiintyi aikaisempien tutkimusten kanssa yhteneviä havaintoja. Tutkimuksen tulosten siirrettävyys toiseen kontekstiin voi olla haasteellista, koska kyseessä on tapaustutkimus yhden myyntialustan omaksumisesta vain kahdessa case-yrityksessä. Toisaalta ylemmän tason ilmiö eli löydetyt prosessit voivat löytyä

mahdollisesti muistakin yrityksistä eli siinä mielessä yleistettävyyttä taas voidaan pitää mahdollisena.

Vahvistettavuudella tarkoitetaan sitä, että data, aineisto ja siitä tehdyt tulokset eivät ole vain tutkijan mielikuvituksen tuotetta (Sinkovics ja muut, 2008). On tärkeää yhdistää löydökset ja tulokset tutkimusdataan tai -aineistoon helposti ymmärrettävissä olevalla tavalla. (Eriksson ja Kovalainen, 2015.) Vahvistettavuus on pyritty takaamaan tutkimuksessa ensinnäkin siten, että tulokset on linkitetty tutkimuksessa käsiteltyyn teoriaan, minkä avulla pystytään näyttämään se, että tulosten ja teorian välille on onnistuttu löytämään yhteyksiä. Toisekseen tulosten vahvistettavuuden varmistamiseksi aineistosta on nostettu esiin sitaatteja, jotka liittyvät tärkeimpiin tuloksiin. Suorat lainaukset nostavat tutkimuksessa kerätystä aineistosta esiin myös haastateltavien omia näkemyksiä, joita ei muuten saataisi yhtä hyvin esille.

Luotettavuuden arviointiin kuuluu myös tutkimuksen luotettavuuden arviointi kokonaisuutena, ja siihen voidaan liittää aineiston keruu, tiedonantajien valinta, tutkimuksen kesto, aineiston analyysi ja tutkimuksen raportointi. Esimerkiksi voidaan pohtia, millä perusteilla tiedonantajat eli tässä tutkimuksessa haastateltavat valittiin, miten heitä lähestyttiin ja kuinka monta heitä oli. (Tuomi ja Sarajärvi, 2018.) Tässä tutkimuksessa luotettavuutta pyrittiin varmistamaan oikealla otannalla eli pyrittiin valitsemaan haastatteluihin oikeat henkilöt eli ne ketkä pystyvät antamaan oikean tiedon kysyttävistä asioista. Tärkeä kriteeri haastateltavien valinnassa olikin se, että haastatellaan sekä markkinapaikan käytön vastuuhenkilöitä, että sitä päivittäin käyttäviä henkilöitä ja siinä mukana olevia. Oleellinen osa haastatteluhenkilöiden valintaa oli myös valinta haastatella case-yritysten kanssa yhteistyötä tehneitä Amazon-konsultteja. Konsultit ovat olleet tiiviissä yhteistyössä case-yritysten kanssa markkinapaikan käyttöön liittyen ja heidän havaintonsa ja tietämyksensä case-yrityksistä katsottiin arvokkaaksi näkökulmaksi omaksumisen tutkimisessa.

Haastattelututkimuksessa haastatteluaineiston laatu taas vaikuttaa sen luotettavuuden tasoon. Haastatteluissa laadukkuutta voidaan parantaa laatimalla etukäteen hyvä haastattelurunko sekä tarkkailemalla laatua tutkimuksen eri vaiheissa. Litterointi mahdollisimman pian haastattelun jälkeen myös parantaa laatua. (Hirsjärvi ja Hurme, 2008, s. 184-185.) Tässä tutkimuksessa haastattelurunko on rakennettu ja mietitty etukäteen hyödyntämällä tutkimuksen teoriaosuudessa tutuksi tullutta TOE-mallia. Litteroinnin laatu pyrittiin varmistamaan tekemällä se mahdollisimman pian haastatteluiden jälkeen.

Luotettavuutta pohtiessa voidaan nostaa esiin myös tutkimuksen eettisyys. Varsinkin laadullisen tutkimuksen yhteydessä tulisi pohtia tutkimuksen eettisyyttä, koska laadulliseen tutkimukseen kuuluu se, että tutkittavan henkilön oma näkökulma ja ”ääni” nousee esiin. (Tuomi ja Sarajärvi, 2018.) Tässä tutkimuksessa eettisyys on pidetty mielessä koko tutkimusentekoprosessin ajan. Eettisyys on mahdollistettu muun muassa siten, että tutkittavien yritysten ja henkilöiden osallistuminen haastatteluihin on ollut täysin vapaaehtoista, ja jokainen henkilö on esitelty tutkimuksessa anonymiminä eli heidän henkilöllisyyksiään ei ole mainittu missään vaiheessa. Hyviä tieteellisiä käytäntöjä on noudatettu tutkimuksessa kaikilta osin, ja esimerkiksi kaikki lähteet on merkitty asianmukaisesti tekstiin sekä tutkimuksen lopussa olevaan lähdeluetteloon.

4 Tutkimustulokset

Tutkimuksessa kerätystä empiirisestä aineistosta on etsitty ja lajiteltu case-yritysten omaksumisprosessiin liittyvät tärkeimmät toiminnot, jotka kertovat case-yritysten tavoista omaksua myyntialustan käyttöä yrityksessä. Tutkimuksen tulosten esittelyssä käytetään suoria lainauksia haastatteluaineistosta. Lainaukset on selkeästi eritelty tunnistettavaksi muusta materiaalista ja tekstistä.

Yritys-A otti Amazonin myyntialustan käyttöönsä vuonna 2019, mutta alustava ajatus siitä syntyi jo vuonna 2018. Yritys-B taas on ollut Amazonissa vuodesta 2016 lähtien. Päätökset ottaa käyttöön Amazonin myyntialusta olivat suhteellisen nopeita, mutta päätösprosessit ja tutkittavat asiat erosivat toisistaan yritysten välillä. Yritys-A:lla ei ollut lainkaan kokemusta Amazonista, joten tutkimus alustan mahdollisuuksista ja käytöstä lähti hyvin perustasolta. Yritys-B:n toimitusjohtajalla taas oli kokemusta Amazonin Vendor-mallista edellisistä työpaikoistaan, joten ajatus alustan käytöstä oli hänelle alusta asti selkeämpi.

Yritys-A halusi vastata heidän tuotteisiinsa kohdistuvaan kansainväliseen kysyntään entistä paremmin kuin mitä ulkomaisten jälleenmyyjien avulla oli mahdollista. He miettivät oman kansainvälisen verkkokaupan perustamista, mutta esimerkiksi siihen liittyvät investoinnit olivat vielä silloin yritys-A:lle liian suuret. Digitaalisten markkinapaikkojen hyödyntäminen nousi siten esiin yhtenä mahdollisuutena, joka ei vaatisi heiltä alussa yhtä paljon investointeja. Tiedossa oli myös esimerkiksi se, että Amazonilla on vahva asema muun muassa Saksassa, joka on Euroopan yksi suurimmista maakohtaisista markkinoista. Amazonin käyttöönottopäätöksen tueksi tehtiin erilaisia kannattavuuslaskelmia ja tavoitemäärittelyä sekä haastateltiin muita yrityksiä, joilla oli kokemusta Amazonissa toimimisesta. Yritys-A hankki myös ulkoista apua konsulttiyritykseltä, joka auttoi aluksi muun muassa myyntimallien ja tuotevalikoiman valinnassa sekä käytännön asioissa myynnin aloituksessa.

Yritys-B:n toimitusjohtajan aikaisempi positiivinen kokemus Amazonin myyntialustasta johti siihen, että alusta otettiin käyttöön tässäkin yrityksessä. Halu olla siellä, missä mahdolliset asiakkaat ja kuluttajat ovat, oli tärkeä peruste myyntialustan käyttöönoton taustalla. Yritys-B oli myös huomannut, että heidän omat jälleenmyyjänsä hyödynsivät jo itse Amazonin myyntialustaa eli yrityksen tuotteita oli jo valmiiksi alustalla myynnissä. Markkinapaikoilla yritysten jälleenmyyjät voivat itse luoda myymilleen tuotteilleen tuotesivut, joten kaikki alustalla kuluttajille näkyvissä oleva sisältö ei siten ollut yritys B:n itsensä luomaa ja hyväksymää eikä siten edustanut yritys-B:n brändiä parhaalla mahdollisella tavalla. Ottamalla markkinapaikan myös omaan käyttöönsä, yritys-B pystyi paremmin kontrolloimaan omien tuotteidensa ja brändinsä esittelyä alustalla. Tämä johtuu siitä, että Amazonin alustalla ”brändin omistaja” saa päätösvallan oman brändinsä tuotteiden sisältöön eli esimerkiksi kuviin ja tuotekuvauksiin, ja se pystyy myös tarvittaessa raportoimaan Amazonille brändiin liittyvistä väärinkäytöksistä.

Tutkimuksen tulokset esitetään jakamalla ne case-yritysten toiminnasta tunnistettuihin prosesseihin, jotka ovat 1) joustavuuden ja avoimuuden edistämisen prosessi, 2) kompromissien etsimisen ja tekemisen prosessi ja 3) muutosten toteuttamisen ja yhteensovittamisen prosessi. Case-yritysten eroavaisuudet ja prosessien kuvaukset on tiivistetty taulukkoon 5. Kummankin yrityksen toiminnasta oli tunnistettavissa asioita, jotka liittyivät näihin kolmeen prosessiin tai toimintatapaan omaksua myyntialustaa osaksi yrityksen toimintaa. Prosessit toistuvat yrityksissä ja niitä toteutetaan myös osittain samanaikaisesti toisensa kanssa. Vaikka kumpikin yritys on jo ollut pitkään myyjänä Amazonin alustalla, kummankaan omaksumisprosessi ei ole kuitenkaan täysin loppunut. Tämä johtuu muun muassa siitä, että Amazonin myyntialustan käytössä yritysten omaksuminen ja oppiminen ei oikeastaan koskaan lopu, ja aina voidaan omaksua enemmän ja paremmin uusia toimintoja alustan hyödyntämiseksi ja liiketoiminnan kasvattamiseksi.

Taulukko 5. Case-yritysten vertailu.

Case-yritys	Yritys-A	Yritys-B
Markkinapaikan käyttöönoton syy	Kansainvälinen myynti ennen oman kansainvälisen verkkokaupan aloittamista.	CEO aikaisemmassa työssä käyttänyt ja kokemuksesta tiesi sen potentiaalista.
Ajatus myyntimallin valinnan taustalla	FBA & FBM: Turvataan tuotteiden saatavuus asiakkaille hyödyntämällä molempia malleja.	Vendor, FBM & FBA: Toimitusjohtajan aikaisempi kokemus Vendor-mallista, myöhemmin siirtyminen Seller-malleihin paremman hallittavuuden saavuttamiseksi.
Omaksumisprosessin kesto tähän asti	3,5 vuotta yhteensä (Alkuvaihe: noin yksi vuosi)	6 vuotta yhteensä (Alkuvaihe: noin 5-6 kk)
Tieto ja osaaminen markkinapaikasta	Ei juurikaan osaamista tai tietoa alussa.	Paljon tietoa ja kokemusta alussa.
Joustavuuden ja avoimuuden edistäminen	Konflikteista yhteistyön ja avoimuuden merkityksen ymmärtämiseen. Työtehtävien joustava suorittaminen ja haasteiden kautta joustavuuden kehittäminen.	Myyntikanavan erilaisuuden ymmärtäminen ja avoimuus sitä kohtaan, Sopeutuvuus alustan ehtoihin ja ymmärrys joustavuuden tärkeydestä alustan ja yrityksen välillä.
Kompromissien etsiminen ja tekeminen	Tuotevalikoiman valinta myyntimallikohtaisesti ja uudelleensuunnittelu ja kompromissit haasteiden ilmetessä: kaikki halutut tuotteet eivät sopineet yhteen myyntimalliin, kompromissina myöhemmin kaksi myyntimallia käytössä. Logistiikan ja varaston virheistä opittu ja ongelmakohtien tunnistamisen myötä asiat on opittu tekemään paremmin.	Oman verkkokaupan ja logistiikan sekä Amazonin mallien operointi rinnakkain vaatinut kompromissien etsimistä ja ratkaisuna eri myyntimallien käyttöönottoa. Virheet on tunnistettu olevan myyntimallien valinnassa ja niiden sopivuudessa yrityksen toimintaan, mistä syystä myyntimalleja on vaihdettu useaan otteeseen.
Muutosten toteuttaminen ja yhteensovittaminen	Prioriteettien ja resursoinnin muuttaminen henkilöstön ja ajankäytön kannalta. Jälleenmyyjien ja Amazonin yhteensovittaminen ja hinnoittelupolitiikka, joka sopii kaikille. Tuotteiden ostomahdollisuuden varmistaminen kehittämällä kahden myyntimallin systeemin ja sitä kautta logistiikan ja varastoinnin kehitys ulkoistamalla niitä.	Yrityksen asenteiden ja suhtautumisen muuttaminen Amazon-myönteisemmäksi. Myyntimallien yhteensovitus omien toimintojen ja kanavien välillä, uusien lanseerausten strategian sovittaminen kaikki myyntikanavat huomioiden. Kehitykseen enemmän resursseja uusimman työntekijän myötä ja tavoitteiden kirkastaminen kaikkien myyntikanavien osalta kasvun mahdollistamiseksi.

4.1 Joustavuuden ja avoimuuden edistämisen prosessi

Tutkittavien yritysten toiminnasta tunnistettiin yritysten tarve joustavuudelle ja avoimuudelle Amazonin myyntialustan käytössä. Omaksumisprosessin alussa tällaisia joustavia tai avoimia tapoja ei vielä ollut aivan samalla tavalla, koska samantyylistä vaativaa alustaakaan ei ollut käytössä. Yritykset ovat sittemmin huomanneet joustavuuden tarpeen, jotta digitaalisen markkinapaikan kanssa toimiminen on mahdollisimman onnistunutta. Joustavuuden ja avoimuuden edistämien yrityksessä on vaatinut sitä, että Amazonin markkinapaikan käyttö perustellaan koko organisaatioon, ja siten pyritään saamaan kaikki ymmärtämään, miksi joustavuutta sen käytössä tarvitaan. Tästä on seurannut avoimuuden integroiminen organisaatioon ja joustavan työtavan kehittäminen, jotta markkinapaikan käytössä on ollut mahdollista edistyä tavoitteita kohti.

4.1.1 Omaksuttavan myyntialustan käyttöönoton perustelu yrityksessä

Omaksuttavan innovaation tai teknologian, eli tässä tapauksessa digitaalisen markkinapaikan, käyttöönotolle on syitä ja perusteluita. Syitä ja vaikuttavia tekijöitä käyttöönotolle löytyy TOE-mallin teknologisista, organisatorisista sekä ympäristöllisistä tekijöistä. Teknologisen kontekstin mukaan, koettu suhteellinen etu vaikuttaa omaksumiseen. Yrityksen on uskottava, että omaksuttavasta asiasta tulee olemaan jonkinlaista hyötyä (Effendi ja muut, 2020). Yritys-A uskoi hyötyjen olevan ennen kaikkea taloudellisia, koska markkinapaikan kautta se pystyi ryhtymään kansainväliseen verkkokauppaan ilman kalliin investoinnin tekoa omaan globaaliin verkkokauppaan. Toisaalta painostus kansainvälisen liiketoiminnan kehittämiseen ja kuluttajien kysyntä oli myös Yritys A:lle perusteena lähteä myyntialustalle. Chandra ja Kumar (2018) nostavat ympäristöllisten tekijöiden vaikutusta omaksumiseen ja varsinkin kuluttajien valmius on yhtenä vaikuttavana syynä yritysten omaksumiselle. Yritys A oli jo saanut kyselyitä tuotteistaan ulkomailta, mutta he eivät tienneet, miten globaali verkkokauppa heillä

toimisi, ja miten se pitäisi järjestää yrityksessä. Yritys A:n Export Manager kertoi näin ensimmäisistä ajatuksista globaalin verkkokaupan suhteen:

”Meillä oli idea ensin, että avataan globaali nettikauppa, mutta tällainen ei ollut kenellekään selvää, jos joku kysyy portugalissa tai saksasta ostamisesta ja miten se toimituskin menee.” (Export Manager, Yritys A.)

”Meillä oli paljon kyselyitä ulkomailta ja yksittäisille henkilöille ja meillä täällä Suomessa on nettikauppa, joka oli vähän vanhanaikainen.” (Export Manager, Yritys A.)

Yritys-B taas uskoi saavutettavien hyötyjen olevan uusien asiakkaiden saamisessa ja asiakaslähtöisyydessä. Yritys-B on suurempi yritys kuin A, joten heillä oli motiivina myös bränditietoisuuden ja -kuvan kehittäminen Pohjoismaiden ulkopuolella, missä heidän brändinsä ei vielä ole yhtä tunnettu. Myös vahva asiakaslähtöisyyden ajatus sekä halu kehittyä lisää verkkokaupan suuntaan, toimi perusteluna yritys-B:lle markkinapaikan käyttöönotossa. Heillä oli vahva halu olla lähellä asiakkaita ja pyrkimys olla siellä, missä kuluttajat tekevät ostoksiaan. Verkkokaupan tullessa yhä olennaisemmaksi kanavaksi liiketoiminnassa ja sen kasvattamisessa, asiakaslähtöisyydellä on koko ajan suurempi rooli kilpailuedun saavuttamisessa. Asiakkaan tarpeiden ymmärtäminen ja toteuttaminen pitäisikin olla kaikkien yritysten prioriteeteissa. (Luo & Seyedian, 2003.) Asiakaslähtöisyys myös nähdään tärkeänä strategisena osana korkeampien tuottojen saavuttamisessa (Alt, Ehmke, Haux, Henke, Mattfeld, Oberweis, Paech ja Winter, 2019). Yritys B näki, että asiakaslähtöisyyden avulla heillä on enemmän mahdollisuuksia kehittää ja kasvattaa liiketoimintaansa.

“A way of reaching a new market and wanting to be where the end consumers are. It is so difficult to grow sales if you are making it difficult for the consumers to find your products, so we just wanted to make it easy for them and be available where the customers are.” (CCO, Yritys B.)

Asiakaslähtöisyyden on tunnistettu olevan yksi tärkeimmistä vaatimuksista yritysten kilpailukyvyille markkinapaikoilla, ja asiakaslähtöisyys on johtanut esimerkiksi personointiin ja yhteisluontiin. Omaksumalla asiakkaiden näkökulman yritys pystyy

helpommin huomata, että asiakkaiden ongelmat ovat usein laajempia ja monimutkaisempia kuin yhden ainoan yrityksen tarjoamat ratkaisut. Asiakslähtöisyys mahdollistaa yrityksille strategioiden suunnitteluun ja toteuttamiseen tarvittavan tiedonhankinnan, mikä taas johtaa suotuisampiin asiakastuloksiin. Yritys voi siis pyrkiä vastaamaan kuluttajien kehittyviin tarpeisiin uusilla tuotteilla ja palveluilla, mikä taas luo tyytyväisyyttä asiakkaissa. (Alt ja muut, 2019.)

Kumpikin case-yritys, A ja B, on perustellut markkinapaikkojen käyttöönottoa hieman eri tavoilla, mutta niiden toiminnasta on löydettävissä myös yhteneväisyyksiä. Yritys B sanoi suoraan toimineensa asiakslähtöisyyden ohjaamana, mutta osittain samoja tulkintoja voidaan tehdä yrityksen A:n toiminnasta. Yritys A:lla oli kysyntää ulkomailla, johon se halusi vastata ja laajentaa. He siis osittain ottivat alustan käyttöön asiakkaiden ja kuluttajien paineesta. Sekin siis mietti asiakkaitaan ja mahdollisuutta kasvaa sitä kautta. Alustan käyttöönoton perustelu yrityksessä sisäisesti on ollut kummallekin yritykselle kuitenkin haasteellista. Mainitut yritysten käyttämät perustelut ovat olleet suuressa roolissa siinä, kun ne ovat pyrkineet perustelemaan alustan käyttöä henkilöstölle. Yritys-A:n Export Sales Representative:n mukaan perusteita käytölle oli, mutta kaikilla osastoilla ei ymmärretty miksi tätä tehdään, vaikka perustelut olivatkin periaatteessa hyviä.

”Itse asiassa minä en uskonut, että sieltä voi tulla noin paljon tilauksia ja mä olin alussa vähän pessimistinen, mutta kyllä se on nyt hyvässä nousussa meillä.”
(Export Sales Representative, Yritys A.)

”Onneksi nyt päätoimistolla kaikki ovat jo ymmärtäneet, että tämä Amazon on meillä aika iso asia.” (Export Sales Representative, Yritys A.)

Tärkeänä vaiheena alustan käytössä yritys-A:n Export Sales Representative pitää sitä, että sen suuruus ja tärkeys on vihdoinkin ymmärretty koko organisaatiossa erilaisten perusteluiden myötä. TOE-mallissa koko organisaation tuki on tunnistettu yhdeksi merkittäväksi vaikuttajaksi yrityksen omaksumisprosessissa, kun tuodaan mitä tahansa uutta teknologiaa yritykseen (Chandra ja Kumar, 2018). Vaikka Export Sales Representative mainitsee itsekin alussa olleensa hieman epäileväinen markkinapaikan

suhteen, hän vakuuttui viimeistään nähdessään saavutettuja myyntilukuja, joiden avulla alustan käyttöä on myöhemmin perusteltu vielä laajemmin koko yrityksessä. Yritys-B taas näkee viimeisen vuoden aikana kasvattaneensa menestystään Amazonin alustalla juuri sen takia, että alustan käyttö on pystytty perustelemaan paremmin koko organisaatioon. Avoimen kommunikaation ja selkeän perustelun kautta koko muukin yritys on pystynyt näkemään alustan tarjoamat mahdollisuudet ja niiden tärkeyden yritys-B:lle.

“I think it needs to be a full team effort in order to truly succeed and I think that has been the key to our success for the last year, so the rest of the company has kind of seen the potential with Amazon”. (CCO, Yritys B.)

Yritys-A:n ja -B:n toiminnasta voidaan päätellä, että alustan käyttö vaatii sitä, että yrityksessä lähes joka osastolla ymmärretään sen käytön syyt, ja ennen kaikkea alustan tarjoamat mahdollisuudet. Alustan päivittäisessäkin käytössä osallisena voi olla useampia osastoja, joten yhteistyön merkitys kasvaa. Mikäli alustan vaatimuksia ei ymmärretä hyvin koko yrityksessä, yhteistyö on voinut vaikeutua, ja siten alustan kanssa toimiminen on hankaloitunut. On siis ratkaisevaa, että yritys osaa perustella omaksuttavan markkinapaikan käytön henkilöstölleen jo alusta alkaen ja koko omaksumisprosessin etenemisen ajan. TOE-mallin mukaan riski organisatorisiin haasteisiin omaksumisessa voi aiheutua yhteistyön puutteesta, organisatorisen ympäristön uudelleenjärjestämisestä ja uusien menettelytapojen luomisesta (Aboelmaged, 2014).

4.1.2 Avoimuuden integroiminen koko organisaatioon ja henkilöstöön

Digitaalisen markkinapaikan käytössä vaaditaan osastojen välistä yhteistyötä, ja sen haasteellisuuden ja järjestämisen kumpikin case-yritys on kokenut omaksumisprosessissaan. Yritys-A on kokenut haasteita sisäisessä kommunikaatiossa, mutta sitä on pyritty purkamaan ja selvittämään avoimella keskustelulla. Edellisessä

alaluvussa esitellyt alustan käytön perustelut luovat pohjan sisäiselle keskustelulle alustan käytöstä ja siten pohjan koko henkilöstön sitouttamiseen projektiin. TOE-mallissa organisatorinen pätevyys nähdään oleellisena asiana omaksumisen onnistumisen kannalta. Jos yrityksen työntekijät eivät ole päteviä käyttämään omaksuttavaa teknologiaa, heidän on vaikea ymmärtää teknologian hyödyllisyyttä. (Chatterjee, Rana, Dwivedi ja Baabdullah, 2021.)

”Hieman sisäistä konfliktia välillä on tullut tai sellaista, että Amazon ja mitä me siellä teemme, on nostanut esiin tällaisista sisäistä keskustelua, pientä riitaa ja haastetta.” (Export Manager, Yritys A.)

Kun yritys-A:n sisällä nousi konflikteja alustan käytössä sekä keskustelua sen tarpeellisuudesta, ymmärrettiin, ettei ole mahdollista edetä alustan vaatimilla tavoilla, ellei työntekijät ole tarpeeksi sitoutuneita ja ymmärtäväisiä alustan käyttöä kohtaan. Tästä syystä yrityksessä on pyritty avoimuuteen ja siihen, ettei kommunikaatio olisi vajaata. TOE-mallissa organisatorisessa kontekstissa puhutaan henkilöstöresursseista, henkilöstön valmiudesta ja sitoutuneisuudesta muutokseen. Organisatorinen valmius koostuu organisatoristen resurssien saatavuudesta innovaatioiden omaksumisessa. Tässä kontekstissa henkilöstöresurssit voidaan määritellä siten, onko yrityksessä henkilöitä, joilla on tarvittavaa tietoa, taitoa ja kokemusta uusien IT-innovaatioiden käyttöönotosta. (Clohessy ja Acton, 2019.)

Yritys-A:n työntekijöillä ei ollut Amazonin myyntialustasta vielä kokemusta, mutta he suhteuttivat kokemuksen puutteen siihen, että eivät lähteneet liikkeelle kovinkaan nopeasti, vaan omaksumisen alkuvaihe kesti jopa vuoden, ennen kuin alusta lopulta oli yrityksen käytössä. Yritys otti siis rauhallisesti selvää ja teki tutkimusta asioista ennen käytännön toteutusta. Toki, haasteet henkilöstössä ja osastojen yhteistyössä tulivat eteen vasta käytännön tekemisessä, kun alusta oli jo otettu käyttöön, mutta näissä tapauksissa sisäiset konfliktit koskivatkin henkilöitä, jotka eivät olleet mukana selvitystyössä vaan olivat tulleet mukaan vasta käytännön työn alettua. TOE-mallin mukaan silloin, kun yrityksen organisatorinen valmius uudelle innovaatiolle on korkea,

henkilöstö todennäköisemmin on oma-aloitteinen muutoksen suhteen, näkee enemmän vaivaa sekä sitoutuu parempaan yhteistyöhön. (Clohessy ja Acton, 2019.) Muutoksissa voi ilmetä ongelmia, mikäli osa muutokseen osallistujista on hyvin sitoutuneita siihen, mutta osa taas ei. Tarvitaan siis organisaation jäsenten yhteinen päätös tavoitella muutoksen toteutuksen toimintoja, missä taas tarvitaan tavoitesitoutuneisuutta ja muutossitoutuneisuutta. (Weiner, 2009.) Yritys A:n kohtaamat hankaluudet johtuivatkin siitä, että osa organisaatiossa ei ole ollut yhtä sitoutuneita kuin toiset. Tästä yritys-A on mennyt siihen, että he ovat joutuneet miettimään ketkä henkilöt halutaan pitää Amazonin alustaan liittyvissä työtehtävissä:

”Nyt on henkilöistä vähän kiinni, että kuka on pätevä ja kuka ei ole ja mikä on kaikkien kiinnostus tähän prosessiin. Mitä se heidän oma motivaatio ja halukkuus on.” (Export Manager, Yritys A.)

Yritys-B on pyrkinyt avoimeen toimintaan alustan käytössä, ja uuden myyntimallin käytön alussa asioiden eteneminen hitaasti auttoi organisaation sopeutumisessa uuteen asiaan. Alustan ollessa erilainen toimintaympäristö muihin myyntikanaviin verrattuna, yrityksen sopeutuminen ei tapahdu hetkessä. TOE-mallissa organisatoriseen kontekstiin voidaan liittää organisaation innovatiivisuus. Tämä tarkoittaa yrityksen avoimuutta uusien innovaatioiden omaksumiselle, vaikka niihin liittyisi riskejä. Yrityksen avoimuus uusien ideoiden hyödyntämisessä johtaa todennäköisemmin uuden innovaation omaksumiseen. (Malik ja muut, 2021.)

”Company should be like open-minded, but at the same time start quite slowly.”
(Amazon Manager, Yritys B.)

Yritys-B on useaan otteeseen vaihtanut ja lisännyt käytössä olevia myyntimalleja, jolloin osastojen välillä on vaadittu entistä enemmän avoimuutta ja selkeää kommunikaatiota, kun juuri opitut asiat ovat muuttuneet uudestaan ja uudestaan. Yritys-B:n aloitus Vendor-myyntimallissa oli helpompaa, koska toimitusjohtajalla oli siitä vahvaa osaamista edellisestä työpaikastaan. Kun Yritys-B päätti laajentaa Seller FBM-malliin (*Fulfillment by Merchant*), sisäisiä haasteita syntyi enemmän. FBM-malli on myyntimalli, jossa yritys-B

huolehti itse kaikesta tilauksiin ja asiakaspalveluun liittyvistä asioista. Näin ollen, yrityksen piti esimerkiksi itse huolehtia jokaisesta alustalta tulleesta tilauksesta, ja sen toimittamisesta yksittäisille asiakkaille. CCO:n mukaan tässä aiheutui ongelmia, kun tällaiseen tilausten toimittamiseen ei ollut alussa selkeitä toimintatapoja tai järjestelmiä. Avoimuuden ja joustavuuden avulla oli mahdollista todeta, että täytyy taas vaihtaa uuteen myyntimalliin. Yritys-B vaihtoi vielä Seller FBM-mallista Seller-FBA-malliin (*Fulfillment by Amazon*), jonka ohella heillä on vielä Vendor-malli käytössään. Myyntimallimuutosten myötä yritys-B:n liiketoiminta Amazonissa on parantunut ja he ovat pystyneet vastaamaan kasvavaan kysyntäänkin paremmin, koska CCO:n mukaan yhteinen vaivannäkö on sen mahdollistanut:

“We have been better to meet the sales volumes and demands and so I think that the reason we were now doing much better on Amazon is it's very much a team and a company effort.” (CCO, Yritys B.)

4.1.3 Joustavan toimintatavan kehittäminen

Empiirisestä haastatteluaineistosta löytyi selkeä toimintapa, johon sopivia piirteitä löytyy kummastakin case-yrityksestä ja niiden omaksumisesta. Joustavan toimintatavan kehitys yrityksen sisällä on muotoutunut kumpaankin yritykseen alustan käyttöön liittyen. Suurempi joustavuus merkitsee sitä, että kaikilla prosessiin osallistuvilla henkilöillä on enemmän mahdollisuuksia tehdä päätöksiä siitä, miten tietyissä tapauksessa toimitaan riippuen liiketoimintaympäristön vaihteluista (Bider ja Jalali, 2014). On kuitenkin huomioitava, että alustalla myyvä yritys on aina pienempi kuin alustan omistava Amazon eli alustalla toimivan myyjäyrityksen on joustettava Amazonin mukaan, eikä päinvastoin. Alustan kanssa toimiminen vaatii yritykseltä usein joustavuutta useissa eri asioissa, ja joustavuus myös vie yrityksiä eteenpäin alustan käytössä. Monesti päätöksiä joudutaan tekemään nopeasti ja monta kertaa, kun huomataan, että asiat muuttuvat alustalla usein. Kilpailijat, hinnat, mainonta, alustan säännöt ja rajoitteet sekä myyntivolyymit ovat koko ajan muuttuvia ja seurattavia asioita.

Ilman joustavaa tapaa tehdä päätöksiä alustan suhteen, yritykset ovat helposti jumissa eli ne eivät pääse kehittymään tai kasvamaan. Joustavuus myös tarjoaa yrityksille paremmat kyvykkyydet sopeutua ympäristöllisiin muutoksiin (Ku, Wu & Chen, 2016). Yritys B on todennut, että alustalla myyminen on jatkuvaa sopeutumista, ja he pyrkivät koko ajan sopeutumaan paremmin:

“You see your business developing one way or another way and then you can see how you can adapt to that.” (Amazon Manager, Yritys B.)

Jatkuvasti muuttuvassa ympäristössä, kuten digitaalisella markkinapaikalla, joustavuus tarjoaa yrityksille sopeutumiskykyä (Ku ja muut, 2015). Ymmärtämällä sen, että on yrityksenä itse sopeutujan roolissa Amazonin alapuolella, mahdollistaa itselleen sen, että jokainen päätös alustaan liittyen tehdään sillä asenteella, että tehty päätös voi vielä muuttua, eli mikään ei oikeastaan ole pysyvää paitsi jatkuva muutos ja sopeutuminen. Yhdessä TOE-mallin kanssa puhutaan myös TOE-fit -käsitteestä, joka voidaan saavuttaa yrityksessä sopeuttamalla organisaatiota sekä teknologiaa toisiinsa erilaisten toimenpiteiden kautta (Mero ja muut, 2022). Yritys-B:n tapauksessa sopeuttamista on edistänyt joustavan toimintatavan kehittäminen, kun se on pystynyt muuttamaan useita jo tehtyjä päätöksiä siten, että heidän liiketoimintansa olisi mahdollisimman tehokasta ja kannattavaa. Yritys-B on esimerkiksi monta kertaa uudistanut tuotevalikoimaansa ja tuotevalikoiman jakoa käytössä olevien myyntimallien kesken sekä vaihtanut myyntimallista toiseen. Yritys-B:n Amazon Managerin mukaan joustava tapa toimia on tällä hetkellä se tapa, jolla he hyödyntävät myyntialustaa:

“We're improvising and being flexible a lot now with Seller and we are working quite slowly with it.” (Amazon Manager, Yritys-B.)

“There is a lot of things that pop up all the time and I would say also the way Amazon is structured like you have to work per market and when you have to update something you have to change between markets and not all markets work at the same time, so if I have to make an update I do it market by market and then maybe some updates goes through and some others don't, which means you have to be flexible and have to go back and like see okay, there is an issue and now I

have to start solving this problem and this other problem instead of some other important tasks.” (Amazon Manager, Yritys-B.)

Joustavaan tapaan yritys-B:llä kuuluu se, että he eivät toteuta asioita kuitenkaan liian nopeasti. Tähän liittyy se, että yritys-B on useilta toimintatavoiltaan hyvin perinteikäs eikä moni asia tapahdu yrityksen sisällä nopeasti. Tästä syystä joustava toimintatapa Amazonin alustaan liittyen on kehittynyt hieman pakostakin, koska Amazonin kanssa töitä tekevät henkilöt tekevät joustavasti päätöksiä oman organisaationsa ja Amazonin ehdoilla. Myös uusien ongelmien ilmaantuminen ja ratkaisu vaatii joustavaa työtapaa, kun työtehtävien prioriteettijärjestys voi usein muuttua. Yritys-B:n Amazon Manager on sitä mieltä, että heidän on täytynyt ja täytyy tulevaisuudessakin joustaa yrityksen sisällä, jotta he pystyvät yhdistämään omat toimintansa Amazonin kanssa. Näin ollen, he ovat pyrkineet luomaan yritykseen Amazon-ystävällisempää joustavaa ympäristöä:

“The company is old-fashioned, and they want the Amazon world to match with the company, but the company also has to make a step towards working in more Amazon friendly environment.” (Amazon Manager, Yritys B.)

Yritys-A:ssa taas joustavan tavan toteuttaminen näkyy esimerkiksi Amazoniin liittyvien tehtävien työnjaossa, joka ei kaikilta osin ole kovinkaan vakiintunutta. Toki, heillä on Export Manager, joka on vastuussa suuremmista kokonaisuuksista, mutta päivittäisellä tasolla he toteuttavat tapaa, jonka mukaan tehtävien tullessa vastaan päätetään, kuka ne tulee tekemään. Tällä tavalla kaikki Amazonin parissa töitä tekevät henkilöt tekevät hieman kaikkea ja näin myös oppivat useampaa asiaa alustan käytössä.

”Meillä on vähän niin että tänään tehdään sitä ja huomenna tuota ja kaikki tekee väillä kaikkea.” (Export Sales Representative, Yritys A.)

Tämä toimii yritys-A:n tapauksessa, koska tässä vaiheessa omaksumisprosessia alustan käytön tärkeys on saatu kommunikoidua henkilöstölle, joka on oppinut joustamaan ja ottamaan tehtäviä vastaan nopeallakin aikataululla. Amazonin alustan kanssa toimiessa työmääräkin vaihtelee päivittäin ja viikoittain eikä se ole aina ennalta suunniteltavissa. Tämä johtuu siitä, että monet alustan työtehtävät sisältävät paljon ongelmanratkaisua.

Ongelmia ei pystytä ennustamaan, mutta silti ne monesti pitää saada ratkaistua hyvin nopeasti. Myös yritys-B:ssä on kamppailtu lukuisten ongelmien kanssa, ja ongelmanratkaisu on suuressa osassa päivittäisiä työtehtäviä.

“Working with Amazon has a lot to do with issues so it's a lot of problem solving as well and a lot of contacting their Seller customer service and trying to figure out how to solve many different issues.” (Amazon Manager, Yritys B.)

“Meillä tapahtui aika paljon niin, että kuljetusauto on siellä Saksassa ja se ei saakaan ajaa Amazonin varastolle. Tästä tulee ongelmia, kun se kuski ei onnistu siinä toimituksessa, ja se on sellanen asia, mistä porukka on vähän pettynyt, että Amazon on niin vaikea siinä. Ei ole ihan tällöinen normaali tapa meille, että siellä on niin tiukkaa.” (Export Manager, Yritys A.)

Yritys-A:n kohtaamat ongelmat ja vastoinkäymiset ovat ohjanneet toimintaa joustavan toimintatavan suuntaan. Esimerkiksi toimitusvaikeudet Amazonin varastoille Saksaan ovat aiheuttaneet pettymyksiä ja niiden korjaaminen on vaatinut samalla hetkellä tehtäviä päätöksiä ongelman ratkaisemiseksi. Tällöin on täytynyt tehdä uudelleenpriorisointia työtehtävissä, mikä taas on vaatinut paljon venymistä ja joustavaa asennetta Export-tiimiltä. Omaksumisprosessin aikana joustavuus on tietenkin ollut eri tasoilla eri vaiheissa ja on nyt parhaimmillaan, kun syyt tarvittavalle joustavuudelle ymmärretään jo suhteellisen hyvin koko yrityksessä. Case-yritysten kohtaamat haasteet ja ongelmat kertovat siitä, että Amazonin alusta on suhteellisen epävarma ympäristö esimerkiksi Amazonin itsensä muuttuessa sekä siellä vallitsevan kilpailutilanteen muuttuessa. Omaksumalla joustavan lähestymistavan, yritys pystyy paremmin käsittelemään epävarmuutta (Reymen, Berends, Oudehand ja Stultiens, 2017).

4.2 Kompromissien etsimisen ja tekemisen prosessi

Digitaalisen markkinapaikan käytössä on ilmennyt kummallakin tutkittavalla yrityksellä omanlaisia ongelmia sekä tehtyjä virheitä, joihin etsityt kompromissit ovat toimineet ratkaisuin ja keinoin alustan tehokkaampaan hyödyntämiseen. Valintoja ja päätöksiä

voidaan tehdä yrityksissä adaptiivisella tavalla eli keskittymällä oppimiseen ja kokeiluun sen sijaan, että asiat suunniteltaisiin etukäteen hyvin pitkälle. Adaptiivinen päätöksenteko sopii myös usein epävarmempiin tilanteisiin. (Reymen ja muut, 2017.) Myyntialustan käytön aloittamisesta lähtien yritykset ovat joutuneet tekemään erilaisia valintoja, uusia päätöksiä ja kompromisseja alustan ehdoilla, kun ennalta ajatellut suunnitelmat eivät olekaan onnistuneet. Useimmat myyntimallit ja vaihtoehdot alustalla vaativat kompromisseja koko ajan omaksumisprosessin edetessäkin, ei ainoastaan käytön aloituksessa. Nykyään suuremmilla yrityksillä, joilla on useita jälleenmyyjä, ei välttämättä ole mahdollisuutta päättää itse, ovatko niiden tuotteet myynnissä Amazonissa. Tästä syystä yritys-B on tehnyt valinnan olla itse vastuussa siitä, miltä niiden tarjonta alustalla näyttää. Kyseinen valinta perustuu myös siihen, että yritys otti Amazonin alustan käyttöön osittain siksi, että se halusi kasvattaa brändiään ja edistää bränditietoisuuttaan Euroopassa.

“Today a company cannot really say we don't want to be on Amazon, because either you're there or you are there through your retailers and we feel it's much better to be there to be in control and make sure that the content is correct and everything is correctly displayed and it is not only for the sales, but also for brand image.” (CCO, Yritys B.)

4.2.1 Valintojen arviointi ja tekeminen alustan ehdoilla

Alustan omaksumisessa case-yritysten valintojen teko alkoi jo käyttöönottopäätöksen yhteydessä ja jatkuu kaikissa omaksumisen vaiheissa. Suurimmat valinnat alustalla kummankin case-yrityksen tapauksessa olivat myyntimallien valinta, tuotevalikoiman valinta, hintatason valinta ja kohdemarkkinoiden eli maiden valinta. Tällaisten valintojen toteuttaminen digitaalisen markkinapaikan kontekstissa ei ole aivan yksinkertaista. Yrityksen on mietittävä ja huomioitava useita asioita näihin kysymyksiin liittyen. Näitä asioita mietittäessä myyntialustan ehdoilla yritykset eivät ole voineet toteuttaa kaikkea sillä tavalla kuin ne olisivat halunneet tehdä. Näin ollen, sopivien kompromissien

etsiminen ja tekeminen on edelleenkin osa case-yritysten toimintatapaa Amazonin alustan hyödyntämisessä.

”Meillä oli aika paljon tuotteita, mitä me halusimme Amazonin valikoimaan, mutta niissä on ylipainoa ja yli mittaiset laatikot niiden varastoon ja logistiikkaan eli se tarkoitti, että meillä ei ollut mahdollista lanseerata kaikkia tuotteita FBA-mallissa, mitä me itse kuvittelimme ja, minkä tiedämme olevan meidän vahvuus.”
(Export Manager, Yritys A.)

Yritys-A:n aikomus oli lanseerata Amazoniin tuotteita, jotka he tietävät olevan erityisen hyviä ja laadukkaita, ja joilla he ajattelivat pystyvänsä erottautua alustalla, jossa valikoimaa ja kilpailua on valtavasti. Kävi ilmi, että myyntimalli, jonka he halusivat käyttöönsä selvitystyön ja omien kyvykkyyksiensä perusteella ei sopinutkaan kaikille niille tuotteille, jotka heidän oli tarkoitus lanseerata alustalla hyödyntäen FBA-myyntimallia. Tässä mallissa yritys lähettää tuotteensa Amazonin varastoon, josta Amazon sitten toimittaa tuotteet tilauksen tehneille asiakkaille. Tuotteiden varastoiminen Amazon Fulfillment Center:ssä ei kuitenkaan osoittautunut yksinkertaiseksi yritys-A:lle. Suuret ja painavat tuotteet eivät sopineet myyntimallin rajoituksiin, joten kompromissina yritys-A lanseerasi tuotteitaan kahdessa eri mallissa, FBA:ssa ja FBM:ssä. FBA-malliin lanseerattiin tuotteet, joille se oli mahdollista ja muut isommat ja painavimmat tuotteet listattiin FBM-malliin. Yritys-A on tehnyt kompromisseja myös sen suhteen, mille jälleenmyyjille tuotteita toimitetaan, koska kalliimmat rahti- ja tuotantokustannukset pakottivat yrityksen valitsemaan parhaiden ja tuottavimpien jälleenmyyjien välillä:

”Kiinasta meille on tullut kalliita rahteja ja muuta, että meidän on ollut pakko tehdä kompromisseja eli on kylmästi tehty päätöksiä, että Suomeen pikkukaupat ei saa tavaraa niin, että Amazonille sitten jää, ja myöskin niin että me ei tarjota Ruotsiin asiakkaalle lisää, kun Amazonin volyymit on niin isot, että Amazon tulee kyllä vaikuttamaan meidän tuotteiden saatavuuteen eri paikoissa” (Export Manager, Yritys-A.)

Yritys-B on myös paljon pohtinut ja uudelleensuunnitellut myyntimallien valintaa. Yritys-B otti ensin käyttöönsä Vendor-mallin, jonka ohelle se otti käyttöön Seller FBM-mallin,

jonka jälkeen se vielä korvattiin Seller FBA-mallilla. Myyntimallien suurimmat erot ja tehtävät valinnat liittyvät logistiikkaan ja siihen kuka on vastuussa mistäkin asiasta myyntiprosessissa. Amazonin logistiikka on sujuvaa ja hyvin toimivaa, joten moni yritys haluaa hyödyntää sitä ottamalla FBA-mallin käyttöönsä. Tosin, tällöin yrityksen on sopeuduttava Amazonin lukuisiin rajoituksiin ja sääntöihin, mikä vaatii usein kompromisseja. Yritys-B halusi lopulta FBA-mallin, koska siinä yksittäisten tilausten toimitus ei jää myyjäyrityksen vastuulle ja on siten helpompi ja siinä on mahdollisuus saavuttaa parempaa luottamusta asiakkaiden keskuudessa, kun toimitus kerrotaan tulevan Amazonilta. Yritys-B on kuitenkin joutunut etsimään kompromissia oman vakiintuneen logistiikkajärjestelmänsä ja Amazonin logistiikan välille.

“FBA, it is most likely the smart choice when you have a lot of products and then maybe the customers also trust it more when it's Amazon's logistics if they don't know the end company who is actually selling so it might create more trust among the consumers as well and I think also being on the FBA gives you the possibility to be in the Prime program and easier to win the buybox...” (CCO, Yritys B.)

“We need to find a compromise with our really strong logistics system and Amazon's systems, so we really have to have integrations in place between our system which is “Dynamics” and Amazon...For example, now we're getting orders from customers in the Seller-model, but we have to invoice every single order separately and to take the order manually into our invoice-system and then upload that invoice... for now, this is a temporary compromise, but it will not work in the long run, because it takes so much time. So, we are working with an integration that is then a better and more permanent compromise between our company and Amazon.” (Amazon Manager, Yritys B.)

Yritys-B on pyrkinyt tekemään kompromisseja, jotta heidän logistiikkaprosessinsa toimisivat paremmin yhdessä Amazonin prosessien kanssa. Tällä hetkellä Seller FBA-mallin käyttö on heillä vielä sillä tavalla alussa, että yritys-B ei ole vielä löytänyt tehokasta kompromissia Amazonin kautta tulevien myyntien raportointiin ja järjestelmiin viemiseen. Edellä mainitut asiat kuvastavat hyvin sitä, että digitaalisen markkinapaikan omaksuminen ei oikeastaan koskaan lopu, niin kauan kuin yritys haluaa kehittyä ja kasvaa alustalla. Vaikka yritys-B on ollut jo vuosia myyjänä Amazonin alustalla, he joutuvat oppimaan, omaksumaan ja muuttamaan toimintaansa koko ajan. Markkinapaikan

omaksumisprosessin viimeinen vaihe eli jatkuvan käytön vaihe sisältää tässä tapauksessa vielä paljon omaksumista. Omaksumisprosessiin sisältyy ikään kuin pienempiä omaksumisprosesseja suuren omaksuttavan kokonaisuuden lisäksi. Omaksumisprosessia voidaan tarkastella eri vaiheiden kautta, ja tässä tutkimuksessa esitellyn teorian mukaan vaiheita on kolme, ja ne ovat aloitus, käyttöönottopäätös ja toteutus. Toteutusvaiheeseen kuuluu myös innovaation jatkuva käyttö. (Pichlak, 2015.) Kummankin case-yrityksen tapauksessa jokainen näistä vaiheista on sisältänyt useita valintoja, päätöksiä ja kompromisseja, kun omaksuttavasta alustasta on selvinnyt koko ajan uusia huomioitavia asioita.

4.2.2 Virheistä oppiminen alustan tehokkaampaan hyödyntämiseen

Uuden asian opettelussa on luonnollista, että tulee tehtyä virheitä, kun ei ole vielä täyttä osaamista asiasta, jota tehdään. Case-yritysten tapauksissa virheiden teko ja niiden kautta kehittyminen myyntialustan käytössä on ollut merkittävä osa omaksumisprosessia. Yritys-A on esimerkiksi tehnyt virheitä lähettäessään tuotteitaan Amazonin varastolle. Tuotteet, jotka Amazonille lähetetään, tulee olla hyvin tarkasti valmisteltu, pakattu ja toimitettu Amazonin vaatimusten mukaan. Mikäli näin ei onnistuta tekemään, Amazon voi kieltäytyä vastaanottamasta tai purkamasta tuotteita, jolloin yritys-A on joutunut tilaamaan omat tuotteensa takasin tai ne on palautettu kuljetusyhtiöltä, kun se ei ole saanut toimitettua tavaroita perille. Yritys-A on myös pyrkinyt korjaamaan virheitään asiakkaille, jotka eivät ole saaneet Amazonilta tilattuaan sitä mitä ovat tilanneet, kun yritys-A itse on pakannut tuotteensa väärin:

”Varasto on tehnyt virheitä pari kertaa ja se on maksanut meillä työajassa aika paljon, kun me olemme nyt lähettänyt ilmaista tavaraa ympäri Eurooppaa... Että kyllä kaikki ymmärtää, että ei se mitään helppoa ole.” (Export Manager, Yritys A.)

”Meidän ongelma tai virhe on ollut myös siinä, että ne ei aina ota Amazonin varastolla tuotteita vastaan ja se liittyy siihen tavarankuljettajaan, että joku menee väärällä numerolla tai se aikaväli on liian lyhyt eli se on myöhästynyt,

jolloin ne käännättää rekan ovelta takaisin.” (Export Sales Representative, Yritys A.)

Yritys-A:n virheet logistiikassa on maksanut sille niin työaikaa kuin tuotteitakin, joita on ollut pakko korvata asiakkaille, jotka eivät ole saaneet tilaamaansa, mikä on johtanut yritys-A:n huonoihin asiakaspalautteisiin alustalla. Amazonin alustalla muiden asiakkaiden arviot tuotteesta ovat erityisen tärkeitä alustalla menestymiseen, ja jo muutama huono arvio voi vaikuttaa myyntiin laskevasti, kuten yritys-A:n tapauksessa. Verkkokauppojen palauteosiot ovat erityisen tärkeitä ja ne madaltavat merkittävästi kuluttajien kokemaa riskiä verkko-ostamista kohtaan (Melovic, Sehovic, Karadz, Dabic ja Cirovic, 2021). Oppiminen virheistä auttaa organisaatiota suoriutumaan paremmin ja mahdollisuudet virheistä oppimiseen olisi tärkeää myös tunnistaa organisaatiossa. Virheiden teko tarjoaa tehokkaita mahdollisuuksia organisatoriseen oppimiseen, koska virheet kokemuksina toimivat kannustimena organisaation jäsenille haastamaan olemassa olevat oletukset. Organisaatiot, jotka sietävät virheitä, sitoutuvat helpommin käyttäytymiseen, joka mahdollistaa onnistuneen oppimisprosessin ja siten positiivisen kasvun suorituskyvyssä. (Weinzimmer & Esken, 2017.)

Yritys-B:n kokemat virheet omaksumisprosessissa liittyvät vahvasti eri myyntimalleihin ja niiden eri vaatimuksiin, ja siihen mikä myyntimalli on toimivin valinta juuri yritys-B:n käyttöön. Yritys-B:llä on usean vuoden ajan ollut Vendor-myyntimalli käytössään, jossa Amazon tilaa tuotteet itselleen yritys-B:ltä tukkumyyntiä muistuttavalla tavalla. Yritys-B kuitenkin tiedostaa Vendor-mallin ongelmat eli sen, että Amazon päättää tuotteiden myyntihinnat alustalla, jolloin ne eivät useinkaan ole yhtä korkeita kuin yritys-B haluaisi. Yritys-B ei siis haluaisi, että tuotteita myydään alustalla todella paljon halvemmalla kuin heidän omassa verkkokaupassaan. Vendor-mallin huono puoli on juuri siinä, että kun tuotteet myydään Amazonille, sillä on päätäntävalta hinnoitteluun. Hyvänä puolena tietenkin on taas se, että volyymit ja tuotot ovat yritys-B:lle Vendor-mallissa vielä todella paljon suuremmat, kuin Seller-mallin puolella:

"I would say that Vendor-model is where most of the money comes in for now, but we want to move towards the Seller because we want to show our products in a better way and keep our prices." (Amazon Manager, Yritys B.)

"Vendor is good in a way that you can get good business and good volumes, but you have no control." (CCO, Yritys B.)

Laajentamalla Vendor-mallista Seller-malliin yritys-B teki virheen ja otti ensin käyttöönsä Seller FBM-mallin, joka todettiin myöhemmin aivan liian työlääksi kyseisen yrityksen kyvykkyyksillä ja resursseilla. Tietenkin FBM-malli houkutteli aluksi, koska siinä omat tuotteet pysyvät koko ajan omassa varastossa, josta lähetetään vain tilatut tuotteet, kun taas FBA-mallissa yritys lähettää myytäväksi tarkoitetut tuotteet Amazonille, ennen kuin kukaan on ostanut niitä, jolloin on olemassa riski, että tuotteille tapahtuu jotain tai ne eivät mene kaupaksi, jolloin pitkäaikainen varastointi aiheuttaa lisää kustannuksia. Yritys-B kuitenkin on todennut, että FBA-malli on heille yksinkertaisempi toteuttaa ja sen hyödyt voittavat haitat, joten FBM-malli vaihtui FBA-malliin.

"To start off with FBM approach was a mistake from our end and we're happy that we are now approaching the FBA model and that it will be much easier to build a bigger range of products and it will be much easier to handle also." (CCO, Yritys B.)

"With FBM we saw that it's just too labor intensive and we couldn't really handle it, so we stopped it and we relaunched padel products again in January in the FBA model, so shipping products to Amazon and using their logistics. So, that's just a few weeks old but now going forward with Seller approach." (CCO, Yritys B.)

Yritys-B on siis hyvin reflektoinut omaa toimintaansa ja suoriutumistaan, jonka myötä se tuli tulokseen, että FBM-malli ei toimi heillä. Amazonin alustalla toimiikin tietynlainen yritys ja erehdys -asenne, koska asioita pitää uskaltaa yrittää ja kokeilla, mutta on myös pystyttävä toteamaan ja tunnistamaan virheet, jotta alustan käytössä voidaan kasvaa ja mennä koko ajan eteenpäin. Vendor-puolellakin yritys on joutunut tekemään paljon töitä sen toimimiseksi, vaikka sen käytöstä työntekijöillä oli kokemusta jo ennestään. Varsinkin Vendor-puolelta tulevat Amazonin ostotilaukset ovat olleet haastava opittava,

koska Amazon tilaa tuotteet siten, että niiden pitäisi olla heti yrityksellä lähetettävissä Amazonille, mikä taas ei ole ollut yritys-B:lle aina mahdollista:

“It's completely different from other retailers so it took some years to really understand the business, so I would say it's basically in 2020 and 2021 we have been starting to take big steps in the right direction.” (CCO, Yritys B.)

Yritys-B:n iso haaste Vendorissa on ollut jatkuva tavarapula ja sitten se, että tuotteet on niinku sesonkituotteita ja haasteena siinä on se, että Amazon ei käyttäydy samalla tavalla kuin muut jälleenmyyjät, että esimerkiksi XXL-kauppa vaan soittelee ja tilaa niin kuin hyvissä ajoin, mutta Amazonhan ei, että muut kaupat tilaa vuotta etukäteen ja sitten yritys laittaa ne määrät tuotantoon ja sitten ne tulee ne tavarat sieltä vuoden päästä, mutta kun Amazon ei toimi niin, niin heidän ongelma on ollut jatkuvasti loppuvat tuotteet ja että he ei ole varanneet tarpeeksi ylimääräisiä tuotteita Amazonille, koska se Amazonin tilausprosessi on niin erilainen.” (Amazon Consultant B, Yritys-C.)

“We learn from the mistakes from the past, and we have better communication with Amazon's Vendor Managers, and they also see, of course, some interest in our company since the good results we have so it looks really promising.” (Amazon Manager, Yritys B.)

Organisatorinen oppimiskyky on organisaation taito hankkia, tallettaa, jakaa ja toteuttaa uutta tietoa liiketoimintapäätöksissään. TOE-mallissa organisatorinen oppiminen liitetään organisatoriseen kontekstiin ja organisatorinen oppiminen johtaa organisaation muutokseen ja innovatiivisuuteen. Oppimiskyky vaikuttaa yrityksen mahdollisuuksiin ja kykyyn omaksua uusi teknologia osaksi organisaatiota. (Malik ja muut, 2021.) Case-yritysten uuden tiedon hankinta ja sitä kautta jatkuva oppiminen parantaa uusien ideoiden omaksumista, mitä tarvitaan niiden omaksuessa digitaalista markkinapaikkaa. Omaksuttaessa uusia teknologioita organisatorinen oppiminen vaatii myös tiedon välitystä yrityksen eri osastojen välillä. Näin ollen, yhteistyö ja hyvä kommunikaatio eri osastojen välillä on tärkeää oppimisen edistämiseksi (Peltier, Zahay ja Lehmann, 2013).

4.3 Muutosten toteuttamisen ja yhteensovittamisen prosessi

Edistyminen ja kasvaminen Amazonin myyntialustalla on vaatinut molemmilta case-yrityksiltä muutoksia toimintaansa. Alustan käytön yhteensovittaminen on tuonut mukanaan omia haasteitaan yrityksiin, ja ne ovat tehneet muutoksia sopeutuakseen alustan käyttöön. Suuri digitaalinen markkinapaikka ei kuitenkaan muutu yrityksen tarpeiden mukaan, vaan yrityksen on itse muututtava, jotta alusta saadaan sovitettua yrityksen toimintaan. Kumpikin case-yrityksen tavoitteena on koko ajan parempi menestyminen alustalla, joten onnistuakseen siinä, alustan käyttöä myös kehitetään jatkuvasti. TOE-mallissa perusajatuksena on se, että yritysten omaksumisprosessi rakentuu sen sisäisten ja ulkoisten tekijöiden yhteensopivuuteen (Aboelmaged, 2014). Mallissa organisatorinen yhteensopivuus nähdään merkityksellisenä sen käyttäytymismallien, olemassa olevien arvojen ja kokemuksen kannalta, koska mallin mukaan organisaatiossa arvioidaan missä määrin nämä ominaisuudet ovat yhteensopivia omaksuttavan innovaation tai teknologian kanssa. (Chatterjee ja muut, 2021.)

4.3.1 Sisäiset muutokset alustaa varten

Yritys-A on muuttanut alustan käyttöä varten omia prioriteettejaan ja resursointiaan. Yleisesti ottaen yritys-A:n vienti on kasvanut, mutta samalla myynti Amazonin kautta on kasvanut ja kasvaa koko ajan. Yritys-A on siis ollut ja on edelleen erilaisten sisäisten priorisointi- ja resursointimuutosten edessä. TOE-malli huomioi resurssit organisatorisen kontekstin yhteydessä, ja sen mukaan saatavilla olevat organisatoriset resurssit vaikuttavat merkittävästi sekä positiivisesti innovaatioiden tai teknologioiden omaksumiseen (Abed, 2020). Resurssien allokointi usein myös määrittelee organisatorisen tuen tason omaksuttavalle innovaatiolle (Ofosu-Ampong ja Acheampong, 2022).

”Meidän Amazon-businesskin on muuttunut, kun muukin bisnes on kasvanut, että se tarkoittaa sitä, että se resursointi on ollut pakko katsoa tuota uudelleen ihan toisella tavalla.” (Export Manager, Yritys A.)

”Meillä on nyt samaan aikaan Amazonin kanssa kasvanut myöskin muu vienti, ja nyt se kysymys on, että mihin nyt laitetaan aikaa ja keskitytään ... Kysymyksenä on ollut, että mitkä on meidän prioriteetit.” (Export Manager, Yritys A.)

Yritys-A on pohtinut resursointia ja priorisointia esimerkiksi työntekijöiden työtehtävien ja -määrän yhteydessä. He ovat myös joutuneet priorisoimaan joitakin jälleenmyyjä sekä tuotteiden ostettavuutta Amazonin alustalla, kun tuotteiden tai materiaalien saatavuus on ollut yritykselle heikompaa tai kalliimpaa esimerkiksi koronapandemian takia. Merkittäviä muutoksia on tullut myös toimituksiin ja logistiikkaan. Kun yritys-A ei pystynyt myymään kaikkia haluamiaan tuotteita FBA-mallissa tuotteiden suuren koon ja painon takia, heidän oli luotava toimiva menettelytapa tilauksille, jotka he itse toimittavat asiakkaalle. Aluksi he uskoivat pystyvänsä siihen itse, mutta pian huomattiin, että yksittäisiä tilauksia alkoi tulla jopa 1500 kappaletta viikossa, jolloin Suomen varasto ja logistiikka ei enää pystynyt toimimaan tarpeeksi nopeasti. Yritys-A oli pakollisen muutoksen edessä ja se ulkoisti verkkokauppavarastonsa ja toimitusten hallinnan Tallinnaan Boomerang Distributions -yritykselle.

”Nykyään puolet tavarasta lähtee Boomerangin varastosta Tallinnasta ja voi olla, että se muutos olisi pitänyt hoitaa nopeammin, että kukaan meistä ei ajatellut, että Suomesta ei pystyttäisi tekemään niitä toimituksia.” (Export Sales Representative, Yritys A.)

”Mulla on sellainen politikka tai tällainen viesti aina jälleenmyyjille, että Amazon tulee ja me ei pystytäkään muuttamaan sitä eikä Amazonin tekemisiä tai muita (kilpailijoita) vaan meidän on pakko itse tehdä omat muutokset, ja jos joku ei pysty reagoimaan hän on pois bisneksestä.” (Export Manager, Yritys A.)

Yritys-B taas on tarvinnut koko organisaation asenteiden muuttumista Amazon-myönteisimmiksi, koska Amazon ei aina ole heillä sisäisesti vaikuttanut luotettavalta kumppanilta. Yritys-B:llä osa työntekijöistä on ollut huolissaan muun muassa eri myyntimallien vaatimuksista ja siitä, että tuotteiden toimitus ja varastointi on Amazonin

eikä heidän itsensä vastuulla. Koko organisaatiossa on tarvittu muutosta verkkokauppaystävällisempään suuntaan, kun yrityksessä on alettu panostaa koko ajan enemmän Amazonin lisäksi myös omaan verkkokauppaan.

“Especially the business department is really worried about the structure with logistics and how the storage is handled by Amazon and how the deliveries are made through different countries so that's the hardest, since we have such a good and established structure that doesn't match Amazon so easily.” (Amazon Manager, Yritys-B.)

“Since this is quite an old company and people haven't accumulated so much experience in working with ecommerce, the company still needs to learn more.” (Amazon Manager, Yritys-B.)

Muutoshaasteista suurimpia ovat ajattelutapojen ja asenteiden muuttaminen, yrityskulttuuri ja monimutkaisuus. Muutoksen tekemisessä menestystekijöiksi on tunnistettu muun muassa johtotason tuki, työntekijöiden sitoutuneisuus, kommunikointi rehellisesti ja ajoissa, muutosta edistävä organisaatiokulttuuri ja henkilöstön tehokas kouluttaminen uuteen. (Brown, Rose ja Gordon, 2016.) Nämä piirteet ovat hyvin samantyyllisiä kuin osa TOE-mallissa esiintyvistä innovaation omaksumiseen vaikuttavista tekijöistä. Esimerkiksi, teknologisessa kontekstissa tutkitaan omaksuttavan asian monimutkaisuutta ja organisatorisessa kontekstissa ylimmän johdon tukea sekä henkilöstön taitoja ja sitoutuneisuutta. (Effendi ja muut, 2020.) Case-yritysten toiminnasta voidaan myös huomata, että muutosjohtaminen ja muutoksen kommunikointi ovat olleet suuressa roolissa myyntialustan omaksumisessa ja se on aiheuttanut kummallekin myös haasteita, kun koko henkilöstö ei ole heti ymmärtänyt, mistä on kyse. Yritys-B: tapauksessa ymmärrystä Amazonista on hiljalleen saatu lisättyä, vaikka projektin alussa yrityksen ja organisaation tuki oli hyvin matala:

“Yritys-B:n sitoutuminen Amazoniin onkin ollut tosi mielenkiintoinen silleen, että heillä se lähti vaan niinku siitä, että siellä oli se 2 tyyppiä, jotka oli silleen sitoutunut siihen, mutta ei se koko yritys ollut tän projektin takana eikä niitä kaikkia kiinnostanut se, mutta se on nyt tämän meidän niinku yhteistyön aikana muuttunut, mikä on ollut ihan mieletön nähdä, että nyt niillä on kasvanut siellä yrityksessä se ymmärrys Amazonista.” (Amazon Consultant B, Yritys-C.)

4.3.2 Organisaation ja alustan yhteensovittaminen

Omaksuttaessa digitaalista markkinapaikkaa organisaation käyttöön, se vaatii yritykseltä organisaation ja alustan yhteensovittamista eli usein omien toimintojen muuttamista, jotta sopeudutaan alustan käyttöön ja esimerkiksi sen rajoitteisiin ja sääntöihin. Organisatorinen sopeutuminen on pohjimmiltaan organisaation ja ympäristön yhteensovittamista, ja siihen tarvitaan usein joustavuutta, innovatiivisuutta sekä tehokkuutta kasvavassa kilpailutilanteessa vähemmällä resursseilla selviytymiseen. (Dollard, Osborne ja Manning, 2013). TOE-mallissa teknologinen konteksti tutkii muun muassa organisaation ja innovaation yhteensopivuutta. Tähän kuuluu esimerkiksi se, kuinka hyvin innovaatio on yhteensopiva organisaatiossa jo olemassa olevien käytäntöjen kanssa. (Wang ja muut, 2010.) Kummassakin case-yrityksessä on nähty vaivaa sen eteen, että myyntialusta sopisi yrityksen muuhun toimintaan mahdollisimman hyvin. Yritys-B:llä yhteensovittaminen ja sopeutuminen on ollut prosessi erilaisten myyntimallien käyttöönoton välillä, ja niiden saaminen toimivaksi oman verkkokaupan rinnalla. Yritys-B on tiedostanut verkkomyynnin tärkeyden ja pyrkii useammilla verkkomyyntikanavilla vastaamaan verkkokaupan kysyntään. Useiden myyntimallien kokeilu ja käyttö Amazonin alustalla on auttanut heitä sovittamaan eri verkkomyyntikanavia paremmin yhteen. Tästä syystä, Seller FBA -malli on nyt myös valittu uusimmaksi suunnaksi alustalla:

“In general, we are moving more and more towards the Seller approach and model because we feel that it gives us more control and it's easier to work the seller model side by side with our own webshop.” (CCO, Yritys B.)

Johtuen tästä uudemmassa tavasta sopeutua alustan käyttöön, yritys-B on myös sovittanut tuotekataloginsa lanseerausstrategiaa siten, että se sopisi paremmin yhteen kaikkien heidän myyntikanaviensa kanssa. Yritys-B:llä on käytössä perinteiset jälleenmyyntikanavat, oma kansainvälinen verkkokauppa sekä eri myyntimallit Amazonissa. Tästä johtuen he joutuvat välillä kilpailemaan Amazonissa myös omia tuotteitaan vastaan, koska ulkomaiset jälleenmyyjät ovat päättäneet myydä ostamiaan

tuotteita myös Amazonin alustalla tai yritys-B:llä itsellään on samat tuotteet myynnissä kahdessa myyntimallissa. Näin ollen, tuote- ja tuotekategoriajako Amazonin eri myyntimallien välillä on jouduttu sovittamaan uudelleen, koska pidemmän aikaa ei ole järkeä myydä Seller FBA -mallissa samoja tuotteita kuin Vendor-mallissa, koska silloin yritys kilpailee Amazonia vastaan, mikä ei yleensä johda myynnin kehittymiseen. Tällä hetkellä yritys-B on vaiheessa, jossa osa heidän tuotteistaan on vielä myynnissä molemmissa malleissa, mutta se pyrkii eroon tästä tilanteesta. Näin ollen, lanseeratessaan uusia tuotteita ja kategorioita, he suunnittelevat tarkkaan jokaisen tuotteen myyntikanavastrategian. Esimerkiksi, osa tuotteista jää nykyään ainoastaan yritys-B:n omiin kanaviin, koska he haluavat kasvattaa omaa verkkokauppaansa sekä Amazonin myyntejä, jolloin eksklusiiviset tuotteet vain näissä kanavissa auttaa heitä pääsemään tällaiseen tavoitteeseen, kun he voivat tarjota asiakkailleen tuotteita, joita ei saa muualta.

“We will have an approach where we will take a look at each and every product especially when we launch new products so, is it a Seller product or is it a Vendor product and the different product categories will be either Seller 100% or Vendor 100%.” (CCO, Yritys B.)

Yritys-A on myös pyrkinyt sovittamaan myyntikanaviaan siten, että ne toimisivat yhdessä mahdollisimman hyvin, mutta heillä on eri syyt kuin yritys-B:llä. Osa yritys-A:n jälleenmyyjistä huolestui, kun yritys päätti ottaa Amazonin alustan käyttöönsä, koska he pelkäsivät, että heidän myyntinsä laskisi, kun kuluttajat alkaisivat ostamaan ainoastaan Amazonista. Yritys-A joutui sovittamaan suunnitelmiaan Amazonin suhteen siten, että tuotteiden Amazon-myynti ei vähentäisi heidän jälleenmyyjänsä myyntejä. Tämä strategia on osoittautunut hyväksi yritys-A:lle, kun myös jälleenmyyjien myynti on kasvanut Amazonin myötä. Jälleenmyyjät ulkomailla kokevat nykyään Amazonin jopa olevan heille hyvää mainosta, koska kuluttajat saavat tietoa tuotteista suositulta alustalta, mutta sitten osa haluaa kuitenkin ostaa tuotteen kivijalkakaupasta.

”Meidän jälleenmyyjät pystyy myymään omassa kaupassa samalla hinnalla kuin Amazon. Kun meillä on jokaisella markkinalla jälleenmyyjä ja Amazon, niin se on

sellainen iso politiikka ... Amazon helpottaa näyttämään meidän valikoimaa eli näyttää mitä on markkinoilla, meidän tuotteen hintatason ja silti jälleenmyyjät pystyy myöskin toimimaan samaan aikaan samalla markkinalla.” (Export Manager, Yritys A.)

”Puoli vuotta vähän riideltiin jälleenmyyjän kanssa, mutta nyt ei enää mitään hätää, kun hän ymmärsi, että hän pystyy myymään myöskin enemmän nyt.” (Export Manager, Yritys A.)

Yritys-A:n osalta yhteensovitettavaa organisaation ja Amazonin välillä on ollut myös oman liiketoimintatavan, strategian ja Amazonissa suoraan kuluttajille myymisen välillä. Amazonin alustalla tuotteita myydään verkossa suoraan myyjältä kuluttajille, mutta yritys-A:n liiketoiminta ja strategiat ovat pitkälti keskittyneet vain tuotteiden jälleenmyymiseen. Tästä syystä tuotteetkin on tehty siihen tarkoitukseen muun muassa pakkauksiltaan ja esimerkiksi logistisilta ominaisuuksiltaan, mikä on tuonut haasteita. Yritys on joutunut muokkaamaan tuotteidensa sopivuutta myytäväksi suoraan kuluttajille ja tähän on kuulunut muun muassa tuotepakkauksien muuttamista järkevimiksi esimerkiksi pakkauskokojen puolesta. Pakkauksia on esimerkiksi optimoitu pienemmiksi, jotta ne sopisivat paremmin Amazonin logistiikkaan.

”Haastetta tuli vastaan, kun heidän business on rakentunut ihan eri tyyppiselle tekemiselle kuin tämmöiseen niinku suoraan kuluttajille myyntiin verkkokaupan kautta tai markkinapaikan kautta, että heillähän oli tavallaan ne tuotteet jo valmiina, mutta ne oli täysin niin kuin rakennettu myytäväksi isojen jälleenmyyjien kautta, eikä sitä tuotteistusta ole alun perin luotu millään tavalla tällaiseen niinku verkkokauppaan ja suoraan kuluttajille myyntiin, että se on ollut haaste, että miten tällainen hyvin perinteinen bisnes saadaan käännettyä sopivaksi.” (Amazon Consultant A, Yritys-C.)

4.3.3 Jatkuva alustan käytön kehitys organisaatiossa

Digitaalisen markkinapaikan omaksumiseen kuuluu vahvasti alustan käytön jatkuva kehitys, koska muuten liiketoimintaa on vaikea kasvattaa alustalla. Ainakin kummallakin case-yrityksellä yhtenä tärkeänä lopputavoitteena alustan käytössä on myynnin ja

liiketoiminnan kehittäminen ja kasvu. Yritys-B on muun muassa useiden kehitysaskelien jälkeen palkannut yhden työntekijän, joka on kokonaan omistautunut Amazon-liiketoiminnan hallinnalle ja kehittämiselle. Yritys-B on siis erittäin vakavasti ja kasvuhakuisesti kehittämässä liiketoimintaansa Amazonin suuntaan. Aiemmin Amazon-liiketoiminnan operointi kuului CCO:n tehtäviin muiden tehtävien ohella, jolloin hänen ajastaan vain osa oli mahdollista laittaa alustalla toimimisen kehittämiseen, joten nyt yritys-B:llä on enemmän resursseja alustan käyttöön.

“We hired an Amazon manager in 2021 and that I think also shows how important we see Amazon, that we have one person dedicated just to grow our business on Amazon.” (CCO, Yritys B.)

Yritys-A on tasaisesti kehittänyt toimintojaan Amazonissa, minkä johdosta liikevaihto on alustalla hyvässä nousussa. Tällä hetkellä Amazon on yritys-A:n suurin vientikanava, mikä on jatkuvan kehityksen tulosta. Korona-aikana maailmalla oli muun muassa saatavuusongelmia materiaaleissa ja hinnat nousivat, mikä saattoi kuluttajillekin näkyä hankalampana saatavuutena joissakin tuotteissa. Korona-ajan verkkokaupan kasvun myötä Amazon joutui enemmän rajoittamaan myyjänsä varastotilaa, ja hetkellisesti koronapandemian takia varastot eivät myöskään olleet tehokkaimmillaan, jolloin uusien tavaroiden saaminen varastoille saattoi kestää tavallista kauemmin. Yritys-A lanseerasi tuotteensa ensin FBA-mallissa, mutta otti sen ohelle myös FBM-mallin käyttöönsä, jolloin he pystyivät paremmin mahdollistamaan tuotteidensa kokoaikaisen saatavuuden Amazonin alustalla, koska jos tuotteet loppuivat Amazonin varastosta ja uudet eivät vielä olleet ehtineet viivästysten takia perille, kuluttajat kuitenkin pystyivät ostamaan tuotteen FBM-mallin ansiosta, jolloin tuotteet lähetettiin yritys-A:n omasta tai yhteistyökumppanin varastolta. Tämä kehitysaskel mahdollisti sen, että yritys-A:n myynti kasvoi, vaikka tuotteet olivatkin välillä myyty loppuun Amazonin varastolta.

“Lanseerasimme tuotteet myös toiseen malliin eli FBM:ään ... Oli hyvä, että me lanseerasimme samaa valikoimaa myöskin tähän FBM-malliin, ja se tarkoittaa sitä että, kun tuli ongelmia korona-aikana logistiikan ja saatavuuden kanssa, että meillä oli periaatteessa saatavuus Amazonissa aina kunnossa ja myyntikin on mennyt hyvin. Ja sitten nyt me on periaatteessa tuplattu koko valikoima ja se

näyttää tosi hyvältä et meillä ei koskaan lopu tavara sieltä alustalta, jos vaikka Amazon ei ota vastaan uutta tavaraa välillä.” (Export Manager, Yritys A.)

Jatkuvaan kehitykseen myyntialustalla kuuluu myös tuotevalikoiman laajentaminen sekä kohdemarkkinoiden lisääminen. Yritys-A ei myöskään ole pelännyt kokeilla uusia kehityssuuntia Amazonissa ja on rohkeasti lähtenyt laajentamaan toimintaansa. Rohkea ja uskalias asenne kehittymistä ja sitä kautta uuden oppimista kohtaan on auttanut sitä pääsemään eteenpäin alustan käytössä. Yritys-A lähti liikkeelle pienehköllä valikoimalla ja myi aluksi vain Saksassa, mutta vähitellen ryhtyi laajentamaan valikoiman kokoa ja nyt markkinoitakin on jo monia. Lisäyksiä ovat tulleet Ranska, Englanti, Espanja, Italia ja Hollanti. Markkinakohtainen kehitys on myös jokaisen maan kohdalla hieman erilaista, koska osa vaatii enemmän kuin toiset. Esimerkiksi Englanti on ollut haastava kehitettävä yritys-A:lle.

”UK vaatii vielä työtä, mutta sinne ei päässyt, kun siellä on korona ja kaikki, että katsotaan saammeko UK:n tänä vuonna paremmaksi. Mutta voin sanoa, että se on meillä nyt aloittanut kasvamaan. Se puoli vuotta brexitin jälkeen oli huono joo, mutta nyt näyttää, että pikkuhiljaa aika positiivista.” (Export Manager, Yritys A.)

”Yritys-A:ssa on systemaattisesti ollut myöskin se niinku rohkea tavallaan eteenpäin menevä asenne ja jatkuvasti on sitä niin kuin tahtoa kehittää ja kehittyä ja lisätä tuotteita ja avata markkinoita ja että siellä uskalletaan yrittää ja se on tosi hyvä.” (Amazon Consultant A, Yritys-C.)

Yritys-B:n Amazoniin keskittyvä työntekijä, Amazon Manager, halusi lähteä vahvasti kehittämään yrityksen Seller-mallin käyttöä, kun hänet palkattiin yritykseen. Hänen osaamisensa Seller-mallin operoinnista ja kehittämisestä oli karttunut jo useammasta yrityksestä ja hän ajatteli pystyvänsä laajentamaan yritys-B:n Seller-mallia suhteellisen helposti ja samalla tavalla kuin edellisissä työpaikoissa. Yritys-B ei kuitenkaan ollut aivan valmis niin nopeaan kehitykseen kuin Amazon Manager olisi halunnut. Kehitysprosessi jouduttiin siis ajattelemaan uudella tavalla. Sen sijaan, että yritys-B olisi heti lanseerannut Seller FBA -mallin kaikkiin Amazonin Euroopan maihin ja järjestänyt varastoinnin useampaan maahan, se avasikin aluksi vain yhden markkinan, Saksan. Tästä yritys-B aikoo jatkaa FBA-mallin kehitystä ja laajentua uusille markkinoille.

“I thought at the beginning to having an FBA Pan-European model and that it wouldn't be any problem, but I was told to stop at the beginning, so that was quite challenging and that slowed the process a lot, but it was only about rethinking how to do it. We opened one market, Germany, and we thought OK let's take one market at a time.” (Amazon Manager, Yritys-B.)

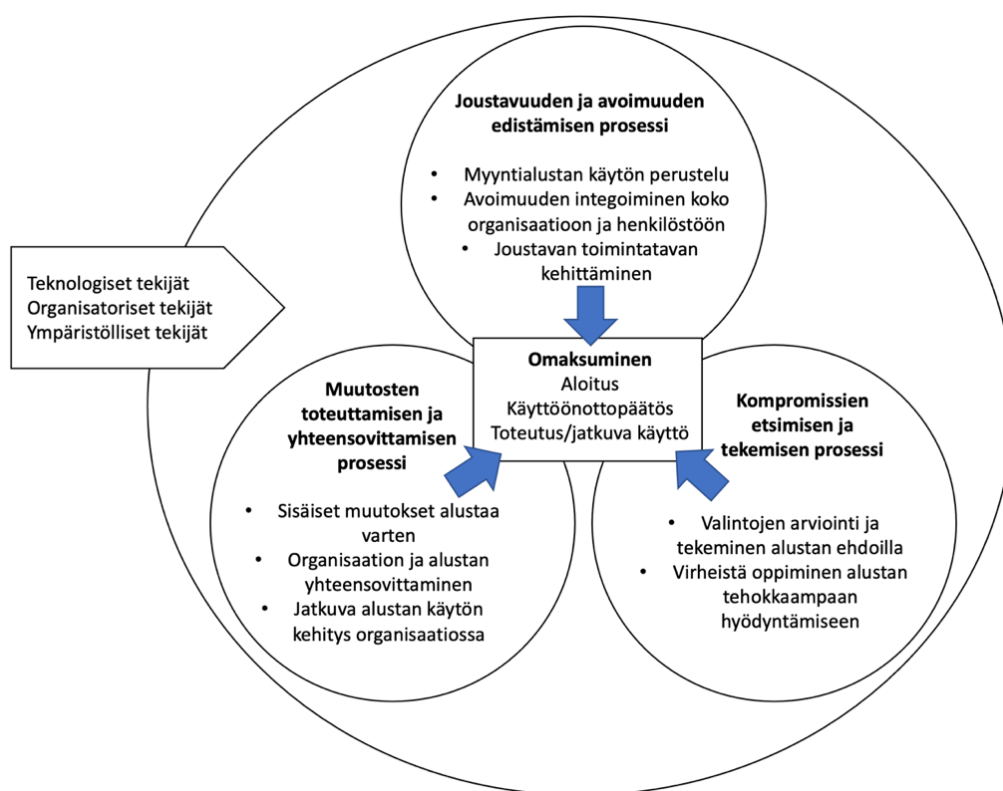
Yritys-B:n kasvutavoitteiden saavuttaminen vaatii vielä sisäistä kehitystä, jotta jokainen osasto saadaan ymmärtämään, että kasvu ja kehittyminen alustalla tarvitsee apua useammalta osastolta ja henkilöltä. Vaikka yritys-B on palkannut Amazon Managerin, joka päävastuussa huolehtii kaikesta myyntialustaan liittyvästä, se ei silti tarkoita, että kyseinen henkilö voisi täysin yksin kehittää yrityksen toimintaa alustalla. Yritys on vielä siinä vaiheessa, että verkkokauppa- ja asiakaslähtöinen asenne on saatava paremmin jalkautettua koko organisaatioon, jotta Amazoninkin käytön kehitystä voidaan viedä entistä pidemmälle.

“I mean this is an old company but still people know that the future is online and they're really trying their best to support as much as they can the growth on e-commerce and the management knows this already and they have a strategy in place as well, to be able to grow more and more on Amazon and our own channel, but we are in a moment where we need to get everyone even more on board and to understand more deeply why we're doing this and how and why we need the help from everyone, especially from the sales department and especially from the sales people that work closely with retailers, so I see we still have a long way to go.” (Amazon Manager, Yritys-B.)

Kehittyminen ja yrityksen toimintojen parantaminen tarvitsee tavoitteita, jotta kehitystä voidaan tehokkaasti toteuttaa. Kehittyminen organisaationa vaatii tavoitteiden selkeää asettamista ja kommunikointia läpi organisaation. (Aziz ja Fady, 2013.) Kummankin case-yrityksen tavoitteet olivat myyntialustan käyttöönoton osalta selkeät. Yritys-A:n tavoitteet ovat kansainvälisen myynnin edistämisessä ja kasvattamisessa. Yritys-B:n tavoite on myös kasvattaa myyntiä, mutta tavoitteisiin kuuluu myös bränditietoisuuden lisääminen sekä yrityksen verkkokauppaorientoituneisuuden kehitys, ja sitä kautta asiakaslähtöisyyden parantaminen. Näitä tavoitteita kohti yritykset edelleen kehittävät myyntialustan käyttöönsä.

4.4 Tulosten yhteenveto

Tässä luvussa kiteytetään tutkimuksen tulokset eli case-yritysten Amazon -myyntialustan omaksumiseen liittyvät prosessit. Tässä tutkimuksessa digitaalisen markkinapaikan omaksumisessa nähdään olevan kolme päävaihetta mukaillen Pichlak:n (2015) määritelmää, jossa vaiheet ovat aloitus, käyttöönottopäätös ja toteutus tai jatkuva käyttö. Yritysten omaksumisesta tunnistetut toimintaprosessit liittyvät vahvasti jokaiseen vaiheeseen.



Kuvio 5. Digitaalisen markkinapaikan omaksumisen prosessit yrityksessä.

Ensimmäinen digitaalisen markkinapaikan omaksumiseen liittyvä prosessi on joustavuuden ja avoimuuden edistämisen prosessi. Tähän kuuluu myyntialustan käytön huolellinen perustelu yrityksessä, avoimuuden integroiminen koko organisaatioon ja sen henkilöstöön sekä joustavan toimintatavan kehittäminen alustan käytössä. Tähän

prosessiin kuuluu esimerkiksi yrityksen onnistuminen alustan omaksumisessa yrityksen vakituiseen käyttöön. Organisaation laaja ymmärrys alustan käytön syistä ja tarpeellisuudesta yritykselle sekä avoimuus alustaa kohtaan auttavat yritystä kehittämään itselleen joustavan toimintatavan, jota alustan käyttö on case-yrityksiltä vaatinut. Muuttuva alusta on suhteellisen epävarma ja ennustamaton kumppani, ja joustavaa toimintatapaa edistämällä yritys voi helpommin varautua ja mukautua alustan muutoksiin tai mahdollisiin haasteisiin alustan käytössä.

Toinen digitaalisen markkinapaikan omaksumiseen liittyvä prosessi on kompromissien etsimisen ja tekemisen prosessi, johon kuuluu valintojen arviointi ja tekeminen alustan ehdoilla sekä virheistä oppiminen alustan tehokkaampaan hyödyntämiseen. Etsimällä kompromisseja, yritys pystyy etenemään alustan käytössä ja siten pystyy käyttämään alustaa tehokkaammin, kun ongelmiin on saatu kompromissien kautta ratkaisuja. Valintojen teko alkaa aivan yrityksen omaksumisprosessin alussa eikä lopu alustan käytön ja omaksumisen missään vaiheessa. Myyntialustan käytössä tehdään helposti virheitä tai kohdataan ongelmia, joista yritys pystyy oppimaan ja myös sitä kautta voidaan edetä toiminnan parantamiseen. Esimerkiksi, yritys-B:n ongelmat ja virheet myyntimallien valinnassa opetti heille, mihin yritys pystyy ja ei pysty alustan käytössä, jonka seurauksena tehtiin kompromissi myyntimallien valinnassa, ja jätettiin yksi malli, Seller-FBM, kokonaan pois ja jätettiin Vendor ja Seller-FBA.

Kolmas digitaalisen markkinapaikan omaksumiseen liittyvä prosessi on muutosten toteuttamisen ja yhteensovittamisen prosessi, johon liittyy sisäiset muutokset alustaa varten, organisaation ja alustan yhteensovittaminen sekä jatkuva alustan käytön kehitys organisaatiossa. Muutosten toteutus on yrityksille lähes pakollista, kun omaksutaan digitaalista markkinapaikkaa osaksi yritystä. Työskenneltäessä kohti alustaa varten asetettuja tavoitteita myynti ja volyymit yleensä kasvavat. Tällöin myös työmäärä ja hankaluudet alustalla mahdollisesti lisääntyvät, jolloin tarvitaan enemmän erilaisia resursseja. Prioriteettien ja resurssien uudelleenjärjestely on yrityksellä tällöin edessä. Alustalla kehittyminen taas usein vaatii sen priorisointia yhtenä jälleenmyyntikanavana

eli kuten esimerkiksi yritys-A on tehnyt priorisoidessaan omien tuotteidensa ostettavuutta Amazonin alustalla. Tällöin osa pienemmistä ulkomaisista jälleenmyyjistä on saattanut jäädä kokonaan ilman tuotteita. Alustan mukana tulevien muutosten yhteensovittaminen yritykseen ja sen muihin toimintoihin liittyy usein myyntialustan rajoituksiin ja sääntöihin tai siihen, että jokin asia yrityksessä on vaikea sopeuttaa alustaan. Vaikka Amazon on kummallekin case-yritykselle yksi myyntikanava muiden joukossa, se on silti vaatinut erityisen paljon vaivaa. Yritys-B:n alustan ja yrityksen yhteensovittamiseen kuuluu muiden myyntikanavien sovittaminen ja sopeuttaminen siihen, että yritys toimii myös Amazonissa, jossa jälleenmyyjät saattavat myös myydä yrityksen tuotteita. Eri tuotteiden ja tuotekategorioiden osalta yritys-B joutuu miettimään tuotteiden lanseerausta kanavakohtaisesti eli onko tuote eksklusiivinen omissa kanavissa ja Amazonissa vai myydäänkö sitä myös jälleenmyyjille. Yritys-A:n kohdalla yhteensovittaminen on jouduttu miettimään sitä kautta, että Amazon ei veisi jälleenmyyjien markkinaa, vaan parantaisi sitä.

Jatkuva alustan käytön kehitys vie yritystä kohti tavoitteitaan, ja siihen liittyy vähintäänkin tuotevalikoiman laajentamista ja uusille markkinoille laajentumista. Esimerkiksi, yritys-B:n tapauksessa Amazonin alusta nähdään jo niin suurena mahdollisuutena ja kanavana, että heillä on yksi kokonaan alustan kehittämiseen resursoitu työntekijä. Hän kehittää yhdessä muun yrityksen kanssa jatkuvasti yritystä kohti parempaa liiketoimintaa alustalla, ja siihen kuuluu myös eri myyntimalleihin kohdistuvien strategioiden kehittäminen ja tavoitteiden asettaminen. Kehitystyöhön kuuluu myös koko organisaation verkkokauppälähtöisyyden edistäminen. Toisaalta kehittämiseen liittyy oman logistiikan parantaminen ja uusien logistiikkaratkaisuiden lisääminen. Yritys-B tarvitsisi myös uskallusta lisätä joidenkin tuotteiden tuotantoa, jotta Amazonin Vendor-tilauksiin pystyttäisiin vastaamaan paremmin, kun tuotteita olisi varastossa Amazonin tilatessa niitä.

Taulukko 6. Yhteenveto omaksumisen prosesseista omaksumisen eri vaiheissa.

Prosessit Ja omaksumisen vaiheet	Joustavuus ja Avoimuus	Kompromissien etsiminen ja tekeminen	Muutosten toteuttaminen ja yhteensovittaminen
Aloitus	Alustan mahdollisuuksien tunnollinen ja avoin perustelu idean levittämiseksi yrityksessä, pyritään saamaan koko organisaatio toiminnan taakse heti alkuvaiheessa, vaikka vasta kartoitetaan mahdollisuuksia.	Perehtyminen alustaan aiheuttaa sen, että yritys on valintojen ja kompromissien edessä tiedon karttuessa. Kaikkea haluttua ei pystytä toteuttamaan, jos päädytään ottamaan alusta käyttöön.	Tarvittavien muutosten kartoittaminen, eli tutkitaan mitä täytyisi tehdä eri tavalla, jos halutut valinnat toteutettaisiin. Ajatusten muodostaminen siitä, mikä on toteutettavissa yrityksessä ja mikä sopii muuhun strategiaan.
Käyttöönottopäätös	Joustavuuden lisääminen päätöksenteon helpottamiseksi. Joustavuus auttaa mukautumaan alustan vaatimuksiin, joita alustan käyttö yritykseltä tulee vaatimaan.	Kompromissit eri toimintatapojen välillä eli täytyy tiedonhaun pohjalta tehdä yritykselle sopivat valinnat. Strategian valitseminen alustaa varten.	Joidenkin työntekijöiden työnkuvan muuttaminen ja arviot resurssien käytöstä alustan toimintoihin liittyen eli miten esimerkiksi työaika resursoidaan uudestaan.
Toteutus/Jatkuva käyttö	Ymmärryksen karttuminen siitä, että alustalla myyminen on jatkuvaa sopeutumista ja joustamista.	Parhaiden ratkaisujen etsiminen vastaantulevien haasteiden myötä. Virheiden kautta löydetään kehityskohtia, joiden toteuttamiseen taas usein tarvitaan kompromisseja eri vaihtoehtojen välillä.	Oman liiketoimintamallin yhteensovittaminen Amazonin toimintatapoihin eli esim. Amazonissa myymisen sovittaminen muiden jälleenmyyjien kanssa toimimiseen. Jatkuva kehitys alustan käytössä eli kasvatetaan toimintaa uusilla markkinoilla ja tuotteilla. Henkilöstön asenteiden muuttaminen Amazon-lähtöisemmiksi.

Omaksumisprosessit, jotka case-yritysten toiminnasta on tunnistettu, liittyvät toisiinsa vahvasti ja yritykset toteuttavat prosesseja toistensa kanssa yhtä aikaa. Prosessit ovat myös jossain määrin riippuvaisia toisistaan. Joustavuuden ja avoimuuden edistäminen samalla kun yritys etsii kompromisseja ja kehittää alustan käyttöä, on hyvin tärkeää, jotta yritys taipuu ja sopeutuu löydettyihin kompromisseihin ja uusiin kehityssuuntiin. Jokainen case-yritysten omaksumisesta löydetty prosessi liittyy myös omaksumisen eri vaiheisiin eli aloitukseen, käyttöönottopäätökseen ja toteutukseen, koska myyntialustan omaksumisessa näitä tunnistettuja prosesseja tarvitaan jatkuvasti. Omaksumisprosessit on tiivistetty omaksumisen eri vaiheisiin taulukossa 6.

5 Johtopäätökset

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli luoda lisäymmärrystä digitaalisista markkinapaikoista ja niiden omaksumisprosesseista yrityksissä. Tutkimuksessa haluttiin selvittää, miten yritykset omaksuvat uuden digitaalisen markkinapaikan osaksi liiketoimintaansa ja millaisia ovat tässä prosessissa vastaantulevat mahdolliset ongelmat tai haasteet. Näin ollen, tutkimuksessa pyrittiin ymmärtämään kahden case-yrityksen Amazonin markkinapaikan omaksumista.

5.1 Keskeisimmät löydökset

Tutkimuksen tarkoitukseen pyrittiin vastaamaan kolmen tavoitteen kautta ja ensimmäisenä tavoitteena oli tutkia, miten digitaaliset markkinapaikat toimivat, millaisia mahdollisuuksia ne tarjoavat yrityksille, ja miten yritys voi omaksua innovaatioksi rinnastettavan digitaalisen markkinapaikan käyttöönsä. Tavoitteeseen vastattiin tutkimuksen teoria- ja empiriaosuudessa. Teoriaosuudessa perehdyttiin tieteellisiin tutkimuksiin digitaalisista markkinapaikoista, organisatorisesta omaksumisesta ja omaksumiseen vaikuttavista tekijöistä. Digitaalisten markkinapaikkojen osalta teoriassa perehdyttiin erilaisiin myyntimalleihin- ja tapoihin ja siihen, miten ne eroavat toisistaan ja mitä ne yrityksiltä edellyttävät. Omaksumisen osalta teoriassa perehdyttiin organisatorisen omaksumisen vaiheisiin, kun kyseessä on jonkinlainen uusi teknologia tai innovaatio sekä erilaisiin omaksumiseen vaikuttaviin tekijöihin TOE-mallin avulla. Malliin kuuluu kolme kontekstia, teknologinen, organisatorinen ja ympäristöllinen. Kyseinen malli valittiin, koska se tutkii nimenomaan organisaation ja yrityksen omaksumista, kuten oli tarkoituskin. Empiirisessä osuudessa tavoitteeseen vastattiin analysoimalla case-yrityksistä kerättyä haastattelumateriaalia tutkimuksen teoriassa käsiteltyjen asioiden avulla. Empiriassa analysoitujen case-yritysten toimintaa on tarkasteltu teoriaosuudessa valitun TOE-mallin kautta.

Toisena tavoitteena oli tunnistaa, millaisia toimintatapoja ja haasteita yrityksillä on uuden digitaalisen markkinapaikan omaksumisessa osaksi yrityksen muuta toimintaa. Haastatteluiden kautta kerätyn aineiston sisällönanalyysin ja teoreettisen viitekehyksen avulla tunnistettiin erilaisia haasteita tai ongelmia, joita case-yritykset ovat kohdanneet toiminnassaan. Ongelmakohtien kautta etsittiin tapoja ja menetelmiä, joita yritysten on täytynyt toteuttaa, jotta markkinapaikan omaksuminen on voinut jatkua ja edetä. Tunnistettiin kahdeksan eri toimintatapaa siten, että case-yritysten analyysistä löydettyjä tapoja ja haasteita verrattiin ja yhdistettiin teoreettiseen viitekehykseen ja siinä käsiteltiin omaksumisprosessiin ja omaksumiseen vaikuttaviin tekijöihin.

Myyntialustan käyttö tulee perustella koko yritykselle ja käyttöönoton syyt on avattava kaikille. Koko yrityksessä on ymmärrettävä alustan toimintaperiaatekin, koska sen käytössä tarvitaan useita osastoja ja henkilöitä. Alustan tarjoamat mahdollisuudet jäävät helposti ymmärtämättä, jos henkilöstö ei ole alun perinkään ymmärtänyt syitä käytön taustalla. Avoimuuden ja avoimen ajattelutavan jalkauttaminen alustaa kohtaan koko henkilöstön on tärkeässä roolissa, kun käytännön tekeminen alustan kanssa alkaa. Yhteistyötä vaaditaan eri osastojen välillä ja väärinymmärrysten sattuessa avoin keskustelu toimii niiden selvittämisessä. Avoimella kommunikaatiolla voidaan lähtökohtaisesti pyrkiä ennaltaehkäisemään virheitä alustan käytössä. Joustavaa toimintatapaa kehittämällä yritys taas pystyy paremmin sopeutumaan ja suuren digitaalisen markkinapaikan kanssa toimiminen on pitkälti sopeutumista sen ehtoihin. Yritysten on myös arvioitava ja tehtävä erilaisia valintoja alustan ehdoilla. Valinnat liittyvät kaikkeen alustan käytössä, kuten myyntitavan ja valikoiman valitsemiseen. Näihin valintoihin taas vaikuttaa niin yrityksen oma tahtotila ja tavoitteet kuin alustan mahdollisuudet ja rajoitukset.

Yrityksen täytyy oppia myyntialustan käytössä tehdyistä virheistään, jotta toiminta voi tehostua. Virheet liittyvät usein organisaation omiin kyvyttömyyksiin tai ymmärtämättömyyteen, joten virheiden kautta on mahdollista oppia ja kehittyä alustan käytössä. Alustaa varten yritys joutuu tekemään myös erilaisia muutoksia nykyiseen

toimintaansa. Sisäiset muutokset prioriteeteissa ja resursoinnissa ovat tarpeellisia, ja sitä kautta myös tavoitteita on muutettava. Organisaatio ja alusta on sovittava yhteen eli on nähtävä vaivaa, jotta kaikki yrityksen toiminnot sopivat keskenään yhteen. Alustaa käyttävät yritykset myyvät tuotteita todennäköisesti myös omassa verkkokaupassaan sekä jälleenmyyjille, joten eri kanavat eivät saisi olla ristiriidassa keskenään ja ne on järjestettävä siten, että ne toimivat sujuvasti rinnakkain. Lopulta organisaation on jatkuvasti kehitettävä alustan käyttöä yrityksessä. Jatkuvan kehityksen kautta yritys voi kasvattaa myyntiään alustalla sekä saada alustasta mahdollisimman paljon hyötyjä liiketoimintaansa.

Kolmantena tavoitteena oli ymmärtää, millaisia ovat Amazonin myyntialustan omaksumisessa tarvittavat omaksumisprosessit yrityksen näkökulmasta. Toiseen tavoitteeseen vastauksena saatuja toimintatapoja ryhmiteltiin ja niiden kautta tunnistettiin yhteys tutkimuksen teoriaan, jonka jälkeen voitiin tunnistaa prosessit, jotka toistuvat yritysten Amazonin myyntialustan omaksumisessa. Prosesseiksi muodostui joustavuuden ja avoimuuden edistämisen prosessi, kompromissien etsimisen ja tekemisen prosessi sekä muutosten toteuttamisen ja yhteensovittamisen prosessi. Tapaustutkimuksen yritykset toteuttivat näitä prosesseja jokaisessa omaksumisen vaiheessa eli aloitus-, käyttöönottopäätös- ja toteutusvaiheessa. Jokaiseen kolmeen prosessiin voitiin liittää myös vaikuttavia tekijöitä teoreettisen viitekehyksen TOE-mallista, jossa teknologiset, organisatoriset ja ympäristölliset tekijät vaikuttavat organisaation omaksumiseen.

Tutkimuksen empiiristen tulosten valossa voidaan todeta, että organisatorinen omaksuminen on monitahoinen ja useita toimintoja sisältävä kokonaisuus, kun omaksumisen kohteena on digitaalinen markkinapaikka osaksi yrityksen liiketoimintaa. TOE-mallin kontekstit ja niihin sisältyvät tekijät tukevat pitkälti empiriasta löydettyjä prosesseja.

5.2 Liikkeenjohdolliset suositukset

Onnistuakseen digitaalisen markkinapaikan käyttöönotossa ja lopullisessa omaksumisessa, yrityksen olisi suositeltavaa arvioida omaa organisatorista valmiutta prosessiin. Organisatorinen valmius uuden omaksumisessa tarkoittaa sitä, että organisaatiolla on saatavilla riittävät resurssit ja asianmukainen tuki, kuten johdon ja organisaation tuki sekä aloitteellinen ja aktiivinen lähestymistapa projektille. Organisatoriseen valmiuteen vaikuttaa positiivisesti proaktiivinen ja aloitteellinen liiketoimintastrategia, joka saa yritykset tutkimaan esimerkiksi erilaisia vaihtoehtoja teknologian uusille ja innovatiivisille käyttötavoille ja omaksumiselle. (Tarafdar ja Vaidya, 2007.)

Innovaation omaksumisessa organisatorinen valmius muutokseen on siis suositeltavaa määritellä yrityksessä ennen digitaalisen markkinapaikan käyttöönottoa. Voidaan puhua myös digitaalisesta valmiudesta eli siitä, missä määrin organisaatio on valmis digitaalisesti muuttamaan nykyistä organisaatiota. Yrityksen kyvykkyyttä tähän voidaan arvioida organisaation kyvykkyyksien, sitoutumisen ja vahvuuksien tai aineettomien ja aineellisten varojen näkökulmasta. Tällaisen valmiuden rakentaminen yrityksessä ei ole kertaluontoinen muutos vaan yrityksen tulee keskittyä oman valmiutensa ja siihen liittyvien tekijöiden jatkuvaan kehittämiseen. (Jöhnk, Weißert ja Wyrтки, 2020.)

Case-yritysten toiminnasta voidaan kehittää oppeja tulevaan. Yrityksissä organisatorinen valmius ei esimerkiksi ollut aivan ihanteellisella tasolla, ja kumpikin case-yritys on digitaalisen markkinapaikan käyttöönoton ja omaksumisen aikana joutunut parantamaan valmiuttaan alustan käytölle. Suurimpia kompastuskiviä tutkituilla yrityksillä oli työntekijöiden vaihteleva sitoutuminen eli useimmat työntekijät eivät olleet yhtä sitoutuneita omaksumiseen kuin markkinapaikan käytön aloittaneet työntekijät. Tähän ongelmaan vastauksena on ollut parempi ja avoimempi kommunikaatio alustan merkityksestä, ja sitä kautta pyrkimys hiljalleen muuttaa asenteita ja yleistä suhtautumista Amazonia kohtaan. Organisaatioilla oli resurssiongelmia muun muassa ajankäytön suhteen sekä vaikeuksia omien vankkojen

prosessien yhteensovittamisessa Amazonin toimintatapoihin. Näistä syistä, digitaalista markkinapaikkaa omaksuvan yrityksen kannattaa olla adaptiivinen ja kytkeä adaptiivisuus myös päätöksentekoonsa. Tämä auttaa yritystä tulemaan toimeen Amazonin alustan kanssa, kun se voi ohjata toimintaansa oppimisen ja kokeilun suuntaan sen sijaan, että se sitoutuu liikaa ennalta tehtyihin päätöksiin.

Case-yritysten omaksumisesta tunnistetut toiminnot ja prosessit voivat esimerkiksi hyödyttää myös muita yrityksiä, jotka ovat jo ottaneet digitaalisen markkinapaikan käyttöönsä tai harkitsevat sitä. Yritykselle, joka ei vielä ole alustalla, mutta pohtii sen ottamista myyntikanavakseen, voidaan suositella ainakin seuraavia käytännön aktiviteetteja helpottamaan omaksumisprosessia. On toteutettava laaja ja riittävä tiedon hankinta alustasta ennen kuin päätetään, otetaanko alusta käyttöön. Hankittu tieto on välitettävä mahdollisimman monelle, joka tulee olemaan alustan käytössä mukana jo mahdollisimman alkuvaiheessa. Kun on kerätty paljon ymmärrystä alustasta, voidaan arvioida, sopiiko alusta yrityksen omaan käyttöön, mutta myös sopiiko yritys ja sen tuotteet alustalle. Tällä tarkoitetaan sitä, että on selvitettävä millainen tuotevalikoima yrityksen olisi mahdollista laseerata, ja mikä tuotekategoria on kyseessä. Tuotevalikoima on suositeltavaa myös aluksi pitää pienehkönä, jotta sen hallittavuus säilyy. Kun edellä olevat asiat on tiedossa, voidaan selvittää alustan mahdolliset rajoitukset tuotteille eri myyntimalleissa sekä tehdä kilpailutilanteen analyysi. Amazonin valikoima on valtava, joten ennen alustalle menoa yrityksen kannattaa havainnoida siellä olevia kilpailijoita ja esimerkiksi hintatasoa. Onko niiden perusteella yrityksenärkeä lähteä alustalle kilpailemaan, ja onko sillä mahdollisuus olla kilpailukykyinen alustalla?

Ennen tuotteiden lanseerausta oleellinen mietittävä asia on myyntimalli ja niiden sopivuus yritykselle ja sen kyvykkyyksille. Ensimmäiset mahdollisuudet ovat Seller-FBM (fulfilment by merchant) ja Seller-FBA (fulfilment by Amazon). Mallien erojen ja hyvien ja huonojen puolien arviointi yrityksen omasta näkökulmasta on tarpeellista. Mikäli yrityksen tuotteet sopivat Seller-FBA -malliin, on usein suositeltavaa valita se, koska siinä saa käyttöönsä enemmän Amazonin hyötyjä kuin FBM-mallissa. Esimerkiksi, FBA-

mallissa Amazon hoitaa tilausten toimituksen, mikä vähentää yrityksen omaa työmäärää. Kohdemarkkinoista kannattaa yleensä valita ensin yksi maa, josta toimintaa voi osaamisen karttuessa lähteä laajentamaan muille markkinoille.

Ymmärryksen kartuttua ennen alustan käyttöönottoa, yrityksen on hyvä avoimesti kommunikoida muutoksesta yrityksessä ja pyrkiä saamaan koko organisaatio muutokseen mukaan hyvissä ajoin ja kohentaa osastojen välistä yhteistyötä mahdollisimman paljon jo etukäteen. Ennen myynnin aloittamista, yrityksen on myös asetettava tavoitteet ja odotukset alustan käytölle. Kun markkinapaikkaa voi hyödyntää moneen tarkoitukseen, on tärkeää, että tavoitteet on selkeästi luotu ja kommunikoitu organisaatioon. Tavoitteet voivat sisältää myös matillisempia osatavoitteita, kuten esimerkiksi kansainvälisen näkyvyyden saavuttamista, minkä kautta päästään esimerkiksi tiettyihin myyntitavoitteisiin.

5.3 Rajoitteet ja jatkotutkimusehdotukset

Tutkimukseen sisältyy rajoitteita, jotka on otettava huomioon tuloksia tarkastellessa. Kyseessä on tapaustutkimus, jonka tarkasteluun valittiin kaksi case-yritystä. Kun tutkimuksen tulokset on johdettu vain kahden yrityksen toiminnasta, rajoittaa se tulosten yleistettävyyttä. Yleistettävyyttä digitaalisten markkinapaikkojen osalta rajoittaa myös se, että tutkimuksessa on tarkasteltu vain yhden alustan toimintaa ja omaksumista. Myyntialustoja on maailmassa monia, ja niiden toiminnot eroavat varmasti toisistaan. Vaikka haastatteluaineistoa oli laajasti ja haastatteluiden oletetaan olevan onnistuneita, jokainen haastattelu toteutettiin videohaastatteluna, mikä voi rajoittaa haastattelutilanteiden luonnollisuutta. Case-yritysten haastateltavia ei ollut mahdollista haastatella tapaamalla samassa tilassa, koska heistä kukaan ei asunut tai ollut Suomessa haastatteluiden aikaan, joten videohaastattelut olivat paras vaihtoehto. Mikäli haastateltavia olisi ollut mahdollista haastatella tapaamalla fyysisesti samassa tilassa, haastattelutilanteista olisi voinut luoda enemmän tulkintoja haastateltavan kehonkielestä ja muusta sellaisesta kommunikaatiosta, jota ei pysty tarkkailemaan yhtä

hyvin videon kautta. Toisaalta jokainen haastateltava on erittäin tottunut videotapaamisiin, koska viimeiset 2,5 vuotta se on ollut lähes ainoa keino järjestää tapaamisia koronapandemian takia, joten voidaan olettaa, että haastateltavat käyttäytyivät videotapaamisessa lähes samalla tavalla kuin olisivat tavallisessakin tapaamisessa käyttäytyneet.

Videotapaamisten rajoittavien tekijöiden ohella niiden hyötynä tässä tutkimuksessa oli se, että niiden järjestäminen oli paljon vaivattomampaa kuin tavallisten tapaamisten. Ei tarvinnut erikseen sopia paikkaa haastatteluille eikä kukaan haastateltavista joutunut näkemään erikseen vaivaa tullaan tapaamispaikalle, joten videohaastattelut saatiin helpommin sovitettua kiireisten ihmisten aikatauluihin. Haastateltavat henkilöt ovat myös jo niin tottuneita tekemään töitä kotoaan, että on mahdollista, että haastatteluiden toteuttaminen videon välityksellä loi vapaamman ja avoimemman ilmapiirin tapaamiseen. Helppoudella on varmasti merkitystä siinä mielessä, että haastattelut ylipäättään saatiin tehtyä eli henkilöt suostuivat haastateltaviksi, koska se oli heille hyvin vaivatonta. Vaikka videohaastattelut ovat vaivaton toteutustapa, haastatteluiden onnistumisen varmistamiseksi aikataulut sovittiin hyvissä ajoin etukäteen haastateltavien kanssa, jotta he myös osasivat valmistautua ja siten pystyivät antamaan mahdollisimman hyviä vastauksia.

Tämä tutkimus oli rajattu vain yhteen digitaaliseen markkinapaikkaan eli Amazonin myyntialustaan. Maailmassa markkinapaikkoja, myyntialustoja sekä erilaisia verkkokaupparatkaisuja on lukematon määrä. Jatkossa voitaisiin tutkia useamman markkinapaikan omaksumista tai sitä eroaako eri markkinapaikkojen omaksuminen toisistaan. Tässä tutkimuksessa tutkituilla case-yrityksillä ei ollut omassa käytössään muita myyntialustoja kuin Amazon, joten jatkotutkimuksissa voitaisiin tutkia yrityksiä, jotka hyödyntävät useita eri digitaalisia markkinapaikkoja ja sitä, miten tällaiset yritykset ovat järjestäneet eri alustojen käytön keskenään yhteensopivaksi sekä yhdistäneet ne olemassa olevaan liiketoimintaansa.

Tässä tutkimuksessa kumpikin case-yritys oli pohjoismaalainen yritys, ja siitä johtuen on mahdollista, että kyseiset yritykset kokivat haasteita Amazonin käyttöönotossa ja sen tärkeyden kommunikoinnissa henkilöstölleen, koska Pohjoismaissa Amazon ei vielä ole yhtä suuren suosion saavuttanut verkkokauppa kuin esimerkiksi Saksassa tai Yhdysvalloissa. Tutkimusta voisi siis jatkossa laajentaa keskieurooppalaisiin tai yhdysvaltalaisiin yrityksiin, joissa ihmiset ovat jo lähtökohtaisesti paljon Amazon-myönteisempiä omien ostokokemustensa kautta. Pohjoismaissa kuluttajat eivät ole vielä laajasti löytäneet tietään Amazoniin, joten yleinen tietämättömyys työntekijöiden keskuudessa on saattanut vaikuttaa case-yritysten kokemuksiin haasteisiin.

Lähteet

- Abed, S.S. (2020). Social commerce adoption using TOE framework: An empirical investigation of Saudi Arabian SMEs. *International journal of information management*, 53, 102118. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102118>
- Abhishek, V., Jerath, K., & Zhang, Z.J. (2016). Agency Selling or Reselling? Channel Structures in Electronic Retailing. *Management Science*, 62(8), 2259-2280. <https://doi.org/10.1287>
- Aboelmaged, M.G. (2014). Predicting e-readiness at firm-level: An analysis of technological, organizational and ebvironmental (TOE) effects on e-maintenance readiness in manufacturing firms. *International journal of information management*, 34(5), 639-651. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.05.002>
- Afraz, F.C., Vogel, A., Dreher, C. & Berghöfer, A. (2021). Promoting Integrated Care through a Global Treatment Budget: A Qualitative Study in German Mental Health Care using Rogers' Diffusion of Innovation Theory. *International journal of integrated care*, 21(4), 27. <https://doi.org/10.5334/ijic.5940>
- Alt, R., Ehmke, J.F., Haux, R., Henke, T., Mattfeld, D. C., Oberweis, A., Paech, B. & Winter, A. (2019). Towards customer-induced service orientation – requirements for the next steps of customer orientation. *Electronic Markets*, 29(1), 79-91. <https://doi.org/10.1007/s12525-019-00340-3>
- Amazon (2021). Fulfillment by Amazon. Noudettu 2-12-2021 osoitteesta <https://www.amazon.com/fulfillment-by-amazon/b?ie=UTF8&node=13245485011>

- Archibald, M.M., Ambagtsheer, R.C., Casey, M.G. & Lawless M. (2019). Using Zoom Videoconferencing for Qualitative Data Collection: Perceptions and Experiences of Researchers and Participants. *International journal of qualitative methods*, 18, 1-8.
- Awa, H.O., Ojiabo, O.U. & Emecheta, B.C. (2015). Integrating TAM, TPB and TOE frameworks and explaining their characteristic constructs for e-commerce adoption by SMEs. *Journal of Science and Technology Policy Management*, 6(1), 76-94. <https://doi.org/10.1108/JSTPM-04-2014-0012>
- Aziz, R.A.E. & Fady, R. (2013). Business improvement using organisational goals, Riva technique and e-business development stages: A case study approach. *Journal of enterprise information management*, 26(5), 577-595. <https://doi.org/10.1108/JEIM-07-2013-0044>
- Azungah, T. (2018). Qualitative research: deductive and inductive approaches to data analysis. *Qualitative Research Journal*, 18(4), 383-400. <https://doi.org/10.1108/QRJ-D-18-00035>
- Balachandran Nair, L. (2021). To discard or to ado(a)pt? Looking at qualitative research templates through the lens of organizational routines. *Qualitative research in organizations and management*, 16(2), 409-423. <https://doi.org/10.1108/QRJ-D-18-00035>
- Bandara, R., Fernando, M. & Akter, S. (2020). Addressing privacy predicaments in the digital marketplace: A power-relations perspective. *International journal of consumer studies*, 44(5), 423-434. <https://doi.org/10.1111/ijcs.12576>
- Bao, H., Li, B., Shen, J. & Hou, F. (2016). Repurchase intention in the Chinese e-marketplace: Roles of interactivity, trust and perceived effectiveness of e-commerce

institutional mechanisms. *Industrial management + data systems*, 116(8), 1759-1778. <https://doi.org/10.1108/IMDS-07-2015-0296>

Bhattacharya, M. (2015). A conceptual framework of RFID adoption in retail using Rogers stage model. *Business process management journal*, 21(3), 517-540. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-06-2014-0047>

Bider, I. & Jalali, A. (2014). Agile business process development: why, how and when - applying Nonaka's theory of knowledge transformation to business process development. *Information systems and e-business management*, 14(4), 693-731. <https://doi.org/10.1007/s10257-014-0256-1>

Breslin, S. (2022). Amazon FBM – What Is It and How Does it Work? Noudettu 15-03-2022 osoitteesta <https://www.repricerexpress.com/amazon-fbm/>

Brown, D.R., Rose, D. & Gordon, R. (2016). De-commoditizing change management: A call for the re-positioning of change management on IT projects. *Journal of organizational change management*, 29(5), 793-803. <https://doi.org/10.1108/JOCM-07-2015-0116>

Business Finland (2021). Experience Commerce Finland. Noudettu 20-12-2021 osoitteesta <https://www.businessfinland.fi/suomalaisille-asiakkaille/palvelut/ohjelmat/experience-commerce-finland>

Chandra, S. & Kumar, K.N. (2018). Exploring factors influencing organizational adoption of augmented reality in e-commerce: Empirical analysis using technology-organization-environment model. *Journal of electronic commerce research*, 19(3), 237-265.

Chatterjee, S., Rana, N.P., Dwivedi, Y.K. & Baabdullah, A.M. (2021). Understanding AI adoption in manufacturing and production firms using an integrated TAM-TOE

model. *Technological Forecasting & Social Change*, 170, 120880.
<https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.120880>

Clohessy, T. & Acton T. (2019). Investigating the influence of organizational factors on blockchain adoption: An innovation theory perspective. *Industrial management + data systems*, 119(7), 1457-1491. <https://doi.org/10.1108/IMDS-08-2018-0365>

Cruz-Jesus, F., Pinheiro, A. & Oliveira, T. (2019). Understanding CRM adoption stages: empirical analysis building on the TOE framework. *Computers in industry*, 109, 1-13. <https://doi.org/10.1016/j.compind.2019.03.007>

Damanpour, F. (1991). Organizational Innovation: A Meta-Analysis of Effects of Determinants and Moderators. *Academy of Management journal*, 34(3), 555-590.
<https://doi.org/10.2307>

Damanpour, F. & Gopalakrishnan, S. (1998). Theories of organizational structure and innovation adoption: the role of environmental change. *Journal of engineering and technology management*, 15(1), 1-24. [https://doi.org/10.1016/S0923-4748\(97\)00029-5](https://doi.org/10.1016/S0923-4748(97)00029-5)

Damanpour, F., Walker, R.M. & Avellaneda, C.N. (2009). Combinative Effects of Innovation Types and Organizational Performance: A Longitudinal Study of Service Organizations. *Journal of management studies*, 46(4), 650-675.
<https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2008.00814.x>

Davis, F.D. (1989). Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology. *MIS quarterly*, 13(3), 319-340.

- Dillaway, M.E. (2021). The New “Web-Stream” of Commerce: Amazon and the Necessity of Strict Products Liability for Online Marketplaces. *Vanderbilt law review*, 74(1), 187-220.
- Dollard, M.F., Osborne, K. & Manning, I. (2013). Organization-environment adaptation: A macro-level shift in modeling work distress and morale. *Journal of organizational behavior*, 34(5), 629-647. <https://doi.org/10.1002/job.1821>
- Dong, C., Yang, Y. & Zhao, M. (2018). Dynamic selling strategy for a firm under asymmetric information: Direct selling vs. agent selling. *International journal of production economics*, 204, 204-213. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2018.07.034>
- Effendi, M.I., Sugandini, D. & Istanto, Y. (2020). Social Media Adoption in SMEs Impacted by COVID-19: The TOE Model. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(11), 915-925. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no11.915>
- Eisenhardt, K. M. & Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases: Opportunities and challenges. *Academy of Management journal*, 50(1), 25-32. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2007.24160888>
- Eriksson, P. & Kovalainen, A. (2008). *Qualitative Methods in Business Research*. SAGE Publications.
- Eriksson, P. & Kovalainen, A. (2015). *Qualitative Methods in Business Research: A Practical Guide to Social Research*. SAGE Publications.
- Ezzy, D. (2010). Qualitative Interviewing as an Embodied Emotional Performance, *Qualitative inquiry*, 16(3), 163-170. <https://doi.org/10.1177/1077800409351970>

- Fedoroko, I., Bacik, R. & Gavurova, B. (2018). Technology acceptance model in e-commerce segment. *Management & Marketing*, 13(4), 1242-1256. <https://doi.org/10.2478/mmcks-2018-0034>
- Flick, U. (2008). *Designing Qualitative Research*. London Sage Publications Ltd.
- Fosso Wamba, S., Lefebvre, L.A., Bendavid, Y. ja Lefebvre, E. (2008). Exploring the impact of RFID technology and the EPC network on mobile B2B eCommerce: A case study in the retail industry. *International journal of production economics*, 112(2), 614-629. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2007.05.010>
- Frambach, R.T. & Schillewaert, N. (2002). Organizational innovation adoption: a multi-level framework of determinants and opportunities for future research. *Journal of business research*, 55(2), 163-176. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(00\)00152-1](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(00)00152-1)
- Gangwar, H., Date, H. & Ramaswamy, R. (2015). Understanding determinants of cloud computing adoption using an integrated TAM-TOE model. *Journal of enterprise information management*, 28(1), 107-130. <https://doi.org/10.1108/JEIM-08-2013-0065>
- Gillham, B. (2010). *Case Study Research Methods*. Bloomsbury Publishing.
- Girardi, P. & Chiagouris, L. (2018). The Digital Marketplace: Early Adopters have changed. *Journal of marketing development and competitiveness*, 12(1), 84-95.
- Gopalakrishnan, S. & Damanpour, F. (1997). A review of innovation research in economics, sociology and technology management. *Omega (Oxford)*, 25(1), 15-28. [https://doi.org/10.1016/S0305-0483\(96\)00043-6](https://doi.org/10.1016/S0305-0483(96)00043-6)

- Ha, A.Y., Tong, S. & Wang, Y. (2021). Channel Structures of Online Retail Platforms. *Manufacturing & service operations management*, 1-15. <https://doi.org/10.1287/msom.2021.1011>
- Hammersley, M. & Campbell J.L. (2012). *What is Qualitative Research?* Bloomsbury Academic.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2008). *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2007). *Tutki ja kirjoita*. Tammi.
- Hong, I. & Cho, H. (2011). The impact of consumer trust on attitudinal loyalty and purchase intentions in B2C e-marketplaces: Intermediary trust vs. seller trust. *International journal of information management*, 31(5), 469-479. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2011.02.001>
- Hong, W. & Zhu, K. (2006). Migrating to internet-based e-commerce: Factors affecting e-commerce adoption and migration at the firm level. *Information & Management*, 43(2), 204-221. <https://doi.org/10.1016/j.im.2005.06.003>
- Hossain, M.I., Azam, M.S. & Quaddus, M. (2021). Small firm entry to e-marketplace for market expansion and internationalization: A theoretical perspective. *Journal of international entrepreneurship*, 19(4), 560-590. <https://doi.org/10.1007/s10843-021-00297-5>
- Hradecky, D., Kennell, J., Cai, W. & Davidson, R. (2022). Organizational readiness to adopt artificial intelligence in the exhibition sector in Western Europe. *International journal of information management*, 65. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2022.102497>

- Im, I., Hong, S. & Kang, M.S. (2011). An international comparison of technology adoption testing the UTAUT model. *Information & Management*, 48(1), 1-8. <https://doi.org/10.1016/j.im.2010.09.001>
- Järvenpää, S., Tractinsky, N. & Vitale, M. (2000). Consumer Trust in an Internet Store. *Information Technology and Management*, 1(1), 45-71. <https://doi.org/10.1023/A:1019104520776>
- Jöhnk, J., Weißert, M. & Wyrski, K. (2020). Ready or Not, AI comes – An interview study of organizational AI readiness factors. *Business & information systems engineering*, 63(1), 5-20. <https://doi.org/10.1007/s12599-020-00676-7>
- Kalaizi, D. & Tsolakis, N. (2022). Supply chain analytics adoption: Determinants and impacts on organizational performance and competitive advantage. *International journal of production economics*, 248. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2022.108466>
- Ke, W. & Wei, K.K. (2008). Organizational culture and leadership in ERP implementation. *Decision Support Systems*, 45(2), 208-218. <https://doi.org/10.1016/j.dss.2007.02.002>
- Kirk, J. & Miller, M.L. (1986). *Reliability and Validity in Qualitative Research*. SAGE Publications.
- Kirkbride, C. & Soopramanien, D. (2010). Competition online and the preference ordering of offers. *The International review of retail, distribution and consumer research*, 20(4), 379-395. <https://doi.org/10.1080/09593969.2010.504005>
- Kothari, C.R. (2004). *Research Methodology: Methods & Techniques*. New Age International.

- Krupcala, K. (2021). Developing e-business competencies among business students – research and opportunities. *Procedia Computer Science*, 192, 4711-4720. <https://doi.org/10.1016/j.prosc.2021.09.249>
- Ku, E.C.S., Wu, W-C. & Chen, Y.J. (2016). The relationships among supply chain partnerships, customer orientation, and operational performance: the effect of flexibility. *Information systems and e-business management*, 14(2), 415-441. <https://doi.org/10.1007/s10257-015-0289-0>
- Köhler, T., Smith, A. & Bhakoo, V. (2022). Templates in Qualitative Research Methods: Origins, Limitations, and New Directions. *Organizational research methods*, 25(2), 183-210. <https://doi.org/10.1177/109442812111060710>
- Li, X., Lai, F., Yuan, Y., Yao, D. & Yang, B. (2020). Understanding Adoption and Continuance of Online Direct Sales Channel. *The Journal of computer information systems*, 60(5), 409-417. <https://doi.org/10.1080/08874417.2018.1504636>
- Luo, X. & Seyedian, M. (2003). Contextual Marketing and Customer-Oriented Strategy for E-commerce: An Empirical Analysis. *International journal of electronic commerce*, 8(2), 95-118. <https://doi.org/10.1080/10864415.2003.11044294>
- Maier, E. & Wieringa, J. (2021). Acquiring customers through online marketplaces? The effect of marketplace sales on sales in a retailer's own channels. *International journal of research in marketing*, 38(2), 311-328. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2020.09.007>
- Makkonen, H. (2021). Information processing perspective on organisational innovation adoption process. *Technology analysis & strategic management*, 33(6), 612-624. <https://doi.org/10.1080/09537325.2020.1832218>

- Makkonen, H. & Johnston, W. (2014). Innovation adoption and diffusion in business-to-business marketing. *The Journal of business & industrial marketing*, 29(4), 324-331. <https://doi.org/10.1108/JBIM-08-2013-0163>
- Makkonen, H., Johnston, W.J. & Javalgi, R.G. (2016). A behavioral approach to organizational innovation adoption. *Journal of business research*, 69(7), 2480-2489. <https://doi.org/10.1016>
- Malak, F., Ferreira, J.B., Pessoa de Queiroz Falcao, R. & Giovannini, C.J. (2021). Seller Reputation Within the B2C e-Marketplace and Impacts on Purchase Intention. *Latin American Business Review*, 22(3), 287-307. <https://doi.org/10.1080/10978526.2021.1893182>
- Malik, S., Chadhar, M., Vatanasakdakul, S. & Chetty, M. (2021) Factors affecting the organizational adoption of blockchain technology: Extending the technology-organization-environment (TOE) framework in the Australian context. *Sustainability*, 13(16), 9404. <https://doi.org/10.3390/su13169404>
- Marshall, B., Cardon, P., Poddar, A. & Fontenot, R. (2013). Does Sample Size Matter in Qualitative Research?: A Review of Qualitative Interviews in is Research. *The Journal of computer information systems*, 54(1), 11-22. <https://doi.org/10.1080/08874417.2013.11645667>
- Melovic, B., Sehovic, D., Karadz, V. Dabic, M. & Cirovic, D. (2021). Determinants of Millenials' behavior in online shopping - Implications on consumers' satisfaction and e-business development. *Technology in society*, 65, 101561. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2021.101561>

- Mero, J., Leinonen, M., Makkonen, H. & Karjaluoto, H. (2022). Agile logic for SaaS implementation: Capitalizing on market automation software in a start-up. *Journal of Business Research*, 145, 583-594. <https://doi.org/10.1016/j.busres.2022.03.026>
- Misra, R., Mahajan, R. & Singh, N. (2020). Understanding Factors Affecting Receptivity Towards Adopting Electronic Marketplace: A Merchant Perspective. *E-service journal*, 12(1), 1-40. <https://doi.org/10.2979/eservicej.12.1.01>
- Muilu, H. (2021). Jättifirma Amazonin Ruotsin valloitus on alkanut hitaasti, mutta lopputulos on vääjäämätön - Konsultti: "Yhtiön tuloon pitää suhtautua pelonsekaisella kunnioituksella". Yle, 22.2.2021. Noudettu 2021-03-06 osoitteesta <https://yle.fi/uutiset/3-11773364>
- Ofosu-Ampong, K. & Acheampong, B. (2022). Adoption of contactless technologies for remote work in Ghana post Covid-19: Insights from technology-organisation-environment framework. *Digital Business*, 2(2), 100023. <https://doi.org/10.1016/j.digbus.2022.100023>
- Oh, K-Y., Cruickshank, D. & Anderson, A.R. (2009). The adoption of e-trade innovations by Korean small and medium sized firms. *Technovation*, 29(2), 110-121. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2008.08.001>
- Oliffe, J.L., Kelly, M.T., Gonzalez Montaner, G. & Yu Ko, W.F. (2021). Zoom Interviews: Benefits and Concessions. *International journal of qualitative methods*, 20, 1-8. <https://doi.org/10.1177/16094069211053522>
- Paytrail (2020). Verkkokauppa Suomessa 2020. Noudettu 2021-12-17 osoitteesta <https://www.paytrail.com/raportti/verkkokauppa-suomessa-2020>

Peltier, J.W., Zahay, D. & Lehmann, D.R. (2013). Organizational Learning and CRM Success: A Model for Linking Organizational Practices, Customer Data Quality, and Performance. *Journal of Interactive Marketing*, 27(1), 1-13. <https://doi.org/10.1016/j.intmar.2012.05.001>

Pichlak, M. (2015). The innovation adoption process: A multidimensional approach. *Journal of management & organization*, 22(4), 476-494. <https://doi.org/10.1017/jmo.2015.52>

Pipitwanichakarn, T. & Wongtada, N. (2019). Leveraging the technology acceptance model for mobile commerce adoption under distinct stages of adoption: A case of micro businesses. *Asia Pacific journal of marketing and logistics*, 33(6), 1415-1436. <https://doi.org/10.1108/APJML-10-2018-0448>

Posti Group Oyj (2020). Suuri Verkkokauppatutkimus 2020. Posti, 9.10.2020. Noudettu 2021-12-17 osoitteesta https://minun.posti.fi/hubfs/Tutkimukset/Suuri-verkkokauppatutkimus-2020_Posti.pdf?utm_campaign=ps&utm_medium=email&_hsmi=97043309&_hsenc=p2ANqtz-9RqSS0fAD69qTZ8kBaZxHvq2pgVUf1Ok_682wv8vBFI3TCNev0N__DsptAKytzTYjPD-E9pibTjzbZl_4JngGcHmGV6w&utm_content=97043309&utm_source=hs_automation

Posti Group Oyj (2021). Suuri Verkkokauppatutkimus 2021. Posti, 7.10.2021. Noudettu 2021-12-17 osoitteesta https://minun.posti.fi/hubfs/Suuri_verkkokauppatutkimus_2021.pdf#_ga=2.31984125.2128433755.1639737157-1964792816.1639737157

Postnord, Svensk Digital Handel & HUI Research (2021). E-barometern 2020 Årsrapport. Noudettu 2021-02-26 osoitteesta <https://www.postnord.se/vara-losningar/e-handel/e-handelsrapporter/e-barometern>

Pu, X., Sun, S. & Shao, J. (2020). Direct Selling, Reselling, or Agency Selling? Manufacturer's Online Distribution Strategies and Their Impact. *International journal of electronic commerce*, 24(2), 232-254. <https://doi.org/10.1080/10864415.2020.1715530>

Puusa, A. & Juuti, P. (2020). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Helsinki: Gaudeamus.

Qin, Y. & Liu, H. (2022). Application of Value Stream Mapping in E-Commerce: A Case Study on Amazon Retailer. *Sustainability*, 14(2), 713. <https://doi.org/10.3390/su14020713>

Reymen, I., Berends, H., Oudehand, R. & Stultiens, R. (2017). Decision making for business model development: a process study of effectuation and causation in new technology-based ventures. *R & D management*, 47(4), 595-606. <https://doi.org/10.1111/radm.12249>

Ritz, W., Wolf, M. & McQuitty, S. (2019). Digital marketing adoption and success for small businesses: The application of the do-it-yourself and technology acceptance models. *Journal of research in interactive marketing*, 13(2), 179-203. <https://doi.org/10.1108/JRIM-04-2018-0062>

Robinson, J. (2021). A Guide on how to Become a Vendor on Amazon in 2021. Sage Seller, 8.6.2021. Noudettu 2021-12-20 osoitteesta <https://sageseller.com/blog/a-guide-on-how-to-become-a-vendor-on-amazon-in-2021/>

Rogers, E.M. (1995). *Diffusion of innovations*. The Free Press.

Sfenrianto, S., Wijaya, T. & Wang, G. (2018). Assessing the buyer trust and satisfaction in the E-marketplace. *Journal of theoretical and applied electronic commerce research*, 13(2), 43-57. <https://doi.org/10.4067/S0718-18762018000200105>

Singh, N., Benmamoun, M., Meyr, E. & Arikan, R.H. (2021). Verifying rigor: analyzing qualitative research in international marketing. *International marketing review*, 38(6), 1289-1307. <https://doi.org/10.1108/IMR-03-2020-0040>

Sinkovics, R.R., Penz, E. & Ghauri, P.N. (2008). Enhancing the Trustworthiness of Qualitative Research in International Business. *Management International Review*, 48(6), 689-713. <https://doi.org/10.1007/s11575-008-0103-z>

Sippola, J. (2020). Pohjoismaiden Amazon on täällä. Helsingin Sanomat, 24.8.2020. Noudettu 2021-02-28 osoitteesta <https://www.hs.fi/talous/art-2000006611380.html>

Smedlund, A. (2021). Digitaalinen alusta on hyvä renki, mutta huono isäntä. Ilmarinen, 17.6.2021. Noudettu 2021-10-14 osoitteesta <https://www.ilmarinen.fi/tietoa-ilmarisesta/ajankohtaista/blogit-ja-artikkelit/blogikirjoitukset/anssi-smedlund/digitaalinen-alusta-on-hyva-renki-mutta-huono-isanta/>

Stott, R. (2017). Turns Out, The Amazon Effect Is Spreading Across the Globe. *Dealerscope*, 59(11), 44-45.

Sun, L., Lyu, G., Yu, Y. & Teo, C-P. (2020). Fulfillment by Amazon versus fulfillment by seller: An interpretable risk-adjusted fulfillment model. *Naval research logistics*, 67(8), 627-645. <https://doi.org/10.1002/nav.21897>

- Sun, L., Lyu, G., Yu, Y. & Teo, C-P. (2021). Cross-Border E-Commerce Data Set: Choosing the Right Fulfillment Option. *Manufacturing and service operations management*, 23(5), 1297-1313. <https://doi.org/10.1287/msom.2020.0887>
- Swanson, E. (1994). Information Systems Innovation Among Organizations. *Management science*, 40(9), 1069-1092. <https://doi.org/10.1287/mnsc.40.9.1069>
- Tan, Y., Carrillo, J.E. & Cheng, H.K. (2016). The Agency Model for Digital Goods. *Decision Sciences*, 47(4), 628-660. <https://doi.org/10.1111/deci.12173>
- Tarafdar, M. & Vaidya, S.D. (2007). Information technology adoption and the role of organizational readiness: The case of an Indian bank. *Journal of cases on information technology*, 9(3), 27-49. <https://doi.org/10.4018/jcit.2007070103>
- Teo, T.S.H. & Liu, J. (2007). Consumer trust in e-commerce in the United States, Singapore and China. *Omega (Oxford)*, 35(1), 22-38. <https://doi.org/10.1016/j.omega.2005.02.001>
- Tian, L., Vakharia A.J., Tan, Y. & Xu, Y. (2018). Marketplace, Reseller or Hybrid: Strategic Analysis of an Emerging E-Commerce Model. *Productions and Operations Management*, 27(8), 1595-1610. <https://doi.org/10.1111>
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Venkatesh, V., Morris, M.G., Davis, G.B. & Davis, F.D. (2003). User Acceptance of Information Technology: Toward a Unified View. *MIS quarterly*, 27(3), 425-478. <https://doi.org/10.2307/30036540>

- Walker, R.M. (2007). An Empirical Evaluation of Innovation Types and Organizational and Environmental Characteristics: Towards a Configuration Framework. *Journal of administration research and theory*, 18(4), 591-615. <https://doi.org/10.1093/jopart/mum026>
- Wang, Y-M., Wang, Y-S. & Yang, Y-F. (2010). Understanding the determinants of RFID adoption in the manufacturing industry. *Technological forecasting & social change*, 77(5), 803-815. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2010.03.006>
- Weiner, B.J. (2009). A theory of organizational readiness for change. *Implementation science*, 4(1), 67. <https://doi.org/10.1186/1748-5908-4-67>
- Weinzimmer, L.G. & Esken, C.A. (2017). Learning From Mistakes: How Mistake Tolerance Positively Affects Organizational Learning and Performance. *The Journal of applied behavioral science*, 53(3), 322-348. <https://doi.org/10.1177/0021886316688658>
- Wulfert, T. & Shütte, R. (2022). Retailer's Dual Role in Digital Marketplaces. *SN computer science*, 3(3), 206. <https://doi.org/10.1007/s42979-022-01098-w>
- Yenipazarli, A. (2021). The marketplace dilemma: Selling to the marketplace vs. selling on the marketplace. *Naval research logistics*, 68(6), 761-778. <https://doi.org/10.1002>
- Young, R. & Jordan, E. (2008). Top management support: Mantra or necessity? *International Journal of Project Management*, 26(7), 713-725. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2008.06.001>

Zalando (2021). How to sell directly to customers on Zalando. Noudettu 26-11-2021 osoitteesta <https://corporate.zalando.com/en/brand-hub/news-media/how-sell-directly-customers-zalando>

Zhu, K., Kraemer, K. & Xu, S. (2003). Electronic business adoption by European firms: a cross-country assessment of the facilitators and inhibitors. *European journal of information systems*, 12(4), 251-268.
<https://doi.org/10.1057/palgrave.eijs.3000475>

Liitteet

Liite 1. Haastattelurunko 1

Export Manager (Yritys A) ja Chief Commercial Officer (Yritys B).

Teema 1. Taustatiedot

1. Kuinka kauan olette hyödyntäneet Amazonin myyntialustaa liiketoiminnassanne?
2. Minkä takia päätitte ottaa myyntialustan käyttöönne? / Mitkä asiat vaikuttivat tähän?
3. Tiesittekö paljon Amazonista jo ennen päätöstä ryhtyä käyttämään alustaa?
4. Kenen aloitteesta lähditte alustalle, tai mistä idea tuli?
5. Kuka on vastuussa siitä nykyään ja päättää asioista alustan käyttöön liittyen? Teetkö itse muita kuin Amazoniin liittyviä tehtäviä? Ketä/kuinka monia muita prosessi on työllistänyt yrityksessä?

Teema 2. Omaksumisprosessi ja teknologiset, organisatoriset & ympäristölliset tekijät.

6. Kuinka kauan päätösprosessi, valmistautuminen ja käyttöönottoprosessi kesti?
7. Minkä valitsitte myyntimalliksenne? Miksi?
8. Mitkä tuotteet valitsitte? Miksi? Oletteko lisänneet/vähentäneet tuotteita?
9. Miltä prosessi on tuntunut/ Miten sisäinen sopeutuminen ja oppiminen on sujunut?
10. Millainen on ylipäättään teidän sisäinen suhtautumisenne Amazonin myyntialustaa kohtaan? Millainen sisäinen prosessi ja valmius on ollut?
11. Mitä prosessi on vaatinut? Mikä on ollut haastavaa/vaikeaa? (Järjestelmässä?)
12. Onko jokin asia muuttunut yrityksessä sisäisesti alustan käytön takia? Miten liiketoimintanne on muuttunut alustan käytön myötä (jos on)? /Oletteko joutuneet muuttamaan asioita toiminnassanne alustan takia?
13. Miten olette yhdistäneet myyntialustalla toimimisen muuhun liiketoimintaan?
14. Millaiset tavoitteet teillä oli alustan käytön suhteen alussa vs. nykyään?
15. Miten kehitätte liiketoimintaanne alustalla? Millaista kilpailu on?
16. Tekisittekö jotakin toisin? Mitä olette oppineet?

Liite 2. Haastattelurunko 2

Haastateltavat: Export Sales Representative (Yritys A) ja Amazon Manager (Yritys B).

Teema 1. Perus- ja taustatiedot

1. Mitä teet työssäsi ja mitkä ovat vastuualueesi?
2. Millaista työkokemusta sinulla oli ennen tätä työtehtävää ja miten päädyit tekemään töitä Amazonin alustan parissa?
3. Mitkä ovat tämänhetkisiä päivittäisiä/viikoittaisia/kuukausittaisia työtehtäviäsi?

Teema 2. Amazonin omaksuminen

4. Mitä pidät hyvänä Amazonissa ja minkä takia olette mielestäsi Amazonissa?
5. Millainen Amazonin käyttöönottoprosessi on ollut?
6. Millaiselta yrityksen Amazon-liiketoiminta näytti, kun tulit siihen mukaan?
7. Mitkä ovat tavoitteenne ja miten ne saavutetaan?
8. Millainen yrityksen "matka" Amazonissa on ollut tähän mennessä ja mihin suuntaan se on menossa?

Teema 3. Organisatoriset, teknologiset ja ympäristölliset tekijät

9. Mitkä ovat olleet suurimmat haasteet ja miten niihin on reagoitu?
10. Millaiset tavat tai prosessit teillä on Amazon-töiden tekemisessä? Liittykö siihen jonkinlainen tietty työtapa?
11. Millainen työnjako teillä on? Kuka tekee mitäkin?
12. Mikä helpottaa tai helpottaisi työtäsi ja mikä taas vaikeuttaa sitä?
13. Mitkä ovat tärkeimmät huomioitavat asiat työssäsi Amazonin parissa?
14. Mitkä ovat tärkeimmät asiat Amazon-liiketoiminnassanne?
15. Onko yrityksessä joitakin selkeästi Amazonin käytössä vaadittavia sisäisiä toimintoja?
16. Kuinka suunnitelmallista toimintanne on ja kuinka pitkälle tulevaisuuteen olette sen suunnitelleet? Onko olemassa jokin strategia?
17. Mitä mieltä olet eri myyntimalleista? Miten hyödynnätte eri malleja?
18. Onko jokin asia muuttunut yrityksessä myyntialustan käytön myötä? Mikä ja miksi? Tai miten liiketoimintanne on muuttunut?

19. Miten yrityksessä sisäisesti suhtaudutaan Amazoniin ja sen käyttöön? Mitä olette tehneet, jos osa työntekijöistä ei ole ymmärtänyt alustaa/sen tärkeyttä?
20. Millaisena näet yrityksen tulevaisuuden Amazonissa?
21. Muuttaisitko yrityksessä jotain Amazoniin liittyen tai onko teillä tällä hetkellä joitain muutoksia meneillään?
22. Tekisitkö jotakin eri tavalla? Mitä/Miksi?
23. Mitä olet itse oppinut ja mitä olette oppineet organisaationa?

Liite 3. Haastattelurunko 3

Haastateltavat: Amazon Consultants (Yritys-C).

Teema 1. Perus- ja taustatiedot

1. Miten Yritys-C auttoi asiakasyritystä Amazonin alustan kanssa?
2. Missä vaiheessa asiakasyrityksen Amazon-liiketoimintaa Yritys-C tuli apuun?
3. Miksi asiakasyritys halusi ulkopuolista konsultaatiota alustan käyttöön?
4. Mikä on Yritys-C:n rooli ja projektin laajuus?

Teema 2. Omaksuminen ja organisatoriset tekijät/TOE-malli

5. Millaisella sitoutuneisuudella/valmiudella asiakasyritys oli lähtemässä/lähtenyt Amazoniin?
6. Millaiset alkutavoitteet olivat? Mitä asiakasyritys odotti alustan käytöltä?
7. Mitkä ovat olleet asiakasyrityksen suurimmat vaikeudet? Miten niistä on selvitty ja auttoiko Yritys-C niissä?
8. Millaista joustavuutta myyntialustan käyttö on vaatinut asiakasyritykseltä?
9. Millaisia kompromisseja asiakasyrityksessä on tehty tai tarvitaan vielä?
10. Mikä on mielestäsi ollut erityisen onnistunutta kyseisen asiakasyrityksen Amazonin käytössä ja omaksumisessa?
11. Miten asiakasyritys on kehittynyt Amazon-liiketoiminnassaan ja mitä se on erityisesti halunnut kehittää?

Teema 3. Oppiminen yrityksessä ja alustan käytön onnistuminen

12. Miten kuvailisit asiakasyrityksen onnistumista alustan käytössä?
13. Mitä asiakasyritys olisi voinut tehdä toisin/paremmin? Mitä yritys on oppinut?
14. Suositteliko Yritys-C jotain toimintoja, joita asiakasyritys ei kuitenkaan halunnut/pystynyt toteuttamaan? Mitä ja miksi?
15. Mitä asiakasyrityksen pitäisi vielä tehdä? Miten se voisi saada vielä enemmän hyötyä Amazonin alustasta?