

VAASAN YLIOPISTO
TEKNIKAN JA INNOVAATIOJOHTAMISEN YKSIKKÖ
TIETOTEKNIikka

Jessica Laukkanen

**PK-VERKKOKAUPPAYRITYKSEN KANSAINVÄLISTYMISEN KRIITTISET
MENESTYSTEKIJÄT EUROOPAN MARKKINOILLA**

Tietotekniikan
pro gradu -tutkielma

Teknisen viestinnän maisterikoulutusohjelma

VAASA 2018

SISÄLLYSLUETTELO	sivu
1 JOHDANTO	6
1.1 Tutkimuksen tavoite ja rajaukset	7
1.2 Tutkimusprosessin kulku	8
2 PK-VERKKOKAUPPAYRITYS	10
2.1 Pk-verkkokaupparyitys käsitteenä	11
2.2 Verkkokaupan perustaminen	13
2.2.1 Liiketoimintasuunnitelman laatiminen	14
2.2.2 Verkkokaupan perustamisen tekniset edellytykset	15
2.2.3 Verkkokaupan perustamisen taloudelliset edellytykset	20
2.3 Verkkokaupan hyödyt pk-yritykselle	22
3 PK-VERKKOKAUPPAYRITYKSEN KANSAINVÄLISTYMINEN	25
3.1 Kansainvälistymisstrategian laadinta	26
3.1.1 Tuotestrategia	28
3.1.2 Hintastrategia	29
3.1.3 Markkinointistrategia	31
3.2 Kansainvälistymisen edellytykset ja haasteet	33
4 PK-VERKKOKAUPPAYRITYKSEN KANSAINVÄLISTYMINEN EUROOPAN MARKKINOILLA	36
4.1 Euroopan markkinoiden erityispiirteet	37
4.2 Euroopan digitaaliset sisämarkkinat	42
4.3 Euroopan markkinoiden SWOT-analyysi	44

5	INTEGROIVA KIRJALLISUUSKATSAUS	49
5.1	Tutkimusaineiston hankkiminen	51
5.2	Tutkimusaineiston arviointi	55
5.3	Tutkimusaineiston analysointi ja tulkinta	57
6	KRIITTISTEN MENESTYSTEKIJÖIDEN MALLI	60
7	DISKUSSIO	67
	LÄHDELUETTELO	69

LYHENTEET

B2C	Business to consumer, suom. yritykseltä kuluttajalle
CSF	Critical Success Factors, suom. kriittiset menestystekijät
DSM	Digital Single Market, suom. digitaaliset sisämarkkinat
EAKR	Euroopan aluekehitysrahasto
EU28	Euroopan unionin 28 jäsenmaata
PSD	Payment Services Directive, EU:n maksupalveludirektiivi
SEPA	Single Euro Payments Area, maksuliikenteen sisämarkkina-alue
SME	Small and medium-sized enterprises, suom. pk-yritys

VAASAN YLIOPISTO**Tekniikan ja innovaatiojohtamisen yksikkö**

Tekijä:	Jessica Laukkanen
Tutkielman nimi:	Pk-verkkokauppayrityksen kansainvälistymisen kriittiset menestystekijät Euroopan markkinoilla
Ohjaajan nimi:	Tero Vartiainen
Tutkinto:	Kauppätieteiden maisteri
Ohjelma:	Teknisen viestinnän maisterikoulutusohjelma
Pääaine:	Tietotekniikka
Opintojen aloitusvuosi:	2015
Tutkielman valmistumisvuosi:	2018

Sivumäärä: 75

TIIVISTELMÄ:

Digitalisaation myötä sähköisen kaupankäynnin osuus yritysten liiketoiminnasta on kasvanut viime vuosikymmenten aikana. Digitalisoituminen on myös helpottanut yritysten liiketoiminnan laajentamista kansainvälisille markkinoille. Yhä useampi kuluttaja ostaa tuotteita tai palveluita verkkokaupoista myös oman kotimaansa ulkopuolelta. Euroopan markkinat tarjoavat monia mahdollisuuksia pienten ja keskisuurten verkkokauppayritysten kansainvälistymiselle, erityisesti Euroopan digitaalisten sisämarkkinoiden myötä. Tutkimuksen tavoitteena on kartoittaa pk-verkkokauppayrityksen kansainvälistymisen kriittisiä menestystekijöitä Euroopan markkinoiden näkökulmasta. Tutkimuksessa tarkastellaan erityisesti sellaisia pk-verkkokauppayrityksiä, joiden tarjonta koostuu digitaalisista tuotteista tai palveluista.

Pk-verkkokauppayritysten kansainvälistymisen kriittisiä menestystekijöitä Euroopan markkinoilla selvitetään tutkimuksessa kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän avulla, tässä tapauksessa integroivan kirjallisuuskatsauksen pohjalta. Verkkokaupan kansainvälistymisstrategian laadintaa tarkastellaan kolmen kansainvälistymisstrategian peruspilarin, tuote-, hinta- ja markkinointistrategian, valossa. Euroopan markkinoiden erityispiirteitä ja mahdollisuuksia pk-verkkokauppayrityksille tarkastellaan tutkimuksessa erityisesti Euroopan digitaalisten sisämarkkinoiden näkökulmasta.

Integroivan kirjallisuuskatsauksen pohjalta on luotu kriittisten menestystekijöiden malli Euroopan markkinoilla kansainvälistymään pyrkivälle pk-verkkokauppayritykselle. Kriittisten menestystekijöiden mallissa huomataan pk-verkkokaupan kansainvälistymisen menestymisen pohjautuvan erityisesti yrityksen tuotteiden tai palveluiden sopivuuteen kohdemarkkinoille, markkinointiin, selkeään ja riittävän kattavaan kansainvälistymisstrategiaan, verkkokaupan käytettävyyteen ja muokattavuuteen sekä vahvaan tietouteen markkinoista, joille pyritään. Tutkimustuloksena saatua mallia on lopuksi diskussiossa tarkasteltu tutkimuksen rajausten näkökulmasta.

AVAINSANAT: Pk-verkkokauppayritys, kansainvälistyminen, kansainvälistymisstrategia, Euroopan markkinat, Euroopan digitaaliset sisämarkkinat, integroiva kirjallisuuskatsaus

UNIVERSITY OF VAASA**The School of Technology and Innovations**

Author:	Jessica Laukkanen
Topic of the Master's Thesis:	Pk-verkkokaupan kansainvälistymisen kriittiset menestystekijät Euroopan markkinoilla
Instructor:	Tero Vartiainen
Degree:	Master of Science in Economics and Business Administration
Degree Programme:	Master's Programme in Technical Communication
Major:	Computer Science
Year of Entering the University:	2015
Year of Completing the Master's Thesis:	2018
	Pages: 75

ABSTRACT:

With digitalisation the electronic business portion of companies have increased over the last decade. Digitalisation has also helped companies expand in to international markets. More and more consumers are buying products and services online domestically but now also internationally. European markets offer a lot of opportunities for small to medium sized e-commerce companies to expand in to international markets, especially because of the European Digital Single Markets. The objective of this research is to map out the critical success factors for e-commerce SMEs when expanding in to European markets. The research focuses especially on e-commerce SMEs that offer digital products or services.

The critical success factors of internationalization in the European markets for e-commerce SMEs is researched using a qualitative research method which in this case is based on integrative literature review. When inspecting an internationalization strategy of an e-commerce company, it is examined from these three ground concepts: the product-, price- and marketingstrategy. The European market characteristics and opportunities for e-commerce SMEs are especially reviewed in the research from a European Digital Single Markets perspective.

A model of critical success factors was made from an integrative literature review for e-commerce SMEs that are attempting to expand in European markets. In the critical success factors model it's noticed that the success of an e-commerce SME expanding internationally is based strongly on the following: the compatibility of the products or services in the targeted markets, the marketing, a clear and broad internationalization strategy, the usability and the customizability of the e-commerce site, and a strong knowledge about the targeted market. The result of the research, the critical success factors model, is reviewed at the discussio chapter from the frames of the research.

KEYWORDS: E-commerce SME, Internationalization, Internationalization Strategies, European Markets, the European Digital Single Market (DSM), Integrative Literature Review

1 JOHDANTO

Digitalisaatio ja internet ovat kasvattaneet sähköisen kaupankäynnin osuutta yritysten liiketoiminnassa. Digitalisaatio on myös helpottanut yritysten kansainvälistymistä globaaleille markkinoille. Yhä useampi kuluttaja ostaa tuotteita verkosta myös oman kotimaansa ulkopuolelta. Euroopan markkinat tarjoavat mahdollisuuden pienten ja keski suurten yritysten verkkokaupan liiketoiminnan kansainvälistymiselle, erityisesti Euroopan digitaalisten sisämarkkinoiden myötä.

Haasteena verkkokaupan toiminnan laajentamisessa kansainvälisille markkinoille on luoda kokonaisvaltainen ja toimiva kansainvälistymisstrategia. Lisäksi verkkokaupan kansainvälistymisessä on huomioitava markkinoinnin kohdentaminen eri kuluttajasegmenteille, verkkokaupan käytettävyys ja mukautettavuus eri maiden kohdesegmenteille sekä yrityksen tuotteiden tai palveluiden vientikelpoisuus. Yksi tärkeimmistä kansainvälistymisen edellytyksistä on myös riittävä tietous ja ymmärrys markkinoista, joille pyritään (Feindt, Jeffcoate, Chappell 2002: 53).

Euroopan markkinat ovat tällä hetkellä muuttumassa Euroopan digitaalisten sisämarkkinoiden myötä. Digitaaliset sisämarkkinat tuovat monia uusia mahdollisuuksia Euroopan markkinoilla kansainvälistymään pyrkiville yrityksille, erityisesti pk-verkkokaupparyksille. Toukokuussa 2015 Euroopan komission hyväksymä digitaalisten sisämarkkinoiden strategia on yksi keskeisimmistä unionin tavoitteista Eurooppa 2020-strategiassa (Maciejewski, Dancourt, Dimova & Grondin 2017; Euroopan komissio 2010).

Digitaalisilla sisämarkkinoilla pyritään vastaamaan tämänhetkisiin ongelmiin unionin sisällä, jotka rajoittavat verkkoliiketoimintaa eri jäsenmaiden välillä. Tällä hetkellä Euroopassa on 28 erillistä verkkomarkkina-alueetta, jotka pyritään yhdistämään yhdeksi markkina-alueeksi (Euroopan komissio 2015a). Tämä voi mahdollistaa Euroopan markkinoilla sen, että kuluttajat saavat parhaat tuotteet parhaaseen hintaan ja että myös pie-

net ja keskisuuret verkkokauppayritykset saavat helpommin tuotteensa markkinoiduksi ja myydyksi Euroopan markkinoilla.

1.1 Tutkimuksen tavoite ja rajaukset

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää pk-verkkokauppayritysten kansainvälistymisen kriittisiä menestystekijöitä Euroopan markkinoilla. Verkkokaupan kansainvälistyminen edellyttää selkeän ja kokonaisvaltaisen kansainvälistymisstrategian luomista. Tutkimuksessa tarkastellaan kansainvälistymisstrategian yleisiä periaatteita alan kirjallisuutta hyödyntäen sekä kansainvälistymisstrategian laatimista Euroopan markkinoille pienten ja keskisuurten verkkokauppayritysten näkökulmasta. Tutkimuksen tuloksena luodaan kriittisten menestystekijöiden malli pk-verkkokauppayritysten kansainvälistymiselle Euroopan markkinoilla.

Tutkimuksessa tarkastellaan erityisesti sellaisia pk-verkkokauppoja, jotka myyvät digitaalisia tuotteita tai palveluita yksityisasiakkaille (engl. business-to-consumer, B2C). Fyysisiä tuotteita myyvien verkkokauppayritysten tekniikkaan ja logistiikkaan liittyvät kysymykset eroavat osin digitaalisia tuotteita tai palveluita tarjoavista verkkokaupoista. Tutkimuksessa on haluttu tarkastella aihetta erityisesti tietoteknisestä näkökulmasta, joten tämän vuoksi tutkimuksessa käsitellään ensisijaisesti sellaisia verkkokauppayrityksiä, jotka myyvät verkkokaupassaan digitaalisia tuotteita tai palveluita.

Pk-verkkokauppayrityksillä (engl. SME e-commerce) viitataan tutkimuksessa sellaisiin verkkokauppayrityksiin, jotka ovat kooltaan mikroyrityksiä, pieniä yrityksiä tai keskisuuria yrityksiä. Tutkimuksessa pk-yritys määritellään hyödyntäen Euroopan komission 2005 voimaan astunutta määritelmää pk-yrityksistä, jonka mukaan pk-yrityksiin kuuluvat sellaiset yritykset, joiden henkilöstömäärä ei ylitä 250 henkeä ja vuoden liikevaihto on vähemmän kuin 50 miljoonaa euroa tai taseen loppusumma enintään 43 miljoonaa euroa (Euroopan komissio 2015b: 3).

1.2 Tutkimusprosessin kulku

Pk-verkkokaupparytysten kansainvälistymisen kriittisiä menestystekijöitä Euroopan markkinoilla tutkitaan kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän avulla, tässä tapauksessa kirjallisuuskatsauksen pohjalta. Kirjallisuuskatsauksen pohjalta luodaan kriittisten menestystekijöiden malli. Tässä tutkimuksessa käytetään integroivan kirjallisuuskatsauksen (engl. integrative literature review) tutkimusmenetelmää, sillä tavoitteena on luoda uusi kriittisten menestystekijöiden malli pk-verkkokaupparytysten kansainvälistymiselle Euroopan markkinoilla mahdollisimman laajan kirjallisuuskatsauksen pohjalta ja käyttää tutkimuksen apuna jo olemassa olevaa tutkimusaineistoa.

Integroiva kirjallisuuskatsaus on tutkimusmuoto, jolla pyritään jo olemassa olevasta tutkimusaineistosta kehittämään uutta tietämystä jostain tietystä tutkimusaiheesta (Shuck 2011: 306; Torraco 2005: 356). Integroivassa kirjallisuuskatsauksessa pyritään kuvaamaan jonkin tieteenalan senhetkistä tilaa, kehittämään teoriaa sekä integroimaan tutkimuksesta saatua tietoa omaan tutkimukseen (Laaksonen, Kuusisto-Niemi & Saranto 2010: 28; Whittemore & Knafl 2005: 546). Integroiva kirjallisuuskatsaus on hyödyllinen tutkimusmenetelmä erityisesti silloin, kun tutkittavaa aihetta tai ilmiötä halutaan kuvata mahdollisimman monipuolisesti (Salminen 2011: 8).

Integroivan kirjallisuuskatsauksen ensimmäisessä vaiheessa tunnistetaan tutkimusongelma ja tämän jälkeen hankitaan, analysoidaan ja tulkitaan tutkimusaineisto (Cooper 1998: 15; Salminen 2011: 8), joka tässä tutkimuksessa käsittää muun muassa alan kirjallisuuden ja tieteelliset artikkelit pk-verkkokaupoista, verkkokaupan kansainvälistymisestä sekä Euroopan markkinoiden erityispiirteistä. Tutkimusaineistona käytetään verkkokauppoja käsittelevien perusteoksien lisäksi kirjallisuutta sekä ajankohtaisia artikkeleita kansainvälistymisstrategian luomisesta sekä kriittisistä menestystekijöistä verkkokaupparakkeinoilla. Kirjallisuus- ja artikkelilähteet edellä mainituista aiheista toimivat tutkimuksen teoreettisena viitekehysenä.

Kirjallisuus- ja artikkelilähteiden lisäksi tutkimusaineistona käytetään muun muassa Euroopan komission ja Euroopan parlamentin ajankohtaisia raportteja ja lehdistötiedot-

teita Euroopan unionin digitaalisista sisämarkkinoista. Tämä aineisto hankitaan ensisijaisesti Euroopan komission ja Euroopan parlamentin verkkosivuilta, joista löytyy komission ja parlamentin ajankohtaista raportointia digitaalisista sisämarkkinoista. Tutkimusaineistoa digitaalisista sisämarkkinoista löytyy myös jonkin verran alan kirjallisuudesta, mutta jo muutamankin vuoden vanha kirjallisuus voi sisältää virheellistä tietoa aiheesta. Näin ollen tutkimusaineisto digitaalisista sisämarkkinoista kerätään ensisijaisesti Euroopan komission ja Euroopan parlamentin viimeisimmistä raporteista ja dokumenteista.

Kuvassa 1. näkyy tutkimuksen eteneminen vaiheittain integroivan kirjallisuuskatsauksen mallin pohjalta. Mallin mukaisesti ensimmäisessä vaiheessa identifioidaan tutkimusongelma ja tämän pohjalta kerätään tutkimusaineisto valittujen kriteerien mukaisesti. Tutkimusaineiston hankinnan jälkeen tutkimusaineisto arvioidaan, analysoidaan ja lopuksi luodaan tulkinta analyysissä esille nousseiden merkitysten pohjalta. Lopuksi tulosten analysoinnin ja tulkinnan pohjalta laaditaan tutkimuksen synteesit.



Kuva 1. Tutkimusprosessin kulku

2 PK-VERKKOKAUPPAYRITYS

Sähköisen kaupankäynnin yleistyminen on nähtävissä sekä kotimaisilla että globaaleilla markkinoilla. Yhä useampi kuluttaja ostaa haluamansa tavarain tai palvelun perinteisen kivijalkakaupan sijaan verkkokaupasta. Vuonna 2016 joka viides yritys harjoitti sähköistä kaupankäyntiä EU28-alueella (Eurostat 2017b). Kaupan liiton, TNS Gallupin ja Asiakkuusmarkkinointiliiton teettämän verkkokauppatutkimuksen mukaan tuotteiden verkko-ostokset olivat 10,5 miljardin euron luokkaa Suomessa vuonna 2014 (TNS Gallup 2014).

Ensimmäinen verkkokauppaostos tehtiin jo vuonna 1995 (International Trade Centre 2016: 1). Viimeisen vuosikymmenen aikana verkko-ostosten määrä on kasvanut räjähdysmäisesti ja globalisaatio ja teknologian kehittyminen ovat haastaneet yritykset muovaamaan verkkoliiketoimintaansa vallitsevien trendien mukaisiksi. Verkkokauppojen murroksessa on täytynyt huomioida muun muassa päätelaitteiden kehitys, sillä verkkokauppoja selataan yhä useammalla erilaisella päätelaitteella. Erityisesti mobiiliostaminen on lisääntynyt viime vuosikymmenen aikana huomattavasti ja pakottanut verkkokauppayritykset panostamaan myös mobiiliverkkokauppoihin (engl. m-commerce) (Lahtinen 2013: 16; Anders Innovations 2015: 23). Vuonna 2016 internetiä käytettiin eniten mobiili- tai älypuhelimilla EU-alueella, enemmän kuin kannettavalla tietokoneella (Eurostat 2017a). Mobiilikäyttäjien määrän lisääntyminen on mahdollistanut uusia tapoja rikastuttaa myös kivijalkakaupoissa tehtävää liiketoimintaa (Lahtinen 2013: 16).

Verkkokauppa käsitteenä on usein hyvin epämääräisesti määritelty ja monet yhdistävät verkkokaupan ainoastaan tavaroiden ostamiseen verkosta (International Trade Centre 2016: 1). Tietoyhteiskunnan kehittämiskeskus ry:n (TIEKE:n) ja Anders Innovations Oy:n teettämän Verkkokauppaoppaan mukaan verkkokauppa (engl. e-commerce) on yksi verkkoliiketoiminnan muoto ja se käsittää paitsi tavaroiden, niin myös palveluiden myymistä, ostamista ja maksamista verkossa (Anders Innovations 2015: 17). Myös Ruotsin tilastokeskuksen määrittelyn mukaan verkkokauppa (ruots. e-handel) on tava-

roiden ja palveluiden tilaamista internetin tai jonkin muun tietokoneverkon kautta (Statistiska Centralbyrån 2016: 18).

Verkkokauppojen tarjoamat tuotteet sekä palvelut ovat viimeisen vuosikymmenen aikana muuttaneet muotoaan digitalisaation myötä. Verkkokaupasta ostettaviin tuotteisiin voidaan laskea fyysisten tuotteiden lisäksi myös digitaaliset tuotteet, joita voivat olla esimerkiksi pelit, elokuvat, e-kirjat sekä erilaiset ohjelmistot ja sovellukset. Verkkokaupat voivat tarjota myös erilaisia digitaalisia palveluita, kuten esimerkiksi digitaalisia lääkäripalveluita, markkinointipalveluita sekä musiikkipalveluita. Digitaalisten tuotteiden ja palveluiden kirjo on nykyisin hyvin laaja ja esimerkkejä löytyisi monia.

Verkkokauppaa voidaan käydä sekä kuluttajan ja yrityksen (engl. business to consumer, B2C) että eri yritysten välillä (engl. business to business, B2B) (Lahtinen 2013: 18). Lisäksi verkkokauppaa voidaan käydä myös kuluttajien välillä (engl. consumer to consumer, C2C) (Frostenson, Hasche & Helin 2017: 14). Tavarain tai palvelun ostajana voi olla yksityishenkilö, yritys tai julkisen sektorin osapuoli (Frostenson ym. 2017: 15).

Verkkokauppayrityksillä voi olla verkkokaupan lisäksi myös kivijalkaliike tai -liikkeitä tai vaihtoehtoisesti yritys voi harjoittaa liiketoimintaansa ainoastaan verkkokaupan kautta (Lahtinen 2013: 18). Mikäli yritys harjoittaa kaupankäyntiä sekä verkkokaupan että kivijalkakaupan kautta, voidaan puhua ”hybridikaupankäynnistä” (ruots. hybrid-handel) (Frostenson ym. 2017: 16). Monet suuryritykset myyvät nykyisin tuotteitansa tai palveluitansa sekä verkkokaupassa että kivijalkakaupassa ja käyttävät monia eri kanavia asiakkaiden hankkimiseen (Frostenson ym. 2017: 16).

2.1 Pk-verkkokauppayritys käsitteenä

Verkkokaupat voidaan jaotella kokonsa mukaan pieniin ja keskisuuriin sekä suuriin verkkokauppayrityksiin. Pienet ja keskisuuret verkkokaupat, eli pk-verkkokaupat, voidaan rajata sellaisiin verkkokauppayrityksiin, joiden suuruusluokka määritellään pieniksi tai keskisuuriksi yrityksiksi. Muut verkkokauppayritykset, jotka eivät täytä pk-

yrittäjien kriteereitä, voidaan katsoa kuuluvan suuriin yrityksiin. (Euroopan komissio 2015b: 3.)

Pk-yritys voi harjoittaa liiketoimintaansa sekä kivijalkakaupan että verkkokaupan muodossa. Pk-verkkokaupan voidaan katsoa siis olevan yksi pk-yrityksen muodoista. Pk-yritykset ovat Euroopan komission määrittelyn mukaisesti sellaisia yrityksiä, joiden henkilöstömäärä on alle 250 henkeä ja vuoden liikevaihto on alle 50 miljoonaa euroa tai vaihtoehtoisesti taseen loppusumma on enintään 43 miljoonaa euroa. Kyseinen määrittely on astunut voimaan 1.1.2005. Euroopan komission määrittelyn mukaan myös mikroyritykset voidaan katsoa kuuluvan pk-yrityksiin. (Euroopan komissio 2015b: 3.)

Euroopan komission ohjeistuksen mukaisesti pk-yritysten määrittelyssä on henkilömäärän sekä liikevaihdon ja taseen loppusumman lisäksi huomioitava myös mahdolliset yrityksen käytettävissä olevat lisäresurssit. Mikäli yrityksen rakenne on hyvin kompleksinen ja yrityksen esimerkiksi omistaa isompi suuryritys, niin tällöin pk-yrityksen määrittelyyn on käytettävä tapauskohtaisempaa analyysia, jossa selvitetään, onko kyseessä tosiaankin pk-yritys. Määrittelyssä on tarkasteltava siis yrityksen koon lisäksi myös käytössä olevia resursseja, muun muassa omistusta, kumppanuussuhteita sekä mahdollisia kytköksiä. Pk-yrityksen määrittely on erityisen tärkeää sen vuoksi, että niille suunnattua EU-tukea maksetaan ainoastaan pk-yrityksille. (Euroopan komissio 2015b: 4.)

Vuonna 2014 EU-alueella toimi 21 miljoonaa pk-yritystä ja niissä työskenteli 88,8 miljoonaa ihmistä. Jopa yhdeksän kymmenestä EU-alueella toimivasta yrityksestä on pk-yritys. Pk-yritykset tarjoavat myös jopa kaksi kolmasosaa kaikista työpaikoista EU-alueella. Pk-yritysten merkitys onkin näin ollen Euroopan taloudelle merkittävä. Verkkoliiketoiminnan osuus pk-yritysten liikevaihdosta on kuitenkin vielä hyvin pieni, sillä vuonna 2016 EU28-alueella vain yhdeksän prosenttia pk-yritysten liikevaihdosta koostui sähköisten jakelukanavien kautta saaduista myynneistä. Verkkoliiketoiminnan osuus pk-yritysten liikevaihdosta on tosin viime vuosien aikana tilastojen mukaan kasvanut muutamilla prosenteilla. (Euroopan komissio 2015b: 3; Eurostat 2017b.)

Kokonsa lisäksi pk-verkkokauppayritysten yksi erityispiirteistä on niiden erikoistuminen johonkin tiettyyn sektoriin, mikä onkin yleensä yksi tärkeimmistä pk-verkkokauppojen kilpailueduista (Lahtinen 2013: 29). Pk-verkkokaupat voivat usein menestyä globaaleilla markkinoilla juurikin erikoistumisellaan ja tarjoamalla asiakkailleen kustomoituja tuotteita ja palveluita (Savrul, Incekara & Sener 2014: 39). Pk-verkkokauppayritykset pärjäävätkin usein parhaiten pienillä niche-markkinoilla (Savrul ym. 2014: 39).

Pk-yritysten erityispiirteisiin kuuluvat lisäksi yrityksen omistajuusrakenne ja omistajien rooli liiketoiminnassa. Pk-yrityksen omistajilla on usein hyvin merkittävä rooli yrityksen päätöksenteossa sekä jokapäiväisessä toiminnassa. Tämä piirre on yleinen useilla pk-yrityksillä, myös verkossa liiketoimintaa harjoittavilla pk-yrityksillä. Omistajien keskeinen asema pk-yrityksen liiketoiminnassa voi tehdä pk-yrityksen toiminnasta nopeaa ja energistä, mutta toisaalta pk-yrityksen menestys riippuu näin ollen pitkälti omistajien päätöksistä ja näkemyksistä. (Savrul ym. 2014: 38).

2.2 Verkkokaupan perustaminen

Pk-yritysten verkkokaupan perustamisen yleisimmät ongelmat EU-alueella liittyvät tuotteiden tai palveluiden sopimattomuuteen kohdemarkkinoille, logistiikkaan, tietoturvallisuuteen ja tiedon salaukseen, maksuliikenteeseen sekä lainsäädännöllisiin rajoituksiin (Savrul ym. 2014: 42). Nämä mahdolliset rajoitukset tulee ottaa huomioon ennen verkkokaupan teknistä toteuttamista, jotta niihin voidaan reagoida ajoissa. Verkkokaupan perustamisessa onkin hyvä huomioida nämä asiat jo heti liiketoimintasuunnitelmaa laatiessa sekä verkkokaupan perustamisen teknillisiä ja taloudellisia edellytyksiä kartoittaessa.

Lisäksi verkkokaupan perustamisessa on huomioitava myös erilaiset sosiaaliset ja kulttuurilliset, poliittiset sekä organisatoriset tekijät. Pk-yritykset kohtaavat usein edellä mainittuihin tekijöihin liittyviä rajoituksia verkkokauppaa perustaessaan ja nämä rajoitukset voivat aiheuttaa jopa sen, että pk-yritys ei kykene laajentamaan liiketoimintaansa

verkkoon. Tällaisia tekijöitä voivat olla muun muassa kielelliset rajoitukset sekä henkilöstön ja johdon haluttomuus muutoksiin. Verkkokauppaa perustaessa on hyvä huomioida myös nämä tekijät ja mahdolliset rajoitukset jo liiketoimintasuunnitelman laadinnassa. (Savrul ym. 2014: 36, 42.)

2.2.1 Liiketoimintasuunnitelman laatiminen

Ennen verkkokaupan teknistä toteuttamista perustettavalle verkkokaupalle on laadittava liiketoimintasuunnitelma (Lahtinen 2013: 261, 28). Huolellisesti laadittu liiketoimintasuunnitelma on tärkeä tekijä verkkokaupan menestymisen kannalta. Liiketoimintasuunnitelma on dokumentti, jossa kuvataan yrityksen liiketoimintamalli (Laudon & Traver 2010: 2-4). Liiketoimintamalli puolestaan katsotaan olevan joukko suunniteltuja toimenpiteitä, joiden avulla pyritään tuottamaan voittoa (Laudon ym. 2010: 2-4).

Verkkokaupan liiketoimintasuunnitelman luomisessa on tärkeää kartoittaa, mitkä ovat oman verkkokaupan liiketoiminnan valttikortit verrattaessa kilpailijoihin. Verkkokaupan kilpailutekijät voidaan jakaa kahteen luokkaan: kilpailullisiin perusvaatimuksiin sekä erityiseen kilpailuetuun. Kilpailullisilla perusvaatimuksilla viitataan sellaisiin tekijöihin, jotka verkkokaupan täytyy hallita niin, että perusedellytykset täyttyvät ja ettei niiden puuttuminen vaikuta negatiivisesti ostohalukkuuteen. Nämä perusvaatimukset ovat sellaisia kilpailuetuja, joilla ei pyritä erottautumaan kilpailijoistaan, kuten erityisellä kilpailuedulla tai -eduilla. Tällaisia perusvaatimuksia voivat olla esimerkiksi riittävä maksuvaihtojen variaatio verkkokauppaostosten maksamisessa tai kohtuullisen nopea toimitus. Erityisellä kilpailuedulla puolestaan viitataan sellaiseen kilpailuetuun, jolla verkkokauppayritys pyrkii erottautumaan kilpailussa. (Lahtinen 2013: 261, 28.)

Perustettavan verkkokaupan kilpailuetujen kartoittamiseksi on tehtävä asiakas-, kilpailija- ja toimintaympäristöanalyysit. Asiakasanalyysissä on tarkasteltava muun muassa yrityksen nykyisten ja potentiaalisten asiakkaiden ominaisuuksia ja ostoskäyttäytymistä sekä arvioitava, miten nykyisiä ja potentiaalisia asiakkaita saataisiin ostamaan yrityksen tuotteita verkosta. Lisäksi asiakasanalyysissä on arvioitava, kuinka paljon ja minkä

tyyppisiä asiakkaita verkkokaupalle on mahdollista hankkia. (Havumäki & Jaranka 2014: 58-59.)

Kilpailija-analyysissä tutkitaan kilpailevien verkkokauppojen toimintaa ja tuotteita sekä kartoitetaan yrityksen uusia potentiaalisia kilpailijoita. Toimintaympäristöanalyysissä tarkastellaan puolestaan yrityksen toimintaympäristön ostoskäyttäytymistä ja kulttuuria, markkinoiden taloudellista tilaa ja suhdanteita. Lisäksi toimintaympäristöanalyysissä tutkitaan alan teknologian kehitystä ja sen tuomia mahdollisuuksia, mutta toisaalta myös uhkia. (Havumäki ym. 2014: 58-59.)

Lähtökohta-analyysien lisäksi kilpailuetujen selvittämiseen ja liiketoimintasuunnitelman luomisen pohjana voidaan käyttää apuna myös SWOT-analyysia. SWOT-analyysissä kartoitetaan verkkokaupan vahvuudet (engl. strengths), heikkoudet (engl. weaknesses), mahdollisuudet (engl. opportunities) sekä uhat (engl. threats). SWOT-analyysi sopii erinomaisesti yrityksen nykyisen tilanteen kartoittamisen lisäksi strategian luomisen avuksi. (Chaffey 2007: 216.)

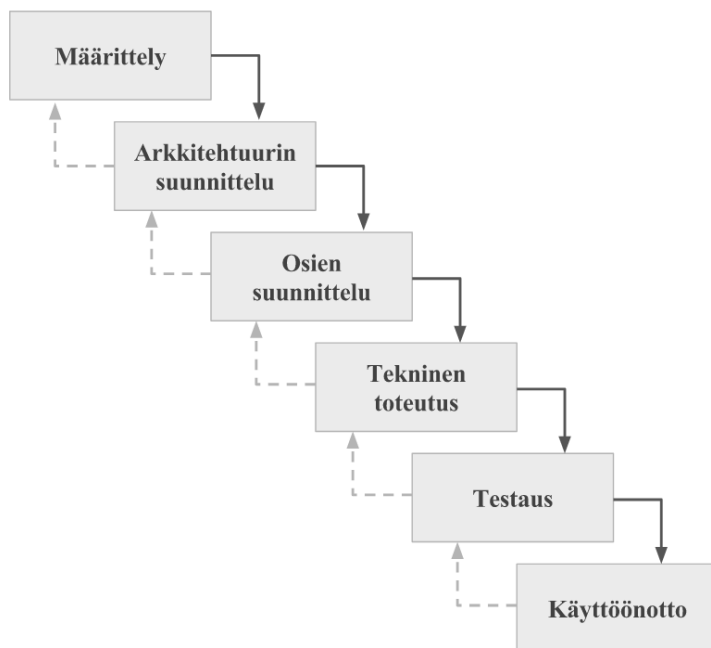
Liiketoimintasuunnitelmassa on verkkokaupan kilpailuetujen lisäksi pohdittava verkkokaupan tulostallia, eli miten yritys voi tuottaa tulosta verkkokaupan avulla. Lisäksi liiketoimintasuunnitelmaan on hyvä sisällyttää suunnitelma, miten verkkokaupan tuotteita tai palveluita markkinoidaan potentiaalisille asiakkaille. Liiketoimintasuunnitelmassa tulisi olla myös määriteltynä johtohenkilöt, jotka ovat vastuussa liiketoimintamallin toteutumisesta. Johtotiimin rooli on tärkeä liiketoimintamallin toteutumisen ja liiketoiminnan menestymisen kannalta. (Laudon ym. 2010: 2-5, 2-11, 2-12.)

2.2.2 Verkkokaupan perustamisen tekniset edellytykset

Verkkokaupan perustamisen teknisiin edellytyksiin kuuluvat muun muassa verkkokaupan teknisen alustan valitseminen ja toteuttaminen, domain-nimen hankkiminen, verkkosivuston mukauttaminen eri päätelaitteisiin sekä eri maksutapojen yhdistäminen verkkosivustoon (Havumäki ym. 2014: 70, 74; Lahtinen 2013: 251). Lisäksi erityisesti pk-yritykset kohtaavat usein verkkokauppaa perustaessaan erilaisia teknisiä rajoituksia,

joita voivat olla muun muassa puutteet tietoturvallisuudessa, verkkokaupan infrastruktuurissa sekä henkilöstön tietoteknisissä taidoissa (Savrul ym. 2014: 42). Nämä pk-verkkokaupparyityksille yleiset ongelmakohdat on hyvä ottaa huomioon jo verkkokaupan teknisen toteutuksen vaiheessa.

Verkkokaupan teknisen toteuttamisen kuvaamisessa voidaan käyttää esimerkiksi Lahtisen teoksessa ”Verkkokaupan käsikirja” kuvattua vesiputousmallia (ks. kuva 2). Vesiputousmallin mukaisesti verkkokaupan perustaminen aloitetaan määrittelyillä, jonka jälkeen suunnitellaan verkkokaupan arkkitehtuuri sekä osien suunnittelu. Tämän jälkeen verkkokauppa ohjelmoidaan määrittelyjen mukaisesti teknisen toteutuksen vaiheessa ja lopuksi testataan ja otetaan käyttöön, mikäli se on asetettujen määrittelyiden mukainen. (Lahtinen 2013: 251, 269, 272.)



Kuva 2. Vesiputousmalli verkkokaupan teknisestä toteutuksesta. (Lahtinen 2013: 269)

Usein verkkokauppaa perustettaessa voi toisaalta olla riskittömämpää ja kustannustehokkaampaa tilata valmis verkkokaupparatkaisu palveluntarjoajalta (Lahtinen 2013:

269). Verkkokaupparatkaisuja ja -ohjelmistoja tarjoavia yrityksiä on kuitenkin valtava määrä ja ennen valintaa onkin tärkeää määritellä tarkasti, mitä verkkokaupalta halutaan. Toisaalta sellaisia yrityksiä, joita tarjoavat verkkokauppaohjelmistoja integroituna muun muassa varastohallinta- sekä kassajärjestelmiin, löytyy huomattavasti vähemmän (Lah- tinen 2013: 260). Lisäksi jos verkkokauppaan halutaan joitakin tiettyjä erityisominaisuuksia, valinnanvaraa on vieläkin vähemmän. Mikäli verkkokaupan teknistä toteutusta ei tehdä itse, on tärkeää, että valitun verkkokaupparatkaisuja tarjoavan yrityksen kanssa on käyty tarkasti läpi, mitä toimintoja verkkokaupassa tulisi olla ja että se on varmasti käytettävyydeltään ja tietoturvaltasoltaan riittävän hyvä yrityksen tarpeisiin.

Lisäksi valmiin verkkokauppaohjelmiston valinnassa on tärkeää huomioida sen käytettävyys ja sopivuus yrityksen imagoon. Mikäli verkkokaupaa ei pysty toteuttamaan siten, että se on ulkonäöksellisesti ja toiminnallisesti kelvollinen yrityksen tarpeisiin, täytyy harkita muita vaihtoehtoja tai vaihtoehtoisesti tehdä verkkokaupan tekninen toteutus itse. Käytettävyydessä on huomioitava erityisesti verkkosivuston tehokkuus ja käyttäjäystävällisyys. Verkkosivun käytettävyyttä voidaan arvioida esimerkiksi Jakob Nielsenin viiden käytettävyydskriteerin pohjalta, eli verkkosivun opittavuuden, muistettavuuden, tehokkuuden, käyttäjän tyytyväisyyden sekä virheiden määrän vähyyden pohjalta (Nielsen 1993: 26).

Verkkokaupan käytettävyyttä on tarkasteltava myös eri päätelaitteiden näkökulmista. Verkkokauppa tulisi kyetä käyttämään myös mobiililaitteilla, kuten älypuhelimilla ja tablettitietokoneilla. Yhä useampi kuluttaja ostaa verkkokaupoista tavaroita tai palveluita käyttämällä verkkokaupan mobiiliversiota. Tämän vuoksi verkkosivusto tulisi ohjelmoida eri mobiililaitteille ja varmistaa, että verkkokauppa on käyttäjäystävällinen riippumatta siitä, millaisella laitteella verkkokaupassa vierailaan (Havumäki ym. 2014: 80). Käytettävyyden eri laitteilla voi varmistaa esimerkiksi verkkosivujen responsiivisella suunnittelulla, jolloin yksinkertaisella ja nopealla konfiguroinnilla verkkosivusta voidaan saada toimiva eri laitteille, laitteen käyttöjärjestelmästä tai fyysisestä koosta riippumatta (Hansen 2014: 58, 158).

Verkkosivuston käytettävyyden ja asiakastyytyväisyyden kannalta on myös tärkeää, että verkkokaupassa maksaminen tapahtuu vaivattomasti ja turvallisesti. Verkkokaupan teknisessä toteutuksessa onkin huomioitava haluttujen maksutapavaihtoehtojen integroiminen verkkosivustoon. Asiakastyytyväisyyden ja verkko-ostotapahtuman toimivuuden kannalta olisi hyvä, että maksutapavaihtoehtoja olisi useampi ja valittavana olisi ainakin kohdemaan yleisimmät maksutapavaihtoehdot. Maksutapavaihtoehtojen lisäksi verkkosivustolle on rakennettava toimiva ostoskoritoiminto, jonka kautta asiakas voi nähdä valitsemansa ostokset ja siirtyä maksamaan tilauksensa (Havumäki ym. 2014: 95).

Ostoprosessin ja maksamisen sujuvuus on tärkeää verkkokaupan menestyksekkäälle toiminnalle, sillä mikäli asiakas ei pysty järjestelmän hankaluuden tai sen toimimattomuuden vuoksi maksamaan ostoksiaan, näkyy se välittömästi verkkokaupan tuloksessa (ks. Lahtinen 2013: 138). Eri maksutapavaihtoehtojen integroiminen sivustolle sekä ostoprosessin helppous vaikuttavat siis merkittävästi verkkokaupan menestymiseen. Näin ollen on tärkeää, että verkkokaupan teknisessä toteutuksessa varmistetaan näiden toimintojen sujuvuus sekä tietoturvallisuus.

Verkkokaupan toteutuksessa on huomioitava myös asiakaspalveluprosessi ja miten asiakas pystyy ottamaan yhteyttä, mikäli hänellä on kysymyksiä ostoksiinsa, tilaukseensa tai toimitukseen liittyen. Verkkosivustolle on mahdollista toteuttaa esimerkiksi chat-palvelu, jossa asiakasta voidaan ohjeistaa reaaliaikaisesti tai FAQ-palsta, josta löytyisi asiakkaiden yleisimpiin kysymyksiin vastaukset (Havumäki ym. 2014: 93). Asiakaspalveluprosessi on hyvä suunnitella jo verkkokaupan teknisen toteuttamisen vaiheessa sujuvan ostoprosessin, verkkokaupan käytettävyyden ja asiakkaan tyytyväisyyden takaamiseksi.

Verkkokauppaa perustettaessa on hankittava verkkosivustolle myös domain-nimi, eli verkkotunnus. Mikäli mahdollista, domain-nimen tulisi olla mahdollisimman yksinkertainen, mutta yritystä tai sen nimeä kuvaava, jotta sivusto olisi helposti asiakkaiden löydettävissä ja tunnistettavissa. Yleisimmät domain-nimien päätunnukset ovat ".fi", ".com", ".net" ja ".mobi", joten valitun domain-nimen saatavuus kannattaa tarkistaa

ainakin näillä päätteillä. Verkkotunnus on määräaikainen, joten se tulee uusia aina määrättyin väliajoin. (Havumäki ym 2014: 70, 73; Lahtinen 2013: 253, 255.)

Verkkokaupan perustamisessa on huomioitava myös palvelimen hankinta. Palvelinvaihtoehtoja ovat esimerkiksi oman fyysisen palvelimen hankinta, fyysisen palvelimen vuokraaminen, verkkohotelli sekä virtuaalipalvelin (Havumäki ym. 2014: 74; Lahtinen 2013: 256). Jos verkkokaupparatkaisu ostetaan erilliseltä toimittajalta, niin usein verkkokauppa toimii toimittajan palvelinympäristössä (Lahtinen 2013: 256). Jos verkkokauppa ei toimi pilvipalvelun tai toimittajan palvelinympäristön kautta, täytyy verkkokaupalle valita oma palvelinratkaisu. Oman fyysisen palvelimen hankinta ja ylläpito on vaikeimmin toteutettavin ja ylläpidettävien sekä kallein vaihtoehto, joten sitä ei voi suositella ensimmäisenä vaihtoehtona verkkokauppaa perustavalle pk-yritykselle (ks. Havumäki ym. 2014: 74). Palvelinratkaisun valitsemisessa on hyvä vertailla eri palvelinvaihtoehtojen ominaisuuksia ja toimivuutta omalle verkkokauppapohjalle sekä laatia kustannusarvio, jotta verkkokaupan palvelimeksi valittaisiin toimivin ja kustannustehokkain vaihtoehto.

Yksi erityisen tärkeä verkkokaupan teknisessä toteutuksessa huomioitava tekijä on tietoturva. Pk-verkkokauppayrityksillä on harvoin sellaista erillistä yksikköä, joka vastaisi verkkokaupan tietoturvallisuudesta ja tämä asettaa pk-verkkokaupat usein alttiiksi verkkorikollisuudelle (Anders Innovations 2015: 37). Näin ollen on tärkeää, että verkkokaupan teknisen toteutuksen vaiheessa on huomioitu verkkokaupan tietoturvallisuus sekä verkkorikollisuuden riskit. Verkkokaupan menestymisen kannalta on tärkeää, että sekä yrityksen että asiakkaiden tiedot ovat turvattu ja tieto- ja maksuliikenne turvattu asianmukaisesti.

Tietoturvallisuuden takaamiseen kuuluvat muun muassa ohjelmiston ja sen lisäosien tietoturvallisuuden varmistaminen, tietoturvapäivityksistä huolehtiminen, palvelimen ylläpito sekä salassa pidettävän datan turvallinen säilytys (Lahtinen 2013: 286, 290, 293). Verkkokaupan tietoturvassa on huomioitava myös tieto- ja maksuliikenteen turvallisen yhteyden takaaminen. Maksu- ja tietoliikenteen turvaamiseen voidaan käyttää esimerkiksi SSL- ja HTTPS-protokollia (Lahtinen 2013: 289). Lisäksi verkkokaupan

täytyy sitoutua noudattamaan PCI DSS-standardia (Payment Card Industry Data Security Standard), eli korttimaksamisen tietoturvastandardia saadakseen suojaa maksukorttiyhtiöiltä mahdollisissa tietomurtotapauksissa (Havumäki ym. 2014: 176).

Verkkokaupan teknisiin edellytyksiin voidaan lukea myös web-analytiikka, jonka avulla seurataan, mitataan ja analysoidaan verkkokaupan kävijäliikennettä. Web-analytiikka tarjoaa tärkeää tietoa kävijöistä ja mahdollistaa tiedon hyödyntämisen verkkokaupan myynnin edistämiseksi. Web-analytiikka voidaan toteuttaa sekä omilla että ulkopuolisilla työkaluilla. Yksi yleisimpiä web-analytiikkatyökaluja on Google Analytics. Web-analytiikan avulla verkkokaupparyitys voi verrata tuloksiaan määriteltäviin tavoitteisiin ja saada tärkeää tietoa esimerkiksi markkinointinsa toimivuudesta. (Lahtinen 2013: 157; Havumäki ym. 2014: 168, 172.)

2.2.3 Verkkokaupan perustamisen taloudelliset edellytykset

Verkkokaupan perustamisessa on huomioitava teknisten edellytysten lisäksi taloudelliset edellytykset. Yrityksellä on oltava teknisten resurssien lisäksi taloudellista pääomaa verkkokaupan perustamiseen. Pienen verkkokaupan perustaminen on toisaalta usein huomattavasti edullisempaa kuin perinteisen kivijalkamyymälän, joten huomattavia taloudellisia resursseja verkkokaupan perustamiseen ei välttämättä vaadita (Anders Innovations 2015: 21; Havumäki ym. 2014: 13). Verkkokaupan perustamisessa on huomioitava mahdolliset kustannukset muun muassa verkkokaupan tekniseen toteuttamiseen, markkinointiviestintään sekä henkilöstöresursseihin.

Verkkokaupan tekniseen toteutukseen on varattava resursseja verkkokaupan suunnitteluun, toteutukseen, testaukseen, käyttöönottoon sekä ylläpitoon. Verkkokaupan alustan toteutus, testaus, käyttöönotto sekä ylläpito voidaan tilata verkkokaupan alustan toimittajalta tai vaihtoehtoisesti, mikäli henkilöstön tekninen osaaminen on riittävä, voidaan nämä vaiheet toteuttaa itse. Kumpaankin tapaukseen on kuitenkin varattava sekä taloudellisia resursseja että henkilöstöresursseja.

Verkkokaupan perustamisvaiheessa on huomioitava mahdolliset kustannukset myös markkinointiviestinnän osalta. Markkinointi on tärkeä osa verkkokaupan myynnin ja

tunnettavuuden edistämistä, joten siihen on hyvä varata taloudellisia resursseja ja luoda markkinointiviestinnälle budjetti jo verkkokaupan perustamisvaiheessa. Markkinointiviestinnän tavoitteita ovat myynnin ja tunnettavuuden edistämisen lisäksi muun muassa kilpailijoista erottautuminen, asiakassuhteiden ylläpitäminen, myönteisten asenteiden luominen sekä yrityksen brändin rakentaminen (Havumäki ym. 2014: 128). Näiden tavoitteiden saavuttamiseksi yritys voi käyttää apuna niin offline- kuin online-markkinointiviestintääkin (Laudon ym. 2010: 6-15). Markkinointiviestinnän muotoja on hyvin laaja kirjo sekä offline- että online-markkinointikanavissa ja markkinointiviestinnässä on tärkeä valita juuri ne menetelmät, joiden kautta markkinointiviestintä tavoittaa halutut kohderyhmät (Havumäki ym. 2014: 132).

Markkinointiviestinnän suunnittelussa on huomioitava yrityksen käytössä olevat taloudelliset resurssit ja laatia markkinointibudjetti, mikä on yksi markkinoinnin haastavimmista tehtävistä. Markkinointiviestinnän budjetoinnissa voidaan käyttää esimerkiksi Kotlerin ja Kellerin (2009) teoksessa ”Marketing Management” mainitsemaa neljää yleistä markkinointiviestinnän budjetointimenetelmää. Nämä budjetointimenetelmät ovat vapaasti suomennettuna edullinen menetelmä (engl. affordable method), prosenttiosuus myynnistä –menetelmä (engl. percentage-of-sales method), kilpailijoiden kanssa yhdenmukainen budjetointimenetelmä (engl. competitive-parity method) sekä päämäärän ja työtehtävän mukaan laadittava budjetointimenetelmä. (Kotler & Keller 2009: 524-525.)

Edullisessa menetelmässä yritys budjetoit vuosittain markkinointiviestinnälle juuri sen verran kuin yrityksellä uskotaan olevan varaa markkinointiin. Tässä metodissa ei tosin huomioida Kotlerin ja Kellerin mukaan mainonnan vaikutusta myyntivolyymiin ja sen roolia investointina. Toisessa menetelmässä, prosenttiosuus myynnistä -menetelmässä, yritys käyttää mainontaan aina tietyn prosenttiosuuden myynnistä tai myyntihinnasta. Kolmannessa menetelmässä yritys asettaa markkinointiviestinnälle samankaltaisen budjetin kuin kilpailijansa yrittääkseen välttää mainontakilpailun kilpailijoidensa kanssa. Neljännessä menetelmässä budjetti asetetaan tiettyjen tavoitteiden ja työtehtävien mukaisesti. Tämän menetelmän budjetointi pohjautuu tavoitteiden saavuttamiseksi tarvittavien työtehtävien arvioituihin kustannuksiin. (Kotler ym. 2009: 524-525.)

Markkinointibudjetin laadinnassa on hyvä vertailla eri budjetointimenetelmiä keskenään ja valita omalle yritykselle parhaiten sopiva vaihtoehto. Budjetin valitsemisessa on tärkeää kuitenkin huomioida se, että markkinointiviestinnälle varataan riittävästi taloudellisia resursseja ja että sen vaikutusta verkkokaupan myynnin edistämiseksi ja menestymiseksi ei aliarvioida. Markkinointi on merkittävä tekijä uuden verkkokaupan menestymisen kannalta ja on tärkeää, että siihen varataan jo aikaisessa vaiheessa riittävästi resursseja. (Kotler ym. 2009: 524-525.)

2.3 Verkkokaupan hyödyt pk-yritykselle

Verkkokauppojen yleistyvyydestä ja verkkoliiketoiminnan tuomista monista mahdollisuuksista huolimatta monet suomalaiset yritykset eivät ole vielä laajentaneet toimintaansa verkkoon tai hyödyntäneet digitalisaation tuomia mahdollisuuksia markkinoinnissa. Googlen, Vainu.io Software Oy:n sekä Suomen Yrittäjien selvityksessä (2017), jossa otoksena käytettiin vajaa 68 000 suomalaista Vainu.io Software Oy:n tietokantaan kuuluvaa pk-yritystä, todettiin, että otokseen kuuluvista yrityksistä jopa 35 prosentilla ei ole lainkaan ”verkkoläsnäoloa”. Verkkoläsnäolon puuttumisella tarkoitetaan sitä, etteivät yritykset tavoittele millään muotoa asiakkaita verkossa tai ettei niillä ole edes sosiaalisen median sivustoja, kuten esimerkiksi Facebook-sivua. (Suomen Yrittäjät 2017.)

Vaikka suomalaiset tunnetaan teknologiateollisuudestaan, monet yritykset eivät kuitenkaan hyödynnä liiketoiminnassaan verkkokaupan tuomia mahdollisuuksia. Verkkokaupan perustaminen voi parhaimmassa tapauksessa muun muassa tuoda yritykselle uusia asiakkaita, kasvattaa liiketoimintaa sekä lisätä yrityksen tunnettavuutta niin kotimaisilla kuin ulkomaisillakin markkinoilla. Verkkokaupan perustamisen yksi merkittävimmistä hyödyistä onkin globaalit markkinat, joissa yritykset voivat löytää potentiaalisia asiakkaita huomattavasti isommilla markkinoilla kuin perinteisillä kivijalkakauppamarkkinoilla. Toisaalta globaaleilla markkinoilla yritys kohtaa myös laajemman joukon kilpailijoita, jolloin globaalit markkinat voidaan nähdä myös joissakin tapauksissa haittana (Lahtinen 2013: 16; Savrul ym. 2014: 37). Kuten Lahtinen toteaa teoksessaan ”Verkko-

kaupan käsikirja”, niin rajattoman markkinan vastapainona on usein rajaton, globaali kilpailu (Lahtinen 2013: 28).

Laajoista markkinoista voivat hyötyä paitsi suuret verkkokauppayritykset, myös pienet ja keskisuuret yritykset, joille globaaleille markkinoille lähteminen voi jopa olla avain liiketoiminnan menestymiselle. Sähköinen kaupankäynti ja globalisaatio voivat mahdollistaa sen, että pk-yritysten ei tarvitse välttämättä kilpailla suurien, monikansallisten yritysten kanssa samoilla markkinoilla, vaan pk-yritykset voivat löytää uusia, sopivampia markkinoita globaalisti. Verkkokaupan tuomien mahdollisuuksien avulla pk-yritykset voivat löytää uusia mahdollisuuksia ja markkinoita oman alueensa ja kotimaansa ulkopuolelta.

Verkkokaupat mahdollistavat myös uuden tavan yrityksen ja asiakkaan, myyjien tai työntekijöiden väliselle vuorovaikutukselle (Anders Innovations 2015: 21; Baldwin, Lymer & Johnson 2001: 107). Vuorovaikutus esimerkiksi yrityksen ja asiakkaan välillä voidaan käydä samankaltaisin tavoin kuin kivijalkakaupassa, mutta paljon laajemmin ja globaalimmalla skaalalla (Laudon ym. 2010: 1-55). Ostokokemus saadaan verkkokaupan kautta hyvinkin yksilölliseksi ja asiakas voi olla osa dialogia, jonka avulla kokemus saadaan muokattua asiakkaalle juuri hänen mieltymyksilleen sopivaksi (Laudon ym. 2010: 6-32). Näin ollen asiakas voi jopa mahdollisesti vaikuttaa verkkokaupassa myytävien palveluiden tai tuotteiden ominaisuuksiin (Laudon ym. 2010: 6-32).

Kustannustehokkuus on myös yksi tärkeä ominaisuus, joka voidaan katsoa verkkokaupan keskeisimpiin hyötyihin (Anders Innovations 2015: 21). Pienen verkkokaupan kulut ovat usein huomattavasti alhaisempia kuin perinteisen kivijalkamyymälöiden (Anders Innovations 2015: 21; Havumäki ym. 2014: 13). Verkkokauppaan ei tarvita yleensä yhtä paljon henkilöstö- ja tilaresursseja kuin perinteiseen kivijalkakauppaan, jolloin kustannukset ovat tältä osin usein pienemmät kuin kivijalkakaupalla (Havumäki ym. 2014: 13).

Myös ajasta ja paikasta riippumattomuus on yksi verkkokaupan keskeisimmistä hyödyistä (Grandon & Pearson 2004: 197). Verkkokauppa on käytettävissä milloin ja missä

vain ja asiakas voi tehdä ostoksia omalta kotisohvaltaan. Verkkokaupalla ei siis ole samankaltaisia ajan ja paikan rajoitteita kuin perinteisillä kivijalkakaupoilla, ja näin ollen se voi tavoittaa suuremman määrän potentiaalisia asiakkaita kuin kivijalkakauppa. Verkkokaupan ajasta ja paikasta riippumattomuus parantaa pk-yritysten mahdollisuuksia kansainvälistyä perinteiseen kivijalkakauppaan verrattuna.

3 PK-VERKKOKAUPPAYRITYKSEN KANSAINVÄLISTYMINEN

Globalisaatio on vaikuttanut yritysten ja sijoitusrahastojen siirtymiseen kotimaisilta markkinoilta globaaleille markkinoille (Savrul ym. 2014: 36). Globalisaatio on tuonut paitsi monia mahdollisuuksia myös uhkia pk-yritysten kansainvälistymiselle (Savrul ym. 2014: 36). Pk-yrityksillä on kuitenkin hyvät edellytykset menestyä kansainvälisillä markkinoilla, mikäli kansainvälistyminen on toteutettu hyvin ja pk-yritys on löytänyt paikkansa kansainvälisiltä markkinoilta (Kananen 2010: 7).

Kansainvälistyminen (engl. internationalization) on synonyymi yrityksen taloudellisille toimille, jotka ylittävät kotimaan rajat (Antoncic, Ruzzier & Hisrich 2006: 476; Morrison 2006: 141). Kansainvälistyminen voidaan käsittää myös prosessina, lopputuloksena tai ajattelutapana (Albaum & Duerr 2011: 24). Prosessinäkökulmasta kansainvälistyminen voidaan nähdä toimintana, jossa ulkomaisten toimien osuus suurenee yrityksen liiketoiminnasta (Pirnes & Kukkola 2002: 62). Ajattelutapanäkökulmasta kansainvälistyminen voidaan käsittää esimerkiksi yrityksen päätöksenä laajentaa toimintaansa ulkomaisille markkinoille (Sitkin & Bowen 2010: 188). Kansainvälistyminen voidaan nähdä myös sellaisena yrityksen liiketoimintana, jota yritys harjoittaa monessa eri maassa, mutta on usein rajoittunut johonkin tiettyyn alueeseen, esimerkiksi Eurooppaan (ks. Hollensen 2007: 5).

Pk-verkkokauppayrityksen kansainvälistymisen motiiveja voi olla hyvinkin laaja kirjo. Toisinaan impulssi kansainvälistymiseen lähtee yrityksen sisältä, esimerkiksi johdon vaatimuksesta, ja toisinaan impulssi lähtee kotimaan ulkopuolelta, jos yrityksen tuotteille tai palveluille on jo valmiiksi kysyntää ulkomailla (Kananen 2010: 11; Hollensen 2007: 43). Pk-yritykset pärjäävät usein kapeilla markkina-alueilla, ns. niche-markkinoilla, ja koska kotimaan markkinoiden niche-tuotteiden myyntipotentiaali on useimmiten hyvin pieni, voi kansainvälistyminen olla hyvinkin tärkeä, joissakin tapauksissa jopa pakollinen, tekijä pk-yrityksen menestyksen ja myynnin edistämisen kannalta (ks. Kananen 2010: 12; Hollensen 2007: 80). Yrityksen myynnin edistäminen onkin usein yksi kansainvälistymisen keskeisimmistä syistä.

Myynnin edistämisen lisäksi muita syitä pk-yrityksen kansainvälistymiselle voi olla muun muassa tuotteen elinkaaren pidentäminen, riskin hajauttaminen tai pienentäminen sekä uusien liiketoimintaideoiden hankkiminen (Kananen 2010: 13-17; Sitkin & Bowen 2010: 16). Yrityksen kansainvälistymisen motiivit voidaan jakaa myös proaktiivisiin ja reaktiivisiin motiiveihin (Hollensen 2007: 42). Proaktiivisiin, eli niin sanottuihin ennakoihiin motiiveihin, voidaan lukea muun muassa tulos- ja kasvutavoitteet, ulkomaisten markkinoiden mahdollisuudet, mahdolliset verohyödyt sekä yrityksen teknologiaan liittyvä kilpailuetu (Hollensen 2007: 42-45). Reaktiivisiin motiiveihin puolestaan voi kuulua esimerkiksi kilpailupaine, kotimaisten markkinoiden pienuus ja niiden myyntipotentiaalinen puute (Hollensen 2007: 45-47).

3.1 Kansainvälistymisstrategian laadinta

Kansainvälistymisstrategian laadinta voidaan aloittaa luomalla analyysi yrityksen ulkoisen ja sisäisen toimintaympäristön ominaisuuksista yrityksen kansainvälistymisen näkökulmasta tarkasteltuna. Jotta verkkokauppayritys pystyisi kansainvälistymään menestyksekkäästi, täytyy verkkokauppayrityksen sisäisen ja ulkoisen toimintaympäristön tekijöiden tukea yrityksen kansainvälistymissuunnitelmia. Näiden toimintaympäristöjen analysointiin voidaan käyttää esimerkiksi kahta hyvin perinteistä toimintaympäristön analyysityökalua, PESTEL- ja SWOT-analyyseja.

PESTEL, on yrityksen ulkoisen toimintaympäristön analyysityökalu, jonka avulla voidaan arvioida yrityksen poliittista (engl. political), ekonomista (economic), sosiokulttuurista (sociocultural), teknologista (technological), ekologista (ecological) sekä lainsäädännöllistä (legal) toimintaympäristöä uusilla kohdemarkkinoilla. PESTEL-analyysi on hyödyllinen työkalu yrityksen ulkoisten toimintaympäristön tekijöiden selvittämiseen ja niiden vaikutuksen analysointiin, kun verkkokauppayritys pyrkii uusille kansainvälisille markkinoille. PESTEL-analyysin avulla yritys voi myös selvittää, voiko yritys ylipäätään harjoittaa liiketoimintaansa kohdemarkkinoilla ja löytyykö kohdemarkkinoiden toimintaympäristöstä sellaisia tekijöitä, jotka vaikuttavat kriittisesti yrityksen menestymiseen. (ks. Morrison 2006: 30-31.)

SWOT-analyysin avulla kansainvälistymään pyrkivä verkkokauppayritys voi puolestaan arvioida yrityksensä vahvuuksia (engl. strenghts), heikkouksia (weaknesses), mahdollisuuksia (opportunities) ja uhkia (threats). SWOT-analyysissa yritys voi tarkastella sisäistä toimintaympäristöään yrityksen vahvuuksien ja heikkouksien näkökulmasta ja ulkoista toimintaympäristöä ulkomaisten kohdemarkkinoiden mahdollisuuksia ja uhkia kartoittamalla. SWOT-analyysi on PESTEL-analyysin lisäksi erittäin hyödyllinen työkalu pk-verkkokauppayrityksen kansainvälistymisstrategian pohjana. (ks. Morrison 2006: 31-32.)

Kansainvälistymisstrategian luonnin yhteydessä on hyvä tehdä myös verkkokaupan vientianalyysi. Vientianalyysissa analysoidaan kohdemarkkinat, jakelujärjestelmä sekä vientioperaatiot. Kohdemarkkina-analyysissa arvioidaan kohdemarkkinoiden markkinapotentiaalia erityisesti markkinoiden ostovoiman ja hintatason näkökulmasta. Jakelujärjestelmäänalyysissa puolestaan tutkitaan, miten ja millaisia kanavia käyttäen tuotteet tai palvelut saadaan saavutettaviksi loppukäyttäjille. Operaatioanalyysissa selvitetään puolestaan niitä ratkaisuja, joilla tuote saadaan vientimaasta kohdemarkkinoille. (Kananen 2010: 24-44.)

Kansainvälistymisstrategian laadintaprosessiin voidaan katsoa kuuluvan ainakin tuote-, hinta- ja markkinointistrategioiden laadinta (Kananen 2010: 97, 101, 105). Nämä strategiat yhdessä jakelustrategian kanssa muodostavat markkinointimixin, jota kutsutaan usein myös neljän P:n malliksi perustuen näiden neljän tekijän englanninkielisiin termeihin product (suom. tuote), price (hinta), place tai distribution (paikka, jakelu) sekä promotion (myynninedistäminen) (Hollensen 2007: 415). Digitaalisia tuotteita tai palveluita tarjoavan verkkokauppayrityksen kansainvälistymisstrategiassa on huomioitava ainakin tuote-, hinta- ja markkinointistrategia, joilla pyritään takaamaan digitaalisten tuotteiden tai palveluiden menestyminen kansainvälisillä kohdemarkkinoilla. Jakelustrategian laadinnan tarpeellisuus puolestaan riippuu pitkälti siitä, miten ja missä digitaalisia tuotteita on tarkoitus myydä. Jos yritys myy digitaalisia tuotteitansa ainoastaan verkkokaupansa kautta ja toimittaa tuotteen välittömästi digitaalisesti, niin tällöin jakelustrategian luominen voi olla tarpeetonta.

3.1.1 Tuotestrategia

Tuotestrategiassa on huomioitava verkkokaupan tuotteiden tai palveluiden sopivuus kansainvälisille markkinoille. Tuotteet eivät ole aina sellaisenaan sopivia uusille kohdemarkkinoille, joten on mahdollista, että niihin on tehtävä muutoksia kansainvälistymisen yhteydessä (Kananen 2010: 25). Kulttuuri ja paikalliset tavat voivat uusilla kohdemarkkinoilla olla hyvin erilaiset kotimaisiin markkinoihin verrattuna, joten tuotteisiin voi mahdollisesti joutua tekemään paljonkin muutoksia, joskin tällöin on harkittava, ovatko yrityksen tuotteet ylipäätään kelpoisia kohdemarkkinoille. Tuotteiden muokattuuden tarve riippuu paljolti tuoteryhmästä ja osa tuotteista voi hyvinkin olla niin globaaleja, ettei niitä tarvitse erikseen mukauttaa kohdemarkkinoille (Kananen 2010: 26). Joissakin kohdemaissa tietyillä tuoteryhmillä voi olla kuitenkin hyvinkin tarkat laatuksiteerit ja tällöin on varmistettava, että yrityksen tuotteet täyttävät nämä vaaditut kriteerit (Kananen 2010: 97).

Tuotestrategian laadinnassa on hyvä huomioida tuotteiden viisi eri tasoa, jotka kuvaavat asiakkaan tuotteesta saaman käyttöarvon tasoa. Nämä viisi tasoa ovat hierarkkisessa järjestyksessä ydintuote (engl. core product), perustuote (basic product), odotettu tuote (expected product), laajennettu tuote (augmented product) sekä potentiaalinen tuote (potential product). Ydin- ja perustuotteesta asiakas saa juuri sen hyödyn tai palvelun, jota on odottanutkin ja esimerkiksi laajennettu tuote puolestaan ylittää asiakkaan odotukset. Tuotestrategiassa on hyvä kartoittaa yrityksen tuotteiden antamaa käyttöarvoa asiakkaalle kohdemarkkinoiden näkökulmasta ja huomioida kohdemarkkinoiden potentiaalisten asiakkaiden vaatimusten mahdolliset eroavaisuudet kotimarkkinoihin nähden. Tämän pohjalta yritys voi pohtia tuotteidensa positiointia kohdemarkkinoilla, eli missä asemassa tuote on kohdemarkkinoilla asiakkaiden näkökulmasta tarkasteltuna. (ks. Kotler & Keller 2009: 358; Hollensen 2007: 437.)

Tuotestrategian laadinnassa on huomioitava myös tuotteen nimen ja tuoteselosteen kielivaatimukset kohdemarkkinoilla (Kananen 2010: 25, 98-99). Verkkokaupassa myytävien digitaalisten tuotteiden nimen ja tuoteselosteen muokkaaminen ja kääntäminen kohdemaan kielelle on huomattavasti helpompaa kuin fyysisten tuotteiden, joiden mah-

dolliset etiketit sekä hinta- ja tuotelaput täytyy valmistaa erikseen kohdemaan kielelle. Tuotteiden nimen muokkaaminen kohdemaan kielelle sopivammaksi ei ole välttämätöntä, mutta joissakin tapauksissa se voi olla kannattavaa. Jos tuotteen nimi on hyvin vaikea ääntää tai lukea kohdemarkkinoilla, niin nimen muokkaaminen sopivammaksi kohdemarkkinoille voi olla tarpeellista.

Tuotteen elinkaaren malli (engl. product life cycle model) tarjoaa myös hyödyllistä tietoa tuotestrategian laadintaan (Hollensen 2007: 427). Tuotteen elinkaarella tarkoitetaan sen markkinoillaoloaikaa ja tämä ajanjakso voidaan jakaa neljään eri vaiheeseen: käyttöönottovaihe (engl. introduction), kasvuvaihe (growth), kypsyysvaihe (maturity) sekä taantumavaihe (decline) (Hollensen 2007: 427). Tuotteen tuloksellisuus vaihtelee näiden vaiheiden välillä ja esimerkiksi taantumavaiheessa tuotteesta saadut tulot voivat olla vähäiset, jolloin yritykseltä vaaditaan erilaisia toimenpiteitä kuin esimerkiksi tuotteen kasvuvaiheessa. Tuotteen elinkaari on hyvä ottaa huomioon tuotestrategiassa, jotta voidaan valmistautua ennalta tuotteen elinkaaren eri vaiheisiin ja näiden vaiheiden vaatimiin toimenpiteisiin. Tuotteen elinkaari kuitenkin vaihtelee toimialoittain ja tuotteittain ja sitä voi olla hyvinkin vaikea ennustaa etukäteen, erityisesti uusilla kohdemarkkinoilla, joten mahdollisiin tuotteen elinkaaren muutoksiin on myös osattava varautua (Hollensen 2007: 428).

3.1.2 Hintastrategia

Kansainvälistymisstrategiassa on huomioitava myös tuotteiden tai palveluiden hinnoitteluratkaisut kansainvälisillä markkinoilla. Pk-yrityksillä on usein tapana perustaa hinnoittelupäätöksensä laskemalla tuotteen tai palvelun arvioidut kustannukset ja lisäämällä hintaan haluttu voittomarginaali (Hollensen 2007: 475). Tällainen hinnoitteluratkaisu voi kuitenkin olla riskialtis uusilla, yritykselle entuudestaan tuntemattomilla markkinoilla, sillä yrityksen huomioitava hintaan mahdollisesti vaikuttavat ulkoiset tekijät, kuten esimerkiksi inflaation kiihtyminen tietyillä kohdemarkkinoilla sekä valuuttakursien heilahtelut (Hollensen 2007: 475). Kansainvälistymään pyrkivän pk-verkkokauppayrityksen tulisikin ottaa huomioon hinnoittelustrategiassaan eri sisäiset ja

ulkoiset tekijät, jotka vaikuttavat sekä yrityksen tuotteiden tai palveluiden, että yleiseen hintatasoon markkinoilla.

Hinnoittelustrategiaan vaikuttavat sisäiset tekijät voidaan jakaa yritys- ja tuotetason tekijöihin ja ulkoiset tekijät ympäristö- ja markkinatason tekijöihin. Yritystason tekijöitä voivat olla muun muassa yrityksen kilpailustrategia ja tuotetason tekijöitä esimerkiksi tuotteen positiointi markkinoilla ja tuotteen elinkaaren eri tasot. Ympäristötason tekijöihin kuuluu puolestaan esimerkiksi inflaatio ja valuuttakurssien heilahdukset ja markkinatason tekijöihin esimerkiksi potentiaalisten asiakkaiden maksuvalmius. Nämä ulkoiset ja sisäiset hinnoitteluun vaikuttavat tekijät on otettava huomioon kansainvälistymisstrategian luonnissa ja varmistettava, että yrityksen tuotteiden tai palveluiden hinnoittelu on sopiva juuri kyseisille kohdemarkkinoille. (Hollensen 2007: 475-476.)

Kansainvälistymään pyrkivän pk-verkkokaupparyhtymän hinnoittelustrategiavaihtoehtoja ovat esimerkiksi kermankuorintahinnoittelu, markkinahintastrategia sekä alhaisen hinnan strategia. Kermankuorintahinnoittelumallissa (engl. price skimming) yritys pyrkii saamaan mahdollisimman suuren tuoton lyhyessä ajassa. Tätä hinnoittelumallia voidaan käyttää sellaisilla tuotteilla tai palveluilla, jotka ovat uniikkeja ja joiden markkinasegmentin asiakkaat ovat halukkaita maksamaan niistä korkean hinnan. Tuotteen korkea hinta voi kuitenkin karsia suuren osan mahdollisista potentiaalisista asiakkaista muissa kohdesegmenteissä ja hintaa joudutaan usein myöhemmin alentamaan. (Kananen 2010: 102; Hollensen 2007: 480.)

Markkinahinnoittelua (engl. market pricing) yritys joutuu käyttämään siinä tapauksessa, mikäli samankaltaisia tuotteita tai palveluita on jo kyseisillä kohdemarkkinoilla. Tällöin tuotteen tai palvelun hinta määräytyy arvioitujen kustannusten sekä markkinahinnan mukaisesti. Kermankuorintahinnoittelumalliin verrattuna tuotteista tai palveluista saadut katteet ovat tässä hinnoittelumallissa alhaisemmat, mikä vaatii suurempia myyntivoivuuksia ja että tuotteiden elinkaaret ovat riittävän pitkiä. (Kananen 2010: 103; Hollensen 2007: 480.)

Alhaisen hinnan menetelmää, jota usein kutsutaan myös penetraatiohinnoitteluksi (engl. penetration pricing), voidaan käyttää hinnoittelustrategiana siinä tapauksessa, mikäli kyseessä ovat massamarkkinat, asiakkaat ovat kohdemarkkinoilla hintaherkkiä ja yrityksellä on mahdollisuus yksikkökustannusten vähentämiseen. Menetelmällä pyritään saamaan mahdollisimman nopeasti suuri markkinaosuus kohdemarkkinoilta. Tässä menetelmässä riskinä on kuitenkin se, että suuremmat yritykset voivat vähentää yksikkökustannuksiaan alhaisemmalle tasolle ja näin ollen supistaa hintansa alhaisemmalle. Lisäksi riskinä on myös asiakkaiden luottamuksen menettäminen, sillä alhainen hinta voi antaa asiakkaille kuvan tuotteen tai palvelun mahdollisesta huonosta laadusta. (Hollensen 2007: 481, Kananen 2010: 103-104; Kotler ym. 2009: 423.)

Pk-verkkokauppayrityksen hinnoittelustrategiassa on huomioitava myös internetin mahdollistama raaka hintakilpailu globaaleilla markkinoilla eri verkkokauppojen välillä, kun asiakkaat voivat vertailla eri verkkokauppojen hintoja verkossa ja hakea erilaisten verkkosivujen kautta juuri omalle hintahaarukalle tiettyjä tuotteita tai palveluita. Joissakin tapauksissa asiakkaat voivat löytää haluamansa tuotteet tai palvelut jopa ilmaisina verkosta, kuten esimerkiksi avoimen lähdekoodin ohjelmistoja. Tällaisissa tapauksissa yrityksen on otettava huomioon hinnoittelustrategiassaan myös se, miten potentiaaliset asiakkaat saadaan ostamaan kilpailijoiden ilmaisista tuotteista tai palveluista huolimatta yrityksen maksullisia tuotteita tai palveluita ja millaista lisäarvoa ne antavat asiakkaille kilpailijoiden ilmaistuotteisiin tai -palveluihin verrattuina. (Kotler ym. 2009: 417.)

3.1.3 Markkinointistrategia

Markkinointistrategia on myös tärkeä osa yrityksen kansainvälistymisstrategiaa. Markkinointistrategiassa tulisi selvittää muun muassa sitä, miten ja millä markkinointiviestinnän muodoilla yrityksen tuotteita tai palveluita viestitään uusille kohdemarkkinoille. Markkinointiviestinnän työkaluja kansainvälisillä markkinoilla ovat esimerkiksi mainostaminen, myynninedistäminen ja suoramarkkinointi (Hollensen 2007: 542). Markkinointiviestinnän eri muotoja on monia ja kansainvälistymisstrategiassa on huomioitava näiden eri muotojen soveltuvuus ja tehokkuus juuri kyseisillä kansainvälisillä kohdemarkkinoilla.

Kansainvälisillä markkinoilla on huomioitava markkinointiviestinnässä ja kommunikatiivissa erityisesti kielelliset, taloudelliset, sosiokulttuuriset, lainsäädännölliset ja kilpailulliset eroavaisuudet verrattuna kotimaisiin markkinoihin (Hollensen 2007: 543; Morrison 2006: 49). Markkinointiviestintä tulisi mukauttaa kansainvälisille kohdemarkkinoille siten, että se on sekä korrekti että tehokas juuri kyseisille markkinoille. Markkinointikampanjat ja mainokset sopivat harvoin monille eri kulttuurien kohdemarkkinoille, joten markkinoinnin yhdenmukaistaminen eri kulttuurien kohdemarkkinoille ei ole aina suotavaa (Sutherland & Canwell 2004: 127). Mainonnan soveltumattomuus eri kulttuurien kohdemarkkinoille lisääkin markkinoinnin kustannuksia kansainvälisillä markkinoilla (Kananen 2010: 106). Erityisesti markkinointimateriaalien kääntäminen kohde- maan kielelle ja mukauttaminen kohdemaan kulttuuriin lisää markkinoinnin kustannuksia ulkomaisilla markkinoilla.

Mikäli yritys haluaa säästää markkinointikustannuksissa, voi yritys käyttää standardisoitua markkinointimenetelmää (Kotler ym. 2009: 649; Hollensen 2007: 568). Standardisoinnilla (engl. standardization) tarkoitetaan sellaista markkinointiviestintää, jota käytetään sellaisenaan monilla eri kohdemarkkinoilla ja joissakin tapauksissa ainoastaan käännetään ne kohdemaan kielelle (Hollensen 2007: 568-569). Tässä menetelmässä ei kuitenkaan oteta huomioon eri kohdemarkkinoiden eroja kuluttajakäyttäytymisessä tai kilpailuympäristössä, jolloin markkinointiviestintä voi olla epäsovelia tai tehotonta tiettyillä kohdemarkkinoilla (Kotler ym. 2009: 649). Mikäli markkinointiviestintä johtaa negatiivisiin reaktioihin tietyn kulttuurin kohdemarkkinoilla, voi se pahimmassa tapauksessa vahingoittaa yrityksen mainetta ja yritys voi jopa menettää myyntinsä kyseisillä markkinoilla (Morrison 2006: 47).

Vastakohtana standardisoidulle markkinointimenetelmälle on markkinointiviestinnän mukauttaminen (engl. adaption/customization) eri kohdemarkkinoille (Sitkin & Bowen 2010: 292). Tällöin yritys mukauttaa markkinointiviestintänsä jokaiselle kohdemarkkinalle erikseen ja ottaa jokaisen kohdemarkkinan asiakasryhmien halut ja mieltymykset erikseen huomioon (Sitkin ym. 2010: 292). Tämä menetelmä vaatii kuitenkin paljon resursseja verrattuna standardisointiin ja monella pk-yrityksellä ei ole tällaiseen menetelmään vaadittavia resursseja käytettävään.

Usein yritykset eivät kuitenkaan valitse standardisoinnin ja mukauttamisen välillä, vaan käyttävät molempia menetelmiä haluamissaan mittasuhteissa (Hollensen 2007: 568). Tällöin tärkeimpänä kysymyksenä onkin, missä suhteessa markkinointiviestintää muutetaan kohdemarkkinoille ja miltä osin se pidetään samanlaisena eri kohdemarkkinoilla (Hollensen 2007: 568). Toisille kohdemarkkinoille, joissa kulttuuri ja kilpailuympäristö eroavat suuresti kotimarkkinoista, markkinointiviestintää pitää muokata paljoltikin ja toisille kohdemarkkinoille voidaan esimerkiksi mainontaa käyttää sellaisenaan tai muuttaa siitä vain pieniä osia. Paikallisen kulttuurin huomioonottaminen ja sen ymmärtäminen auttavat yritystä muokkaamaan markkinointiviestintää siten, että siitä jää positiivinen kuva potentiaalisille asiakkaille ja näin ollen tukee myynnin edistämistä kohdemarkkinoilla (Morrison 2006: 48).

3.2 Kansainvälistymisen edellytykset ja haasteet

Kansainvälinen sähköinen kaupankäynti tarjoaa pk-yrityksille sekä mahdollisuuksia että haasteita. Jotta sähköinen kaupankäynti kannattaisi kansainvälisillä markkinoilla, täytyy yrityksen huomioida tuote-, hinta- ja markkinointistrategioiden laadinnan lisäksi myös muita kansainvälistymisen perusedellytyksiä. Verkkokaupan kansainvälistymisen yksi perusedellytyksistä on verkkokaupan ja asiakaspalvelun tarjoaminen kohdemaan paikallisella kielellä (Havumäki ym. 2014: 120-121; Lahtinen 2013: 67). Asiakaspalvelun tarjoaminen kohdemaan kielellä voi tosin olla haastavaa pk-yrityksille, sillä asiakaspalveluun on palkattava kohdemaan kieltä taitavaa henkilöstöä. Usein ulkomaiset verkkokaupat tarjoavat asiakaspalvelua ja verkkokaupan kieliversioina kotimaan kielen lisäksi ainoastaan englannin kielellä, mutta tämä voi rajata pois mahdollisia potentiaalisia asiakkaita kohdemarkkinoilla kielellisten rajoitusten vuoksi.

Kielen lisäksi verkkokaupan käytettävyydessä tulisi huomioida myös kohdemaan kulttuurilliset piirteet ja niiden vaikutus verkkokaupan käytettävyyden kokemiseen kohdemarkkinoilla. Eri kohdemarkkinoilla verkkokaupan käytettävyys ja esimerkiksi verkkokaupan ulkoasun miellyttävyys voidaan kokea eri tavoin. Miellyttävän käyttökokemuksen takaaminen on yksi tärkeä menestyvän kansainvälisen verkkokaupan tekijä ja verk-

kokaupan käytettävyyteen panostaminen onkin näin ollen tärkeä tekijä huomioida verkkokaupan kansainvälistymisessä.

Verkkokaupan kansainvälistymisen perusedellytyksiin kuuluu myös kohdemaan yleisimpien maksutapavaihtoehtojen tarjoaminen verkkokaupassa (Havumäki ym. 2014: 120-121; Lahtinen 2013: 68). Mikäli asiakas ei voi ostaa verkkokaupasta tuotteita tai palveluita haluamallaan maksutavoilla, voi se vaikuttaa myyntiin merkittävästi. Kansainvälistymisstrategiassa tulisi näin ollen huomioida yleisimmät maksutavat kohdemarkkinoilla ja taata näiden yleisimpien maksutapojen integroiminen omalle verkkokauppa-alustalle.

Lisäksi verkkokaupan kansainvälistymisessä on huomioitava myös kohdemaan kuluttajansuojalait sekä muu lainsäädäntö (Lahtinen 2013: 68). Tietyillä kohdemarkkinoilla voidaan myös vaatia tiettyjen standardien täyttämistä laadun takaamiseksi ennen kuin tuotetta tai palveluita voidaan myydä kansainvälisillä markkinoilla (Kananen 2010: 20). Kansainvälistymisessä on varauduttava myös paikallisen lainsäädännön mahdollisiin muutoksiin tulevaisuudessa (Kotler ym. 2009: 640). Pahimmassa tapauksessa kohdemarkkinoiden standardit tai paikallinen lainsäädäntö voivat vaikuttaa verkkokaupan kansainvälistymisen mahdollisuuksiin niin merkittävästi, ettei verkkokauppayritys voi harjoittaa liiketoimintaansa kyseisillä kohdemarkkinoilla. Näin ollen paikallisen lainsäädännön ja mahdollisten paikallisten laatustandardien tunteminen ja huomioiminen kansainvälistymisstrategiassa on tärkeä tekijä verkkokauppayrityksen kansainvälistymisprosessissa.

Verkkokaupan kansainvälistymisen perusedellytysten täyttämisestä huolimatta pk-yritykset voivat kohdata kansainvälistymisprosessissa erilaisia haasteita. Pk-verkkokauppayrityksen kansainvälistymisestä tekee vielä haastavampaa pk-yrityksen käytettävissä olevat vähäisemmät taloudelliset resurssit verrattuna suuriin verkkokauppayrityksiin. Toisaalta pk-yritykset ovat usein joustavampia muutoksille kuin suuret yritykset, ja tämän vuoksi pk-yritykset voivat reagoida nopeammin ja joustavammin asiakkaiden muuttuviin tarpeisiin ja asiakaskyselyihin, mikä edesauttaa pk-yrityksen mahdollisuuksia pärjätä kansainvälisillä markkinoilla (Hollensen 2007: 13).

Kansainvälistymisprosessin yleisimmät kriittiset esteet voidaan jakaa seuraaviin kolmeen eri kategoriaan: yleiset markkinariskit, kaupalliset riskit sekä poliittiset riskit. Yleisiin markkinariskeihin kuuluvat muun muassa kohdemarkkinoiden eroavaisuudet kuluttajakäyttäytymisessä, kielessä ja kulttuurissa verrattuna kotimaan markkinoihin. Kaupallisiin riskeihin kuuluvat puolestaan muun muassa valuuttakurssien heilahtelut, jotka vaikuttavat verkkokaupan kansainvälistymisen riskeihin, mikäli kohdemarkkinoilla on käytössä eri valuutta kuin kotimarkkinoilla. Poliittisiin riskeihin puolestaan kuuluvat esimerkiksi kohdemaan lainsäädännölliset rajoitukset, valtionavun puute viennin esteiden ylittämiseksi ja kohdemaan korkea verotusaste tuontitavaroille. (Hollensen 2007: 53-54.)

Kansainvälistymisen mahdollisten riskien kartoittaminen on tärkeä osa kansainvälistymisprosessia. Mikäli kansainvälistymisstrategian laadinnassa huomataan, että kohdemarkkinat ovat korkeariskiset ja pk-verkkokauppayrityksen kansainvälistyminen kohdealueelle voi olla erilaisten rajoitusten ja esteiden vuoksi liian haastavaa, täytyy yrityksen harkita kansainvälistymistä kohdemarkkinoille uudelleen. Pk-verkkokauppayrityksen kansainvälistymisen mahdollisten rajoitusten ja esteiden vaikutusta kansainvälistymiseen ei pidä aliarvioida. Kuten muissakin kansainvälistymisprosessin vaiheissa, verkkokaupan kansainvälistymisen riskien ja mahdollisuuksien kartoittamisessa ymmärrys ja tietous kohdemarkkinoista on kriittisen tärkeää.

4 PK-VERKKOKAUPPAYRITYKSEN KANSAINVÄLISTYMINEN EUROOPAN MARKKINOILLA

Euroopan komission tilastokeskuksen Eurostatin vuonna 2017 julkaiseman tutkimuksen mukaan EU28-alueella 71 prosenttia 16-74 vuotiaista käytti päivittäin internetiä ja heistä 55 prosenttia osti tuotteita tai palveluita verkosta vuonna 2016 (Eurostat 2017c: 167, 176). Viimeisen kymmenen vuoden aikana verkko-ostosten määrä on lähes kaksinkertaistunut Euroopassa ja lisäksi kuluttajien luottamus sähköiseen kaupankäyntiin on kasvanut muista EU-maista verkko-ostoksia tehtäessä (Euroopan komissio 2017a). Kuitenkin ainoastaan noin 20 prosentilla EU28-alueen yrityksistä oli verkkomyyntiä vuonna 2016 (Eurostat 2017a). Suomessa verkkomyyntiä oli noin 22 prosentilla yrityksistä, mutta B2C-verkkomyyntiä oli vain 13 prosentilla (Eurostat 2017a).

Eurooppalaisista pienistä ja keskisuurista yrityksistä vain 16 prosenttia myi tuotteitaan tai palveluitaan verkossa vuonna 2016 (Ecommerce Europe 2016: 3). Näistä pk-yrityksistä ainoastaan 7,5 prosenttia myi verkossa yli kotimaansa rajojen (Ecommerce Europe 2016: 3). Eurooppalaiset pk-verkkokaupparyitykset eivät ole hyödyntäneet verkkoliiketoiminnan mahdollisuuksia Euroopan markkinoilla vielä täysissä määrin, vaikka verkko-ostaminen on lisääntynyt EU-alueella viime vuosina nopeasti. Usein yrityksillä löytyisi tarvittavat resurssit kansainvälistymiseen, mutta liiketoiminnan laajentaminen kotimaan ulkopuolelle muihin Euroopan maihin nähdään usein liian haastavana muun muassa kohdemaiden kohtuuttoman rajoittavien lakien ja säädösten vuoksi (Ecommerce Europe 2016: 13).

Verkkoliiketoimintaa voidaan pitää yhtenä tärkeänä tekijänä Euroopan talouskasvun kiihdyttämisessä ja sisämarkkinoiden kehittämisessä ja tämän vuoksi Euroopan komissio on kiinnittänyt viime vuosina entistä enemmän huomiota verkkoliiketoiminnan kehittämiseen Euroopan alueella (Euroopan tilintarkastustuomioistuin 2015: 5). Euroopan komissio on korostanut Eurooppa 2020 -strategiaan kuuluvassa digitaalistrategiassaan muun muassa pk-yritysten verkkoliiketoiminnan merkitystä ja pyrkinyt lisäämään pk-

yri­tysten verkkomyyntiä ja -ostoja Euroopassa (Euroopan tilintarkastustuomioistuin 2015: 6). Euroopan aluekehitysrahastosta EAKR:sta on osoitettu suuria määrärahasum­mia, vuosina 2007-2013 jopa kolme miljardia euroa, pk-yri­tysten tieto- ja viestintäteknologian (TVT:n) hyödyntämisen edistämiseen (Euroopan tilintarkastustuomioistuin 2015: 5-6). Tästä huolimatta pk-yri­tysten verkkomyynnin määrä on viime vuosina kas­vanut vain heikosti (Eurostat 2017b; Euroopan tilintarkastustuomioistuin 2015: 6).

4.1 Euroopan markkinoiden erityispiirteet

Pk-verkkokauppayri­tyksen kansainvälistymisen menestyksekkyy­ys riippuu paljon kohdemarkkinoiden ymmärtämisestä ja niiden erityispiirteiden tuntemisesta. Euroopan markkinaympäristö on hyvin monimuotoinen niin kulttuuriltaan, kieliltään, perinteiltään, historialtaan kuin taloudelliselta rakenteeltaankin (Johnson & Turner 2006: 7). Euroopan markkinoiden monimuotoisuus voi hankaloittaa pk-yri­tyksen kansainvälisty­misstrategian luontia, sillä jokaisella kohdemarkkina-alueella on omat erityispiirteensä, jotka voivat erota hyvinkin paljon yri­tyksen omista kotimarkkinoista. Euroopan markkinoiden monimuotoisuus hankaloittaa kansainvälistymisstrategian luontia erityisesti silloin, kun kohdemarkkinoina on useampi eurooppalainen maa, sillä sama kansainvälisty­misstrategia ei hyvin todennäköisesti sovellu sellaisenaan monelle kohdemarkkina-alueelle.

Euroopan markkinoiden monimuotoisuus näkyy muun muassa Euroopan maiden monis­ta kulttuurillisista ja kielellisistä eroavaisuuksista. EU-alueella on tällä hetkellä jopa 24 virallista kieltä (Eurostat 2017d). Verkkokaupan kansainvälistymisessä on huomioitava Euroopan kohdemarkkinoiden erilaiset kielelliset vaatimukset. Erilaisten kielten ymmärtäminen ja osaaminen vaihtelevat eri Euroopan maissa huomattavasti ja esimerkiksi englannin kielen taidossa voi olla suuriakin eroja. Verkkokaupan tarjoaminen ainoas­taan englanniksi voi näin ollen olla riskialtista joillakin kohdemarkkinoilla, sillä kohdemaasta, iästä ja koulutuksesta riippuen englannin kielen tasossa voi olla suuriakin eroavaisuuksia. Nämä kielelliset eroavaisuudet ja vaatimukset on huomioitava paitsi verkkokaupan eri kieliversioissa myös tuoteselosteissa sekä asiakaspalvelussa (Kananen

2010: 98-99, 25; Havumäki ym. 2014: 120-121; Lahtinen 2013: 67). Lisäksi kohde-
markkinoiden kielelliset ja kulttuurilliset ominaisuudet vaikuttavat myös markkinoin-
tiin, joka tulisi mukauttaa juuri halutuille kohdemarkkinoille sopivaksi.

Euroopan markkinoiden erityispiirteisiin kuuluu myös Euroopan unioni ja sen sisä-
markkinat, valuutta ja lainsäädäntö. Euroopan unionin sisämarkkinat (engl. single mar-
ket) käsittävät neljä perusvapautta sisämarkkina-alueella: tavaroiden, palveluiden, pää-
oman sekä henkilöiden vapaa liikkuvuus (Somers, van Hall, van Leeuwen, Lengton &
van der Linder 2010: 20). Sisämarkkinoilla pyritään piristämään liiketoimintaa ja kansainvälistä kilpailua ja näiden avulla vaikuttamaan positiivisesti kaupankäynnin tehokkuuteen, talouskasvuun ja työllisyyteen (Somers ym. 2010: 28). Lisäksi sisämarkkinoiden tarkoituksena on muun muassa lisätä erikoistumista ja tuottavuutta, kasvattaa kilpailukykyä sekä parantaa työvoiman ja pääoman allokoointia markkinoilla (Somers ym. 2010: 23-24). Sisämarkkinat tuovat yrityksille paitsi mahdollisuuksia myös uhkia muun muassa lisääntyneen kansainvälisen kilpailun vuoksi (Somers ym. 2010: 28).

Yksi yhteinen tekijä monessa Euroopan maassa on yhteinen valuutta, euro. Suurin osa ihmisistä EU-alueella käyttää euroa valuuttanaan (Somers ym. 2010: 20). Euron vaikutukset sisämarkkinoiden toteutumiseen näkyvät muun muassa transaktiokulujen ja valuuttariskien poistumisena, markkinoiden läpinäkyvyyden edistämisenä, alhaisempina lainanottokustannuksina tehokkaampien rahoitusmarkkinoiden myötä sekä alhaisempina hallinnointikustannuksina (Somers ym. 2010: 25). Nämä tekijät vaikuttavat positiivisesti myös pk-yrityksen kansainvälistymiseen euroalueen sisällä. Erityisesti mikäli yrityksen koti- että kohdemarkkinoilla on käytössä sama valuutta, voi se helpottaa muun muassa hinnoittelua huomattavasti. Vaikka euron hyödyistä ja sen tulevaisuudesta on viime aikoina keskusteltu vilkkaasti erityisesti Britannian EU:sta eroamisen kansanäänestyksen jälkeen, niin euron monia positiivisia vaikutuksia sisämarkkinoihin ei voi kiistää. Suuri osa eurooppalaisista pk-yrityksistä katsookin, että yhteinen valuutta EU-jäsenmaissa on yksi tärkeimpiä tekijöitä sisämarkkinoilla yrityksen näkökulmasta katsottuna (Somers ym. 2010: 215).

Verkkokaupan kansainvälistymisessä Euroopan markkinoilla on huomioitava myös kohdemarkkinoiden suosimat maksutavat. Euroopassa, kuten muuallakin maailmassa, yksi suosituimmista maksutavoista on edelleen luottokorttimaksaminen (Anders Innovations 2015: 73). Lisäksi muita suosittuja maksutapoja ovat muun muassa postitse lähetettävä paperilasku sekä verkkopankkimaksaminen, joka tosin rajoittuu usein ainoastaan kansalliselle tasolle (Anders Innovations 2015: 73). Myös erilaisilla virtuaalisilla valuutoilla ja lompakoilla maksaminen on myös lisääntynyt viime vuosina (Anders Innovations 2015: 73). Kyseinen ilmiö on nähtävissä esimerkiksi Bitcoin-kryptovaluutalla maksamisen yleistyvyydessä.

Euroopassa SEPA-alueen (engl. Single euro payments area) sekä EU:n maksupalveludirektiivin (engl. payment services directive, PSD) avulla on pyritty helpottamaan rajat ylittävää liiketoimintaa ja maksuliikennettä muun muassa harmonisoimalla tilisiirrot, suoraveloitukset sekä korttimaksamiset EU:n markkina-alueella (Somers ym. 2010: 168; Anders Innovations 2015: 73). Tästä huolimatta moni eurooppalainen verkkokauppias kokee, että verkkomaksamisessa on vielä ongelmia ulkomaille myytäessä (Ecommerce Europe 2016: 29). Verkkokaupan menestymisen kannalta on merkittävää, että asiakkaat pystyvät maksamaan haluamallaan tavalla verkko-ostosprosessissa (ks. Ecommerce Europe 2016: 29). Näin ollen kohdemarkkinoiden yleisimpien maksutapavaihtoehtojen tarjoaminen ja sekä paikallisen, että EU:n eri maksutapoihin ja verkkomaksamiseen liittyvän lainsäädännön tunteminen on verkkokaupan kansainvälistymisen kannalta tärkeää.

Euroopan markkinoiden monimuotoisiin lainsäädännöllisiin tekijöihin vaikuttaa sekä paikalliset, että yhteiset, EU-alueen laajuiset lait. Verkkokaupan Euroopan markkinoilla kansainvälistymisessä on huomioitava verkkokauppayrityksen liiketoimintaan vaikuttavat eri paikalliset lainsäädännöt sekä EU-direktiivit, -asetukset, ja -päätökset. Näitä ovat muun muassa jäsenvaltioiden omat kuluttajansuojalait sekä EU:n kuluttajansuojadirektiivit sekä tekijänoikeuksiin, tietoturvaan, verotukseen ja maksutapoihin liittyvät lait, asetukset sekä direktiivit (Kroes 2010: 2). Muita verkkokauppayrityksen huomioitavia lainsäädäntöjä ovat myös muun muassa henkilötieto-, tuotevastuu- sekä kirjanpitolait (Lahtinen 2013: 87).

Yksi keskeisimmistä verkkokaupankäyntiin vaikuttavista direktiiveistä Euroopassa on direktiivi 2000/31/EC sähköisestä kaupankäynnistä (Kroes 2010: 1). Kyseisen direktiivin tarkoitus on muun muassa varmistaa jäsenvaltioiden välisen tietoyhteiskunnan palveluiden vapaa liikkuvuus ja tarjota lainsäädännöllinen kehys verkkoympäristössä toimivalle liiketoiminnalle (Euroopan parlamentti ja neuvosto 2000; Kroes 2010: 1). Direktiivissä käsitellään tiettyihin tietoyhteiskunnan palveluihin sovellettavia säännöksiä, jotka liittyvät muun muassa sisämarkkinoihin, kaupalliseen viestintään sekä sähköisiin sopimuksiin (Euroopan parlamentti ja neuvosto 2000; Kroes 2010: 2-3). Muita sähköiseen kaupankäyntiin vaikuttavia direktiivejä ovat muun muassa kuluttajansuojan ja etämyyntiin, tietokantoihin sekä tekijänoikeuksiin liittyvät EU-direktiivit (Kroes 2010: 6-9).

Mikäli verkkokaupparyitys myy digitaalisia tuotteita tai palveluita, kuten esimerkiksi sovelluksia tai tietokoneohjelmia, täytyy verkkokaupparyityksen ottaa huomioon kyseisillä kohdemarkkinoilla sovellettavien lakien ja direktiivien soveltamisala koskien digitaalisia sisältöjä. Muun muassa kuluttajan oikeuksiin EU-alueella vaikuttavan direktiivin 2011/83/EU mukaan elinkeinonharjoittajien tulee yleisten tiedonantovaatimusten lisäksi toimittaa kuluttajille lisätietoa digitaalisen sisällön toimivuudesta ja yhteentoimivuudesta, kuten esimerkiksi tietoa käyttöjärjestelmästä, digitaalisen sisällön yhteentoimivuudesta eri laitteistojen ja ohjelmistojen kanssa sekä tietyistä laitteist ominaisuuksista (Euroopan parlamentti ja neuvosto 2011: 66). Lisäksi kyseisen direktiivin viidennestä artiklasta löytyy kohta kuluttajalle toimitettavasta tiedosta myytävän digitaalisen sisällön toimivuudesta sekä teknisestä suojauksesta (Euroopan parlamentti ja neuvosto 2011: 75).

Euroopan markkinoiden erityispiirteitä voidaan tarkastella myös markkinointimixin neljän P:n mallin pohjalta, eli tuotteen, hinnan, myynninedistämisen sekä paikan ja jakelun näkökulmista. Euroopan markkinoiden paikan ja jakelun näkökulma ei tosin koske samoin yrityksen verkkokaupassa suoraa myytävien digitaalisten tuotteiden myyntiä, joten jakelunäkökulmaa on välttämätöntä tarkastella ainoastaan sellaisessa tapauksessa, jossa pk-yrityksen fyysisiä tuotteita myydään eri jakelukanavia käyttäen. Tuotenäkökulma puolestaan on hyvinkin relevantti myös digitaalisten tuotteiden myynnissä Eu-

roopan markkinoilla. Huolellinen tuotestrategian suunnittelu kansainvälistymisprosessissa on kriittisen tärkeää yrityksen Euroopan markkinoilla menestymisen kannalta ja näin ollen Euroopan markkinoiden eroavaisuudet kuluttajakäyttäytymisessä ja kulttuureissa on tärkeää huomioida myös tuotesuunnittelussa. Erityisesti tuotteen brändäyksessä ja tuotteen nimen muokkaamisessa kohdemarkkinoille, tavaramerkin rekisteröinnissä sekä takuu- ja huoltoasioissa on huomioitava eurooppalaisen kohdemarkkinoiden kulttuurilliset, kielelliset ja lainsäädännölliset eroavaisuudet ja rajoitteet. (ks. Somers ym. 2010: 226-227.)

Hintanäkökulmasta tarkasteltuna verkkokaupan digitaalisten tuotteiden tai palveluiden hinnoittelustrategiassa on huomioitava muun muassa eurooppalaisten ostokäyttäytyminen, eli miksi ja miten kohdemarkkinoiden potentiaaliset asiakkaat ostavat substituuttihyödykkeitä, eli vastaavia hyödykkeitä tai palveluita kuin yrityksen myymät tuotteet tai palvelut. Lisäksi hinnoittelustrategiassa tulisi huomioida muiden, samankaltaisia tuotteita tai palveluita myyvien eurooppalaisten kilpailijayritysten käyttämät hinnoittelumenetelmät. Hintojen läpinäkyvyys on kasvamassa Euroopan markkinoilla muun muassa yhteisen valuutan ja internetin myötä, mikä helpottaa hintojen vertailua potentiaalisille asiakkaille ja kasvattaa näin ollen kansainvälistä kilpailua sekä pakottaa yrityksiä yhdenmukaistamaan hinnoitteluaan ulkomaisten yritysten kanssa. Tosin vaikka Euroopan markkinat ovat taloudellisesti erittäin kehittyneet, elintasossa ja asukkaiden keskituloissa voi olla suuriakin eroja eri kohdemaissa, joten samaa hinnoittelumenetelmää ei voida käyttää monella eri kohdemarkkinoilla tai tuotteissa. Myös eri verotusasteet tietyillä tuotteilla ja palveluilla vaihtelee eri kohdemarkkinoilla Euroopassa, mikä tulee ottaa huomioon hinnoittelustrategiassa. (ks. Somers ym. 2010: 235-236.)

Myynninedistämisessä (engl. promotion) on puolestaan huomioitava Euroopan markkinoiden eroavaisuudet muun muassa eri mediavälineiden käytössä, sillä esimerkiksi TV:n, radion, ja sanomalehtien suosittuus ja käyttö riippuvat kohdemarkkinoista. Esimerkiksi sanomalehti on Pohjoismaissa yhä yksi suosituimpia mainontavälineitä, mutta Välimeren maissa suosituin mainonnan väline on televisio. Jotta myynninedistäminen, kuten esimerkiksi mainonta, olisi mahdollisimman tehokas juuri halutuille kohdemarkkinoille, tulee yrityksen huomioida ne tekijät, jotka vaikuttavat potentiaalisten asiakkai-

den mielipiteisiin yrityksen myynninedistämisestä. Asiakkaan mielipiteisiin voivat vaikuttaa muun muassa mainonnan käännosten oikeakielisyys, sisällön kiinnostavuus sekä sanojen, kuvien, tekojen ja äänten soveliaisuus. Sama mainos voidaan kokea eri tavoin eri kohdemarkkinoilla ja näin ollen kohdemarkkinoiden tunteminen on myös myynninedistämisen kannalta erityisen tärkeää. Lisäksi myynninedistämisessä Euroopan markkinoilla on huomioitava sekä paikallinen, että EU-lainsäädäntö sekä -standardit myynninedistämiseen liittyen, sillä esimerkiksi kaikkia tuotteita ja palveluita ei voi mainostaa tietyissä maissa tiettyjä mediavälineitä käyttäen. (Somers ym. 2010: 229-231.)

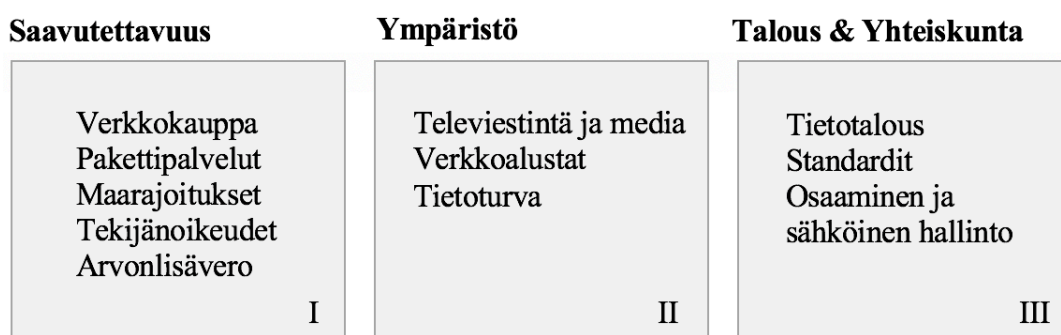
4.2 Euroopan digitaaliset sisämarkkinat

Euroopan digitaaliset sisämarkkinat voivat tarjota tulevaisuudessa uusia mahdollisuuksia pk-verkkokauppayrityksen kansainvälistymiselle. Euroopan digitaalisten sisämarkkinoiden (engl. digital single market, DSM) kehittämisen strategia on yksi Euroopan komission keskeisimmistä poliittisista prioriteeteista tällä hetkellä (Eurostat 2017a). Euroopan digitaaliset sisämarkkinat -strategia on osa Eurooppa 2020 -strategiaa, jolla pyritään edistämään kasvua ja työllisyyttä Euroopassa (Euroopan tilintarkastustuomioistuim 2015: 7). Euroopan komissio on esittänyt yhteensä 35 ehdotusta digitaalisten sisämarkkinoiden strategian toteuttamiseksi ja osa näistä ehdotuksista odottaa vielä hyväksyntää Euroopan parlamentilta ja neuvostolta (Euroopan komissio 2017b: 8).

Digitaalisilla sisämarkkinoilla pyritään vastaamaan muun muassa verkkoliiketoiminnassa havaittuihin ongelmiin ja rajoituksiin eri jäsenmaiden välillä unionin sisällä. Euroopassa on tällä hetkellä 28 erillistä verkkomarkkina-aluetta ja nämä pyritään yhdistämään digitaalisten sisämarkkinoiden avulla yhdeksi yhtenäiseksi verkkomarkkina-alueeksi (Euroopan komissio 2015a). On arvioitu, että digitaaliset sisämarkkinat voisivat toimissaan luoda satoja tuhansia työpaikkoja EU-alueelle ja kasvattaa EU:n taloutta jopa 415 miljardilla eurolla (Euroopan komissio 2015a). Digitaalisten sisämarkkinoiden tavoitteena on luoda myös selkeä ja vakaa oikeudellinen ympäristö, jonka pohjalta voidaan edistää innovointia sekä taata sellaiset koko EU:n kattavat avoimet markkinat,

joilla sekä yritysten, että yksittäisten kansalaisten on vaivatonta toimia yhtä tehokkaasti muissa EU-maissa kuin omassa kotijäsenvaltiossaan (Euroopan komissio 2017b: 3).

Digitaalisten sisämarkkinoiden strategia koostuu 16:sta eri tavoitteesta, jotka on jaoteltu kolmeen eri pilariin (ks. kuva 3) (Eurostat 2017c: 166; Euroopan komissio 2015a). Ensimmäisen pilari käsittää digitaalisten tuotteiden ja palvelujen saatavuuden parantamiseen koko Euroopassa (Euroopan komissio 2015a; Eurostat 2017a). Tähän tavoitteeseen pyritään pääsemään muun muassa siten, että rajat ylittävän sähköisen kaupankäynnin sääntöjä yhdenmukaistetaan Euroopassa, poistetaan perusteettomat määräajotukset, ns. ”geoblokkaukset” sekä kevennetään erilaisista arvonlisäverojärjestelmistä aiheutuvia rasitteita yritykselle (Euroopan komissio 2015a; Euroopan komissio 2017b: 6). EU:n eri jäsenmaiden lainsäädäntöjen monimuotoisuus on yksi keskeisimmistä syistä, miksi yritykset eivät harjoita sähköistä kaupankäyntiä muissa jäsenmaissa (Ecommerce Europe 2016: 19). Näin ollen sähköisen kaupankäynnin sääntöjen yhdenmukaistaminen voi vaikuttaa merkittävästi pk-verkkokaupparyityksen kansainvälistymisen mahdollisuuksiin Euroopan markkinoilla.



Kuva 3. Digitaalisten sisämarkkinoiden kolme pilaria. (ks. Euroopan komissio 2015a, termit suomennettu)

Digitaalisten sisämarkkinoiden toinen pilari puolestaan käsittää suotuisten ja tasapuolisten olosuhteiden ja ympäristön luomisen digitaaliverkoille sekä innovatiivisille palveluille. Tämä tavoite pyritään saavuttamaan muun muassa televiestintäsääntöjen muutoksilla sekä edistämällä luottamusta digitaalipalveluihin ja parantamalla niiden tietoturval-

lisuutta (Euroopan komissio 2015a). Kolmannessa pilarissa käsitellään digitaalitalouden kasvupotentiaalin maksimoimista, joka pyritään saavuttamaan muun muassa digitaalisia taitoja edistämällä sekä parantamalla datan vapaata liikkuvuutta unionin sisällä (Euroopan komissio 2015a; Eurostat 2017a).

Yksi digitaalisten sisämarkkinoiden strategiaan kuuluvista tavoitteista keskittyy erityisesti pk-yritysten verkkomyynnin edistämiseen (Euroopan tilintarkastustuomioistuin 2015: 6). Eurooppalaisista pk-verkkokaupparytyksistä vain pieni osa myy tuotteitaan kotimaansa ulkopuolelle ja digitaalisten sisämarkkinoiden strategialla pyritään edistämään verkkokauppojen kotimaan rajat ylittävää sähköistä liiketoimintaa (Ecommerce Europe 2016: 3; Euroopan tilintarkastustuomioistuin 2015: 6). Digitaalisten sisämarkkinoiden tavoitteista muun muassa sähköiseen liiketoimintaan liittyvän lainsäädännön yhtenäistäminen koko EU-alueella, eri arvolisäjärjestelmistä johtuvien rasiitteiden keventäminen sekä innovaatioille suotuisten olosuhteiden luominen ovat hyviä esimerkkejä pk-verkkokaupparytyksien kansainvälistymisen edistämisestä EU-alueella.

Digitaalisten sisämarkkinoiden strategiassa käsitellään myös verkkosisältöpalvelujen, kuten esimerkiksi musiikkipalveluiden, e-kirjojen ja muiden digitaalisten tuotteiden tai palveluiden rajat ylittävän siirrettävyyden parantamista (Euroopan komissio 2017b: 5). Alkuvuodesta 2018 lähtien kuluttajilla on mahdollisuus käyttää ostamiaan verkkosisältöpalveluja myös matkustaessaan muihin EU-maihin (Euroopan komissio 2017b: 5). Tämä uudistus voi vaikuttaa merkittävästi digitaalisia tuotteita tai palveluita myyvän pk-verkkokaupparytyksen kansainvälistymisen mahdollisuuksiin.

4.3 Euroopan markkinoiden SWOT-analyysi

Euroopan markkinat tarjoavat pk-verkkokaupparytyksien kansainvälistymiseen monia mahdollisuuksia, mutta myös mahdollisia uhkia ja haasteita. Poliittiset, lainsäädännölliset, kulttuurilliset, kielelliset ja taloudelliset eroavaisuudet eri Euroopan kohdemarkkinoilla voivat vaikeuttaa pk-yrityksen kansainvälistymistä Euroopan markkinoilla. Toisaalta Euroopan markkinat voivat tarjota paljon uusia mahdollisuuksia digitaalisia tuot-

teita tai palveluita myyvän pk-verkkokaupparyityksen kansainvälistymiselle, erityisesti digitaalisten sisämarkkinoiden myötä. Euroopan markkinoiden vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia sekä uhkia pk-verkkokaupparyityksen kansainvälistymiselle voidaan tarkastella esimerkiksi SWOT-analyysityökalun avulla (ks. kuva 4).



Kuva 4. SWOT-analyysi Euroopan markkinoista pk-verkkokaupparyityksen kansainvälistymisen näkökulmasta.

Euroopan markkinoiden vahvuuksiin voidaan lukea monessa Euroopan maassa käytössä oleva yhteinen valuutta, korkea elintaso sekä sisämarkkinoiden tuomat hyödyt, kuten esimerkiksi talouskasvu ja kaupankäynnin tehokkuus sisämarkkinoilla (Somers ym. 2010: 28, 215-216). Pk-verkkokaupparyityksen näkökulmasta myös eurooppalaisille pk-yrityksille tarkoitetut monet tukiohjelmat, kuten esimerkiksi pk-yritysten tieto- ja

viestintäteknologian hyödyntämisen edistämiseen tarkoitettu tukiohjelma, voidaan lukea myös Euroopan markkinoiden vahvuuksiin. Lisäksi verkkokaupan kansainvälistymisen kannalta katsottuna Euroopan markkinoiden vahvuuksiin voidaan lukea myös internetin suuri käyttöaste koko Euroopassa (Eurostat 2017a; Somers ym. 2010: 216).

Euroopan markkinoiden heikkouksiin voidaan puolestaan lukea verkkoliiketoimintaa rajoittavat säädökset eri jäsenmaissa, sillä nämä lainsäädännölliset rajoitukset ovat yksi keskeisimmistä syistä, miksi yritykset eivät myy tuotteitansa tai palveluitansa yli kotimaan rajojen (Ecommerce Europe 2016: 13). Kyseisiin lainsäädännöllisiin rajoituksiin voidaan lukea muun muassa tietosuojaa koskevien säädösten laaja kirjo eri jäsenmaissa, sillä ne voivat tuoda paljon lisäkustannuksia Euroopan markkinoilla kansainvälistymään pyrkivälle verkkokaupalle (Ecommerce Europe 2016: 13). Kansainvälistymään pyrkivän yrityksen on kansainvälistymisessään tällöin panostettava erityisen paljon yrityksen oikeudellisiin ja tietoteknisiin järjestelmiin, jotta ne vastaavat kunkin kohdemaan tietosuojalakeja ja tämä voi aiheuttaa suuria lisäkustannuksia (Ecommerce Europe 2016: 13).

Euroopan markkinoiden heikkouksiin voidaan lukea myös muut lainsäädännölliset eroavuudet jäsenmaiden välillä, kuten esimerkiksi verolainsäädäntöön liittyvät eroavaisuudet (ks. Ecommerce Europe 2016: 23). Tällä hetkellä EU-alueella on muun muassa yli 75 eri arvolisäverotaso ja tämä rajoittaa erityisesti pk-yritysten kansainvälistymistä EU-alueella (Ecommerce Europe 2016: 23). Digitaalisilla sisämarkkinoilla pyritään tosin harmonisoimaan muun muassa verkkokaupan arvolisäverotuskäytäntöjä EU-maissa, joten tähän ongelmaan on tulossa ainakin osin muutoksia lähitulevaisuudessa (Ecommerce 2016: 23).

Euroopan markkinoiden heikkouksiin voidaan katsoa kuuluvan myös eri kulttuurilliset ja kielelliset rajoitukset (Somers ym. 2010: 216). Nämä kielelliset ja kulttuurilliset eroavuudet voivat vaikuttaa rajoittavasti pk-verkkokaupparyityksen kansainvälistymiseen, erityisesti siinä tapauksessa, jos kohdemarkkinoiden kulttuuri ja kieli eroavat suuresti kotimarkkinoista. Kohdemarkkinoiden tunteminen ja riittävän kattavien kohdemarkkina-analyysien luominen ovatkin eriarvoisen tärkeitä tekijöitä Euroopan markki-

noilla kansainvälistymisessä, jotta pk-verkkokaupparyitys voi menestyä kohdemarkkinoilla kielellisistä ja kulttuurillisista eroavaisuuksista ja rajoituksista huolimatta.

Euroopan markkinoiden uhkiin voidaan puolestaan lukea esimerkiksi kansainvälisen kilpailun kiristyminen Euroopan alueella (Somers ym. 2010: 28). Muun muassa Euroopan sisämarkkinat ovat vaikuttaneet kilpailun kasvamiseen Euroopassa ja avoimempien markkinoiden myötä makrotaloudellinen epätasapaino voi kasvaa ja näin ollen vaikuttaa jopa joidenkin teollisuusalojen häviämiseen Euroopassa (Somers ym. 2010: 25). Sisämarkkinoiden lisäksi myös globalisaatio on vaikuttanut kilpailun kiristymiseen Euroopassa, sillä esimerkiksi työvoimaa ja tiettyjä tuotteita voi saada Euroopan ulkopuolelta hyvinkin alhaisilla hinnoilla verrattuna Euroopan markkinoihin (Somers ym. 2010: 216).

Euroopan markkinoiden uhkiin voidaan katsoa kuuluvan myös euron epävarma tulevaisuus. Euron merkitystä Euroopan sisämarkkinoihin ja sen monia positiivisia vaikutuksia yritysten kansainvälistymiseen ei voida kiistää, mutta euro voidaan nähdä osin myös uhkana sen epävarman tulevaisuuden vuoksi, erityisesti eurokriisin ja Brexit-äänestyksen jälkeen. Epävarmaa on, lujittuuko vai heikentykö euron asema tulevaisuudessa ja moniko Euroopan valtio käyttää euroa valuuttanaan kymmenien vuosien päästä.

Euroopan markkinoiden mahdollisuuksiin pk-verkkokaupparyityksen näkökulmasta voidaan puolestaan lukea muun muassa digitaalisten sisämarkkinoiden tuomat mahdollisuudet verkkokaupalle, kuten esimerkiksi yritysten kotimaan rajat ylittävän sähköiseen kaupankäyntiin liittyvän lainsäädännön yhdenmukaistaminen (ks. Euroopan komissio 2015a). Digitaalisten sisämarkkinoiden myötä myös eri arvolisäverotusjärjestelmiä pyritään yhdenmukaistamaan ja keventämään niistä johtuvia rasitteita yrityksille (Euroopan komissio 2017b: 6). Digitaaliset sisämarkkinat tuovat mahdollisuuksia myös erityisesti digitaalisia tuotteita tai palveluita myyville verkkokaupoille verkkosisältöjen kotimaan rajat ylittävää käyttöä koskevien säädösten uudistumisen myötä (Euroopan komissio 2017b: 5). Digitaalisilla sisämarkkinoilla pyritään myös edistämään datan vapaata liikuvuutta unionin sisällä, minkä voidaan katsoa kuuluvan myös Euroopan markkinoiden

mahdollisuuksiin erityisesti pk-verkkokaupparyityksen näkökulmasta (Euroopan komissio 2015a; Eurostat 2017a).

Digitaalisten sisämarkkinoiden avulla pyritään myös edistämään yleistä luottamusta digitaalipalveluihin ja parantamaan niiden tietoturvaluutta (Euroopan komissio 2015a). Tämä voi vaikuttaa merkittävästi pk-verkkokaupparyityksen kansainvälistymisen mahdollisuuksiin Euroopan markkinoilla, erityisesti jos verkkokaupparyitys myy digitaalisia tuotteita tai palveluita. Luottamuksen edistäminen ja tietoturvaluuden parantaminen voi kasvattaa digitaalipalveluiden myyntiä koko Euroopan alueella. Tämä on yksi merkittävä mahdollisuus Euroopan markkinoilla pk-verkkokaupparyityksen kansainvälistymisen näkökulmasta tarkasteltuna.

5 INTEGROIVA KIRJALLISUUSKATSAUS

Kirjallisuuskatsaus (engl. literature review) on tutkimus, jonka pohjana käytetään aiempia tutkimuksia (Salminen 2011: 1). Kirjallisuuskatsauksella pyritään löytämään vastauksia aiemmista tutkimuksista tiettyyn tutkimusongelmaan ja luomaan uusia tutkimustuloksia kirjallisuuskatsauksen pohjalta (Salminen 2011: 1). Kirjallisuuskatsauksessa yhdistetään eri lähdeaineistoja ja hyödynnetään niitä oman tutkimuksen pohjana (Ridley 2008: 2). Kirjallisuuskatsausta voidaan käyttää havaitun tutkimusongelman identifioinnin apuna ja sen avulla pystytään havainnoimaan sitä kuilua edellisissä tutkimuksissa, jota uudella tutkimuksella pyritään täyttämään (Ridley 2008: 2).

Kirjallisuuskatsaustyyppejä voidaan jaotella monin eri tavoin. Salmisen (2011: 6) jaottelun mukaan kirjallisuuskatsaus voidaan erottaa kolmeen eri muotoon: systemaattinen kirjallisuuskatsaus, meta-analyysi sekä kuvaileva kirjallisuuskatsaus. Systemaattisessa kirjallisuuskatsauksessa tiivistetään aiempaa tutkimustietoa ja käydään läpi runsaasti tutkimusaineistoa (Salminen 2011: 9). Systemaattinen kirjallisuuskatsaus eroaa muista kirjallisuuskatsaustyypeistä erityisen tarkalta ja yksiselitteiseltä metodologialtaan (Coughlan, Cronin & Ryan 2013: 30). Systemaattisessa kirjallisuuskatsauksessa noudatetaan tiettyä tarkkarajaista ja toistettavissa olevaa protokollaa, millä pyritään takaamaan tutkimusprosessin laatu, yhdenmukaisuus sekä läpinäkyvyys. Meta-analyysi puolestaan on usein tilastollinen kirjallisuuskatsaustyyppi, jolla pyritään keräämään tuloksia yksittäisistä tutkimuksista analysoida niitä yhtenäisenä tietojoukkona (Coughlan ym. 2013: 100). Meta-analyysi voidaan jakaa kvalitatiiviseen sekä kvantitatiiviseen meta-analyysiin (Salminen 2011: 14).

Kuvailevaa kirjallisuuskatsausta, yleisintä kirjallisuuskatsauksen muotoa, voidaan puolestaan pitää ns. ”yleiskatsauksena”, jossa tutkittavaa ilmiötä pyritään tarkastelemaan hyvin laaja-alaisesti ilman tarkkoja aineistoja rajaavia sääntöjä (Salminen 2011: 6). Kuvailevaan kirjallisuuskatsaukseen kuuluvat Salmisen (2011: 6) mukaan narratiivinen sekä integroiva kirjallisuuskatsaus, vaikkakin integroivalla kirjallisuuskatsauksella on yhtymäkohtia myös systemaattiseen kirjallisuuskatsaukseen. Narratiivisen kirjallisuus-

katsauksen lähtökohtana on pyrkiä antamaan laaja kuva tutkittavasta aiheesta tai pyrkiä kuvaamaan tutkittavan aiheen historiaa ja kehitystä (Salminen 2011: 7). Narratiivinen kirjallisuuskatsaus on metodina kevyin verrattuna muihin kirjallisuuskatsauksiin (Salminen 2011: 7).

Integroivassa kirjallisuuskatsauksessa (engl. integrative literature review), kuvailevan kirjallisuuskatsauksen toisessa muodossa, pyritään kuvaamaan jonkin tieteenalan senhetkistä tilaa, kehittämään teoriaa sekä soveltamaan tutkimuksesta saatua tietoa (Laaksonen, Kuusisto-Niemi & Saranto 2010: 28; Whittemore & Knafl 2005: 546). Integroiva kirjallisuuskatsaus on tutkimusmuoto, jolla pyritään kehittämään uutta tietämystä jostain tietyistä tutkimusaiheista (Shuck 2011: 306; Torracco 2005: 356). Integroivaa kirjallisuuskatsausta käytetään tutkimusmenetelmänä erityisesti silloin, kun tutkittavaa aihetta tai ilmiötä halutaan kuvata mahdollisimman monipuolisesti (Salminen 2011: 8).

Systemaattiseen kirjallisuuskatsaukseen verrattuna integroivassa kirjallisuuskatsauksessa ei seulota tutkimusaineistoa yhtä tarkasti kuin systemaattisessa kirjallisuuskatsauksessa ja näin ollen tutkimusaiheesta voidaan kerätä huomattavasti laajempi tutkimusaineisto (Salminen 2011: 8). Narratiivisesta kirjallisuuskatsauksesta integroiva katsaus eroaa puolestaan siten, että kriittinen tarkastelu on tärkeä osa integroivaa kirjallisuuskatsausta (Salminen 2011: 8). Integroivassa katsauksessa voidaan hyödyntää kriittistä arviointia tiivistettäessä keskeisintä tutkimusmateriaalia katsauksen perustaksi (Salminen 2011: 8; Birmingham 2000: 33-34).

Integroivan kirjallisuuskatsauksen tavoin tässä tutkimuksessa pyritään saamaan mahdollisimman laaja ja monipuolinen katsaus tutkimusaiheesta. Lisäksi integroivan kirjallisuuskatsauksen avulla integroidaan jo aiemmin tehtyjä tutkimuksia pk-verkkokaupoista, kansainvälistymisestä ja Euroopan markkinoista uudempaan tutkimusaineistoon Euroopan digitaalisista sisämarkkinoista, joista tieteellisiä tutkimuksia on tehty hyvin vähäisesti. Integroivan kirjallisuuskatsauksen avulla pyritään täyttämään kuilu aiempien tutkimusten välillä, sillä kyseisestä aihekokonaisuudesta ei juurikaan löydy aiempia tutkimuksia, erityisesti Euroopan digitaalisten sisämarkkinoiden näkökulmasta. Aiempia tutkimustuloksia aiheesta ei ole myöskään riittävän kattavasti integroitu, mikä onkin

yksi niistä syistä, miksi tutkimuksessa on käytetty integroivaa kirjallisuuskatsausta (ks. Salminen 2011: 9).

Tämän tutkimuksen tavoitteena on kehittää jo olemassa olevaa teoriaa ja käyttää sitä siten, että siitä luodaan yhtenäinen kriittisten menestystekijöiden malli. Malli, tutkimuksen lopputuloksena kehitetty synteesi, luodaan integroivan kirjallisuuskatsauksen eri vaiheiden pohjalta. Vaiheistuksessa on käytetty Cooperin vaiheistusmallia, joka sisältää viisi eri vaihetta (Cooper 1998: 15; Salminen 2011: 8). Nämä vaiheet ovat tutkimusongelman identifiointi, aineiston hankkiminen, arviointi, analysointi, tulkinta sekä tulosten kuvaaminen (Cooper 1998: 15; Salminen 2011: 8). Integroiva kirjallisuuskatsaus aloitetaan tutkimusongelman identifioinnin jälkeen tutkimusaineiston hankkimisella (Cooper 1998: 12).

5.1 Tutkimusaineiston hankkiminen

Tutkimusaineiston hankintaa ja rajaamista varten voidaan määrittää kriteereitä, jotka perustuvat tutkimuskysymyksiin (Laaksonen ym. 2010: 28). Tässä tutkimuksessa on käytetty ainoastaan sellaista aineistoa, joka täyttää tieteellisen aineiston kriteerit, pois lukien kuitenkin opinnäytetyöt. Tieteellisyyden lisäksi tutkimusaineiston peruskriteereinä olivat asetetut kielelliset kriteerit. Tutkimuksessa on käytetty ainoastaan suomen, ruotsin tai englannin kielisiä tieteellisiä artikkeleita, kirjallisuutta tai muita tieteellisiä lähdeaineistoja. Lisäksi tutkimusaineistolle määritettiin aikarajoitteet kunkin käsiteltävän aiheen mukaan.

Websterin ja Watsonin mukaan kirjallisuuskatsauksessa olisi hyvä käyttää hyödyksi taulukkoa, jossa tutkimuksen käsitteet jaotellaan sarakkeisiin ja artikkelit tai tutkimusaineisto, joista käsitteet on löydetty, on sijoitettu taulukon riveihin (Järvinen & Järvinen 2011: 5; Webster & Watson 2002: 17). Tämän tutkimuksen keskeisimmät käsitteet ovat pk-verkkokauppayritykset, verkkokaupan kansainvälistyminen, kansainvälistymisstrategia, Euroopan markkinat, Euroopan digitaaliset sisämarkkinat sekä kriittiset menestystekijät. Websterin ja Watsonin (2002) mallia mukailleen nämä käsitteet on sijoitettu tau-

lukon sarakkeisiin (ks. Taulukko 1.). Tutkimusaineistoa näistä käsitteistä on etsitty sekä painetusta että elektronisista kirjallisuudesta ja artikkeleista sekä raporteista, lehdistötiedotteista ja EU-lainsäädännöstä. Yksittäisten aineistojen sijasta taulukon riveillä on kuvattu aineistoryhmät tietyistä yksittäisistä aiheista.

Aineisto	Käsitteet					
	A	B	C	D	E	F
I	x					
II	x	x		x	x	
III		x				
IV			x			
V				x		
VI					x	
VII						x

Taulukko 1. Tutkimusaineiston keräys

Käsite A kuvaa taulukossa pk-verkkokaupparyitystä. Tutkimusaineistoa pk-verkkokaupparyityksistä on etsitty siten, että aineisto olisi mahdollisimman uutta ja enintään yksitoista vuotta vanhaa, jotta aiheesta saataisiin kuitenkin tarpeeksi kattavasti tutkimusaineistoa. Verkkokauppojen tekniset ominaisuudet ja verkkokauppojen eri muodot ovat muuttuneet viime vuosikymmenen aikana merkittävästi ja tästä syystä reilusti yli kymmenen vuotta vanha lähdeaineisto voisi sisältää vanhentunutta tietoa. Tosin esimerkiksi käytettävyyttä käsiteltäessä on mahdotonta ohittaa Nielsenin (1993) käytettävyysskriteereitä, vaikkakin kyseinen tutkimusaineisto onkin jo 1990-luvun alusta.

Aineisto I kuvaa taulukossa sellaista aineistoa, jossa käsitellään verkkokaupan perustamista, eli liiketoimintasuunnitelman laatimista sekä verkkokaupan perustamisen teknisiä ja taloudellisia edellytyksiä ja verkkokaupan hyötyjä pk-yrityksille. Tämä aineistoryhmä sisältää sekä painettua että elektronista kirjallisuutta ja tieteellisiä artikkeleita. Aineistoa on etsitty muun muassa hakusanoilla suomeksi ”pk-verkkokaupparyitys”, ”verkkokaupan perustaminen” ja ”verkkokaupan hyödyt”. Englanniksi aineistoa etsittiin hakusa-

nayhdistelmällä ”SME + e-commerce” ja ruotsiksi ”SMF + elektronisk handel” ja ”SMF + näthandel”.

Aineisto II kuvaa puolestaan pk-yrityksen määrittelyyn liittyvää aineistoa. Aineistona pk-yrityksen määrittelyyn on käytetty ensisijaisesti Euroopan komission 2005 voimaan astunutta määritelmää pk-yrityksistä. Määritelmä pk-yrityksestä on hyvin tarkkarajainen erityisesti sen vuoksi, että niille suunnattua EU-tukea ei makseta muille kuin pk-yrityksille. Tätä pk-yrityksen määritelmää käytetään koko Euroopan laajuisesti ja määritelmä soveltuu näin ollen erityisesti tähän tutkimukseen, kun kohdemarkkinoina ovat Euroopan markkinat.

Käsite B puolestaan kuvaa pk-verkkokauppayrityksen kansainvälistymistä sekä käsite C kansainvälistymisstrategiaa. Näitä verkkokaupan kansainvälistymiseen liittyviä tutkimusaineistoja on etsitty erityisesti painetusta kirjallisuudesta keskittyen erityisesti pk-verkkokauppayritysten kansainvälistymisen perusedellytyksiin ja mahdollisiin haasteisiin. Tutkimusaineistoa on etsitty käyttämällä hakusanayhdistelmiä suomeksi ”kansainvälistymisstrategia”, ”verkkokaupan kansainvälistyminen” ja ”pk-yrityksen kansainvälistyminen” sekä englanniksi ”internationalization strategies”, ”e-commerce + internationalization” ja ”SME + internationalization”. Näitä aiheita käsittelevälle tutkimusaineistolle määritettiin aikarajoitukseksi yksitoista vuotta, jotta aiheista löydetäisiin mahdollisimman uutta tietoa ja teoriaa, mutta myös tarpeeksi kattavasti.

Käsitettä B on tutkittu aineistojen II ja III pohjalta ja käsitettä C on tutkittu aineistoryhmän IV pohjalta. Aineisto III kuvaa tutkimusaineistoa, joka käsittelee yleisesti kansainvälistymistä ja sen edellytyksiä ja haasteita sekä pk-yritysten ja pk-verkkokauppayritysten kansainvälistymistä. Aineisto IV puolestaan kuvaa aineistokokonaisuutta, joka käsittelee kansainvälistymisstrategian laadintaa. Hakusanayhdistelmien avulla löydettiin sekä painettua että elektronista kirjallisuutta ja tieteellisiä artikkeleita pk-verkkokauppayritysten kansainvälistymisestä sekä yleisesti kansainvälistymisstrategian luonnista. Lisäksi käsitettä B on tutkittu aineisto II:n valossa, sillä aineistoissa III pk-yrityksen määritelmä täytyi vastata Euroopan komission määritelmää pk-yrityksestä.

Käsite D kuvaa taulukossa Euroopan markkinoita. Euroopan markkinoista etsittiin tietoa sekä painetusta, että elektronisesta kirjallisuudesta ja artikkeleista. Euroopan markkinoita tutkittiin erityisesti pk-verkkokauppayrityksen näkökulmasta. Hakutermeinä tutkimusaineiston etsimiseen käytettiin muun muassa ”Euroopan markkinat”, ”pk-verkkokauppayritykset Euroopassa” ja ”Euroopan markkinoiden SWOT-analyysi” sekä englanniksi ”European markets”, ”e-commerce + Europe” ”SWOT + European markets”. Lisäksi tilastotietoa verkkoliiketoiminnasta Euroopassa etsittiin hakutermillä ”Eurostat”, joka on Euroopan komission alainen tilastotietoa tuottava yksikkö. Haun tuloksena saatu tutkimusaineisto kuvaa taulukossa tutkimusaineistoryhmää V. Tutkimusaineiston pohjana käytettiin myös Euroopan komission määritelmää pk-yrityksestä, eli aineistoa II. Tutkimusaineiston ajalliseksi rajoitukseksi määritettiin yksitoista vuotta, jotta aiheesta saataisiin tarpeeksi kattavasti tutkimusaineistoa, mutta myös tarpeeksi uutta tietoa. Tilastotietona verkko-ostoksista ja -kaupoista Euroopassa käytettiin kuitenkin tosin vain viimeisintä, vuonna 2017 syksyllä saatavilla ollutta tilastotietoa.

Käsite E kuvaa taulukossa Euroopan digitaalisia sisämarkkinoita. Tutkimusaineistoa Euroopan digitaalisista sisämarkkinoista etsittiin ainoastaan elektronisista lähteistä, sillä painetusta kirjallisuudesta ei löydy riittävän tuoretta tietoa kyseisestä aiheesta. Tutkimusaineistona käytettiin ensisijaisesti Euroopan komission ajankohtaisia lehdistötiedotteita ja raportteja Euroopan digitaalisista sisämarkkinoista. Tätä aineistoa kuvataan taulukossa VI. Lisäksi apuna käytettiin tutkimusaineistoa II sen varmistamiseksi, että tutkimusaineistossa VI pk-yrityksen määritelmä vastasi Euroopan komission pk-yrityksen määritelmää.

Hakutermyhdistelminä tutkimusaineiston Euroopan digitaalisista sisämarkkinoista etsimisessä käytettiin suomeksi ”Euroopan digitaaliset sisämarkkinat”, ”Euroopan komissio + digitaaliset sisämarkkinat”, ”Euroopan digitaalisten sisämarkkinoiden strategia”, ”pk-yritykset + digitaaliset sisämarkkinat” ja ”verkkokauppa + digitaaliset sisämarkkinat”. Englanniksi hakutermyhdistelminä käytettiin ”European digital single market (DSM)”, ”European Commission + Digital single market”, ”Digital single market strategy”, ”SME + European digital single market” ja ”e-commerce + European digital single market”. Tutkimusaineistoa etsittiin ensisijaisesti Euroopan komission ja Ecommerce

Europe -yhdistyksen verkkosivuilta, mutta myös muun muassa Google Scholarista ja Tritonian Finna-palvelusta.

Käsite F kuvaa taulukossa puolestaan kriittisiä menestystekijöitä. Käsitteen määrittelyyn etsittiin tutkimusaineistoa sekä elektronisista että painetuista lähteistä. Tutkimusaineistolle ei asetettu ajallisia rajoitteita. Aineistoa kriittisten menestystekijöiden käsitteen määrittelystä etsittiin kuitenkin niin, että tutkimusaineistoa pyrittiin saamaan mahdollisimman laajalta aikaväliltä, jotta varmistuttiin siitä, ettei käsitteen määrittely ole muuttunut merkittävästi vuosikymmenten aikana. Tutkimusaineistoa etsittiin hakutermeillä ”kriittiset menestystekijät” sekä ”critical success factors (CSF)”. Tutkimusaineistoa etsittiin muun muassa Tritonian Finna-palvelusta sekä Google Scholarista. Tutkimusaineisto VII kuvaa taulukossa haun tuloksena saatua ja valikoitua tutkimusaineistoa kriittisistä menestystekijöistä.

5.2 Tutkimusaineiston arviointi

Integroivan kirjallisuuskatsauksen tutkimusaineiston hankinnan jälkeisessä vaiheessa arvioidaan edellisessä vaiheessa hankittu tutkimusaineisto (Cooper 1998: 15; Salminen 2011: 8). Tutkimusaineiston arvioinnilla pyritään suodattamaan sellainen tutkimusaineisto, joka ei täytä asetettuja laatukriteereitä ja jota ei voida katsoa luotettavaksi. Laatukriteerien määrittäminen on tärkeä osa kirjallisuuden tai muun tutkimusaineiston arviointia (Schryen 2015: 304). Tutkimusaineiston arvioinnilla ja valikoiduilla laatukriteereillä pyritään varmistamaan tutkimuksen luotettavuus.

Tutkimusaineiston luotettavuutta ja ajankohtaisuutta arvioitiin tutkimusaineiston hankinnan yhteydessä muun muassa aineiston tekijän, julkaisuvuoden, sisällön, tieteellisyiden, kirjoitustyylin sekä mahdollisen käytetyn tutkimusmenetelmän pohjalta. Tietyissä aihekokonaisuuksissa pyrittiin ensisijaisesti käyttämään kyseisen alan keskeisintä kirjallisuutta ja perusteorioita, kuten esimerkiksi käytettävyyttä ja verkkokaupan perustamista käsittelevissä aihekokonaisuuksissa. Mikäli arvioinnissa huomattiin, että kriteerit aineiston luotettavuudesta, tieteellisyydestä ja ajankohtaisuudesta eivät täyttyneet

hakutuloksena saaduissa aineistoissa, jätettiin ne tämän tutkimuksen kirjallisuuskatsauksesta pois.

Tutkimusaineistoa arvioitiin myös sen relevanttiuden kannalta juuri tämän tutkimuksen näkökulmasta. Tutkimusaineiston relevanttiutta arvioitiin Schryenin (2015: 304) suosittelman arviointimenetelmän mukaisesti ensiksi aineiston otsikon perusteella ja tämän jälkeen aineiston sisällön perusteella. Mikäli tutkimusaineistossa ei käsitelty lainkaan tämän tutkimuksen kannalta relevantteja aiheita, rajattiin nämä aineistot tuloksista pois. Tutkimusaineistojen relevanttiudessa tämän tutkimuksen pohjalta oli suuria eroja, mutta kaikissa tutkimusaineistoksi valikoiduissa aineistoissa löytyi vähintään osittain tämän tutkimuksen kannalta tärkeäksi ja relevantiksi katsottua tietoa.

Asetettujen rajausten pohjalta kerättiin lopullinen tutkimusaineisto. Lopullinen tutkimusaineisto koostui yhteensä kahdestatoista artikkelista, kahdestakymmenestä kirjasta ja viidestä tilastotutkimuksesta. Lisäksi tutkimusaineistona käytettiin neljää Euroopan komission aineistoa, jotka koostuvat Euroopan komission lehdistötiedotteista tai raporteista, sekä kahta EU-direktiiviä. Taulukkoon 2. on koottu lopullinen tutkimusaineisto jaettuna tutkimusaineistotyypeittäin.

Artikkelit	Kirjat	Tilastotutkimukset	Euroopan komission raportit/ lehdistötiedotteet	Direktiivit
Antonic, B., Ruzzier, M. & Hisrich, R. (2006).	Albaum, G. & Duerr, E. (2011).	Ecommerce Europe (2016).	Euroopan komissio (2015a).	Euroopan parlamentti ja neuvosto (2000).
Baldwin, A., Lymer, A. & Johnson, R. (2001).	Anders Innovations Oy (2015).	Eurostat (2017a).	Euroopan komissio (2017a).	Euroopan parlamentti ja neuvosto (2011).
Chaffey, D. (2007).	Euroopan komissio (2015b).	Eurostat (2017b).	Euroopan komissio (2017b).	
Euroopan tilintarkastustuomioistuin (2015).	Frostenson, M., Hasche, N. & Helin, S. (2017).	Eurostat (2017c).	Euroopan komissio (2010).	
Feindt, S., Jeffcoate, J. & Chappel, C. (2002).	Hansen, J. (2014).	Eurostat (2017d).		
Grandon, E. & Pearson, M. (2004).	Havumäki, H. & Jaranka, E. (2014).			
Maciejewski, M., ym. (2017)	Hollensen, S. (2007).			
Rockart, J. (1979).	International Trade Centre (2016).			
Savrul, M., Incekara, A. & Sener S. (2014).	Johnson, D. & Turner, C. (2006).			
Statistiska Centralbyrån (2016).	Kananen, J. (2010).			
Suomen Yrittäjät (2017).	Kotler, P. & Keller, K. (2009)			
TNS Gallup (2014).	Kroes, Q. (2010) Lahtinen, T. (2013).			
	Laudon, K. & Traver, C. (2010).			
	Morrison, J. (2006).			
	Nielsen, J. (1993).			
	Pirnes, H. & Kukkola, E. (2002).			
	Sitkin, A. & Bowen, N. (2010).			
	Somers, F. ym. (2010).			
	Sutherland, J. & Canwell, D. (2004).			

Taulukko 2. Lopullinen tutkimusaineisto.

5.3 Tutkimusaineiston analysointi ja tulkinta

Integroivan kirjallisuuskatsauksen seuraavassa vaiheessa analysoidaan ja tulkitaan valikoitu ja hyväksytty tutkimusaineisto (Cooper 1998: 15; Salminen 2011: 8). Aineiston eri analyysimenetelmiä on laajalti. Analyysitavat voidaan jäsentää kahteen tapaan: selittämiseen ja ymmärtämiseen pyrkivät analyysimenetelmät (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2008: 219). Selittämiseen pyrkivässä analyysitavassa käytetään yleensä tilastollista

analyysia ja johtopäätöksien tekoa ja ymmärtämiseen pyrkivässä tavassa laadullista analyysia ja johtopäätöksien tekoa (Hirsijärvi ym. 2008: 219). Tässä tutkimuksessa käytetään laadullista analyysia ja tämän pohjalta luodaan tutkimuksen tulokset ja johtopäätökset.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineistoa analysoidaan usein osittain samanaikaisesti aineiston keräyksen yhteydessä (Hirsijärvi ym. 2008: 218). Myös tässä tutkimuksessa aineiston analyysia on tehty jo tutkimusaineiston keräysprosessin aikana. Analysointia on toteutettu tutkimuksessa teoriaohjautuvana. Teoriaohjautuvassa analyysissa tietyt etukäteen valitut teoreettiset kytkennät ohjaavat analyysiprosessia, mutta se ei pohjautu kuitenkaan täysin suoraan teoriaan (Tuomi 2007: 131). Suoraan teoriaan pohjautuvaa analyysia kutsutaan teorialähtöiseksi analyysiksi (Tuomi 2007: 131). Teorialähtöisessä analyysissa aineiston keruu on jo etukäteen määritelty (Tuomi 2007: 131). Aineistolähtöisessä analyysissa puolestaan valitaan analysoitavat kohteet aineistosta tutkimuksen tarkoituksen pohjalta ja pyritään luomaan tutkimusaineistosta teoreettinen kokonaisuus (Tuomi 2007: 129). Nämä analysoitavat kohteet eivät ole etukäteen sovittuja, vaan teoriaohjautuvasta analyysista poiketen ne ikään kuin ”nousevat” tutkimusaineistosta ja niillä ei ole kytköksiä aiempiin havaintoihin tai teorioihin (Tuomi 2007: 130). Teoriaohjautuvan analyysin voidaan katsoa olevan aineistolähtöisen ja teorialähtöisen analyysin välimuoto (Tuomi 2007: 129).

Teoriaohjautuvan analyysin voidaan katsoa usein alkavan samoin kuin aineistolähtöisen analyysin, mutta myöhemmässä vaiheessa analyysissa on tunnistettavissa aiemman teorian vaikutus (Tuomi 2007: 131). Tutkimuksessa on käytetty teoriaohjaavaa analyysia siten, että aineistoja on lähdetty analysoimaan aineistolähtöisenä, mutta myöhemmässä vaiheessa jo hyväksytyjä ja analysoituja teorioita ja aineistoja on hyödynnetty sittemmin löydettyjen aineistojen analysoinnissa, eli sovellettu teoriaohjaavaa analyysimuotoa. Lisäksi tiettyjen hankittujen ja analysoitujen perusteoksien tai -teorioiden pohjalta on analysoitu muita, aihekokonaisuutta käsiteltävää tutkimusaineistoa ja integroitu ne näin osaksi tutkimusta. Tutkimuksessa on tosin käytetty osittain myös teorialähtöistä analyysitapaa, sillä esimerkiksi markkinointiin liittyviä aineistoja on analysoitu ensi-

jaisesti Kotlerin ja Kellerin (2009) teoksen pohjalta ja tämä aineisto on valittu jo etukäteen markkinointia käsitteleviin tutkimuksen osiin.

Tutkimusaineiston analysoinnin jälkeen tutkimustulokset on selitettävä ja tulkittava lukijalle (Hirsijärvi ym. 2008: 224). Tulkinnassa pohditaan ja selkeytetään aineiston analyysissa esille nousseita merkityksiä (Hirsijärvi ym. 2008: 224). Tulkinnalla viitataan siihen, että tutkija jäsentee analyysin tuloksia ja luo niiden pohjalta omia johtopäätöksiä (Hirsijärvi ym. 2008: 224). Tulosten analysoinnin ja tulkinnan pohjalta tuloksista laaditaan tutkimuksen synteesejä (Hirsijärvi ym. 2008: 225). Synteeseiden tarkoitus on yhdistää tutkimustuloksena saadut pääasiat ja esittää vastaukset havaittuihin tutkimusongelmiin (Hirsijärvi ym. 2008: 225). Synteeseiden kuvaaminen on integroivan kirjallisuuskatsauksen viimeinen vaihe (Cooper 1998: 15; Salminen 2011: 8). Tutkimuksen synteetit kuvataan tässä tutkimuksessa kriittisten menestystekijöiden mallin muodossa.

6 KRIITTISTEN MENESTYSTEKIJÖIDEN MALLI

Kriittiset menestystekijät (engl. Critical Success Factors, CSF) ovat sellaisia tekijöitä, jotka saavuttaessaan yritys voi varmistaa menestyksekkään kilpailutilanteen yritykselle (Feindt ym. 2002: 54). Rockartin vuonna 1979 kehittämän kriittisten menestystekijöiden idean tavoitteena on toimia yritysjohton apuna tietotarpeiden määrittelyssä (Feindt ym. 2002: 54; Rockart 1979: 85). Kriittisten menestystekijöiden kartoittamisen avulla yritysjohto pystyy muun muassa identifioimaan ne tekijät, joilla varmistetaan yrityksen kilpailullinen toimintakyky (Feindt ym. 2002: 54; Rockart 1979: 85). Kriittiset menestystekijät ovat Rockartin määritelmän mukaan ne tietyt avaintekijät, joiden täytyy toteutua oikealla tavalla, jotta yrityksen liiketoiminta kukoistaisi (Rockart 1979: 85).

Tutkimuksessa on etsitty integroivan kirjallisuuskatsauksen pohjalta kriittisiä menestystekijöitä pk-verkkokauppayrityksen kansainvälistymisessä Euroopan markkinoilla. Rockartin (1979: 85) määritelmän pohjalta tutkimuksessa on etsitty niitä avaintekijöitä, joiden täytyy toteutua oikealla tavalla, jotta verkkokaupan liiketoiminta kukoistaisi halutuilla kohdemarkkinoilla ja kansainvälistyminen toteutuisi mahdollisimman menestyksekkäästi. Rockartin mukaan kriittisiä menestystekijöitä voidaan etsiä eri osa-alueista, kuten muun muassa siltä toimialalta, jossa yritys toimii sekä ympäristöllisistä tekijöistä (Rockart 1979: 86-87; Feindt ym. 2002: 54). Jokaisella toimialalla on joukko kriittisiä menestystekijöitä, jotka ovat muotoutuneet toimialan ominaispiirteiden pohjalta. Näihin kriittisiin menestystekijöihin tulee jokaisen kyseisellä toimialalla toimivan yrityksen kiinnitettävä huomiota (Rockart 1979: 86).

Tässä tutkimuksessa toimialalle yhteisiä kriittisiä menestystekijöitä on etsitty kaikille digitaalisia tuotteita tai palveluita myyville pk-verkkokauppayrityksille yhteisistä kriittisistä menestystekijöistä, joiden myötä kansainvälistyminen olisi mahdollista ja mahdollisimman menestyksekkästä. Integroivassa kirjallisuuskatsauksessa esille nousseita kyseiselle toimialalle yhteisiä kriittisiä menestystekijöitä löydettiin muun muassa verkkokaupan perustamisen ja kansainvälistymisstrategian laadinnan perusedellytyksiä kartoit-

tamalla. Kirjallisuuskatsauksen pohjalta löydettiin neljä sellaista verkkokaupan perusedellytyksiin kuuluvaa kriittistä menestystekijää, jotka vaikuttavat kriittisesti pk-verkkokauppayrityksen kansainvälistymisen mahdollisuuksiin. Nämä kriittiset menestystekijät löytyvät taulukosta 3. Taulukossa on kuvattuna myös tutkimusaineisto, josta kyseiset kriittiset menestystekijät ovat integroivan kirjallisuuskatsauksen pohjalta löydetty.

Kriittiset menestystekijät I	
Verkkokaupan perusedellytykset	
Kriittinen menestystekijä	Keskeisimmät tutkimusaineistot
1. Tekniset edellytykset	Lahtinen (2013); Havumäki & Jaranka (2014)
2. Taloudelliset edellytykset	Havumäki ym. (2014); Kotler & Keller (2009)
3. Liiketoimintasuunnitelma	Laudon & Traver (2010); Havumäki ym. (2014); Chaffey (2007); Lahtinen (2013);
4. Verkkokaupan käytettävyys & mukautettavuus	Nielsen (1993); Hansen (2014); Lahtinen (2013), Havumäki ym. (2014)

Taulukko 3. Pk-verkkokauppayrityksen kansainvälistymisen kriittiset menestystekijät perustuen verkkokaupan perusedellytyksiin.

Integroivan kirjallisuuskatsauksen pohjalta voidaan katsoa, että verkkokaupan menestymiselle sekä kotimaassa että kotimaan ulkopuolella on kriittisen tärkeää, että verkkokaupan tekniset ja taloudelliset perusedellytykset ovat kunnossa. Verkkokauppayrityksen teknisiin perusedellytyksiin kuuluvat muun muassa verkkokaupan teknisen alustan valitseminen ja toteuttaminen, domain-nimen hankkiminen, tietoturvallisuuden takaaminen, palvelimen hankinta, verkkosivuston mukauttaminen eri päätelaitteisiin sekä kohdemaan yleisimpien maksutapojen integroiminen verkkosivustoon (ks. Havumäki ym. 2014: 70, 74, 120-121; Lahtinen 2013: 68, 251, 256). Nämä tekijät luovat pohjan menestyksekkäälle verkkokaupalle ja mahdollistavat verkkokaupan menestymisen myös kotimaan ulkopuolella. Kirjallisuuskatsauksen pohjalta havaittiin myös taloudellisten resurssien merkitys verkkokaupan menestymisen kannalta, sillä niitä tarvitaan muun muassa verkkokaupan tekniseen toteuttamiseen, markkinointiviestintään sekä mahdolli-

siin henkilöstöresursseihin. Tosin tutkimuksessa kuitenkin havaittiin, että pk-verkkokaupan perustamiseen ja kansainvälistymiseen ei vaadita huomattavia taloudellisia resursseja, erityisesti perinteiseen kivijalkakauppaan verrattuna.

Lisäksi liiketoimintasuunnitelman tärkeys nousi esille tutkimuksessa. Huolellisesti suunniteltu ja laadittu liiketoimintasuunnitelma luo perustan menestyvälle verkkokaupalle sekä kotimaassa että kansainvälisillä markkinoilla, joten sen voidaan katsoa olevan yksi pk-verkkokauppayrityksen kansainvälistymisen kriittisistä menestystekijöistä. Liiketoimintasuunnitelmassa kuvataan yrityksen liiketoimintamalli ja sen yhteydessä karotetaan verkkokauppayrityksen kilpailuetuja ja mallinnetaan verkkokaupan tulostulomallia sekä markkinointisuunnitelmaa (ks. Laudon & Traver 2010: 2-4; 2-5, 2-11, 2-12; Lahtinen 2013: 261, 28; Chaffey 2007: 216; Havumäki & Jaranka 2014: 58-59).

Lisäksi tutkimuksessa nousi esille verkkokaupan käytettävyyden ja mukautettavuuden merkitys verkkokaupan kansainvälistymisprosessissa. Erityisesti verkkokaupan tehokkuus, toimivuus ja käyttäjäystävällisyys ovat sellaisia perusedellytyksiä, jotka luovat perustan menestyvälle verkkokaupalle sekä kotimaassa että kotimaan ulkopuolella. Mikäli verkkokauppa on käytettävyydeltään puutteellinen, sen mahdollisuudet menestyä sekä kotimaassa että kotimaan ulkopuolella ovat heikot. Lisäksi verkkokaupan muokattavuus halutuille kohdemarkkinoille on tärkeässä osassa verkkokaupan kansainvälistymisessä. Mikäli verkkokauppaa ei pystytä muokkaamaan kohdemarkkinoille sopivaksi, voi se vähentää verkkokaupan mahdollisuuksia menestyä kansainvälisillä markkinoilla.

Verkkokaupan käytettävyyden ja asiakastyytyväisyyden kannalta on tärkeää huomioida myös verkkokaupan asiakaspalveluprosessin mukauttaminen kohdemaan. Tasokkaan ja kohdemaan kielisen asiakaspalvelun tarjoaminen verkkokaupassa on yksi tärkeä tekijä verkkokaupan kansainvälistymisen kannalta. Verkkokaupan kansainvälistymisen perusedellytyksiä onkin verkkokaupan ja asiakaspalvelun tarjoaminen kohdemaan kielellä (Havumäki ym. 2014: 120-121; Lahtinen 2013: 67) ja tämä on huomioitava verkkokaupan kansainvälistymisprosessissa.

Yksi tärkeimpiä menestystekijöitä verkkokauppayrityksen toiminnan laajentamisessa kansainvälisille markkinoille on myös luoda kokonaisvaltainen ja selkeä kansainvälistymisstrategia. Kansainvälistymisstrategian luonnissa on huomioitava muun muassa tuote-, hinta- ja markkinointistrategiat kohdennettuina halutuille kohdemarkkinoille (ks. Kananen 2010: 97, 101, 105). Lisäksi kansainvälistymisstrategian pohjana käytettävät analyysit, kuten verkkokaupan sisäisen ja ulkoisen toimintaympäristöjen analyysit (ks. Morrison 2006: 31-21) sekä vientianalyysi (ks. Kananen 2010: 24-44) voidaan katsoa tehdyn tutkimuksen pohjalta kuuluvan kansainvälistymisen kriittisiin menestystekijöihin. Tutkimuksessa esille nousseet kansainvälistymisstrategian laadintaan liittyvät kyseiselle toimialalle yhteiset kriittiset menestystekijät ovat kuvattuna taulukossa 4.

Kriittiset menestystekijät II	
Kansainvälistymisstrategia	
Kriittinen menestystekijä	Keskeisimmät tutkimusaineistot
1. Tuotestrategia	Kananen (2010); Kotler & Keller (2009); Hollensen (2007)
2. Hintastrategia	Kananen (2010); Kotler & Keller (2009); Hollensen (2007)
3. Markkinointistrategia	Kananen (2010); Kotler & Keller (2009); Hollensen (2007); Sutherland & Canwell (2004); Morrison (2006); Sitkin & Bowen (2010)
4. Analyysit yrityksen sisäisestä ja ulkoisesta toimintaympäristöstä	Morrison (2006)
5. Vientianalyysi	Kananen (2010)

Taulukko 4. Pk-verkkokauppayrityksen kansainvälistymisen kriittiset menestystekijät perustuen kansainvälistymisstrategiaan.

Tutkimuksessa kartoitettiin tuotestrategian vaikutusta digitaalisia tuotteita tai palveluita myyvän pk-verkkokauppayrityksen kansainvälistymisessä. Kansainvälistyvän verkkokaupan tuotestrategiassa on huomioitava erityisesti verkkokaupan tuotteiden tai palveluiden sopivuus kansainvälisille kohdemarkkinoille, sillä verkkokaupan tuotteet tai palvelut eivät ole aina sellaisenaan sopivia uusille kohdemarkkinoille (Kananen 2010: 25). Tuotestrategiassa on varmistettava myös, että verkkokaupan digitaalisten tuotteiden tai

palveluiden laadulliset ja kielelliset kriteerit vastaavat kohdemarkkinoiden kriteereitä (ks. Kananen 2010: 25, 97-99). Joissakin kohdemaissa tietyillä tuoteryhmillä voi olla hyvinkin tarkat laatukriteerit ja tällöin on tuotestrategiassa huomioitava, että yrityksen tuotteet täyttävät varmasti nämä kohdemarkkinoilla vaaditut kriteerit (Kananen 2010: 97). Lisäksi tuotestrategiassa tulisi arvioida tuotteiden positiointia kohdemarkkinoilla sekä tuotteen tuloksellisuutta ja vaadittavia toimenpiteitä tuotteen elinkaaren mallin eri vaiheissa (ks. Kotler & Keller 2009: 358; Hollensen 2007: 427-428, 437). Nämä tuotestrategiaa koskevat eri tekijät vaikuttavat merkittävästi kansainvälistymisstrategiaan ja sen myötä myös verkkokaupan kansainvälistymisen mahdollisuuksiin.

Verkkokaupan kansainvälistymisen kriittisiin menestystekijöihin voidaan lukea myös oikean hintastrategian valinta tietyille kohdemarkkinoille. Hintastrategia on tärkeä osa kansainvälistymisstrategiaa ja kansainvälistymään pyrkivän pk-verkkokauppayrityksen tulisi ottaa kansainvälistymisessään huomioon eri sisäiset ja ulkoiset tekijät, jotka vaikuttavat sekä yrityksen tuotteiden tai palveluiden hinnoitteluun että yleiseen hintatasoon kohdemarkkinoilla (ks. Hollensen 2007: 475-476). Kohdemarkkinoille on valittava juuri kyseisille markkinoille sopiva hinnoittelumalli. Mikäli verkkokaupan tuotteiden tai palveluiden hinnoittelu ei ole kohdillaan kyseisillä kohdemarkkinoilla, ovat mahdollisuudet menestyä kansainvälisillä markkinoilla heikot.

Lisäksi tutkimuksessa havaittiin markkinointistrategian kriittinen merkitys osana verkkokaupan kansainvälistymisprosessia. Markkinointistrategiassa tulee tutkia muun muassa sitä, miten ja millä markkinointiviestinnän muodoilla verkkokaupan tuotteita tai palveluita viestitään uusille kohdemarkkinoille ja huomioitava tässä kohdemarkkinoiden kielelliset, taloudelliset, sosiokulttuuriset, lainsäädännölliset ja kilpailulliset eroavaisuudet verrattuna kotimaan markkinoihin (ks. Hollensen 2007: 543; Morrison 2006: 49). Hyvin toteutettu ja kohdennettu markkinointiviestintä lisää verkkokaupan mahdollisuuksia pärjätä kansainvälisillä markkinoilla.

Tutkimuksessa havaittiin myös kohdemarkkinoiden ymmärtämisen ja näin ollen kohdemarkkina-analyysien tärkeys verkkokaupan kansainvälistymisstrategian laadinnan ja koko kansainvälistymisprosessin kannalta. Kansainvälistymisstrategian pohjana on tär-

keää huomioida kohdemarkkinoiden ominaispiirteet ja näiden tunnistamiseen ja analysointiin voidaan käyttää apuna muun muassa vientianalyysiä (ks. Kananen 2010: 24-44) sekä sisäisen ja ulkoisen toimintaympäristön analyysseja (ks. Morrison 2006: 31-21). Mikäli yrityksellä ei ole vaadittavaa tietämystä kohdemarkkinoista, mahdollisuudet menestyä kansainvälisillä markkinoilla ovat heikot. Näin ollen vahva tietous ja ymmärrys kohdemarkkinoista on yksi tärkeimpiä kriittisiä menestystekijöitä pk-verkkokauppayrityksen kansainvälistymisessä (ks. Feindt, Jeffcoate, Chappell 2002: 53).

Ympäristöllisten tekijöiden tiedostaminen ja analysoiminen tietyillä kohdemarkkinoilla on kohdemarkkinoiden tuntemisen ja ymmärtämisen näkökulmasta tärkeä osa verkko-kaupan kansainvälistymisprosessia. Kriittisiä menestystekijöitä on kartoitettu Rockartin teorian (1979: 86) näkökulmasta myös ympäristöllisten tekijöiden pohjalta, tässä tapauksessa Euroopan markkinoiden näkökulmasta. Nämä Euroopan markkinoihin liittyvät ympäristölliset kriittiset menestystekijät ovat kuvattuna taulukossa 5.

Kriittiset menestystekijät III	
Euroopan markkinat	
Kriittinen menestystekijä	Keskeisimmät tutkimusaineistot
1. Euroopan markkinoiden ominaisuuksien tunteminen	Johnson & Turner (2006); Somers ym. (2010); Anders Innovations (2015); Kroes (2010); Lahtinen (2013); Eurostat (2017a,b,c,d); Ecommerce Europe (2016); Euroopan komissio (2017b, 2015a)
2. Euroopan markkinoiden SWOT-analyysin laatiminen	Somers ym. (2010); Ecommerce Europe (2016); Euroopan komissio (2017b, 2015a)

Taulukko 5. Pk-verkkokauppayrityksen kansainvälistymisen kriittiset menestystekijät perustuen Euroopan markkinoihin liittyviin tekijöihin.

Euroopan markkinat ovat hyvin monimuotoiset niin kulttuuriltaan, kieliltään, perinteiltään, historialtaan kuin taloudellisilta rakenteiltaan (Johnson & Turner 2006: 7), joten kansainvälistymisessä Euroopan markkinoilla on huomioitava nämä erityisomina-

suudet. Ympäristöllisistä tekijöistä kriittisiä menestystekijöitä etsittäessä on kuitenkin aina huomioitava niiden mahdollisesti muuttuva luonne, sillä esimerkiksi kohdemarkkinoiden taloudellinen tilanne voi muuttua vuosien saatossa. Pk-verkkokauppayrityksen kansainvälistyminen Euroopan markkinoilla riippuu paljon kohdemarkkinoiden ymmärtämisestä ja niiden erityispiirteiden tuntemisesta ja nämä voidaan katsoa keskeisimmiksi kriittisiksi menestystekijöiksi pk-verkkokauppayrityksen kansainvälistymisessä Euroopan markkinoilla.

Euroopan markkinoilla kansainvälistymään pyrkivän pk-verkkokauppayrityksen kansainvälistymisstrategian luonnissa on huomioitava myös Euroopan markkinoiden vahvuudet, heikkoudet, uhat ja mahdollisuudet sähköistä kaupankäyntiä harjoittavien pienten ja keskisuurten yritysten näkökulmasta katsottuna. Näitä tekijöitä voidaan kartoittaa muun muassa SWOT-analyysillä (ks. Somers 2010: 215-216). Tutkimuksessa havaittiin, että tarkkaan laaditut kohdemarkkina-analyysit ja Euroopan markkinoiden erityispiirteiden tunteminen ovat erityisen tärkeässä asemassa Euroopan markkinoiden SWOT-analyysia tehdessä. Muun muassa Euroopan markkinoiden lainsäädännölliset tekijät voivat vaikuttaa sekä heikentävästi että kohentavasti pk-verkkokauppayrityksen mahdollisuuksiin kansainvälistyä Euroopan markkinoilla. Näin ollen tarkan SWOT-analyysin tekeminen kohdemarkkinoista on kriittisen tärkeässä asemassa kansainvälistymisstrategian laadinnassa.

Kohdemarkkinoiden mahdolliset vahvuudet ja heikkoudet sekä uhat ja mahdollisuudet voivat hyvin todennäköisesti muuttua ajan kuluessa, joten niitä voidaan hyvinkin joutua määrittelemään ja analysoimaan uudelleen useampaan otteeseen. Esimerkiksi Euroopan digitaalisten sisämarkkinoiden myötä mahdollisuudet pk-verkkokauppayrityksen kansainvälistymiselle kasvavat ja näiden uusien mahdollisuuksien tiedostaminen on tärkeää huomioida pk-verkkokauppayrityksen kansainvälistymisstrategiassa ja SWOT-analyysissa, sillä nämä mahdollisuudet vaikuttavat merkittävästi pk-verkkokauppayrityksen kansainvälistymiseen Euroopan markkinoilla. SWOT-analyysin laadinnassa onkin näin ollen huomioitava markkinoiden muuttuva luonne ja valmistauduttava määrittämään kohdemarkkinoiden vahvuuksia, heikkouksia, uhkia ja mahdollisuuksia uudelleen, mikäli kohdemaan markkinatilanne muuttuu ajan myötä.

7 DISKUSSIO

Tutkimuksen tavoitteena oli kartoittaa pk-verkkokauppayrityksen kansainvälistymisen kriittisiä menestystekijöitä Euroopan markkinoilla. Kriittisiä menestystekijöitä etsittiin tutkimuksessa integroivan kirjallisuuskatsauksen avulla ja aiheesta pyrittiin saamaan mahdollisimman laajan integroivan kirjallisuuskatsauksen pohjalta kattava katsaus aiheesta. Tutkimuksessa etsittiin niitä kriittisiä menestystekijöitä, joiden avulla pk-verkkokauppayritykset pystyisivät mahdollisimman menestyksekkäästi kansainvälistymään Euroopan markkinoilla. Tutkimuksen tuloksena saatuja synteesejä kriittisistä menestystekijöistä voidaan hyödyntää Euroopan markkinoilla kansainvälistymään pyrkivän pk-verkkokauppayrityksen kansainvälistymisstrategian pohjana.

Integroivan kirjallisuuskatsauksen pohjalta luodussa kriittisten menestystekijöiden mallissa huomattiin pk-verkkokauppayrityksen kansainvälistymisen menestymisen pohjautuvan muun muassa riittävän kattavaan ja selkeään kansainvälistymisstrategiaan, jossa on huomioitava kansainvälistymisstrategian kolmen peruspilarin, tuote-, hinta- ja markkinointistrategian, vaikutus kansainvälistymisprosessiin. Kansainvälistymisstrategiassa on huomioitava erityisesti verkkokaupan tuotteiden tai palveluiden, eri hinnoitteluvaihtoehtojen sekä markkinointiviestinnän muotojen soveltuvuus ja muokattavuus kohdemarkkinoille sopiviksi. Lisäksi itse verkkokauppasivuston sekä asiakaspalvelun täytyy olla kohdemarkkinoille soveltuvia tai mahdollisesti muokattavissa, mikäli tilanne sitä vaatii. Huolellisesti laadittu kansainvälistymisstrategia luo pohjan menestyvälle pk-verkkokaupalle kansainvälisillä markkinoilla.

Kansainvälistymisstrategian luonnissa, kuten muissakin verkkokauppayrityksen kansainvälistymisprosessin osa-alueissa, on kriittisen tärkeää, että yrityksellä on riittävän vahva tietous markkinoista, joille verkkokauppayritys pyrkii kansainvälistymään. Euroopan markkinoilla kansainvälistymään pyrittäessä on tärkeää ymmärtää Euroopan markkinoiden erityispiirteitä ja lainsäädännöllisiä tekijöitä. Lisäksi pk-verkkokauppayrityksen kansainvälistymisessä Euroopan markkinoilla tulee huomioida

muun muassa Euroopan digitaalisten sisämarkkinoiden vaikutus sähköiseen kaupankäyntiin Euroopassa.

Kansainvälistymisessä täytyy huomioida myös mahdolliset esteet, joita pk-verkkokaupparyitys voi kohdata kansainvälistymisprosessissaan. Kansainvälistymiseen tarvitaan riittäviä taloudellisia, henkilöstöllisiä sekä teknologisia resursseja, ja nämä voivat rajoittaa erityisesti pk-yrityksen kansainvälistymistä. Myös lainsäädännölliset tekijät voivat hankaloittaa pk-verkkokaupparyityksen kansainvälistymistä ja Euroopan alueen monet eri paikalliset lainsäädännölliset erityispiirteet voivat tuoda haasteita kansainvälistymiselle.

Tutkimus rajattiin sellaisiin pk-verkkokaupparyityksiin, joiden valikoima koostuu ensisijaisesti digitaalisista tuotteista tai palveluista. Näin ollen logistiikkaan liittyviä erityiskysymyksiä Euroopan markkinoiden näkökulmasta ei ole selvitetty tässä tutkimuksessa. Lisäksi tutkimuksessa käsiteltiin erityisesti B2C-verkkokaupparyityksiä, joten tutkimuksen ulkopuolelle jätettiin muut verkkokauppatoiminnan muodot, kuten esimerkiksi B2B- sekä C2C-liiketoimintaa harjoittavat verkkokaupparyitykset. Tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää siis ainoastaan B2C-liiketoimintamuotoa harjoittavan ja Euroopan markkinoilla kansainvälistymään pyrkivän pk-verkkokaupparyityksen kansainvälistymisstrategiassa. Aihetta voisi jatkotutkia myös muiden kuin digitaalisten tuotteiden tai palveluiden näkökulmasta sekä B2B- ja C2C- sähköistä kaupankäyntiä harjoittavien pk-yritysten aspektista.

Verkko-ostosten määrä on kasvanut viime vuosina Euroopassa ja erityisesti Euroopan digitaaliset sisämarkkinat tarjoavat monia uusia mahdollisuuksia pk-verkkokaupparyityksille. Euroopan markkinat tarjoavat näin ollen suotuisat olosuhteet sähköistä kaupankäyntiä harjoittavan pk-yrityksen kansainvälistymiseen. Kansainvälistyäkseen Euroopan markkinoilla on pk-verkkokaupparyityksen kuitenkin huomioitava joukko tutkimuksessa esille nousseita kansainvälistymisen mahdollistavia kriittisiä menestystekijöitä. Mikäli nämä kriittiset menestystekijät on huomioitu, voi pk-verkkokaupparyitys hyödyntää Euroopan markkinoiden mahdollisuuksia yrityksen sähköisen kaupankäynnin laajentamisessa.

LÄHDELUETTELO

- Albaum, G. & Duerr, E. (2011). *International Marketing and Export Management*. 7. painos. Harlow: Pearson Education. ISBN: 978-0-273-74388-0.
- Anders Innovations Oy (2015). *Verkkokauppaopas 2015* [Verkkodokumentti]. [20.9.2017]. Saatavissa: <https://www.tieke.fi/display/julkaisut/Verkkokauppaopas>
- Antonic, B., Ruzzier, M. & Hisrich, R. (2006). SME Internationalization Research: Past, Present and Future. *Journal of Small Business and Enterprise Development* [Verkkodokumentti] 13:4, [1.11.2017] 476-497.
- Baldwin, A., Lymer, A. & Johnson, R. (2001). Business impacts of the Internet for small and medium-sized enterprises. Teoksessa: *E-commerce & V-business, Business Models for Global Success*, 103-120. Toim. Barnes, S. & Hunt, B. Burlington: Butterworth-Heinemann. ISBN: 0-7506-4532-6.
- Birmingham, P. (2000). Reviewing the Literature Researcher's Toolkit. Teoksessa: *The Researcher's Toolkit: The Complete Guide to Practitioner Research*, 25-40. Toim. Wilkinson, D. Lontoo: RoutledgeFalmer. ISBN: 0-415-21566-8.
- Chaffey, D. (2007). *E-business and E-commerce Management: Strategy, Implementation and Practice*. 3. painos. Harlow: Pearson Education. ISBN: 978-0-273-70752-3.
- Cooper, H. (1998). *Synthesizing Research: A Guide for Literature Reviews*. 3. painos. Thousand Oaks: SAGE Publications. ISBN: 0-7619-1347-5.
- Coughlan, M., Cronin, P. & Ryan, F. (2013). *Doing a Literature Review in Nursing, Health and Social Care*. Lontoo: SAGE Publications Ltd. ISBN: 978-1-4462-4960-4.

Ecommerce Europe (2016). *Cross-border E-commerce Barometer 2016*. Bryssel: Ecommerce Europe. Saatavissa: <https://www.ecommerce-europe.eu/research/ecommerce-europe-surveys/>

Euroopan komissio (2010). *Komission tiedonanto: Eurooppa 2020. Älykkään, kestävän ja osallistavan kasvun strategia* [Verkkodokumentti]. Bryssel [23.10.2016]. Saatavissa: http://ec.europa.eu/eu2020/pdf/1_FI_ACT_part1_v1.pdf

Euroopan komissio (2015a). *Lehdistötiedote: Komissiolta 16 aloitetta digitaalisten sisämarkkinoiden toteuttamiseksi* [Verkkodokumentti]. Bryssel [24.10.2016]. Saatavissa: http://europa.eu/rapid/press-release_IP-15-4919_fi.htm

Euroopan komissio (2015b). *Käyttöopas: Pk-yrityksen määritelmä*. Luxembourg: Euroopan unionin julkaisutoimisto. ISBN: 978-92-79-45314-4.

Euroopan komissio (2017a). *Euroopan komission lehdistötiedote: Uuden tutkimuksen mukaan EU:n kuluttajat suosivat yhä enemmän rajat ylittävää verkkokauppaa* [Verkkodokumentti]. Saatavissa: http://europa.eu/rapid/press-release_IP-17-2109_fi.htm

Euroopan komissio (2017b). *Komission tiedonanto Euroopan parlamentille, neuvostolle, Euroopan talous- ja sosiaalikomitealle ja alueiden komitealle. Digitaalisten sisämarkkinoiden strategian täytäntöönpanon väliarviointi* [Verkkodokumentti]. Saatavissa: http://eur-lex.europa.eu/resource.html?uri=cellar:a4215207-362b-11e7-a08e-01aa75ed71a1.0018.02/DOC_1&format=PDF

Euroopan parlamentti ja neuvosto (2000). Euroopan parlamentin ja neuvoston direktiivi 2000/31/EY, annettu 8 päivänä kesäkuuta 2000. *EUVL, Euroopan unionin virallinen lehti* [Verkkodokumentti]. [19.12.2017] 1-16. Saatavissa: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/FI/TXT/?uri=CELEX:32000L0031>

Euroopan parlamentti ja neuvosto (2011). Euroopan parlamentin ja neuvoston direktiivi 2011/83/EU, annettu 25 päivänä lokakuuta 2011. *EUVL, Euroopan unionin virallinen lehti* [Verkkodokumentti]. [12.12.2017] 64-88. Saatavissa: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/FI/TXT/?uri=CELEX:32011L0083>

Euroopan tilintarkastustuomioistuin (2015). *Erytyiskertomus: Onko EAKR:n tuki pk-yrityksille ollut vaikuttavaa verkkokaupan alalla?* Luxembourg: Euroopan unionin julkaisutoimisto. ISBN: 978-92-872-1325-9. Saatavissa: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/FI/TXT/?uri=CELEX:52014SA0020>

Eurostat, The Statistical Office of the European Communities (2017a). *Digital economy & society in the EU. A browse through our online world in figures. 2017 edition.* Luxembourg: Publications Office of the European Union. ISBN: 978-92-79-69326-7. Saatavissa: <http://ec.europa.eu/eurostat/cache/infographs/ict/index.html>

Eurostat, The Statistical Office of the European Communities (2017b). *E-commerce statistics* [Verkkodokumentti]. Saatavissa: http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/E-commerce_statistics

Eurostat, The Statistical Office of the European Communities (2017c). *Eurostat regional yearbook. 2017 edition.* Luxembourg: Publications Office of the European Union. ISBN: 978-92-79-71616-4.

Eurostat, The Statistical Office of the European Communities (2017d). *Foreign language learning statistics* [Verkkodokumentti]. ISSN: 2443-8219. Saatavissa: <https://goo.gl/Rpgj2s>

Feindt, S., Jeffcoate, J. & Chappel, C. (2002). Identifying Success Factors for Rapid Growth in SME E-commerce. *Small Business Economics* [Verkkodokumentti] 19: 1 [24.10.2017] 51–62.

- Frostenson, M., Hasche, N. & Helin, S. (2017). *E-handel. Organisering, distribution och hållbarhet*. Lund: Studentlitteratur Ab. ISBN: 978-91-44-11884-0.
- Grandon, E. & Pearson, M. (2004). Electronic commerce adoption: an empirical study of small and medium US businesses. *Information and Management* [Verkkodokumentti] 42:1 [9.10.2017] 197-216.
- Hansen, J. (2014). *Konsten att starta, driva och lyckas med en internetbutik*. Tukholma: Bokförlaget Redaktionen i Stockholm AB. ISBN: 978-91-86909-42-0.
- Havumäki, H. & Jaranka, E. (2014). *Sähköinen kaupankäynti*. 1. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy. ISBN: 978-952-63-2294-0.
- Hirsijärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2008). *Tutki ja kirjoita*. Painos 13-14, osin uudistettu painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi. ISBN: 978-951-26-5635-6.
- Hollensen, S. (2007). *Global Marketing. A Decision-oriented Approach*. 4. painos. Harlow: Pearson Education Limited. ISBN: 978-0-273-70678-6.
- International Trade Centre (2016). *Bringing SMEs onto the e-Commerce Highway*. Geneva: ITC.
- Johnson, D. & Turner, C. (2006). *European business*. 2. painos. Abingdon: Routledge. ISBN: 978-0-415-35134-8.
- Järvinen, P. & Järvinen, A. (2011). *Tutkimustyön metodeista*. Tampere: Opinpajan kirja. ISBN: 978-952-99233-4-2.
- Kananen, J. (2010). *Pk-yritysten kansainvälistyminen*. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. ISBN: 978-951-830-179-3.

- Kotler, P. & Keller, K. (2009). *Marketing Management*. 13. painos. New Jersey: Pearson Education, Inc. ISBN: 978-0-13-135797-6.
- Kroes, Q. (2010). *E-business Law of the European Union*. 2. painos. Alphen aan den Rijn: Kluwer Law International BW. ISBN: 978-90-411-2636-8.
- Laaksonen, M., Kuusisto-Niemi, S. & Saranto, K. (2010). Sosiaalityön tiedonhallinnan tutkimus – kirjallisuuskatsaus tutkimusmetodina. *Finnish Journal of eHealth and eWelfare* [Verkkodokumentti] 2:1, [13.2.2018] 26-32. Saatavissa: <https://journal.fi/finjehew/article/view/2632>.
- Lahtinen, T. (2013). *Verkkokaupan käsikirja*. Helsinki: Suomen Yrityskirjat Oy. ISBN: 978-952-6601-27-4.
- Laudon, K. & Traver, C. (2010). *E-commerce 2010. Business. Technology. Society*. 6. painos. New Jersey: Pearson Education. ISBN: 978-0-13-509078-7.
- Maciejewski, M., Dancourt, L., Dimova, M. & Grondin, C. (2017). *Digitaaliset sisämarkkinat*. [Verkkodokumentti]. [31.10.2017]. Saatavissa: http://www.europarl.europa.eu/atyourservice/fi/displayFtu.html?ftuId=FTU_2.1.7.html
- Morrison, J. (2006). *The International Business Environment. Global and Local Marketplaces in a Changing World*. 2. painos. Hampshire: Palgrave Macmillan Ltd. ISBN: 978-1-4039-3691-2.
- Nielsen, J. (1993). *Usability Engineering*. London: Academic Press Inc. ISBN: 0-12-518406-9.
- Pirnes, H. & Kukkola, E. (2002). *Kansainvälisen liiketoiminnan käsikirja*. 1. painos. Vantaa: WSOY. ISBN: 951-0-26628-0.

- Ridley, D. (2008). *The Literature Review. A Step-by-Step Guide for Students*. Lontoo: SAGE Publications Ltd. ISBN: 978-1-4129-3425-1.
- Rockart, J. (1979). Chief Executives Define Their Own Data Needs. *Harvard Business Review* [Verkkodokumentti] 57:2 [17.1.2018], 81-93. ISSN: 0017-8012.
- Salminen, A. (2011). *Mikä kirjallisuuskatsaus? Johdatus kirjallisuuskatsauksen tyyppeihin ja hallintotieteellisiin sovelluksiin*. Vaasa: Vaasan yliopisto.
- Savrul, M., Incekara, A. & Sener S. (2014). The Potential of E-commerce for SMEs in a Globalizing Business Environment. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* [Verkkodokumentti] 150:1 [3.10.2017], 35-45. Saatavissa: https://www.researchgate.net/publication/272392184_The_Potential_of_E-commerce_for_SMEs_in_a_Globalizing_Business_Environment
- Schryen, G. (2015). Writing Qualitative IS Literature Reviews—Guidelines for Synthesis, Interpretation, and Guidance of Research. *Communications of the Association for Information Systems* [Verkkodokumentti]. 37:12, 286-325. Saatavissa: <http://aisel.aisnet.org/cais/vol37/iss1/12>. ISSN: 1529-3181
- Shuck, B. (2011). Four Emerging Perspectives of Employee Engagement: An Integrative Literature Review. *Human Resource Development Review* [Verkkodokumentti]. [13.2.2018] 10:3, 304-328.
- Sitkin, A. & Bowen, N. (2010). *International Business. Challenges and Choices*. New York: Oxford University Press Inc. ISBN: 978-0-19-953391-6.
- Somers, F., van Hall, S., van Leeuwen, C., Lengton, E. & van der Linder, R. (2010). *European Business Environment. Doing business in the EU*. 1. painos. Houten: Routledge. ISBN: 978-90-01-76891-1.

- Statistiska Centralbyrån (2016). *Företagens användning av IT 2016*. Tukholma: SCB.
Saatavissa: https://www.iis.se/docs/Foretagens_anvandning_av_IT_2016.pdf.
ISSN: 1654-7632.
- Suomen Yrittäjät (2017). *Googlen maajohtaja: ”Pk-yritysten olemassaolo asiakkaille uhattuna”* [Verkkodokumentti]. [5.10.2017]. Saatavissa: <https://www.yrittajat.fi/uutiset/559620-googlen-maajohtaja-pk-yritysten-olemassaolo-asiakkaille-uhattuna>
- Sutherland, J. & Canwell, D. (2004). *Key Concepts in International Business*. Palgrave Macmillan: Hampshire. ISBN: 1-4039-1534-2.
- TNS Gallup (2014). Tavaroiden verkkokauppa kasvaa taantumasta huolimatta [Verkkodokumentti]. Saatavissa: <https://www.tns-gallup.fi/uutiset/tavaroiden-verkkokauppa-kasvaa-taantumasta-huolimatta>
- Torraco, R. (2005). Writing Integrative Literature Reviews: Guidelines and Examples. *Human Resource Development Review* [Verkkodokumentti]. 4:3 [13.2.2018], 356-367.
- Tuomi, J. (2007). *Tutki ja lue. Johdatus tieteellisen tekstin ymmärtämiseen*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi. ISBN: 978-951-26-5460-4.
- Webster, J. & Watson, R. (2002). Analyzing the Past to Prepare for the Future: Writing a Literature Review. *MIS Quarterly* [Verkkodokumentti]. 26:2 [6.2.2018], 13-23. Saatavissa: <http://www.jstor.org/stable/4132319>
- Whittemore & Knafl (2005). The integrative review: updated methodology. *Journal of Advanced Nursing* [Verkkodokumentti]. 52:5 [12.2.2018], 546-553.