



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Roosa Rantala

Tuotetiedon toimitusketjun johtaminen markkinoinnin kilpailukeinona

Case vaatetusalan vähittäiskauppa

Markkinoinnin ja viestinnän yksikkö
Markkinoinnin johtamisen
pro gradu -tutkielma
Markkinoinnin johtamisen
koulutusohjelma

Vaasa 2020

VAASAN YLIOPISTO**Kauppätieteellinen tiedekunta**

Tekijä:	Roosa Rantala	
Tutkielman nimi:	Tuotetiedon toimitusketjun johtaminen markkinoinnin kilpailukeinona Case vaatetusalan vähittäiskauppa	
Tutkinto:	Kauppätieteiden maisteri	
Oppiaine:	Markkinoinnin johtaminen	
Työn ohjaaja:	Hanna Leipämaa-Leskinen	
Valmistumisvuosi:	2020	Sivumäärä: 119

TIIVISTELMÄ:

Vähittäiskaupan kaikkikanavaistuminen on aiheuttanut haasteita yritysten tuotetiedon toimitusketjun johtamisessa. Asiakkaat voivat tehdä tänä päivänä ostoksia useissa eri kanavissa, mikä on ajanut vähittäiskaupat kehittämään entistä integroituneempia tietojärjestelmiä toimitusketjupartnereiensa kanssa. Vähittäiskaupan alan tutkimuksissa on aukko siitä, mitä tuotetietoa vähittäiskaupat keräävät tavarantoimittajiltaan, miten he prosessoivat sitä ja mihin tuotetietoa käytetään. Tämän tutkielman tutkimusongelmana on selvittää, miten vaatetusalan vähittäiskaupan tuotetiedon toimitusketjun johtamista voidaan käyttää markkinoinnin kilpailukeinona.

Tutkielman teoriaosuudessa käsitellään vähittäiskaupan markkinoinnin kilpailukeinoja sekä tuotetiedon toimitusketjun johtamista. Tutkielman teorialuvuissa rakennetaan ymmärrystä erilaisista vähittäiskaupan markkinoinnin kilpailukeinoista, vaatetusalan vähittäiskaupan toimitusketjun erityispiirteistä sekä tuotetiedon jakamisesta. Empiirinen tutkimus on toteutettu monitapaustutkimuksena, jonka aineistona on käytetty teemahaastatteluja sekä tapausyritysten kirjallisia dokumentteja ja digitaalisia materiaaleja. Tutkimuksessa on mukana neljä suomalaista vaatetusalan vähittäiskaupan tapausyritystä. Tuotetiedon toimitusketjun johtamisen tapaukset luokiteltiin toimittajan tuotetiedon epäsuoraan käyttöön, tuotekuvaan pohjautuvaan tuotteistamiseen sekä toimittajan tuotetiedon suoran käyttöön. Analyysistrategioina on käytetty sekä tapausten sisäistä- että tapausten välistä analyysiä.

Tutkimustulokset osoittavat, että vaatetusalan vähittäiskaupan yritykset keräävät tavarantoimittajiltaan monipuolisesti markkinoinnillista, teknillistä ja logistista tuotetietoa. Vaatetusalan vähittäiskaupan yritykset keräävät tuotetietoa pääasiassa taulukkomuodossa tavarantoimittajiltaan ja prosessoivat sitä tuotetiedon hallintajärjestelmissään. Tapausyrityksillä ei ole käytössä organisaatioiden välisiä tietojärjestelmiä. Tuotetietoa käytetään vähittäiskaupan markkinoinnin kilpailukeinona vaatetusosalalla tuote- ja palvelulajitelmaan, vähittäismyyntihintoihin, jakeluun ja sijaintiin sekä markkinointiviestintään. Tutkimustuloksissa korostui erityisesti tuotetiedon käyttö digitaalisessa mainonnassa.

Jotta tuotetiedon toimitusketjun johtamista voidaan käyttää markkinoinnin kilpailukeinona vaatetusalan vähittäiskaupassa, tulee tavarantoimittajien tarjota vähittäiskaupoille kattavaa ja laadukasta tuotetietoa. Vähittäiskauppojen tulee puolestaan kommunikoida tavarantoimittajilleen selkeästi tuotetiedon toimitusketjun vaatimuksista. Yhteistyötä helpottaisi myös toimialalla hyväksytty organisaatioiden välinen tuotetietojärjestelmä. Vähittäiskauppojen tulisi tarjota asiakkailleen kohdennettua markkinointia tuotetiedon avulla.

AVAINSANAT: tuotetieto, toimitusketjun johtaminen, vähittäiskauppa, markkinoinnin kilpailukeinot, kaikkikanavainen markkinointi

Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet	9
1.2	Tutkimusote ja näkökulma	10
1.3	Tutkimuksen rakenne ja rajaukset	11
2	Markkinoinnin kilpailukeinot vähittäiskaupassa	13
2.1	Markkinoinnin kilpailukeinot	14
2.1.1	4P-malli	14
2.1.2	7P-malli	17
2.1.3	4C-malli	18
2.2	Vähittäiskaupan markkinointimix	19
2.2.1	Tuote- ja palvelulajitelma	20
2.2.2	Vähittäismyyntihinnat	24
2.2.3	Markkinointiviestintä	25
2.2.3.1	Mainonta	26
2.2.3.2	Henkilökohtainen myyntityö	27
2.2.3.3	Myynninedistäminen	28
2.2.3.4	Suhdetoiminta	31
2.2.4	Jakelu ja sijainti	33
3	Tuotetiedon johtaminen toimitusketjussa	39
3.1	Vaatetusalan vähittäiskaupan toimitusketju	39
3.2	Vähittäiskaupan hankintaprosessi	42
3.3	Tuotetiedon hallinta	46
3.3.1	Tuotetieto vaatetusalalla	46
3.3.2	Tuotetiedon jakaminen vähittäiskaupassa	50
3.4	Teoreettinen viitekehys	54
4	Metodologiset valinnat	57
4.1	Tutkimuksen lähestymistapa	57

4.2	Tapaustutkimus tutkimusstrategiana	58
4.3	Tapausyritysten esittely	64
4.4	Aineiston keruu ja analyysi	66
4.5	Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys	68
5	Tutkimustulosten analyysi ja tulkinta	72
5.1	Tapausten sisäinen analyysi	72
5.1.1	Toimittajan tuotetiedon epäsuora käyttö - tapaus Yritys A	73
5.1.2	Tuotekuvaan pohjautuva tuotteistaminen - tapaus Yritys B	76
5.1.3	Toimittajan tuotetiedon epäsuora käyttö - tapaus Yritys C	79
5.1.4	Toimittajan tuotetiedon suora käyttö - tapaus Yritys D	83
5.2	Tapausten välinen analyysi	86
5.2.1	Tuotetiedon laatu	87
5.2.2	Tuotetiedon hallinnan tietojärjestelmät	92
5.2.3	Tuotetiedon käyttötarkoitukset	94
5.3	Yhteenveto	98
6	Johtopäätökset	105
6.1	Vastaus tutkimusongelmaan	105
6.2	Liikkeenjohdolliset suositukset	107
6.3	Tutkimuksen rajoitukset	110
6.4	Jatkotutkimusehdotukset	111
	Lähteet	113
	Liitteet	119
	Liite 1. Teemahaastatteluissa esitetyt kysymykset	119

Kuviot

Kuvio 1 Tutkielman rakenne.	12
Kuvio 2 4P-markkinointimix (Kotler & Armstrong, 2016, s. 78).	15
Kuvio 3 Vaatetusalan saapuva- ja lähtevä toimitusketju (mukaillen Fernie & Sparks, 2014, s. 122–123).	40
Kuvio 4 Vaatetusalan jakelukanavan toimijat (mukaillen Ülgen ja Forslund, 2014, s. 62; Fernie & Sparks, 2014, s. 123).	43
Kuvio 5 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys (mukaillen Kotler & Armstrong, 2016, s. 78).	55

Taulukot

Taulukko 1 Vaatetusalan tukku- ja vähittäismyyntiyrityksen MDM:n roolit, työprosessit, datamalli ja datamallin ongelmat (mukaillen Hovmøller ja Tambo, 2014, s. 7).	48
Taulukko 2 Tutkimuksen tapausyritykset.	65
Taulukko 3 Tapausten tuotetiedon laadun vertailu.	87
Taulukko 4 Tapausten tuotetiedon hallinnan tietojärjestelmien vertailu.	92
Taulukko 5 Tapausten tuotetiedon käyttötarkoitusten vertailu.	95

1 Johdanto

Tässä tutkielmassa tutkitaan vaatetusalan vähittäiskaupan tuotetiedon toimitusketjun johtamisen mahdollisuuksia markkinoinnin kilpailukeinona. Tuotetiedolla voidaan tarkoittaa kaikkea tuotteeseen liittyvää tietoa, kuten sen markkinoinnillisia, teknillisiä ja logistisia ominaisuuksia (Dalmonen, Moonen & van Hillesberg, 2015, s. 2). Vaatteiden tuotetietoa ovat esimerkiksi tuotteen mitat, materiaali, sesonki, kategoria, rahti- ja tullidata (Hovmøller & Tambo, 2014, s. 7). Tuotetiedon jakamisella tarkoitetaan puolestaan organisaatioiden välistä tuotetiedon siirtoa. Tätä konseptia nimitetään myös tuotetiedon toimitusketjuksi (*product information supply chain*). (Schäffer & Stelzer, 2017, s. 62.) Tavarantoimittajan ja vähittäiskaupan toimitusketjussa tuotetieto luodaan tavarantoimittajayrityksessä, josta se jaetaan vähittäiskaupan yrityksen käyttöön (Madlberger, 2011, s. 3).

Vähittäiskaupat ja tavarantoimittajat ovat harjoittaneet sähköisen tiedon vaihdantaa jo 1980-luvulta lähtien, mutta aihe on saanut vasta hiljattain laajempaa huomiota (Legner & Schemm, 2008, s. 119). Useat tutkimukset ovat osoittaneet, että valmistajayritykset, tukkuliikkeet ja vähittäiskaupat ovat huolissaan partnerien välillä jaetun tuotetiedon laadusta. Organisaatioiden välistä tuotetiedon laadun varmistamista on kuitenkin tutkittu erityisen vähän. (Schäffer & Stelzer, 2017, s. 62.) Myös Dalmonen ja muut (2015, s. 2) toteavat, että tuotetiedon jakamisesta business-to-business -suhteissa puuttuu selkeästi tutkimusta.

Voidaan siis todeta vähittäiskaupan tutkimuksessa olevan aukko siitä, mitä tuotetiedon tarpeita vähittäiskaupoilla on, sekä siitä, miten tavarantoimittajien tulisi näihin vastata. Lisäksi Dalmonenin ja muiden (2015) sekä Schäfferin ja Stelzerin (2017) tutkimuksessa on aukko siitä, mihin vähittäiskaupat käyttävät keräämäänsä tuotetietoa. Ymmärtämällä tuotetiedon käyttötarkoitusta vähittäiskaupan markkinoinnissa tavarantoimittajat voivat lisätä asiakaslähtöisyyttä tuotetiedon hallintaprosessiinsa sekä hallita brändistään esitetävää tuotetietoa. Vähittäiskaupan alalla on siis tarve lisätutkimukselle sekä tuotetiedon laadusta että tuotetiedon käyttötarkoituksesta vähittäiskaupan markkinoinnissa.

Legnerin ja Schemmin (2008, s. 120) mukaan vähittäiskaupan- ja kuluttajatuotealan integroidut toimitusketjut ovat riippuvaisia osapuolten välisestä tuotetiedon vaihdannasta ja jakamisesta. Tutkimukset osoittavat, että huono tuotetiedon laatu vaikuttaa negatiivisesti vähittäiskaupan ja tavarantoimittajan tavoittelemiin yhteistyön hyötyihin. Jaetun tuotetiedon laatua voidaan parantaa organisaatioiden välisillä tietojärjestelmillä, kuten esimerkiksi data-altailla, elektronisilla katalogeilla tai -markkinapaikoilla (Schäffer ja Stelzer, 2017). Madlberger (2011, s. 3) kuitenkin esittää, että monilla tuotetietoa jakavilla yrityksillä ei ole halukkuutta näiden järjestelmien käyttöönottoon. Yritykset eivät halua investoida näihin järjestelmiin erityisesti silloin, jos kyseinen järjestelmä ei ole yleisesti käytössä toimialalla. Useat yritykset jakavat tästä syystä tuotetietotaulukoita sähköpostin välityksellä, mikä lisää manuaalisia työprosesseja sekä tavarantoimittajan- että vähittäiskaupan päässä. (Madlberger, 2011, s. 3.) Vähittäiskaupan toimialalla ei ole tähän asti tehty tutkimusta vaatetusalan tuotetiedon jakamisesta. Tutkimuksissa on aukko siitä, mitä tietojärjestelmiä vähittäiskaupan yrityksissä käytetään vaatteiden tuotetiedon jakamiseen ja -prosessointiin. Tätä pyritään tässä tutkielmassa selvittämään, jotta tavarantoimittajat saavat lisätietoa vähittäiskauppojen tuotetiedon jakamisen vaatimuksista, jotta heidän tuotetietoaan voitaisiin käyttää tehokkaasti vähittäiskaupan markkinoinnissa.

Haastetta tavarantoimittajan ja kaupan väliseen yhteistyöhön tuo myös se, että vähittäiskauppa on muuttumassa yhä teknologiapainotteisemmaksi liiketoimintamalliksi sen kaikkikanavaistumisen (*omni-channel*) myötä (Hovmøller & Tambo 2014, s. 1). Kaikkikanavaisessa markkinoinnissa markkinointikanavien välinen raja katoaa, jolloin niiden erottaminen toisistaan myös vaikeutuu. Kaikkikanavaistumisen myötä vähittäiskaupan kanavat ovat lisääntyneet huomattavasti: tänä päivänä asiakas voi tehdä ostoksia myymälässä, verkkokaupassa, suoramarkkinoinnin ja mobiilikanavien kautta sekä sosiaalisessa mediassa. (Verhoef, Kannan & Inman, 2015, s. 176.) Kaikkikanavaistumisen myötä vähittäiskaupan alalla tarvitaan entistä integroituneempia tietojärjestelmiä toimitusketjupartnereiden kanssa. Vähittäiskaupat ovatkin alkaneet käyttää enemmän teknologiaa erilaisiin prosessi-innovaatioihin sekä prosessien optimointiin. (Hovmøller & Tambo 2014, s. 3.)

Myös Rajaguru ja Matanda (2012, s. 620) painottavat, että tietotekniikan tärkeys business-to-business-suhteiden johtamisen työkaluna on noussut keskeiseen rooliin, ja yhteistyökumppanien tietojärjestelmien integroinnista on tullut toimitusketjujohtamisen perusta.

Tänä päivänä kuluttajia pommitetaan tuote- ja palvelutiedolla vähittäiskaupan kaikkikanavaisessa ympäristössä. Kuluttajat sitoutuvatkin niihin vähittäiskauppoihin, jotka tarjoavat heille kohdennettua tietoa sekä luovat sitä kautta asiakasarvoa. Tiedon kohdentamisen mahdollistaa teknologia, joka myös auttaa kuluttajia päätöksenteossa tarjoamalla kattavampaa tietoa tuotteista ja palveluista. (Grewal, Roggeveen & Nordfält, 2017, s. 1.) Tässä tutkielmassa tutkitaan tuotetiedon toimitusketjun johtamisen ilmiötä kaikkikanavaisen markkinoinnin aikakaudella. Kaikkikanavaistuminen on monimutkaistanut vähittäiskaupan toimialaa ja nostanut tuotetiedon toimitusketjun johtamisen tärkeyden uudelle tasolle. Tuotetiedon toimitusketjun johtamisen käyttämisestä markkinoinnin kilpailukeinona on kuitenkin vähittäiskaupan alan tutkimuksessa aukko. Aiheesta tarvitaan tutkimusta, jotta sekä tavarantoimittajat että vähittäiskaupat ymmärtävät onnistuneen tuotetiedon toimitusketjun menestystekijät sekä sen mahdollisuudet vähittäiskaupan kaikkikanavaisen markkinoinnin kilpailukeinona.

Tällä tutkielmalla tuodaan uutta näkökulmaa tuotetiedon toimitusketjun johtamisesta vähittäiskaupan alan tieteelliseen keskusteluun. Tavoitteena on tällä tutkielmalla luoda kattava näkemys sekä tavarantoimittajille että vähittäiskaupoille tämän päivän tuotetiedon toimitusketjun johtamisen vaatimuksista, merkityksistä ja mahdollisuuksista vaateusalan vähittäiskaupan kaikkikanavaisen markkinoinnin kentässä. Tutkielma hyödyttää sekä tavarantoimittajia että vähittäiskauppoja. Vähittäiskaupat voivat löytää tutkimustuloksista uusia tuotetiedon toimitusketjun johtamistapoja ja -käyttötarkoituksia markkinoinnissa. Tavarantoimittajat saavat puolestaan tietoa vaateusalan vähittäiskaupan yritysten tuotetiedon jakamisen vaatimuksista ja voivat sitä kautta muuttaa tuotetiedon hallintaansa asiakaslähtöisemmäksi saavuttaakseen jakelukanavayhteistyön

maksimaalisen hyödyn. Seuraavassa luvussa tutustutaan lähemmin tutkimuksen tarkoitukseen ja tavoitteisiin.

1.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet

Tutkimuksen tarkoituksena on tuottaa lisäymmärrystä vaatetusalan vähittäiskaupan tuotetiedon toimitusketjun johtamisesta markkinoinnin kilpailukeinona. Tutkimusongelmana on selvittää, miten vaatetusalan vähittäiskaupan tuotetiedon toimitusketjun johtamista voidaan käyttää markkinoinnin kilpailukeinona. Tutkimuksen tarkoituksen toteuttamiseksi ja tutkimusongelman selvittämiseksi asetetaan kolme alatavoitetta.

Ensimmäisenä tavoitteena on tarkastella markkinoinnin kilpailukeinoja vähittäiskaupan kontekstissa. Tavoitteena on luoda teorettinen viitekehys tutkimuksen empiriaosuudelle tarkastelemalla markkinoinnin kilpailukeinojen aiempaa tutkimusta sekä perehtyä niiden kautta lähemmin vähittäiskaupan markkinoinnin kilpailukeinoihin. Tähän tavoitteeseen vastataan luvussa 2.

Toisena tavoitteena on aikaisempiin tutkimuksiin perustuen rakentaa ymmärrystä vähittäiskaupan toimitusketjujen johtamisesta sekä organisaatioiden välisestä tuotetiedon jakamisesta. Tavoitteena on rakentaa teorettinen viitekehys empiriaosuudelle tarkastelemalla aiempaan tutkimukseen perustuen, millainen on vaatetusalan vähittäiskaupan toimitusketju, sekä mitä ja miten tuotetietoa jaetaan vaatetusalan vähittäiskaupan toimitusketjussa. Tavoitteeseen vastataan luvussa 3.

Kolmantena tavoitteena on tutkimuksen empiriaosuudessa analysoida monitapaustutkimukseen valittujen suomalaisten vähittäiskauppojen vaatteiden tuotetiedon toimitusketjun johtamistapoja. Empiriaosuudessa selvitetään, mitä tuotetietoa suomalaiset vähittäiskaupat tarvitsevat tavarantoimittajilta, miten he sitä prosessoivat ja mihin tuotetietoa käytetään. Tutkimustuloksia peilataan lopuksi tutkielman teorettiseen viitekehukseen vähittäiskaupan markkinoinnin kilpailukeinoista ja tuotetiedon toimitusketjun

johtamisesta. Tutkielman johtopäätöksissä annetaan löydösten perusteella liikkeenjohdollisia suosituksia vähittäiskaupan tuotetiedon toimitusketjun johtamisen käyttämisestä markkinoinnin kilpailukeinona. Tähän tavoitteeseen vastataan luvuissa 4, 5 ja 6.

1.2 Tutkimusote ja näkökulma

Tutkimusongelma pyritään ratkaisemaan kvalitatiivisin eli laadullisin tutkimusmenetelmin. Tutkielman tutkimusotteena on tapaustutkimus. Tutkimus toteutetaan noudattaen monitapaustutkimuksen strategiaa. Monitapaustutkimusstrategiaa suositellaan, kun tarkastellaan monimutkaista organisatorista, johdollista tai muuta liiketoiminnan tapausta, jota on vaikea tutkia kvantitatiivisella metodologialla. Tapaustutkimuksella tuotetaan yksityiskohtaista ja holistista tietoa, mikä perustuu usean kontekstirikkaan empiirisen lähteen analyysiin. (Eriksson & Kovalainen, 2008, s. 116 - 117.) Tässä tutkimuksessa tutkittavina tapauksina käytetään vähittäiskauppojen tuotetietotoimitusketjun johtamista-
poja. Tapaustutkimus sopii tämän tutkimuksen tarkoitukseen hyvin, koska sillä halutaan saada yksityiskohtaista ja holistista tietoa vähittäiskaupan alan käytännöistä.

Empiirisen tutkimuksen aineisto on kerätty pääasiassa teemahaastatteluina, mutta haastattelutilanteessa on tarkasteltu myös vähittäiskauppayritysten kirjallisia dokumentteja ja digitaalisia materiaaleja, joita käytetään monitapaustutkimuksen lisäaineistona. Tutkimuksessa on haastateltu monibrändivähittäiskauppojen tuotetiedon asiantuntijoita. Tapausyrityksiksi valikoituivat monibrändikauppaa harjoittavat yritykset, joilla on kokemusta useiden tavarantoimittajien tuotetiedon toimitusketjuista. Tutkimusongelmaa on siis tarkasteltu vähittäiskaupan näkökulmasta. Tutkimustulokset tuottavat kuitenkin myös tavarantoimittajille arvoa tuomalla esille vähittäiskauppojen tuotetiedon jakamisen vaatimuksia.

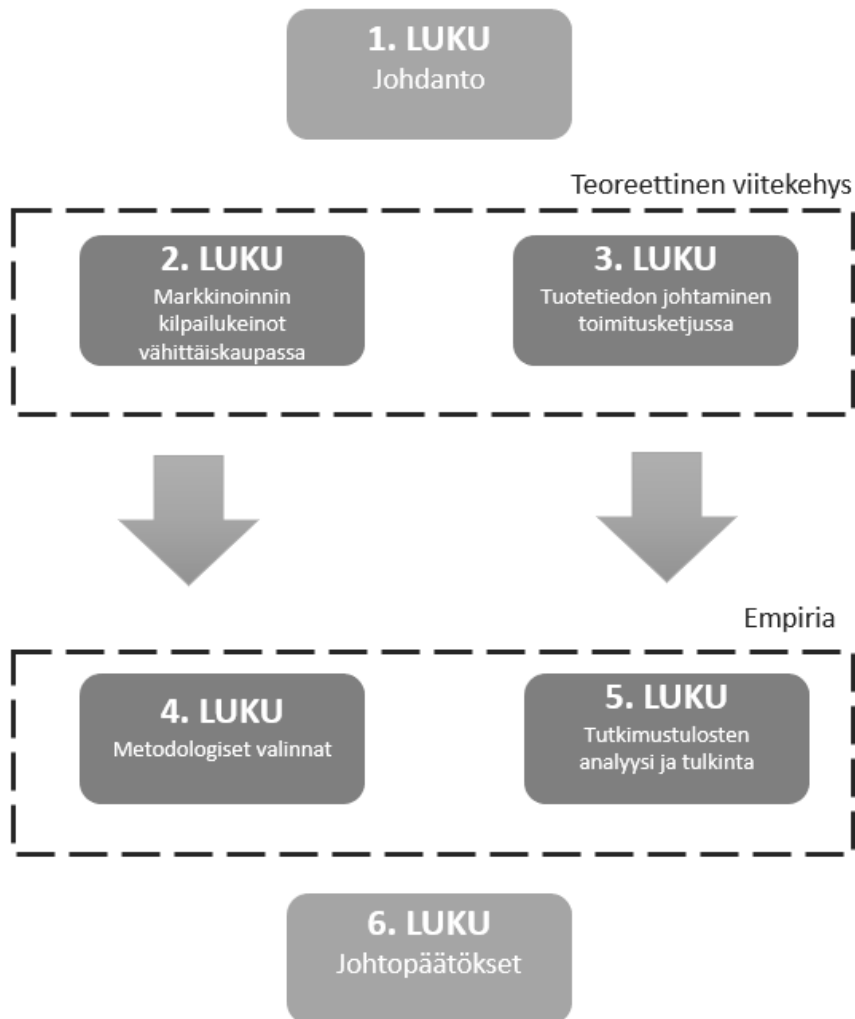
1.3 Tutkimuksen rakenne ja rajaukset

Tutkielma koostuu kuudesta pääluvusta. Tutkielman ensimmäisessä luvussa lukija johdellaan aihealueeseen sekä määritetään tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet. Lisäksi luvussa määritetään tutkimusote ja tutkimuksen näkökulma sekä tutkimuksen rakenne ja rajaukset.

Toinen ja kolmas luku muodostavat tutkielman teoreettisen viitekehyksen. Toisessa luvussa käsitellään vähittäiskaupan markkinoinnin kilpailukeinoja. Luvussa tutustutaan ensin markkinoinnin kilpailukeinoihin yleisellä tasolla, jonka jälkeen kilpailukeinoja tarkastellaan vähittäiskaupan kontekstissa. Kolmannessa luvussa tutustutaan tuotetiedon johtamiseen toimitusketjussa. Luvussa käsitellään vaatetusalan vähittäiskaupan toimitusketjua ja -hankintaprosessia, vaatetusalan tuotetietoa sekä tuotetiedon jakamista toimitusketjuissa. Luvun lopussa muodostetaan teoreettinen viitekehys tutkielman empiiriselle tutkimukselle.

Neljäs ja viides luku muodostavat tutkielman empirian. Neljännessä luvussa esitellään tutkimuksen metodologia. Luvussa käydään läpi tutkimuksen lähestymistapa, tutkimusmenetelmä, tapausyritysten esittely, aineiston keruu ja analysointi sekä tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys. Viidennessä luvussa analysoidaan ja tulkitaan kerättyä aineistoa.

Kuudennessa luvussa tehdään tutkimuksen johtopäätökset. Johtopäätöksissä arvioidaan tutkimustehtävän toteutumista sekä annetaan liikkeenjohdollisia suosituksia tutkimustulosten pohjalta. Lisäksi luvussa esitellään tutkimuksen rajoitukset ja ehdotukset jatko-tutkimuksille. Tutkielman rakenne on kuvattu kuviossa 1.



Kuvio 1 Tutkielman rakenne.

Tämän tutkielman tarkastelukohteeksi on rajattu vähittäiskaupan ja tavarantoimittajien välinen tuotetiedon toimitusketju sekä vähittäiskaupan markkinoinnin kilpailukeinot. Tarkastelun ulkopuolelle on jätetty tuotetiedon toimitusketju tehtailta tai materiaalien toimittajilta tavarantoimittajalle. Tutkielmassa tarkastellaan ilmiötä eli vähittäiskaupan ja tavarantoimittajan välistä tuotetiedon toimitusketjua, liikkeenjohdollisesta näkökulmasta. Tutkimustulosten perusteella annetaan liikkeenjohdollisia suosituksia vähittäiskaupan tuotetiedon toimitusketjun johtamisesta markkinoinnin kilpailukeinoina. Liikkeenjohdolliset suositukset on kohdennettu sekä vähittäiskaupoille että tavarantoimittajille.

2 Markkinoinnin kilpailukeinot vähittäiskaupassa

Tässä luvussa tarkastellaan aluksi erilaisia markkinoinnin kilpailukeinojen teorioita, jotta saadaan kattava käsitys siitä, mitä kaikkea markkinoinnin kilpailukeinoilla voidaan tarkoittaa eri konteksteissa. Tämän jälkeen markkinoinnin kilpailukeinoja tarkastellaan lähemmin vähittäiskaupan näkökulmasta, jotta teoria saadaan kiinnitettyä tutkielman kontekstiin. Luvun tavoitteena on vastata tämän tutkielman ensimmäiseen tutkimustavoitteeseen tarkastella markkinoinnin kilpailukeinoja vähittäiskaupan kontekstissa.

Asiakkaat asioivat vähittäiskauppojen kanssa joka päivä myymälöissä, palveluntuottajilla, internetissä ja mobiilikanavissa. *Vähittäiskaupalla* tarkoitetaan Kotlerin ja Armstrongin (2016) mukaan myyntiä, joka sisältää kaikki aktiviteetit liittyen tuotteiden ja palveluiden myyntiin suoraan loppukuluttajille heidän henkilökohtaiseen käyttöönsä. Tunnistettavimpia vähittäiskauppatyyppejä ovat erikoisliikkeet, tavaratalot, supermarketit, lähikaupat, halpahallit, outletit ja suurmyymälät. (Kotler & Armstrong, 2016, s. 410–412.) Aikaisemmin vähittäiskaupalla tarkoitettiin kivijalkamyymälöitä, mutta sen kanavat ovat lisääntyneet vähittäiskaupan viimeaikaisen kaikkikanavaistumisen myötä. Asiakas voi tehdä tänä päivänä ostoksia myymälässä, verkkokaupassa, suoramarkkinoinnin ja mobiilikanavien kautta sekä sosiaalisessa mediassa. (Verhoef, Kannan & Inman, 2015, s. 176.)

Vähittäiskaupoilla on tärkeä rooli useimmissa markkinointikanavissa, sillä ne yhdistävät brändejä ja kuluttajia ostoprosessin viimeisissä vaiheissa. Useat instituutiot, kuten valmistajat, tukkumyyjät ja vähittäismyyjät, tekevät vähittäiskauppaa. Kuitenkin suurin osa vähittäiskaupasta tehdään vähittäismyyjillä. Vähittäismyyjillä (*retailer*) tarkoitetaan niitä yrityksiä, joiden myynti tulee ensisijaisesti vähittäismyynnistä. (Kotler & Armstrong, 2016, s. 410–412.)

Markkinoinnin tutkijat korostavat tällä hetkellä asiakasmarkkinoinnin (*shopper marketing*) konseptia. *Asiakasmarkkinoinnilla* tarkoitetaan Kotlerin ja Armstrongin (2016, s. 410) mukaan koko markkinointiprosessin keskittämistä asiakkaiden muuttamiseen ostajiksi sitä mukaa, kun he lähestyvät myyntipistettä (*point of sale*). Koko

markkinointiprosessilla tarkoitetaan tässä tapauksessa prosessia tuote- ja brändikehityksestä aina logistiikkaan, markkinointiviestintään ja mainontaan asti. (Kotler & Armstrong, 2016, s. 410.) *Asiakkaalla* tarkoitetaan asiakasmarkkinoinnissa henkilöä, joka noutaa ja ostaa tuotteen, kun taas *kuluttaja* on henkilö, joka kuluttaa, käyttää tai nauttii tuotteen. Henkilö, joka ostaa tuotteen ei siis välttämättä kuluta tuotetta. Vähittäismyyjät keskittyvätkin markkinoinnissaan enimmäkseen asiakkaisiin. (Hillesland, 2013, s. 61–62.) Tänä päivänä asiakasmarkkinointi ja myyntipiste ovat Kotlerin ja Armstrongin (2018, s. 392–393) mukaan paljon laajempi konsepti kuin pelkkä myymäläostaminen. Vaikuttaakseen asiakkaiden ostopäätöksiin tulee kaupan harjoittaa kaikkikanavaista vähittäiskauppaa, jossa luodaan saumaton ostokokemus myymälä-, verkko- ja mobiilishoppailun välillä. Seuraavaksi tarkastellaan lähemmin, mitä markkinoinnin kilpailukeinoilla tarkoitetaan.

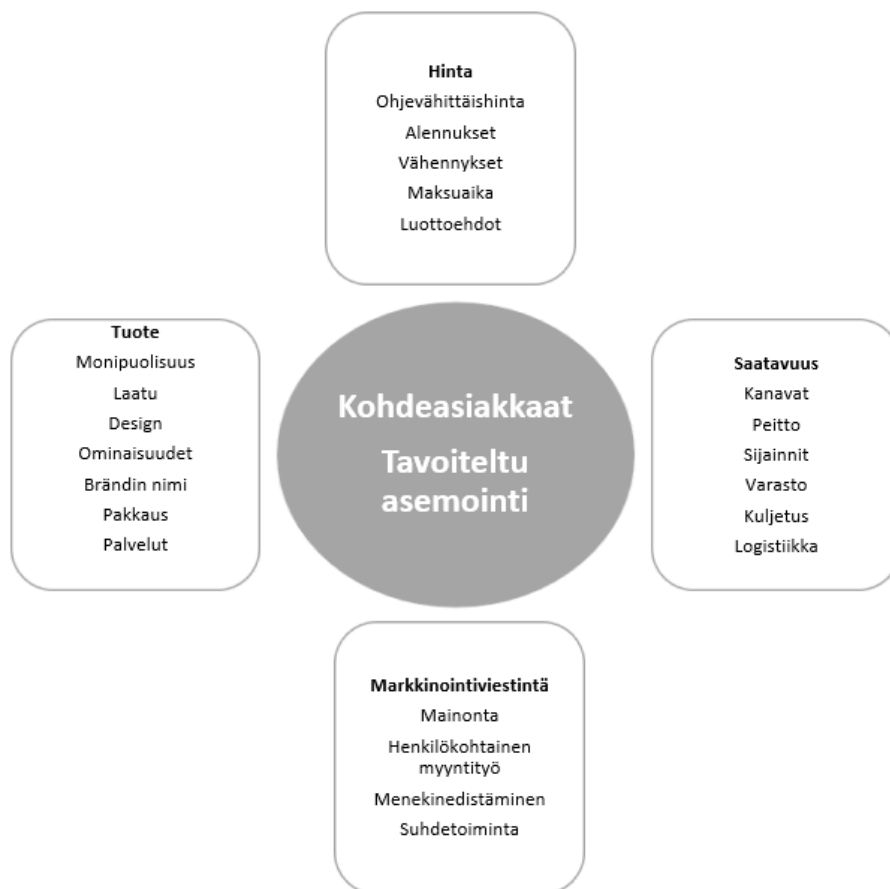
2.1 Markkinoinnin kilpailukeinot

Asiakasmarkkinoinnin päätehtävät ovat Bergströmin ja Leppäsen (2018, s. 126) mukaan kysynnän selvittäminen, kysynnän luominen, kysynnän tyydyttäminen sekä kysynnän ohjaaminen ja -ylläpito. Jotta nämä päätehtävät täytyisivät, tulee yrityksen suunnitella sen *markkinoinnin kilpailukeinot*. Markkinoinnin kilpailukeinoilla tarkoitetaan kokonaisuutta, jolla yritys lähestyy asiakkaitaan sekä ulkoisia sidosryhmiä. Näistä mahdollisista kilpailukeinoista rakennetaan kombinaatio, jota kutsutaan myös *markkinointimixiksi*. Seuraavissa luvuissa esitellään erilaisia markkinointimix-malleja.

2.1.1 4P-malli

Markkinointimix on Kotlerin ja Armstrongin (2016, s. 78) mukaan kokoelma taktisia markkinoinnin työkaluja, joita yritys käyttää vedotakseen asiakkaisiinsa sekä muodostaakseen vahvan aseman kohdemarkkinoillaan. Markkinointimix koostuu kaikesta, mitä yritys voi tehdä vaikuttaakseen tuotteensa kysyntään. Useimmat näistä mahdollisuuksista voidaan kiteyttää Bordenin ja McCarthyn jo 1960-luvulla kehittämään *4P-malliin*,

joka koostuu neljästä muuttujasta: tuote (*product*), hinta (*price*), sijainti (*place*) ja markkinointiviestintä (*promotion*). (Kotler & Armstrong, 2016, s. 78; Bergström & Leppänen, 2018, s. 126.) McCarthyn 4P-mallia on kritisoitu liian tuotanto-orientoituneeksi (Fan, Lau & Zhao, 2015). Lisäksi sen on kritisoitu rajaavan palvelunäkökulman kokonaan pois. Kotler ja Armstrong (2016, s. 78–79) esittävätkin, että palvelut ovat myös tuotteita, joten 4P-mallia voidaan soveltaa myös palveluihin. Heidän mukaansa 4P-mallin heikkous sen sijaan on ostajan näkökulman puuttuminen. 4P-malli on esitetty kuviossa 2.



Kuvio 2 4P-markkinointimix (Kotler & Armstrong, 2016, s. 78).

Tuotteet, tai tuotetarjoama, ovat Bergströmin ja Leppäsen (2018, s. 128) mukaan yrityksen menestyksen lähtökohta. Tuotteita kehitetään ja niitä hankitaan myytäväksi asiakkaiden tarpeiden, arvostusten ja mieltymysten pohjalta. Kun tuotteesta puhutaan

markkinoinnin kilpailukeinona, sillä tarkoitetaan asiakasryhmittäin suunniteltua kokonaisuutta yksittäin markkinoitavan tuotteen sijasta. Tuotteen rinnalla puhutaan usein *tarjoamasta* eli markkinoitavasta tavaroiden ja palveluiden kokonaisuudesta. Armstrong ja Kotler (2016, s. 78) määrittelevät puolestaan tuotteen tavaroiden ja palveluiden yhdistelmäksi, jota yritys tarjoaa kohdemarkkinalleen. Tuotteen taktisiin markkinoinnin työkaluihin kuuluvat monipuolisuus, laatu, design, ominaisuudet, brändin nimi, pakkaus ja palvelut.

Hinnalla tarkoitetaan kokonaissummaa, joka asiakkaan tulee maksaa hankkiakseen tuotteen. Hinnan taktisiin markkinoinnin työkaluihin kuuluvat ohjevähittäishinta, alennukset, vähennykset, maksuaika sekä luottoehdot. (Armstrong & Keller, 2016, s. 78.) Hinta on monille asiakkaille tärkeä ostopäätökseen vaikuttava tekijä. Kun hintaa käytetään kilpailukeinona, tulee yrityksen osata päättää sopiva hintataso suhteessa kilpailijoihin sekä asiakkaiden hintaodotuksiin. Hintoja tulee myös osata erilaistaa eri aikoina ja eri asiakkaille. Lisäksi on huomioitava, että hinta saattaa olla vaarallinen kilpailukeino, sillä sen alentaminen laskee tuottoja ja voi johtaa kannattavuusvaikeuksiin. (Bergström & Leppänen, 2018, s. 128.)

Saatavuudella tarkoitetaan Kotlerin ja Armstrongin (2016, s. 78) mukaan yrityksen aktiiviteetteja, jotka vaikuttavat tuotteen saatavuuteen kohdekuluttajille. Saatavuuden taktisiin markkinoinnin työkaluihin kuuluvat kanavat, peitto, sijainnit, varasto, kuljetus sekä logistiikka. (Kotler & Armstrong, 2016, s. 78.) Bergström ja Leppänen (2018, s. 128–129) tähdentävät, että saatavuus kilpailukeinona käsittää myös ostamisen helpottamisen sekä jakelukanavien valinnat. Tavaroiden ja palveluiden jakelukanavat valitaan kohderyhmän tavoitavuuden perusteella. Myyntikanavat ja -paikat tulee valita myös suhteessa yrityksen tavoiteltuun imagoon. Yrityksen joutuvat usein kilpailemaan jakelukanavista tukku- ja vähittäiskaupassa. Saatavuuden kilpailukeinon sisältyy myös helppo tuotetietojen saatavuus: esimerkiksi pakkauksessa on oltava riittävästi tietoa, tai tuotetietoja tulee löytyä kattavasti internetistä.

Markkinointiviestinnällä viitataan aktiviteetteihin, jotka viestivät tuotteiden meriittejä ja suostuttelevat kohdekuluttajia ostamaan tuotteen (Kotler & Armstrong, 2016, s. 78). Markkinointiviestinnän muodot ovat mainonta, henkilökohtainen myyntityö, menekinedistäminen, tiedotus- ja suhdetoiminta sekä suoramarkkinointi. *Mainonta* on maksettua massaviestintää, jossa käytetään muuta kuin henkilökohtaista kontaktia kohderyhmään. (Puusa, Reijonen, Juuti & Laukkanen, 2012, s. 115.) Mainonta tulee valita sen mukaan, mikä media tavoittaa kohderyhmän parhaiten ja kustannustehokkaimmin (Bergström & Leppänen, 2018, s. 129). *Henkilökohtaisella myyntityöllä* tarkoitetaan yleensä kasvotusten tapahtuvaa vuorovaikutteista kommunikaatiota, jossa yrityksen edustaja informoi kohderyhmän edustajaa tuotteesta, suostuttelee häntä tekemään ostoon liittyviä toimenpiteitä tai muistuttaa häntä sellaisista (Puusa ja muut, 2012, s. 116).

Menekinedistämisellä tai myynninedistämisellä tarkoitetaan toimenpiteitä, jotka tukevat, vahvistavat ja tehostavat myyntityötä. Menekinedistämisen ydinajatus on, että sillä luodaan tuotteelle tai palvelulle lisäarvoa. *Suhde- ja tiedotustoiminta* eli PR-toiminta on suunnitelmallista ja tarkkaan harkittua toimintaa, jolla pyritään luomaan, ylläpitämään ja vahvistamaan keskinäistä ymmärrystä organisaation ja yhteiskunnan välillä. *Suoramarkkinointi* on puolestaan suoraa kommunikointia asiakkaan ja tavaran valmistajan tai palvelun tarjoajan välillä. (Puusa ja muut, 2012, s. 118–119.)

2.1.2 7P-malli

Palvelujen markkinoinnissa käytetään usein Bernard H. Boomsin ja Mary Jo Bitnerin 1980-luvulla kehittämää laajennettua markkinointimixiä eli *7P-mallia*. *7P*-mallissa aiemmin mainittujen Bordenin ja McCarthyn neljän kilpailukeinon rinnalle on lisätty kolme uutta kilpailukeinoa. Näitä ovat henkilöstö ja asiakkaat (*people, participants*), toimintatavat ja prosessit (*processes*) sekä palveluympäristö ja muut näkyvät osat (*physical evidence*). (Bergström & Leppänen, 2018, s. 126.)

Palveluliiketoiminnassa sekä yrityksen *palveluhenkilöstö* että yrityksen *asiakkaat* vaikuttavat palvelusta syntyvään mielikuvaan. Henkilöstön määrä, laatu ja käyttäytyminen vaikuttavat olennaisesti palvelun onnistumiseen. Lisäksi asiakkaat vaikuttavat usein palvelun toteutumiseen sekä muiden asiakkaiden valintoihin. *Toimintatavoilla ja prosesseilla* tarkoitetaan puolestaan sitä toimintojen ketjua, jolla palvelu toteutetaan. Palvelutapah- tumia ja niiden prosesseja pyritään palveluyrityksissä suunnittelemaan asiakaslähtöisesti, ja siten kehittämään kilpailijoista erottuvia palvelutapoja. *Palveluympäristö* voi olla monilla aloilla myös merkittävä kilpailutekijä, esimerkiksi ravintolan sisustus voi erottua edukseen markkinoilla. (Bergström & Leppänen, 2018, s. 126.) Palveluympäristöllä ja muilla näkyvillä osilla voidaan tarkoittaa palvelun tuottamiseen tarvittavia tiloja, infra- struktuuria ja oheistuotteita (Puusa ja muut, 2012, s. 101).

2.1.3 4C-malli

Haluttaessa korostaa kuluttajan näkökulmaa, 4P-malli voidaan korvata *4C-mallilla* (Kotler & Armstrong, 2016, s. 79). Robert Lauterbornin 1990-luvun alussa kehittämän 4C-mallin keskeinen ajatus on, että kilpailukeinojen valinnassa keskitytään asiakaslähtöiseen näkö- kulmaan tuotantolähtöisen sijasta. 4C-mallin kilpailukeinoja ovat kuluttajan toiveet ja tarpeet (*consumer wants and needs*), kuluttajan kustannukset (*consumer cost*), kulutta- misen helppous (*consumer convenience*) sekä vuorovaikutteinen viestintä (*consumer communication*). (Bergström & Leppänen, 2018, s. 126–127.)

Kuluttajan toiveissa ja tarpeissa kilpailukeinona ei ole itse tuote vaan kuluttajien todellisten tarpeiden ja toiveiden ymmärtäminen ja sen perusteella tapahtuva tuotekehitys (Bergström & Leppänen, 2018, s. 126 – 127). Tällä tarkoitetaan sitä, että kuluttajat näke- vät ostamansa arvon sekä ratkaisun ongelmiinsa (Kotler & Armstrong, 2016, s. 79). *Ku- luttajan kustannuksissa* tarkasteluun otetaan yritysten kustannusten näkökulman sijasta kuluttajan näkökulma, eli mietitään mitä kustannuksia ja uhrauksia tarpeiden tyydytys vaatii kuluttajalta (Bergström & Leppänen, 2018, s. 126–127). Kotler ja Armstrong (2016, s. 79) esittävät, että kuluttajat ovat kiinnostuneita muustakin kuin tuotteen hinnasta:

heitä kiinnostaa tuotteen hankkimisen, käytön ja hävittämisen kokonaiskustannukset. *Kuluttamisen helpoudessa* kiinnitetään erityistä huomiota tuotteiden saatavuuteen ja ostamisen helpottamiseen. *Vuorovaikutteisella viestinnällä* pyritään puolestaan vuoropuheluun kuluttajan kanssa tavoitteena pitkäaikaiset asiakassuhteet. (Bergström & Lepänen, 2018, s. 127.)

Markkinointimixistä on useita teorioita, joista yritys voi valita markkinointistrategiaansa sopivimman. Markkinointimixistä on enemmänkin erilaisia variaatioita, kuin mitä tässä tutkielmassa esitellään. Tässä luvussa on esitelty ainoastaan tämän tutkielman kannalta keskeiset markkinointimixit, joiden kautta voidaan hahmottaa markkinoinnin kilpailukeinojen teorian perusteet aiheen syvempää ymmärrystä varten. Seuraavassa luvussa tarkastellaan markkinointimixiä vähittäiskaupan kontekstissa.

2.2 Vähittäiskaupan markkinointimix

Vähittäismyyjät etsivät jatkuvasti uusia markkinointistrategioita ylläpitääkseen vanhoja asiakassuhteita ja houkutellessaan uusia asiakkaita. Vähittäiskaupan alan kilpailukenttä on muuttunut viime vuosina kovasti. Nykyään vähittäismyyjien valikoimat ja palvelut muistuttavat toisiaan, kun aikaisemmin ne olivat vielä yleisiä kilpailukeinoja. Useimmat kuluttajabrändit löytyvät tänä päivänä niin tavarataloista, halpahalleista, outleteista kuin internet-alustoilta, joten eksklusiivisten tuotteiden tarjoamisesta asiakkaille on tullut yhä vaikeampaa. (Kotler & Armstrong, 2016, s. 417.)

Vähittäiskauppa on muuttunut kaikkikanavaiseksi liiketoimintamalliksi. Silti suurin osa vähittäismyynnistä tulee yhä kivijalkamyymälöistä. Myymälöissä asiakas saa välittömän tarpeiden tyydytyksen, kun hän pääsee koskemaan ja tunnustelemaan tuotteita ostoprosessin aikana. (Alexander & Cano, 2019, s. 2.) Kotler ja Armstrong (2018, s. 393) korostavat, että verkkovähittäiskauppa on kasvanut paljon nopeammin viime vuosina kuin myymälävähittäiskauppa. Myymälä- ja verkkovähittäiskaupan raja on vähitellen

hämärtymässä, ja useimmat asiakkaat eivät enää tee päätöstä näiden kahden kanavan välillä. (Kotler & Armstrong, 2018, s. 407.)

Lisäksi hyvällä palvelulla erottautuminen on hiipunut vähittäiskaupan alalla. Useat tavaratalot ovat leikanneet palveluitaan, kun samalla halpahallit ovat lisänneet palvelutarjontaansa. Kauppojen asiakkaista on puolestaan tullut terävämpiä ja hintatietoisempia, joten he eivät enää halua maksaa lisää samasta brändistä suosikkikaupassaan varsinkaan, kun palvelutarjonta supistuu. Näiden rakennemuutosten takia vähittäismyyjien on tehtävä suuria markkinointipäätöksiä vähittäiskaupan markkinointimixin suhteen. (Kotler & Armstrong, 2016, s. 417.) *Vähittäiskaupan markkinointimix koostuu* Kotlerin ja Armstrongin (2016) mukaan tuote- ja palvelulajitelmasta, vähittäismyyntihinnoista, markkinointiviestinnästä sekä jakelusta ja sijainnista. Seuraavissa luvuissa esitellään lähemmin vähittäiskaupan markkinointimixin eri kilpailukeinot sekä niiden taktiset asiakasmarkkinoinnin työkalut. Luvuissa keskitytään pääasiassa myymälöiden markkinoinnin kilpailukeinoihin, sillä se on yhä vähittäiskaupan suurin myyntikanava. Luvun lopussa tarkastellaan lähemmin kaikkikanavaisuuden vaikutuksia vähittäiskauppaan.

2.2.1 Tuote- ja palvelulajitelma

Kotlerin ja Armstrongin (2016, s. 418) mukaan vähittäismyyjien tulee tehdä päätöksiä koskien kolmea eri tuotteen muuttujaa, joita ovat tuotelajitelma, myymälän tunnelma sekä palvelumix. On tärkeä ymmärtää, että tuote ei ole ainoastaan käsin kosketeltavissa oleva tavara, vaan siihen liittyy myös aineettomia tekijöitä (Puusa ja muut, 2012, s. 102). Tuote ei ole siis yksiselitteinen käsite vähittäismyyntimarkkinoinnin maailmassa, vaan siihen liittyy useampi ulottuvuus.

Tuotelajitelman ja -valikoiman päätökset korostuvat Bergströmin ja Leppäsen (2018, s. 151) mukaan erityisesti vähittäiskaupassa. Lajitelmalla (*assortment*) tarkoitetaan eri tuoteryhmiä ja valikoimalla (*selection*) tuotteita tuoteryhmän sisällä. Lajitelma- ja valikoimapäätökset sisältävät tuotteiden valinta- ja lukumääräpäätökset. Markkinoijan tulee

mieltä, mitä erilaisia tuotteita otetaan mukaan myyvän ja erottuvan kokonaisuuden saamiseksi. Vaatekaupassa lajitelma koostuu kaikista eri vaatteista, joita yritys myy. Valikoima sisältää puolestaan yhden tuoteryhmän, kuten esimerkiksi naisten puseroiden eri koot, mallit ja värit.

Tuotelajitelma tulisi erilaistaa kohdeasiakkaiden odotusten mukaisesti. Yhtenä strategiana on erittäin kohdennettu lajitelma, esimerkiksi koostuen ainoastaan pluskoon vaatteista. Vaihtoehtoisesti vähittäismyyjä voi erilaistaa lajitelmansa tarjoamalla eksklusiivista lajitelmaa, esimerkiksi tarjoamalla omia tai kotimaisia brändejä, joihin kaupalla on yksinoikeus. (Kotler & Armstrong, 2016, s. 419.) Kaupassa on tärkeää huomioida koko lajitelman kannattavuus: tuotteiden keskinäinen täydentävyys sekä myynnin tasaisuus on otettava huomioon. Hypermarkettien lajitelmissa voi olla 20 000 – 40 000 artikkelia. Suuret hallittavat volyymit tekevät kannattavuuden hallinnasta haastavaa sekä kaupalle että tavarantoimittajalle. (Bergström & Leppänen, 2018, s. 152.)

Tärkeä vähittäiskaupan konsepti on myös kategoriajohtaminen (*category management*). *Kategoriajohtaminen* kehitettiin 1980-luvulla Yhdysvalloissa, kun perinteiset ruokatavarakaupat alkoivat myydä muitakin tuotekategorioita, kuten vaatteita, keittiövälineitä ja työkaluja. Vähittäiskaupat tarvitsivat työkalun, jolla suunnitella tuotteiden sijoittaminen erilaisiin myymäläformaatteihin. Kategoriajohtamisen prosessi optimoi kaupan taloudellista suorituskykyä. Useimmat vähittäiskaupat ovatkin kehittäneet uudenaikaisia strategioita määrittellä kategorioitaan ja niiden rooleja eri myymäläformaateissa. (Hillesland, 2013, s. 249–250.)

Kategoria jakautuu neljään osaan, joita ovat kategoria, alakategoria, segmentti ja alasegmentti. Esimerkkinä kaupan kategoriasta on alkoholijuomat. Kategorialla on omat *alakatégoriansa*, joita ovat alkoholijuomissa viini, vahvat juomat, olut, siideri ja valmiit sekoitukset. Alakategorialla on puolestaan *segmenttejä*, kuten esimerkiksi viinien todella korkealuokkainen-, korkealuokkainen-, valtavirtaa edustava- sekä budjettivaihtoehto.

Segmentillä, kuten esimerkiksi todella korkealuokkaisella vaihtoehdolla on *alasegmenttejä*, kuten pienpanimotuotteet, erikoistuotteet ja etniset tuotteet. (Hillesland, 2013, s. 250.)

Kategoriolla on myös tietty rooli kaupassa. Näitä rooleja ovat kohdekategoria, rutiinikategoria, sesonkikategoria ja mukavuuskategoria. *Kohdekategoria* on syy, jonka takia asiakas vierailee myymälässä. Kohdekategoria voi olla supermarketissa esimerkiksi tuore kala. *Rutiinikategoriaan* kuuluvat tuotteet, jotka asiakkaiden on pakko hankkia. Näitä tuotteita ovat esimerkiksi vessapaperi ja pyykinpesuaine. *Sesonkikategorian* rooli on houkutella asiakkaita myymälään sesonkiaikoina. Sesonkikategorian tuotteita ovat esimerkiksi jouluolut ja puutarhatarvikkeet. *Mukavuuskategoria* helpottaa asiakkaan elämää siten, että asiakkaan ei tarvitse ostaa tuotetta muusta liikkeestä. Mukavuuskategorian tuotteita voivat olla esimerkiksi kukat ja lelut. (Hillesland, 2013, s. 250–251.)

Hillesland (2013, s. 209–210) korostaa, että vähittäiskaupan tulee erottaa toisistaan myymälän koettu lajitelma sekä todellinen lajitelma. *Myymälän tunnelma* selittää koetun- ja todellisen lajitelman eroa: kahdella supermarketilla voi olla sama lajitelma, mutta asiakas kokee lajitelmät keskenään erilaisiksi. (Hillesland, 2013, s. 209–210.) Kotlerin (1973) teorian mukaan myymälän tunnelmaa arvioidaan näkö-, kuulo-, haju- ja tuntoaistin kautta. Väri, kirkkaus, koko ja muoto kuuluvat visuaaliseen ulottuvuuteen, kun taas äänenvoimakkuus ja -korkeus kuuluvat kuuloulottuvuuteen. Tuoksu ja raikkaus kuuluvat haju-ulottuvuuteen ja pehmeys, sileys ja lämpötila ovat osa tuntoulottuvuutta. (Kotler, 1973.) Myymäläympäristö luo kognitiivisen ja nautinnollisen kokemuksen, joka perustuu aistillisten tekijöiden lisäksi ympäristön viihdyttävyyteen, designiin ja asiakkaiden osallistamiseen (Alexander & Cano, 2019, s. 2). Useat tutkimukset ovat osoittaneet, että myymälän tunnelmatekijät ovat tärkeämpiä kalliille myymälöille, jolloin vuorostaan halpahallien ja ruokakauppojen tapauksessa efektien vaikutus voi olla jopa negatiivinen. (Hillesland, 2013, s. 215.)

Myymälän tunnelma on tärkeä elementti jälleenmyyjän tuote- ja palvelulajitelmassa. Vähittäismyyjien tavoitteena on luoda uniikki elämys myymälässä, mikä sopii kohdemarkkinalle ja tekee kuluttajista ostajia. Useat vähittäismyyjät harjoittavatkin kokemuksellista vähittäismyyntiä (*experiential retailing*). (Kotler & Armstrong, 2016, s. 419.) *Kokemuksellisella vähittäismyynnillä* tarkoitetaan vähittäiskaupan strategiaa, joka muuttaa tuotteet ja palvelut kokonaisvaltaiseksi kulutuskokemukseksi. Kokemuksellisella vähittäismyynnillä voidaan muuttaa ostokokemus nautinnolliseksi shoppailukokemukseksi käyttämällä ylellistä myymäläympäristöä, teknologiaa, erilaisia vuorovaikutteisia välineitä, koulutettua henkilökuntaa sekä viihdettä. (Garvin, 2009, s. 1.) Asiakkaat kyllästyvät helposti samanlaisiin virikkeisiin, joten myymälän kokemusta tulee päivittää jatkuvasti. Hedonistisen kokemuksen luominen on erityisen tärkeää vaatetusalan vähittäismyynnissä, jossa yritykset investoivat kasvavassa määrin kokemukselliseen vähittäismyyntiin. (Alexander & Cano, 2019, s. 2.)

Vähittäismyyjä voi erilaistaa itsensä toisista myös *palvelumixin* avulla (Kotler & Armstrong, 2016, s. 419). Vähittäismyynti on palveluaktiviteetti, sillä vähittäiskaupan tulee tarjota palveluita tuotteiden ohella. Palvelumix tulee suunnitella asiakkaiden ostokokemustoiveiden pohjalta. Asiakkaat voidaan jakaa kahteen tyyppiin ostokokemustoiveiden perusteella. On olemassa asiakkaita, joita ohjaa ainoastaan ostokokemuksen lopputulos. Nämä asiakkaat hankkivat arvoa rahan avulla (*value-for-money*). Toinen asiakastyypin puolestaan näkee ostokokemuksen ajanvietteenä, ja heille ostokokemus on nautinnon väline. (Jelčić, 2014, s. 181.)

Edellä mainittujen asiakastyypin avulla vähittäiskauppa voi luoda kahden tyyppisiä palveluita, joita ovat ostokokemuksen lopputulokseen painottuneet palvelut ja ostokokemuksen prosessiin painottuneet palvelut. *Ostokokemuksen lopputulokseen painottuneet palvelut* liittyvät tiedon ja neuvonnan tarjoamiseen ennen ostosta, tuotteiden vaihtomahdollisuuksiin, tuotteen takuuseen, tuotteen toimitukseen sekä ostamisen helpottamiseen esimerkiksi luoton myöntämisellä ja asiakastuella. *Ostokokemuksen prosessiin painottuneita palveluita* ovat esimerkiksi ylimääräisen neuvontahenkilökunnan

tarjoaminen, tuote-esitteiden tarjoaminen, tuote-esittelyt ja esillepanot, lahjapaketointi sekä neuvontapalvelu. (Jelčić, 2014, s. 181.) Asiakaspalvelu on yksi pääsyistä, miksi asiakas valitsee tehdä ostoksensa kivijalkamyymälässä. Asiakkaat odottavat henkilökohtaisempaa shoppailukokemusta, kun he saavat neuvoja myymälän työntekijältä. Asiakaskokemukseen vaikuttavat myös henkilökunnan sijainti, vuorovaikutuksen laatu sekä teknologiset palvelut, jotka tukevat asiakkaan ostoprosessia. (Alexander & Cano, 2019, s. 3.)

2.2.2 Vähittäismyyntihinnat

Hinta on vähittäiskaupan peruskilpailukeino. Kaupan tulisi ensimmäisenä määrittellä hinnoittelustrategia, jonka jälkeen sen tulee erottautua kilpailijoistaan muilla tavoilla (Hillesland, 2013, s. 175). Vähittäismyyjän hintapolitiikan tulee sopia tuote- ja palvelulajitelmaan, kohderyhmään ja asemointiin sekä kilpailukenttään ja taloudellisiin tekijöihin. Kaikki vähittäiskaupat haluaisivat veloittaa korotettuja hintoja ja saavuttaa korkeita myyntivolyymeja, mutta molempia voi harvoin saada. Useimmat vähittäismyyjät tavoittelevat usein vain toista: esimerkiksi useimmat erikoisliikkeet tavoittelevat matalaa myyntivolyymiä korkeilla hinnoilla, kun taas halpahallit tavoittelevat korkeaa myyntivolyymiä matalilla hinnoilla. (Kotler & Armstrong, 2016, s. 420.)

Vähittäismyyjien tulee myös päättää myynninedistämisen ja hintatarjousten laajuuden suhde. Jotkut vähittäismyyjät eivät käytä hinnanalennuksia ollenkaan, vaan kilpailevat sen sijaan tuote- ja palvelulaadulla. Toiset vähittäismyyjät, kuten yhdysvaltalaiset ketjut Walmart ja Costco, käyttävät EDLP-hintastrategiaa (*everyday low pricing*), jossa hinnat ovat aina halpoja. Lisäksi alalla harjoitetaan *high-low -hinnoittelustrategiaa*, jossa vähittäiskaupalla on korkeat hinnat, mutta kasvattaakseen myymälän liikennettä tarjoaa hintatarjouksia. Hintatarjouksilla luodaan edullista imagoa, jolloin saadaan houkutelua asiakkaita ostamaan tuotteita myös täydellä hinnalla. Hinnoittelustrategian valinta riippuu vähittäismyyjän markkinointistrategiasta, hinta-asemoinnista kilpailijoihin nähden sekä taloudellisesta ympäristöstä. (Kotler & Armstrong, 2016, s. 422.) Hilleslandin (2013, s. 275) mukaan vähittäismyyjät käyttävät yleensä joko EDLP-strategiaa, normaalihintojen

ja tarjousten yhdistelmästrategiaa tai EDLP-hintatarjous-yhdistelmästrategiaa hinnoittelussaan. *Normaalihintojen ja tarjousten yhdistelmästrategiassa* vähittäiskauppa käyttää jatkuvasti viikoittaisia hintatarjouksia houkutellakseen asiakkaita. Strategialla viestitään asiakkaille, että kyseinen kauppa on edullinen vaihtoehto. *EDLP-hintatarjous-yhdistelmällä* tarkoitetaan EDLP:n käyttöä perustuotteissa ja erikoistarjouksia muissa kategorioidissa.

Hinnoittelulla haetaan myyntivolyymiä, liikevaihtoa ja tulosta. Jos brändillä on ongelmia laskeneen liikevaihdon kanssa, hinnanalennus tuntuu yleensä houkuttelevalta. Hinnanalennuksella saadaan usein nopeasti myyntivolyymit ja liikevaihto ylös, mutta yrityksen tulos saattaa pysyä paikallaan tai jopa laskea. Tavarantoimittajan tulee olla tarkkana sopiessaan hinnanalennuksia vähittäismyyjän kanssa: liian moni vähittäismyyjä ei nimittäin tee näitä yksinkertaisia laskelmia, ja brändi saattaa menettää voimansa. (Hillesland, 2013, s. 276.)

Vähittäiskaupan kaikkikanavaistuminen on tuonut kauppojen hinnoitteluun omat haasteensa. Kaikkikanavaistumisen alkuvaiheilla vähittäiskaupat olivat huolissaan siitä, että asiakkaat käyvät vain sovittamassa tuotteita myymälöissä ja ostavat tuotteen lopulta verkosta halvimpaan hintaan. Nykyään useimmat vähittäiskaupoista ovat sopeutuneet tähän ilmiöön vastaamalla kilpailijoiden hintoihin (*price-matching*). (Kotler & Armstrong, 2018, s. 408.) Lahtisen (2013, s. 60) mukaan kilpailijan alennuksiin vastaamisessa verkko-kaupassa on tärkeä käyttää kylmää harkintaa. Hintasotaan ryhtyminen saattaa viedä pohjan koko toimialan kannattavuudelta. Useimmiten onkin kannattavampaa jättää reagoimatta hinnanalennukseen ja hyväksyä siitä aiheutuva myynnin menetys.

2.2.3 Markkinointiviestintä

Vähittäismyyjät käyttävät useita markkinointiviestinnän yhdistelmiä tavoittamaan kuluttajia. Vähittäismyyjät mainostavat esimerkiksi sanomalehdissä, radiossa ja televisiossa. Mainontaa voidaan tukea myös sanomalehden lisälehdillä sekä katalogeilla.

Henkilökohtainen myyntityö on myös avainasemassa: myyntihenkilöstö tervehtii asiakkaita, kartoittaa heidän tarpeensa ja rakentaa asiakassuhteita. Vähittäiskaupan myynninedistämistoimiin kuuluvat esimerkiksi myymälän esillepanot, tuote-esittelyt, myyntityö ja asiakasuskollisuusohjelmat. Vähittäiskaupan suhdetoimintaa ovat puolestaan liikkeiden avajaiset, erityistapahtumat, uutiskirjeet ja blogit, myymälän sanomalehdet sekä julkisten palveluiden aktiviteetit. Useimmat vähittäismyyjät ovat digitaalisesti yhteydessä asiakkaisiin verkkosivujen, digitaalisten katalogien, verkkomainosten ja -videoiden, sosiaalisen median, mobiilimainosten ja -sovellusten, blogien sekä sähköpostien välityksellä. (Kotler & Armstrong, 2016, s. 422.) Hilleslandin (2013, s. 285) mukaan markkinointiviestintä on yksi asiakasmarkkinoinnin alueista, joissa hukataan eniten rahaa. Jopa yli 50 prosenttia markkinointiviestintämateriaaleista ei koskaan päädy kaupan markkinointiviestintään sen huonon suunnittelutyön takia. Seuraavaksi tarkastellaan vähittäiskaupan markkinointiviestinnän muotoja ja niiden onnistumistekijöitä lähemmin.

2.2.3.1 Mainonta

Hilleslandin (2013, s. 161–169) mukaan useimmat vähittäiskauppakettujen mainokset liittyvät myyntiin ja hintadiileihin, mitkä houkuttelevat asiakkaita myymälään. Vähittäiskauppakettut saattavatkin tarjota hintadiilejä joka viikko, sillä diilit tuovat kaupolle tehokkaasti uusia asiakkaita. Pelkästään hintadiilit eivät useimmiten johda kuitenkaan pitkäaikaisiin asiakassuhteisiin, minkä lisäksi ne eivät kasvata muiden tuotteiden myyntiä tai yrityksen markkinaosuutta. Vähittäiskaupan mainonnan suunnittelu tulisikin tehdä tutkimuksen avulla. Yrityksen tulisi testata tutkimushaastatteluissa erilaisia virikkeitä, jotka on luotu vastaamaan yrityksen asemointia. Kun virike alkaa vastaamaan yrityksen asemointia testiyleisön silmissä, voidaan aloittaa mainonnan suunnittelu.

Vähittäismyyjät käyttävät markkinointiviestinnässään tavarantoimittajien tarjoamaa myymälämateriaalia. Hilleslandin (2013) mukaan tästä materiaalista kuitenkin 80 prosenttia menee hukkaan huonon suunnittelun takia. Myymälämarkkinoinnista puhutaan usein nimellä myyntipiste (*point-of-sale, POS*). Myyntipisteen suunnittelu tulisi jakaa

standardi- ja temaattiseen myyntipisteeseen sekä toissijaisiin esillepanoihin ja lisälavoihin. *Standardimyyntipisteellä* tarkoitetaan myyntipistemallia, jota voidaan käyttää säännölliseen hinta-aktivointiin sekä tulevaisuuden myyntipisteiden kehitykseen. Kun standardimyyntipiste on kunnossa, voidaan siirtyä temaattisen myyntipisteen suunnitteluun. *Temaattisella myyntipisteellä* brändi tavoittelee oikeutta myydä tuotteita vähittäiskaupassa. Temaattisella myyntipisteellä tavoitellaan asiakastyytyväisyyttä sekä vähittäiskaupan sisäistä fokusta ja motivaatiota tehdä lisää tilaa brändille myymälässä. *Toissijaiset esillepanot ja lisälavat* ovat usein myymälän pääkäytävillä. Päästäkseen näille halutuille paikoille, tulee tavarantoimittajan investoida aikaa ja rahaa esillepanojen materiaaleihin, designiin ja tutkimustyöhön. Tavarantoimittajan tulisi varmistaa sopimukset myymäläsijainneista jo ennen esillepanojen suunnittelua. (Hillesland, 2013, s. 285–294.)

Vähittäismyyjät laajentavat tällä hetkellä kuluttajille personoitua mainontaa esimerkiksi myymälöiden digitaalisilla näytöillä. Tällaista julkisesti esitettyä mainontaa kutsutaan julkisesti personoiduksi mainonnaksi (*PPA, public personalized advertising*). (Hess, Kelley, Scott, Mende & Schumann, 2019). Esimerkiksi hypermarketit ovat suuri digitaalisten näyttöjen kanava, sillä ne voivat tavoittaa tuhansia asiakkaita päivässä. Digitaaliset näyttöt ovat kuitenkin erityisen toimivia pienissä liikkeissä, joissa asiakkaita palvellaan tiskin luona. Näyttöjen kautta tulisi näyttää personoituja viestejä, jotka tavoittavat asiakkaat. Personoidut viestit voidaan toteuttaa kanta-asiakaskorttien ja kerätyn asiakasdatan perusteella: vähittäismyyjä voi lähettää digitaalisen näytön kautta viestejä asiakkailleen tai eri asiakassegmenteille. Kauppa voi näyttää eri mainoksia myymälän eri paikoissa, sekä eri viestejä eri kategorioissa. Esimerkiksi kuumana päivänä myymälä voi näyttää televisioruudulla, missä vesipullot sijaitsevat. (Hillesland, 2013, s. 303.)

2.2.3.2 Henkilökohtainen myyntityö

Mainontaa tärkeämpää on kuitenkin, että myymälät viestivät yrityksen asemoinnista. Myymälän henkilökunnan tulee tietää, millaista mielikuvaa heidän tulee viestiä asiakkaalle. Henkilökunnan tulisi myös ymmärtää asiakassuhteiden arvo. Yrityksen tulisi tukea

tätä tarjoamalla säännöllistä koulutusta myymälän henkilökunnalle. (Hillesland, 2013, s. 165–169.)

Vähittäiskaupan myyjä tai toimipaikkamyyjä voi toimia joko ainoastaan maksun vastaanottajana tai aktiivisena myyjänä, joka esittelee tuotteita ja pyrkii vaikuttamaan asiakkaan ostopäätökseen. Myyjällä voi olla myös useita muita työtehtäviä myymälässä, kuten tuotteiden esille laitto, tuotetilaukset ja myymälän siisteydestä huolehtiminen. Myyjän tärkein tehtävä on tuottaa toiminnallaan asiakkaalle arvoa siten, että asiakas tekee ostopäätökseen ja ostaa mahdollisesti myös uudelleen. Myyjä kartoittaa asiakkaan tarpeet ja tilanteen ja tarjoaa asiakkaalle sopivinta vaihtoehtoa tarpeiden tyydytykseen. (Bergström & Leppänen, 2018, s. 320.)

Myyjä osaa myös esitellä tuotteen hyödyt asiakkaalle siten, että asiakas ymmärtää niiden merkityksen ja kokee saavansa tuotteesta todellista arvoa. Lisäksi myyjä säästää asiakkaan aikaa, vaivaa ja rahaa opastamalla asiakasta tuotteen käytössä ja ongelmatilanteissa. Myyjillä on erilaisia myyntityylejä. Lähellä nykyaikaista markkinointikeskeistä ajattelua on neuvotteleva- ja ongelmia ratkova myyntityyli, jossa myyjä nähdään asiakkaan ongelman ratkaisijana ja hän auttaa asiakasta ostamaan tuotteen. Neuvottelevan- ja ongelmia ratkovan myyntityylin tavoitteena on luottamus ja pitkäaikainen asiakassuhde. (Bergström & Leppänen, 2018, s. 320–323.)

2.2.3.3 Myynninedistäminen

Hilleslandin (2013, s. 256) mukaan *tuotehyllyjen optimointi* on suurin vähittäiskaupan markkinointimahdollisuus. Yritykset, jotka keskittyvät asiakkaisiinsa ja tuntevat heidät testaavat jatkuvasti uusia ja hieman muutettuja hyllyjä. Suurimmalla osalla yrityksistä ei ole tätä kulttuuria, vaan he käyttävät perustapoja sijoitella tuotteet hyllyyn. Suurin osa tuotesijoittelusta onkin yksinkertaista: jos yritys haluaa tavoittaa lapset, kannattaa tuotteita sijoittaa alahyllylle lasten ulottuville sekä ylahyllylle herättämään vanhempien huomion.

Hyllyn tuotesijoittelulla sekä kategorian tuotekombinaatiolla voi olla dramaattinen vaikutus myyntiin. Markkinoijan tulee miettiä, miten hylly tulisi järjestää: esitetäänkö tuotteet vertikaalisesti, horisontaalisesti vai yhdistelläänkö molempia tapoja. Lisäksi kaupan tulisi miettiä, minne tuotteet pitäisi sijoitella hyllyssä, eli miten eri brändit pitäisi sijoitella suhteessa toisiinsa, mikä on hyllyn tavoite ja mikä rooli hyllyllä on kategoriassa. Vähittäismyyjät ja tavarantoimittajat tietävät kaupan parhaat myyntipaikat, ja vähittäismyyjät veloittavat brändin omistajilta lisäkuluja näistä paikoista. Suuret brändit puolestaan toimivat ikään kuin kategorian ankkureina ja neonkyltteinä, ja asiakkaan huomio kiinnittyy usein näihin käytävällä. Nämä brändit vetävät asiakkaan kategorian luo ja saavat asiakkaan pysähtymään. (Hillesland, 2013, s. 256–257.)

Suunnittelutekijät ovat tärkein osa myymälän tunnelman välineistöä. Suunnittelutekijät voidaan jakaa Hilleslandin (2013, s. 216) mukaan visuaaliseen markkinointiin, myymälän sommitteluun, väreihin, valoon ja kyltteihin. Esimerkiksi vaatekaupat käyttävät paljon visuaalisia efektejä luodakseen tunnelmaa myymälään. Eri esillepanoalueiden työstäminen on tärkeä osa *visuaalista markkinointia*; esimerkiksi hyllypäädyt, irralliset esillepanot, sisääntulon esillepanot ja kassa-alueen esillepanot ovat tärkeitä asiakasmarkkinoinnin välineitä. Vaatekaupassa myös mallinuket ja myymäläikkunat ovat suuria visuaalisia alueita. (Hillesland, 2013, s. 216). Lisäksi uudet digitaaliset teknologiat tuovat uusia mahdollisuuksia ja haasteita vähittäiskaupan kokemusten hiomiseen. Tämän myötä useat vähittäismyyjät ovat alkaneet käyttää digitaalisia ratkaisuja myymälässä, joilla he luovat uuden ajan kokemuksellisia myymäläympäristöjä. (Kotler & Armstrong, 2016, s. 419.)

Myymälän sommittelun tavoitteena on viestiä vähittäiskauppaketjun strategiasta, vaikuttaa asiakkaan käyttäytymiseen, tarjota joustavuutta sekä kontrolloida kustannuksia. Tavoitteella tarkoitetaan tässä tapauksessa sitä, että myymälän sommittelu vastaa strategiaa, kuten esimerkiksi halpojen hintojen tai korkean laadun strategiaa. Asiakkaan käyttäytymiseen voidaan vaikuttaa myymälän järjestyksellä ja osastojen koolla; osastojen järjestys tulisi suunnitella kategorioiden miellelyhtymien mukaisesti, esimerkiksi sijoittamalla supermarketin leipä- ja juusto-osastot vierekkäin. Joustavuudella

tarkoitetaan myymäläilmeen vaihtelua esimerkiksi sesonkien mukaisesti. Kustannusten kontrolloinnilla tarkoitetaan esimerkiksi kahden kategorian yhdistämistä osastolle tilan optimoimiseksi. (Hillesland, 2013, s. 217–219.)

Värit ovat tärkeitä huomion kiinnittämisen keinoja vähittäiskaupassa, sillä ihmisen aivot prosessoivat värejä vaivattomasti. Värillä voi myös viestiä tuotteen laadusta. Useat tutkimukset ovat osoittaneet, että vähittäiskauppa voi muuttaa asiakkaan käsitystä lajitelman monipuolisuudesta värien avulla sen sijaan, että lisäisi siihen tuotteita. Tuotteiden löytämistä voi kasvattaa järjestämällä kaupan tuotteet väreittäin. Lisäksi tuotteiden löytämistä voidaan parantaa *valon* avulla. Valolla voidaan myös kasvattaa värin kontrasteja sekä korostaa tiettyjä myymälän aspekteja. Valolla voidaan esimerkiksi vaikuttaa tuotteen koettuun laatuun. Kirkkaat valot ja -värit yhdistetään usein halpahallien myymäläilmeeseen. (Hillesland, 2013, s. 219–220.)

Kyltit ovat tehokas tapa kasvattaa myyntiä, ja ne ovat erityisen tehokkaita alennushintojen kanssa. Kylteillä voidaan kiinnittää asiakkaan huomio. Digitaaliset kyltit toimivat sekä kyltteinä että tunnelman luojina. Digitaaliset kyltit myös saavat aikaan enemmän myyntiä kuin pahviset kyltit. (Hillesland, 2013, s. 219.) Digitaalisilla kylteillä voidaan kommunikoida bränditarinoita kaupan kaikkikanavaisessa ympäristössä. Myymälän suunnittelutekijöillä onkin suuri rooli, kun kauppa kehittyy kaikkikanavaiseen suuntaan. Kaupan uudistumiskyky on myymäläsuunnittelun edellytys: kaupan tulee kyetä joustavuuteen, integroitumiseen sekä viihdyttävyyteen menestyäkseen kaikkikanavaisessa kilpailukentässä. (Alexander & Cano, 2019, s. 3.)

Myymälän suunnittelutekijät viestivät brändin visuaalisesta identiteetistä. Myymälä toimii useiden myyntikanavien yhtymäkohtana ja sen suunnittelutekijät viestivät kaupan aikomuksista sen asiakkaiden suhteen. Lisäksi myymälän suunnittelutekijät vaikuttavat mielikuviin myymälän muusta ympäristöstä. Suunnittelutekijöiden tulee muuttaa brändi-identiteetti pelkistä tuotteista ja palveluista yritysimagon kanssa yhteneväiseksi asiakaskokemukseksi. (Alexander & Cano, 2019, s. 3.)

Kanta-asiakasohjelmat voivat olla tärkeä työkalu vähittäiskaupan myynnin kasvattamisessa. Hyvin suunniteltu kanta-asiakasohjelma voi auttaa saavuttamaan kestävästä kilpailuetua. Toisaalta kanta-asiakasohjelma ei tee vähittäismyyjästä hyvää, mutta hyvä vähittäismyyjä voi puolestaan saada arvoa kanta-asiakasohjelmasta. Kanta-asiakasohjelman hyödyt asiakkaille voidaan jakaa koviin ja pehmeisiin hyötyihin. *Kovat hyödyt* koostuvat pääasiassa todellisista palkinnoista, kun taas pehmeät hyödyt ovat enemmänkin vain tunnistettavia hyötyjä. (Hillesland, 2013, s. 185–186.) *Kovat hyödyt* siis tarjoavat suoran palkinnon asiakkuudesta, kuten esimerkiksi maksettavia bonuksia, kun taas pehmeät hyödyt voivat olla esimerkiksi tarjouksia, jotka ovat tunnistettavissa ja saatavilla vain kanta-asiakkaille – asiakas ei välttämättä hyödynnä niitä, vaikka saakin positiivisen kokemuksen eksklusiivisuudesta. Kovien hyötyjen tavoitteena on herättää asiakkaan rationaalista motivaatiota käytetyn rahamäärän nostamiseen. *Pehmeiden hyötyjen* tavoitteena on saada parhaat asiakkaat tuntemaan itsensä tärkeäksi ja antaa heille tunne kohonneesta asiakasstatuksesta. (Hillesland, 2013, s. 185–186.) Pehmeitä hyötyjä voi olla esimerkiksi kuukausittaiset tarjoukset, jotka on kohdennettu vain kanta-asiakkaille eli asiakas käyttää kanta-asiakasedun ainoastaan niin halutessaan.

Etukortit kanta-asiakasohjelman tyyppinä voivat olla todella menestyneitä vaatetusalan vähittäiskaupassa. Useimmat vaatetusalan liikkeen asiakkaat pitävät myymälässä shop-pailusta, joten he arvostavat etukortin tarjoamia hyötyjä. Kaikkein osaavimmat vähittäiskaupan yritykset voivat jopa veloittaa vuosittaista maksua etukortista, jolloin asiakkaat rahoittavat yrityksen markkinointibudjettia. Tyypillisiä etukortin tarjoamia aktiviteetteja ja sisältöä ovat kutsut ennakkomyynti- ja erityistapahtumiin. Nämä etuoikeudet voivat kasvattaa vähittäiskaupan myyntiä. (Hillesland, 2013, s. 188.)

2.2.3.4 Suhdetoiminta

Suhdetoiminnalla voidaan sitouttaa kuluttajia ja saada brändi osaksi asiakkaiden elämää ja keskusteluja. Suhdetoiminnalla voidaan tehdä vahvempi vaikutus asiakkaisiin pienemmillä kustannuksilla kuin mainonnalla. Asiakkaat ja media voivat jakaa mielenkiintoisia

bränditarinoita, tapahtumia, videoita ja muuta sisältöä, mikä saattaa tavoittaa saman verran tai jopa enemmän asiakkaita kuin mainonta. Digitaalisella aikakaudella suhdetoiminnan, mainonnan ja muun sisällön rajat ovat kuitenkin hämärtyneet. On vaikea erottaa, ovatko brändin verkkosivut, blogit, videot ja sosiaalisen median aktiviteetit mainontaa, suhdetoimintaa vai jotain muuta. (Kotler & Armstrong, 2018, s. 471–472.)

Tärkeimpiä suhdetoiminnan välineitä ovat Kotlerin ja Armstrongin (2018, s. 472) mukaan uutiset, tapahtumat, kirjalliset materiaalit, audiovisuaaliset materiaalit, yritysidentiteettimateriaalit sekä julkispalveluaktiviteetit. Suhdetoiminnan ammattilaiset löytävät tai luovat *uutisia* yrityksestä ja sen tuotteista tai henkilökunnasta. Uutiset syntyvät joskus luonnollisesti, joskus taas yritys ja sen suhdetoimintavastaava luovat tapahtumia tai aktiviteetteja, joista syntyy uutisia.

Tapahtumalla tarkoitetaan viestintäinstrumenttia, jonka tarkoitus on viestiä yrityksen ja sen brändien mielenkiinnonkohteista liittämällä yritys tiettyyn aktiviteettiin. Tapahtumilla on suuri rooli kokemuksellisessa markkinoinnissa. Vähittäiskaupan tapahtumat ovat tunnistettavia ja väliaikaisia tapahtumia, jotka tapahtuvat sisällä myymälässä. Esimerkkejä vähittäiskaupan tapahtumista ovat muotinäytökset ja koululaisten lomaviihdykkeet, sekä näyttelyt ja julkisuuden henkilöiden vierailut. (Leischnig, Schwertfeger & Geigenmüller, 2011, s. 218.)

Suhdetoiminnan ammattilaiset valmistelevat myös *kirjallista materiaalia*, jolla tavoitetaan ja vaikutetaan kohdemarkkinaan. Näitä materiaaleja ovat esimerkiksi vuosiraportit, esitteet, artikkelit ja yrityksen uutiskirjeet ja -lehdet. *Audiovisuaalisia materiaaleja* ovat esimerkiksi videot, joita käytetään kasvavassa määrin viestinnän työkaluna. *Yritysidentiteetin materiaalit* puolestaan auttavat luomaan yritysidentiteettiä, jonka yleisö tunnistaa. Näitä materiaaleja ovat esimerkiksi logot, kirjetarvikkeet, esitteet, kyltit, lomakkeet, käyntikortit, rakennukset, uniformut ja yrityksen ajoneuvot. Yritys voi myös parantaa julkista hyväntahtoisuuttaan lahjoittamalla rahaa tai aikaa *julkispalveluaktiviteetteihin*. (Kotler & Armstrong, 2018, s. 472.)

2.2.4 Jakelu ja sijainti

Markkinointilogistiikkaan, eli *fyysiseen jakeluun* kuuluvat tuotteiden tavaravirran suunnittelu, implementointi sekä kontrollointi valmistuspaikasta kulutukseen, jossa tuote vastaa asiakkaan käsitykseen hyödystä. Jakelulla pyritään saamaan oikea tuote oikealle asiakkaalle oikeaan paikkaan ja aikaan. Aiemmin jakelun suunnittelijat aloittivat suunnittelun tuotantolähtöisesti ja yrittivät saada kaikkein alhaisimmat toimituskustannukset. Tänä päivänä logistiikka on kuitenkin asiakaskeskeistä, jolloin suunnitteluprosessi alkaa markkinapaikasta ja etenee takaperin tehtaalle tai jopa materiaalitoimittajalle asti. (Kotler & Armstrong, 2016, s. 393.)

Yritykset korostavat logistiikkaa nykypäivänä monesta syystä. Yritykset voivat saavuttaa voimakasta kilpailuetua käyttämällä kehittyneitä logistiikkaa, jolla asiakkaalle tarjotaan parempaa palvelua tai matalampia hintoja. Lisäksi kehittyneellä logistiikalla voidaan saavuttaa kustannussäästöjä sekä yritykselle että sen asiakkaille. Keskimäärin jopa noin 20 prosenttia tavanomaisen tuotteen hinnasta tulee toimituksesta ja kuljetuksesta, mikä ylittää jopa mainonta- ja muut markkinointikustannukset. (Kotler & Armstrong, 2016, s. 393.)

Merkittäviä logistiikan toimintoja ovat varastointi, varastojen hallinta, kuljetus sekä logistiikkatiedon johtaminen. *Varastointitoiminto* varmistaa, että tuotteita on saatavilla, kun asiakkaat ovat valmiita ostamaan niitä. Yrityksen tulee päättää, montako ja minkä tyyppisiä varastoja se tarvitsee ja missä ne sijaitsevat. *Varastojen hallinnalla* tarkoitetaan tasapainoisen varastomäärän varmistamista: varastoa ei saa olla liian vähän tai liikaa. Huono varastojen hallinta saattaa aiheuttaa kiireellisiä toimituksia tai tuotantoa, mitkä lisäävät kustannuksia. *Kuljetuksen valinta* puolestaan vaikuttaa tuotteiden hinnoitteluun, toimitusten tehokkuuteen ja tuotteiden saapumiskuntoon. *Logistiikkatiedon johtamisella* tarkoitetaan tiedon jakamista toimitusketjussa, jonka perusteella tehdään yhteisiä logistiikkapäätöksiä. Tietoa voidaan jakaa monella tavalla, mutta useimmiten sitä jaetaan sähköisen datan vaihdannan, eli EDI:n (*electronic data interchange*) avulla. EDI:llä tarkoitetaan digitaalista datan vaihdantaa organisaatioiden välillä. (Kotler & Armstrong, 2016,

s. 399.) Logistiikkatiedon johtamista käsitellään tuotetiedon toimitusketjun johtamisen teorian kautta lisää seuraavassa teorialuvussa.

Armstrong ja Kotler (2016, s. 423) tarkastelevat *sijaintia* myymälän fyysisen sijainnin näkökulmasta. Hyvä sijainti on tärkeimpiä vähittäiskaupan kilpailukeinoja: on erittäin tärkeää valita kohderyhmän tavoitettavissa oleva myymäläsijainti, joka on linjassa yrityksen asemointiin. Useimmat myymälät ryhmittyvät tänä päivänä yhteen kasvattaakseen asiakkaiden vetovoimaa ja tarjotakseen kuluttajille yhden pysähdyksen shoppailun mahdollisuuden.

Myymälän sijaintiin liittyy vahvasti myös *myymälän tilaoptimointi*. Myymälän tila jaetaan usein kolmeen alueeseen. Ensimmäinen alue on *sisäänkäynti*: tämän alueen tulee saada asiakas pysähtymään, jonka jälkeen asiakas ohjautuu sisään myymälään. Pysähtymisefekti tehdään usein hyvällä tarjouksella tai kauniiden tuotteiden esillepanolla myymälän sisäänkäynnillä. Mitä nopeammin asiakas aloittaa ostosten teon, sitä enemmän tuotteita on hänen ostoskorissaan kassalla. Seuraava asiakkaan ohittama alue on nimeltään *purkamisalue*. Purkamisalueen tehtävänä on saada asiakas shoppailutunnelmaan. Alue on rauhallinen, avoin ja kutsuva, missä asiakkaan mieli alkaa etsiä hyviä diilejä, houkuttelevia tarjouksia, viehättäviä tavaroita, hyvän mielen tuovia tuotteita, todella houkuttelevia tuotteita sekä tuotteita, jotka kohdistuvat kyseiseen asiakassegmenttiin. Kolmannen alueen tehtävänä on *esitellä* valikoiman leveyttä ja syvyyttä, millä rohkaistaan asiakasta etenemään myymälässä. Vähittäiskaupan tulee suunnitella myös *myymälän pohjapiirustus*. Pohjapiirustuksella tarkoitetaan reittiä, jota asiakkaiden täytyy kulkea myymälässä. Tavarantoimittajat havittelevat vilkkaan liikenteen alueita, eli myymälän pääkatua sekä kuumia paikkoja, joihin heidän tuotteensa voisi laittaa esille. Kylmiä- ja sokeita paikkoja, joissa asiakkaat harvoin vierailevat, halutaan puolestaan välttää. (Hillesland, 2013, s. 231.)

Asiakkaan ostoprosessiin kuuluu tänä päivänä paljon erilaisia jakelukanavia ja alustoja. Asiakkaat tekevät ostoksia *kaikkikanavaisesti*, minkä takia vähittäiskauppojen tulee

panostaa kaikkikanavaiseen vähittäiskaupan kokemukseen. Tämän päivän kaikkikanavaiset asiakkaat etsivät tuotteet ja niiden hinnat verkosta ja tekevät ostoksia digitaalisesti missä vain, kuten esimerkiksi kotona, töissä tai vähittäiskaupan myymälässä. Asiakkaat saattavat selata vähittäiskaupan verkkosivuja ja sosiaalista mediaa saadakseen ostosideoita, inspiraatiota tai neuvoja ostamiseen. (Kotler & Armstrong, 2018, s. 407.)

Verkossa ostaminen kukoistaa tällä hetkellä edistyneiden teknologioiden, helposti käytettävien ja houkuttelevien verkkosivujen ja mobiilisovellusten, parannettujen verkkopalveluiden ja kasvavien hakuteknologioiden yleistymisen myötä. Verkkostoaminen kasvaa paljon nopeampaa vauhtia kuin vähittäiskauppa kokonaisuudessaan. (Kotler & Armstrong, 2018, s. 408.) Tästä syystä verkkokauppojen käytettävyys markkinoinnin kilpailukeinona on korostunut entisestään.

Verkkokaupassa sivuston käytettävyys on erittäin tärkeää, sillä asiakkaan kynnys siirtyä toiseen verkkokauppaan on hyvin pieni. Kilpailijan sivusto voi olla asiakkaalla jo valmiiksi auki toisessa selainikkunassa. Tästä syystä jo *verkkokaupan etusivun* tulee tarjota asiakkaalle ainutlaatuista sisältöä. Verkkokaupan etusivun tehtävänä on esitellä asiakkaalle, mitä he voivat ostaa verkkokaupasta. Etusivulla ei siis tule olla esimerkiksi yrityksen esitelyä. Lisäksi tulee varoa, että etusivulla esitellyt tuotteet eivät anna väärää kuvaa myytävänä olevasta valikoimasta. *Tuotelistaussivut* esittelevät verkkokaupassa, mitä tuotteita tuotekategoriaan kuuluu. *Tuoteryhmäsivut* ovat puolestaan tuotelistaussivuja edeltäviä sivuja, joilla on tuoteryhmän yleiskuvaus. Tuoteryhmäjaottelun tekeminen verkkokaupassa on haastavaa, sillä kaupan ja asiakkaan näkemykset hyvästä jaottelusta voivat poiketa merkittävästi toisistaan. Yrityksen tulisi noudattaa alan vakiintuneita ryhmittelykäytäntöjä, jotta ryhmittely ei aiheuta asiakkaassa hämmennystä. Yritys voi myös käyttää testiasiakkaita jaottelemaan tuotteita ja nimeämään ne mieleisellään tavalla. Lisäksi yrityksen tulisi suorittaa käytettävyytestaus, missä havainnoidaan, miten intuitiivista tuotteiden löytäminen asiakkaalle on, ja tämän perusteella mahdollisesti muutetaan jaottelua. (Lahtinen, 2013, s. 113–121.)

Hyvät tuotesivut ovat tärkeä elementti verkkomyynnissä. Tuotesivu on verkkokaupassa asiakkaan ainoa tapa saada tietoa tuotteesta, kun tuotetta ei voi koskea tai sovittaa. Asiakkaat tekevät ostopäätöksensä tuotesivulla, joten se on tärkeä verkkokaupan kilpailukeino. Tuotesivulla tulee olla kuvaava tuotenimi, kuvaus tuotteesta, hyvät tuotekuvat, hinta, tuotteen saatavuustiedot sekä selkeä tapa lisätä tuote ostoskoriin. Tuotekuvauksen tulisi olla enemmän kattava kuin pitkä. Pitkää tuotetekstiä voi ryhmitellä väliotsikoilla, listoilla, korostuksilla ja kappalejaoilla. Asiakas tyypillisesti silmäilee tekstiä sen sijaan, että hän lukisi tarkasti jokaisen sanan. Tuotekuvauksessa kannattaakin panostaa sen alkupäähän, jonka asiakas yleensä lukee tarkemmin. Kuvauksen alussa kannattaa mennä heti asiaan ja jäljempänä kertoa enemmän yksityiskohtia niitä asiakkaita varten, jotka haluavat tutustua tuotteeseen tarkemmin. Vaatteiden kiinnostavimpia tuoteominaisuuksia ovat yleensä väri, materiaali, yksityiskohdat, vuori, taskut, koko, pesuohjeet ja lämmittävyys. Tuotekuvaus tulisi kirjoittaa asiakkaan käyttämällä kielellä ja termeillä. Asiakkaiden kuuntelu on paras tapa ymmärtää, mitä termejä tulisi käyttää. (Lahtinen, 2013, s. 124–127)

Lisäksi jokaisella verkkokaupan tuotteella pitää olla kuva. Kuvien tulee olla hyvälaatuisia ja ilman häiritseviä elementtejä. Vaatekuvissa tuote tulee esitellä mallin tai vähintään mallinuken päällä. Kuvia tulisi olla useita ja niiden tulisi esitellä tuote joka puolelta. Kuvaa pitäisi olla mahdollista suurentaa joko klikkaamalla kuvaa tai zoomaustyökalan avulla. Tuotetta voidaan esitellä myös videon avulla. (Lahtinen, 2013, s. 129.) Kaikkikanavaiset vähittäiskaupat tarjoavat verkkokaupan lisäksi myös muita digitaalisia ostokanavia. Suuret vähittäismyyjät tarjoavat käteviä mobiilisovelluksia, jotka ohjaavat asiakkaita heidän verkkosivuilleen ja -kauppoihin. (Kotler & Armstrong, 2018, s. 408–409.) Asiakas voidaan ohjata verkko- tai tuotesivulle tuotekuvauksen, skannatun tuotekoodin tai kuvan avulla (Ailawadi & Farris, 2017, s. 126). Lisäksi sovelluksilla asiakas voi esimerkiksi tehdä ostoslistoja ja jäljittää tuotteen sijainnin myymälässä. Vähittäiskauppa voi puolestaan lähettää mobiilisovelluksen avulla tarjouksia asiakkaan puhelimeen. Sosiaalisella medially on myös tärkeä rooli kaikkikanavaisessa vähittäiskaupassa: 30 prosenttia asiakkaista teki ostoksensa sosiaalisen median kautta vuonna 2017, 44 prosenttia löysi uusia tuotteita

sosiaalisten verkostojen kautta ja 49 prosenttia teki ostoksensa sosiaalisen median julkaisujen suositusten pohjalta. Useimmat suuret vähittäismyyjät käyttävätkin sosiaalista mediaa sitouttaakseen asiakkaita, rakentaakseen yhteisöjä ja yhdistääkseen asiakkaat verkkokauppoihinsa ja myymälöihinsä. (Kotler & Armstrong, 2018, s. 408–409.)

Verkkopalvelujen, mobiilisovellusten ja sosiaalisen median kautta tapahtuvassa vähittäiskaupassa on sekä etunsa että haittansa vähittäismyyjille. Kaikkikanavaistuminen antaa vähittäismyyjille uusia kanavia asiakkaiden sitouttamiseen ja tuotteiden ja palvelujen myymiseen, mutta luo myös kilpailua pelkille verkkovähittäismyyjille. Useat asiakkaat käyvät katsomassa tuotteita kivijalkaliikkeissä, mutta ostavat tuotteen verkosta tietokoneella tai mobiililaitteella. Tätä prosessia kutsutaan *showrooming*-ilmiöksi. Jopa 90 prosenttia älypuhelimien omistavista asiakkaista käyttävää puhelinta, kun he tekevät ostoksia myymälässä. (Kotler & Armstrong, 2018, s. 407.) Alexanderin ja Canon (2019, s. 2) mukaan verkkomyynti on kuitenkin vähentänyt kivijalkamyymälöiden myyntiä, kun asiakas saattaa kokeilla tuotetta myymälässä, mutta ostaa sen lopulta verkosta. Prosessi voi myös olla päinvastainen, jolloin asiakas käy katsomassa tuotetta verkossa, mutta ostaa sen lopulta myymälästä. Tätä prosessia kutsutaan *webrooming*-ilmiöksi. (Kotler & Armstrong, 2018, s. 407.) Alexanderin ja Canon (2019, s. 2) mukaan verkkomyynti on kuitenkin vähentänyt kivijalkamyymälöiden myyntiä, kun asiakas saattaa kokeilla tuotetta myymälässä, mutta ostaa sen lopulta verkosta.

Digitalisaatiota tukevan myymälän ja voimakkaan verkkosivun luominen sekä laaja sosiaalisen median läsnäolo eivät yksinään riitä onnistuneeseen kaikkikanavaiseen vähittäismyyntiin. Yrityksen tulee integroida nämä elementit toisiinsa luodakseen saumattoman kaikkikanavaisen ostokokemuksen, jonka asiakas voi kokea missä vain ja milloin vain. Kasvava osuus verkkomyynnistä tuleeikin kaikki-kanavaisilta vähittäismyyjiltä, jotka ovat onnistuneesti yhdistäneet virtuaalisen ja fyysisen maailmansa. (Kotler & Armstrong, 2018, s. 409.)

Tässä teorialuvussa on tarkasteltu erilaisia markkinoinnin kilpailukeinojen teorioita sekä markkinoinnin kilpailukeinoja vähittäiskaupan kontekstissa. Tämän luvun avulla on rakennettu ymmärrystä vähittäiskaupan markkinoinnin kilpailukeinoista, joihin tuotetietoa voitaisiin mahdollisesti hyödyntää vähittäiskaupan yrityksissä. Seuraavassa luvussa siirrymme tarkastelemaan tuotetiedon johtamista vaatetusalan toimitusketjussa, millä luodaan toinen osa tutkimuksen teoreettisesta viitekehystä.

3 Tuotetiedon johtaminen toimitusketjussa

Tässä teorialuvussa vastataan tämän tutkielman toiseen tavoitteeseen eli rakennetaan ymmärrystä vaatetusalan vähittäiskaupan toimitusketjujen johtamisesta sekä organisaatioiden välisestä tuotetiedon jakamisesta. Luvussa tarkastellaan aluksi vähittäiskaupan toimitusketjujen aiempaa tutkimusta. Tämän jälkeen rakennetaan ymmärrystä siitä, mitä tuotetieto on ja miten sitä jaetaan vaatetusalan vähittäiskaupan toimitusketjussa. Lisäksi tarkastellaan lähemmin, miten tuotetietoa prosessoidaan vähittäiskaupan alan yrityksissä erilaisilla tietojärjestelmillä. Luvun lopussa muodostetaan tutkielman empiirisen osuuden teoreettinen viitekehys lukujen 2 ja 3 kirjallisuuskatsausten pohjalta.

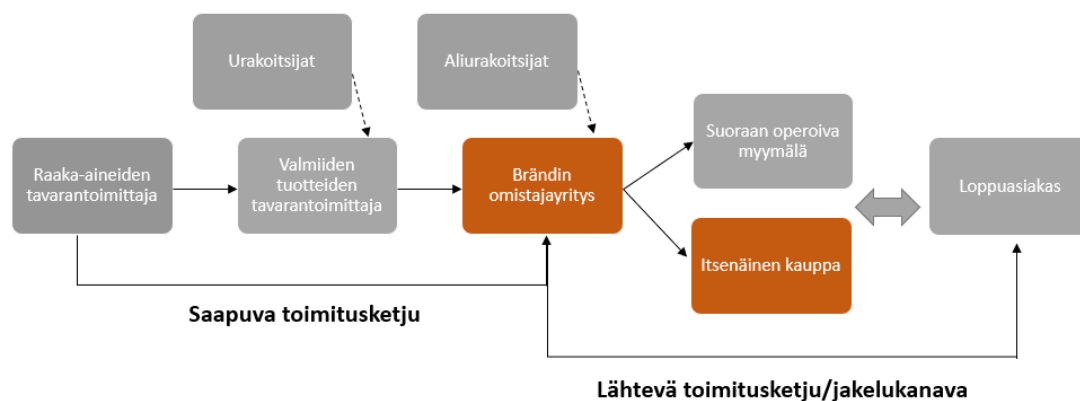
Viime vuosikymmenenä yrityksissä on kiinnitetty enemmän huomiota toimitusketjun johtamisen konseptiin. *Toimitusketjulla* tarkoitetaan aktiviteettien yhdistelmää, jolla toteutetaan materiaalien, osien ja valmiiden hyödykkeiden suunnittelua, koordinointia ja kontrollointia yrityksen tavarantoimittajilta asiakkaille. *Toimitusketjun johtamisella* puolestaan tarkoitetaan koko jakelukanavan virran johtamista tavarantoimittajilta kuluttajille. Toimitusketjun johtaminen eroaa perinteisestä varastohallinnasta keskittyen varastohallinnan johtamiseen koko toimitusketjun läpi. (van Weele, 2010, s. 255.) *Tuotetiedon jakamisella* tarkoitetaan organisaatioiden välistä tuotetiedon siirtoa. Tätä konseptia nimitetään myös tuotetiedon toimitusketjuksi (*product information supply chain*). (Schäffer & Stelzer, 2017, s. 62.) Seuraavassa luvussa tarkastellaan tarkemmin vaatetusalan vähittäiskaupan toimitusketjua.

3.1 Vaatetusalan vähittäiskaupan toimitusketju

Onnistunut toimitusketjun johtaminen syntyy strategisten kumppanisuhteiden muodostamisesta toimitusketjun osapuolten kanssa. Toimiva toimitusketjun johtaminen vaatii tavarantoimittajia, jotka pystyvät vastaamaan yrityksen operatiivisten prosessien vaatimuksiin. Toimitusketjun johtamisen konsepti on laajennettu versio aiemmista logistiikan konsepteista. Sen mukaan tehokas ja yhteistyökykyinen tavarantoimittajasuhde on

välttämättömyys, jotta voidaan hallita koko toimitusketjun kustannuksia. (van Weele, 2010, s. 255.) *Logistiikalla* puolestaan viitataan tehokkaaseen ja toimivaan materiaalivirtojen johtamiseen yritysten sisällä tai usean yrityksen välillä. Logistiikan johtaminen tilauksesta toimitukseen -prosessissa onkin erittäin tärkeää toimitusketjun toimivuudelle. (Ülgen & Forslund, 2014, s. 52.)

Fernie ja Sparks (2014, 122–123) esittävät, että vaatetusalan toimitusketju voidaan jakaa brändin omistajayrityksen näkökulmasta saapuvaan (*inbound*) ja lähtevään (*outbound*) toimitusketjuun (kuvio 3). Brändin omistajayritys voitaisiin korvata kuviossa van Weelen (2010, s. 367) teorian mukaisesti myös *tukkuliikkeellä*, jolla tarkoitetaan kaikkia liikeyrityksiä, jotka toimittavat tuotteitaan toisille yrityksille. (van Weele, 2010, s. 367.)



Kuvio 3 Vaatetusalan saapuva- ja lähtevä toimitusketju (mukaiillen Fernie & Sparks, 2014, s. 122–123).

Saapuvaan toimitusketjuun kuuluvat raaka-aineiden tavarantoimittajat, urakoitsijat, valmiiden tuotteiden tavarantoimittajat, aliurakoitsijat sekä brändin omistajayritys. *Lähtevään toimitusketjuun* kuuluvat puolestaan brändin omistajayritys, joko suoraan operoivat myymälät tai itsenäinen kauppa sekä loppuasiakkaat. Lähtevää toimitusketjua voidaan kutsua myös kuvailevammin *jakelukanavaksi*. (Fernie & Sparks, 2014, 122–123.) Lähtevän toimitusketjun muoto riippuu siitä, myykö vähittäismyyjä yhtä vai useampaa

brändiä: yhden brändin myyjät ovat useimmiten brändin toimittajayrityksen alla suoraan operoivia myymälöitä, kun taas usean brändin myyjät, esimerkiksi tavaratalot ja marketit, ovat useimmiten itsenäisiä kauppiaita. Tutkielman empiriaosuudessa tutkitaan toimitusketjua brändin omistajayritykseltä monibrändivähittäiskauppaan eli useampaa brändiä myyvään itsenäiseen kauppaan. Tutkielman aiherajaus on korostettu oranssilla värillä kuviossa 3.

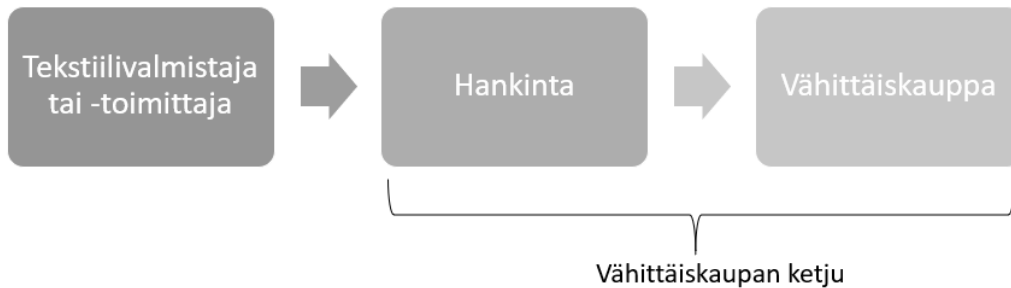
Vaatetusalan vähittäismyyjät hankkivat vaatteita joko kolmannen spesialistiosapuolen kautta, suoraan tavaratoimittajilta heidän pääkonttorinsa kautta tai suoraan hankintakeskittymistä. Jos hankinta tehdään suoraan, vähittäismyyjä käyttää sopimusvalmistajaa, joka leikkaa ja kokoaa tuotteet tuoduista materiaaleista ja toimittaa valmiit tuotteet kaupan brändillä varustettuna, tai vaihtoehtoisesti käyttää koko paketin toimittajaa, joka koordinoi koko valmistusprosessin vähittäiskaupan puolesta. (Ferne & Sparks, 2014, s. 85.) Suoraan myymälään toimitettavista lähetyksistä käytetään usein nimitystä *Cross-docking* -lähetys, jossa suoralla toimituksella vältetään ylimääräisen käsittelyn ja varastoinnin askeleet jakelun elinkaareissa (van Weele, 2010, s. 377).

On otettava huomioon myös, että vaatetusalan toimitusketjun muoto ja monimutkaisuus riippuu tuotteen luonteesta. Vaatetusalan tuotteet voidaan luokitella kolmeen suureen kategoriaan tuotteen elinkaaren, herkkyyden, aika-, tai kustannusvaatimusten sekä toimitusketjun sijoittumisen mukaan. Näitä kategorioita ovat perustuotteet, sesonkiluontoiset tuotteet ja pikamuotituotteet. *Perustuotteille* on ominaista, että tuotteiden tyyli eroaa toisistaan vain vähän ja niiden kysyntä on ennustettavissa. Perustuotteita ovat esimerkiksi mustat sukat ja valkoiset t-paidat. *Sesonkiluontoisia tuotteita* ovat puolestaan tuotteet, jotka eroavat toisistaan tyyllillisesti enemmän kuin perustuotteet ja niiden kysyntä on vaikeampi ennustaa. *Sesonkiluontoisia tuotteita* ovat esimerkiksi suoralahkeiset farkut. *Pikamuotituotteille* on ominaista tyylien suuri keskinäinen vaihtelu tuotekategorian sisällä, sekä vaikeammin ennustettava kysyntäprofiili. Pikamuotituotteita ovat esimerkiksi pöllöprinttiset t-paidat. (Ferne & Sparks, 2014, s. 83.)

Perustuotteiden toimitusketjut keskittyvät kustannusten alentamiseen ja matalan toimitusketjun priorisointiin, kun taas pikamuotituotteet vaativat ketterää toimitusketjua yhdistääkseen kysynnän ja tarjonnan. Sesonkiluontoisten ja pikamuotituotteiden toimitusketju on hyvin aikaherkkä, joten ne priorisoivat nopeaa toimitusta kustannustehokkaan sijasta. (Ferne & Sparks, 2014, s. 83.) Vaatetusalan toimitusketju on hyvin monimuotoinen, ja yhtä standardoitua mallia ei alan toimitusketjulle löydy. Tässä luvussa on esitelty yleisimmät vaatetusalan vähittäiskaupan toimitusketjun mallit sekä niiden erilaisia variantivaihtoehtoja. Seuraavaksi tarkastellaan lähemmin vähittäiskaupan toimitusketjun hankintaprosessia, joka on olennainen osa jakelukanavan yhteistyötä.

3.2 Vähittäiskaupan hankintaprosessi

Hankinnasta ja toimitusketjun johtamisesta puhutaan usein samassa yhteydessä. Van Weele (2010, s. 3) näkee hankinnalla olevan suuri rooli jakelukanavan toimitusketjussa, sillä suuri osa toimitusketjun arvosta muodostuu hankinnan kautta. *Hankinnalla* tarkoitetaan yrityksen ulkoisten resurssien johtamista siten, että tuotteiden, palveluiden, voimavarojen ja tiedon tarjonta vastaa yritystoiminnan aktiviteettien hoidon, ylläpidon ja johtamisen tarpeita kaikkein edullisimmalla tavalla (van Weele, 2010, s. 3). Tarkastellaan vaatetusalan jakelukanavan toimijoiden rooleja lähemmin Ülgenin ja Forslundin (2014) tutkimuksen kautta. Tutkimuksessa tutkittiin kansainvälisen- ja pohjoismaisen vaatetusalan vähittäiskaupan toimitusketjuja. Tutkimuksen mukaan vaatetusalan vähittäiskaupan toimitusketju koostuu tekstiilivalmistajasta, hankinnasta ja vähittäiskaupasta (kuviokuva 4).



Kuvio 4 Vaatetusalan jakelukanavan toimijat (mukaillen Ülgen ja Forslund, 2014, s. 62; Fernie & Sparks, 2014, s. 123).

Hankinta ja vähittäiskauppa kuuluvat tutkimuksen mukaan vähittäiskauppaketjun päätöksenteon alle. Vähittäiskauppaketjun ollessa kansainvälinen voidaan hankintayksikkö jakaa vielä paikalliseen- ja keskushankintaan. (Ülgen & Forslund, 2014, s. 62.) Kuvioon 4 on lisätty tarkennuksen vuoksi myös tekstiilitoimittajat, sillä Fernien ja Sparksin (2014, s. 85) mukaan vähittäiskauppaketju saattaa hankkia tuotteita myös tavarantoimittajalta, joka ei valmista tuotteita itse. Lisäksi kuviosta on poistettu hankinnan ja valmistajan väliset prosessit kuvion yksinkertaistamiseksi.

Vähittäiskaupan hankintayksikkö on vastuussa kaikista tuotelajitelmaan liittyvistä päätöksistä, sillä myynnin, oston ja logistiikan funktiot ovat erittäin integroituneita vähittäiskaupassa. Yhdistämällä vähittäiskaupan myynnin ja oston päätökset saavutetaan optimaalinen taloudellinen tuotto. Ostotoimintojen tekemät päätökset saattavat määritellä tuotteen myyntipotentialin pitkällä aikavälillä ja toisin päin. Osto- ja myyntitransaktion välinen aika on vähittäiskaupassa hyvin lyhyt, mistä syystä funktiot on yleensä yhdistetty *kategoriajohtamisen* funktioksi vähittäiskaupan yrityksissä. (van Weele, 2010, s. 365–366.) Kategoriajohtamista avattiin aiemmin luvussa 2. Vähittäiskaupan hankintaprosessin osapuolet ovat vähittäiskauppa ja tukkuliike (van Weele, 2010, s. 367).

Tukkumyynnillä tarkoitetaan kaikkia aktiviteetteja, jotka liittyvät tuotteiden ja palveluiden myyntiin tahoille, jotka ostavat tuotteita ja palveluita jälleenmyyntiin tai yrityksen käyttöön. *Tukkuliikkeillä* tarkoitetaan yrityksiä, jotka harjoittavat pääosin tukkumyyntiä. (Kotler & Armstrong, 2016, s. 430.) Van Weele (2010, s. 367) puolestaan määrittelee tukkuliikkeet liikeyrityksiksi, jotka toimittavat tuotteitaan toisille yrityksille. Käyttämällä van Weelen (2010) määritelmää voidaan myös aiemmin käytetyt käsitteet *brändin omistajayritys* sekä *tekstiilivalmistaja* ja *-toimittaja* käsittää tukkuliikkeiksi. Tässä tutkielmassa puhutaan kuitenkin tavarantoimittajista, jolla tarkoitetaan tässä tapauksessa brändin omistajayritystä.

Vähittäiskaupan hankintaprosessi alkaa tuotteen *kysynnän arvioinnista*. Tässä vaiheessa tuotteen myyntimahdollisuudet estimoidaan markkinatutkimuksen ja -intuition pohjalta. Myyntimahdollisuuksien pohjalta tehdään myyntiennusteita ja budjetteja tulevalle myyntijaksolle, joka voi olla kuukauden tai jopa viikon tasolla määriteltä. Tämän jälkeen määritellään *tuotelajitelman toimintaperiaate*. Tässä vaiheessa päätetään, kuinka syvä ja leveä lajitelman tulee olla. Lisäksi tulee määritellä *tuotteen jakelustrategia*: mitä tuotteita pidetään varastossa, mille tuotteille varastoa käytetään, mitkä tuotteet toimitetaan yrityksen jakelukeskuksen kautta ja mitkä tuotteet toimitetaan suoraan valmistajalta myymälään tai jopa asiakkaalle. (van Weele, 2010, s. 369.)

Seuraavaksi valitaan kaikkein sopivin *tavarantoimittaja*. Useimmiten uudet tuoteideat esitellään vähittäiskaupan ostovastaaville tavarantoimittajan puolelta. Tässä tapauksessa ostaja arvioi tuotteen sopivuuden lajitelman toimintaperiaatteisiin tai tarvittaessa muuttaa toimintaperiaatteita. Jos ostaja itse on keksinyt ajatuksen tuotteesta, aloitetaan sopivan tavarantoimittajan etsiminen. Kun sopiva toimittaja on löytynyt, laaditaan *sopimus*. Sopimus sisältää kaikki molempien osapuolten oikeudet ja velvoitteet sekä ehdot liittyen esimerkiksi hinnoitteluun, pakkausmetodiin, tilauskokoön, maksuehtoihin, toimitusehtoihin ja laatuun. Ostaja antaa toimittajalle arvion tilausmäärästä historian ja myyntiennusteen perusteella, jonka jälkeen aletaan *neuvottelemaan hinnoista*. Vähittäiskauppojen ja tavarantoimittajien neuvottelut ovat monimutkaistuneet viime vuosina

vähittäiskaupan kasvavien vaatimusten myötä. Vaatimuksia ovat kasvattaneet muun muassa muuttuva kuluttajakäyttäytyminen, omat tuotemerkit ja tietotekniikan käytön kasvu. (van Weele, 2010, s. 369–370.)

Seuraavaksi ostaja antaa *ostotilauksensa* tavarantoimittajalle. Myymälöissä on usein rajattu määrä tilaa varastointiin ja materiaalien käsittelyyn, joten tilauksia tehdään toistuvasti toimittajalta. Tästä syystä useimmat vähittäiskaupan yritykset ovat kehittäneet kehittyneitä tilaustekniikoita: kun tuotetta on hälytysrajaksi asetettu minimimäärä myymälän hyllyssä, tilaussignaali lähtee automaattisesti jakelukeskukseen. Jakelukeskuksilla on vastuu varastosaldojen pitämisestä halutulla tasolla. (van Weele, 2010, s. 370.) Kuten aiemmin todettu, keskushankintaa harjoitetaan tekstiilialan vähittäiskaupassa silloin, kun kyseessä on kansainvälinen yritys. Pienemmissä vähittäiskaupan yrityksissä hankinta voidaan hoitaa myös paikallisesti suoraan tavarantoimittajilta, eikä jakelukeskuksen kautta. (Ülgen & Forslund, 2014.) Tällöin tilaussignaali voi lähteä myös tavarantoimittajalle, joka toimittaa tuotteen suoraan kauppaan.

Vähittäiskaupan ostoprosessiin saattaa kuulua myös *automaattiset täydennystilaukset*. Vähittäiskaupat tietävät kassan skannausten perusteella mitä tietynä päivänä on myyty. Tämä tieto siirtyy automaattisessa täydennyksessä sähköisesti tavarantoimittajan tietoon ostotilauksen muodossa. Tilaukset toimitetaan yön aikana, jolloin kaupalla on tavarantäydennykset aamulla valmiina odottamassa myymälässä. Näiden edistyneiden tietojärjestelmien takia logistiikan työtehtävät ovat siirtyneet enimmäkseen tavarantoimittajien vastuulle. Vähittäiskaupan ostoprosessin viimeisenä vaiheena on *nopeutus ja arviointi*. Kun tuotteita toimitetaan, kauppa ja toimittaja monitoroivat toimitusmääriä, laatua sekä toimitusaikaa. Lopuksi toimitetut määrät *skannataan* kaupan varastojärjestelmään. Suurimmilla vähittäismyyjillä on omat toimittajan arviointijärjestelmät, joilla he monitoroivat ja parantavat toimittajien kokonaissuoritusta. (van Weele, 2010, s. 371.)

3.3 Tuotetiedon hallinta

Seuraavissa luvuissa tarkastellaan tuotetietoa vaatetusalan kontekstissa sekä tuotetiedon jakamista tavarantoimittajan ja vähittäiskaupan välillä. Ensimmäisessä alaluvussa perehdytään tuotetiedon käsitteisiin sekä sen eri muotoihin vaatetusalan kontekstissa. Luvussa tarkastellaan myös tavarantoimittajayritysten tuotetiedon hallinnan rooleja ja tuotetietomallien ongelmia. Toisessa alaluvussa käsitellään tuotetiedon jakamista toimitusketjussa sekä siihen liittyviä organisaatioiden välisiä tietojärjestelmiä. Luvun tarkoituksena on rakentaa ymmärrystä tuotetiedon jakamisesta sekä tuotetiedon hallinnan teorian että konkreettisten tietojärjestelmäesimerkkien avulla.

3.3.1 Tuotetieto vaatetusalalla

Vähittäiskaupan- ja kuluttajatuotealan integroidut toimitusketjut ovat riippuvaisia osapuolten välisestä tuotetiedon vaihdannasta ja jakamisesta. Tutkimukset osoittavat, että huono tuotetiedon laatu aiheuttaa negatiivisesti vähittäiskaupan ja tavarantoimittajan tavoittelemiin yhteistyön hyötyihin. (Legner & Schemm, 2008, s. 120.) *Tuotetiedolla* voidaan tarkoittaa kaikkea tuotteeseen liittyvää tietoa, kuten sen markkinoinnillisia, teknillisiä ja logistisia ominaisuuksia (Dalmonen ja muut, 2015, s. 2). Schäffer ja Stelzer (2017, s. 62) määrittelevät tuotetiedon datan yhdistelmänä, joka edustaa tuotetta. Tuotetietoa ovat heidän mukaansa esimerkiksi tuotteen tunnistenumero, paino ja koko. Bradlow, Gangwar, Kopalle ja Voleti (2017, s. 80) puolestaan esittävät, että tuotetiedolla tarkoitetaan markkinoinnissa tuoteattribuuttien yhdistelmää sekä attribuuttien tasoa, joka määrittelee tuotteen. Madlbergerin (2011, s. 3) mukaan tuotetiedon synty ja sen käyttö eroavat toisistaan vähittäiskaupan toimitusketjussa, jossa tuotetieto luodaan valmistajayrityksen toimesta vähittäiskauppayrityksen käyttöön.

Master datalla puolestaan viitataan organisaation kriittisiin liiketoiminnan objekteihin: se käsittää tuotteet, tavarantoimittajat, asiakkaat, työntekijät sekä muut samankaltaiset objektit, jotka muuttuvat harvoin. (Schäffer & Stelzer, 2017, s. 62.) Osa tuotetiedosta

onkin staattista dataa, joten on tärkeä ymmärtää myös master datan rooli tuotetiedon hallinnassa. Vaatetusalan vähittäiskaupan tuotetieto on erityisen monimutkaista, kun tuotteet ovat sesonkiluontoisia, uniikkeja brändeille tai ketjulle, tukevat lyhyttä tuotantoa ja asiakkaat ostavat niitä halusta tarpeen sijaan. Lisäksi monikanavainen vähittäismyynti vaatii tuotetiedolta mukautumiskykyä ja samalla johdonmukaisuutta kanavien välillä. (Hovmøller & Tambo, 2014, s. 1.)

Erityisesti vaatetusalan vähittäiskaupassa on käytössä yritysten standardeihin tietojärjestelmiin sopiva master data -malli (*MDM, Master Data Model*), joka käsittää kaiken yrityksen staattisen datan järjestelmässä, sekä tuotetiedon malli, joka sisältää tuotteiden spesifimmät ominaisuudet. (Hovmøller & Tambo, 2014.) Master datan ja tuotetiedon käsitteet esiintyvät usein päällekkäin tieteellisessä kirjallisuudessa. Tuotetiedolla voidaan siis tarkoittaa kumpaakin käsitettä. Myös tässä tutkielmassa tuotetiedolla tarkoitetaan master datan ja tuotetiedon yhdistelmää. Tuotetiedosta käytetään myös nimitystä *tuotetiedon rikastamisella*. Tässä tutkielmassa puhutaan kuitenkin tuotetiedosta.

Yritysten IT-infrastruktuurin pääelementtejä ovat Hovmøllerin ja Tambon (2014, s. 1 – 2) mukaan toiminnanohjausjärjestelmä (*ERP, Enterprise Resource Planning*), jolla hoidetaan toimitusketjun vuorovaikutusta tavarantoimittajan ja asiakkaan välillä, sekä PDM-järjestelmä (*Product Data Management*), jossa luodaan ja johdetaan tuotetietoa. Lisäksi voidaan puhua PIM-järjestelmästä (*Product Information Management system*) eli tuotetiedon hallintajärjestelmästä, jolla johdetaan strukturoitua ja graafista tuotetietoa. *Tuotetiedon rikastamisella* puolestaan tarkoitetaan tietojen täydentämistä muun muassa kuvateksteillä, videoilla ja sertifikaateilla (E21, 2020). Tuotetiedon rikastamista tehdään pääosin PIM-järjestelmissä.

Bradlow ja muut (2017, s. 81) ennustavat, että vähittäismyyjillä on tulevaisuudessa tuotetietomatriiseja, jotka ovat sekä dynaamisia että entistä kuvailevampia. Tämä mahdollistaa vähittäiskaupoille suuremman valikoiman tuoteominaisuuksia, joita voi tarkemmin kohdentaa kuluttajille. Vähittäismyyjät saavuttavat monipuolisemman tuotetiedon

keräämisen avulla tuoteymmärrystä, jota ei ole ennen käytetty markkinoinnissa tuotteiden ominaisuuksien monimuotoisuuden takia.

Hovmøller ja Tambo (2014) tutkivat johtavan eurooppalaisen vaatetusalan tukku- ja vähittäismyyntiyrityksen master data -mallin ongelmia. Tutkittava yritys harjoittaa sekä tukku- että vähittäiskauppaa, mikä tarkoittaa, että sama yritys luo tuotetiedon, käyttää sitä itse omassa vähittäiskaupassaan sekä jakaa sitä muille yrityksille. Tutkijat jakavat löydöksensä yrityksen rooleihin, työprosesseihin, datamalliin ja datamallin epäjohtonmuokaisuuksiin. Löydökset on esitetty taulukossa 1. Alkuperäisestä taulukosta on rajattu pois myynnin rooli, jossa ei esiintynyt tuotetietoon liittyviä tuloksia.

Taulukko 1 Vaatetusalan tukku- ja vähittäismyyntiyrityksen MDM:n roolit, työprosessit, datamalli ja datamallin ongelmat (mukailen Hovmøller ja Tambo, 2014, s. 7).

Rooli	Työprosessi	Datamalli	Datamallin ongelmat
Kategoriasuunnittelijat	Allokoivat sesongin tuotteet kategorioihin ja sesongin aikaisiin lanseerauksiin	Sesongit Kategoriat Myymlätyypit	Kategoriat eivät vastaa myymälöiden ja verkkokauppojen tarpeita
Tuotekehitys	Koordinoivat suunnittelijoiden ja valmistajien välillä sekä tuottavat yksityiskohtaisia kuvauksia designista, kuvioista, mittataulukoista ja leikkauksista	Yleinen tuotetieto Kankaat Mittataulukot Tuotanto-ohjeet	Tekniset termit eivät käänny kuluttajalähtöiseen viestintään
Ostajat ja logistiikan tuki	Varmistavat tuotteiden saatavuuden, työstävät datan myymälään tai verkkokaupan varastoon toimittamiseen asti	Rahtidata Tullidata Poikkeusten käsittely Kampanjat	Suppea yhteys kaupan oikeisiin tarpeisiin
B2B-verkkokauppa	Rikastavat dataa logistisilla tiedoilla sekä pyytävät ammattikohtaista dataa muilta tiimin jäseniltä	Varastot Tuoteryhmät ja -suhteet	Epäluotettava arviointi tuotteiden saatavuudesta B2B-markkinoille
B2C-verkkokauppa	Rikastavat dataa graafisella sisällöllä sekä konvertoivat ammattikohtaista dataa relevantiksi dataksi, esim. hakukoneoptimointi, kulttuurinen konteksti, kuluttajat ja yhteistyöoutletit	Kuvat Hakujen metadata Kuluttajatiedot Rikastetut versiot edellä mainituista	Suppea datan tulostusmahdollisuus muihin järjestelmiin, tiedon rikastamisprosessi lähtee alusta, laadukas data ei palaa muihin yrityksen yksiköihin
Vähittäiskaupan suunnittelijat	Suunnittelevat sopivuutta myymälän varaston, suoriutumisen, paikallisten piirteiden sekä tulevien mallistojen mukaisesti	Myymläbudjetit Myymlätyypit	Ei yleisiä myymälöiden välisiä työkaluja myymälöiden tavaroille
Brändin johtajat	Brändin asemointi ja kehittäminen, markkinan ja toimintojen välinen synergia	Tietojen yhdistely Datan hallinta läpi kanavien Kaikkikanavainen aloite	Liikaa dataa, joka ei ole tarpeeksi tarkkaa Enimmäkseen manuaalisia prosesseja

Taulukosta käy ilmi, että yrityksen *kategoriasuunnittelijoiden* rooliin kuuluu sesongin tuotteiden allokointi eri kategorioihin ja sesongin aikaisiin lanseerauksiin. Yksikön

vastuulle kuuluvat sesonki-, kategoria- ja myymälätyyppidata. Datamallin ongelmana on, että kategoriadata ei vastaa myymälöiden ja verkkokauppojen tarpeita. *Tuotekehityksen* työprosessiin kuuluu koordinointi suunnittelijoiden ja valmistajien välillä sekä yksityiskohtaisten kuvausten tuottaminen designista, kuviosta, mittataulukoista ja tuotteen leikkauksista. Yksikön datamalliin kuuluvat yleinen tuotedata, kankaat, mittataulukot sekä tuotanto-ohjeet. Tuotekehityksen datamallin ongelma on, että tekniset termit eivät käänny suoraan kuluttajälähtöiseen viestintään. (Hovmøller ja Tambo, 2014, s. 7.)

Ostajien ja logistiikan tuen vastuulla on tuotteiden saatavuuden varmistaminen sekä datan työstäminen myymälään tai verkkokaupan varastoon toimittamiseen asti. Yksikön datamalliin kuuluvat rahtidata, tullidata sekä poikkeusten käsittelyyn ja kampanjoihin liittyvä data. Datamallin ongelmana on, että sillä on suppea yhteys kaupan oikeisiin tarpeisiin. (Hovmøller & Tambo, 2014, s. 7.)

B2B- eli yritysten välisen verkkokaupan työprosessiin kuuluvat datan rikastaminen logistisella datalla sekä ammattimaisen datan pyytäminen muilta tiimin jäseniltä. Yksikön datamalliin kuuluvat varastot sekä tuoteryhmät ja -suhteet. Datamallin heikkoutena on epäluotettava arviointi tuotteiden saatavuudesta B2B-markkinoille. *B2C- eli kuluttajan ja yrityksen välisen verkkokaupan* prosessiin kuuluvat puolestaan datan rikastaminen graafisella sisällöllä sekä ammattitiedon konvertointi relevantiksi dataksi, esimerkiksi haku-koneoptimoimalla ja sovittamalla data kulttuuriseen kontekstiin sekä kuluttajille ja yhteistyöoutleteille sopivaksi. B2C-datamallin ongelmana on suppea datan tulostusmahdollisuus muihin järjestelmiin, tiedon rikastamisen alusta aloittaminen sekä se, että laadukas tuotedata ei palaa enää muiden yksiköiden käyttöön. (Hovmøller & Tambo, 2014, s. 7.)

Vähittäiskauppojen suunnittelijoiden työprosessiin kuuluvat sopivuuden suunnittelu myymälän varaston, suoriutumisen, paikallisten piirteiden sekä tulevien mallistojen mukaisesti. Yksikön datamalliin kuuluvat myymäläbudjetit ja myymälätyypit. Datamallin heikkoutena on, että se ei sisällä yleisiä myymälöiden välisiä työkaluja myymälän

tavaroille. *Brändin johtajien* työprosessiin kuuluvat brändin asemointi ja kehittäminen sekä markkinan ja toimintojen välinen synergia. Brändin johtajien datamalliin kuuluvat tietojen yhdistely, datan hallinta läpi kanavien sekä kaikkikanavaiset aloitteet. Datamallin heikkoutena on, että se sisältää liikaa epätarkkaa dataa. Lisäksi työprosessi sisältää liikaa manuaalisia vaiheita. (Hovmøller & Tambo, 2014, s. 7.) Tämän tutkielman tutkimusongelman kannalta relevanteimpia datamalleja ovat sesongit, kategoriat, yleinen tuotetieto, kankaat, mittataulukot, rahti- ja tullidata, varastot, tuoteryhmät ja -suhteet, kuvat sekä rikastettu tuotetieto. Nämä datamallit koskevat tukkumyyntiä, kun taas muut aiemmin esitellyt datamallit koskevat vähittäiskaupan sisäisiä tuotetiedon hallinnan prosesseja. Seuraavassa luvussa tarkastellaan tuotetiedon jakamista vähittäiskaupassa.

3.3.2 Tuotetiedon jakaminen vähittäiskaupassa

Kasvava globalisaatio, markkinoiden dynamiikka ja ympäristön epävarmuus ovat lisänneet johtajien haasteita toimittaa tuote tai palvelu asiakkaalle oikeaan aikaan, oikealla määrällä ja hyvässä kunnossa kaikkein edullisimpaan hintaan. Dynaamiset liiketoimintaympäristöt ajavat johtajat luomaan uusia arvolupauksia, jotka pohjautuvat asiakasläh-töisiin sopimuksiin sekä business-to-business -sopimusten hallintaan. (Rajaguru & Mandanda, 2012, s. 620.) Tästä syystä logistiikan suorituskyvyn mittaaminen on siirtymässä strategisen ja taloudellisen suorituskyvyn johtamisen näkökulmasta kohti operatiivista suorituskykyä, joka mahdollistetaan asiakkaiden ja tavarantoimittajien tiedon jakamisella. (Ülgen ja Forslund, 2014, s. 52–53.)

Tuotetiedon jakamisella tarkoitetaan organisaatioiden välistä tuotetiedon siirtoa. Tätä konseptia nimitetään myös tuotetiedon toimitusketjuksi (*product information supply chain*). (Schäffer & Stelzer, 2017, s. 62.) Tuotetietoa ylläpidetään ja jaetaan erilaisissa tietojärjestelmissä. *Tietojärjestelmillä* tarkoitetaan teknologista liiketoiminnan prosessien tiedon ulottuvuuksien materialisointia, missä painotetaan yrityksen toiminnan tukemista. (Hovmøller & Tambo, 2014, s. 3.) *Organisaatioiden väliset tietojärjestelmät (Inter-Organizational Information Systems, IOIS)* koostuvat tietyn alan teknologioista sekä

arvoa lisäävistä verkostoista, jotka yhdistävät tavarantoimittajat ja ostajat toisiinsa. Organisaatioiden välinen tietojärjestelmä voi yhdistää kaksi tai useampaa organisaatioita, jotka jakavat tieto- ja viestintäteknologiaa keskenään. Nämä tietojärjestelmät ovat monimutkaisia, sillä järjestelmän käyttäjillä on erilaisia intressejä, kulttuureita ja strategisia aikeita. Tästä syystä organisaatioiden välinen yhteensopivuus on avainasemassa suunniteltaessa organisaation välisen tietojärjestelmän integraatiota. (Rajaguru & Matanda, 2012.)

Vähittäiskaupan ala on Hovmøllerin ja Tambon (2014, s. 1) mukaan siirtynyt teknologia-painotteisempaan suuntaan, kun yritysten menestys riippuu paljon prosessi-innovaatioista ja prosessien optimoinnista. Teknologia on avainasemassa, kun siirrytään kivijalka- ja verkkokauppaliiketoiminnasta kaikkikanavaiseen liiketoimintaympäristöön ja organisaatioiden välisiin tietojärjestelmiin. Van Weelen (2010, s. 365) mukaan vähittäiskaupan marginaalit ovat pieniä, mikä ajaa vähittäiskaupan ostot säästämään toimitusketjun kustannuksissa niin paljon kuin mahdollista. Tästä syystä vähittäiskaupan ostotoiminnot ovat ottaneet käyttöön edistyneitä toimitusketjun johtamisen konsepteja ja -tekniikoita. Ostotoimintojen menestys perustuu myös hyvään kategoriajohtamiseen, jossa tuotelajitelmia muutetaan jatkuvasti kuluttajakäyttäytymisen ja vähittäiskauppaformaattien datan perusteella. Vähittäiskaupan ostajat tekevät usein kauppaa suurten ja vahvojen brändien valmistajien kanssa, mistä syystä he ovat ottaneet käyttöön uusia metodeja ja työkaluja stimuloidakseen brändien välistä kilpailua. Sähköiset markkinapaikat ovat nykypäivänä standardityökaluja vähittäiskaupan ostoissa.

Van Weelen (2010) mukaan sähköiset business-to-business -markkinapaikat ovat saavuttaneet laajan suosion vähittäiskaupan alalla. Schäffer ja Stelzer (2017) kuitenkin toteavat, että standardoidut tietojärjestelmät eivät ole saavuttaneet huimaa suosiota vähittäiskaupan alalla, sillä ne eivät vastaa kaupparyitysten avainvaatimuksia. Kaupparyitykset saattavat vaatia erittäin määrämuotoisia tietoja, joita tietojärjestelmien standardit eivät palvele. Näitä tuloksia vertaamalla voidaan päätellä, että seitsemän vuoden aikana vähittäiskauppa on monimutkaistunut niin paljon, että tietojärjestelmät eivät enää vastaa

yri­tysten kasvavia vaatimuksia. Kaikkikanavaistumisen myötä toimialalla tarvitaan entistä integroituneita tietojärjestelmiä toimitusketjupartnerien kanssa (Hovmøller & Tambo, 2014, s. 1). Useat tutkimukset ovat osoittaneet, että valmistajat, tukkuliikkeet ja vähittäiskaupat ovat huolissaan partnerien välillä jaetun tuotetiedon laadusta. Jaetun tuotetiedon laatua voidaan parantaa organisaatioiden välisillä tietojärjestelmillä, kuten esimerkiksi data-altailla, sähköisillä katalogeilla tai -markkinapaikoilla. (Schäffer ja Stelzer, 2017.)

Sähköiset markkinapaikat voidaan jakaa avoimen vaihdannan ja yksityisen vaihdannan markkinapaikkoihin. *Avoimet markkinapaikat* ovat kaikille avoimia markkinapaikkoja. Avoimet markkinapaikat ovat usein vähittäiskauppojen itse perustamia markkinapaikkoja ja siksi myös vähittäiskauppaorientoituneita alustoja. Suuret vähittäismyyjät ovat usein perustaneet myös oman *yksityisen markkinapaikan* turvallisuussyistä ja sitoakseen tavarantoimittajat lähemmäs yritystä. (van Weele, 2010, s. 379.) Esimerkkinä avoimesta markkinapaikasta on *Btwentyfour*-alusta, joka yhdistää ostajat ja myyjät tuotepainotteisella vähittäiskaupan markkinalla. *Btwentyfour* on monikanavainen alusta, joka on kehitetty markkinan jatkuvan kysynnän ja vaatimusten pohjalta. *Btwentyfour* on kehittynyt vuosien aikana vakiintuneeksi ratkaisuksi vähittäiskaupan alalla, ja tuhannet tunnetut tavarantoimittajat ja vähittäismyyjät käyttävät alustaa päivittäin. *Btwentyfour*-alustaa käyttävät muun muassa Adidas, Ecco, Casall, Sport2000 ja Intersport. Alusta mahdollistaa sähköisen viestinnän ja tiedon vaihdannan partneriorganisaatioiden välillä. (*Btwentyfour*, 2020.)

Yksityistä markkinapaikkaa käyttävät muun muassa Tesco ja Sainsbury's. Tescon markkinapaikka, *Tesco Information Exchange*, yhdistää yrityksen yli 450 tavarantoimittajaan. Alustan kautta tavarantoimittajat näkevät Tescon päivittäisen myyntidatan, jonka perusteella he pystyvät vastaamaan asiakkaan kysynnän muutokseen ja optimoimaan toimitusmääriä nopeammin. Yhteistyökumppanit voivat keskenään suunnitella, toteuttaa, jäljittää ja arvioida markkinointiviestintää jakamalla yhteistä dataa järjestelmän kautta. Lisäksi järjestelmä tarjoaa yhteistyökumppaneille työkalun tarkastella palvelun

suorituskykyä toimitusketjun molemmissa päissä. Alustalle lisätään myös uudet tuotteet sekä myymälät ja käyttöohjeet. (van Weele, 2010, s. 379–380.)

Sähköinen markkinapaikka mahdollistaa prosessien automatisoinnin ja virtaviivaistamisen hankinnasta asiakkaan maksamiseen asti. Markkinapaikka tarjoaa alustan tuotetiedolle, joka voidaan koota yleisiin luokituksiin ja katalogirakenteeseen sopivaksi. Lisäksi markkinapaikka tarjoaa yhteistyöverkoston tuotannon- ja toimitusketjun suunnitteluun sekä optimointiin ja täydennysprosessiin. Sitä voi myös käyttää hankinnan, neuvottelujen ja muun kaupankäynnin prosesseihin reaaliajassa. Alustalla voi myös julkaista ja jakaa alan uutisia, tietoa ja tapahtumia. (van Weele, 2010, s. 379.)

Esimerkkinä *data-altaasta* on kaupan alan tuotetietopalvelu *Synkka*, joka yhdistää tavarantoimittajat ja jälleenmyyjät. Synkan toimittaa voittoa tavoittelematon kansainvälinen järjestö GS1, joka kehittää ja ylläpitää toimitus- ja kysyntäketjun standardeja useille toimialoille. (Dalmonen ja muut, 2015, s. 3; GS1, 2019a.) Palvelu mahdollistaa ajantasaisen tuotetiedon kaikkien osapuolten käyttöön. Palvelu perustuu kansainväliseen tuotetietostandardiin, ja sen käyttö säästää osapuolilta aikaa, vaivaa ja rahaa. Synkka tehostaa arvoketjua ja takaa tuotetiedon laadun, ajantasaisuuden ja luotettavuuden. Palvelua käyttää Suomessa yli 800 tavarantoimittajaa ja tuotetietoa hyödyntävää tahoa, mukaan lukien Suomen suurimmat vähittäiskauppaketjut. Synkkaa käytetään elintarvike- ja käyttötavaratuotteiden tuotetiedon käsittelyyn. (GS1, 2019b.)

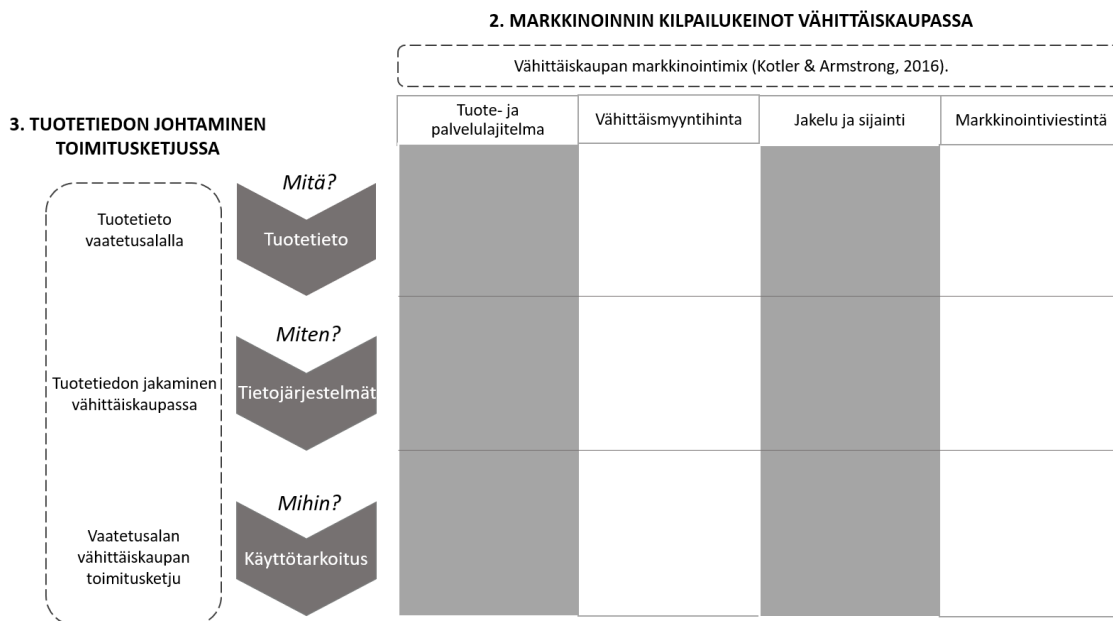
Dalmonenin ja muiden (2015, s. 3) mukaan Hollannin kertakulutushyödykkeiden alalla käytetään usein GS1-standardeja tuotetiedon jakamiseen. Tavarantoimittajat lähettävät tuotetiedot keskitettyyn GS1-data-altaaseen, josta vähittäismyyjät voivat käydä noutamassa tarvittavat tiedot. Data-altaiden etu on, että vähittäismyyjien täytyy luoda ainoastaan yksi liitântä noutaakseen tuotetietoa usealta toimittajalta, jolloin kaikki tuotetieto löytyy yhdestä varastosta, joka pysyy myös helposti ajan tasalla. (Dalmonen ja muut, 2015, s. 3.) Madlbergerin (2011, s. 3) mukaan data-altainen käyttöönotto riippuu alan verkoston suhtautumisesta järjestelmään. Yritykset eivät halua olla data-altaan

käyttöönoton edelläkävijöitä välttääkseen investoinnin riskin, mutta toisaalta eivät saa hyötyä data-altaasta elleivät muut alan yritykset eivät ota sitä käyttöön. Tällöin yritykset usein suosivat tuotetietotaulukoiden jakamista sähköpostin välityksellä, mikä lisää työmäärää toimitusketjun molemmin puolin.

Vähittäiskaupan alalla käytetään monenlaisia organisaation välisiä tietojärjestelmiä, joista on esitelty muutama esimerkki tässä luvussa. Näiden järjestelmien käytöstä ja hyödyistä on kuitenkin vähän tutkimusta vähittäiskaupan alalla. Tämän tutkielman empiriaosuudesta selviääkin, mitä organisaatioiden välisiä tietojärjestelmiä käytetään suomalaisissa vaatetusalan vähittäiskaupan yrityksissä. Lisäksi pääsemme tarkastelemaan, mihin markkinoinnin kilpailukeinoihin tuotetietoa käytetään näissä yrityksissä ja mitä tuotetietoa yritykset keräävät tavarantoimittajiltaan. Seuraavassa luvussa muodostetaan tutkielman teoreettinen viitekehys luvun 2 ja 3 kirjallisuuskatsausten pohjalta.

3.4 Teoreettinen viitekehys

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys rakennetaan yhdistämällä sen kahden teorialuvun (luvut 2 ja 3) teemat toisiinsa. Tällä teoreettisella viitekehyksellä vastataan tutkielman kolmanteen alatavoitteeseen eli ”*mitä tuotetietoa suomalaiset vähittäiskaupat tarvitsevat, miten he sitä prosessoivat ja mihin tuotetietoa käytetään*”. Tavoitteena on selvittää vähittäiskaupan tuotetiedon johtamistapoja näiden apukysymysten avulla ja sijoittaa tulokset markkinoinnin kilpailukeinojen viitekehykseen. Markkinoinnin kilpailukeinojen viitekehykseksi valittiin Kotlerin ja Armstrongin (2016) vähittäiskaupan markkinointimix, joka kuvaa kattavasti vähittäiskaupan alan markkinoinnin kilpailukeinoja. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys on havainnollistettu kuviossa 5.



Kuvio 5 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys (mukaien Kotler & Armstrong, 2016, s. 78).

Tämän tutkimuksen teorialuvuilla on pyritty rakentamaan ymmärrystä vähittäiskaupan markkinoinnin kilpailukeinoista sekä tuotetiedon toimitusketjun johtamisesta. Tutkielman empiirisen osuuden tavoitteena on tarkastella miten nämä teoreettiset käsitteet ilmenevät käytännössä vaatetusalan vähittäiskaupan yrityksissä. Luvussa 2 tarkasteltiin markkinoinnin kilpailukeinoja vähittäiskaupassa. Ensin tarkasteltiin markkinoinnin kilpailukeinojen malleja, millä rakennettiin syvää ymmärrystä markkinoinnin kilpailukeinojen vaihtelusta eri konteksteissa. Tästä siirryttiin tarkastelemaan markkinoinnin kilpailukeinoja vähittäiskaupan kontekstissa Kotlerin ja Armstrongin (2016) vähittäiskaupan markkinointimixin kautta. Luvussa käytiin läpi vähittäiskaupan markkinoinnin kilpailukeinoja eli tuote- ja palvelulajitelmaa, vähittäismyyntihintaa, jakelua ja sijaintia sekä markkinointiviestintää sekä niiden taktisia asiakasmarkkinoinnin työkaluja.

Luvussa 3 tarkasteltiin ensin vähittäiskaupan toimitusketjun johtamista ja -hankintaprosessia, millä rakennettiin syvempää ymmärrystä organisaatioiden välisistä prosesseista ja toimitusketjuun vaikuttavista muuttujista. Tämän jälkeen siirryttiin tarkastelemaan vaatetusalan tuotetietoa sekä tuotetiedon jakamista toimitusketjussa. Tällä

näkökulmalla lisättiin ymmärrystä tuotetiedon eri muodoista ja käsitteistä sekä tuotetiedon jakamisen tavoista ja siihen liittyvistä haasteista.

Tutkielman empiirisessä osiossa pyritään ensin selvittämään, *mitä* tuotetietoa vähittäiskaupat tarvitsevat tavarantoimittajiltaan. Tätä tavoitetta tukee vaatetusalan tuotetiedon teorialuku. Seuraavaksi selvitetään, *miten* vähittäiskaupat prosessoivat tuotetietoa. Tällä tarkoitetaan erilaisia tuotetiedon hallinnan ja -jakamisen tietojärjestelmiä, joita käsiteltiin kolmannessa teorialuvussa. Tavoitteena on selvittää, millaisia tietojärjestelmiä vähittäiskaupat käyttävät tuotetiedon hallintaansa ja tuotetiedon jakamiseen. Tulokset hyödyttävät muita vähittäiskaupan toimijoita sekä tavarantoimittajia, joiden pitää mahdollisesti sovittaa omat järjestelmänsä ja prosessinsa niihin sopiviksi.

Lopuksi empiirisessä osiossa tutkitaan, *mihin* vähittäiskaupat käyttävät tavarantoimittajilta saamaansa tuotetietoa. Osuudessa selvitetään sitä, mihin tuotetietoa voidaan käyttää vähittäiskaupan markkinoinnissa. Tätä tavoitetta tukee teoria vähittäiskaupan markkinoinnin kilpailukeinoista sekä toimitusketjujen johtamisesta ja hankinnasta. Nämä kaikki tulokset jaetaan Kotlerin ja Armstrongin (2016) vähittäiskaupan markkinointimixin kilpailukeinojen alle eli tuote- ja palvelulajitelman-, vähittäismyyntihinnan-, jakelun ja sijainnin- sekä markkinointiviestinnän kategorioihin. Seuraavassa luvussa käydään tarkemmin läpi tutkimuksen metodologisia valintoja.

4 Metodologiset valinnat

Tässä luvussa tarkastellaan tutkimuksen metodologisia valintoja. *Metodologialla* viitataan tutkimuksen teon periaatteiden organisointiin, mikä luo perustan tutkimusprosessia ja -suunnittelua ohjaaville toimenpiteille. Metodologian keskeinen tehtävä on kuvailla, miten ongelmaa tai aihetta voidaan tutkia. Metodologiat voidaan määritellä laajasti ja kaavamaisesti esimerkiksi kvantitatiiviseen ja laadulliseen metodologiaan tai kapeasti ja yksityiskohtaisesti esimerkiksi tapaustutkimukseksi tai etnografiaksi. *Metodit* puolestaan jaetaan usein datan keräämisen metodeihin ja datan analysoinnin metodeihin. Datan keräämisen metodeja ovat esimerkiksi haastattelut ja havainnointi, kun taas datan analysointia ovat esimerkiksi temaattinen analyysi sekä narratiivinen analyysi. (Eriksson & Kovalainen, 2008, s. 15–16.)

4.1 Tutkimuksen lähestymistapa

Monet laadulliset lähestymistavat keskittyvät tulkintaan ja ymmärrykseen, kun taas määrälliset lähestymistavat työskentelevät selityksen, hypoteesien testauksen ja tilastollisten analyysien kanssa. Laadullinen tutkimus on erityisen relevantti silloin, kun aiemmat ilmiön tutkimuslöydökset ovat vaatimattomia. Laadullinen tutkimus on kokeellinen ja joustava sen strukturoimattomien ongelmien vuoksi. Laadullinen tutkimus on myös relevantti liiketalouden tutkimuksessa silloin, kun kvantitatiivisen tutkimus ei ole onnistunut tuottamaan riittävää ymmärrystä tutkimusongelmaan. (Eriksson & Kovalainen, 2008, s. 5.) Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran (2007) mukaan laadullisen tutkimuksen tulokset ovat ehdollisia selityksiä, jotka rajoittuvat aikaan ja paikkaan. Tämä johtuu laadullisen tutkimuksen luonteesta, jossa tutkija ja se mitä jo tiedetään kietoutuvat tiiviisti toisiinsa. Tutkimuksen tarkoituksena on enemmänkin löytää ja paljastaa tosiasioita kuin todentaa jo olemassa olevia väitteitä. Tämän tutkimuksen ilmiöstä eli vähittäiskaupan tuotetiedon toimitusketjun johtamisesta on olemassa hyvin vähän markkinoinnin tutkimusta, joten laadullinen tutkimus sopi tutkimuksen lähestymistavaksi hyvin. Laadullisella

tutkimuksella löydettiin ja paljastettiin uusia tosiasioita vähittäiskaupan tuotetiedon toimitusketjun johtamisen ilmiöstä.

Laadullinen tutkimus voidaan jakaa neljään ryhmään tutkijan kiinnostuksen kohteen mukaisesti. Näitä ryhmiä ovat kielen ominaisuudet, säännönmukaisuuden löytäminen, merkityksien tarkkailu sekä reflektointi. Kielen ominaisuuksia tutkitaan esimerkiksi diskurssi-analyysillä, kun taas säännönmukaisuuden löytäminen voidaan saavuttaa esimerkiksi etnografialla. Merkityksien tarkkailuun sopii parhaiten fenomenologia eli esimerkiksi hermeneutiikka sekä tapaustutkimus, kun taas reflektointiin sopii refleктоiva fenomenologia sekä heuristinen tutkimus. (Eriksson & Kovalainen, 2008, s. 4.) Tässä tutkielmassa tarkasteltiin vähittäiskaupan tuotetiedon toimitusketjun johtamisen ilmiön merkityksiä. Tutkimuksen tavoitteena oli tarkastella ilmiötä eli vähittäiskauppojen tuotetiedon toimitusketjun johtamista fenomenologisesta näkökulmasta, joten tutkimusstrategiaksi valittiin tapaustutkimus.

4.2 Tapaustutkimus tutkimusstrategiana

Tapaustutkimuksen tavoitteena on aina ymmärtää tai ratkaista tietty tapaus. Tapaustutkimus voi sisältää myös määrällistä dataa muodostaakseen paremman kuvan tapauksesta. Tästä syystä tapaustutkimusta pitäisi käsitellä enemmänkin tutkimusotteena tai tutkimusstrategiana metodin sijasta. Tapaustutkimuksen päätarkoituksena on tutkia tapausta liittyen sen historialliseen, taloudelliseen, teknologiseen, sosiaaliseen ja kulttuuriseen kontekstiin. Tapaustutkimusta käytetään paljon liiketalouden tutkimuksessa. Yritysten ongelmien, menestyksen ja epäonnistumisen syitä havainnollistetaan usein tapauksien kautta liiketalouden opetuksessa. Tapaustutkimuksen suosiota selittää myös sen kyky esittää monimutkaisia ja vaikeasti käsitettäviä liiketoiminnan ongelmia ymmärrettävässä, eläväisessä, persoonallisessa ja maanläheisessä formaatissa, mikä vetoaa usein liiketalouden opiskelijoihin, johtajiin, poliittisten päätösten tekijöihin ja liiketalouden tutkijoihin paremmin kuin tilastolliset- ja kyselytutkimukset. (Eriksson & Kovalainen, 2008, s. 115–116.) Tämän tutkimuksen tavoitteena oli tuottaa lisäymmärrystä

tuotetiedon toimitusketjun johtamisen ilmiöstä. Tarkasteltava ilmiö oli monimutkainen, joten tapaustutkimusstrategia sopi hyvin tähän tutkimukseen. Lisäksi tutkimuksella havainnollistettiin tuotetiedon toimitusketjun ongelmien syitä relevanttien tapauksien kautta.

Tapaustutkimuksen määritelmässä korostuu yksityiskohtaisen ja holistisen tiedon tuottaminen, mikä perustuu useiden empiiristen lähteiden analyysiin rikkaassa kontekstissa. Tapaustutkimuksessa pitäisi välttää liian yksinkertaista tutkimussuunnitelmaa. Tapaustutkimusta voikin tehdä usealla eri tavalla, joka riippuu tutkimusongelman luonteesta. Tutkimusstrategia voi käsittää yhden tai useamman tutkittavan tapauksen. Yin (2002) kuitenkin suosittelee aina monitapaustutkimusta, jos resursseja on tarpeeksi. Dyer ja Wilkins (1991) puolestaan suosittelevat yhden tapauksen tutkimusta. Stoecker (1991) jakaa tapaustutkimuksen kahteen tyyppiin; intensiiviseen tapaustutkimukseen ja laajaan tapaustutkimukseen. Intensiivisen tapaustutkimuksen tavoitteena on ymmärtää uniikkia tapausta sisäisestä näkökulmasta tuottamalla vahva, holistinen ja kontekstuaalinen kuvaus tapauksesta. Laajan tapaustutkimuksen tavoitteena on käsitellä tapausta yksityiskohtaisemmin sekä testata tai luoda teoreettisia konstruktioita vertaamalla useita tapauksia. (Eriksson & Kovalainen, 2008, s. 117–118.) Tämä tutkimus oli monitapaustutkimus, jolla tuotettiin yksityiskohtaista tietoa tuotetiedon toimitusketjun johtamisen ilmiöstä vaatetusalan vähittäiskaupan kontekstissa. Tutkimuksessa testattiin olemassa olevaa teoriaa tapausten sisäisellä analyysillä sekä vertaamalla useita tapauksia toisiinsa.

Tapaustutkimusta on kritisoitu sen tavoitteesta auttaa johtajia ja päätöksentekijöitä saavuttamaan parempaa operatiivista kontrollia yrityksissä. Humphrey ja Scapens (1996) kuitenkin ovat olleet tästä eri mieltä: heidän mukaansa tapaustutkimuksella voidaan saavuttaa parempaa ymmärrystä tavanomaisista ja muuttuvista liiketoiminnan käytännöistä niiden sosiaalisessa kontekstissa tavalla, jota ei ole dominoitu liikkeenjohdollisesta näkökulmasta. Lisäksi useat tutkijat ovat todenneet, että monimutkaisia suhteita ja prosesseja ei voida tutkia. Johnston, Leach ja Liu (2000) ovat kuitenkin kehittäneet kolmiportaisen prosessin, jossa tapaustutkimuksella voidaan testata tai vahvistaa olemassa olevia

business-to-business -tutkimustuloksia. Tähän prosessiin kuuluvat teorian ja hypoteesin kehittäminen, looginen ja systemaattinen tutkimussuunnitelma ja tapausten itsenäinen arviointi. (Eriksson & Kovalainen, 2008, s. 116.) Tässä tutkimuksessa testattiin olemassa olevaa teoriaa. Tutkielman teoreettista viitekehystä ei ole testattu aiemmin tuotetiedon toimitusketjun johtamisen ilmiön tutkimuksessa, mikä toi tutkimukselle uutuusarvoa. Toisaalta tavoitteena oli myös luoda uutta teoriaa tutkittavasta ilmiöstä, sillä ilmiötä ei ole tutkittu paljoa vähittäiskaupan alan tutkimuksissa. Monitapaustutkimusstrategia sopi näihin tavoitteisiin erinomaisesti ja strategialla saavutettiin toivottuja tuloksia.

Monitapaustutkimuksen tapaukset voidaan valita monesta eri syystä: ne laajentavat kasvavaa teoriaa, täyttävät teoreettiset kategoriat, tarjoavat esimerkkejä johtavista tapaus-tyypeistä tai toistavat aikaisemmin valittuja tapauksia. Tapauksia voidaan valikoida myös käytännöllisistä syistä, kuten niiden tavoitettavuuden ja soveltuvuuden perusteella. Monitapaustutkimuksessa ei ole sääntöä tapausten minimimäärästä. Tapausten määrään vaikuttaa usein tutkimuksen tavoite ja tutkimusongelma. Jokainen lisätapaus antaa kuitenkin tutkijalle lisää mahdollisuuksia yleistää löydöksiään. (Eriksson & Kovalainen, 2008, s. 125.) Tässä tutkimuksessa oli mukana neljä tapausyritystä. Tapausyritysten määrä sopi hyvin tämän tutkimuksen tutkimusongelmaan ja tutkimuksen tarkoitukseen. Neljän tapauksen avulla voitiin tuottaa kattavasti lisäymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä eli vähittäiskaupan tuotetiedon toimitusketjun johtamisesta.

Patton (1990) on listannut viisi tapaa, joilla tapauksia voidaan poimia. Tapauksia voidaan poimia äärimmäisellä tai poikkeavalla tavalla, jossa tunnistetaan kulttuurin alaryhmiä. Toinen tapa on poimia tyypillisiä tapauksia, joilla tarjotaan poikkileikkaus suuremmasta ryhmästä. Kolmantena tapana on maksimaalisen variaation poimintatapa, jossa tunnistetaan yksiköt, jotka voivat sopeutua erilaisiin konteksteihin ja olosuhteisiin. Neljäntenä tapana on kriittinen tapauspoiminta, jolla etsitään yksiköitä, jotka edustavat kriittisimpiä ja relevanteimpia tapauksia, jolloin löydökset voidaan rinnastaa muihin samankaltaisiin tapauksiin. Viimeisenä poimintatapana on herkät tapaukset – yksilöt tai ryhmät –, joita käytetään tärkeiden ongelmien tutkimiseen tutkittavien tapausten erityisten

näkemyksen avulla. (Eriksson & Kovalainen, 2008, s. 125.) Tutkimuksen tapaukset valittiin käyttäen kriittistä tapauspoimintaa. Tavoitteena oli löytää kriittisiä tapauksia, joita voidaan rinnastaa myös muihin tapauksiin. Lisäksi tavoitteena oli löytää relevantteja tapauksia, joita tutkimalla voidaan oppia uutta ja tuoda uusia liikkeenjohdollisia implikaatioita sekä tavarantoimittajien että vaatetusalan vähittäiskaupan yritysten toimintaan.

Tapausten valinnan jälkeen suunnitellaan datan kerääminen. Monitapaustutkimuksessa voidaan käyttää monenlaisia empiirisiä datalähteitä. Tapaustutkimuksen empiirinen data voidaan jakaa olemassa olevaan dataan sekä tutkimusprojektissa tuotettuun dataan. Olemassa olevaa dataa ovat esimerkiksi dokumentit, arkistot, mediatekstit, organisaation jäsenten henkilökohtaiset päiväkirjat, digitaaliset materiaalit ja fyysiset artefaktit (esimerkiksi pokaalit, valokuvat ja kyltit). Osa olemassa olevasta datasta voi olla julkisesti saatavilla ja osaan materiaalista voi olla lähes mahdotonta päästä käsiksi. Olemassa olevaa dataa käytettäessä tulee arvioida datan käyttötarkoitus sekä mihin käyttöön data on alun perin luotu, jotta niiden arvo tutkimukselle voidaan tunnistaa. (Eriksson & Kovalainen, 2008, s. 125–126.) Tässä tutkimuksessa käytettiin olemassa olevina aineistolähteinä tapausyritysten kirjallisia dokumentteja sekä digitaalisia materiaaleja.

Tutkimusprojektissa tuotettua dataa voi olla haastattelu, kysely, pöytäkirja, osallistujien tarinat ja päiväkirjat, suora havainnointi tai osallistujien havainnointi. Tutkijan tulee ottaa huomioon oman datan keruun viemät resurssit: esimerkiksi haastattelut vievät usein vähemmän resursseja kuin havainnointi. Liiketalouden tutkimuksessa käytetään usein syvähaastatteluita ensisijaisena empiirisen datan lähteenä, minkä lisäksi käytetään muita lähteitä täydentämään haastattelun löydöksiä. (Eriksson & Kovalainen, 2008, s. 125–126.) Gillhamin (2000) mukaan puolestaan puolistrukturoidut haastattelut ovat tapaustutkimuksen tärkein haastattelumuoto. Kun puolistrukturoitu haastattelu on tehty hyvin, se voi olla tutkimuksen rikkain yksittäinen datan lähde. (Gillham, 2000, s. 65.) Puolistrukturoidussa haastattelussa tutkija voi ottaa mukaansa valmistelemansa teemat, mutta voi myös vaihdella sanajärjestystä ja haastattelukysymysten järjestystä haastattelun aikana. Haastattelujen sävyn tulee olla keskustelullinen ja epämuodollinen, ja

haastattelumateriaalit ovat systemaattisia ja tyhjentyviä. (Eriksson & Kovalainen, 2008, s. 82.) Tässä tutkimuksessa käytettiin tutkimusprojektissa tuotettuna aineistolähteenä teemahaastatteluja. Tutkimuksen aineistolähteitä on esitelty tarkemmin luvussa 4.4.

Tapaustutkimuksen empiirisen datan analyysi alkaa hyvin varhaisessa tutkimuksen vaiheessa. Datan keruu ja datan analysointi tapahtuvat usein päällekkäin, joten prosessit ovat hyvin harvoin erillisiä. Aineiston analysointi alkaa usein empiirisen datan järjestämisellä ensisijaisen lähteen pakettiin, jota kutsutaan myös tapausrekisteriksi. Järjestäminen tehdään aineiston monimutkaisuuden vuoksi. Tapausrekisteri voidaan järjestää teemoittain tai kronologisesti siten, että sitä on helppo hallita. Tutkijan tulisi löytää tapausrekistereistä kaikki tapaukseen liittyvä tieto muokatussa muodossa siten, että tiedon palaset voidaan sovittaa yhteen jollain logiikalla. Data voidaan myös koodata esimerkiksi teemoittain. Koodaamisella tarkoitetaan datan luokiteltuja ominaisuuksia, tapauksia, ongelmia ja teemoja, joille on annettu oma merkintä, eli koodi. Koodit tulisi muodostaa tutkimuksen teorian perusteella. (Eriksson & Kovalainen, 2008.) Tässä tutkimuksessa käytettiin analyysin apuna tapausrekisteriä sekä aineiston koodausta. Tutkielman aineiston analyysiä on esitelty tarkemmin luvussa 4.4.

Tapaustutkimuksen analyysiin voidaan käyttää kahta eri strategiaa. Ensimmäinen strategia perustuu aiemmin muodostettuun teoriaehtotukseen ja sen mukaiseen koodaamiseen. Toinen strategia perustuu tapauksen kuvauksen kehitykseen, mikä muodostaa perustan esiintyviin tutkimuskysymyksiin ja kehityksen tapaustutkimuksen järjestämiseen. Tätä toista strategiaa kutsutaan myös induktiivisorientoituneeksi analyysistrategiaksi, jota tutkijat yleensä suosivat tapaustutkimuksessa. Induktiivisorientoituneen analyysistrategian tulisi perustua suoraan tutkimusaineiston tulkintaan, jolloin tapaustutkija on kiinnostunut empiirisen aineiston teemoista, kategorioista, aktiviteeteistä ja kaavoista, eikä niinkään aiemmin annetusta teoriasta tai aiemmin muodostetuista tulosehdotuksista. Tutkimusongelmaa voidaan tällöin muokata analyysiprosessin aikana. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, etteikö aiemman teorian konsepteja voitaisi käyttää datan analyysissä. (Eriksson & Kovalainen, 2008, s. 129.) Tässä tutkielmassa käytettiin

tutkimusstrategiaa, joka perustuu aiemmin muodostettuun teoriaehdotukseen ja sen mukaiseen koodaamiseen.

Analyysi alkaa useimmiten yksittäisten tapausten analyysistä, jota kutsutaan myös tapausten sisäiseksi analyysiksi. Monitapaustutkimuksessa seuraava vaihe on tapausten välinen analyysi, jossa tapauksia vertaillaan ja tapausten välisiä samankaltaisuuksia ja eroja etsitään kontrastissa tutkimuksen teoriaan. (Eriksson & Kovalainen, 2008, s. 130.) Tapausten sisäisessä analyysissä tapaukset kirjoitetaan usein auki kuvailevalla tavalla. Sisäisessä analyysissä jokaisella tutkijalla on oma lähestymistapansa. Analyysin idea on tutustua intiimillä tavalla jokaisen tapausten itsenäiseen kokonaisuuteen. Tämä prosessi mahdollistaa uniikkien kaavojen tunnistamisen ennen kuin tutkija siirtyy yleistämään tapausten välisiä kaavoja. Sisäinen analyysi tutustuttaa tutkijan hyvin jokaiseen tapaukseen, mikä edesauttaa tapausten välistä vertailua. (Eisenhardt, 1989, s. 540.)

Eisenhardt (1989, s. 540) esittelee kolme tapausten välisen analyysin strategiaa. Ensimmäisessä strategiassa valitaan kategorioita tai dimensioita ja etsitään ryhmän sisäisiä samankaltaisuuksia sekä tapausten välisiä eroja. Ulottuvuudet voivat pohjautua tutkimusongelmaan, olemassa olevaan kirjallisuuteen tai tutkija voi itse valita ulottuvuudet. Toisessa strategiassa tapauksia vertaillaan pareittain, jolloin voidaan löytää jopa hiuksenhienoja eroavaisuuksia ja samankaltaisuuksia. Kolmannessa strategiassa tapausten aineisto luokitellaan aineistolähteen mukaan. Kun aineistoa vertaillaan aineistolähde kerrallaan, saadaan vahvistettua tutkimuksen luotettavuutta. Tässä tutkielmassa käytettiin sekä sisäistä- että tapausten välistä analyysistrategiaa. Tapausten välisessä analyysissä käytettiin Eisenhardtin (1989, s. 540) strategiaa, jossa tapauksia vertaillaan kategoriata-solla.

Laajalla tapaustutkimuksella ei voida tuottaa teoreettisia yleistyksiä, jota voitaisiin rinnastaa tiettyyn joukkoon. Tapaustutkimuksen teorialöydöksiä voidaan kuitenkin Yinin (2002) mukaan yleistää analyttisillä yleistyksillä, jotka perustuvat löydettyyn teoriaan ja testattuihin ehdotuksiin. Löydökset yleistetään tällöin teoreettiseen viitekehykseen sen

mukaan, miten hyvin löydökset tukevat alkuperäisiä löydösehdotuksia. (Eriksson & Kovalainen, 2008, s. 125.) Tämän tutkimuksen pohjalta tehtiin analyttisiä yleistyksiä testattujen teoriaehdotusten pohjalta.

4.3 Tapausyritysten esittely

Tutkimuksen tapausyrityksiksi valittiin vaatetusalan monibrändikauppoja, jotka myyvät valikoimassaan eri vaatebrändejä. *Monibrändikaupoilla* tarkoitetaan vähittäiskauppoja, jotka tarjoavat laajan valikoiman eri brändejä (Desmichel & Kocher, 2019, s. 1). Tapausyrityksiksi valittiin juuri monibrändikauppaa harjoittavat yritykset, sillä tällaisilla kaupoilla on useita tuotetiedon toimitusketjuja eri tavarantoimittajien kanssa. Tällä pyrittiin varmistamaan haastateltavan näkökulman ja aineiston monipuolisuus. Lisäksi tapaustutkimukseen valittiin vain yrityksiä, joiden arveltiin käyttävän tuotetiedon toimitusketjun johtamista markkinoinnin kilpailukeinona mahdollisimman monessa teoreettisen viitekehyksen kategoriassa, joita olivat tuote- ja palvelulajitelma, vähittäismyyntihinta, jakelu ja sijainti sekä markkinointiviestintä.

Tutkimuksen tapausyritysten välillä on eroja, sillä osa yrityksistä myy valikoimassaan useita tuotekategorioita ja osa vain vaatekategoriaa. Kaikki yritykset ovat kuitenkin suuria toimijoita Suomen vaatetusalan vähittäiskaupan toimialalla. Vaatetusala valikoitui tutkimuksen kohteeksi tutkijan asiantuntemuksen ja kiinnostuksen perusteella. Tutkimukseen osallistui neljä tapausyritystä, jotka on esitelty taulukossa 2. Tapausyritykset ja haastateltavat on esitetty anonymisti haastateltavien pyynnöstä.

Taulukko 2 Tutkimuksen tapausyritykset.

Tapausyritys	Kuvaus toiminnasta	Haastateltava asiantuntija
Yritys A	Tavarataloketju. Pukeutumisen lisäksi useita tuotekategorioita.	Henkilö A Tuotetiedon asiantuntija
Yritys B	Vaateketju. Ei muita tuotekategorioita.	Henkilö B Verkkokaupan päällikkö
Yritys C	Tavarataloketju. Pukeutumisen lisäksi muita tuotekategorioita.	Henkilö C Tuotetiedon asiantuntija
Yritys D	Kauppaketju. Pukeutumisen lisäksi useita tuotekategorioita.	Henkilö D Hankinnan tuotetietotiimin esimies

Yritys A on tavarataloketju, joka myy pukeutumisen lisäksi useita tuotekategorioita. Yrityksellä on sekä tavarataloja että verkkokauppa. Haastateltavana asiantuntijana oli Henkilö A, joka vastaa yrityksen tuotetiedon hallinnasta ja tuotetietojärjestelmän kehittämisestä. Lisäksi Henkilö A vastaa työssään siitä, että kaikki tuotetiedon vastaanottavat tahot saavat tarvitsemansa tuotetiedon.

Yritys B on vaateketju, jolla on sekä myymälöitä että verkkokauppa. Haastateltavana Yritys B:n asiantuntijana oli yrityksen verkkokaupan päällikkö Henkilö B, joka vastaa verkkokaupan yksiköstä tulospohjaisesti. Henkilö B vastaa myös verkkokaupan tiimistä, johon kuuluu myös tuotteistuksesta vastaava henkilö.

Yritys C on tavarataloketju, jolla on pukeutumiskategorian lisäksi muita tuotekategorioita. Yrityksellä on sekä tavarataloja että verkkokauppa. Yritys C panostaa vahvasti kaikkikanavaiseen ostokokemukseen. Haastateltavana Yritys C:n asiantuntijana oli Henkilö C, joka vastaa yrityksen tuotetiedon hallinnan kehittämisestä.

Yritys D on kauppaketju, jolla on valikoimassaan pukeutumisen lisäksi useita muita tuotekategorioita. Haastateltavana asiantuntijana oli hankinnan tuotetietotiimin esimies Henkilö D, joka vastaa alueensa tuotetietojen hallinnasta osana Yritys D:n valikoima- ja hankintaprosessia. Seuraavaksi tarkastellaan lähemmin tutkimuksen toteutustapaa.

4.4 Aineiston keruu ja analyysi

Tapausyrityksiin otettiin yhteyttä sähköpostitse tammikuussa 2020. Sähköpostin liitteenä oli esite tutkimuksesta, jossa esiteltiin aiheen nimi, tutkimusongelma, tutkimusmetodi ja alustavat haastattelukysymykset, osallistumisen hyödyt yrityksille, aineiston käsittely ja luottamuksellisuuden varmistaminen sekä mahdollisuus anonymiteettiin. Tapausyritykset saivat alustavien haastattelukysymysten avulla valittua oikean asiantuntijan haastattelutilanteeseen. Haastattelut toteutettiin kolmen yrityksen osalta yritysten toimistotiloissa, jotta tilanteesta saatiin mahdollisimman rento ja vuorovaikutteinen. Yhden yrityksen kanssa haastattelu toteutettiin Microsoft Teams -tapaamisena tutkijan toiveesta tutkimusaikataulun tiukkuuden vuoksi.

Tapaustutkimuksessa käytettiin teemahaastatteluja ensisijaisena empiirisen datan lähteenä. Teemahaastattelut valittiin aineistonkeruumetodiksi, sillä tutkittava ilmiö on sensitiivinen: kun puhutaan yritysten keräämästä datasta, yritykset eivät usein halua paljastaa kaikkea. Käyttämällä puolistrukturoitua haastattelumetodia haastattelutilanteesta saatiin rento ja epävirallinen. Haastattelut toteutettiin 25.2.–20.3.2020 välisenä aikana. Haastattelujen kesto vaihteli yhdestä tunnista 1,5 tuntiin. Haastattelukysymykset muotoiltiin tutkimustavoitteen ja teorialukujen teemojen mukaisiksi. Haastattelukysymykset sisälsivät avoimia, yksinkertaisia ja epäsuoria kysymyksiä aiheen sensitiivisyyden vuoksi. Haastateltavat saivat siis kertoa aiheesta sen verran, kuin he itse katsoivat tarpeelliseksi. Päähaastattelukysymyksiä oli yhteensä neljä ja jokaisella kysymyksellä oli oma teemansa. Haastattelukysymykset on esitelty liitteessä 1. Nämä kysymykset lähetettiin haastateltaville etukäteen, mutta haastattelussa käytettiin myös tarkentavia kysymyksiä, jotka oli myös muotoiltu etukäteen. Haastattelussa ilmeni kuitenkin myös uusia tarkentavia kysymyksiä, sillä tilanne oli teemahaastattelulle tyypillisesti vuorovaikutteinen.

Ennen haastattelun aloitusta haastateltaville esiteltiin tutkijan oma tausta ja tietämys tutkimusaiheesta, tutkimuksen tavoitteet, tutkimusmetodi ja tutkimuksen aikataulu, aineiston käsittelijät ja käsittelyn luottamuksellisuus sekä mahdollisuus anonymiteettiin. Tämän jälkeen haastateltavilta pyydettiin lupa haastatteluun sekä sen nauhoitukseen

suullisesti, minkä jälkeen nauhoitus aloitettiin sekä puhelimesta että tietokoneelta. Haastateltavilta kysyttiin samat pääkysymykset sekä valmiiksi muotoillut tarkentavat kysymykset. Lopuksi haastateltavalta kysyttiin vielä, onko jotain jäänyt kysymättä tai haluaisiko hän vielä kertoa jotain aiheeseen liittyen. Tällä pyrittiin varmistamaan, ettei olennaista tietoa jäänyt kertomatta tutkimusongelmaan liittyen.

Tutkimuksen toissijaisina aineistolähteinä käytettiin tapausyritysten kirjallisia dokumentteja ja digitaalisia materiaaleja. Kirjallisina dokumentteina käytettiin tapausyritysten tuotetietolomakkeita sekä data-arkkitehtuuri- ja prosessikaavioita, ja digitaalisina materiaaleina yrityksen tietojärjestelmiä sekä sähköposteja. Haastateltaville mainittiin dokumenttien tarkastelusta etukäteen, jotta he osasivat valmistautua tietojen luovuttamiseen. Haastatteluyhteydenotossa korostettiin myös dokumenttien esittämisen vapaaehtoisuutta. Dokumentteja ja digitaalisia materiaaleja tarkasteltiin joissain haastattelutilanteissa haastattelun aikana, ja osassa haastattelun jälkeen. Jokainen tapausyritys esitteli dokumentteja tai digitaalisia materiaaleja tutkijalle. Toissijaista aineistoa ei pääosin luovutettu tutkijan käyttöön, vaan se esiteltiin paikan päällä. Ainoastaan yksi tapausyritys luovutti tuotetietolomakkeensa tutkijan käyttöön. Haastattelun jälkeen tapausyritysten kanssa vaihdettiin sähköposteja tutkimustulosten asiasisällön korjauksista, mitä käytettiin myös tutkimusaineistona.

Haastattelujen jälkeen nauhoitettu aineisto litteroitiin sanatarkasti käyttämällä hidastettua äänentoistoa ja sekä nauhoite että litterointidokumentti tallennettiin tapausrekisteriin. Lisäksi yhden yrityksen luovuttama tuotetietolomake tallennettiin tapausrekisteriin. Tapausrekisterinä toimi tutkijan tietokoneen kansio, johon jokaiselle tapaukselle tehtiin oma kansionsa. Aineisto koodattiin eri tapauksiin sekä teoreettisen viitekehyksen mukaisiin teemoihin. Ensin aineisto koodattiin tapauksiin nimeämällä tapaukset tapausyritysten nimellä sekä niiden tuotetiedon toimitusketjun johtamistavalla. Tuotetiedon toimitusketjun johtamistapojen luokittelu tehtiin tutkijan tunnistamien johtamistavan erityispiirteiden mukaisesti. Tämän jälkeen litterointiaineistoon koodattiin eri värimerkinnöillä teoreettisen viitekehyksen teemat: tuotetieto, tuotetiedon hallinnan tietojärjestelmät ja

tuotetiedon käyttötarkoitus. Tämän jälkeen aineistoon koodattiin numeroilla vielä vähittäiskaupan markkinoinnin kilpailukeinojen teemat: 1) tuote- ja palvelulajitelma, 2) vähittäismyyntihinta, 3) jakelu ja sijainti sekä 4) markkinointiviestintä.

Tutkimuksen analyysivaihe oli helppo toteuttaa koodauksen avulla. Tutkimuksen analyysissä käytettiin analyysistrategiaa, joka perustui aiemmin muodostettuun teoriaehdotukseen, mikä esiteltiin luvussa 3.3. Tutkimuksessa testattiin, voiko ilmiötä sijoittaa valittuun teoreettiseen viitekehukseen eli teoriaehdotukseen. Lisäksi tutkimuksessa löydettiin uutta teoriaa ilmiöstä. Analyysiprosessiin kuuluivat tapauksen sisäinen analyysi sekä tapauksen välinen analyysi. Analyysissä tarkasteltiin ensin siis yksittäisiä tapauksia teoreettisessa viitekehyksessä. Lopuksi kaikki tapauksia vertailtiin Eisenhardtin (1989) teorian mukaisesti kategorioittain teoreettisen viitekehysten kontekstissa, jotta saatiin kuva tapauksien välisistä johdonmukaisuuksista ja eroavaisuuksista. Seuraavassa luvussa esitellään tämän tutkimuksen luotettavuuden ja eettisyyden varmistamistoimet.

4.5 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Tutkimuksen luotettavuuden arviointi on keskeinen osa tieteellistä tutkimusta. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida *reliabiliteetin* ja *validiteetin* avulla. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006.) Erikssonin ja Kovalaisen (2008, s. 292) mukaan tutkijoiden mielipiteet jakautuvat kuitenkin kahtia siitä, voiko reliabiliteettia ja validiteettia käyttää laadullisen tutkimuksen arviointiin. Laadullisen tutkimuksen reliabiliteettia voidaan Saaranen-Kauppinen ja Puusniekan (2006) mukaan arvioida kolmen vaiheen kautta. Ensimmäisessä vaiheessa arvioidaan tutkimuksen metodin reliabiliteettiä pohtimalla, missä olosuhteissa metodi on luotettava ja johdonmukainen. Esimerkiksi jos haastattelukysymys tuottaa ennalta-arvattavia vastauksia se ei tarkoita, että kysymys pätee eri konteksteissa: arkiseen kysymykseen ”kuinka voit” vastataan sosiaalisesti hyväksyttävästi ja stereotyyppisesti usein ”hyvin”. Samalla tapaa muistakin asioista voidaan antaa stereotyyppisiä vastauksia, jotka eivät välttämättä ole luotettavia. Toisessa vaiheessa arvioidaan ajan reliabiliteettiä, jolla tarkoitetaan havaintojen pysyvyyttä eri

aikoina. Laadullisessa tutkimuksessa ollaan kuitenkin harvoin tekemisissä muuttumattomien objektien kanssa. Viimeisenä vaiheena arvioidaan tulosten johdonmukaisuutta analysoimalla, miten moninaiset tulokset samasta ilmiöstä voivat pitää paikkansa.

Tämän tutkielman reliabiliteetti on pyritty varmistamaan käyttämällä harkintaa tutkimusmetodia valittaessa sekä esittämällä teemahaastatteluissa avoimia kysymyksiä, joihin ei löydy ennalta-arvattavaa vastausta. Reliaabeliutta on myös pyritty tarkastelemaan kriittisesti pysyvyyden kontekstissa. Tämän tutkimuksen tutkittava ilmiö on hyvin teknologiasidonnainen, joten havaintojen pysyvyys on heikko teknologian kehittyessä nopeasti. Kuitenkin osa tuloksista ovat todennäköisesti muuttumattomia, sillä vaatteiden tuoteattribuutit eivät todennäköisesti lisäänty mittavasti. Luotettavuutta on pyritty myös varmistamaan analysoimalla tulosten johdonmukaisuutta: markkinoinnin kilpailukeinoista on olemassa paljon teoriaa, jonka mukaisia löydöksiä pystytään hyvin yhtenäistämään keskenään. Lisäksi tutkimuksen luotettavuutta on vahvistettu ilmiön kannalta relevanteilla tapausyrityksillä sekä tutkimusongelman kannalta relevantilla tapausyritysmäärällä.

Erikssonin ja Kovalaisen (2008, s. 292 – 293) mukaan laadullisen tutkimuksen validiteetin tavoitteena on varmistaa, että tutkimuksen raportointi tai kuvaus on oikein. Yleisiä validiteetin varmistuksen toimenpiteitä ovat analyttinen johdatus, triangulaatio ja jäsenten tarkistus (*member check*). Analyttistä johdatusta käytetään *grounded theory* -tutkimuksen lähestymistavassa, joten se on jätetty tämän tutkimuksen tarkastelun ulkopuolelle.

Triangulaatiolla tarkoitetaan prosessia, jossa käytetään useita näkökulmia hiomaan ja vahvistamaan tutkimustuloksia. *Metodologiatriangulaatiolla* tarkoitetaan laadullisten ja määrällisten tutkimusmateriaalisen yhdistämistä samassa tutkimuksessa. *Metoditriangulaatiolla* tarkoitetaan puolestaan useiden metodien ja tekniikoiden käyttämissä tutkimustulosten analyysivaiheessa. *Aineistotriangulaatiolla* tarkoitetaan useamman empirisen lähteen käyttämistä, jolla voidaan tarkistaa aineiston johdonmukaisuuksia. *Teoriatriangulaatiolla* tarkoitetaan useiden teorioiden käyttämistä tutkimuksessa.

Tutkijatriangulaatiolla tarkoitetaan puolestaan, että tutkimukseen osallistuu useampi tutkija, jolloin pystytään hyvin tarkistamaan tulkintojen ja johtopäätöksen johdonmukaisuuksia. Tutkimuksessa voidaan käyttää joko yhtä tai useampaa triangulaatiomuotoa. Triangulaation varmistaminen on erityisen tärkeää monitapaustutkimuksessa. (Eriksson & Kovalainen, 2008, s. 125 – 293.) Tässä tutkimuksessa tutkimuksen validiteettia on vahvistettu metodi-, aineisto- sekä teoriatriangulaatiolla. Metoditriangulaatio on varmistettu käyttämällä kahta analyysistrategiaa eli tapausten sisäistä- ja tapausten välistä analyysiä. Aineistotriangulaatio on varmistettu käyttämällä tutkimuksessa useita aineistolähteitä. Teoriatriangulaatio varmistettiin puolestaan käyttämällä teoreettisen viitekehysten lähteinä monipuolisesti markkinoinnin kirjallisuutta.

Jäsenten tarkistuksella voidaan parantaa laadullisen tutkimuksen laatua. Jäsenten tarkistuksella tarkoitetaan prosessia, jossa tutkija lähettää tutkimustulokset tarkistettavaksi tutkimuksen osallistujille. Tällöin osallistujat saavat tarkistaa tutkijan tulkinnan oikeellisuuden siitä, mitä he tekivät tai kertoivat tutkimuksen aikana. Jäsenten tarkistuksen voi toteuttaa vaihtoehtoisesti myös siten, että tutkija käy jatkuvaa dialogia tutkimuksen etenemisestä tutkimuksen osallistujien kanssa. (Eriksson & Kovalainen, 2008, s. 293.) Tutkimuksen haastateltaville lähetettiin heistä julkaistava aineisto tarkistukseen hyvissä ajoin ennen tutkimuksen julkaisemista.

Tutkimusetiikasta puhutaan usein silloin, kun ollaan lähdössä kentälle esimerkiksi tekemään havainnointia ja haastatteluja. Aineiston hankinta on kriittistä laadullisessa tutkimuksessa, ja siksi keskustelu tutkimusetiikasta sijoittuu usein tietoisesti hyväksynnän ympärille. Tutkijan tulee antaa tutkittavalle perustietoa tutkimuksesta, kuten tutkimuksen tarkoitus ja sen perustoimenpiteet, tutkijan rooli ja identiteetti ja heidän mahdolliset sponsorinsa tai muut hyötyjät sekä aineiston käyttötarkoitus. Lisäksi tutkijan tulee korostaa luottamuksellisuutta ja tietolähteiden suojaamista, mitkä ovat tärkeitä kulmakiviä empiirisen aineiston keräämisessä. Tutkimusetiikka tulee kuitenkin ottaa huomioon koko tutkimusprosessissa, joka alkaa tutkijan ja tutkimusobjektin suhteesta ja päättyy tulosten kirjoittamiseen ja raportin julkaisemiseen. (Eriksson & Kovalainen, 2008, s. 65 - 76.)

Tapausyrityksille annettiin hyvät perustiedot tutkimuksesta sekä ennen haastattelua että haastattelutilanteessa. Tutkijan rooli ja identiteetti sekä aineiston käyttötarkoitus esiteltiin haastattelutilanteessa. Haastateltaville mainittiin myös anonymiteetin mahdollisuudesta sekä ennen haastattelua että haastattelun aikana. Lisäksi haastateltavilla oli mahdollisuus muuttaa mieltään anonymiteetin suhteen tarkistettuaan haastattelusta julkaitavan aineiston. Anonymiteetti turvattiin muuttamalla yritysten ja haastateltavien nimet sekä kertomalla yritysten liiketoiminnasta siten, että yritystä ei pystytä tunnistamaan. Esimerkiksi yritysten tuotekategorioita, liiketoiminnan mittakaavaa tai yrityksen sijaintia ei ole mainittu yritysesittelyssä anonymiteetin turvaamiseksi. Seuraavassa luvussa tulkitaan ja analysoidaan monitapaustutkimuksessa kerättyä aineistoa tässä luvussa esitellyillä metodeilla.

5 Tutkimustulosten analyysi ja tulkinta

Tässä luvussa analysoidaan tutkittavia tapauksia eli tapausyritysten tuotetiedon toimitusketjun johtamistapoja. Luvussa vastataan tutkielman kolmanteen tavoitteeseen, eli tavoitteeseen analysoida monitapaustutkimukseen valittujen suomalaisten vähittäiskauppojen vaatteiden tuotetiedon toimitusketjun johtamistapoja selvittämällä mitä tuotetietoa suomalaiset vähittäiskaupat tarvitsevat tavarantoimittajilta, miten he sitä prosessoivat ja mihin tuotetietoa käytetään.

Luvun alussa esitellään jokaisen tapauksen sisäinen analyysi, jossa tutkimustulokset esitetään tutkielman teoreettisen viitekehyksen mukaisesti. Tämän jälkeen esitellään tapausten välinen analyysi. Tapausten välisessä analyysissä sisäisten analyysien tulokset esitellään vielä teoreettisen viitekehyksen kolmessa kategoriassa: luvussa tarkastellaan ensin tapausten tuotetiedon laadun johdonmukaisuuksia. Tämän jälkeen vertaillaan tapausyritysten käyttämiä tuotetiedon hallinnan tietojärjestelmiä. Lopuksi analyysissä vertaillaan tapausyritysten tuotetiedon käyttötarkoituksia. Yhteenvetoluvussa analyysi ja tulkinta esitellään vielä tiivistetysti sekä verrataan tuloksia teoreettiseen viitekehykseen.

5.1 Tapausten sisäinen analyysi

Seuraavissa alaluvuissa analysoidaan tuotetiedon toimitusketjun johtamistapauksia yksitellen tapausten sisäisen analyysistrategian avulla. Tapausten sisäisessä analyysissä tapaukset kuvataan yksityiskohtaisesti auki teoreettisen viitekehyksen teemojen osalta. Tutkielman teoreettisen viitekehyksen teemoja olivat tuotetiedon laatu, tuotetiedon hallinnan tietojärjestelmät sekä tuotetiedon käyttötarkoitukset. Samoja teemoja käytettiin myös tapaustutkimuksen teemahaastattelukysymyksissä.

Tuotetiedon laadun ja tuotetiedon käyttötarkoituksen teemoja tarkastellaan Kotlerin ja Armstrongin (2016) vähittäiskaupan markkinoinnin kilpailukeinojen kontekstissa, johon kuuluvat tuote- ja palvelulajitelma, vähittäismyyntihinta, jakelu ja sijainti sekä

markkinointiviestintä. Tuotetiedon hallinnan tietojärjestelmiä ei jaoteltu markkinoinnin kilpailukeinojen mukaisesti järjestelmäarkkitehtuurien monimutkaisuuden vuoksi. Tapaukset on luokiteltu tavarantoimittajan tuotetiedon käytön perusteella toimittajan tuotetiedon epäsuoraan käyttöön, tuotekuvaan pohjautuvaan tuotteistamiseen sekä toimittajan tuotetiedon suoraan käyttöön. Luokittelu on tehty tutkijan havaitsemien tapausten eroavaisuuksien mukaisesti, eli se ei pohjaudu tutkielman teoreettiseen viitekehukseen. Luokittelun avulla tapauksia voidaan vertailla tuotetiedon toimitusketjun resurssien käytön näkökulmasta.

5.1.1 Toimittajan tuotetiedon epäsuora käyttö - tapaus Yritys A

Yritys A kerää pukeutumisen tavarantoimittajilta monipuolisesti logistista, teknillistä ja markkinoinnillista tuotetietoa. Yritys pyytää kaikki tuotetiedot tavarantoimittajiltaan sisäänostojen yhteydessä. Tuotteet perustetaan tällöin tietojärjestelmiin, minkä jälkeen yritys rikastaa tavarantoimittajan lähettämät tuotetiedot mahdollisimman pian Yritys A:n ilmeen näköiseksi. Tällöin tuotetiedot ovat heti valmiina hyödynnettäviksi eri markkinointi- ja myyntikanavissa. Yritys A ei siis käytä suoraan tavarantoimittajan tuotetietoa, vaan muokkaa sitä Yritys A:n brändin näköiseksi. Tästä syystä tapaus on nimetty toimittajan tuotetiedon epäsuoraksi käytöksi.

Yritys A kerää tavarantoimittajiltaan yksityiskohtaista tietoa tuotteista. *Tuote- ja palvelulajitelmaan* liittyviä tuotetietoja ovat Yritys A:lla veroluokka, takuu, koko ja mitta, väri, materiaali, pesuohjeet, tuotenimi ja brändi, liittyvät tuotteet, tavararyhmä sekä tavararyhmän alennusprosentti. Koko- ja mittatiedot jaotellaan Yritys A:n käyttämään neljään kategoriaan. Tavararyhmä- ja tavararyhmän alennusprosentti -tietokentät ovat puolestaan niitä tavarantoimittajia varten, jotka myyvät yritykselle useita tavararyhmiä ja saavat alennuksia tavararyhmäkohtaisesti.

Vähittäismyyntihintaan liittyvää tuotetietoa on Yritys A:lla tuotteen suositushinta. *Jake- luun ja sijaintiin* liittyviä tietoja ovat puolestaan EAN-koodi, tukkupakkaustiedot,

määräyksiköt, paino, pakkausmitat, pakkauksen sisältö, tuotteen saatavuus sekä tullinimike ja alkuperämaa. Määräyksiköllä tarkoitetaan tuotteen perusmääräyksikköä, ostomääräyksikköä tai ostohinnan määräyksikköä. *Markkinointiviestintään* liittyvää tietoa ovat lyhyt ja pitkä markkinointiteksti sekä tuotekuvat. Lyhyellä ja pitkällä markkinointitekstillä tarkoitetaan Henkilö A:n mukaan tuotekuvauksia, joissa kerrotaan, minkälainen tuote on kyseessä. Tavarantoimittajien toimittaman markkinointitekstin laatu vaihtelee paljon, eikä yleistä ohjeistusta tai vaatimuksia tekstin suhteen ole Henkilö A:n mukaan erikseen sovittu tavarantoimittajien kanssa.

Suurin osa Yritys A:n tavarantoimittajista toimittaa tuotetiedot yritykselle täyttämällä Yritys A:n Microsoft Excel-muotoisen tuotetietolomakkeen. Tiedot voidaan myös toimittaa ftp-palvelimen, nettiselaimen tai EDI-yhteyden kautta sekä xml-tiedostomuodossa. Lisäksi Yritys A:lla on toimittajaportaali, jonka kautta tavarantoimittaja voi ladata tuotetiedot suoraan Yritys A:n PIM-järjestelmään. Toimittajaportaali ei ole kuitenkaan laajemmin käytössä, sillä tuotetiedon laatua ja -hallintaprosessia on tällä hetkellä helpompi monitoroida manuaalisen tuotetietolomakeprosessin kautta. Tuotekuvat voidaan jakaa usealla eri tavalla, mutta Yritys A suosii kuvalinkkien käyttöä tuotetietolomakkeessa, kuten seuraavasta aineistoesimerkistä ilmenee:

”Ne (tuotekuvat) pyydetään toimittamaan tässä tuotetiedon pohjassa. Voidaan toki ja otetaanki muutenki kuvia vastaan mut se, että tässä tuotetietopohjassa on kuvalinkki nii sillo se ei vie missää sähköposteissa tai missä tilla se tiedosto, vaan voiaan käydä lataamassa kuva siittä osotteesta mihin tuo linkki osottaa. Ja sitte toiseks sen, jos se saahaa tässä taulukossa se kuva nii sillo se on idioottivarma, että tämä kuva kuuluu tähän tuotteeseen. Eli jos ne on erillisiä kuvatiedostoja niin sillan on se vaara, että kuva kohistettaa väärin.” (Henkilö A, 2020.)

Käyttämällä kuvalinkkejä tuotetietolomakkeessa voidaan siis varmistaa, että tuotteesta on esitetty oikea kuva Yritys A:n markkinointikanavissa. Jotkut tavarantoimittajat eivät kuitenkaan toimita Yritys A:lle tuotekuvia tai kuvat ovat liian heikkolaatuisia, jolloin Yritys

A kuvaa tuotteet itse. Toiveena olisi kuitenkin, että kuvat toimitettaisiin Yritys A:lle kuvalinkkeinä. Kaikki kerätyt tuotetiedot ladataan Yritys A:n PIM-järjestelmään, josta tietoa pystytään jakamaan sitä tarvitseville kanaville. PIM-järjestelmä jakaa logistisia tietoja yrityksen toiminnanohjausjärjestelmään ja markkinoinnillisia tietoja suoraan eri markkinoitikanaviin.

Tavarantoimittajan tuotetietoa käytetään laajasti Yritys A:n markkinoinnissa. *Tuote- ja palvelulajitelmaan* liittyvää tuotetiedon käyttötarkoitusta on ostotilaukset. *Vähittäismyyntihintaan* liittyviä tietoja käytetään Yritys A:lla puolestaan hinnoitteluun. *Jakeluun ja sijaintiin* liittyviä tuotetiedon käyttötarkoituksia ovat myymälät, mainostoimisto, verkkokauppa, logistiikkaohjaus sekä toimituskulujen arviointi. Tuotetietoja käytetään *markkinointiviestinnässä* kampanjatulosteisiin, tuote-esitteisiin, lehtimainontaan, raportointiin, sosiaaliseen mediaan sekä digitaaliseen mainontaan.

Henkilö A huomauttaa tavarantoimittajan tuotetietojen laadun ja kattavuuden tärkeydestä. Jos Yritys A:n asiakas hakee Googlesta tuotetta ja jälleenmyyjien verkkokaupoissa on vajaat tuotetiedot, asiakas yhdistää tietojen vajavaisuuden tuotebrändiin. Jos vaatebrändillä on joka kanavassa erinomaiset tuotetiedot kaikista tuotteista, vaikuttaa se positiivisesti asiakkaan mielikuvaan brändin laadusta. Henkilö A korostaa tuotetiedon rikastamisen asiakaslähtöisyyttä seuraavassa aineistoesimerkissä:

”Lähtökohta on se ainaki itestä, et kaikki tuotetiedot ylläpidetään asiakasta varten. Ihan riippumatta siitä, et mistä se asiakas on sitä tuotetta ostamassa, et onko se ostamassa verkkokaupasta tai myymälästä tai onko se ostamassa ihan jostain toisten verkkokaupassa niin saman tiedonhan se tarvii.” (Henkilö A, 2020.)

Henkilö A:n mukaan olisi hienoa, jos tavarantoimittajat pystyisivät tarjoamaan kaikki tuotetiedot jo sisäänostovaiheessa. Jos tuotetiedot tulevat vajaina, pitää Yritys A:n kysellä niiden perään ja täydentää tuotetietoja, mikä vie sekä Yritys A:n että tavarantoimittajan resursseja. Varsinkin uutuustuotteiden kohdalla pitäisi olla selvää, että tuotetiedot tulisi

tarjota ajallaan, kun tuotteella on vielä uutuusarvo eli tuote on asiakkaan silmissä uusi ja kiinnostava. Yhteenvetona voidaan todeta, että Yritys A:lla on halukkuutta tuotetiedon toimitusketjun kehittämiseen tuotetiedon laadun parantamisen sekä tietojärjestelmäintegraation osalta, jotta Yritys A:n asiakkaille voidaan tarjota tietoa tuotteista oikeassa paikassa oikeaan aikaan.

5.1.2 Tuotekuvaan pohjautuva tuotteistaminen - tapaus Yritys B

Yritys B tuottaa tuotetiedon pääasiassa itse tavarantoimittajan tuotekuvaan tai fyysiseen tuotteeseen pohjautuvan tuotteistamisprosessinsa kautta. Yritys B:n tuotetiedon hallinnan prosessi alkaa sesongin ostoista, jolloin järjestelmiin kirjataan tuotteiden master data. Ennen tuotteiden toimitusta tavarantoimittaja toimittaa tuotekuvansa Yritys B:lle, tai vaihtoehtoisesti Yritys B kuvaa tuotteet itse tuotteiden saavuttua myymälöihin. Kuvien toimittamisen jälkeen tuote toimitetaan fyysisesti Yritys B:n myymälöihin, jolloin tuotteesta otetaan mallikappale yrityksen omaan tuotteistusprosessiin. Tuotetiedon rikastamisen ajankohta riippuu siis toimittajan toimitusajoista. Tuotteistusprosessissa Yritys B:n tuotteistuksesta vastaava asiantuntija kerää yrityksen tarvitsemaa tuotetietoa fyysisestä tuotteesta tai tuotekuvan avulla.

Yritys kerää tavarantoimittajiltaan melko vähän tuotetietoa. *Tuote- ja palvelulajitelmaan* liittyvää kerättyä tuotetietoa ovat mallinumero, väri sekä tuotenimi ja brändi. Lisäksi tuotteistusprosessissa tarkastellaan tuotteen etikettiä, josta kerätään Yritys B:n tarvitsemaa tuotetietoa. Tuotetietoa jaetaan paljon myös Yritys B:n ostajan ja tavarantoimittajaa edustavan myyjän välisessä dialogissa. Yritys B kerää *vähittäismyyntihintaan* liittyvistä tiedoista suositushintaa ja ostohintaa. Yritys kerää tietoa myös tuotteen ostoajankohdasta, joka liittyy *jakeluun ja sijaintiin*. *Markkinointiviestintään* liittyvää tietoa ovat tuotekuvat, jotka ovat avainroolissa Yritys B:n tuotetiedon hallintaprosessissa. Koska tuotetieto tuotetaan Yritys B:llä pitkälti itse, on toimittajan tuote-etiketillä sekä ostajan ja tavarantoimittajan välisellä dialogilla kriittinen rooli tuotetiedon laadun- ja

monipuolisuuden varmistamisessa. Seuraavasta aineistoesimerkistä käy ilmi Yritys B:n tuotetiedon toimitusketjun haasteita:

”Sanotaan et se jää pitkälti siihen ostajan ja tavarantoimittajan väliseks valtaosa siitä datasta. Tämä on varmasti semmonen, missä mä uskon, että aika moni multibrändioperaattori pystys saamaan enemmän et tavallaan sun on helpompi kerätä se data, ku se on siellä juurilla, eli että se tuote on fyysisesti läsnä. Mut siin on se problematiikka kanssa et ne ostajat ostaa et se on heidän tehtävänsä eikä kerätä tuotetietoa tai varmistaa et tuotedata on mahdollisimman kattava. Ja tässä tulee varmasti se, et osa toimii paremmin ja huonommin et kuinka paljon lisäarvo he pystyy tuottaa jälleenmyyjäverkostolle sillä omalla tuotetiedolla. Ja toisaalta tullaan siihen et valtaosa brändistä tai valmistajista ei ymmärrä sitä jakeluketjua, että mitä kaikkea sillä jo tehdyllä pystyttäisiin antamaan sitte myös sille jakelijalle paremmin tietoo et kyl tää tämmönen jatkuva säkki päässä pimeässä tyyppistä kommunikaatiota on.” (Henkilö B, 2020.)

Aineistoesimerkin perusteella voidaan todeta, että osa vaatetusalan vähittäiskaupan tuotetiedon toimitusketjun johtamisen haasteita on se, että tavarantoimittajat eivät ymmärrä vähittäiskaupan tuotetiedon käyttötarkoituksia. Aineistoesimerkissä korostuu hyvin tämän tutkimuksen tarpeellisuus. Tavarantoimittajat toimittavat tuotekuvat Yritys B:lle sähköpostin, kuvapankin ja WeTransferin välityksellä. Tavarantoimittajat voivat joko itse lähettää tuotekuvat tai Yritys B:n henkilökunta käy itse etsimässä ne toimittajan kuvapankista. Valtaosa muusta tuotetiedosta vaihdetaan ostajan ja tavarantoimittajan välillä suullisesti. Tuotetietoa käsitellään puolestaan yrityksen myymäläjärjestelmässä ja PIM-järjestelmässä.

Tuote- ja palvelulajitelmaan liittyviä tuotetiedon käyttötarkoituksia ovat Yritys B:llä ostotilaukset sekä tuotteistaminen. *Vähittäismyyntihintoihin* liittyvää käyttötarkoitusta on puolestaan hinnoittelu. *Jakeluun ja sijaintiin* liittyviä käyttötarkoituksia ovat myymälä ja verkkokauppa. *Markkinointiviestintään* liittyviä käyttötarkoituksia ovat henkilökohtainen

myyntityö, sosiaalinen media, kumppanuusmarkkinointi, vertailusivustot sekä hakusanamainonta.

On huomionarviosta todeta, että Yritys B kerää omassa tuotteistusprosessissaan hyvin monipuolisesti tuotetietoa ja käyttää sitä markkinoinnissaan aktiivisesti. Yritys B:n itse tuotettua tuotetietoa ovat muun muassa sesonkitieto, oletettu toimituspäivä, markkinoinnillinen tuotenimi, lyhyt ja pitkä tuotekuvaus, valmistusmaa, sukupuoli, vuodenaika, asiakasprofiili, teema (esim. juhla tai vapaa-aika), materiaali sekä pesuohje. Lisäksi yritys käyttää automatisoitua tuotetietojen täydennystä, mikä pohjautuu yrityksen määrittämiin tuoteryhmä- ja bränditietoihin. Yritys B:n itse tuottamat tuotetiedot on jätetty tämän tutkielman tuotetiedon laadun analyysin ulkopuolelle, sillä tutkimustehtävänä on tutkia tavarantoimittajan jakamaa tuotetietoa. Tapausten välisessä analyysissä käsitellään kuitenkin myös Yritys B:n itse tuottaman tuotetiedon käyttötarkoituksia, sillä tavarantoimittajalta kerätyn ja itse tuotetun tuotetiedon käyttötarkoituksia on vaikea eritellä toisistaan.

Yritys B käyttää omaa tuotteistusprosessiaan tuotetiedon luomiseen, sillä yrityksen valikoimassa on yli 100 brändiä ja tavarantoimittajien jakaman datamassan hallinta veisi Henkilö B:n mukaan paljon yrityksen resursseja. Oma tuotteistusprosessi on siis tässä tapauksessa kannattavampaa. Lisäksi tavarantoimittaja ei voi Henkilö B:n mukaan tietää tuotetiedon loppukäyttöä tai tuottaa juuri Yritys B:n asiakasprofiileille sopivaa sisältöä. Henkilö B kiteyttää Yritys B:n tuotetiedon hallintaprosessin lähtökohtia seuraavasti:

”Meil on kuitenkin ollu ajatus olla palveleva vaatemyymälä ja toisaalta tässä vaiheessa tähän asti tää on ollu toimintamalli, niin toisaalta sitä konsensusta on ihan hyvä kyseenalastaa aina, mutta että tällä hetkellä mä uskon pitkälti siihen et sillä oleva prosessi ohjaa meitä paremmin tekemään sitä (tuotetiedon hallintaa) niiltä osin.” (Henkilö B, 2020.)

Jos tavarantoimittaja tuottaisi tuotetiedon Yritys B:lle, pitäisi yrityksen käydä jatkuvaa dialogia yli sadan brändin edustajien kanssa ja tarkastaa tuotetietoja, mikä veisi paljon yrityksen resursseja. Henkilö B kuitenkin toteaa, että suurimmilla tavarantoimittajalla joidenkin tuotetietokenttien integroiminen voisi olla kannattavaa ja nykyistä tuotetiedon hallintamallia on myös hyvä kyseenalaistaa. Yritys B:n kohdalla tulee Henkilö B:n mukaan punnita tarkasti, milloin tilausmäärät ovat vuositasolla riittävän suuria, jotta toimittajan tiedon prosessointiin menevä aika maksaisi itsensä takaisin. Yhteenvetona voidaan siis todeta, että Yritys B on tyytyväinen tuotetiedon hallintaprosessiinsa, mutta on myös valmis tutustumaan muihin tuotetiedon toimitusketjun johtamistapoihin ja kyseenalaistamaan omaa toimintaansa.

5.1.3 Toimittajan tuotetiedon epäsuora käyttö - tapaus Yritys C

Yritys C kerää monipuolisesti logistista, teknistä ja markkinoinnillista tuotetietoa tavarantoimittajiltaan. Tapaus on nimetty toimittajan tuotetiedon epäsuoraksi käytöksi, sillä Yritys C rikastaa tuotetietoa oman brändinsä näköiseksi. Yrityksen tuotetiedon hallinnan prosessi alkaa siitä, kun ostaja on tehnyt valikoimapäätöksen, mistä alkaa uuden tuotteen luominen Yritys C:n tietojärjestelmiin. Tässä vaiheessa ostaja kerää toimittajalta kaikki tarvittavat tuotetiedot tilauspohjaan, minkä jälkeen tiedot siirretään Yritys C:n sisäiseen tikettijärjestelmään, jolloin yrityksen tukioorganisaatio saa pyynnön perustaa tuotteet yrityksen tietojärjestelmiin. Prosessia valvoo palvelupäällikkö, joka allokoii tehtäviä eri työntekijöille Yritys C:n tukioorganisaatiossa.

Kaikki tarvittava tieto ei kuitenkaan ole välttämättä ollut saatavilla ostovaiheessa, joten seuraava vaihe on kerätä puuttuvat tuotetiedot tavarantoimittajalta. Kun kaikki tavarantoimittajan tuotetieto on saatu kerättyä, tuote perustetaan Yritys C:n toiminnanohjausjärjestelmään. Tällöin tuote on valmis myyntiin myymälöissä, kun tuotetiedot siirtyvät toiminnanohjausjärjestelmästä yrityksen myymäläjärjestelmään. Tässä välissä saattaa olla jopa kuukausien tauko tuotetiedon käsittelyssä, jolloin tuotetieto odottaa työjonoissa tuotekuvia. Kuvat kerätään pääsääntöisesti tavarantoimittajilta, mutta joissain

tapauksissa Yritys C kuvaa tuotteet itse. Tällöin tavarantoimittaja voi toimittaa yritykselle kuvausnäytteen tai vaihtoehtoisesti tuote kuvataan, kun se saapuu varastoon. Seuraavasta aineistoesimerkistä käy ilmi tuotekuviin liittyviä prosesseja:

”Täähän on sitten haasteellisempi osio erityisesti tän muodin suhteen, eli että mistä saadaan kuvat. Ideaalissa tapauksessa me hyödynnetään toimittajan omia kuvia ja aina kun joku uusi toimittaja lähtee mukaan niin siinä vaiheessa käydäänkin läpi että minkälaisia kuvia toimittaja itse ottaa, toteuttaako ne meidän kuvaohjeet niinkun look and feeling-ohjeistuksen siitä, että kun me mennään sitten näiden kanssa verkkokauppaan et miltä tuotteen pitää siellä näyttää niin ideaalinen vaihtoehto on se, et me voidaan saada toimittajalta suoraan kuvat kuvapankista tai sitten toimittaja toimittaa ne meillä sovittuun paikkaan.” (Henkilö C, 2020.)

Seuraavassa vaiheessa tuotetieto rikastetaan sille tasolle, että sitä voidaan käyttää yrityksen verkkokaupassa ja markkinoinnissa. Kun järjestelmässä on tuotetiedon tietue sekä hyväksytyt tuotekuvat, tuotetieto siirtyy työjonoon tekstintuottajille, jotka rikastavat tuotetiedon Yritys C:n brändin näköiseksi. Tästä tuotetiedon tietue siirtyy lopuksi yrityksen datakeskukseen, josta tuotetietoa jaetaan Yritys C:n eri markkinointikanaviin.

Yritys C kerää useita tuotetietokenttiä tavarantoimittajiltaan. *Tuote- ja palvelulajitelmaan* liittyvää tuotetietoa ovat uutuus- tai jatkavan tuotteen tieto, sesonki, brändi, mallinumero, tuotekuvaus, tuotenimi, väri, materiaali, koko, sukupuoli tai unisex -tieto, tuotesarja, hoito-ohje, takuu, takuun lisätieto sekä ympäristöä säästävä materiaali. Jatkavan tuotteen tiedolla tarkoitetaan tietoa siitä, että samaa tuotetta on tarjottu viime myyntijaksolla, mutta sen tiedot ovat jossain määrin muuttuneet tällä sesongilla. Takuun lisätiedolla tarkoitetaan tietoa siitä, missä tapauksissa takuu pätee ja mitä ominaisuutta se koskee. *Vähittäismyyntihintaan* liittyviä kerättäviä tuotetietoja ovat puolestaan suositushinta ja ostohinta.

Jakeluun ja sijaintiin liittyviä tuotetietoja ovat EAN-koodi, lanseerauspäivä, ostomaa, valmistusmaa, läpimenoaika, minimi-tilausmäärä, laatikkokokoo sekä painotieto. Lanseerauspäivällä tarkoitetaan sitä päivämäärää, milloin tuotteen myynnin saa aloittaa. Läpimenoajalla tarkoitetaan, kuinka kauan kestää tuotteen tilauksesta tuotteen toimitusajankohtaan. Laatikkokoolla tarkoitetaan sitä, montako tuotetta on yhdessä laatikossa. Laatikkoko on Yritys C:n tuotteilla usein sama kuin minimi-tilausmäärä. *Markkinointiviestintään* liittyvää tietoa ovat tuotekuvat, markkinointiteksti sekä avainsanat. Markkinointitekstien pituus vaihtelee paljon toimittajakohtaisesti. Avainsanoilla tarkoitetaan tuotteen keskeisiä ominaisuuksia, jotka ovat asiakkaille tärkeitä.

Tavarantoimittajat toimittavat tuotetiedot Yritys C:lle joko Microsoft Excel -muotoisella tilauspohjalla tai EDI-sanomalla. Tavarantoimittaja voi tallentaa tuotekuvansa suoraan sovittuun paikkaan tai jakavat kuvia Yritys C:lle toimittajan oman kuvapankin tai sähköpostin kautta. Ostaja käsittelee tuotetietoa työpöytämakrotyökalun avulla ja muokkaa toimittajan tietojen perusteella latauspohjan tuotteen toiminnanohjausjärjestelmään perustamista varten. Tässä vaiheessa ostaja tekee siis tiketin ja liittää siihen toiminnanohjausjärjestelmän tarvitsemat tuotetiedot. Tuotetiedot siirtyvät toiminnanohjausjärjestelmästä POS-järjestelmään ja datakeskukseen, josta tietoa jaetaan eri kanaviin ja yrityksen PIM-järjestelmään. Tuotetiedon rikastus tehdään PIM-järjestelmässä. Datakeskus jakaa lisäksi tietoa Yritys C:n verkkokaupan alustalle sekä etiketti-, varasto-, CRM-, tilaus- ja talousjärjestelmään.

Yritys C käyttää tavarantoimittajan tuotetietoa monipuolisesti markkinoinnissaan. *Tuote- ja palvelulajitelmaan* liittyvää käyttötarkoitusta ovat ostotilaukset. *Vähittäismyyntihin-taan* liittyvää tuotetiedon käyttötarkoitusta on puolestaan hinnoittelu. *Jakeluun ja sijaintiin* liittyvää käyttötarkoitusta ovat puolestaan verkkokauppa, myymälä, logistiikka ja huolinta. *Markkinointiviestintään* liittyviä tuotetiedon käyttötarkoituksia ovat hyllynreunaetiketit, hintakyltit, Google- tuotesyöte, sosiaalinen media, printtimainonta, ohjelmallinen ostaminen sekä verkkokaupan tuotenostot. Tuotetiedon automatisoitu käyttö hintakylteissä on viimeaikainen uudistus, eikä ole vielä täysin toiminnassa. Aikaisemmin

hintakylttien tiedot on kirjoitettu itse, kun taas uudella järjestelmällä voidaan hyödyntää rikastettua tuotetietoa suoraan PIM-järjestelmästä.

Yrityksen sosiaalisen median mainoskanaviin kuuluvat Facebook ja Instagram. Printtimainontaan puolestaan kuuluvat erilaiset esitteet. Verkkokaupan tuotenostoilla tarkoitetaan sitä, että tuotetiedon avulla etsitään tiettyjä tuoteryhmiä ja tehdään niistä nosto Yritys C:n verkkokaupassa. Tällä tavoin voidaan esimerkiksi nostaa esille kaikki kukkamekot kesän alussa. Tämä edellyttää kuitenkin sitä, että tavarantoimittaja on maininnut kukkavuvion tuotetiedoissaan. Vaihtoehtoisesti voidaan tehdä esimerkiksi nosto vedenpitävistä lasten vaatteista sadekeleillä, jolloin nostoihin saatettaisiin ottaa mukaan tietyn vesipilariarvon saavuttavat tuotteet. Jos toimittaja ei ole ilmoittanut vesipilariarvoaan, eivät tuotteet pääse nostoon mukaan.

Tuotetietoa voitaisiin myös Henkilö C:n mukaan hyödyntää tunnistamalla asiakkaan ostokäyttäytymistä tuotteiden ominaisuuksien tasolla, jolloin tietoa pystyttäisiin kohdentamaan entistä paremmin. Tällä tavalla voidaan esimerkiksi ehdottaa ostettuun asuun sopivia asusteita. Tällaiseen kohdennettuun markkinointiin tarvitaan kuitenkin laadukasta ja kattavaa tuotetietoa, jotta se pystytään toteuttamaan. Henkilö C avaa tuotetiedon käyttöä ostokäyttäytymisen tunnistamiseen seuraavassa aineistoesimerkissä:

”Sitten ku mennään tarkempaan (tuotetiedon käyttöön) vielä, et pystytään tunnistamaan vielä asiakkaan ostokäyttäytymistä, niin jotta me sitte tunnettaisiin meidän tuotteiden ominaisuuksia riittävän hyvin, et pystyttäis nämä yhdistämään niin olis hyvä tilanne sitten, että by the way ostit tällaisen, että nää kengät sopis hyvin tän sun asun kanssa - joku tämmönen ajatus että. Mutta kaikkeen siihen tarvitaan sitä tietoa, jotta sitä pystytään paremmin käsittelemään.” (Henkilö C, 2020.)

Henkilö C muistuttaa tavarantoimittajan tuotetiedon kattavuuden ja tarkkuuden tärkeydestä, jotta tuotteita saadaan nostettua paremmin esille vähittäiskaupan kampanjoissa.

Jos tavarantoimittaja ei ole toimittanut tarkkaa tuotetietoa, asiakkaat eivät välttämättä löydä haluamaansa tuotetta verkkokaupan valikoimasta. Henkilö C toivoisi, että Yritys C saisi tavarantoimittajilta enemmän tietoa tuotteiden laadullisista attribuuteista sekä vastuullisuustekijöistä. Olisi erityisen tärkeää mainita, jos tuotteessa on erityisiä ominaisuuksia, kuten esimerkiksi Goretex-kalvo tai kaikki saumat teipattu, sillä tällaiset ominaisuudet ovat Yritys C:n asiakkaille usein ratkaiseva tekijä ostopäätöstä tehdessä. Jos tavarantoimittaja haluaa, että asiakkaat löytävät tuotteet verkkokaupasta ja että he voivat vertailla tuotteita muiden vaihtoehtojen kanssa, pitäisi heiltä löytyä motivaatiota rakentaa ja tarjota rikasta tuotetietoa.

Tuotetiedon jakamiseen tuo omat haasteensa Henkilö C:n mukaan suomalaisen vähittäiskaupan ja vahvan kansainvälisen muotibrändin valtasuhteet. Saattaa olla, että vähittäiskauppa eli asiakas nähdään olevan heikommassa asemassa ja laadukkaan tuotetiedon tarjoaminen koetaan vaivaksi. Yhteenvetona voidaan todeta, että Yritys C:llä on haakkuutta tuotetiedon toimitusketjun johtamisen kehittämiseen sekä sen laajempaan hyödyntämiseen markkinoinnin kilpailukeinona. Avainasemassa tuotetiedon toimitusketjun tehokkuuteen on Yritys C:n tapauksen osalta tavarantoimittajan asenne ja ymmärrys tuotetiedon jakamisen tärkeydestä. Tähän ongelmaan pyritään osaltaan tällä tutkimuksella vastaamaan tuottamalla lisäymmärrystä tuotetiedon jakamisen tärkeydestä ja keluyhteistyössä.

5.1.4 Toimittajan tuotetiedon suora käyttö - tapaus Yritys D

Yritys D kerää monipuolisesti tavarantoimittajien logistista, teknillistä ja markkinoinnilista tuotetietoa. Yritys D:n tuotetiedon hallintaa toteutetaan osana yrityksen valikoimahallintaa. Tuotetietoa käytetään Yritys D:llä sellaisenaan, kuin tavarantoimittaja sen yritykselle toimittaa. Tuotetiedon laatua kuitenkin varmistetaan tuotetietolomakkeen määrämuotoisilla kentillä sekä lomakkeen täyttöohjeilla. Lisäksi laatua pystytään varmistamaan Yritys D:n PIM-järjestelmän automatisoiduilla tarkistusohjelmilla.

Yritys D:n tuotetiedon hallintaprosessi alkaa uuden valikoiman suunnittelutyöstä, jolloin tarkastellaan nykyisen valikoiman toimivuutta sekä kartoitetaan, mitä uutuustuotteita on tulossa seuraavaan sesonkiin ja otetaan tarjouksia vastaan tavarantoimittajilta. Nykyisen valikoiman päälle siis kasataan dataa siitä, millaisia muutospaineita valikoima kokee, mitkä tuotteet ovat myyneet hyvin, millaisia uutuuksia on tulossa sekä millaisia trendejä on liikkeellä ja sen perusteella katsotaan, miten valikoimaa tulisi muuttaa.

Ensimmäiset tuotetiedot saapuvat Yritys D:lle siinä vaiheessa, kun tavarantoimittaja antaa tarjouksensa uutuustuotteista. Toisessa tuotetiedon hallintaprosessin vaiheessa Yritys D pyytää tavarantoimittajalta loput tuotetiedot. Tämä tapahtuu siinä vaiheessa, kun Yritys D:n valikoima ja siihen kuuluvat tuoteuutuudet alkavat hahmottumaan. Tässä vaiheessa tavarantoimittajan tulisi toimittaa myös verkkokauppaan menevät tuotetiedot sekä tuotekuvat. Jos toimittaja ei pysty tässä vaiheessa vielä toimittamaan tuotetietoja, saattaa tuotetiedon hallintaprosessi jatkua kolmannelle kierrokselle, jolloin toimittajalta pyydetään tuotetietoja kertaalleen tai vaihtoehtoisesti Yritys D tekee itse omaa tuotetiedon rikastusta tuotteista. Tuotetiedon hallintaprosessin tavoitteena on, että valikoima on ostettavissa samaan aikaan sekä myymälässä että verkossa.

Yritys D kerää tutkielman tapausyrityksistä tavarantoimittajiltaan eniten tuotetietoa. *Tuote- ja palvelulajitelmaan* liittyvää tuotetietoa ovat tuotenumero, värikoodi ja värin nimi, koko, mallinumero, tuotenimi kolmella eri pituudella suomeksi, ruotsiksi ja englanniksi, materiaali, pää- ja alatuotemerkki, määräyksiköt, sisältö, ympäristömerkki, pesu- ja hoito-ohje, takuu, kuvio, kausi, istuvuus, mallisto, verkkokaupan värinimi sekä kohde-ryhmä. Seuraavasta aineistoesimerkistä käy ilmi, miksi tuotenimi pitää antaa Yritys D:lle eri pituisina versioina:

”Esimerkiksi tuotteen nimi saattaa kuulostaa yksinkertaiselta asialta tiedonantajan kannalta. Kuitenkin tuotenimelle on useita eri käyttötarkoituksia ja eri kieli-vaatimusten (suomi, ruotsi, englanti) lisäksi tuotenimi annetaan eri yhteyksiin eri tavalla. Esimerkiksi hyllynreunatiketillä on fyysiset rajoitukset mihin tuotenimi

pitää lyhentää, kun taas verkkokaupassa rajoitteita ei ole ja tuotenimen pituus voi olla moninkertainen eikä sitä lyhennetä lainkaan.” (Henkilö D, 2020.)

Koska Yritys D käyttää tavarantoimittajan tuotetietoa suoraan markkinoinnissaan, tulee tavarantoimittajan muokata itse tuotenimensä eri merkkipituuksien mukaisesti tuotetietolomakkeeseen. Yritys D ei kerää *vähittäismyyntihintaan* liittyvää tuotetietoa tuotetiedon toimitusketjun prosessissa, vaan hintatiedot kerätään jo tarjousvaiheessa. Hintatiedot on siis jätetty tämän tutkimuksen tarkastelun ulkopuolelle. *Jakeluun ja sijaintiin* liittyvää tuotetietoa ovat Yritys D:llä EAN-koodi, valmistusmaa, tullinimike, pakkaustyyppi, pakkausmitat ja paino, määräyksiköt ja pakkauksen sisältö, tuotteen mitat sekä hintalappu-, henkari- ja hälytintieto. *Markkinointiviestintään* liittyvää tietoa ovat tuotekuvat, tuotteen markkinointiteksti suomeksi ja englanniksi, hyllyreunan kuluttajainfo suomeksi ja englanniksi sekä mahdolliset esillepanotavat.

Tuotetietoa kerätään tavarantoimittajilta määrämuotoisella Microsoft Excel -lomakkeella tai EDI-yhteydellä. Suurin osa toimittajista täyttää kuitenkin tuotetietolomakkeen. Tuotetietolomake luetaan yrityksen PIM-järjestelmään, josta tietoa toimitetaan toiminnanohjausjärjestelmään, verkkokauppa-alustalle ja digipalveluille. Yritys D:llä on menossa tällä hetkellä järjestelmä uudistusprojekti. Järjestelmämuutos aiheuttaa Henkilö D:n mukaan myös tuotetietolomakkeen uudistumisen ja tuo Yritys D:lle parempaa datanhallinnan kyvykkyyttä.

Tuotetietoa käytetään Yritys D:n markkinoinnissa erittäin monipuolisesti. *Tuote- ja palvelulajitelmaan* liittyvää käyttötarkoitusta on Yritys D:llä valikoimasuunnittelu. *Vähittäismyyntihintaan* liittyvää käyttötarkoitusta ei puolestaan tullut tutkimuksessa esille. *Jakeluun ja sijaintiin* liittyviä käyttötarkoituksia ovat verkkokauppa, myymälä, digipalvelut, mobiilisovellus, varasto, tavarantoimittaminen, toiminnanohjaus, kuljetukset ja reitit sekä viranomais- ja pakkausraportointi. Yritys D:n mobiilisovelluksessa asiakas voi seurata omia ostojaan sekä käyttää puhelimellaan myös muita palveluita, joita Henkilö D:n mukaan rakentuu tulevaisuudessa enemmän. *Markkinointiviestintään* liittyviä

tuotetiedon käyttötarkoituksia ovat printtimainonta, myymälämainonta, digitaalinen mainonta, esillepanot ja hyllykartat, vastuullisuusraportointi sekä suoramarkkinointi. Yritys D kerää tuotetietolomakkeellaan mahdollisten esillepanojen tietoa, myyntierätietoa sekä tuotteen mittoja, joita käytetään esillepanojen suunnitteluun ja hyllykarttoihin.

Henkilö D huomauttaa, että nykypäivänä tavarantoimittajan velvollisuuksiin kuuluu yhtä lailla sovitun tavaramäärän kuin tuotetiedon toimittaminen. Nämä kaksi kulkevat nykyään yhdessä paketissa tavarantoimittajan ja vähittäiskaupan yhteistyösuhteessa. Verkkokauppa on kasvattanut tuotetiedon tarvetta entisestään ja kuluttajille halutaan jatkossa tarjota paremmin tietoa sekä tuotteesta että toimitusketjuista. Tuotetiedon määrä kasvaa Henkilö D:n mukaan tulevaisuudessa entisestään. Henkilö D myös korostaa, että tuotetiedon toimittaminen ajoissa on pukeutumisen kategoriassa erityisen tärkeää, sillä kategorian myyntikausi saattaa kestää vain yhdestä kahteen kuukauteen. Jos tuotetiedot myöhästyvät, tuotteiden näkyvyys ja samalla verkkomyynti jää kokonaan tekemättä. Esimerkiksi koulun alun tuotteita ei myydä enää samoissa määrin marraskuussa. Yhteenvedon voidaan siis todeta, että Yritys D:n toiveena on saada tavarantoimittajilta tuotetiedot ajoissa sekä kehittää tuotetiedon hyödyntämistä markkinoinnissa entisestään. Seuraavassa luvussa aiemmin esiteltyjä tapauksia vertaillaan tapausten välisessä analyysissä.

5.2 Tapausten välinen analyysi

Seuraavissa luvuissa tarkastellaan tapausten välisiä johdonmukaisuuksia ja eroavaisuuksia. Analyysi on suoritettu käyttäen Eisenhardtin (1989) tapausten välisen analyysin strategiaa, jossa ryhmän sisäisiä samankaltaisuuksia ja tapausten välisiä eroja analysoidaan kategoriatasolla. Tässä analyysissä tarkasteltavat kategoriat pohjautuvat tutkielman teoreettiseen viitekehykseen. Tarkastelussa ovat tuotetiedon laadun-, tuotetiedon hallinnan tietojärjestelmien- sekä tuotetiedon käyttötarkoitusten kategoriat. Tutkimustulokset on sijoitettu näihin kategorioihin. Lisäksi tulokset on luokiteltu tuotetiedon laadun ja tuotetiedon käyttötarkoitusten osalta Kotlerin ja Armstrongin (2016) vähittäiskaupan markkinoinnin kilpailukeinoihin eli tuote- ja palvelulajitelmaan, vähittäismyyntihintaan,

jakeluun ja sijaintiin sekä markkinointiviestintään. Kategoriatasoinen analyysi etenee tavarantoimittajalta kerätyn *tuotetiedon laadun* suhteen. Luvussa siis tarkastellaan, *mitä* tuotetietoa vähittäiskaupat keräävät vaatteiden tavarantoimittajiltaan. Tuotetiedon laatua on tarkasteltu tapausrytyskohtaisesti taulukossa 3.

5.2.1 Tuotetiedon laatu

Tässä luvussa analysoidaan tapausrytysten johdonmukaisuuksia ja eroavaisuuksia tavarantoimittajalta kerätyn *tuotetiedon laadun* suhteen. Luvussa siis tarkastellaan, *mitä* tuotetietoa vähittäiskaupat keräävät vaatteiden tavarantoimittajiltaan. Tuotetiedon laatua on tarkasteltu tapausrytyskohtaisesti taulukossa 3.

Taulukko 3 Tapausten tuotetiedon laadun vertailu.

Tapausrytys	Tuote- ja palvelulajitelma	Vähittäismyyntihinta	Jakelu ja sijainti	Markkinointiviestintä
Yritys A	Tuotenimi ja brändi Koko, mitta ja väri Materiaali ja pesuohjeet Liittyvät tuotteet Veroluokka Takuu Tavararyhmä ja tavararyhmän alennusprosentti	Suositusuhinta	EAN-koodi Alkuperämaa Tukku-pakkaustiedot Paino Pakkauksimitat Pakkauksen sisältö Tuotteen saatavuus Tullinimike Alkuperämaa Määräyksiköt	Tuotekuvat Lyhyt ja pitkä markkinointiteksti
Yritys B	Tuotenimi ja brändi Mallinumero ja väri Tuotteen etiketti Ostajan ja myyjän välinen dialogi	Suositusuhinta Ostohinta	Ostoajankohta/droppi	Tuotekuvat
Yritys C	Tuotenimi ja brändi Tuotekuvaus Mallinumero, koko ja väri Sesonki, sukupuoli ja tuotesarja Materiaali ja hoito-ohje Ympäristöä säästävä materiaali Uutuus- tai jatkava tuote Takuu ja takuun lisätieto	Suositusuhinta Ostohinta	EAN-koodi Valmistusmaa Ostomaa Paino Pakkauksen sisältö Lanseerauspäivä Läpimenoaika Minimitilauusmäärä	Tuotekuvat Markkinointiteksti Avainsanat
Yritys D	Tuotenimi (kolme eri pituutta) suomeksi, ruotsiksi ja englanniksi Pää- ja alatuotemerkki Mallinumero, värikoodi ja -nimi ja koko Tuotenumero Materiaali, pesu- ja hoito-ohje Kuvio, istuvuus, verkkokaupan värinimi Kausi, mallisto ja kohderyhmä Ympäristömerkki Takuu		EAN-koodi Valmistusmaa Pakkauksimitat ja paino Määräyksiköt ja pakkauksen sisältö Pakkaustyyppi Tullinimike Tuotteen mitat Hintalappu-, henkari- ja hälytintieto	Tuotekuvat Tuotteen markkinointiteksti suomeksi ja englanniksi Hyllyreunan kuluttajainfo suomeksi ja englanniksi Mahdolliset esillepanotavat

On otettava huomioon, että Yritys B kerää tuotetietoa pääsääntöisesti oman tuotteistusprosessinsa kautta ja pyytää siksi tavarantoimittajiltaan muita tapausrytyskohtaisia

huomattavasti vähemmän tietoa. Yritys B:n itse tuottamat tuotetiedot on jätetty ulkopuolelle tästä tarkastelusta, koska tutkimus keskittyy tavarantoimittajan tuotetiedon käyttöön. Yritys B:n itse tuottamia tuotetietoja on esitelty tarkemmin tapauksen sisäisessä analyysissä.

Yritys A, Yritys C ja Yritys D keräävät *tuote- ja palvelulajitelmaan* liittyvistä tiedoista tuotenimeä, väritietoa, kokotietoa, bränditietoa, materiaalitietoa, pesu- ja hoito-ohjeita sekä takuutietoa. Yritys B kerää myös tuotteen väritietoa, tuotenimeä sekä brändiä. Yritys D kerää tuotenimeä muista tapausyrityksistä poiketen kolmella eri tekstipituudella eri käyttötarkoituksiin. Yritys D:n tuotenimet tulee myös antaa suomen-, ruotsin- ja englannin kielellä. Väritiedon lisäksi Yritys D kerää myös verkkokaupan värinimeä sekä kuviointia, jotka toimittajan tulee valita määrämuotoisesta pudotusvalikosta. Tavarantoimittaja tekee siis Yritys D:n omaa tuoteluokittelua valmiiksi. Yritys D on myös erotellut tietokentissään värin nimen sekä värikoodin muista tapauksista poiketen. Yritys D kerää koon lisäksi myös tuotteen istuvuustietoa. Yritys C pyytää puolestaan muista yrityksistä poiketen takuun lisätietokenttää, johon toimittaja voi määritellä takuun piirin. Yritys C ja Yritys D keräävät bränditiedon lisäksi myös tuotesarja- tai alatuotemerkkietoa, joilla tarkoitetaan tapauksissa samaa asiaa. Yritys B, Yritys C sekä Yritys D keräävät lisäksi tavarantoimittajan mallinumerotietoa. Yritys C:ltä korostetaan tavarantoimittajan mallinumeron tärkeyttä:

”Mä sanoisin, että asiakkaan näkökulmasta se on tärkeää, että kommunikoidaan sitä valmistajan tuotenumeroa, sillä sen avulla hän pääsee vertailemaan (tuotetta) vaikkapa sen valmistajan omilla sivuilla...” (Henkilö C, 2020.)

Lisäämällä tavarantoimittajan malli- tai tuotenumero tuotesivulle voidaan siis Henkilö C:n mukaan vaikuttaa paljon sekä tuotteen löydettävyyteen että vertailukelpoisuuteen. Yritys D ja Yritys C keräävät sesonki- tai mallistotietoa, mitkä saattavat tarkoittaa samaa tai eri asioita tavarantoimittajakohtaisesti. Yritys D pyytää toimittajiaan määrittämään myös tuotteen kauden eli onko tuote esimerkiksi välikausi- tai talvikäytön tuote. Yritys C

ja Yritys D keräävät myös sukupuoli tai kohderyhmätietoa, jotka tarkoittavat yritysten tuotetietolomakkeissa käytännössä samaa asiaa.

Yritykset keräävät myös keskenään täysin uniikkeja tuote- ja palvelulajitelmaan liittyviä tietoja. Yritys A kerää tavarantoimittajiltaan veroluokkaa, liittyviä tuotteita sekä tavaryhmä- ja tavaryhmän alennusprosenttitietoa. Yritys B puolestaan kerää tietoa tuotteen etiketistä sekä ostajan ja myyjän välisestä dialogista, minkä perusteella yritys hoitaa tuotteistuksen ja tuotetiedon rikastamisen itse. Ostajan ja myyjän välisessä dialogissa tiedonkeruun välineenä on Henkilö B:n mukaan kuitenkin omat haasteensa:

”Isoin mystiikka on just siinä et se minkä säki tavallaan poimit tossa, et kuinka se ostajan ja myyjän välinen suhde saatas jalostettua siihen, että siitä saadaan kaikki irti siihen tuotteistukseen nähden tuotteistuksen hyödyksi. Et tavallaan se kaikki tieto missä se on saatais imettyä siihen et saatais se esiin ja tuotua näkyvämmäksi vielä... mut osa problematiikkaa on se et se ei ole ostajan tehtävä.” (Henkilö B, 2020.)

Kun nojataan ostajan ja myyjän väliseen dialogiin sekä fyysiseen tuotteeseen tai tuotekuviin on riskinä, että olennaista tuotetietoa jää kokonaan jakamatta. Henkilö B kuitenkin korostaa Yritys B:n tuotteistuksen harjaantunutta ammattitaitoa, jonka avulla tuotetiedon laatu varmistetaan. Yritys C kerää muista tapauksista poiketen uutuus- tai jatkavan tuotteen tiedon, tuotekuvauksen sekä ympäristöä säästävän materiaalin tiedon. Yritys D kerää puolestaan aiemmin mainittujen tietojen lisäksi tuotenumeroa ja ympäristömerkitietoa.

Yritys A ja Yritys C keräävät myös *vähittäismyyntihintoihin* liittyvää tuotetietoa. Yritys A, Yritys B ja Yritys C keräävät suositushintoja. Yritys C ja Yritys B keräävät lisäksi ostohintoja. Yritys A, Yritys C ja Yritys D keräävät *jakeluun ja sijaintiin* liittyvistä tuotetiedoista EAN-koodia, painoa, pakkauksen sisältötietoa, valmistus- tai alkuperämaatietoa sekä erilaisia

määräyksiköitä, kuten minimi tilausmäärää. Yritys A:lta huomautetaan EAN-koodiin liittyvästä ongelmasta tuotteen jakelun suhteen:

”Se on vähentynyt aika paljon, mutta on tekstiilipuolella kuitenkin edelleen simmonen jonkunlainen ongelma on nuo lajitelmatuotteet eli kää yhellä EAN-koodilla on eri värit ja eri koot... käytännössä se suoraan jo estää verkkokauppamyynnin ja sit se estää myös kaikki seurannat, että minkä kokonen ja minkä värinen tavara liikkuu myymälässä.” (Henkilö A, 2020.)

Olisi siis toivottavaa, että jokaisella malli-väri-koko -variantilla olisi oma EAN-koodinsa, jotta tämä ongelma poistuisi. Yritys A ja Yritys D keräävät myös tuotteiden pakkausmittoja. Yritys D kerää pakkausmittojen lisäksi pakkaustyyppitietoa. Yritys A:n muista eroavia jakeluun ja sijaintiin liittyviä tietokenttiä ovat tukkupakkaustiedot ja tuotteen saatavuus. Yritys B puolestaan kerää toimittajiltaan ostoajankohtaa. Yritys C kerää aiemmin mainittujen tietojen lisäksi tuotteen lanseerauspäivää, ostomaata sekä läpimenoaikaa. Yritys D kerää puolestaan tuotteiden mittoja sekä hintalappu-, henkari- ja hälytintietoa, jotta Yritys D:n varastolla tiedetään tuotteen myyntikunnostuksen tarve.

Kaikki tapausyritykset keräävät tavarantoimittajiltaan tuotekuvia *markkinointiviestintään* liittyvistä tiedoista. Yritys C:ltä kerrotaan, että uusien tavarantoimittajien kanssa käydään yhteistyön alussa läpi, minkälaisia kuvia tavarantoimittaja ottaa tuotteistaan ja vastaavatko tuotekuvat Yritys C:n brändimielikuvaa. Yritys A, Yritys C ja Yritys D keräävät myös tuotteiden markkinointitekstejä. Yritys A kerää sekä pitkää että lyhyttä versiota markkinointitekstistä. Yritys C kertoo keräävänsä markkinointitekstiä, josta tavarantoimittajat tarjoavat eri pituisia versioita. Yritys D kerää sekä suomen- että englanninkielistä markkinointitekstiä. Markkinointitekstin lisäksi Yritys C kerää avainsanoja eli keskeisiä tuoteominaisuuksia, jotka ovat asiakkaille tärkeitä. Yritys D kerää puolestaan aiemmin mainittujen tietojen lisäksi hyllyreunan kuluttajainfoatekstiä suomeksi ja englanniksi sekä mahdollisia esillepanotapoja. Muista tapausyrityksistä poiketen Yritys D ei rikasta tavarantoimittajalta saamaansa markkinointitekstiä:

”Marketkaupassa mennään aika pitkälti tavarantoimittajan tuotekuvauksella. Tottakai toivomme, että tavarantoimittajat tekevät niistä ytimekkäät ja myyvät. Ohjeistamme yleisellä tasolla, että tuotekuvaus kertoo oleellisen tuotteesta. Tavarantoimittajan tuotteen kannalta on edullista, että sisältö on kuluttajalle kiinnostavaa ja toimivaa.” (Henkilö D, 2020.)

Yritys B tuottaa markkinointitekstinsä itse tuotteistusprosessissaan, sillä Henkilö B:n mukaan tämä on Yritys B:lle kustannustehokkain ja asiakaslähtöisin vaihtoehto. Käyttämällä tavarantoimittajan markkinointitekstejä tulee yritykselle liikaa tarkistamisvaateita ja tällöin tuotetietoon käytettävä työmäärä myös kasvaa. Yritys A ja Yritys C puolestaan käyttävät toimittajien markkinointitekstejä, mutta rikastavat niitä oman brändinsä ilmeen mukaiseksi. Henkilö D kiteyttää Yritys D:n valintaa käyttäen suoraan tavarantoimittajan markkinointitekstejä seuraavasti:

”... isoilla bränditaloilla on osaamista ja omat studiot missä tuottavat hienot tuotekuvat ja omaavat omat markkinointiresurssit. Meidän tavoite ei ole uudelleen keksiä ja tehdä jo tehtyä työtä tarpeettomasti...” (Henkilö D, 2020.)

Yhteenvetona voidaan todeta, että osa yrityksistä on kiinnostunut tuotetiedon sopivuudesta vähittäiskaupan brändiin, osa tiedon kohdentamisesta kaupan kohderyhmälle ja osa siitä, mitä tavarantoimittaja haluaa kertoa tuotteesta juuri kyseisen tuotebrändin kuluttajille. Syynä tuotetiedon keräämisen määrän ja rikastamisen vaihtelulle nähdään myös vahvasti vähittäiskaupan omat resurssit. Yritys B:llä nähdään, että tuotetiedon tuottaminen itse on tehokkaampi vaihtoehto, kun taas Yritys D:llä asia nähdään täysin päinvastoin. Suurimmat eroavaisuudet nähtiinkin Yritys D:n ja Yritys B:n välillä, kun taas Yritys A:n ja Yritys C:n tuotetiedon laatu ja rikastamisen tavoitteet muistuttivat paljon toisiaan.

5.2.2 Tuotetiedon hallinnan tietojärjestelmät

Tässä luvussa analysoidaan tapausyritysten käyttämien *tuotetiedon hallinnan tietojärjestelmien* johdonmukaisuuksia ja eroavaisuuksia. Luvussa tarkastellaan, *miten* vähittäiskaupat prosessoivat tavarantoimittajilta saatua tuotetietoa. Tapausyritysten tuotetiedon hallintaan käyttämät tietojärjestelmät on esitelty taulukossa 4.

Taulukko 4 Tapausten tuotetiedon hallinnan tietojärjestelmien vertailu.

Yritys A	Yritys B	Yritys C	Yritys D
Excel (tuotetietolomake) EDI-sanomat Ftp-yhteys Xml ja nettiselain	Sähköposti Kuvapankki WeTransfer	Excel (tilauspohja) EDI-sanomat Sähköposti ja Google Drive Kuvapankki	Excel (tuotetietolomake) EDI-sanomat
Toimittajaportaali PIM-järjestelmä ERP	PIM-järjestelmä Myymläjäjärjestelmä	Tikettijärjestelmä ERP PIM-järjestelmä Datakeskus	PIM-järjestelmä ERP

Yritys A:n, Yritys C:n ja Yritys D:n tavarantoimittajat jakavat tuotetietoa yritysten kanssa pääsääntöisesti Microsoft Excel -taulukoiden avulla. Yritys A ja Yritys D käyttävät tuotetietolomake-taulukkoa, kun taas Yritys C kerää tuotetietoa tilauspohjaansa. Yritys A kerää myös tuotekuvat tuotetietolomakkeen avulla, jolloin tavarantoimittaja lisää tuoteriveille kovalinkit. Yritys A:lla on myös käytössään oma toimittajaportaali, jonka avulla tavarantoimittaja voi lähettää tuotetiedot suoraan yrityksen PIM-järjestelmään. Toimittajaportaalia ei ole kuitenkaan otettu laajemmin käyttöön. Seuraavasta aineistoesimerkistä käy ilmi toimittajaportaalin käytön haasteita:

”Siin on vähän semmosia haasteita et justiinsa tämän tuotetiedon laadun osalta et niinku ku tullee Excel-taulukkona meille nii siinä pystyy nopiaa heti tarkistamma tuotetietojen laadun silmämääräisesti ja pystyy palauttamma ja käymään keskusteluu sähköpostilla tai puhelimella.” (Henkilö A, 2020.)

Manuaalisella Excel-taulukkoprosessilla pystytään siis valvomaan tuotetiedon laatua paremmin tapauksissa, jossa tavarantoimittajan tuotetietoa käytetään epäsuorasti. Yritys A, Yritys C ja Yritys D käyttävät joidenkin tavarantoimittajien kanssa myös EDI-sanomia tuotetiedon jakamiseen. Yritys A:lta kerrotaan, että yrityksellä olisi halukuutta integroida tuotetiedon hallinnan järjestelmät tavarantoimittajien kanssa. Tämä edellyttäisi kuitenkin sitä, että tavarantoimittajilla on tuotetiedot ja tietojärjestelmät kunnossa. Integraatio maksaa itsensä nopeasti takaisin Yritys A:lle varsinkin silloin, jos toimittajan kanssa tehdään usein kauppaa. Yritys D:llä puolestaan ei ole halukuutta luoda sähköistä yhteyttä jokaiseen tavarantoimittajaan erikseen. Henkilö D:n mukaan paremmin toimisi elintarviketuolella käytetyn Synkka-järjestelmän tyyppinen tietokanta, jolloin yrityksen tarvitsee rakentaa vain yksi liitäntä luodakseen yhteyden kaikkiin tavarantoimittajiin. Myös Yritys C:ltä toivottaisiin, että vaatetusalalla otettaisiin käyttöön kattava tuotetietopankki, jossa tietoa voitaisiin jakaa standardimuodossa. Standardimuodot yhtenäistäisivät tuotetiedon laatua ja helpottaisivat kauppojen tuotetiedon hallintaa huomattavasti.

Yritys A:n tavarantoimittajat voivat jakaa tuotetietoa myös Ftp-yhteyden, xml:n tai nettiselaimen kautta. Yritys B ja Yritys C hakevat tuotekuvia tavarantoimittajien kuvapankeista. Yritys B:n tavarantoimittajat jakavat tuotekuvia myös sähköpostin ja WeTransferin kautta. Yritys C ottaa kuvia vastaan myös sähköpostin ja Google Driven kautta. Kaikki tapausyritykset prosessoivat tuotetietoa PIM-järjestelmissään. Yritys A, Yritys C ja Yritys D prosessoivat tuotetietoa myös toiminnanohjausjärjestelmissä (ERP). Yritys B:llä ei ole käytössä toiminnanohjausjärjestelmää, vaan tietoa prosessoidaan myymäläjärjestelmässä. Henkilö B perustelee Yritys B:n järjestelmäarkkitehtuuria seuraavasti:

”Sanotaan et kyl me tähän mikropalvelumaailmaan tähdätään, missä tavallaan fiksummat järjestelmät hoitaa niitä eri fundamentteja ja kykenee sitä kautta olemaan vähän ketterämpi kun se et mennään toiminnanohjausjärjestelmän määritelmien mukaisesti aina.” (Henkilö B, 2020.)

Voidaan siis arvioida, että Yritys B:n tyyppisissä tuotetiedon toimitusketjun johtamisen tapauksissa voidaan käyttää kevyempiä tuotetiedon hallinnan järjestelmiä kuin muissa esitellyissä tapauksissa. Yritys C käyttää tuotetiedon prosessoinnin apuna muista tapausyrityksistä poiketen tikettijärjestelmää, joka lisää tuotetiedon käsittelytoimenpiteitä työjonoon. Tällöin prosessi pysyy hyvin hallinnassa. Yritys C jakaa tuotetietoa muista tapauksista poiketen datakeskuksen kautta sisäisesti tiedon eri käyttäjille sekä PIM-järjestelmään.

Yhteenvetona voidaan todeta, että kaikkien tapausyritysten tuotetiedon hallinnan keskiössä toimii PIM-järjestelmä. Yritys A:n, Yritys B:n ja Yritys D:n PIM-järjestelmä jakaa tietoa tarvitseville kanaville, kun taas Yritys C:llä jakelun hoitaa erillinen datakeskus. Poikkeuksellista on myös Yritys C:n käyttämä tikettijärjestelmä, jonka avulla tuotetiedon hallinnan prosessia organisoidaan ja automatisoidaan. Lisäksi poikkeavaa oli Yritys A:n ja Yritys D:n näkemys EDI-yhteyksien kannattavuudesta. Myös Yritys B:n data-arkkitehtuuri oli erityisen poikkeava muista tapausyrityksistä, mikä johtuu todennäköisesti muista tapauksista poikkeavasta tuotetiedon hallinnan prosessista.

5.2.3 Tuotetiedon käyttötarkoitukset

Tässä luvussa analysoidaan tapausyritysten *tuotetiedon käyttötarkoituksia markkinoinnin kilpailukeinona*. Luvussa tarkastellaan, *mihin* vähittäiskaupat käyttävät tavarantoimittajilta keräämäänsä tuotetietoa. Tapausyritysten tuotetiedon käyttötarkoitukset on esitelty taulukossa 5.

Taulukko 5 Tapausten tuotetiedon käyttötarkoitusten vertailu.

Tapausyritys	Tuote- ja palvelulajitelma	Vähittäismyyntihinta	Jakelu ja sijainti	Markkinointiviestintä
Yritys A	Ostotilaukset	Hinnoittelu	Myymäla Mainostoimisto Verkkokauppa Logistiikkaohjaus ja toimituskulujen arviointi	Kampanjatulosteet Tuote-esitteet Lehtimainonta Sosiaalinen media Digitaalinen mainonta Raportointi
Yritys B	Ostotilaukset Tuotteistaminen	Hinnoittelu	Verkkokauppa Myymäla	Henkilökohtainen myyntityö Sosiaalinen media Kumppanuusmarkkinointi Vertailusivustot Hakusanamainonta
Yritys C	Ostotilaukset	Hinnoittelu	Verkkokauppa Myymälat Logistiikka ja huolinta	Hyllynreunaetiketit Hintakyltit Google-tuotesyöte Sosiaalinen media Printtimainonta Ohjelmallinen ostaminen Verkkokaupan tuotenostot
Yritys D	Valikoimasuunnittelu		Verkkokauppa Myymäla Digipalvelut Mobiilisovellus Varasto Tavarantoimittaminen Toiminnanohjaus Kuljetukset ja reitit Viranomais- ja pakkausraportointi	Printtimainonta Myymälamainonta Esillepanot ja hylykartat Suoramarkkinointi Digitaalinen mainonta Vastuullisuusraportit

Tarkastellaan aluksi tapausyritysten *tuote- ja palvelulajitelmaan* liittyviä käyttötarkoituksia. Yritys A, Yritys B ja Yritys C käyttävät tuotetietoa ostotilausten tekemiseen. Yritys B:llä tuotetietoa käytetään myös omaan tuotteistamisprosessiin muista tapauksista poiketen. Poikkeava tapaus on myös Yritys D, joka käyttää tuotetietoa valikoimasuunnittelussaan.

Vähittäismyyntihintaan liittyviä tuotetiedon käyttötarkoituksia on Yritys A:n, Yritys B:n ja Yritys C:n tapauksessa hinnoittelu. Yritys D ei puolestaan käytä tuotetietoa vähittäismyyntihintaan liittyen. Jokainen tapausyritys käyttää tuotetietoja verkkokaupassaan ja myymälöissään *jakeluun ja sijaintiin* liittyen. Yritys A, Yritys C ja Yritys D käyttävät tuotetietoa myös logistiikan suunnitteluun: Yritys A käyttää tuotetietoa logistiikkaohjaukseen ja toimituskulujen arviointiin ja Yritys C logistiikkaan ja huolintaan. Yritys D käyttää tuotetietoa varastointiin, tavarantoimittamiseen, toiminnanohjaukseen, kuljetuksiin ja reitteihin sekä viranomais- ja pakkausraportointiin. Yritys A:n tuotetiedon jakelukanavia on

myymälän ja verkkokaupan lisäksi mainostoimistokumppani, jolle lähetetään tietoa PIM-järjestelmästä. Yritys D:llä tuotetietoa lähetetään myymälän ja verkkokaupan lisäksi myös mobiilisovellukseen sekä digipalveluille.

Markkinointiviestintään liittyvät tuotetiedon käyttötarkoitukset ovat kaikissa tapausyrityksissä erittäin monipuolisia. Kaikki tapausyritykset käyttävät tuotetietoa digitaaliseen mainontaan. Yritys A käyttää tuotetietoa sosiaalisessa mediassa ja digitaalisessa mainonnassa. Yritys B käyttää tuotetietoa puolestaan sosiaalisessa mediassa, kumppanuusmarkkinoinnissa, vertailusivustoilla ja hakusanamainonnassa. Henkilö B painottaa tuotetiedon tärkeyttä Googlen hakusanamainonnassa, josta Suomessa hiljattain yleistynyt Google Shopping on yksi osa-alue:

”...se (Google Shopping) on pakottanu jokaisen kaupan miettimään tuotetietoonsa ja tuotekantaansa. Jos sä aiot olla kilpailukykyinen ja teet verkossa yhtään euroja, kun Google on markkina-asetaltaan hyvin määräävä, jos teet verkossa mitään koskaan. Niin se ohjaa toivottavasti sitä kohti et joku kauppa ymmärtää sen, et mitä tiedät omasta tuotemassastasi auttaa tekemään fiksumpia asioita tulevaisuudessa ja ohjaamaan liiketoimintaa eri lailla.” (Henkilö B, 2020.)

Henkilö B korostaa myös sitä, että markkinointikanaviin jaetulla tuotesyötteellä ei tehdä mitään, jos markkinoija ei ymmärrä hyödyntää rikastettua tuotetietoa. Henkilö B:n mukaan tuotetiedon hyödyntämisen ymmärrys on jokaiselle kaupalle kilpailuvaltti. Yritys C hyödyntää tuotetietoa Google-tuotesyötteessä, sosiaalisessa mediassa sekä ohjelmallisessa ostamisessa. Laajemman tuotetiedon merkitys korostuu Henkilö C:n mukaan digitaalisessa mainonnassa, kuten verkkokaupan tuotenostoissa, jotka tehdään tiettyjen tuoteattribuuttien perusteella. Yritys D puolestaan mainitsee hyödyntävänsä tuotetietoa digitaalisessa mainonnassa, mutta ei erittele mainonnan muotoja tarkemmin. Yritys A käyttää tuotetietoa tuote-esitteissä ja lehtimainonnassa. Yritys C tuottaa myös monenlaisia printtijulkaisuja, kuten esimerkiksi tuote-esitteitä ja -oppaita. Yritys D:ltä kerrotaan,

että tuotetietoa käytetään printtimainonnassa, mutta mainonnan muotoja ei erikseen eritellä.

Yritys A, Yritys C ja Yritys D käyttävät tuotetietoa myös myymälämainonnassa. Yritys A käyttää tuotetietoa kampanjatulosteisiin, kun taas Yritys C käyttää tietoa hyllynreunaetiketeissään sekä hintakylteissä. Yritys D ei erittele erikseen myymälämainonnan muotoja. Yritys B:llä on puolestaan menossa muista tapausyrityksistä poikkeava henkilökohtaiseen myyntityöhön liittyvä hanke, jossa rikastettu tuotetieto tuodaan myymälähenkilökunnan ulottuville:

”Meillä on tällä hetkellä nyt semmonen kehityshanke tälle vuodelle et pystyttäis tää rikastettu tuotetieto tavallaan tuomaan heille käytettäväks, eli voi niinku ajatella et verkkokauppafiltteröinti mahdolliseksi myymälässä, jotta se myyjä saa sen apuvälineen itselleen niis asiakastilanteissa ku hänen tarvii ymmärtää siitä tuotteesta enemmän tai saatavuus muissa myymälöissä... Kyl se pitäis olla niin et meidän henkilökunnalle pyritään tuomaan kaikki se tieto ensiksi ja sitten vasta toisarvoisesti niinku asiakas kykenee. Tai ainakin niin että myyjä pääsee sille samalle tasolle hyvin ketterästi eikä tunne sellasta pimentoa, että on vaikea vastata näihin asioihin mitä asiakas esittää.” (Henkilö B, 2020.)

Aineistoesimerkissä korostuu kaikkikanavaisten asiakkaiden tuomat haasteet, kun asiakas saattaa olla tietoisempi tuotteen ominaisuuksista kuin myyjä. Yritys B on lähtenyt vastaamaan tähän haasteeseen uudella hankkeellaan. Yritys D käyttää muista tapausyrityksistä poiketen tuotetietoa myös esillepanojen suunnittelussa ja hyllykartoissa. Esillepanojen suunnittelussa käytetään tuotetietolomakkeen mahdollisten esillepanotapojen tietoja. Hyllykartoissa puolestaan käytetään kuljetusyksikön mittatietoja. Seuraavasta aineistoesimerkistä selviää, miten tuotetietoja käytetään Yritys D:n esillepanojen suunnittelussa ja hyllykartoissa:

” Meillä voi olla hyllytettäviä myyntieriä, eli tuotteita ei hyllytetä yksittäisenä tuotteena vaan pakkauksena missä on tuotetta useita kappaleita. Näitä on etenkin elintarvikepuolella ja tätä työtä varten tarvitsemme tarkat mitat niin tuotteesta kuin tuotteesta tässä kuljetusyksikössä. Pukeutumisen puolella vuorostaan päätetään sijoitetaanko tuotteet esimerkiksi piikkiin, henkariin, laatikkoon ja ovatko ne jossain kuluttajapakkauksessa vai ilman pakkausta. Riippuu tapauksesta ...” (Henkilö D, 2020.)

Yritys A ja Yritys D käyttävät tuotetietoa myös raportointiin, joka luokitellaan tässä tutkimuksessa suhdetoiminnaksi. Yritys C ja Yritys B korostavat selvästi tuotetiedon hyödyntämistä digitaalisessa mainonnassa. Nämä tapausyritykset hyödyntävät tuotetietoa erityisesti digitaalisen mainonnan kohdentamisessa. Yritys A:n ja Yritys D:n teemahaastattelussa nousi puolestaan esille enemmän jakelun ja sijainnin tuotetiedon hallinnan funktiot. Yhteenvetona voidaan todeta, että kaikki tapausyritykset käyttävät tuotetietoa kaikkikanavaisessa markkinoinnissa. Yritys D kuitenkin käyttää tuotetietoa muista poiketen myös mobiilisovelluksessaan. Myös Yritys C:llä on mobiilisovellus, mutta tuotetietoa ei toistaiseksi hyödynnetä mobiilimarkkinoinnissa. Yritys A:lla ja Yritys B:llä ei ole mobiilisovellusta. Seuraavassa luvussa tehdään yhteenveto tutkimustuloksista sekä peilataan niitä tutkielman teoreettiseen viitekehykseen.

5.3 Yhteenveto

Aineiston pohjalta voidaan yhteenvetona todeta, että suomalaisilla vaatetusalan vähittäiskaupoilla on monenlaisia tuotetiedon toimitusketjun johtamistapoja. Yhdessä tutkimuksen tapausyrityksessä tavarantoimittajan tuotetietoa käytetään suoraan, kahdessa epäsuorasti ja yhdessä tapausyrityksessä tuotetieto luodaan pääosin omassa tuotetietusprosessissa tuotekuvan tai fyysisen tuotteen perusteella. Tapausten luokittelu tuotetiedon käytön mukaisesti on tutkijan tekemä luokittelu, joka perustuu havaittuihin tuotetiedon toimitusketjun johtamistapojen eroavaisuuksiin. Tutkimustulosten pohjalta voidaan todeta, että tavarantoimittajan tulee panostaa eniten resursseja tuotetiedon

jakamiseen tapauksissa, joissa tavarantoimittajan tuotetietoa käytetään suoraan vähittäiskaupan markkinoinnissa. Vähittäiskaupan epäsuoran tuotetiedon käytön tapauksissa tavarantoimittajan tulee myös panostaa tuotetiedon jakamiseen, mutta tuotetietoa on näissä tapauksissa mahdollista jakaa pääsääntöisesti tavarantoimittajan valitsemissa muodossa. Tuotekuvaan perustavan tuotteistamisen tapauksessa tavarantoimittajan tulisi panostaa erityisesti tuotekuvaan, tuote-etikettiin sekä vähittäiskaupan hankintaprosessissa tapahtuvaan ostajan ja myyjän väliseen dialogiin, joiden pohjalta yrityksen tuotteistaminen tehdään.

Tapausyritykset keräävät tavarantoimittajiltaan Dalmonenin ja muiden (2015) tutkimuksessaan luokittelemaa markkinoinnillista, teknillistä ja logistista tuotetietoa. Teemahaastatteluissa tulivat esille teorialuvussa mainitut master datan, tuotedatan ja tuotetiedon käsitteet. Analyysissä käsiteltiin kuitenkin tuotetiedon käsitettä, jolla tarkoitetaan tuotedataa tai tuotetiedon ja master datan yhdistelmää. Hovmøllerin ja Tambon (2014) master data -malleista esille nousivat sesongit, kategoriat, kankaat, mittataulukot, rahti- ja tullidata, varastot, tuoteryhmät, kuvat sekä rikastettu tuotetieto. Tuotetietoa kerätään tapausyrityksissä liittyen kaikkiin Kotlerin ja Armstrongin (2016) vähittäiskaupan markkinoinnin kilpailukeinoihin. Tapausyritykset keräävät suurimmaksi osaksi tuotetietoa liittyen tuote- ja palvelulajitelmaan, jakeluun ja sijaintiin sekä markkinointiviestintään. Suurimpia vaihteluja löytyi tuote- ja palvelulajitelmaan liittyvästä tuotetiedon laadusta ja vähiten vähittäismyyntihintaan liittyvistä tuotetiedoista.

Kuten Schäfferin ja Stelzerin (2017) tutkimus on osoittanut, myös tämän tutkimuksen tapausyritykset olivat huolissaan partnerien välillä jaetun tuotetiedon laadusta. Tuotetiedon laatua voidaan Schäfferin ja Stelzerin (2017) tutkimuksen mukaan parantaa organisaatioiden välisillä tietojärjestelmillä, joita tutkimustulosten mukaan ei juurikaan ole käytössä suomalaisessa vaatetusalan vähittäiskaupassa. Tuotetietoa prosessoidaan ja rikastetaan tapausyrityksissä pääsääntöisesti PIM-järjestelmissä, mutta myös toiminnanohjausjärjestelmissä. Tuotetieto jaetaan pääsääntöisesti Microsoft Excel -taulukoiden avulla. Yritys A:lla on kuitenkin käytössään myös toimittajaportaali eli organisaatioiden

välinen tietojärjestelmä, mitä ei ole vielä otettu kunnolla käyttöön tuotetiedon laadun varmistuksen haasteiden takia.

Voidaan siis todeta, että organisaatioiden väliset tuotetietojärjestelmät eivät ole saavuttaneet suurta suosiota suomalaisissa vaatetusalan vähittäiskaupan yrityksissä. Yritys C:ltä ja Yritys D:ltä toivottaisiinkin, että toimialalla otettaisiin yleisesti käyttöön jokin organisaatioiden välinen tietojärjestelmä, joka palvelee toimialaa samalla tavalla kuin Synkka palvelee elintarviketeollisuutta. Halukkuutta organisaatioiden välisten tietojärjestelmien käyttöönottoon siis löytyy. Yrityksistä huomautetaan, että sekä toimialan jälleenmyyjien että tavarantoimittajien pitäisi sitoutua niiden käyttöönottoon. Kuten Madlberger (2011) toteaa, yritykset eivät halua olla ensimmäisiä data-altaan käyttöönottavia tahoja välttääkseen investoinnin tuoman riskin. Tämä saattaa jarruttaa tällaisten järjestelmien käyttöönottoa Suomen vaatetusalan vähittäiskaupan toimialalla. Toisaalta voi olla, että toimialalle sopivaa järjestelmää ei ole vielä vain löytynyt.

Microsoft Excel-taulukoiden täyttäminen vaikuttaa resursseja vievältä toimelta, jota tavarantoimittajan luulisi haluavan välttää. EDI-yhteyden rakentaminen jokaisessa partnerisuhteessa on puolestaan tämän tutkimuksen mukaan kallista eikä maksa itseään takaisin kuin ainoastaan suurimpien määrien tavarantoimittajien tapauksissa. EDI-yhteyden rakentamisen edellytys on tämän tutkimuksen mukaan, että tavarantoimittajan tuotetieto ja tuotetiedon hallintajärjestelmät ovat siinä kunnossa, että ne kannattaa integroida jälleenmyyjän järjestelmään. Tämä voidaan tulkita siten, että järjestelmien määrämuotoisen tiedon tulisi olla samankaltaista, jotta integraatio kannattaisi. Myös Rajaguru ja Matanda (2012) ovat tutkimuksessaan todenneet, että organisaatioiden välinen yhteensopivuus on avainasemassa suunniteltaessa organisaation välisen tietojärjestelmän integraatiota. Haastetta järjestelmäintegraatioon tuo tutkimustulosten mukaan myös se, että tietojärjestelmät ja tuotetiedon tarpeet muuttuvat yrityksissä jatkuvasti, jolloin integraatio menettää nopeasti hyötynsä. Tämä sama haaste saattaa tulla myös esimerkiksi data-altaan kanssa, jos toimialan tuotetiedon hallinnan tarpeet ovat hyvin dynaamisia.

Näin ei kuitenkaan vaatetusalan tapauksessa pitäisi olla, toisin kuin esimerkiksi elektroniikkatuotteissa, joihin lisätään jatkuvasti uusia ominaisuuksia.

Tapausyrityksistä huomautetaan, että vaatetusalan vähittäiskauppa on hyvin kompleksinen toimiala tavarantoimittajien ja tuotevarianttien suuren määrän sekä lyhyiden myyntisesonkien takia, kuten myös Hovmøller ja Tambo (2014) toteavat tutkimuksessaan. Tapausyrityksistä kerrotaan tämän vaikuttavan myös vaatetusalan tuotetiedon hallintaan: koska myyntisesonki on lyhyt, yksittäisen tuotteen tuotetietoon ei haluta panostaa. Lisäksi tähän saattaa vaikuttaa myös toimialan valtasuhteet. Tutkimustuloksissa korostuivat vaatetusalan vähittäiskaupan nurinkuriset valtasuhteet, mitkä vaikuttavat tuotetiedon toimitusketjun johtamiseen. Yritys C:ltä kerrotaan, että vahvalla kansainvälisellä muotibrändillä ei välttämättä ole halukkuutta palvella suomalaista tavarataloketjua, vaan se tarjoaa tuotetietoa omilla ehdoillaan, jos lainkaan. Esimerkiksi Yhdysvalloissa tilanne on toinen, kun vähittäiskauppakettajat ovat suuria ja niillä on valtaa määrätä tuotetiedon toimitusketjun vaatimuksia.

Yritys B:n Henkilö B puolestaan huomauttaa, että vaateteollisuuden puolella jakelijan eli asiakkaan rooli on kummallinen ja erikoisesti arvotettu valmistajaan nähden. Jakelijat ovat Henkilö B:n mukaan vaatetusallalla vähempiarvoisessa roolissa kuin monella muulla toimialalla. Tämä aiheuttaa Henkilö B:n mukaan myös sen, että vähittäiskauppojen pitäisi tavarantoimittajan tuotetietoa käyttäessä jatkuvasti valvoa, että tuotetieto tulee tavarantoimittajalta ajallaan ja oikeassa muodossa. Yritys D:n toimittajan tuotetiedon suoran käytön tapauksessa suhde tavarantoimittajiin saattaa olla tuotetiedon osalta vaativampi kuin muilla yrityksillä ja yritys odottaa tavarantoimittajiltaan ensiluokkaista tuotetiedon jakamista. Tämä ei kuitenkaan Henkilö D:n mukaan aina toteudu, vaan tuotetietoa joudutaan tarkistuttamaan tavarantoimittajalla usein.

Tuotetiedon käyttötarkoituksia löytyi kaikilla Kotlerin ja Armstrongin (2016) vähittäiskaupan markkinoinnin kilpailukeinojen osa-alueilla, joita ovat tuote- ja palvelulajitelma, vähittäismyyntihinta, jakelu ja sijainti sekä markkinointiviestintä. *Tuote- ja*

palvelulajitelman kilpailukeinona tuotetietoa käytetään tutkimuksen mukaan valikoimapäätöksiin suomalaisissa vaatetusalan vähittäiskaupan yrityksissä. Kategoriajohtaminen ja lajitelmapäätökset eivät nousseet aineistossa esille. Jokaisessa tapauksessa esille nousivat kuitenkin kategorian tai tuoteryhmän käsitteet sekä joissain tapauksissa myös alakategorian käsite. Suoraan kategoriajohtamisesta ei kuitenkaan haastatteluissa keskusteltu. Tutkimusaineiston ulkopuolelle jäivät myös myymälän tunnelma, kokemuksellinen vähittäismyynti ja palvelumix. Toisaalta voidaan ajatella, että esimerkiksi Yritys B:n myyjien tuotetietotyökalulla tavoitellaan kokemuksellista vähittäismyyntiä. Garvin (2009, s. 1) toteaa, että myös koulutetulla henkilökunnalla voidaan muuttaa ostokokemus nautinnolliseksi shoppailukokemukseksi. *Vähittäismyyntihinnan kilpailukeinona* tuotetietoa käytetään hinnoittelussa kolmessa tapausyrityksessä. Tapausyritysten käyttämät hinnoittelustrategiat eivät kuitenkaan tulleet haastatteluissa ilmi.

Jakelun ja sijainnin kilpailukeinona tuotetietoa käytetään vaatetusalan vähittäiskaupassa fyysiseen jakeluun ja siten myös erilaisiin logistiikan toimintoihin, kuten varastointiin, kuljetukseen ja logistiikkatiedon johtamiseen. Lisäksi tuotetietoa käytetään myymälän tilaoptimointiin. Tuotetiedon jakelukanavia ovat verkkokauppa, myymälä, sosiaalinen media sekä mobiilisovellukset. On kuitenkin huomionarvoista, että tuotetietoa käytetään mobiilisovelluksessa vain yhdessä tapausyrityksessä, joten mobiilisovelluksen kautta kerättävän datan hyödyntäminen ei ole vielä suuressa suosiossa suomalaisissa vaatetusalan vähittäiskaupan yrityksissä. Kotlerin ja Armstrongin (2018) mukaan asiakas voi vähittäiskaupan mobiilisovelluksen avulla esimerkiksi tehdä ostoslistoja ja jäljittää tuotteen sijainnin myymälässä, kun taas vähittäiskauppa voi lähettää sen avulla tarjouksia asiakkaan puhelimeen. Haastatteluissa nousivat esille myös Lahtisen (2012) korostamat verkkokaupan käytettävyys, laadukkaat tuotekuvat sekä tuotetiedon rooli verkkokaupan tuotesivuilla.

Tapausyritykset käyttävät tuotetietoa monipuolisesti *markkinointiviestinnän kilpailukeinona* mainonnassa, myynninedistämisessä sekä suhdetoiminnassa. Tuotetietoa käytetään vähemmän henkilökohtaisessa myyntityössä. Tapausyritykset käyttävät tuotetietoa

printtimainonnassa, myymälämarkkinoinnissa ja myyntipisteen suunnittelussa. Tuotetietoa käytetään yhdessä tapausyrityksessä myös esillepanojen, hyllyjen ja lisälavojen suunnitteluun. Tätä voitaisiin hyödyntää muissa tapausyrityksissä enemmänkin, sillä Hilleslandin (2013, s. 256) mukaan tuotehyllyjen optimointi on suurin vähittäiskaupan markkinointimahdollisuus. Digitaalinen myymälämainonta jäi tutkimusaineiston ulkopuolelle. Tuotetietoa käytetään tutkimuksen mukaan hyvin vähän henkilökohtaisen myyntityön apuvälineenä. Henkilökohtainen myyntityö nousi esille vain Yritys B:n tapauksessa, jossa tuotetieto tuodaan henkilökohtaisen myyntityön apuvälineeksi tulevaisuudessa helpottamaan asiakaskohtaamisia, millä vastataan tuotetietoisten kaikkikanavaisten asiakkaiden tuomiin haasteisiin.

Tuotetietoa käytetään myynninedistämisessä enimmäkseen myymälän kyltteihin, mutta myös visuaaliseen markkinointiin. Lisäksi tuotetietoa käytetään kanta-asiakasohjelmiin. Yritys D käyttää tuotetietoa jo kanta-asiakasohjelmassaan ja Yritys C:llä on tarkoitus tulevaisuudessa alkaa hyödyntämään tuotetietoa tuottamalla kohdennettuja tarjouksia kanta-asiakasohjelman mobiilisovelluksen kautta. Aineiston ulkopuolelle jäivät myynninedistämistä myymälän sommittelu, värit sekä valot. Tuotetietoa käytetään tapausyrityksissä myös suhdetoimintaan. Tapauksissa esille tulleita suhdetoiminnan muotoja olivat esitteet ja uutislehdet. Aineiston ulkopuolelle jäivät Kotlerin ja Armstrongin (2018, 471 – 471) esittelemistä suhdetoiminnan muodoista tapahtumat, audiovisuaaliset materiaalit, yritysidentiteetin materiaalit sekä julkispalveluaktiviteetit.

Tämä tutkimus paljasti myös markkinoinnin kilpailukeinon muotoja, joita ei tullut esiin tutkielman teoreettisessa viitekehysessä. Näitä kilpailukeinoja olivat tuote- ja palvelulajitelman osalta tuotteistaminen ja markkinointiviestinnän osalta kumppanuusmarkkinointi, vertailusivustot, hakusanamainonta, ohjelmallinen ostaminen sekä verkkokaupan tuotenostot. Tuotteiden löydettävyyttä sivuttiin vain hieman teorialuvussa toteamalla, että kaikkikanavaiset asiakkaat etsivät tuotteita verkosta ja verkossa ostaminen kukoistaa muun muassa kasvavien hakuteknologioiden yleistymisen myötä (Kotler & Armstrong, 2018, s. 407 – 408). Lisäksi Hovmøller ja Tambo (2014) luokittelivat

tutkimuksessaan tuotetiedon hakukoneoptimoinnin B2C-verkkokaupan datamalliin. Hakanamainonnan, verkkokauppojen tuotenostojen sekä tuotteiden kohdentamisen rooli vähittäiskaupan markkinoinnin kilpailukeinona kuitenkin korostui enemmän, kuin mikä sen rooli oli tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä.

Tutkimustuloksissa nousi esille myös tuotetiedon hyödyntäminen ostokäyttäytymisen tunnistamisessa, mikä tukee Bradlowin ja muiden (2017, s. 81) tutkimustuloksia, joiden mukaan vähittäismyyjät voivat dynaamisten ja kuvailevien tuotetietomatriisien avulla kohdentaa tuoteominaisuuksia kuluttajille. Tuotetiedon avulla kerätyn tuoteymmärryksen hyödyntäminen markkinoinnissa on Bradlowin ja muiden (2017, s. 81) mukaan uutta. Vaikka tutkimustulokset ja annettu teoria poikkeavat jonkin verran toisistaan, eivät ne silti ole ristiriidassa keskenään. Markkinointi on erittäin monimuotoista ja tutkielman teorialuvussa on esitelty vain Kotlerin ja Armstrongin (2016) teorian kannalta keskeisimmät vähittäiskaupan markkinoinnin kilpailukeinot. Seuraavassa luvussa vastataan tutkielman tutkimusongelmaan ja sen alatavoitteisiin sekä annetaan liikkeenjohdollisia suosituksia tutkimustulosten pohjalta. Lisäksi luvussa pohditaan tutkimuksen rajoituksia ja annetaan jatkotutkimusehdotuksia.

6 Johtopäätökset

Tässä luvussa esitetään johtopäätöksiä tutkimustulosten pohjalta. Luvussa arvioidaan tutkimustehtävän toteutumista sekä annetaan liikkeenjohdollisia suosituksia sekä vaate-tusalan vähittäiskaupoille että -tavarantoimittajille. Luvun lopussa pohditaan tutkimuk-sen rajoituksia sekä annetaan niiden pohjalta jatkotutkimusehdotuksia. Luvussa pohdi-taan tutkittavaa ilmiötä eli vaateusalan vähittäiskaupan tuotetiedon toimitusketjun joh-tamista kriittisestä näkökulmasta.

6.1 Vastaus tutkimusongelmaan

Tutkimuksen tarkoituksena oli tuottaa lisäymmärrystä vaateusalan vähittäiskaupan tuo-tetiedon toimitusketjun johtamisesta markkinoinnin kilpailukeinona. Tutkimusongel-mana oli selvittää, miten vaateusalan vähittäiskaupan tuotetiedon toimitusketjun joh-tamista voidaan käyttää markkinoinnin kilpailukeinona. Vastausta tutkimusongelmaan lähdettiin selvittämään kolmen alatavoitteen avulla.

Ensimmäisenä tavoitteena oli tarkastella markkinoinnin kilpailukeinoja vähittäiskaupan kontekstissa. Tähän tavoitteeseen vastattiin luvussa 2. Luvussa tarkasteltiin erilaisia markkinoinnin kilpailukeinojen teorioita eri konteksteissa. Kirjallisuuskatsauksen avulla havaittiin, että vähittäiskaupan markkinoinnin kilpailukeinoin kuuluvat tuote- ja palve-lulajitelma, vähittäismyyntihinta, jakelu ja sijainti sekä markkinointiviestintä. Teorialu-vussa todettiin, että vähittäiskaupat kohdentavat markkinointiaan pääasiassa asiakkaille, eikä kuluttajille. Kirjallisuuskatsauksen avulla todettiin myös, että vähittäiskaupalla ei tar-koiteta enää pelkästään kivijalkakauppaa, vaan vähittäiskaupan tulee luoda kaikkika-navainen ostokokemus. Kaikkikanavaisella ostokokemuksella tarkoitetaan saumatonta ostokokemusta kaikissa kanavissa, joita asiakkaat käyttävät. Kirjallisuuskatsauksessa kes-kityttiin suurimmaksi osaksi kuitenkin kivijalkakaupan markkinoinnin kilpailukeinoin, sillä se on yhä markkinoiden suurin ostokanava.

Toisena tavoitteena oli aikaisempiin tutkimuksiin perustuen rakentaa ymmärrystä vähittäiskaupan toimitusketjujen johtamisesta sekä organisaatioiden välisestä tuotetiedon jakamisesta. Tavoitteena oli rakentaa teoreettinen viitekehys empiriaosuudelle tarkastelemalla aiempaan tutkimukseen perustuen, millainen vaatetusalan vähittäiskaupan toimitusketju on, sekä mitä ja miten tuotetietoa jaetaan vaatetusalan vähittäiskaupan toimitusketjussa. Tavoitteeseen vastattiin luvussa 3. Luvussa käytiin läpi vaatetusalan vähittäiskaupan yleisimmät toimitusketjun mallit, vaatetusalan erityispiirteet sekä vähittäiskaupan hankintaprosessi. Kirjallisuuskatsauksen perusteella voitiin todeta, että vaatetusalan vähittäiskaupan toimitusketju on kompleksinen ja sen johtamiseen ei löydy yhtä oikeaa tapaa. Lisäksi luvussa tarkasteltiin tuotetietoon liittyviä käsitteitä sekä tuotetiedon jakamistapoja.

Kolmantena tavoitteena oli tutkimuksen empiriaosuudessa analysoida monitapaustutkimukseen valittujen suomalaisten vähittäiskauppojen vaatteiden tuotetiedon toimitusketjun johtamistapoja. Tavoitteeseen vastattiin luvuissa 4, 5 ja 6. Empiriaosuudessa selvitettiin, mitä tuotetietoa suomalaiset vähittäiskaupat tarvitsevat tavarantoimittajilta, miten he sitä prosessoivat ja mihin tuotetietoa käytetään. Tavoitteeseen vastattiin monitapaustutkimuksen aineistolla, jota analysoitiin käyttäen sekä tapausten sisäistä- että tapausten välistä analyysiä. Tutkimustuloksia peilattiin lopuksi tutkielman teoreettiseen viitekehukseen vähittäiskaupan markkinoinnin kilpailukeinoista ja tuotetiedon toimitusketjun johtamisesta. Tutkimuksen perusteella annetaan liikkeenjohdollisia suosituksia tuotetiedon toimitusketjun johtamisesta vaatetusalan vähittäiskaupan markkinoinnin kilpailukeinona, ja nämä suositukset esitellään seuraavassa luvussa.

Tutkimuksella tuotettiin lisäymmärrystä tuotetiedon toimitusketjun johtamisesta markkinoinnin kilpailukeinona. Tutkimustulokset osoittavat, mitä tuotetietoa suomalaiset vaatetusalan vähittäiskaupat keräävät tavarantoimittajiltaan, miten he sitä prosessoivat ja mihin tuotetietoa käytetään. Kaikkein arvokkaimpia tuloksia ovat tuotetiedon laadun sekä -käyttötarkoitusten tulokset. Tulokset kertovat vaatteiden tavarantoimittajille, millaista tuotetietoa vähittäiskaupat odottavat heiltä. Tuotetiedon käyttötarkoitusten

tutkiminen puolestaan auttaa tavarantoimittajia luomaan tuotetietoa asiakaslähtöisemmin, kun tiedetään, mihin tarkoitukseen tuotetietoa käytetään. Lisäksi tutkimus vähittäiskauppojen tuotetiedon prosessoinnista tuotti lisäymmärrystä siitä, millaisia tietojärjestelmäresursseja tavarantoimittajat tarvitsevat tuotetiedon jakamiseen.

Toisaalta tutkimus tuotti lisäymmärrystä myös vähittäiskaupoille eri tuotetiedon toimitusketjun johtamisen tavoista. Tutkimus tuo lisäarvoa vähittäiskaupan yrityksille tuottamalla lisäymmärrystä tuotetiedon käyttötarkoituksista. Koska tutkimuksessa tutkittiin koko tuotetiedon toimitusketjun johtamisen ilmiötä, saavat yritykset hyvän kuvan siitä, mitä kaikkea tuotetiedon jakamisessa tulee ottaa huomioon, jotta sitä pystytään käyttämään vähittäiskaupan markkinoinnin kilpailukeinona. Seuraavassa luvussa annetaan liikkeenjohdollisia suosituksia tutkimustulosten perusteella.

6.2 Liikkeenjohdolliset suositukset

Tutkimuksen perusteella voidaan antaa liikkeenjohdollisia suosituksia sekä tavarantoimittajille että vähittäiskaupoille. Jotta tuotetiedon toimitusketjun johtamista voidaan käyttää markkinoinnin kilpailukeinona vaatetusalan vähittäiskaupassa, tulee tavarantoimittajien tarjota vähittäiskaupoille kattavaa ja laadukasta tuotetietoa. Tutkimus paljasti useita tuoteattributteja, joita vähittäiskaupat keräävät. Vaatteiden tavarantoimittajat voivat perustaa näitä tuoteattributteja omiin tuotetiedon hallinnan järjestelmiinsä tutkimustulosten pohjalta. Nämä tutkimustulokset ovat erityisen hyödyllisiä aloitteleville vaatteiden tavarantoimittajille, joilta puuttuu tuotetiedon infrastruktuuri. Lisäksi tavarantoimittajien tulisi panostaa markkinointiteksteihin tehden niistä mahdollisimman myyviä ja kattavia. Esille nousivat myös tuotteiden avainsanojen sekä vastuullisuustekijöiden tiedonanto vähittäiskaupoille. Toimittajilla tulisi myös olla valmiudet tarjota vähittäiskaupoille laadukkaita tuotekuvia.

Tavarantoimittajan tuotetietoa epäsuorasti tai suorasti käyttävät vähittäiskaupat saattaisivat saada toimittajiltaan kattavampaa tuotetietoa tarjoamalla tavarantoimittajille

selkeät ohjeistukset tuotetiedon laatuodotuksista. Tuotetietojen jakamisesta tulisi tehdä myös erillinen sopimus tavarantoimittajien kanssa. Vähittäiskauppojen tulisi kommunikoida tavarantoimittajille selkeästi odotuksensa tuotetiedon laadun ja niiden jakamisaiakataulun suhteen. Jos tavarantoimittajalle ei ole annettu erillistä ohjeistusta tuotetiedon jakamisen vaatimuksista vähittäiskauppa ei voi olettaa toimittajalta ajantasaista ja laadukasta tuotetiedon jakamista. Tavarantoimittajan tulisi puolestaan varmistaa, että oikeilla henkilöillä on yrityksessä tieto vähittäiskauppojen tuotetiedon jakamisen vaatimuksista, jotta oikea tuotetieto saadaan perille oikeassa formaatissa ja oikeaan aikaan.

Tutkimuksessa selvisi, että jokaisella epäsuoran ja suoran tavarantoimittajan tuotetiedon käytön tapausyrityksistä tuotetietoa jaetaan usein osissa tavarantoimittajilta. Kaikkien tavarantoimittajan tuotetiedon epäsuoran ja suoran käytön tapausyritysten toive kuitenkin on, että tuotetiedot saataisiin tavarantoimittajilta kerralla sisäänostojen yhteydessä. Tällöin tiedot ovat heti hyödynnettävissä vähittäiskauppojen markkinointikanavissa, eivätkä tavarantoimittajan tuotteet jää ulkopuolelle markkinointikampanjoista. Lisäksi tavarantoimittajien tulisi panostaa vähittäiskaupan tuotekuvaan pohjautuvan tuotteistamisen tapauksissa myyjän ja vähittäiskaupan ostajan väliseen dialogiin siten, että kaikki tuotteen myyntiargumentit esitetään varmasti vähittäiskaupoille. Vähittäiskauppojen tulee puolestaan näissä tapauksissa panostaa tiedon keräämiseen dialogin aikana sekä tiedon välittämiseen tuotteistamisprosessiin. Lisäksi tavarantoimittajan tulisi tehdä tuotteen etiketistä mahdollisimman informatiivinen tuotteen myyntiargumenttien suhteen, jotta ne tulisivat mukaan vähittäiskaupan tuotteistamisprosessiin.

Tuotetiedon prosessoinnin tutkimustuloksista selvisi, että vaatetusalan vähittäiskaupan yrityksillä olisi halukkuutta organisaatioiden välisen tietojärjestelmän käyttöönottoon. Tällä saataisiin varmistettua tuotetiedon laatua ja tietoa saataisiin jaettua nopeammin ja kustannustehokkaammin yhden järjestelmäliitännän kautta. Halukkuus tällaisen järjestelmän käyttöönottoon jakautui kuitenkin puoliksi tapausyritysten välillä. Huomioitavaa on, että järjestelmän käyttöönotto edellyttäisi sekä tavarantoimittajien että vähittäiskauppojen sitoutumista järjestelmään. Tämä tarkoittaisi myös sitä, että vaatetusalan

vähittäiskauppojen tuotetiedon tarpeiden tulisi olla lähellä toisiaan. Järjestelmän toivottiin muistuttavan elintarvikealalla käytössä olevaa Synkkaa, joka myös esiteltiin tutkielman luvussa 3. Tämän toiveen perusteella sopiva järjestelmä voisi olla esimerkiksi samassa teorialuvussa esitelty Btwentyfour-alusta, joka on jo käytössä suurilla vaatebrändeillä.

Kun tuotetiedon laatu ja tietojärjestelmät ovat kunnossa, voidaan tuotetiedon toimitusketjun johtamista käyttää vähittäiskaupan markkinoinnin kilpailukeinona, mistä hyötyvät sekä tavarantoimittajat että vähittäiskaupat. Vähittäiskaupan yritysten tulisi hyödyntää tuotetietoa kaikkikanavaisella tasolla tarjotakseen asiakkaille saumattoman ostokokemuksen. Asiakkaat myös sitoutuvat niihin kauppoihin, jotka tarjoavat heille kohdennettua palvelua tuotetiedon kautta. Vähittäiskaupan yritysten tulisi siis kerätä tavarantoimittajiltaan monipuolisesti tuoteattribuutteja, joiden avulla voidaan kerätä tietoa asiakkaiden mieltymyksistä, jolloin kaupat voivat tarjota asiakkaille entistä kohdennetumpaa markkinointia. Vähittäiskauppojen kannattaa lisätä myös mobiilisovelluksen hyödyntämistä tiedon keräämiseen ja tarjousten kohdentamiseen. Tuotetiedon käyttömahdollisuuksissa korostuukin tässä tutkimuksessa digitaalisuus, kun vähittäiskaupan verkkomyynnin osuus kasvaa entisestään. Laadukas tuotetieto ja oikea-aikainen tuotetiedon jakaminen ovat kriittisessä roolissa dataohjautuvan liiketoiminnan rakentamisessa. Lisäksi yritysten tulee ottaa huomioon, että tämän päivän kaikkikanavaiset asiakkaat ovat erittäin tietoisia tuotteiden ominaisuuksista, joten vähittäiskauppojen tulisi panostaa tuotetiedon käyttöön myös henkilökohtaisessa myyntityössä, jotta myyjä voi tarjota asiakkaiden odottamaa tasokasta palvelua.

Tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että tavarantoimittajien panostuksella oikeanlaisen ja oikea-aikaisen tuotetiedon toimittamiseen on suuri merkitys vähittäiskauppojen markkinoinnin onnistumiseen. On molempien osapuolten etu, että tuotetiedon toimitusketjun johtamisen vaatimukset informoidaan selkeästi kumppaneille ja molemmat osapuolet tekevät töitä yhteistyön onnistumiseksi. Tällöin tuotetiedon

toimitusketjun johtamista voidaan käyttää vähittäiskaupan markkinoinnin kilpailukeinona kaikkikanavaisella tasolla.

6.3 Tutkimuksen rajoitukset

Tässä tutkielmassa tutkittiin tavarantoimittajan ja vähittäiskaupan välistä tuotetiedon toimitusketjua. Tarkastelun ulkopuolelle on jätetty tuotetiedon toimitusketju raaka-aineiden tavarantoimittajalta brändin omistajayritykselle eli tavarantoimittajalle. Ilmiötä tarkasteltiin tässä tutkimuksessa vähittäiskaupan näkökulmasta. Tutkimuksessa tavarantoimittajan näkökulma on jätetty pois, joten tutkimusta on tarkasteltava myös kriittisestä näkökulmasta. Tutkimuksessa on siis tutkittu vähittäiskaupan tarpeita eikä perehdytty siihen, mitä tavarantoimittaja tarvitsee vähittäiskaupalta onnistuneeseen tuotetiedon toimitusketjun johtamiseen. Tätä on kuitenkin pyritty huomioimaan liikkeenjohdollisissa suosituksissa pohtimalla myös tavarantoimittajan mahdollisia tarpeita tuotetiedon toimitusketjun johtamisen suhteen.

Tässä tapaustutkimuksessa käytettiin ensisijaisena aineistolähteenä teemahaastatteluja. Tutkimuksessa olisi voitu käyttää myös strukturoidumpaa haastattelumuotoa, jotta olisi saatu vielä yksityiskohtaisempaa tietoa joidenkin tapausyritysten markkinoinnin kilpailukeinoista sekä mitä tuotetietoa juuri kyseiseen markkinoinnin muotoon tarvitaan. Toisaalta strukturoidummalla haastattelumuodolla olisi voinut jäädä huomiotta tärkeät teemat, joista haastateltavat saivat tässä tutkielmassa kertoa vapaasti. Teemahaastattelun avulla haastateltavien asiantuntemus pääsi hyvin esille, jolloin haastatteluilla saatiin tietoa toimialan suurimmista tuotetiedon toimitusketjun johtamisen haasteista sekä relevantteja ratkaisuehdotuksia niihin.

Tutkimuksen tarkastelun ulkopuolelle jäi myös osa tuotetiedon hallinnan tietojärjestelmien palveluntarjoajista. Nämä palveluntarjoajat mainittiin osassa tapausyrityksistä hyvin avoimesti ja osa taas ei halunnut paljastaa niitä yleisölle identiteettinsä suojaamiseksi. Palveluntarjoajien nimet olisivat olleet relevantteja paljastaa ainoastaan siksi, että

tavarantoimittajat voisivat perehtyä mahdollisiin järjestelmäintegraatiomahdollisuuksiin vähittäiskauppojen kanssa. Palveluntarjoajat päätettiin kuitenkin salata tutkielmassa joko kaiselta tapausyritykseltä, sillä jo järjestelmätyyppien mainitseminen yleisellä tasolla auttaa tavarantoimittajia hahmottamaan omia tuotetiedon hallinnan tarpeitaan. Lisäksi tulee muistaa, että kyseessä on markkinoinnin tutkimus, joten tietojärjestelmien tutkiminen voidaan jättää jatkotutkimusehdotukseksi toisille tieteenaloille. Tarkastelussa ei myöskään ollut aiempaa tutkimusta tuotetiedon käytöstä markkinoinnin kilpailukeinona, sillä aiheesta ei löytynyt tieteellistä tutkimusta. Tällä tutkielmalla on pyritty perustelemaan aiheen tutkimustarvetta ja avaamaan ilmiön jatkotutkimusaiheita.

6.4 Jatkotutkimusehdotukset

Tässä tutkielmassa on esitelty uutta ilmiötä eli tuotetiedon toimitusketjun johtamista markkinoinnin kilpailukeinona. Ilmiö on kuvailtu suurpiirteisesti ja koska aiheesta ei ole aiempaa tieteellistä tutkimusta, tulisi aiheeseen syventyä jatkossa vielä yksityiskohtaisemmin. Tutkimustuloksissa nousi esille mielenkiintoisia tuotetiedon käyttötarkoituksia asiakkaiden ostokäyttäytymisen tunnistamisessa sekä mainonnan kohdentamisessa. Jatkotutkimusta voitaisiin tehdä tuotetiedon kohdentamisen vaikutuksista asiakkaiden ostokäyttäytymiseen. Lisäksi voitaisiin tutkia, miten kerättyä tuotetietokohtaista ostokäyttäytymisdataa voidaan hyödyntää kaikkikanavaisen vähittäiskaupan markkinoinnin kohdentamisessa. Aiheesta voisi siis tehdä jatkotutkimusta uusien digitaalisen markkinoinnin trendien, kuten big datan, tekoälyn ja koneoppimisen sekä dataohjautuvan liiketoiminnan näkökulmista.

Lisäksi empiirisestä tutkimuksesta puuttui tavarantoimittajayrityksen näkökulma. Jatkotutkimusaiheena voisi olla myös tavarantoimittajayritysten haasteet ja mahdollisuudet tuotetiedon toimitusketjun johtamisessa. Tutkimuksessa voitaisiin kartoittaa, mitä tietoa ja resursseja tavarantoimittaja toivoisi vähittäiskaupan yritykseltä varmistaakseen tuotetiedon toimitusketjun toimivuuden. Tässä tutkimuksessa on aukko siitä, minkä tasoiseen tuotetiedon jakamiseen tavarantoimittaja kykenee omilla resursseillaan. Tutkimuksen

tapausyrityksien toiveena oli, että tavarantoimittajat toimittaisivat kaikki tuotetiedot jo sisäänostovaiheessa, mutta onko tämä mahdollista tavarantoimittajien näkökulmasta? Tämä näkökulma pitäisi selvittää ja ennen sitä tämän tutkielman liikkeenjohdollisia suosituksia tulisi tarkastella kriittisesti.

Aiheesta voisi tehdä myös johtamisen jatkotutkimusta. Olisi mielenkiintoista kartoittaa vaatetusalan tavarantoimittajayritysten halukkuutta ja mahdollisuuksia yhteisen organisaatioiden välisen tietojärjestelmän, kuten Btwentyfour-alustan käyttöönottoon. Tutkimuksen voisi tehdä mahdollisesti toimeksiantona esimerkiksi jollekin tämän tutkielman tapausyritykselle, jolla on halukkuutta organisaatioiden välisen tietojärjestelmän käyttöönottoon. Kuten tutkielman teoriaosuudessa todettiin, tällaisen järjestelmän käyttöönotto on suuri investointi ja siten riski, jos muut alan toimijat eivät omaksu tietojärjestelmää, jolloin ehdotettu tutkimus olisi tarpeellinen investointia harkitsevalle yritykselle.

Lähteet

- Ailawadi, K. L. & Farris, P. W. (2017). Managing Multi- and Omni-Channel Distribution: Metrics and Research Directions. *Journal of Retailing*, 93 (1, 2017), 120 – 135. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2016.12.003>
- Alexander, B. & Cano, M. B. (2019). Store of the future: Towards a (re)invention and (re)imagination of physical store space in an omnichannel context. *Journal of Retailing and Consumer Services*. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2019.101913>
- Bergström, S. & Leppänen, A. (2018). *Yrityksen asiakasmarkkinointi*. Helsinki: EDITA.
- Bradlow, E. T., Gangwar, M., Kopalle, P. & Voleti, S. (2017). The Role of Big Data and Predictive Analytics in Retailing. *Journal of Retailing*, 93 (1, 2017), 79–95. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jretai.2016.12.004>
- Btwentyfour. (2020). *About Btwentyfour*. Noudettu 2020-1-14 osoitteesta <https://www.btventyfour.com/>
- Dalmonen, S., Moonen, H. & van Hillesberg, J. (2015). *Industry-wide Inter-organizational Systems and Data Quality: Exploratory findings of the use of GS1 standards in the Dutch retail market*. Esitetty Twenty-first Americas Conference of Information Systems 2015. Puerto Rico. Noudettu 2019-10-21 osoitteesta: <https://ris.utwente.nl/ws/portalfiles/portal/17974712/Industry-wide+Inter-organizational+Systems+and+Data+Quality+-+Expl.pdf>
- Desmichel, P. & Kocher, B. (2019). Luxury Single- versus Multi-Brand Stores: The Effect of Consumers' Hedonic Goals on Brand Comparisons. *Journal of Retailing*, (xxx, 2019). <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2019.09.002>

- Dyer, W. Jr. & Wilkins, A. (1991). Better stories, not better constructs, to generate better theory: a rejoinder to Eisenhardt. *The Academy of Management Review*, 16 (3), 613–619.
- E21. (2020). *Mitä on tuotetieto?* Noudettu 2020-3-22 osoitteesta <https://www.e21.fi/toimialaratkaisut/tuotetiedon-hallinta/mita-on-tuotetieto>
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *The Academy of Management Review*, 14 (4), 532–550. Noudettu 2020-3-18 osoitteesta <http://links.jstor.org/sici?sici=03637425%28198910%2914%3A4%3C532%3AB-TFCSR%3E2.0.CO%3B2-R>
- Eriksson, P. & Kovalainen, A. (2008). *Qualitative Methods in Business Research*. Lontoo: SAGE Publications Ltd.
- Fan, S., Lau, R. Y. K. & Lao, J. L. (2015). Demystifying Big Data Analytics for Business Intelligence Through the Lens of Marketing Mix. *Big Data Research*, 2 (2015), 28–32.
- Fernie, J. & Sparks, L. (2014). *Logistics and Retail Management: Emerging issues and new challenges in the retail supply chain*. Lontoo: KoganPage
- Garvin, A.N. (2009). *Experiential retailing: Extraordinary store environments and purchase behavior*. Eastern Michigan University. Noudettu 2020-1-18 osoitteesta <https://commons.emich.edu/cgi/viewcontent.cgi?referer=https://scholar.google.com/&httpsredir=1&article=1225&context=theses>
- Gillham, B. (2000). *Case Study Research Methods*. Lontoo: Bloomsbury Publishing PLC.
- Grewal, D., Roggeveen, A. & Nordfält, J. (2017). The Future of Retailing. *Journal of Retailing*, 93 (1, 2017), 1–6. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2016.12.008>

- GS1. (2019a). *Tuotetiedot verkkokaupoissa osa 1: Markkinointiteksti*. Noudettu 2020-1-15 osoitteesta <https://www.gs1.fi/uutishuone/tuotetiedot-verkkokaupoissa-osa-1-markkinointiteksti>
- GS1. (2019b). *Synkka: yhdenmukaiset tuotetiedot globaalisti*. Noudettu 2020-1-15 osoitteesta <https://www.gs1.fi/palvelumme/synkka>
- Hess, J. N., Kelley, C. M., Scott, M. L., Mende, M. & Schumann, J. H. (2019). Getting personal in Public!? How Consumers Respond to Public Personalized Advertising in Retail Stores. *Journal of Retailing*, (xxx, 2019). <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2019.11.005>
- Hillesland, J. (2013). *Fundamentals of Retailing and Shopper Marketing*. Harlow: Pearson Education Limited.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2007). *Tutki ja kirjoita*. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.
- Hovmøller, H. & Tambo, T. (2014). Fashion Retail Master Data Model and Business Development. *Nordic Retail and Wholesale Conference*. Noudettu 2020-1-10 osoitteesta https://pure.au.dk/portal/files/82525169/Retail_Master_Data_Model_and_Business_Development.pdf
- Humphrey, C. & Scapens, R. (1996). Methodological themes. Theories and case studies of organizational accounting practices: limitation or liberation? *Accounting, Auditing and Accountability*, 9 (4), 86–106.
- Jelčić, S. (2014). Managing Service Quality to Gain Competitive Advantage in Retail Environment. *TEM Journal*, 3 (2), 181–186. Noudettu 2020-1-18 osoitteesta

<http://www.temjournal.com/documents/vol3no2/13/Managing%20Service%20Quality%20to%20Gain%20Competitive%20Advantage%20in%20Retail%20Environment.pdf>

Johnston, W., Leach, M. & Liu, A. (2000). Using case studies for theory testing in business-to-business research: the development of a more rigorous case study methodology. *Advances in Business Marketing and Purchasing*, 9, 215–241.

Kotler, P. & Armstrong, G. (2016). *Principles of Marketing* (Global Edition, 16e edition). Essex: Pearson Education Limited.

Kotler, P. & Armstrong, G. (2018). *Principles of Marketing* (Global Edition, 17e edition). Essex: Pearson Education Limited.

Kotler, P. (1973). Atmospheric as a marketing tool. *Journal of Retailing*, 49 (4), 48–64.

Lahtinen, T. (2013). *Verkkokaupan käsikirja*. Helsinki: Suomen Yrityskirjat Oy.

Legner, C. & Schemm, J. (2008). Toward the Inter-organizational Product Information Supply Chain – Evidence from the Retail and Consumer Goods Industries. *Journal of the Association for Information Systems*, 9 (3/4), 119–150. Noudettu 2019-10-21 osoitteesta https://www.alexandria.unisg.ch/213311/1/08_JAIS_ProductInformationSupplyChain_Final.pdf

Leischnig, A., Schwertfeger, M. & Geigenmüller, A. (2011). Shopping events, shopping enjoyment, and consumers' attitudes toward retailing brands – An empirical examination. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 18 (2011), 218–223. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2010.11.002>

- Madlberger, M. (2011). Can data quality help overcome the penguin effect? The case of item master data pools. *ECIS 2011 Proceedings*. Noudettu 2020-3-6 osoitteesta <https://aisel.aisnet.org/cgi/viewcontent.cgi?article=1270&context=ecis2011>
- Patton, M. (1990). *Qualitative Evaluation and Research Methods*. Newbury Park, CA: Sage
- Puusa, A., Reijonen, H., Juuti, P. & Laukkanen, T. (2012). *Akatemiasta markkinapaikalle – Johtaminen ja markkinointi aikansa kuvina*. Helsinki: Talentum.
- Rajaguru, R. & Matanda, J. M. (2012). Effects of inter-organizational compatibility on supply chain capabilities: Exploring the mediating role of inter-organizational information systems (IOIS) integration. *Industrial Marketing Management*, 42 (2013), 620–632. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2012.09.002>
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. (2006). *KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto*. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Noudettu 2020-1-20 osoitteesta https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L2_3_2_4.html
- Schäffer, T. & Stelzer, D. (2017). Assessing Tools for Coordinating Quality of Master Data in Inter-organizational Product Information Sharing, in Leimeister, J.M.; Brenner, W. (Hrsg.): Proceedings der 13. *Internationalen Tagung Wirtschaftsinformatik*, (WI 2017), s. 61–75. Noudettu 2020-3-3 osoitteesta <https://pdfs.semanticscholar.org/8ae6/9c630def76eb29c97ca1a35eab5d8ab853b4.pdf>
- Stoecker, R. (1991). Evaluating and rethinking the case study. *Sociological Review*, 39 (1), 88-112.
- Ülgen, V. S. & Forslund, H. (2014). Logistics performance management in textiles supply chains: best-practice and barriers. *International Journal of Productivity and*

Performance Management, 64 (1, 2014), 52–75. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1108/IJPPM-01-2013-0019>

van Weele, A.J. (2010). *Purchasing and Supply Chain Management: Analysis, Strategy, Planning and Practice*. Hampshire: Cengage Learning EMEA.

Verhoef, P. C., Kannan, P.K. & Inman, J.J. (2015). From Multi-Channel Retailing to Omni-Channel Retailing – Introduction to the Special Issue on Multichannel Retailing. *Journal of Retailing*, 91 (2), 174–181. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2015.02.005>

Yin, R. (2002). *Case Study Research*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Liitteet

Liite 1. Teemahaastatteluissa esitetyt kysymykset

Teema: tuotetiedon hallinta

Kertoisitko aluksi yrityksenne tuotetiedon hallinnan prosesseista?

Teema: tuotetiedon laatu

Mitä tuotetietoa keräätte vaatteiden tavarantoimittajilta?

Teema: tuotetiedon hallinnan tietojärjestelmät

Millä tietojärjestelmillä prosessoitte vaatteiden tuotetietoa?

Teema: vähittäiskaupan markkinoinnin kilpailukeinot

Mihin tarkoituksiin käytätte vaatteiden tuotetietoa?

Mitä haluat vielä kertoa? Jäikö jotain kysymättä?