

Kaupan transformaatio – datan rooli ja arvopotentiaali

Hannu Saarijärvi & Harri Hokkanen

Johdanto

Globalisaatio ja digitalisaatio muokkaavat kaupan alaa poikkeuksellisen voimakkaasti. Merkittävä osa kaupan perinteisestä infrastruktuurista on evoluutionsa saumakohtassa. Muutospaine kohdistuu kaupan toimijoihin, kauppapaikkoihin ja yritysten tarjoamaan sekä itse arvon luomisen logiikkaan. Alkuvuodesta 2020 puhjennut koronakriisi ja sen terveydelliset, taloudelliset ja sosiaaliset vaikutukset voimistavat entisestään kaupan uusiutumista. Pandemia ohjaa kuluttajia voimakkaammin kivijalkakauppaa dataintensiivisemmän verkkokaupan asiakkaiksi sekä käyttötavarakaupassa että päivittäistavarakaupassa ja paineistaa kaupan toimijoita kehittämään uusia tavaroiden jakeluun liittyviä ratkaisuja ja palveluja. Osana tätä kehitystä perinteisen kivijalkakaupan on entistä enemmän pohdittava sitä, miten se tarjoaa asiakkailleen turvallisen ostosympäristön nyt ja jatkossa huomioiden kuluttajille pandemiasta jääneet muuttuneet kulutustottumukset ja uskomukset.

Kuluttajille tarjolla olevat ostamisen mahdollisuudet ovat kuluneen vuosikymmenen aikana kasvaneet ja kehittyneet merkittävästi: valikoima on laajentunut, hintakilpailu on koventunut ja ostamisesta on tehty entistä helpompaa ja vaivattomampaa. Suoraan verkkokaupamarkkinoille syntyneet toimijat, kuten esimerkiksi Amazon, Zalando, Nelly.com tai JD.com, asettavat mittatikun kilpailukeinojen pelikentällä uuteen paikkaan. Nämä toimijat ovat kehittyneet ilman kivijalkakaupan kustannusrakennetta ja ovat voineet rakentaa esimerkiksi digitaalisia valmiuksiaan ilman historiallisia rasitteita ja kahleita vanhoihin kaupan tilaus-toimitusjärjestelmiin. Näiden yritysten mentaalimallit¹ eli päätöksentekoa ohjaavat jaetut uskomukset eivät periydy perinteisestä ja vanhenevasta kaupankäynnin logiikasta, vaan päätöksentekoa ohjaa voimakas tahto tehdä asioita uudella tavalla.

Toisaalta myös kansainvälisillä markkinoilla kehittyneet ja hioutuneet kivijalkakaupan konseptit – kuten XXL, Ikea tai Gigantti – asettavat uudenlaisia kilpailukykyyn vaatimuksia suomalaisille toimijoille. Esimerkiksi se, mitä kuluttajat pitävät kilpailukykyisenä hintatasona tai palveluna, on määrittynyt uudelleen, kun globaalit kaupan konseptit ovat hakeneet kasvua myös Suomen markkinoilta. Niiden etuna ei ole pelkästään suuremman ostovolyymin mahdollistama alhainen hintataso, vaan ylipäätään aiempi kokemus erilaisilla markkinoilla toimimisesta ympäri maailmaa. Lisäksi maailman kasvukeskuksissa harjaantuneet edelläkävijäyritykset pystyvät jo nyt yhdistämään sekä fyysisen että digitaalisen kaupan kanavien parhaita puolia ja tarjoamaan entistä houkuttelevampia osto- ja kulutuskokemuksia kuluttajille.

¹ Ks. Yrjölä ym. (2018).

Fyysisen ja digitaalisen kaupan rajapinta on hämärtynyt. Digitalisaatio mahdollistaa innovatiivisille kaupan yrityksille uusia välineitä luoda arvoa kuluttajille. Digitalisaation myötä yrityksillä on uudenlaisia mahdollisuuksia luoda kuluttajalle merkityksellisiä, inspiraation tai ekologisuuden arvostusmaailmoille tyypillisiä kokemuksia unohtamatta digitalisaation mahdollistamaa tehostamista.² Esimerkiksi Amazon on jo pitkään pilotoinut ja kehittänyt digitaali- ja mobiiliteknologioita hyödyntävää kassatonta Amazon Go -myymäläkonseptia. Vastaavasti virtuaalitodellisuus on tarjoamassa täysin uudenlaisia ostamisen ja kuluttamisen konteksteja. Näiden innovaatioiden heijastusvaikutukset fyysisten myymäläympäristöjen tarpeellisuuteen ja rooliin ovat merkittävät.

Tämän päivän kaupan alalle on ominaista sen kokonaisvaltainen uudelleenmäärittely. Kaupan perinteisessä arvoketjussa on käynnissä uusi kamppailu vallasta ja volyymistä: muutoksen kohteena on se, mitä ja miten myydään, kuka myy ja kenelle ja mihin hintaan.³ Tämä murros on näkynyt markkinoilla jo pitkään ja kiihtyy edelleen. Viimeisten vuosien aikana perinteisiä pitkän ja menestyksekkään historian omaavia kauppaketjuja, kuten Sears ja Toys "R" Us, on ajautunut konkurssiin. Lisäksi on arvioitu, että merkittävä osa kauppakeskuksista joutuu lopettamaan toimintansa tulevien vuosien aikana⁴. Samalla ostamisen siirtyminen verkkoon jatkuu: Kiinan osuus globaalista verkkokauppamarkkinasta on jo nyt valtava ja sen on arvioitu kasvavan kolmanneksella vuosittain⁵. Tietyissä tuoteryhmissä verkkoasioinnin merkitys korostuu. Esimerkiksi Britanniassa, Saksassa ja Hollannissa verkkokaupasta on ostanut jo yli 50 prosenttia muotivaatteiden kuluttajista⁶. Lisäksi globaalit kaupan ekosysteemit ja alustatalouden toimijat määrittävät arvoketjuja uusiksi. Toimijat, kuten Alibaba ja Amazon, luovat uusia kysynnän ja tarjonnan kohtaamispaikkoja, joiden volyymit ovat valtavia. Esimerkiksi Alibaban sinkuille suunnattu Singles' Day -myyntipäivä myy tavaraa miljardilla dollarilla ensimmäisen reilun minuutin aikana.

Muuttuvat arvo- ja asennemaailmat muokkaavat myös kuluttajien preferenssejä. Digitalisoitumisen myötä esimerkiksi vertaiskauppa elää uutta renessanssia: vaikuttaakin siltä, että käytettyjen tavaroiden myymisestä ja ostamisesta on tulossa entistä vakiintuneempi osa kauppaa⁷. Vaikka digitalisaatio ja globalisaatio muokkaavatkin kauppaa, sen arvoketjuja ja tarjontaa, lopulta kaupan arvostustalouden dynamiikkaa kuitenkin määrittävät yksittäiset kuluttajat omilla valinnoillaan. Kaupan alan kokonaisvaltainen uudelleen määrittely eli transformaatio on seurausta monesta yhtäaikaisesta muutosvoimasta, ja se muokkaa toimialaa voimakkaasti.

Transformaation keskeinen ajuri on kuluttajista ja heidän käyttäytymisestään kerättävä data. Kaupan alalla menestymisen edellytyksiä määrittää yritysten kyky kerätä, analysoida ja reagoida kuluttajien osto- ja kulutuskäyttäytymisestä syntyvään dataan. Tämä ei tarkoita pelkästään markkinointiviestinnän tehokkaampaa kohdistamista vaan kykyä luoda

² Ks. tarkemmin Korkekin ja Sorsan kirjoittama luku Arvostamisen konventiot.

³ Esim. Hagberg ym. (2016) ja Hänninen ym. (2018).

⁴ Corkery (2017).

⁵ Statista (2018a).

⁶ Statista (2018b).

⁷ Yrjölä ym. (2017).

asiakasdatasta uudenlaista arvoa sekä yritykselle että kuluttajalle: datasta on tulossa kaupan alan keskeinen arvon luomisen resurssi. Käynnissä on siis tavara- ja rahavirtojen uusjaon lisäksi taistelu digitalisoituvan maailman datavirroista.

Tässä artikkelissa analysoimme ja kuvaamme, kuinka data transformoi kauppaa. Tarkastelemme kaupan transformaation keskeisiä osatekijöitä sekä sitä, miten datan rooli on muuttunut. Artikkelin esimerkit kuvaavat tätä kehitystä.

Näkökulmia kaupan transformaatioon

Viimeisen vuosikymmenen aikana kaupan alan kehitykseen on viitattu usein käsitteellä "kaupan murros", jolla on tarkoitettu ensisijaisesti verkkokaupan kasvua sekä yleisesti kilpailun kiristymistä. Kaupan transformaatio on kuitenkin monialaisempi käsite. Se ei tarkoita pelkästään rakenteellista myynnin siirtymää eri kanavien välillä vaan voimakkaampaa ja laaja-alaisempaa kaupan ekosysteemin ja arvon luomisen logiikan uusiutumista sekä sitä kiihdyttävien dynamiikkojen syntymistä. Transformaatiossa määrittyy uudelleen muun muassa se, miten vaihdanta tulevaisuudessa tapahtuu, missä ja millaista tarjoamaa tarjotaan ja millaisia rooleja vaihdantaan liittyy.

Kaupan transformaatiota voidaan jäsentää kolmen toisiinsa kytkeytyneen tekijän seurauksena: 1) digitalisaatio ja teknologian kehittyminen, 2) uudet arvon luomisen mahdollisuudet ja 3) kaupan roolin muutos. Digitalisaatio ja teknologian kehittyminen avaavat uusia arvon luomisen mahdollisuuksia niin kuluttajille kuin yrityksille. Arvonluonnin uusiutuminen muuttaa kaupan roolia kuluttajien arjessa ja yhteiskunnassa. Tämä puolestaan entisestään kiihdyttää digitalisaation ja teknologian kehittämistä ja hyödyntämistä kaupan alalla.

Taulukko 3. Kaupan transformaation keskeiset ominaispiirteet.

Ominaispiirre	Kuvaus
Digitalisaatio ja teknologia	Digitalisaatio ja teknologia määrittävät uudelleen yritysten resursseja ja prosesseja. Datalähteiden lisääntyminen ja datan määrän kasvu sekä kompleksisuus luovat tarpeen kerätä, hallita ja johtaa dataa.
Uudet arvon luomisen mahdollisuudet	Uudistuvat resurssit ja prosessit luovat uusia arvon luomisen mahdollisuuksia niin yrityksille kuin kuluttajille. Arvo ei synny datasta itsessään, vaan siitä, miten yritykset pystyvät jalostamaan datasta hyödyllistä informaatiota.
Kaupan roolin muutos	Uudenlainen arvon luominen muuttaa kaupan perinteistä, tuotteiden jakeluun teollisuudelta kuluttajalle perustuvaa roolia. Tämä ohjaa kauppaa kohti jatkuvan informaation tuottajan ja jakajan roolia.

Digitalisaatio ja teknologian kehittyminen ovat merkittävimpiä toimintaympäristön muutosvoimia, jotka vaikuttavat laaja-alaisesti yhteiskuntien ja eri toimialojen kehittymiseen.

Musiikin ja elokuvien jakelu on ensimmäisiä toimialoja, joka on kokenut perusteellisen digitalisoitumisen ja jolle on luotu "uusi normaali".⁸ Myös pankki- ja vakuutusala on merkittävän muutoksen kynnyksellä, kun uudet digitaaliset toimijat (ns. Fintech-yritykset) muokkaavat arvon luonnin logiikkaa uudelleen⁹ ja mahdollistavat finanssialan yritysten kytkeytymistä uusin tavoin kuluttajien erilaisiin arvostusmaailmoihin. Nämä toimijat haastavat perinteisiä pankkeja omilla digitaalisilla palveluilla, jotka on rakennettu uudempien ja ketterämpien tietojärjestelmien varaan. Digitalisaation avulla ne pystyvät määrittämään uudelleen finanssialan keskeisiä resursseja ja prosesseja ja luomaan arvoa asiakkaille ja itselleen uusin keinoin.

Vastaavalla tavalla myös kaupan alalle on kehittynyt puhtaasti digitaalisen ympäristön ehdoilla rakennettuja konsepteja ja teknologioita, jotka heijastavat uudenlaista arvon luonnin ja arvostusmaailmojen logiikkaa. Esimerkiksi virtuaalisten avustajien, automatisoidumpien myymälöiden ja mobiilisovellusten avulla kaupan alan toimijat eivät vain helpota ostamista vaan myös rakentavat uusia vuorovaikutuksen mahdollisuuksia kuluttajan ostoprosessin eri vaiheisiin – myös ennen ostamista ja ostamisen jälkeen¹⁰. Ylipäätään kaupan rooli osana kuluttajien elämää uusiutuu. Digitaalisten palvelujen avulla kauppa kytkeytyy entistä tiiviimmin osaksi kuluttajien arkea ja elämää. Esimerkiksi ruokakauppa voi tarjota kuluttajille entistä paremmin informaatiota ostettujen elintarvikkeiden terveysvaikutuksista, mikä laajentaa kaupan roolia osana kuluttajien arkea. Mobiilisovelluksen avulla kauppa voi vaikkapa tarjota kuluttajalle tukea viikonlopun ruokailujen suunnittelemiseen sekä auttaa tilaamaan suunnitelmiin tarvittavat raaka-aineet.

Digitalisaation ja teknologian kehittyminen avaavat uusia tapoja luoda kuluttajalle ja yritykselle arvoa. Kuluttajan kokema arvo on moniulotteinen ja kompleksinen käsite¹¹, mutta yksinkertaistaen voidaan määritellä, että arvoa luodaan lisäämällä kuluttajan kokemia hyötyjä ja/tai vähentämällä kuluttajan kokemia uhrauksia¹². Arvo voi olla luonteeltaan taloudellista, toiminnallista, emotionaalista tai symbolista. Tämä lähestymistapa on tasapainossa myös kuluttajan arvostusmaailmojen kanssa¹³. Siinä missä teollisuuden arvostusmaailma korostaa toiminnan tehokkuutta ja taloudellista hyötyä, inspiraation ja ekologian maailmat muistuttavat enemmän hedonistisia – eli emotionaalisia ja symbolisia – hyötyjä. Toisaalta arvo ei ole vain seuraus, vaan sillä on myös prosessuaalinen luonne¹⁴. Arvoa se syntyy, kun erilaisia resursseja (esim. osaaminen, informaatio, aika) ja prosesseja (esim. ruoanlaitto, liikkuminen, ostaminen) integroidaan kuluttajan tai yrityksen omiin resursseihin ja prosesseihin. Tällöin kuluttajasta tulee merkittävä osa arvonluontia. Toisin kuin perinteisesti on ajateltu, kuluttaja ei ole passiivinen arvon vastaanottaja, vaan sen aktiivinen luoja.

⁸ Työ- ja elinkeinoministeriö (2015).

⁹ Riikkinen ym. (2018)

¹⁰ Saarijärvi ym. (2014a).

¹¹ Esim. Gallarza ym. (2011).

¹² Sanchez-Fernandez & Iniesta-Bonilla (2007).

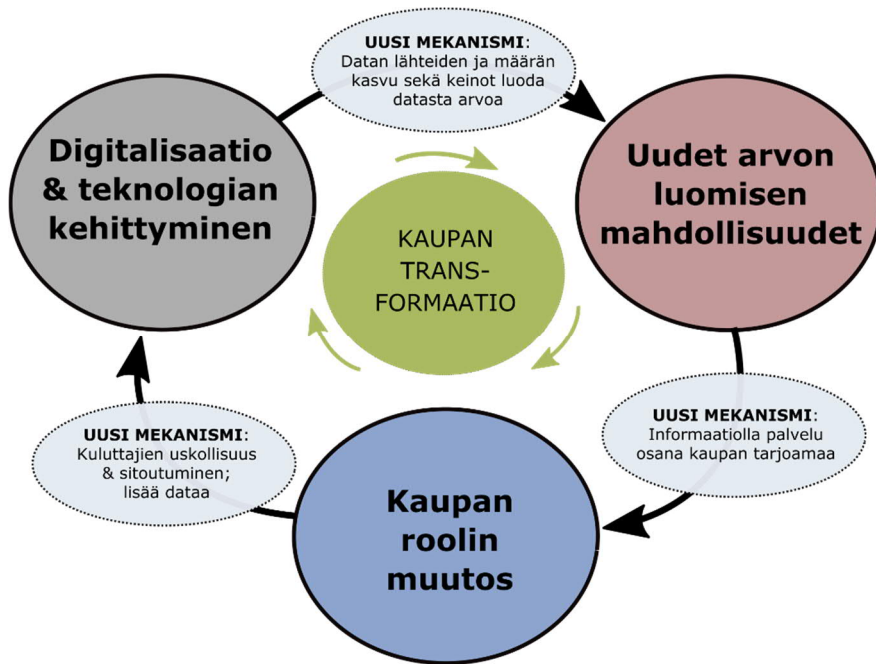
¹³ Rintamäki ym. (2007),

¹⁴ Grönroos & Helle (2010).

Digitalisaation muokatessa niin yritysten kuin kuluttajienkin resursseja ja prosesseja on luonnollista, että myös arvon luominen ja sen mekanismit kehittyvät. Digitalisaatio ja uusi teknologia avaavat uusia tapoja lisätä kuluttajan kokemia hyötyjä ja erityisesti vähentää kuluttajan kokemia uhrauksia. Osana kaupan transformaatiota perinteisten kilpailukeinojen, kuten hinta, saatavuus, valikoima, lisäpalvelut ja brändi, vaatimustasoja ja muotoja määritellään uudelleen. Esimerkiksi verkkokaupan hyötyä suhteessa niin sanottuihin kivijalkakauppoihin on perusteltu sillä, että sen arvo syntyy kuluttajan kokemien aikaan ja vaivaan liittyvien uhrausten vähentämisestä sekä taloudellisten hyötyjen lisäyksestä. Verkossa voi asioida ajasta ja paikasta riippumatta, ja kuluttajalla on pääsy globaaliin valikoimaan edullisesti. Globaalit verkkokauppajätit määrittävät hintatasot uudelleen ja pystyvät tarjoamaan laajemman valikoiman kuin yksikään kivijalkakauppaketju. Verkkokaupoissa syntyy myös uusia kilpailukeinoja: esimerkiksi verkkokaupan palautusehtojen avulla hallitaan verkko-ostamiseen liittyvää riskiä. Verkkokauppamarkkinoita määrittävät isot toimijat ovatkin viimeisten vuosien aikana pyrkineet luomaan "vakuutuksen" laadusta ja luotettavuudesta siirtymällä vapaampiin palautusehtoihin tarjoamalla sekä ilmaista että pidennettyä palautusoikeutta¹⁵. Tämä voi vaikeuttaa pienempien verkkokauppojen toimintaa, sillä ne eivät kokonsa tai rahoitustilanteensa vuoksi pysty välttämättä tarjoamaan niin vapaita palautusehtoja kuin kansainväliset toimijat.

Uudenlainen arvon luominen muokkaa kaupan roolia. Kauppa ei ole enää pelkästään logistiikan jatke, joka siirtää mahdollisimman tehokkaasti tuotteita teollisuudelta kuluttajalle, vaan kauppa on luomassa itselleen uudenlaista asemaa omassa arvoketjussaan ja sen ulkopuolella. Alustatalouden toimijoiden myötä kauppa ottaa aiempaan isompaa roolia muun muassa kuljetukseen ja maksamiseen liittyvissä palveluissa. Samalla digitaaliset palvelut mahdollistavat uusia tapoja palvella kuluttajia informaatiolla. Suomalaisetkin päivittäistavarakaupan toimijat palvelevat kuluttajia tarjoamalla aiempaan ostokäyttäytymiseen perustuen ehdotuksia ostoslistan pohjaksi. Muodin verkkokauppa pystyy ehdottamaan osuvasti kuluttajan tyyliin soveltuvia vaatteita. Kaupan tehtävä ei siis enää olekaan vain vastata kysyntään vaan myös ennakoida, kehittää ja ideoida henkilökohtaisia tarpeita. Lisäksi erityisesti vertaiskaupassa arvon yhteisluomisen logiikka tuo esiin kaupan muuttuvan roolin: käytetyn tavaran myynnissä kauppa voi ottaa esimerkiksi alustamaisen roolin toimimalla ainoastaan kysynnän ja tarjonnan yhdistäjänä.

¹⁵ Shao ym. (2013), Hjort & Lantz (2016) ja Saarijärvi ym. (2017).



Kuva 5. Kaupan transformaation osatekijät ja uudet mekanismit. </KUVATEKSTI>

Edellä kuvatuissa kaupan transformaation osatekijöissä datalla on kriittinen rooli (ks. kuva 5). Se luo uusia mekanismeja osatekijöiden väliin: datan lähteiden määrä ja mahdollisuudet luoda datasta arvoa kasvavat digitalisaation ja teknologian kehittymisen myötä, ja uusien arvon luomisen mahdollisuuksien myötä datasta jalostetusta informaatiosta tulee keskeinen osa kaupan tarjoamaa, mikä laajentaa kaupan roolia myös informaatiolla palvelijaksi.

Datan rooli kaupan transformaation ajurina

Asiakasdatalla on jo pitkään ollut merkittävä rooli kaupan alalla. Mainonnan suunnittelun välineenä sitä on hyödynnetty jo 1910-luvulla, mutta vahvemmin asiakasdatan hyödyntäminen aloitettiin 1960- ja 1970-luvuilla, kun erilaiset asiakkuuden arvoon liittyvät mittaamisen tavat sekä yleinen asiakassuhdeajattelu alkoivat hiljalleen kehittyä. Datan keräämiseen ja hyödyntämiseen liittyvä ensimmäinen merkittävä kehitysvaihe oli kuitenkin yleiskäyttöisen tuotekoodi-järjestelmän kehittyminen. Tämä mahdollisti ruokakaupoille automatisoidun transaktiodatan keräämiseen ja vaikutti merkittävästi esimerkiksi toimitusketjun hallintaan. Kanta-asiakasjärjestelmien myötä tätä transaktiodataa pystyttiin yhdistämään asiakkuuteen. Vastaavanlainen mullistus tapahtui internetin kehittymisen myötä: datalähteiden määrä kasvoi ja muun muassa selaimen käyttö ja evästeiden hyödyntäminen tuottivat uudenlaista dataa kuluttajien käyttäytymisestä ja esimerkiksi mainonnan tehokkuudesta¹⁶. Tuotearvostelut, blogit ja videot ovat kasvattaneet saatavilla olevan datan monipuolisuutta sekä

¹⁶ Wedel & Kannan (2016).

mahdollisuuksia ymmärtää aiempaa syvemmin kuluttajien arvo- ja asennemaailmaa sekä niiden johtamaa kulutuskäyttäytymistä. Hakukoneet ja sosiaalinen media – erityisesti Google ja Facebook – ovat merkittäviä asiakasdatan keräämisen ja hyödyntämisen välineitä. Juuri asiakasdatan avulla ne pystyvät muita paremmin ratkaisemaan yhtä markkinoinnin keskeistä yhtälöä: oikea kuluttaja, oikea markkinointiviesti, oikea aika.

TIETOLAATIKKO

Myymälän uudet teknologiat ja lisääntyvät rajapinnat

Amazon Go on esimerkki uusista datarajapinnoista ja teknologian mahdollisuuksista, jossa yhdistyvät tehokkuutta arvostava teollisuuden arvostusmaailma ja rajoja sekä vakiintuneita tapoja rikkova inspiraation arvostusmaailma. Kyse on ruokakauppaketjusta, jonka myymälöiden asiakasprosesseja on automatisoitu uudella tavalla. Konseptin kantava ajatus on ajan säästäminen ja helppous niin ruokatuotteita haettaessa kuin niitä käytettäessäkin. Tämä heijastuu erityisesti teknologisissa ratkaisuissa, myymälöiden sijainnissa kaupunkiliikenteen solmukohtissa sekä tarjoamassa, jossa painottuvat valmiit ruoka-annokset ja resepteihin perustuvat valmiiksi kerätyt ostoskorit. Koneäköön, oppiviin algoritmeihin sekä sensoreihin perustuva myymäläteknologia mahdollistaa uudenlaisen asiointikokemuksen, jossa perinteisiä kontrollipisteitä ei ole. Asiakas voi kävellä kauppaan, ottaa haluamansa tuotteet ja kävellä ulos. Asiakas ja hänen valitsemansa tuotteet tunnistetaan, ja laskutus tapahtuu mobiilisovelluksen välityksellä. Valitut teknologiat vähentävät myymäläasiointiin liittyviä uhrauksia, kuten aikaa ja vaivaa. Kassojen ja kassajonon poistuminen myymäläprosessista on asiakashyöty. Vaatimuksena hyödyn saavuttamiselle on Amazon-tili ja mobiililaitte. Tili on ilmainen ja ladattavissa yleisistä sovelluskaupoista. Vastaavasti myös yritys hyötyy myymälöiden uusista datarajapinnoista, jotka kerryttävät uudenlaista tietämystä asiakkaan tuotteiden valintaprosessista sekä liikkeistä myymälässä. Tätä tietämystä voidaan hyödyntää koko kaupan arvoketjun tarpeisiin, mutta sitä voidaan myös myydä kolmansille osapuolille. Lisäksi kassahenkilöstön poistaminen myymälän kustannusyhtälöstä mahdollistaa paremman tuotekannattavuuden pidemmällä aikavälillä.

Digitalisaation ja teknologian kehittymisen seurauksena syntyvät uudet datarajapinnat ovat keskeinen tekijä kaupan transformaatioissa. Paikkatieto, virtuaaliset assistentit ja ääniohjatut käyttöliittymät ovat esimerkkejä rajapinnoista, joita hyödynnetään yhä enemmän myös kaupan alalla. Datan rooli keskeisenä kaupan resurssina on kasvamassa. Mobiilisovellukset (esim. 5miles), verkkokaupat (esim. Zalando) ja globaalit verkkokauppa-alustat (esim. Amazon) palvelevat kuluttajaa uusin tavoin, mutta niiden liiketoiminnan logiikan ytimessä on erityisesti kuluttajista syntyvän datan kerääminen, analysointi ja hyödyntäminen. Nämä toimijat ovat luoneet uusia rajapintoja, joilla ne keräävät dataa kuluttajan preferensseistä, ostopäätösprosesseista sekä arvo- ja asennemaailmasta. Tämä antaa uusia näkymiä kuluttajien tarpeisiin, käyttäytymiseen sekä vuorovaikutukseen tuotteiden ja palveluiden ympärillä sekä helpottaa kaupallisten toimenpiteiden vaikuttavuuden mittaamista¹⁷. Muutos on merkittävä verrattuna entiseen, kivijalkakauppojen hallitsemaan kaupan kenttään. Siinä missä kivijalkakaupoissa erilaiset kanta-asiakasjärjestelmät ovat olleet tapa kerätä transaktio- ja asiakasdataa (kuka osti, mitä osti, milloin, mistä ja mihin hintaan), nyt kuluttajan käyttäytymisestä saadaan huomattavasti hienojakoisempaa tietoa ostoprosessin eri vaiheissa. Kivijalkakaupassa jää jälki koko asiakaspolusta, myös muista tuotteista, joita kuluttaja on

¹⁷ Wedel & Kannan (2016).

selailtut, vertailtut tai suositellut. Erilaisten suoratoistopalvelujen avulla yritykset saavat dataa siitä, millaista musiikkia tietynlaiset kuluttajat missäkin päin maailmaa kuuntelevat (Spotify), millaiset juonet heitä koukuttavat (Netflix) tai millaiset kirjat heitä kiinnostavat (Bookbeat, Storytel).

TIETOLAATIKKO

Datarajapintojen laajentuminen henkilökohtaisiin prosesseihin

Virtuaaliset avustajat ovat puheohjauksella toimivia henkilökohtaisia assistentteja, joiden avulla voi esimerkiksi lähettää viestejä, hakea tietoa, ohjata kodin älylaitteita tai vaikka tilata tuotteita verkkokaupasta. Tunnetuimpia avustajia ovat Amazon Echo, Apple Siri ja Google Virtual Assistant. Virtuaaliset avustajat pohjautuvat puheentunnistusteknologiaan ja toimivat älypuhelimien ja älykaiuttimien kautta, tulevaisuudessa myös muiden älylaitteiden välityksellä. Koska avustajat ovat osa ihmisten arkea ja elämää sekä kodissa että kodin ulkopuolella, niiden avulla syntyneet datarajapinnat ohittavat kaikki tunnetut rajapinnat. Käyttäjän ja avustajan väliset keskustelut voivat tallentua palvelimille luoden valtavan määrän dataa, josta erilaisin teksti- ja sisältöanalyysimenetelmien avulla tuotetaan uudenlaista informaatiota. Virtuaaliset avustajat on suunniteltu helpottamaan ihmisten elämää. Kaupan alalla tämä tarkoittaa useimmiten tuote- ja hintatietojen, saatavuustietojen ja aukioloaikojen etsimistä tai tilauksen tekemiseen liittyvän aikauhruuksen vähenemistä. Virtuaaliset avustajat tuottavat erityisesti toiminnallista arvoa käyttäjälleen. Ne antavat entistä vaivattomamman pääsyn suureen määrään yksityiskohtaista tietoa (mm. tuote-, hinta- ja saatavuustiedot) ja vaikuttavat siten ihmisten väliseen vuorovaikutukseen ja suhteisiin yhdistäen teollisuuden ja kodin arvostusmaailmoja. Virtuaaliavustajien avulla kauppa siirtyy myymälästä ja verkosta kuluttajien henkilökohtaisiin prosesseihin. Tällöin myös kaupan rooli tiedon tuottajana, ylläpitäjänä ja varmistajana korostuu.

Data onkin digitaalisen talouden kriittinen resurssi. Kaupan ydinprosessit nivoutuvat digitalisoituvassa toimintaympäristössä entistä kiinteämmin datan hyödyntämisen ympärille. Data on eri asia kuin informaatio. Informaatio on datasta jalostettua tietoa, jolla on tarkoitus ja relevanssi ja joka voi muuttaa käyttäjänsä ajattelua ja käyttäytymistä¹⁸. Informaatiosta voidaan edelleen kehittää tietämystä¹⁹, jolla viitataan informaation syvälliseen omaksumiseen. Informaatio on resurssi, ja resurssi on yksi arvonnun tekijä²⁰ – niin yrityksille kuin kuluttajillekin. Informaation avulla kauppa pystyy paremmin yhdistämään kysyntää ja tarjontaa, kohdistamaan markkinointiviestintää, tehostamaan toimitusketjun toimintaa sekä optimoimaan varastoihin sidottua pääomaa. Toisaalta datasta luotavan informaation kasvava rooli näkyy myös kuluttajalle. Data-analytiikka mahdollistaa esimerkiksi nopeat hintavertailut tai juuri kuluttajan preferensseihin sopivan valikoiman näyttämisen verkkosivulla: datan avulla asiakaskohtauksia voidaan yksilöidä sekä fyysisissä myymälöissä että erityisesti verkkoympäristöissä. Asiakastieto kytkeytyykin entistä tiiviimmin kaupan ydinprosesseihin sekä erilaisiin kuluttajien käyttämiin palveluihin. Asiakastieto – eli asiakkaan käyttäytymistä jollakin tavalla kuvaava tieto, kuten osto- tai paikkatieto – integroituu keskeiseksi osaksi kaupan ydintarjoamaa. Se ei ole enää pelkästään väline markkinointiviestinnän tehokkaampaan kohdentamiseen, vaan keskeinen resurssi, jolla yritys palvelee asiakkaita.

¹⁸ Vrt. Drucker (1988) ja Davenport & Prusak (1998).

¹⁹ Ackoff (1989).

²⁰ Vrt. Grönroos (2008).

Asiakastieto mahdollistaa kuluttajan paremman palvelun myös ruokakaupoille. Asiakastietoa hyödyntävät mobiilipalvelut luovat mahdollisuuksia kuluttajan ekologisen, mielipiteen tai inspiraation arvostusmaailmoille.²¹ Kauppa ei palvele kuluttajaa vain tuotteiden kautta, vaan myös tuotteista ja niiden kuluttamisesta syntyvällä informaatiolla. Asiakastiedosta tulee asiakkaan tietoa, kun sitä hyödynnetään käänteisesti tukemaan myös kuluttajan arvon luontia.²²

TIETOLAATIKKO

Mobiili rajapintana, emotionaaliset arvotekijät ja arvon yhteisluominen

Käytetyn tavaran kauppa elää renessanssia. Jopa neljännes Yhdysvaltojen vertaisverkkokaupasta käydään ilmoitussivustojen kautta, joilla yksittäiset kuluttajat voivat tehdä myynti-ilmoituksia. 5miles on vuonna 2014 perustettu vertaisverkkokauppaan keskittynyt palveluyritys, joka yhdistää käytetyn tavaran kysyntää paikalliseen tarjontaan ilmoitussivuston avulla. 5miles hyödyntää GPS-teknologiaa mobiilisovelluksessaan ja toimii uudenaikaisena rajapintana liikkuvan ostajan ja paikallisen myyjän välillä. Yhdistämällä käyttäjän sijaintitiedon ja verkkokäyttäytymisen kautta ymmärrettyjä preferenssejä paikallisen alueen tuotetarjoamatietoon reaaliajassa sovellus pystyy tuottamaan esimerkiksi tuotesuosituksia, jotka mukautuvat käyttäjän luontaisiin tai poikkeaviin kulkureitteihin. Dataa syntyy erityisesti ihmisten liikkeistä ja liikkumiseen liittyvistä arvostustekijöistä.

Käytetyn tavaran kaupan luonne eroaa uuden tavaran kaupasta erityisesti siinä, että myyjä ja ostaja ovat molemmat kuluttajia. Mobiilipalvelu mahdollistaa siis myyjälle transaktiomahdollisuuksia, mutta ostajalle se lisää emotionaalisia arvotekijöitä inspiraation arvostusmaailmaa mukaillen uusien mahdollisuuksien ja odottamattomien löytöjen muodossa. Palveluyrityksen eli kaupan rooliksi tässä tapauksessa tulee ajankohtaisen, käyttäjän preferenssejä mukailevan tiedon tuottaminen, jalostaminen ja oikea-aikainen välittäminen. Rooli heijastelee arvon yhteisluomisen logiikkaa, jossa myyjän, ostajan ja yrityksen yhteistyö on arvonluonnin perusta.

Datan mahdollistama arvonluonti muuttaa siis kaupan roolia enemmän informaatiolla palvelemaan suuntaan. Kauppa voikin myös itse ottaa voimakkaasti transformatiivista roolia: asiakasdatasta jalostettavalla informaatiolla se voi auttaa kuluttajia muuttamaan käyttäytymistään terveellisempään, vastuullisempaan tai hintatietoisempaan suuntaan. Tällöin kauppa luo asiakkailleen arvoa uudella tavalla auttamalla kuluttajaa itseään transformoimaan kulutuskäyttäytymistään. Ruokakauppa voi auttaa kuluttajaa valitsemaan vähärasvaiset elintarvikkeet, muodin verkkokauppa voi auttaa kuluttajaa oman identiteettinsä rakentamisessa ja kirjakauppa voi auttaa kuluttajaa kehittämään uutta asiantuntemusta ehdottamalla uusia tietokirjoja luettavaksi tai kuunneltavaksi. Toisin sanoen kuluttajan kokema arvo kaupasta ei enää muodostu pelkästään tuotteen ostamisesta ja kuluttamisesta, vaan asiakasdatasta jalostettu informaatio tukee kuluttajien arvon luomisen prosesseja. Asiakastieto voikin olla myös uuden liiketoiminnan ajuri ja erilaistumisen lähde.

²¹ Ks. tarkemmin Korkin ja Sorsan kirjoittama luku Arvostamisen konventiot.

²² Saarijärvi ym. (2014b).

Johtopäätökset

Paradigma on yksi tiedeyhteisön väkevimmistä käsitteistä. Sillä tarkoitetaan tutkijoiden keskenään jakamaa ja laajasti hyväksyttyä tieteenalan maailmankuvaa. Paradigmat muodostuvat vähitellen, ja usein vallitseva paradigma on onnistunut asemoimaan itsensä voimakkaana ja vakiintuneena maailmankuvan selittäjänä. Kaupan ala elää parhaillaan merkittävää paradigman murrosta: yksi aikakausi on päättymässä, toinen alkamassa²³. Uudenlaiset tavat tehdä kauppaa ovat murtamassa vanhat tavat.

Muutoksen voimakkuus ja kokonaisvaltaisuus tekevät siitä ennemminkin transformaation kuin muutoksen: digitalisaatio ja teknologian kehittyminen, uudet arvon luomisen tavat sekä kaupan muuttuva rooli määrittävät uudelleen, mitä ja miten myydään, ketkä myyvät ja missä myydään. Taulukko 4 havainnollistaa kaupan viimeisten vuosikymmenien kehittymistä ja erittelee erityisesti datan kasvavaa roolia. Data on siirtymässä kaupan toimintalogiikan keskiöön: arvon luonnin keskeiseksi ajuriksi ja potentiaaliseksi kilpailueduksi tai -haitaksi.

Taulukko 4. Datan kehittyvä rooli kaupan evoluutiossa (mukaillen Saarijärvi ym. 2019).

	VAIHE I Kauppa tavaranto- tuotantona	VAIHE II Kauppa logistiikkana	VAIHE III Kauppa palveluna	VAIHE IV Kauppa vaikuttajana
Orientaatio	Tuotanto- orientaatio	Tuote- orientaatio	Palvelu- orientaatio	Asiakasorientaatio
Keskeisiä datalähteitä	Transaktio- data	-Transaktiodata -Hyllytila ja saatavuus - Kiertonopeus -Kanta- asiakasdata (demografiset tekijät)	-Transaktiodata -Hyllytila ja saatavuus -Kiertonopeus -Kanta-asiakasdata (demografiset tekijät) -Asiakaskyselyt -Some-data -Verkkoseläindata -Paikkatietodata	-Transaktiodata -Hyllytila ja saatavuus -Kiertonopeus -Kanta-asiakasdata (demografiset tekijät, behavioraaliset tekijät, kontekstuaaliset tekijät) -Asiakaskyselyt -Some-data -Web-seläindata -Paikkatietodata -e-POS - Mobiiliapplikaatio- data -Ääniohjausdata

²³ Ks. Helm ym. (2018).

Strateginen painopiste	Riittävän tarjonnan varmistaminen	-Toimitusketjun hallinta -Kysynnän rakentaminen Hintakilpailukyky	-Asiakastarpeiden ymmärtäminen -Segmentointi -Asiakassuhteet & asiakkuusarvo (CLV)	-Datasta informaatiota -Informaatiolla palvelu -Asiakasdatan keräämiseen ja hyödyntämiseen liittyvät kyvykkyydet -Informaation edelleen muuntaminen tietämykseksi
------------------------	-----------------------------------	---	--	--

Kaupan kehittymistä voidaan kuvailla neljän eri vaiheen kautta. Kaupan alan toimintalogiikka on muuttunut tuotanto-orientaatiosta tuoteorientaatioon ja edelleen palveluorientaatioon. Tässä artikkelissa kuvattujen kaupan transformaation osatekijöiden yhteisvaikutuksesta nyt ollaan siirtymässä asiakasorientaatioon, jolle on erityisen ominaista datan kasvava rooli ja kaupan rooli kuluttajan kehittymisen tukemisessa. Tämä ei tarkoita pelkästään kaupan digitalisoitumista ja globalisoitumista, vaan myös sitä, miten kaupalle kehittyy vaikuttajan rooli suhteessa kuluttajaan: se auttaa kuluttajaa muuttamaan kulutuskäyttäytymistään. Tämä roolin muutos tuotteiden jakelijasta kuluttajan omien arvoa luovien prosessien tukijaksi säteilee uudenlaista arvostusta koko yhteiskuntaan: ihmiset saavat uudenlaista hyötyä, kun heidän ostodatasta jalostetaan heille merkityksellistä informaatiota; organisaatiot, kuten kaupan alan yritykset tai elintarviketeollisuus, saavat uudenlaisia erilaistumisen ja arvon luomisen mahdollisuuksia, kun niistä tulee myös informaatiolla palvelijoita; instituutiot hyötyvät, kun kuluttajien elämänlaatu paranee esimerkiksi terveellisemmän tai hiilijalanjäljeltään pienemmän ruokavalion seurauksena. Tarkasteltaessa kaupan evoluution vaihteita, voidaan tunnistaa neljä näkökulmaa:

1) Datarajapintojen omistus

Datan merkitys osana menestyvää kaupan alan liiketoimintaa kasvaa, ja data on keskeisessä roolissa siinä, millaisia uusia arvostusmaailmoja syntyy. Tämä siirtää huomiota rajapintoihin, jotka ovat kaupan ja kuluttajan näkökulmasta relevantteja. Kun ennen keskeinen datarajapinta oli transaktio, joka lopulta kertoi vain itse ostoksesta, nyt datan avulla voidaan ymmärtää kuluttajan ostoprosessia huomattavasti laajemmin. Google tietää, milloin aloitamme perheloman suunnittelun; Zalando tunnistaa, mistä muista vaatteista ja pukeutumistyyleistä olemme kiinnostuneita, ja sosiaalisen median kanavat ymmärtävät arvo- ja asennemaailmaamme ja myyvät tätä ymmärrystä mainostajille. Oli kyseessä sitten kuluttajien tarpeita keräävä hakukone, tykkäysten avulla kuluttajia ymmärtävä sosiaalisen median kanava tai vaikkapa olohuoneen pöydällä oleva ääniohjattu virtuaaliassistentti, kuluttajien datarajapintojen omistamisesta ja hallitsemisesta on tullut keskeinen vallan ja voiman lähde kaupan alalla. Myös markkinoilla tapahtuvia yritysostoja on analysoitava datarajapintojen näkökulmasta: millaisen uuden datankeruun ja -analysoinnin yrityskauppa mahdollistaa?

Asiakasdatasta on tullut yrityksen kriittinen tuotannontekijä ja potentiaalinen kilpailuedun lähde. Kilpailu arvokkaimmista datarajapinnoista on käynnissä.

2) Dataosaaminen: analytiikka, tulkinta ja ymmärrys

Pelkästä datasta ei ole hyötyä, vaan yrityksillä pitää olla kyky ja osaaminen analysoida, tulkita ja ymmärtää sitä. Liiketoiminnan logiikkaa ymmärtävistä data-analyytikoista tulee näin keskeinen kaupan alan osaajajoukko.²⁴ Kuluttajat odottavat, että yritysten kyky ymmärtää asiakastarpeita asiakasdatan avulla parantuu. Datan määrän kasvaessa myös kyky jalostaa siitä tietämystä organisaatioon kasvaa. Siitä tulee yleinen kilpailukeino, potentiaalinen kilpailuedun lähde sekä kaupan alan keskeinen osaamisen laji

3) Datalla palvelu: asiakastiedosta asiakkaan tietoon

Merkittävä osa asiakasorientaatiota on näkökulman laajentuminen datalla palveluun. Asiakasdata on lainassa yrityksellä: se on raaka-aine, jota voidaan jalostaa esimerkiksi uusia tietokomponentteja yhdistämällä (esimerkiksi ruoan terveellisyysvaikutukset) tai vaikka vertaamalla muihin kuluttajaryhmiin (kuten mistä muut sosio-demografisilta tekijöiltään samanlaiset kuluttajat pitävät). Tällaisen datan rikastamisen avulla kuluttajalle luodaan datasta merkityksellistä informaatiota. Asiakastiedosta tulee asiakkaan tietoa; datalla luodaan uudenlaisia resursseja, joilla tuetaan kuluttajan arvon luomisen prosesseja.²⁵

4) Kuluttajan halu jakaa tietoa

Data – ja erityisesti asiakkaan käyttäytymisestä syntyvä data – on yhteiskunnallisesti ja kaupallisesti herkkä teema. Viimeaikaiset tietosuojan liittyvät väärinkäytökset sekä EU-tietosuojauudistuksen ympärillä käytävä keskustelu ovat lisänneet kuluttajien tietoisuutta heistä kerättävästä datasta. Yhteiskunnallista keskustelua dominoivat helposti ääripäät. Tätä tasapainottamaan tarvitaan kiihкотonta ja analyttistä tarkastelua asiakasdatan potentiaalista arvon luomisen näkökulmasta, mutta myös sen käyttöön liittyvistä riskeistä. Kun asiakkaiden käyttäytymisestä syntyvästä datasta tulee entistä keskeisempi kaupan alan resurssi, kuluttajien halu jakaa tietoa nousee entistä tärkeämpään rooliin. Kaupan alan yritysten on rakennettava luottamusta siihen, että dataa kerätään ja hyödynnetään vastuullisella tavalla. Datan keruun ja hyödyntämisen on oltava läpinäkyvää, kuluttajien itsensä valtuuttamaa ja ohjaamaa, turvallista sekä ennen kaikkea kuluttajia itseään hyödyttävää. Kun datan merkitys keskeisenä nykyajan liiketoiminnan tuotannontekijänä kasvaa, kuluttajien halusta jakaa tietoa kehittyy samalla uusi ja johdettava asiakokonaisuus. Kuluttajien tullessa entistä tietoisemmiksi siitä, että heistä kerätään tietoa, he tulevat myös vaatimaan kaupan alan yrityksiltä vastinetta – ei vain maksetulle rahalle vaan myös annetulle datalle. Yritysten on pystyttävä lunastamaan oikeus asiakasdatan keräämiselle: datan on palveltava myös kuluttajaa.

²⁴ Ks. tarkemmin Huhtamäen ja Olssonin artikkeli Sosiaalinen sovittaminen – työelämän ”Tinder” tuuppaa tietotyöläisen entistä parempiin verkostoyhteyksiin.

²⁵ Vrt. Saarijärvi ym. (2014a).

Kaupan alalla on käynnissä historiallinen transformaatio, jota ohjaavat uudenlaiset tavat kerätä, analysoida ja hyödyntää dataa. Tässä evoluutiossa data on keskeinen uudenlaista arvostusta tuottava mekanismi, joka ei rajoitu pelkästään yritysten ja kuluttajien välille. Kaupan alalla syntyvästä datasta voi syntyä myös uudenlaista yhteiskunnallista arvostusta tutkimuksen keinoin. Kehitteillä on esimerkiksi uudenlaisia avauksia, joissa kanta-asiakasjärjestelmien tuottamaa dataa hyödynnetään tieteellisessä tutkimuksessa²⁶. Tällöin data ei ole vain kuluttajien tai yritysten arvonluonnin resurssi, vaan sillä voidaan luoda arvoa laaja-alaisemmin koko yhteiskunnalle.

KOLME YDINVIESTIÄ

- Kaupan ala käy läpi evoluutionsa merkittävintä taitekohtaa, transformaatiota. Muutoksen kohteena on se, mitä, missä ja miten myydään, kuka myy ja kenelle ja mihin hintaan.
- Transformaation keskeinen ajuri on kuluttajista ja heidän käyttäytymisestään kerättävä data. Relevanttien datarajapintojen omistuksesta sekä eri toimijoiden kyvystä kerätä ja analysoida dataa sekä reagoida datasta syntyvään informaatioon tulee alalla menestymisen edellytys.
- Datasta jalostettava informaatio ja tietämys ovat keskeisiä arvon luomisen resursseja – niin yrityksille kuin kuluttajille. Niistä tulee kaupan alan keskeisiä kilpailukeinoja ja potentiaalisia kilpailuedun lähteitä.

Kirjallisuus

Ackoff, Russell (1989) From data to wisdom. *Journal of Applied Systems Analysis* 16, 3–9.

Corkery, Michael (2017) Is American retail at a tipping point? *The New York Times*, 20.4.2017. <https://www.nytimes.com/2017/04/15/business/retail-industry.html> (Luettu 12.12.2018.)

Davenport, Thomas T., & Prusak, Lawrence (1998) *Working Knowledge. How Organizations Manage What They Know*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Drucker, Peter, F. (1988) The coming of the new organization. *Harvard Business Review* 66:1, 45–53.

Gallarza, Martina, G. & Gil-Saura, Irene, & Holbrook, Morris, B. (2011) The value of value: Further excursions on the meaning and role of customer value. *Journal of Consumer Behaviour* 10:4, 179–191.

Grönroos, Christian (2008) Service logic revisited: who creates value? And who co-creates? *European Business Review* 20:4, 298–314.

²⁶ Esim. Nevalainen ym. (2018) ja Erkkola ym. (2019).

- Grönroos, Christien & Helle, Pekka (2010) Adopting a service logic in manufacturing: Conceptual foundation and metrics for mutual value creation. *Journal of Service Management* 21:5, 564–590.
- Hagberg, Johan & Sundstrom, Malin, & Egels-Zandén, Niklas (2016). The digitalization of retailing: an exploratory framework. *International Journal of Retail & Distribution Management* 44:7, 694–712.
- Helm, Sabrina & Kim, Soo Hyuan, & Van Riper, Silvia (2018) Navigating the 'retail apocalypse': A framework of consumer evaluations of the new retail landscape. *Journal of Retailing and Consumer Services*. DOI:10.1016/j.jretconser.2018.09.015
- Hjort, Klas & Lantz, Björn (2016) The impact of returns policies on profitability: A fashion e-commerce case. *Journal of Business Research* 69:11, 4980–4985.
- Hänninen, Mikko & Smedlund, Anssi & Mitronen, Lasse (2018) Digitalization in retailing: multi-sided platforms as drivers of industry transformation. *Baltic Journal of Management* 13:2, 152–168.
- Peterson, Hayley (2018) Retail defaults are at an all-time high — Here are all the bankruptcies and liquidations so far in 2018. *Business Insider* 31.12.2018. <https://nordic.businessinsider.com/retail-bankruptcies-list-this-year-2018-4> (Luettu 4.1.2019.)
- Riikkinen, Mikko & Saarijärvi, Hannu & Sarlin, Peter & Lähteenmäki, Ilkka (2018) Using artificial intelligence to create value in insurance. *International Journal of Bank Marketing* 36:6, 1145–1168.
- Rintamäki, Timo & Kuusela, Hannu & Mitronen, Lasse (2007) Identifying competitive customer value propositions in retailing. *Managing Service Quality: An International Journal* 17:6, 621–634.
- Saarijärvi, Hannu & Grönroos, Christian & Kuusela, Hannu (2014a) Reverse use of customer data: implications for service-based business models. *Journal of Services Marketing* 28:7, 529–537.
- Saarijärvi, Hannu & Mitronen, Lasse & Yrjölä, Mika (2014b) From selling to supporting—Leveraging mobile services in the context of food retailing. *Journal of Retailing and Consumer Services* 21:1, 26–36.
- Saarijärvi, Hannu & Sparks, Leigh & Lahtinen, Sonja (2019) Food, health, and data: Developing transformative food retailing. Teoksessa Byrom, John & Medway, Dominic (toim.) *Case Studies in Food Retailing and Distribution. A Volume in the Consumer Science and Strategic Marketing Series. Woodhead Publishing Series in Food Science, Technology and Nutrition*, 189–204.
- Saarijärvi, Hannu & Sutinen, Ulla-Maija & Harris, Lloyd C. (2017) Uncovering consumers returning behavior: a study of fashion e-commerce. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research* 27:3, 284–299.
- Sanchez-Fernandez, Raquel & Iniesta-Bonilla, Ángeles (2007) The concept of perceived value: A systematic review of the research. *Marketing Theory* 7:4, 427–451.
- Shao, Bingjia & Chang, Lingli & Zhang, Lizhong (2013) The effect of online return shipping insurance and regulatory focus on consumer behaviour. *Proceedings of the 23rd International Business Research Conference*.

Statista (2018a) Retail e-commerce sales in China from 2016 to 2022 (in million U.S. dollars). <https://www.statista.com/statistics/246041/forecast-of-b2c-e-commerce-sales-in-china/> (Luettu 14.12.2018.)

Statista (2018b) Share of consumers who purchased fashion or sports goods online in selected countries in Europe in 2017. <https://www.statista.com/statistics/915382/e-commerce-purchase-rate-of-clothes-or-sports-goods-in-europe-by-country/> (Luettu 17.12.2018.)

TEM (2015) Palvelutalouden murros ja digitalisaatio. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 12/2015.

Wedel, Michel & Kannan, P. K. (2016) Marketing analytics for data-rich environments. *Journal of Marketing* 80:6, 97–121.

Yrjölä, Mika & Kuusela, Hannu & Neilimo, Kari, & Saarijärvi, Hannu (2018) Inside-out and outside-in mental models: A top executive perspective. *European Business Review* 30:5 5, 529–553.

Yrjölä, Mika & Rintamäki, Timo & Saarijärvi, Hannu & Joensuu, Johanna (2017) Consumer-to-consumer e-commerce: outcomes and implications. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research* 27:3. 300–315.