

TAMPEREEN YLIOPISTO

Johtamiskorkeakoulu

MUOTIMARKKINOIDEN MUOTOUTUMISEN
JOHTAMINEN

Markkinointi

Pro gradu -tutkielma

Kesäkuu 2016

Ohjaaja: Hannu Kuusela

Saara Huotari

TIIVISTELMÄ

Tampereen yliopisto: Johtamiskorkeakoulu, markkinointi

Tekijä: HUOTARI, SAARA
Tutkielman nimi: Muotimarkkinoiden muotoutumisen johtaminen
Pro gradu -tutkielma: 94 sivua, 1 liitesivu
Aika: Kesäkuu 2016
Avainsanat: Markkinoiden tutkiminen, markkinoiden muotoutumisen johtaminen, outside-in -ajattelu

Viime aikoina markkinoiden tutkiminen toimijoiden ja sidosryhmien muovaamina järjestelminä on muodostanut kasvavan kiinnostuksen kohteen markkinointitieteen tutkimuksen parissa. Dynaamiset muodin markkinat tarjoavat mielenkiintoisen kontekstin tämän ilmiön tutkimiseen. Tämän tutkimuksen tarkoituksena on eritellä aktiviteetteja, joita asiantuntijat toteuttavat muotoillessaan muodin markkinoiden kysyntää ja tarjontaa sekä analysoida, miten näiden aktiviteettien avulla voidaan johtaa markkinoiden muotoutumista.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys jakautuu kahteen osaan. Ensimmäisessä osassa eritellään markkinoita tutkimuksen kohteena ja esitellään tutkijan näkemys markkinoista. Tutkimuksessa markkinoiden konstruktio nähdään alati muotoutuvana ja markkinoita lähestytään outside-in -ajattelun kautta. Outside-in -ajattelu tarjoaa modernin lähestymistavan markkinoiden tutkimiseen asiakaslähtöisestä näkökulmasta ja sitä hyödyntämällä markkinoita ja asiakkaita voidaan ymmärtää kokonaisvaltaisemmin. Teoreettisen viitekehysten toisessa osassa tutkitaan markkinoiden muotoutumista kuluttajien ja asiantuntijoiden näkökulmasta.

Kvalitatiivinen aineisto luotiin teemahaastattelua hyödyntäen ja tutkimuksen haastateltavina toimivat kahdeksan muodin vähittäiskaupan asiantuntijaa. Empiirisen käsittelyn kautta aineistosta tunnistettiin aktiviteetteja, joita asiantuntijat toteuttavat muotimarkkinoiden kysyntää ja tarjontaa muotoillessaan. Aktiviteettien muodostama kokonaiskuvaa analysoimalla muodostettiin viitekehys markkinoiden muotoutumisen johtamisesta, jossa outside-in -ajattelulla on keskeinen rooli. Tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että asiantuntijat voivat johtaa muotimarkkinoiden muotoutumista neljän johtamisen osa-alueen kautta, jotka pohjautuvat kuuteen aktiviteettikokonaisuuteen.

Tutkimuksen tuloksilla on kontribuutioarvoa sekä markkinointitieteen että käytännön liiketoiminnan näkökulmasta. Markkinoiden muotoutumisen johtamisen tutkiminen tarjoaa uusia oivalluksia siihen, miten erilaiset aktiviteetit voivat muotoilla markkinoita ja miten näitä aktiviteetteja voidaan johtaa tavoilla, jotka luovat kilpailuetua ja lisäävät yritysten suorituskykyä muodin markkinoilla.

SISÄLLYS

| | | |
|----------|---|-----------|
| 1 | JOHDANTO..... | 5 |
| 1.1 | Dynaamiset muodin markkinat..... | 5 |
| 1.2 | Kuluttajien vahvistuva rooli muodin markkinoilla..... | 6 |
| 1.3 | Markkinoiden muotoutumisen johtamisen tutkimuksen merkitys | 7 |
| 1.4 | Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuskysymykset | 9 |
| 1.5 | Tutkimuksen rakenne..... | 11 |
| 2 | MARKKINOIDEN MUOTOUTUMISEN TUTKIMINEN | 12 |
| 2.1 | Markkinat tutkimuksen kohteena | 12 |
| 2.2 | Markkinoiden tutkimisen tutkimustraditiot | 14 |
| 2.2.1 | Markkinat kauppa-areenoina | 16 |
| 2.2.2 | Markkinat kuluttajan kognitiivisina kehyksinä | 16 |
| 2.2.3 | Markkinat instituutioina | 18 |
| 2.2.4 | Markkinat verkostoina..... | 18 |
| 2.2.5 | Markkinat performatiivisina käytäntöinä | 19 |
| 2.2.6 | Markkinat arvoa luovina järjestelminä..... | 20 |
| 2.2.7 | Tutkijan näkemys markkinoista | 20 |
| 2.3 | Markkinoiden muotoutuminen | 23 |
| 2.3.1 | Kuluttajat ja yhteisöt markkinoiden muotoilijoina..... | 23 |
| 2.3.2 | Markkinoiden muotoutumisen tutkiminen asiantuntijanäkökulmasta | 26 |
| 3 | TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN..... | 29 |
| 3.1 | Tutkimuksen tieteenfilosofiset lähtökohdat..... | 29 |
| 3.2 | Tutkimusprosessi ja tutkimusstrategia..... | 31 |
| 3.3 | Aineiston generointi ja tulkinta | 33 |
| 4 | NÄKÖKULMIA MUOTIMARKKINOIDEN MUOTOUTUMISEN JOHTAMISEEN..... | 38 |
| 4.1 | Muotimarkkinoiden kuvaus asiantuntijoiden näkökulmasta | 38 |
| 4.2 | Muotimarkkinoiden tarjontaa muotoilevat aktiviteetit | 44 |
| 4.2.1 | Asiakasymmärryksen muodostaminen..... | 45 |
| 4.2.2 | Kuluttajiin ja yhteisöihin fokuoituminen | 49 |
| 4.2.3 | Asiakassuhteen luominen | 52 |
| 4.2.4 | Kulutuskokemuksen laajentaminen..... | 55 |
| 4.3 | Muotimarkkinoiden kysyntää muotoilevat aktiviteetit..... | 59 |
| 4.3.1 | Vuorovaikutus kuluttajien kanssa..... | 59 |
| 4.3.2 | Kuluttajien osallistaminen | 65 |
| 4.4 | Kohti muotimarkkinoiden muotoutumisen johtamista | 69 |
| 4.4.1 | Yhteisöjen huomioiminen markkinoiden muotoutumisen johtamisessa..... | 69 |
| 4.4.2 | Markkinoiden muotoutumisen johtamisen osa-alueet..... | 70 |

| | | |
|----------|--|-----------|
| 5 | TUTKIMUKSEN PÄÄTELMÄT | 75 |
| 5.1 | Tutkimuksen johtopäätökset | 75 |
| 5.2 | Tutkimuksen luotettavuuden arviointi | 78 |
| 5.3 | Tutkimuksen kontribuutio | 80 |
| 5.4 | Jatkotutkimusmahdollisuudet | 82 |

| | |
|----------------------|-----------|
| LÄHTEET | 84 |
|----------------------|-----------|

| | |
|-----------------------|-----------|
| LIITTEET | 95 |
|-----------------------|-----------|

| | |
|---|----|
| LIITE 1 Haastatteluita ohjanneet haastatteluteemat ja esimerkkikysymykset | 95 |
|---|----|

TAULUKOT

| | |
|--|----|
| Taulukko 1. Markkinoiden tutkimisen tutkimustraditiot (mukailen Diaz Ruiz, 2012).. | 15 |
| Taulukko 2. Tutkimushaastatteluihin osallistuneet asiantuntijat..... | 34 |
| Taulukko 3. Tarjontaa muotoilevat aktiviteetit | 44 |
| Taulukko 4. Kysyntää muotoilevat aktiviteetit | 59 |
| Taulukko 5. Markkinoiden muotoutumisen johtaminen | 71 |

KUVIOT

| | |
|---|----|
| Kuvio 1. Tutkimuksen markkinakäsityksen muodostaminen | 22 |
|---|----|

1 JOHDANTO

1.1 Dynaamiset muodin markkinat

Harva teollisuudenala vaatii yrityksiä pysymään yhtä ketterinä ja varpaillaan kuin globaali muoti- ja vaateteollisuus. Jo pelkkä nopealiikkeinen muoti luo omat haasteensa ja ennakoasetelmansa muodin liiketoiminnalle ja vähittäiskaupalle (Bain & Company 2014). Tästä huolimatta alaa kohtaavat haasteet tuovat mukanaan myös merkittäviä mahdollisuuksia. Globaali vaateteollisuus kasvaa kasvamistaan, ja sen odotetaan saavuttavan kaksinumeroisen kasvun vuodesta 2014 vuoteen 2020 mennessä. Suurin osa tästä kasvusta on peräisin kehittyviltä markkinoilta, erityisesti suuren ostovoiman saavuttaneiden aasialaisten kuluttajien keskuudesta (Bain & Company 2014).

Markkinoiden seuraaminen, uusien liiketoimintaideoiden löytäminen ja suunnittelu muodostavat merkittävän osan muotialan ja -teollisuuden kaupallisesta liiketoiminnasta. Muotiala vaatii toimijoilta jatkuvaa hereillä oloa ja tietoisuutta toimintaympäristössä tapahtuvista muutoksista ja markkinoiden muuttuvista trendeistä. Muodin ympärille muodostuneet markkinat kehittyvät ja muotoutuvat jatkuvasti erilaisten toimijoiden, kuten muotitalojen, jälleenmyyjien ja asiakasyhteisöjen, aktiivisen osallistumisen ja toiminnan tuloksena (Dolbec & Fisher 2015). Täten dynaamiset muodin markkinat muodostavat kiehtovan tutkimuskentän ja -kontekstin, joka ei pysy hetkeäkään paikallaan.

Viimeaikaiset empiiriset todisteet osoittavat, että yritysten suorituskykyä sekä kasvun että kannattavuuden kannalta on selitetty pitkälti sen kautta, millä markkinoilla tai teollisuudenalalla yritys toimii (Bradley ym. 2013). Strategisessa mielessä tämä merkitsee usein sitä, että vastaaminen kysymykseen ”missä me kilpailemme” vaikuttaa myös siihen, miten kysymykseen ”miten me kilpailemme” vastataan (Varadarajan 2010). Markkinointitieteessä pitkään vallinneen uusklassiseen taloustieteeseen pohjautuvan näkemyksen mukaisesti markkinat on pitkään nähty omavaraisina ja toisistaan riippumattomina itsenäisinä entiteetteinä (Araujo, Kellberg & Spencer 2008, 5). Tästä näkökulmasta poiketen markkinat nähdään tässä tutkimuksessa muokattavissa olevina, ja

alati muuttuvina ja muotoutuvina. Tämä tarkastelunäkökulma tarjoaa mahdollisuuden markkinoiden muotoutumisen johtamisen tutkimiseen. Markkinoiden muotoutumisen johtamisen tutkiminen tarjoaa uusia oivalluksia siihen, miten erilaiset aktiviteetit voivat muotoilla markkinoita ja miten näitä aktiviteetteja voidaan johtaa tavoilla, jotka luovat kilpailuetua ja lisäävät yritysten suorituskykyä muodin markkinoilla.

1.2 Kuluttajien vahvistuva rooli muodin markkinoilla

Monimutkaisen ja dynaamisen luonteensa vuoksi muodin käsitteen määrittelemine on haastavaa. Svendsenin (2006, 12) mukaan muoti on mekanismi tai logiikka, joka muun muassa koskettaa vaatteita. Useat filosofit kategorisoivat muodin yleisenä sosiaalisena mekanismina, kun taas toiset linkittävät sen tiiviisti vaatetukseen ja vaatteisiin (Svendsen 2006, 14). Herbert Blumerin (1969) mukaan muotia voidaan ymmärtää ja selittää, koska muoti perustuu historialliseen jatkuvuuteen. Tästä huolimatta Blumer (1969) tunnisti markkinoiden muotoutumisen ja kehityksen muodostavan ongelmallisen alueen muodin tutkimuksessa.

Kulttuurien ja yhteisöjen sisällä syntyy tapoja, säännöksiä ja arvojärjestelmiä, jotka vaikuttavat muodissa ja pukeutumisessa (Heinonen 2012). Näiden kulttuuristen kategorioiden avulla kuluttajat käsittelevät ajatusprosessejaan ymmärtääkseen muita kuluttajia ja heidän pukeutumistaan (Kaiser 1985, 451). Brannon ja Divita (2005, 235) esittävät, ettei muotia seurata enää kirjaimellisesti; kuluttaja suodattaa muotia ja omaksuu siitä vain sen osan, joka vastaa parhaiten kuluttajan omia esteettisiä mieltymyksiä. Kuluttajien vaatevalintojen kautta voidaan myös identifioida, mihin yhteisöön tai alakulttuuriin kantaja kuuluu (esim. Elliot & Davies 2006). Arselin ja Thompsonin (2011) mukaan kuluttajat oppivat kalibroimaan tyyliään sellaisen alan, yhteisön tai ryhmän kanssa, johon he kokevat samaistuvansa.

Muodista voidaan olla suunnittelijoiden, toimijoiden, tutkijoiden ja kuluttajien keskuudessa hyvin erilaista mieltä. Muotitrendit ymmärretään usein kaupallisten trenditoimistojen ja analyyttikkojen tekeminä, luotettavien menetelmien avulla kerättynä, analysoituna ja tulkittuna tietona tulevaisuudesta (Nuutinen 2004, 96). Tästä huolimatta

kuluttajat omaavat entistä keskeisemmän roolin muodin markkinoilla markkinoiden muotoilijoina ja trendien luojina. Kuluttajien luomat trendit muodostuvat yksilöllisen ilmaisun ja kokeilun kautta (Nuutinen 2004, 96). Lisäksi kuluttajien käyttäytymisen ja kuluttajien luomien trendien löytäminen on entistä helpompaa. Kuluttajien käyttäytymisen seuraaminen tarjoaa muodin markkinoiden toimijoille mahdollisuuden valjastaa markkinoilta kerätyn tiedon ja asiakasymmärryksen markkinoita ohjaaviksi ja muotoileviksi toiminnaksi. Kuluttajilla on yhä enemmän valtaa muodin markkinoilla ja tästä syystä kuluttajien rooli markkinoilla on ymmärrettävä aktiivisena.

1.3 Markkinoiden muotoutumisen johtamisen tutkimuksen merkitys

Pysyäkseen ajan tasalla liiketoiminnan maailmassa tapahtuvista muutoksista markkinoinnin tulevaisuuden tutkimussuuntausten ja prioriteettien on oltava tarkkoja, perusteellisia ja relevantteja. Viimeisten vuosikymmenten kuluessa markkinointi on käynyt tieteenalana läpi useita muutoksia sen hallitseviin painopisteisiin, ajatteluun ja käytäntöihin liittyen (Kumar 2015, 1). Jokaisessa tieteenalan kehityskaaren vaiheessa markkinointi on omaksunut uuden suunnan tuoden esiin olennaisia tutkimusalueita ja tuottamalla jatkotutkimusta muovaavia oivalluksia.

Kumarin (2015, 4) mukaan tällä hetkellä kehittyvän markkinoinnin paradigman suunta on selkeä; markkinointi tulee huomioida oleellisena osana organisaation päätöksentekokehystä. Tämä edellyttää markkinoinnin aktiviteettien integrointia muiden liiketoiminnan funktioiden kanssa. Markkinoinnin integroiminen liiketoiminnan funktioihin luo ainutlaatuisia mahdollisuuksia liiketoiminnan kehitykselle ja vahvistaa markkinoinnin roolia organisaation päätöksenteossa.

Marketing Science Institute (MSI), yksi markkinoinnin tutkimuskentän instituutioista, julkaisee joka toinen vuosi listan markkinointitieteen tutkimusprioriteeteista. Tutkimusprioriteettilistaus nostaa esiin näkemyksiä siitä, mitkä aiheet ja teemat ovat yritysten ja tutkijoiden näkökulmasta keskeisimpiä tutkimuksen kohteita tällä hetkellä ja lähitulevaisuudessa. MSI:n tutkimusprioriteettilistaus toimii sysäyksenä sellaiseen tieteelliseen tutkimukseen, joka reflektoi markkinoiden tämänhetkisiä haasteita

(Marketing Science Institute 2015). MSI:n tutkimusprioriteetit korostavat markkinoiden muotoutumisen johtamisen merkitystä ja osoittavat, että markkinoiden muotoutuminen on ilmiönä sekä tieteellisestä että liikkeenjohdollisesta näkökulmasta relevantti. Markkinoilla tapahtuvien muutoksien ymmärtäminen vaatii myös ymmärrystä siitä, miten markkinat muotoutuvat. Lisäksi markkinoiden muotoutumisen johtamiseen keskittyvä tutkimus on vielä varsin vähäistä.

MSI nostaa 2014–2016 tutkimusprioriteetilistansa kärkeen ensimmäisen tason tutkimusprioriteetiksi asiakkaiden ja asiakaskokemuksen ymmärtämisen (Marketing Science Institute 2015). Vaikka tässä tutkimuksessa tutkitaan markkinoiden muotoutumisen johtamista asiantuntijanäkökulmasta, tuottaa tutkimus uusia oivalluksia kuluttajan vahvistuvasta roolista muodin markkinoilla. Asiakkaisiin keskittyvä tutkimusprioriteetti heijastaa sekä asiakkaiden merkittävää roolia markkinoinnissa että sitä, miten kuluttajat ja kuluttajakäyttäytyminen on muuttunut teknologian ja muiden voimien vaikutuksesta. MSI:n mukaan asiakkaiden ymmärtäminen edellyttää tänä päivänä sellaisten näkökulmien huomioimista, jotka auttavat kehittämään uusia käsitteitä, ideoita ja ajatusmalleja (Marketing Science Institute 2015). Tämän tutkimuksen tapauksessa markkinoiden muotoutumisen johtamisen tutkimisella pyritään vastaamaan myös tähän tutkimusvaatimukseen.

MSI:n kolmannen tason tutkimusprioriteetit keskittyvät tuotteiden, palveluiden ja markkinoiden innovoimiseen. MSI nostaa yhdeksi tutkimusta ohjaavaksi teemaksi sen, miten yritykset voivat ennakoita ja adaptoitua toimialan ja markkinoiden muutoksiin (Marketing Science Institute 2015). Tutkija näkee markkinoiden muotoutumisen tutkimisen keinona, joka auttaa yrityksiä ennakoimaan markkinoilla tapahtuvia muutoksia. Markkinoiden muotoutumisen johtaminen sen sijaan tarjoaa mahdollisuuden adaptoitumiseen mutta myös siihen, miten organisaatiot voivat kehittää omaa kilpailukykyään markkinoilla.

Tutkija kokee, että markkinoiden muotoutumisen ja sen johtamisen tutkiminen tarjoaa mahdollisuuden parempaan analyysiin ja valistuneempiin päätöksiin liikkeenjohtajien keskuudessa. Täten markkinoiden muotoutumisen johtamisen tutkiminen liittyy

keskeisesti myös Kumarin (2015) esittelemään uuteen markkinoinnin paradigmaan, sillä markkinoiden muotoutumisen johtamisen tutkimuksen tuottamaa tietoa voidaan käyttää hyväksi markkinoinnin lisäksi myös muuta liiketoimintaa ohjaavana tekijänä.

Tämän tutkimuksen keskeisten teemojen näkyminen MSI:n tutkimusprioriteeteissa kuvastaa ja korostaa tutkijan mielestä tutkimusilmiön olevan relevantti sekä tieteellisestä että liikkeenjohdollisesta näkökulmasta tarkasteltuna. Markkinoiden muotoutuminen ilmiönä on yrityksille erittäin merkittävä ja ajankohtainen, mutta samanaikaisesti niin monitahoinen, että sen ymmärtäminen ja tutkiminen vaativat laajan kokonaisuuden ja kontekstin vaikutusten huomioimista. Pro gradu -tutkielman laajuus asettaa omat rajansa tutkimusilmiön tarkasteluun. Tästä syystä seuraavassa osiossa paneudutaan tarkemmin tämän tutkimuksen tarkoitukseen, tutkimuskysymyksiin ja tutkimuksen keskeisimpiin rajauksiin.

1.4 Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuskysymykset

Tämän tutkimuksen tutkimusilmiönä toimii muodin markkinat. Tutkimus fokuoitiu erittelemään aktiviteetteja, joita asiantuntijat toteuttavat muotoillessaan muodin markkinoiden kysyntää ja tarjontaa sekä analysoimaan, miten näiden aktiviteettien avulla voidaan johtaa markkinoiden muotoutumista. Vaikka muotimarkkinoiden muotoutumista on tutkittu aikaisemmin (esim. Dolbec & Fischer 2015; Scaraboto & Fischer 2013; Sandicki & Ger 2010), on tutkimus keskittynyt muodin markkinoiden muotoutumisen tutkimiseen pääsääntöisesti kuluttajien näkökulmasta. Täten on merkityksellistä tarkastella ilmiötä asiantuntijanäkökulmasta ja tutkia millaisilla aktiviteeteilla on merkitystä muotimarkkinoiden muotoutumisessa ja miten markkinoiden muotoutumista voidaan johtaa.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on analysoida markkinoiden muotoutumisen johtamista muodin vähittäiskaupan kontekstissa. Tutkimuksessa syvennyttään erittelemään muodin markkinoiden kysyntää ja tarjontaa muotoilevia aktiviteetteja, ja näiden aktiviteettien avulla pyritään analysoimaan tarkemmin sitä, miten markkinoiden

muotoutumista voidaan johtaa. Tutkimusongelmaa lähestytään seuraavien tutkimuskysymyksien avulla:

1. Mitkä aktiviteetit muotoilevat muotimarkkinoiden tarjontaa?
2. Mitkä aktiviteetit muotoilevat muotimarkkinoiden kysyntää?
3. Miten markkinoiden muotoutumista voidaan johtaa?

Markkinoiden muotoutumisen tutkiminen on tärkeää, sillä se havainnollistaa nykymarkkinoiden dynamiikkaa muodin vähittäiskaupan kontekstissa. Markkinoiden dynamiikan ja muotoutumisen ymmärtäminen toimii vastaavasti markkinoilla menestymisen edellytyksenä. Analysoimalla ja erittelemällä erilaisia markkinoita muotoilevia aktiviteetteja markkinoiden muotoutumisen johtaminen hahmottuminen helpottuu.

Tutkimuksen keskeiset rajaukset muodostuvat markkinoiden muotoutumisen tutkimisesta muodin vähittäiskaupan kontekstissa, muodin asiantuntijoiden näkökulmasta. Tutkimus laajentaa aikaisempaa markkinoiden muotoutumisen tutkimusta muotikaupan ja vähittäismyynnin kontekstissa. Tässä tutkimuksessa keskitytään pääasiallisesti kivijalassa tapahtuvaan muodin vähittäiskauppaan, joten verkossa tapahtuva muodin vähittäiskauppa rajautuu pois. Verkkokaupan rajaaminen tutkimuksen ulkopuolelle on perusteltua, sillä tutkimuksen asiantuntijat toimivat kivijalassa, jolloin myös heidän asiantuntemukseksensa kohdistui pääsääntöisesti kivijalkaan.

Markkinoiden muotoutumista tutkitaan muodin vähittäiskaupan asiantuntijoiden näkökulmasta. Tässä tutkimuksessa muodin asiantuntijat työskentelevät muodin vähittäiskaupan tarjontapuolella toimien tiivisti tuotteiden suunnittelun, ostojen tai myynnin parissa. Tutkimukseen osallistuneisiin asiantuntijoihin lukeutuu sekä toimijoita, jotka työskentelevät vähittäiskaupan operatiivisella puolella myynti- ja asiakaspalvelutehtävissä asiakasrajapinnassa, että strategisella tasolla työskenteleviä toimijoita, jotka vaikuttavat merkittävästi esimerkiksi valikoiman osto- ja jakelustrategioihin. Tämän tutkimuksen tulokset eivät tarjoa yleistettävissä olevaa tieteellistä tietoa vaan pikemminkin tutkimusasetelman kautta kerättyjä havaintoja.

1.5 Tutkimuksen rakenne

Tutkimuksen johdantoluvussa esitellään tutkimuksen aihe ja tutkimuksen kohteena oleva tutkimusilmiö, jonka jälkeen esitellään ja perustellaan tutkimuksen tärkeys ja ajankohtaisuus. Tämän jälkeen siirrytään tutkimusongelman, tutkimuskysymysten ja tutkimukselle asetettujen tavoitteiden avaamiseen. Lopuksi tuodaan esiin tutkimuksen keskeisimmät rajaukset ja perimmäiset oletukset.

Tutkimuksen toisessa pääluvussa siirrytään erittelemään tutkimuksen teoreettista taustaa aikaisempia tutkimuksien valossa. Tutkimuksen teoreettinen osuus koostuu kahdesta luvusta; ensimmäisessä luvussa esitellään markkinat tutkimuksen kohteena, jonka jälkeen paneudutaan tarkemmin markkinoiden muotoutumiseen sekä kuluttajan että toimijoiden näkökulmasta. Tutkimuksen toisen pääluvun tarkoituksena on taustoittaa tutkimusta sekä luoda alustavaa ymmärrystä tutkimusilmiöstä. Aikaisempien tutkimusten reflektoinnin kautta tutkija pyrkii asemoimaan tutkimuksen markkinoiden muotoutumisen tutkimisen tutkimuskenttään sekä perustelemaan tutkimuksessa tehtyjä valintoja.

Tutkimuksen kolmannessa pääluvussa paneudutaan tutkimuksen metodologisiin valintoihin. Aluksi esitellään tutkimuksen tieteenfilosofiset lähtökohdat. Tämän jälkeen eritellään tutkimusprosessia ja -strategiaa sekä abduktiivinen logiikkaa. Lopuksi kuvataan aineiston generointia ja tulkintaa.

Tutkimuksen neljännessä pääluvussa keskitytään tutkimuksen empiiriseen osuuteen. Aluksi esitellään ja eritellään tutkimuksen toiminnan kontekstia tutkimukseen osallistuneiden asiantuntijoiden näkökulmasta. Tämän jälkeen eritellään asiantuntijoiden näkemyksiä markkinoiden kysyntää ja toimintaa muotoilevista aktiviteeteista. Lopuksi aktiviteettien muodostaman kokonaiskuvan kautta analysoidaan markkinoiden muotoutumisen johtamista. Tutkimuksen viimeisessä luvussa tuodaan esiin tutkimuksen pohjalta tehdyt johtopäätökset, kritiikki ja jatkotutkimusmahdollisuudet. Lisäksi eritellään tutkimuksen kontribuutiota ja merkitystä liike-elämän näkökulmasta ja arvioidaan tutkimuksen laatua.

2 MARKKINOIDEN MUOTOUTUMISEN TUTKIMINEN

2.1 Markkinat tutkimuksen kohteena

Paradoxically the term market is everywhere and nowhere in our literature.

(Venkatesh ym. 2006, 252)

Vaikka markkinat muodostavatkin hyvin keskeisen tutkimusilmion, ne herättävät harvoin laajamittaista keskustelua sekä taloustieteiden (Lie 1997) että markkinoinnin parissa (Araujo 2007). Markkinoinnin ja taloustieteen keskuudessa markkinoiden olemassaoloa on pidetty pitkään itsestäänselvyytenä; kuvaavana esimerkkinä toimii Williamsonin (1975, 20) sanonta, jonka mukaan: ”alussa, oli markkinat”. Ellisin ym. (2010, 228) mukaan markkinoihin kohdistuvan tutkimuksen rajallisuutta voidaankin selittää nojaten oletukseen, jonka mukaan tutkijat ovat pitäneet markkinoita lähtökohtaisesti itsestään kehittyvinä todellisuuksina.

Markkinoiden käsitteestä ja käsitteellistämisestä ei keskustella riittävästi, eikä vallitsevaa käsitystä kyseenalaisteta tarpeeksi. Markkinointitieteessä vallitseva näkemys markkinoista rakentuu usein implisiittisesti uusklassisen taloustieteen luomaan näkemykseen markkinoista (Buzzell 1999; Johanson & Vahlne 2011; Sheth ym. 1988; Weitz & Wensley 2002; Mele ym. 2015), jonka mukaan markkinoita tarkastellaan ostajien ja myyjien välisenä vaihdantana (Stigler & Sherwin 1985, 555). Websterin ja Luschin (2013, 389) mukaan markkinointi tieteenalana kohtaa kiireellisen tarpeen tieteenalan perimmäisten tarkoitusten, premissien ja implisiittisten mallien uudelleenarviointiin, jotka ovat määritelleet markkinointia tieteenalana viimeisten 50 vuoden ajan. Tutkijoiden mukaan markkinointi on tukeutunut kohtuuttomasti juuri uusklassisen taloustieteen paradigmaan, jonka perusolettamukset eivät enää kohtaa riittävän hyvin nykypäivän markkinoinnin monitahoisten käytäntöjen kanssa (Webster & Lusch 2013, 389).

Markkinointitieteen alalla vastikään tapahtunut tutkimusaalto on viestinyt uudistuneesta kiinnostuksesta markkinoiden tutkimusta kohtaan (Diaz Ruiz 2012, 61) ja useat tutkijat

ovat esittäneet, että markkinoihin kohdistuva käsitys tulisi uudistaa ja uudenlaisen käsityksen markkinoista tulisi muodostaa yhden markkinoinnin keskeisimmistä käsitteistä (Buzzell 1999, 61). Useat tutkijat ovatkin peräänkuuluttaneet markkinoinnin ja markkinoiden uudelleenyhdistämistä (Araujo ym. 2008; 2010; Kjellberg ym. 2012; Venkatesh & Peñaloza 2006) ja jopa paradigman muutosta markkinoinnin tutkimuksesta kohti markkinoiden tutkimista (Venkatesh & Peñaloza 2006, 134). Nämä vaatimukset kiinnittävät huomion myös markkinoiden muotoutumiseen ja siihen, kuinka markkinoiden muodostumisen tutkiminen vaatii yhä kriittisempää käsitteellistä ja empiiristä tutkimusta (Hietanen & Rokka 2015, 1565).

Useat markkinoiden käsitteellistämiseen pyrkivät teorit tunnistavat, etteivät markkinat ole vain olemassa, vaan ovat pikemminkin alati muotoutuvia ja kehittyviä muodoltaan (Depeyre & Dumez 2009; Storbacka & Nenonen 2011b; Kjellberg & Helgesson 2006). Geroskin (1998) mukaan markkinat ovat olemassa, kun yritys tai toimija pystyy tunnistamaan asiakkaan tarpeen ja täyttämään tunnistetun tarpeen tuotannon ja vaihdannan kautta. Kun yritys on valinnut markkinansa, on se myös tunnistanut, keitä se palvelee ja miten. Tästä näkökulmasta tarkasteltuna markkinat ovat sitä, mitä markkinoiden toimijat haluavat niiden olevan. Storbackan ja Nenosen (2012, 184) mukaan markkinat ovat sellaisia, minkälaiseksi markkinoiden toimijat niitä muokkaavat.

Melen ym. (2015, 101) mukaan tutkijat ovat pyrkineet markkinoiden käsitteen uudelleenmäärittelyyn, nostaten esimerkiksi Parasuraman ja Grewalin (2000) ja Jaworskin (2000) tutkimukset. Parasuramanin ja Grewalin (2000, 10) näkemyksen mukaan markkinat koostuvat kahdesta entiteettien muodostamasta joukosta, tuottajista ja asiakkaista, sekä kaikista mahdollisista linkeistä, joita näiden kahden välille muodostuu. Jarowski (2000, 46–47) puolestaan ehdottaa, että markkinoiden rakenteella viitataan pelaajien muodostamaan joukkoon ja rooleihin, joita nämä pelaajat omaksuvat. Nämä käsitykset laajentavat uusklassista näkemystä markkinoista seuraavasti: entiteetit ja pelaajat laajentavat käsitystä myyjiin ja ostajiin liittyen, ja vaihdetaan laajentuu koskemaan myös toimijoiden välisiä sidoksia ja käyttäytymistä. Parasuraman ja Grewalin (2000) ja Jaworskin (2000) tutkimustulokset tarjoavat laajemman käsityksen kahdesta

markkinoiden ulottuvuudesta; markkinoiden rakenteesta ja markkinoiden sisäisistä prosesseista (Mele ym. 2015, 101).

Melen ym. (2015, 102) mukaan tutkijat eivät ota huomioon markkinoiden kompleksisuutta, joka koostuu useista erilaisista ja toisiinsa liittyvistä elementeistä, joita ei ole saatu vangittua nykyisillä käsitteillä tai määritelmillä. Markkinat eroavat paitsi kooltaan, muodoltaan, laajuudeltaan, sijainniltaan ja toimijoiltaan, myös vaihdannan kohteena olevien erityyppisten tuotteiden ja palveluiden kautta. Tästä syystä markkinoiden erilaisuutta ja vaihtelevuutta on käsiteltävä (Mele ym. 2015, 102). Mele ym. (2015, 101) uskovat, että markkinoiden kompleksisuuden vangitseminen vaatiiikin yksittäisiä näkökulmia pidemmälle menemistä sekä eri koulukuntien näkemysten integroimista. Tämän tutkimuksen näkemys markkinoista muodostuu Melen ym. (2015) ehdotuksen pohjalta useampaa näkökulmaa yhdistelemällä. Tämän vuoksi seuraavassa alaluvussa keskitytään esittelemään ja erittelemään markkinoiden tutkimisen tutkimustraditioita, joista markkinoita on aikaisemmin lähestytty ja tutkittu. Näkökulmien esittelyn ja reflektoinnin pohjalta esitellään tämän tutkimuksen näkemys markkinoista.

2.2 Markkinoiden tutkimisen tutkimustraditiot

Diaz Ruiz (2012) on tutkinut markkinakäsitteen kehitystä markkinoinnin ja markkinoiden sosiologian kirjallisuudessa. Laajan markkinoinnin ja markkinoiden sosiologian kirjallisuuteen fokusoituneen kirjallisuuskatsauksen pohjalta Diaz Ruiz (2012) muodostaa kuusi markkinakategoriaa, jotka käsittelevät ja näkevät markkinat 1) kauppaa-areenoina, 2) kuluttajana kognitiivisina kehyksinä, 3) aloina 4) verkostoina, 5) performatiivisina käytäntöinä sekä 6) arvoa luovina järjestelminä.

Taulukko 1. Markkinoiden tutkimisen tutkimustraditiot (mukaiillen Diaz Ruiz, 2012)

| Markkinat nähdään | Tutkimusperinne | Pääteemat | Esimerkkitutkimuksia |
|--|---|---|---|
| Hintojen yhdenmukaisuuden kauppaa-areenoina | Uusklassinen taloustiede | Hintojen yhdenmukaisuus Yleinen tasapainoteoria | Cournot (1897) Smith (1776; 1964) |
| Kuluttajien kognitiivisina kehyksinä | Markkinoinnin johtamisen koulukunta | Asiakaslähtöisyys Potentiaalinen kysyntä Asiakkaiden tarpeet ja halut | Kotler (1967) Andersson & Gatignon (2005) |
| | Kulttuurinen kulutustutkimus (CCT) | Markkinoiden sosiaalinen konstruoiminen Kognitiiviset kehykset Merkkijärjestelmät | Peñaloza & Venkatesh (2006); Arnould & Thomson (2005) |
| Aloina | Uusi institutionaalinen taloustiede | Instituutiot Säännöt ja konventiot Rajoitukset | Loasby (1999); North (1990) |
| | Markkinoiden sosiologia – kenttäanalyysi | Kollektiivisen toiminnan rakenteet Isomorfia | Fligstein (2001); Dimaggio & Powell (1983) |
| Verkostoina | IMP | Liiketoiminnan verkostot Suhteet | Håkansson, Ford, Gadde, Snehota & Waluszewski (2009); Håkansson & Snehota (2006) |
| | Markkinoiden sosiologia - verkostoanalyysi | Kollektiivisen toiminnan uppoutuneisuus markkinoilla | Granovetter (1985, 2005) |
| Performatiivisina käytäntöinä | Markkinoiden sosiologia – performatiivisuus | Performatiivisuus Markkinat lopputulemina Markkinat laskelmoivina agentuureina | Callon (1998); Callon & Muniesa (2005); Kjellberg & Helgesson (2006) |
| Arvoa luovina järjestelminä | Service Logic | Arvoryhmittymät Kokoonpanot | Normann (2001); Normann & Ramirez (1993) |
| | Service-Dominant logic | Palvelujärjestelmät Arvon yhteisluominen | Spohrer Maglio, Bailey & Gruhl (2007) |
| | Marketing system school; Makromarkkinointi | Vaihtojärjestelmät Toimitusjärjestelmät | Bagozzi (1974); Layton (2007) |

2.2.1 Markkinat kauppa-areenoina

Adam Smithin kirja ”The Wealth of Nations” vuodelta 1776 nähdään usein uusklassisen taloustieteen aikakauden aloittajana. Kirjassaan Smith määrittelee markkinat alustana, jossa vaihdanta tapahtuu (Smith 1964, 17–18), ja markkinoiden nähdään muodostuvan markkinoiden kysynnästä ja tarjonnasta (Smith 1964, 381). Smithin näkemyksen mukaan markkinat muodostavat itse itsensä, ja ne toimivat näkymättömän käden ohjaamina.

Uusklassisesta näkökulmasta tarkasteltuna markkinat nähdään kauppa-areenoina, jotka pyrkivät hintojen yhdenmukaisuuteen (Cournot 1987, 51). Markkinoiden nähdään olevan tasapainotilassa, kun markkinoiden kysyntä ja tarjonta kohtaavat toisensa. Smithin mukaan markkinat pyrkivät aina tasapainotilaan hinnan toimiessa mukautuvana elementtinä, joka muuttuu, kunnes kysyntä ja tarjonta kohtaavat jälleen (Smith 1964, 381). Markkinat rakentuvat kolmen oletuksen varaan: 1) markkinat muodostuvat yksilöistä, joiden mieltymykset ovat rationaaliset, 2) ostajat pyrkivät hyödyn ja myyjät tuottojen maksimointiin, 3) markkinoiden osanottajat toimivat itsenäisesti täydellisen ja relevantin tiedon pohjalta (Lie 1997, 342).

2.2.2 Markkinat kuluttajan kognitiivisina kehyksinä

Käsitys markkinoista muuttui 1960- ja 1970-luvulla markkinoinnin johtamisen koulukunnan kautta. Markkinoita ei nähty enää pelkän näkymättömän käden ohjaamina – sen sijaan muodostui käsitys, jonka mukaan tuotteiden tarjontaan pystyttiin myös vaikuttamaan (Diaz Ruiz 2012, 65). Liikkeenjohdollisen käännöksen kautta markkinoiden tutkimustradition fokus kohdistui markkinoilla muodostuvan kysynnän tutkimiseen; markkinoinnin johtamisen näkökulmasta markkinoiden käsitteellä viitataan usein joko olemassa olevaan tai potentiaaliseen kysyntään (Diaz Ruiz 2012, 65). Kotler (1967, 6) määrittelee markkinat kaikkina niinä ihmisinä ja liiketoimintayksikköinä, jotka ostavat tai saattavat ostaa tuotteen tai palvelun.

Myös viimeaikaiset tutkimukset ovat omaksuneet tämän perinteisen fokuksitumisen kysyntäpuoleen. Diaz Ruiz (2012, 65) nostaa markkinoinnin johtamisen

tutkimusperinteestä esimerkeiksi markkinaorientaation ja markkinoiden luomisen tutkimustraditiot. Markkinaorientaation tutkimustraditiossa asiakkaita käytetään usein markkinoiden synonyyminä (Kirca ym. 2005; Kaur & Gypta 2010). Markkinoiden luomisen tutkimustraditiossa puolestaan markkinoiden luonti määritellään usein kysyntää aikaansaavana toimintana (Darroch & Miles 2011; Andersson & Gatignon 2005). Markkinoiden luominen nähdään tuotekehityksen aikaansaamana seurauksena; kun uusi tuote lanseerataan, ovat myös uudet markkinat syntyneet (Darroch & Miles 2011, 723). Anderssonin ja Gatignonin (2005, 401) mukaan markkinat syntyvät, kun yritys tunnistaa piilevän tarpeen potentiaalisessa kysynnässä ja luo ratkaisun tälle kyseenomaiselle tarpeelle.

Diaz Ruiz (2012, 65) kokee, että tutkijoiden fokuoitetumisen kysyntään on johdattanut tutkijat huomioimaan myös kuluttajan näkökulman ja käsittelemään kulutukseen liittyviä kuluttajien kognitiivisia kehyksiä. Esimerkkinä tästä toimii kulttuurinen kulutustutkimus, joka keskittyy kulutuksen sosiokulttuurisiin, kokemusperäisiin, symbolisiin ja ideologisiin aspekteihin (Arnould & Thompson 2005, 868). Kulttuurisen kulutustutkimuksen näkökulmasta tarkasteltuna markkinat voidaan nähdä sosiaalisina rakennelmina, jotka välitetään merkkijärjestelmien kautta (Peñaloza & Venkatesh 2006; Venkatesh & Peñaloza 2006) Koska markkinat kehittyvät monipuolisten diskursiivisten muotojen ja materiaalistien käytäntöjen pohjalta, ne eivät ole yleismaailmallisia tai omavaraisia (Venkatesh & Peñaloza 2006, 147). Venkatesh ja Peñaloza (2006) lähestyivät tutkimuksessaan markkinoita muun muassa yhteisönäkökulmasta. Heidän mukaan aikaisempi yhteisönäkökulmasta toteutettu tutkimus on keskittynyt lähinnä brändiyhteisöjen tutkimiseen (esim. Holt 2004; Muñiz & O'Guinn 2001). Venkatesh ja Peñaloza (2006, 145) visioivat seuraavan sukupolven tutkimuksen ylittävän pelkän kuluttajien, yritysten ja tuotteiden muodostaman suhteen siirtyen huomioimaan ja sisällyttämään tutkimukseen myös kaksinaiset toimijoiden, markkinoijien ja kuluttajien joukot, jotka toimivat laajempien konfiguraatioiden muodostamilla markkinoilla.

2.2.3 Markkinat instituutioina

Institutionaalista näkökulmasta tarkasteltuna markkinoilla vallitsevat säännöt, normit ja voimat ohjaavat markkinoiden kognitiota ja toimintaa. Toimijat osallistuvat markkinoiden toimintaan vasta tunnistettuaan markkinoiden auktoritatiiviset säännöt, jotka määrittävät sen, miten markkinoilla tulee toimia ja käyttäytyä (Diaz Ruiz 2012, 67–68). Markkinat nähdään sosiaalisina tiloina, joissa vaihdanta tapahtuu sekä virallisten että epävirallisten sääntöjen sanelemana, ja nämä toimintaa ohjailevat säännöt ja normit vaikuttavat myös markkinoilla muodostuviin suhteisiin (Fligstein & Dauter 2007). Täten myös liiketoiminta rakentuu yhteiskunnassa vallitsevien instituutioiden varaan. Yritykset muodostavat normeja ja sääntöjä muiden toimijoiden kanssa vuorovaikuttamisen sekä tietoisten päätösten kautta, linjaten nämä säännöt toimittajiensa sekä asiakkaidensa kanssa (Loasby 2000).

Institutionaalisen näkökulman mukaisesti markkinat eivät ole pelkkä keskittymä, jossa ennalta määrätty kysynnän ja tarjonnan funktiot kohtaavat stabiilien institutionaalisten kehysten sisällä. Markkinat muodostavat toimipaikan, jossa kysynnän ja tarjonnan väliset kietoumat kehittyvät ja uudelleenmuotoutuvat jatkuvasti, ja jonka seurauksena, institutionaaliset kehykset kehittyvät määrittäytyä yhä uudelleen (Loasby 2000). DiMaggion ja Powellin (1983) mukaan yritykset pyrkivät mallintamaan ja muokkaamaan itseään markkinoilla menestyksekkäämmin toimivien yritysten mukaisesti. Kun yhä useammat yritykset toimivat markkinoilla samojen institutionaalisten sääntöjen mukaisesti, auttaa se kaikkia toimijoita markkinoilla.

2.2.4 Markkinat verkostoina

Suhteet vaikuttavat merkittävästi sekä yritysten että kuluttajien toimintaan, mikä on saanut tutkijat kiinnittämään huomionsa myös sosiaalisten prosessien värittämiin markkinoiden verkostoihin. Verkostoa voidaan kuvata solmukohdista muodostuvana rakennelmana, jossa solmukohdat liittyvät toisiinsa siteiden avulla (Håkansson ym. 2009, 133). Nämä solmukohdat muodostuvat markkinoiden toimijoista, kuten yrityksistä ja

asiakkaista, ja siteillä viitataan toimijoiden välille muodostuviin suhteisiin. Verkosto kehittyy uusien solmukohtien ja solmukohtien välisten siteiden muodostuessa.

Verkostot omaavat omat normit jaetut käsitykset siitä, miten toimijoiden tulee toimia verkoston sisällä. Verkostonäkökulman mukaisesti arvoa ei luoda yritysten rajojen sisällä; sen sijaan arvoa luodaan yhdessä verkoston muiden toimijoiden kanssa (Nenonen & Storbacka 2010). Täten näkökulma korostaa kahdenvälisiä suhteita pelkän vaihdannan sijaan.

2.2.5 Markkinat performatiivisina käytäntöinä

Araujon ym. (2008, 5) mukaan markkinat eivät ole universaaleja, muista riippumattomia ja omavaraisia entiteettejä; pikemminkin markkinat omaksuvat erilaisia muotoja ja materiaalisia käytäntöjä useiden sosiaalisten kontekstien yli ja ajan kuluessa. Täten markkinat nähdään sosiaalisesti konstruoituina inhimillisinä artefakteina, jonka luovat tietyssä kontekstissa toimivat toimijat kontekstin sisäisiä resursseja yhdistellen.

Markkinakäytänteiden tutkimus perustuu postmoderniin näkemykseen markkinoista, joissa sosiaalinen todellisuus ymmärretään jatkuvana luomisprosessina (Mele & Russo-Spena 2015). Tämän näkemyksen mukaan markkinat ovat sosio-historiallisesti toimivia instituutioita (Peñaloza & Venkatesh 2006), joita markkinoiden toimijat subjektiivisesti määrittävät (Storbacka & Nenonen 2012) ja vuorovaikutteiset toimijat stabiloivat (Rosa ym. 1999).

Kjellbergin ym. (2012, 221) mukaan markkinoiden syvälinen ymmärtäminen vaatii systemaattista tutkimusta erilaisista markkinatoiminnoista ja -käytännöistä, ja siitä miten ne muodostuvat, kehittyvät ja vaikuttavat markkinoiden muotoutumiseen. Markkinakäytänteiden näkökulma keskittyykin tarkastelemaan sitä, mitä toimijat tekevät erittäin yksityiskohtaisella ja konkreettisella tavalla (Kjellberg & Helgesson 2006, 842).

2.2.6 Markkinat arvoa luovina järjestelminä

Tämän näkökulman juuret juurtavat vuorovaikutusta ja prosesseja sisältäviin järjestelmiin. Tutkimuksessaan Bagozzi (1975) käsitteli markkinoita vaihdantajärjestelmään pohjautuvan näkemyksen pohjalta. Vaihdantajärjestelmät muodostuvat sosiaalisten toimijoiden joukoista, joilla on suhde toisiinsa. Lisäksi vaihdantajärjestelmään vaikuttavat toimijoiden eksogeeniset ja endogeeniset muuttujat, jotka myötävaikuttavat toimijoiden käyttäytymiseen suhteissa.

Layton (2007) tarkasteli Bagozzin (1974) näkemystä verkostonäkökulmasta, muodostaen käsityksen markkinajärjestelmästä. Markkinajärjestelmät ovat yksilöiden muodostamia verkostoja, jossa yksilöt ovat linkittyneitä toisiinsa joko suorasti tai epäsuorasti. Nämä linkittyneiden yksilöiden muodostamat verkostot pyrkivät yhdessä vastaamaan kuluttajien kysyntään. Vargo, Maglio ja Akaka (2008) lähestyvät markkinoita samankaltaisesta näkökulmasta puhuessaan palvelujärjestelmistä, tuoden tarkastelun mukaan myös arvon, jonka asiakas kokee saavansa verkoston yhteistoiminnan kautta.

2.2.7 Tutkijan näkemys markkinoista

Markkinoiden tutkimuksen tutkimustraditioiden esittely havainnollistaa, kuinka moninaisista näkökulmista markkinoiden tutkimusta on lähestytty. Tästä huolimatta tutkija koki, että tutkimusilmiön syvälinen ymmärrys vaati sellaisen markkinanäkemyksen muodostamista, joka huomioi sekä tutkimusilmiön kuluttajavetoisen luonteen että asiantuntijanäkökulman, josta ilmiötä tarkastellaan. Tämän tutkimuksen markkinanäkemyksellä on useita liittymäkohtia kulttuurisen kulutustutkimuksen näkökulmaan, jonka mukaisesti markkinat nähdään kuluttajan kognitiivisina kehyksinä. Tästä huolimatta, tutkimuksen näkökulma ei ole täysin kyseisen näkökulman mukainen, eikä voikaan olla, sillä tutkimuksessa eritellään asiantuntijoiden näkemyksiä markkinoista. Kuluttajia on kuvattu selvemmin kuin koskaan aktiivisesti markkinoita muokkaavina toimijoina ja tämä kuvaus resonoi hyvin myös näkemyksen kanssa, jonka mukaan markkinat nähdään jatkuvasti muotoutuvina (Geiger ym. 2012, 142). Tästä syystä tämä tutkimus asettuu tarkastelemaan muodin markkinoita

asiantuntijoiden näkökulmasta huomioiden samalla kuluttajien ja yhteisöjen keskeisen rooliin muodin markkinoilla.

Kulttuurisen kulutustutkimuksen muodostaman näkökulman lisäksi tutkija omaksuu markkinanäkemyistä muodostaessaan piirteitä markkinakäytäntöjen näkökulmasta, sillä käytäntönäkökulman huomioiminen helpottaa kysyntää ja tarjontaa muotoilevien aktiviteettien tutkimista. Tästä huolimatta on oleellista tuoda esiin, että tässä tutkimuksessa fokusoidutaan tutkimaan käytäntöjen sijaan asiantuntijoiden näkemyksiin kysyntää ja tarjontaa muotoilevista aktiviteeteista ja analysoimaan, miten aktiviteettien kautta voidaan johtaa markkinoiden muotoutumista. Kysyntää ja tarjontaa muotoilevat aktiviteetit ja markkinoiden muotoutumisen johtaminen nähdään tutkimuksessa markkinoilla tapahtuvana toimintana, joka vaikuttaa markkinoiden dynamiikkaan. Tässä tutkimuksessa aktiviteeteilla viitataan markkinoilla tapahtuvaan toimintaan, joka voi olla luonteeltaan jatkuvaa tai hetkellistä ja jonka kautta pyritään muotoilemaan markkinoita ja johtamaan markkinoiden muutosta. Tämän tutkimuksen tapauksessa aktiviteetteja ei tarkastella käytäntöteorian puitteissa.

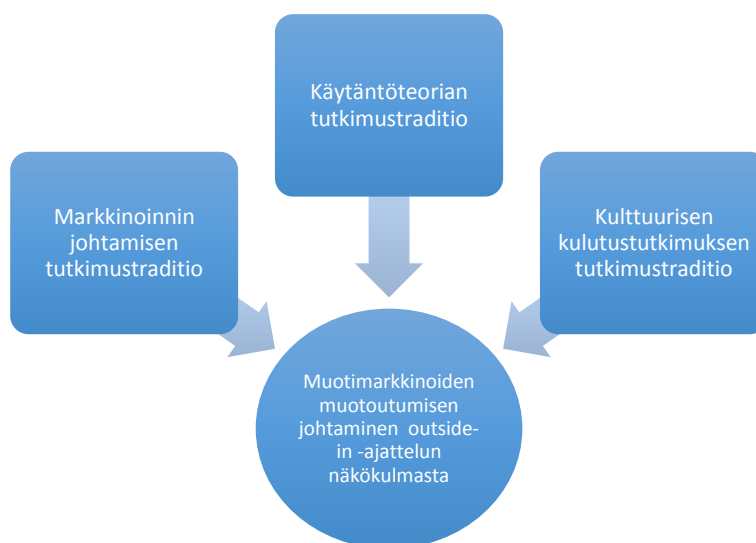
Koska tutkimuksessa käsitellään markkinoiden muotoutumisen johtamista asiantuntijanäkökulmasta, tutkija omaksuu markkinanäkemyistä muodostaessaan piirteitä myös markkinoinnin johtamisen tutkimustraditiosta. Markkinoinnin johtamisen koulukunnan tutkimustradition näkemyksen sisällyttäminen on oleellista markkinoiden muotoutumisen johtamisen kannalta. Tämä tutkimus pyrkii näin ollen löytämään uudenlaisen tasapainon kolmen eri tutkimustradition – kulttuurisen kulutustutkimuksen, käytäntöteorian ja markkinoiden johtamisen koulukunnan markkinanäkemyksen – välillä.

Muodin markkinoilla toimivien yritysten ja asiantuntijoiden tulee huomioida markkinoilla toimiessaan myös muut kuin yrityksen omat, sisäiset intressit. Markkinoiden johtamisen tutkimustraditiosta nouseva outside-in -ajattelu tarjoaa loogisen kehyksen ja modernin näkökulman markkinoiden tutkimiseen. Outside-in -ajattelussa huomio keskittyy yrityksen ulkopuolella sijaitseviin toimijoihin, tietämykseen ja resursseihin, kuten asiakkaisiin, toimittajiin ja kilpailijoihin (Atuahene-Gima 1996; Frambach, Prabhu & Verhallen 2003; Paladino 2007). Inside-out -ajattelutapa nähdään

outside-in -ajattelun vastakohtana, sillä inside-out -ajattelu fokusoituu yritysten sisäisiin resursseihin ja kyvykkyyksiin (Saeed 2015).

Outside-in -ajattelun mukaisesti strategia muodostuu markkinalähtöisesti – yritykset aloittavat strategian kehittämisen keskittymällä ensin markkinoihin ja asiakkaisiin sen sijaan, että yritykset lähtisivät kehittämään strategiaansa keskittymällä ensisijaisesti organisaation sisäisiin kykyihin ja resursseihin. Yrityslähtöinen, yrityksen resursseihin ja kyvykkyyksiin keskittyvä inside-out -ajattelu dominoi useiden yritysten strategiankehitystä johtaen usein siihen, että asiakasarvon luominen ja yrityksen tulos ajautuvat entistä kauemmaksi toisistaan (Day & Moorman 2010). Outside-in -ajattelun mukaan asiakaslähtöinen fokus toimii avaimena yritysten menestykseen (Moorman ym. 2013, 17).

Outside-in -ajattelussa markkinoita tarkastellaan, analysoidaan ja havainnoidaan asiakkaiden ja markkinoiden näkökulmasta. Outside-in -ajattelua hyödyntäessä organisaatiota pyrkivät etsimään vastauksia muun muassa kysymyksiin, jotka käsittelevät sitä, miten ja miksi kuluttajat muuttuvat, millaisia tarpeita kuluttajilla on, mitä kilpailijat tekevät ja mitä yritysten tulee tehdä päästäkseen kilpailijoidensa edelle. Nämä kysymykset kehystävät asiantuntijoiden ajattelua ja ohjaavat toimintaa asiakaslähtöisempään suuntaan (Moorman ym. 2013, 17).



Kuvio 1. Tutkimuksen markkinakäsityksen muodostaminen

Näin ollen tässä tutkimuksessa markkinoita lähestytään outside-in -ajattelun kautta, jonka avulla aikaisemmin käsiteltyjen tutkimustraditioiden näkemyksiä yhdistetään. Kuvio 1 kuvastaa sitä, miten tutkimuksen markkinakäsitys muotoutuu markkinoinnin johtamisen, käytäntöteorian ja kulttuurisen kulutustutkimuksen tutkimustraditioiden pohjalta. Tutkijan näkemyksen mukaan markkinoiden konstruktio nähdään alati muotoutuvana; markkinoiden toimijat, kuten asiantuntijat ja kuluttajat, muotoilevat omalla toiminnallaan markkinoita. Outside-in -ajattelun avulla huomioidaan sekä tutkimuksen asiantuntijänäkökulma että kuluttajan keskeinen rooli muodin markkinoilla. Outside-in -ajattelu tarjoaa mahdollisuuden markkinoiden tutkimiseen asiakaslähtöisestä näkökulmasta ja sitä hyödyntämällä markkinoita ja asiakkaita voidaan ymmärtää kokonaisvaltaisemmin.

2.3 Markkinoiden muotoutuminen

Viime aikoina markkinoinnin kirjallisuuteen on syntynyt monipuolista markkinoiden syntymiseen, muodostumiseen ja muotoutumiseen keskittyvää tutkimusta ja tutkimusaineistoa. Tämä tutkimusala asettaa sosiaalisesti muodostuneet markkinat tutkimuksen analyysin ytimeen ja tutkii sitä, miten markkinat syntyvät ja muokkautuvat markkinoiden toimijoiden monimuotoisten aktiviteettien, toimien ja käytäntöjen kautta. Markkinoiden tutkiminen markkinoiden toimijoiden ja sidosryhmien muovaamina järjestelminä ja tietynlaisen sosiaalisen todellisuuden muotoutumina on muodostanut yhä kasvavan kiinnostuksen kohteen muun muassa kulttuuristen kulutustutkijoiden (esim. Sandicki & Ger 2010; Giesler 2008; Scaraboto & Fischer 2013; Martin & Schouten 2014) sekä markkinoinnin johtamisen ja teollisen- ja B2B-markkinoinnin (esim. Araujo, Kjellberg & Spencer 2008; Storbacka & Nenonen 2012; Mele & Russo-Spena 2015; Ulkuniemi ym. 2015) parissa.

2.3.1 Kuluttajat ja yhteisöt markkinoiden muotoilijoina

Kuluttajista on muovautunut sosiaalisia, aktiivisia ja osallistuvia vuorovaikuttajia. Vahvistaen käsitystä vallan siirtymisestä organisaatioilta kohti kuluttajaa (Fournier & Avery 2011; Labrecque ym. 2013) kuluttajat muodostavat suhteita, jotka

voimaannuttavat, luovat, organisoivat ja hallitsevat yhteisesti kuluttavaa ryhmää (Pongsakornrungsilp & Schroeder 2011) sekä ylläpitävät ryhmän kollektiivista minuutta (Turkle 2012). Greenacren ym. (2013, 948) mukaan juuri nämä ihmisten sosiaaliset suhteet ja -verkostot toimivat kulutuskollektiivien muodostumisen edellytyksenä. Erilaiset kulutuskollektiivit ja -yhteisöt puolestaan tarjoavat alustan kuluttajille näiden suhteiden ja yhteyksien rakentamiseen sekä muiden kuluttajien että tuotteiden ja palveluiden kanssa (Greenacre ym. 2013).

Erityisesti kulttuurisen kulutustutkimuksen parissa tutkijoiden huomio on kiinnittynyt yhteisöihin ja niiden toiminnan tutkimiseen. Kulutusyhteisöihin keskittyvä tutkimus edustaa yhtä kulttuurisen kulutustutkimuksen pääaihepiireistä (Arnold & Thompson 2005, 874) ja on myös liikkeenjohdollisesta näkökulmasta tarkasteltuna merkittävä ilmiö (Cova & Cova 2014, 8). Vaikka kulutusyhteisömuodot muotoutuvatkin kuluttamisen ympärille, ne nähdään ja määritellään kulutusyhteisötutkimuksessa usein erillisinä kokonaisuuksina ilman, että niiden välisiä yhtäläisyyksiä tai eroavaisuuksia huomioitaisiin merkittävästi (Canniford 2011). Tämän johdosta systemaattisen ymmärryksen muodostaminen kulutusyhteisöstä on haasteellista (Thomas ym. 2013, 1012). Tähän haasteeseen on pyritty vastaamaan kiinnittämällä huomiota yhteisöllisen kuluttamisen monimuotoisuuteen ja alati kehittyvään ja muuttuvaan luonteeseen (Närvänen, Gummesson & Kuusela 2014).

Yhteisöllisyyden merkitys on kasvanut, ja kuluttajat osoittavat olevansa yhteisöllisempiä kuin koskaan aikaisemmin (Badot & Cova 2008, 212). Kulutusyhteisöt ovat elintärkeä osa modernia kulutusyhteiskuntaa ja markkinointiympäristöä (Canniford 2011, 591). Markkinoilla on merkittävä rooli kulutusyhteisöjen toiminnassa, sillä kuluttajakulttuurissa markkinat ovat juuri se paikka, joka tarjoaa alustan yhteisöjen ja yhteisöllisyyden syntymiselle ja jossa uudenlaiset yhteisöt heräävät henkiin (Ostberg 2007, 93). Yhteisöjen rooli tulee kuitenkin tunnistaa laajemmassa mittakaavassa markkinoiden näkökulmasta, sillä sen lisäksi että markkinat tarjoavat yhteisöllisyydelle alustan, vaikuttavat yhteisöt myös osaltaan markkinoiden dynamiikkaan ja toimivat myötävaikuttajina markkinoiden muotoutumisessa (Thomas ym. 2013).

Kulttuurisen kulutustutkimuksen keskuudessa markkinoiden muotoutumista on tutkittu kuluttajien näkökulmasta keskittyen siihen, miten kuluttajat voivat vaikuttaa omalla toiminnallaan markkinoiden muotoutumiseen ja aikaansaamaan muutoksia markkinoilla. Tutkijat ovat lähestyneet aihetta erilaisten teoreettisten näkökulmien kautta. Scaraboto ja Fischer (2013) tutkivat institutionaalista teoriaa hyödyntäen plus-kokoisia muotibloggaajia, syrjäytyneitä kuluttajia, jotka pyrkivät sekä suurempaan osallisuuteensa markkinoilla että luomaan lisää valinnanvaraa ja tarjontaa valtavirran muotimarkkinoille. Tutkimuksessaan Sandicki ja Ger (2010) lähestyvät sen sijaan kuluttajista lähtöisin olevaa markkinoiden muutosta rinnakkaisten tyyllirakenteiden muodostumisen kautta. Tutkijoiden mukaan kulutuskäytännöllä ja eritoten muodilla voi olla tärkeä rooli uusien, rinnakkaisten tyyllirakenteiden syntymisessä. Muoti voi toimia sekä uutena itseilmaisukeinona että uuden habituksen osoittajana. Hunnun personoinnin ja estetisoimisen kautta kuluttajat toistavat ja uudelleentuottavat heidän rinnakkaista tyyllirakennettaan; hunnutetut kuluttajat ja heidän käytännöt muodostivat hunnusta lopulta liiketoimintamahdollisuuden muodin markkinoijille.

Uusi sosiaalisten liikkeiden teoria, New Social Movements Theory (NSM), pyrkii niin ikään selittämään, miten kuluttajat edistävät markkinoiden muotoutumista ja muutoksia. NMS-teoreetikot keskittyvät siihen, miten ryhmät sulautuvat yhteen esittääkseen väitteitä jonkun käytännön puolesta tai vastaan luodakseen tai muuttaakseen institutionaalisia järjestelyjä (McCarthy & Zald 1977). Muutoksen puolestapuhujat kehystävät kielellisesti omaa identiteettiään, haluttua muutosta ja muutoksen vastustajia. Esimerkiksi Kozinets ja Handleman (2004) ovat hyödyntäneet NMS-teoriaa tutkiessaan antikuluttajien pyrkimyksiä muuttaa globaalien kapitalistien toimintaa.

Yhteisöt vaikuttavat ja saavat aikaan toimintaa, jolla on oma merkittävä vaikutuksensa markkinoiden muotoutumiseen. Yhteisöjen nähdään muun muassa lisäävän kuluttajien kiinnostusta brändejä kohtaan esimerkiksi WOM-viestinnän kautta sekä järjestämällä erilaisia tapahtumia, joissa kuluttajat voivat olla vuorovaikutuksessa toistensa kanssa; keräämällä huomiota itseensä suuntautuu huomiota myös brändin ja toimittajan suuntaan (Närvänen, Gummesson & Kuusela 2014). Kulutusyhteisöjen nähdään myös osallistuvan markkinointiaktiviteetteihin jakamalla kulutuskokemuksia ja käyttötapoja, luomalla

WOM-viestintää ja kiinnostusta, sekä lisäämällä brändin autenttisuutta ja relevanssia kuluttajien keskuudessa (Närvänen, Gummesson & Kuusela 2014).

2.3.2 Markkinoiden muotoutumisen tutkiminen asiantuntijanäkökulmasta

Koska tutkimuksessa keskitytään erittelemään muotimarkkinoiden muotoutumista asiantuntijanäkökulmasta, on oleellista havainnollistaa myös sitä, miten kirjallisuudessa on kuvattu markkinoiden muotoutumista myös muiden toimijoiden kuin loppukäyttäjän tai kuluttajan toimesta. Siitä lähtien, kun Alderson ja Martin (1965, 123) peräänkuuluttivat teorian kehittämistä, joka selittäisi markkinoiden toimimista, useita näkökulmia on kehitetty analysoimaan markkinoiden toimintaa ja kehittymistä (Geiger ym. 2012). Tutkimus on siirtymässä prosessiperusteisista malleista, jotka selittävät markkinoiden muutoksia, kohti pyrkimystä ymmärtää syvällisemmin niitä prosesseja sekä sosiokulttuurisia ja -teknisiä tekijöitä, jotka määrittelevät markkinoiden rakentumista ja dynamiikkaa (Geiger ym. 2012; Nenonen ym. 2013).

Flingsten ja Dauter (2007) tunnistavat kolme teoreettista näkökulmaa markkinoiden sosiologian tutkimiseen, jotka hyödyntävät verkostoihin, instituutioihin ja performatiivisuuden liittyviä näkökulmia teoreettisissa viitekehyksissään. Hiljattain tutkijat ovat keskittyneet etenkin performatiivisen näkökulman tutkimiseen (Andersson ym. 2008; Kjellberg & Helgesson 2007; Nenonen ym. 2014; Storbacka & Nenonen 2011a, 2011b; Mason ym. 2015) nojaten pääosin käytäntöteoriaan ja actor-network -teoriaan (Hietanen & Rokka 2015, 1565). Tämän tutkimussuuntauksen analyyttinen fokus on markkinoiden muutoksessa, jonka markkinoiden toimijoiden jatkuva osallistuminen erilaisiin markkinakäytäntöihin aikaansaa (Andersson ym. 2008; Araujo ym. 2008; Kjellberg & Helgesson 2006; Storbacka & Nenonen 2011a).

Myös teollisen markkinoinnin koulukunta on osoittanut kiinnostuksensa markkinoiden muotoutumisen tutkimista kohtaan. Kyseisen koulukunnan keskuudessa käytänteiden käsite muodostaa keskeisen elementin markkinoiden ja markkinoiden muotoutumiseen liittyvässä keskustelussa. Sosiaalisten tieteiden tutkijat korostavat käytäntöihin pohjautuvan näkökulman (practice-based approach, PBA) kontribuutiota

epistemologisena keinona ilmiöiden ymmärtämiseen ja käsittämiseen organisaatioiden ja yhteiskunnan kontekstissa (Bourdieu 1990; Giddens 1984; Cetina, Schatzki & von Savigny 2005). Käytäntöihin pohjautuvassa näkökulmassa analyysiyksikkö muodostuu käytänteiden kentästä, jossa yhdistyvät sekä yksittäiset ja kollektiiviset että inhimilliset ja teknologiset ulottuvuudet.

Kjellberg ja Helgesson (2006, 842) kuvaavat markkinoiden muotoutumista toisiinsa kytkeytyneiden käytäntösarjojen kautta; vaihdantakäytänteillä viitataan yksittäisiin transaktioihin, normalisointikäytänteillä tarkoitetaan markkinakäyttäytymisen sääntöjen ja muotoutumista, ja lopuksi kuvailevilla käytänteillä havainnollistetaan tietyn markkinan struktuuria ja toimintaa. Mele ja Russo-Spena (2015) puolestaan esittelevät tutkimuksessaan neljä käytännettä, jotka muovaavat markkinainnovaatioita. Nämä käytänteet muodostuvat sitouttamisen, tutkimisen, hyödyntämisen ja orkestroinnin muodostamista käytännekokonaisuuksista.

Yhdessä markkinoiden toimijat muodostavat toimijoiden kokoonpanojen/konfiguraatioiden markkinat. Tästä näkökulmasta tutkittuna markkinoiden toimijoiksi käsitetään sekä inhimilliset ja materiaaliset että ”kaikki toimijat jotka ovat aktiivisia markkinoilla: toimittajat, yritykset, asiakkaat, viranomaiset jne.” (Storbacka & Nenonen 2011a, 242). Vaikka markkinakokoonpanot voivat vaikuttaa suhteellisen vakailta, ne ovat alituisesti vakautumisen, uudelleenvakautumisen, neuvottelun alaisina (Araujo 2007; Finch & Geiger 2011; Kjellberg & Helgesson 2006; Martin & Schouten 2014). Täten on suositeltu, että tutkimus keskittyisi keskeisten ja vaikutusvaltaisten toimijoiden tutkimiseen, esimerkiksi niiden, jotka haluavat aktiivisesti vaikuttaa markkinakokoonpanoihin. Lisäksi aktiivisiin toimijoihin keskittyminen on oleellista markkinoiden kuvaamisen kannalta (Storbacka & Nenonen 2011a).

Yritysten, jotka haluavat muotoilla ja edistää markkinoita, tulisi kytkeytyä prosesseihin, joilla pyritään vaikuttamaan olemassa oleviin markkinakäytäntöihin (Kjellber & Helgesson 2006). Storbacka ja Nenonen (2011b, 251) kutsuvat tätä prosessia markkinoinnin käsikirjoittamiseksi (market scripting). Tutkijat luonnehtivat

markkinoiden käsikirjoittamista tietoisina, yhden toimijan harjoittamina aktiviteetteina, joilla pyritään muuttamaan olemassa olevaa markkinajärjestelmää.

Oppiminen on liitetty yrityksen kykyyn kehittää markkinoita muotoilevia strategioita (Storbacka & Nenonen 2015). Storbacka ja Nenonen kehittivät viitekehysten, jossa kuvataan erilaisia oppimistapoja, -prosesseja ja lopputuloksia sekä oppimiskykyjä, joita yritysten on mahdollista hyödyntää kehittäessään markkinoiden muotoiluun ja luomiseen liittyviä kykyjään. Storbacka ja Nenonen (2015) kuvaavat tätä prosessia markkinoiden kanssa oppimisena, joka vaatii vastavuoroisia, mukautuvia prosesseja, joihin osallistuvat useat toimijat verkostossa. Markkinoiden kanssa oppimisen lopputuloksena on oppimistuloksia, jotka voivat muuttaa markkinoiden ominaisuuksia kuten esimerkiksi markkinoiden verkostorakenteita, markkinakäytäntöjä tai markkinoihin liittyviä tulkintoja.

Se, että yksittäiset toimijat ovat harvoin yksin ainoita, jotka haluavat ja pyrkivät organisoimaan markkinoiden toimintaa, monimutkaistaa markkinoiden johtamisen ongelmaa. Lisäksi, yritysten pyrkimykset toteuttaa muutos tai reagoida muutokseen kohtaavat muiden toimijoiden samankaltaiset pyrkimykset (Geiger ym. 2012, 144). Tämä korostaa tarvetta outside-in -ajatteluun ja markkinoiden tarkastelemiseen, analysoimiseen ja havainnoimiseen asiakkaiden näkökulmasta. Outside-in -ajattelu mahdollistaa kilpailukykyyn saavuttamisen ennakoimalla markkinoiden vaatimukset kilpailijoita aikaisemmin (Day 1994).

3 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

3.1 Tutkimuksen tieteenfilosofiset lähtökohdat

Tieteellisen tiedon tuottamisen taustalla on aina tieteenfilosofia ja tietyt oletukset tiedon ja todellisuuden luonteesta (Hunt & Hansen 2010, 11). Tutkimuksen tieteenfilosofisten lähtökohtien hahmottaminen auttaa tutkijaa tutkimuksen kokonaiskuvan ja rakenteen muodostamisessa. Lisäksi tieteenfilosofiset valinnat pohjustavat tutkimusongelman ja tutkimuskysymysten asettamista ja soveltuvien tutkimusmetodologioiden ja -strategioiden valintaa (Eriksson & Kovalainen 2008, 11–12). Ontologia, epistemologia, metodologia, menetit ja paradigmot ovat sosiaalitieteiden keskeisiä tieteenfilosofisia käsitteitä (Eriksson & Kovalainen 2008, 12). Tutkimuksen ontologiset oletukset heijastavat tutkimuksen käsitystä todellisuuden luonteesta, kun taas epistemologiset oletukset kuvaavat ja tuovat esiin tiedon alkuperään ja luonteeseen liittyviä rajoituksia (Guba & Lincoln 1989, 83). Yhdessä nämä oletukset vaikuttavat tutkimuksen metodologisiin valintoihin (Hunt & Hansen 2010, 111).

Tämän tutkimuksen ontologiset oletukset nojaavat sosiaaliseen konstruktionismiin, jonka mukaan sosiaalista todellisuutta tuotetaan sosiaalisen vuorovaikutuksen kautta (Eriksson & Kovalainen 2008, 13–14). Näin ollen, tässä tutkimuksessa todellisuus ymmärretään sosiaalisesti konstruoituna, subjektiivisena, kontekstisidonnaisena ja alati muuttavana. Tutkimuksen subjektiivisuuteen perustuva ontologia korostaa myös tutkijan olennaista roolia tiedon tuottamisessa (Eriksson & Kovalainen 2008, 14). Vivien Burr (2003, 2) määrittelee sosiaalisen konstruktionismin useita erilaisia sosiaalitieteen lähestymistapoja yhdisteleväksi teoreettiseksi orientaatioksi. Vaikka Burrin (2003) mukaan sosiaalisen konstruktionismin määrittely ei ole yksiselitteistä, tunnistaa hän neljä oletusta, joiden voidaan nähdä yhdistävän erilaisia sosiaaliseen konstruktionismiin pohjautuvia lähestymistapoja. Ensiksi, sosiaalinen konstruktionismi suhtautuu kriittisesti itsestään selvänä pidettyyn tietoon. Toiseksi, historia ja kulttuuri vaikuttavat ja muotoilevat käsityksiämme, ja siksi ne ovat myös aina relatiivisia, eli suhteellisia. Täten tutkimus ei voi tuottaa yliajallista, kulttuurin ylittävää tietoa. Kolmanneksi, tieto syntyy sosiaalisissa prosesseissa, jolloin myös totuudeksi muotoutuu se, mikä ihmisten välisessä

vuorovaikutuksessa sellaiseksi tunnistetaan. Neljännen olettamuksen mukaan tieto ja sosiaalinen toiminta kuuluvat erottomasti yhteen; se, mikä hyväksytään kulloinkin totuudeksi vaikuttaa myös toimintaan (Burr 2003).

Tutkimuksen ontologiset olettamukset liittyvät läheisesti epistemologisiin olettamuksiin, ja tästä johtuen niitä tarkastellaan usein rinnakkain (Eriksson & Kovalainen 2008, 14). Järvensivun ja Törnroosin (2010, 101) mukaan konstruktionismi voidaan jakaa kahteen muotoon: vahvaan ja maltilliseen konstruktionismiin. Vahvan konstruktionismin mukaan tietoon liittyvät oletukset ovat relatiivisia ja täten myös keskenään samanvertaisia, kun taas maltillisen konstruktionismin mukaan tietoa voi syntyä tietyn yhteisön sisällä. Maltillisen konstruktionismin mukaisesti todellisuus voi olla olemassa, mutta se ei ole kysymyksenä itsessään relevantti; empiirisen tutkimuksen avulla voidaan löytää joitain totuuksia, jotka pätevät tietylle yhteisölle tietyssä sosiaalisessa kontekstissa edellyttäen, että näitä totuuksia koetellaan ja lähestytään kriittisesti. Tämä tutkimus omaksuu maltillisen konstruktionismin mukaisen epistemologisen näkökulman, jonka mukaan tieteellinen tieto tuotetaan osittain, mutta ei kokonaan, sosiaalisen vuorovaikutuksen ja neuvottelun kautta (Törnroos & Järvensivu 2010, 101). Maltillisen konstruktionismin omaksumisen avulla minimoidaan myös riski päätyä nihilistiseen kantaan (Schwandt 2000, 198).

Reflektoinnin ja jatkuvan tulkinnan prosessissa tutkijalla on merkittävä rooli tässä tutkimuksessa. Myös maltillisen konstruktionismin näkökulma tunnistaa tutkijan keskeisen roolin tutkimuksessa. Tutkija vaikuttaa väistämättä tutkimusaineiston luontiin, sillä aineisto luodaan vuorovaikutteisen, konstruktiivisen prosessin kautta yhdessä tutkimukseen osallistuneiden asiantuntijoiden kanssa (Järvensivu & Törnroos 2010, 100). Tutkijan merkittävä rooli ja läsnäolo tutkimusaineiston luonnissa voidaan nähdä samanaikaisesti sekä riskinä että mahdollisuutena. Ilman subjektiivisia tulkintoja ja tutkijan reflektointia tutkimus ei voi kehittyä (Gummesson 2005), mutta tutkijan ollessa lähellä tutkimuskohdetta riski subjektiivisen ja aineistolähtöisen tiedon sekoittumisesta kasvaa (Eriksson & Kovalainen 2008, 58).

3.2 Tutkimusprosessi ja tutkimusstrategia

Akateemisissa tutkimuksissa on toivottavaa, että tutkimusprosessi ja tutkijan ajatuksenjuoksu on helposti jäljitettävissä (Gummesson 2005, 321). Etenkin tutkimuksen luotettavuuden kannalta on olennaista pyrkiä tutkimusprosessin ja tulkinnan rakentumisen yksityiskohtaiseen kuvaukseen. Tämän tutkimuksen etenemistä voidaan havainnollistaa Gummessonin (2005, 313) esittelemän talon rakentamiseen liittyvän metaforan avulla. Metafora kuvastaa tutkimuksen etenemistä tavalla, jossa uusi tieto rakentuu olemassa olevan tiedon päälle johdattaen tutkimusta kohti tutkimuksen lopputulosta ja tulkintaa. Gummessonin esittelemä tutkimusprosessin muodostama talo koostuu kellarista, keskikerroksesta ja kattohuoneistosta.

Tutkimusprosessi lähtee liikkeelle *kellarista*, joka kuvaa tutkimuksen pohjatyötä. Tutkimus lähtee liikkeelle talon perustuksista, joka pohjautuu tutkijan tutkimusilmiöön ja -ongelmaan liittyvään esiymmärrykseen (Gummesson 2005, 316). Gummessonin (2005, 312) mukaan tutkimuksen lähtökohdat muodostuvat esiymmärryksen lisäksi myös tieteellisistä paradigmoista ja hiljaisesta tiedosta. Näiden lähtökohtien tunnistaminen voi olla haastavaa, mutta tämä on ominaisuus, joka leimaa lähtökohtaisesti kaikkea kvalitatiivista tutkimusta (Gummesson 2005, 312). Tutkimuksen aiheenvalinnan taustalla on tutkijan oma mielenkiinto. Muoti ja muotimarkkinoiden dynaaminen luonne ovat kiehtoneet tutkijaa jo pitkään; samanaikaisesti tutkija koki markkinoiden muotoutumisen erittäin mielenkiintoisena ja haastavana tutkimusilmiönä. Aikaisempaan tutkimukseen ja kirjallisuuteen perehtymisen pohjalta tutkija päätyi keskittymään markkinoiden tutkimustraditiossa markkinoiden muotoutumisen tutkimiseen.

Talometaforan *keskikerroksiin* noustessa siirrytään tutkimusongelmaa avaavaan aineiston generointiin ja analysointiin sekä aineiston ja olemassa olevan tiedon reflektointiin. Tutkimusprosessin aikana tutkija perehtyi tieteelliseen keskusteluun ja muodosti sen pohjalta tutkimusilmiötä hahmottavan teoreettisen viitekehyksen. Tämä viitekehys auttoi tutkijaa jäsentämään ajattelua ja ymmärrystä markkinoiden muotoutumisesta. Lisäksi viitekehys auttoi tutkijaa sijoittamaan ja hahmottamaan tieteellisiä tutkimuksia osaksi suurempaa tieteellistä keskustelua, mikä ohjasi tutkijaa kohti aineiston pohjalta tehtyjä

johtopäätöksiä. Tutkija päätyi kuitenkin hyödyntämään tässä tutkimusprosessin vaiheessa abduktiivista logiikkaa, sillä tutkijan valitsemasta näkökulmasta toteutettu tutkimus osoittautui vähäiseksi ja tutkija halusi antaa tilaa tutkimusaineistosta esiin nouseville huomiolle. Aineiston luomisen menetelmäksi valittiin teemahaastattelu, koska tutkija koki teemahaastattelun tarjoavan mahdollisuuden ilmiön monipuoliseen erittelyyn. Aineisto analysoitiin käyttämällä Spigglénin (1994) esittelemää viitekehystä sisältöanalyysiin. Analyysin kautta tutkimusaihe muotoutui lopulliseen muotoonsa. Tuloksena syntyi viitekehys, joka kuvasti kysyntää ja tarjontaa muotoilevien aktiviteettien avulla markkinoiden muotoutumisen johtamista.

Tutkimus nousee *kattohuoneistoon* tutkimuksen edetessä kellarin ja keskikerroksen kautta tutkimuksen tuloksien ja johtopäätöksien esittelyyn. Tutkija esitteli tutkimuksensa tulokset, teoreettisen ja liikkeenjohdollisen kontribuution ja jatkotutkimusmahdollisuudet tutkimusraportin muodossa toukokuussa 2016. Tutkimusraportin avulla pyritään kuvaamaan sitä, mitkä aktiviteetit muotoilevat muotimarkkinoiden tarjontaa ja kysyntää, ja miten muotimarkkinoiden muotoutumista voidaan johtaa. Gummessonin (2005) korostaa, ettei tutkimuksen kehittyminen lakkaa tutkimuksen kattohuoneiston tuloksien esittelyyn, sillä tutkimuksen tulokset ovat aina osa tulevaisuuden tutkimusten kellaria, vieden ja kehittären tutkimusta aina askeleen eteenpäin.

Tutkimuksen tutkimusprosessi on rakennettu abduktiivisen tutkimuslogiikan mukaisesti, sillä tutkija halusi antaa empiiriselle aineistolle ja sieltä nouseville havainnoille tilaa. Näin tutkija pyrki välttämään sen, ettei empiriaa muokattu liiaksi olemassa olevaan teoriaan. Järvensivun ja Törnroosin (2010) mukaan abduktiivinen tutkimusprosessi sopii erityisesti maltillisen konstruktionismin omaaviin tutkimuksiin. Abduktiivinen logiikka yhdistelee elementtejä sekä induktiosta että deduktiosta ja siinä liikutaan jokapäiväisistä tilanteista ja ihmisten niille antamista merkityksistä käsityksiin ja luokituksiin, jotka luovat pohjan tutkimusilmiön ymmärtämiselle ja selittämiseksi (Eriksson & Kovalainen 2008, 23). Tämän tutkimuksen tutkimusotetta kuvaa hyvin myös Duboisin ja Gadden (2002, 35) esittämä ajatus systemaattisesta yhdistämisestä, jossa teoria ohjaa aineiston etsimistä ja aineiston löydökset uudelleenohjaavat teoreettista viitekehystä. Abduktiivisessa logiikassa hyödynnetään deduktiivisia piirteitä tunnistamalla ja

käyttämällä hyväksi olemassa olevaa teoriaa, mutta samanaikaisesti abduktiivinen logiikka antaa myös tilaa aineistolle mahdollistaen induktiivisen logiikan mukaisen teorian aineistolähtöisen kehityksen. Abduktiivista logiikkaa hyödyntävä tutkija pyrkii liikkumaan aktiivisesti empiirisen aineiston ja teorian välillä ja luomaan vuoropuhelua näiden kahden välille. Näin tutkija pyrki myös välttämään sen, ettei empiriaa muokattu liiaksi olemassa olevaan teoriaan. Empiirisen aineiston ja teorian välille muodostuvan dialogin ansiosta abduktiivinen logiikka mahdollistaa tutkimusilmiön syvällisen ymmärtämisen sekä teoreettisella että empiirisellä tasolla (Dubois & Gatte 2002).

3.3 Aineiston generointi ja tulkinta

Gummessonin (2005, 312) mukaan tutkimusaineiston hankintavaiheessa on mielekkäämpää puhua aineiston generoinnista aineiston keruun sijaan. Sosiaalisessa kontekstissa aineisto ei muodostu objekteista, joita tutkija kerää; päinvastoin aineiston nähdään muotoutuvan tutkijan tulkinnan mukaisesti. Tutkimuksen pääasiallisena aineistongenerointimenetelmänä toimi puolistrukturoitu haastattelu, eli teemahaastattelu. Tutkija koki teemahaastattelun tutkimuksen kannalta parhaaksi haastattelumenetelmäksi, sillä teemahaastattelu mahdollistaa tutkijan ennalta määrittämien teema-alueiden läpikäymisen antaen samalla tilaa haastateltavien vapaalle kerronnalle ja uusien aihealueiden nousulle keskusteluun (Eriksson & Kovalainen 2006, 82). Tutkimuksen asiantuntijat valittiin tarkoituksenmukaisesti ja tutkimuksen teemahaastattelut toteutettiin pääosin yksilöhaastatteluina. Poikkeuksena toimi yritys Charlien liikkeessä toteutettu Asiantuntija D:n haastattelu johon yritys Charlien myymälävastaava Asiantuntija E myös osallistui. Haastattelutilanteessa asiantuntijoita pyydettiin kertomaan vapaasti omia näkökulmiaan ja mielipiteitään tutkijan asettamista haastatteluteemoista. Tutkija pyrki pitämään haastattelutilanteen epämuodollisena ja avoimena ja kannusti asiantuntijoita tuomaan rohkeasti ja monipuolisesti esiin haastatteluteemoihin liittyviä näkemyksiään. Asetettuja haastatteluteemoja lähestyttiin erilaisten kysymysten kautta, jotka johdattelivat asiantuntijoita avaamaan tutkimusilmiöön liittyvistä käsityksiään eri näkökulmista. Kaikki haastattelut nauhoitettiin haastateltavien luvalla, ja kuunneltiin ja litteroitiin mahdollisimman pian haastattelujen jälkeen.

Taulukko 2. Tutkimushaastatteluihin osallistuneet asiantuntijat

| Asiantuntija | Rooli | Haastattelu-aika | Haastattelupaikka | Haastattelun kesto |
|---|----------------------------|------------------|----------------------------|--------------------|
| Asiantuntija A, Yritys Alfa | Yrittäjä, Myyjä | 14.01.2015 | Yritys Alfa, Tampere | 130 min |
| Asiantuntija B, Yritys Bravo | Myyjä | 26.01.2015 | Tampereen yliopisto | 70 min |
| Asiantuntija C, Yritys Bravo | Yrittäjä | 05.02.2015 | Yritys Bravo, Tampere | 90 min |
| Asiantuntija D, Yritys Charlie | Yrittäjä, Suunnittelija | 03.02.2015 | Yritys Charlie, Tampere | 60 min |
| Asiantuntija E, Yritys Bravo | Myymälä- vastaava | 03.02.2015 | Yritys Charlie, Tampere | 80 min |
| Asiantuntija F, Yritys Delta | Maajohtaja | 18.02.2015 | Yritys Delta, Helsinki | 100 min |
| Asiantuntija G, Yritys Echo | Myyntijohtaja | 18.03.2015 | Yritys Echo, Espoo | 70 min |
| Asiantuntija H, Työskenteli aikaisemmin yritys Echossa | Konsultti | 27.03.2015 | Helsinki | 70min |

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineiston generointi, analyysi ja tulkinta tapahtuvat usein samanaikaisesti (Gummesson 2005, 312). Myös tässä tutkimuksessa aineiston analyysi lähti liikkeelle jo aineiston generointivaiheessa. Tutkija aloitti tutkimuksen alussa tutkimuspäiväkirjan kirjoittamisen, johon hän kirjasi tutkimuksen edetessä haastattelumuistiinpanoja ja -tiivistelmiä sekä aineistosta, tieteellisistä tutkimuksista ja teoriasta poimittuja tutkijan mielenkiinnon herättäneitä havaintoja.

Aineiston analyysin ensimmäinen, tutkimusaineiston hahmottamiseen keskittyvä vaihe alkoi tutkimuspäiväkirjan haastatteluyleenvetojen ja tutkimusaineiston litterointien läpikäynnillä ja lukemisella, jonka tarkoituksena oli palauttaa mieleen haastattelujen mielenkiintoisimmat kohdat. Tämän jälkeen aineistoa ryhdyttiin koodaamaan ja kategorisoimaan. Kategorisoinnin avulla litteroidusta haastattelusta pyrittiin tunnistamaan yhteneviä asiakokonaisuuksia eli teemoja, luomaan kokonaiskuva kerätystä aineistosta ja tunnistamaan aineiston hedelmällisimmät teemakokonaisuudet. Alustavan analysoinnin ja kategorisoinnin tuloksena syntynyt laaja kokonaiskuva aineistosta korosti aineiston rikkautta ja tarvetta aineiston tarkempaan asemointiin ja rajaukseen. Aineiston muodostaman kokonaiskuvan pohjalta tutkija päätyi keskittymään aineistossa markkinoiden muotoutumisen johtamisen tutkimiseen kysyntää ja tarjontaa muotoilevien aktiviteettien tunnistamisen kautta. Aineiston muodostaman kokonaiskuvan avulla tutkija muodosti alustavan analyysiviitekehysten, joka hahmotti aineistosta löytyviä kysyntää ja tarjontaa muotoilevia aktiviteetteja.

Vertailu muodostaa yhden kvalitatiivisen analyysin kulmakivistä. Jatkuvassa vertailussa aineistoja vertaillaan keskenään toisiin aineistoihin, olemassa oleviin teorioihin ja aikaisempiin tutkimustuloksiin (Gummesson 2005, 312). Jatkuvan vertailun kautta tutkija tunnisti ongelmalliseksi tutkimuksen kuluttajavetoisen tutkimusilmion ja sen sovittamisen aikaisempaan tutkimustietoon. Aikaisemmissa tutkimuksissa kuluttajamarkkinoiden muotoutumista on tutkittu pääsääntöisesti kuluttajan näkökulmasta (esim. Giesler 2008; Sandicki & Ger 2010; Scaraboto & Fischer 2013; Martin & Schouten 2014) hyödyntäen teoreettisia viitekehystä, jotka rajoittavat markkinoilla tapahtuvan toiminnan analysoimista tutkijan valitsemasta näkökulmasta.

Aineiston analysoinnin toisessa vaiheessa aineistoa ryhdyttiin analysoimaan uudelleen ensimmäisessä analyysivaiheessa muodostuneen analyysiviitekehysten avulla. Toisessa vaiheessa tutkija hyödynsi Spigglénin (1994) seitsemänvaiheista viitekehystä kvalitatiivisen aineiston tulkintaan, sillä tutkija halusi muodostaa syvällisemmän kuvan tutkittavasta ilmiöstä.

Arnoldin ja Fischerin (1994, 61) mukaan aineiston uudelleentulkinnan myötä tutkijan käsitys tutkimusilmiöstä muuttuu ja kehittyy, minkä seurauksena uusia tulkintoja ja näkökulmia voi syntyä. Aineistoa tulkitaan yhä uudelleen siirtymällä esiymmärryksen muodostumisesta korkeamman ymmärryksen tasoille, ja osakokonaisuuksista edelleen kohti suurempia kokonaisuuksia (Gummesson 2005, 314–315). Tutkija ryhtyi kategorisoimaan litteroituja haastattelunauhoja uudelleenkoodausta hyväksikäyttäen. Kategorisoinnin avulla tutkija tunnisti ja koodasi aineistosta sekä yksittäisiä sanoja että pidempiä tekstinpätkiä, jotka kuvaavat tai muodostavat ilmiötä (Spiggle 1994, 493). Tässä vaiheessa tutkija pyrki tunnistamaan aineistosta osioita, jotka havainnollistivat markkinoiden dynamiikkaa sekä markkinoiden kysyntää ja tarjontaa muotoilevia aktiviteetteja tarkemmin. Duboisin ja Gadden (2002, 556) mukaan kategorioiden tulisi nousta aineistosta eikä aineistoa tästä syystä tulisi yrittää sovittaa oletettuihin tai jo olemassa oleviin kategorioihin. Vaikka tutkija käyttikin hyväksi analyysiviitekehystä aineiston analysoinnissa, pyrittiin aineistolle antamaan tilaa.

Tämän jälkeen tutkija ryhtyi abstrahoimaan aineiston koodaamisen ja kategorisoinnin kautta nousseita teemakokonaisuuksia, eli jakamaan niitä yhä laajempiin ja yleisempiin kategorioihin. Spigglen (1994) viitekehyksen kolmannen vaiheen, aineiston sisäisen vertailun avulla tutkija pyrki tarkemmin erittelemään ja tunnistamaan aineiston sisältämiä yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia. Sisäisen vertailun jälkeen tutkija pyrki löytämään aineistosta nousseiden kategorioiden välisiä hierarkioita, yhteyksiä ja suhteita. Aineiston analyysin toiseksi viimeisessä vaiheessa tutkija keskittyi iterointiin, eli liikkumaan aineiston analyysin ja aineiston keräyksen välillä ja samalla myös aineiston eri osien ja niiden muodostaman kokonaisuuksien välillä. Spigglen (1994) analyysin viimeisessä vaiheessa pyritään arvioimaan analyysin osuvuutta ja luotettavuutta etsimällä aineistosta analyysin vastaisia ja tutkijan käsityksistä poikkeavia todisteita (Spiggle 1994, 492–497).

Tulkinnan tarkoituksena on muodostaa kuva ja tuottaa lisätietoa tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä. Arnoldin ja Wallendorfin (1994, 501) mukaan tulkinta voidaan nähdä monivaiheisena aineiston ajamana prosessina, jota keskenään risteävät eroavaisuudet jalostavat. Tulkinta muodostuu aina tutkijan omien näkemysten ja ymmärryksien kautta, joten tulkintaa ei voida tarkastella erilaisten toimenpiteiden kokonaisuutena (Spiggle

1994, 497). Tulkinta voidaan nähdä onnistuneena silloin, kun se lähentelee tilannetta, jossa tutkimusilmiö nähdään tutkittavan silmin. Tässä tutkimuksessa tavoitteena on tuottaa tulkinta markkinoiden kysyntää ja tarjontaa muotoilevien aktiviteettien, joka on uskollinen tutkimuksen asiantuntijoiden näkökulmasta ja analysoimaan tätä kautta markkinoiden muotoutumisen johtamista (Moisander & Valtonen 2006, 51). Tutkimuksessa tunnistetut aktiviteetit ovat osittain päällekkäisiä. Tästä syystä tämän tutkimuksen puitteissa on päädytty kuvaamaan aktiviteetteja ja aktiviteettikokonaisuuksia toisiinsa nähden rinnasteisina ja osittain päällekkäisinä.

4 NÄKÖKULMIA MUOTIMARKKINOIDEN MUOTOUTUMISEN JOHTAMISEEN

4.1 Muotimarkkinoiden kuvaus asiantuntijoiden näkökulmasta

Tutkimukseen osallistuneet asiantuntijat painottivat haastatteluissaan muotimarkkinoiden dynaamisuuden ja muutosten asettamia haasteita markkinoilla toimimiseen. Tästä syystä on perusteltua eritellä tutkimuksen toiminnan kontekstia, muodin markkinoita, erillisesti. Toiminnan kontekstin käsittely mahdollistaa rikkaan ja monitahoisen kuvauksen muodostamisen tutkimusilmiöstä. Aineistosta voidaan havaita teemoja, jotka kuvaavat muodin markkinoita ja joilla on vaikutus markkinoiden dynamiikkaan. Näin ollen teemojen käsittely tukee kysyntää ja tarjontaa muotoilevien aktiviteettien yksityiskohtaisempaa erittelyä. Teemoja erittelemällä voidaan taustoittaa ja ymmärtää syvällisemmin kysyntää ja tarjontaa muotoilevia aktiviteetteja sekä markkinoiden muotoutumisen johtamista. Outside-in -ajattelun näkökulmasta tarkasteltuna markkinoilla tapahtuvat muutokset voidaan nähdä alkusysäyksenä, joka käynnistää muutoksen asiantuntijoiden ajattelutavoissa kohti outside-in -strategiaa (Moorman & Day 2013).

Asiantuntijoiden muotimarkkinoita kohdistuvia havaintoja yhdistää näkemys dynaamisista, pirstoutuneista ja monimuotoisista markkinoista.

Vaikka me ollaan nyt kuusi vuotta toimittu [markkinoilla], niin edelleen me joudutaan oppimaan koko ajan jotain uutta. Ja ala muuttuu, tää on ala mikä ei pysy hetkeäkään paikallaan. (Asiantuntija C)

Pirstaloituminen on ehkä sellaisia asioita jotka isosti kuvaa sitä [markkinoita], tai ehkä se menee kautta linjan kuluttajasta siihen miten koko bisnes toimii. (Asiantuntija H)

Asiantuntijat näkevät yhtenä pirstoutumiseen vaikuttaneena tekijänä kilpailun lisääntymisen muodin markkinoilla. Kilpailu on lisännyt tarjontaa merkittävästi. Asiantuntija D:n esimerkistä voidaan huomata, kuinka merkittäviä muutoksia suurten muotiyritysketjujen rantautuminen Suomeen on aiheuttanut.

Tarjonta on lisääntynyt ihan älyttömästi. H&M on tullut vuonna 1999 Suomeen ja muuttanut kuluttajien käsitystä tosi paljon. On ok näyttää muodikkaalta. – – Halpatuotanto ja H&M on muuttanut munkin estetiikka ja muidenkin estetiikkaa. (Asiantuntija D)

Lisääntynyt kilpailu on muokannut markkinoiden dynamiikkaa ja kiihdyttänyt markkinoiden rytmiä. Muodin syklit ovat nopeutuneet ja lyhentyneet merkittävästi; mallistoja tuotetaan yhä tiheämmällä tahdilla ja mallistot ovat muotoutuneet entistä kaupallisempaan suuntaan. Markkinoiden kiihtyneen tahdin johdosta myös trendien, tuotteiden ja brändien elinkaari on lyhentynyt merkittävästi. Muodin syklien nopeutuminen on asettanut haasteita asiantuntijoiden yritysten toiminnalle ja vaikuttanut myös tarjonnan muotoutumiseen. Markkinoille on tullut kilpailijoita, jotka pystyvät tuottamaan ja tarjoamaan tuotteet yhä nopeammalla tahdilla kuluttajille. Osa markkinoiden toimijoista on lähtenyt muutokseen mukaan ja suunnannut fokuksensa markkinoihin muokaten tarjontaansa suuntaan, joka mahdollistaa entistä nopeamman reagoinnin markkinoiden muutoksiin. Asiantuntija G korostaa, että markkinoiden muuttuneen tahdin myötä myös yrityksen Echo on pystyttävä toimimaan ja reagoimaan markkinoiden signaaleihin nopeammin.

– – On tullut niin paljon toimijoita alalle, jotka pystyy tavallaan hyvinkin lyhyellä syklillä tuomaan ne trendit ja uudet jutut tuonne myyntilattialle niin kyllä meidänkin on oltava nopeampia. (Asiantuntija G)

Asiantuntijat nostavat internetin esiin markkinoiden rakennetta ja koko muodin alaa mullistaneena tekijänä. Internet on tehnyt tiedon saatavuudesta ja jakamisesta entistä helpompaa ja se on myös tuonut markkinoille uusia toimijoita. Asiantuntijat nostavat yhdeksi esimerkiksi muotibloggaajat, jotka ovat tuoneet muodin entistä lähemmäksi tavallista kuluttajaa.

Bloggarit on tuoneet ihan uuden aspektin tavallaan koko hommaan. Ihmiset kiinnostuu, sillä se on tietyllä tapaa aitoa ja semmoista välitöntä se toiminta. Bloggarithan kertoo hyvin omakohtaisia kokemuksia tavallaan siitä muodista. (Asiantuntija G)

Useat tutkijat ovat tunnistaneet bloggaajien erityisen roolin muodin markkinoiden muotoilijoina (esim. McQuarrie et al. 2013; Dolbec & Fisher 2015). Kretzin ja De Valckin (2010, 313–329) mukaan bloggaajat uudelleenvälittävät brändin ja kuluttajan välisen suhteen vaikuttaen siten sekä kuluttajien brändivalintoihin että ostopäätöksiin.

Blogien vaikutusvalta on suurta, mikä on herättänyt kiinnostusta myös yritysten keskuudessa. Tämä ei ole ihme, sillä bloggaajien luoma sisältö, kuten blogeissa jaetut suositukset, ovat tehokkaita myös yrityksen näkökulmasta. Tuotenostatukset, suosittelut ja arviot voivat parhaimmillaan saada aikaan yrityksen myynnin moninkertaistumisen tai esimerkiksi myyntipiikin blogissa esiintyneelle tuotteelle. Blogien merkitys mediana ja markkinointikanavana on voimistunut, mikä on osaltaan lisännyt myös yritysten kiinnostusta blogeja ja blogimarkkinointia kohtaan. Osittain tästä syystä yritysten aktiivisesta osallistumisesta blogosfääriin ja sen toimintaan on syntynyt strategia, jonka avulla yritykset luovat ja ylläpitävät asiakassuhteitaan verkossa. Dolbec ja Fischer (2015, 1450–1451) esittävätkin, että verkkoympäristöön on hiljattain muodostunut muodin markkinoiden toimintaympäristön puitteissa toimiva online-muotiareena, jonka toiminta keskittyy suosittuihin sosiaalisen median kanaviin ja alustoihin. Sosiaalisesta mediasta onkin muodostunut merkittävä vaikutuskanava muodin markkinoinnin toimijoille.

Sosiaalinen media ja muutenkin internet on lisännyt sitä [kuluttajien] tietämystä ihan hirveästi, että siinä mielessä kyllä meidänkin on pitänyt muuttaa meidän toimintatapoja. (Asiantuntija G)

Uusien toimijoiden ja toimintaympäristön lisäksi verkkoympäristö on laajentanut muodin vähittäiskaupan toimintakenttää merkittävästi sähköisen kaupankäynnin kautta. Sähköinen kaupankäynti, tunnetummin verkkokauppa, luo omat mahdollisuudet ja haasteensa muotikaupan asiantuntijoille mutta on samalla osoitus muodin vähittäiskaupan monimuotoistumisesta.

— Kivijalan viehäytys tietyllä tapaa on yhä siellä ja on paljon kuluttajia jotka haluaa kivijalassa asioida, mutta on paljon varsinkin nuorempia kuluttajia jotka mielellään asioi verkossa ja tekee sitä vähän niin kuin harrastuksena. (Asiantuntija G)

Tutkimuksen toiminnan kontekstia eritellessä aineiston hallitsevimaksi teemaksi nousee kiistatta kuluttaja. Asiantuntijat painottavat näkemyksissään kuluttajan muuttunutta roolia. Asiantuntijat näkevät kuluttajan yhtenä markkinoiden muutoksia ajavana voimana ja liittävät täten kuluttajan ohjaavaksi tekijäksi markkinoiden muotoutumisen osalta. Asiantuntijat kokevat kuluttajan itsessään muuttuneen selkeästi. Kuluttajista on muovautunut entistä aktiivisempia, tietoisempia ja trendikkäämpiä. Myös kirjallisuudessa kuluttajan muuttunut rooli on huomioitu, ja on esitetty, että uusi kuluttaja

on etenkin aktiivinen, tietäväinen, vaativa, kanavia vaihtava sekä ennen kaikkea kokemuksia etsivä (Stuart-Menteth ym. 2006, 415).

Meidän asiakkaat on tänä päivänä hyvin tietoisia. – – Itsekin olen ollut kaksi vuotta töissä niin se lisääntyy jatkuvasti, että jopa miehet mutta yleensä naiset katsoo ensimmäisenä materiaalin, eikä esimerkiksi hintaa, että aina katsoo ensin materiaalin ja muuta, niin se on asia johon pyritään panostamaan. Ja musta tuntuu, että vuosi vuodelta se vaan niin kuin tarkentuu vielä. (Asiantuntija B)

Asiantuntijat kokevat internetin ja sosiaalisen median luoneen edellytykset kuluttajien tietoisuuden kasvulle. Tietoa on enemmän saatavilla ja se on vapaasti kuluttajan kulutettavissa.

– – Kyllä kuluttaja on tietoisempi ja ehkä just siksi että kaikki tieto on heille kädenulottuvilla. Ne on ne pari klikkausta ja sää saat ne asiat tietää. (Asiantuntija G)

Vastaavasti sekä markkinoihin että kuluttajaan kohdistuneet muutokset ovat vaikuttaneet ja muokanneet kuluttajien käyttäytymistä. Lisääntynyt ja helposti saatavilla oleva tieto on nopeuttanut muodin kulutusrytmiä. Kuluttaja voi kohdata uusia muotiin liittyviä viestejä halutessaan päivittäin tai jopa tunneittain. Asiantuntija H näkee sähköisen ja sosiaalisen median vaikuttaneen huomattavasti kyseiseen kehitykseen.

– – Ennen vanhaan tuli yksi suosikki kuussa ja se kertoi mikä on se juttu ja mikä on in ja nyt tätä viestintää tulee koko ajan. (Asiantuntija H)

Etenkin nuorisomuodin puolella muodin kulutusrytmit ovat nopeutuneet ja lyhentyneet merkittävästi.

Jos ajattelee teini- ja nuorisomuotia, niin ne on tosi nopeita, koska niitä käyttää vain se tietty ikäryhmä ja ne kuluttaa sen muodin niin kuin viuhviuhviuh, että oikeasti, paitaa käytetään ehkä kerran. (Asiantuntija D)

Asiantuntijoiden näkemysten mukaan muodin pirstoutumisen johdosta valtavirtamuodin hahmottamisesta on tullut entistä haasteellisempaa. Asiantuntijat tuovatkin esiin, ettei trendejä luo enää pelkät muotitalot, vaan myös kuluttajat ja yhteisöt. Asiantuntija H näkee yhteyden kuluttajien tietoisuuden ja tietynlaisen muodin ympärille muotoutuneen yhteisöllisyyden välillä.

Just tänä päivänä ehkä just tällainen kaiken pirstaloituminen niin sitten se [trendien synty] voi lähteä aika tällaisen pienenkin ryhmän jutusta, niin jos se onkin sellainen, että suuri massa ei koe sitä liian vaikeaksi vaan sopivaksi niin [trendit] voi lähteä [leviämään] – –. (Asiantuntija H)

– – Niin niillä [trendeillä] on tänä päivänä parempi mahdollisuus päästä pinnalle kuin joskus ennen, koska tämä tiedon leviäminen on niin helppoa että tavallaan jostain alakulttuurin jutusta tulee sitten valtavirran juttu. (Asiantuntija H)

Muodin markkinoilla kuluttajia ei nähdä enää pelkkänä kuluttajamassana. Kuluttajat eivät myöskään halua seurata pelkkää muodin valtavirtaa, mikä on johtanut erilaisia tyyliimieltymyksiä edustavien alakulttuurien ja kulutusyhteisöjen syntymiseen. Muotitutkimuksen suurnimi,

Georg Simmel, painottaa muodin paradoksaalista ja duaalista luonnetta: muoti mahdollistaa yksilöiden erottautumisen yksilöinä, mutta samanaikaisesti muoti ilmentää ja liittää yksilöt erilaisten ryhmien, alakulttuurien ja yhteisöjen jäseniksi (Svendsen 2006, 119–120). Aineistosta nouseekin selkeästi esiin trendien kehittyminen pirstoutumisen johdosta entistä yksilöllisempään suuntaan ja erilaisten kulutusyhteisöjen ja alakulttuurien omaksumiksi.

– – Tämmöinen yleinen tietoisuus asioista ja sitä kautta tämmöinen heimoutuminen on mennyt paljon eteenpäin ja tänä päivänä sellaisia kaiken kattavia niin kuin yksittäisiä tuote- tai brändihittejä ei samalla lailla enää olekaan. Että joku on tietyllä porukalla ihan megajuttu ja toiset ei tiedä siitä mitään (Asiantuntija H)

Kuluttajiin liittyen aineistosta nousee yhtenä laajempaan teemaan esiin kuluttajien valtaistuminen; kuluttajalla on entistä enemmän vaikutusvaltaa markkinoilla ja heidän aktiivinen roolinsa arvon yhteisluonnissa ja resurssien integroinnissa tunnistetaan vähitellen myös markkinoinnin teoriassa (Pralhad & Ramaswamy 2004). Gummesson ym. (2014, 231) puhuu tässä yhteydessä roolien uudelleenjaosta, jota valtaistuneet kuluttajat ovat edistäneet; roolien uudelleenjaon mukaisesti sekä kuluttajat että toimijat omaksuvat uusia vastuualueita, velvollisuuksia, uskomuksia, käyttäytymismalleja ja normeja luoden samalla lisäarvoa sekä itselleen että toisilleen. Muodin markkinoilla kuluttajien aktiivinen vaikuttaminen markkinoiden muotoutumiseen ilmenee esimerkiksi siten, että kuluttajat inspiroivat entistä enemmän uusien trendien syntymistä. Lisäksi tuotteiden ja trendien menestys on entistä riippuvaisempaa siitä, innostuvatko kuluttajat

trendeistä, tuotteista ja brändeistä. Asiantuntija D nostaa esiin, kuinka kuluttajaan ja kuluttajakäyttäytymiseen kohdistuneiden muutosten nähdään olevan yhteydessä kuluttajien kasvaneeseen vaatimustasoon. Kasvanut vaatimustaso asettaa omat lähtökohdansa markkinoiden tarjonnan muotoutumiselle.

Vaatimustaso on kasvanut ei ole enää ihan sama minkä näköinen se [tuote] on. Harvemmat menevät enää kauppaan niin, että minulla on tarve villapaidalle, tässä on villapaita, minä otan sen. Vaan se on silleen, että minkälainen, ja saatetaan mennä kauppaan vaikka ei tiedetä mitä tarvitaan ja sit kaupassa ollaan silleen että tämän on hieno otan tämän. Ihmiset on oppinut vaatimaan – ei ehkä laatua, mutta sitä että on varaa valita. (Asiantuntija D)

Kuluttaja voidaankin nähdä passiivisen, helposti ennakoitavissa olevan järkipärisen henkilön sijaan täysivaltaisena subjektina ja yhteisön jäsenenä, joka muovaa markkinoita suuntaan, joka muodostaa hänelle yhä suurempaa taloudellista, kulttuurista ja ideologista arvoa (Cova & Dalli 2009, 323). Yritysten ei tulisi kokea kuluttajien valtaistumista uhkana, sillä se tarjoaa runsaasti uusia mahdollisuuksia liiketoiminnan kehitykseen (Gummesson 2014; Payne ym. 2008). Valtaistuneet kuluttajat pyrkivät nauttimaan kulutusprosessista mahdollisimman paljon, ja mitä paremmin yritykset tämän mahdollistavat, sitä tyytyväisempiä kuluttajat ovat (Wright ym. 2006). Tuotannon ja kuluttamisen välisen rajan hämärtyminen myötä kuluttaja ei ole enää tuotantoketjun viimeinen linkki; sen sijaan kuluttajien paikka on aivan kulutus- ja tuotantoprosessien ytimessä (Firat & Dholakia 2006).

Muodin markkinoiden kontekstin erittely kuvastaa, kuinka hedelmällinen ja monitahoinen muotimarkkinoiden muotoutumisen tutkimusilmiö on. Asiantuntijat nostavat haastatteluissa esiin useita tekijöitä, toimijoita, toimintatapoja ja piirteitä, jotka määrittelevät ja muotoilevat muodin markkinoita. Vaikka asiantuntijat määrittelevät markkinat omista lähtökohdistaan, aineiston analyysin kautta havaittiin kuluttajien nousevan toiminnan kontekstia merkittävimmin määrittäväksi tekijäksi. Kuluttajilla ja yhteisöillä on yhä keskeisempi rooli muodin markkinoilla, mikä korostaa tarvetta toiminnan suunnitteluun asiakkaan eikä pelkän yrityksen lähtökohdista käsin. Asiantuntijoiden asettaessa kuluttajat ja yhteisöt toiminnan lähtökohdaksi markkinat avautuvat asiantuntijoille uudella tavalla, tuoden yrityksille uudenlaisia mahdollisuuksia kasvuun ja kehitykseen (Day & Moorman 2013).

4.2 Muotimarkkinoiden tarjontaa muotoilevat aktiviteetit

Muotimarkkinoiden tarjontaa muotoilevat aktiviteetit voidaan jakaa neljään aktiviteettikokonaisuuteen, jotka ovat asiakasymmärryksen muodostaminen, kuluttajiin ja yhteisöihin fokuoituminen, asiakassuhteen luominen ja kulutuskokemuksen laajentaminen. Taulukko 3 havainnollistaa tarjontaa muotoilevia aktiviteettikokonaisuuksia ala-aktiviteetteineen.

Taulukko 3. Tarjontaa muotoilevat aktiviteetit

| Tutkimusraportin luku | Aktiviteetti | Ala-aktiviteetit |
|-----------------------|--|--|
| 4.2.1 | Asiakasymmärryksen muodostaminen | <i>Asiakastiedon kerääminen Kuluttajien havainnointi ja seuraaminen Kuluttajien kanssa vuorovaikuttaminen</i> |
| 4.2.2 | Kuluttajiin ja yhteisöihin fokuoituminen | <i>Kuluttajien ja yhteisöjen seuraaminen Kuluttajien ja yhteisöjen tarpeiden tunnistaminen</i> |
| 4.2.3 | Asiakassuhteen luominen | <i>Asiakaslähtöisyyden omaksuminen Asiakaspalveluun panostaminen Asiakassuhteen luominen ja kehittäminen Muodin yhteisöllisen ulottuvuuden vahvistaminen</i> |
| 4.2.4 | Kulutuskokemuksen laajentaminen | <i>Lisäarvoa luovien tekijöiden tunnistaminen Tarinankerronta Kiinnostavan ja elämyksellisen kulutuskokemuksen luominen</i> |

Tässä tutkimuksessa empiirisen käsittelyn kautta tunnistettuja aktiviteetteja eritellään hyvin aineistolähtöisesti, sillä tutkimusilmiötä on tutkittu tutkimuksen asettamasta näkökulmasta niukasti. Lisäksi on huomioitava, että tutkimuksen asetelmasta johtuen aktiviteettien syvälinen käsittely ei ole mahdollista. Aktiviteetteja eritellään yleisellä tasolla, mikä edistää markkinoiden muotoutumisen johtamisen ilmiötasoista ymmärtämistä.

4.2.1 Asiakasymmärryksen muodostaminen

Aineistosta voidaan havaita asiantuntijoiden pyrkimys asiakasymmärryksen muodostamiseen havainnoimalla ja seuraamalla kuluttajia ja heidän käyttäytymistään. Täten aineistosta nousee selkeästi esiin asiakasymmärryksen luominen yhtenä tarjontaa muotoilevana aktiviteettina. Asiantuntijat muodostavat asiakasymmärrystä eri tavoin, kuten asiakastietoa keräämällä. Asiakasrajapinnassa asiakastietoa kerätään havainnoimalla ja seuraamalla kulutuskäyttäytymistä, ja keskustelemalla aktiivisesti kuluttajien kanssa. Asiakastiedon keräämisen fokus näyttää suuntautuvan aineiston pohjalta kuluttajien ja kulutuskäyttäytymisen seuraamiseen – ensisijaisesti kuluttajat inspiroivat asiantuntijoita tarjonnan muotoilemisessa.

Day (2014, 28) nostaa asiakasymmärryksen luomisen ja muodostamisen adaptiiviseksi kyvykkyydeksi, joka auttaa yrityksiä sopeutumaan ja reagoimaan nopeammin markkinoiden muutoksiin. Day (2014) painottaa asiakasymmärryksen luomisessa tarvetta tarkkaavaiseen markkinaoppimiseen, joka tehostaa asiakasymmärryksen luomista. Asiakasymmärryksen muodostaminen auttaa asiantuntijoita ennakoimaan markkinoiden muutoksia ja tunnistamaan myös sellaisia tarpeita kuluttajien keskuudessa, joihin ei ole vielä vastattu. Asiakasymmärryksen luominen voidaan täten nähdä keinona, joka mahdollistaa yrityksiä toimimaan outside-in -ajattelun mukaisesti ja toteuttamaan asiakaslähtöistä strategiaa (Day & Moorman 2010). Sen sijaan, että asiantuntijat keskittyisivät tarkastelemaan markkinoiden toimintaa, asiakasymmärrys auttaa asiantuntijoita analysoimaan syvällisemmin markkinoiden trendejä ja muutoksia. Dayn ja Moormanin (2010) mukaan yritykselle arvokas asiakasymmärrys muodostuu neljästä ominaisuudesta. Ensinnäkin, asiakasymmärryksen tulee muodostaa tarkka kuva todellisuudesta ja siitä, mitä markkinoilla tapahtuu. Toiseksi, arvokas asiakasymmärrys ohjaa yrityksen toimintaa ja parhaimmassa tapauksessa inspiroi koko organisaatiota asiakaslähtöiseen toimintaan. Kolmanneksi, arvokas asiakasymmärrys on ainutlaatuista ja jotain sellaista, jota kilpailijat eivät tunnista tai ymmärrä. Lopuksi, arvokasta asiakasymmärrystä voidaan käyttää strategian perustana.

Tutkimukseen osallistuneiden asiantuntijoiden näkemyksiä analysoimalla voidaan havaita, että asiakastiedon kerääminen voi tapahtua niin asiantuntijan, yrittäjän, sisäänostajan kuin myös myyjänkin toimesta. Näin ollen asiakastiedon keruun voidaan nähdä jakautuvan sekä strategiselle että operatiiviselle tasolle. Strategisella tasolla asiantuntijat seuraavat myyntilukuja, mutta myös sitä, mistä alan vaikuttajat, kuten muotitoimittajat, muotitalojen edustajat ja suunnittelijat, puhuvat ja miten he pukeutuvat. Asiantuntija G:n esimerkki havainnollistaa, kuinka strategisella tasolla kerättyä asiakastietoa hyödynnetään myös operatiivisella tasolla.

Me seurataan ja meidän myyjät seuraa koko ajan kun ne myy mallistoa niin ihan globaalia myyntitilannetta. Että tämä svetari tai tämä huppari on myyty kaikissa maissa, että tätä on myyty kymmeniä tuhansia kappaleita. Niin kyllä sitä yleensä sitten suositellaan kaikille suomalaisille asiakkaille, että hei tämä koetaan nyt tosi kaupallisena tuotteena. (Asiantuntija G)

Tämän lisäksi strategisella tasolla seurataan myös asiakasrajapinnassa tapahtuvaa toimintaa esimerkiksi katumuotia ja tavallisia ihmisiä seuraamalla. Bloggaajien ja blogosfäärin seuraaminen tarjoaa asiantuntijoille tilaisuuden blogeissa käytävien keskustelujen ja kehityksen seuraamiseen ja mahdollisuuden reagoida kuluttajien mielipiteisiin nopeasti (Salmenkivi & Nyman 2007, 151). Asiantuntija G nostaa esiin bloggaajat trendien luoja.

Tulee trendejä myös silleen, että joku bloggari saattaa luoda jonkun trendin että nykyään yllättävistäkin tai yllättäviltäkin tahoilta voi trendejä syntyä. (Asiantuntija G)

Operatiivisella tasolla asiakastietoa kertyy sekä kuluttajien ja myymälähenkilökunnan välisissä vuorovaikutustilanteissa että kuluttajien kulutuskäyttäytymisen havainnoinnin kautta. Vuorovaikutustilanteissa asiantuntijat keskustelevat kuluttajien kanssa ja kuuntelevat aktiivisesti kuluttajien toiveita esimerkiksi siihen liittyen, millaisia tuotteita kuluttajat mahdollisesti toivoisivat lisää valikoimaan.

Sitä dialogia on joka päivä näillä sovituskopeilla. Myyjät juttelee tyyleistä ja vaatteista ja ihmiset kertoo että ne oli nähnyt jossain netissä tai TVssä jotain tai jossain tai jonkun päällä jonkun makeen tuotteen ja koittaa kuvailla sitä tyyliä ja inspiraatioita mitä ne siitä sai. (Asiantuntija C)

Meillä se [asiakastieto] tulee tästä [osoittaa myyjää, joka esittelee tuotteita]. Tossa sitä meidän omaa dataa kerääntyy koko ajan, koko ajan saadaan sitä palautetta. Sen takia me halutaan myös aina nähdä, kun

asiakkaat sovittaa niitä vaatteita että vaikka ne sanoisi että ei tää ei oo hyvä niin me halutaan nähdä se – mikä siinä ei ole hyvää, että onko siinä liian tiukka vyötärönauha tietyille vartalotyypille tai eikö se istu jostain kohdasta. (Asiantuntija C)

Lisäksi asiakastietoa kerätään sosiaalisesta mediasta, jossa asiantuntijoiden huomio kiinnittyy esimerkiksi niihin Facebook- ja Instagram-postauksiin, jotka herättävät asiakkaiden huomion. Sosiaalisesta mediasta kerätyn asiakastiedon avulla asiantuntijat pyrkivät hahmottamaan muun muassa kuluttajien muotiin liittyviä intressejä ja sitä, minkälaiset tuotteet ja trendit kuluttajat kokevat kiinnostavina.

Asiakastiedon keräämisen ja asiakasymmärryksen muodostamisen kautta asiantuntijat pyrkivät muotoilemaan tarjontaa suuntaan, joka vastaa paremmin kuluttajien tarpeisiin. Asiantuntijat korostavat, kuinka tärkeää asiakastiedon kerääminen ja sitä kautta asiakasymmärryksen muodostaminen on, ja kuinka näitä kumpaakin tulisi hyödyntää jatkuvasti tarjonnan muotoilussa. Asiantuntijoiden tulee pyrkiä hahmottamaan ja tutkimaan kuluttajien tarpeita, ja peilaamaan löydöksiään sekä nykyiseen että suunniteltuun tarjontaan. Lisäksi asiantuntijoiden tulee huomioida tarjontaa muotoillessaan, sopivatko trendit ja tuotteet kuluttajille ja ovatko kuluttajat ylipäättään valmiita vastaanottamaan trendit.

Minun täytyy se vaatekin, minun täytyy miettiä, että se ei tule liian aikaisin, että tuokin italialainen Piu niin sekin tekee samalla syklillä kun tekee Dolce Gabbanat ja Pradat ja niillä on samalla alueella tehtaot niin minun täytyy hyvin kriittisesti katsoa sitä mallistoa ostaessa että se ei ole liian aikaisin tai se ei ole liian nuorekasta. (Asiantuntija A)

Asiantuntijat pyrkivät reagoimaan kuluttajien toimintaan ja asiakasrajapinnasta kerätty kokemus ja ymmärrys heijastetaan tarjontaan. Asiantuntija G kertoo kuinka yrityksen asiakasrajapinnassa työskentelevillä ja kuluttajien tarpeet tuntevilla toimijoilla on mahdollisuus vaikuttaa tarjonnan muotoutumiseen.

Meillä se myyjä joka myy esimerkiksi tuohon E₂-liikkeeseen niin hän on siellä E₂-liikkeessä mukana töissä ja kuuntelee kuluttajien kommentteja ja saa palautetta niiltä myyjiltä, mitä siellä kysytään mikä nyt on se, hän seuraa kadulla myös ihmisiä että mikä se nyt on se juttu mikä meillä pitäisi olla mutta mitä meiltä ei mahdollisesti löydy. Ja sen jälkeen antaa palautteen tanskaan meidän suunnittelijoille ja ostajille. Tuotteita, jotka katsotaan tarpeellisiksi niin voidaan nimenomaan lähteä sitten ihan siitä

tarpeesta tekemään. Että meillä meidän myyjien vaikutusmahdollisuudet on tosi isot. Meillä meidän yksittäinen edustaja pystyy aloittamaan tuotteen jonka hän sitten myy omille asiakkailleen. On se tuote sitten mikä tahansa jonka tämä markkina tällä hetkellä vaatii. (Asiantuntija G)

Havainnoidessaan kuluttajia ja heidän käyttäytymistään asiantuntijat pyrkivät luomaan ja ylläpitämään yhteyden asiakasrajapintaan, jotta tarjontaa voidaan muotoilla ja vahvistaa suuntaan, joka vastaa paremmin kuluttajien tarpeisiin ja toiveisiin.

Vaikka asiakasymmärryksen luominen ja ylläpitäminen edellyttävät kuluttajien aktiivista seuraamista ja huomiointia, asiantuntijat kokevat asiakasymmärryksen helpottavan merkittävästi tarjonnan muotoilua ja muodostavan kilpailuetua. Asiantuntija C painottaa yrityksen pystyvän palvelemaan ja huomioimaan asiakaskohtaiset tarpeet sitä paremmin, mitä paremmin yritys oppii tuntemaan asiakkaansa ja heidän tarpeensa. Asiantuntija C antaa esimerkin siitä, miten pitkälle asiakasymmärryksen hyödyntäminen on edennyt yrityksen Bravo tarjonnan muotoilussa.

Me tunnetaan sekä meidän tuotteet että meidän asiakkaat hyvin. Me puhutaan meidän sisäänostoja tehdessä meidän asiakkaista ihan heidän nimillä, että tavallaan meidän kanta-asiakkaat kategorisoi tietynlaisia tyylejä taikka mieltymyksiä vaatteisiin. (Asiantuntija C)

Asiantuntija G kokee kilpailun lisääntymisen ja muuttumisen sekä uusien toimijoiden tuleminen markkinoille lisänneen asiakastiedon keräämisen merkitystä entisestään.

Meidän pitää reagoida nopeammin ja olla vielä enemmän siellä aallonharjalla koko ajan ja olla tietoisia siitä että, mitä kuluttaja tällä hetkellä haluaa ja pyytää, tarvitsee. (Asiantuntija G)

Toiminnan kontekstia käsitellessä havaittiin, kuinka selkeästi kuluttajien ja asiakkaiden rooli on muuttunut. Näin ollen kuluttajien vaikutus tarjontaa muotoileviin aktiviteetteihin ja tarjonnan muotoutumiseen on merkittävä. Asiantuntija H tuo esiin, kuinka kuluttajalla on viime kädessä valta päättää tarjonnan ja trendien menestyksestä.

Mutta sehän on niin että vaikka kuinka teollinen tai kaupallinen väylä uskoisi johonkin trendiin niin että jos kuluttaja ei ole niihin valmis niin ei ne kaikki toteudu. (Asiantuntija H)

Kuluttajat omaavat suuren vaikutusvallan muodin markkinoilla, mikä korostaa entisestään asiakasymmärryksen luomisen merkitystä. Asiakasymmärryksen

muodostaminen on haastavaa ja aikaa vievää, mutta samanaikaisesti asiakasymmärryksen imitoiminen on haastavaa yritysten kilpailijoille. Näin ollen asiakasymmärrys muodostaa perustan yritysten kilpailuedun muodostumiselle (Day & Moorman 2010).

4.2.2 Kuluttajiin ja yhteisöihin fokuoituminen

Asiakasymmärryksen muodostaminen ja fokuoituminen ovat tarjontaa muotoilevina aktiviteetteina hyvin lähellä toisiaan. Siinä missä asiakasymmärrys auttaa yrityksiä ymmärtämään asiakkaita ja heidän tarpeitaan syvällisemmällä tasolla, toimii fokuointi puolestaan aktiviteettina, joka havainnollistaa asiantuntijoiden tekemiä kriittisiä valintoja siitä, keille asiantuntijat kohdentavat tarjontansa. Asiantuntija F korostaa fokuoinnin ja kohdentamisen tärkeyttä.

– – Se korostuu taas tällä hetkellä, että sää et voi myydä kaikkialla. Sun pitää valita ne kanavat, ne jakelukanavat, ja ne heimot mihin sä myyt. – – Ja kaikille se et voi myydä sun brändejä. Pitää myös löytää tällainen selektiivisyys. (Asiantuntija F)

Asiantuntija G kokee kuluttajien jakautuvan muodin markkinoilla kahteen eri ryhmään. Ensimmäiseen ryhmään kuuluvat kuluttajat hakevat laadukkaampia ja korkeamman hintaluokan tuotteita, joiden laadukkuus ilmenee esimerkiksi materiaalivalintojen tai tuotteen kestävyuden kautta. Sen sijaan toiseen ryhmään kuuluville kuluttajille ratkaisevana tekijänä toimii tuotteen hinta; tämä kuluttajaryhmä hakee mahdollisimman edullista tuotetta ja haluaa ”ostaa itsensä iloiseksi” pienemmällä rahasummalla. Asiantuntija G:n mukaan on olennaista, että yritys Echo pyrkii huomioimaan kummankin kuluttajaryhmän tarpeet tarjontaan muotoillessaan.

Esimerkiksi Brändillä E₁ on nuorille suunnattuja myymälöitä ja sitten on myös hyvin aikuiselle suunnattuja myymälöitä, että tietenkin se valikoima valikoituu sen mukaan, että kenelle se myymälä on vähän niin kuin suunniteltu. (Asiantuntija G)

Asiantuntija G:n esimerkki havainnollistaa aineistosta esiin nousutta huomiota, jonka mukaan asiantuntijat pyrkivät joko fokuoitumaan massaan tai rajaamaan ja muotoilemaan tarjontaansa tarkemmin kuluttajien lokaalien tarpeiden mukaan tai erilaisten yhteisöjen tarpeet huomioon ottaen. Yritys Bravo toimii esimerkkinä yksilöllisemmästä fokuoinnista, jossa yritys keskittyy tarkasti rajatun tarjonnan muotoilemiseen.

Me ollaan nimenomaan farkkuliike, siinä me tuodaan itsemme esiin, se on meidän suurin vahvuus ja siinä me ollaan erinomaisia. Me halutaan että kun asiakas tulee tänne sisään niin se saa heti jonkun käsityksen siitä, että mikä tämä on, mitä täältä mahdollisesti saisi ja se tulee sillä että mitä kapeempaa juttua tarjotaan sitä helpompi se on ymmärtää. (Asiantuntija C)

Fokusointiin liittyvät valinnat vaativat asiantuntijoilta kuluttajien ja yhteisöjen tarpeiden tuntemista. Kuluttaja tulee tuntea ja hänelle on luotava ja tarjottava jotain sellaista, jota kuluttaja etsii ja haluaa. Asiantuntija F tuo esiin, kuinka fokuksen puute tarjonnan muotoilussa voi johtaa kuluttajan hämmentymiseen.

Se on ollu osittain meidän ongelma että liian nopeasti ollaan lähdetty hakemaan uusia juttuja, että ollaan tuotu liian paljon virtauksia kun kuluttajakaan ei pysy kunnolla mukana ja sitten tietysti se, että miten ollaan saatu niistä kaikista kerrottua. (Asiantuntija F)

Vaikka vallitsevista muotivirtauksista löytyy paljon samankaltaisia piirteitä ja trendit näyttäytyvät lähestulkoon samanlaisina ympäri maailman, aineistosta nousee esiin toimijoiden fokuksen siirtyminen globaalista näkökulmasta lokaalimpaan näkökulmaan. Tällöin saman brändin tarjonta voi muotoutua hyvinkin erilaiseksi sijainnista ja kuluttajien tarpeista riippuen. Asiantuntija G kertoo huomanneensa yrityksen Echo fokuksen suuntautuneen kansainvälisemmästä ohjauksesta kohti lokaalin tuntemuksen arvostamista, joka on johtanut tarjonnan muotoilemiseen paikallisten tarpeiden mukaisesti. Asiantuntija G esimerkki havainnollistaa siirtymää.

Me ollaan aika selkeästi pyritty määrittämään, että ketä me halutaan targetoida ja ketä me halutaan puhutella sillä meidän valikoimalla ja sillä meidän myymälällä. Ja se on hyvin erilaista esimerkiksi Suomessa brändillä E₂ kuin vaikkapa hollannissa brändillä E₂. Me ollaan täällä ehkä huomattavasti naisellisempi tällainen nuoren aikuisen naisen vaatebrändi kun siellä ollaan aika paljon sitten nuoremman hyvinkin trendikkään ja hyvinkin tällaisen niin kuin ehkä enemmän farkkutytön brändi. Että siinä mielessä just voidaan differoida myös sen brändin sisältö maasta käsin tavallaan sillä tavalla, että se palvelee meidän asiakasta parhaalla mahdollisella tavalla. (Asiantuntija G)

Aineistosta käy lisäksi ilmi, kuinka asiantuntijoiden fokus on siirtynyt osittain trenditoimistojen luomista ja määrittelemistä trendeistä yhä enemmän yhteisöjen ja kuluttajien organisaatioon luomiin ja aikaansaamiin trendeihin ja niiden seuraamiseen. Asiantuntijoiden tarjontaa muotoilevia aktiviteetteja koskevissa näkemyksissä korostuu selkeästi kuluttajien rooli ja vaikutusvalta. Asiantuntija C löytää inspiraation tarjonnan

muotoutumiseen ennemmin ihmisistä kuin muodin markkinoiden kaupallisilta toimijoilta.

Okei se [muoti]vaikuttaa meihin ja me nähdään se tuolla ja me kulutetaan niitä medioita, ja saadaan niistä sitä inspiraatioita mutta eniten meitä inspiroi ihmiset, koska se on totta, se ei oo kenenkään kaupallista paatosta. (Asiantuntija C)

Asiantuntija F tunnistaa muodin kaupallisten toimijoiden ja etenkin trenditalojen vaikutuksen trendien luojina, mutta kyseenalaistaa näkemyksen trenditalojen dominoivasta asemasta trendien alkuunpanijoina. Asiantuntija F nostaakin esiin myös kuluttajat ja kulutusyhteisöt trendien luojina.

Trendit voivat syntyä kadulta yllättäen, kun joku laittaa jotain vähän eri lailla päälle: että se voi olla ihan tällöinen buff – tässä on se juttu, josta se lähtee kasvamaan. (Asiantuntija F)

Muodin pirstoutuneisuus ja kuluttajien jakautuminen erilaisiin kulutusyhteisöihin ja alakulttuureihin helpottavat asiantuntijoita tarjonnan muotoilussa. Yhteisöihin fokuoituminen auttaa asiantuntijoita tunnistamaan kulutusyhteisöistä nousevat trendit ja tuomaan ne suuremman yleisön tietoisuuteen. Asiantuntija F kokee yhteisöt vahvasti toimintaa ohjaavina tekijöinä.

Yhteisöllisyys tietyissä kohdissa myös osoittaa minne tämä systeemi on menossa. Kyllä sinä pystyt aika pitkälti lukemaan, että what is the next step. (Asiantuntija F)

Yhteisöt linjaavat suuntaa tarjonnan muotoutumiseen ja yhteisöstä nousevia tarpeita vastaavan tarjonnan kehitykseen. Kuluttajia ei nähdä pelkkinä objekteina, joille tuottajat tuottavat hyödykkeitä ja palveluita, vaan osallistuvina toimijoilta, jotka osallistuvat tiivistä resurssien integrointiin ja arvon luomiseen (Caru & Cova 2015; Gummesson ym. 2014; Payne & Frow 2008; Vargo & Lusch 2008). Yhteisöillä on merkittävä rooli muodin markkinoilla. Outside-in -ajattelu auttaa asiantuntijoita tunnistamaan markkinoiden realiteetit, kuten yhteisöjen roolin markkinoiden muotoutumisessa (Moorman & Day 2013, 18).

4.2.3 Asiakassuhteen luominen

Aineistosta voidaan havaita asiantuntijoiden pyrkimys muokata toimintaansa yhä asiakaslähtöisempään suuntaan, jossa kuluttajan ja kaupan välistä suhdetta määritellään myös yhteistoiminnallisista lähtökohdista pelkkiin kaupallisiin lähtökohtiin keskittymisen sijaan. Asiantuntija F peräänkuuluttaa asiakaslähtöisyyden omaksumista muodin markkinoilla sekä muutosta kohti toimintaa, jossa kuluttaja ja kuluttajan muuttuvat tarpeet huomioidaan entistä kokonaisvaltaisemmin. Asiantuntija F perustelee muutostarpeen ytimekkäästi; koska kuluttaja on muuttunut, on myös markkinoiden muututtava. Asiantuntija F:n huomio havainnollistaa hyvin sitä, miksi siirtyminen inside-out -ajattelusta outside-in -ajatteluun on muodin markkinoilla tärkeää.

Asiakassuhteen luominen ja muodin sosiaalisen ulottuvuuden korostaminen nähdään aktiviteetteina, jotka muotoilevat tarjontaa outside-in -ajattelun mukaisesti kuluttajan tarpeet huomioiden. Asiantuntijat painottavat, kuinka tärkeää asiakassuhteeseen ja asiakaspalveluun panostaminen on. Asiakaspalvelua ei koeta pelkkänä tuotteen jatkeena vaan osana yrityksen tarjontaa. Asiakaspalveluun panostamista perustellaan etenkin sillä, että asiakaspalvelu koetaan toimintana, jota kuluttajat arvostavat.

Ihmiset arvostaa palvelua, se on käsittämättömän kadonnut luonnonvara, ei pelkästään Suomessa mutta myös muualla. Meidän palvelu tulee meidän osaamisen kautta. (Asiantuntija C)

Ne [kuluttajat] maksaa mielellään siitä enemmän, kun ne saa siihen ystävällisen hyvän palvelun (Asiantuntija H)

Asiantuntija A:n kokemukset myötäilevät Asiantuntijoiden C ja H mielipiteitä. Asiantuntija A on luonut yrityksensä konseptin asiantuntevaan asiakaspalveluun tukeutuen. Hän toteaa huomanneensa, että asiakaspalveluun keskittyvällä konseptilla on selkeää kysyntää hänen asiakaskunnassaan. Lisäksi asiantuntija A kokee, että asiakaspalveluun keskittyville konsepteille on tarve, mutta tällä hetkellä kysyntä ja tarjonta eivät kohtaa riittävän hyvin.

Siis monihan haluaa palvelua. Mulle esimerkiksi yksi asiakas sanoi, että hän ei osaa ostaa muualta, että tämä koukuttaa. Minä tiedän, että tällaisella on tarve koska ihmiset on kiireisiä. Ajattele, jos sinä menet

jonnekin ja joku sanoo, että hei tämä on hyvä sulle – se on helkkarin helpottavaa. (Asiantuntija A)

Asiakaspalvelun kautta kuluttajille pyritään tarjoamaan vankkaa osaamista ja asiantuntemusta, ja etenkin näihin osa-alueisiin panostamalla asiakaspalvelulla rakennetaan sekä luottamusta että kuluttajan ja asiantuntijan välistä asiakassuhdetta. Myös yritys Bravo panostaa toiminnassaan henkilökohtaiseen asiakaspalveluun, asiantuntemukseen ja tuotetietouteen. Asiantuntija C kertoo yrityksen halun auttaa ja palvella kuluttajia olevan aito.

Kuten minä sanoin, se tulee meillä luonnostaan. Me tykätään näistä tuotteista ja me tykätään näistä merkeistä. Ja me tykätään meidän työstä, niin se tulee aivan luonnostaan. Plus, me ollaan kiinnostuneita niistä meidän asiakkaista. Me myydään kovaa, mutta tavallaan me myydään asiakkaan oman edun mukaisesti. – – Vastaavasti jos se ei ole hyvä tuote niin me pyritään sitten myös tuomaan se esille, että siinä on se absoluuttinen rehellisyys. (Asiantuntija C)

Aineistoa analysoimalla voidaan havaita, että vaikka syntynyt asiakassuhde ei välttämättä ole aina intiimi ja henkilökohtainen, yritys Bravon tapauksessa kyseinen suhde kehittyy suuntaan, jossa kuluttajan huomiointi on usein myös myynnillisiä tavoitteita tärkeämpää. Lisäksi yritys pyrkii luomaan kuluttajille lisäarvoa tuomalla henkilökohtaisen asiakaspalvelun, tuotetiedon ja neuvonnan osaksi yrityksen tarjontaa. Asiantuntija B tähdentää, että yrityksen työ ei lopu siihen, kun kuluttaja on maksanut tuotteen ja lähtenyt liikkeestä pois. Yrityksen Bravo tavoitteena on jatkaa töitä kotikentällä vaikuttaen niihin valintoihin, joita kuluttaja tekee tuotteita hoitaessaan. Tästä syystä yritys Bravo pyrkii kertomaan kuluttajille yksityiskohtaiset hoito-ohjeet, jotta tuote pysyisi mahdollisimman pitkään hyvässä kunnossa.

Asiantuntija E kokee yksilöllisen asiakaspalvelun mahdollistavan henkilökohtaisen asiakassuhteen muodostumisen. Asiantuntija E:n mukaan henkilökohtaisen suhteen rakentuminen on kuitenkin harvoin mahdollista muodin vähittäiskaupan liiketoiminnassa, nostoen puheessaan esille esimerkiksi runsaan tuote- ja asiakasvolyymien omaavat nopeatempoiset muotiketjuliikkeet, joissa tiiviin asiakassuhteen muodostaminen voi olla haastavaa. Tästä syystä E kokee henkilökohtaisen asiakaspalvelun ja sen, että asiakas saa yrityksen kaupassa asioidessaan jakamattoman huomion, yhtenä yrityksen Charlie kilpailuetuna.

Aineiston analyysin kautta voidaan havaita, kuinka asiakaspalvelulla ja asiakassuhteeseen panostamalla ja sitä korostamalla pyritään luomaan yhteenkuuluvuutta ja tukemaan muodin sosiaalista ulottuvuutta. Covan ja Dallin (2009, 476) mukaan kollektiivinen ja yhteisöllinen ulottuvuus muodostaa yhden positiivisen kulutuskokemuksen tärkeimmistä elementeistä. Kuluttajat ovat tyytyväisiä, jos heidät upotetaan positiiviseen, lämpimään ja sosiaaliseen kontekstiin – kontekstiin, jossa he tuntevat olonsa tervetulleeksi, turvatuksi ja huomioiduiksi. Yhdistäväksi arvoksi kutsutaan tuotteen, palvelun tai brändin tarjoamaa arvoa suhteiden linkkien ylläpitoon. (Cova & Dalli 2009, 476). Kuitenkin tästä näkökulmasta tarkasteltuna kulutuksen tarjoama sosiaalinen linkki voidaan kokea itse tuotteita ja palveluja tärkeämpänä. Asiantuntija H kokee muodin sosiaalisen ulottuvuuden yhtenä muodin vahvuutena, jota alan toimijoiden tulisi pyrkiä hyödyntämään ja vahvistamaan.

Minä jotenkin edelleen uskon, että nimenomaan tällä sosiaalisella aspektilla ja tämmöisellä viihtymisellä ja ihmisten elämän moninaisuudella on rooli [ihmisten elämässä]. Ja muotikaupalla on rooli siinä. (Asiantuntija H)

Asiantuntija G uskoo myös vahvasti muodin sosiaaliseen ulottuvuuteen ja siihen, että sosiaalinen ulottuvuus ja henkilökohtainen asiakaspalvelu houkuttelevat kuluttajan ostamaan tuotteen muodin kivijalkaliikkeestä verkkokaupassa asioimisen sijaan.

Minä kyllä vakaasti silti haluan uskoa siihen, että ihminen haluaa sitä palvelua ja haluaa sitä toisen ihmisen henkilökohtaista kontaktia ja haluaa nimenomaan sovittaa sen tuotteen ja ostaa myös siinä kohtaa. (Asiantuntija G)

Asiantuntija C korostaa sitä, kuinka yritys pyrkii toimintansa kautta luomaan lisäarvoa asiakkaille.

Pyritään olemaan mielenkiintoinen ja pyritään olemaan sellainen paikka, että asiakas voisi olla ylpeä siitä, että on ostanut meiltä tuotteen, että se tuottaisi semmoista lisäarvoa ja halutaan ajatella, että se tulee meidän tuotetuntemuksen ja palvelun kautta. (Asiantuntija C)

Asiantuntija C:n esimerkkiä analysoimalla asiakaspalvelun luoma lisäarvo voidaan myös nähdä yhtenä yhteenkuuluvuuden tunnetta luovana tekijänä yrityksen pyrkiessä siihen, että asiakas voi olla ylpeä siitä, että on asioinut yrityksen liikkeessä.

4.2.4 Kulutuskokemuksen laajentaminen

Asiantuntijat nostavat aineistosta merkittäväksi haasteeksi sen, kuinka kuluttaja tekee päätökset ostokanaviin liittyen yhä useammin tuotteen eikä kaupan perusteella. Tällöin kiinnostavan tarjonnan muotoilemiseen sekä erottautumistekijöiden määrittelemiseen ja vahvistamiseen keskittyvien aktiviteettien merkitys korostuu. Kulutuskokemuksen laajentamiseen pyrkivät aktiviteetit nousevatkin yhdeksi tarjontaa muotoilevaksi aktiviteettikonaisuudeksi. Asiantuntija H korostaa kuinka merkityksellistä kulutuskokemukseen panostaminen on kuluttajan näkökulmasta.

Ja tavallaan, uskon siihen, että kuluttaja valitsee, että mä haluan tämän tuotteen ja sitten se punnitsee, että hinta kontra ostokokemus, tai tuotteen saannin nopeus tai jotain muuta. Ostokokemukseen kuitenkin liittyy palvelu ja niin edelleen. (Asiantuntija H)

Asiantuntijoiden näkemysten analysoinnin kautta esiin nousee ajatus siitä, kuinka kuluttajalle halutaan tarjota pelkän tuotteen sijaan moniulotteisempi kulutuskokemus; tuotetta ei koeta enää pelkkänä tuotteena. Tämä moniulotteinen kulutuskokemus toteutetaan syventämällä kokemusta tuomalla tarjontaan uusia elementtejä. Peñalozan ja Venkateshin (2006) mukaan tuotetta voidaan syventää tunnistamalla tuotteen merkitysarvo ja kiteyttämällä se kuluttajaa puhuttelevalla ja osallistavalla tavalla.

Asiantuntijoiden näkemykset kulutuskokemuksen sisällöstä ja sen tärkeimmistä painopisteistä vaihtelevat. Aineiston erittelyn ja analyysin kautta kulutuskokemusta määrittäviksi elementeiksi voidaan kuitenkin nostaa aikaisemmin käsitelty asiakaspalvelu, asiakassuhde ja muodin sosiaalinen, yhteisöllinen ulottuvuus. Lisäksi tarjontaa laajennetaan tarjoamalla kuluttajille jotain ylimääräistä, luomalla tarinankerronnallista lisäsyvyyttä sekä panostamalla kiinnostavan ja elämyksellisen kulutuskokemuksen luomiseen. Asiantuntija F näkee kiinnostavan kulutuskokemuksen luomisen tärkeänä aktiviteettina, jonka avulla kuluttaja saadaan houkutelua kauppaan.

Se on ehkä se, mitä meidän pitää ymmärtää brändin kanssa ja jakelukanavan kanssa, että millä me saadaan ne yhteisöt tulemaan sille liikkeeseen ja millä me myydään enemmän tavaraa täyteen hintaan. (Asiantuntija F)

Tarinankerronta nousee aineistosta vahvasti esiin aktiviteettina, jonka avulla asiantuntijat luovat syvyyttä tuotteeseen ja lisäarvoa kuluttajalle. Asiantuntijat eivät halua tarjota kuluttajalle enää pelkkää tuotetta tai logolappua. Sen sijaan kuluttajalle halutaan tarjota tarina tuotteen takaa. Modernit tuotteet ovat usein monitahoisia ja komplekseja – tällöin tarinat tarjoavat mahdollisuuden informaation yksinkertaiseen ja vakuuttavaan viestimiseen (Gilliam & Flaherty 2015, 140). Asiantuntija H:n näkemyksen mukaan tarinnallisen lisäulottuvuuden luominen voidaan nähdä välttämättömyytenä, sillä nykyään myös osa kuluttajista odottaa, että tuotteen taustalta löytyy tarina.

Tänä päivänä ihmiset odottaa, että sillä logolapulla on joku tarina että ei se riitä että sieltä tulee tiettyjä tuotteita vuosittain ja siitä muodostat sitten sen mielikuvan vaan sen ympärillehän luodaan erilaista pöhinää. (Asiantuntija H)

Asiantuntija C:n näkemyksiä analysoimalla voidaan huomata, kuinka tärkeän osan tarinankerronta muodostaa yrityksen Bravo tarjonnasta.

Se on koko lailla kaikki kaikessa – se on sellainen missio meillä, jota me halutaan koko ajan parantaa, me ei olla ikinä tyytyväisiä siihen tasoon. (Asiantuntija C)

Asiantuntija C:n mukaan yritys Bravo haluaa tarjota ja kertoa tuotteisiin ja brändeihin liittyviä tarinoita kuluttajille, jotta he saisivat rahoillensa parhaan mahdollisen vastineen.

Mää itse olen sitä mieltä, että ei nuo ole pelkästään tuotteita, vaan niillä on joku syy minkä takia ne on olemassa. Se voi mennä niinkin kauas, että merkin suunnittelija on istunut New Yorkissa, Brooklynissa kadunkulman kahvilassa ja katsellut ihmisten tyylejä ja inspiroitunut jostain tyylistä tai yksityiskohdasta vaatteessa ja saanut siitä idean ja lähtenyt tuottamaan uutta tuotetta tai lainia. Ja sitten ne sourcaa parhaiten sopivan materiaalin siihen ja kokeilee parhaiten sopivia yksityiskohtia siihen ja siitä syntyy tuote tai kokonainen laini sen merkin alle. (Asiantuntija C)

Kuten asiantuntija C:n esimerkki havainnollistaa, tarinat liittyvät usein siihen, miten tuote tai brändi on saanut alkunsa, kuka tuotteen on suunnitellut ja missä tuote on valmistettu. Tarinat toimivatkin osoituksena ammattitaidosta niiden tuodessa esiin asiantuntijan tietämystä alaan ja tuotteisiin liittyen (Gilliam & Flaherty 2015, 140). Tarinankerronta nähdään kuluttajalle lisäarvoa luovana aktiviteettina. Asiantuntija E havainnollistaa, kuinka osa kuluttajista haluaa yhä yksityiskohtaisempaa tietoa tuotteista, niiden alkuperästä ja valmistuksesta.

Joo, se on tosi tärkeä ja täytyy vaan tietää, että missä tuote on tehty. Asiakkaat on aika tietoisia että sieltä saattaa tulla välillä aika vaikeitakin kysymyksiä. Pitää tietää [tuotteiden alkuperä], se on se uskottavuusasiakin. Tosi tärkeää on tietää mistä tuotteet tulee, kuka ne on tehnyt, ja kuka ne on suunnitellut (Asiantuntija E)

Kulutuskokemusta muotoillaan ja siihen tuodaan syvyyttä tarjoamalla kuluttajille myös muita lisäarvoa luovia tekijöitä kuluttajien tarpeet huomioiden. Asiantuntija F uskoo, että kuluttaja saadaan houkuteltua liikkeeseen tarjoamalla kuluttajalle mielekästä sisältöä ja tarjontaa. Asiantuntija F kokee, ettei kuluttajan mielenkiintoa herätetä enää pelkkien perinteisten keinojen, kuten kanta-asiakaskorttien, avulla. Asiantuntija F esittää ratkaisuksi yhteisöllisyyden ja yhteisöjen liittämistä muodin vähittäiskauppojen toimintaan. Tästä näkökulmasta tarkasteltuna yhteisöt nähdään yritysten toimintaa ohjaavina tekijöinä ja kulutuskokemusta laajennetaan yhteisön tarpeet huomioiden.

Tarjoat sitten jotain, mutta ei sen aina tarvi olla se hinta, sä voit tarjota hyvää palvelua, sä voit tarjota hyviä huoltomahdollisuuksia, sä voit tarjota niille jotain mitä muut ei saakaan, sä voit kertoa uudesta asiasta, koska yhteisöllehan pitää kertoa myös tarinaa, kuva ei enää auta. (Asiantuntija F)

Asiantuntija F on vahvasti sitä mieltä, että jos muodin vähittäiskauppa ei huolehdi mielenkiintoisen tarjonnan tarjoamisesta, kuluttaja ostaa tuotteen jostain muulta, kuten verkkokaupasta. Cannifordin (2011) mukaan toimijat voivat houkutella yhteisöjen jäseniä vain, jos he tietävät, mikä on heille relevanttia ja arvokasta. Asiantuntijoiden tulee siis pyrkiä kehittämään ja muotoilemaan tarjontaa suuntaan, joka on kuluttajille merkityksellinen. Asiantuntija A jakaa asiantuntija F:n mielipiteen siitä, että kuluttajalle on tarjottava jotain eksklusiivista, jotta kuluttaja saadaan kiinnostumaan ja asioimaan kivijalassa. Asiantuntija A nostaa erityisesti esiin verkkokaupan mukana tuomat haasteet toiminnassa.

Liikkeen pitää pystyä tarjoamaan jotain muuta kuin sitä mitä sä ostaisit sieltä netistä. Pitää olla jotain minkä takia sinä sinne liikkeeseen menet. Jos on huono palvelu niin mitä hittoa sä siellä käyt jos sä saat sen saman kaman tuolta netistä. Sun pitää pystyä tarjoamaan paljon enemmän sitten. Pitää tsemptata sen liikkeen kanssa. (Asiantuntija A)

Verkkokauppa on luonut vähittäiskaupoille muutospaineen kehittää ja muotoilla toimintaa asiakaslähtöisempään suuntaan. Asiakassuhteeseen halutaan panostaa ja sitä halutaan kehittää, jotta kuluttaja saadaan palaamaan kauppaan yhä uudelleen.

Se pitää vaan hyväksyä mun mielestä; nettikaupan kanssa me ei pystytä kilpailemaan valikoiman laajuudesta esimerkiksi isojen nettikauppatoimijoiden kanssa. Sitten meidän pitää pystyä tarjoamaan sille kuluttajalle se kokemus, se mahtava ostokokemus, että he tulee taas uudestaan sinne kauppaan. (Asiantuntija G)

Asiantuntija A nostaa elämyksellisyyden tekijäksi, johon hän panostaa kulutuskokemuksen laajentamisessa. Asiantuntija A kokee elämyksellisyyden syntyvän osittain visuaalisuudesta; hän keskittyy luomaan kaupastaan visuaalisesti mielenkiintoisen tuoden esiin kaupan konseptiin ja tarjontaan vahvasti liitoksissa olevia piirteitä ja elementtejä. Lisäksi asiantuntija A pyrkii lisäämään elämyksellisyyttä tuoksuilla, tarjoamalla italialaista espressoja ja luomalla kauppaan rennon, vapautuneen ilmapiirin.

Kaikilla tällaisilla voidaan sitä elämyksellisyyttä lisätä, sillä ihminen tulee aika lailla kaikkien sellaisien perään jo. Että aah, siellä saa sitä ihanaa kahvia. Ne tulee usein tähän istumaan vähäksi aikaa – sitten vähän aikaa rupertellaan. (Asiantuntija A)

Tarjoamalla ja vahvistamalla elämyksellisyyttä, asiantuntija A pyrkii perustelemaan syyn, miksi kuluttajan kannattaa tulla kauppaan ja miksi siellä on mukava asioida. Asiantuntija A korostaa, että muodin vähittäiskaupan toimijoiden tulisikin pohtia ja punnita tarkkaan omat vahvuutensa, jotka houkuttelevat kuluttajan kauppaan, ja pyrkii vahvistamaan vahvuuksia entisestään. Kuluttajalle pitää pystyä tarjoamaan jotain sellaista, mitä kuluttajan ei ole mahdollista saada verkkokaupasta. Asiantuntija G tunnistaa, että valikoiman puolesta verkkokauppojen kanssa on turha lähteä kilpailemaan, sillä kivijalkojen ei ole mahdollista tarjota yhtä laajaa valikoimaa. Erilaistaminen ja erottautuminen tulee tapahtua jollain muulla tapaa.

4.3 Muotimarkkinoiden kysyntää muotoilevat aktiviteetit

Asiantuntijat eivät pysty vaikuttamaan kysynnän syntymiseen suoranaisesti, mutta erilaisten aktiviteettien avulla asiantuntijat voivat tukea kysynnän muotoutumista. Outside-in -ajattelun omaksuminen auttaa asiantuntijoita tunnistamaan aktiviteetteja, joiden avulla kysyntää voidaan muotoilla. Empiirisen käsittelyn kautta aineistosta tunnistettiin kaksi aktiviteettikokonaisuutta (Taulukko 4), joiden avulla asiantuntijat muotoilevat muotimarkkinoiden kysyntää. Nämä aktiviteettikokonaisuudet muodostuivat vuorovaikutuksesta kuluttajien kanssa ja kuluttajien osallistamisesta.

Taulukko 4. Kysyntää muotoilevat aktiviteetit

| Tutkimusraportin luku | Aktiviteetti | Ala-aktiviteetit |
|-----------------------|----------------------------------|--|
| 4.3.1 | Vuorovaikutus kuluttajien kanssa | <i>Mielenkiintoisen sisällön tarjoaminen</i> <i>Tarinankerronta</i> |
| 4.3.2 | Kuluttajien osallistaminen | <i>Yhteisöllisten tapahtumien järjestäminen</i> <i>Sosiaalisen median hyödyntäminen</i> |

4.3.1 Vuorovaikutus kuluttajien kanssa

Tavat viestiä kuluttajille sekä tavat kuluttajan ja asiantuntijan välisen dialogin luomiseen toimivat esimerkkeinä kysynnän muotoiluun keskittyvistä aktiviteeteista. Aineiston pohjalta vuorovaikutuksen ja dialogin luominen voidaankin nähdä aktiviteetteina, jotka epäsuoran vaikutuksensa kautta muotoilevat ja fasilitoivat kysynnän syntymistä.

Vuorovaikutukseen liittyviä aktiviteetteja voidaan eritellä osa-alueittain käsittelemällä sitä, mitä, miten ja missä kuluttajille viestitään. Aloittaen siitä mitä kuluttajille viestitään: kuluttajille kohdennetaan sisältöä, ärsykeitä, muistutuksia ja suoria kehotuksia. Asiantuntijoiden luoma sisältö on vapaasti kuluttajan käytettävissä. Usein tämä sisältö suunnataan etenkin tiedonjanoisille kuluttajille. Tästä syystä olemassa olevasta sisällöstä

kerrotaankin usein kuluttajille, jotka haluavat syventää ja kerryttää brändikohtaista tietämystään.

Sellaisille tyypeille jotka vaikuttavat kiinnostuneilta niin me kerrotaan et me ollaan itse asiassa tehty tästä postaus, sää voit lukea sieltä lisää ja hankkia sieltä sitä tietoa itsellesi enemmän koska on paljon ihmisiä jotka ei halua ostaa vain hyviä farkkuja vaan ne haluavat myös tietää, että mitä siellä merkin taustalla on. (Asiantuntija B)

Sosiaalisessa mediassa puolestaan asiantuntijat keskittyvät kuluttajien huomion herättämiseen erilaisten ärsykkeiden ja muistutuksien avulla. Asiantuntija B kertoo yrityksen pyrkivän tarjoamaan sosiaalisen median kautta kuluttajille erilaisia virikkeitä ja muistuttamaan yrityksen olemassaolosta. Asiantuntija B:n mukaan yrityksen Bravo osaaminen kyseisellä osa-alueella on poikkeuksellisen vahvaa. Asiantuntija B näkeekin yhteyden sisällön ja virikkeiden tarjoamisen ja kuluttajien käyttäytymisen ja sitä kautta myös kysynnän välillä.

Meille tulee paljon Instagramin kautta asiakkaita, jotka sanoo että tää on ihana, haluan tän. Tulee paljon kiitosta siitä, että laitetaan asukuvia, asiakkaat saa niistä inspiaraatiota yhdistelemiseen. (Asiantuntija B)

Myös asiantuntija E on havainnut yhteyden yrityksen tuottaman sisällön ja kysynnän välillä.

Varsinkin kun ottaa asukuvia, ja laittaa tuotteen nimen ja merkin ja jos se on kiinnostava tuote niin sitten ne ihmiset tulee [liikkeeseen]. Että joskus tulee vaikka sen kuvan perusteella seuraavana päivänä sitten. (Asiantuntija E)

Asiantuntija C kertoo yrityksen Bravo hyödyntävän sosiaalista mediaa aktiivisesti.

Me ollaan hyvin vahvoja siellä ja pyritään kehittämään niitä vahvuuksia koko ajan. Oikeastaan uusia asiakkaita tulee kahta pääkanavaa pitkin mitkä ovat sosiaalinen media ja word of mouth ja molemmat on valtavan tärkeitä ja valtavan toimivia meille. (Asiantuntija C)

Asiantuntijoiden näkemysten ja kokemusten analyysin pohjalta tarinankerronta nousee esiin viestinnällisenä ja vuorovaikutteisena aktiviteettina, jota asiantuntijat hyödyntävät kysyntää muotoillessaan. Aikaisemmin tarjontaa muotoilevia aktiviteetteja käsitellessä asiantuntijat toivat esiin, kuinka tarinoiden ja tarinankerronnan kautta voidaan luoda lisäsyvyyttä tuotteisiin ja tarjontaan, jolloin ne myös aktivoivat ja puhuttelevat kuluttajaa

uudella tavalla. Tämän lisäksi tarinankerrontaa voidaan käyttää havainnollistamaan sitä, miten asiantuntijat vuorovaikuttavat kuluttajien kanssa. Sen lisäksi, että tarinankerronnan avulla kerrotaan tuotteista ja tarjontaan kuluttajille informaatioita, voidaan tarinankerrontaa hyödyntää uskottavuuden luomisessa, suostuttelussa, yhteisymmärryksen luomisessa ja kiinnostuksen herättämisessä.

Asiantuntija H korostaa tarinoiden merkitystä kysynnän muotoilussa. Siinä missä ennen vanhaan mainoskuvat saattoivat riittää uuden brändin suosion syntymiseen, asiantuntija H kokee, että nykyään vastaavan mainoskuvan tilalle tarvitaan tarina, jotta tuote tai brändi saadaan kehitettyä ja kuluttajan kiinnostus heräämään. Asiantuntija H havainnollistaa ja painottaa myös tarinan sisällön merkitystä. Tarina ei voi syntyä tyhjästä vaan sen tulee tukeutua jollain tapaa johonkin konkreettiseen asiaan.

Siinä pitää olla joku juttu, että miksi joku on tällaiset lähtenyt kehittämään, mikä on ollut se ideologia, se tarve miksi ne on tehty. Että kyllä mä luulen, että tänä päivänä, jos halutaan saada jotain tuotekokonaisuutta eteenpäin niin kyllä siellä pitää olla tietynlainen tarina. (Asiantuntija H)

Aineistoa analysoimalla voidaan havaita, kuinka asiantuntijat pyrkivät tarinankerronnan keinoin muotoilemaan kysyntää epäsuorasti kolmella eri tavalla. Tarinankerronnan avulla esitetään vahvoja argumentteja, joiden avulla perustellaan, miksi kuluttaja tarvitsee tuotteen. Rosa ym. (1999, 65) mukaan suurin osa siitä, mitä kuluttajat ja tuottajat tietävät markkinoista pohjautuu näiden kahden keskenään jakamaan tietoon – ja etenkin jaettuihin tarinoihin. Tarinankerronnan toimivuutta voidaan perustella sillä, että ihmiset ajattelevat usein enemmän kerronnallisesti kuin argumentatiivisesti tai esimerkillisesti (Hiltunen 2002; McKee 2003; Weick 1995, Woodside ym. 2008, 98). Asiantuntija G ja F näkevät tarinankerronnan tehokkaana keinona, jonka avulla kuluttajalle voidaan perustella, miksi tämän kuluttajan tulisi hankkia juuri kyseinen tuote itselleen.

Kyllä siihen aina ehdottomasti pyritään, että on hyviä argumentteja siihen, että miksi kuluttaja sen tuotteen tarvitsee. Sitä pyritään aina käyttämään tietenkin ja kaikelle on syynsä miksi valikoimasta löytyy tiettyjä tuotteita. (Asiantuntija G)

Asiantuntija F painottaa, kuinka tärkeä tarinan kertominen on ja kuinka muotipuolella tarinankerrontaa ei ole hyödynnetty tarpeeksi hyvin. Sen sijaan Asiantuntija F on sitä mieltä, että kosmetiikkamarkkinoilla tarinankerrontaa on osattu hyödyntää erittäin hyvin.

Asiantuntija F nostaa esimerkiksi meikkivoiteen ja kasvovoiteen parhaimmat ominaisuudet yhdistävän BB-voiteen – kyseisen voiteen ympärille on osattu rakentaa brändi, tarina ja kuluttajille on konkreettisesti kerrottu, miksi kuluttaja tarvitsee ja miksi kuluttajan tulee ostaa kyseinen kosmetiikkatuote. Asiantuntija F yhdistää tarinankerronnan yhteisöihin ja siihen, miten kysyntää muotoillaan tarinankerronnan avulla niin, että myös yhteisöjen kiinnostus saadaan heräämään.

Yhteisöllisyydessä minä uskon, että pitää olla myös se tarina, reason to buy, ja saada kuluttajan kiinnostumaan asioista – miten saa näyttämään kasvot paremmilta, miten ja missä tuote tehty. Se [tarinankerronta] tulee muuttumaan myös. (Asiantuntija F)

Tarinankerronnan avulla kuluttaja aktivoidaan ajattelemaan tuotetta. Kertomalla tarinoita tuotteiden taustasta, valmistajista ja suunnittelijoista asiantuntijat yrittävät saada kuluttajan aktivoitumaan ja ajattelemaan tuotetta ja sen taustaa syvällisemmin. Tarinankerronnan kautta asiantuntijat pyrkivät myös rakentamaan luottamusta kuluttajan ja asiantuntijan välille tuomalla esiin tuotteisiin kohdistuvaa asiantuntijuuttaan. Tästä syystä asiantuntijat A ja C kertovat haluavansa päästä mahdollisimman lähelle tuotteen alkuperää, jotta he voivat kerryttää asiantuntijuuttaan ja sitä kautta myös tarjota kuluttajalle mahdollisimman totuudenmukaista tietoa tuotteisiin ja brändeihin liittyen.

Mä haluan sen takia käydä esimerkiksi kenkätehtaalla ja vaatetehtaalla, että minä tavallaan tuon sitä tarinaa sen tuotteen taakse. Kun mä kerron tämmösestä kenkäfirmasta, se uskottavuus pitää saada sille asiakkaalle [välitettyä] että minun pitää kertoa se että tämä on firma joka tekee käsityönä, se on tehnyt pitkään se tulee alueelta missä on kenkäosaaminen ollut aina italiassa (Asiantuntija A)

Suuri osa meidän työtä on se tarinankertominen, nää on merkit ja tuotteet on täynnä tarinoita ja sitä me täällä tehdään. Sen takia on brändejä, on tarinaa ja on sielua ja ne ihmiset mitkä niitä tekee, on iso osa sitä, sen takia me tuolla pyritään menemään mahdollisimman lähelle sitä alkulähdettä, ja niitä ihmisiä joilla on se paras tietous ja fiilis tarjolla siitä, että me saadaan imettyä sitä itseemme ja saadaan vietyä sitä eteenpäin meidän asiakkaille. (Asiantuntija C)

Tarinankerronnan avulla asiantuntijat korostavat ja tuovat esiin kuluttajalle tärkeitä arvoja. Asiantuntijat kokevat kertomusten ja tarinoiden luovan yhteenkuuluvuutta ja toimivan tehokkaana keinona arvojen kommunikoinnissa. Tarinat ovat vuorovaikutteisia ja näin ollen mahdollistavat luonnollisen tavan yhteenkuuluvuuden ja suhteiden

rakentumiseen (Gilliam & Flaherty 2015, 140). Tarinoiden avulla voidaan esimerkiksi tuoda esiin hyväntekeväisyyden tekemistä, kestäväää kehitystä ja ekologisuutta. Asiantuntija G havainnollistaa yrityksen Echo brändin kampanjaa, jonka avulla pyrittiin lisäämään kuluttajien tietoisuutta.

Yks esimerkki nyt ihan niin kuin konkreettinen mikä tuli mieleen niin kyllähän me kerrottiin hyvinkin laajalti ja haluttiin tuoda tietoisuuteen että brändi E₁ tekee tällaista low impact –denim ajatusta jossa käytetään mahdollisimman vähän vettä ja luonnonvaroja kun käsitellään farkkuja. Niin kyllä me kaikki semmoinen tietenkin kerrotaan kuluttajille. (Asiantuntija G)

Asiantuntija F kertoo muotimarkkinoihin kohdistuvasta muutospaineesta, joka kohdistuu tuotteiden valmistustapoihin ja tuotantometodeihin.

Vaateteollisuus on seuraava, jonka pitää muuttua. Siitä ei vielä hirveästi puhuta mutta se tulee, tämän paketin pitää olla 5-10 vuoden sisällä ihan täysin hanskassa, ei me voida tuottaa enää tuotteita niin kuin me ollaan aikaisemmin tuotettu. (Asiantuntija F)

Asiantuntija F korostaa, että uudenlaisten tuotantometodien, kestävään kehityksen ja ekologisuuden vahvistumisen kautta tuotteiden takana oleva tarina vahvistuu.

Silloin sulle tulee jälleen tarina, koska kaikki osaa tehdä mustia takkeja, mutta jos sä teet sen mustan takin tarinalla ja sillä on parempi DNA sillä brändillä ja sillä tuotteella niin se on se mikä tulee vaikuttamaan. (Asiantuntija F)

Firatin ja Dhokalian (1998) mukaan kuluttajat menevät markkinoille luomaan ja tuottamaan omaa identiteettiään. Tuomalla esiin ja korostamalla kuluttajille merkityksellisiä arvoja asiantuntijat tukevat kuluttajien identiteettien rakennustyötä. Tarinoiden kautta kuluttajalle tarjotaan mahdollisuus kokea olevansa osa samat arvot jakavaa yhteisöä, mikä antaa kuluttajalle mahdollisuuden samaistumiseen ja sitoutumiseen brändin ja tuotteiden kanssa. Tarinoiden jakaminen toimii tärkeänä keinona, jonka kautta yhteisön jäsenet pääsevät kokemaan yhteisön kulttuuria (Schau & Muñiz 2006). Asiantuntija F:n mukaan asiantuntijoiden tulisi huomioida tarinankerronnan mahdollistava yhteenkuuluvuuden luominen ja hyödyntää sitä toiminnassa paremmin yhteisölliset tekijät huomioon ottaen.

Jos ajatellaan juoksemista, me nähdään se jonkin verran suomessa, että juokseminenhan on tosi yhteisöllinen asia ja ihmiset haluaa olla mukana siinä yhteisössä. Ja tämä on se tarinankerronta mikä pitää siihen tarinaan saada, että jos sinä menet Tampereelle johonkin urheiluliikkeeseen niin onko siellä joku yhteisöllinen ilta, jossa brändi kertoo jostain uudesta asiasta, hyvässä ympäristössä sille yhteisölle. (Asiantuntija F)

Asiantuntija G tuo esiin tarinankerronnan voiman; jos brändin tarkoitus on selkeä ja sillä on vahva tarina takanaan, on sen myös mahdollista muotoilla markkinoiden kysyntää. Asiantuntija G kertoo, kuinka yritys pyrkii viestimään brändin tarkoituksen ja sen, kenelle brändi on suunnattu.

– – Sitten sille nimenomaiselle kuluttajalla pyritään tarjoamaan ne uusimmat tuulet ja sillä lailla muokkaamaan sitä markkinaa. (Asiantuntija G)

Asiantuntija G:n mukaan yrityksen Echo kyky kyseiseen markkinoiden muotoilemiseen on vahvempaa tiettyjen brändien kohdalla.

Ja se perustuu taas ehkä siihen, että sillä merkillä on tarpeeksi selkeä se tarina jota se kertoo ja nimenomaan tavallaan se kohderyhmäasettelu osuu ja uppoaa tavallaan. Brändi E₁ on siitä musta hyvä esimerkki että sitä brändiä on rakennettu pitkään ei ehkä välttämättä koko ajan tietoisesti vaan se on rakentunut tässä matkan varrella vahvaksi merkiksi Suomessa joka on kuluttajan silmissä houkutteleva. (Asiantuntija G)

Tämä johdattaa vuorovaikutuksen viimeiseen osa-alueeseen, eli siihen missä kuluttajalle viestitään. Asiantuntijoiden mukaan on tärkeää löytää ne oikeat kanavat, joiden kautta kuluttajat tavoitetaan. Asiantuntijat nostavat sosiaalisen median yhdeksi kanavaksi, joka kykenee tavoittamaan kuluttajat siellä missä he ovat. Asiantuntija F:n mukaan tarinankerronnan avulla voidaan vaikuttaa kuluttajiin silloin, kun tarina jaetaan ja kerrotaan oikeassa paikassa.

Mun mielestä asiat tulee muuttumaan, siihen [kysynnän muotoutumiseen] voidaan vaikuttaa, siihen pitää kertoa se tarina, oikeassa ympäristössä oikeille ihmisille, oikeat ihmiset pitää puhua; kaikki on mahdollista. Mutta ei enää vanhalla tavalla. Etusivu Helsingin tai Turun Sanomista tai Aamulehdestä, se ei enää worki. Siihen pitää saada sisältöä siihen asiaan. (Asiantuntija F)

Asiantuntija F:n esimerkissä kiteytyy hyvin se, kuinka vuorovaikutusta suunniteltaessa ja toteutettaessa tulisi kiinnittää huomiota jokaiseen viestinnän osa-alueeseen. Lisäksi

esimerkki korostaa outside-in -ajattelun huomioimisen merkitystä kysynnän muotoilussa; kysynnän muotoilu vaatii asiakasymmärrystä.

4.3.2 Kuluttajien osallistaminen

Kuluttajien osallistaminen nousee omana kysyntää muotoilevana aktiviteettikonaisuutena aineistosta esiin. Osallistamisen kautta asiantuntijat pyrkivät luomaan sitoutumista brändiin, tuotteeseen tai yritykseen. Erilaiset yhteisölliset tapahtumat, kuten asiakas- ja teemaillat, aktivoivat kuluttajat ajattelemaan tuotetta uudella tavalla ja tarjoavat kuluttajille mahdollisuuden osallistumiseen ja vuorovaikutukseen. Kuluttajatutkijat tunnistavat kuluttajien produktiivisen roolin (Arnould & Thompson 2005), ja kuluttajan nähdään osallistuvan erilaisiin produktiivisiin aktiviteetteihin, kuten uusien tuoteideoiden kehittämiseen, word of mouth -markkinointiin, brändin merkityksen määrittelyyn ja kokemusten järjestämisen muille kuluttajille (Cova ym. 2015, 684). Parhaimmillaan kuluttajien osallistuminen voi johtaa hedelmälliseen yhteistyöhön, luoden arvoa kummallekin osapuolelle (Cova & Dalli 2009).

Vaikka asiakasiltojen järjestämisen takana ovat usein pääasiallisesti kaupalliset ja myynnilliset intressit, asiantuntijat näkevät asiakasillat kuluttajien kannalta merkityksellisinä tapahtumina. Asiakasilloissa kuluttajat, usein kauppojen kanta-asiakkaat, pääsevät tutustumaan eksklusiivisesti tuotevalikoimaan, jolloin heille esitellään esimerkiksi uusia tuotteita, trendejä, tulevia yhteistyökampanjoita. Kuluttajia houkutellaan osallistumaan esimerkiksi tarjoamalla mahdollisuus tutustua uuteen mallistoon etukäteen ennen muita tai tarjoamalla alennuksia, virvokkeita ja naposteltavaa. Lisäksi asiakasillat tarjoavat kuluttajille mahdollisuuden vuorovaikutukseen sekä asiantuntijoiden että muiden kuluttajien kanssa. Asiantuntija A tuo esiin hänen asiakkaidensa arvostavan asiakasiltojen luomaa mahdollisuutta sosiaaliseen toimintaan ja vuorovaikutukseen muiden asiakkaiden kanssa.

Kun sitten on näitä jotka on mun kavereita ja niistä asiakkaista on tullut hyviä tuttuja keskenään ja niillä on silleen ihan kivaakin että ne pääsevät näkemään toisiaan [asiakasilloissa]. Kun onhan sitä kuitenkin paljon

saman henkisiä ja sitten kun ne on täällä oppinut tuntemaan niin onhan se ihan kiva. (Asiantuntija A)

Tästä syystä asiakas- ja teemaillat voidaankin nähdä sosiaalisina, yhteisöllisinä tapahtumana, joihin yhteisö kokoontuu hetkellisesti. Asiakasillat tarjoavat hetkellisen alustan yhteisöllisyyden syntymiselle (Canniford 2011). Muñizin ja Schaun (2011, 212) mukaan ilman vuorovaikutusta mahdollistavaa paikka ei voi olla myöskään yhteisöä.

Asiantuntijat korostavat asiakas- ja teemailtojen merkitystä kuluttajien aktivoinnin ja word of mouth -viestinnän stimuloinnin kannalta. Asiantuntija D:n mukaan iltojen merkitys word of mouth -viestinnän syntymisessä on merkittävä.

Totta kai ne illat on tosi hyviä usein myynnillisesti mutta niistä se sana lähtee [leviämään] ja sitten tavallaan se näkyvyys tulee sitä kautta. Ne on semmoisia muistutuksia että me ollaan täällä. Ja kyllä mää uskon siihen, että kun niissä yleensä on sellainen hyvä meininki niin sitten se tavallaan jää tänne ja leviää. (Asiantuntija D)

Asiantuntija E tuo esiin esimerkkinä asiakasillan, joka aktivoi kuluttajia selkeästi ja keräsi kuluttajilta positiivista palautetta.

Yksi jäi mieleen, meillä oli nokkoskestit. Brändi C, joka on ollut pitkään mukavan kanssa, helsinkiläinen tuotemerkki niin heidän kesämallistossaan oli nokkosesta tehtyjä vaatteita ja sitten Asiantuntija D leipo nokkosmuffinsseja niin se oli tosi hauska ja selkeä mielenyhtymä – nyt syön tässä nokkosmuffinsseja ja sitten voin pukea nokkosmekon päälleni. Se oli tosi mukava päivä ja silloin oli tosi paljon ihmisiä. Silloin kun on sellainen selkeä ja hauska teema niin se toimii kyllä tosi hyvin. Ja sellainen tosi spessu, että missä muualla pääsee kokeilemaan nokkosesta tehtyjä vaatteita, että se oli tosi hauska ja semmonen, mikä herätti ihmisten mielenkiinnon. (Asiantuntija E)

Asiantuntija E koki kampanjan herättäneen kuluttajien mielenkiinnon olemalla hieman erikoisempi. Erikoisen teema herätti kiinnostusta ja sai kuluttajat liikkeelle. Asiantuntija E epäileekin, ettei tavallisella kampanjalla luultavasti voisi saada aikaan samanlaista vaikutusta.

Aineistosta nousi esiin myös toinen kuluttajien mielenkiinnon herättänyt tapahtuma, jonka yritys Bravo toteutti. Asiantuntija C kertoo tapahtuman pohjustavan yrityksen Echo tarinaa ja tuoden samalla esiin farkun tarinaa.

Alun perin farkuissa ei ollut pesuja. Ne oli niin sanottua raakadenimiä, täysin tummansinisiä ilman mitään kulutuksia tai yksityiskohtia. Sitten ne kuluu ajansaatossa. Käytössä jokaiselle tulee omat yksilölliset jäljet ja kulumat niihin. Väri lähtee, ja se väri lähtee niistä kohdista mistä se jokaisella käytössä kuluu. Lapsiperheen isällä kuluu polvista kun konttaa lapsen perässä ja kitaristilla kuluu kitaranliepeestä toiselta puolelta ja nuuskan käyttäjällä kuluu nuuskapurkin rinkula takataskuun ja näin pois päin. Jossain vaiheessa farkkuvalmistajat tajusi että ei hitto, kulutetaan näitä valmiiksi. Että ne on makeen näköisiä ja sun ei itse tarvi käyttää kahta vuotta niitä, että sä saavutat sen tietyn lookin, silleen pesut on syntynyt. Tuo on se farkun perustarina, mikä me halutaan aina tuoda esille. Me ollaan myöskin tietyllä tapaa denimin sanansaattajia. (Asiantuntija C)

Asiantuntija C:llä on haaveita konseptin kehittämisen suhteen, ja hän pyrkii tulevaisuudessa sitomaan konseptin tiiviimmin myymälään ja siihen hetkeen, kun kuluttaja ostaa farkut. Tämän kehityskaaren kautta myös kuluttajan osallistuminen vahvistuu. Tapahtuma aktivoi asiakkaat ajattelemaan farkun tarinaa tuoden samalla esiin vahvemmin tuotteen tarinallista lisäulottuvuutta. Asiantuntija C:n mukaan tapahtuma onnistui tässä aktivoinnissa hyvin.

Toi toimii just silleen niin kuin minä odotinkin, ja ehkä jopa paremminkin. Ihmiset totesi että aivan, ei ne ole vaan housuja, niillä voi olla tunnearvoa ja niihin voi liittyä muistoja. Ne muistaa että ai noi meni rikki niillä festareilla ja mä sotkin remontissa nuo housut mutta kuitenkin diggaan niistä. Siellä oli paljon meidän housuja ja asiakkaiden housuja. Joko mageesti kuluneita, tai sellaisia joilla oli muuten vaan suuri tunnearvo. (Asiantuntija C)

— Ihmiset kenen kanssa mä juttelin, jotka näki sen [tapahtuman] niin itse asiassa melkeen jokainen sano että ei hitto, mulla olisi ollut muuten yhdet, että se aktivoi ihmisiä ja sai ajattelemaan niitä tuotteita. Ja sillä haetaan sellaista omanlaista jatkumoa [ostokokemukseen]. (Asiantuntija C)

Asiantuntija C:n esimerkki tuo esiin sen, kuinka tarinankerronta aktivoi kuluttajia osallistumaan ja jakamaan omia, farkkuihin liittyviä tarinoitaan. Brändikirjallisuus on tunnistanut tarinankerronnan tehokkaana strategiana ja etenkin sosiaalinen media on muuntanut kuluttajien roolin passiivisista kuuntelijoista aktiivisiksi osallistujiksi (Sing & Sonnenburg 2012). Näin ollen myös aktiivisen osallistujan roolin omaksuneet kuluttajat jakavat symbolisesti rikkaita tarinoita kulutuskokemuksistaan (Ihamäki 2014; Muñoz & Schau 2007; Schau & Muñoz 2006). Jakamalla tarinoitaan kuluttajat osallistavat myös muita kuluttajia (Singh & Sonnenburg 2012), fasilitoivat sosiaalista koheesiota (Cova &

Caru 2007; Woodside ym. 2008) ja näin ollen myös rakentavat kulutusyhteisöä kulttuurisella tavalla (Banet-Weiser 2012; Carah 2014; Holt 2004; Schau & Muñiz 2006).

Asiakasillat ja kampanjat toimivat hyvinä esimerkkeinä siitä, miten kuluttajien kiinnostusta voidaan ajoittain lisätä. Sen lisäksi, että sosiaalisen median kautta kuluttajille tarjotaan erilaista sisältöä, jonka kautta kuluttajia pyritään aktivoimaan, toimii asiantuntijoiden sosiaalisen mediaan osallistuminen kysyntää muotoilevana aktiviteettina. Sosiaalisen median hyödyntäminen nousee aineistosta vahvasti esiin ja se toimii selkeänä aktiviteettina, jonka avulla kuluttajia aktivoidaan mutta samalla myös pyritään osallistamaan toimintaan mukaan.

Mä uskon ehkä enemmän siihen osallistamiseen nimenomaan siellä sosiaalisessa mediassa ja nimenomaan sitä kautta saaman se asiakas kiinnostumaan siitä brändistä ja siitä tuotetarjonnasta, että ei ehkä niinkään tuoda sitä sinne myymälään. (Asiantuntija G)

Kun aikaisemmin puhuin siitä, että toivotaan asiakkaan olevan ylpeä siitä että on käynyt meillä. Ottaa kuvaa, ehkä postaa omaan someen. On ylpeä siitä että asioi meillä. (Asiantuntija C)

Sosiaalinen media on itsessään hyvin kuluttaja- ja suhdeorientoitunut mediamuoto, ja sen rooli on keskeinen yrityksen muodostaessa ja ylläpitäessä vuorovaikutteista suhdetta kuluttajiin (Jahn & Kunz 2012, 354). Yritykset luottavat yhä enemmän yhteistyöhön kuluttajien kanssa (Fuchs ym. 2010) ja näkevät kuluttajan aktiivisen roolin keinona uudelleen lumota heidän kulutuskokemuksensa (Skålen, Pace & Cova 2015, 616). Asiantuntijat näkevät tarjonnan muotoilussa käsitellyn laajennetun kulutuskokemuksen WOM-viestintää aktivoivana tekijänä. Tyytyväinen kuluttaja on ylpeä asioidessaan liikkeissä ja kehuu ja jakaa kokemuksiaan myös kanssakuluttajille.

Kyllä, tehdään sillä tavalla kun meille tulee paljon niitä asiakkaita jotka ei meitä tiedä niin sitten kun ne saa meiltä lämpimän vastaanoton ja kaupapäälle vielä laadukkaat vaatteet ja hyvin istuvat farkut että tokihan se vahvistaa sitä, että halutaan tulla uudestaan. Ja asiakas lähtee tyytyväisenä sieltä pois ja sanoo jollekin muulle, että menettä käymään siellä, siellä on aika kiva meno. (Asiantuntija B)

Empiirisen käsittelyn kautta voidaan havaita, että myös osallistaminen aktiviteettina vaatii asiantuntijoilta asiakaslähtöistä lähestymistapaa – asiantuntijoiden on analysoitava yksityiskohtaisesti sitä, mitkä asiat kuluttaja kokee merkityksellisinä ja mielenkiintoisina.

Näin ollen yhteenvetona voidaan todeta, että outside-in -ajattelun omaksuminen auttaa asiantuntijoita tukemaan ja fasilitoimaan kysynnän muodostumista.

4.4 Kohti muotimarkkinoiden muotoutumisen johtamista

4.4.1 Yhteisöjen huomioiminen markkinoiden muotoutumisen johtamisessa

Toiminnan kontekstia, eli muotimarkkinoita, eritellessä kuluttajiin kohdistuneet muutokset ja yhteisöt muodostivat yhden kontekstia hallitsevista teemoista. Muotimarkkinoilla toimiminen vaatii asiantuntijoita fokuoittamaan kuluttajien tarpeisiin sekä keskittymään niihin tekijöihin, jotka luovat arvoa asiakkaille, ja sivuuttamaan ne asiat, jotka eivät sitä tee. Tutkimuksessa havaittiin, kuinka asiantuntijoiden huomio kiinnittyi outside-in -ajattelun mukaisesti kysyntää ja tarjontaa muotoilevien aktiviteettien kohdalla vahvasti kuluttajiin. Kuluttajien tarpeet ja niiden tunnistaminen muodostivat lähtökohdan sekä kysyntää että tarjontaa muotoilevien aktiviteettien määrittelyyn.

Yhteisöjen keskeinen rooli nousi aineistosta esiin markkinoiden uutena realiteettina; asiantuntijat tunnistivat ja tiedostivat yhteisöjen roolin ja vaikutusvallan muodin markkinoiden muotoutumisessa. Näin ollen asiantuntijat muotoilevat tarjontaa suuntaan, joka huomioi yhteisöt ja yhteisöjen tarpeet. Kysyntää muotoillessaan asiantuntijat puolestaan luovat mahdollisuuden ja alustan yhteisöllisyyden muodostumiselle. Tästä johtuen kysyntää ja tarjontaa muotoilevien aktiviteettien kautta voidaan myös tukea yhteisöjen toimintaa. Tutkimuksen empiirisen käsittelyn pohjalta tehdyt tulkinnat tukevat tutkimuksen muodostamaa käsitystä yhteisöllisyyden ja yhteisöjen merkityksestä muodin markkinoiden kontekstissa.

Asiantuntija F nostaa yhteisöllisyyden yhdeksi huomionarvoiseksi tekijäksi muodin vähittäiskaupan kehittämisessä. Asiantuntija F kokee yhteisöllisyydestä puhuttaessa tärkeäksi sen, miten yhteisöllisyyttä osataan käyttää kaupan toiminnassa hyväksi ja kuinka yhteisöllisyys saadaan kommunikoitua kuluttajille.

Yhteisöllisyyteen kuuluu myös uudet kauppatavat, että silloin puhutaan sähköisistä kauppatavoista tai uudenaikaisista kaupan myymälöistä jne. Se kaupan rakenne muuttuu ja mä uskon, että se yhteisöllisyys on kaikkein tärkeintä huomioida siinä kaupan muutoksessa. (Asiantuntija F)

Yhteisöllisyyden hyödyntäminen osana yritysten toimintaa vaatii asiantuntijoilta irrottautumista vanhoista rakenteista ja toimintatavoista. Asiantuntija F mukaan yhteisöllisyyden hyödyntäminen vaatii toimijoilta yhteisöllistä markkinointia ja sitä, että kuluttajalle kommunikoidaan ja kuluttaja huomioidaan eri tavalla.

Tutkija kokee outside-in -ajattelun muodostavan yhdistävän liiman kysynnän, tarjonnan ja toiminnan kontekstin välille. Lisäksi outside-in -ajattelu auttaa tunnistamaan markkinoiden uudet realiteetit ja sen, mitä markkinoilla tapahtuu. Aktiviteetit näyttäytyvät usein rutiininomaisena toimintana. Outside-in -ajattelu voidaan sen sijaan nähdä strategiana, jonka avulla yhdistetään ja luodaan aktiviteeteista yhtenäinen kokonaisuus. Outside-in -ajattelun näkökulmasta tarkasteltuna asiantuntijoiden kysyntää ja tarjontaa muotoilevat aktiviteetit voidaan nähdä toimintana, joiden kautta asiantuntijat johtavat markkinoiden muotoutumista kiinnittäen yhä enemmän huomiota kuluttajien ja yhteisöjen tarpeisiin.

4.4.2 Markkinoiden muotoutumisen johtamisen osa-alueet

Markkinoihin liittyvät päätökset eivät enää rajoitu pelkästään markkinoiden valintaan vaan myös siihen, miten markkinoita muotoillaan ja miten tätä muotoutumista johdetaan. Markkinoita voidaan muotoilla niin, että ne mahdollistavat merkittävän mahdollisuuden arvon, kasvun ja kannattavuuden luomiseen (Nenonen, Storbacka & Rehl 2014, 1). Dynaamiset, alati muuttuvat ja kehittyvät markkinat luovat tarpeen jatkuvalla kehitykselle ja muutokselle. Täten myös kysyntää ja tarjontaa muotoilevat aktiviteetit ovat dynaamisia ja jatkuvassa muutostilassa. Ne kehittyvät yrityksen, asiakkaiden ja yhteisön välisessä vuorovaikutuksessa. Kysyntää ja tarjontaa muotoilevat aktiviteetit voidaan nähdä toimintana, joiden kautta asiantuntijat pyrkivät muotoilemaan markkinoita sekä heidän että myös kuluttajien kannalta suotuisaan suuntaan. Empiirisestä aineistosta esiin nousseiden aktiviteettien avulla voidaan hahmottaa muotimarkkinoiden muotoutumisen johtamista.

Markkinoiden muotoutumisen johtaminen voidaan jakaa neljään osa-alueeseen. Nämä johtamisen osa-alueet tukevat ja ohjaavat kysyntää ja tarjontaa muotoilevia aktiviteetteja outside-in -ajattelun mukaiseen suuntaan. Asiantuntijoiden voidaan nähdä johtavan markkinoiden muotoutumista ennakointiin, reagointiin, aktivointiin ja sitouttamiseen keskittyvien osa-alueiden kautta (ks. taulukko 5).

Markkinoiden kysyntää ja tarjontaa muotoilevat aktiviteetit ovat osittain päällekkäisiä ja niillä on selkeästi vaikutusta toisiinsa. Tutkija koki, ettei aktiviteettien välille voida määrittellä selviä rajoja. Tästä syystä tämän tutkimuksen puitteissa myös markkinoiden muotoutumisen johtamisen osa-alueet voidaan nähdä toisiinsa nähden rinnasteisina ja osittain päällekkäisinä. Tarjontaa muotoillessaan asiantuntijat johtavat markkinoiden muotoutumista ennakointiin, reagointiin sitouttamiseen keskittyvien aktiviteettikonaisuuksien kautta, kun taas markkinoiden kysyntää muotoillessaan asiantuntijat johtavat markkinoiden muotoutumista aktivoinnin ja osallistamisen keinoin.

Taulukko 5. Markkinoiden muotoutumisen johtaminen

| Aktiviteettikonaisuus | Markkinoiden muotoutumisen johtaminen | Johtamisen tavoite |
|---|---------------------------------------|--|
| 4.2.1 Asiakasymmärryksen muodostaminen | Ennakoiminen | <i>Asiakasymmärryksen muodostaminen ja tarpeiden tunnistaminen</i> |
| 4.2.2 Kuluttajiin ja yhteisöihin fokusointi | Reagoiminen | <i>Yhteisöjen tarpeiden tunnistaminen ja niihin reagoiminen</i> |
| 4.2.3 Asiakassuhteen luominen | Sitouttaminen | <i>Luottamuksen ja suhteen rakentaminen</i> |
| 4.2.4 Kulutuskokemuksen laajentaminen | Aktivoiminen | <i>Kiinnostuksen herättäminen ja erottautuminen</i> |
| 4.3.1 Vuorovaikutus kuluttajien kanssa | Aktivoiminen | <i>Vuorovaikuttaminen kuluttajien kanssa</i> |
| 4.3.2 Kuluttajien osallistaminen | Sitouttaminen | <i>Kuluttajien toimintaan osallistaminen ja mobilisointi</i> |

Ennakoiminen muodostaa ensimmäisen markkinoiden muotoutumisen johtamiseen keskittyvän osa-alueen. Tämän tarjonnan muotoilun johtamiseen keskittyvän osa-alueen ytimessä on asiakasymmärryksen muodostaminen; asiakkaat ja yhteisöt muodostavat suuntaviivat tarjonnan muotoutumiselle. Ennakoinnin avulla asiantuntijat pyrkivät tunnistamaan yhteisön ja kuluttajien tarpeet ja muotoilemaan tarjontaa muodostetun ymmärryksen kautta. Melen ja Russo-Spenan (2015, 5–6) tutkimuksen esittelemä käytännekokonaisuus kuvastaa hyvin sitä, miten ennakoinnin avulla pyritään johtamaan markkinoiden muotoutumista. Tutkimuksessaan Mele ja Russo-Spena (2015) kuvaavat, kuinka tutkimisen käytännekokonaisuus auttaa toimijoita soveltamaan olemassa olevaa tietoa ja markkinoiden kautta muodostettua ymmärrystä toiminnassaan. Ennakointi havainnollistaa, kuinka muodin markkinoiden asiantuntijat voivat laajentaa markkinoihin liittyvää tietämystään ja hyödyntää muodostettua tietämystä markkinoiden muotoilussa.

Reagoiminen havainnollistaa toista markkinoiden muotoutumisen johtamisen osa-alueita. Tämä osa-alue keskittyy yhteisöjen tarpeiden tunnistamiseen ja tunnistettuihin tarpeisiin reagoimiseen. Melen ja Russo-Spenan (2015, 6) esittelemä hyödyntämisen käytännekokonaisuus tuo esiin samankaltaisia piirteitä reagoinnin osa-alueeseen liittyen. Hyödyntämisen käytännekokonaisuus havainnollistaa eri kontekstien välillä liikkumista ja sitä, miten kontekstien välillä olevaa tietoa voidaan käyttää, yhdistellä ja hyödyntää uusilla tavoilla. Havainnoissaan yhteisöä, kuluttajia ja heidän käyttäytymistään asiantuntijat pyrkivät luomaan ja ylläpitämään yhteyden asiakasrajapintaan, jotta tarjontaa voidaan muotoilla ja vahvistaa suuntaan, joka vastaa paremmin kuluttajien tarpeisiin ja toiveisiin.

Kolmas markkinoiden muotoutumisen johtamisen osa-alue, sitouttaminen, kietoutuu muodin sosiaalisen ulottuvuuden, kulutuskokemuksen luomisen ja kuluttajien osallistamisen ympärille. Tämä johtamisen osa-alue liittyy yhteen kysynnän ja tarjonnan muotoiluun keskittyneitä aktiviteetteja. Sitouttamisen avulla asiantuntijat pyrkivät rakentamaan luottamusta ja asiakassuhdetta sekä mobilisoimaan ja osallistuttamaan kuluttajia toimintaan mukaan. Myös Mele ja Russo-Spena (2015, 6) esittelevät tutkimuksessaan sitouttamisen käytännekokonaisuuden, jonka avulla tuodaan toimijoita yhteen, luodaan kollektiivisia näkökulmia ja laajennetaan toimijoiden omaksumia

rooleja. Sitouttamisen avulla muodin markkinoiden asiantuntijat mobilisoivat kuluttajia ja yhteisöä pitääkseen yllä vahvaa sitoutumista ja vahvistaakseen kollektiivisen yhteisluonnin tuntua.

Aktivoiminen muodostaa viimeisen markkinoiden muotoutumisen johtamisen osa-alueen. Kuten sitouttaminen, myös aktivoimiseen pyrkivä johtamisen osa-alue yhdistää kysynnän ja tarjonnan muotoilun aktiviteetteja keskenään. Näin ollen osa-alueen johtamisen tavoitteena on huomion ja kiinnostuksen herättäminen ja erottautuminen. Melen ja Russo-Spenan (2015, 6–7) esittelevät viimeisenä käytännekokonaisuutena orkestroinnin, jonka tavoitteena on kehittää tutkimisen, hyödyntämisen ja sitouttamisen käytäntökokonaisuuksiin liittyviä toimenpiteitä ja niiden välistä integroimista. Aktivointi voidaan nähdä yhtä lailla johtamisen osa-alueena, joka yhdistää aikaisemmin käsitellyt johtamisen osa-alueet yhteen.

Johtamisen osa-alueiden erittelyn kautta voidaan havaita, että markkinoiden muotoutumisen johtaminen suuntautuu kuluttajiin ja kuluttajien muodostamiin yhteisöihin. Kuluttajiin ja kuluttajakäyttäytymiseen kohdistuneet muutokset ovat saattaneet asiantuntijat tilanteeseen, joka vaatii yhä innovatiivisempia keinoja kuluttajien ja yhteisöjen johtamiseen. Tutkijoiden keskuudessa on kuitenkin tunnistettu, ettei kuluttajia ja kuluttajien muodostamia yhteisöjä voida johtaa sanan perimmäisessä merkityksessä (esim. Fournier & Lee 2009; Canniford 2011). Sen sijaan, että yritykset pyrkisivät kontrolloimaan kulutusyhteisöjä, tulisi yritysten nähdä kulutusyhteisöt liiketoimintaa ohjaavina tekijöinä (Fournier & Lee 2009, 106), joiden yhteisöllistä toimintaa voidaan erilaisten käytäntöjen kautta organisoida, mahdollistaa ja helpottaa (Fournier & Lee 2009; Schau ym. 2009; Canniford 2011).

Gummessonin (2014, 237) mukaan tänä päivänä markkinointi-orientoitunut toimija ei johda kuluttajia vaan omaksuu ja tukee markkinoita vuorovaikuttamalla suhteiden verkostossa; johtamisen ja hallinnoinnin sijaan markkinoinnin tulisi olla innovointia, aistimista ja seuraamista. Gummessonin (2014) esittämä huomio markkinointiin liittyen havainnollistaa tutkijan mielestä hyvin myös sitä, miten markkinoiden muotoutumisen johtamista tulisi lähestyä. Markkinoiden muotoutumisen johtaminen ei muodostu

pelkästään aktiviteeteista ja asioiden tekemisestä kuluttajille – markkinoiden muotoutumisen johtaminen on asioiden tekemistä yhdessä kuluttajien ja yhteisöjen kanssa. Tästä näkökulmasta tarkasteltuna asiantuntijasta tulee ikään kuin valmentaja, jonka käyttäytymistä voidaan luonnehtia sekä ohjaamisen ja seuraamisen avulla. (Gummesson ym. 2014, 237). Skålen, Pace & Covan (2016, 616) mukaan yritysten tulee luopua johtamisen ja kontrolloinnin mielentilasta ja pyrkiä huomioimaan, etteivät yhteisöt toimi pelkkinä yrityksen jatkeina. Sen sijaan yhteisöt tulisi nähdä pikemminkin markkinapartnerina, joiden kanssa yrityksen tulee pyrkiä toimimaan yhdenvertaiselta pohjalta. Skålen, Pace ja Cova (2015, 600) nostavat aktiviteettien linjaamisen yhteisön prosessien kanssa huomionarvoiseksi. Canniford (2011) linkittää kuluttajaheimojen johtamiseen liittyvät riskit johtajuuteen ja kontrolliin, joten sen sijaan, että heimoja pyrittäisiin suoranaisesti johtamaan, tulisi niiden vierellä pyrkiä toimimaan

5 TUTKIMUKSEN PÄÄTELMÄT

5.1 Tutkimuksen johtopäätökset

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli analysoida, miten muotimarkkinoiden muotoutumista johdetaan. Tätä tavoitetta lähestyttiin kolmen tutkimuskysymyksen avulla, jotka olivat ”Mitkä aktiviteetit muotoilevat muotimarkkinoiden tarjontaa?”, ”Mitkä aktiviteetit muotoilevat muotimarkkinoiden kysyntää?” ja ”Miten markkinoiden muotoutumista voidaan johtaa?”.

Tutkimuksen teoreettisen osuuden tarkoituksena oli taustoittaa tutkimusta ja luoda alustavaa ymmärrystä markkinoiden muotoutumisen johtamisesta tutkimusilmiönä. Teoreettisen osuuden avulla tutkija pyrki asemoimaan tutkimuksen markkinoiden muotoutumisen tutkimisen tutkimuskenttään ja perustelemaan tutkimuksessa tehtyjä valintoja. Tutkimuksen ensimmäisessä teoreettisessa osuudessa eriteltiin markkinoita tutkimuksen kohteena ja esiteltiin tutkijan näkemys markkinoista. Keskeisestä asemastaan huolimatta markkinoiden käsitteen merkityksestä ei ole olemassa tieteenalan sisäistä konsensusta. Tieteenalalla vallitsee edelleen uusklassinen käsitys markkinoista, jonka mukaan markkinat nähdään ostajien ja myyjien välisen vaihdannan muodostamina itsenäisinä entiteetteinä, joihin ei voida vaikuttaa. Tämä hallitseva näkemys rajoittaa myös markkinoiden muotoutumisen tutkimista. Tutkimuksen tieteellinen katsaus korosti, että markkinoiden ja markkinoiden muotoutumiseen tutkimus on herättänyt kiinnostusta tieteenalan keskuudessa mutta vaatii edelleen kriittisempää käsitteellistämistä ja empiiristä tutkimusta.

Tämän tutkimuksen käsitys markkinoista muodostui Melen (2015) ehdotuksen pohjalta useampaa näkökulmaa yhdistelemällä, koska markkinoiden kompleksisen luonteen vangitseminen vaatii yksittäisiä näkökulmia pidemmälle menemistä. Markkinakäsitys muodostui kolmen eri tutkimustradition, kulttuurisen kulutustutkimuksen, käytäntöteorian ja markkinoiden johtamisen koulukunnan näkökulmia yhdistelemällä. Nämä kolme näkökulmaa yhdistettiin outside-in -ajattelun avulla, mikä mahdollisti myös tutkimusilmiön kuluttajavetoisuuden ja asiantuntijanäkökulman huomioimisen.

Tutkimuksen toinen teoreettinen osuus muodostui markkinoiden muotoutumiseen keksittyvän kirjallisuuden pohjalta. Kuluttajilla ja yhteisöillä on merkittävä rooli muodin markkinoilla, joten tästä syystä tutkimuksen teoreettisessa osuudessa reflektointiin markkinoiden muotoutumista kuluttajien ja yhteisöjen näkökulmasta, jonka jälkeen perehdyttiin markkinoiden muotoutumisen tutkimiseen asiantuntijanäkökulmasta.

Tutkimusfilosofisesti tämän tutkimuksen ontologiset oletukset pohjautuivat sosiaaliseen konstruktionismiin, jonka mukaan sosiaalinen todellisuus ymmärretään sosiaalisesti konstruoituna, subjektiivisena ja kontekstisidonnaisena. Epistemologisesti tämä tutkimus omaksui maltillisen konstruktionismin mukaisen näkökulman. Täten tieteellinen tieto nähdään muodostuvan osittain, muttei kokonaan sosiaalisen vuorovaikutuksen kautta. Tutkimuksen aineisto generoitiin teemahaastattelujen avulla haastatellen kahdeksaa muodin vähittäiskaupan asiantuntijaa.

Ensimmäiseen ja toiseen tutkimuskysymykseen vastattiin erittelemällä ja analysoimalla empiirisen käsittelyn kautta aineistosta nousseita muotimarkkinoiden tarjontaa ja kysyntää muotoilevia aktiviteetteja. Tätä ennen tutkija keskittyi erittelemään toiminnan kontekstia, eli muotimarkkinoita tutkimukseen osallistuneiden asiantuntijoiden näkökulmasta. Toiminnan kontekstin erittely mahdollisti rikkaan kuvaksen muodostamisen tutkimusilmiöstä. Aineistosta tunnistettiin muodin markkinoita kuvaavia teemoja, joilla on keskeinen vaikutus muotimarkkinoiden dynaamikkaan. Näiden teemojen erittely mahdollisti sekä kysyntää ja tarjontaa muotoilevien aktiviteettien että markkinoiden muotoutumisen johtamisen taustoittamisen. Toiminnan kontekstin hallitsivimmaksi temaksi nousi kuluttaja ja kuluttajiin kohdistuneet muutokset.

Empiirisen käsittelyn kautta tunnistettiin neljä muotimarkkinoiden tarjontaa muotoilevaa aktiviteettikonaisuutta, jotka muodostuivat asiakasymmärryksen muodostamisesta, kuluttajiin ja yhteisöihin fokusoitumisesta, asiakassuhteen luomisesta ja kulutuskokemuksen laajentamisesta. Muotimarkkinoiden kysyntää muotoilevien aktiviteettien tapauksessa aineiston kautta tunnistettiin kaksi aktiviteettikokoisuutta, jotka muodostuivat vuorovaikutuksesta kuluttajien kanssa ja kuluttajien osallistamisesta. Kysyntään ja tarjontaan muotoilevien aktiviteettien väliset luonne-erot sekä yhtäläisyydet

loivat mielenkiintoisen jännitteen tutkimustulosten välille. Asiantuntijat voivat muotoilla tarjontaa selkeämmin, kun taas kysyntää muotoilevien aktiviteettien kautta kysynnän muotoutumista voidaan tukea. Tunnistettuja aktiviteetteja eriteltiin hyvin aineistolähtöisesti, sillä tutkimusilmiötä on tutkittu tutkimuksen asettamasta näkökulmasta niukasti. Aktiviteettien erittelyn ja analysoinnin kautta haivaittiin, että asiantuntijoiden huomio kiinnittyi kysyntää ja tarjontaa muotoilevien aktiviteettien kohdalla outside-in -ajattelun mukaisesti vahvasti kuluttajiin. Lisäksi aineiston erittelyn kautta esiin nousi yhteisöjen keskeinen rooli markkinoilla; asiantuntijat tunnistivat ja tiedostivat yhteisöjen roolin ja vaikutusvallan muodin markkinoiden muotoutumisessa.

Tutkimuksen viimeiseen tutkimuskysymykseen, eli siihen miten muotimarkkinoiden muotoutumista johdetaan vastattiin muodostamalla muotimarkkinoiden muotoutumisen johtamisen viitekehys kysyntää ja tarjontaa muotoilevia aktiviteettien tarkemman erittelyn kautta. Koska markkinoiden kysyntää ja tarjontaa muotoilevien aktiviteettien tunnistettiin olevan osittain päällekkäisiä ja tästä syystä myös markkinoiden muotoutumisen johtamisen osa-alueet voidaan nähdä toisiinsa nähden rinnakkaisina ja päällekkäisinä. Markkinoiden muotoutumisen johtamisen osa-alueet muodostuivat ennakoinnista, reagoinnista, sitouttamisesta ja aktivoinnista.

Tutkija koki outside-in -ajattelun muodostavan yhdistävän liiman kysynnän, tarjonnan ja toiminnan kontekstin välille. Lisäksi outside-in -ajattelun näkökulmasta tarkasteltuna markkinoita muotoilevat aktiviteetit voidaan nähdä toimintana, jonka kautta asiantuntijat johtavat markkinoiden muodostumista suuntaan, jossa kiinnitetään yhä enemmän huomiota kuluttajien ja yhteisöjen tarpeisiin. Yhteisöllisyyden merkitys kulutusyhteiskunnassa ja markkinoilla on kasvanut – yhtäältä markkinoilla on merkittävä rooli yhteisöjen toiminnassa ja toisaalta yhteisöllä on keskeinen rooli markkinoiden muovaajina. Asiantuntijoiden on huomioitava yhteisöt markkinoiden muotoutumista johtaessaan.

Kuluttajat ovat omaksuneet aktiivisen roolin muodin markkinoilla. Tämä tarkoittaa myös sitä, että asiantuntijoiden on omaksuttava uusia taitoja ja kykyjä. Markkinoiden muotoutumista johdettaessa asiantuntijoiden on tunnistettava kuluttajan muuttunut rooli

ja pohdittava keinoja, joiden kautta kuluttajan mielenkiinto saadaan herätettyä; miten kuluttajalle voidaan tarjota jotain sellaista, joka puhuttelee kuluttajaa, tuottaa lisäarvoa, tarjoaa merkityksiä ja resursseja kuluttajan identiteetin rakennustyöhön ja yhteisölliseen kuluttamiseen.

Näin ollen markkinoiden muotoutumisen johtamisen ydin on asiakkaiden tarpeiden, käyttäytymisen ja näihin vaikuttavien tekijöiden liittyvän tietämyksen kehittämisessä ja hyödyntämisessä. Markkinoiden muotoutumisen johtamisen päämääränä on saattaa yhteen kysyntää ja tarjontaa muotoilevat aktiviteetit. Suuntaamalla fokus kuluttajiin johdetaan paitsi muodin markkinoita mutta myös kuluttajia ja yhteisöjä. Mitä paremmin yrityksen tarjonta kohtaa asiakkaiden odotukset, sitä vahvempaan asemaan yritys pääsee markkinoilla. Outside-in -ajattelu tarjoaa modernin näkökulman markkinoiden muotoutumisen johtamiseen asiakaslähtöisestä näkökulmasta ja sitä hyödyntämällä markkinoita ja asiakkaita voidaan ymmärtää kokonaisvaltaisemmin. Asiakaslähtöisen fokuksen ansiosta asiantuntijoiden tietämys ja tuntemus markkinoista kasvaa. Yksityiskohtainen markkinoilta kerätty tieto ja ymmärrys mahdollistaa asiantuntijoita vastaamaan nopeammin ja täsmällisemmin markkinoiden muutoksiin. Lisäksi tiiviin suhteen ja kumppanuuden kehittäminen kuluttajien kanssa helpottaa epävarmuuden käsittelyssä ja mahdollistaa asiantuntijoita ottamaan tarvittaessa myös riskejä markkinoilla. Markkinoiden muodostamisen johtamisen ymmärtäminen johtaa kokonaisvaltaisempaan analyysiin ja valistuneempiin päätöksiin.

5.2 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Akateemista tutkimusta arvioidaan perinteisesti kolmen tekijän, validiteetin, reliabiliteetin ja yleistettävyyden, avulla (Moisander & Valtonen 2006, 23; Eriksson Kovalainen 2008, 291). Näiden käsitteiden juuret juontavat kvantitatiivisen tutkimuksen vaatimuksiin, ja kvalitatiivisissa tutkimuskonteksteissa reliabiliteetin ja validiteetin käsitteet jäävät usein tutkimusta ohjaavien periaatteiden tasolle (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 256). Jos kvalitatiivisen tutkimuksen epistemologiset lähtökohdat pohjaavat realismiin, ovat reliabiliteetin, validiteetin ja yleistettävyyden käsitteet käytännöllisiä (Eriksson & Kovalainen 2008, 294). Koska tämän tutkimuksen

tieteenfilosofiset lähtökohdat nojaavat sosiaaliseen ja maltilliseen konstruktionismiin, tutkija päätyi käyttämään luotettavuuden arvioinnissa Lincolnin ja Guban (1985) luomaa kriteeristöä. Guba ja Lincoln korvaavat reliabiliteetin ja validiteetin käsitteet neljään osa-alueeseen jakautuvalla luotettavuuden käsitteellä:

- 1) Uskottavuus (credibility): Jotta tutkimus on uskottava ja tutkimuksessa olevat väitteet ovat perusteltuja, on tutkijalla oltava kattava tietämys tutkimuksen aihealueesta ja aineisto on oltava riittävästi. Tässä tutkimuksessa uskottavuuteen on pyritty perehtymällä syvällisesti markkinoiden tutkimuksen eri tutkimustraditiota käsittelevään kirjallisuuteen ja tutkimukseen. Tutkimusaineiston uskottavuutta vahvistettiin luomalla rikas, ilmiötä kuvaava aineisto.
- 2) Siirrettävyys (transferability): Guban ja Lincolnin (1985, 316) mukaan naturalistisessa tutkimusotteessa tutkimuksen toistettavuus sellaiseen on lähes mahdotonta. Tästä huolimatta, tutkijoiden mukaan tutkimuksen rikkaan kuvauksen kautta tutkimuksen siirrettävyyttä on mahdollista parantaa. Tässä tutkimuksessa tutkimuksen siirrettävyyteen on pyritty kuvaamalla tutkimuksen tutkimusprosessi ja käytetyt analyysimenetelmät mahdollisimman yksityiskohtaisesti.
- 3) Riippuvuus (dependability): Tutkimuksen riippuvuutta arvioitaessa huomio kiinnittyy erityisesti tieteellisen tutkimuksen periaatteiden noudattamiseen (Parkkila ym. 2000) ja metodologiseen ja teoreettiseen läpinäkyvyyteen. Moisanderin ja Valtosen (2006, 27–28) mukaan systemaattinen, tarkka ja perusteellisesti dokumentoitu työskentelytapa voidaan nähdä tutkimuksen luotettavuutta lisäävänä tekijänä. Tutkimuksen lukijan on kyettävä päättämään tutkimuksen pohjalta vaivattomasti, että tutkimus on helposti jäljiteltävissä ja tutkimuksen eri vaiheet on dokumentoitu tarkasti ja että koko tutkimusprosessi on edennyt loogisesti. Tutkimuksessa riippuvuuteen vaikuttavat tekijät on pyritty varmistamaan läpinäkyvää, systemaattista ja huolellista työskentelytapaa noudattamalla.

- 4) Vahvistettavuus (confirmability): Tutkimuksessa esitetyt väitteet on perusteltava ja niiden on perustuttava tutkimuksessa esitettyyn aineistoon (Eriksson & Kovalainen 2009, 292). Tässä tutkimuksessa tehdyt tulokset on tehty esitetyn tutkimusaineiston pohjalta. Lisäksi tutkija pyrki tutkimuksen vahvistettavuuteen tuomalla esiin, että ymmärtää keskeisen roolinsa aineiston luonnissa ja pyrki olemaan vaikuttamatta aineistoon painottavasti tutkimuksen tuloksinallisesta luonteesta huolimatta. Tutkimuksen analyysi on vahvasti aineistolähtöinen ja tehdyt päätelmät perustuvat tutkijan omiin valintoihin. Tutkija pyrki löytämään tutkimuksen empiirisessä osiossa aktiviteetteja havainnollistavia lainauksia suoraan tutkimusaineistosta. Lainausten perusteella tutkimuksen lukijat voivat muodostaa käsityksen muodostetusta tutkimusaineistosta ja todisteita aineiston olemassaolosta (Eriksson & Kovalainen 2008, 294).

Guban ja Lincolnin (1985) luotettavuuden arviointiin perustuvan kriteeristön lisäksi tutkija pyrki parantamaan tutkimuksen luotettavuutta triangulaation avulla. Triangulaatiolla tarkoitetaan erilaisten tutkimusotteiden, menetelmien, aineistojen, teorioiden ja tutkijoiden yhdistämistä (Eriksson & Kovalainen 2008, 293). Tutkimuksen tutkimusasetelma, vahvasti kuluttajalähtöisen ilmiön tutkiminen managerialisesta näkökulmasta, mahdollisti triangulaation hyödyntämisen tutkimuksen teoriaosuudessa. Teoriaosuudessa yhdistellään ja tuodaan yhteen markkinoiden tutkimuksen tutkimustraditioita ja niitä yhdistelemällä muodostetaan tutkijan käsitys markkinoista.

5.3 Tutkimuksen kontribuutio

Tieteellisessä tutkimuksen tuoma kontribuutio ymmärretään usein uutena tieteellisenä tietona tai näkökulmana. Ladikin ja Stewardin (2008, 162) mukaan tieteellinen kontribuutio voi muodostua niin teorian, metodin kuin myös kontekstinkin kautta. Lisäksi Ladik ja Steward nostavat esiin yhtenä kontribuution tärkeänä elementtinä yllättävyyden; jos lukija ei ole yllätynyt tutkimuksen luettuaan, tutkimus ei mitään luultavimmin luo kontribuutiota (2008, 161). Tässä tutkimuksessa yllättävyyteen pyrittiin eri koulukuntien välisiä teorioita yhdistämällä ja tuomalla esiin havaintoja, jotka ovat aikaisemmissa tutkimuksissa jätetty huomioimatta.

Tutkimuksen kontribuutiota perustellaan usein myös tutkimusaukon tunnistamisen ja esittelyn avulla. Kontribuution perusteleva tutkimusaukon avulla pidetään kuitenkin usein riittämättömänä, sillä ne voi olla jätetty tutkimatta syystä. Tutkijan tulee täten perustella vakuuttavasti miksi tutkimusaukon tutkiminen on tärkeää, eikä vain luottaa siihen, että tutkimusaukon olemassaolo yksin perustelee tutkimuksen tärkeyden (Ladik & Stewart 2008, 162). Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli eritellä ja analysoida muotimarkkinoiden muotoutumisen johtamista. Tutkija koki aiheen relevanttina, sillä markkinoiden muotoutumisen johtamista on tutkittu niukasti tutkimuksen asiantuntijanäkökulmasta. Tässä tutkimuksessa markkinoiden muotoutumisen johtamista tutkitaan uudesta, käytännönläheisemmästä näkökulmasta. Tämä näkökulma korostaa myös Kumarin (2015) käsitystä siitä, että markkinointi tulee huomioida oleellisena organisaation päätöksentekokehystä.

Tämä tutkimus fokusoitui laajentamaan aikaisempaa markkinoiden muotoutumiseen keskittyvää tutkimusta analysoimalla muotimarkkinoiden muotoutumisen johtamista asiantuntijanäkökulmasta. Tutkimus loi viitekehyksen markkinoiden muotoutumisen johtamisesta, jota voidaan hyödyntää, testata ja kehittää. Tämä tutkimus kontribuoi markkinoiden tutkimisen tutkimustraditioon määrittelemällä ja luomalla tutkijan käsityksen markkinoista, jossa aikaisempi tutkimustieto yhdistyy uudella tavalla. Lisäksi tutkimuksen luoma markkinakäsitys resonoi tutkimusilmion ja tutkimuksen asetetun näkökulman kanssa tarjoten täten vaihtoehtoisen tavan tarkastella ja lähestyä muodin markkinoita. Markkinoiden määrittely outside-in -ajattelua hyödyntäen tarjoaa uusia mahdollisuuksia asiakaslähtöisen toiminnan hyödyntämiseen.

Vaikka tämän tutkimuksen tulokset ovat luotettavia vain aineiston rajoitteiden sisällä eikä tuloksia voida sellaisenaan yleistää, tarjoaa tutkimus oivalluksia käytännön liikkeenjohdolle. Ensinnäkin, tämä tutkimus tuo esiin markkinat alati kehittyvinä ja muotoutuvina rakennelmina, joiden muotoutumiseen voidaan vaikuttaa. Samankaltaisen markkinanäkemyksen omaksuminen voi tarjota käytännön liikkeenjohdolle mahdollisuuden strategisen ajattelun kehittämiseen ja virheellisten ajatusmallien korjaamiseen. Tämä tutkimus havainnollistaa, miten markkinoiden määrittely ja lähestyminen uudesta näkökulmasta voi tarjota uudenlaisia mahdollisuuksia

liiketoiminnan kehittämiseen. Toiseksi, tämä tutkimus auttaa liikkeenjohtoa ymmärtämään, miten markkinat muotoutuvat ja miten tätä muotoutumista voidaan johtaa. Liikkeenjohtajien tulee pyrkiä selvittämään, minkälaiset tekijät vaikuttavat heidän markkinatilanteen ja asiakkaiden kontekstissa, jotta tätä tietoa voidaan käyttää päätöksenteossa ja toiminnassa hyväksi.

5.4 Jatkotutkimusmahdollisuudet

Muuttuvat markkinat luovat jatkuvasti uusia tutkimusaukkoja ja -mahdollisuuksia. Täten tutkija näkee muodin markkinoiden muotoutumisen johtamisen mielenkiintoisena ja alati kehittyvänä tutkimusilmiönä. Pro gradu -tutkielman annetun sivumäärärajoituksen vuoksi raportissa esitetyt havainnot ovat vain pintaraapaisu markkinoiden muotoutuksen ilmiöön liittyvästä tiedosta. Tästä syystä tämän tutkimuksen tuloksia tulee tarkastella kriittisesti ja jatkotutkimuksissa tutkimusaineiston rajallisuus tulee poistaa jatkamalla ilmiön kvalitatiivista tutkimusta.

Markkinoiden muotoutumisen johtaminen on ilmiönä hyvin kontekstisidonnainen, ja johtamisen osa-alueet voivat muotoutua kontekstista riippuen hyvin erilaisiksi. Testaamalla ja kehittelemällä tämän tutkimuksen muodostamaa markkinoiden muotoutumisen johtamisen viitekehystä eri konteksteissa tämän tutkimuksen tuloksia voitaisiin arvioida ja kehittää. Tunnistetut johtamistavat voivat toimia vertailukohteina ja ajattelua tukevin osa-alueina tulevaisuuden tutkimusta varten. Lisäksi kysyntää ja tarjontaa muotoilevia aktiviteetteja voidaan käyttää työkaluna ilmiön tutkimiseen erilaisissa tutkimuskonteksteissa. Tutkijan mielestä olisi mielenkiintoista tutkia markkinoiden muotoutumisen johtamista myös business to business -kontekstissa keskittyen siihen, millaisia eroja ja ominaispiirteitä yritys- ja kuluttajamarkkinoiden välille muodostuu.

Jatkotutkimuksen kannalta hedelmällistä olisi myös tarkastella lähemmin markkinoiden kysyntää ja tarjontaa muotoilevia aktiviteetteja. Tässä tutkimuksessa nousi esiin useita aktiviteetteja, joihin olisi mielenkiintoista paneutua syvällisemmin. Esimerkiksi tarinankerronta nousi esiin aktiviteettina, jonka avulla tarjontaan liittyvää

kulutuskokemusta laajennettiin ja kysynnän muotoutumista fasilitoitiin. Tutkijan mielestä olisi hedelmällistä analysoida syvällisemmin tarinankerronnan roolia sekä markkinoiden kysynnän ja tarjonnan muotoutumisessa että muotoutumisen johtamisessa.

Tutkimuksen teoreettisessa ja empiirisessä osuudessa havaittiin, että kuluttajan rooli markkinoilla on muuttunut merkittävästi. Markkinoiden toimijoiden on huomioitava tämä muutos toiminnassaan. Tutkijan mielestä markkinoiden muotoutumisen johtamiseen liittyvää tieteellistä keskustelua voitaisiin viedä eteenpäin keskittymällä siihen, millainen roolin asiantuntijat voivat omaksua markkinoiden muotoutumista johtaessaan.

LÄHTEET

- Alderson, W. & Martin, M. W. (1965). Toward a formal theory of transactions and transvections. *Journal of Marketing Research*, 2(2), 117–127.
- Anderson, E. & Gatignon, H. (2005). Firms and the creation of new markets. Teoksessa C. Menard & M.M. Shirley (Toim.), *Handbook for new institutional economics*, 401–403. Norwell, MA: Springer Academic Publishers.
- Andersson, P., Aspenberg, K. & Kjellberg, H. (2008). The configuration of actors in market practice, *Marketing Theory*, 8(1), 67–90.
- Araujo, L. (2007). Markets, market-making and marketing. *Marketing Theory*, 7, 211–226.
- Araujo, L. M., Kjellberg, H. & Spencer, R. (2008). Market practices and forms: Introduction to the special issue. *Marketing Theory*, 8(1), 5–14.
- Arnold, S. J. & Fischer, E. (1994). Hermeneutics and consumer research. *Journal of Consumer Research*, 21(1), 55–70.
- Arnould, E. J. & Wallendorf, M. (1994). Market-Oriented Ethnography: Interpretation Building and Marketing Strategy Formulation. *Journal of Marketing Research*, 31(4), 484–504.
- Arnould, E.J. & Thompson, C.J. (2005). Consumer culture theory (CCT): Twenty years of research. *Journal of Consumer Research*, 31(4), 868–882.
- Arsel, Z. & Thompson, C. J. (2011). Demythologizing consumption practices: how consumers protect their field-dependent identity investments from devaluing marketplace myths. *Journal of Consumer Research*, 37(5), 791–806.
- Atuahene-Gima, K. (1996). Market orientation and innovation. *Journal of Business Research*, 35(2), 93–103.
- Badot, O. & Cova, B. (2008). The Myopia of New Marketing Panaceas: The Case of Rebuilding our Discipline. *Journal of Marketing Management*, 24(1–2), 205–219.
- Bagozzi, R. P. (1974). Marketing as an organized behavioral system of exchange. *Journal of Marketing*, 38(4), 77–81.
- Bain & Company. 2014. *Annual Global Luxury Study 2014*. Tulostettu 1.3.2016. <<http://www.bain.com/about/press/press-releases/bain-and-companys-2014-annual-global-luxury-study.aspx>>
- Banet-Weiser, S. (2012). *AuthenticTM: The politics of ambivalence in a brand culture*. New York, NY: NYU Press.

- Beverland, M. B., Farrelly, F. & Quester, P. G. (2010). Authentic subcultural membership: antecedents and consequences of authenticating acts and authoritative performances. *Psychology and Marketing*, 27(7), 698–716.
- Blumer, H. (1969). Fashion: From Class Differentiation to Collective Selection. *Sociological Quarterly*, 10(3), 275–291.
- Bourdieu, P. (1990). *Structures, habitus, practices*.
- Bradley, C., Dawson, A. & Smit, S. (2013). The strategic yardstick you can't afford to ignore. *McKinsey Quarterly*, (4), 24–35.
- Brannon, E.L. & Divita, L.R. (2015). *Fashion forecasting*. Bloomsbury Publishing USA.
- Brodie, R.J., Ilic, A., Juric, B. & Hollebeek, L. (2013). Consumer engagement in a virtual brand community: an exploratory analysis. *Journal of Business Research*, 66(1), 105–114.
- Burr, V. 2003. *Social Constructionism*. London: Routledge.
- Buzzell, R. D. (1999). Market functions and market evolution. *Journal of Marketing*, 63(4), 61–63.
- Callon, M. (1998). Introduction: The embeddedness of economic markets in economics. Teoksessa M. Callon (Toim.), *The laws of markets*. Oxford, UK: Blackwell Publishers.
- Callon, M., & Muniesa, F. (2005). Economic markets as calculative collective devices. *Organization Studies*, 26(8), 1229–1250.
- Canniford, R. (2011). How to manage consumer tribes. *Journal of Strategic Marketing*, 19(7), 591–606.
- Carah, N. (2014). Brand value: How affective labour helps create brands. *Consumption Markets & Culture*, 17(4), 346–366.
- Carù, A. & Cova, B. (2015). Co-creating the collective service experience. *Journal of Service Management*, 26(2), 276–294.
- Cetina, K.K., Schatzki, T. R. & von Savigny, E. (2005). *The practice turn in contemporary theory*. Routledge.
- Colliander, J. & Dahlén, M. (2011). Following the fashionable friend: The power of social media. *Journal of Advertising Research*, 51(1), 313–320.
- Cournot, A. (1897). *Researches into the mathematical principles of the theory of wealth*. New York: MacMillan & Co. Ltd.
- Cova, B. & Carù, A. (2007). *Consuming experience*. New York, NY: Routledge.

- Cova, B. & Cova, V. (2014). CCT applied research and the limits of consumers' heroicisation. *Journal of Marketing Management*, 30(11-12), 1086–1100.
- Cova, B. & Cova, V. (2012). On the road to presumption: marketing discourse and the development of consumer competencies. *Consumption Markets & Culture*, 15(2), 149–168.
- Cova, B. & Dalli, D. (2009b). The linking value in experiential marketing: acknowledging the role of working consumers. Teoksessa Maclaran, P., Saren, M., Stern, B. & Tadajewski, M. (Toim.), *The Sage Handbook of Marketing Theory*, 476–493. Sage, London.
- Cova, B., Pace, S. & Skálén, P. (2015). Marketing with working consumers: The case of a carmaker and its brand community. *Organization*, 22(5), 682–701,
- Darroch, J. & Miles, M.P. (2011). A research note on market creation in the pharmaceutical industry. *Journal of Business Research*, 64(7), 723–727.
- Day, G. & Moorman, C. (2010). *Strategy from the outside in: Profiting from customer value*. McGraw Hill Professional.
- Day, G. & Moorman, C. (2013). Regaining customer relevance: the outside-in turnaround. *Strategy & Leadership*, 41(4), 17–23.
- Day, G. S. (1994). The capabilities of market driven organizations. *Journal of Marketing*, 58(4), 37–52.
- Day, G. S. (2014). An outside-in approach to resource-based theory. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 42, 27–28.
- Depeyre, C. & Dumez, H. (2009). A management perspective on market dynamics: Stabilizing and destabilizing strategies in the US defense industry. *European Management Journal*, 27(2), 90–99.
- Diaz Ruiz, C. A. (2012). Theories of markets: Insights from marketing and the sociology of markets. *Marketing Review*, 12(1), 61–77.
- DiMaggio, P.J. & Powell, W.W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147–160.
- Dolbec P-Y. & Fischer, E. (2015). Refashioning a Field? Connected Consumers and Institutional Dynamics in Markets. *Journal of Consumer Research*, 41, 1447–1468.
- Dubois, A. & Gadde, L.-E. (2002). Systematic combining: An abductive approach to case research. *Journal of Business Research*, 55, 553–560.
- Elliott, R. & Davies, A. (2006). Symbolic brands and authenticity of identity performance. *Brand culture*, 155–170.

- Ellis, N., Jack, G., Hopkinson, G. & O'Reilly, D. (2010). Boundary work and identity construction in market exchanges. *Marketing Theory*, 10(3), 227–236.
- Eriksson P. & Kovalainen A. (2008). *Qualitative Methods in Business Research*. London: Sage.
- Firat, A. F. & Dhokalia, N. (1998). *Consuming People: From Political Economy to Theaters of Consumption*. London: Routledge.
- Firat, A. F. & Dhokalia, N. (2006). Theoretical and Philosophical Implications of Postmodern Debates: Some Challenges to Modern Marketing. *Marketing Theory* 6(2), 123–162.
- Fligstein, N. & Dauter, L. (2007). The sociology of markets. *Annual Review of Sociology*, 33(1), 105–128.
- Fligstein, N. (2001). *The architecture of markets: An economic sociology of twenty-first-century capitalist societies*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Fournier, S. & Avery, J. (2011). The uninvited brand. *Business Horizons*, 54(3), 193–207.
- Fournier, S. & Lee, L. (2009). Getting brand communities right. *Harvard Business Review*, 87(4), 105–111.
- Frambach, R.T., Prabhu, J. & Verhallen, T. M. (2003). The influence of business strategy on new product activity: The role of market orientation. *International journal of research in marketing*, 20(4), 377–397.
- Fuchs, C., Prandelli, E. & Schreier, M. (2010). The psychological effects of empowerment strategies on consumers' product demand. *Journal of Marketing*, 74(1), 65–79.
- Geiger, S., Kjellberg, H. & Spencer, R. (2012). Shaping exchanges, building markets. *Consumption Markets & Culture*, 15(2), 133–147.
- Geroski, P. A. (1998). Thinking creatively about markets. *International Journal of Industrial Organization* 16(6), 677.
- Giddens, A. (1984). *The constitution of society: Outline of the theory of structuration*. University of California Press.
- Giesler, M. (2008). Conflict and Compromise: Drama in Marketplace Evolution. *Journal of Consumer Research*, 34(April), 739–753.
- Gilliam, D. A. & Flaherty, K. E. (2015). Storytelling by the sales force and its effect on buyer–seller exchange. *Industrial Marketing Management*, 46, 132–142.
- Granovetter, M. (1985). Economic action and social structure: The problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91, 481–510.

- Granovetter, M. (2005). The impact of social structure on economic outcomes. *The Journal of Economic Perspectives*, 19(1), 33–50.
- Greenacre, L., Freeman, L. & Donald, M. (2013). Contrasting social network and tribal theories: An applied perspective. *Journal of Business Research*, 66(7), 948–954.
- Grönroos, C. & Helle, P. (2010). Adopting a service logic in manufacturing: conceptual foundation and metrics for mutual value creation. *Journal of Service Management*, 21(5), 564–590.
- Guba, Egon G. & Lincoln, Yvonna S. (1989). *Fourth generation evaluation*. Newbury Park: Sage.
- Gummesson, E. (2005). Qualitative Research in Marketing. Road-Map for a Wilderness of Complexity and Unpredictability. *European Journal of Marketing*, 39(3/4), 309–327.
- Gummesson, E., Kuusela, H. & Närvänen, E. (2014). Reinventing marketing strategy by recasting suppliers/customer roles. *Journal of Service Management*. 25(2), 228–240.
- Håkansson, H. & Snehota, I. (2006). No business is an island: The network concept of business strategy. *Scandinavian Journal of Management*, 22(3), 256–270.
- Håkansson, H., Ford, D., Gadde, L., Snehota, I. & Waluszewski, A. (2009). *Business in networks*. Chichester, UK: John Wiley & Sons.
- Hatch, M.J. & Schultz, M. (2010). Toward a theory of brand co-creation with implications for brand governance. *Journal of Brand Management*, 17(8), 590–604.
- Heinonen, A. (2012). *Tyylit ja trendit muodissa: trendiennusteiden toteuttaminen Suomessa vuosina 2000 ja 2010*. Lapin Yliopisto.
- Hietanen, J. & Rokka, J. (2015). Market practices in countercultural market emergence. *European Journal of Marketing*, 49(9/10), 1563–1588.
- Hiltunen, A. (2002). *Aristotle in Hollywood: The Anatomy of successful storytelling*. Bristol, UK: Intellect Books.
- Holt, D. (2004). *How brands become icons: The principles of cultural branding*. United States of America: Harvard Business Press.
- Hunt, S. & Hansen, J. M. 2010. The Philosophical Foundations of Marketing Research: For Scientific Realism and Truth. Teoksessa: *The Sage Handbook of Marketing Theory*, (Toim.), Maclaran, P., Saren, M., Stern, B. & Tadajewski, M. 111–126. London: SAGE Publications.
- Jahn, B. & Kunz, W. (2012). How to transform consumers into fans of your brand. *Journal of Service Management*, 23(3), 344–361.

- Järvensivu, T. & Törnroos, J-Å. (2010). Case study research with moderate constructionism: conceptualization and practical illustration. *Industrial Marketing Management*, 39(1), 100–108.
- Jaworski, B. J., Kohli, A. K. & Sahay, A. (2000). Market-driven versus driving markets. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(1), 45–54.
- Johanson, J. & Vahlne, J. (2011). Markets as networks: implications for strategy-making. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(4), 484–491.
- Kaiser, S. B. (1985). *The Social Psychology of Clothing and Personal Adornment*. New York: Macmillan Publishing Company.
- Kaur, G. & Gupta, M. (2010). A perusal of extant literature on market orientation - concern for its implementation. *The Marketing Review*, 10(1), 87–105.
- Kirca, A.H., Jayachandran, S. & Bearden, W. (2005). Market orientation: A meta-analytic review and assessment of its antecedents and impact on performance. *Journal of Marketing*, 69, 24–41.
- Kjellberg, H. & Helgesson, C-F. (2006). Multiple versions of markets: multiplicity and performativity in market practice. *Industrial Marketing Management*, 35(7), 839–855.
- Kjellberg, H., Storbacka, K., Akaka, M., Chandler, J., Finch, J., Lindeman, S., Löbler, H., Mason, K., McColl-Kennedy, J. & Nenonen, S. (2012). Market futures/future markets: Research directions in the study of markets. *Marketing Theory*, 12(2), 219–223.
- Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. (2005). *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Tampere: Vastapaino.
- Kotler, P. (1967). *Marketing management: Analysis, planning, and control* (1st Edition). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Kozinets, R. V. & Handelman, J. M. (2004). Adversaries of consumption: Consumer movements, activism, and ideology. *Journal of Consumer Research*, 31(3), 691–704.
- Kretz, G. & de Valck, K. (2010). “Pixelize me!?”: Digital storytelling and the creation of archetypal myths through explicit and implicit self-brand association in fashion and luxury blogs. Teoksessa Belk, R.W. (Toim.), *Research in Consumer Behavior*, 12, 314–329. Emerald Group Publishing Ltd, Bingley.
- Kumar, V. (2015). Evolution of Marketing as a Discipline: What Has Happened and What to Look Out For. *Journal of Marketing*, 75(1), 1–9.
- Labrecque, L.I., vor dem Esche, J., Mathwick, C., Novak, T.P. & Hofacker, C.F. (2013). Consumer power: Evolution in the digital age. *Journal of Interactive Marketing*, 27(4), 257–269.

- Ladik, D. M. & Stewart, D. W. (2008). The contribution continuum. *Journal of Academy of Marketing Science*, 36 (2), 157–165.
- Layton, R. A. (2007). Marketing Systems – A core macromarketing concept. *Journal of Macromarketing*, 27(3), 227–242.
- Lie, J. (1997). Sociology of markets. *Annual Review of Sociology*, 23, 341–360.
- Loasby, B.J. (1999). *Knowledge, institutions, and evolution in economics*. London, UK: Routledge.
- Loasby, B.J. (2000). Market institutions and economic evolution. *Journal of Evolutionary Economics*, 10(3), 297–309.
- Marketing Science Institute 2015. *2014-2016 Research Priorities*. Tulostettu 20.4.2016. <<http://www.msi.org/research/2014-2016-research-priorities/>>
- Martin, D. M. & Schouten, J. W. (2014). Consumption-driven market emergence. *Journal of Consumer Research*, 40(5), 855–870.
- Mason, K., Kjellberg, H. & Hagberg, J. (2015). Exploring the performativity of marketing: theories, practices and devices. *Journal of Marketing Management*, 31(1/2), 1–15.
- McCarthy, J.D. & Zald, M.N. (1977). Resource mobilization and social movements: A partial theory. *American journal of sociology*, 1212–1241.
- McKee, R. (2003). Storytelling that moves people: A conversation with screen-writing coach, Robert McKee. *Harvard Business Review*, 6, 51–55.
- McQuarrie, E.F., Miller, J. & Phillips, B.J. (2013). The megaphone effect: Taste and audience in fashion blogging. *Journal of Consumer Research*, 40(1), 136–158.
- Mele, C. & Pels, J. & Storbacka K. (2015). A holistic market conceptualization. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 100–114.
- Mele, C. & Russo-Spena, T. (2015). Innomediary agency and practices in shaping market innovation. *Industrial Marketing Management*, 44, 42–53.
- Moisander, J. & Valtonen, A. (2006). *Qualitative Marketing Research: A Cultural Approach*. London: SAGE Publications
- Muñiz Jr., A. M. & Schau, H. J. (2007). Vigilante marketing and consumer-created communications. *Journal of Advertising*, 36(3), 35–50.
- Muñiz, A. M. & O'Guinn, T. C. (2001). Brand community. *Journal of Consumer Research*, 27(4), 412–432.

- Närvänen, E., Gummesson, E. & Kuusela, H. (2014). The collective consumption network. *Managing Service Quality*, 24(6), 545–564.
- Närvänen, E., Kartastenpää, E. & Kuusela, H. (2013). Online lifestyle consumption community dynamics: A practice-based analysis. *Journal of Consumer Behaviour*, 12, 358–369.
- Nenonen, S. & Storbacka, K. (2010). Business model design: Conceptualizing networked value co-creation. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 2(1), 43–59.
- Nenonen, S., Cheung, L., Kjellberg, H., Lindeman, S., Mele, C., Pels, J., Sajtos, L. & Storbacka, K. (2013). Understanding market plasticity: The dialectic dynamics between stability and fluidity. The 2013 Naples Forum on “*Service Dominant logic, Network & Systems Theory and Service Science: integrating three perspectives for a new service agenda.*” Ischia.
- Nenonen, S., Storbacka, K. & Rehl, S. (2014). Capabilities for shaping and making markets. *30th Annual IMP Conference*, Bordeaux.
- Normann, R. & Ramirez, R. (1993). From value chain to value constellation: Designing interactive strategy. *Harvard Business Review*, 71(4), 65–77.
- Normann, R. (2001). *Reframing business: When the map changes the landscape*. Chichester, UK: John Wiley & Sons, Ltd.
- North, D.C. (1990). *Institutions, institutional change and economic performance*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Nuutinen, A. (2004). *Edelläkävijät, Hiljainen, implisiittinen tieto muodin ennustamisessa*. Taideteollinen korkeakoulu. Saarijärvi: Ilmari Publications.
- Ostberg, J. (2007). The Linking Value of Subcultural Capital: Constructing the Stockholm Brat Enclave. Teoksessa Cova, B., Kozinets, R. V. & Shankar, A. (Toim.) *Consumer Tribes*. Oxford: Butterworth-Heinemann, 93–106.
- Paladino, A. (2007). Investigating the Drivers of Innovation and New Product Success: A Comparison of Strategic Orientations. *Journal of Product Innovation Management*, 24(6), 534–553.
- Parasuraman, A. & Grewal, D. (2000). Serving customers and consumers effectively in the twenty-first century: a conceptual framework and overview. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(1), 9–16.
- Parkkila, M., Välimäki, M. & Routasalo, P. 2000. Teoksessa Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009 (toim.) *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Tammi, 138–139.
- Payne, A. F., Storbacka, K. & Frow, P. (2008). Managing the co-creation of value. *Journal of the Academic Marketing Science*, 36, 83–96.

- Peñaloza, L. & Venkatesh, A. (2006). Further evolving the new dominant logic of marketing: from services to the social construction of markets. *Marketing Theory*, 6(3), 299–316.
- Pongsakornrunsilp, S. & Schroeder, J.E. (2011). Understanding value co-creation in a co-consuming brand community. *Marketing Theory*, 11(3), 303–324.
- Prahalad, C. K. & Ramaswamy, V. (2004). Co-creating unique value with customers. *Strategy & Leadership*, 32(3), 4–9.
- Rosa, J. A., Porac, J. F., Runser-Spanjol, J. & Saxon, S. M. (1999). Sociocognitive dynamics in a product market. *Journal of Marketing*, 63, 64–77.
- Saeed, S., Yousafzai, S., Paladino, A. & De Luca, L. M. (2015). Inside-out and outside-in orientations: A meta-analysis of orientation's effects on innovation and firm performance. *Industrial Marketing Management*, 47, 121–133.
- Salmenkivi, S., & Nyman, N. (2007). *Yhteisöllinen media ja muuttuva markkinointi 2.0*. Talentum.
- Sandicki, Ö. & Ger, G. (2010). Veiling in Style: How Does a Stigmatized Practice Become Fashionable. *Journal of Consumer Research*, 37(June), 15–36.
- Scaraboto, D. & Fischer E. (2013). Frustrated Fatshionistas: An Institutional Theory Perspective on Consumer Quests for Greater Choice in Mainstream Markets. *Journal of Consumer Research*, 39(April), 1234–1257.
- Schau, H. J. & Muñoz Jr., A. M. (2006). A tale of tales: The Apple Newton narratives. *Journal of Strategic Marketing*, 14(1), 19–33.
- Schau, H. J., Muñoz Jr., A. M. & Arnould, E. (2009). How brand community practices create value. *Journal of Marketing*, 73(5), 30–51.
- Schwandt, T.A. (2000). Three Epistemological Stances for Qualitative Inquiry: Interpretivism, Hermeneutics, and Social Constructionism. Teoksessa: *Handbook of Qualitative Research*, (Toim.), Denzin, N.K. & Lincoln, Y.S. 189–214. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Sheth, J. N., Gardner, D. M. & Garrett, D. E. (1988). *Marketing theory: evolution and evaluation*. New York: Wiley.
- Singh, S. & Sonnenburg, S. (2012). Brand performances in social media. *Journal of Interactive Marketing*, 26(4), 189–197.
- Skålén, P., Gummerus, J., Von Khoskull, C. & Magnusson, P.R. (2015). Value propositions and service innovation: a service-dominant logic study. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43 (2), 137–158.
- Smith, Adam (1964). *The Wealth of Nations*: In two volumes: Volume one. London: Aldine House.

- Spiggle, S. (1994). Analysis and interpretation of qualitative data in consumer research. *Journal of Consumer Research*, 21(3), 491–503.
- Spohrer, J., Maglio, P.P., Bailey, J. & Gruhl, D. (2007). Steps towards a science of service systems. *Computer*, 40, 71–77.
- Stigler, G. & Sherwin, R. A. (1985). The extent of the market. *Journal of Law and Economics*, 28(3), 555–585.
- Storbacka, K. & Nenonen, S. (2011a). Markets as configurations. *European Journal of Marketing*, Vol. 45 (1/2), 241–258.
- Storbacka, K. & Nenonen, S. (2011b). Scripting markets: from value propositions to market propositions. *Industrial Marketing Management*, 40 (2), 255–266.
- Storbacka, K. & Nenonen, S. (2015). Learning with the market: Facilitating market innovation. *Industrial Marketing Management*, 44, 78–82.
- Storbacka, K. & Nenonen, S. M. (2012). Competitive arena mapping: Market innovation using morphological analysis in business markets. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 19(3), 183–215.
- Stuart-Menteth, H. & Hugh, W. & Baker, S. (2006). Escaping the channel Silo: Researching the new consumer. *International Journal of Market Research*, 48 (4), 415–38.
- Svendsen, L. (2006). *Fashion: A Philosophy*. London: Reaktion Books Ltd.
- Thomas, T. C., Price, L. L. & Schau, H. J. (2013). When differences unite: resource dependence in heterogeneous consumption communities. *Journal of Consumer Research*. 39(5), 1010–1033.
- Turkle, S. (2012). *Alone together: Why we expect more from technology and less from each other*. New York, NY: Basic books.
- Ulkuniemi, P., Araujo, L. & Tähtinen, J. (2015). Purchasing as market-shaping: The case of component-based software engineering. *Industrial Marketing Management*, 44, 54–62.
- Varadarajan, R. (2010). Strategic marketing and marketing strategy: Domain, definition, fundamental issues and foundational premises. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 38(2), 119–140.
- Vargo, S. L. & Lusch, R. F. (2008). Service-dominant logic: continuing the evolution. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), 1–10.
- Vargo, S. L., Maglio, P. P. & Akaka, M. A. (2008). On value and value co-creation: A service systems and service logic perspective. *European Management Journal*, 26(3), 145–152.

- Venkatesh, A. & Peñaloza, L. (2006). From marketing to markets: a call for paradigm shift. Teoksessa J. N. Sheth & R. S. Sisodia (Toim.), *Does marketing need reform? Fresh perspectives on the future*, 134–150. Armonk: M. E. Sharpe.
- Venkatesh, A., Peñaloza, L. & Firat, A. F. (2006). The market as a sign system and the logic of the market. *The service-dominant logic of marketing: Dialog, debate, and directions*, 251–265.
- Webster, F. E., Jr. & Lusch, R. F. (2013). Elevating marketing: marketing is dead! Long live marketing! *Journal of the Academy of Marketing Science*, 41, 389–399.
- Webster, F. E., Jr. (2002). The role of marketing and the firm. Teoksessa B. Weitz & R. Wensley (Toim.), *Handbook of marketing*, 66–84. London: Sage Publications.
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Williamson, O. E. (1975). *Markets and hierarchies*. New York, 26-30.
- Woodside, A. G., Sood, S. & Miller, K. E. (2008). When consumers and brands talk: Storytelling theory and research in psychology and marketing. *Psychology & Marketing*, 25(2), 97–145.
- Wright, L.T, Newman, A. & Dennis, C. (2006) Enhancing Consumer Empowerment. *European Journal of Marketing* 40(9/10), 925–935.

LIITTEET

LIITE 1 Haastatteluita ohjanneet haastatteluteemat ja esimerkkikysymykset

1. Asiantuntijan tausta

- Kerro lyhyesti yrityksen taustasta ja siitä miten yrityksen toiminta on lähtenyt liikkeelle
- Miten kuvailisit rooliasi yrityksen toiminnassa
- Kokemukset muotimarkkinoilta ja muodin vähittäiskaupan parissa

2. Muodin markkinat

- Näkemyksiä siitä, miten muodin markkinat toimivat
- Muotimarkkinoiden suurimmat haasteet
- Miten muodin markkinat ovat muuttuneet ja mitkä asiat ovat vaikuttaneet tähän muutokseen
- Muotimarkkinoihin vaikuttavat tekijät, toimijat, muutosvoimat
- Miten markkinoiden muutoksiin reagoidaan
- Miten muodin vähittäiskaupan toiminta on muuttunut muotimarkkinoiden muutosten myötä
- Mistä trendit tulee ja kuka ne määrittelee
- Miten muotimarkkinoiden kysyntä ja tarjonta muotoutuu
- Miten pyritte vaikuttamaan kysynnän ja tarjonnan muotoutumiseen
- Miten markkina-asemaa pyritään vahvistamaan, minkälaista toimintaa tämä vaatii

3. Asiakkaat, kuluttajat, yhteisö

- Millä tavoin asiakkaat ja kuluttajat ovat muuttuneet
- Miten asiakkaat huomoidaan yrityksen toiminnassa
- Minkälainen rooli asiakkailla/kuluttajilla on muodin markkinoilla
- Minkälainen rooli yhteisöillä ja yhteisöllisyydellä on muodin markkinoilla
- Kokemukset yhteisöjen muotoutumisesta ja miten yhteisöä kuvataan
- Millä tavoin yhteisöt vaikuttavat yrityksen ja asiantuntijoiden toimintaan
- Millä tavoin pyritte sitouttamaan, mobilisoimaan ja johtamaan asiakasyhteisöjä
- Minkälaista osaamista yhteisöjen johtaminen vaatii