



# Strategiamuotoilu digitalisaation edistäjänä kukka- ja puutarhakaupassa

Minna Heikkilä

2020 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

**Strategiamuotoilu digitalisaation edistäjänä  
kukka- ja puutarhakaupassa**

Minna Heikkilä  
Tulevaisuuden innovatiiviset  
digitaaliset palvelut  
Opinnäytetyö  
Syyskuu 2020

Minna Heikkilä

**Strategiamuotoilu digitalisaation edistäjänä kukka- ja puutarhakaupassa**

Vuosi

2020

Sivumäärä 60

Kehittämistyössä suunniteltiin kohdeyrityksen digitalisaatiostrategiaa. Työn tarkoituksena oli selvittää, miten pieni kukka- ja puutarha-alan yritys voi pärjätä digitalisoituvan vähittäiskaupan kilpailussa, ja miten se voi tuoda alan erikoiskaupan digitaaliseen ympäristöön. Kehittämistyön tavoitteena oli tuottaa tietoa digitalisaatiokehitykseen sopivaan strategiaproessiin ja suunnitella kohdeyrityksen digitalisaatiostrategiaa muotoiluajattelua ja asiakasymmärrystä hyödyntäen. Kehittämistyön kohdeyritys on yhden kaupunkiseudun alueella toimiva kukka- ja puutarha-alan myymäläketju. Kehittämistyö pyrki vastaamaan kohdeyrityksen tarvetta tukea ja puitteistaa verkkokaupan, digitaalisen kanta-asiakasjärjestelmän ja digitaalisen markkinoinnin kehitystä.

Digitalisaatio on laaja ja nopea yhteiskunnallinen muutos, joka tarjoaa monia mahdollisuuksia liiketoiminnan uudistamiseen. Se edellyttää yrityksiltä ketterää strategiatyötä. Teknologian kehityksen lisäksi asiakaskäyttämisen muutos on keskeinen digitalisaation muutosajuri. Analyttiseen laskemiseen perustuvan strategiatyön rinnalle on tullut asiakkaan arvonluonnin ymmärtäminen. Hinnalla tai laadulla erottautumisen sijaan, yritykset pyrkivät muodostamaan arvolutauksia, jotka vastaavat asiakkaan tarpeisiin. Asiakaskeskeinen liiketoimintalogiikka ottaa huomioon, miten laajasti asiakkaan kokemusmaailma vaikuttaa arvomuodostukseen. Palvelumuotoilu tarjoaa prosessi- ja menetelmäosaamista, joka yhdistää analyttistä ja luovaa ajattelua asiakkaalle arvoa tuottavien ratkaisujen luomisessa.

Kehittämistyössä toteutettiin palvelumuotoilun tuplatimanttiin perustuva strategiamuotoilun prosessi. Menetelminä hyödynnettiin strategisia analyysijä, kuten SWOT-, benchmarking- ja kilpailija-analyysi, asiakasymmärrystä lisääviä menetelmiä, kuten teemahaastattelut ja asiakaspersonat sekä yhteiskehittämistä työpajassa, jossa työkaluna oli arvolutauskanvas. Strategisten analyysien perusteella kohdeyrityksen on mahdollista saavuttaa strategisten tavoitteidensa mukainen laadukas ja elämyksellinen positio myös digitaalisilla markkinoilla. Asiakaspersonat puolestaan kiteyttävät ja konkretisoivat kukka- ja puutarha-asiakkaiden arvomuodostusta. Niiden pohjalta tuotetut ideat ja arvolutauskanvat sisältävät käytännönläheisiä ratkaisuja palvelevan digitaalisen erikoiskaupan edistämiseen. Strategiamuotoilun malli tarjoaa yritykselle mahdollisuuden iteroida ja syventää strategiatyötä digitaalisen liiketoiminnan edistyessä.

Kehittämistyö osoittaa, että muotoiluajatteluun perustuva monialainen, luova, ratkaisukeskeinen ja konkretisoiva työtapo auttaa hahmottamaan pienen yrityksen asemaa digitalisaation kaltaisessa laaja-alaisessa muutoksessa. Asiakaskeskeiset menetelmät kiinnittävät digitalisaatiostrategian teknologioiden sijaan asiakkaan arvonluontiin. Kohdeyrityksessä strategiamuotoilua on tarpeen jatkaa digitaalisten palvelukonseptien täsmentämisellä. Strategiamuotoilu tarjoaisi myös tapaustutkimusta laajemman tutkimusalueen, joka voisi tuottaa yleisesti sovellettavan, lineaarisia strategiamalleja murtavan strategiamuotoilun prosessimallin.

Asiasanat: Digitalisaatio, strategia, asiakaskeskeinen liiketoimintalogiikka, muotoiluajattelu, palvelumuotoilu

Minna Heikkilä

**Boosting Digitalization with Strategy Design in the Floristry and Gardening Trade**

Year 2020

Pages

60

---

The thesis is a case study on how to design the case organization's digitalization strategy. The purpose of the thesis is to explore how a small company in the floristry and gardening trade can cope with the competition in the digital retail trade, and how it can bring the specialized trade in the sector into the digital environment. The aim of the study was to produce knowledge for the implementation of a strategy process suitable for digitalization development and to plan the case organization's digitalization strategy utilizing design thinking and customer understanding. The case organization for the thesis is a flower and garden store chain operating in one city region. The study sought to meet the company's need to provide support and a framework for the development of e-commerce, the digital loyalty system and digital marketing.

Digitalization is a broad and rapid societal change that offers many opportunities for business reform. It requires agile strategy work from companies. In addition to technological development, change in customer behavior is a key driver of digital change. Alongside strategy work based on analytical calculation, understanding of customer value creation is now an important premise for strategies. Instead of differentiating in price or quality, companies strive to form value propositions that meet customer needs. Customer dominant business logic takes into account the extent in which the customer's experiences influence value creation. Service design provides process and methodological expertise that combine analytical and creative thinking in generating value-creating solutions for the customer.

In the thesis a strategy design process based on the Double Diamond service design process model was implemented. Within the framework, strategic analyses such as SWOT, benchmarking and competitor analysis were utilized, as well as methods that increase customer understanding, such as thematic interviews and customer personas. Finally, value proposition canvases were outlined in a co-development workshop. The strategic analyses indicated that the case organization can achieve its strategic position and provide prestigious customer experiences also in the digital market. The personas crystallize and concretize the value creation of flower and garden customers. The ideas and value proposition canvases produced on the basis of these findings contain practical solutions for promoting digital specialty trade. The strategy design model offers the company the opportunity to iterate and deepen strategy work as the digital business progresses.

The case study shows that a multidisciplinary, creative, solution-focused and concretizing way of working based on design thinking helps to outline the role of a small company in a large-scale change such as digitalization. Customer-oriented methods attach digitalization strategy to customer value creation instead of technologies. In the case organization it is necessary to continue strategy formulation by specifying digital service concepts. Strategy design would also provide a broader field of research than a case study. Further research could produce a universally applicable model for strategy design that would challenge the prevailing linear models of strategy work.

Keywords: Digitalization, strategy, customer dominant business logic, design thinking, service design

## Sisällys

1	Johdanto .....	6
2	Tietoperusta.....	9
2.1	Digitalisaatio liiketoiminnan kehittämisessä .....	9
2.2	Strategiyan painopisteet digitaalisella ajalla .....	12
2.3	Arvomuodostus asiakaskeksisen liiketoimintalogiikan näkökulmasta.....	16
2.4	Palvelumuotoilu arvolutpauksen muodostamisessa .....	17
2.5	Tietoperustan yhteenveto .....	20
3	Kehittämisasetelma .....	21
3.1	Strategiamuotoilun prosessi.....	23
3.2	Strategiset analyysit.....	24
3.2.1	SWOT-analyysi.....	24
3.2.2	Kilpailija-analyysi .....	25
3.2.3	Benchmarking.....	27
3.3	Asiakasyymmärryksen lisääminen .....	28
3.3.1	Teemahaastattelut.....	28
3.3.2	Asiakaspersoonat.....	29
3.3.3	Arvolutpausten yhteiskehittäminen.....	30
4	Tulokset.....	33
4.1	Digitalisaatio-SWOT .....	34
4.2	Kohdeyrityksen strategisten ryhmien -analyysi.....	35
4.3	Benchmarking-kohteiden analyysi .....	39
4.3.1	Verkkotilausten ja kivijalkamyymälän yhteistoiminta sisustuskaupassa ....	39
4.3.2	Digimarkkinointia yhdessä tekemisen yhteisössä .....	40
4.4	Kukka- ja puutarhakaupan asiakaspersoonat .....	41
4.5	Yhteiskehittämisen tulokset.....	42
5	Johtopäätökset.....	44
5.1	Arviointi.....	46
5.2	Jatkokehittäminen.....	47
	Lähteet .....	49
	Kuviot.....	53
	Taulukot.....	53
	Liitteet .....	54

## 1 Johdanto

Puutarhaharrastus on yksi Suomen suosituimmista harrastusmuodoista ja kiinnostus sitä kohtaan on kasvussa. Yli 70 prosenttia suomalaisista harrastaa puutarhanhoitoa jossain muodossa. Merkittävin puutarhaharrastajien ryhmä muodostuu yli 35-vuotiaista naisista, mutta kiinnostus on kasvanut myös nuorten ja miesten sekä kaupunkilaisten joukossa. Puutarhakaupan arvo vuonna 2018 oli Suomessa 556 miljoonaa euroa. Keskimäärin taloutta kohden käytettiin 292 euroa puutarhatuotteisiin. Puolet kulutuksesta kohdistuu kasveihin, multa ja lannoitteisiin, toinen puoli sisältää puutarhakoneet, -työvälineet ja -kalusteet sekä kasvihuoneet ja viljelylaatikot. (Puutarhaliitto 2019.)

Kaupan liiton mukaan viimeisen kymmenen vuoden aikana suomalainen erikoiskauppa on kohdannut kansainvälisen kilpailun aikaisempaa kovempaan sekä myymälöissä että verkkokaupassa. Digitaalinen kauppa yleistyi erityisesti vuosina 2010–2012, jonka myötä kuluttajien hintavertailu yleistyi ja hintatietoisuus parani. Kaupan alan yritysten määrä onkin vähentynyt Suomessa 2010-luvulla. Näin on tapahtunut erityisesti erikoiskaupassa, jossa erikoiskaupan ketjut ovat kiristäneet kustannus- ja hintakilpailua. Kilpailu ei toteudu vain verkkokaupassa, vaan kansainväliset erikoiskaupan ketjut, myös puutarhakaupassa, pystyvät kilpailemaan hinnalla hankintavoiman skaalaedun vuoksi. (Kurjenoja 2019.)

Kehittämistyön kohdeyritys on yhden kaupunkiseudun alueella toimiva kukka- ja puutarha-alan myymäläketju. Yrityksen liikevaihto oli vuoden 2018 tilikaudella 2,5 miljoonaa. Yrityksen päätoimipiste, puutarha- ja kukkakauppa, sijaitsee esikaupunkialueella. Lisäksi yrityksellä on kukkakaupat kahdessa kauppakeskuksessa, joista toinen sijaitsee esikaupunkialueella ja toinen viereisessä kehyskunnassa. Kehittämistyön tarkoituksena on selvittää, miten pieni kukka- ja puutarha-alan yritys voi pärjätä digitalisoituvan vähittäiskaupan kilpailussa ja tuoda puutarha-alan erikoiskaupan digitaaliseen ympäristöön. Kehittämiskysymykset ovat, miten digitalisaatiostategiaa voidaan suunnitella ja miten strategiatyössä voidaan hyödyntää muotoiluajattelua ja asiakasymmärrystä, sekä miten puutarha-alan yritys voi edistää liiketoimintaansa digitalisaatiolla.

Kaupan liiton arvion mukaan kilpailu kuluttajista kansainvälistyy ja kovenee entisestään 2030-lukua kohden. Suurilla yrityksillä on enemmän resursseja kehittää asiakasdatan hyödyntämistä, digitaalisia palveluja, maksamista ja logistiikkaa. Jos toimintaedellytykset ovat heikot, suomalaisten kauppojen voi olla vaikea vastata kansainvälisten yritysten teknologiakilpailuun. (Kurjenoja 2019.) Ruotsin, Norjan ja Suomen markkinajohtaja puutarha-

alalla on pääomasijoittaja Ratoksen omistama Plantasjen, joka toimii Suomessa nimellä Plantagen. Mittakaavaeroa kuvaa, että sen liikevaihto oli 2018 tilikaudella 3 961 miljoonaa NOK (Ratos 2019) eli 380,5 miljoonaa euroa suurempi kuin kohdeyrityksellä.

Vähittäiskauppa on muuttunut voimakkaasti digitalisaation myötä. Kuluttajat ovat muuttaneet ostokäyttäytymistään nopeammin kuin mihin monet vähittäiskaupat ovat kyenneet reagoimaan. Vähittäiskauppa on siirtynyt fyysisistä tiloista yhä enemmän verkkoon ja erityisesti mobiililaitteisiin. Verkossa kuluttajat odottavat kuitenkin yhä personoitua palvelua ja kilpailukykyisiä hintoja. Yksinkertaisen tuotemyynnin sijaan yhä tärkeämpiä ovat tuotteisiin liitettävät palvelut ja elämykset. Suuri myyntivolyymi ei välttämättä riitä menestykseen, vaan yrityksillä pitää olla kykyä personoida tuotteita ja palvelua dataa hyödyntämällä. Myös tuotekehityksen on pitänyt muuttua nopeaksi ja dynaamiseksi. Kuluttajat odottavat saavansa kaiken haluamansa verkosta ja hintavertailu yritysten välillä on entistä helpompaa. (Gerdt & Eskelinen 2018, 210-211.)

Vähittäiskaupan digitalisaatiossa merkittävä ilmiö on "showrooming", jolla tarkoitetaan tilannetta, jossa asiakkaat tutustuvat tuotteisiin kivijalkamyymälässä, mutta ostavat ne verkosta. Vähittäiskaupan digitalisoituessa kehitystyössä keskityttiin ensin verkkoon ja kivijalkamyymälöihin erillisinä myyntikanavina. Nykyisin keskeisenä nähdään asiakaspolun ja -kokemuksen kehittäminen, jossa niin digitaaliset kanavat kuin fyysiset kohtaamiset nähdään saumattomana kokemuksena. Verkkokaupan ja kivijalkamyymälän liikevaihtoa on vaikea mitata erikseen, kun ostotapahtumaan kytkeytyy sekä digitaalisia että fyysisiä elementtejä (em., 212-213.) Parhaimmillaan asiakastiedot liikkuvat saumattomasti eri ostokanavissa ja asiakkaan tarpeet voidaan ennakoida, ja niihin voidaan vastata personoidusti. Asiakas saa elämyksellisen kokemuksen, joka sitouttaa asiakkaan brändin arvolupaukseen. (Em., 215-216.)

Puutarhakauppa on konservatiivinen toimiala, jossa jopa perinteinen verkkokauppa vaikuttaa olevan melko kehittymätöntä. Tilastoa verkkokaupan osuudesta tällä toimialalla ei ole saatavilla, mutta kohdeyrityksen oma asiakaskysely näyttää suuntaa. Kohdeyritys toteutti keväällä 2019 asiakaskyselyn, johon vastasi noin 650 henkilöä. Yli 70 % vastaajista kertoi ostavansa kukka- ja puutarhatuotteita päivittäistavara-kaupoista tai marketeista. Yli puolet vastaajista ostavansa kukka- ja puutarhatuotteita myös kohdeyrityksestä tai muista alan liikkeistä tai päivittäistavara-kaupoista ja marketeista. Jopa sisustusliikkeet saivat 30 % osuuden. Verkkokauppa jäänee vastauksissa 10 % osuuden saaneiden muiden ostopaikkojen joukkoon. Vaikka vastauksiin saattaa vaikuttaa ennalta annettujen vaihtoehtojen painoarvo, on verkkokaupan osuus mitätön. Kuitenkin vastanneista 63 % kertoi tuntevansa kohdeyrityksen sen omien verkkosivujen tai sosiaalisen median kautta. (Leiponen, Helva, Lappalainen 2019.)

Puutarhatuotteiden verkkokaupan hitaalle kehitykselle voi olla selityksenä kivijalkakaupan vahva asema toimialalla. Kohdeyrityksen asiakaskyselystäkin ilmeni paikallisten puutarhamyymälöiden vakiintunut asema. Kivijalkakaupan vahvaa asemaa voi selittää puutarhakaupan ydintuoteryhmän – kukkien ja kasvien – ominaisuudet. Elintarvikkeiden verkkokaupan kasvua on jarruttanut kuluttajien huoli ruuan tuoreudesta (Kantar 2017). Kasvien verkkokaupassa samanlainen tuotteiden koettu herkkyys ja joissain tapauksissa iso koko voi vaikuttaa ostohalukkuuteen ja herättää huolta toimitustavasta.

Kohderyhmä voi myös vaikuttaa puutarha-alan verkkokaupan hitaalle kehitykselle. Vaikka puutarhaharrastus on lisääntynyt nuorten ja kaupunkilaisten keskuudessa, Puutarhaliiton (2018) mukaan puutarhaharrastajien ydinryhmää ovat edelleen 50–64-vuotiaat naiset, joilla on oma pihaa hoidettavanaan. Nuoret ostavat verkosta huomattavasti enemmän kuin vanhemmat kuluttajat (Postnord 2018).

Puutarhatuotteiden verkko-ostamisessa on kasvupotentiaalia. Puutarhaharrastus leviää yhä nuorempaan ja urbaanimpaan väestöön (Puutarhaliitto 2019). Jo nyt sosiaalisessa mediassa, esimerkiksi blogeissa ja Instagramissa, puutarhaharrastus on suosittu lifestyle-aihe, joka sisältyy myös moniin sisustusaiheisiin julkaisuihin. Kokemusten jakaminen sosiaalisessa mediassa yhdistääkin kaikenikäisiä puutarhaharrastajia (Kekkilä 2019). Aiheen suosioista ja kehityksestä kertoo, että vuonna 2018 Suomessa perustettiin puutarha-aiheinen blogiyhteisö Versoileva, joka tuottaa ammattimaista monikanavaista lifestyle -sisältöä blogien, nettiartikkelien, videoiden ja podcastien muodossa. Yhteisö tarjoaa vaikuttajamarkkinoinnin palveluja ja sen takaa löytyy Versoileva Oy, joka merkittiin kaupparekisteriin vuonna 2019 (YTJ). Monet puutarhakaupat ovat läsnä sosiaalisessa mediassa ja toteuttavat vaikuttajamarkkinointia, mutta kaupallisten toimijoiden ympärille ei näytä syntyneen merkittäviä yhteisöjä.

Puutarhaharrastajat jakavat tietoa omissa lähiyhteisöissään, ystävien ja perheen kesken, myös ylisukupolisesti. Puutarhamyymälät ovat keskeinen asiantuntijatiedon lähde, mutta nuoret aikuiset luottavat yhä enemmän lisäksi sosiaalisen median puutarhanhoitoryhmiin. Kokemusten jakaminen sosiaalisessa mediassa yhdistää puutarhaharrastajia kaikissa ikäryhmissä, mutta käytössä olevat kanavat vaihtelevat eri ikäryhmissä. Usein kasviharrastus jatkuu yli sukupolven, kun nuoret ottavat hoitoonsa isovanhemmilta perittyjä huonekasveja. Kasviharrastus itsessään edustaa monelle myös irtautumista digitaalisesta maailmasta. Kaupungistuminen siirtää harrastamisen painopistettä suurista puutarhoista, parvekkeille, terasseille ja kaupunkiviljelyyn. Vastuullisuus ja erityisesti ilmastokysymykset ovat yhä merkittävämpiä vaikuttimia puutarhahankinnoissa. (Kekkilä 2019.)



Digitalisoituvasta ja kaupungistuvasta yhteiskunnasta huolimatta, puutarha- tai kasviharrastuksen suosion ennustetaan jatkuvan myös tulevaisuudessa. Erityisesti nuorten aikuisten huonekasviharrastus on globaali trendi, jonka odotetaan vahvistuvan edelleen Suomessakin. (Kekkilä 2019)

## 2 Tietoperusta

### 2.1 Digitalisaatio liiketoiminnan kehittämisessä

Digitalisaation käsitteellä viitataan monenlaisiin ilmiöihin, niin laajasti yhteiskunnan ja teollisuuden rakenteiden muutoksiin kuin verkkokaupan vaikutuksiin kivijalkakauppaan. Ajurina digitalisaation taustalla toimii asioiden, esineiden ja prosessien muutos analogisesta digitaaliseksi, esimerkiksi valokuvat muuttuvat digikuviksi tai erilaisten hakemusten käsittely muuttuu paperilomakkeista täysin automaattiseksi sähköiseksi käsittelyprosessiksi. Digitalisaatiolla viitataan kuitenkin teknologian ja digitalisoitumisen mahdollistamaan laajempaan muutokseen ihmisten käyttäytymisessä, markkinoiden dynamiikassa ja yritysten ydintoiminnassa. (Ilmarinen & Koskela 2015, 17-18.) Digitalisaatio on teolliseen vallankumoukseen verrattavissa oleva yhteiskunnallinen muutos, joka vaikuttaa yhä kiihtyvällä nopeudella kaikkiin yrityksiin (Hämäläinen, Maula ja Suominen 2016, 21-23).

Digitalisaatiota voidaan analyttisesti tarkastella eri tasoilla yhteiskunnan makrotasolta aina yksittäisen yrityksen mikrotasolle. Mikro- ja makrotasojen välillä on kuitenkin jatkuvaa vuorovaikutusta: Yritysten toimet esimerkiksi vaikuttavat markkinadynamiikkaan ja vastaavasti yhteiskunta voi vaikuttaa esimerkiksi sääntelyn avulla markkinoihin. (Ilmarinen & Koskela 2015, 18-19.)



Kuva 1: Digitalisaation tasot (mukaillen Ilmarinen & Koskela 2015, 18-19)

Yrityksen digitalisaatio on siis enemmän kuin tuotteiden tai palvelukanavien digitalisoimista, enemmän kuin esimerkiksi verkkosivujen perustaminen tai paperilomakkeiden muuttaminen sähköisiksi. Digitalisaatio vaikuttaa yritykseen kaikilla tasoilla strategioihin, markkinointiin, tuotteistamiseen ja käytössä olevaan teknologiaan. Yritys voi kuitenkin hyödyntää digitalisaatiota eritasoisesti ja ehkä vain rajatulla toiminta-alueella. Yksittäisen yrityksen digitalisaatio voi olla myös passiivista sopeutumista muuttuvaan toimintaympäristöön tai yritys voi aktiivisesti pyrkiä hyödyntämään digitaalisuutta sen toiminnassa ja ansaintamalleissa. (Em. 19-20.) Ilmarinen ja Koskela (2015, 24) uskovat, että digitalisaation avulla kaikki yritykset voivat vauhdittaa kasvuaan, karsia kulujaan, parantaa toiminnan laatua ja tarjota paremman asiakaskokemuksen. Heidän mukaansa digitalisaatio voi näin palvella strategisista valinnoista riippumatta kaikkien menestykseen tähtäävien yritysten keskeisiä tavoitteita: kasvua, kannattavuutta ja kilpailukykyä.

Digitalisaation keinoin voidaan tukea yrityksen kasvua esimerkiksi markkinoinnin tehokkaammalla kohdentamisella ja henkilökohtaisilla suosituksilla tai tuottamalla ostamista tukevia sisältöjä ja palveluja. Digitalisaation avulla voidaan tavoittaa uusia markkinoita ja kohderyhmiä sekä saamalla aikaan lisä- ja ristiinmyyntiä eri kohderyhmille. Digitalisoimalla voidaan alentaa kustannuksia automaatiolla ja itsepalvelulla sekä vähentämällä paperin käsittelyn ja toimitilojen kustannuksia. Pääoman käyttöä voidaan tehostaa esimerkiksi optimoimalla varastoja datan, analytiikan ja kysyntäennusteiden avulla. Liiketoimintaa

voidaan myös uudistaa rakenteellisesti eli yritys voi laajentua tuoteliiketoiminnasta palveluliiketoimintaan, muuttaa kokonaan palvelujen tuottamisen tai korvata vanhoja myyntikanaviaan. (Em. 25-26.)



Kuva 2: Digitalisaation keinot liiketoiminnan uudistamisessa (Ilmarinen & Koskela 2015, 24)

Digitalisaation vaikutuksia voidaan tarkastella niin teknologian, asiakaskäyttäytymisen kuin markkinoidenkin murroksina. Digitalisaation mahdollistavat teknologiset innovaatiot ja niiden sovellutukset, laitteet, ohjelmistot ja tiedonsiirto ovat kehittyneet niin että teknologia on yhä tehokkaampaa, älykkäämpää ja halvempaa. Asiakaskäyttäytymisen muutokset ovat kuitenkin tärkeimpiä digitalisaation muutosajureita. Asiakkaiden arvostukset ja tapa toimia muuttuvat, mikä vaikuttaa kaikkien yritysten toimintaan. Muutos myös mahdollistaa uusia tapoja tuottaa arvoa asiakkaille. Asiakkaalla on yhä useammin valtaa päättää, miten, missä ja milloin hän haluaa asioida. Digitaalisessa maailmassa vaihtoehdot ovat lähellä, jos totuttu palveluntuottaja ei vastaa asiakkaan odotuksiin. Paikallisetkin yritykset joutuvat kohtaamaan globaalin kilpailun. (Em. 36, 40-41, 46.)

Vaikka digitalisaatio on muuttanut monia asioita, on tärkeä huomata, että liiketoiminnan peruseriaatteet ovat ennallaan: Yritykset pyrkivät tuottamaan asiakkailleen arvoa, josta nämä ovat valmiita maksamaan. Yritykset pyrkivät vastaamaan asiakkaiden tarpeisiin ja odotuksiin sekä tuotteistamaan, hinnoittelemaan ja markkinoimaan arvonsa kilpailijoita kiinnostavammin ja houkuttelevammin. Digitalisaatio voi kuitenkin muuttaa sitä mistä, miten ja kenelle arvo syntyy, ja kuinka paljon asiakkaat ovat siitä valmiita maksamaan. (Em. 50.) Kehittämistyössä digitalisaatiota tarkastellaankin ensisijaisesti asiakkaiden arvonluonnin ja kukka- ja puutarhakaupan markkinoiden kautta. Digitalisaation keinovalikoimassa tarkastelun

painopisteenä ovat asiakassuhteen syventäminen ja uudet liiketoiminta- ja palvelumallit (ks. kuva 2).

## 2.2 Strategiatyön painopisteet digitaalisella ajalla

Strategialla on historiallisesti monia merkityksiä, joita yhdistää pyrkimys menestykseen. Strategiatyötä on tehty niin sodissa, tehdastuotannon tehostamisessa kuin sosiaalipalvelujen kehittämisessä. (Vuorinen 2013, 20). Menestykselle voidaan hahmottaa myös vastinpari - kilpailu - joka myös yhdistää strategiaan kohdistuvia näkökulmia ja oppeja. Pärjätäkseen kilpailussa yrityksen on erottauduttava kilpailijoistaan. Vaikka organisaatiolla ei olisi kilpailijaa, auttaa strategia kehittämään toimintaa. Yritysten on kuitenkin hyvä huomioida, että kilpailu voi kohdistua yritykseen myös oman toimialan ulkopuolelta tai vasta tulevaisuudessa. (Kamensky 2014,17.)

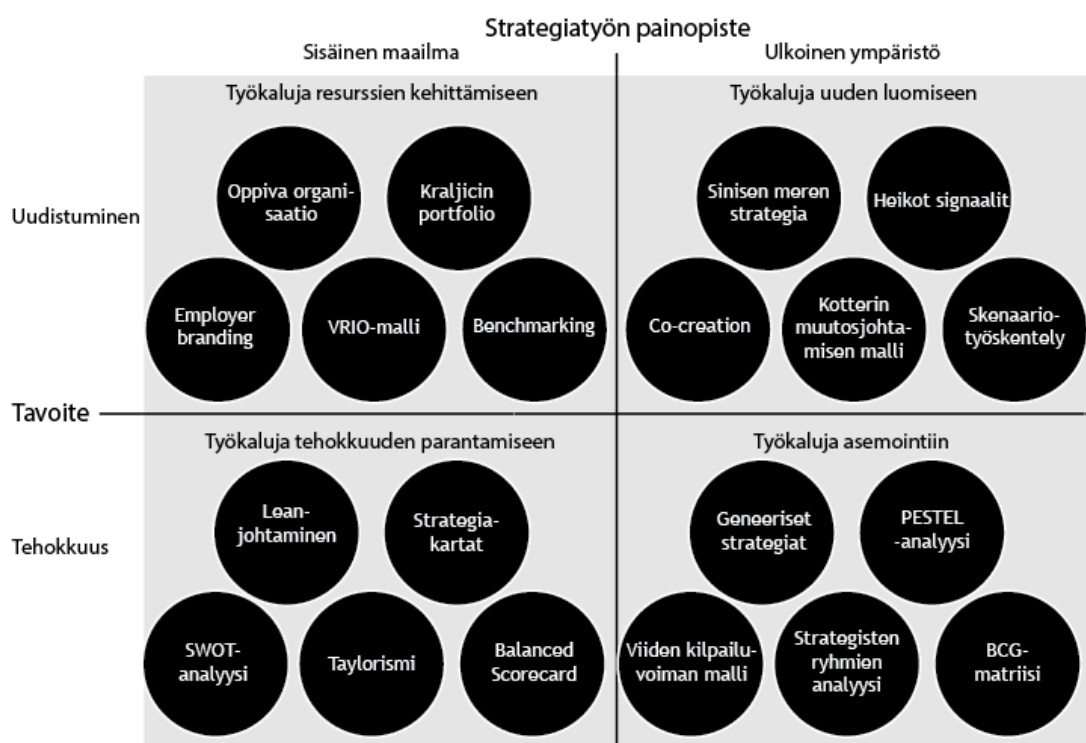
Vaikka useimmat strategiakäsitykset ovat syntyneet vastaamaan oman aikansa haasteisiin, monet vanhoista ajatuksista pätevät edelleen ja niiden päälle voidaan rakentaa uutta. Strateginen johtaminen liitettiin ensimmäistä kertaa liikeyritysten johtamiseen toisen maailmansodan jälkeen, jolloin nousukausi kasvatti ja monimutkaisti yritysten organisaatioita. Sotien jälkeistä strategia-ajattelua nimitetään suunnittelulähtöiseksi strategiaksi, jossa on pohjimmiltaan kyse strategisesta tehostamisesta, joka pyrkii työntekijöiden toiminnan selkeyttämiseen ja tehostamiseen. Sen juuret ovat tieteellisessä liikkeenjohdossa eli taylorismissa, joka syntyi jo 1900-luvun alussa teollisen tuotannon kasvaessa. (Vuorinen 2013, 20-21.)

Vuosisadan loppupuolella sekä myynti että hankintatoiminta kansainvälistyivät. Strategioiden keskiöön nousi portfoliojohtaminen eli yrityksen tuoteportfolion valmistaminen ja myyminen siellä, missä se on kannattavinta. Toimialojen analysointiin ja yrityksen otolliseen paikkaan hakeutumiseen perustuvaa toimialan talousteoriaa voidaan pitää nykyaikaisen strategia-ajattelun ensimmäisenä päälinjana. 1990-luvulla sai alkunsa toinen strategia-ajattelun päälinja, resurssiperusteinen strategianäkemyksen, joka on nykyisin noussut tärkeämpään asemaan. Tuoteportfolioiden sijaan yritykset alkoivat erikoistua tiettyyn tuotteeseen tai tekemiseen, ja pyrkivät kasvattamaan organisaatiolle niin sanottua ydinosaamista. Näin organisaatiot alkoivat myös verkostoitua entistä enemmän, kun osa toiminnoista jouduttiin hankkimaan muilta. (Em. 22-24.)

Erikoistuminen, verkostoituminen ja ydinosaaminen ovat edelleen ajankohtaisia 2010-luvun strategiatyössä. Erikoistuminen on viety aiempaa pidemmälle eikä brändin haltijalla välttämättä ole mitään tekemistä fyysisen tuotannon kanssa. 2000-luvulla strategiatyössä tärkeään asemaan on noussut myös liiketoimintalogiikoiden ja -mallien uudistaminen.

Strategiatyö voi tähdätä oman toiminnan ja jopa toimialojen radikaaleihin muutoksiin. Tämä ajattelu hyödyntää ympäristön nopeita muutoksia, ja vie erikoistumista ja verkostomaista organisaatorakennetta yhä pidemmälle. Uudistavan ajattelun rinnalla myös taylorismin opit toimivat yhä tällä vuosituhanella. Vaikka kuluttajien yksilöllisyyttä korostetaan, valtaosa kaupallisesta toiminnasta perustuu tiukasti suunniteltuihin konsepteihin ja tieteellisen liikkeenjohdon periaatteisiin. (Em. 24-25.)

Karkeasti tarkastellen strategisista tavoitteista voidaan siis hahmottaa kaksi vaihtoehtoa, jotka ovat ajankohtaisia edelleen: tehokkuuden parantaminen tai uuden luominen. Myös strategisen johtamisen taustalla voidaan yhä havaita toimialalähtöinen tai resurssiperustainen strategianäkemyks, joista edellä mainittu pyrkii reagoimaan ja sovittamaan toimintaa ulkoiseen maailmaan, kun taas jälkimmäisen ajattelun painopiste on yrityksen sisäisten asioiden tarkastelussa. Näistä ulottuvuuksista syntyy strategisten tavoitteiden ja strategiatyön painopisteiden nelikenttä, jonka avulla voidaan jaotella strategisen johtamisen työkaluja, filosofioita ja viitekehyksiä. (Em. 27-29.)



Kuva 3: Strategisen johtamisen pyrkimykset ja työkalut (mukaillen Vuorinen 2013, 33)

Hämäläisen, Maulan ja Suomiseen (2016, 67) mukaan analyttiseen laskemiseen perustuvan strategiatyön rinnalle tärkeäksi on tullut asiakaskokemuksen ja asiakkaan tarpeiden

ymmärtäminen. Jos strategiat perinteisesti keskittyvät hinnalla tai laadulla erottautumiseen, uudet kilpailutekijät perustuvat kuluttajien arvonluontiin. Esimerkiksi digitaalisessa kaupankäynnissä kilpailutekijäksi voikin nousta palvelun nopeus ja helppous. (Em. 46-47) Asiakasymmärrystä lisäävät työkalut jäävät vähälle huomiolle toimiala- tai resurssilähtöisessä strategiatyökalujen ryhmittelyssä (kuva 3). Nelikentässä asiakasymmärryksen lisäämiseen selkeimmin pyrkivät yhteiskehittäminen ja heikkojen signaalien analysointi. Sinisen meren strategiassa lähtökohtana on yrityksen markkinatila, mutta myös siinä hyödynnetään kuluttajien arvonluonnin analysointia (Kim ja Mauborgne 2015, 96). Kim ja Mauborgne kuitenkin korostavat, ettei kyseessä ole asiakasvetoinen strategia, vaan toimialan tarkastelussa tärkeämpiä vielä ovat kuluttajat, jotka eivät vielä ole asiakkaita (Em. 262).

Strategiatyön historiallisessa tarkastelussa voidaan havaita myös strategisen johtamisen painopistealueen siirtymä yhtiötasolta liiketoimintatasolle. Se voidaan ajoittaa portfoliojohtamisen ja resurssiperustaisen strategianäkemyksen taitekohtaan 1980-luvulle. Liiketoimintastrategia on yrityksen valitsemien liiketoiminta-alueiden kilpailustrategia. Menestystä määrittää kilpailijoista erottautuminen saavuttamalla, ylläpitämällä tai vahvistamalla kilpailuetua. (Kamensky 2014, 24.)

Kamensky esittelee ”liiketoiminnan kolmiodraaman”, jonka ratkaiseminen on liiketoimintastrategian tavoite. Siinä asiakkaan tarpeet muodostavat kolmion kärjen. Asiakkaat valitsevat toimittajan, joka tarjoaa heille parhaan hyöty-/hintasuhteen. Yrityksen näkökulmasta se on arvo-/kustannussuhde, jonka aikaansaaminen edellyttää kilpailuetuja. Kamenskyn mukaan kolmiodraaman ratkaisu edellyttää yritykseltä asiakastarpeiden, kilpailun ja organisaation osaamisen resurssien hallintaa, sekä näiden tekijöiden vuorovaikutussuhteiden hallintaa. Hänen mukaansa strategiaa ei tule rakentaa joko ympäristölähtöisesti tai resurssi- ja osaamislähtöisesti, vaan ulkoisia ja sisäisiä tekijöitä yhdistellen. Liiketoimintastrategian lähtökohta on kilpailuetu, ja todellisia kilpailuetuja ovat vain asiakkaan kokemat arvot ja hyödyt. Asiakkaan tuntemisen sekä oman osaamisen ja resurssien lisäksi yrityksen tulee tuntea myös kilpailijansa. (Em., 24-25; 233-235.) Kehittämistyön strategiakäsitys rakentuu Kamenskyn ehdottamalle tavalle yhdistää erilaisia strategisen johtamisen lähtökohtia. Tällä tavoin tarkasteltuna digitalisaatiostrategian tavoite on edistää kohdeyrityksen kilpailukykyä asiakkaalle arvoa luovilla digitaalisilla keinoilla.

Strategiaprosessia voidaan kuvata monin eri tavoin ja prosessin vaiheita voidaan mukauttaa organisaation tarpeisiin. Perinteinen lineaarinen strategiaprosessi on voinut alkaa esimerkiksi vision, mission ja päämäärien asettamisesta, jonka jälkeen on laadittu strategia päämäärien saavuttamiseksi. Vuorisen (2013) mukaan tämä toimintatapa on voinut toimia suuryrityksillä, joilla on ollut tietoa ja valmiuksia tämän kaltaisen strategiaprosessin läpivientiin ja

toimintaympäristö on ollut selkeämpi, hitaasti muuttuva ja ennustettava. Lineaarista strategiaprosessia voi kuvata myös tavalla, joka tuo esiin toimintaympäristön analyysin. Tällaisen strategiaproessin ensi vaiheet olisivat: strategisen tiedon keruu ja analysointi, strategian määrittely, strategisten projektien suunnittelu. Lineaariset strategiaproessit johtavat strategian toteutukseen, arviointiin ja tarvittaessa päivitykseen. (Em., 28-29)

Nykyaikainen toimintaympäristö vaatii joustavampaa ja ketterämpää strategiatyötä, jota voidaan toteuttaa toistuvissa sykleissä (Hämäläinen, Maula ja Suominen, 21-23; Vuorinen 2013, 41). Strategista johtamista voidaan ajatella jatkuvana kokonaisuutena, jonka kolmen osa-alueen parissa yrityksen tulee työskennellä, mutta joiden järjestystä tai kestoa ei ole lyöty lukkoon. Nämä vaiheet ovat strategisen aseman analyysi, strateginen valinta ja strategian toimeenpano. Strategisen aseman analyysi käsittää organisaation tarkoitukseen ja tahtotilaan, ympäristöön, kilpailijoihin ja resursseihin liittyviä analyysijä. Strateginen valinta on vaihtoehtojen tunnistamista, arviointia ja valintaa. Strategian toimeenpanovaiheessa voidaan muun muassa toteuttaa muutosta, organisoida toimenpiteitä ja motivoida henkilökuntaa. (Vuorinen 2013, 41-44.)

Kun suunnitellaan yrityksen digitalisaatiostrategiaa, Ilmarinen ja Koskela (2015, 174) ehdottavat ketterän strategiatyön hengessä käytettäväksi termiä digiagenda. He haluavat korostaa sillä digitaalisen maailman nopeutta, kun strategiaproessit ovat perinteisesti hitaita ja niiden arviointiväli hidas. Digiagendalla on tarkoituksena olla konkreettinen, toimeenpanokeskeinen ja joustavasti uudistuva. Jos organisaatio ei ole valmis raskaaseen strategiaproessiin, Vuorinen ehdottaa (44-46) jopa äärimmilleen yksinkertaistettua strategiaproessia. Sen voi kiteyttää kolmeen kysymykseen: Kuka on asiakkaamme? Mikä on asiakkaamme ongelma? Miten ratkaisemme ongelman? Kun asiakaskäyttötymisen muutosta pidetään digitalisaation tärkeimpänä ajurina (ks. Ilmarinen & Koskela 2015, 40), on yksinkertaistetulla strategiaproessilla paikkansa digitalisoituvassa maailmassa. Prosessin näennäisestä yksinkertaisuudesta huolimatta asiakasymmärryksen hankkiminen ei välttämättä ole yksinkertaista ja siihen on tarjolla laaja joukko erilaisia työkaluja.

Strategisen johtamisen menetelmät ja työkalut eivät aina ole sijoitettavissa tiettyyn strategiaproessin vaiheeseen (Vuorinen 2013, 46). Erityisesti yksinkertaistetun strategiaproessin vaatimia asiakasymmärryksen kasvattamiseen pyrkiviä menetelmiä on vaikea kiinnittää tiettyyn strategiaproessin vaiheeseen. Ne ovat strategisen tiedon keräämistä, joka jatkuvassa strategisen johtamisen mallissa voi toistua eri vaiheissa yrityksen tarpeiden mukaan.

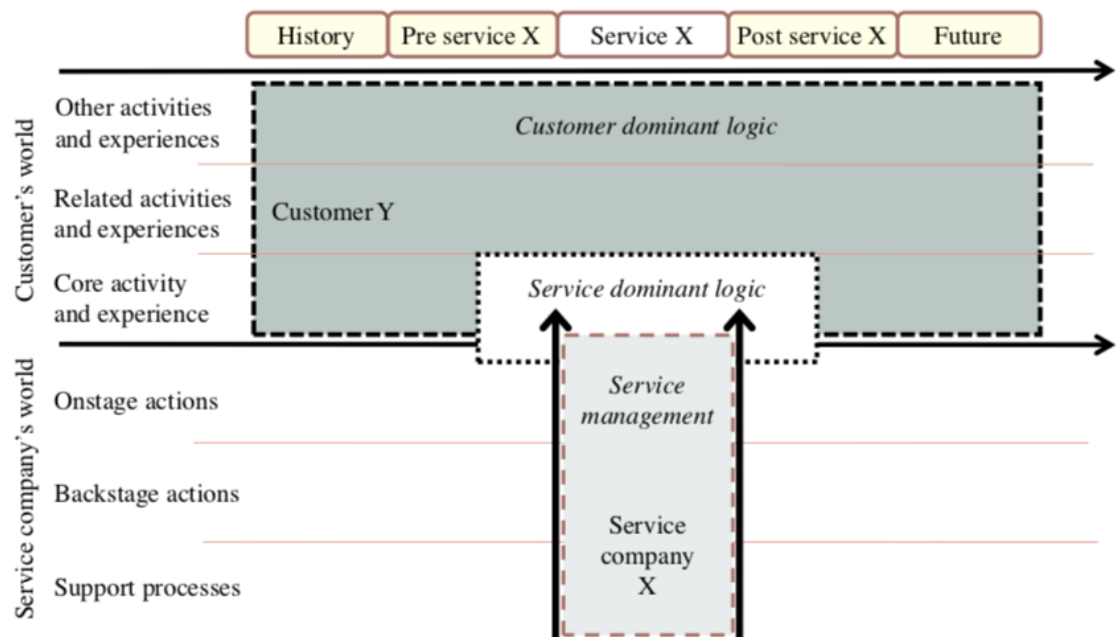
### 2.3 Arvomuodostus asiakaskeskeisen liiketoimintalogiikan näkökulmasta

Teollisella ajalla arvo syntyi raaka-aineita jalostamalla. Näin muodostui arvoketju, jossa syntyvän arvon asiakas otti käyttöönsä, ja lopulta tuhosi kuluttamalla tuotteen. Nyky-yhteiskunnassa, jossa palveluiden merkitys on kasvanut, arvoa tarkastellaan käyttöarvon näkökulmasta. Tästä näkökulmasta yritykset eivät tuota arvoa arvoketjussa, vaan asiakkaat luovat sen. Arvo on asiakkaan kokema hyötyä suhteessa tuotteen tai palvelun hintaan tai muihin asiakkaan kokemuksiin. (Tuulaniemi 2011, 17, 20.)

Palvelujen johtamisen ja tutkimuksen alalla on viime vuosikymmeninä käyty tieteellistä debattia niin kutsutuista liiketoimintalogiikoista. Liiketoimintalogiikka on ajattelumalli, joka ohjaa esimerkiksi yrityksen strategista päätöksentekoa. Ensin palvelukeskeinen liiketoimintalogiikka (Service Dominant Logic, SDL) on haastanut perinteisen tuotokeskeisen liiketoimintalogiikan (Goods Dominant Logic, GDL) ja edelleen asiakaskeskeinen liiketoimintalogiikka (Customer Dominant Logic, CDL) on haastanut palvelukeskeisen lähestymistavan. (Heinonen ym. 2010, 531-533.)

Palvelukeskeisen liiketoimintalogiikan perusajatuksiin kuuluu, että arvo luodaan aina yhdessä asiakkaan kanssa. Arvon luominen tapahtuu tarjoajan ja asiakkaan suorassa vuorovaikutuksessa tai yhteys syntyy tuotteen välityksellä. (Lusch & Vargo 2006, 284.) Vaikka palvelukeskeinen liiketoimintalogiikka on nostanut esiin asiakkaan merkityksen, asiakaskeskeisen liiketoimintalogiikan teoreetikkojen mukaan sekä SDL että GDL -teorioiden lähtökohdانا on palveluntuottaja, joka hallitsee arvon luomista. Esimerkiksi palvelukeskeisen logiikan lähtökohdista tehty palvelun tutkimus on keskittynyt analysoimaan palvelujärjestelmiä tai tarjoajan ja asiakkaan vuorovaikutusta yrityksen näkökulmasta. CDL haluaa haastaa tämän lähtökohdan ja nostaa palvelun ja vaihdannan sijaan lähtökohdaksi asiakkaan kokonaisvaltaisen elämän, toimintatavat ja kokemukset, joiden osaksi palvelu sulautuu. Tästä lähtökohdasta tutkimuksen painopiste pitäisi olla siinä, mitä asiakkaat palveluissa tekevät ja miten he käyttävät niitä saavuttaakseen omat tavoitteensa. (Heinonen ym. 2010, 532-534.)





Kuva 4: Asiakaskeskeisen ja palvelukeskeisen liiketoimintalogiikan erot (Heinonen ym. 2010, 535)

Heinonen ym. (2010, 535) (kuva 4) havainnollistavat asiakaskeskeisen ja palvelukeskeisen liiketoimintalogiikan eroja suhteessa niiden analyttisiin painopistealueisiin ja tarkastelun kohteena olevan palvelun aikajanaan. Perinteinen palvelun johtaminen (service management) edustaa näkyvään palveluun keskittyvää tuotekeskeistä liiketoimintalogiikkaa. Palvelukeskeinen liiketoimintalogiikka keskittyy laajemmin asiakkaan kokemaan palveluketjuun. T-malli näyttää, että asiakaskeskeisen liiketoimintalogiikan näkökulmasta palvelukokemus on yksittäistä palveluprosessia laajempi osa asiakkaan toimintaa ja maailmaa. Asiakaskeskeinen liiketoimintalogiikka ottaa huomioon, ettei palvelua käytetä tyhjiössä, vaan asiakkaan toiminta ja kokemukset laajemminkin liittyvät asiakkaan arvonmuodostukseen. Kehittämistyössä asiakasymmärrykseen ja asiakkaan arvonmuodostukseen viitataan asiakaskeskeisen liiketoimintalogiikan esittämällä laajasti asiakkaan maailmaa huomioivalla tavalla.

#### 2.4 Palvelumuotoilu arvolupauksen muodostamisessa

Palvelukeskeinen liiketoimintalogiikka ja asiakaslähtöinen arvoajattelu ovat tehneet palvelumuotoilusta suosittua lähestymistavan yritysten kehittämiseen. Taustalla on palvelukeskeisen liiketoimintalogiikan synnyttämä ajatus, että kaikki liiketoiminta on palvelua, jonka tarkoituksena on tukea asiakkaan arvontuotantoa. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2012, 71-72.) Palvelumuotoilu pyrkii ymmärtämään asiakkaan arvonmuodostusta.

Arvolupaus on keskeinen osa jokaisen yrityksen liiketoimintamallia. Arvolupaus kertoo asiakkaalle, mitä yritys tarjoaa, ja miten se eroaa kilpailijoista. Yksittäisen tuotteen tai palvelun sijaan yritykset voivat tarkastella arvolupastaan kokonaisratkaisuna, tarjoomina, jotka ovat asiakkaan tarpeisiin vastaavia ja asiakkaan ongelmia ratkaisevia tavaroiden, palvelujen, tietojen ja vuorovaikutuksien yhdistelmiä. (Osterwalder, Clark, & Pigneur 2010, 22-23; Tuulaniemi 2011, 17, 21). Arvo voi olla määrällistä tai laadullista, kuten hinta tai asiakaskokemus. Arvo voi muodostua monista elementeistä, kuten uutuusarvosta, suoristuskyvystä, räätälöinnistä, helppokäyttöisyydestä tai brändistä. Arvoa voi myös muodostua, jos asiakas voi ulkoistaa jotakin tehtäviään tuotteelle tai palvelulle, tai yrityksen tarjoama auttaa vähentämään riskejä ja kustannuksia. (Osterwalder, Clark, & Pigneur 2010, 22-24.) Hinta ei siis ole sama asia kuin asiakkaan kokema arvo. Edullinen hinta voi olla keskeinen osa yrityksen arvolupausta ja saman hyödyn saaminen halvemmalla voi luoda arvoa asiakkaalle, kuten esimerkiksi halpalentoyhtiöiden liiketoimintamalleissa lentomatkan ja hinnan välisessä suhteessa syntyy arvoa edullisinta hintaa tavoittelevalla kuluttajasegmentille. (Tuulaniemi 2011, 16-18; Osterwalder, Clark, & Pigneur 2010, 22.)

Käsite muotoiluajattelu – design thinking – kuvaa lähestymistapaa, joka hyödyntää muotoilulle tyypillistä toiminta- ja ajattelutapaa esimerkiksi monialaisen yhteissuunnittelun ja käyttäjälähtöisen kehittämisen työkaluna sekä palvelumuotoilussa. Muotoiluajattelu yhdistää muotoiluosaamiseen perinteisesti muihin aloihin liitettyä erityisosaamista, kuten esimerkiksi liiketalouden strategista kehittämistä tai innovaatiotoiminnan johtamista. Muotoiluajattelu ei ole pelkästään muotoilulle erityistä. Muotoiluajattelussa yhdistyy myös muotoilijoiden eri yhteistyöalojen, kuten esimerkiksi kulttuurintutkimuksen, markkinoinnin, käytettävyydetutkimuksen ja teknisten alojen osaamisalueita. (Kälviäinen 2014, 31-32.)

Perinteisesti muotoilun roolina liiketoiminnassa on ollut tuotteiden ja brändien tekninen ja visuaalinen suunnittelu, jonka päämääränä on tehdä muotoilun kohteena olevasta ratkaisusta käyttäjiä houkutteleva. Muotoiluajattelu antaa muotoilulle strategisemmän roolin käyttäjien haluja ja tarpeita vastaavien ratkaisujen luomisessa. (Brown 2008, 86; Kälviäinen 2014, 31.) Muotoiluajattelu yhdistää analyyttistä ja luovaa ajattelua ja metodeja. Sillä pyritään saamaan aikaan ihmisten tarpeita vastaavia ja asiakkaalle arvoa tuottavia ratkaisuja, jotka ovat teknisesti mahdollisia ja liiketaloudellisesti järkeviä. (Brown 2008, 86 ja Gobble 2014, 59.) Muotoiluajattelu siis laajentaa muotoilun fokusta yksittäisistä arvolupauksen osista, kuten brändistä tai tuotteen helppokäyttöisyyden suunnittelusta, kokonaisuun tarjoomiin ja liiketoimintamalleihin.

Muotoiluajattelu on yrityksen kykyä toimia luovasti ja proaktiivisesti. Se on osa yrityksen kyvykkyyttä uuden sisällön luomisessa ja liiketoiminnan kehittämisessä. Muotoiluajattelu

tukee ratkaisukeskeistä kehitystyötä, jossa hyödynnetään asiantuntijuutta toimiala- ja organisaatorajojen yli ja käytetään visuaalisia, toiminnallisia ja konkretisoivia menetelmiä. (Miettinen 2014, 11.) Muotoiluajattelussa voidaankin katsoa olevan enemmän kyse toimintaa ohjaavista periaatteista tai yrityskulttuurista kuin joukosta menetelmiä (Gobble 2014, 60 ja Kolko 2015, 68). Muotoiluajattelulle ominaiset periaatteet, kuten empatia käyttäjiä kohtaan, prototyyppien kehittäminen ja epäonnistumisten kestäminen kehittävät joustavaa ja responsiivista yrityskulttuuria (Kolko 2015, 68).

Palvelumuotoilu tuo muotoiluosaamisen palveluiden kehittämiseen. Muotoilu tarjoaa prosessi- ja menetelmäosaamista, joka lisää kulttuurisen kontekstin ymmärrystä, auttaa yhdistämään luovan ja analyyttisen lähestymistavan ja tarjoaa keinoja asiakasymmärryksen lisäämiseksi. Lisäksi palvelumuotoiluun liittyvät muotoilun visualisoivat ja konkretisoivat menetelmät. (Tuulaniemi 2011, 32.) Paitsi innovoimaan uusia palveluita tai kehittämään olemassa olevia palveluita, palvelumuotoilulla voidaan myös auttaa organisaatiota havaitsemaan palveluiden strategiset mahdollisuudet liiketoiminnassa. Palvelumuotoilulla liiketoimintaa voidaan kehittää systemaattisesti. Palvelua lähestytään kokonaisvaltaisesti, mutta palvelu myös jaetaan pienempiin osakokonaisuuksiin, ja edelleen yksittäisiin elementteihin. Näitä eritasoisia kokonaisuuksia pyritään optimoimaan tavoitteiden mukaiseksi. (Em., 15.)

Palvelumuotoiluprosessi mahdollistaa ja edellyttää joustavuutta. Prosessiin vaikuttaa muun muassa toimintaympäristö, muotoilun kohteena oleva ongelma ja käytettävissä olevat resurssit. Prosessi suunnitellaan ja työkalut valitaan osalliset, toimintakulttuuri ja projektin tavoitteet huomioiden. Muotoiluprosesseissa on tyypillisesti kolme yhdistävää elementtiä. Ensimmäinen on divergentin ja konvergentin ajattelun ja tekemisen vaiheet. Toisin sanoen ideoita ja erilaisia vaihtoehtoja vuorotellen luodaan ja karsitaan. Toinen elementti on ongelman määrittely ennen sen ratkaisemista. Muotoiluprosessit tyypillisesti alkavat ottamalla askel taaksepäin ja tutkimalla ensin, onko oletettu tai havaittu ongelma se, jota ensisijaisesti on lähdettävä ratkaisemaan. Kolmanneksi jokaisessa muotoiluprosessissa on sisällöllisesti samankaltaisia vaiheita, joskin niiden määrä ja nimitykset vaihtelevat. Nämä vaiheet sisältävät muotoiluhaasteen tutkimista ja määrittelyä, ideointia ja toteutusta. (Stickdorn 2018, 88-94.)

Tuplatimantti on tunnetuin palvelumuotoilun prosessimalli. Prosessi jakautuu vaiheisiin, jossa muotoiluhaasteen aihetta laajennetaan ja syvennetään (divergentti ajattelu) tai jäsennetään ja tiivistetään (konvergentti ajattelu). Prosessi ei ole lineaarinen ja eri vaiheisiin voidaan palata eli työvaiheita tai kokonaisuuksia iteroidaan tarvittaessa. Ensimmäisen timantin divergentissä vaiheessa pyritään tutkimaan ja ymmärtämään muotoiluhaastetta ja löytämään siihen liittyviä ongelmia. Seuraavassa vaiheessa kerättyä tietoa ja näkemyksiä yhdistämällä

tutkimushaaste voidaan määritellä uudella tavalla. Toinen timantti alkaa jälleen aihetta laajentamalla ja nyt täsmällisemmin määriteltäisiin ongelmaan etsitään erilaisia ratkaisuja. Näistä ratkaisuja karsimalla ja testaamalla toteutetaan toisen timantin supistava vaihe. (Design Council 2015.)

## 2.5 Tietoperustan yhteenveto

Strategisen johtamisen näkökulmasta palvelu on usein nähty tuotteen tai kaupanteon kylkiäisenä, siis vain osana monista arvoa luovista toimenpiteistä. Palvelun kehittämisen on usein nähty olevan keino erottautua kilpailijoista, mutta myös johtavan korkeampiin kustannuksiin. Palvelumuotoiluun panostaminen ei tarkoita valintaa kustannusjohtavuuden ja differentististrategian välillä. Muotoilun jatkuvan kehittämisen ja kokeilun kulttuuri tukee uusien liiketoimintamallien ja prosessien kehittämistä, ja voi jopa auttaa löytämään täysin uudenlaisen tuotteen tai palvelun. (Beuker 2011, 89-94.) Kehittämistyössä kohdeyrityksen kokonaisliiketoimintaa tarkastellaan asiakkaalle arvoa tuottavana palveluna. Strategiatyö pyrkii kilpailukykyyn lisäämiseen digitaalisin keinoin, siten että tarkastelun kohteena ovat niin asiakkaan tarpeet, kilpailijat kuin yrityksen omat resurssit.

Kehittämistyön otsikkoon on valittu käsite strategiamuotoilu. Opinnäytetyötä tehtäessä strategiamuotoilusta ei löytynyt tutkimuskirjallisuutta, sen sijaan muotoiluajattelua tai palvelumuotoilua käsittelevä kirjallisuus tuo usein esille muotoilun strategisen roolin (ks. esim. Kälviäinen 2014, Tuulaniemi 2011.) Strategiamuotoilu-käsitteen valinta korostaa kehittämiskysymysten painopistealueita. Yhtäältä kehittämistyön tavoitteena on tuottaa kohdeyritykselle konkreettisia askelmerkkejä digitalisaation edistämiseen ja strategisten valintojen tekemiseen. Toisaalta tutkitaan sitä, miten digitaalisella ajalla kannattaa lähestyä yrityksen strategisia kysymyksiä ja miten muotoiluajattelu voi auttaa siinä. Strategiamuotoilun käsite pyrkii kuvaamaan luovaa, analyttistä ja ketterää prosessia, jolla yritys voi tutkia digitalisaation mahdollisuuksia strategisella tasolla.

Kehittämistyö irtautuu perinteisestä lineaarisesta strategiaprosessista, joka tuottaisi yritykselle esimerkiksi mission, vision, arvot ja strategiset tavoitteet. Vaikka kehittämistyössä keskitytään organisaation digitalisaation edistämiseen, pitäydytään kuitenkin strategian käsitteessä digiagendan sijaan. Agendalla on sanan merkityksenä painolastinsa asialistana ja poliittisena ohjelmana (ks. Vilkatmaa-Viitala 2005). Valitsemalla käsite strategia halutaan korostaa yrityksen pyrkimystä tehdä menestykseen tähtäviä valintoja. Digitalisaatio ei ole tässä kehittämistehtävässä itsetarkoitus, vaan sen synnyttämiä ilmiöitä pyritään tarkastelemaan yrityksen hyödyn näkökulmasta. Digiagendan ajatuksesta omaksutaan kuitenkin konkreettisuus ja toimeenpanokeskeisyys (ks. Ilmarinen ja Koskela 2015, 174), ja

strategiaprosessin tuloksena on tarkoitus tuottaa realistisia ja käytännöllisiä ehdotuksia digitalisaation edistämiseen kohdeyrityksen lähitulevaisuudessa.

Vaikka asiakaslähtöisyys on tärkeä osa muotoiluprosessia, kehittämistyö ei noudata asiakaskeskeistä liiketoimintalogiikkaa. Asiakkaan toiminta ja arki on yksi analyysin kohteista, mutta oivalluksia etsitään myös kilpailijoita ja digitaalisia liiketoimintamalleja analysoimalla. Kehittämistyö yhdistää perinteisempiä yrityksen resursseihin ja markkina-asemaan kohdistuvia strategisia analyysejä palvelumuotoilun prosessiin ja työkaluihin. Strategisen johtamisen kokonaisuudet - strategisen aseman analyysi, strateginen valinta ja strategian toimeenpano - toteutuvat osana palvelumuotoiluprosessin laajentavia ja supistavia vaiheita. Näistä elementeistä koostuu strategiamuotoilun prosessi, jota kohdeyritys voi iteroida ja kehittää, kun se tutkii ja kokeilee digitalisaation mahdollisuuksia toiminnassaan.

Digitaalisen ajan menestyneimmät yritykset ovat usein syntyneet luovasta ideasta ja ne ovat voineet jopa luoda uusia liiketoimintamalleja. Nämä niin sanotut disruptiiviset innovaatiot ovat muokanneet markkinaa ja löytäneet uusia asiakasryhmiä. Ideat ja innovaatiot sisältävät aina uusia ajatuksia, mutta ne eivät aina ole mullistavia. Oivalluksia voi syntyä myös vanhan tiedon soveltamisesta uudella tavalla tai ottamalla mallia muilta. Disruptioitakin syntyy esimerkiksi soveltamalla toisella toimialalla käytettyä liiketoimintamallia omalle toimialalle. (Hämäläinen, Maula ja Suominen 2016, 91-92 ja 96-98.) Kehittämistyössä tähän tiedon ja luovuuden, vanhan ja uuden yhdistämiseen pyritään strategiamuotoilulla.

### 3 Kehittämisasetelma

Kehittämistyöstä sovittiin kohdeyrityksen kanssa marraskuussa 2019, jolloin käytiin alustava vapaamuotoinen keskustelu yrityksen tarpeista digitaalisten palveluiden kehittämisessä. Keskustelussa esiintyi melko laaja skaala kehittämisalueita, kuten digitaalisen kanta-asiakaskortin käyttöönotto, verkkokaupan käyttämättömyys ja tuen tarve digitaaliseen markkinointiin. Todettiin tarve digitalisaatiostrategialle, mutta haasteena näyttäytyi aiheen rajaus opinnäytetyön raameissa sekä kohdeyrityksen tarve tehdä nopeasti konkreettisia ratkaisuja. Sovittiin opinnäytetyön toteuttamisesta keväällä 2020 ja sen valmistumisesta saman vuoden syksyllä.

Alkukeskustelun perusteella tutkimuksen tarkoituksiksi määriteltiin digitalisaation mahdollisuuksien tutkiminen puutarhakaupan alalla ja kohdeyrityksen digitalisaation edistäminen. Tutkimuksen tavoitteena on tuottaa kohdeyritykselle tietoa digitalisaatiokehitykseen sekä toteuttaa ketterä strategiaprosessi. Yrityksen laajat tarpeet ja aiheen rajaus huomioiden kehittämistyön tavoitteena on luoda muotoiluajattelua hyödyntävä

prosessi, jota kohdeyritys voi toistaa ja syventää, kun se kokeilee digitaalisten palvelujen kehittämistä eri alueilla. Kehittämistyössä tarkastellaan seuraavia kysymyksiä:

1. Miten digitalisaatiostrategiaa voidaan suunnitella?
2. Miten strategiatyössä voidaan hyödyntää muotoiluajattelua ja asiakasymmärrystä?
3. Miten puutarha-alan yritys voi edistää liiketoimintaansa digitalisaatiolla?

Kehittämistyötä voidaan pitää case-tutkimuksena eli tapaustutkimuksena. Liiketaloustieteessä tapaustutkimusta käytetään tutkittaessa yritystä sen omissa erityisissä ympäristössään, josta saadut tulokset kytketään aiempaan teoriapohjaan. Tapaustutkimuksessa yritys ja tutkimuskohde ovat vuorovaikutuksessa keskenään (Aaltio-Marjosola 1999). Tapaustutkimus pyrkii tuottamaan syvällistä ja yksityiskohtaista tietoa tutkittavasta tapauksesta, ja sen avulla voidaan tuottaa kehittämisideoita ja -ehdotuksia. Tapaustutkimus antaa tilaa ilmiöiden moninaisuudelle ja välttää liiallista yksinkertaistamista. Tapaustutkimus vastaakin parhaiten, miten tai miksi jokin ilmiö toteutuu. (Moilanen, Ojasalo, Ritalahti 2014, 52-53.)

Jotta tutkittavasta tapauksesta saadaan kokonaisvaltainen kuva, tapaustutkimuksessa hyödynnetään monenlaisia menetelmiä. Aineistoja kerätään tavallisesti yrityksen omissa toimintaympäristössä esimerkiksi erilaisten kirjallisten raporttien kautta tai haastatteluilla. (Em., 55.) Tässä kehittämistyössä kirjallisten aineistojen lisäksi hyödynnetään haastatteluja ja työpajatyöskentelyä. Kehittämistyön tutkimusstrategia ammentaa myös palvelumuotoilun viitekehyksestä. Tutkimus- ja analyysiprosessi mukailee palvelumuotoilun prosessimallia ja kehittämistyöhön yhdistetään myös muotoiluajattelun monialaista, luovaa ja asiakaslähtöistä lähestymistapaa. Prosessilla ei kuitenkaan pyritä palvelumuotoilulle tyypillisesti luomaan tai kehittämään palvelua. Tutkimuksessa reflektoidaan muotoiluajattelun ja -prosessin roolia strategiamuotoilussa, siksi tapaustutkimus kuvaa tutkimusstrategiaa paremmin kuin palvelumuotoilu.

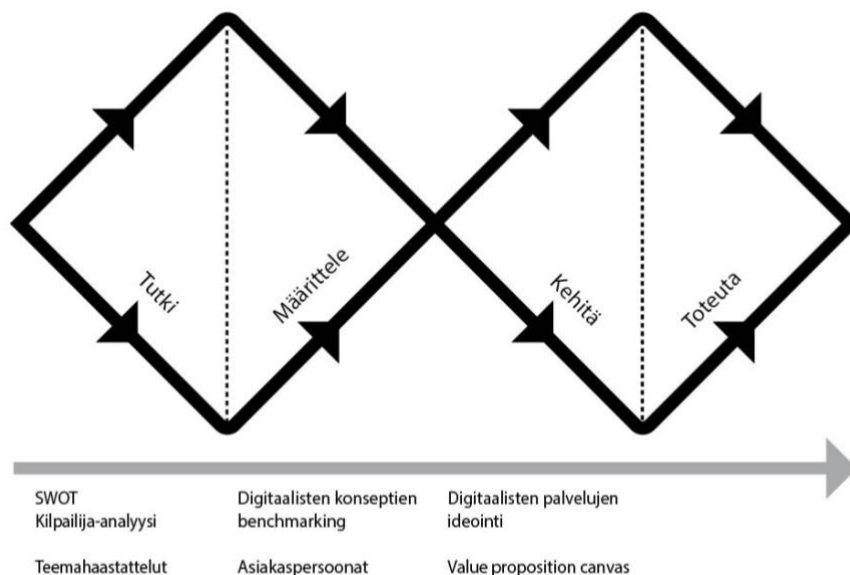
Kehittämiskysymyksiä lähestytään tulkinnallisesti. Sen sijaan, että aineistosta selvitettäisiin yleisiä lainalaisuuksia tai ilmiöön liittyviä faktoja, tutkijan roolina on tulkita ilmiöön liittyviä merkityksenantoja ja tehdä näkyväksi myös omat merkityksenantoprosessit. Lähestymistavan tausta on konstruktionistinen eli kehittämistyössä tuotetun tiedon katsotaan olevan subjektiivista, sosiaalisesti ja kielellisesti rakentunutta, tieto on paikallista ja moninäkökulmaista. (Aaltio, Puusa & Juuti 2020, 38-39; 46-47.)

Konstruktionistisessa viitekehyksessä tehty laadullinen tutkimus ei tavoittele samankaltaista ennustettavuutta tai yleistettävyyttä kuin määrällinen tutkimus. Koska laadulliselle tutkimukselle on ominaista, että se perustuu subjektiivisten kokemusten ja näkemysten tarkasteluun, se aiheuttaa haasteita tutkimuksen uskottavuuden ja luotettavuuden

perusteluun. Laadullisessa tutkimuksessa ei yleensä voida esittää teorioita siinä mielessä kuin ne nähdään luonnontieteissä, vaan laadullinen tutkimus tuottaa esimerkinomaisia tietoja ja tyypittelyjä, jotka kuvaavat ilmiön esiintymistä organisaatioelämän ”todellisuudessa”. Laadullisessa tutkimuksessa on kiinnitettävä huomiota tulkintaan liittyviin prosesseihin. On pohdittava miten tutkijan näkemykset vaikuttavat havaintoihin ja millaisen osan tutkija saa tutkimuksessa. (Em., 47; 59-60.) Kehittämistyössä luotettavuutta pyritään saavuttamaan kuvaamalla prosessi, sen eri vaiheissa toteutetut aineistonkeruumenetelmät ja analyysit sekä erittelemällä eri vaiheissa tehtyjä valintoja ja rajoituksia.

### 3.1 Strategiamuotoilun prosessi

Muotoiluajatteluun perustuva suunnitteluprosessi ei ole lineaarinen prosessi, jossa suoritetaan ennalta määritellyt vaiheet. Suunnitteluprosessi on enemmän jatkumo, jonka vaiheita voidaan hahmottaa toisiinsa liittyvien toimenpiteiden muodostamina kokonaisuuksina tai tiloina, jotka voidaan jäsenellä esimerkiksi inspiraation, ideoinnin ja toteutuksen kokonaisuuksiksi. (Brown 2008, 88.) Kehittämistyön aineistonkeruu- ja analyysimenetelmät toteutetaan palvelumuotoilun tuplatimanttimallin laajentavia ja supistavia vaiheita mukailen. Toteutusvaihe rajataan opinnäytetyön ulkopuolelle.



Kuva 5: Aineistonkeruu- ja analyysimenetelmät palvelumuotoilun tuplatimantin eri vaiheissa (mukaiillen Design Council 2015)

Tutkimusvaiheessa kerätään aineistoa yrityksestä, sen liiketoimintaympäristöstä ja asiakkaista. Yrityksen strategiset analyysit perustuvat yrityksen tuntemukseen, yrityksen strategia-asiakirjoihin ja yrityksen teettämään kyselytutkimukseen sekä yrityksestä ja sen kilpailijoista internetissä saatavilla olevaan tietoon. Strategisista analyyseista benchmarking voidaan sijoittaa tutkimus- ja määrittelyvaiheen nivelkohtaan. Benchmarking yhtäältä hyödyntää muissa strategisissa analyyseissa tunnistettavia yrityksen menestystekijöitä. Toisaalta se edellyttää yhä ympäristön skannausta benchmarking-kohteiden löytämiseksi. Kuviossa 5 benchmarking on kuitenkin sijoitettu määrittelyvaiheeseen, sillä se ennen kaikkea kiteyttää ja konkretisoi kehityskohdetta. Strategiset analyysit yhdistävät erilaisia strategisen johtamisen työkaluja (ks. kuva 3), siten että tarkastellaan sekä yrityksen sisäistä maailmaa että ulkoista ympäristöä. Kuitenkin benchmarking- ja SWOT-analyysiä käytetään tavalla, joka suuntaa ne enemmän uuden luomiseen ja ulkoiseen ympäristöön kuin yrityksen prosessien ja resurssien kehittämiseen.

Ajallisesti yrityksen strategiset analyysit toteutetaan ennen teemahaastatteluja. Strategisissa analyyseissa tunnistettuja tekijöitä käytetään haastattelujen suuntaamiseen. Asiakkaita koskevaa tietoa kerätään ensisijaisesti teemahaastatteluilla. Haastattelutietoa täydennetään suomalaisten kulutustottumuksia sekä kukka- ja puutarhaharrastusta koskevilla tutkimustiedoilla. Asiakastietoa analysoidaan ja kiteytetään asiakaspersoonien tuottamiseksi.

Kohdeyrityksen henkilöstön kanssa toteutettava yhteiskehittäminen sijoittuu kehittämissivaiheeseen. Työpajassa ideoidaan digitaalisia palveluja, määritellään keskeisten asiakassegmenttien tarpeita ja ongelmia sekä suunnitellaan tarpeisiin vastaavia palvelukonsepteja arvolupauskanvasta hyödyntäen.

## 3.2 Strategiset analyysit

### 3.2.1 SWOT-analyysi

Jo 1960-luvulla kehitetty SWOT-analyysi on ehkä maailman suosituin liikkeenjohdon strategiatyökalu. SWOT-analyysissa yrityksen strategista asemaa tarkastellaan vertailemalla yrityksen vahvuuksia ja heikkouksia (Strengths, Weaknesses) kilpailuympäristön mahdollisuuksiin ja uhkiin (Opportunities, Threats). SWOT-analyysilla voidaan tuottaa kokonaiskuva yrityksen tilanteesta, ja sen avulla voidaan löytää keskeisimpiä teemoja, joihin liikkeenjohdon kannattaa keskittyä strategisissa valinnoissaan. (Vuorinen 2013, 88.) Kehittämistyössä SWOT-analyysi on valittu jäsentämään niitä tulkintoja, joita kehittämistyön tekijä tutkijana on tehnyt yrityksestä, sen toimintaympäristöstä ja kehittämiskohteeseen liittyvistä ilmiöistä (kuten puutarhaharrastuksesta ja vähittäiskaupan digitalisaatiosta),

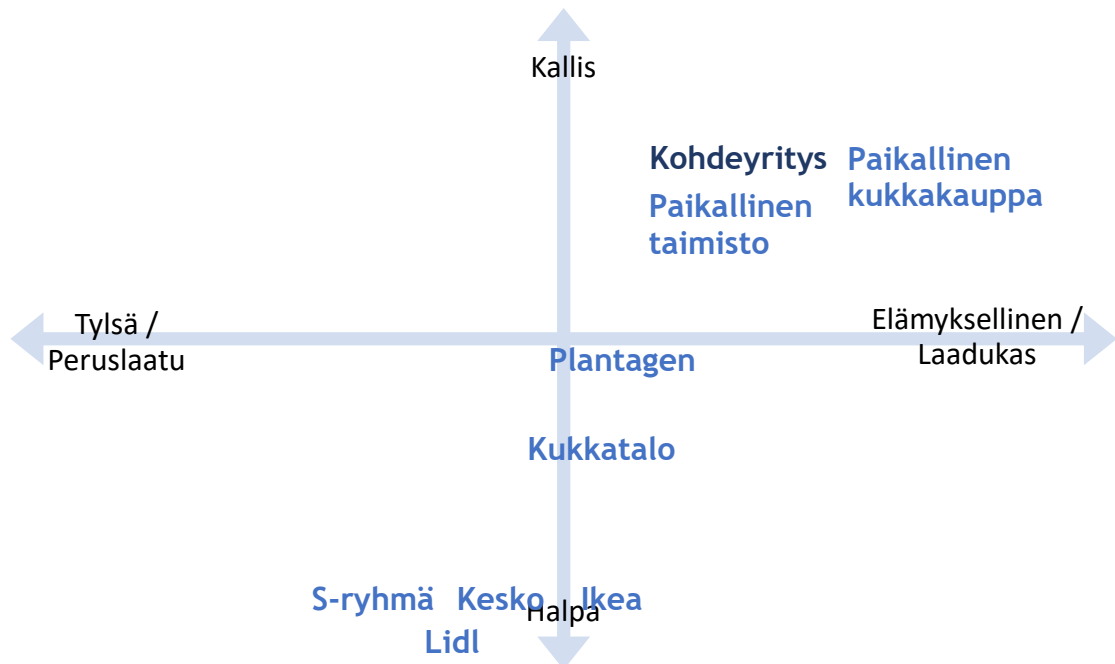


suhteessa yrityksen mahdollisuuksiin hyödyntää digitalisaatiota liiketoimintansa kehittämisessä.

SWOTin vahvuudet ja heikkoudet ovat yrityksen sisäisiä, lähtökohtaisesti nykyhetkessä läsnä olevia asioita. Niiden analysointi vaatii yrityksen tuntemusta. Mahdollisuudet ja uhat ovat liiketoimintaympäristöön liittyviä teemoja, jotka voivat realisoitua tulevaisuudessa (em. 88.) Ilmarinen ja Koskela (2015, 175) ehdottavat liikkeenjohdolle kysymyssarjaa toimintaympäristön murrosten analysointiin digitalisaation näkökulmasta. Kysymykset auttavat pohtimaan erityisesti digitalisaation tuomia uhkia ja mahdollisuuksia. Kysymyksillä voidaan hahmottaa esimerkiksi vähittäiskaupan digitalisaation vaikutuksia kohdeyrityksen toimintaan: Millaisia muutoksia asiakaskäyttäytymisessä, teknologioissa ja kilpailuympäristössä on tapahtumassa? Mikä on muutosten vaikutus ja merkitys? Kysymykset auttavat hahmottamaan muutosten etuja ja haittoja liiketoiminnalle: Millaisia mahdollisuuksia muutokset synnyttävät liiketoiminnan uudistamiselle digitalisaation avulla. Millaisia uhkia ja riskejä muutoksista seuraa yrityksen liiketoiminnalle? Lisäksi kysymyksillä voidaan hahmottaa muutoksia markkinoilla ja kilpailuympäristössä: Tuovatko muutokset markkinoille uusia kilpailijoita, uusia liiketoiminta- ja palvelumalleja tai muita uusia avauksia? Mitkä ovat tärkeimmät muutokset, joihin tulisi reagoida? Mitä tulisi tehdä, jotta niiden mukanaan tuomat mahdollisuudet toteutuvat ja uhat voidaan torjua?

### 3.2.2 Kilpailija-analyysi

Kamenskyn (2014) mukaan strategisen ajattelun lähtökohta on, kuinka yritys pystyy erottautumaan kilpailussa. Erottautuminen voi tarkoittaa jopa toimialan sääntöjen muuttamista tai toimialan vaihtamista. Toimialan ja sen tulevaisuuden tuntemus ovat siksi tärkeitä menestystekijöitä. (Em., 155–156.) Kohdeyritys on toteuttanut nykyisen strategiansa pohjaksi positioinnin, jossa verrataan asiakkaan kokemia arvoja – laatua ja elämyksellisyyttä – suhteessa yritysten hintatasoon ja hintamielikuviin. Positointi on osa brändistrategian suunnittelutyökalu, jolla pyritään määrittämään oma asema kohderyhmän ajatuksissa suhteessa kilpailijoihin (Hertzen 2006, 136). Koska digitaalinen liiketoiminta ei ole ollut kohdeyrityksen strateginen painopiste, sen toteuttama positointi on keskittynyt paikallisiin kilpailijoihin. Verkkokauppa tuo mukaan kilpailijoita laajemmalta maantieteelliseltä alueelta. Lisäksi analyysia voidaan rikastaa jaottelemalla kilpailijoita tarkastelemalla toimialaa ja tuoteryhmiä pienempinä kokonaisuuksina.



Kuva 6: Kohdeyrityksen tuottama positiointi (mukaillen kohdeyritys 2019)

Kamensky (2014) ryhmittelee yrityksen kilpailijat neljään luokkaan: ydinkilpailijat, marginaalikirpailijat, tarvekilpailijat ja potentiaaliset kilpailijat. Ydinkilpailijat ja marginaalikirpailijat toimivat vastaavilla tuotteilla, teknologioilla ja toimintatavoilla. Marginaalikirpailijat voivat olla myös haastajia, jotka tulevaisuudessa ovat yrityksen ydinkilpailijoita. Tarvekilpailijoiden tuotteet, teknologiat ja toimintatavat ovat erilaisia, mutta ne tyydyttävät samoja asiakastarpeita. Tarvekilpailijat voivat jo nykytilassa muodostaa ydinkilpailua pahemman uhan, tai ne voivat muuttaa toimialaa tulevaisuudessa. Potentiaaliset kilpailijat ovat joko nykyiseltä liiketoiminta-alueelta nousevia tulevaisuuden toimijoita tai toimialamuutosten synnyttämiä kilpailijoita. (Em., 157–158.)

Tilastokeskuksen toimialaluokittelussa laajasta ”kukkien, kasvien, siementen, lannoitteiden, lemmikkieläinten ja niiden ruokien” toimialasta löytyy muun muassa alatoimialat kukkien vähittäiskauppa ja puutarha-alan vähittäiskauppa (Tilastokeskus 2008, 62). Kohdeyrityksen lippulaivamyymälä toteuttaa selkeästi sekä kukkien että puutarha-alan vähittäiskauppaa, kun taas kauppakeskusmyymälät profiloituvat kukkakaupoiksi, joista saa sidontatuotteita ja viherkasveja. Lisäksi kohdeyrityksellä on palvelutuotteita kuten kursseja, vihersuunnittelua ja kasvien huoltopalvelua. Vielä laajemmin toimiala kytkeytyy kodin sisustukseen, joka synnyttää merkittävää tarvekilpailua.

Strategisten ryhmien analyysillä voidaan tarkastella toimialan keskenään kilpailevia yrityksiä. Strategisia ryhmiä yhdistää samanlainen resurssipohja, ja ryhmä kohtaa samanlaisia uhkia ja

mahdollisuuksia. Erottelevia tekijöitä voivat olla esimerkiksi hinta, valikoima, toimialue, jakelukanavat, omistus pohja, markkinaosuudet ja asiakasryhmät. (Vuorinen 2013, 237-238.)

### 3.2.3 Benchmarking

Sanakirjamääritelmän mukaan benchmark tarkoittaa standardia, jonka mukaan jotakin voidaan mitata tai arvioida (Merriam-Webster.com Dictionary 2020). Benchmarking on liiketoiminnan prosessien vertaamista toimialan parhaisiin ja hyvien käytäntöjen omaksumista. Yleensä verrattavana suorituskky esimerkiksi taloudellisten mittareiden, asiakastytyväisyyden tai laadun näkökulmasta. Benchmarking ei ole vakiintunut prosessi, vaan kattokäsite, jonka alle lukeutuu monia metodeja. (Cassell, Nadin, & Older Gray 2001, 212-213.) Benchmarkingista käytetään myös suomennoksia, kuten vertailukehittäminen, vertailuanalyysi ja vertaiskehittäminen. Benchmarkingin soveltamistavat vaihtelevat systemaattisesta prosessianalyysistä tiedonhankintaan ilman tiukkaa prosessia ja analyttistä viitekehystä. Kehittämistyössä sovelletaan Tuomisen (2016) esittämää benchmarking-prosessia digitaalisten konseptien tarkasteluun.

Tuominen (2016, 6-9) jakaa benchmarking-prosessin seitsemään vaiheeseen. Ensin määritellään benchmarking-kohde, jonka jälkeen tunnistetaan benchmark-yritykset. Tässä vaiheessa tärkeää on tunnistaa yrityksen menestykselle tärkeät asiat ja etsiä yritykset, jotka ovat parempia kehittämiskohteeksi valitussa menestystekijässä. Seuraavaksi pyritään ymmärtämään paremmin omia kehittämiskohteeseen liittyviä prosesseja, ja selvittämään mitkä asiat edistävät tai estävät sen suorittamista. Näiden taustatöiden jälkeen pyritään oppimaan esikuvien prosesseista, ja vertailemaan niiden eroja, miksi benchmark-yritys suoriutuu paremmin. Vertailun jälkeen valitaan kehittämistavoitteet, sovelletaan opittuja käytäntöjä omiin prosesseihin ja otetaan ne käyttöön. Lopuksi omaksutaan jatkuvan kehittämisen prosessi ja koko benchmarking-prosessi voidaan käynnistää alusta.

Kohdeyrityksen tavoitteena on tutkia digitalisaation mahdollisuuksia omien, melko rajallisten, resurssiensa puitteissa. Vaikka kohdeyrityksen on mahdollista saada aikaan uusia innovaatioita toimintansa ja oman toimialansa piirissä, sillä on paljon opittavaa yrityksiltä, joiden digitalisaatio on pitemmällä. Tuomisen (2016) benchmarking-prosessin implisiittinen kehittämiskohde on mitattava, esimerkiksi teollinen prosessi, josta voidaan oppia esimerkiksi tutustumalla prosessiin yritysvierailulla. Kohdeyrityksen oppimistarve kohdistuu tässä vaiheessa tarkempien, mitattavien palveluprosessien sijaan konsepteihin ja ideoihin, jolla digitaalista liiketoimintaa voidaan toteuttaa. Yleisellä tasolla Tuomisen erittelemät benchmarking-prosessin vaiheet ovat sovellettavissa myös tähän tarpeeseen.

Kehittämistyön benchmarking-analyysin tarkoitus on vertailla ja arvioida palvelukonsepteja asiakasrajapinnan tasolla. Kiinnostuksen kohteena eivät siis ole niinkään yritysten sisäiset prosessit, vaan asiakkaalle markkinoidut palvelut ja asiakkaille näkyvät rajapinnat. Siksi konseptien tarkastelu rajoittuu asiakasmateriaalin tarkasteluun eikä tarkoitus ole toteuttaa yritysvierailuja tai laatia prosessivertailuja. Tutkimuksessa analysoidaan tunnettuja palvelukonsepteja suhteessa kohdeyrityksen tarpeisiin ja haasteisiin. Tavoitteena on saada konkreettisia esimerkkejä digitalisaation mahdollisuuksista ja tuottaa ideoita kohdeyrityksen omien digitaalisten palvelukonseptien luontiin.

### 3.3 Asiakasymmärryksen lisääminen

#### 3.3.1 Teemahaastattelut

Teemahaastattelun taustaoletuksena on, että tutkittavat ovat kokeneet tietyn asian tai prosessin. Tutkija selvittää tutkimuskohteena olevasta asiasta mm. olennaiset rakenteet ja prosessit ja syventää haastatteluilla ymmärrystä ilmiön kokonaisuudesta. (Aaltio, Puusa & Juuti 2020, 112.) Haastateltuja yhdisti yleisellä tasolla kukka- ja puutarhatuotteiden ostaminen. Haastatteluteemojen valintaa ohjasivat kohdeyrityksen strategiset analyysit.

Kohdeyrityksen asiakashaastattelujen teemoja olivat kukka- ja puutarhaharrastuksen kohde ja motivaatio, harrastukseen liittyvä tiedonhaku ja jakaminen, kukka- ja puutarhatuotteiden ostaminen sekä verkosta ostaminen yleisesti. Haastattelurunko on kokonaisuudessaan liitteessä 1. Teemahaastattelu on puolistrukturoitu haastattelu. Teemahaastattelulle ei ole tarkkaa määritelmää, mutta se sijoittuu ennalta määritellyn lomakkeen pohjalta toteutetun haastattelun ja täysin strukturoimattoman haastattelun välimaastoon. Teemahaastattelussa aihepiirit eli teemat on määritelty ennakkoon sen sijaan kysymysten muoto tai järjestys saattaa vaihdella. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 47-48.)

Viisi teemahaastattelua toteutettiin puhelimitse. Haastateltaviksi valittiin eri ikäisiä henkilöitä, joiden asumismuodot ja kukka- ja puutarhaharrastuksen kohteet vaihtelivat. Haastateltavien valinnassa noudatettiin ns. harkinnanvaraista näytettä (em. 58-59), koska kvantitatiivisesti edustavan otoksen sijaan oli tarkoitus lisätä asiakasymmärrystä ja tuoda kukka- ja puutarhaharrastukseen uusia näkökulmia eli taustoittaa myöhemmin laadittavia asiakaspersoonia. Teemahaastattelujen tulokset esitetään myöhemmin osana asiakaspersoonia.

Menetelmän valintaan vaikutti merkittävästi opinnäytetyön aineistonkeruuvaiheessa keväällä 2020 levinnyt koronavirus. Viranomaiset kehottivat kansalaisia välttämään turhia kontakteja

ja liikkumista julkisilla paikoilla, niinpä asiakasymmärryksen lisäämiseen ei voinut käyttää esimerkiksi myymälässä tapahtuvaa havainnointia tai asiakkaiden työpajoja.

### 3.3.2 Asiakaspersoonat

Asiakaspersoonat ovat potentiaalisten palvelun käyttäjien tai asiakkaiden arkkityyppejä, jotka kuvaavat asiakkaiden ominaisuuksia, toimintamalleja, tarpeita ja tavoitteita. Persoonat ovat tarinankerronnan välineitä, jotka kiteyttävät ja selittävät asiakkaista kerättyä tietoa. Persoonien avulla palveluiden suunnitteluun osallistuvien on helpompi samaistua asiakkaisiin ja ymmärtää heidän toimintaansa. Asiakaspersoonalle annetaan nimi ja kuva sekä tarina, jossa tuodaan esiin asiakkaan toimintamallien ymmärtämiseen tarvittavia tekijöitä liittyen asiakkaan ympäristöön, ajatustapoihin, taitoihin, turhaumiin, asenteisiin ja tehtäviin. (Goodwin 2009, 601-602.) Asiakaspersoonat perustuvat sekä tietoon ja sen analysointiin että niiden kiinnostavaan ja samaistuttavaan esillepanoon (em., 617). Kirjallisuudessa mallista käytetään monia, osittain päällekkäisiä käsitteitä, kuten asiakas- tai käyttäjäpersoonat ja asiakasprofiilit, joiden painopisteet vaihtelevat kirjoittajan viitekehyksen mukaan. (ks. esim. Goodwin 2009, Tuulaniemi 2011.)

Paitsi palvelujen suunnittelun ja siihen liittyvän viestinnän välineenä, persoonia käytetään myös markkinoinnissa. Asiakkaan maailman ymmärtäminen auttaa tarjoamaan häntä puhuttelevia arvolupauksia. (Goodwin 2009, 613.) Asiakaspersoonissa on yhtäläisyyksiä asiakassegmentointiin, mutta mallit eivät ole täysin samanlaisia. Segmentoinnissa hyödynnetään demografisia tietoja ja joissain tapauksissa myös esimerkiksi asenteita ja arvoja. Yhdessä asiakassegmentissä voi kuitenkin olla monta asiakaspersoonaa. Vaikka asiakkaiden taustatiedot olisivat samankaltaiset, voi eroja löytyä esimerkiksi tavoista, joilla palveluja käytetään tai tavoitteista, joihin sillä pyritään. Asiakaspersoonissa voidaan hyödyntää segmentointiin liittyviä ominaisuuksia. Joissain tapauksissa asiakaspersoonat ja segmentointimallit voidaan yhdistää. Yhdistäminen voi toimia esimerkiksi verkkokaupan kehityksessä, jossa ostaminen ja palvelun käyttöön liittyvät toimintamallit ovat yhteydessä toisiinsa. (Em., 620-621).

Koska kehittämistyön kohteena on yrityksen digitalisaatiostrategia, kiinnostuksen kohteena ovat niin asiakkaan arvonmuodostus, ostamiseen liittyvät toimintamallit, kuin niihin liittyvä kaupallinen potentiaali. Siksi asiakaspersoonien muodostamisessa hyödynnetään myös tietoa asiakassegmenttien sosioekonomisesta asemasta ja kulutuskäyttäytymisestä. Kehittämistyössä luotavien asiakaspersoonien avulla pyritään tunnistamaan tilaisuuksia, jossa kukka- ja puutarhakauppa voisi tuottaa asiakkailleen lisäarvoa digitaalisilla palveluilla. Persoonia tulisi myöhemmin täydentää ja syventää, jos niitä käytetään esimerkiksi tietyn palvelun muotoiluun tai markkinoinnin suuntaamiseen.

Goodwin (2009, 632-741) ehdottaa asiakaspersoonia koskevan tiedon analysointiprosessia, jossa tunnistetaan asiakkaiden rooleja, niihin liittyviä toiminnallisia ja demografisia muuttujia sekä asiakkaiden tavoitteita ja toimintamalleja. Näin asiakaspersoonien taustalle saadaan näkyvä tulkintaprosessi.



Kuva 7: Asiakaspersoonien muodostaminen (Goodwin 2009, 632-741)

Kehittämistyössä asiakashaastatteluista saatua aineistoa sekä saatavilla olevaa tilastotietoa (esim. Puutarhaliitto 2019) analysoidaan Goodwinin (2009, 632-741) kuvaamaa prosessia mukailien ja yksinkertaistaen. Goodwinin yksityiskohtainen prosessi kartoittaa tietyn tuotteen tai järjestelmän käyttäjäpersoonia, mutta se on sovellettavissa myös yleisemmällä tasolla olevien asiakaspersoonien luomiseen.

### 3.3.3 Arvolupausten yhteiskehittäminen

Yhteiskehittäminen osallistaa esimerkiksi asiakkaita, asiakasrajapinnassa työskenteleviä henkilöitä tai muita organisaation toimintaan liittyviä tahoja toiminnan kehittämiseen (Vuorinen 2013, 132; Tuulaniemi 2011, 52). Yhteiskehittäminen on erottamaton osa palvelumuotoilua. Tavallisesti yhteiskehittämistä tehdään erilaisissa työpajoissa.

Yhteiskehittäminen ei ole itsessään kehittämistyökalu, vaan palvelumuotoilun periaate, jota voidaan toteuttaa erilaisia suunnittelutyökaluja hyödyntäen. Lähes kaikki suunnittelutyökalut soveltuvat yhteiskehittämiseen. (Tuulaniemi 2011, 52.)

Yhteiskehittämistä käytetään myös strategisen johtamisen suunnittelussa. Yhteiskehittäminen murtaa asetelmaa, jossa strategian laatiminen nojaa yksinomaan yritysjohton näkemyksiin. (Vuorinen 2013, 133.) Kohdeyrityksen työpajassa oli mukana sekä asiakastyötä tekeviä henkilöitä eri kontaktipisteistä että yrityksen operatiivista johtoa. Kolmen tunnin mittainen työpaja alkoi lyhyellä johdannolla, jossa esiteltiin kehittämistyön tavoitteita sekä keskeiset havainnot strategisista analyyseistä ja tutustuttiin aiemmin laadittuihin asiakaspersooniin. Työpajan ensimmäisessä vaiheessa ideoitiin vapaasti, miten asiakaspersoonia voitaisiin palvella paremmin, erityisesti digitaalisilla palveluilla. Tarkoituksena oli herätellä havainnoimaan asiakkaan maailmaa ja pohtimaan asiakkaan tarpeisiin sopivia ratkaisuja. Fasilitointimenetelmänä oli Me-We-Us (Ideapakka 2017) eli kysymystä pohdittiin ensin yksin, sitten pareittain ja lopuksi kaikki yhdessä. Työpajan loppuosassa, varsinaisena suunnittelutyökaluna käytettiin arvolupauskanvasta, jonka tarkoituksena oli jäsentää ja edistää havaintoja ja ideoita.

Alex Osterwalder ja Yves Pigneur julkaisivat vuonna 2010 laajan suosion saaneen Business Model Canvasen eli liiketoimintamallikanvaksen, joka auttaa hahmottamaan liiketoimintamallin kokonaiskuvan. Canvas näyttää yhdellä silmäyksellä yrityksen keskeiset kumppanit, ydintoiminnot, resurssit, kanavat, kulurakenteen, tulovirrat sekä asiakasryhmät, asiakassuhteet ja arvolupauksen. (Liikkanen 2019.) Value Proposition Canvas eli arvolupauskanvas syventyy liiketoimintamallin kahteen osioon: asiakassegmentteihin ja arvolupauksiin.

Arvolupauskanvas on liiketoiminnan kehittämisen työkalu. Kuviota täydentämällä kuvataan tuotteiden ja palvelujen hyötyjä asiakkaalle. Kuviossa on omat puolensa palvelulle ja asiakkaalle. Kuviossa on oleellista keskittyä vain yhteen asiakassegmenttiin ja yhteen tälle segmentille tarjottavaan palveluun. Asiakkaan puolelle kirjataan tämän oletetut tarpeet ja halut, ongelmat ja huolet sekä tavoitteet ja päämäärät. Palvelun puolelle kirjataan palvelun ominaisuudet, sen avulla saavutettavat hyödyt sekä palvelun ratkaisemat ongelmat. Kuhunkin kokonaisuuteen kirjatut asiat asetetaan tärkeysjärjestykseen. (Osterwalder ym. 2014, 12-39.)

Arvolupauskanvas auttaa hahmottamaan millaiset tarpeet, tavoitteet ja ongelmat vaikuttavat asiakkaiden toimintaan ja miten palvelu voisi vastata niihin. Tarkoituksena ei ole suunnitella palvelua, joka vastaa asiakkaan kaikkiin tarpeisiin, vaan etsiä oleellisimmat asiat, jotka ovat asiakkaalle tärkeitä, ja johon kyseinen palvelu voisi vastata liiketoiminnallisesti järkevällä

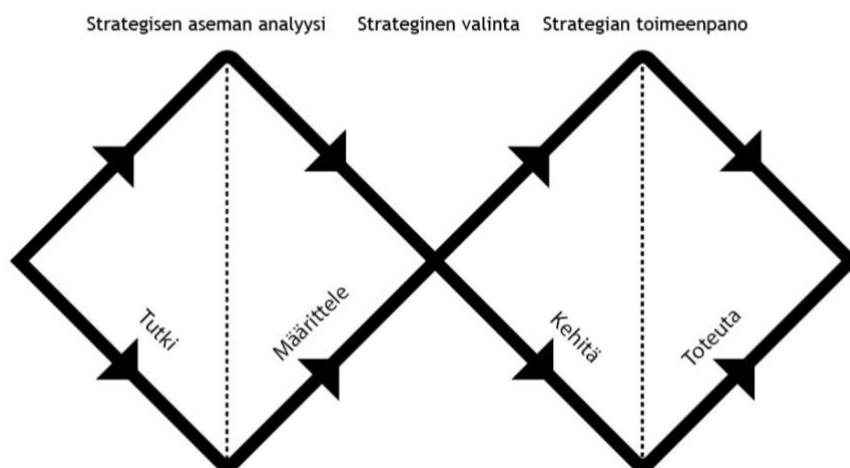
tavalla. (Em. 42-49.) Kehitettävät palvelut voidaan myöhemmin sijoittaa liiketoimintamallikanvukseen.



#### 4 Tulokset

Kehittämistyössä selvitettiin, miten kohdeyrityksen digitalisaatiostrategiaa voidaan suunnitella muotoiluajattelua ja asiakasymmärrystä hyödyntäen sekä miten puutarha-alan yritys voisi edistää liiketoimintaansa digitalisaatiolla. Analyysitulokset tarjoavat erityisesti keinoja digitaalisen liiketoiminnan kehittämiseen. Strategiset analyysit osoittavat, millaisia mahdollisuuksia digitalisaatio tarjoaa, kun tarkastellaan toimialaa, yrityksen resursseja ja kilpailijoiden toimintaa sekä muilta toimialoilta löytyviä ratkaisuja. Yhdessä tuotetut ideat ja arvolupauskanvakset sisältävät konkreettisia ratkaisuja, miten yritys voi edetä digitaalisen liiketoiminnan kehittämisessä. Asiakaspersoonat ovat myös konkreettinen tuotos, jota yritys voi jatkossakin hyödyntää, kun ideoituja palveluja hiotaan ja viedään käytäntöön.

Kohdeyrityksen kehittämisen lähtökohtana olivat digitaalinen kanta-asiakaskortti, verkkokauppa ja digitaalinen markkinointi. Sen sijaan, että palvelumuotoilua olisi hyödynnetty palvelukanavien kehittämiseen, digitalisaatiostrategiaa suunniteltaessa otettiin muotoiluajattelun hengessä askel taaksepäin (ks. Stickdorn 2018, 92) ja tarkasteltiin strategisen aseman analyysillä ilmiöitä ja asiakastarpeita, joihin näillä palveluilla on pyritty reagoimaan. Tutkimus- ja määrittelyvaihe kirkasti verkkokaupan kehitystyön ensisijaisuuden. Vasta kun erikoisliikkeen monipuolinen tuotevalikoima on tarjolla myös verkossa, voidaan digitaalisilla palveluilla vastata asiakkaiden tarpeisiin ja toteuttaa asiakkaita sitouttavaa markkinointia. Analyysivaihe auttoi myös hahmottamaan, miten kohdeyrityksen nykyisestä kivijalkamyymälöihin perustuvasta, laadukkaasta ja elämyksellisestä positiosta voidaan rakentaa fyysistä ja digitaalista maailmaa yhdistäviä palveluita. Analyysitulokset kannustivat kehittämään verkkokauppaa, joka tarjoaa erikoisliikkeen asiantuntijuutta ja auttaa asiakasta valitsemaan omiin tarpeisiinsa sopivia tuotteita.



Kuva 8: Strategisen johtamisen kokonaisuudet tuplatimantissa (mukaillen Design Council 2015)

Kehitysprosessi ja valitut menetelmät tarjoavat myös itsessään vastauksia siihen, miten strategiatyötä voidaan toteuttaa digitaalisella ajalla. Strategisen johtamisen kokonaisuudet (ks. Vuorinen 2013, 29-31) voidaan liittää osaksi muotoiluprosessia. Tuloksena on joustava ja syklinen strategiamuotoilun prosessi, jonka avulla voidaan saumattomasti tehdä strategisia valintoja ja tuottaa konkreettisia toimintamalleja. Muotoiluprosessi auttaa tutkimaan digitalisaation kaltaista laajaa ja alati kehittyvää ilmiötä ja tukee perusteltujen, asiakkaiden tarpeista kumpuavien strategisten valintojen tekemisessä. Muotoilun luovat, ratkaisukeskeiset ja visuaaliset toimintatavat ja menetelmät toimivat samoin yhdessä perinteisempien strategisten analyysien kanssa. Strategiset analyysit auttavat kiinnittämään prosessin yrityksen liiketoimintamalliin ja kilpailuympäristöön.

#### 4.1 Digitalisaatio-SWOT

Kohdeyrityksen SWOT-analyysissa havaittiin, että yrityksen nykyinen kivijalkakauppaan keskittynyt strategia on ollut aikansa toimiva, ja yrityksellä on vahva asema toimialallaan omalla toiminta-alueellaan. Liiketoiminta on kuitenkin ollut viime vuosina tappiollista ja yritys on hakenut hyötyjä erityisesti markkinoinnin digitalisaatiosta. Digitaalisen markkinoinnin toteuttaminen ei kuitenkaan ole vielä juurtunut osaksi yrityksen prosesseja ja sen sähköinen kanta-asiakasjärjestelmä on vasta alkutekijöissään. Yritys on toteuttanut verkkosivuilleen verkkokauppa-alustan, mutta digitaalista liiketoimintaa ei kuitenkaan ole nostettu strategiseksi painopisteeksi. Yritys on aiemmin toteuttanut kuvastopohjaista postimyyntiä, mutta siitä saadut kokemukset eivät ole rohkaisseet panostamaan verkkokaupan kehitykseen. Keskeiseksi haasteeksi on koettu asiakkaiden ennakkoluulot postitse toimitettavien taimien laatua kohtaan.

Liiketoimintaympäristön uhat vaikuttavat massiivisilta, kun tarkastellaan suurien toimijoiden resursseja. Kuitenkaan toimialalla ei näytä tapahtuneen kovin innovatiivisia avauksia. Puutarhatuotteita voi ostaa verkosta, mutta erikoistuneen kukka- ja puutarhamyymälän laatuvaikutelmaa ja elämyksellisyyttä ei löydy verkosta. Vaikka puutarhaharrastajien suurin massa muodostuu keski-ikäisten ylittäneistä naisista, on harrastukselle kuitenkin toteutumassa onnistunut sukupolvenvaihdos ja kokemuksia jaetaan sosiaalisessa mediassa yli sukupolvien. Toimialan yhteinen uhka on, ettei verkossa asioimaan tottunut sukupolvi saa riittävästi palvelua eikä harrastuksen koko ostopotentiaali toteudu tai kulutus suuntautuu ulkomaille. Jos kohdeyritys onnistuu tavoittamaan harrastajat verkossa, on sillä suuri etu sen laajasta

valikoimasta ja kivijalkaliikkeiden tarjoamasta mahdollisuudesta nähdä ja kokea tuotevalikoimaa, vaikka ostaminen tapahtuisi verkossa.



Kuva 9: Kohdeyrityksen digitalisaatio-SWOT

Digitalisaatio-SWOT osoittaa, että keskeiset teemat kohdeyrityksen digitalisaatiokehityksessä ovat pienen erikoisliikkeen rooli verkkokaupassa ja asiakkaan tarpeisiin perustuvien digitaalisten palveluiden kehittäminen. Kukka- ja puutarhakaupan digitaaliset palvelut ovat heikosti kehittyneet, mutta kohdeyrityksen kaltaisten pienten yritysten mahdollisuudet teknologiapanostuksiin ovat pienet. Toisaalta erikoisliikkeet ovat luotettuja toimijoita, joilla on kivijalkaliikkeiden kautta läheinen kontakti asiakkaisiin ja hyvä tietämys asiakkaiden tarpeista. Asiakaslähtöinen palveluiden kehitys voi auttaa hahmottamaan asiakkaan arvonmuodostusta ja tuottamaan ideoita, miten arvoa voidaan luoda myös pienemmillä taloudellisilla panostuksilla. Kova kansainvälinen hintakilpailu on alan haaste, jonka verkkokauppa tekee erityisen näkyväksi, mutta verkosta saatavat erikoistuotteet tai laaja tuotevalikoima ja asiantuntijapalvelu voivat olla tärkeitä laatutietoisille asiakassegmenteille.

#### 4.2 Kohdeyrityksen strategisten ryhmien -analyysi

Kohdeyrityksen kilpailijat taulukoitiin siten, että voitiin erottaa eri tuoteryhmien kilpailijat, kilpailijat verkkokaupassa ja paikalliset kilpailijat. Taulukointiin olisi voinut lisätä vielä palvelutuotteet. Selkeyden vuoksi palvelutuotteet jätettiin pois, sillä nekin jakautuvat edelleen alaryhmiin aina koulutuksesta viherrakentamiseen: Palvelutuotteet tuovat taas uusia

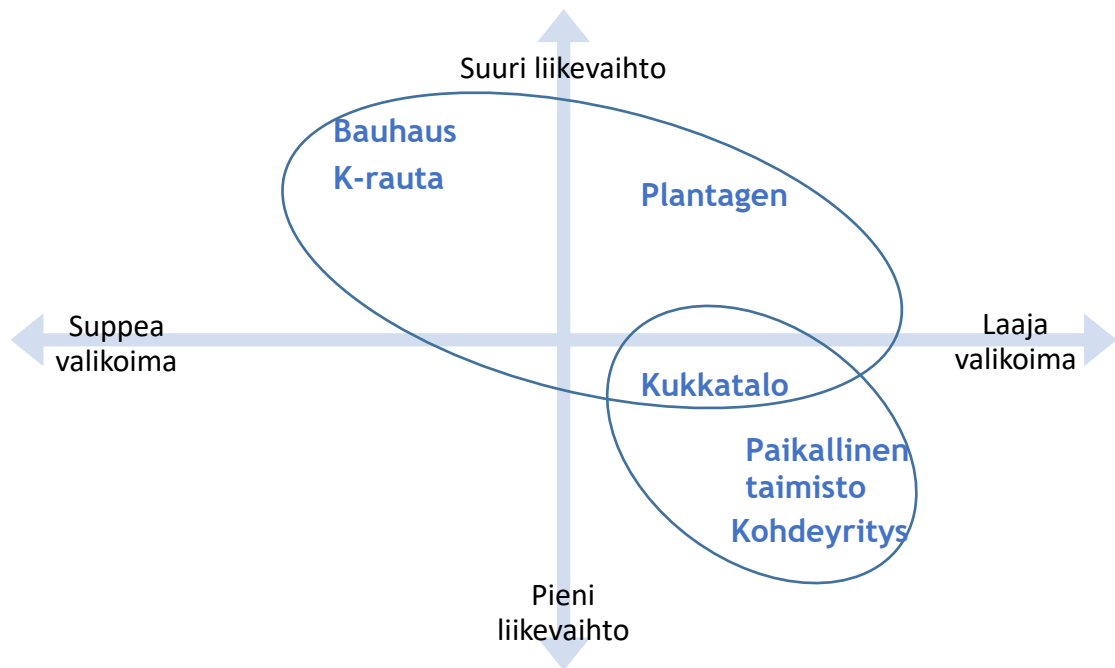
kilpailijoita analyysin kohteeksi. Palvelutuotteiden vertailusta voi olla hyötyä, jos analyysia myöhemmin syvennetään. Keskon ja S-ryhmän myymälätyyppejä eriteltiin, koska ne eroavat tuoteryhmittäin. On hyvä huomioida myös yrityksen positioinnissa, että esimerkiksi saman ketjun marketissa myytävien leikkokukkien ja rautakaupan taimimyymälän positio voi olla erilainen. Kilpailijoiden tarkastelussa on huomattava myös, että osa tuotteista on kausituotteita, joten tietoa tuoteryhmän saatavuudesta yrityksessä ei välttämättä ollut käytettävissä tarkasteluajankohtana kevättalvella.

Taulukoinnista (Taulukko 1) voidaan havaita, että kukat ja viherkasvit tai taimet ja viherkasvit esiintyvät usein pareina yritysten valikoimissa. Perinteisesti kukkakaupat ja vähittäiskaupat ovatkin tarjonneet leikkokukkien lisäksi suppeaa viherkasvivalikoimaa, kun taas rautakaupoilla saattaa olla taimipihojen lisäksi valikoimissaan joitain viherkasveja. Koko valikoimaa tarjoavat lähinnä kukka- ja puutarha-alan erikoisliikkeet. Tosin suuret rautakaupat, kuten Bauhaus ja K-rautat voivat ajoittain tarjota suppeaa alikoimaa kaikissa tuoteryhmissä. Hieman yllättäen verkko tuo mukanaan kilpailijoita kaikissa tuoteryhmissä, mutta ei koko skaalaa tarjoavia toimijoita.

Taulukko 1: Kukka- ja puutarhayritysten tuotevalikoima

Yritykset	Kukat	Viherkasvit	Puutarhakasvit	Mymälä kohdeyrityksen toimialueella
Kohdeyritys	xx	x	x	x
Bauhaus	x	x	x	x
Blomma Creatives	x			
eKukka (alusta, jossa on mukana myös kohdeyrityksen tuotteet)	xx			
Ikea		x		x
Kesko K-raudat			x	x
Kesko päivittäistavara-kaupat	x			
Kimppukauppa	xx			x
Lidl	x	x		x
Mustila puutarha		x	xx	
Paikallinen kukkakauppa	x	x		x
Pirilän Kukkatalo	x	x	x	x
Plantagen	x	x	x	x
Puutarhakauppa Sydänmaa			xx	
S-ryhmä Prisma taimipiha ja Kodin Terra		x	x	x (vain Prisma)
S-ryhmä päivittäistavara-kaupat	x	x		x
Paikallinen taimisto	x	x	xx	x
Viherpeukalot		xx	xx	
x = tuoteryhmä saatavilla				
xx = tuoteryhmä saatavilla myös verkosta				

Strategiset ryhmät hahmottuvat seuraavasti: Kaikissa tuoteryhmissä kilpailevat toimijat jakautuvat rautakauppoihin ja erikoisliikkeisiin. Erikoisliikkeistä kohdeyritystä resurssipohjaltaan lähinnä ovat Pirilän kukkatalo, jonka liikevaihto oli 11,3 miljoonaa euroa vuonna 2017 sekä paikallinen taimisto, jonka liikevaihto oli 2,3 miljoonaa euroa vuonna 2019. Kukkatalolla on kuusi myymälää, paikallisella taimistolla yksi. Erikoisliikkeistä Plantagen, rautakaupat Bauhaus ja K-rauta ovat kansainvälisiä myymäläketjuja. Plantagen Finland Oy:n liikevaihto oli 27,1 miljoonaa euroa 2018 (Ratos 2019). Kukka- ja puutarhatuotteiden osuutta Bauhausin ja K-raudan liikevaihdosta ei ole saatavilla. Bauhausilla on 270 tavarataloa 19:ssä Euroopan maassa (Bauhaus 2020). Keskon rakentamisen ja talotekniikan toimialalla on kahdeksassa maassa 420 myymälää (Kesko 2019). Plantagenilla on 140 kauppaa kolmessa maassa (Ratos 2020).



Kuva 10: Strategisten ryhmien analyysi

Samassa strategisessä ryhmässä, jos arvioidaan tuotevalikoimaa ja liikevaihtoa, ovat kohdeyritys, Kukkatalo ja paikallinen taimisto. Jos vertaillaan tällä tavalla luotuja strategisia ryhmiä brändipositioihin, siirtyy hinnalla ja massatuotteilla kilpaileva Kukkatalo enemmän suurten ketjujen joukkoon. Kamenskyn (2014, 157-158) ryhmittelyssä paikallinen taimisto on yksiselitteisesti kohdeyrityksen ydinkilpailija. On haasteellista erottaa, ovatko ketjuliikkeet ydin- vai tarvekilpailijoita. Kamenskyn ryhmittelyssä ydinkilpailijoilla on "vastaavat tuotteet, teknologiat ja toimintatavat", kun taas tarvekilpailijoilla ne ovat erilaiset. Tällä toimialalla erottelu on veteen piirretty viiva, ja siinä saattaa olla tuoteryhmäkohtaisia eroja, mitä voidaan teknisesti tai kuluttajan arvonmuodostuksen kannalta pitää vastaavana tuotteena.

Strateginen valinta voisikin olla pesäeron tekeminen tarvekilpailijoihin niin, että yrityksen tuotteet ja toimintatavat eroavat ketjumyymälöistä entistä selkeämmin ja positiota vahvistetaan markkinoinnilla. Silloin haastajaksi muodostuvat ennemmin kukkiin tai taimiin erikoistuneet marginaalikelpailijat, jotka voivat ketjumyymälöitä uskottavammin kilpailla omien tuoteryhmiensä osaamisella ja laadulla.

#### 4.3 Benchmarking-kohteiden analyysi

Kohdeyrityksen digitalisaation nykytilassa on tunnistettavissa kaksi kehittämiskohdetta – verkkokauppa ja kanta-asiakkaitten sitouttaminen – joista on matala kynnyks lähtee kohti digitaalisia innovaatioita. Yrityksellä on verkkosivut ja verkkokauppa-alusta. Yritys myy verkossa sidontatuotteita, mutta puutarhatuotteiden verkkokauppa ei ole tällä hetkellä toiminnassa. Yritys tuottaa aktiivisesti sisältöä sosiaaliseen mediaan ja yritys on hiljattain hankkinut kanta-asiakaskorttisolveluksen, mutta asiakkaiden sitouttaminen ei ole suunnitelmallista. Kun valitaan yrityksen kriittisiä menestystekijöitä benchmarking-kohteiksi, Tuomisen (2016, 20) mukaan on syytä arvioida myös keitä ovat asiakkaat, ja mitkä ovat heidän tarpeensa nyt ja tulevaisuudessa. Asiakasymmärrystä tulisikin lisätä ja esimerkiksi mahdollisia verkko-ostamisen esteitä tai puutarhaharrastajien kokemusten jakamista tulisi tutkia lisää. Tässä vaiheessa tukeudutaan kuitenkin saatavilla olevaan tutkimustietoon.

Benchmarking-kohteiden valinnassa hyödynnettiin digitalisaatiota, asiakaskokemusta ja trendejä käsittelevää kirjallisuutta ja uutisointia. Tarkoituksena oli löytää kohteet puutarhakaupan ulkopuolelta, jotta kilpailija-analyysin ja puutarhakaupan toimintatapojen erittelyn sijaan benchmarking-analyysissa voitaisiin keskittyä konsepteihin ideoina. Kohdeyrityksen strateginen tavoite on positiointia yhä elämyksellisemmäksi esimerkiksi marketti- ja rautakauppamyymälöihin nähden sekä profiloitua vihersisustuksen suuntaan. Siksi benchmark-kohteet löytyivät luontevasti sisustuskaupasta ja käsityöharrastuksen piiristä, jolla on paljon yhteneväistä puutarhaharrastuksen tarjoaman itse tekemisen ja onnistumisen elämysten kanssa.

##### 4.3.1 Verkkotilausten ja kivijalkamyymälän yhteistoiminta sisustuskaupassa

Ikea on kodinsisustuksen markkinajohtaja Suomessa. Sen myynti on kasvanut viimeisen kymmenen vuoden aikana digitalisaation haasteista huolimatta. Vuoden 2018 tilikaudella Ikean verkkomyynti Suomessa kasvoi 24 %. Yritys on panostanut asiakaskokemuksen parantamiseen, erityisesti toimitusaikojen lyhentämisessä ja toimitustapojen kehityksessä. (Ikea 2018)

Ikean Click & Collect -palvelu tarjoaa verkkotilauksen maksuttoman toimituksen Ikea-tavarataloon tai niiden yhteydessä oleviin ympärivuorokauden auki oleviin noutopisteisiin. Tilauksen noutopäivän voi valita tilauspäivälle tai sitä seuraaville päiville.

Keskeiset opit Click & Collect -konseptista ovat, että verkkokauppa toimii myös toimialalla, jossa tuotteiden laatu ja käyttömukavuus halutaan tavallisesti kokea ennen ostopäätöstä. Sisustusmyymälöiden tapaan kukka- ja puutarhakaupat ovat tärkeitä inspiraation lähteitä, ja kasvien koko, väri ja muut ominaisuudet halutaan kokea fyysisessä ympäristössä. Verkkokauppa voikin tarjota täydentävän ostokanavan, jonka tarkoituksena ei ole sulkea pois käyntiä kivijalkamyymälässä. Ikean konsepti tarjoaa esimerkiksi mahdollisuuden tutustua tuotteisiin myymälässä ja tehdä tilaus harkinnan jälkeen kotona. Ikean konsepti tarjoaa mallin, jossa verkkotilaukset voidaan toimittaa nopeasti ja kustannustehokkaasti asiakkaan itse noudettavaksi. Näin kukka- ja puutarhakauppaan sovellettuna tuoretuotteiden laatu ei kärsi eikä suurista tuotteista synny kohtuuttomia kustannuksia.

#### 4.3.2 Digimarkkinointia yhdessä tekemisen yhteisössä

Tulevaisuuden tutkija Elina Hiltunen (2017, 82, 156, 160-161) nimeää itse tekemisen yhdeksi organisaatioiden tulevaisuuteen vaikuttavista kuluttajatrendeistä, johon sisältyy niin käsityö- kuin puutarhaharrastustenkin suosio. Hiltusen haastattelussa Novitan toimitusjohtaja Daniela Yrjö-Koskinen kertoo, että yrityksen verkkosivuilla on vuodessa noin kolme miljoonaa käyntiä. Novitan ohjevideo villasukkien neulomiseen on saanut 100 000 katselukertaa. Verkkosivujen kävijämäärä on nuorentunut ja suurin ryhmä muodostuu 25–34-vuotiaista.

Novita Oy on Pohjoismaiden suurin käsityölänsivujen valmistaja, se on vuonna 1928 perustettu perheyritys. Novitan arvot ovat osaava, vastuullinen, inspiroiva, tavoitteellinen ja asiakasläheinen. (Novita 2020) Novitan verkkosivut ja sosiaalisen median läsnäolo heijastavat yrityksen arvoja. Erityisesti inspiraatio, tavoitteellisuus ja asiakasläheisyys ovat helposti havaittavissa. Novitaknits-verkkosivuilla on lankoja ja tarvikkeita myyvä verkkokauppa, mutta yhtä suuren painoarvon saavat käyttäjäyhteisö Neulomo, tekniikkaohjeiden neulekoulu ja neuleohjeet. Sivulla on myös kauppapaikka, jossa käyttäjät voivat myydä Novitan langoista tekemiään tuotteita.

Facebookissa Novita ylläpitää Novitaknits-sivua ja lukuisia neuleryhmiä, joista suurin on 85 000 jäsenen Voihan villasukka! -ryhmä. Instagramissa Novita hyödyntää Ostokset Instagramissa -ominaisuutta, joka mahdollistaa tuotemerkintöjen lisäämisen kuviin. Yritys kannustaa novitaknits-aihetunnisteen käyttöön, jolla onkin tehty 63 000 julkaisua. Lisäksi käyttäjät ovat merkinneet kymmeniä tuhansia kuvia Novitan tuotenimillä. Harvemmin päivittyvää sisältöä yritys julkaisee myös YouTubessa, Twitterissä ja Pinterestissä.



Keskeinen oppi Novitaknits-konseptista on, että Novita on luonut tuotteidensa ympärille aktiivisen asiakasyhteisön, joka perustuu omien onnistumisten ja kokeilujen jakamiseen. Kukka- ja puutarhaharrastajat jakavat samalla tavoin kuvia ja ohjeita sosiaalisessa mediassa. Novita madaltaa tuottamallaan ohjemateriaaleilla kynnystä itse tekemiseen ja tarjoaa onnistumisen elämyksiä. Ohjemateriaalit parantavat yrityksen näkyvyyttä verkossa ja tuovat näkyvyyttä sen tuotteille. Novitan verkkokauppa ei dominoi yrityksen verkkosivuja, mutta yrityksen tuottama sisältö kaikissa kanavissa on kiinteässä yhteydessä yrityksen tuotteisiin ja ostamiseen on matala kynnys. Yrityksen arvot – inspiroiva, tavoitteellinen ja asiakasläheinen – heijastuvat kristallinkirkkaasti sen tuottamiin sisältöihin. Sisältö houkuttelee ja kannustaa, sisällöt on kytketty yrityksen tuotteisiin ja sisällöt tarjoavat ratkaisuja käsityöharrastajan tarpeisiin, kuten osaamiseen ja yhteisöllisyyteen.

#### 4.4 Kukka- ja puutarhakaupan asiakaspersoonat

Asiakaspersoonien luominen alkoi roolien tunnistamisella siitä, mitä teemahaastatteluihin osallistuneet kertoivat tekevänsä kukka- ja puutarhaharrastukseen liittyen. Koska kyseessä oli moninainen joukko kuluttajia eikä viitekohtana toiminut esimerkiksi ammattinimikkeet, roolit eivät nousseet aineistosta yksiselitteisesti tai selvärajaisesti. Kukka- ja puutarhaharrastajien tekemistä määrittelevä tekijä ovat tuoteryhmät, joihin harrastaminen kohdistuu. Taimiin ja puutarhanhoitoon, viherkasveihin ja leikkokukkiin liittyy erilaista tekemistä, kuten pensaiden leikkaamista, huonekasvien kastelua tai kimppejen sommittelua. Toisen näkökulman rooleihin tarjoaa se, miten erilaiset harrastajat painottavat tekemistään. Hienovaraisia eroja muodostaa esimerkiksi se kuvaileeko harrastaja enemmän kasvattamista ja hoitamista, ostamista ja katsomista tai leikkausta ja siistimistä. Näistä painotuksista voi hahmottaa kasvattamiseen keskittyvän ”hortonomin”, sisustamista painottavan ”nautiskelijan” ja pihaa siistivän ”talonmiehen”. Nämä painotukset yhdistivät myös eri tuoteryhmiin keskittyneitä harrastajia eli esimerkiksi ”hortonomeja” löytyi sekä viherkasveihin että taimiin erikoistuneista harrastajista. Painotuksiin liittyi myös toiminnallisia eroja eli esimerkiksi eri tyyppisten harrastajien ostokäyttäytymisessä oli havaittavissa eroja.

Vaikka aineistosta ei noussut selkeää roolitusta, analyysi auttoi välttämään ilmeisimmän jaottelun ja harhaanjohtavan tulkinnan, jossa harrastukseen liittyvät tuoteryhmät olisi nähty tärkeimpänä harrastusta määrittävänä tekijänä. Sitä, mitä erilaiset harrastajat tekevät, on enemmän tarkasteltava muuttujina, joissa haastatellut voidaan sijoittaa skaalalle. Toiminnallisten ja demografisten muuttujien tunnistaminen ja yhdistäminen haastateltuihin oli selkeämpää. Keskeisiä muuttujia olivat esimerkiksi ostamisen suunnitelmallisuus (suunnitelmallinen-fiilispohjainen), asenne ostamiseen (ajanviete-askare) ja omatoimisuus (odottaa palvelua - ottaa itse selvää). Demografisilla tekijöillä ei pienessä

haastatteluaineistossa ollut selkeää merkitystä, joskin puutarhaharrastajien tyypillinen ikä- ja sukupuolijakauma heijastui jo haastateltavien valintaan. Selkeä vaikuttava ympäristötekijä oli luonnollisesti asumismuoto.

Vaikka haastateltavien roolit eivät olleet selkeärajoja, aineistosta voi tunnistaa toimintamalleja. Esimerkiksi fiilispohjaisten heräteostosten tekijät korostivat puutarha- tai kukkamyymlän roolia ostopäätöksessä. Haastatellut selittivät tätä myymälästä saatavalla inspiraatiolla ja välittömällä kontaktilla tuotteisiin, jota verkosta ei saa. Sen sijaan esimerkiksi asenne ostamiseen (ajanviete-askare) ei suoraan korreloinut verkko-ostamiseen, vaan verkkokauppojen hintavertailua ja tietoa varastosaldoista hyödynsivät skaalan molempiin päihin sijoittuvat haastateltavat. Tätä toimintamallia selittävät esimerkiksi haastateltujen erilaiset asuinolosuhteet ja auton käyttö. Vaikka ostosten suunnitteleminen olisi ajanvietettä, voi etäisyys puutarhamyymlään kannustaa myös ajanvietteenä ostamiseen suhtautuvaa asiakasta suuntaamaan toimintaansa verkkoon.

Haastateltavat toivat esiin monia tavoitteita harrastukselleen. Visuaalinen nautinto luonnollisesti korostui haastatteluissa. Ruuan kasvattaminen ja omavaraisuus hieman yllättäen yhdisti niin puutarhan omistajaa kuin kerrostaloasujia, vaikka tavoitteen aikaperspektiivit olivat hyvin erilaiset. Kukaan haastatelluista ei suoraan nimennyt sukupolvien ketjuun kuulumista tai perinteiden jatkamista tavoitteeksi, mutta yhteys omaan kasvuympäristöön ja perheeseen tuli kysymättä esiin lähes kaikissa haastatteluissa.

Aineistosta tunnistettujen väljien roolien, toiminnannallisten ja demografisten erojen, toimintamallien ja tavoitteiden pohjalta kuvattiin neljä asiakaspersoonaa: Sofia, Johanna, Mika ja Maarit. Sofian ja Johannan voisi luokitella kasvattamiseen keskittyviksi ”hortonomeiksi”, joskin Johannalla tämä roolipainotus on selkeämpi ja Sofian persoonaan on tuotu myös kukilla sisustavaa ”nautiskelijaa”. Maarit edustaa selkeästi ”nautiskelijan” roolia ja Mika pihan siisteyteen ja toiminnallisuuteen panostavaa ”talonmiestä”. Asiakaspersonat on kuvattu kokonaisuudessaan liitteessä 2.

#### 4.5 Yhteiskehittämisen tulokset

Työpajaan kokoontui kuusi henkilöä kohdeorganisaatiosta. Osallistujista neljä työskenteli päätoimisesti asiakaspalvelussa ja kaksi edusti yrityksen johtoa ja markkinointia. Työpajaan oli varattu aikaa kolme tuntia. Työpajan ensimmäisessä osassa ideoitiiin Me-We-Us-menetelmällä (Ideapakka 2017), miten asiakaspersonien edustamia asiakkaita voitaisiin palvella paremmin, erityisesti digitaalisesti. Kaikki ideat kirjattiin muistilapuille, joihin saatiin yli 40 ideaa.

Kuvassa 10 ideat on ryhmitelty eri teemojen alle. Ideat liittyivät uusiin palveluihin, verkkopalvelun ominaisuuksiin, erilaisiin sisältöihin, markkinoinnin kehittämiseen ja asiakkaiden eri elämäntilanteiden tukemiseen. Koska yrityksen verkkokauppa ei ole ollut aktiivisessa toiminnassa eikä sieltä ole saanut kaikkia tuotteita, sen kehittäminen nousi esiin monissa ideoissa. Toinen verkkokauppaan kytkeytyvä teema oli erikoiskaupan toiminta verkossa eli se, miten asiakkaille voitaisiin tarjota tietoa ja palvelua verkon välityksellä tuottamalla sisältöä eri kanavissa. Palvelu ja liiketoiminnan näkökulma kytkeytyi yhteen markkinoinnin kehittämiseen ja asiakkaan elämäntilanteen tukemiseen liittyvissä ideoissa.

Uusia palveluja	Verkkopalvelun ominaisuuksia	Sisältöjä	Markkinoinnin kehittämistä	Asiakkaan elämäntilanteen tunnistaminen
<ul style="list-style-type: none"> <li>Kasvien verkkokauppa ja verkkokaupan laajentaminen kaikkiin tuotteisiin</li> <li>Verkkosivut ja -kauppa jotka mahdollistavat ostopäätöksen tekemisen kotona (myös silloin kun tuote haetaan myymälästä=</li> <li>Kasvien huoltopalvelu</li> <li>Lasten puutarhakerho</li> <li>Hääpalvelu, puutarhapalvelu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Puutarhasuunnittelun helpottaminen, pihasuunnitteluohjelma</li> <li>Tilausten toimitusvarmuus</li> <li>Erikoisuuksien tilausmahdollisuus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Erialaistuminen, miten tuotteet eroavat muista</li> <li>Ajankohtaiset hoito- ja istutusohjeet</li> <li>Laajemmat tuotetiedot nettiin esim. suurista viherkasveista</li> <li>Kasviesittelyt ryhmänä esim. varjoisen pihan kasvit</li> <li>Esimerkkikuvia asiakkaiden pihoista ja hintalaskelmia</li> <li>Omakotirakentajan muistilista</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sosiaalisen median strategia</li> <li>Sisältöjen linkitys tuotteisiin</li> <li>Lisämyyntiä ohjeistuuotteista ja palveluista</li> <li>Kanta-asiakkaalle muistutus kauden tuotteista</li> <li>Verkkosivujen retargetointi</li> <li>Yhteistyötä esimerkiksi talopakettiyritysten kanssa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Puutarhan perustajat, kokeilijat, ylläpitäjät, vipeltäjät</li> <li>Rakentajan pihasuunnittelun tukeminen</li> <li>Lahjaideoiden tarjoaminen esim. kasvi, jolla on ihmisen nimi tai istuta lapselle oma puu</li> </ul>

Kuva 11: Ideoinnin tuloksia teemoittain

Ideoinnin jälkeen tutustuttiin arvolupauskanvukseen ja keskusteltiin asiakassegmenteistä ja palveluista, joita voitaisiin työstää kanvaksen avulla. Osallistujat jaettiin kahteen ryhmään. Päätettiin että kehittämisen kohteena on kohdeyrityksen verkkosivut- ja kauppa. Asiakassegmentit jaettiin karkeasti kukka- ja viherkasviasiakkaisiin sekä taimistoasiakkaisiin. Ryhmien laatimat arvolupauskanvakset ovat liitteessä 3.

Vaikka ryhmät työskentelivät itsenäisesti omien segmenttiensä parissa eikä tavoitteena ollut muodostaa yhtenäistä palvelua, ryhmien laatimista kanvaksista löytyy yhtäläisyyksiä. Ensinnä kanvaksissa kuvataan palveluita, jotka auttavat asiakkaita saavuttamaan tavoitteidensa ja mielikuviansa mukainen lopputulos. Molemmissa ideoidaan ominaisuuksia, joilla erikoisliikkeen palvelu, tuki kasvien valintaan ja hoito-ohjeet voidaan tuoda verkkoon. Ratkaisuja ovat mm. Usein Kysytyt Kysymykset, chat, vertaistuen mahdollistaminen, tuotteiden profilointi ja hakujen suodattaminen sekä houkuttelevat sisällöt, jotka kytkeytyvät myytäviin tuotteisiin.

Toiseksi kanvaksia yhdistää pyrkimys luotettavaan verkkokauppaan, jota tavoitellaan kasvuunlähtö- ja tuoreustakuulla. Asiakkaan huolta verkosta ostetun tuotteen tuoreuteen lievittäisi myös tilauksen käsittelyprosessin avaaminen ja seurattavuus. Kolmanneksi

kanvaksia yhdisti palvelu- ja oheistuotemyynnin tuominen verkkoon. Asiakkaalle, joka ei tiedä miten toimia, voitaisiin tarjota esimerkiksi huoltopalvelua tai muistutuksia lannoitteiden ostamisesta. Kanvaksia yhdistäneet, erikoiskaupan luonnetta heijastavat teemat - palveleva, luotettava ja monipuolinen - voisivat ohjata verkkopalvelun kehitystä.

## 5 Johtopäätökset

Kehittämistyössä selvitettiin, miten pieni kukka- ja puutarha-alan yritys voi pärjätä digitalisoituvan vähittäiskaupan kilpailussa, ja miten alan erikoiskauppaa voidaan toteuttaa myös digitaalisessa ympäristössä. Kehittämistyön tarkoituksena oli kohdeyrityksen digitalisaatiostrategian suunnittelu.

Aiheen tietoperustan tarkastelu osoitti, että digitalisaatio on nopea ja laaja yhteiskunnallinen muutos, joka muuttaa niin ihmisten käyttäytymistä kuin markkinoiden dynamiikkaa. Vaikka digitalisaation taustalla on teknologioiden muuttuminen analogisesta digitaaliseksi, liiketoiminnan näkökulmasta tärkein muutosajuri on asiakaskäyttäytymisen muutos. Liiketoiminnan peruseriaatteisiin kuuluu, että yritykset pyrkivät tuottamaan asiakkailleen arvoa, josta asiakkaat ovat valmiita maksamaan. Digitalisaatio on kuitenkin mahdollistanut uusia tapoja tuottaa asiakkaille arvoa ja antanut asiakkaille yhä enemmän valtaa päättää miten, missä ja milloin asiointi tapahtuu. Perinteisten laatu- ja hintastrategioiden rinnalle ovat nousseet asiakkaiden arvонуontiin perustuvat kilpailutekijät. Se on muuttanut myös strategiatyön painopistettä analyttisestä laskemisesta asiakkaan tarpeiden ymmärtämiseen. Tätä taustaa vasten kehittämistyössä pyrittiin toteuttamaan kohdeyrityksen tarpeisiin ja nopeaan digitaalisatiokehitykseen sopiva strategiamuotoilun prosessi, jossa asiakasymmärrys on keskeisessä asemassa.

Viime vuosikymmeninä on käyty tieteellistä debattia niin sanotuista liiketoimintalogiikoista eli ajattelumalleista, jotka ohjaavat esimerkiksi yrityksen päätöksentekoa. Palvelukeskeinen liiketoimintalogiikka on tuonut mukanaan ajatuksen, että kaikki liiketoiminta on palvelua, jonka tarkoituksena on tukea asiakkaan arvontuotantoa. Tätä lähtökohtaa on kuitenkin kritisoitu palvelujärjestelmiin ja yrityksen näkökulmaan keskittymisestä.

Liiketoimintalogiikkaa, jonka lähtökohta on asiakkaan elämä, toimintatavat ja kokemukset, kutsutaan asiakaskeskeiseksi liiketoimintalogiikaksi. Nämä liiketoimintalogiikat ovat tuoneet palvelumuotoilun osaksi yritysten kehittämistyötä. Palvelumuotoilu yhdistää muotoilun prosesseja ja menetelmiä liiketoiminnan kehittämiseen. Monialaisella ja -menetelmäisellä lähestymistavalla pyritään saamaan aikaan ihmisten tarpeita vastaavia ja asiakkaalle arvoa tuottavia ratkaisuja, jotka ovat liiketoiminnallisesti kestäviä. Kehittämistyössä hyödynnettiin

palvelumuotoilun tuplatimantti-prosessimallia, jonka puitteissa yhdistettiin asiakasymmärrystä lisääviä aineistonkeruu- ja analyysimenetelmiä sekä strategisen aseman analyysijä. Asiakkaan arvonluontia tarkasteltiin asiakaskeskeisen liiketoimintalogiikan esittämällä laajasti asiakkaan kokemusympäristöön kytkeytyvällä tavalla.

Kehittämistyö osoittaa, että palvelumuotoilun tutkiva, joustava ja iteratiivinen prosessi sopii digitaalisen ajan strategiatyöhön. Kun perinteinen lineaarinen strategiaprosessi yleensä alkaa päämäärien asettamisella, muotoiluprosessin lähtökohta on ilmiön tai ongelman tutkiminen ja päämäärät kirkastuvat vasta prosessin edetessä. Se antaa tilaa uusien arvolupausten ja digitaalisten liiketoimintamallien muodostamiselle. Kohdeyrityksen lähtökohta digitalisaatioon näyttäytyi teknologiavetoisena ja kehittämiskohteiksi oli tunnistettu erityisesti verkkokauppa, digitaalinen kanta-asiakaskortti ja digimarkkinointi. Muotoiluprosessi auttaa yhtäältä hahmottamaan yrityksen strategista asemaa ja sen tarjoamia mahdollisuuksia, mutta ennen kaikkea se kiteyttää, keitä yrityksen asiakkaat ovat ja miten kohdeyritys voi luoda asiakkaalle arvoa digitaalisilla palveluilla. Näin strategiamuotoilun prosessin tuloksena syntyy digitalisaatiostrategia, viitekehys, joka ohjaa digitaalisten palvelujen kehittämistä ja strategisten valintojen tekemistä. Kun kohdeyritys etenee digitaalisten palvelujen konseptointiin ja kokeiluun, se voi joustavasti palata takaisin aiempiin kehitysvaiheisiin.

Koska kohdeyrityksen tarve oli saada aikaan nopeasti konkreettisia tuloksia, sen sijaan että kehittäminen olisi ollut täysin asiakaslähtöistä ja uutta luovaa, kehittämistyön tärkeänä lähtökohtana oli yrityksen nykyinen liiketoimintamalli ja tilanne. Kohdeyrityksen strategiset analyysit osoittavat, että kukka- ja puutarha-alan jakautuminen suuriin ja pieniin yrityksiin on hyvin voimakasta. Verkkokauppa tekee koventuneen hintakilpailun erityisen näkyväksi kuluttajille. Suurilla toimijoilla on paremmat lähtökohdat hintakilpailuun ja paremmat mahdollisuudet teknologiapanostuksiin. Kukka- ja puutarhakaupan digitaaliset palvelut ovat kuitenkin heikosti kehittyneet. SWOT-analyysi korostaa kohdeyrityksen mahdollisuuksia luoda pieninkin panostuksin uudenlaisia digitaalisia palveluja erityisesti laatutietoisille asiakassegmenteille. Kilpailija-analyysi havainnollistaa, että suuret yritykset ovat tyypillisesti keskittyneet suppeampaan valikoimaan, joka vielä jakautuu myymälätyypeittäin. Erikoisliikkeelle tyypillistä laajaa valikoimaa ja palvelua ei ole saatavissa verkosta.

Kivijalkaliiketoiminnassaan kohdeyritys on valinnut laatuun ja elämyksellisyyteen perustuvan differentistrategian. Strategisen aseman analyysien johtopäätöksenä ja suosituksena voidaankin todeta, että rinnalle on syytä nostaa asiakkaan arvonluontiin perustuvat, digitalisaation mahdollistamat kilpailutekijät, joista yksi voisi olla erikoisliikkeen tarjoaman valikoiman ja palvelukokemuksen tuottaminen verkossa. Benchmarking-analyysillä pyrittiinkin tarkastelemaan toisilta toimialoilta löytyviä, asiakaslähtöisyyteen panostavien yritysten

kehittämiä digitaalisia palvelukonsepteja. Ikean Click & Collect tarjoaa mallin verkkokaupan ja kivijalkamyymälän toiminnan kytkemisestä. Novitan konseptissa olennaista on asiakkaiden sitouttaminen luomalla asiakasyhteisö. Konkreettisten ratkaisujen lisäksi benchmarking osoittaa, että innovatiivisia digitaalisia palveluita voidaan tuottaa myös melko pienin panoksin, kohdeyrityksen nykyiseen liiketoimintamalliin perustuen.

Kehittämistyön asiakaslähtöistä lähestymistapaa edustivat asiakkaiden teemahaastattelut ja niiden pohjalta työstetyt asiakaspersoonat. Teemahaastattelu on hyvä menetelmä lähestyä palvelua asiakkaan kokonaisvaltaisen kokemuksen kautta, kuten Heinonen ym. (2010, 535) esittävät T-mallissaan. Kohdeyritykselle laaditut neljä asiakaspersoonaa kiteyttivät teemahaastatteluista hahmottuneita toimintamalleja visuaaliseen ja konkreettiseen muotoon. Vaikka kukka- ja puutarhaharrastuksen sisältöä määrittää paljolti se, liittyykö harrastus leikkokukkiin, viherkasveihin tai taimiin, asiakkaan arvonluontia määrittäväksi tekijäksi nousivat harrastusmotivaatio ja ostamiseen liittyvät asenteet. Eri tuoteryhmiä kuluttavista asiakassegmenteistä onkin tunnistettavissa kasvattamisesta iloa saavat ”hortonomit”, visuaalisuutta tavoittelevat ”nautiskelijat” ja toiminnallisuuteen keskittyneet ”talonmiehet”.

Benchmarking-esimerkit ja asiakaspersoonat esiteltiin ensimmäisen vaiheen analyysien kiteytyksinä kohdeyritykselle järjestetyssä työpajassa, jossa aihetta lähdettiin jälleen laajentamaan. Kohdeyrityksen edustajat tuottivat ideoita asiakaspersoonille kohdennettuihin digitaalisiin palveluihin ja loivat arvolupauskanvaksia. Koska verkkokaupan kehitys on tärkeä lähtökohta yrityksen digitalisaatiolle, se nousi ideoinnin keskiöön. Tarkastelukulma oli kuitenkin pääsääntöisesti asiakkaan tarpeista kumpuavasti se, miten palveleva, luotettava ja monipuolinen erikoiskauppa voidaan toteuttaa verkossa. Konkreettisia ratkaisuja ovat laajan tuotevalikoiman tarjoaminen verkossa, erilaiset työkalut, jotka helpottavat ostosten ja istutusten suunnittelua sekä kasvatusohjeiden ja verkkokaupan kiinteä yhteys.

Kehittämistyö tuotti konkreettisia ideoita kohdeyrityksen digitaalisen liiketoiminnan edistämiseen, mutta kehittämistyössä käytettyä strategiamuotoilun prosessia on syytä iteroida, kuten prosessimalli ehdottaakin. Muotoiluajattelu ja asiakasymmärrystä lisäävät menetelmät auttavat lähestymään digitalisaation kaltaista ilmiötä, joka kohdeyrityksen näkökulmasta oli laaja, hahmoton ja kallis. Kehittämistyö tarjoaa pohjan tuleville strategisille valinnoille, mutta nyt hahmotellut arvolupaukset vaativat vielä täsmentämistä ja edelleen kehittelyä digitaalisiksi palvelukonsepteiksi.

## 5.1 Arviointi

Laadullista tutkimusta voidaan arvioida tulkinnan yleistämisen ja tutkimuksen luottavuuden näkökulmasta. Työelämlähtöistä tutkimusta voidaan arvioida myös ammatillisen

hyödynnettävyyden kannalta. (Vilka 2015, 195-198, 188). Tieteelliseltä tarkastelukannalta tämän kehittämistyön tulokset eivät ole yleistettävissä yleispäteviksi periaatteiksi, mutta kehittämistyön rajatussa kokonaisuudessa tulokset edustavat yksittäistapauksia laajempia kokonaisuuksia. Luotettavuuteen työssä on pyritty tuottamalla johdonmukainen ja seurattavissa oleva ratkaisujen ja analyysin polku. Tulokset kumpuavat osittain luovasta muotoiluprosessista ja ovat siten sidoksissa tutkijan ja tutkimuskohteen vuorovaikutukseen.

Sitä miten digitalisaatiostrategiaa on tämän tapauksen puitteissa lähdetty toteuttamaan, voidaan arvioida tarkastelemalla keskeisten käsitteiden valintaa ja perusteluja, lähdeaineiston luotettavuutta ja siitä tehtyjä johtopäätösten perusteluja. Laajuudessaan yrityksen kehittämisiongelma tarjosi monia mahdollisia lähestymistapoja ja asetti haasteen kehittämistehtävän rajaukselle. Tulokset vastaavat kehittämistyölle annettuja tavoitteita. Kehittämistyö selvittää ja tarkastelee, miten digitalisaatiostrategiaa voidaan kohdeyrityksen tapauksessa suunnitella asiakasymmärrystä ja muotoiluajattelua hyödyntäen. Tulokset kuvailevat myös, miten kohdeyritys voi edistää liiketoimintaansa digitalisaatiolla. Kehittämistyö ei kuitenkaan ole tyhjentävä esitys erilaisista tavoista suunnitella ja toteuttaa digitaalista liiketoimintaa. Tulosten ammatillista hyödynnettävyyttä parantaisi tarkastelun syventäminen erilaisilla analyysimenetelmillä ja aineiston laajentamisella esimerkiksi uusilla teemahaastatteluilla ja työpajoilla.

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan pyrkiä parantamaan triangulaatiolla. Triangulaatiolla tarkoitetaan erilaisten menetelmien, tutkijoiden, aineistojen tai teorioiden yhdistämistä tutkimuksessa. Aineistotriangulaatiossa yhdessä tutkimuksessa yhdistetään erilaisia aineistotyyppisiä ja tietolähteitä. Menetelmätriangulaatio tarkoittaa useiden tiedonhankintamenetelmien yhdistämistä aineiston keruussa. (Aaltio, Puusa & Juuti 2020, 185; Tuomi & Sarajärvi 2018, 167.) Tämän kehittämistyön sisällä aineistotriangulaatio toteutui esimerkiksi yhdistämällä kuluttajien teemahaastatteluja ja kohdeyritykselle järjestettyjä työpajoja. Luotettavuutta olisi voinut lisätä esimerkiksi samoihin tietolähteisiin kohdistuvalla menetelmätriangulaatiolla, mutta koska työn lähtökohdat ovat tulkinnallisia, se ei olisi lisännyt tulosten hyödynnettävyyttä.

## 5.2 Jatkokehittäminen

Jo lähtötilanteessa tunnistettua haastetta suunnitella strategiaa opinnäytetyön puitteissa pyrittiin ratkaisemaan hyödyntämällä iteroitavaa palvelumuotoilun prosessimallia. Tutkimalla jo lähtökohtaisesti aiheeseen liittyviä käsitteitä eri näkökulmista, voisi tuloksena olla erilaisia tulkintoja. Nämä rajaukset ja valinnat tarjoavat myös mahdollisuuksia jatkokehittämiselle. Digitalisaatio itsessään on yhteiskunnan kaikki tasot läpäisevä ilmiö, jota tässä tarkasteltiin liiketoiminnan kehittämisen näkökulmasta. Toisen näkökulman olisi tuottanut esimerkiksi

digitalisaation tarkastelu keskittyen asiakaskäyttäytymisen tai markkinalogiikoiden muutoksiin. Strategian käsitettä tarkasteltiin sen historiallisina painopiste-eroina kohti digitaalista aikaa ja niistä kumpuavina menetelminä. Yhtä lailla hyödyllistä olisi ollut strategiakäsitysten tarkastelu arvonluonnin näkökulmasta. Ehkä keskeisimpänä mahdollisuutena aiheen syventämiseen on asiakasymmärryksen syventäminen. Vaikka digitalisaatiostrategian suunnittelussa pyrittiin asiakaslähtöisyyteen, ei lopputulos toteuta varsinaisesti asiakaskeskeistä liiketoimintalogiikkaa (ks. Heinonen ym. 2010, 532-534), vaan strategiatyöhön heijastuvat myös tuote- ja palvelukeskeiset logiikat.

Yrityksen näkökulmasta olisi tärkeää viedä työpajassa kehitettyjä arvolupauksia toteutusvaiheeseen sekä testata ja tarkentaa konsepteja esimerkiksi prototyyppien avulla. Tässä kehittämistyössä digitalisaatiota lähestyttiin strategisella tasolla digitalisaation mahdollisuuksia tutkien. Koska verkosta ostamisen mahdollistaminen on tärkeä kynnys yrityksen digitaalisten palvelujen kehittämiseen, olisi hyödyllistä lähestyä verkkokaupan kehittämistä myös puhtaasti verkkopalveluun keskittyvällä muotoiluprosessilla. Kohdeyrityksen toive oli saada nopeasti konkreettisia tuloksia ja kytkeä digitalisaatiostrategian suunnittelu jo meneillä tai suunnitteilla oleviin hankkeisiin, kuten kanta-asiakasjärjestelmän ja digitaalisen markkinoinnin kehitykseen. Siksi strategiaprosessin keskeinen lähtökohta oli kohdeyrityksen nykyinen liiketoimintamalli, resurssit ja toimintaympäristö. Kiinnostava jatkokehittämisen kohde olisi strategiaprosessin toteuttaminen täysin asiakaslähtöisesti ja muotoilla mahdollisesti uusi, disruptiivinen (ks. Hämäläinen, Maula ja Suominen 2016, 91-92), liiketoimintamalli asiakkaiden tarpeisiin ja kokemuksiin perustuen. Vaihtoehtoisesti innovatiivisia ratkaisuja voisi tuottaa myös ns. sinisen meren strategia (ks. Kim ja Mauborgne 2015), jossa etsitään kokonaan uutta markkinatilaa, mahdollisesti täysin uudelle asiakasryhmälle.

Kehittämistyössä palvelumuotoilun prosessimallia hyödynnettiin strategian muotoiluun. Strategiamuotoilu ei ole palvelumuotoilun tapaan vakiintunut käsite, mutta kuten tämäkin kehittämistyö osoittaa, voidaan muotoiluajattelua ja -työkaluja hyödyntää myös strategisen tason suunnittelussa. Kehittämistyön tarpeisiin luotu strategiamuotoilun prosessimalli olisi luonteva metodologisen jatkokehittämisen paikka.



## Lähteet

### Painetut

Aaltio, I., Puusa, A. & Juuti, P. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus.

Beuker, R. 2011. Strategic management: why corporations do what they do. Teoksessa Stickdorn, M. & Schneider J. 2011. This is service design thinking: basics-tools-cases. Amsterdam: BIS Publishers.

Brown, T. 2008. Design Thinking. Harvard Business Review. Jun 2008, Vol. 86 Issue 6, 84-92.

Cassell, C., Nadin, S. & Older Gray, M. 2001. The use and effectiveness of benchmarking in SMEs. Benchmarking: An International Journal, 8(3), pp. 212-222.

Gerdt, B. & Eskelinen S. 2018. Digiajan asiakaskokemus. Oppia kansainvälisiltä huipuilta. Helsinki: Alma Talent.

Gobble, M. 2014. Resources: Design Thinking. Research-Technology Management, Vol. 57(3), 59-61.

Goodwin, K. 2009. Designing for the Digital Age: How to Create Human-Centered Products and Services. Indianapolis: Wiley Publishing

Heinonen, K., Strandvik, T., Mickelsson, K., Edvardsson, B., Sundström, E. & Andersson, P. 2010. A customer-dominant logic of service. Journal of Service Management, 21(4), 531-548.

Hertzen, P. von 2006. Brändi yritysmarkkinoinnissa. Helsinki: Talentum.

Hiltunen, E. 2017. Mitä tulevaisuuden asiakas haluaa: trendit ja ilmiöt. Helsinki: Docendo.

Hirsjärvi, S. & Hurme H. 2008. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö.

Hämäläinen, V., Maula, H. ja Suominen, K. 2016. Digiajan strategia. Helsinki: Alma Talent

Ilmarinen, V. ja Koskela, K., 2015. Digitalisaatio: yritysjohdon käsikirja. Helsinki: Talentum

Kamensky M. 2014. Strateginen johtaminen. Menestyksen timantti. Helsinki: Talentum.

Kim, W. C. ja Mauborgne, R. 2015. Sinisen meren strategia. Helsinki: Talentum

Kolko, J. 2015. Design Thinking Comes of Age. Harvard Business Review, 93(9), 66-71.

- Lusch, R. F. & Vargo, S. L. 2006. Service-dominant logic: Reactions, reflections and refinements. *Marketing Theory*, 6(3), 281-288.
- Miettinen, S. 2014. Johdanto - Nyt on muotoiluajattelun aika. Teoksessa Miettinen, S. (toim.) *Muotoiluajattelu*. Helsinki: Teknologiateollisuus ry, 11-17.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät: Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3. uud. p. Helsinki: Sanoma Pro.
- Osterwalder, A., Bernarda, G., Papadakos, T., Pigneur, Y. & Smith, A. 2014. *Value Proposition Design: How to Create Products and Services Customers Want*. Wiley.
- Osterwalder, A., Clark, T. & Pigneur, Y. 2010. *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. Hoboken: Wiley.
- Stickdorn, M. 2018. *This Is Service Design Doing*. O'Reilly Media, Inc.
- Stickdorn, M. & Schneider J. 2010. *This is service design thinking: basics-tools-cases*. Amsterdam: BIS Publishers.
- Tilastokeskus 2008. *Toimialaluokitus TOL 2008*. Helsinki: Tilastokeskus.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Tuominen K. 2016. *Benchmarking käsikirja*. Turku: Oy Benchmarking Ltd.
- Tuulaniemi, J. 2011. *Palvelumuotoilu*. Helsinki: Talentum.
- Vilkkä, H. 2015. *Tutki ja kehitä*. 4. uud. p. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Vuorinen, T. 2013. *Strategiakirja - 20 työkalua*. Helsinki: Talentum
- Sähköiset
- Aaltio-Marjosola, I. 1999. Casetutkimus metodisena lähestymistapana. Viitattu 24.8.2020 [www.metodix.com](http://www.metodix.com).
- Bauhaus 2020. Bauhaus yrityksenä. Viitattu 6.3.2020. <https://www.bauhaus.fi/bauhaus-yrityksena>

Design Council 17.3.2015. What is the framework for innovation? Design Council's evolved Double Diamond. Viitattu 2.4.2020. <https://www.designcouncil.org.uk/news-opinion/what-framework-innovation-design-councils-evolved-double-diamond>

Ideapakka 10.11.2017. Ideaperjantai: Jokaisella on ääni. Viitattu 20.8.2020. <https://ideapakka.fi/blogi/jokaisella-on-aani/>

Ikea 28.11.2018. IKEA Suomi säilytti markkina- asemansa ja investoi asiakaskokemukseen sekä vastuullisuuteen. Viitattu 5.2.2020. <https://www.ikea.com/fi/fi/this-is-ikea/newsroom/ikea-helpottaa-asiakkaiden-arkea-noutoautomaateilla-ja-saman-paeivaen-toimituksilla-pub9b937b7d>

Kauppalehti 17.3.2020. Korona räjäytti ruoan verkkokaupan: Jos nyt suunnittelet tilaavasi ostokassit kotiin lähipäiviksi, olet todennäköisesti myöhässä. Viitattu 3.4.2020. <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/korona-rajaytti-ruoan-verkkokaupan-jos-nyt-suunnittelet-tilaavasi-ostokassit-kotiin-lahipaiviksi-olet-todennakoisesti-myohassa/a44fadcc-d457-4d42-b925-cb0777c02538>

Kesko 2019. Keskon vuosiraportti 2018. Viitattu 6.3.2020. [https://www.kesko.fi/globalassets/03-sijoittaja/raporttikeskus/2019/q1/kesko\\_vsk\\_2018\\_fi.pdf](https://www.kesko.fi/globalassets/03-sijoittaja/raporttikeskus/2019/q1/kesko_vsk_2018_fi.pdf)

Kantar 2017. Suomalaisista 30 % suhtautuu ruoan ja päivittäistavaroiden verkko-ostamiseen myönteisesti. Viitattu 4.2.2020. <https://www.kantar.fi/uutiskirje/2017/ruoan-verkko-ostaminen>

Kekkilä 2019. Kekkilän trendiraportti 2020: Meaningful Green Life. Viitattu 25.1.2020. <https://www.kekkila.fi/trendiraportti/>

Kurjenoja J. 2019. Kaupan näkymät 2021 poimintoja selvityksestä 5.8.2019. Viitattu 17.1.2020. <https://kauppa.fi/palvelut-ja-tietopankki/tutkimukset-ja-tilastot/kaupan-nakymat/>

Liikkanen L. 2019. Business model canvas suomeksi auttaa alkuun liiketoimintasuunnittelussa. Viitattu 3.4.2020. <https://qvik.com/news/business-model-canvas-suomeksi/>

Merriam-Webster.com Dictionary. Benchmark. Viitattu 31.1.2020. <https://www.merriam-webster.com/dictionary/benchmark>

Novita 2020. Novita yrityksenä. Viitattu 7.2.2020. <https://www.novitaknits.com/fi/fi/novita-yrityksena>

Postnord 27.9. Kuusi kymmenestä pohjoismaalaisesta shoppailee verkossa joka kuukausi. Viitattu 3.2.2020. <https://www.postnord.fi/tietoa-postnordista/ajankohtaista/tiedotteet/kuusi-kymmenesta-pohjoismaalaisesta-shoppailee-verkossa-joka-kuukausi>

Puutarhaliitto 2018. Kolmannekselle puutarhanhoito tärkeä harrastus. Viitattu 3.2.2020. <https://www.puutarhaliitto.fi/kolmannekselle-puutarhanhoito-tarkea-harrastus/>

Puutarhaliitto 2019. Kiinnostus puutarhahoitoon kasvaa. Viitattu 25.1.2020. <https://www.puutarhaliitto.fi/kiinnostus-puutarhahoitoon-kasvaa/>

Ratos 2020. Plantasjen. Viitattu 6.3.2020. <https://www.ratos.se/en/Our-companies/Plantasjen/>

Ratos 2019. Ratos Annual Report 2018. Viitattu 17.1.2020. [https://www.ratos.se/globalassets/global/05\\_investor-relations/delarsrapporter/rapportarkiv/rapportarkiv\\_eng/ratos-2018-engelsk.pdf](https://www.ratos.se/globalassets/global/05_investor-relations/delarsrapporter/rapportarkiv/rapportarkiv_eng/ratos-2018-engelsk.pdf)

Vilkatmaa-Viitala M. Vieraita kieliä sanojen takana. Kielikello 2/2005. Viitattu 10.2.2020. <https://www.kielikello.fi/-/vieraita-kielia-sanojen-takana>

YTJ. Yrityshaku. Viitattu 3.2.2020 <https://www.ytj.fi/index/tietoapalvelusta/yrityshaku.html>

Julkaisemattomat

Kohdeyritys (nimi poistettu) 2019. Strategia 2020 - 2025, draft.

Leiponen A., Helva I ja Lappalainen M. 2019. Kohdeyrityksen (nimi poistettu) kukka- ja puutarhamyymälät. Asiakaskartoitus ja brändimielikuvat. Turun yliopiston taloussosiologian projektikurssi.

## Kuviot

Kuva 1: Digitalisaation tasot (mukaillen Ilmarinen & Koskela 2015, 18-19).....	10
Kuva 2: Digitalisaation keinot liiketoiminnan uudistamisessa (Ilmarinen & Koskela 2015, 24)	11
Kuva 3: Strategisen johtamisen pyrkimykset ja työkalut (mukaillen Vuorinen 2013, 33) .....	13
Kuva 4: Asiakaskeskeisen ja palvelukeskeisen liiketoimintalogiikan erot (Heinonen ym. 2010, 535) .....	17
Kuva 5: Aineistonkeruu- ja analyysimenetelmät palvelumuotoilun tuplatimantin eri vaiheissa (mukaillen Design Council 2015) .....	23
Kuva 6: Kohdeyrityksen tuottama positiointi (mukaillen kohdeyritys 2019) .....	26
Kuva 7: Asiakaspersoonien muodostaminen (Goodwin 2009, 632-741).....	30
Kuva 8: Strategisen johtamisen kokonaisuudet tuplatimantissa (mukaillen Design Council 2015) .....	33
Kuva 9: Kohdeyrityksen digitalisaatio-SWOT .....	35
Kuva 10: Strategisten ryhmien analyysi .....	38
Kuva 11: Ideoinnin tuloksia teemoittain .....	43

## Taulukot

Taulukko 1: Kukka- ja puutarhayritysten tuotevalikoima.....	37
---	----

## Liitteet

Liite 1: Haastattelurunko .....	55
Liite 2: Asiakaspersoonat .....	57
Liite 3: Arvolupauskanvakset .....	61

## Liite 1: Haastattelurunko

### Haastateltavalle annettavat taustatiedot

Haastattelu on osa opinnäytetyötä, jota teen Laurean YAMK-koulutusohjelmaan Tulevaisuuden innovatiiviset digitaaliset palvelut. Haastatteluilla selvitan kasvi- ja puutarhaharrastajien ostokäyttäytymistä sekä internetin ja sosiaalisen median käyttöä harrastukseensa liittyen. Tarkoitus on keskustella vapaamuotoisesti aiheeseen liittyvistä teemoista erilaisten harrastajien näkökulmasta. Haastateltaviksi on valittu henkilöitä, joiden harrastuneisuus voi olla mitä vain yhden viherkasvin hengissä pitämisestä laajan puutarhan vaalimiseen. Haastattelujen tarkoituksena on kerätä tietoa puutarhakaupan digitaalisten palvelujen kehittämiseen.

Haastateltavan nimi:

Haastattelun päivämäärä:

### Haastateltavan taustatiedot

1. Ikä
2. Sukupuoli                    a) nainen / b) mies / c) muu
3. Asumismuoto                a) omakotitalo / b) rivitalo / c) kerrostalo / d) muu
4. Talouden koko

### Haastattelun teemat

#### Harrastuksen luonne

- Harrastuksen kohde: Kerro millaisiin kasveihin harrastuksesi liittyy?
  - Liittyykö siihen viherkasvit, puutarhakasvit, hyötykasvit, kesäkukat tai leikkokukat?
- Harrastusmotivaatio: Mikä on saanut sinut hankkimaan tällaisia kasveja?
  - Liittyykö harrastukseesi sisustaminen, kiinnostus kasvattamiseen tai kasvien hyötykäyttö?
  - Mikä kukissa/viherkasveissa/puutarhakasveissa tuottaa sinulle iloa tai mitä hyötyä niistä on sinulle?

#### Harrastukseen liittyvä tiedonhaku ja jakaminen

- Mistä saat ideoita harrastukseesi? Millaisia ideoita olet etsinyt?

- Saatko ideoita puutarhakaupasta, ystäviltä, lehdistä tai sosiaalisesta mediasta?
- Mistä saat tietoa, jos sinulla on ongelma? Millaisiin ongelmiin olet kaivannut apua?
  - Saatko apua puutarhakaupasta, ystäviltä, lehdistä tai sosiaalisesta mediasta?
- Jaatko kuvia tai kokemuksia puutarhaharrastuksesta tai muista harrastuksista (esimerkiksi käsityöt tai ruuanlaitto)? Missä kanavissa?
  - Käytätkö Facebookia tai Instagramia tai bloggaatko?

### **Kukka- ja puutarhatuotteiden ostaminen**

- Mistä ostat kukkia/viherkasveja/taimia? Miksi asioit näissä paikoissa?
  - Onko sinulla suosikkimymälää kukkien/viherkasvien/taimien ostamiseen? Miksi olet valinnut sen?
- Suunnitteletko ostoksiasi tai tutustutko kyseisen myymälän valikoimaan ennen ostoksille lähtöä?
  - Tutustuko esimerkiksi lehdessä oleviin tarjouksiin, käytätkö hakukonetta tai menetkö suoraan tietyn yrityksen nettisivuille?
- Miten asiointiasi voisi helpottaa?
  - Kun ajattelet viimeisintä kertaa, jolloin ostit kukka- ja puutarhatuotteita, miten se sujui?

### **Verkosta ostaminen**

- Millaisia asioita ostat verkosta? Millaisia asioita et ostaisi verkosta?
  - Ostatko / Etkö ostaisi esimerkiksi elektroniikkaa, vaatteita, sisustustuotteita, matkoja tai ruokaa?
- Jos ajattelet kasviharrastustasi, mikä saisi sinut ostamaan siihen liittyviä tuotteita verkosta?
  - Auttaisiko helppo toimitustapa, varmuus tuotteiden laadusta, mahdollisuus nähdä tuotteet ensin myymälässä tai ohjeiden saatavuus verkosta?



## Liite 2: Asiakaspersoonat (paikkatiedot peitetty)

## ASIAKASPERSONA



## SOFIA, 28

Sofia asuu [redacted] kerrostaloasunnossa, jossa on parveke. Hän asuu yksin, mutta poikaystävä ja joukko kavereita vieraillee asunnossa säännöllisesti.

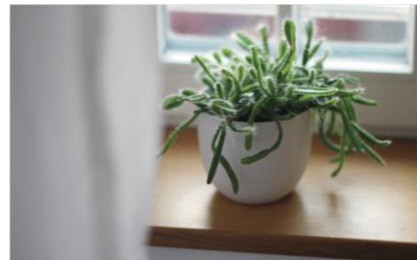
Sofiaa puraisee välillä kukkakärpänen ja silloin kaupunkikaksioon syntyy viherkeidas ja parvekkeelle pieni yrttipuutarha. Sofia ottaa netissä innokkaasti selvää kasveista ja inspiroituu Instagramissa mm. Plante-rian ja Becca de la Plantsin kuvista. Sofia haluaa tietää usein enemmän kuin kasvien pikku lappuset kertovat. Mistä kasvi ja sen nimi on peräisin? Mitä kasvi tekee, puhdistaa se ilmaa tai rauhoittaako se?

## URBAANI ELÄMÄNTAPA

Joskus kiireinen elämä, reissut ja paahteiset festariviikonloput tuhoavat Sofian keitaan. Innostus on kausiluonteista, jonkin ajan kuluttua hän kuitenkin innostuu aloittamaan alusta. Onneksi kasvit maatu- vat, joten niiden kuluttaminen ei ole niin pahasta kuin kertakäyttömuodin.

Leikkokukkia Sofia saattaa napata kivijalkakaupasta eikä korkeampi hinta haittaa, kun voi käyttää pientä yritystä ja liikkeessä on hyvä fiilis. Auton puuttuminen haittaa puutarhaliikkeissä asioimista. Inspiraation iskiessä sopiva kasvi olisi kiva saada nopeasti, mutta jos tuotetta ei olekaan saatavilla, turha bussimatka tai kyydin hommaaminen ärsyttää. Äiti soittaa joskus puutarhamyymälästä, että tuonko multaa, kun on autolla liikkeellä.

Sofian on tilannut kasveja verkkokaupastakin. Oli kiva yllätys kun Viherkasvit.net tarjosi kotimaisia viherkasveja.



## KULUTUS JA OSTOSPAIKAT

Kuluttaa puutar-  
hatuotteisiin  
**150 €/v**

**Viherkasvit**  
ovat suurin  
kuluerä.



## ASIAKASPERSONA



### JOHANNA, 40

Asuu miehen ja kahden lapsensa kanssa. Heillä on rintamamiestalo ja suuri piha. Talo kuului aiemmin Johannan isovanhemmille. Johanna onkin kiinnostunut hyötykasveista ja perinteisistä perennoisista. Hän kasvattaa kasveja myös siemenistä ja pistokkaista.

Puutarhanhoito on Johannan omaa aikaa, ja kasvukauden suunnittelu alkaa hyvissä ajoin. On ihanaa, että kasvua voi seurata yhdessä lasten kanssa ja heille voi tarjota itse kasvatettua ruokaa. Johanna tekee kestäviä valintoja. Viherkasvit ovat perittyjä ja kesäkukkia hän ostaa vain vähän mausteeksi. Leikkokukat ovat Johannan luksusta, siksi hän ostaa edullisia tulppaani- tai neilikkakimppuja, joita parantelee itse.

### PERINTEIDEN VAALIJA

Johanna hakee inspiraatiota puutarhakirjoista, -lehdistä ja Pinterestistä, mutta joskus on vaikea arvioida mikä menestyisi Suomen oloissa. Facebookissa hän kuuluu mm. lavakaulusviljelijät ja perinnepihat -ryhmiin. Ryhmien kokeneilta harrastajilta saa luotettavia ohjeita.

Taimia ostaessa Johanna miettii tarkkaan, mikä sopisi kasvupaikkaan ja haluaa keskustella puutarhamyymälän asiantuntijan kanssa ennen valintaa. Taimien laatu on tärkeää ja niiden valikointi on osa prosessin hauskuutta. Jos Johanna etsii jotain erityistä, hän valitsee paremman myymälän, mutta kiireessä tulee asioitua kotimatkan varrella olevassa Kukkatalossa.

Verkosta hän ostaa tuttua kosmetiikkaa ja lasten vaatteita. Johannan miehen rooli puutarhassa on ruohonleikkaus. Johanna ei halua ajaa peräkärä, joten suurempia ostoksia tehdessä mies pitää saada mukaan.



### KULUTUS JA OSTOSPAIKAT

Kuluttaa puutarhatuotteisiin  
**300 €/v**

**Taimet**  
ovat suurin  
kuluerä.



## ASIAKASPERSONA



### MAARIT, 58

Maaritilla on [REDACTED] kaunis rivitalokoti, joka on sisustettu vaalein värein. Lapset on saatu maailmalle ja miesystävällä on oma koti, joten viimeinkin saa tehdä juuri niin kuin itse haluaa. Maaritin kodissa on muutama suuri viherkasvi ja aina tuoreita kukkia. Pihan istutukset ovat melkein enemmän naapureiden iloksi, sillä aktiivinen ja reissuista nauttiva Maarit ei halua puskissa pyllistellä.

Jos jokin alkaa näyttää resuiselta tai aikansa eläneeltä joko sisällä tai ulkona, Maarit ei sitä kauaa katsele, vaan uudistaa railakkaasti. Etuvella vieraita tervehtivät ajanmukaiset kausikukat.

## NAUTINTOA VARTEN

Maarit nauttii kauneudesta ja pitää kukka- ja puutarhakaupassa asioinnista, mutta vauhdikas nainen luo nopean yleissilmäyksen ja luottaa myyjän apuun. Kerran Maarit yritti katsella Flörin sivuilta sopivaa pensasta paahteiselle takapihalle, mutta turhautui nopeasti etsimiseen. Inspiraatiota Maarit saa sisustus- ja ruokalehdistä, mutta ostaa hetken mielijoh- teessa myymälässä kivalta näyttäviä kukkia.

Maaritin vauhdikkaasta luonteesta kertoo, että hän tuntuu olevan usein väärään aikaan liikkeellä: Liian aikaisin ostamassa kausikukkia tai liian myöhään vaihtamassa viherkasvien multaa. Voi kunpa joku muistuttaisi! Maarit ostaa verkosta vaatteita ja kenkiä. Stockmannilta hän tilaa sisustus- ja keittiötavaraa [REDACTED] myymälästä noudettavaksi. Maarit ei arastelisi tilata puutarhatuotteitakaan verkosta, jos vaikka jokin banneri hänet johdattaisi ostoksille. Valmista kimp- pua Maarit ei tilaisi, sen pitää olla persoonallinen ja varmasti tuore.



## KULUTUS JA OSTOSPAIKAT

Kuluttaa puutar-  
hatuotteisiin  
**400 €/v**

**Leikkokukat**  
ovat suurin  
kuluerä.



## ASIAKASPERSONA



### MIKA, 48

Asuu vaimon ja teini-ikäisen pojan kanssa rivitalossa [REDACTED]. Perheellä on mökki [REDACTED].

Mikalle on tärkeää, että paikat pysyvät siistinä. Täydellisen tiheä pensasaita onkin naapuruston kateuden kohde. Mökin pihamaalla on sitten enemmän hyötykasveja, omenapuu ja muutama marjapuska. Kun poika oli pieni, nurmikkoa sai paikkailla pallopelien jäljiltä. Nyt kun peleille ei tarvita tilaa, mökkipihalle voisi keksiä jotain muuta. Kesäkukat ja viherkasvit on vaimon aluetta. Leikkokukkia Mika ostaa vain merkkipäivinä.

## TARPEELLISTA LAATUA

Mika suhtautuu puutarhanhoitoon vähän stereotyyppisen insinöörimäisesti, mikä on vain sopivaa insinööriille. Olipa kyseessä moottorisaha tai mustaherukkapensas, Mika vertailee hintoja ja ominaisuuksia verkossa ennen ostoksille lähtöä. Hinta voi olla vähän korkeampikin, jos laatu ja ominaisuudet ovat hyvät. Myös tieto puiden ja pensaiden leikkauksesta etsitään hakukoneen kautta ja yleensä tarpeellinen tieto löytyy ensimmäisistä hakutuloksista.

Mika ostaa verkosta kaikenlaista, erityisesti työkaluja. Sähköpostiin tupsahtelevat tarjouskirjeet houkuttelevat ostoksille. Ostaisi hän kasvejakin, jos sopiva tarjous tulisi kohdalle. Ennen puutarhamyymälään lähtemistä, hän tarkastaa aina varastosaldon, koska pitäähän tuote saada mukaan, jos sitä on hakemaan lähdetty. Hyvä tarjoukset ja tieto myymäläsaatavuudesta ovat vieneet Mikan asioimaan esimerkiksi Hankkijalle, joka on toimiva ostopaikka.



## KULUTUS JA OSTOSPAIKAT

Kuluttaa puutarhatuotteisiin

**250 €/v**

### Mullat ja lannoitteet

ovat suurin kuluera.



## Liite 3: Arvolupauskanvakset

