



Erikoiskaupan liiketoimintamahdollisuuksien kartoittaminen: ta- paustutkimus palapelimarkkinasta

Rosa Frauenknecht

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Tradenomi (yamk)

Liiketoiminnan uudistaminen ja johtaminen

Opinnäytetyö (yamk)

2024

Tiivistelmä

Tekijä(t) Rosa Frauenknecht
Tutkinto Tradenomi (YAMK)
Raportin/Opinnäytetyön nimi Erikoiskaupan liiketoimintamahdollisuuksien kartoittaminen: tapaustutkimus palapelimarkkinasta
Sivu- ja liitesivumäärä 84 + 7
<p>Tämä opinnäytetyö on tapaustutkimus, jossa kartoitetaan erikoiskaupan liiketoimintamahdollisuuksia Suomen palapelimarkkinassa. Työn tavoitteena on muodostaa palapelikaupan liiketoimintamalli, joka vastaa potentiaalisten asiakkaiden tarpeisiin ja erottuu muista markkinan toiminnoista.</p> <p>Opinnäytetyön teoreettisessa viitekehyksessä käsitellään liiketoimintamallin kehittämiseen liittyvää kirjallisuutta, kaupanalan liiketoimintamallien ominaispiirteitä ja erikoiskaupan liiketoimintamalleja. Tämän jälkeen perehdytään liiketoimintaekosysteemianalyysiin ja asiakasymmärrykseen liittyvään kirjallisuuteen.</p> <p>Teoreettisen viitekehyksen pohjalta muodostettiin uusi, liiketoimintaekosysteemianalyysin ja asiakasymmärryksen yhdistävä teoreettinen malli erikoiskaupan liiketoimintamallin kehittämiseksi. Opinnäytetyön empiirinen tutkimus toteutettiin tämän mallin mukaan. Aineistoa kerättiin teemahaastatteluiden (n=9) ja netnografian (n=3800) avulla. Aineiston analyysissä käytettiin teemoittelua, liiketoimintaekosysteemianalyysiä sekä syvällisen asiakasymmärryksen menetelmiä. Lopuksi tulokset validoitiin kyselylomakkeen (n=116) avulla.</p> <p>Tulosten mukaan Suomen palapelimarkkinan liiketoimintaekosysteemi on melko pieni ja pirstaleinen, mutta markkina on kasvanut ja kehittynyt paljon muutaman viime vuoden aikana. Toimijoita tunnistettiin olevan yhteensä 151, joista 36 toimijaa arvioitiin markkinan päätoimijoiksi. Toimijat jakautuivat palapelien erikoiskauppoihin, palapelejä myyviin kauppoihin ja muihin toimijoihin. Markkina voi vaikuttaa erityisesti uusimpien teknologioiden avulla, sillä niitä ei vielä hyödynnetty, mutta muutoin tulevaisuuden näkymät olivat melko vakaat. Liiketoimintamalleja, joita ei vielä hyödynnetty markkinalla olivat vuokraus- ja tilausperusteinen liiketoimintamalli. Lisäksi mikään toimija ei ollut erikoistunut käytettyjen palapelien myyntiin tai yhteisöllisyyteen.</p> <p>Tulosten mukaan palapeliharrastajat, eli potentiaaliset asiakkaat olivat pääasiassa 30-60-vuotiaita naisia ja heidän tarpeensa ja odotuksensa palapelien erikoiskaupalle jakautuivat kolmeen ryhmään motiivien perusteella: suurin osa teki palapelejä yksin, rentoutuakseen ja palautuakseen arjen kiireistä. Osalle palapelit olivat puolestaan yhdessä tekemisen ja yhteisöllisyyden väline, kun taas osa haki haastetta ja käytti palapelejä itsensä kehittämiseen. Kaikille ryhmille yhteistä oli se, että palapelikaupan suhteen arvostettiin laajaa valikoimaa, palapelien laatua ja henkilökohtaisiin mieltymyksiin vastaavia palapelien kuvia.</p> <p>Tulosten pohjalta luotiin neljä liiketoimintakonseptia: verkkokauppa + yhteisöllinen showroom, palapelien tilauspalvelu, käytettyjen palapelien kauppa sekä palapelien vuokrauspalvelu. Lopulliseksi liiketoimintakonseptiksi valittiin kyselytutkimuksen vastausten pohjalta käytettyjen palapelien kauppa. Konseptia jatkokehitettiin ja lopullinen liiketoimintamalli kuvattiin Business Model Canvasin avulla.</p>
Asiasanat erikoiskauppa, liiketoimintamalli, palapeli, liiketoimintaekosysteemianalyysi, asiakasymmärrys

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Tavoitteet ja tutkimuskysymykset	3
1.2	Keskeiset käsitteet ja rajaukset	3
1.3	Työn rakenne	4
2	Liiketoimintamallin kehittäminen erikoiskaupalle	5
2.1	Liiketoimintamallin innovointi ja kehittäminen	6
2.2	Kaupanalalan liiketoimintamallien ominaispiirteet	12
2.3	Erikoiskaupan liiketoimintamallit	14
3	Erikoiskaupan liiketoimintamallin kehittäminen liiketoimintaekosysteemanalyysin ja asiakasymmärryksen avulla	18
3.1	Liiketoimintaekosysteemanalyysi liiketoimintamallin kehittämisen pohjana	18
3.1.1	Liiketoimintaekosysteemin analyysimallit	19
3.1.2	MOBENA-malli	21
3.2	Asiakasymmärrys liiketoimintamallin kehittämisen pohjana	24
3.2.1	Asiakastieto asiakasymmärryksen pohjana	26
3.2.2	Asiakasymmärryksen menetelmät	28
3.3	Erikoiskaupan liiketoimintamallin kehittäminen liiketoimintaekosysteemanalyysin ja asiakasymmärryksen pohjalta	29
4	Kehittämistyön menetelmät	32
4.1	Aineistonkeruumenetelmät	33
4.2	Aineiston analyysimenetelmät	35
4.3	Validointimenetelmät	37
5	Kehittämistyön tulokset	40
5.1	Teemahaastattelu	40
5.2	Netnografia	46
5.3	Ekosysteemanalyysi	50
5.4	Asiakasymmärrys	59
5.5	Liiketoimintamallin alustavat konseptit	62
5.6	Kysely: tulosten validointi ja konseptien arviointi	65
5.7	Lopullinen liiketoimintamalli	72
6	Pohdinta	76
6.1	Tutkimuksen hyödyt	76
6.2	Rajoitteet	77
6.3	Oman oppimisen arviointi	77
	Lähteet	79

Liitteet	85
Liite 1. Teemahaastattelurunko	85
Liite 2. Kyselylomake.....	87

1 Johdanto

Tässä opinnäytetyössä tutkitaan erikoiskaupan liiketoimintamahdollisuuksia Suomen palapelimarkkinalla. Tutkimuksen pohjalta luodaan uusi palapelikaupan liiketoimintamalli. Suomalaisella palapelimarkkinalla tarkoitetaan Suomessa toimivaa ja suomalaisia asiakkaita koskevaa palapelimarkkinaa.

Palapelit keksittiin 1700-luvulla ja niiden avulla opetettiin aluksi maantietoa lapsille. Opetuskäytön ulkopuolelle ja aikuisten käyttöön palapelit levisivät 1800-luvulla. Palapelit olivat erityisen suosittuja suuren laman aikaan 1920–1930 luvulla ja suosio kasvoi jälleen koronapandemian myötä, kun ihmiset eristäytyivät koteihinsa ja etsivät ruudutonta vapaa-ajan tekemistä. (Williams s.a.) Palapelit valmistettiin aluksi puusta käsin sahaamalla, mutta nykyään valtaosa palapeleistä valmistetaan pahvista teollisesti muottileikkurin tai laserin avulla. Tyypillisimmin palapeli on siis nykyään valmistettu pahvista, mutta myös puusta, muovista ja metallista tehdään palapelejä. Teknologian kehitys on tuonut markkinoille myös digitaalisia mobiilipalapelejä. (Soloski 2020; Cole 2020; Williams s.a.)

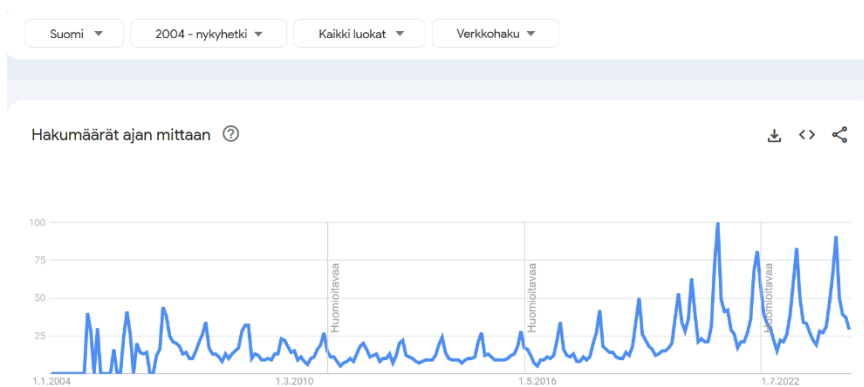
Palapelit ovat lähtökohtaisesti myytäviä kulutustuotteita, mutta Yhdysvalloissa toimii myös palapelien vuokrauspalveluita (Soloski 2020). Perinteisesti palapeleissä on kuvina valokuvia maisemista tai rakennuksista, mutta viime vuosina markkinoille on tullut monimaisempia kuvia, kuten taidekuvia sekä haastekuvia, jotka on vaikeaa koota. Palapelien ympärille on myös rakennettu tarinallisuutta esimerkiksi pakohuone-palapelien muodossa. Palapelejä on saatavilla eri kokoisina, aina lasten palapeleistä aikuisten useiden tuhansien palojen kokoihin palapeleihin. (Soloski 2020; Cole 2020; Ma ym. 2023, 1; Williams s.a.) Tässä työssä kuitenkin keskitytään aikuisten palapeleihin ja lasten palapelit on rajattu työn ulkopuolelle. Palapelien kokoaminen vaatii hyvää visuaalista muistia, kuvien hahmottamiskykyä, organisointikykyä ja kärsivällisyyttä, mutta niistä voi olla apua stressiin ja ahdistukseen sen lisäksi että ne ovat mukavaa ja yhteisöllistä vapaa-ajan toimintaa (Soloski 2020; Cole 2020; Ma ym. 2023, 1). Harrastamisen lisäksi palapelejä kootaan aikaa vastaan nopeimmasta ajasta kilpaillen ja tähän liittyen järjestetään myös kilpailutapahtumia (Soloski 2020).

Opinnäytetyön tilaajana on perustamisvaiheessa oleva oma yritykseni, palapelien erikoiskauppa (jatkossa Yritys X). Yrityksen perustaminen on riskialtista ja liiketoimintamallin muodostaminen on vaikeaa jatkuvan muutoksen ja lukuisten erilaisten trendien keskellä. Yritykselle on tärkeää ymmärtää mitkä tekijät ovat liiketoimintamallille olennaisia, ja tämän takia liiketoimintamallia luodessa on hyvä kerryttää ymmärrystä kohdemarkkinasta sekä asiakkaista. (Pisano ym. 2015, 184–185.)

Opinnäytetyö tarjoaa loistavan mahdollisuuden kerätä tietoa liiketoimintamallin kehittämisen ja liiketoiminnan käynnistämisen tueksi. Minulla on asiantuntemusta palapelialaan oman

harrastustaustani ja palapeli-podcastini kautta ja olen sitä kautta lukenut lukuisia lehtiartikkeleita ja muita vastaavia lähteitä ja perehtynyt palapeleihin ja palapelialaan liittyviin ilmiöihin. Täten minulle on muodostunut jonkinlainen käsitys siitä, millainen Suomen palapelimarkkina saattaisi olla. Ongelmaksi on kuitenkin muodostunut se, että luotettaviin ja tieteellisiin lähteisiin perustuvan tiedon löytäminen on osoittautunut haastavaksi, sillä suomalaisesta palapelialaa tai palapelejä yleisesti ottaen ei juurikaan ole tutkittu. Ainoa avoimesti saatavilla oleva lähde, jossa puhutaan nimenomaan Suomen palapelimarkkinasta on Statista: heidän sivujensa mukaan palapelimarkkina kuuluu osaksi peli- ja lelu-alaa ja alan liikevaihto tulee vuonna 2024 olemaan 3 miljoonaa euroa Suomessa. Statistan mukaan palapeliala on kasvanut viime vuosina Suomessa, mutta alalle ei ole odotettavissa kasvua lähivuosina. Statistaa ei kuitenkaan voida pitää lainkaan luotettavana lähteenä suomalaisen palapelimarkkinan osalta, sillä siellä olevat tiedot ja luvut ovat vaihtuneet joka kerta sivustolla vieraillessa. (Statista 2024.)

Globaalilla tasolla palapelimarkkinasta on tehty joitakin raportteja konsulttiyritysten toimesta, mutta ne ovat kaikki maksumuurin takana (Market Reports World 2022; Market Reports World 2023; Reports Monitor 2017). Google Trendsin avulla voidaan kuitenkin saada jotakin tietoa palapelialan kehityksestä Suomessa ja maailmalla ”palapeli” ja ”puzzle” -hakusanojen suosion muutosten seurannan avulla (kuva 1, kuva 2). Molemmilla hakusanoilla ja alueilla palapelien suosio tuntuu selvästi vaihtelevan kausittain, ja palapeleille näyttäisi olevan kysyntää erityisesti joulun alla. Kausivaihtelun lisäksi ”palapeli” -hakujen määrässä on tapahtunut Suomessa lievää kasvua vuodesta 2017 lähtien, kasvu nousi jyrkästi vuonna 2020 ja suosio on pysynyt sen jälkeen merkittävästi pandemiaa edeltänyttä tasoa korkeampana. Maailmanlaajuisesti hakusanan ”puzzle” suosio oli pitkään lievässä laskussa, kasvoi jyrkästi pandemian aikana ja sen jälkeen on ollut hieman pandemiaa edeltävää aikaa suosittumpaa. Tästä voidaan päätellä, että palapeliharrastus on kasvattanut suosiotaan niin Suomessa kuin kansainvälisesti, mutta säilyttänyt suosionsa pandemian jälkeen erityisesti Suomessa. Palapelimarkkina on siis kehittynyt ja kasvanut merkittävästi viime vuosina Suomessa ja tämä opinnäytetyö on siksi ajankohtainen tällä hetkellä. (Google Trends 2024.)



Kuva 1. "Palapeli" -hakusanan suosio Suomessa vuosina 2004-2024 (Google Trends 2024).



Kuva 2. "Puzzle" -hakusanan suosio globaalisti vuosina 2004-2024 (Google Trends 2024).

1.1 Tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Tämän opinnäytetyön tavoitteena kehittää palapelikaupan liiketoimintamalli. Opinnäytetyö pyrkii vastaamaan seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

K1: Millainen palapelimarkkinan liiketoimintaekosysteemi on Suomessa?

K2: Millaisia markkinarakoja liiketoimintaekosysteemissä on?

K3: Keitä Yritys X:n potentiaaliset asiakkaat ovat?

K4: Millainen liiketoimintamalli vastaisi Yritys X:n asiakkaiden tarpeisiin ja odotuksiin?

1.2 Keskeiset käsitteet ja rajaukset

Niche on jokin erityinen, kapea ja keskittynyt markkinasegmentti, johon yritys kohdentaa tuotteensa ja palvelunsa. (Ottosson & Kindström 2016, 120.) Niche-markkina on tämän tutkimuksen kannalta keskeinen käsite, sillä palapelimarkkina, jolla opinnäytetyön tilannut erikoiskauppa, Yritys X tulee toimimaan voidaan katsoa niche-markkinaksi.

Erikoiskauppa on tiettyjen kulutushyödykkeiden myyntiin ja niihin liittyviin palveluihin erikoistunut vähittäiskauppa (Kaupan liitto s.a.).

Liiketoimintamalli on tarkasti määritelty, toisistaan riippuvaisista rakenteista, toiminnoista ja prosesseista muodostuva kokonaisuus, jonka avulla yritys luo arvoa asiakkailleen, itselleen sekä yhteistyökumppaneilleen (Sorescu ym. 2011, 4).

Liiketoimintaekosysteemi on tapa kuvata ja hahmottaa jonkin toimialan toimijoiden kokonaisuutta, vuorovaikutusta ja toimialaan vaikuttavia tekijöitä (Battista ym. 1194).

Asiakasymmärrys on yritykselle arvokasta, asiakkaita koskevaa tietoa: asiakasymmärrys ei tarkoita asiakkaista kerättyjä asiakastietoja sellaisinaan, vaan asiakasymmärryksen saavuttaminen vaatii kerättyjen tietojen analysoinnin kautta syntyvää ymmärrystä (Said ym. 2015, 1159).

Palapeli on peli, jossa paloista kootaan jokin kuva tai muoto (Ma ym. 2023, 1).

1.3 Työn rakenne

Teoreettisessa viitekehyksessä käydään ensiksi läpi liiketoimintamallin kehittämiseen liittyvää kirjallisuutta, kaupanalan liiketoimintamallien ominaispiirteitä ja erilaisia erikoiskaupan liiketoimintamalleja. Tämän jälkeen perehdytään liiketoimintaekosysteemianalyysiin ja asiakasymmärrykseen liittyvään kirjallisuuteen. Teoreettisen viitekehyksen pohjalta muodostetaan uusi, liiketoimintaekosysteemianalyysin ja asiakasymmärryksen yhdistävä teoreettinen malli erikoiskaupan liiketoimintamallin kehittämiseksi ja tutkimus toteutetaan tämän mallin mukaan. Tämä tutkimus on tapaus-tutkimus ja tutkimuksessa käytettävät menetelmät esitellään teoreettisen viitekehyksen jälkeen: aineistoa kerätään teemahaastatteluiden ja netnografian avulla. Aineiston analyysimenetelmänä hyödynnetään teemoittelua ja aineiston analysointi jakautuu kahteen osaan: ensimmäisessä vaiheessa suomalaisesta palapelimarkkinasta tehdään liiketoimintaekosysteemianalyysi ja toisessa vaiheessa keskitytään asiakasymmärryksen muodostamiseen syvälliseen asiakasymmärrykseen tähtäävien Deep Customer Insight (DCI)-menetelmien avulla. Tämän jälkeen molempien vaiheiden tuloksia verrataan keskenään ja luodaan muutama erilainen palapelikaupan konsepti. Tulokset validoidaan ja lopullinen konsepti valitaan kyselytutkimuksen avulla. Lopuksi valitun konseptin pohjalta tehdään Business Model Canvasin avulla liiketoimintamalli Yritys X:lle. Tutkimuksen lopussa, tulosten esittelyn jälkeen käydään läpi tämän tutkimuksen rajoitteita ja jatkotutkimusmahdollisuuksia.

2 Liiketoimintamallin kehittäminen erikoiskaupalle

Tässä luvussa kartoitetaan liiketoimintamallin kehittämiseen liittyvää kirjallisuutta, kaupanalan liiketoimintamallien ominaispiirteitä ja erilaisia erikoiskaupan liiketoimintamalleja. Tutkimuksen lopputuloksena syntyy erikoiskaupan liiketoimintamalli ja tämä luku toimii johdatuksena erikoiskaupan liiketoimintamallin kehittämiseen.

Liiketoimintamalli on malli, joka kuvaa yrityksen toimintalogiikan, toimintatavat sekä arvonluonnin ja arvon haltuunoton tavat (Zhao ym. 2021, 894). Käytännössä liiketoimintamalli siis kuvaa tapaa, jolla yritys luo arvoa asiakkailleen, houkuttelee asiakkaita maksamaan arvosta ja luo siten itsellensä arvoa (Teece 2010, 172). Liiketoimintamallille ei kuitenkaan ole yhtä yleisesti hyväksyttyä määritelmää ja termiä on usein käytetty sekaisin esimerkiksi strategian tai tulonlähdemallin kanssa (DaSilva & Trkman 2014, 379). Tulonlähdemalli on kuitenkin vain yksi liiketoimintamallin osa, joka kuvaa yrityksen tulonlähteitä (DaSilva & Trkman 2014, 385) ja strategiasta liiketoimintamalli puolestaan eroaa siten, että se kuvaa strategiassa asetetun tavoitteen sijaan yksityiskohtaisemmin sitä, miten tavoitetta kohti pyritään käytännössä (Sorescu ym. 2011, 4–5). Termin erilaisista määritelmistä huolimatta useimmat tutkijat ovat olleet samaa mieltä siitä, että liiketoimintamalli muodostuu seuraavista osa-alueista: yrityksen asiakkaat, asiakkaille annettava arvolupaus, arvon luontiin ja asiakkaille välittämiseen liittyvät toiminnot, sekä arvon haltuun ottamiseen liittyvät toiminnot (Palmié ym. 2022, 2; Teece 2010, 173; Sorescu ym. 2011, 4; Zhao ym. 2021, 894).

Siirtyminen tavaravaltaisesta, lineaarisesta arvoketjuajattelusta kohti tietointensiivistä, yhteistyöhön perustuvaa ja resursseja integroivaa arverkostojatteluun on johtanut tilanteeseen, jossa toimialojen tiukat rajat ovat muuttuneet yhä läpäisevämmiksi ja epäselviksi (Nenonen & Storbacka 2010, 43). Tämän seurauksena liiketoimintamallit ovat enenevässä määrin ulkoisesti orientoituneita, eli etsivät ratkaisuita siihen, miten ja mihin toimijoihin kannattaisi linkittyä ja mitä resursseja ja osaamista voitaisiin jakaa (Nenonen & Storbacka 2010, 44). Nykyään ajatellaan, että arvoa luodaan verkostomaisesti yhdessä: arvoa ei siis enää ajatella syntyvän vain yrityksen sisällä, vaan sitä katsotaan syntyvän myös markkinoilla toimijoiden välisessä yhteistyössä ja tämän takia toimialan tuntemus on tärkeää liiketoimintamallia kehitettäessä (Nenonen & Storbacka 2010, 44). Tämän takia käytän tässä tutkimuksessa Sorescu ym. (2011) määritelmää, jonka mukaan liiketoimintamalli on tarkasti määritelty, toisistaan riippuvaisista rakenteista, toiminnoista ja prosesseista muodostuva kokonaisuus, jonka avulla yritys luo arvoa asiakkailleen, itselleen sekä yhteistyökumppaneilleen (Sorescu ym. 2011, 4).

Liiketoimintamalli ei siis muodostu yksittäisistä arvoa luovista tekijöistä, kuten kulurakenteesta tai arvolupauksesta, vaan se kuvaa näiden tekijöiden kokonaisuutta sekä sitä, miten ne linkittyvät

toisiinsa (Sorescu ym. 2011, 4; Zott & Amit 2010, 216). Myös Nenosen & Storbackan (2010) mukaan liiketoimintamallin tehokkuus arvonluonnin näkökulmasta riippuu kokonaisuudesta, eli yrityksen sisällä siitä, miten liiketoimintamallin osat toimivat yhteen, ja ulkoisesti siitä, miten liiketoimintamalli sopii yhteen yhteistyökumppaneiden liiketoimintamallien kanssa. Näin ollen eniten arvoa saadaan luotua silloin, kun kehitetään liiketoimintamalleja niin, että eri osat toimivat yhteen niin sisäisesti kuin ulkoisesti. (Nenonen & Storbacka 2010, 43.) Liiketoimintamallin kokonaiskuvan hahmottaminen ja eri osa-alueiden keskinäisten vaikutussuhteiden ymmärtäminen on tärkeää myös siksi, jotta voidaan ennakoida miten erilaiset muutokset vaikuttavat toimintaan: jos markkinaolosuhteet muuttuisivat esimerkiksi niin, että kaupan hallintotapaa pitäisi muuttaa, on tärkeää ymmärtää miten muutos vaikuttaa asiakkaisiin ja niin edelleen (Sorescu ym. 2011, 6).

2.1 Liiketoimintamallin innovointi ja kehittäminen

Liiketoimintamallin valitseminen ja kehittäminen on keskeistä ja äärimmäisen tärkeää uudelle yritykselle, sillä se ratkaisee, menestykö yritys (Zott & Amit 2010, 217). Zhao ym. (2021) määrittelevät liiketoimintamallin kehittämisen organisaation toimintojärjestelmän konseptoinniksi. (Zhao ym. 2021, 894). Zott & Amitt (2010) mukaan liiketoimintamallin kehittämisellä tarkoitetaan yrityksen itsensä sekä yrityksen toimittajien, yhteistyökumppaneiden ja asiakkaiden suorittamien, toisistaan riippuvaisten toimintojen tarkoituksenmukaista yhdistämistä liiketoimintamallin luomiseksi. (Zott & Amit 2010, 218). Toiminnolla puolestaan tarkoitetaan liiketoimintamallin minkä tahansa osapuolen fyysisiä-, henkilö-, ja/tai pääomaresursseja, joita käytetään liiketoimintamallin kokonaistavoitteen toteuttamisen edistämiseksi (Zott & Amit 2010, 217). Liiketoimintamallin innovoinnilla puolestaan tarkoitetaan liiketoimintamallin muodostamista tai kehittämistä uudelleenlaisiksi niin, että totuttujen ja tavanomaisten osa-alueiden sijaan liiketoimintamalli rakennetaan jollakin uudella tavalla (Sorescu ym. 2011, 4). Liiketoimintamallin innovointi voi olla kokonaan uuden liiketoimintamallin luomista uudelle yritykselle tai jo toiminnassa olevan yrityksen liiketoimintamallin kehittämistä. (Hellström & Olsson 2024, 2.)

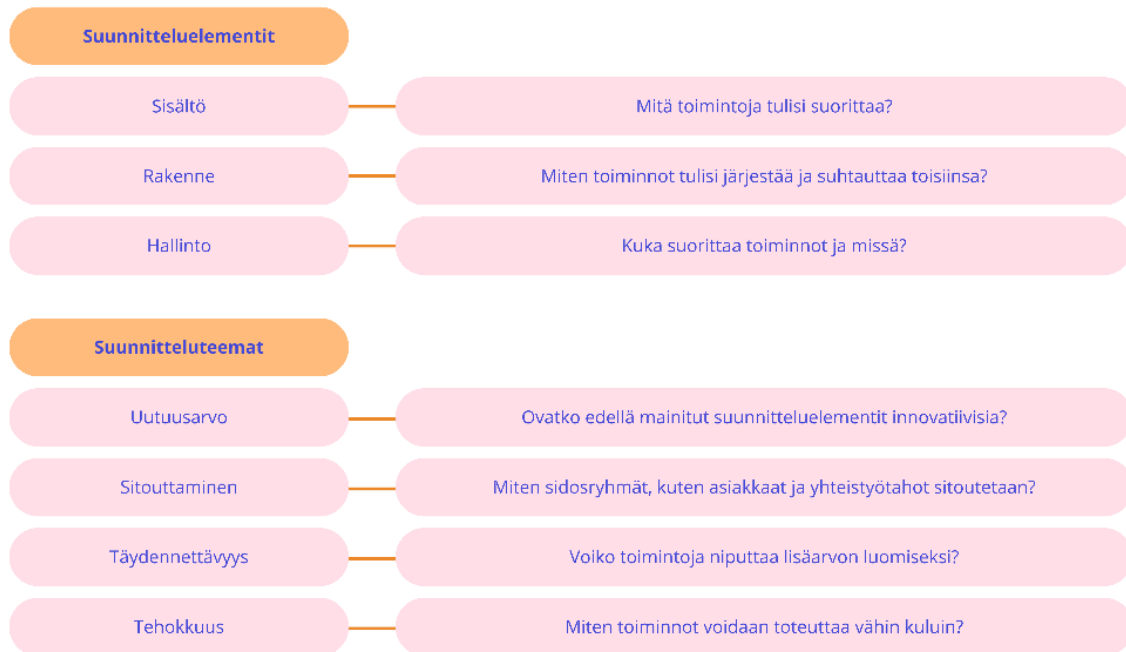
Liiketoimintamallin kehittämisen lähtökohtana voi olla joko olemassa oleviin mutta vastaamattomiin markkinoiden tarpeisiin vastaaminen, uusien tuotteiden tai palveluiden tuominen markkinoille, olemassa olevan markkinan muuttaminen paremmalla liiketoimintamallilla tai kokonaan uusien markkinoiden luominen (Osterwalder ym. 2010). Nykyisen kilpailuympäristön ollessa karu, joustavien ja tehokkaiden liiketoimintamallien suunnittelemisen ja liiketoimintamallien innovoinnin merkitys korostuu (Zhao ym. 2021, 894). Liiketoimintamallien innovoinnin ajureina toimivat teknologia ja digitalisaatio, kestävän kehityksen haasteet kuten ilmastonmuutos ja resurssipula, markkinoiden muutokset, rahoitus sekä sääntely (Hellström & Olsson 2024, 2; Braun ym. 2021, 698). Myös sosioekonomiset trendit ja kehityskulut, kuten joukkoistaminen, jakamis- ja alustatalous ja pelillistäminen

voivat vaikuttaa liiketoimintamalleihin (Pisano ym. 2015, 181–182). Teknologian kehitys on esimerkiksi mahdollistanut, ja tulee mahdollistamaan monia uusia tapoja luoda ja välittää arvoa asiakaskokemuksen ja asiakastyytyväisyyden, resurssien käytön ja tehokkuuden parantaminen muodossa (Palmié ym. 2022, 1). Teknologiset innovaatiot kuten pilviteknologiat, 3D-tulostaminen, big data, mobiilisovellukset, striimauspalvelut ja esineiden internet (internet of things) luovat uusia liiketoimintamahdollisuuksia ja muokkaavat liiketoimintamalleja (Pisano ym. 2015, 181). Digitaaliset teknologiat voivat vaikuttaa useisiin liiketoimintamallin osiin, kuten arvolupaukseen (pavelullistaminen) tai arvon luonti- ja toimitusprosessiin (automatisointi). Liiketoimintamalleja voidaan innovoida vain yhtä tai muutamaa osa-aluetta kehittämällä, sen sijaan että koko liiketoimintamalli rakennettaisiin uudella tavalla. (Palmié ym. 2022, 2.)

Liiketoimintamallien innovointi on tärkeää, jotta voidaan saavuttaa kestävä kilpailuetua ja pärjätä jatkuvan muutoksen, asiakkaiden korkeiden odotusten sekä kovan kilpailun kanssa. (Sorescu ym. 2011, 3). Liiketoimintamallien innovoinnin ja kehittämisen tulisikin olla iteratiivinen ja systemaattinen prosessi ja sitä tulisi jatkaa myös liiketoiminnan käynnistämisen jälkeen (Pisano ym. 2015, 184). Liiketoimintamallin kehittämisen pohjana kannattaisi myös hyödyntää laajasti eri lähteistä kerättävää tietoa, sillä yrityksillä, joilla on monimuotoista tietoa on kykyä ratkoa ongelmia ja hyödyntää erilaisia mahdollisuuksia tietojensa avulla. Monimuotoisen tieto auttaa yrityksiä näkemään omien näkemystensä ja oletustensa ylitse ja monipuoliseen tietoon nojaavat liiketoimintamallit ovat tämän takia yleensä joustavia, muuttuviin olosuhteisiin sopeutettavissa olevia ja tehokkaita (Zhao ym. 2021, 910, 913). Tästä on hyötyä erityisesti silloin kun ulkoinen toimintaympäristö ja markkinoiden kysyntä muuttuvat äkillisesti. (Zhao ym. 2021, 894, 910).

Liiketoimintamallin kehittämisessä voidaan katsoa olevan viisi yleistä vaihetta: käynnistäminen, ymmärryksen kerryttäminen (tiedonkeruu), suunnittelu, toteutus sekä hallinnointi (Osterwalder ym. 2010). Liiketoimintamallin kehittämistä ja innovointia varten on luotu lukuisia menetelmiä ja työkaluja, joista esittelen seuraavaksi muutamia. On kuitenkin tärkeää huomata, että mikään tapa kehittää liiketoimintamalleja ei välttämättä ole toisia parempi, vaan kyse on yrityksen ja sen asiakkaiden näkökulmasta toimivan kehitystavan ja oikean liiketoimintamallin löytämisestä (Nenonen & Storbacka 2010, 51). Zott & Amitt (2010) tarjoavat liiketoimintamallin kehittämisen avuksi toimintokeskeistä liiketoimintamallin kehittämismenetelmää. Heidän mukaansa teknologisesti tai strategisesti kilpailukykyä tuovien tekijöiden ja toimintojen tunnistaminen liiketoimintamallia suunniteltaessa on vaikeaa, sillä erilaisia vaihtoehtoja on lukuisia (Zott & Amitt 2010, 219). Toimintoihin keskittyminen auttaa valintojen tekemisessä, sillä se tuo konkretiaa suunnitteluprosessiin: ilmiöiden tai trendien vaikutusten pohtimisen sijaan on helpompaa selvittää onko jokin toiminto keskeinen liiketoiminnan kannalta, millä tavoin se kannattaisi toteuttaa (huomioiden yrityksen ja yhteistyötahojen vahvuudet sekä heikkoudet) ja kuka sen toteuttaisi, eli kannattaako toiminto tehdä itse vai ulkoistaa.

Toimintokeskeinen lähestymistapa (kuva 3) kannustaa liiketoimintamallien systemaattiseen ja kokonaisvaltaiseen suunnitteluun, yksittäisiin osa-alueiden keskittymisen sijaan. (Zott & Amit 2010, 223.) Mallissa hyvää on myös se, että siinä huomioidaan taloudellisen näkökulman lisäksi eri yritysten väliset sosiaaliset suhteet ja niiden vaikutukset (Zott & Amit 2010, 224).



Kuva 3. Toimintokeskeinen liiketoimintamallin suunnittelumetodi Zott & Amit mukailen (Zott & Amit 2010, 222).

Suunnittuelementtien avulla kuvataan miten yritys tekee liiketoimintaa. Toimintojärjestelmä kuvaa yrityksen toimintaan mukaan valittuja toimintoja, toimintojärjestelmä näiden toimintojen välisiä suhteita ja kokonaisuutta sekä yksittäisten toimintojen merkitystä kokonaisuudelle, ja toimintojärjestelmän hallinto sitä, kuka toiminnot suorittaa. (Zott & Amit 2010, 220.) Suunnitteluteemat puolestaan kuvaavat liiketoimintamallin arvonluonnin lähteitä. Uutuusarvolla tarkoitetaan uusien toimintojen omaksumista (sisältö), uusia tapoja yhdistää toimintoja toisiinsa (rakenne) sekä uusia hallintotapoja. Sitouttamisella tarkoitetaan toimintakokonaisuuden suunnittelua niin, että kolmannet osapuolet saadaan sitoutumaan ja osallistumaan yrityksen toimintaan. Täydentävyydellä tarkoitetaan sitä, että toimintojen niputtaminen yhteen luo enemmän arvoa, kun niiden suorittaminen yksittäin. Ja tehokkuudella tarkoitetaan sitä, miten toimintojen kulut pyritään pitämään vähäisinä (Zott & Amit 2010, 221.)

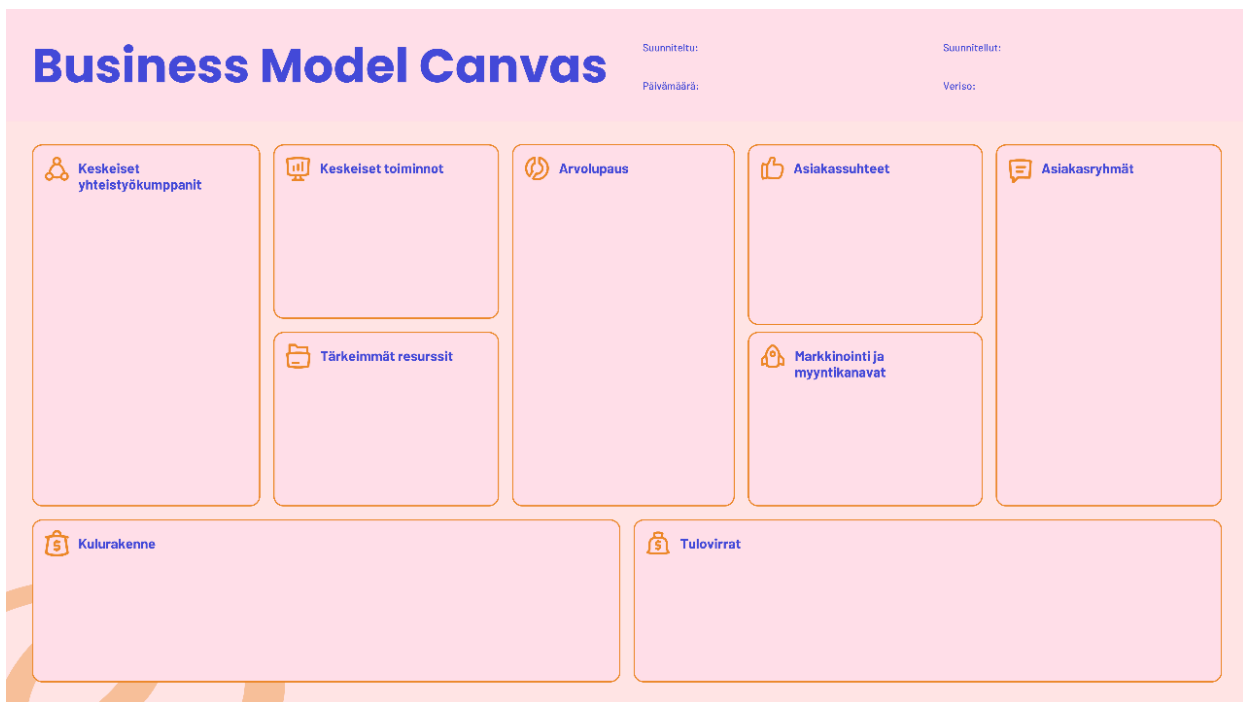
Nenonen & Storbacka (2010) puolestaan tutkivat mistä tekijöistä liiketoimintamallien arvo käytännössä syntyy. Heidän mukaansa liiketoimintamalleista löytyy markkinoihin, tarjoamaan, toimintoihin

sekä hallintoon liittyviä arvoa luovia elementtejä ja nämä arvoa luovat tekijät voidaan jakaa kolmeen eri tyyppiin: resursseihin, toimintaperiaatteisiin, eli toimintoihin, joiden avulla resurssit muuttetaan arvoksi, sekä osaamiseen eli organisaation sisäiseen tietoon ja taitoihin, joita tarvitaan resursien muuttamiseen arvoksi. (Nenonen & Storbacka 2010, 49–50.) Tämän pohjalta Nenonen & Storbacka (2010) ehdottavat liiketoimintamallin kehittämisen tueksi seuraavaa mallia (kuva 4):



Kuva 4. Liiketoimintamallin kehittäminen (Nenonen & Storbacka 2010, 50).

Liiketoimintamallien kehittämisen työkaluista tunnetuin lienee kuitenkin Business Model Canvas (BMC) (kuva 5). BMC on helppokäyttöinen ja kattava menetelmä liiketoimintamallin kuvaamiseen ja sen avulla liiketoimintamalli saadaan kuvattua kokonaisuudessaan yksinkertaisesti ja selvästi. BMC:ssä kuvatut osa-alueet ovat keskeiset yhteistyökumppanit ja keskeiset toiminnot, arvolupaus, asiakasryhmät, asiakassuhteet, tärkeimmät resurssit, markkinointi ja myyntikanavat, kulurakenne sekä tulovirrat. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 183.)



Kuva 5. Business Model Canvas Osterwalder ym. (2010) ja mukailien Ojasalo, Moilanen & Ritalahti (2014).

BMC:n kehittäminen alkaa asiakasryhmien määrittelyllä. Tässä vaiheessa määritellään mitä asiakasryhmiä yritys aikoo tavoittaa ja palvella ja ketkä rajataan ydinkohderyhmien ulkopuolelle. Asiakasryhmiä voi olla vain yksi tai useampia ja ne voivat olla suuria tai pieniä. Ryhmät voidaan jakaa esimerkiksi asiakaskäyttötymisen tai tarpeiden eroavaisuuksien avulla. Kun asiakasryhmät on valittu liiketoimintamallin muut osat rakennetaan näitä asiakkaita koskevan asiakasymmärryksen pohjalta heille sopiviksi. Arvolupaus kuvaa yrityksen asiakkaille tarjoamaa arvoa, eli sitä miksi asiakas valitsee juuri tämän yrityksen tuotteen tai palvelun. Käytännössä tässä kerrotaan mitä tuotteita tai palveluita kullekin asiakasryhmälle tarjotaan ja minkä takia. Arvoa voidaan luoda monin eri tavoin kuten uutuusarvon, suorituskyvyn, kustomoinnin, toiminnon ulkoistamisen, yliveraisen muotoilun/suunnittelun, brändin/statuksen, hinnan, asiakkaan kulujen tai riskin pienentämisen, saavutettavuuden, vaivattomuuden tai käytettävyyden avulla. (Osterwalder ym. 2010.)

Markkinointi ja myyntikanavat -kentässä kuvataan kuinka yritys kommunikoi ja tavoittaa asiakkaansa arvolupauksen toteuttamiseksi. Tässä kuvataan kaikki olennaiset asiakasrajapinnan kontaktipisteet aina siitä, miten asiakas saa tietää yrityksestä siihen mitä oston jälkeen tapahtuu, olivat kontaktipisteet sitten suoria tai epäsuoria, ja omia tai yhteistyötahojen kanavia koskevia. Asiakassuhteet -kentässä kuvataan millaisia asiakassuhteita ylläpidetään kunkin asiakasryhmän kanssa: miten asiakkaita hankitaan ja sitoutetaan, miten kallista suhteiden ylläpitäminen on ja niin edelleen. Asiakassuhteet voivat perustua kaikille saatavilla olevaan henkilökohtaiseen palveluun (esim.

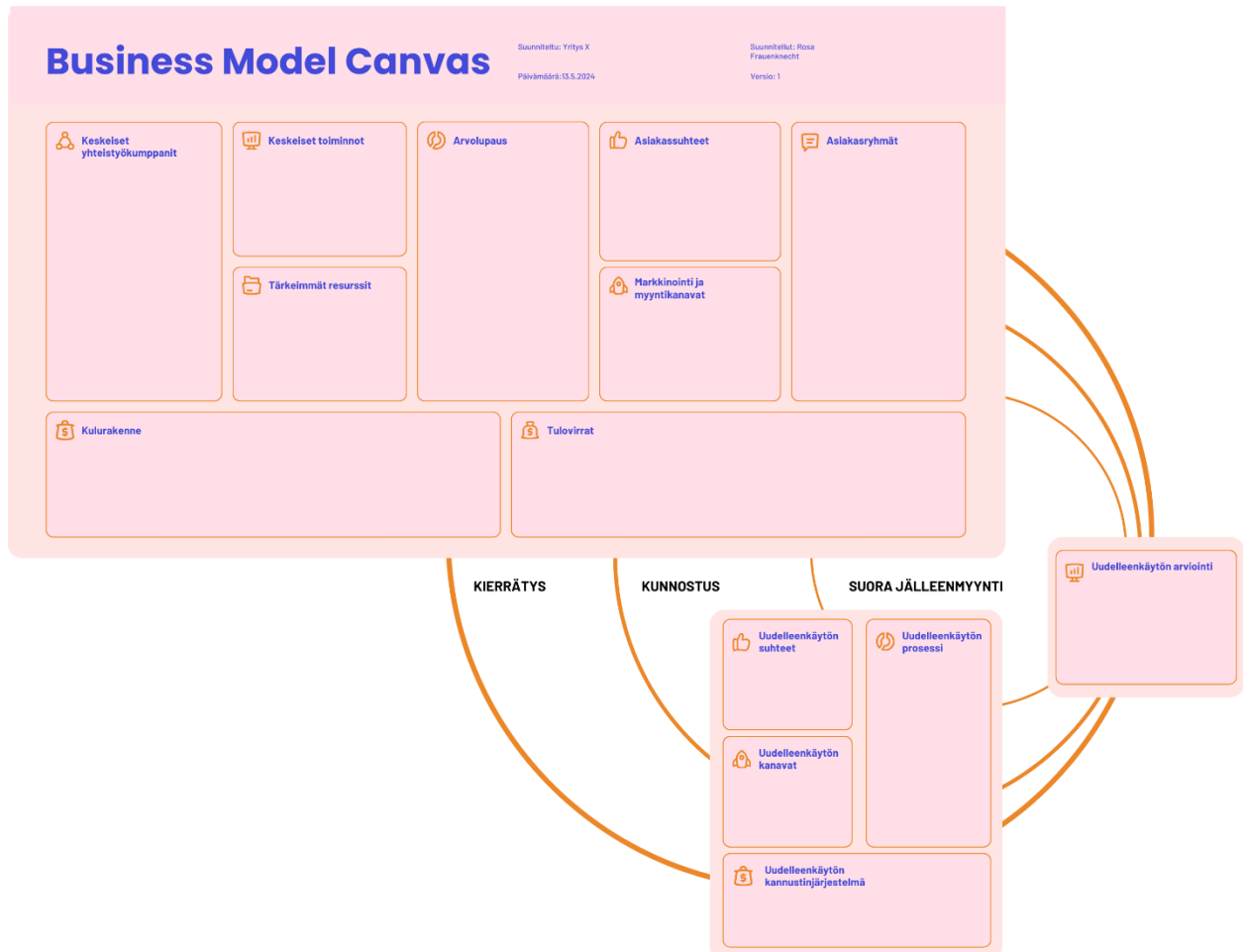
asiakastuki), omistautuneeseen henkilökohtainen palvelu (jokaisella asiakkaalla oma asiakaspalvelija, johon muodostuu ajan kuluessa syvä ja henkilökohtainen suhde), itsepalveluun, automatisaatioon (palvelun räätälöinti yksilölliseksi esimerkiksi asiakasdatan pohjalta), yhteisöllisyyteen (esimerkiksi online-asiakasyhteisö) tai yhteiskehittämiseen (asiakkaat mukana tuotekehityksessä, sisällönluomisessa ja niin edelleen). (Osterwalder ym. 2010.)

Tulovirrat -kentässä kuvataan mitä tuloja kukin asiakassegmentti tuottaa yritykselle: mitä asiakkaat ovat valmiita maksamaan yritykselle sen tarjoamasta, miten he haluavat maksaa ja mihin hinnoittelu perustuu. Tulovirrat voivat muodostua yksittäisistä ostoista tai olla toistuvia/jatkuvia. Tuloja voidaan saada muun muassa fyysisten tuotteiden omistajuuden myynnistä, käytön mukaan veloitetuista maksuista, tilausmaksuista, vuokrauksesta tai leasingista, lisensoinnista, komissioista tai mainostuotoista. Hinnoittelu voi perustua kiinteisiin listahintoihin, tarjouksiin, huutokappaan, tai olla dynaamista esimerkiksi kysyntään perustuen. Kulurakenteessa puolestaan kuvataan kaikki olennaimmat toimintaan liittyvät kulut: kiinteät kulut, jotka eivät ole sidoksissa toiminnan volyyymiin vaan pysyvät samoina (palkat, vuokrat, välineet), sekä muuttuvat kulut, jotka syntyvät tuotteiden valmistamisesta. (Osterwalder ym. 2010.)

Tärkeimmät resurssit -kentässä kuvataan liiketoimintamallin toteuttamisen vaatimat tärkeimmät resurssit, joita yrityksellä itsellään tai yrityksen yhteistyötahoilla tulee olla. Esimerkkejä resursseista ovat fyysiset resurssit (tilat, kulkuvälineet, työvälineet, järjestelmät, jakeluverkosto jne.), immateriaaliresurssit (tekijänoikeudet ja patentit, brändin suojaus, yhteistyökumppanit, asiakasdata jne.), taloudelliset resurssit (käteinen ja saatavilla oleva luotto), sekä henkilöstöresurssit. Keskeiset toiminnot -kentässä kuvataan liiketoimintamallin toteuttamiseen liittyvät tärkeimmät toiminnot. Jos kyseessä olisi esimerkiksi tuotevalmistaja, tässä voitaisiin esimerkiksi kuvata mitä toimintoja laadukaana tuotteen suunnittelu, valmistus ja jakelu vaatii tai konsulttiyrityksen tapauksessa mitä uusien ratkaisuiden kehittäminen asiakkaille vaatii. Yhteistyökumppanit -kohdassa kerrotaan keiden kanssa liiketoimintamalli toteutetaan, eli mitä tehdään itse ja mitä ulkoistetaan ja kenelle. Yhteistyötä voidaan tehdä esimerkiksi kulujen optimoinnin, riskien vähentämisen tai resurssien sekä osaamisen jakamisen tai hankkimisen takia. (Osterwalder ym. 2010.)

BMC on toimiva vaihtoehto liiketoimintasuunnitelman kehittämiseksi, että sitä on mahdollista muokata innovointitarpeiden mukaan: esimerkiksi Braun ym. (2021) ovat luoneet BMC:n pohjalta kiertotalouden liiketoimintamallien kehittämismallin, jossa BMC:ta on täydennetty niin, että se mahdollistaa lineaarisen liiketoimintamallin kuvaamisen lisäksi kiertotalouden liiketoimintamallien kuvaamisen. BMC:hen lisätyssä kiertotaloutta kuvaavassa osassa kuvataan uudelleenkäytön prosessi arviointivaiheen ja varsinaisen arvonluonti prosessin avulla ja esitellään keskeisimmät suhteet, kanavat sekä kannustinjärjestelmät. Tässä mallissa huomioidaan myös digitaalinen

ekosysteemi, eli BMC taipuu yhden yrityksen rajat ylittävän liiketoimintamallin kuvaamiseen (kuva 6). (Braun ym. 2021, 698.)



Kuva 6. Kiertotalouden Business Model Canvas Braun ym. (2021) mukailten (Braun ym. 2021, 698).

2.2 Kaupanalan liiketoimintamallien ominaispiirteet

Kaupanalan liiketoimintamallien tavoitteena on luoda ja välittää arvoa asiakkaille ja samalla ottaa markkinoilta arvoa kauppiaille ja yhteistyökumppaneille (Sorescu ym. 2011, 4). Kaupat toimivat enimmäkseen jälleenmyyjinä, eli myyvät ensisijaisesti muiden valmistamia tuotteita. Tämän takia liiketoiminta painottuu siihen, miten tuotteita myydään eikä siihen mitä tuotteita myydään. Kaupanalalle ominaista on myös se, että kauppiat toimivat loppuasiakkaan kanssa toisin kuin valmistajat ja tämän takia asiakasrajapinnan ja vuorovaikutussuhteen merkitys korostuu. Kaupanalan liiketoimintamallien painopiste onkin siirtynyt tuotteiden myynnistä asiakaskokemuksen kehittämiseen. (Sorescu ym. 2011, 5.) Palvelullistuminen näkyy kaupan alalla esimerkiksi siten, että

tuotteita halutaan yhä useammin hankkia palveluna ostamisen sijaan ja palveluita sisältävät liiketoimintamallit ovat yleistyneet. Tulevaisuudessa kaupan ja palveluiden rajat tulevat hämärtyämään ja niitä on vaikeaa erotella toisistaan. (Valtioneuvosto 2022, 38–39.) Nykyajan kaupat eivät siis enää ole vain välittäjiä, jotka ostavat tuotteita valmistajilta ja myyvät niitä asiakkaille, vaan he ovat liiketoimintaekosysteemeiden orkestraattoreina tai ”johtimina”, jotka välittävät arvoa sekä asiakkaille että valmistajille ja muille yhteistyötahoille sen lisäksi että luovat arvoa itselleen. (Sorescu ym. 2011, 5.)

Kaupanalalla on perinteisesti ollut matalan teknologia-asteen toimiala, mutta teknologian kehityksen, digitalisaation ja koronapandemian seurauksena ala on muutamana viime vuonna tehnyt merkittävää ja nopeaa digitalisaatioloikkaa (Palmié ym. 2022, 3). Ajurina tähän on ollut myös kuluttajakäytön muutoksesta seurannut verkkokauppojen menestys, joka on pakottanut myös perinteiset kivijalkamyymälät innovoimaan liiketoimintamallejaan ja perustamaan myymälöidensä rinnalle verkkokauppoja sekä mobiilisovelluksia (Palmié ym. 2022, 1). Tämän seurauksena kaupanalalla on kokonaisuudessaan siirtynyt kohti digitaalisia liiketoimintamalleja, eli liiketoimintamalleja, joissa arvopuoleen, arvonluonti- ja toimitustapoihin ja/tai arvonkanavoitintapoihin liittyy digitaalisia teknologioita tai digitaaliset teknologiat mahdollistavat näiden osa-alueiden toteuttamisen (Palmié ym. 2022, 2). Jotkut kaupanalalan yritykset saattavat hyödyntää esimerkiksi innovatiivisia asiakasrajapintoja, kuten automatisoituja kauppakioskeja, tai massakustomointia, jotta pystyvät tarjoamaan asiakkailleen nopeasti valmistuvia tilaustuotteita (Sorescu ym. 2011, 3).

Kivijalkamyymälöiden lisäksi toimijat, joiden liiketoimintamalli on lähtökohtaisesti ollut digitaalinen ovat myös innovoineet liiketoimintamallejaan: Amazon perusti verkkokaupansa rinnalle Amazon Go -myymäläkonseptin, joka on digitaalisiin innovaatioihin perustuva kivijalkamyymälä, jossa asiakkaiden ei tarvitse käydä ostosten tekemisen päätteeksi kassalla, vaan heidän valitsemansa ja skannaamansa tuotteet veloitetaan heiltä automaattisesti myymälässä asiointin jälkeen. (Palmié ym. 2022, 3.) Yhden myyntikanavan sijaan kaupanalalla toimitaan nykyään monikanavaisesti ja eri kanavia hyödynnetään eri tarkoituksiin, kuten tiedon hakuun, ostamiseen ja asiakaspalveluun (Sorescu ym. 2011, 3). Liiketoimintamallit ovat myös laajenneet yli markkinarajojen. Jotkut kaupat toimivat usealla eri markkinalla samaan aikaan hyödyntäen ”pitkä häntä” -liiketoimintamallia (long tail), jossa massamarkkinoihin ja menestystuotteisiin keskittymisen sijaan myydään laajaa valikoimaa pienen kysynnän tuotteita eri niche-markkinoille ja kokonaisuudesta muodostuu kannattava (Evens ym. 2010, Salvador ym. 2020, 1005). Kaupankäynnin fokus on myös siirtynyt tuotteiden myynnistä asiakkaiden sitouttamiseen asiakaskokemuksen avulla ja tämän seurauksena asiakkaita ja yhteistyökumppaneita myös osallistetaan toimintaan aktiivisemmin. (Sorescu ym. 2011, 3.)

Asiakaskeskeisyys on myös vaikuttanut liiketoimintamalleihin niin, että ne pyritään luomaan kuluttajien arvomaailmaa vastaaviksi. Kuluttajien tietoisuus kestävään kehitykseen liittyvistä haasteista on puolestaan pakottanut yrityksiä innovoimaan liiketoimintamallejaan ja kehittämään tuotteitansa ja tuotevalikoimaansa vastuullisimmiksi. Kiertotalous on yleistymässä ja kiertotalouden liiketoimintamallit tarjoavat myös kaupanalalla mahdollisuuden ylläpitää kilpailukykyä vastuullisesti. (Hellström & Olsson 2024, 2.) Kiertotaloudessa jätteen syntyminen pyritään minimoimaan uudelleen käytettävien, korjattavien tai uudelleen valmistettavien tuotteiden avulla (Frei ym. 2020, 1926). Kiertotalouden liiketoimintamallit voidaan jakaa neljään kategoriaan: kierrätys, tuotteen käyttöiän pidentäminen, käytön tehostaminen ja palvelullistaminen (Hellström & Olsson 2024, 1). Kiertotalouden liiketoimintamallit ovat näkyneet kaupanalalla varsinkin muoti- ja vaatekauppojen osalta: kirpputorien, second hand- ja vintagevaatekauppojen ja vaatevuokraamoiden muodossa (Hellström & Olsson 2024; Poldner ym. 2022). Kiertotalouden liiketoimintamallit eivät kuitenkaan vielä ole kaupanalalla valtavirtaa, vaikka niistä voisi olla kauppoille paljon hyötyä: esimerkiksi monikanavaisessa kaupassa tuotteiden palautuksia tehdään paljon ja palautuksista syntyy ylimääräisiä kustannuksia, logistiikka haasteita sekä jätettä ja kaupanalantoimijat voisivat hyödyntää kiertotalousajattelua tämän ongelman ratkaisemisessa (Frei ym. 2020).

2.3 Erikoiskaupan liiketoimintamallit

Erikoiskaupalla tarkoitetaan tiettyjen kulutushyödykkeiden myyntiin ja niihin liittyviin palveluihin erikoistunutta vähittäiskauppaa. Erikoistuneen tuotevalikoiman lisäksi erikoiskauppojen ytimessä on henkilökohtainen palvelu sekä asiantuntemus. Erikoiskauppojen koko vaihtelee pienistä paikallisista toimijoista suuriin kansainvälisiin ketjuihin ja ala muodostuu useista eri toimialoista: palapeli-markkinan lisäksi erikoiskauppoja ovat esimerkiksi rautakaupat, apteekit ja kirjakaupat. Kaupan liiton mukaan valtaosa vähittäiskaupoista on erikoiskauppoja, vaikka päivittäistavarakauppa on liikevaihdoltaan kaupanalan suurin sektori. (Kaupan liitto s.a.) Erikoiskauppojen liiketoimintamallit voi jakaa omistajuuden näkökulmasta yksiomisteisiin kauppoihin (yksi yritys omistaa kaikki myyntikanavat), yrittäjäpohjaisiin kauppoihin (esimerkiksi franchising-ketjut, joissa jokaisella kaupalla eri yrittäjä), osuuskuntakauppoihin (tavoitteena osuuskunnan jäsenten saaman hyödyn maksimointi) sekä vapaaehtoiisiin ketjuihin, joissa itsenäiset yritykset tekevät yhteistyötä esimerkiksi markkinoinnin ja ostojen saralla. Tämän lisäksi liiketoimintamallit voi myyntikanavien puolesta jakaa karkeasti kolmeen eri ryhmään: myymälöihin, verkkokauppaan ja edellisten yhdistelmään. (Valtioneuvosto 2022, 34–35; Kaupan liitto s.a.)

Perinteisin erikoiskaupan liiketoimintamalli on kivijalkamyymälä, eli fyysinen myymälä, jossa yritys myy valikoimaa erilaisia erikoisalansa tuotteita ja palveluita (Valtioneuvosto 2022, 34). Myymälä voi olla pysyvä tai kausiluontoinen pop up -myymälä, joka on auki rajatun ja lyhyen aikaa esimerkiksi

joulusesonkina. Pop up -myymälä voi keskittyä joko asiakaskokemuksen rakentamiseen elämyksellisyden avulla tai toimia hetkellisenä myynnin tehostajana. (Henkel & Toporowski 2021, 2.) Eräs kivijalkamyymälän liiketoimintamalli onkin elämyksellinen kauppa. Elämyksellisessä kaupassa asiakkaille pyritään luomaan arvoa elämyksellisen ja miellyttävän asiakaskokemuksen avulla (Alan ym. 2016, 716). Tunnelmaan liittyvät tekijät, kuten lämpötila, äänimaailma, ilmanlaatu, värit ja sosiaaliset tekijät vaikuttavat asiakkaiden kokemukseen ympäristön miellyttävyydestä ja tuotteiden laadusta (Ainsworth & Foster 2017, 27) ja tämä kokemus vaikuttaa asiakkaisiin ja heidän toimintaansa joko positiivisesti tai negatiivisesti (Alan ym. 2016, 715). Asiakaskokemukseen pyritään vaikuttamaan tunnelmatekijöitä muokkaamalla, sillä niiden avulla on mahdollista herättää erilaisia tunteita asiakkaissa: erityisesti silloin, kun asiakkaat kokevat olonsa mukavaksi kaupassa ollessaan he ovat helposti lähestyttävämpiä, sitoutuneempia ja luottavaisempia ja tämä näkyy asiakastyytyvyytenä, palautusaikeiden vähentymisenä ja asiakassuhteiden vahvistumisena (Ainsworth & Foster 2017, 27–28).

Kivijalkakaupan ohella toinen keskeinen erikoiskaupan liiketoimintamalli on verkkokauppa. Verkkokaupassa tuotteita myydään internetin välityksellä. Perinteisesti verkkokauppa on toiminut itsenäisesti ilman myymälää, sillä siten on voitu luoda kilpailuetua kivijalkamyymälöihin verrattuna tehostamalla verkkokaupan infrastruktuuria ja toiminnan kustannuksia minimoimalla. Asiakkaiden näkökulmasta verkkokauppa on kätevä ja vaivaton tapa ostaa ja tarjoaa usein kivijalkamyymälää laajemman valikoiman. (BMI Lab s.a.) Nykyään verkkokauppa toimii usein myös myymälän rinnalla ja tätä fyysisen- ja verkkokaupan yhdistelmää kutsutaan monikanavaiseksi kaupaksi (multi-channel). Kun eri kanavat toimivat saumattomasti keskenään kutsutaan mallia omni-kanavaiseksi (omni-channel) (Valtioneuvosto 2022, 36.) Valtioneuvoston tulevaisuusselonteko kaupanalasta (2022) myös ennustaa, että tulevaisuudessa myymälät tulevat toimimaan showroom -tyyppisinä toimipaikkoina ja varsinainen myynti tapahtuu pääasiassa muiden myyntikanavien, kuten verkkokaupan tai tekoälypohjaisten virtuaaliassistenttien (Alexa, Siri) kautta. Kuluttajille markkinointiin panostamisen sijaan liiketoiminnan ytimessä voikin siis tulevaisuudessa olla digitaalisten myyntikanavien optimointi virtuaaliassistenttien, algoritmien ja hakukoneiden kannalta toimivaksi. (Valtioneuvosto 2022, 37.)

Oman verkkokaupan sijaan erikoiskauppa voi myös myydä tuotteitaan jonkin alustan välityksellä. Alustakaupankäynnillä tarkoitetaan jonkin kauppa-alustan kautta tapahtuvaa kauppaa. Suomessa 21 prosenttia verkkokauppayrityksistä toimi erilaisilla kauppa-alustoilla vuonna 2020. Osuus oli yksi Euroopan pienimmistä, joten tällä saralla on kasvu- ja kansainvälistymispotentiaalia. Kansainvälisiä tunnettuja kauppa-alustoja ovat Etsy, Amazon, Alibaba ja Rakuten. (Valtioneuvosto 2022, 55.) Suomessa toimivia markkinapaikkoja esimerkiksi Tori.fi, jota jotkin erikoiskaupanalan yrityksetkin hyödyntävät. Käytännössä alustatoimija tarjoaa digitaalisen kauppa-alustan, jonka kautta kauppias

ja asiakas löytävät toisensa ja pääsevät tekemään kauppaa. Yleensä alustat toimivat komissiopohjaisesti, eli veloittavat myyjältä myyntituotoista tietyn osuuden ja myyvät myös mainospaikkoja alustalleen. (Valtioneuvosto 2022, 55.) Omien tuotteiden myynnin lisäksi kauppiaat voivat hyödyntää alustoja myös markkinointikanavana. Sosiaalisella kaupankäynnillä puolestaan tarkoitetaan sosiaalisen median kanavissa tapahtuvaa kaupankäyntiä. Kaupankäynti voi tapahtua joko kokonaan jossakin sosiaalisen median kanavassa tai niin, että asiakas ohjataan sosiaalisesta mediasta kautta verkkokauppaan ostotapahtuma varten. Sosiaalinen kaupankäynti on erityisen suosittua esimerkiksi Kiinassa, mutta Euroopassa suosio on ollut vielä pienempää. (Valtioneuvosto 2022, 55.) Suomessa toimivia sosiaalisen median kauppapaikkoja ovat esimerkiksi Facebook Marketplace ja Instagramin kauppaominaisuus.

Perinteisesti verkkokaupoilla on oma varasto, josta valikoiman tuotteet toimitetaan asiakkaille. Dropshipping-liiketoimintamallissa verkkokaupalla ei kuitenkaan ole omaa varastoa ja tuotteet tilataan valmistajalta sitä mukaa kun niitä ostetaan. Prosessi on automatisoitu ja tuotteet toimitetaan tehtaalta suoraan asiakkaalle. Verkkokauppa siis enemmänkin toimii tuotteiden suunnittelijana ja/tai markkinoijana ja logistiikka on ulkoistettu kokonaan. Dropshipping on verkkokaupalle kevytrakenteinen liiketoimintamalli sillä se ei vaadi paljoa pääomaa, mutta haasteita voi aiheuttaa se, että ulkoistamisen takia verkkokauppias ei välttämättä pysty itse valvomaan tuotteiden laatua ja toimintaa mikä voi johtaa huonoon asiakaskokemukseen. (Witkowski ym. 2020, 92–93.) Erikoiskaupat voivat myös myydä uusien tuotteiden lisäksi käytettyjä tuotteita, tai erikoistua vain käytettyjen tuotteiden myyntiin. Tässä liiketoimintamallissa kauppias voi joko ostaa myynnissä olevat tuotteet kulluttajilta valikoimiinsa tai toimia jälleenmyyntialustana ja veloittaa myyjiltä komission myydyistä tuotteista. Tunnetuimpia esimerkkejä tästä liiketoimintamallista ovat erilaiset käytettyjen vaatteiden uudelleen myyntiin erikoistuneet yritykset. (Gopalakrishnan & Matthews 2018, 356.)

Eräs erikoiskaupan näkökulmasta kiinnostava palveluliiketoimintamalli on tilausperusteinen liiketoimintamalli. Tilausperusteisessa liiketoimintamallissa asiakkaat maksavat tuotteista tai palveluista säännöllisesti ja ne toimitetaan heille automaattisesti kotiin. Tilausperusteiset liiketoimintamallit voidaan jakaa kolmeen päätyyppiin: toistuva tilaus, tilauslaatikkopalvelu ja pääsymaksut. Toistuvassa tilausmallissa asiakkaat tilaavat valitsemiaan tuotteita, joita he käyttävät säännöllisesti, kuten ruokaa, hygienia tuotteita tai lääkkeitä. Tilauslaatikkomallissa asiakkaat saavat valikoiman tuotteita, jotka on valittu heidän mieltymystensä tai profiilinsa mukaan. Tuotteet voivat olla esimerkiksi vaatteita, kosmetiikkaa tai kirjoja. Pääsymaksumallissa asiakkaat maksavat pääsystä digitaalisiin sisältöihin tai palveluihin, kuten musiikkiin, videoihin tai peleihin. (Andonova, Anaza & Bennett 2021, 631–632; Chen ym. 9.2.2018.) Tilausperusteiset verkkokaupan liiketoimintamallit ovat kasvaneet merkittävästi viime vuosina ja niiden odotetaan jatkavan kasvuaan tulevaisuudessa. Tilausperusteisen liiketoimintamallin suosio on kasvanut siksi, että se tarjoaa useita etuja sekä yrityksille että

asiakkaille. Näitä hyötyjä ovat yrityksen näkökulmasta ennustettavat tulot, asiakkaiden sitouttaminen ja asiakasuskollisuuden kasvattaminen, digitaalisesta vuorovaikutuksesta syntyvän asiakasdatan kerääminen ja sen pohjalta tehtävä kohdennettu markkinointi (Andonova, Anaza & Bennett 2021, 631–632; Umashankar 2023, 719). Asiakkaan näkökulmasta hyötyjä ovat alhaisemmat toimituskustannukset ja parempi asiakaskokemus, lisäksi myös ostamisen kuluvan ajan säästäminen ja vaivattomuus houkuttelevat asiakkaita tilauspalveluiden käyttämiseen (Chen ym. 9.2.2018; Umashankar ym. 2023, 719). Myös vuokrausliiketoimintamalli on yleistynyt erikoiskaupanalalla esimerkiksi vaatevuokraamoiden muodossa. Vuokraamossa asiakas vuokraa tuotteen tarvitukseksi ajaksi ostamisen sijaan ja saa sen käyttöönsä edullisemmalla hinnalla. Tuote palautetaan takaisin vuokra-ajan päätyttyä, jolloin yritys asettaa sen uudestaan vuokralle ja saa siten yhdelle tuotteelle yksittäistä myyntihintaa korkeamman tuoton toistojen kautta. Näin ollen molemmat osapuolet hyötyvät ja tuotteen käyttöaste nousee mikä lisää resurssitehokkuutta. (BMI Lab s.a.)

3 Erikoiskaupan liiketoimintamallin kehittäminen liiketoimintaekosysteemi-analyysin ja asiakasymmärryksen avulla

Tämä luku kartoittaa liiketoimintaekosysteemianalyysin ja asiakasymmärryksen käsitteitä. Liiketoimintaekosysteemianalyysiä ja asiakasymmärrystä käytetään tässä tutkimuksessa erikoiskaupan liiketoimintamallin kehittämisen apuna ja tämä luku toimii johdatuksena molempiin menetelmiin. Luvun lopussa teoreettisesta viitekehuksesta tehdään yhteenveto ja luodaan liiketoimintaekosysteemianalyysiin ja asiakasymmärrykseen pohjaava erikoiskaupan liiketoimintamallin kehittämisen malli, joka on kohdennettu erityisesti niche-toimialoille.

3.1 Liiketoimintaekosysteemianalyysi liiketoimintamallin kehittämisen pohjana

Erikoiskaupan liiketoimintamallia kehitettäessä on tärkeää ymmärtää kohdemarkkinaa kokonaisvaltaisesti, sillä kuten edellisessä luvussa todettiin, nykyajan kaupat eivät enää ole vain välittäjiä, jotka ostavat tuotteita valmistajilta ja myyvät niitä asiakkaille, vaan he toimivat liiketoimintaekosysteemien orkestraattoreina tai ”johtimina”, jotka välittävät arvoa sekä asiakkaille että valmistajille ja muille yhteistyötahoille sen lisäksi että luovat arvoa itselleen. (Sorescu ym. 2011, 5.) Tulevaisuudessa yritysten liiketoimintamallit tulevat myös linkittymään toisiinsa esimerkiksi kiertotalouden yleistymisen seurauksena ja liiketoimintamalleja sekä yritysten välistä yhteistyötä tullaan innovoimaan yli yritysten ja toimialarajojen (Braun ym. 2021, 700). Teknologian kehitys on puolestaan muuttanut yritysten arvonluontia jo nyt niin, ettei perinteinen arvoketjuajattelu enää päde sellaiseenaan ja varsinaisten liiketoiminnan arvoketjujen lisäksi liiketoimintamallissa olisi hyvä huomioida myös toimialan toimijoiden keskinäisen vuorovaikutuksen luoma arvo (Battista ym. 2012, 1194).

Battista ym. (2012) mukaan liiketoimintaekosysteemi on tapa kuvata ja hahmottaa jonkin toimialan toimijoiden kokonaisuutta, vuorovaikutusta ja toimialaan vaikuttavia tekijöitä (Battista ym. 1194). Palmié ym. (2022) mukaan ekosysteemi on hierarkkisesti riippumattomien, mutta toisistaan riippuvaisten heterogeenisten osallistujien yhteisö, joka yhdessä tuottaa ekosysteemin tuotoksen ja siihen liittyvän arvotarjouksen, joka on suunnattu määritellylle yleisölle (Palmié ym. 2022, 3). Liiketoimintaekosysteemiä tarkasteltaessa huomioidaan toimijoiden vuorovaikutuksessa syntyvän taloudellisen arvon lisäksi sosiaalisen ja kulttuurisen pääoman luoma arvo (Battista ym. 2012, 1195). Ben Letaifan mukaan ekosysteemien arvonluonti perustuu toimijoiden väliseen yhteiskehittämiseen ja ekosysteemi toimii tiedon ja osaamisen verkostona. Kehittämisessä mukana ovat yritysten lisäksi yksilöt, asiakkaat, yhteistyökumppanit, kilpailijat ja alihankkijat. (Ben Letaifa 2014, 278.) Varsinaisten toimijoiden lisäksi myös esimerkiksi rahoitusinstituutiot, korkeakoulut ja media vaikuttavat ekosysteemiin (Ben Letaifa 2014, 282). Tämän takia yritys- ja asiakaskeskeisen näkökulman rinnalle on tärkeää nostaa myös verkoston näkökulma (Ben Letaifa 2014, 278).

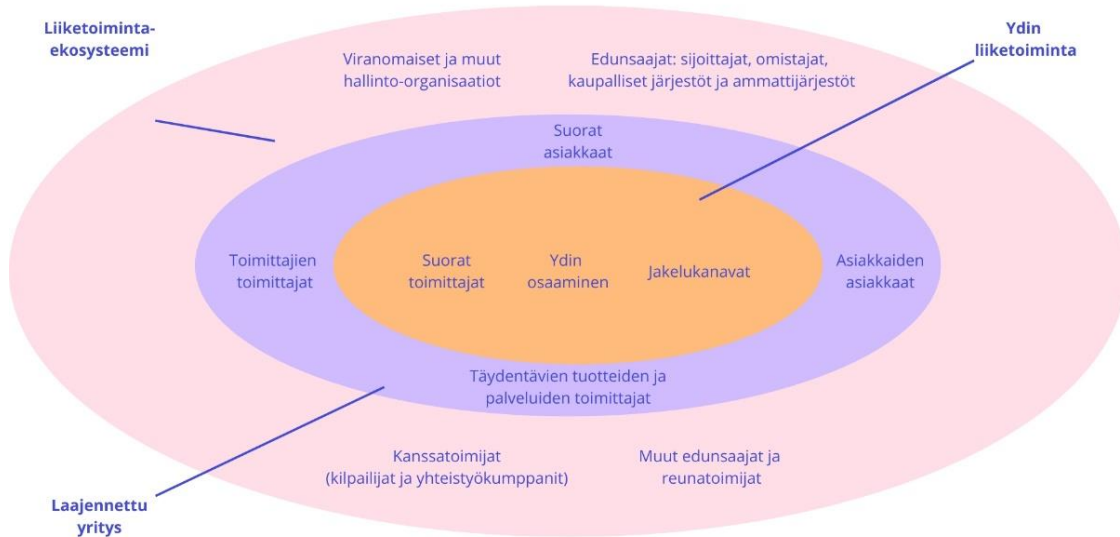
Liiketoimintaekosysteemissä kaikkien toimijoiden menestys riippuu ekosysteemin menestymisestä ja tulevaisuuden näkymistä. Tämän takia yritykset voivat tehdä yhteistyötä monin eri tavoin, erityisesti ekosysteemin pitkän aikavälin kestävyys puolesta, esimerkiksi teknisten standardien määrittämisen tai päättäjien lobbaamisen kautta, vaikka samalla myös kilpailevat keskenään lyhyellä aikavälillä. (Battista ym. 2012, 1195.) Yritystoiminnan muuttuessa yhä modulaarisemmaksi, muodostuu liiketoimintaekosysteemistä tiiviisti toisiinsa kietoutuvien toimijoiden kokonaisuus. Tällöin yhden toimijan päätökset vaikuttavat kaikkiin ekosysteemin toimijoihin ja yhteisvaikutukset voivat olla odottamattomia ja pahimmassa tapauksessa ei-toivottuja. (Tian ym. 2008, 101.) Näin ollen keskinäisten suhteiden luomisen sekä toisten toimijoiden liiketoiminnan ymmärtämisen merkitys korostuu ja on välttämätön osa kunkin toimijan liiketoiminnan kehittämistä. (Tian ym. 2008, 101; Battista ym. 2012, 1207.)

Liiketoimintaekosysteemejä on tutkittu 1980-luvun lopulta lähtien, mutta silloin liiketoimintaekosysteemin katsottiin olevan lähinnä taloudellinen yhteisö (Ben Letaifa 2014, 280). Viime vuosina liiketoimintaekosysteemin käsitettä on tarkennettu ja tarkasteltu esimerkiksi digitaalisten ekosysteemien, innovaatioekosysteemien sekä palveluekosysteemien näkökulmasta. Näistä jokaisella on omat erityispiirteensä, mutta taustalla vaikuttava perusajatus on sama ja pohjaa liiketoimintaekosysteemiajatteluun. (Battista ym. 2012, 1195.) Eräs uusi kiinnostava näkökulma liiketoimintaekosysteemikirjallisuuteen on metaekosysteemiajattelu: kun kahden eri ekosysteemin toimijat pyrkivät yhdessä täyttämään kohdeyleisölle annetun arvolupauksen niin, että alkuperäisten ekosysteemien tärkeimmät arvolupaukset eivät kilpaile keskenään, syntyy metaekosysteemi (Palmié ym. 2022, 3). Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että esimerkiksi digitaalisten liiketoimintamallien toteuttaminen vaatii eri alojen ekosysteemeiltä yhteistyötä digitaalisten palveluiden tarjoajien kanssa ja yhteistyön seurauksena esimerkiksi kaupanalan liiketoimintaekosysteemit ovat vähitellen linkittyneet digitaalisten palveluiden ekosysteemeihin (Palmié ym. 2022, 1). Kun toimijat siirtyvät metaekosysteemeihin, pyrkivät he erottautumaan kilpailijoistaan myös metaekosysteemin sisällä: eli arvoa luodaan ja otetaan useasta eri ekosysteemistä samanaikaisesti. (Palmié ym. 2022, 1). Tässä tutkimuksessa keskitytään palapelialan varsinaiseen liiketoimintaekosysteemiin ja mahdolliset metaekosysteemit on selkeyden vuoksi rajattu pois, mutta niiden olemassaolo on silti hyvä tiedostaa.

3.1.1 Liiketoimintaekosysteemin analyysimallit

Liiketoimintaekosysteemin analyysiin on kehitetty erilaisia malleja ja esittelen seuraavaksi niistä kolme tunnetuinta. Ben Letaifa (2014) kuvaa liiketoimintaekosysteemiä kolmella eri tasolla: ydinliiketoiminta (suorat toimittajat, ydinosaaminen, jakelukanavat), laajennettu yritys (toimittajien toimittajat, asiakkaat ja heidän asiakkaansa, standardointiorganisaatiot ja suorat kilpailijat) ja

ekosysteemi (reunatoimijat eli yksilöt, korkeakoulut, poliittinen hallinto, järjestöt, sijoittajat, kilpailijat ja muut toimijat) (kuva 7) (Ben Letaifa 2014, 280).



Kuva 7. Liiketoimintaekosysteemin malli mukailten Ben Letaifa (2014).

Toinen ekosysteemin mallintamiseen ja analysointiin kehitetty malli on BEAM-malli (kuva 8) (Tian ym. 2008). BEAM-malli on luotu liiketoimintamallien analysointiin palveluekosysteemin näkökulmasta ja siinä yhdistetään arvoketjujen mallintamista monitoimijaisiin järjestelmiin, roolipohjaiseen paradigmaan ja peliteoriaan. Mallin tavoitteena on havainnollistaa miten arvo jakautuu palveluekosysteemissä ja miten kilpailukykyinen jokin liiketoimintamalli kyseisessä ympäristössä on. (Tian ym. 2008, 101.)

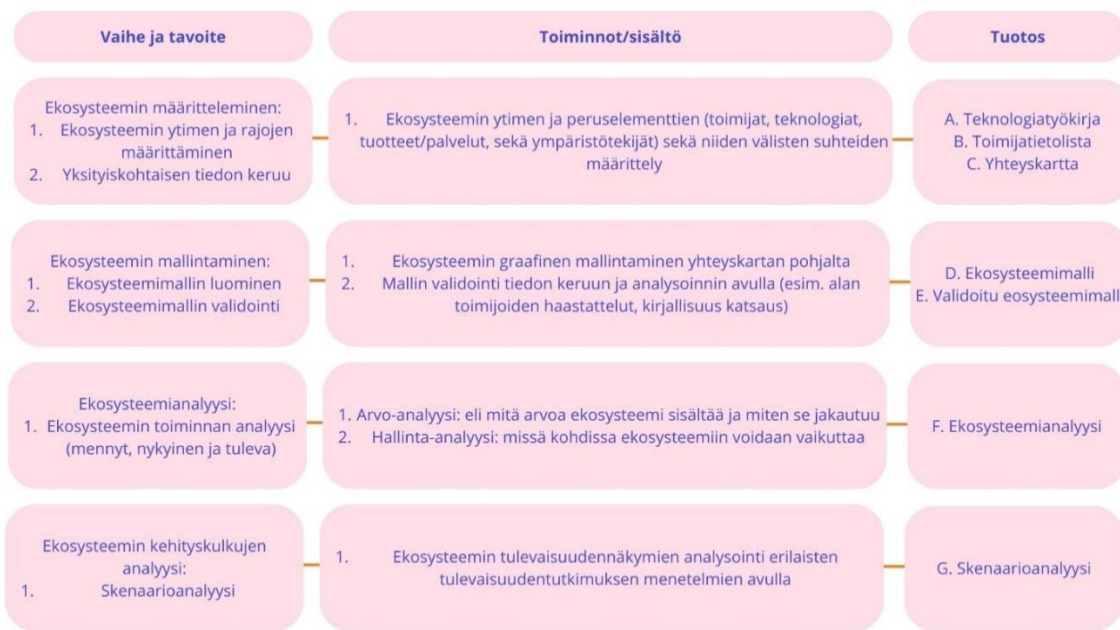


Kuva 8. Palveluekosysteemin elementit BEAM mallin mukaan (Tian ym. 2008, 105).

BEAM-mallia on kuitenkin kritisoitu siitä, että siitä puuttuu strateginen fokus (Battista ym. 2012, 1196). Tämän tutkimuksen kannalta haastavaa on myös se, että BEAM-malli on suunniteltu olemassa olevan liiketoimintamallin analysoimiseen liiketoimintaekosysteemin näkökulma huomioiden, eikä niinkään uuden liiketoimintamallin kehittämiseen. Ben Letaifan analyysimalli on puolestaan hyvin yksinkertaistettu kuvaus ekosysteemistä yhden toimijan näkökulmasta, eikä siinä huomioida eri toimijoiden välisiä keskinäisiä suhteita. Näistä syistä päädyin tässä tutkimuksessa käyttämään Battista ym. (2012) luomaa MOBENA-mallia, josta kerron tarkemmin seuraavassa kappaleessa.

3.1.2 MOBENA-malli

Battista ym. (2012) luoma MOBENA-malli huomioi yrityksen toimintaan suoraan ja epäsuoraan vaikuttavat toimijat ja tekijät ja mahdollistaa kehityskulkujen analysoinnin lyhyellä ja pitkällä aikavälillä (Battista ym. 2012, 1194). MOBENA-mallissa (kuva 9) ekosysteemin analyysi jaetaan neljään vaiheeseen: ekosysteemin määrittely, ekosysteemin mallintaminen, varsinainen ekosysteemin analyysi ja ekosysteemin kehityskulkujen analyysi (Battista ym. 2012, 1197).



Kuva 9. MOBENA-malli Battista ym. (2012) mukailten (Battista ym. 2012, 1197)

Ekosysteemanalyysi alkaa MOBENA-mallissa ekosysteemin määrittelyllä. Tässä vaiheessa pyritään tunnistamaan ja määrittelemään ekosysteemin ydin eli se mikä toimii liiketoiminnan kehittämisen lähtökohdaksi kyseisellä markkinalla. Ydin voi olla esimerkiksi jokin kyseiselle markkinalle yrityksiä houkutteleva tekijä, asia, jonka kuluttajat mieltävät arvokkaaksi ja ovat valmiita maksamaan sitä, tai jokin tekijä, jonka puuttuminen vaikuttaa olennaisesti ekosysteemiin. (Battista ym. 2012, 1197.) Palapelimarkkinan tapauksessa liiketoiminnan ydin on rentouttava ajanviette.

Ytimen määrittämisen lisäksi tässä vaiheessa pyritään löytämään ekosysteemin rajat määrittämällä ekosysteemin peruselementit ja niiden väliset suhteet. Näitä elementtejä ovat toimijat, teknologiat, tuotteet/palvelut, sekä ympäristötekijät (markkina, rajoitukset ja sääntely). Toimijat tunnistetaan ja jaotellaan kolmella tasolla: makroluokan (esimerkiksi valmistaja ja palveluntarjoaja), kategorian (kauppias) ja päätoimijoiden mukaan. Toimijat jaotellaan myös varsinaisiin toimijoihin ja epäsuorasti ekosysteemiin liittyviin toimijoihin. Näiden pohjalta luodaan toimijalista, joka kuvaa kaikkia ekosysteemin kategorioita, toimijoita ja heidän rooliaan ekosysteemissä. (Battista ym. 2012, 1197.)

Tämän jälkeen ekosysteemin keskeisimpiin toimijoihin ja peruselementteihin syvennytään tarkemmin ja heistä kootaan toimijatietopankki. Toimijatietopankissa kerrotaan päätoimijoiden olennaiset tiedot ja siinä voidaan kuvata esimerkiksi taloustiedot (liikevaihto, työntekijät, käyttökate, investoinnit ja kassavirta), osaketrendit ja markkinaosuus, sijainti, markkina-asema sekä kilpailustrategia. Tämän lisäksi kuvataan toimijan päätuotteita/palveluja (palvelukonsepti, liiketoimintamalli,

asiakkaiden lukumäärä, arvolupaus, markkinasegmentti) sekä yhteyksiä (yhteyksien määrä jaoteltuna suhteen laadun ja toimijatyypin mukaan). (Battista ym. 2012, 1197.)

Toimijoiden kuvauksen lisäksi tehdään teknologiatyökirja, jossa kuvataan muun muassa olennaiset ekosysteemiin liittyvät teknologiat ja se mitä aloja ne koskettavat, tärkeimmät sovellukset ja menestystekijät, teknologian odotettu kehityssuunta. Ekosysteemin määrittelyvaiheen lopuksi luodaan myös yhteyskartta (connection matrix), joka kuvaa toimijoiden ja ekosysteemiin vaikuttavien tekijöiden välisiä yhteyksiä ja vuorovaikutusta seuraavalla asteikolla: ei vuorovaikutussuhdetta (0), olemassa oleva aineeton suhde (1), olemassa oleva aineellinen suhde (2), sekä mahdollinen suhde lähitulevaisuudessa eli 3–5 vuoden sisällä (3) (Battista ym. 2012, 1197, 1199).

MOBENA-mallin toisessa vaiheessa luodaan ekosysteemimalli. Ekosysteemimalli on graafinen esitys, joka kuvaa ekosysteemin toimijoita, heidän välisiä suhteita ja ekosysteemin keskeisiä solmukohtia. Värikoodauksen avulla ilmennetään ekosysteemin toimijoiden rooleja ja merkittävyyttä sekä suhteiden laatua. Toimittajien merkittävyys voidaan Battista ym. (2012) mukaan määritellä minkä tahansa ekosysteemille olennaisen tekijän mukaan, kuten toimijan koon (liikevaihto, työntekijöiden määrä) mukaan – mitä suurempi sen merkittävämpi. (Battista ym. 2012, 1197, 1198.)

Tässä tutkimuksessa palapelimarkkinan toimijoiden merkittävyys määritellään liiketoiminnan keskitämisen perusteella, eli sen perusteella kuinka suuresti toimijat kohdentavat toimintaansa suomalaiselle palapelimarkkinalle ja kuinka keskeisessä roolissa palapelit ovat suhteessa yrityksen liiketoiminnan ytimeen (myykö kauppa vain palapelejä vai ovatko palapelit osana laajempaa tuotevalikoimaa ja niin edelleen).

Kun ekosysteemin malli on valmis, päästään MOBENA-mallin varsinaiseen analyysivaiheeseen, jossa ekosysteemin toimintaa tarkastellaan menneisyyden ja nykyhetken näkökulmista. Tavoitteena on ymmärtää, miten arvo jakautuu ekosysteemissä ja tunnistaa parhaat paikat liiketoiminnan kohdentamiselle. Käytännössä tässä vaiheessa ekosysteemin toimintaa ja keskeisiä indikaattoreita analysoidaan kahden erilaisen analyysin avulla: arvoanalyysin ja hallinta-analyysin avulla. Arvoanalyysissä havainnollistetaan mitä arvoa ekosysteemi pitää sisällään ja miten arvo jakautuu toimijoiden välillä. Analyysissä tarkastellaan taloudellisen ulottuvuuden lisäksi ekosysteemin sisältämää muuta arvoa, kuten vuorovaikutussuhteita, houkuttelevuutta ja teknologioita. Toisin sanoen tässä vaiheessa määritellään ekosysteemin taloudellinen ulottuvuus ja pyritään ymmärtämään miten tulovirrat liikkuvat ekosysteemissä ja mitkä muut taloudelliset tekijät vaikuttavat ekosysteemissä (tulovirrat, myynnit, investoinnit, vapaa kassavirta). Lisäksi tarkastellaan ekosysteemin fyysistä rakennetta (ekosysteemin kaikkien toimijoiden lukumäärä, markkinan varsinaisten toimijoiden lukumäärä, maantieteellinen sijainti ja teollisuuden liikevaihto), ekosysteemin houkuttelevuutta (markkinoille pääsyn esteet, alusta-analyysi), vuorovaikutusta (keskinäiset suhteet ja vuorovaikutuksen

suunta ja intensiteetti), sekä pääomia ja teknologioita (pääoma/työvoima-analyysi ja teknologioiden soveltaminen ja kehityssuunnat. (Battista 2012, 1198.) Arvoanalyysin lisäksi tehdään hallinta-analyysi, jossa pyritään tunnistamaan ja tarkastelemaan kohtia, joissa ekosysteemiin voi vaikuttaa esimerkiksi yritysstrategian, lainsäädännön tai teknologian avulla. Käytännössä tämä tapahtuu seuraavasti: tunnistetaan ekosysteemin toiminnalliset elementit ja listataan hallintapisteet elementeittäin, järjestetään ja määritetään hallintapisteiden keskinäiset suhteet (”tähdistö”), analysoidaan hallintapisteet tämän perusteella ja tunnistetaan niistä merkittävimmät. (Battista 2012, 1198.)

MOBENA-mallin viimeisessä vaiheessa tarkastellaan ekosysteemin tulevaisuuden näkymiä tulevaisuudentutkimuksen menetelmien avulla. Battista ym. (2012) tutkimuksessa listattiin aluksi ekosysteemiin mahdollisesti tulevaisuudessa vaikuttavia kehityssuuntia ja epävarmuustekijöitä, kuten heikkoja signaaleja ja trendejä. Tämän jälkeen valittiin pari olennaisinta epävarmuustekijää ja keskityttiin niiden analysointiin skenaarioiden avulla. Skenaarioanalyysissä valittujen kehityssuuntien pohjalta luotiin skenaariot eli tarinat, joissa kuvattiin hypoteettista tulevaisuutta ja samalla pohdittiin skenaarion vaikutuksia ekosysteemiin ja tekijöitä, jotka johtaisivat kyseiseen lopputulemaan. (Battista 2012, 1198–1199, 1207.)

3.2 Asiakasymmärrys liiketoimintamallin kehittämisen pohjana

Sen lisäksi, että kaupanalan yritykset toimivat liiketoimintaekosysteemeiden orkestraattoreina ja on tärkeää ymmärtää liiketoimintaekosysteemiä, kaupanalan liiketoiminnassa erityisen keskeistä on se, että kauppiat toimivat loppuasiakkaan kanssa. Tämän takia asiakasrajapinnan ja vuorovaikutussuhteen merkitys korostuu ja kaupanalan liiketoimintamallien painopiste on siirtynyt tuotteiden myynnistä asiakaskokemuksen kehittämiseen. (Sorescu ym. 2011, 5.) Tämän lisäksi erikoiskaupat toimivat usein erikoistuneisuutensa takia niche-toimialoilla, jossa asiakkaiden määrä on rajattu. Tämä pätee myös palapelikauppaan ja siksi on tärkeää ymmärtää niche-markkinoiden asiakkaita koskevia lainalaisuuksia. Palapelimarkkinalla, kuten mullakin niche-markkinoilla, asiakasryhmä voi esimerkiksi olla hyvinkin pieni, mutta heillä on usein selkeä ja yhtenäinen joukko tarpeita, joista he ovat valmiita maksamaan sille yritykselle, joka parhaiten vastaa niihin. Niche-markkinat eivät siis ole staattisia, vaan mukautuvat muuttuvien asiakkaiden tarpeiden mukaan ja tämän takia on erityisen tärkeää tunnistaa asiakkaiden potentiaalisia tarpeita ja sellaista kysyntää, johon ei vielä vastata markkinoilla. (Ottosson & Kindström 2016, 120.)

Asiakasymmärryksellä tarkoitetaan asiakkaita koskeva tietoa, joka on yritykselle arvokasta. Asiakasymmärrys ei tarkoita asiakkaista kerättyjä asiakastietoja sellaisinaan, sillä asiakasymmärryksen saavuttaminen vaatii kerättyjen tietojen analysoinnin kautta syntyvää ymmärrystä. (Said ym. 2015, 1159.) Asiakasymmärrys on erikoiskaupan liiketoimintamallin kehittämisen tärkeää siksi, että

asiakasuskollisuuden - ja siten myös asiakaskokemuksen merkitys korostuu niche-markkinalla asiakasmäärän ollessa rajattu. Asiakasuskollisuudella tarkoitetaan asiakkaan sitoutumista johonkin organisaatioon, eli toistuvien ostojen tekemistä ja halua ylläpitää vakaata suhdetta johonkin tiettyyn brändiin (Urdea & Constantin 2021, 672, 674). Mitä sitoutuneempi asiakas on, sitä enemmän vai-
vaa ja resursseja hän on valmis käyttämään johonkin tuotteeseen tai palveluun. Ostojen säännöllisyys syntyy sen pohjalta, että ostaminen on tehty asiakkaalle joko todella helpoksi ja vaivattomaksi tai tuote/palvelu on ylitsepääsemättömän houkutteleva ja asiakas haluaa sen takia hankkia saman tuotteen/palvelun uudestaan vaikka se vaatisi häneltä vaivaa. (Gentile, Spiller & Noci 2007, 403.) Sitoutumista edesauttaa myös asiakkaan myönteinen asenne, luottamus ja positiivisen tunnesiteen muodostuminen hyvän asiakaskokemuksen pohjalta (Urdea & Constantin 2021, 675). Asiakaskokemuksella tarkoitetaan yrityksen ja asiakkaan väliseen vuorovaikutukseen liittyviä, arvoa luovia kokemuksia. Asiakaskokemus muodostuu lopputulemana kaikista niistä aistimuksista, tunteista, ja älyllisistä sekä käyttäytymiseen liittyvistä kokemuksista, jotka asiakas kokee hänen ollessaan kosketuksissa yrityksen kontaktipisteisiin. (Urdea & Constantin 2021, 673–674.) Asiakkaiden tarpeiden tunnistaminen ja niihin vastaaminen auttaa erinomaisen asiakaskokemuksen luomisessa ja sitä kautta asiakkaiden sitouttamisessa, ja on siten edellytys niche-markkinalla, kuten palapelimarkkinalla, menestymisessä (Ottosson & Kindström 2016, 120).

Vaikka asiakasyymmärryksen merkitys tiedostetaan, jostain syystä monet yritykset keskittyvät pohti-
maan mitä he voisivat myydä asiakkaille ja miten asiakkailta saataisiin rahaa, ja sortuvat sen seurauksena tekemään oletuksia asiakkaiden tarpeista todellisten tarpeiden selvittämisen sijaan. Tämä lähestymistapa harvoin johtaa menestykseen ja syy epäonnistumiseen on se, että asiakkaiden oletetut ja todelliset tarpeet eroavat toisistaan, eikä tuote vastaa asiakkaiden tarpeita ja haluja. (Schauman ym. 2021, 261; Price ym. 2014, 230.) Perinteisesti on esimerkiksi ajateltu, että kuluttaja haluaa vaivattoman, nopean ja kustannustehokkaan vaihtoehdon (Schauman ym. 2021, 261). Church & Oakley (2018) mukaan tutkimuksissa on kuitenkin havaittu, että niche-asiakkaat ovat usein varakkaita ja valmiita maksamaan haluamastaan tuotteesta tai palvelusta premium-hintaa (Church & Oakley 2018, 886). Tämä toki vaihtelee riippuen siitä mikä niche, asiakkaat ja tuotteet tai palvelut ovat kyseessä, mutta monessa tapauksessa halpa hinta ei ole toimivin kilpailuvaltti niche-markkinoilla (Church & Oakley 2018, 886). Lisäksi kasvaneen ympäristöhuolen myötä digitaalisesta seuranneelle vauhdikkaalle elämäntavalle ja kulutustottumuksille on muodostunut vastailmiö, jossa hidasta ja merkityksellistä elämää pidetään ihanteellisena. Tällöin kuluttaja arvostaa esimerkiksi käsintehtyjä, paikallisia ja eettisesti valmistettuja tuotteita, teho- ja massatuotettujen sijaan. (Schauman ym. 2021, 261.) Erityisesti käsin valmistettujen tuotteiden ja käsityötarvikkeiden kohdalla on myös havaittu, että asiakkaat vierastavat suuryrityksiä ja massatuotantoa, sillä se sotii

käsillä tekemisen henkeä vastaan, eikä ole siten heidän arvojensa mukainen valinta (Church & Oakley 2018, 884).

Helposti saavutettava tieto on puolestaan mahdollistanut sen, että kuluttajat voivat vaihtaa suosimiin tuotemerkkejä tai palveluita milloin tahansa. Yritykset eivät siis voi enää luottaa siihen, että halvin hinta, teknologiset läpimurrot tai tuotekehitys riittäisi tuomaan heille kilpailuetua. Kun kuluttajien mieltymykset ja tottumukset muuttuvat nopeasti, muutoksen perässä on vaikeaa pysyä, jos ei ymmärretä miksi muutos tapahtuu. (Price ym. 2014, 231.) Asiakkaat eivät myöskään enää vain osta ja käytä tuotteita, vaan he kommunikoivat keskenään ja ovat aktiivisesti mukana luomassa arvoa yritysten kanssa. (Cui & Wu 2016, 516; Taghizadeh ym. 2018, 162). Tietoa asiakkaiden tarpeista ja siitä, miten näitä tarpeita voidaan parhaiten palvella, saadaan parhaiten asiakkailta itseltään (Storey & Larbig 2018, 101): vuorovaikutus asiakkaiden kanssa auttaa liiketoimintamahdollisuuksien tunnistamisessa, palvelu- ja tuotekonseptien parantamisessa, vaihtoehtoisten käyttötapojen löytämisessä, sekä riittävän yksinkertaisen ja asiakkaiden näkökulmasta ymmärrettävän lopputuloksen luomisessa (Storey & Larbig 2018, 112). Arvoa syntyy siis myös yrityksen ja asiakkaan välisessä vuorovaikutuksessa (Storey & Larbig 2018, 101) ja tämän takia asiakasymmärryksestä on tullut merkittävä, kilpailukykyä kasvattava menestystekijä yrityksille (Taghizadeh ym. 2018, 163).

3.2.1 Asiakastieto asiakasymmärryksen pohjana

Asiakasymmärrys muodostuu asiakkaisiin liittyvän tiedon pohjalta. Asiakkaisiin liittyvä tieto voidaan jakaa kolmeen eri kategoriaan: asiakkailta saatava tieto, asiakkaille annettava tieto ja asiakaista kertova tieto. Asiakaista kertovan tiedon avulla pyritään ymmärtämään asiakkaiden tarpeita ja vastaamaan niihin asiakkaille mieluisalla tavalla. Asiakaista kertova tieto kattaa asiakkaiden perustiedot ja kuvaa heidän mieltymyksiään, tarpeitaan, halujaan, valintojaan, oletuksiaan ja tehtyjä ostoja. Asiakaista kertova tieto on olennaista onnistuneen asiakaskokemuksen luomiselle ja asiakkaiden sitouttamiselle. Asiakkaille annettava tieto on puolestaan tietoa, jota yritys aikoo tarjota asiakkailleen heidän tietotarpeisiinsa vastatakseen, eli tietoa, jonka avulla asiakkaalle kerrotaan yrityksestä. Tällainen tieto on eksplisiitistä, eli suoraa, ja tärkeää siksi, että sillä pyritään vaikuttamaan asiakkaan käsityksiin sekä luomaan otollinen ilmapiiri vuorovaikutukselle ja arvon luomiselle yhdessä. (Taghizadeh ym. 2018, 165.)

Asiakkailta saatavaa tietoa pidetään kuitenkin yrityksille merkittävimpana arvoa luovana tietona, sillä tietoa asiakkaiden tarpeista ja siitä, miten näitä tarpeita voidaan parhaiten palvella, saadaan parhaiten asiakkailta itseltään (Taghizadeh ym. 2018, 165; Storey & Larbig 2018, 101). Tämän takia asiakkailta saatava tieto liitetään yleensä toimivaan ongelmanratkaisuun, jatkuvaan

tuotekehitykseen, sekä innovaatioiden tekemiseen (Taghizadeh ym. 2018, 165). Tuote- ja palvelukonseptien suunnittelua kannattaisi tehdä yhdessä asiakkaiden kanssa siksi, että asiakkailla on enemmän tietoa ongelmista ja palveluntarjoajilla enemmän tietoa mahdollisista ratkaisuista ja kun nämä osaamiset kohtaavat syntyy toimivia ratkaisuita (Storey & Larbig 2018, 101). Asiakkaat voivat osallistua ja tarjota tietoa yritykselle kolmella eri tavalla: he voivat toimia tiedon lähteinä, yhteiskehittäjinä tai innovaattoreina (Cui & Wu 2016, 516). Asiakkaat toimivat tiedonlähteinä silloin, kun he esimerkiksi kertovat yritykselle tarpeistaan ja yritys kehittää saatujen tietojen pohjalta uusia tuotteita. Yhteiskehittämisessä yritys ja asiakkaat tekevät tuotekehityksen yhdessä, eli asiakkaat kertovat tarpeistaan ja osallistuvat sen lisäksi tuotekehitykseen. Innovaattoreina asiakkaat toimivat ja kehittävät tuotteita itsenäisesti, yrityksen tarjoaman tuen ja resurssien avulla. (Cui & Wu 2016, 521)

Toisaalta nimenomaan juuri asiakkailta saatava tieto on osoittautunut haasteelliseksi hyödynnettäväksi, sillä se on usein luonteeltaan implisiittistä eli epäsuoraa ja siten vaikeaa jakaa sellaisenaan eteenpäin. (Taghizadeh ym. 2018, 165; Cui & Wu 2016, 521) Tutkimustulokset asiakkailta saatavan tiedon yhteydestä kehitetyn tuotteen tai palvelun menestykseen ovatkin olleet epäjohdonmukaisia, osoittaen positiivisten vaikutusten lisäksi myös neutraaleja tai jopa haitallisia vaikutuksia lopputulokseen (Storey & Larbig 2018, 103). Asiakkaiden liian tarkka kuunteleminen voi johtaa yllätyksiin, yhdentekeviin kehitysprojekteihin tai mahdottomiin tarjouksiin. Asiakkaiden ideat voivat olla rajoittuneita ja totuttuja, eivätkä välttämättä tuo lisäarvoa – tästä syystä yleensä ongelmallisenä pidetäänkin jonkin kapean olemassa olevan asiakassegmentin osallistamista. Hyviä tuloksia puolestaan uskotaan saatavan laajan (määrä ja diversiteetti) asiakasjoukon osallistamisella, sillä silloin saadaan monipuolisia näkemyksiä ja asiantuntemusta projektiin. (Storey & Larbig 2018, 112, 103.) Toisaalta haasteen tuo juuri se, että usein asiakkaiden tarpeet ja näkemykset vaihtelevat ja heiltä saatava tieto on heterogeenistä, mikä voi kuormittaa tuotekehitystä tekevää työryhmää (Cui & Wu 2016, 520; Storey & Larbig 2018, 112). Kun pöydällä on liian monta muutosideaa voi käydä niin, että tuotekehitysprosessi on tehoton ja kallis, muttei tuota toivottua lopputulosta siksi että lopputulos ei vastaa alkuperäistä tavoitetta (Storey & Larbig 2018, 113).

Asiakkaisiin liittyvä tieto voi siis vaikuttaa monella eri tapaa tuotteen tai palvelun menestykseen, eikä asiakkaiden osallistaminen aina johda hyvään lopputulokseen, vaikka yleensä siitä katsotaan olevan hyötyä. Asiakkaihin liittyvän tiedon tuottaminen ja hyödyntäminen organisaatioiden toiminnassa voi olla haastavaa myös siksi, että tietoa on monenlaista, ja sitä voidaan kerätä erilaisista lähteistä lukuisten eri menetelmien avulla. Näin ollen asiakastiedon hyödyntäminen vaatii suunnitelmallisuutta ja ymmärrystä siitä, mitä kerätyllä tiedolla halutaan saavuttaa. (Said ym. 2015, 1158.) Tämän takia olisi tärkeää kiinnittää huomiota siihen, miten asiakastietoa kerätään ja millä tavoin sitä hyödynnetään, eli kyky suunnitelmalliseen tiedonkeruuseen ja taito ymmärtää kerättyä tietoa ja oppia siitä nousevat keskeiseen rooliin (Storey & Larbig 2018, 112, 102). Ja tästä päästään

asiakasymmärrykseen: yritykset, joilla on asiakastiedon omaksumiskyky, voivat saavuttavat asiakasymmärryksen tason, sillä heillä on taito tulkita asiakkaiden tarpeita onnistuneesti ja siten mahdollisuus tarjota tuotteita ja palveluita tavoilla, jotka luovat asiakkaille arvoa. Tämän takia nämä yritykset ovat taitavampia luomaan piilevien asiakkaiden tarpeiden pohjalta menestyneitä palvelukonsepteja. (Storey & Larbig 2018, 113.)

3.2.2 Asiakasymmärryksen menetelmät

Tyypillisesti asiakasymmärrysprosessissa on neljä vaihetta: tiedon tarpeen tunnistaminen ja tarvittavien taustatietojen hankkiminen asiakkaista ja markkinasta, tiedon levitys organisaation sisällä, yhteisen tulkinnan rakentaminen ja soveltamistavasta sopiminen, sekä tiedon tallettaminen organisaation muistiin (Said ym. 2015, 1160). Asiakasymmärrystä voidaan kerätä virallisen ja/tai epävirallisen vuorovaikutuksen kautta. Virallinen vuorovaikutus on muodollista, jäseneltävissä ja todennettavissa olevaa vuorovaikutusta, kun epäviralliseen vuorovaikutus on satunnaista ja spontaania. Virallinen vuorovaikutus on usein kolmansien osapuolten järjestämää, kun epävirallinen vuorovaikutus toteutuu arkisissa tilanteissa organisaatiossa työskentelevien henkilöiden ja asiakkaiden välillä. (Said ym. 2015, 1172.) Käytännössä yritykset voivat kerätä asiakkailta saatavaa tietoa lukuisin eri tavoin, menetelmiä löytyy aina sosiaalisen median analytiikasta kasvokkain tapahtuvaan vuorovaikutukseen (Taghizadeh ym. 2018, 165). Asiakkaiden toiminnan taustalla vaikuttavista tekijöistä on kuitenkin vaikeaa saada kerättyä tietoa perinteisten markkinatutkimusmenetelmien, kuten kyseilytutkimusten avulla, sillä ne eivät perustu syvälliseen vuorovaikutukseen eivätkä siksi paljasta asiakkaiden piileviä tarpeita ja siksi esimerkiksi kyselyiden rinnalla kannattaa hyödyntää muitakin menetelmiä. (Price ym. 2014, 231; Storey & Larbig 2018, 112.)

Syvällisen asiakastiedon menetelmät, eli DCI-menetelmät (Deep Customer Insight Methods) pyrkivät tarjoamaan vastauksia siihen miksi asiakkaat toimivat tietyllä tavalla tarjoamalla uutta ja ei itsestään selvää tietoa asiakkaiden tarpeista, ongelmista ja käyttäytymisestä (Price ym. 2014, 230, 235.) DCI-menetelmät siis tähtäävät nimenomaan asiakasymmärryksen synnyttämiseen. DCI-menetelmissä on yleensä ajatuksena se, että asiakas osallistuu aktiivisesti tuotteiden ja palveluiden kehittämiseen (Price ym. 2014, 234). DCI-menetelmiin kuuluvat muun muassa asiakaspersoonien ja asiakaspolkujen luominen, sekä tarinankerronta. Tarinankerronnassa asiakasta pyydetään kertomaan tarina jostakin kokemuksestaan ja tarinan avulla pyritään tunnistamaan asiakkaalle merkityksellisiä tekijöitä. Asiakaspolun avulla voidaan kuvata asiakkaan tarinan pohjalta se, miten hän toimi ja oli yhteyksissä johonkin yritykseen ennen, jälkeen ja tapahtumahetkenä. Asiakaspersoonaa on puolestaan yksityiskohtaisesti luotu kuvitteellinen hahmo, jonka avulla voidaan kuvata jonkun asiakasryhmän demografiatekijöitä, tavoitteita, kokemuksia, toimintaa ja motiiveja. (Price ym. 2014, 235.) Menetelmät nojaavat vahvasti tarinallisuuteen ja tausta-ajatuksena on, että kielellinen ilmaisu

ja emotionaalisuus peilaa asiakkaiden ajatuksia ja tunteita: esimerkiksi verkkokauppojen tuotearvioiden on osoitettu pyrkivän vakuuttamaan muita kuluttajia toimimaan oman näkemyksen mukaan. Tarinoissa on myös usein mukana konkreettisia ja yksityiskohtaisia ideoita, ehdotuksia ja palautetta. (Price ym. 2014, 234; Umashankar ym. 2023, 720)

DCI-menetelmien avulla voidaan saavuttaa uusia innovaatioita, jotka poikkeavat kilpailijoista ja luoda asiakkaiden tarpeita ja mieltymyksiä vastaavia tuotteita, joilla on siksi korkea asiakasarvo (Price ym. 2014, 232). Toisaalta DCI-menetelmät voivat olla aikaa vieviä ja luottamuksellista asiakassuhdetta vaativia, eikä niillä saavutettu tieto välttämättä ole yleistettävissä. (Price ym. 2014, 236). Ylipäänsä asiakkaiden osallistamisesta on hyötyä yrityksille, sillä osallistaminen koetaan sitouttavaksi, voimannuttavaksi ja viihdyttäväksi, mikä on yhdistetty asiakkaiden sitoutumiseen ja ostojen tekemiseen (Umashankar ym. 2023, 720). Osallistamisen tulisi kuitenkin olla suunnitelmalista, ja olisi tärkeää on myös miettiä miten ja milloin asiakkaita osallistetaan, jotta osallistumiskokemus olisi myönteinen ja johtaisi asiakassitoutumiseen. (Umashankar ym. 2023, 719.)

Yleensä kehitystyössä hyödynnetään kyselyistä, haastatteluista ja kokeiluista saatua dataa, mutta tämä ei kerro asiakkaiden oikeasta toiminnasta, sillä data kerätään koeasetelman kautta eikä todellisissa tilanteissa, mikä voi aiheuttaa vinoumia kerättyyn aineistoon ja tuloksiin (Kim ym. 2018, 203). Tämän takia myös asiakkaiden käyttäytymisestä kertovaa tietoa kannattaisi hyödyntää uusien palveluita kehitettäessä, sillä sen avulla voidaan saada arvokasta tietoa asiakkaiden todellisista mieltymyksistä ja vaatimuksista sekä käytöksen kontekstisidonnaisuudesta (Kim ym. 2018, 203, 207). Asiakkaiden käyttäytymisestä kertovalla tiedolla tarkoitetaan asiakkaiden todellista käyttäytymistä kuvaavaa tietoa, joka kerätään niin, että tutkijoiden toiminnan vaikutus asiakkaisiin on olematon tai mahdollisimman minimaalinen. Tällaista tietoa voidaan kerätä esimerkiksi erilaisten sensorien, kuten kuluttajien hyvinvointiseurantalaitteiden avulla, asiakaspalautteita analysoimalla tai netnografian avulla online-yhteisöjen havainnoinnin kautta. (Kim ym. 2018, 204, 207.)

3.3 Erikoiskaupan liiketoimintamallin kehittäminen liiketoimintaekosysteeminälyysin ja asiakasymmärryksen pohjalta

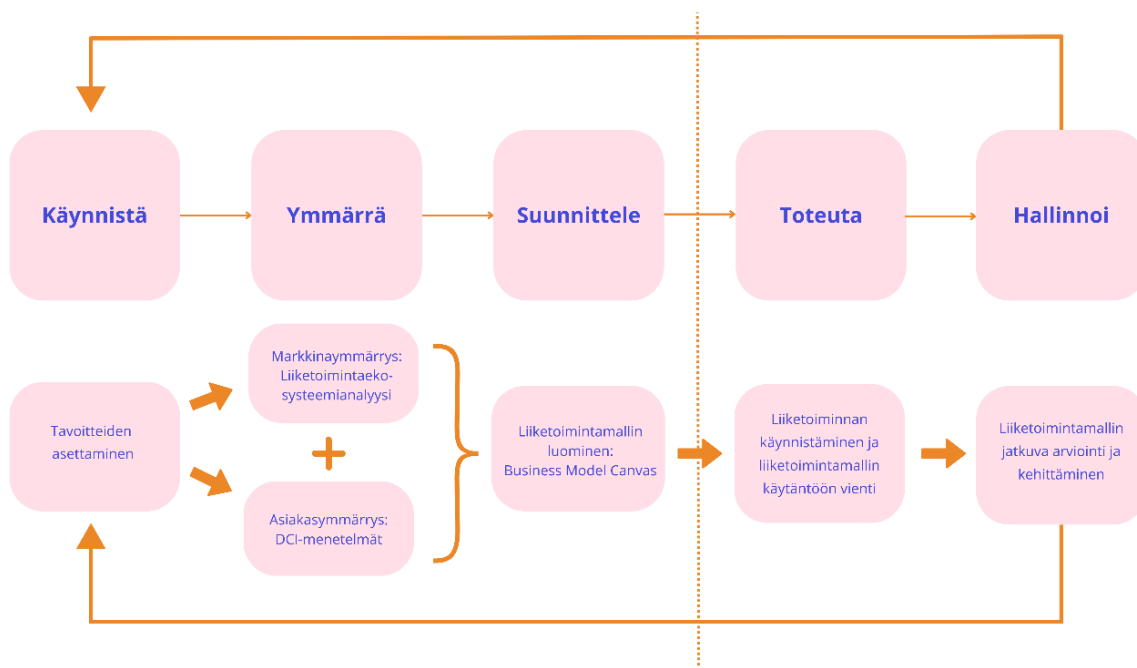
Liiketoimintamallia kehitettäessä on tärkeää ymmärtää mitkä tekijät ovat juuri tälle liiketoimintamallille olennaisia (Pisano ym. 2015, 184–185). Tämä korostuu erityisesti niche-markkinoilla, jotka mukautuvat jatkuvasti asiakkaiden tarpeiden mukaan. Niche-asiakasryhmä, kuten palapeliharrastajat voi olla hyvinkin pieni, mutta heillä on usein selkeä ja yhtenäinen joukko tarpeita, joista he ovat valmiita maksamaan sille yritykselle, joka parhaiten vastaa niihin. Kun nämä tarpeet muuttuvat, muuttuu koko markkina niiden mukana. Tämän takia on erityisen tärkeää tunnistaa asiakkaiden potentiaalisia tarpeita ja sellaista kysyntää, johon ei vielä vastata markkinoilla. (Ottosson & Kindström

2016, 120.) Nykyään ajatellaan myös, että arvoa luodaan verkostomaisesti yhdessä: arvoa ei siis enää ajatella syntyvän vain yrityksen sisällä, vaan sitä katsotaan syntyvän myös markkinoilla toimijoiden välisessä yhteistyössä. Tämän seurauksena liiketoimintamallit ovat enenevässä määrin ulkoisesti orientoituneita, eli etsivät ratkaisuita siihen, miten ja mihin toimijoihin kannattaisi linkittyä ja mitä resursseja ja osaamista voitaisiin jakaa. (Nenonen & Storbacka 2010, 44.) On myös havaittu, että niche-markkinoilla menestymisessä auttaa se, että yritys tunnistaa markkinaraon asiakkaiden tarpeiden ja markkinoiden tarjonnan vertaamisen avulla ja rakentaa liiketoimintamallinsa sitä vastaavaksi (Ottosson & Kindström 2016, 120; Brouthers & van't Kruijs 1997, 527). Tämän takia liiketoimintamallin luomisen pohjaksi on hyvä kerryttää ymmärrystä sekä kohdemarkkinasta että asiakkaista. (Pisano ym. 2015, 184–185.) Näin ollen palapelien erikoiskaupan liiketoimintaa kehitettäessä kannattaa lähteä liikkeelle kahden suuntaisen tiedon kerryttämällä ja pyrkiä ymmärtämään sekä markkinaa että asiakkaita syvällisesti.

Liiketoimintaekosysteemanalyysi soveltuu hyvin markkinaymmärryksen kerryttämiseen, sillä se on tapa kuvata ja hahmottaa jonkin toimialan toimijoiden kokonaisuutta, vuorovaikutusta ja toimialaan vaikuttavia tekijöitä (Battista ym. 2012, 1194). Tulevaisuudessa yritysten liiketoimintamallit tulevat linkittymään toisiinsa yhä vahvemmin ja liiketoimintaekosysteemissä kaikkien toimijoiden menestys riippuu ekosysteemin menestymisestä ja tulevaisuuden näkymistä (Braun ym. 2021, 700; Battista ym. 2012, 1195). Riippuvaisuus muista liiketoimintaekosysteemin toimijoista korostuu kaupanalan liiketoimintamallien toimintalogiikassa, sillä kaupanalan liiketoimintamallien tavoitteena on luoda ja välittää arvoa asiakkaille samalla ottaen markkinoilta arvoa kauppiaille ja yhteistyökumppaneille (Sorescu ym. 2011, 4). Täten on loogista, että erikoiskaupan liiketoimintamallin kehittämisessä huomioidaan liiketoimintaekosysteemin näkökulma.

Liiketoimintaekosysteemanalyysissä ei kuitenkaan huomioida asiakkaiden näkökulmaa, vaikka asiakkailta saatavaa tietoa pidetään yrityksille merkittävimpänä arvoa luovana tietona ja asiakkaiden arvo ja asennemuutosten tunnistaminen ja ymmärtäminen on edellytys sille, että asiakkaiden todellisiin tarpeisiin voidaan vastata ja tarjota heille sitoutumisen arvoisia tuotteita ja palveluita (Storey & Larbig 2018, 101; Schauman ym. 2021, 261). Tuote- ja palvelukonseptien suunnittelua kannattaa tehdä yhdessä asiakkaiden kanssa myös siksi, että asiakkailla on enemmän tietoa ongelmista ja palveluntarjoajilla enemmän tietoa mahdollisista ratkaisuista ja kun nämä osaamiset kohtaavat syntyy toimivia ratkaisuita (Storey & Larbig 2018, 101). Asiakkaiden tarpeista ja siitä, miten näitä tarpeita voidaan parhaiten palvella, saadaan parhaiten tietoa asiakkailta itseltään (Taghizadeh ym. 2018, 165; Storey & Larbig 2018, 101) ja vuorovaikutus asiakkaiden kanssa auttaa siksi liiketoimintamahdollisuuksien tunnistamisessa, palvelu- ja tuotekonseptien parantamisessa, vaihtoehtoisten käyttötapojen löytämisessä, sekä riittävän yksinkertaisen ja asiakkaiden näkökulmasta ymmärrettävän lopputuloksen luomisessa (Storey & Larbig 2018, 112).

Edellä mainituista syistä tässä tutkimuksessa liiketoimintaekosysteemanalyysin rinnalle nostetaan asiakasymmärrys ja liiketoimintaekosysteemanalyysin tuloksia verrataan DCI-menetelmien avulla saavutettuun syvälliseen asiakasymmärrykseen, eli asiakkaiden tarpeisiin ja odotuksiin (kuva 10). Vaikka DCI-menetelmät yleensä liitetään palvelumuotoiluun, ne tukevat hyvin myös erikoiskaupan liiketoimintamallin suunnittelua, sillä kaupanalan liiketoimintamallien painopiste on siirtynyt tuotteiden myynnistä asiakaskokemuksen kehittämiseen ja tämän lisäksi palvelullistumisen seurauksena kaupan ja palveluiden rajat tulevat hämärtyämään ja niitä on vaikeaa erotella toisistaan. (Sorescu ym. 2011, 5; Valtioneuvosto 2022, 38–39.) Näin ollen palvelunäkökulman tarkasteleminen on hyvä ottaa huomioon erikoiskaupan liiketoimintamallia kehitettäessä.



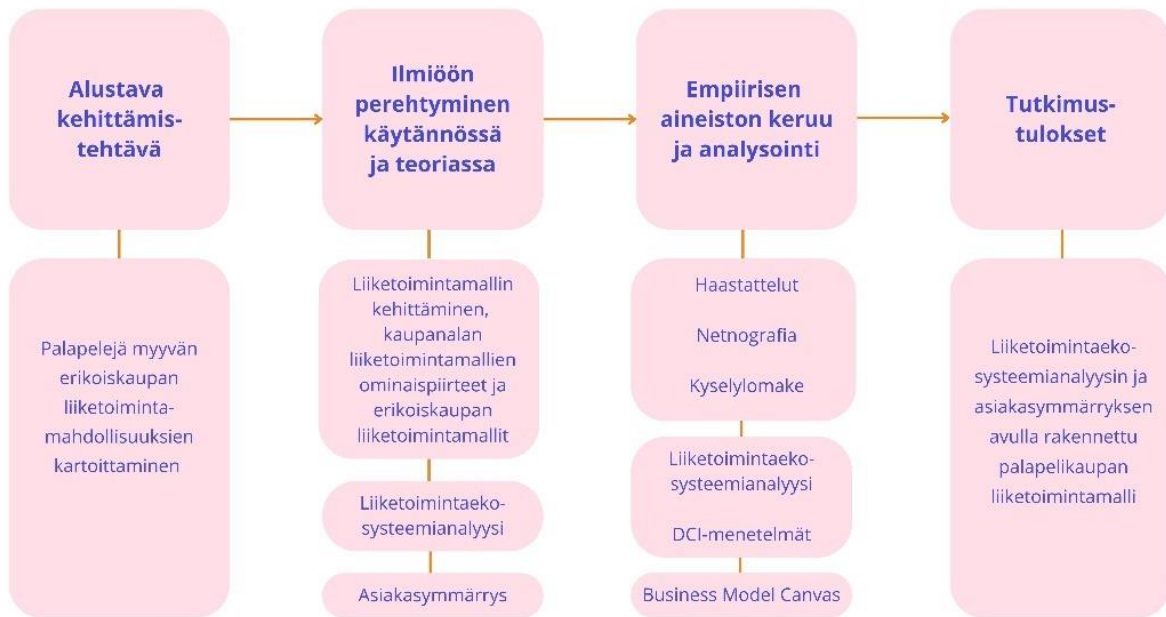
Kuva 10. Erikoiskaupan liiketoimintamallin kehittäminen liiketoimintaekosysteemanalyysin ja asiakasymmärryksen avulla.

4 Kehittämistyön menetelmät

Tämä luku kartoittaa tässä tutkimuksessa käytettäviä kehittämistyön menetelmiä. Ensin kuvataan tutkimuksen lähestymistapa, eli tapaustutkimus, sekä laadullisen tutkimuksen ominaispiirteet. Sen jälkeen esitellään tässä työssä käytetyt täsmälliset aineistonkeruu- ja analyysimenetelmät sekä käytännön toteutus.

Tutkimuksen lähestymistavaksi valittiin tapaustutkimus siksi, että se soveltuu kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen lähestymistavaksi. Tämä tutkimus päätettiin toteuttaa pääasiassa kvalitatiivisin menetelmin, sillä kvalitatiivinen tutkimus pyrkii ymmärtämään ihmisten kokemuksia syvällisesti, mikä sopii yhteen asiakasymmärryksen saavuttamisen kanssa. Kvalitatiivinen tutkimus soveltuu suppeahkon kielellisen ja ei numeerisen datan analysointiin, kun kvantitatiivisessa eli määrällisessä tutkimuksessa analysoidaan laajaa numeerista dataa. (Ayre & McCaffery 2022, 76.)

Tämä tutkimus on case-esimerkin ympärille rakentuva kehittämistyö ja opinnäytetyön tilaaja, Yritys X, tulee toimimaan niche-toimialalla, joten tutkimuskohde on sen puolesta rajallinen eikä laajasti yleistettävää tietoa ole mahdollista tuottaa. Tästä näkökulmasta kvalitatiivinen tapaustutkimus on toimiva lähestymistapa, sillä siinä pyritään saavuttamaan syvällistä ja yksityiskohtaista tietoa yleistettävän tiedon sijaan. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 52–53.) Työn lähestymistavaksi sopisi myös palvelumuotoilu, sillä siinä keskitytään vahvasti asiakasymmärryksen saavuttamiseen ja uuden palvelun kehittämiseen (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 72–73). Palvelumuotoilu on kuitenkin itsessään niin laaja prosessi, etten ehdi tämän opinnäytetyön puitteissa toteuttaa prosessia kokonaisuudessaan ja palvelumuotoilussa keskitytään palveluiden kehittämiseen asiakasnäkökulmasta ja liiketoimintaekosysteemin näkökulma jää puuttumaan. Tämän takia valitsin lähestymistavaksi tapaustutkimuksen ja hyödynnän palvelumuotoiluun kuuluvia DCI-menetelmiä soveltuvin osin. Tämä tutkimus mukailee pitkälti tapaustutkimuksen tyypillisiä vaiheita: tapaustutkimus etenee yleensä alustavan kehittämistehtävän ja ilmiöön perehtymisen kautta empiirisen aineiston keräämiseen ja kehittämisehdotusten luomiseen (kuva 11) (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 54).



Kuva 11. Tämän tutkimuksen eteneminen tapaustutkimusten vaiheet -mallia mukaillen (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 54).

4.1 Aineistonkeruumenetelmät

Aineistoa kerättiin teemahaastatteluiden, netnografian ja kyselytutkimuksen avulla. Suomalaisen palapelialan toimijoiden teemahaastatteluilla (n=9) kerättiin tietoa liiketoimintaekosysteemanalyysiä varten (kuva 12). Haastatteluiden avulla etsittiin vastausta kahteen ensimmäiseen tutkimuskysymykseen: millainen palapelimarkkinan liiketoimintaekosysteemi on Suomessa ja millaisia markkinarakoja ekosysteemissä on? Haastateltavat valittiin harkinnan varaisesti alustavan palapelimarkkinan toimijalistauksen pohjalta niin, että he edustivat erilaisia palapelialalla toimivia organisaatioita (palapelien erikoiskauppa, palapelejä muiden tuotteiden ohella myyvä kauppa, käytettyjä palapelejä myyvä kauppa, palapeliharrastajien järjestö ja niin edelleen) ja heillä oli siten näkemys palapelialasta ja sen tulevaisuudesta. Teemahaastattelukutsu lähetettiin 20 palapelialan organisaatiolle, joista yhdeksän osallistui tutkimukseen, ja kaikki haastateltavat edustivat eri organisaatioita. Haastattelut toteutettiin huhtikuussa 2024 ja niiden avulla pyrittiin selvittämään millaiseksi palapelialan toimijat hahmottavat palapelimarkkinan liiketoimintaekosysteemin, mitä teknologioita he pitävät markkinan kannalta olennaisimpina ja millaisia tulevaisuuden näkymiä he ennakoivat markkinalle. Haastattelut toteutettiin teemahaastatteluina, eli niissä keskityttiin tiettyihin, MOBENA-analyysin kannalta olennaisiin teemoihin (liite 1), mutta jätettiin haastateltavalle tilaa tuoda muitakin olennaisia asioita ilmi. Näin haastatteluissa jäi tilaa yllättävillekin mutta olennaisille asioille, mutta

tärkeimmät asiat tulivat käsiteltyä, sillä teemoihin liittyvät kysymykset ovat kuitenkin kaikille haastateltavilla samat. Teemoittelu helpottaa myös aineiston käsittelyä ja analysointia. (Hirsjärvi & Hurme 2009.) Alan ammattilaisia haastatteleamalla pyrittiin varmistamaan, että liiketoimintaekosysteemi-malli on mahdollisimman objektiivinen ja varteenotettava kuvaus suomalaisen palapelimarkkinan ekosysteemistä. MOBENA-malliin liittyvien kysymysten lisäksi mukana oli yksi asiakkaita käsittelevä teema, jossa olevien kysymysten avulla kerättiin tietoa asiakasymmärryksen muodostamisen tueksi (liite 1).

Teemahaastattelut	Rooli	Päivämäärä	Kesto
Henkilö A	Yrittäjä	4.4.2024	36 min
Henkilö B	Yrittäjä	5.4.2024	45 min
Henkilö C	Yrittäjä	8.4.2024	59 min
Henkilö D	Yrittäjä	12.4.2024	50 min
Henkilö E	Myyntipäällikkö	15.4.2024	22 min
Henkilö F	Tuoteryhmäpäällikkö	15.4.2024	37 min
Henkilö G	Myyntijohtaja	24.4.2024	26 min
Henkilö H	Hallituksen jäsen	24.4.2024	23 min
Henkilö I	Tuotepäällikkö	29.4.2024	27 min

Kuva 12. Teemahaastattelut.

Liiketoimintaekosysteemin toimijoita kartoitettiin myös netnografian (n=3 800), eli online-yhteisön etnografisen tarkastelun, avulla (Heinonen & Medberg 2018, 657). Pääasiassa netnografialla haettiin vastausta kahteen viimeiseen tutkimuskysymykseen, eli siihen keitä Yritys X:n potentiaaliset asiakkaat ovat ja millainen liiketoimintamalli vastaisi heidän tarpeisiinsa ja odotuksiin. Netnografinen data kuvastaa tutkittavien asiakkaiden luonnollista käyttäytymistä todellisessa kontekstissa ja kuvastaa siten osaltaan asiakkaiden arkea. Netnografia valikoitui tämän tutkimuksen menetelmäksi, sillä se mahdollistaa suuren palapeliharrastaja joukon havainnoimisen yhdellä kertaa heille luontaisessa ympäristössä eli kertoo heidän todellisesta käyttäytymisestään ja synnyttää siten asiakkaista kertovaa dataa. Tässä tutkimuksessa netnografinen aineiston keruu toteutettiin Palapelien harrastajat -nimisen Facebook-ryhmän seuraamisen avulla. Netnografinen aineisto kerättiin kahden viikon aikana maaliskuussa 2024, eli kaikki 1.3.-14.3.2024 välillä tehdyt julkaisut otettiin talteen

excel-taulukkoon jokaisen päivän iltana julkaisujärjestyksessä. Talteen otettiin vain julkaisun ja mahdollisten kommenttien sisältö, ei julkaisijoiden nimiä tai muita yksilöitäviä tietoja, jotta varmistettiin aineiston anonymiteetti. Aineistonkeruun ajankohta valittiin tutkimuksen toteutusaikataulun perusteella ja siksi, ettei maaliskuussa ole mikään erityinen sesonki, kuten joulunaika menossa ja julkaisut kuvaavat siten ryhmän perustoimintaa. Ajanjakson pituudeksi valittiin kaksi viikkoa, jotta saatiin riittävän suuri, mutta hallittavissa oleva määrä dataa kerättyä toistuvien teemojen ja riittien tunnistamisen pohjaksi. Kerätyn netnografia-aineiston avulla pyrittiin tekemään abstraktin tason yleishavaintoja yhteisöstä: mistä teemoista puhutaan, mitä arvoja, normeja ja näkemyksiä jäsenillä vaikuttaa yleisesti ottaen olevan ja millaisia riittejä ja rituaaleja (esimerkiksi kannustava käytös) ryhmässä on. Lisäksi listattiin keskusteluissa mainitut palapelialan toimijat (kuten palapelien erikoiskaupat) ja tätä listaa hyödynnetään palapelialan liiketoimintaekosysteemin muodostamisessa.

4.2 Aineiston analyysimenetelmät

Kerätty aineisto analysoitiin teoreettisen viitekehyksen pohjalta luodun liiketoimintamallin kehittämismallin mukaisesti liiketoimintaekosysteemanalyysin, DCI-menetelmien ja Business Model Canvasin avulla. Aineiston analysoinnissa käytettiin apuna myös teemoittelua: teemahaastatteluiden ja netnografian avulla kerätty aineisto analysoidaan teemoittelun avulla. Teemoittelulla tarkoitetaan aineiston analyysimenetelmää, jossa aineistosta tunnistetaan, analysoidaan ja raportoidaan teemoja eli toistuvia elementtejä (Braun & Clarke 2006, 6). Teemoittelu on joustava ja käytännöllinen menetelmä, jonka avulla saadaan tuotettua rikasta ja yksityiskohtaista järjestelmällisessä muodossa (Braun & Clarke 5). Tässä tutkimuksessa teemoittelu tehdään Braun & Clarke teemoittelumallin mukaisesti (kuva 13), eli ensiksi aineistoon tutustuttiin litteroinnin ja alustavan läpilykemisen avulla, sitten luotiin alustava koodisto aineisto systemaattisesti läpilykemällä ja mielenkiintoisten ominaisuuksien kirjaamisella muistiin. Tämän jälkeen etsittiin teemoja, eli koodisto ja aineisto jaoteltiin esiin nousevien teemojen mukaan, teemat arvioitiin vertaamalla niitä koodistoon ja koko aineistoon ja tämän pohjalta luotiin lopulliset teemat, joiden mukaan tulokset raportoitiin. (Braun & Clarke 2006, 35.)



Kuva 13. Teemoittelun vaiheet mukaillen Braun & Clarke (2006).

Liiketoimintaekosysteemianalyysi toteutettiin MOBENA-mallia (Battista ym. 2012) mukaillen (kuva 14). Erillistä validointivaihetta ei tässä tutkimuksessa ekosysteemimallin yhteydessä tehty, sillä malli muodostettiin jo kerätyn tutkimusaineiston pohjalta. Mallissa tarvittava visuaalinen aineisto, kuten liiketoimintaekosysteemin malli, luotiin Canvan avulla.



Kuva 14. Liiketoimintaekosysteemianalyysin vaiheet ja tuotokset mukaillen Battista ym. (2012).

Mallinnettua liiketoimintaekosysteemiä analysoitiin arvoanalyysin ja hallinta-analyysin avulla. Arvoanalyysissä havainnollistettiin mitä arvoa liiketoimintaekosysteemi pitää sisällään ja miten arvo jakautuu toimijoiden välillä. Analyysissä tarkastellaan taloudellisen ulottuvuuden lisäksi ekosysteemin sisältämää muuta arvoa, kuten vuorovaikutussuhteita, houkuttelevuutta ja teknologioita. Tulovirojen liikkumisen lisäksi tarkasteltiin ekosysteemin fyysistä rakennetta (ekosysteemin kaikkien toimijoiden lukumäärä, päätoimijoiden lukumäärä, maantieteellinen sijainti ja teollisuuden liikevaihto), ekosysteemin houkuttelevuutta (markkinoille pääsyn esteet), vuorovaikutusta (keskinäiset suhteet ja vuorovaikutuksen suunta ja intensiteetti), sekä teknologioita (teknologioiden soveltaminen ja kehityssuunnat). (Battista 2012, 1198.) Lisäksi toimijat jaoteltiin liiketoimintamallien ominaispiirteiden mukaan ja siten pyrittiin hahmottamaan millaista liiketoimintaa markkinalla, on ja mitä vielä puuttuu.

Arvoanalyysin lisäksi tehtiin hallinta-analyysi, jossa pyrittiin tunnistamaan ja tarkastelemaan merkittävimpiä kohtia, joissa ekosysteemiin voi vaikuttaa esimerkiksi yritysstrategian, lainsäädännön tai teknologian avulla. (Battista 2012, 1198.) MOBENA-mallin tulevaisuudennäkymiä ja kehityssuuntia analysoiva vaihe toteutettiin SWOT-analyysin pohjalta skenaarioanalyysin avulla, eli skenaarioanalyysin tukena hyödynnettiin teemahaastatteluiden pohjalta luotua SWOT-analyysiä. SWOT-analyysin avulla määriteltiin ekosysteemin sisäiset vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat (Kara 2018, 607). SWOT-analyysin pohjalta tehtiin skenaarioanalyysi, eli luotiin suomen palapelimarkkinan ekosysteemille yksi todennäköinen tulevaisuusskenaario, jonka avulla hahmotellaan erilaisten trendien ja kehityskulkujen vaikutuksia ekosysteemiin. (Rubin s.a.)

Lisäksi tässä tutkimuksessa hyödynnettiin DCI-menetelmiä asiakasymmärrykseen liittyvän aineiston analysoinnin ja kuvaamisen tukena. Työssä käytettiin soveltuvin osin Futuricen Lean Service Creation -kanvaaseja ja Haaga-Helian LAB8 palvelun kehittämisen työkaluja. Lean Service Creation on digitaalisten palveluiden kehittämisen tukeksi luotu menetelmä, jossa hyödynnetään erilaisia kanvaaseja (Futurice s.a.). LAB8 on puolestaan palvelunkehittämisen työkalupakki (LAB8 s.a.). Tässä tutkimuksessa hyödynnettiin erityisesti asiakasryhmien ja asiakaspersoonien kuvaamiseen tarkoitettuja kanvaaseja. Opinnäytetyön lopputuloksena syntyvä liiketoimintamalli puolestaan kehitettiin ja kuvattiin Business Model Canvasin (BMC) avulla (Osterwalder ym. 2010). BMC valittiin menetelmäksi sen helppokäyttöisyyden ja kattavuuden takia.

4.3 Validointimenetelmät

Opinnäytetyön tulokset validoitiin lopuksi kolmivaiheisen kyselyn (n=116) avulla. Kysely luotiin Webropol-palvelulla ja se oli auki 10.-12.5.2024 välisen ajan. Kyselyn jakelu tapahtui samassa palapeliharrastajien Facebook-ryhmässä, jota tutkittiin netnografian avulla. Kyselyyn vastasi 116

ihmistä. Sähköinen kysely sopi hyvin menetelmäksi tähän tutkimukseen, sillä tavoitteena oli tavoittaa laajan ihmisjoukko Facebook-ryhmän kautta, ja ihmisten ohjaaminen sähköisen kyselyn pariin ryhmistä katsottiin vastaajien näkökulmasta kaikkein vaivattomimmaksi vaihtoehdoksi. Kysely on menetelmänä nopea ja se mahdollistaa laajan tutkimusaineiston keräämisen: kyselyllä tavoitetaan suuri ihmisjoukko ja heiltä voidaan kysyä useita eri asioita samassa yhteydessä (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 121). Toisaalta sähköinen kysely on myös edullinen ja vaivaton toteuttaa (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 128)

Kyselyn alussa kerättiin demografiatietoja (ikä, sukupuoli, asuinpaikka). Lisäksi kysyttiin harrastuksen taustoja, eli miksi vastaaja tekee palapelejä ja sekä palapeliharrastuksen kestoa ja säännöllisyyttä. taustakysymysten jälkeen siirryttiin itse validointikyselyyn.

Kyselyn ensimmäinen varsinainen vaihe oli induktiivinen ja sen avulla kysyttiin toivelistatekniikan mukaan vastaajien tarpeista ja odotuksista palapelien erikoiskaupalle. Tarkoituksena oli verrata tähän kysymykseen saatuja vastauksia kehitettyihin konsepteihin ja katsoa miten ne vastaavat toisiinsa ja siten varmistaa, ettei jokin olennainen asiakkaille tärkeä tekijä jää lopullisen liiketoimintamallin konseptin ulkopuolelle. Toivelistatekniikkaa hyödynnettiin validoinnin osana, sillä tässä tutkimuksessa kehitetään uutta palvelua ja sen tueksi haluttiin saada tietoa asiakkaiden tarpeista ja odotuksista. Ojasalo, Moilanen ja Ritalahti (2014) nostivat kirjassaan esille hyvän havainnon siitä, ettei asiakkaiden ole välttämättä helppoa kertoa odotuksistaan, sillä ne ovat usein tiedostamattomia ja tätä ongelmaa on heidän mukaansa mahdollista ratkoa toivelistatekniikan avulla. Toivelistatekniikkaa hyödynnetään pääasiassa ryhmäkeskusteluissa tai henkilökohtaisissa haastatteluissa, mutta tässä yhteydessä samaa logiikkaa hyödynnettiin kyselyn ensimmäisen kysymyksen asettelussa ja avoimen vastauksen kysymyksen asettelu muotoiltiin näin: ”Jos ei olisi mitään esteitä ja voisit saada mitä tahansa, mitä odottaisit palapelikaupalta?” (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 172–173.)

Kyselyn toisessa vaiheessa selvitettiin mitkä asiat ovat potentiaalisille asiakkaille tärkeitä silloin kun he asioivat palapelien erikoiskaupassa. Tässä vaiheessa vastaajia pyydettiin arvioimaan aineistosta esiin nousseiden palapelien erikoiskaupan ja tuotteiden ominaisuuksia asteikolla 1-5 (1=ei lainkaan tärkeä, 5=erittäin tärkeä) ja näin pyrittiin selvittämään mikä heille on tärkeää palapelien erikoiskaupassa. Listattuja ominaisuuksia olivat esimerkiksi edullinen hinta, palojen määrä (koko), nopea toimitus, ekologisuus, asiantunteva palvelu ja niin edelleen.

Kyselyn viimeisessä vaiheessa vastaajat laitettiin tutustumaan kerätyn aineiston ja analyysien pohjalta kehitettyihin palapelien erikoiskaupan konsepteihin ja heitä pyydettiin asettamaan konseptit järjestykseen sen mukaan, miten todennäköisesti he olisivat konseptissa kuvatus erikoiskaupan

asiakkaita, eli järjestämään konseptit mieluisammasta vähiten mieluisaan. Tämän jälkeen heiltä pyydettiin kommentteja konsepteihin liittyen. Tämän vaiheen avulla pyrittiin selvittämään mikä konsepteista kannattaisi valita lopulliseen liiketoimintamalliin.

5 Kehittämistyön tulokset

Tässä luvussa esitellään ja käydään läpi tutkimuksen tulokset. Ensin tulokset esitellään aineistonkeruumenetelmän (teemahaastattelu ja netnografia) mukaan, sitten käydään läpi liiketoiminta-ekosysteemanalyysin ja DCI-menetelmien tulokset sekä validointimenetelmänä käytettävän kyselyn tulokset. Luvun lopussa muodostetaan palapelien erikoiskaupan liiketoimintamalli Yritys X:lle.

5.1 Teemahaastattelu

Palapelialan toimijoiden ydinkohderyhmänä oli haastatteluiden mukaan palapeliharrastajat ja muina kohderyhmiä mainittiin esimerkiksi palapelejä perheensä ja puolisonsa kanssa tekevät tai palapelejä lahjaksi ostavat. Asiakkaat olivat kaikkien haastateltavien mukaan pääasiassa naisia ja ikähaarukan arvioitiin olevan hyvin laaja, mutta pääasiassa asiakkaat ovat noin 30–60-vuotta, joista eniten keski-ikäisiä. Asiakkaita kuvailtiin muun muassa introverteiksi ja visuaalisiksi ihmisiksi. Asiakkaiden kuvailtiin myös arvostavan asiantuntemusta ja asioivan verkkokaupan lisäksi mielellään kivijalkamyymälöissä katsomassa palapelejä paikan päällä (taulukko 1). Vastauksissa toistui kuitenkin erityisesti se, että asiakkaita pidettiin sitoutuneina aktiivisina ja määrätietoisina, ja heidän kuvattiin tietävän mitä he haluavat, sillä he esittävät paljon toiveita tuotevalikoiman suhteen ja toiveet ovat hyvin täsmällisiä ja vaihtelevat henkilökohtaisen maun mukaan.

"Palapelien puitteissa kuunnellaan paljon asiakkaiden toiveita ja meille tulee siis valtavasti sähköpostia. Ja toiveita." Henkilö A

"On nimenomaan tällaisia, että joissakin varsinkin pienemmillä paikkakunnilla, joissa sitä tarjontaa ei niin ole, niin käydään sitten katsomassa, onko jotain uutuuksia." Henkilö I

"Perinteinen palapeliasiakas on sellainen, että se ostaa useamman eikä vain yhtä. Ja ne ihmiset, jotka tekevät palapelejä, niin kyllä tekevät sitten niitä useampia." Henkilö F

Lähes kaikki haastateltavat pitivät palapelin kuvaa kaikista tärkeimpänä tekijänä (taulukko 1). Valikoiman laajuutta ja uutuuksien mukaan ottamista pidettiin tärkeänä, sillä silloin jokaiselle löytyy mieluisia palapelejä, varsinkin kun samat asiakkaat tuppaaavat ostamaan monia palapelejä. Esiin nousi myös se, että palapelisarjoja myös keräillään ja esimerkiksi Disney, Jan Van Haasteren sekä Wasgij? -palapelit ovat siksi erityisen suosittuja.

"Palapelissä varmaan kaikkein tärkeintä on se kuva. Ja se, että ne kaikki ei ole samannäköisiä. Vaan että siinä on joku juttu mistä sä tykkäät ja mitä on kiva tehdä." Henkilö F

"Rumaa palapeliä ei ole olemassakaan." Henkilö A

Kuvan ja valikoiman lisäksi palapelien laatua ja hinta-laatusuhdetta pidettiin asiakkaille tärkeinä asioina (taulukko 1). Laadun koettiin muodostuvan siitä, että palapelissä on käytetty kestäväää ja

paksua pahvia, ja kokoamiskokemus on hyvä palojen uniikin muotoilun takia sillä silloin ne kiinnittyvät vain omille paikoilleen.

"Siis onhan ärsyttävää tehdä palapeli mikä on huono laatuinen. Tuolta löytyy kyllä maailmalta tosi ohutta pahvia, joka on sitten siellä laatikossa vääntynyt ja sitä on oikeasti ärsyttävä kyllä tehdä." Henkilö E

"Varsinkin palapeliharrastajat arvostaa nykypäivänä niin sanotusti palojen laatua, ettei se ole vaan pelkästään se kuva-aihe vaan se mikä se kasattavuus on. Mikä se kokemus sitten kasattavuudesta on, että on jonkin verran vielä markkinoilla semmoisia palapelivalmistajia, missä ne palat on kaikki samanlaisia. Eli jos se on vähän haastavampi kuva, niin sitten se on vaan semmoista kokeilua, että sä vaan kokeilet sitä palaa, että mikä siihen sopisi. Ja kun kaikki palat sopii, niin se ei ole kauhean mukavaa. Että kun ne kaikki 1000 palaa on erilaisia, ne sopii vaan yhteen kohtaan niin silloin se on paljon mukavampaa myös koota." Henkilö H

Muina asiakkaille tärkeinä tekijöinä mainittiin myös kaunis ja kompaktin kokoinen pakkaus, henkilökohtainen ja asiantunteva palvelu sekä valmistusmaa (Taulukko 1). Valmistusmaan osalta tässä oli tosin hajontaa siten, että jotkut kertoivat asiakkaiden arvostavan kotimaisuutta, jotkut puhuivat siitä, miten Eurooppalainen tuotanto yhdistettiin laatuun ja toisaalta jotkut mainitsivat myös, että muualta, kuten USA:sta tulevat palapelit kiinnostivat asiakkaita ja olivat hyvin kysytyjä. 1000-palan palapeliä pidettiin yleisimpänä ja suosituimpana kokona, mutta muut koot, erityisesti pienemmät koot, ovat yleistymässä. Syyksi mainittiin toisaalta palapeliurheilun suosion kasvu (kisoissa kootaan 500-palan pelejä) ja toisaalta se, että palapeliharrastus halutaan sovittaa omaan elämäntilanteeseen sopivaksi (esimerkiksi ruuhkavuosien aikana).

"Jos sä teet jopa silleen, että on vaan puoli tuntia aikaa joka viikonloppuilta, niin sä saatat kuitenkin sitten 500-palaisen viedä loppuun, että se ei jää keskeneräiseksi" Henkilö C

"Ennen mä ajattelin että mahdollisimman iso ja siinä menee kauan, mutta nyt kun 500-palaisilla pääasiassa kisataan, niin se on ehkä muuttunut sillein että kertaistumalta mieluummin tekee, kuin että jättää sen lojumaan jonnekin." Henkilö G

Taulukko 1. Yhteenveto asiakkaiden arvostuksista (teemahaastattelut)

Asiakkaiden arvostukset (teemahaastattelut)	Mainintojen lkm
Yhteisöllisyys ja yhdessä tekeminen	7
Laatu	7
Henkilökohtaisiin mieltymyksiin vastaava kuva	6
Henkilökohtainen ja asiantunteva palvelu	5
1000 palan koko	5
Pienemmät palapelit (minipalapeleistä 500-palaan)	5
Tuoteinnovaatiot ja uutuudet	4
Hinta-laatusuhde	4
Estetiikka/visuaalisuus	3
Laaja ja monipuolinen valikoima	3
Harrastuksen sovittaminen omaan elämään sopivaksi	2
Kaunis pakkaus	2
Valmistusmaa Suomi	2
Valmistusmaa Euroopassa	2

Valmistusmaa Euroopan ulkopuolella	2
Ekologisuus	2
Myymälässä asiointi	2
Ajankohtaiset kuvat	1
Palapelisarjat (keräileminen)	1
Edullinen hinta	1
Kompaktin kokoinen pakkaus	1

Haastateltavien mukaan Suomessa on kaksi palapelivalmistajaa. Muiksi valmistusmaiksi mainittiin Englanti, Puola, Turkki, Kiina ja USA. Kansainvälisten valmistajien tuotteet tilataan joko suoraan valmistajalta tai kansainvälisten jälleenmyyntialustojen kautta. Uusia palapelejä myydään palapelien erikoiskaupoissa, long-tail-toimijoiden verkkokaupoissa ja tavarataloissa, kirja- ja paperikaupoissa, lelu- ja pelikaupoissa, sekä päivittäistavarakaupoissa. Lisäksi mainittiin se, että asiakkaat tilaavat myös ulkomailta palapelejä Suomeen. Käytettyjä palapelejä puolestaan myydään haastateltavien mukaan käytettyjen tavaroiden kaupoissa sekä sosiaalisen median ryhmissä. Verkkokaupat toimivat koko suomen alueella ja myymälät paikallisesti asustuskeskuksissa. Osalla toimijoista on oma varasto ja osalla palapelit kuuluvat tilaustuotteisiin. Valtaosalla toimijoista palapelit olivat osa laajempaa tuotevalikoimaa ja vain palapeleihin keskittyviä toimijoita katsottiin olevan melko vähän. Haastateltavien mukaan eri tyyllisillä toimijoilla on erilainen tuotevalikoima ja rooli palapelialalla: esimerkiksi hypermarketit ja halpakauppaketjut myyvät enemmän ”massapalapelejä” ja harrastajat hakevat jotakin erikoisempaa erikoistuneemmista kaupoista.

”Hypermarketit ja halpakauppaketjut enemmän myy sitä massapalapelejä, sitä maisemapalapelejä, eli tammöisiä tuleville harrastajille suunnattuja palapelejä, mitkä halutaan tehdä sen nätin rantamaiseman tai auringonlaskun takia, mitä (palapeli)harrastaja ei tee enää.” Henkilö H

”Mä sanoisin, että jos sä oot tottunut tekemään niitä palapelejä niin se on just tärkeää, että löytää aina sitä uutta.” Henkilö I

Hintakilpailua miellettiin tapahtuvan eniten edulliseen hintaan keskittyvien toimijoiden kesken. Palapelien erikoiskauppojen välinen keskinäinen kilpailuasetelma tiedostettiin, mutta erikoiskauppojen valikoimien katsottiin kuitenkin eroavan sen verran toisistaan, ettei täysin suoraa kilpailua koettu olevan. Sitä pidettiin myös asiakkaiden kannalta hyvänä asiana, että alalla on monta toimijaa, joilla on erilainen valikoima, sillä silloin että on heillä valinnan varaa. Eri tuotteisiin ja asiakkaisiin erikoistuminen ja alan toimijoiden välinen yhteistyö nähtiin alaa hyödyttävänä tekijänä ja ajatukseen toimijoiden välisestä yhteistyöstä suhtauduttiin sitä myönteisemmin, mitä pienempi toimija oli kyseessä ja mitä enemmän toimija oli keskittynyt palapelien myyntiin.

Haastateltavien mukaan suomalainen palapelimarkkina on pieni, mutta kasvanut ja kehittynyt koronapandemiasta seuranneen palapeliharrastuksen suosion kasvun seurauksena valtavasti. Alan

ennakoitiin myös kasvavan tulevaisuudessa, vaikka suurin suosion aalto onkin pandemian jälkeen jonkin verran tasaantunut. Palapeliharrastuksen suosion selittäväksi tekijäksi haastateltavat arvelivat mindfulnessin suosiota ja sitä, että koronapandemia herätti ajattelemaan millaista arkea, elätään ja palapelejä tehdään nykyään digitaalisuuden ja kiireisen elämäntavan vastapainoksi.

”Se varmaan alkoi siitä koronasta, että kun oltiin paljon kotona, olikin yhtäkkiä paljon aikaa. Ja sitten kaivattiin ehkä jotain semmoista rauhoittavaa tekemistä, kun korona-aika oli monelle semmoista stressaavaa. - - Mä uskon, että meillä ainakin myi korona aikaan palapelit hyvin ja sitten se (suosio) on jotenkin jäänyt myöskin, että kun se on semmoista kivaa tekemistä, semmoista rauhoittavaa.” Henkilö E

”Mä luulen, että ihmiset arvostavat nyt taas uudestaan omaa hyvinvointia ja senkin takia varmaan palapelit on tärkeä ja on entistä tärkeämpi. Mä luulen, että koronan aikainen piikki, se vähän tuli alaspäin, mutta se on jäänyt tosi korkealle verrattuna ennen koronaa. Mä luulen, että se on se, että ihmiset oikeasti haluavat pysähtyä ja ne ei enää mene pää kolmantena jalhana.” Henkilö F

Palapeliharrastuksen suosion kasvun lisäksi toinen markkinalla näkyvä trendi on palapelivalikoiman monipuolistuminen. Tuoteinnovaatioita on tehty niin kuvien, koon, materiaalin, muodon kuin pakkaustenkin osalta. Kuvien näkökulmasta perinteisten maisemakuvien rinnalle on viime vuosina tullut monipuolisempi kuvavalikoima, josta löytyy jokaiselle mieluisaa koottavaa, oli kyse sitten moderneista taidepalapeleistä tai jonkin tietyn sarjan keräilemisestä. Materiaalina käytetään pahvin lisäksi puuta ja muovia, ja pakkausinnovaatioina mainittiin kauniimmat ja pienemmät pakkaukset. Tuotteisiin on tuotu myös elämyksellisyyttä esimerkiksi pakohuonepeli-palapelien ja joulukalenteripalapelien muodossa ja palapelejä saa nykyään myös kolmiulotteisissa muodoissa.

”Se mitä kaikki palapelivalmistajat on lähtenyt tekemään on se, että tehdään myöskin niitä erikoisempia palapelejä, jossa se hinta ei ole enää niin merkittävä tekijä.” Henkilö H

”Nykyään suomessakin uskalletaan tilata paljon enemmän erilaisia variaatioita ja luotetaan siihen että ihmiset maksaa myös siis erikoisemmista palapeleistä.” Henkilö D

”Jos ajattelee mitä itse lapsena kasasi, niin ne oli hyvin paljon maisemakuvia ja tällaisia valokuvista tehtyjä. Nykyään taiteilijat tekee niitä kuvia ja on paljon enemmän valikoimaa siinä että millainen se kuva on.” Henkilö G

Muita mainittuja trendejä olivat palapeliurheilun tunnettuuden ja suosion kasvu, joka on lisännyt 500-palan palapelien myyntiä viime vuosina, sekä ekologisuus, jota pidettiin myös asiakkaille tärkeänä asiana ja esimerkiksi resurssitehokkuuteen (pakkausmateriaalien uusiokäyttö) kiinnitettiin paljon huomiota.

Lähes kaikki haastateltavat pitivät palapelimarkkinaa lähtökohtaisesti matalan teknologia-asteen alana. Moni tuntui suhtautuvan teknologioihin varauksella tai jopa vieroksuvan ajatusta puhua teknologioista palapelien yhteydessä. Teknologian vieroksuminen vaikutti johtuvan siitä, että haastateltavat mielsivät palapelin teknologian vastakohtaksi ja tuotteeksi, jonka avulla voi irrottautua digitaalisuudesta. Osa nosti myös esille sen, että teknologioita ei välttämättä ole helppoa ottaa

käyttöön, sillä niihin voi liittyä yllättävän paljon manuaalista työtä sekä osaamisvaatimuksia, jotta niitä voidaan ylipäättään käyttää, ja eräs haastateltava pohti pitkään tekoälyyn liittyviä tekijänoikeuskysymyksiä.

”Sitä teknologiaa vastaan mun mielestä on koko palapeli. Ainakin miten me koetaan, että miksi niitä menee ja mihin tarkoitukseen niitä ostetaan. Enemmän semmoinen, että ei olla puhelimella tai virtuaalisessa todellisuudessa vaan ollaan läsnä siinä hetkessä ja kotona ja keskitytään siihen käsillä tekemiseen.” Henkilö E

”Kyllä se perinteinen (palapeli) on edelleen se vallitseva. Mä teen itse asiassa tabletiilla palapelejä, mutta ei se ole sama asia. - - Mä luulen, että ei se ainakaan nyt toistaiseksi ole kauheasti muuttumassa, että on kännykälle ja tabletille olemassa palapeli sovelluksia vaikka kuinka paljon, mutta ei ne räjäytä vielä pottia.” Henkilö F

Teknologiat, joita pidettiin palapelimarkkinan kannalta olennaisina, olivat digitalisuuteen liittyviä teknologioita. Kahdeksalla yhdeksästä haastateltavilla oli oma verkkokauppa, ja lähes kaikki kertoivat hyödyntävänsä digitaalista markkinointia jossakin muodossa. Haastateltavat tunnistivat myös tekoälyn merkittävyyden, mutta kertoivat, että se ei juurikaan vaikuttanut heidän omaan toimintaansa vaan uskoivat että sitä hyödynnetään tai tullaan hyödyntämään enemmänkin palapelien valmistuksessa. Muita mainittuja palapeleihin liittyviä teknologisia innovaatioita olivat lisätty todellisuus eli AR-teknologia sekä QR-koodit, joiden molempien uskottiin yleistyvät tulevaisuudessa.

”Ehkä sosiaalinen media on vaikuttanut jonkun verran myyntiin, että esimerkiksi TikTokissa meillä on ollut jotain palapelin kokoamisvideoita, jotka on ollut suosittuja. - - Meille tulee palapelit ihan rahtina laivalla. Nyt ovat satamalakon takia olleet pitkään jumissa tuolla, että siinä ei paljon digitaalisuus auta, kun ne on tuolla jumissa eikä saada niitä myyntiin. Ei tule nyt meidän tapauksessa muuta mieleen. Toki niitä siellä verkkokaupassa myydään, mikä on semmoinen digitaalinen kanava.” Henkilö E

”Kyllä mä näen, että sitä (tekoälyä) tullaan enemmän ja enemmän käyttämään, ja etenkin isommat palapelifirmat saattavat alkaa sitä hyödyntämään. - - Kun multa kysytään, että voiko tekoäly vaikuttaa mihinkään, niin siis se voi vaikuttaa kaikkeen. Nykyään tuskin mitään kannattaa hirveästi uskoa, kun kaikki voi olla aina tehtyä.” Henkilö B

”Mun mielestä (tekoäly) ei ole vielä tullut, mutta kyllä sitä seurataan jatkuvasti. - - Palapelien valmistajat saattaa ja varmasti käyttääkin tekoälyä, mutta ei ole varmaan tullut vielä tähän jälleenmyynnin markkinalle niin uskoisin.” Henkilö A

”Joissain peleissä on, että sä kännykällä otat jonkun koodin ja sitten sä pääset, että on esimerkiksi tällaisia rikosjuttuja, että sä pääset siellä puhelimella katsomaan sitä rikospaikkaa ja sä voit tehdä siihen peliin liittyviä juttuja.” Henkilö I

Suomalaisen palapelimarkkinan liiketoimintaekosysteemin sisäiset (toimijoita koskevat) vahvuudet ja heikkoudet ja ulkoiset (koko ekosysteemiä koskevat) mahdollisuudet ja uhat esitetään kootusti liiketoimintaekosysteemanalyysin SWOT-taulukossa (taulukko 2). Merkittävimpänä vahvuutena pidettiin palapeliä itsessään (5 mainintaa) ja syiksi listattiin melko edullinen hinta, monikäyttöisyys, vastapaino teknologialle, sekä ekologiset materiaalit. Muina vahvuuksina pidettiin seuraavia tekijöitä: ekologisuus (3 mainintaa); avoimuus uudelle (2 mainintaa); hyvät asiakassuhteet (1 maininta) työn monipuolisuus (1 maininta). Merkittävimpänä heikkoutena pidettiin toiminnan kulujen

nousemista (5 mainintaa) ja esimerkkeinä mainittiin materiaalien hinnan nousu, toimituskulujen nousu, sekä kalliit järjestelmät. Muina heikkouksina mainittiin toiminnan optimointi (3 mainintaa); resurssien varmistaminen (2 mainintaa) ja vastuullisuus (2 mainintaa). Toiminnan optimoinnin haasteet aiheutuivat esimerkiksi laajan valikoiman hallinnoinnista sekä logistiikan ja varastoinnin optimoinnista (riittävä, muttei liian iso varasto), ja resurssien varmistamisen haasteet tuotteiden saatavuus ongelmista ja osaamisen varmistamisesta sekä tarvittavan henkilöstön löytämisestä. Vastuullisuuteen liittyvinä haasteina pidettiin GDPR:n huomioimista toiminnassa ja toimitusketjujen läpinäkyvyyttä (missä palapelit valmistetaan, kuka ne valmistaa ja missä oloissa).

Ulkoisena mahdollisuutena pidettiin eniten yhteistyötä (3 mainintaa) sekä vakaata ja tasaista toimialaa (3 mainintaa): yhteistyön ajateltiin tukevan alan menestystä eikä alan historiassa ei ole tapahtunut rajua heiluntaa suuntaan eikä toiseen, vaikka koronapandemia palapelien suosiota kasvattikin, joten haastateltavat ennakoivat tilanteen jatkuvan samalla tavalla. Muita mainittuja mahdollisuuksia olivat lähituotanto ja sen mahdollistama nopea reagointikyky ja kestävämpi logistiikka (3 mainintaa), palapelien aiempaa suurempi suosio (1 maininta) sekä teknologia (1 maininta). Merkittävimpänä ulkoisena uhkana pidettiin kysynnän laskua, joka seuraa joko heikosta taloustilanteesta tai asiakkaiden mieltymysten muutoksista (4 mainintaa). Muita mainittuja uhkia olivat hintakilpailu (2 mainintaa), teknologia (1 maininta) ja konflikti- sekä kriisitilanteet (1 maininta).

Taulukko 2. Palapelimarkkinan liiketoimintaekosysteemin SWOT-analyysi.

	Hyödyllisiä	Haitallisia
Sisäiset	Vahvuudet: 1) Palapeli tuotteena 2) ekologisuus 3) Avoimuus uudelle 4) Hyvät asiakassuhteet 5) Työn monipuolisuus	Heikkoudet: 1) Toiminnan kulujen nousuminen 2) Toiminnan optimointi 3) Resurssien varmistaminen 4) Vastuullisuus
Ulkoiset	Mahdollisuudet: 1) Vakaa ja tasainen toimiala 2) Yhteistyö 3) Lähituotanto 4) Palapelit ovat suosittumia, kun aiemmin 5) Teknologia	Uhat: 1) Kysynnän lasku 2) Hintakilpailu 3) Teknologia 4) Konflikti- ja kriisitilanteet

Palapelimarkkinan tulevaisuus 10-vuoden päästä vaikutti haastateltavien mukaan hyvältä, eikä suuria uhkia ollut nähtävissä. Kaikki uskoivat palapelejä yhä olevan olemassa sekä mukana heidän tuotevalikoimassansa ja he uskoivat sekä tuotteen että alan pysyvän melko samanlaisena, pientä hienosäätöä lukuun ottamatta.

”Niin varmasti edelleen myydään palapelejä. Sehän on niin vanha tuote myös, että jotenkin en näkisi, että se olisi nyt aivan heti kuolemassa. Mä uskon, että siihen keksitään paljon uutta. Esimerkiksi nyt meillä tuli uutuutena syksyllä myyntiin semmoiset kirjan malliset - - Tavallaan siinä on mun mielestä kaksi innovaatiota, eli itse se pakkaus on kirjan mallinen ja sitten se itse

palapeli on kaksipuoleinen eli toisella puolella muodostuu se kirjan kansi ja sitten toisella puolella on yksi kirjan sivu.” Henkilö E

”En mä nää että tää olisi lopun alkua tai muuta. Että, nettipelejä on olemassa tällä hetkellä, että netissä voidaan tehdä palapelejä - - mutta tota se ei kuitenkaan ole ihan sama asia.” Henkilö A

Muita ennakoituja muutoksia olivat muun muassa yhteisöllisyyden lisääntyminen (5 mainintaa), pakkausten muutos pienemmiksi ja kauniimmiksi (2 mainintaa) ja asiakaslähtöisyyden yleistyminen (2 mainintaa). Yhteisöllisyyden nähtiin lisääntyvän niin asiakkaiden kuin yritysten kesken sekä asiakkaiden ja yritysten välillä. Toisaalta erilaisten palapelitapahtumien määrän uskottiin kasvavan ja palapelien pariin ennakoitiin tulevan lisää aktiivisia harrastajia ja toisaalta uskottiin yhteiskehittämisen ja yhteistyön lisääntymiseen.

”Toimintamalli varmasti muuttuu ja se on muuttunut nyt ihan hirveästi tässä viimeisen 10 vuoden aikana, että nyt tää on enemmän asiakkaiden kanssa semmoista yhteistyötä. - - Eli asiakkaan kanssa mietitään että mikä voisi toimia - - niinku yhteiskehittämistä tai että jotenkin osallistetaan.” Henkilö H

”Ollaan kaikki samalla tasolla - - ja me kunnioitetaan kaikki toisiamme. Mä toivon tällaista, että kaikki on tyytyväisiä toistensa kanssa.” Henkilö B

”Mä vietin 10 vuotta taaksepäin, niin eipä palapeli kauheasti ole sitten muuttunut. Ehkä kuvien tarjonta on vaan kasvanut. Että, todennäköisesti sitten se menee siihen, että ruvetaan tekemään enemmän omia kuvia ja sitten sä tilaillet enemmän omia kuvia. Ehkä se menee johonkin tällaiseen.” Henkilö F

”Mä uskoisin, että 10 vuoden päästä se on enemmän semmoista räätälöityä. Siis silleen, että sä pystyt tekemään pienempiä tuotantoeriä, jopa yksittäisiä tuotteita asiakkaan vaatimuksen mukaan. Eli mennään enemmän asiakaslähtöiseen toimintamalliin.” Henkilö H

5.2 Netnografia

”Palapeliharrastajat”-Facebook-ryhmässä julkaistiin tarkastelujakson aikana 177 julkaisua. Julkaisuissa oli pääasiassa sekä tekstiä että kuvia: 164 julkaisussa oli tekstin lisäksi mukana ainakin yksi kuva, 12 julkaisua jaettiin ilman kuvaa ja yksi kuva jaettiin ilman tekstiä. Näin ollen voi päätellä, että palapeliharrastus on hyvin visuaalista ja kuvalla on tärkeä merkitys harrastajille. Julkaisut teemoiteltiin Braun & Clarke (2006) teemoitteluprosessin mukaan viiteen eri luokkaan julkaisuiden tavoitteiden/motiivien mukaan (taulukko 3). Reaktioiden, eli kommenttien ja tykkäysten, määrän avulla arvioitiin eri teemojen suosiota (taulukko 4). Julkaisuiden lisäksi kommentteissa tapahtuvan keskustelun sisältö käytiin läpi ja koko aineistosta etsittiin palapeliharrastajien arvostuksista kertovia teki-
jöitä (taulukko 5) ja listattiin kaikki mainitut palapelimerkit ja palapelien ostopaikat, ja tätä listausta käytettiin liiketoimintaekosysteemianalyysin tukena.

Taulukko 3 Teemoiteltu netnografia-aineisto.

Omien kokemusten jakaminen	64
Negatiivinen kokemus	12
Positiivinen kokemus	31
Negatiivinen laatu	14
Positiivinen laatu	7
Kokoamisprosessin jakaminen	51
Alku	14
Keskikohta	9
Valmis	26
Tekemisen jälkeen	2
Muiden kokemusten pyytäminen	24
Tietopyynnöt	6
Mielipiteiden pyytäminen	8
Kokemusten tiedustelu	10
Markkinointi	22
Myyntijulkaisu (harrastaja)	18
Mainos (yritys/muu organisaatio)	4
Vertaistuki	16
Huumori	5
Harrastuskulttuurin sisäpiirijutut	11
Yhteensä	177

Julkaisuissa jaettiin eniten omia kokemuksia (64 julkaisua): näissä julkaisuissa kerrottiin oma kokemus tai mielipide joko kokoamiskokemukseen tai palapelin laatuun liittyen. Positiivisten kokemusten syiksi mainittiin muun muassa kiva kuva, kaikki palat tallessa, hyvät napakat palat, jotka menevät muotonsa puolesta vain omille paikoilleen, palapeli ilman palapelipölyä, palapelin mukana tullut juliste/mallikuva, nopea ja sujuva kokoamiskokemus, kuvan värimaailma ja tunnelma, kuva itselle mieluisasta aiheesta tai kuva lempitaiteilijan tekemänä, uusien tai erikoisempien palapeliä tekeminen (minipalat, erikoiset muodot), palapeli ilman tylsiä kohtia, sekä harvinaisemman palapelin löytäminen. Negatiiviset kokemukset liittyivät useimmiten huonolaatuisiin paloihin ja syiksi mainittiin palojen kupruilu, taittuneet tai muutoin rikkinäiset palat, palojen epätasaisuus, väärille paikoille kiinnittyvät palat, sekä liian väljä leikkaus, jonka takia palat irtoavat toisistaan. Muita negatiivisia kokemuksia aiheuttaneita syitä olivat muun muassa likainen palapeli, puuttuva pala(t), kansikuva, joka oli erilainen, kun palapelissä oleva kuva, tumman värin tai toisteisuuden takia vaikea kuva, sekä kauppojen huono palapelivalikoima.

Omien kokemusten jakamisen lisäksi monissa julkaisuissa tiedusteltiin muiden kokemuksia (24 julkaisua). Kokemuksia tiedusteltiin yleisesti ottaen (onko jollain kokemusta asiasta X), johonkin tiettyyn asiaan mielipiteitä pyytäen (mitä mieltä olette asiasta X) sekä ryhmän asiantuntemusta hyödyntäen (tietääkö joku vastauksen kysymykseen X). Yleisiä kokemuksia tai mielipiteitä ja

näkemyksiä pyydettiin jonkin tietyn palapelin kokoamiseen liittyen, eli pyydettiin yleisesti kokemuksia tai vinkkejä siihen, miten jotakin palapeliä kannattaisi lähteä kokoamaan. Osa etsi myös jo tehneensä palapelin kanssa samankaltaisia palapelejä tehtäväksi tai pyysi suosituksia hyvistä palapeli-merkeistä tai jostakin tietystä oheistarvikkeesta. Kokemusten ja mielipiteiden lisäksi joissain julkaisuissa hyödynnettiin ryhmän asiantuntemusta johonkin asiasisältöön liittyen, esimerkiksi selvittämällä mihin palapeleihin saa tilattua varapaloja.

Kokemusten jakamisen lisäksi ryhmässä jaettiin kokoamisprosessin vaiheita (51 julkaisua) ja nämä julkaisut teemoiteltiin omaksi kokonaisuudekseen, sillä niiden sävy oli neutraali ja toteava eli niissä ei esitetty omaa mielipidettä tai pyydetty muiden kokemuksia, vaan esiteltiin joko palapelin kokoamisen alkua, keskikohtaa, valmista palapeliä tai valmistumisen jälkeistä aikaa (kehystetty palapeli seinällä). Vertaistukea jaettiin huumorin ja sisäpiirijuttujen muodossa (16 julkaisua). Nämä olivat julkaisuita, jotka vain palapeliharrastajat voivat ymmärtää ja samaistua. Meemikuvien lisäksi julkaisut käsittelivät muun muassa sitä kuinka palapelejä ostetaan lisää, vaikka ei pitäisi, kuinka tehdyt palapelit kuvaavat tekijöiden omaa elämää, millaisia kimmelluksia käytettyjen palapelien ostamiseen liittyen oli sattunut ja millaisia ratkaisuita oli keksitty harrastukseen liittyviin pulmiin liittyen. Esimerkiksi palojen siivilöinnillä pääsee kätevästi palapelipölystä eroon ja tämä keino aiheuttaa harrastajien keskuudessa hilpeyttä sen lisäksi että se on toimiva ratkaisu kyseiseen ongelmaan, muttei tästä kertova julkaisu välttämättä aukea ihmisille, jotka eivät ole tehneet palapelejä ilman selitettä. Lisäksi ryhmässä julkaistiin markkinointitietä tarkoitettuja julkaisuja (22 kappaletta), jotka joko mainostivat jotakin yritystä tai organisaatiota tai olivat harrastajien julkaisemia palapelien myynti-ilmoituksia.

Julkaisussa oli tyypillisesti 1–4 pääkommenttia (83 julkaisua) ja useimmiten jokaisen kommentin alla käytiin myös keskustelua (taulukko 4). Eniten kommentteja (10 tai enemmän) keräsivät julkaisut, joissa pyydettiin muiden kokemuksia (5 julkaisua), jaettiin jokin oma huono kokemus käytettyyn palapeliin liittyen (2 julkaisua) tai pyydettiin muita esittelemään mitä heillä on työnalla (2 julkaisua). 64 julkaisussa ei ollut lainkaan kommentteja. Julkaisuissa oli pääasiassa sekä tykkäyksiä että kommentteja, ja melkein kaikissa julkaisuissa oli jokin reaktio. Julkaisut, joissa ei ollut tykkäyksiä eikä kommentteja (11 kpl) olivat pääasiassa palapelien myynti-ilmoituksia (9 kpl). Useimmin tykkäyksiä oli 1–9 kappaletta (54 julkaisua) tai 10–19 kappaletta (49 julkaisua). 14 julkaisussa ei ollut lainkaan tykkäyksiä tai muita tykkäyksen kaltaisia reaktioita. 30 julkaisua oli saanut yli 30 tykkäystä ja tykkäyksiä aiheita olivat pääasiassa kauniin palapelin ihasteleminen (18 julkaisua), harrastukseen liittyvä huumori tai sisäpiirijutut (5 julkaisua), ja saavutuksista kuten vaikean tai valtavan suuren palapelin valmiiksi saamisesta riemuitseminen (4 julkaisua).

Taulukko 4. Toimintojen määrä tyypeittäin (kommentti/tykkäys).

Pääkommenttien määrä	Julkaisuiden lkm	Tykkäysten määrä	Julkaisuiden lkm
0	64	0	14
1-4kpl	83	alle 10	54
yli 5	21	yli 10	49
yli 10	6	yli 20	30
yli 15	3	yli 30	12
		yli 40	7
		yli 50	5
		yli 60	1
		yli 70	4
		yli 80	1

Aineiston pohjalta selvästi yleisin palapelin koko on 1000 palaa (taulukko 5). Seuraavaksi useimmin esiin nousi 4000 palaa (4 kappaletta) ja 500 palaa sekä 2000 palaa (molemmissa 3 mainintaa tai kuvaa). Muun kokoiset palapelit, aina 99 palan minipalapeleistä suureen 42 000 palan palapeleihin, vaikuttivat olevan yhtä suosittuja kokoja, sillä kaikki mahdolliset koot mainittiin kerran tai kaksi. Kuvasisällöistä suosittumia olivat eläimet (18 kuvaa), Disney-hahmot (10 kuvaa) ja erilaiset manga/sarjakuva/fantasiakuvat (9 kuvaa). Aineiston mukaan palapelejä ostettiin eniten palapelien erikoiskaupoista (13 mainintaa), käytettyinä kirpputoreilta (12 mainintaa) ja long-tail-toimijoilta (6 mainintaa). Lisäksi mainittiin vähittäiskaupat (3 mainintaa), palapelien ostaminen matkoilta (3 mainintaa), museokaupoista (2 mainintaa) ja ulkomaalaisista verkkokaupoista (2 mainintaa) ostettiin palapelejä.

Taulukko 5. Palapeliharrastajien arvostukset (netnografia).

Palapeliharrastajien arvostukset (netnografia)	Mainintojen lkm
Henkilökohtaisiin mieltymyksiin vastaava kuva	86
1000 palan koko	30
Laatu	28
Suuret palapelit (1500 - 42 000 palaa)	18
Estetiikka/visuaalisuus (esim. värit)	14
Tuoteinnovaatiot ja uutuudet	10
Hinta-laatusuhde	10
Tietty valmistaja	9
Tietty taiteilija	6
Pienemmät palapelit (minipalapeleistä 750-palaaan)	5
Valmistusmaa Euroopan ulkopuolella	5
Toimitus (toimitusaika ja tilauksen pakkaaminen)	5
Yhteisöllisyys ja yhdessä tekeminen	4

Laaja ja monipuolinen valikoima	4
Valmistusmaa Euroopassa	4
Edullinen hinta	4
Myymlässä asiointi	3
Kaunis pakkaus	2
Valmistusmaa Suomi	2
Henkilökohtainen ja asiantunteva palvelu	1
Verkkokauppa	1

Julkaisuissa ja kommentteissa käytettiin paljon hymiöitä tekstin lisäksi ja keskustelun sävy oli ystävällinen – tarkastelujakson aikana ryhmässä ei ollut yhtäkään konfliktia. Vaikuttaa siis siltä, että ryhmä on hyvin kannustava ja myönteiseen keskittyvä tai sitten ryhmässä on aktiiviset moderaattorit, jotka huolehtivat siitä, että keskustelu pysyy asiallisena. Voimakkaimpia reaktioita ja mielipiteiden jakautumista aiheuttivat käytettyjen palapeliin laatua ja lemmikkejä sekä palapeliharrastusta käsittelevät julkaisut, jotka osittain myös liittyivät toisiinsa, mutta näissäkin keskusteluissa keskustelun sävy pysyi asiallisena.

5.3 Ekosysteemanalyysi

Suomalaisen palapelimarkkinan ytimeksi määriteltiin rentouttava ajanviette. Palapelimarkkinan liiketoimintaekosysteemin osalta tunnistettiin aluksi kolme toimijoiden pääluokkaa kerätyn aineiston avulla ja jokaisen alle listattiin kyseiseen kategoriaan kuuluvat toimijat ja päätoimijat (taulukko 6). Kategoriat olivat palapeliin erikoiskaupat, palapelejä myyvät kaupat ja muut toimijat. Kahden pääkategorian erona on se, että palapeliin erikoiskaupat myyvät vain palapelejä ja palapelejä myyvät kaupat myyvät palapelejä muiden tuotteiden ohella. Palapeliin erikoiskaupat -kategoriaa ei jaoteltu alakategorioihin, sillä se oli sen verran pieni ryhmä, mutta palapelejä myyvät kaupat jaettiin alakategorioihin seuraavasti: vähittäiskaupat, päivittäistavarakaupat, lelu-/pelikaupat, kirja-/paperi-/harrastekaupat ja käytettyjen tavaroiden kaupat (käytettyjen tavaroiden kauppa-alustat ja Facebook-kirpputoriryhmät). Alan muiksi toimijoiksi listattiin palapeliin valmistajat, järjestöt ja palapelivaikuttajat. Palapeliin valmistajat jaettiin vielä kotimaisiin ja kansainvälisiin palapeliin valmistajiin, made-to-order-toimijoihin (omasta kuvasta palapeli) sekä mobiilipalapeliin tekijöihin.

Palapelivaikuttajat rajattiin liiketoimintaekosysteemin tarkastelun ulkopuolelle, sillä heidän katsottiin kuuluvaksi potentiaalisten asiakkaiden kategoriaan. Edellä listattujen paikkojen lisäksi palapelejä myydään lukuisissa eri paikoissa, kuten sisustusliikkeissä, harrastepuodeissa ja museokaupoissa, mutta näissä palapelivalikoima on niin suppea, että nämä myyntipaikat merkittiin ekosysteemin reunatoimijoiksi. Ekosysteemin ulkopuolelle rajattiin selkeyden vuoksi myös ulkomaiset palapelejä myyvät kaupat ja kauppa-alustat, kuten Amazon ja Trevell, joista saa tilattua palapelejä Suomeen. Ulkomaalaiset palapelivalmistajat, joiden palapelejä myydään suomalaisissa palapelejä myyvissä

kaupoissa, otettiin mukaan tarkasteluun ja heidät tunnistettiin, listattiin ja heidän merkittävyyttään arvioitiin netnografia-aineiston sekä palapelejä myyvien kauppojen tuotevalikoimien vertaamisen avulla.

Taulukko 6. Suomalaisen palapelimarkkinan liiketoimintaekosysteemin toimijat.

Toimijakategoria	Toimijat yht	Päätoimijat
Palapelien erikoiskaupat	7	4
Palapelejä myyvät kaupat	34	15
Long tail-toimijat	4	1
Vähittäiskaupat	3	0
Lelu-/pelikaupat	7	3
Kirja- ja paperikaupat	7	3
Käytettyjen tavaroiden kaupat	4	3
Muut toimijat	110	17
Suomalaiset palapelivalmistajat	2	2
Kansainväliset palapelivalmistajat	92	11
Tukku/jälleenmyyntialustat (kv)	2	2
Made-to-order-toimijat	2	0
Mobiilipalapelit	10	0
Järjestöt	2	2

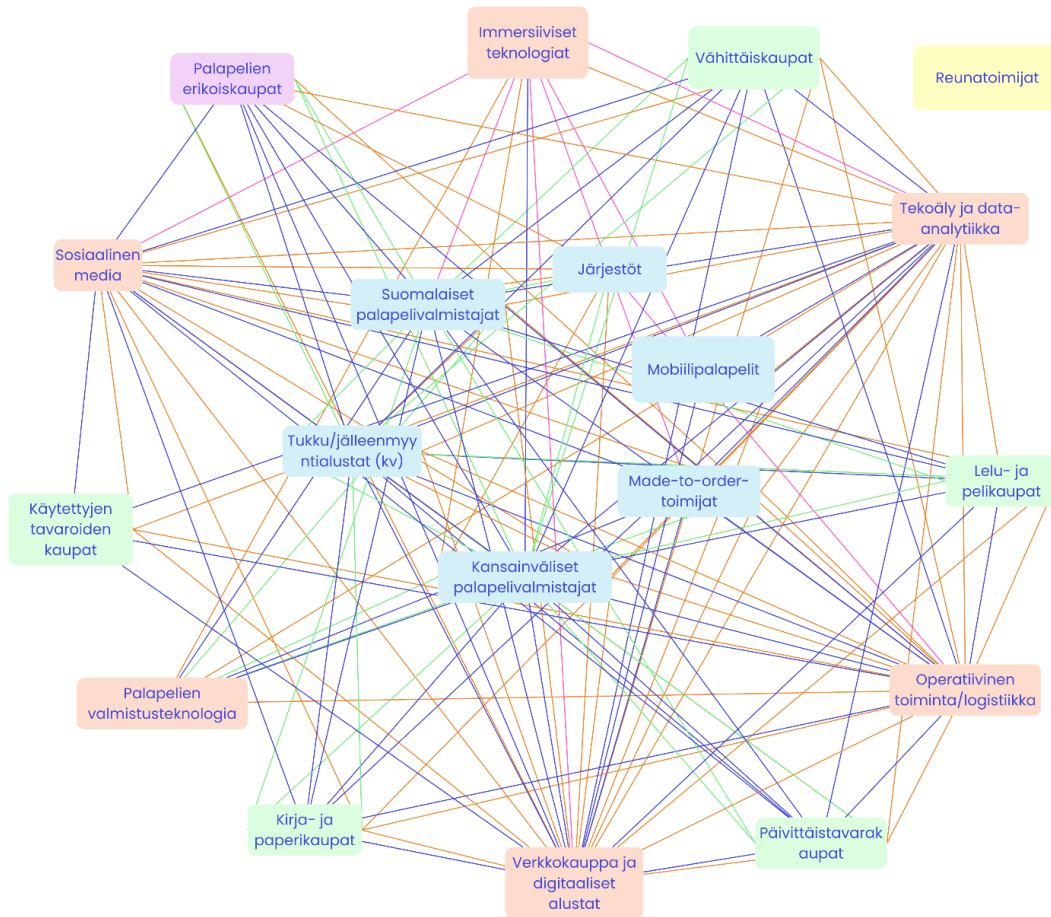
Palapelien erikoiskaupan liiketoimintaekosysteemin mahdollistavat teknologiat jaettiin kerätyn aineiston ja toimijoiden verkkosivujen tietojen perusteella kuuteen kategoriaan: 1) immersiiiviset teknologiat, 2) verkkokauppa ja digitaaliset alustat, 3) tekoäly ja data-analytiikka, 4) sosiaalinen media, sekä 5) operatiiviseen toimintaan / logistiikkaan liittyvä teknologia, ja 6) palapelien valmistukseen liittyvä teknologia. Taustatietoja kerättiin toimijoiden verkkosivujen kautta muun aineiston lisäksi, sillä sieltä saatiin tietoja esimerkiksi virtuaaliassistenttiin pohjaavan asiakaspalveluchateista ja muista vastaavista teknologioista, joita ei mainittu teemahaastatteluissa. Immersiivinen teknologia -kategoriaan kuuluvat esimerkiksi lisättyyn todellisuuteen (AR) ja virtuaalitodellisuuteen (VR) liittyvät teknologiat, sosiaalisen median alle erilaiset sosiaalisen median palvelut ja sovellukset ja valmistusteknologioihin palapelien stanssaus ja laserleikkaus, 3D-tulostaminen sekä massakustomointi. Verkkokauppa ja digitaaliset alustat -kategoriassa on mukana toimiminen omalla tai ulkopuolisella digitaalisella alustalla, mobiiliteknologia, ja kyberturvallisuuden/suojauksen/riskinhallintaan liittyvät teknologiat (maksuliikenne, GDPR, asiakastietojen säilytys ja salaus). Tekoäly ja data-analytiikka -kategoria kattaa data-analytiikan (kysynnän ennakointi ja muut ennustemallit sekä ERP-ohjelmistot), virtuaaliassistentit (oma virtuaalichat-palvelu tai asiakkaan virtuaaliassistentti), hakukoneoptimoinnin, sekä personoinnin ja henkilökohtaisten suositusten tekemisen datan pohjalta. Operatiiviseen toimintaan ja logistiikkaan liittyviä teknologioita ovat puolestaan robotiikka sekä prosessiautomaatio (esimerkiksi itsepalvelukassojen muodossa).

Palapelien erikoiskaupan yhteyskartta, jossa kuvataan ekosysteemin toimijat sekä mahdollistavat teknologiat ja niiden väliset yhteydet on kuvattu taulukossa 7 ja sen pohjalta luotu, Suomalaisen palapelimarkkinan liiketoimintaekosysteemi on kuvattu kuvassa 15. Yhteyskartan keskelle merkittiin muut toimijat, sillä palapelien valmistajat olivat verkottuneita lähes kaikkien toimijoiden kanssa. Valtaosalla toimijoista oli myös yhteyksiä teknologioihin, ja jonkin asteinen teknologian hyödyntäminen vaikkapa verkkokaupan muodossa vaikutti olevan yleistä ekosysteemin toimijoiden keskuudessa, vaikka markkina miellettiin lähtökohtaisesti matalan teknologian toimialaksi.

Taulukko 7. Palapelien erikoiskaupan yhteyskartta yhteyksien laadun mukaan [“0” — ei yhteyttä, “1” — olemassa oleva aineeton yhteys, “2” — olemassa oleva aineellinen yhteys (raha), “3” — olemassa oleva aineellinen yhteys (tavara), “4” — mahdollinen tuleva yhteys].

		Erikoiskaupat	Palapelejä myyvät kaupat					Muut toimijat						Teknologiat					
		Palapelien erikoiskaupat	Vähittäiskaupat	Päivittäistavara- kaupat	Lelu-/pelikaupat	Kirja- ja paperikaupat	Käytettyjen tavaroiden kaupat	Suomalaiset palapelivalmistajat	Kansainväliset palapelivalmistajat	Tukku/jälleenmyyntialustat (kansainväliset)	Made-to-order-toimijat	Mobiilipapelit	Järjestöt	Immersiiviset teknologiat	Operatiivinen toiminta/logistiikka	Palapelien valmistusteknologia	Verkkokauppa ja digitaaliset alustat	Tekoäly ja data-analytiikka	Sosiaalinen media
Erikoiskaupat	Palapelien erikoiskaupat	1	0	0	0	0	0	2	2	2	0	0	1	0	2	0	2	1	2
Palapelejä myyvät kaupat	Vähittäiskaupat	0	0	0	0	0	0	2	2	2	0	0	0	0	2	0	2	2	2
	Päivittäistavara- kaupat	0	0	0	0	0	0	2	2	2	0	0	0	0	2	0	2	2	2
	Lelu-/pelikaupat	0	0	0	0	0	0	2	2	2	0	0	0	0	2	0	2	1	2
	Kirja- ja paperikaupat	0	0	0	0	0	0	2	2	2	0	0	0	0	2	0	2	2	2
	Käytettyjen tavaroiden kaupat	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	2	2	2
Muut toimijat	Suomalaiset palapelivalmistajat	3	3	3	3	3	0	0	0	3	0	0	3	4	2	2	2	2	2
	Kansainväliset palapelivalmistajat	3	3	3	3	3	0	0	1	3	0	0	3	2	2	2	2	2	2
	Tukku/jälleenmyyntialustat (kansainväliset)	3	3	3	3	3	0	1	1	0	0	0	0	0	2	0	2	2	0
	Made-to-order-toimijat	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	2	2	2	2	2
	Mobiilipapelit	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	0	0	2	2	0
	Järjestöt	1	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	1	0	4	0	1	0	1
Teknologiat	Immersiiviset teknologiat	0	0	0	0	0	0	4	1	0	0	4	0	1	0	1	4	1	4
	Operatiivinen toiminta/logistiikka	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	4	0	1	1	1	1	0
	Palapelien valmistusteknologia	0	0	0	0	0	0	3	3	0	3	0	0	1	1	1	0	1	0
	Verkkokauppa ja digitaaliset alustat	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	1	0	1	1	1
	Tekoäly ja data-analytiikka	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1
	Sosiaalinen media	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	4	1	0	1	1	1

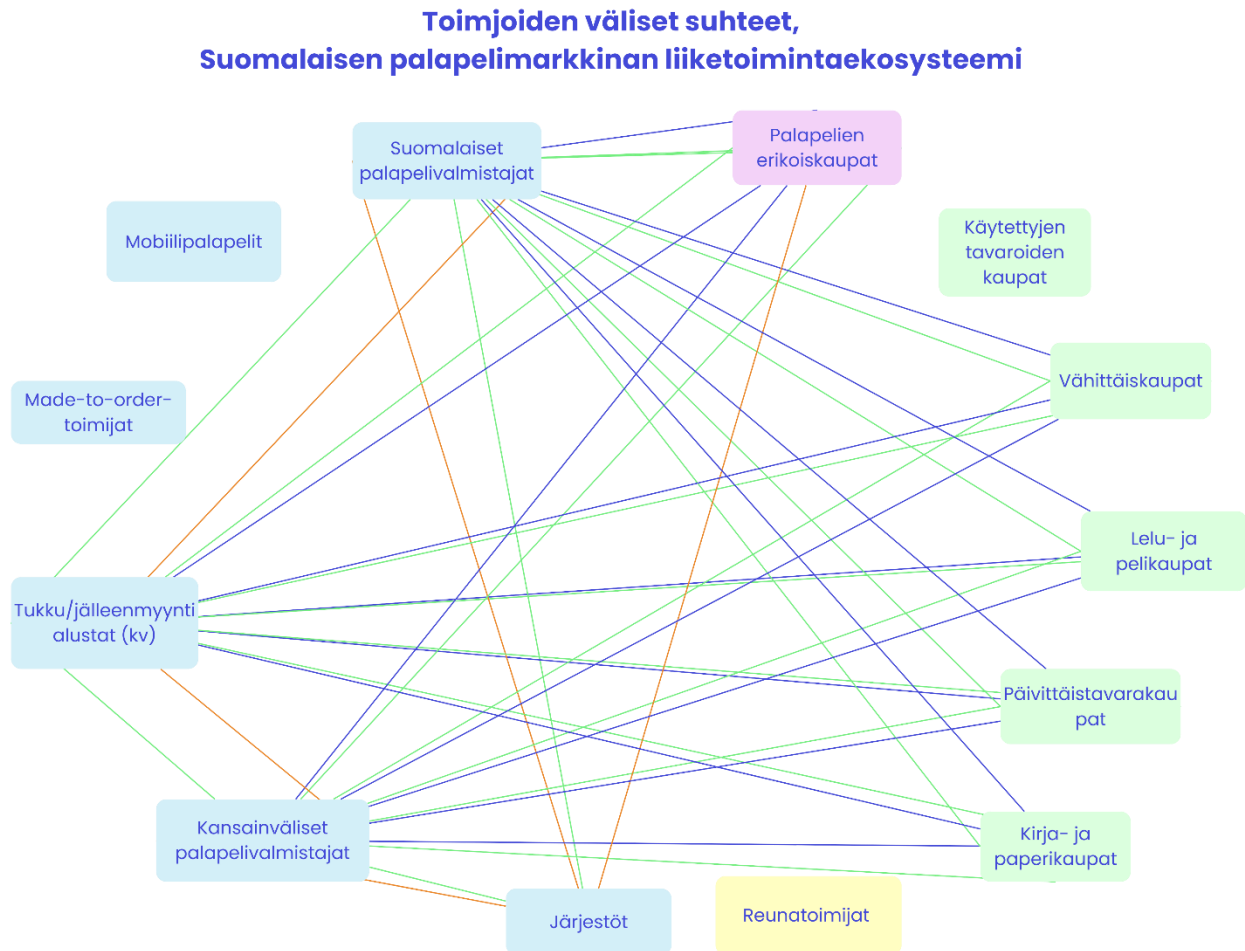
Suomalaisen palapelimarkkinan liiketoimintaekosysteemi



Kuva 15. Suomalaisen palapelimarkkinan liiketoimintaekosysteemi [“oranssi” — olemassa oleva aineeton yhteys, “sininen” — olemassa oleva aineellinen yhteys (raha), “vihreä” — olemassa oleva aineellinen yhteys (tavara), “pinkki” — mahdollinen tuleva yhteys].

Suomen palapelimarkkinan liiketoimintaekosysteemissä toimivat palapelien erikoiskaupat olivat jonkin verran yhteyksissä keskenään. Muut kaupat eivät tulosten pohjalta vaikuta tällä hetkellä olevan yhteyksissä toisiinsa (kuva 16). Lähtökohtaisesti kaikki kaupat toimivat omilla tahoillaan ollen lähinnä yhteyksissä valmistajiin tai tukkuportaaseen, eli toimijoiden toiminta on hyvin lineaarista ja rahavirrat liikkuvat tämän mukaisesti toimijoiden välillä. Useimmiten yhteydet olivatkin kahdensuuntaisia ja perustuivat vaihdantaan, jossa toiselta osapuolelta siirtyi rahaa toiselle ja toiselta vastineeksi tavaraa tai jokin aineeton palvelu tai teknologia. Tällaiset vaihdantasuhteet olivat tiiviitä ja säännöllisiä ja muut ekosysteemin suhteet löyhempiä. Järjestöillä oli eniten aineettomia yhteyksiä. Mobiilipalapeleilla, käytettyjen tavaroiden kaupoilla sekä made-to-order-toimijoilla ei ollut suhteita

muihin liiketoimintaekosysteemin toimijoihin. Nämä toimijat saattavat linkittyä enemmän muihin liiketoimintaekosysteemeihin: mobiilipalapelit mobiilipelien markkinaan, käytettyjen tavaroiden kaupat second hand -markkinaan ja made-to-order-toimijat kustomoitujen tuotteiden markkinaan, jossa kuluttajat voivat teettää omista kuvistaan lähes mitä vain tuotteita, palapelit mukaan lukien. Mahdolliset tulevat yhteydet liittyvät pääasiassa immersiviisiin teknologioihin, mutta myös palapelien erikoiskauppojen välillä voi lähitulevaisuudessa olla keskinäistä yhteistyötä.



Kuva 16. Toimijoiden väliset suhteet ["oranssi" — olemassa oleva aineeton yhteys, "sininen" — olemassa oleva aineellinen yhteys (raha), "vihreä" — olemassa oleva aineellinen yhteys (tavara)].

Palapelimarkkina on teknologia-asteeltaan hyvin perinteinen ja mukailee kaupanalan kehityssuuntia (Palmié ym. 2022, 3), eli ala oli pitkään matalan teknologian asteella, mutta teknologian määrä on kasvanut viime vuosina. Valtaosalla toimijoista on yhteyksiä moniin eri teknologioihin, ja ainakin jonkin asteinen teknologian hyödyntäminen vaikuttaa olevan yleistä ja luontevaa ekosysteemin toimijoiden keskuudessa, vaikka markkina miellettiin lähtökohtaisesti matalan teknologian toimialaksi. Verkkokauppaa ja digitaalisilla alustoilla toimimista sekä sosiaalista mediaa hyödynnetään eniten

ja lähes kaikkien toimijoiden toimesta, poikkeuksena yrityspuolella toimivat yritykset, joilla ei ole presenssiä sosiaalisessa mediassa. Operatiiviseen toimintaan liittyvän teknologian osalta ainakin päivittäistavarakaupoissa hyödynnetään itsepalvelukassoja, mutta esimerkiksi robotiikan hyödyntämisestä osana toimintaa ei saatu näyttöä. Kaikki suuret toimijat ja jotkin yksittäiset pienemmät toimijat hyödyntävät data-analytiikkaa esimerkiksi verkkokaupan analytiikan seuraamisen muodossa ja personoitujen suositusten sekä hakukoneoptimoinnin kautta. Suurilla kaupoilla oli käytössään omia asiakaspalveluchateja, mutta muutoin virtuaaliassistentteja ei juurikaan vielä hyödynnetä. Tekoäly ei juurikaan vielä näy alalla, mutta sen kehitystä seurataan, joten se tulee varmasti myöhemmin yleistymään. Palapelien valmistusteknologioita hyödynsivät luonnollisesti palapelien valmistajat ja näiden osalta massakustomointi ja 3D-tulostaminen olivat toistaiseksi vähiten käytössä olevia teknologioita, ja tulevat todennäköisesti yleistymään. Myös immersiiiviset teknologiat ovat erityisen kiinnostavia valmistajien näkökulmasta, sillä ne tarjoavat mahdollisuuksia tuoda uudenlaista elämyksellisyyttä palapeleihin tulevaisuudessa. Teknologioiden osalta palapelimarkkinan liiketoiminta-ekosysteemin on siis jonkinlaisessa murrosvaiheessa sillä teknologioiden määrä tulee tulevaisuudessa lisääntymään, vaikka dramaattista teknologistumista alalle ei tunnuttu ennakoitavan. Näin ollen erilaisien teknologioiden hyödyntämisessä osana liiketoimintaa on mahdollisuus saavuttaa kilpailuetua markkinalla.

Suomen palapelimarkkinalla oli päätoimijoita yhteensä 36 kappaletta (taulukko 6). Toimijoista kaikki loppuasiakkaan kanssa toimivat organisaatiot toimivat koko Suomen alueella internetin välityksellä, esimerkiksi verkkokaupan tai etätapahtumien muodossa ja lisäksi toimijoilla oli asutuskeskuksissa paikallisia myymälöitä sekä tapahtumia. Ekosysteemin taloudellisesta ulottuvuudesta oli vaikeaa saada tietoja: toisaalta pienten yritysten ja kansainvälisten yritysten tietoja ei ollut avoimesti saatavilla ja toisaalta kotimaisten suurten yritysten saatavilla olevat tiedot eivät kerro palapelimarkkinasta, sillä yritykset myyvät monia muitakin tuotteita palapelien ohella, eikä liikevaihto tai muut avainluvut siten kerro palapelimarkkinan tilanteesta. Taloudellisen ulottuvuuden osalta tutkimuksen tulokset ovat siis rajoittuneita. Yksi liiketoimintaekosysteemin keskeisimpiä markkinoille pääsyn esteitä onkin tiedon niukka saatavuus: uuden organisaation perustaminen tähän liiketoimintaekosysteemiin on haastavaa, ellei omaa aiempaa tuntemusta markkinasta. Muita haasteita ovat tällä hetkellä alati kasvavat kulut, oli kyse sitten materiaaleista tai toimituskuluista (liiketoiminnan kannattavaksi saanti vaikeutuu) sekä se, että kyseessä on niche-markkina (rajattu kysyntä). Vetovoimatekijänä puolestaan on tällä hetkellä palapeliharrastuksen suosio ja sitä seurannut kysynnän kasvu.

Palapelimarkkinan liiketoimintaekosysteemin toimijat jaoteltiin ja listattiin myös teoreettisen viitekehysten pohjalta liiketoimintamallin ominaispiirteiden mukaan (taulukko 8). Toimijat olivat lähtökohdaisesti yksiomisteisia, vain päivittäistavarakaupoista löytyi yrittäjä- ja osuuskuntamuotoiset toimijat. Vapaaehtoisia ketjuja ei ollut, ainakaan niin, että niistä oli saatavilla tietoa. Käytettyjen tavaroiden

kaupat keskittyivät käytettyjen tavaroiden myyntiin ja kaikki muut toimijat pääsääntöisesti uusiin tuotteisiin, joskin yhdellä erikoiskaupalla oli pienimuotoista käytettyjen palapeliin myyntiä muun toiminnan ohessa. Valtaosa toimijoista hinnoitteli edullisesti ja lähes yhtä moni kuului keskiverrosten hinnoittelevien kategoriaan, premium tasolta löytyi lähinnä palapeliin erikoiskauppoja, joitakin kansainvälisiä valmistajia sekä made-to-order toimijoita. Kauppojen osalta voisi myös sanoa, että mitä korkeampi hinnoittelu, sitä korkeampi asiantuntemuksen taso oli. Asiantuntemus painottui myös pienemmällä toimijoilla, jotka kuuluivat palapeliin erikoiskauppoihin, kirja- ja paperikauppoihin, tai lelu- ja pelikauppoihin. Palapeliin vuokrauspalvelua ei ollut olemassa ja tilausliiketoimintaa tekivät ainoastaan mobiilipalapeliin valmistajat sekä yksi kansainvälinen palapeliin valmistaja.

Taulukko 8. Palapelimarkkinan toimijoiden liiketoimintamallien ominaispiirteet, osa 1 [“0” — ei yhteyttä, “1” — olemassa oleva yhteys].

		Omistajuus				Tuottet/hinta					Palvelut			
		Yksiomisteinen	Yrittäjäpohjainen	Osuuskunta	Vapaaehtoinen ketju	Uusi tuote	Uusi+käytetty tuote	Käytetty tuote	Edullinen	Keskiverto	Premium	Asiantuntemus	Tilauspalvelu	Vuokraus
Erikois- kaupat	Palapeliin erikoiskaupat	1	0	0	0	1	1	1	0	1	1	1	0	0
Palapelejä myyvät kaupat	Vähittäiskaupat	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0
	Päivittäistavara- kaupat	1	1	1	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0
	Lelu-/pelikaupat	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	1	0	0
	Kirja- ja paperikaupat	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	1	0	0
	Käytettyjen tavaroiden kaupat	1	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0
Muut toimijat	Suomalaiset palapelivalmistajat	1	0	0	0	1	0	0	1	1	0	0	0	0
	Kansainväliset palapelivalmistajat	1	0	0	0	1	0	0	1	1	1	0	1	0
	Tukku/jälleenmyyntialustat (kansainväliset)	1	0	0	0	1	0	0	1	1	1	0	0	0
	Made-to-order-toimijat	1	0	0	0	1	0	0	0	1	1	0	0	0
	Mobiilipalapelit	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	1	0
	Järjestöt	1	0	0	0	1	1	1	1	0	0	1	0	0

Lähes kaikilla toimijoilla, poikkeuksena ainoastaan sovelluskauppa-alustojen kautta jaeltavat mobiilipalapelit, oli verkkokauppa (taulukko 9). Joillakin palapeliin erikoiskaupoilla ja lähes kaikilla palapelejä myyvillä kaupoilla oli verkkokaupan lisäksi myymälä tai myymälöitä. Muista toimijoista joiltakin kansainvälisiltä palapelivalmistajilta löytyi verkkokaupan lisäksi oma myymälä, mutta lähtökohdaisesti muilla toimijoilla ei ollut myymälöitä. Yhdelläkään ekosysteemin toimijalla ei ollut pelkkää myymälää. Elämyksellisiä myymälöitä ei varsinaisesti ollut, mutta elämyksellisyyden elementtejä hyödynnettiin ja esimerkiksi joissakin palapeliin erikoiskaupoissa järjestettiin myös satunnaisesti tapahtumia ja joissakin tarjolla saattoi myös olla mahdollisuus koota ja tutustua siten paikan päällä joihinkin myynnissä oleviin palapeleihin. Kansainvälisistä valmistajista yhdellä on oma

leikkimaailma sekä museo, joiden yhteydessä toimii myös myymälä. Vähittäis- ja päivittäiskaupoilta löytyi omia mobiilisovelluksia, samoin käytettyjen tavaroiden kauppa-alustoilta. Alustatoimijoita olivat samaiset käytettyjen tavaroiden kauppa-alustat sekä tukkualustat. Alustoja myyntikanavana hyödynsivät palapelien valmistajat sekä ainakin yksi palapelien erikoiskauppa, jolle alusta toimi markkinointikanavana. Sosiaalista kaupankäyntiä hyödynsivät lähes kaikki kaupat ja valmistajat, tosin vain siinä muodossa, että sosiaalisen median palveluista pääsi linkin kautta verkkokauppaan, eli osto ei tapahtunut sovelluksen itsensä kautta. Dropshipping-toimintaa harjoittivat jotkin vähittäiskaupat, kirjakaupat sekä tukku/jälleenmyyntialustat ja muutoin toimijoilla oli oma varasto. Long-tail-toimijoita löytyi lähinnä vähittäiskauppojen keskuudesta ja näistä toimijoista valtaosa kuului long-tail-kategoriaan. Kaikkien toimijoiden liiketoimintamalliin liittyi jokin digitaalinen elementti, joten digitaalisten liiketoimintamallien voidaan sanoa olevan alalla tyypillinen liiketoimintamalli. Kiertotaloutta hyödynsivät ainoastaan käytettyjen tavaroiden myyntiin erikoistuneet toimijat, joten kiertotalouden liiketoimintamallien osalta markkinalla olisi kasvu potentiaalia. Järjestöt olivat liiketoimintaekosysteemin voittoa tavoittelemattomia toimijoita ja voittoa tavoittelevat yritykset jakautuivat kaupanalan yrityksiin ja palapelien valmistajiin.

Taulukko 9. Palapelimarkkinan toimijoiden liiketoimintamallien ominaispiirteet, osa 2 [“0” — ei yhteyttä, “1” — olemassa oleva yhteys].

		Myyntikanava								Logistiikka		Muuta						
		Verkkokauppa	Verkkokauppa+myymälä	Myymälä	Eiämyksellinen myymälä	Mobiilisovellus	Oma kaupankäyntialusta	Ulkopuolinen kaupankäyntialusta	Sosiaalinen kaupankäynti	Dropshipping	Oma varasto	Yksi päämarkkina	Long-tail-toimija	Kiertotalous	Digitaalinen liiketoimintamalli	Kauppa	Valmistaja	Voittoa tavoittelematon
Erikoiskaupat	Palapelien erikoiskaupat	1	1	0	1	0	0	1	1	0	1	1	0	0	1	1	0	0
Palapelejä myyvät kaupat	Vähittäiskaupat	1	1	0	0	1	0	0	1	1	1	0	1	0	1	1	0	0
	Päivittäistavarakaupat	1	1	1	0	1	0	0	1	0	1	0	1	0	1	1	0	0
	Lelu-/pelikaupat	1	1	0	0	0	0	0	1	0	1	1	0	0	1	1	1	0
	Kirja- ja paperikaupat	1	1	0	0	0	1	0	1	1	1	1	0	0	1	1	0	0
	Käytettyjen tavaroiden kaupat	1	1	0	0	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	0	0
Muut toimijat	Suomalaiset palapelivalmistajat	1	0	0	0	0	0	1	1	0	1	0	1	0	1	1	1	0
	Kansainväliset palapelivalmistajat	1	1	0	1	0	0	1	1	0	1	1	0	0	1	1	1	0
	Tukku/jälleenmyyntialustat (kansainväliset)	1	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0	0	1	1	0	0
	Made-to-order-toimijat	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	1	0	0	1	1	1	0
	Mobiilipalapelit	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0
	Järjestöt	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	1

Arvoanalyysin lisäksi tehtiin hallinta-analyysi, jossa tarkasteltiin merkittävimpiä kohtia, joissa ekosysteemiin voi vaikuttaa esimerkiksi yritysstrategian, lainsäädännön tai teknologian avulla. (Battista 2012, 1198.) Palapelimarkkinan liiketoimintaekosysteemi on melko pirstalainen ja nuori. Toimijat ovat hyvin moninaisia ja palapeleihin keskittyneitä toimijoita on vähän. Esimerkiksi monet kaupat myyvät palapelejä long-tail-mallin mukaisesti tai muutoin osana valikoimaansa, toimien pääpainotteisesti muilla toimialoilla. Myös monet palapelien valmistajat valmistavat palapelien ohella muita pelejä tai leluja. Kotimaisten valmistajien osalta palapelien tuotantoa on myös siirretty vahvemmin Suomeen vasta koronapandemian seurauksena, eli ala on tämänkin seurauksena vahvistunut. Palapelien erikoiskaupat puolestaan on pääasiassa perustettu vuoden 2020 jälkeen ja tässä mielessä kyse on hyvin nuoresta toimialasta, joka hakee vielä muotoaan. Näin ollen markkinalle on tällä hetkellä melko helppoa tulla, sillä vakiintuneita asemia ei vielä ole muodostunut ja toisaalta markkinaan voi kohtuu helposti vaikuttaa eri tavoin esimerkiksi uusien strategioiden avulla. Tämän tutkimuksen pohjalta palapelimarkkinan liiketoimintaekosysteemiin voi vaikuttaa erityisesti uusimpien teknologioiden avulla, sillä niitä ei vielä hyödynnetä. Myös erilaiset säädökset ja lainsäädäntö, kuten äskettäinen arvonlisäveron korotus muokkaavat markkinaa (Mannermaa 16.4.2024). Tällaisiin muutoksiin voitaisiin vaikuttaa lobbaamalla, mutta lobbaamista tai markkinaolosuhteisiin omaa toimintaa laajemmin vaikuttaminen ei noussut esiin tämän tutkimuksen tuloksissa. Tämä ei tarkoita, etteikö vaikuttamista tehtäisi, mutta ala ei ole ainakaan vielä järjestäytynyt keskenään työskentelemään yhdessä liiketoimintaekosysteemin tulevaisuuden eteen.

Teemahaastatteluiden ja SWOT-analyysin pohjalta palapelimarkkinalle luotiin myös yksi todennäköinen tulevaisuusskenaario. Tässä skenaariossa palapelimarkkina on kasvanut Suomessa maltillisesti, mutta tasaisesti ja on elinvoimainen ja vakaa vuonna 2034. Perinteiset palapelit ovat pitäneet pintansa, mutta valikoima on monipuolistunut ja palapeleihin on liitetty esimerkiksi nykyistä enemmän AR-teknologiaa ja valmistajat hakevat siten kilpailuetua. Myös kuvavalikoima on monipuolinen ja suosituimmat kuva-aiheet liittyvät ajankohtaisiin trendeihin. Näkyvää muutosta on tapahtunut erityisesti pakkauksissa, jotka ovat kehittyneet pienemmiksi, ekologisemmiksi ja esteettisemmiksi.

Palapelimarkkinan yhteisöllisyys on vahvistunut ja toiminta on lähes poikkeuksetta asiakaslähdistä. Ensinnäkin palapeliharrastuksen suosio on kasvanut tasaisesti ja järjestöjen jäsenmäärä on kasvanut. Harrastajat kokoontuvat yhteen erilaisten palapelitapahtumien tiimoilta, oli kyse sitten kilpailuista tai kirpputoritapahtumista. Toiseksi myös palapelialan yritykset tekevät keskenään yhteistyötä ja yhteinen tavoite on nostaa palapelien tunnettuutta entuudestaan. Markkina onkin muotoutunut niin, että loppuasiakas on toiminnan keskiössä ja heille on tarjolla mahdollisimman

monipuolinen ja laaja valikoima. Yhteiskehittäminen on yleistynyt ja kaikki toimijat osallistavat asiakkaita ja sidosryhmiään tuotteiden ja muun toimintansa kehittämiseen. Myös palapelien kustointi on yleistynyt ja palapelikaupat tilaavat valmistajilta perusvalikoiman lisäksi heille räätälöityjä erikoiseriä, ja loppuasiakkaat asioivat myös nykyistä enemmän suoraan valmistajien kanssa. Tätä edesauttaa se, että palapelien valmistusteknologiat ja logistiikka ovat kehittyneet niin, että palapelejä voi tehdä tilauksesta nopeasti ja pieniäkin eriä. Tämän myötä myös dropshipping on yleistynyt. Paikallisempi tuotanto tuo markkinalle myös vakautta niissä hetkissä, kun meneillään on jokin globaali kriisi, joka vaikuttaa esimerkiksi toimitusketjuihin ja tuo siten epävarmuutta yritysten toimintaan. Tekoäly toimii operatiivisen toiminnan optimoinnin tukena ja lähes kaikki toimijat hyödyntävät sitä jossakin muodossa oli kyse sitten varaston koon optimoinnista tai sisällöntuotannosta, kuten palapelien kuvien suunnittelussa. Toisaalta joillekin valmistajille, kaupoille ja asiakkaille on edelleen tärkeää, että palapelien kuvat tilataan taiteilijoilta, joten tekoälyllä luodut kuvat ovat lähinnä korvanneet nykyisen kuvapankkien käytön.

Verkkokauppa on tyypillisin myyntikanava ja digitaaliset myyntikanavat on optimoitu hakukoneiden lisäksi myös virtuaaliassistenttien kannalta toimiviksi. Myös alustatalous näkyy palapelialalla ja erityisesti erikoiskaupat hyödyntävät erilaisia kauppa-alustoja omien myyntikanaviensa lisäksi. Myymäläkoot ovat pienentyneet ja kivajalkamyymälät jonkin verran vähentyneet, mutta eivät hävinneet kokonaan, sillä osa asiakkaista haluaa edelleen tutustua palapeleihin paikan päällä ennen ostopäätöksen tekemistä ja tämän lisäksi elämyksellisille myymälöille on myös kysyntää. Myös sosiaalinen kaupankäynti on yleistynyt ja joillakin kaupoilla on myös ”myymälä” metaversumissa virtuaalitodellisuuden kehittymisen ja yleistymisen seurauksena. Palvelullistuminen ja kiertotalouden yleistymisen näkyvät palapelimarkkinalla puolestaan siten, että palapelien vuokrauspalvelun käyttäminen on yleistynyt. Toisaalta myös käytettyjen palapelien kauppa on kasvanut ja palapelien valmistusmateriaaleissa ja prosesseissa huomioidaan yhä voimakkaammin ympäristöystävällisyys.

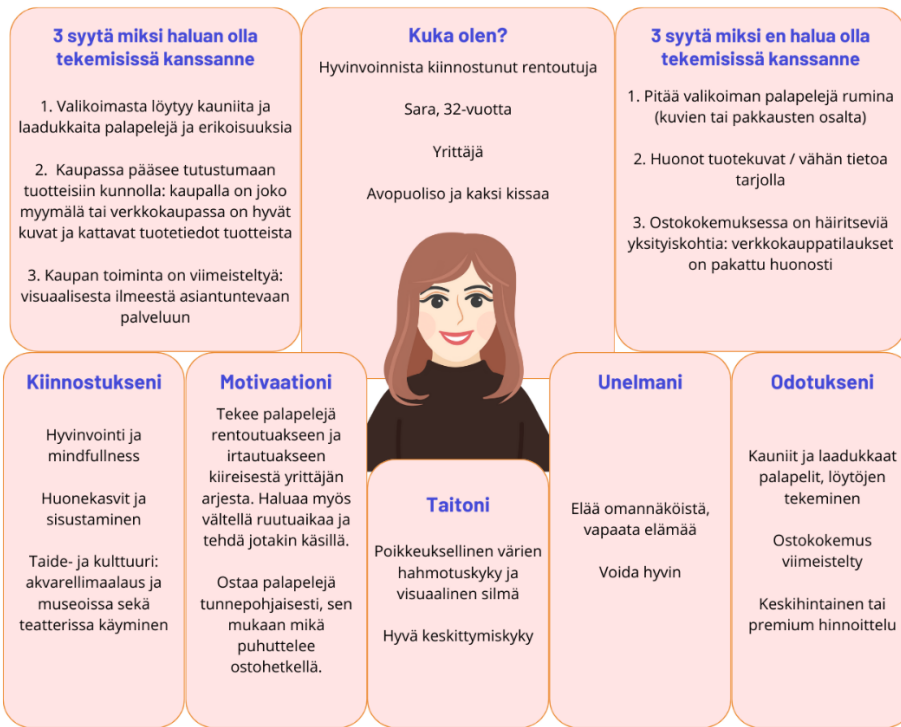
5.4 Asiakasymmärrys

Kerätyn aineiston pohjalta esiin nousseiden asiakkaiden tarpeiden eroavaisuuksien mukaan luotiin kolme erilaista asiakasryhmää (kuva 17). Pääkohderyhmäksi valittiin hyvinvoinnista kiinnostuneet rentoutujat, sillä se nousi kaikista voimakkaimmin esille aineistosta. Muita valittuja asiakasryhmiä pidettiin myös tärkeinä ja ne haluttiin ottaa huomioon, sillä yhdessä tekevät viihtyjät tekivät palapelejä myös yhdessä perheensä kanssa, ja heidän kauttaan on siten mahdollista tavoittaa uusia, palapelejä hieman vähemmän tekeviä, mutta niistä kiinnostuneita asiakkaita. Tietyllä tapaa yhdessä tekijät myös kasvattavat palapeliharrastajien uutta sukupolvea tekemällä palapelejä yhdessä lasten kanssa ja tätäkin pidettiin tärkeänä tekijänä ottaa huomioon. Palapeliurheilijat puolestaan on vielä pieni asiakasryhmä, mutta sen ennakoitiin kasvavan tulevaisuudessa ja tämä ryhmä on tällä

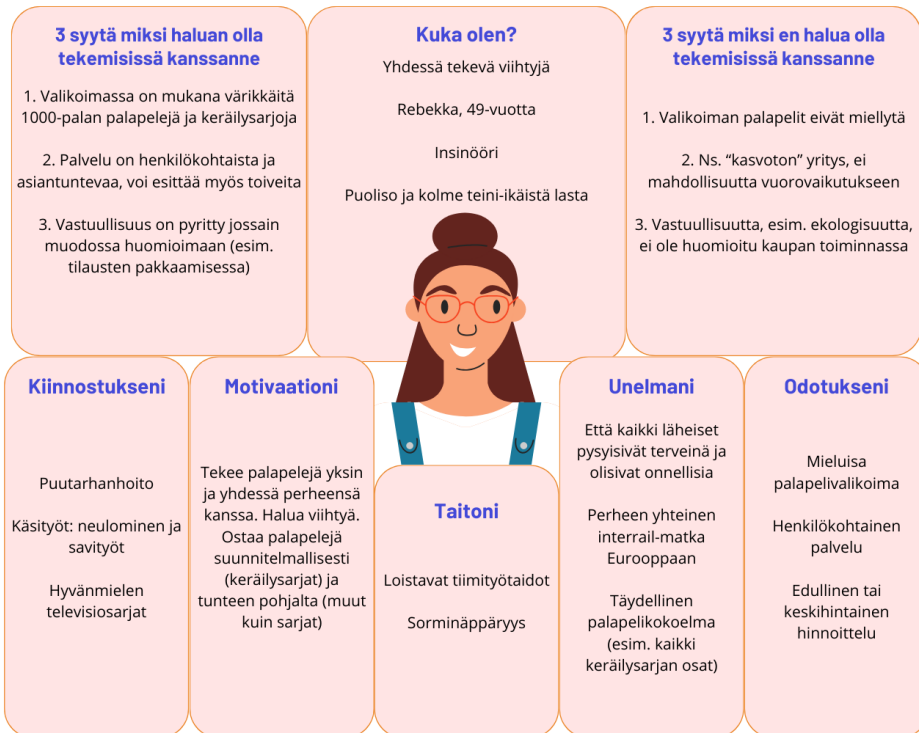
hetkellä kiinnostava asiakasryhmä siinä mielessä, että se kuluttaa palapelejä suurella volyymillä. Palapeliurheilijoille kuvalla ole niin suurta merkitystä kuin muilla ryhmillä ja asiakasryhmä täydentää myös siten muita ryhmiä toimivasti. Kaikki ryhmät ovat aktiivisia ja sitoutuneita harrastukseensa ja arvostavat hinta-latusuhdetta sekä itselleen mieluisia kuvia. Myös ryhmien demografia nähtiin yhtenäisenä (30–60-vuotiaat naiset). Asiakasryhmien pohjalta luotiin kolme erilaista asiakasprosoona, yksi edustamaan kutakin asiakasryhmää (kuvat 18–20).

<p>Tarpeet</p> <p>Palapeli on oman hyvinvoinnin väline. Haluavat sujuvan ja rentouttavan kokoamiskokemuksen ja kokonaisvaltaisen esteettisen elämyksen.</p>	<p>Kuvaus</p> <p>On kiinnostunut mindfulnessista. Tekevät palapelejä yksin vastapanona hektiselle, digitaaliselle arjelle. Estetiikka ja visuaalisuus hyvin tärkeitä.</p>	<p>Ryhmän nimi</p> <p>Hyvinvoinnista kiinnostuneet rentoutujat</p> <p>Pääkohderyhmä</p>
<p>Tarpeet</p> <p>Palapeli on yhteisöllisyyden väline. Haluavat yhdessä tekemiseen soveltuvia hauskoja palapelejä. Keräilevät myös palapelisarjoja.</p>	<p>Kuvaus</p> <p>Tekee palapelejä yhdessä muiden, kuten perheen kanssa. Arvostaa henkilökohtaista palvelua ja vastuullisuutta.</p>	<p>Ryhmän nimi</p> <p>Yhdessä tekevät viihtyjät</p>
<p>Tarpeet</p> <p>Palapeli on kehittymisen väline. Uutuudet & laaja valikoima: tarvitsevat paljon erilaisia palapelejä harjoitteluun. Myös tarve päästä jo tehdyistä eroon.</p>	<p>Kuvaus</p> <p>Pitävät haasteista ja kokoavat nopeasti aikaa vastaan. Kuvalla ei ole väliä, mutta 500-palan koko ja palojen laatu tärkeitä.</p>	<p>Ryhmän nimi</p> <p>Palapeli-urheilijat</p>
<p>Yhteistä kaikille ryhmille</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pääasiassa 30–60-vuotiaita naisia, painottuen keski-ikäisiin • Aktiivisia ja sitoutuneita harrastukseensa • Mieltävät palapelien tekemisen on mukavaksi ajanvietteeksi • Haluavat tehdä itselleen mieluisia kuvia • Myös laatu ja hinta-laatusuhde ovat tärkeitä 		

Kuva 17. Asiakasryhmät Lean Service Creation Customer Groups-kanvaasia mukailten (Futurice s.a.).



Kuva 18. Hyvinvoinnista kiinnostuneen rentoutujan -asiakaspersoona LAB8 Persona Map -kanvaasia mukailen (LAB8 s.a.).



Kuva 19. Yhdessä tekevän viihtyjän asiakaspersoona LAB8 Persona Map -kanvaasia mukailen (LAB8 s.a.).



Kuva 20. Palapeliurheilijan asiakaspersoona LAB8 Persona Map -kanvaasia mukailten (LAB8 s.a.).

5.5 Liiketoimintamallin alustavat konseptit

Edellisten vaiheiden pohjalta luotiin neljä erilaista palapelien erikoiskaupan konseptia. Konseptit valittiin liiketoimintaekosysteemanalyysin tulosten avulla, sillä tuloksissa selvisi, ettei tällaisia konsepteja vielä ole olemassa Suomessa. Asiakasymmärryksen avulla puolestaan kehitettiin konseptien sisältö potentiaalisten asiakkaiden mieltymyksiä vastaaviksi, eli konsepteissa on pyritty huomioidaan aineistosta esiin nousseita arvostuksia ja asiakkaiden ongelmia.

Palapelien verkkokauppa & yhteisöllinen showroom

Palapelien verkkokauppa, jolla on perinteisen myymälätilan sijaan myös yhteisöllinen showroom. Showroomilla järjestetään erilaisia palapelitapahtumia ja siellä pääsee tutustumaan muihin palapeli-harrastajiin sekä kaupan palapelivalikoimaan käytännössä. Showroomiin on luotu palapelien tekemisen kannalta ihanteelliset puitteet (valaistus, kokoamisalustat jne.) ja sinne voi aukioloaikojen puitteissa tulla milloin vain kokoamaan omiakin palapelejä.

Tämä konsepti perustuu trendeihin:

- Elämyksellinen kauppa (Alan ym. 2016)

- Monikanavainen kauppa (Sorescu ym. 2011)
- Showroom myymälän korvajana (Valtioneuvosto 2022)
- Asiakaskokemus (Sorescu ym. 2011; Ainsworth & Foster 2017)

Tässä konseptissa huomioitua asiakkaiden arvostukset (netnografia):

- Yhteisöllisyys ja yhdessä tekeminen (netnografia, teemahaastattelut)
- Mahdollisuus asioida myymälässä verkkokaupan lisäksi (netnografia, teemahaastattelut)
- Asiantuntemus ja henkilökohtainen palvelu (netnografia, teemahaastattelut)

Tämä konsepti ratkoo seuraavaa asiakkaan ongelmaa (netnografia):

- Kun ostaa verkkokaupasta, ei pääse tutustumaan palapeliin kunnolla (usein esimerkiksi tuotekuvia on vähän, jos ollenkaan) (teemahaastattelut, netnografia)
- Palapelin tekemiseen soveltumaton ympäristö (liian tumma kokoamisalusta, huono valaistus jne.) (netnografia)

Personoitu palapeli tilauspalvelu

Henkilökohtaisten mieltymysten mukaan räätälöity palapeli tilauspalvelu: esimerkiksi kuukausimaksua vastaan kotiin toimitettuna tietty määrä uusia palapelejä. Erilaisia paketteja tarjolla esimerkiksi palapeliurheiluun tai perheen kanssa yhdessä tekemiseen liittyen. Mahdollisuus räätälöidä tilaus esimerkiksi palapeli määrän, toimitusvälin, kuvan tyylin, valmistajan ja koon mukaan. Vaivaton ja helppo tapa hankkia uusia palapelejä.

Tämä konsepti perustuu trendeihin:

- Palvelullistuminen (Sorescu ym. 2011)
- Tilausperustainen liiketoimintamalli (Andonova, Anaza & Bennett 2021; Chen ym. 9.2.2018)
- Verkkokauppa (Palmié ym. 2022)
- Digitaalinen liiketoimintamalli (Palmié ym. 2022)

Tässä konseptissa huomioitua asiakkaiden arvostukset:

- Henkilökohtaisiin mieltymyksiin vastaava palapeli (kuva, koko, osaamistaso) (netnografia, teemahaastattelut)
- Harrastuksen sovittaminen omaan elämään sopivaksi (kokoamisen tavoite) (teemahaastattelut)
- Uutuustuotteet (netnografia, teemahaastattelut)

Tämä konsepti ratkoo seuraavaa asiakkaan ongelmaa:

- Palapeli etsimiseen ja ostamiseen käytetyn ajan säästäminen (teemahaastattelut)
- Epäluotettavat ja/tai pitkät toimitusajat (netnografia)

Käytettyjen palapelien kauppa

Ostaa ja myy käytettyjä palapelejä. Toisaalta takaa ostajalle käytetyn palapelin laadun – puhtaat palapelit, joissa kaikki palat tallella. Toisaalta toimii vaivattomana ja selkeänä myyntikanavana harrastajien omille palapeleille – helppo ja vaivaton tapa myydä ylimääräiset palapelit eteenpäin.

Tämä konsepti perustuu trendeihin:

- Kiertotalous, tuotteen käyttöiän pidentäminen ja käyttöasteen nostaminen (Hellström & Olsson 2024)
- Kestävä kehitys ja vastuullisuus (Hellström & Olsson 2024)
- Käytettyihin tuotteisiin erikoistuminen (Gopalakrishnan & Matthews 2018)

Tässä konseptissa huomioidut asiakkaiden arvostukset:

- Ekologisuus (teemahaastattelut)
- Laatu (hyväkuntoinen käytetty tuote) (netnografia)
- Hinta-laatusuhde (käytetyn tuotteen hinta edullisempi kuin uuden) (netnografia, teemahaastattelut)

Tämä konsepti ratkoo seuraavaa asiakkaan ongelmaa:

- Kun ostaa käytetyn palapelin suoraan yksityishenkilöltä, ostaa ns. sian säkissä, sillä ei ole taetta siitä missä kunnossa tuote on. (netnografia)
- Tilanpuute ja säilytysongelmat (netnografia)

Palapelien vuokraspalvelu

Palapelien vuokraspalvelu, jossa pääsymaksulla saa käyttöönsä laajan palapelikirjaston, josta valita tietty määrä palapelejä koottavaksi ennalta sovitun aikajakson ajaksi. Mahdollisuus tehdä paljon palapelejä, ilman säilytykseen liittyviä haasteita.

Tämä konsepti perustuu trendeihin:

- Kiertotalous, tuote palveluna, tuotteen käyttöasteen nostaminen (Hellström & Olsson 2024)
- Vuokraus-liiketoimintamalli (BMI Lab s.a.)
- Kestävä kehitys ja vastuullisuus (Hellström & Olsson 2024)
- Palvelullistuminen (Sorescu ym. 2011)

Tässä konseptissa huomioidut asiakkaiden arvostukset:

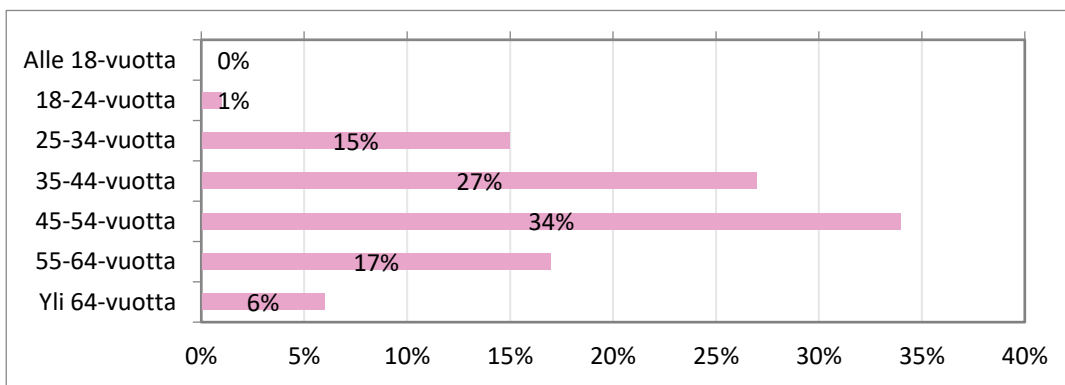
- Ekologisuus (teemahaastattelut)
- Laaja ja monipuolinen valikoima (teemahaastattelut, netnografia)

Tämä konsepti ratkoo seuraavaa asiakkaan ongelmaa:

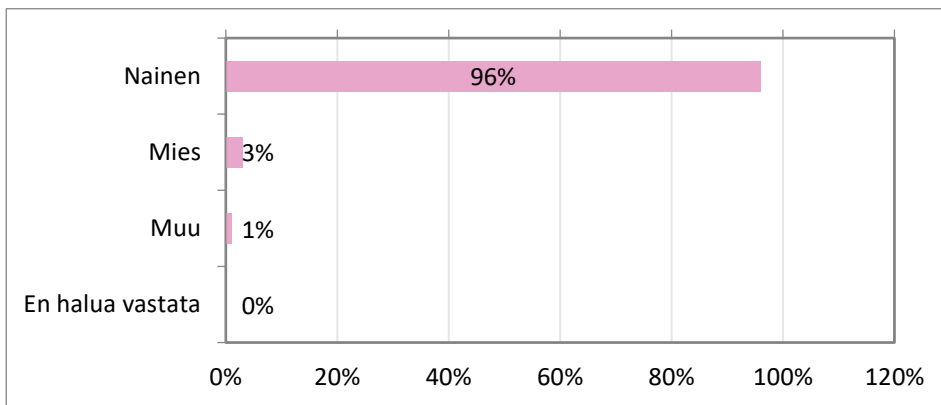
- Tilanpuute ja säilytysongelmat (netnografia)

5.6 Kysely: tulosten validointi ja konseptien arviointi

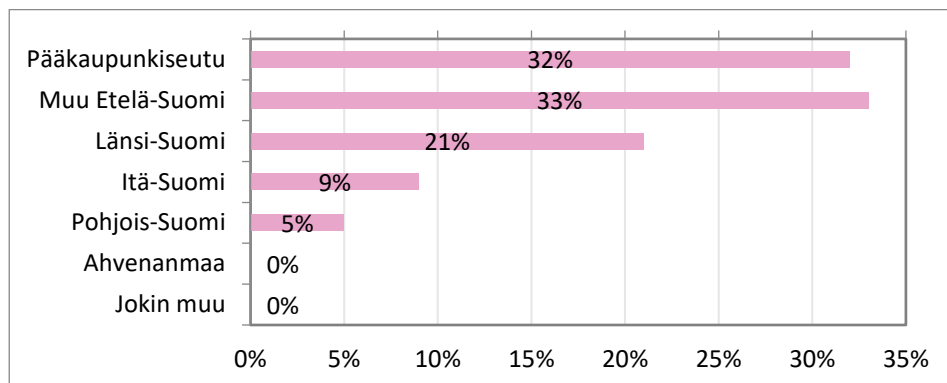
Edellisessä kappaleessa kuvatut konseptit ja tutkimuksen tulokset validoitiin kyselytutkimuksen avulla. Kyselyn aluksi kerättiin demografiadataa. Tulokset olivat linjassa teemahaastatteluissa saattujen demografiatietojen kanssa: kyselyn tulosten mukaan palapeli­harrastajat ovat pääasiassa 35–54-vuotiaita naisia (kuva 21, kuva 22), jotka asuvat pääasiassa Pääkaupunkiseudulla tai muualla Etelä-Suomessa (kuva 23). Tämän pohjalta voidaan siis todeta, että teemahaastatteluiden pohjalta muodostettu käsitys palapeli­harrastajien demografiasta osui oikeaan.



Kuva 21. Vastaajien ikäjakauma.

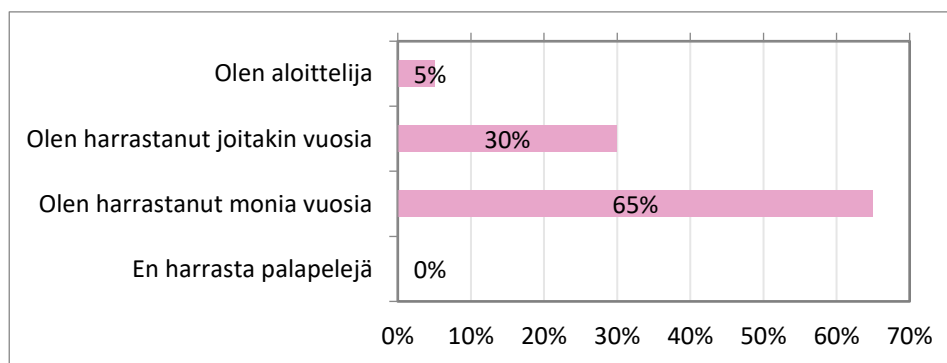


Kuva 22. Vastaajien sukupuoli.

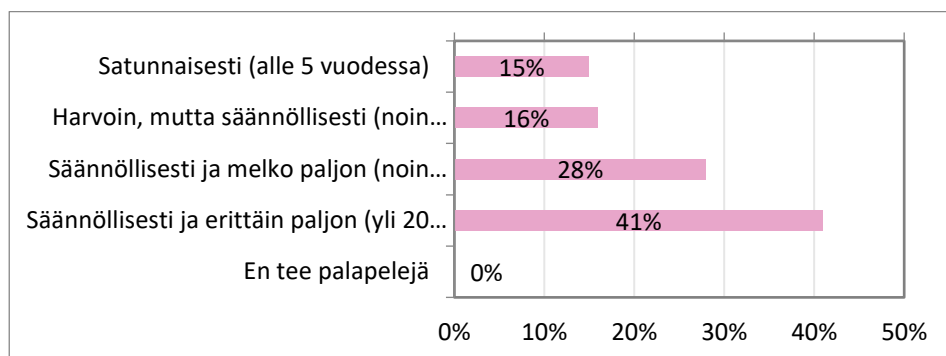


Kuva 23. Vastaajien asuinpaikka.

län, sukupuolen ja asuinpaikan lisäksi selvitettiin vastaajien harrastuksen kestoa, aktiivisuutta ja sitä miksi he tekevät palapelejä ja tällä pyrittiin selvittämään olivatko harrastajat todella niin aktiivisia ja sitoutuneita harrastukseensa, mitä aiemmat tulokset kertoivat (kuva 24 ja kuva 25). Tulosten mukaan valtaosa, noin kaksikolmasosaa harrastajista on tehnyt palapelejä useita vuosia. Moni mainitsi kyselyn avoimissa vastauksissa aloittaneensa palapeliharrastuksen jo lapsena, ja heille kyse oli koko elämän mittaisesta harrastuksesta. Noin kolmasosa vastaajista oli tehnyt palapelejä joitakin vuosia tai piti itsenään aloittelijana. Koronapandemian myötä tapahtunut palapeliharrastuksen suosion nousu näkyi siis myös tämän kyselyn tuloksissa. Suurin osa vastaajista (41 prosenttia) kertoi tekevänsä palapelejä säännöllisesti ja erittäin paljon tai säännöllisesti ja melko paljon (28 prosenttia). Tämä vahvistaa käsitystä siitä, että harrastajat ovat hyvin sitoutuneita harrastukseensa ja tekevät palapelejä usein ja säännöllisesti.



Kuva 24. Harrastuksen kesto.



Kuva 25. Harrastuksen aktiivisuus.

Vastaajien syyt tehdä palapelejä vastasivat, vahvistivat ja täydensivät myös aiempia tutkimustuloksia. Valtaosalla vastaajista oli myös useita samanaikaisia syitä siihen miksi he tekivät palapelejä (taulukko 10). Selvästi yleisin syy oli rentoutuminen (74 mainintaa) ja toiseksi yleisin mukava ajanviete (49 mainintaa). Lisäksi vastapaino muulle elämälle (31 mainintaa) ja kognitiivisten kykyjen kehittäminen eli aivojumppa (26 mainintaa) korostuivat vastauksissa. Muita syitä olivat muun muassa onnistumisen kokemukset, käsillä tekeminen, yhteisöllisyys ja uusien kokemusten saaminen.

Taulukko 10. Palapelin tekemisen syyt.

Palapelin tekemisen syyt	mainintojen lkm
Rentoutumiskeino, mindfulness	74
Mukava ajanviete	49
Vastapaino muulle elämälle	31
Kognitiivisten kykyjen kehittäminen, aivojumppa	26
Palkitsevat onnistumisen kokemukset	14
Estetiikka: mielekkäät, kauniit kuvat	11
Yhteisöllisyys	9
Edullinen/vaivaton harrastus	9
Koukuttavuus	8
Itsensä kehittäminen ja haastaminen	8
Voi tehdä samalla kun katsoo tv:tä tai kuuntelee äänikirjaa	7
Itselle mieluisa taiteen muoto	5
Käsillä tekeminen	4
Palapeliurheilu	3
Oppimistapa (kuullut asiat jäävät mieleen palapeliä tehdessä)	2
Keräileminen/kokoelman ylläpito	2
Palapelit on helppoa myydä eteenpäin käytön jälkeen	2
Uusien kokemusten saaminen	2
Motoristen kykyjen ylläpito	1
Vastapaino ruutuajalle	1

Kyselyn ensimmäisessä varsinaisessa vaiheessa kysyttiin mitä vastaajat odottaisivat palapelin erikoiskaupalta, jos ei olisi mitään esteitä ja he voisivat saada mitä tahansa. Vastauksissa painottui kaikista eniten laaja valikoima (kuva 26). Lisäksi edullinen hinta, valikoiman monipuolisuus, harvinaisemmat tai erikoisemmat palapelit, laatu, 1000-palan ja 500-palan koot, sekä käytetyt palapelit toistuivat vastauksissa. Myös kohtuullisia tai ilmaisia toimituskuluja ja värikkäitä kivoja palapelejä toivottiin. Näitä tekijöitä pyritään huomioimaan lopullisessa liiketoimintamallissa.



Kuva 26. Sanapilvi vastaajien toiveista ja odotuksista palapelikaupalle.

Kyselyn toisessa vaiheessa selvitettiin mitkä asiat ovat potentiaalisille asiakkaille tärkeitä silloin kun he asioivat palapeli-erikoiskaupassa (taulukot 11–15). Tässä vaiheessa vastaajia pyydettiin arvioimaan aineistosta esiin nousseiden palapeli-erikoiskaupan ja tuotteiden ominaisuuksia asteikolla 1-4 (1=ei lainkaan tärkeää, 4=erittäin tärkeää) ja näin pyrittiin selvittämään mikä heille on tärkeää palapeli-erikoiskaupassa. Erittäin tärkeinä pidettiin verkkokauppaa, laajaa valikoimaa, uutuustuotteita, 1000-palan kokoa, hinta-laatusuhdetta, asiantuntevaa palvelua ja huolellista tilausten pakkaamista. Melko tärkeänä pidettiin sitä, on pieni mutta monipuolinen valikoima ja että valikoimassa on jonkin tietyn valmistajan tuotteita, värikkäitä sekä erikoisia palapelejä, sekä 500-palan kokoa. (Taulukot 11–15.) Melko tärkeänä pidettiin myös kauniita sekä kompaktin kokoisia

pakkauksia ja pakkauksia, joissa on riittävän suuri kuva palapelistä (taulukko 13). Lisäksi edullinen ja keskiverto hinnoittelu ja henkilökohtainen, nopea, ekologinen ja yhteisöllinen palvelu arvioitiin melko tärkeiksi. Vähiten tärkeänä pidettiin perinteisiä maisemapalapelejä, ja erikoisen muotoisia palapelejä. Myöskään moderneja taidepalapelejä, minipalapelejä ei pidetty kovinkaan tärkeinä (taulukko 12). Valmistusmaan osalta eurooppalaisia palapelejä arvostettiin eniten ja Suomessa tai muualla kun Euroopassa valmistettuja palapelejä ei pidetty kovin tärkeinä, mutta yleisesti ottaen valmistusmaa ei vaikuta olevan palapelivalintaa tehdessä merkittävä kriteeri (taulukko 14). Eniten hajontaa liittyi keräilyseriejoihin, joita 21,5% piti ei lainkaan tärkeinä ja 23,3% erittäin tärkeinä ja mielipiteet jakautuivat aikalailla tasan eri vaihtoehtojen välille ja jokaisen takana oli noin viidesosa vastaajista (taulukko 12).

Taulukko 11. Palapelikaupan ominaisuuksien tärkeys.

Minulle on tärkeää, että kaupalla on:	Ei lainkaan tärkeää	Ei kovin tärkeää	Melko tärkeää	Erittäin tärkeää	En osaa sanoa	Keskiarvo	Keskihajonta
Verkkokauppa	2,6%	3,4%	23,3%	63,8%	6,9%	3,6	0,7
Myymäla	12,9%	30,2%	19,8%	17,3%	19,8%	2,6	1,0
Laaja valikoima tuotteita	0,9%	1,7%	29,3%	57,8%	10,3%	3,6	0,6
Pieni mutta monipuolinen valikoima tuotteita	6,9%	12,9%	36,2%	14,7%	29,3%	2,9	0,9
Jonkin tietyn valmistajan tuotteita valikoimassa	3,4%	13,8%	30,2%	29,3%	23,3%	3,1	0,9

Taulukko 12. Palapelien ominaisuuksien tärkeys.

Minulle on tärkeää, että kaupan valikoimassa on mukana:	Ei lainkaan tärkeää	Ei kovin tärkeää	Melko tärkeää	Erittäin tärkeää	En osaa sanoa	Keskiarvo	Keskihajonta
Perinteisiä maisemapalapelejä	40,5%	25,0%	12,9%	6,1%	15,5%	1,8	0,9
Moderneja taidepalapelejä	23,3%	29,3%	18,1%	10,3%	19,0%	2,2	1,0
Värikkäitä palapelejä	0,0%	5,2%	37,9%	45,7%	11,2%	3,5	0,6
Jonkin tietyn taiteilijan kuvituksia	9,5%	21,5%	26,7%	23,3%	19,0%	2,7	1,0
Keräilyseriejoja (kuten Wasgij? ja Jan van Haasteren)	21,5%	18,1%	19,0%	23,3%	18,1%	2,5	1,2
Erikoisia palapelejä (esim. poikkeava materiaali tai muoto)	12,1%	12,9%	32,8%	28,4%	13,8%	2,9	1,0
Uutuustuotteita	0,9%	2,6%	33,6%	52,6%	10,3%	3,6	0,6
1000-palan palapelejä	0,9%	0,9%	6,9%	86,2%	5,2%	3,9	0,4
500-palan palapelejä	12,9%	11,2%	25,0%	36,2%	14,7%	2,9	1,1
Minipalapelejä	44,8%	24,1%	8,6%	5,2%	17,3%	1,7	0,9

Suuria, yli 1500-palan palapelejä	14,6%	19,0%	22,4%	29,3%	14,7%	2,7	1,1
-----------------------------------	-------	-------	-------	-------	-------	-----	-----

Taulukko 13. Pakkausten ominaisuuksien tärkeys.

Minulle on tärkeää, että palapelien pakkaukset ovat:	Ei lainkaan tärkeää	Ei kovin tärkeää	Melko tärkeää	Erittäin tärkeää	En osaa sanoa	Keskiarvo	Keskihajonta
Kauniita	5,2%	9,5%	35,3%	30,2%	19,8%	3,1	0,9
Kompaktin kokoisia	4,3%	5,2%	46,6%	28,4%	15,5%	3,2	0,8
Perinteisiä suorakaiteen muotoisia	6,9%	12,9%	35,4%	13,8%	31,0%	2,8	0,9
Erikaisen muotoisia	31,9%	35,4%	10,3%	1,7%	20,7%	1,7	0,8
Pakkauksessa on riittävän suuri kuva palapelistä	6,0%	4,3%	30,2%	47,4%	12,1%	3,3	0,9

Taulukko 14. Valmistusmaan tärkeys.

Minulle on tärkeää, että valikoimassa mukana olevat palapelit on valmistettu:	Ei lainkaan tärkeää	Ei kovin tärkeää	Melko tärkeää	Erittäin tärkeää	En osaa sanoa	Keskiarvo	Keskihajonta
Suomessa	22,4%	20,7%	18,1%	10,3%	28,5%	2,2	1,1
Euroopassa	11,2%	12,9%	31,0%	19,0%	25,9%	2,8	1,0
Muualla kun Euroopassa	20,7%	30,2%	7,7%	5,2%	36,2%	2,0	0,9

Taulukko 15. Hinnoittelu-ominaisuuksien tärkeys.

Minulle on tärkeää, että tuotteet on hinnoiteltu:	Ei lainkaan tärkeää	Ei kovin tärkeää	Melko tärkeää	Erittäin tärkeää	En osaa sanoa	Keskiarvo	Keskihajonta
Edullisesti	4,3%	5,2%	27,6%	34,5%	28,4%	3,3	0,8
Keskiverrosta	2,6%	,9%	44,0%	20,7%	31,9%	3,2	0,7
Premium-tasolla	20,7%	22,4%	14,7%	4,3%	37,9%	2,0	0,9
Hinta-laatusuhde on hyvä	0,0%	0,9%	25,0%	68,1%	6,0%	3,7	0,5

Taulukko 16. Palvelun ominaisuuksien tärkeys.

Minulle on tärkeää, että palapelikaupan palvelu on:	Ei lainkaan tärkeää	Ei kovin tärkeää	Melko tärkeää	Erittäin tärkeää	En osaa sanoa	Keskiarvo	Keskihajonta
Asiantuntevaa (tuotetietous)	0,9%	7,8%	37,9%	40,5%	12,9%	3,5	0,7
Henkilökohtaista (toiveisiin vastaaminen, suositukset ym.)	0,9%	6,9%	43,1%	38,8%	10,3%	3,4	0,7
Nopeaa (esim. lyhyet toimitusajat)	1,7%	6,0%	32,8%	37,9%	21,6%	3,4	0,7
Huolellista (tilausten pakkaaminen jne.)	0,0%	1,7%	31,9%	63,8%	2,6%	3,6	0,5
Ekologista (pakkausmateriaalit jne.)	4,3%	10,3%	29,3%	37,1%	19,0%	3,2	0,9
Yhteisöllistä (asiakasyhteisö)	8,6%	19,0%	14,6%	20,7%	37,1%	3,2	1,1

Kyselyn viimeisessä vaiheessa vastaajat tutustuivat tässä tutkimuksessa luotuihin palapelien erikoiskaupan konsepteihin ja he asettivat ne järjestykseen sen mukaan, miten todennäköisesti he olisivat konseptissa kuvatus erikoiskaupan asiakkaita, eli järjestämään konseptit mieluisammasta vähiten mieluisaan (taulukko 17). Lisäksi heiltä pyydettiin kommentteja konsepteihin liittyen.

Taulukko 17. Palapeli erikoiskaupan liiketoimintakonseptien mielekkyys (1=asioisin todennäköisimmin, 4=asioisin vähiten todennäköisimmin).

Konsepti	1	2	3	4
Palapeli verkko kauppa & yhteisöllinen showroom	24,1%	17,3%	31,0%	27,6%
Personoitu palapeli tilauspalvelu	15,5%	34,5%	19,8%	30,2%
Käytettyjen palapeli kauppa	49,1%	25,9%	15,5%	9,5%
Palapeli vuokrauspalvelu	11,2%	22,4%	33,6%	32,8%

Selvästi suosituin konsepti oli käytettyjen palapeli kauppa, jonka 49,1% vastaajiksi valitsi kaikista mieluisammaksi ja 25,9% toiseksi mieluisammaksi. Konsepti sai myös pääasiassa hyvää palautetta: 42 vastaajaa kertoi pitävänsä konseptia hyvänä ideana, osa kertoi haluavansa myydä omia palapelejänsä (12 mainintaa) ja osa halusi ostaa konseptin kaupasta käytettyjä palapelejä (10 mainintaa). Konseptin ekologisuutta (8 mainintaa), käytettyjen palapeli edullisempaa hintatasoa (5 mainintaa), luotettavuutta (4 mainintaa) ja vaivattomuutta (3 mainintaa) arvostettiin. Lisäksi toivottiin palapeli vaihtomahdollisuutta (3 mainintaa). Tämän konseptin kohdalla vastaajia mietitytti erityisesti se, miten laatu voidaan varmistaa eli se, että käytännön toteutus on vaikeaa ja työlästä (9 mainintaa) ja haastavaa saada kannattavaksi (3 mainintaa), sekä hinnoittelu eli maksetaanko palapeleistä riittävän suuri korvaus myyjille ja onko jälleenmyyntihinta liian korkea (5 mainintaa).

Toiseksi suosituin konsepti oli palapeli verkko kauppa & yhteisöllinen showroom. Tämän konseptin vahvuutena pidettiin erityisesti yhteisöllisyyttä (13 mainintaa), mahdollisuutta tutustua palapeleihin paikan päällä (8 mainintaa) ja tapahtumia (5 mainintaa). Toisaalta osa ei halunnut tehdä palapelejä yhdessä muiden kanssa (13 mainintaa) tai muualla kun kotona (8 mainintaa) ja osa kertoi suoraan, ettei olisi tämän konseptin kaupan asiakas (8 mainintaa).

Kolmanneksi sijoittui personoitu palapeli tilauspalvelu. Tämä konsepti jakoi mielipiteitä. Toisaalta konseptia pidettiin hyvänä ideana (21 mainintaa) ja henkilökohtaisuutta/personointi (4 mainintaa), vaivattomuutta (3 mainintaa), sekä ajansäästöä (3 mainintaa) arvostettiin. Toisaalta osa kertoi, ettei tulisi olemaan konseptin kaupan asiakkaana (19 mainintaa) ja syyksi mainittiin se, että haluttiin itse valita ja ostaa tuotteet (7 mainintaa).

Kaikista epäsuosituin konsepti oli palapeli vuokrauspalvelu. Konseptin ideaa pidettiin hyvänä (21 mainintaa), mutta se herätti myös paljon kysymyksiä niin palapeli laadun säilymisestä (15 mainintaa), toimituslogistiikan (7 mainintaa) kuin kannattavuuden (5 mainintaa) osalta. Lisäksi vastaajia huolesti kokoaminen "aikataulussa" palautusdeadlinea vastaan (11 mainintaa), sitoutuminen johonkin tiettyyn määrään tai maksuun (3 mainintaa) ja palvelun soveltumattomuus niille, jotka kokoavat vain vähän palapelejä (3 mainintaa). 9 vastaajaa kertoi myös, ettei käyttäisi palvelua.

5.7 Lopullinen liiketoimintamalli

Tutkimustulosten pohjalta palapelien erikoiskaupan liiketoimintamallin konseptiksi valittiin käytettyjen palapelien kauppa, eli kauppa, joka ostaa ja myy käytettyjä palapelejä. Konseptia jatkokehitettiin Braun ym. (2021) luoman kiertotalouden Business Model Canvasen avulla konkreettisemmalle tasolle (kuvat 27–29). Kovin yksityiskohtaisesti liiketoimintamallia ei tässä työssä esitellä, jotta kaikki yksityiskohdat eivät ole julkisesti saatavilla. Liiketoimintamallin asiakasryhmät muodostettiin tutkimuksen aikana (kuva 17), ja samat ryhmät valittiin lopullisen konseptin asiakasryhmiksi, sillä kaikki ryhmät kuuluvat palapeliharrastajiin ja ryhmällä on myös yhteneväisyyksiä, kuten laatu ja laajan valikoiman arvostaminen. Näin ollen konseptin ajateltiin palvelevan kaikkia ryhmiä jossain muodossa. Pääkohderyhmäksi valittiin siis hyvinvoinnista kiinnostuneet rentoutujat ja muiksi ryhmiksi yhdessä tekevät rentoutujat sekä palapeliurheilijat. Konseptissa pyritään tarjoamaan yhdessä paikassa laaja valikoima käytettyjä palapelejä kohtuullisella hinnalla ja arvolupauksena on toisaalta luotettavuus, eli ostajalle taata käytetyn palapelin laatu – puhtaat palapelit, joissa on kaikki palat tallella, ja tuotteet laitetaan myyntiin kuntoluokittain. Toisaalta kauppa toimii selkeänä paikkana, johon harrastajat voivat myydä käytetyt palapelinsä vaivattomasti.

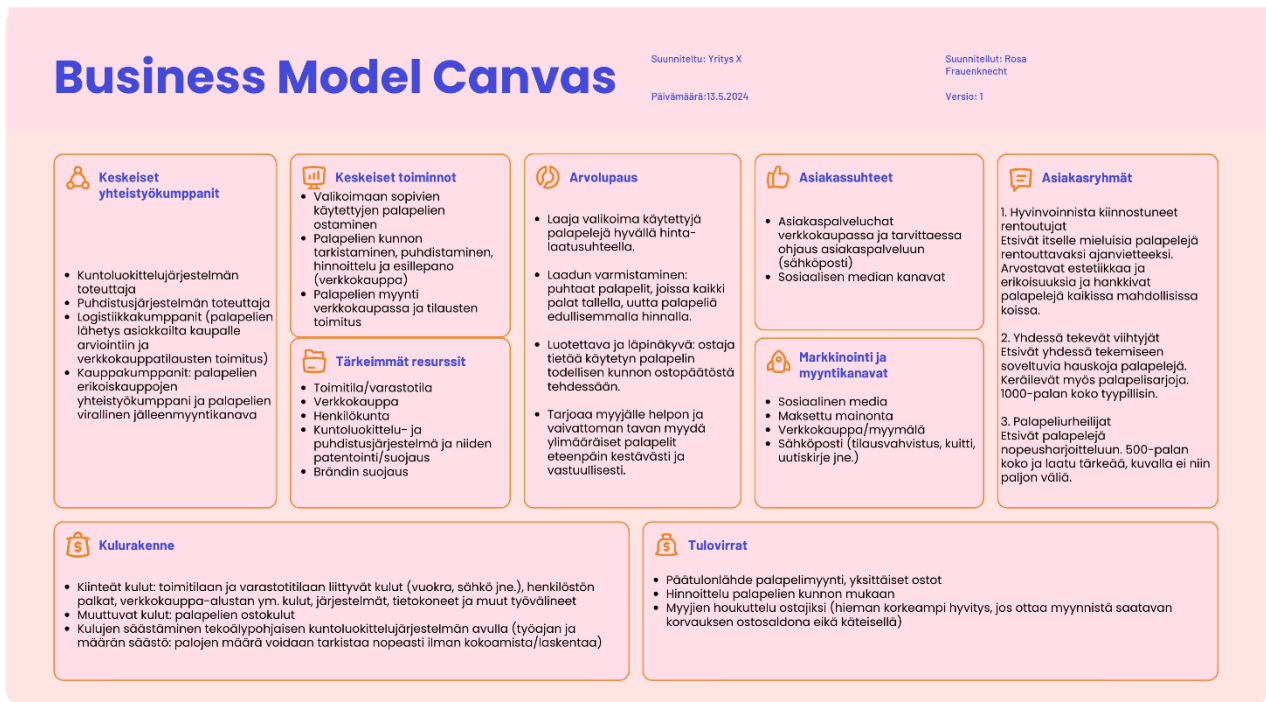
Konseptin ajateltiin ratkovan toisaalta asiakkaiden tilanpuute- ja säilytysongelmia ja toisaalta sitä, että kun asiakas ostaa käytetyn palapelin suoraan yksityishenkilöltä, hänellä ei ole taetta siitä missä kunnossa tuote todellisuudessa on. Kyselyn vastaajista löytyikin sekä potentiaalisia ostajia, että potentiaalisia myyjiä. Myös konseptin luotettavuutta ja vaivattomuutta arvostettiin. Konsepti huomioi seuraavat asiakkaiden arvostukset: ekologisuus, laatu (hyväkuntoinen käytetty tuote) ja hinta-laatusuhde (käytetyn tuotteen hinta edullisempi kuin uuden), ja tätä arvostettiin kyselyn vastaajien keskuudessa. Tämän lisäksi konseptissa pyrittiin huomioimaan muita aineistossa esiin nousseita tekijöitä ja tämän takia toimintamuodoksi valittiin pelkkä verkkokauppa, jolla on toimintila/varasto, josta käsin toimintaa pyöritetään. Asiakassuhteita ylläpidetään verkkokaupan asiakaspalveluchatin, asiakaspalvelun (sähköposti) ja sosiaalisen median kanavien kautta. Sosiaalisen median lisäksi markkinoinnissa hyödynnetään maksettua mainontaa, sähköpostimarkkinointia ja yhteistyökumppaneiden kanavissa näkymistä.

Laadun varmistukseen suhtauduttiin kyselyn vastauksissa hieman varauksella ja ainoa tapa vakuuttaa varautuneet asiakkaat on tarjota heille hyvälaatuisia tuotteita. Tämän takia laadunvarmistaminen on liiketoimintamallin tärkeimpiä prioriteetteja ja keskeisimpiä toimintoja. Laadun arvioinnin ja varmistamisen lisäksi muita keskeisiä toimintoja ovat tuotteiden valikoimaan sopivuuden arviointi (ei kannata ostaa liikaa samanlaisia, jos kyseinen tuote ei myy) sekä myynti verkkokaupassa ja

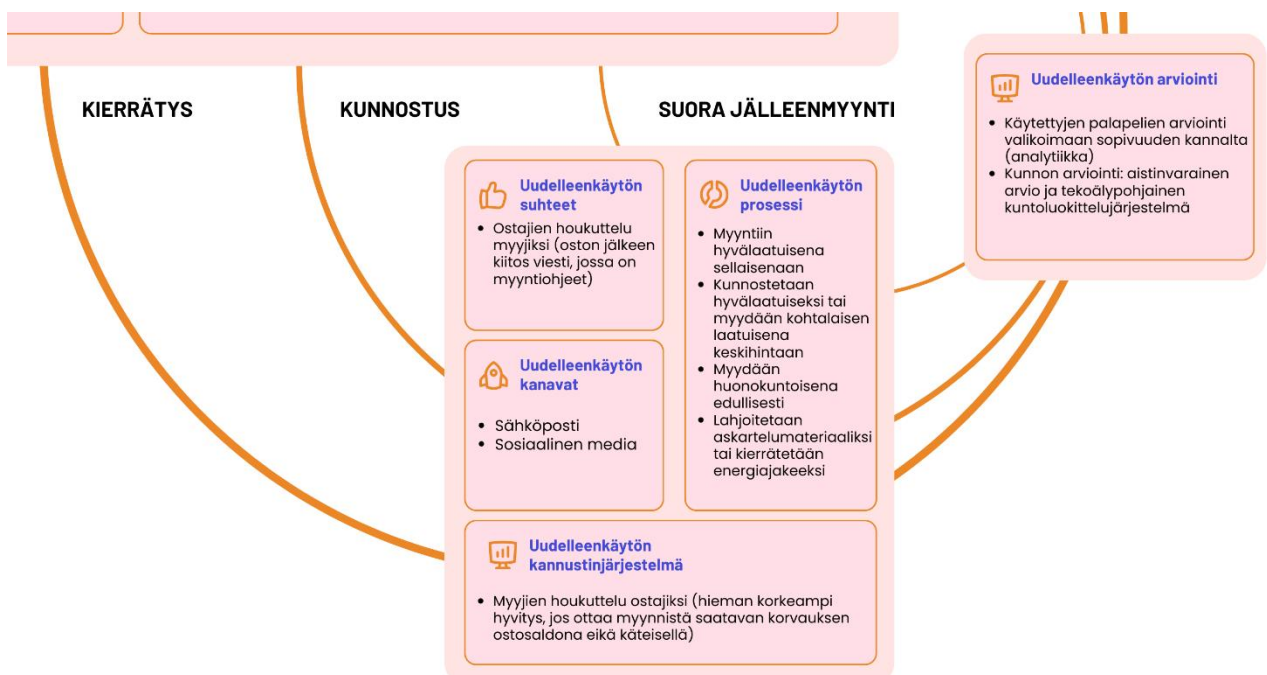
tilausten toimittaminen. Tärkeimmät resurssit ovat kuntoluokittelu- ja puhdistusjärjestelmä ja niiden sekä brändin suojaaminen. Muita keskeisiä resursseja ovat toimi-/varastotila, verkkokauppa ja henkilökunta. Keskeisinä yhteistyökumppaneina pidettiin järjestelmien toteuttajia, logistiikkakumppaneita, ja kauppakumppaneita, joiden virallisena tuotteiden jälleenmyyntikanavana Yritys X voisi toimia.

Liiketoimintamallin tulovirta muodostuu palapeliä myynnistä. Myytävien palapeliä hinnoittelu tehdään kuntoluokittain, eli valikoimassa on mukana eri hintaisia tuotteita, ja näin pyritään tarjoamaan asiakkaille valinnan varaa. Liiketoimintamalliin pyrittiin myös luomaan mekanismeja, jotka kannustavat asiakkaita myymään palapelejä Yritys X:lle, ja siten pyrittiin takaamaan laaja ja monipuolinen valikoima. Toiminnan volyyymi on tärkeää niin asiakkaille kuin liiketoiminnan kannattavuudelle, ja siksi ostajien ja myyjien sitouttamiseen haluttiin panostaa. Esimerkki tästä on se, että kauppa tekisi yhteistyötä palapeliä erikoiskauppojen kanssa toimien jälleenmyyntikanavana niistä ostetuille palapeleille, sekä se, että jonkin aikaa oston jälkeen lähetettävässä kiitos sähköpostissa annettaisiin myös myyntiohjeet ostetuille palapeleille. Toisaalta myös palapeliä myyjä pyrittiin houkuttelemaan asiakkaiksi siten, että myydyistä palapeleistä tarjotaan hieman korkeampaa korvausta, jos myyjä ottaa korvauksen asiakassaldona/lahjakorttina käteisen sijaan, tällainen malli on käytössä esimerkiksi Marimekko Pre-Loved-palvelussa (Marimekko s.a.).

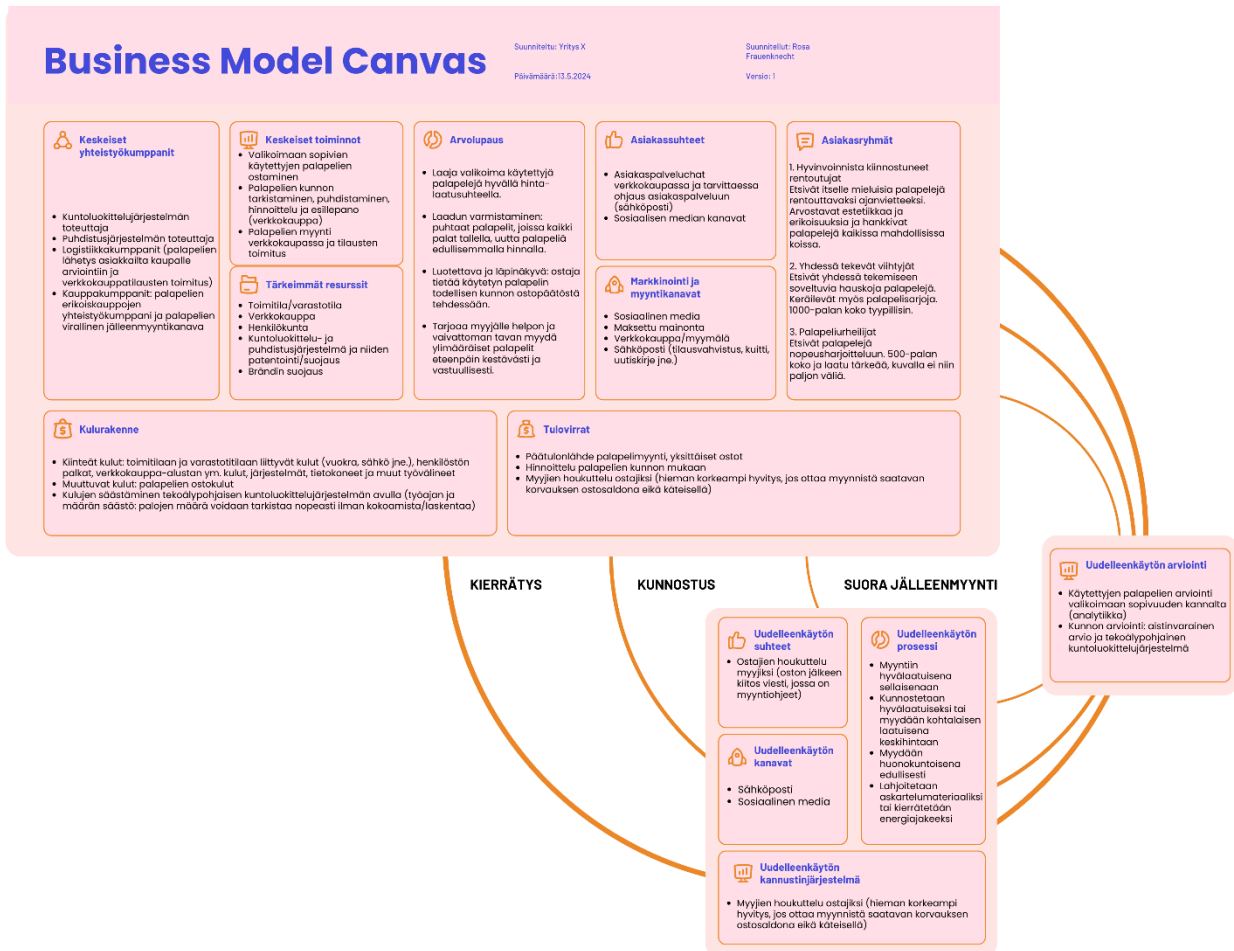
Toiminnan kiinteät kulut muodostuvat toimi-/varastotilan kuluista, henkilöstökuluista, verkkokaupan kuluista, ja järjestelmien ylläpidosta sekä muista työvälineistä. Muuttuvat kulut liittyvät pääasiassa palapeliä ostokuluihin. Tuotteiden kunnon tarkistaminen ja arviointi on lähtökohtaisesti hyvin työvoimaintensiivistä ja jotta tällainen liiketoimintamalli voitaisiin saada kannattavaksi tätä vaihetta pyrittäisiin tehostamaan teknologian avulla. Ihmisten arviointia tarvitaan edelleen prosessissa, mutta sitä on pyritty tukemaan mahdollisimman paljon teknologioiden avulla. Käytettyjen palapeliä kuntoon liittyy kolme erilaista ongelmaa: puuttuvat palat, lika (tahrat, karvat, pöly jne.), ja huonokuntoiset palat. Palojen määrän tarkistamisessa voitaisiin hyödyntää tekoälyä ja saada siten kilpailuetua, kun kokoamisen ja manuaalisen laskemisen sijaan Yritys X:lle kehitetty sovellus tarkistaisi määrän nopeasti ja näin tarkistamiseen kuluva aika säästetään. Palapelejä pyritään puhdistamaan Yritys X:lle kehitettävän puhdistusjärjestelmän avulla sekä siten että hieman huonokuntoisia paloja pyritään kunnostamaan. Jos palapeliä kuntoa ei voida kohentaa se joko myydään hyvin edullisella hinnalla huonolaatuisten tuotteiden kategoriassa, lahjoitetaan askartelumateriaaliksi tai kierrätetään energiaksi riippuen tapauksesta.



Kuva 27. Käytettyjen palapeliin kaupan liiketoimintamalli Business Model Canvas perusversion mukaan kuvattuna Osterwalder ym. (2010) mukailen.



Kuva 28. Uudelleenkäyttöön liittyvät osat Braunin ym. (2021) kiertotalouden Business Model Canvas -mallin mukaan.



Kuva 29. Osien suhde toisiinsa, eli käytettyjen palapeliin kaupan liiketoimintamalli kokonaisuudessaan Braun ym. (2021) kiertotalouden Business Model Canvas -mallin mukaan.

6 Pohdinta

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli luoda liiketoimintaekosysteemianalyysin ja asiakasymmärryksen avulla liiketoimintamalli palapelikaupalle ja tähän tavoitteeseen päästiin. Käytettyihin tuotteisiin erikoistuminen poikkeaa erikoiskauppojen tyypillisestä tavasta tehdä liiketoimintaa, mutta tutkimuksen ajatuksena oli nimenomaan pyrkiä löytämään liiketoimintaekosysteemistä markkinarakoja, joissa olevaan kysyntään ei vielä vastata markkinalla ja löytää siten uusia liiketoimintaimpeleitä Yritys X:lle. Jos valittu konsepti muodostuisi jatkokehittelyssä toteutuksen kannalta haastavaksi, Yritys X:n hyödynnettävissä ovat myös kolme muuta konseptia, joita voidaan lähteä jatkokehittämään. Konseptit muodostettiin teoreettisen viitekehyksen ja tulosten pohjalta, joten ne olivat siten linjassa keskenään. Tutkimuksen tulokset myös pääasiassa vahvistivat teoreettisen viitekehyksessä esitetyjä näkemyksiä.

6.1 Tutkimuksen hyödyt

Tässä tutkimuksessa muodostettava malli esittelee uuden tavan kerätä tietoa niche-toimialalle tähtäävän yrityksen liiketoimintamallin kehityksen tueksi tilanteessa, jossa yrityksellä ei ole olemassa valmista asiakaskuntaa. Toisin sanoen tämä tutkimus täydentää tutkimuskirjallisuutta siten, että liiketoimintaekosysteemianalyysiin yhdistetään asiakasymmärrys, joka yleensä rajautuu ekosysteemi-ajattelun ulkopuolelle ja toisin päin. Yleensä tutkimusten fokus on ollut joko asiakasnäkökulmassa tai markkinassa, ja tämä tutkimus tarjoaa siten uuden kokonaisvaltaisen tavan hahmottaa yrityksen toimintaa, toimintaympäristöä ja sidosryhmiä. Tällaisen verottuneen ja kahden suuntaisen (asiakas-yritys-markkina + toimijoiden keskinäiset suhteet) -ajattelun huomiointi on erityisen tärkeää niche-toimialojen, kuten palapelimarkkinan, liiketoimintaa kehitettäessä (Ottosson & Kindström 2016, 120). Vaikka asiakasymmärryksen merkitys liiketoimintamallin kehittämiseksi on tunnistettu ja laajasti tutkittu aihealue, liiketoimintaekosysteemin näkökulmaa ei ole tyypillisesti yhdistetty liiketoimintamallin kehittämiseen, vaan enemmänkin olemassa olevan liiketoiminnan analysointiin sekä kehittämiseen, joten tämä tutkimus tuo siten myös uuden elementin liiketoimintamallin kehittämiseen liittyvään kirjallisuuteen.

Tästä tutkimuksesta on myös seuraavia käytännön hyötyjä: työn tilaaja, Yritys X, saa käyttöönsä tutkimukseen perustuvan liiketoimintamallin. Palapelimarkkinasta ei myöskään ole saatavilla luotettavaa tietoa, joten tämä tutkimus toimii tiedon lähteenä markkinasta kiinnostuneille tai siellä toimiville organisaatioille. Palapelimarkkinan lisäksi tässä tutkimuksessa muodostettava erikoiskaupan liiketoimintamallin kehittämismalli on sovellettavissa muillekin niche-toimialoille, joten mallia voidaan hyödyntää liiketoimintamallina muodostamisen tukena myös palapelialan ulkopuolella toimivissa organisaatioissa.

6.2 Rajoitteet

Tämän tutkimuksen keskeisin rajoite on se, että se toteutettiin pääasiassa laadullisin menetelmin, joten tulokset eivät sellaisenaan ole yleistettävissä, vaikka ovatkin sovellettavissa. Toinen rajoite on se, että potentiaalisten asiakkaiden osallistaminen liiketoimintamallin kehittämiseen vuorovai-
kutteisesti olisi ollut DCI-menetelmien näkökulmasta ideaalia. Se ei kuitenkaan ollut mahdollista tässä tutkimuksessa käytännön syiden takia, ja asiakasymmärryksen muodostamisen tukena pää-
dyttiin hyödyntämään asiakkaiden toiminnasta kertovaa tietoa (netnografia), asiakkaista kertovaa
tietoa (teemahaastattelut) sekä asiakkailta saatavaa tietoa (kysely). Tällä aineistokokonaisuudella
päästiin toimivasti tähän vaiheeseen, mutta jatkosuositus olisi, että Yritys X osallistaisi potentiaali-
sia asiakkaita liiketoimintamallin jatkokehittämiseen pitämällä esimerkiksi työpajan, jossa kehitettäi-
siin asiakaspolkua ja muita liiketoiminnan elementtejä konkreettisemmin ja yksityiskohtaisemmin.

Kerättyyn aineistoon liittyi myös rajoitteita. Ensinnäkin tutkimukseen mukaan valitun sosiaalisen
median kanavan, Facebookin, valinta saattoi painottaa tiettyjä demografiatekijöitä ja tulokset olivat
linkittyneitä siihen, ketkä ylipäänsä käyttävät kyseistä sosiaalisen median alustaa. Jonkin toisen
alustan tai palvelun kautta kerättyä aineisto olisi saattanut olla hieman erilainen, niin demogra-
fiatekijöiden kuin muiden tulosten osalta ja tämä kannattaa pitää mielessä liiketoimintamallin jatko-
kehitystä suunniteltaessa. Netnografia-aineistossa olisi myös ollut mukana enemmän reaktioita
(tykkäykset ja kommentit), jos aineisto olisi kerätty niin, että julkaisuajankohdasta olisi kulunut
enemmän aikaa. Tähän tutkimukseen valitulla aineistonkeruuaikataululla (julkaisut otettiin talteen
tarkastelujakson aikana päivittäin iltaisin) ei saatu täysin todellista kuvaa ryhmän toiminnasta, sillä
kaikki ryhmän jäsenet eivät välttämättä olleet ehtineet nähdä julkaisuja ja reagoida niihin ja julkai-
suissa oli siten vähemmän reaktioita, kun pidemmän ajan jälkeen. Valitulla keräystavalla pyrittiin
kuitenkin systemaattiseen ja neutraaliin toimintatapaan, ja kohteli julkaisuita keskenään mahdoli-
simman samalla tavalla. Eräs aineistoon liittyvä rajoite on myös se, että palapelimarkkinasta ja toi-
mijoista on hyvin niukasti tietoja saatavilla avoimesti, joten kerättyä aineistoa oli mahdotonta ver-
rata muihin aineistoihin tai tietoihin ja siten tutkimuksen tekemisessä oltiin täysin kerätyn aineiston
ja siitä tehtyjen havaintojen varassa. Tämä voi myös omalta osaltaan vaikuttaa tuloksiin ja niiden
yleistettävyyteen. Tämän takia tuloksia pyrittiin tulkitsemaan yleisellä tasolla ja painottamaan selke-
ästi toistuvia teemoja ja elementtejä liiketoimintamallin konseptien ja lopullisen liiketoimintamallin
muodostamisessa yksittäisiin teemoihin tarttumisen sijaan.

6.3 Oman oppimisen arviointi

Tämän opinnäytetyön tekeminen oli todella antoisaa, sillä oli äärimmäisen mielenkiintoista päästä
syventymään itseäni kiinnostavaan toimialaan. Toisaalta prosessi oli myös hyvin opettavainen.

Erityisesti minut yllätti se, miten paljon aikaa lähteiden etsimiseen ja tutkimuksiin perehtymiseen kului. Varaisin siis seuraavalla kerralla tutkimusta tehdessäni vielä enemmän aikaa heti kättelyssä teoreettisen viitekehyksen tekemiseen ja toisaalta myös tutkimustuloksiin paneutumiseen, eli aivan tutkimuksen alku- ja loppuvaiheisiin. Myös työn ja teoriaosuuden rajaamiseen ja kohdentamiseen kiinnittäisin enemmän huomiota jatkossa. Monet asiat myös menivät uusiksi ja lopullinen aihe tarkentui tutkimusprosessin varrella, mikä osaltaan ilmeisesti kuuluukin tapaustutkimukseen, mutta iteratiiviseen lähestymistapaan totuttelu oli itselleni alkuun hieman vaikeaa ja tuntui, että minun oli vaikeaa saada kiinni työn kokonaisuudesta.

Käytettyjen menetelmien osalta osaamiseni toisaalta vahvistui ja toisaalta opin uutta tämän tutkimuksen tekemisen myötä. Kysely, teemahaastattelut sekä DCI-menetelmät olivat minulle entuudestaan tuttuja menetelmiä, mutta oli hyödyllistä päästä kertaamaan niiden toteutusta. Lisäksi oli todella mielenkiintoista päästä kokeilemaan netnografiaa ja tekemään liiketoimintaekosysteemi-analyysiä, sillä molemmat olivat itselleni entuudestaan tuntemattomia menetelmiä ja tutustuin niihin ensi kertaa tämän tutkimuksen yhteydessä.

Lähteet

Ainsworth J. & Foster J. 2017. Comfort in brick and mortar shopping experiences: Examining antecedents and consequences of comfortable retail experiences. *Journal of Retailing and Consumer Services* 2017, vol. 35, s. 27-35.

Alan, A. K., Kabadayi E. T. & Yilmaz C. 2016. Cognitive and affective constituents of the consumption experience in retail service settings: effects on store loyalty. *Service Business* 2016, vol. 10, s. 715-735.

Andonova Y., Anaza N.-A., Bennett D. H.S. 2021. Riding the subscription box wave: Understanding the landscape, challenges, and critical success factors of the subscription box industry. *Business horizons* 2021, vol 64 (5), s. 631-646.

Ayre J. & McCaffery C. 2022. Research Note: Thematic Analysis in Qualitative Research. *Journal of Physiotherapy* 2022, vol. 68, s. 76-79.

Battistella C., Colucci K., De Toni A. & Nonino F. 2012. Methodology of business ecosystems network analysis: A case study in Telecom Italia Future Centre. *Technological Forecasting & Social Change* 80 (2013), 1194-1210.

Ben Letaifa S. 2014. The uneasy transition from supply chains to ecosystems. The value creation/value capture dilemma. *Management Decision* Vol. 52 (2014), No 2., 278-295.

Brouthers K. & van't Kruis Y. 1997. Competing in software: Strategies for Europe's niche businesses. *Long range planning* 1997, Vol.30 (4), p.475,518-476,528.

BMI Lab s.a. Patterns. Business Model Navigator verkkosivut. Luettavissa: <https://businessmodel-navigator.com/explore>. Luettu 31.1.2024.

Braun A.-T., Schöllhammer O. & Rosenkranz B. 2021. Adaptation of the business model canvas template to develop business models for the circular economy. *Procedia CIRP* 2021, vol. 99, s. 698-702.

Braun V. & Clarke V. 2006. Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology* 2006, vol. 3, s. 77-101.

Chen T., Fenyo K., Yang S. & Zhang J. 9.2.2018. Thinking inside the subscription box: New research on e-commerce consumers. McKinseyn verkkosivut. Luettavissa:

<https://www.mckinsey.com/industries/technology-media-and-telecommunications/our-insights/thinking-inside-the-subscription-box-new-research-on-ecommerce-consumers#/>. Luettu 13.10.2023.

Church M. & Oakley R. 2018. Etsy and the long-tail: how microenterprises use hyper-differentiation in online handicraft marketplaces. *Electronic commerce research* 2018, Vol.18 (4), p.883-898.

Cole M. 29.5.2020. How Did Jigsaw Puzzles Became a Popular Pastime? My Modern Met. Luettavissa <https://mymodernmet.com/history-of-jigsaw-puzzles/>. Luettu 24.4.2024.

Cook C. & Sirkkunen E. 2013. What's in a Niche? Exploring the Business Model of Online Journalism. *Journal of media business studies* 2013, Vol.10 (4), p.63-82.

Cui A. & Wu F. 2016. Utilizing customer knowledge in innovation: antecedents and impact of customer involvement on new product performance. *Journal of the Academy of Marketing Science* 2016, vol. 44, s. 516-538.

DaSilva C. M. & Trkman P. 2014. Business Model: What It Is and What It Is Not. *Long range planning* 2014, vol. 47 (6), s. 279-389.

Evens T., De Marez L., Hautekeete L., Biltereyst D., Mannens E. & Van de Walle R. 2010. Attracting the un-served audience: the sustainability of long tail-based business models for cultural television content. *New Media & Society* 2010, vol. 12, s. 1005-1023.

Frei R., Jack L. & Krzyzaniak S.-A. 2020. Sustainable Reverse Supply chains and circular economy in multichannel retail returns. *Business Strategy and the Environment* 2020, vol. 29, s.1925-1940.

Futurice s.a. Lean Service Creation. Luettavissa: <https://futurice.com/lean-service-creation>. Luettu 13.10.2023.

Galateanu E. & Avasilcai S. 2015. Framing the Competitive Behaviors of Niche Players: The Electric Vehicle Business Ecosystem Perspective. *Procedia, social and behavioral sciences* 2016, Vol. 221, 342-351.

Gentile C., Spiller N. & Noci G. 2007. How to Sustain the Customer Experience: An Overview of Experience Components that Co-create Value with the Customer. *European Management Journal* Vol. 25, No. 5, s. 395–410.

Green P. E., Krieger A. M., Vavra T. G. 1997. Evaluating new products: conjoint analysis offers a level of detail that few concept testing methods can match. *Marketing Research*. Vol. 9, s. 12–21.

Google Trends 21.4.2024. "Palapeli" ja "Puzzle" hakusanat. Google Trends -sivusto. Luettavissa: <https://trends.google.com/trends/explore?date=all&geo=FI&q=palapeli&hl=fi> Luettu 21.4.2024.

Gopalakrishnan S. & Matthews D. 2018. Journal of fashion marketing and management 2018, Vol. 22 (3), s. 354–368.

Heinonen K. & Medberg G. 2018. Netnography as a tool for understanding customers: implications for service research and practice. Journal of Services Marketing, 32/6 (2018), s. 657–679.

Hellström D. & Olsson J. 2024. Let's go thrift shopping: Exploring circular business model innovation in fashion retail. Technological Forecasting & Social Change 2024, vol. 198, s. 1-13.

Henkel L. & Toporowski W. 2021. Hurry up! The effect of pop-up stores' ephemerality on consumers' intention to visit. Journal of retailing and consumer services 2021, vol. 58, s. 102278, artikkeli 102278.

Hirsjärvi S. & Hurme H. 2009. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus: Helsinki.

Kankainen A., Vaajakallio K., Kantola V. & Mattelmäki T. 2012. Storytelling Group - a co-design method for service design. Behaviour & Information Technology 2012, vol. 31, s. 221-230.

Kara E. 2018. A Contemporary Approach for Strategic Management in Tourism Sector: PESTEL Analysis on The City Muğla, Turkey. Journal of Business Research Turk 2018, vol. 10, s. 598-608.

Kaupan liitto s.a. Toimialat. Kaupan liiton verkkosivut. Luettavissa <https://kauppa.fi/kaupan-ala/toimialat/>. Luettu 28.12.2023.

Kelly K. 2016. 1,000 True Fans. Luettavissa: <https://kk.org/thetechnium/1000-true-fans/>. Luettu 12.10.2023.

Kim M.-J., Lim C.-H., Lee C.-H., Kim K.-J., Park Y. & Choi S. 2018. Approach to service design based on customer behavior data: a case study on eco-driving service design using bus drivers' behavior data. Service Business 2018, vol. 12, s. 203-227.

LAB8. s.a. Tool Factory – menetelmät palveluiden kehittämiseen. Haaga-Helian verkkosivut. Luettavissa: <https://www.haaga-helia.fi/fi/tool-factory-menetelmat-palvelujen-kehittamiseen#toolbox>. Luettu 13.10.2023.

Ma C.-H., Lu C.-L. & Shih H.-C. 2023. Vision-Based Jigsaw Puzzle Solving with a Robotic Arm. Sensors (Basel, Switzerland), vol. 23, s. 1-13.

Mannermaa J. 16.4.2024. ALV-kiristys koituu kaikkien maksettavaksi – Veronmaksajain keskusliiton toimitusjohtaja yllättyi hallituksen päätöksestä. Yle uutisten verkkosivut. Luettavissa <https://yle.fi/a/74-20083858>. Luettu 15.5.2024.

Marimekko s.a. How to sell. Marimekko Pre-Loved -verkkosivut. Luettavissa: <https://preloved.marimekko.com/sell>. Luettu 15.5.2024.

Market Reports World 2023. Jigsaw Puzzle Market [2023] - Latest Report Researches the Industry Growth, Type Application, Key Players, Revenue and Gross Margin, Market Share, Industry Demand and Company Profiles are Presented. Nasdaq OMX's News Release Distribution Channel 2023.

Market Reports World 2022. Board Games Puzzles Market - Global Industry Analysis, Size, Share, Growth, Trends, and Forecast, 2021-2031: Board Games & Puzzles Market. Nasdaq OMX's News Release Distribution Channel 2022.

Nenonen S. & Storbacka K. 2010. Business model design: conceptualizing networked value co-creation. International Journal of Quality and Service Sciences 2010, vol. 2, s. 43-59.

Ojasalo K., Moilanen T. & Ritalahti J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: SanomaPro Oy.

Osterwalder A., Clark T. & Pigneur Y. 2010. Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers. John Wiley & Sons Inc. E-kirja. Luettavissa: <https://learning.oreilly.com/library/view/business-model-generation/9780470876411/apc.html> Luettu 20.4.2024.

Ottosson M. & Kindström D. 2016. Exploring proactive niche market strategies in the steel industry: Activities and implications. Industrial marketing management 2016, Vol.55 (2016), p.119–130.

Palmié M., Miehé L., Oghazi P., Parida V. & Wincent J. 2022. The evolution of the digital service ecosystem and digital business model innovation in retail: The emergence of meta-ecosystems and the value of physical interactions. Technological Forecasting & Social Change 2022, vol. 177, s. 1–10.

Pisano P., Pironti M. & Rieple A. 2015. Identify Innovative Business Models: Can Innovative Business Models Enable Players to React to Ongoing or Unpredictable Trends? Entrepreneurship Research Journal 2015, vol. 5, s. 181-199.

Poldner K., Overdjek A. & Evangelista A. 2022. Fashion-as-a-Service: Circular Business Model Innovation in Retail. Sustainability 2022, vol. 14, s. 1-18.

Price B., Wringley C. & Straker K. 2014. Not just what they want, but why they want it: Traditional market research to deep customer insights. Qualitative Market Research 2015, vol. 18, s. 230–248.

Reports Monitor 2017. Jigsaw Puzzle Market - Global Industry Analysis, Size, Share, Growth, Trends, and Forecast 2017 – 2022. M2 Presswire 13.12.2017.

Rubin A. s.a. Skenaariotyöskentely tulevaisuudentutkimuksessa. METHODIX-verkkosivusto. Luettavissa [Anita Rubin: Skenaariotyöskentely Tulevaisuuksientutkimuksessa – METHODIX](#). Luettu 6.2.2024.

Salvador F., Piller F. & Aggarwal S. 2020. Surviving on the long tail: An empirical investigation of business model elements for mass customization. Long Range Planning 2020, vol. 53, s. 1-17.

Schauman S., Heinonen K. & Holmlund M. 2021. Crafting customer insight: What we can learn from the revival of the vinyl record. Business Horizons 2021, vol. 64, s. 261-271.

Soloski A. 12.12.2020. Enjoy More 'Eureka!' Moments With Jigsaw Puzzles. New Your Times 12.12.2020. Luettavissa [Guide to Jigsaw Puzzles - The New York Times \(nytimes.com\)](#). Luettu 24.4.2024.

Sorescu A., Frambach R. T., Singh J., Rangaswamy A. & Bridges C. 2011. Innovations in Retail Business Models. Journal of retailing 2011, vol. 87 (1), s. 3–16.

Statista 26.3.2024. Puzzles – Finland. Statista Market Analysis. Luettavissa <https://www.statista.com/outlook/emo/toys-hobby/toys-games/puzzles/finland>. Luettu 26.3.2024.

Urdea A.-M. & Constantin C. P. 2021. Exploring the impact of customer experience on customer loyalty in e-commerce. Proceedings of the 15th International Conference on Business Excellence. 2021, Vol.15 (1), s. 672-682.

Said E., Macdonald E., Wilson H. & Marcos J. 2015. How organisations generate and use customer insight. Journal of Marketing Management 2015, vol. 31, s. 1158–1179.

Storey C. & Larbig C. 2018. Absorbing Customer Knowledge: How Customer Involvement Enables Service Design Success. Journal of Service Research 2018, vol. 21, s. 101-118.

- Taghizadeh S., Rahman S. & Hossain M. 2018. Knowledge from customer, for customer or about customer: which triggers innovation capability the most? *Journal of Knowledge Management* 2018, vol 22, s. 162-182.
- Teece D. 2010, *Business Models, Business Strategy and Innovation*. *Long Range Planning* 2010, vol. 43 (2), s. 172-194.
- Tian C., Ray B., Lee J., Cao R. & Ding W. 2008. BEAM: A framework for business ecosystem analysis and modeling. *IBM Systems Journal*. 2008, Vol. 47 (1), 101–114.
- Umashankar N., Kim K. H. & Reutterer T. 2023. Understanding Customer Participation Dynamics: The Case of the Subscription Box. *Journal of Marketing* 2023, vol. 87, s. 719–735.
- Valtioneuvosto 2022. Valtioneuvoston tulevaisuusselonteko kaupan toimialasta. Valtioneuvoston julkaisu 2022:76. Helsinki.
- Wei Z. & Li M. 2023. Platform Strategy, Niche Strategy, and Firm Growth: A Business Ecosystem Positioning Perspective. *IEEE transactions on engineering management* 2023, 1–16.
- Williams A. s.a. Jigsaw Puzzles - A Brief History. From the 1760s to Modern Day Puzzle Makers. MGC-verkkosivulla. Luettavissa: https://www.mgcpuzzles.com/mgcpuzzles/puzzle_history/index.htm Luettu 24.4.2024.
- Witkowski K., Koralewska M. & Huk K. 2020. Logistics Models in E-Commerce. *Research Papers Faculty of Materials Science and Technology in Trnava*. Slovak University of Technology in Bratislava 2020, vol. 28 (46), s. 90–97.
- Zhao J., Huang Y., Xi X. & Wang S. 2021. How knowledge heterogeneity influences business model design: mediating effects of strategic learning and bricolage. *International Entrepreneurship and Management Journal* 2021, vol. 17, s. 889–919.
- Zott C. & Amit R. 2010. Business Model Design: An Activity System Perspective. *Long Range Planning* 2010, vol.43, s.216–226.

Liitteet

Liite 1. Teemahaastattelurunko

TEEMAHAASTATTELURUNKO

1. Taustatiedot (MOBENA, vaihe 1 toimijatietopankki ja palapelialan ydin)
 - a. Kertoisitko hieman yrityksestänne?
 - i. Mikä on liiketoimintanne ydin ja miten palapelit suhteutuvat siihen?
 - ii. Kuinka suuri yritys olette? Esim. työntekijöiden määrä
 - iii. Millaisia tuotteita valikoimassanne on? Entä palveluita?
2. Asiakkaat (Asiakasymmärrys)
 - a. Kertoisitko hieman asiakkaistanne?
 - i. Onko teillä yksi vai useampia kohderyhmiä?
 - ii. Mitkä tekijät kuvaavat asiakkaitanne (ikä, asuinalue, sukupuoli, sitoutuneisuus)
 - iii. Mitkä tekijät ovat tärkeitä, kun asiakkaat ostavat palapelin (hintaa, koko, kuva ym.)
3. Palapeliala (MOBENA, vaihe 1: toimijat, alan rakenne ja connection matrix, pohjana myös MOBENAn vaiheille 2 ja 3)
 - a. Millaisena näet suomalaisen palapelialan? (toimijat, kilpailijat, yhteistyötahot, toimialan muutos/kehitys)
 - b. Mitkä trendit tai tekijät vaikuttavat palapelialaan tällä hetkellä? (esim. lainsäädäntö, kulutuskäyttäytyminen, kiertotalous jne)
4. Teknologiat (MOBENA, vaihe 1 teknologiatyökirja)
 - a. Mitkä teknologiat vaikuttavat palapeli toimialaan/teidän liiketoimintaan tällä hetkellä ja miten?
 - i. Onko verkkokauppa merkittävä jakelukanava palapeleille?
 - ii. Hyödynnättekö sosiaalista mediaa jotenkin, tai teettekö digitaalista markkinointia?
 - iii. Miten teknologia vaikuttaa operationaaliseen toimintaan, esim. logistiikan, tehokkuuden, tai resurssien optimoinnin osalta?
 - iv. Näkyvätkö teknologiset innovaatiot kuten 3D-tulostus, tekoäly (ChatGPT) tai VR/AR-teknologia jotenkin toiminnassanne tai palapelialalla?
5. SWOT (MOBENA vaihe 3 ja 4)
 - a. Mitkä ovat keskeisimmät haasteet/kehittämiskohdat (alalla yleisesti ja yrityksenne kannalta)
 - b. Entä erityiset vahvuudet (alalla yleisesti ja yrityksenne kannalta)

6. Palapelialan tulevaisuus (MOBENA, vaihe 4)
 - a. Millaisena näet palapeli toimialan tulevaisuuden 10 vuoden kuluttua?
7. Lopetus
 - a. Onko jotain muuta mitä haluaisit vielä tuoda esille?

Liite 2. Kyselylomake

Palapelikaupan konseptit

Pakolliset kysymykset merkitty tähdellä (*)

Hei! Opiskelen Haaga-Helia ammattikorkeakoulussa. Olen tekemässä yamk-opinnäytetyötä, jonka aiheena on palapelien erikoiskauppa.

Osana tutkimusta kerätään palapeliharrastajien näkemyksiä palapelikaupoista ja testataan palapelikaupan konsepteja.

Kyselyyn vastaaminen vie noin 15 minuuttia. Vastausaikaa on sunnuntaihin 12.5. asti. Kysely on anonyymi, eikä yksittäisiä vastaajia pysty tunnistamaan.

Kyselyssä kerätty aineisto säilytetään Haaga-Helian pilvitalennuspalvelussa työn tekemisen ajan ja se poistetaan työn valmistuttua. Tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista ja voit peruuttaa suostumuksesi koska tahansa ilmoittamalla siitä minulle sähköpostitse. Huomaa, että jo analysoiduista tutkimustuloksista yhden tutkittavan osuutta ei kuitenkaan voida jälkikäteen poistaa.

Valmis opinnäytetyö julkaistaan Theseus-palvelussa ja tutkimuksen tulokset tulevat siten vapaasti kaikkien saataville. Tuloksia saatetaan hyödyntää myös palapeliharrastuskulttuuria käsittelevässä tietokirjassa, jota olen kirjoittamassa.

1. Haluan osallistua tutkimukseen *

Kyllä

Ei

2. Ikä *

- Alle 18-vuotta
- 18-24-vuotta
- 25-34-vuotta
- 35-44-vuotta
- 45-54-vuotta
- 55-64-vuotta
- Yli 64-vuotta

3. Sukupuoli *

- Nainen
- Mies
- Muu
- En halua vastata

4. Asuinpaikka *

- Pääkaupunkiseutu
- Muu Etelä-Suomi
- Länsi-Suomi
- Itä-Suomi
- Pohjois-Suomi
- Ahvenanmaa
- Jokin muu

5. Palapeliharrastuksen kesto *

- Olen aloittelija
- Olen harrastanut joitakin vuosia
- Olen harrastanut monia vuosia
- En harrasta palapelejä

6. Kuinka säännöllisesti teet palapelejä? *

- Satunnaisesti (alle 5 vuodessa)
- Harvoin, mutta säännöllisesti (noin 10 vuodessa)
- Säännöllisesti ja melko paljon (noin 20 vuodessa)
- Säännöllisesti ja erittäin paljon (yli 20 vuodessa)
- En tee palapelejä

7. Miksi teet palapelejä? ***8. Jos ei olisi mitään esteitä ja voisit saada mitä tahansa, mitä odottaisit palapelikaupalta?**

Arvioi asteikolla 1-5, kuinka tärkeitä seuraavat ominaisuudet ovat sinulle kun ostat palapelejä.

- 1 = ei lainkaan tärkeää
 2 = ei kovin tärkeää
 3 = en osaa sanoa
 4 = melko tärkeää
 5 = erittäin tärkeää

9. Minulle on tärkeää, että kaupalla on *

	1	2	3	4	5
Verkkokauppa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Myymälä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Laaja valikoima tuotteita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Pieni mutta monipuolinen valikoima tuotteita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Jonkin tietyn valmistajan tuotteita valikoimassa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>

10. Kaupan valikoimassa on mukana *

	1	2	3	4	5
Perinteisiä maisemapalapelejä	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Moderneja taidepalapelejä	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Värikkäitä palapelejä	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jonkin tietyn taiteilijan kuvituksia	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Keräilyserjoja (kuten Wasgij? ja Jan van Haasteren)	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Erikoisia palapelejä (esim. poikkeava materiaali tai muoto)	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uutuustuotteita	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. Valikoimassa on mukana *

	1	2	3	4	5
1000-palan palapelejä	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
500-palan palapelejä	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minipalapelejä	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Suuria, yli 1500-palan palapelejä	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. Palapelien pakkaukset ovat *

	1	2	3	4	5
Kauniita	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kompaktin kokoisia	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Perinteisiä suorakaiteen muotoisia	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Erikoisen muotoisia	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pakkauksessa on riittävän suuri kuva palapelistä	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13. Valikoimassa mukana olevat palapelit on valmistettu *

	1	2	3	4	5
Suomessa	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Euroopassa	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muulla kun Euroopassa	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14. Tuotteet on hinnoiteltu *

	1	2	3	4	5
Edullisesti	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Keskiverrosti	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Premium-tasolla	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hinta-laatusuhde on hyvä	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15. Palapelikaupan palvelu on *

	1	2	3	4	5
Asiantuntevaa (tuotetietous)	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Henkilökohtaista (toiveisiin vastaaminen, suositukset ym.)	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nopeaa (esim. lyhyet toimitusajat)	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Huolellista (tilausten pakkaaminen jne.)	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ekologista (pakkausmateriaalit jne.)	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yhteisöllistä (asiakasyhteisö)	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Tutustu alla kuvattuihin neljään palapelikaupan konseptiin ja mieti miten todennäköisesti olisit konseptissa kuvatun kaupan asiakas.

1. Palapelien verkkokauppa & yhteisöllinen showroom:

Palapelien verkkokauppa, jolla on perinteisen myymälätilan sijaan myös elämyksellinen showroom. Showroomilla järjestetään erilaisia palapelitahtumia ja siellä pääsee tutustumaan muihin palapeliharrastajiin sekä kaupan palapelivalikoimaan käytännössä. Showroomiin on luotu palapelien tekemisen kannalta ihanteelliset puitteet (valaistus, kokoamisalustat jne.) ja sinne voi aukioloaikojen puitteissa tulla milloin vain kokoamaan omia palapelejä.

2. Personoitu palapelien tilauspalvelu:

Henkilökohtaisten mieltymysten mukaan räätälöity palapelien tilauspalvelu. Erilaisia vaihtoehtoja tarjolla esimerkiksi palapeliurheiluun tai perheen kanssa yhdessä tekemiseen. Mahdollisuus räätälöidä tilaus myös palapelien määrän, toimitusvälin, kuvan tyylin, valmistajan ja koon mukaan. Vaivaton ja helppo tapa hankkia uusia palapelejä.

3. Käytettyjen palapelien kauppa:

Ostaa ja myy käytettyjä palapelejä. Toisaalta takaa ostajalle käytetyn palapelin laadun – puhtaat palapelit, joissa kaikki palat tallella. Toisaalta toimii vaivattomana ja selkeänä myyntikanavana harrastajien omille palapeleille – helppo ja vaivaton tapa myydä ylimääräiset palapelit eteenpäin.

4. Palapelien vuokrauspalvelu:

Palapelien vuokrauspalvelu, jossa kuukausimaksulla saa käyttöönsä laajan palapelikirjaston, josta valita tietty määrä palapelejä koottavaksi ennalta sovituksi ajanjaksoksi. Mahdollisuus tehdä paljon palapelejä, ilman säilytykseen liittyviä haasteita.

16. Aseta yllä kuvatut palapelikaupan konseptit järjestykseen sen mukaan, miten todennäköisesti olisit konseptissa kuvatun kaupan asiakas (asteikolla 1 = todennäköisin, 4 = vähiten todennäköisin). *

Palapelien verkkokauppa & yhteisöllinen showroom	Valitse
Personoitu palapelien tilauspalvelu	Valitse
Käytettyjen palapelien kauppa	Valitse
Palapelien vuokrauspalvelu	Valitse

Kuulisin mielelläni myös palautetta konsepteihin liittyen. Voit jättää kommentteja alla olevien vastauskenttien kautta:

17. Palautetta konseptista "Palapelien verkkokauppa + yhteisöllinen showroom"

18. Palautetta konseptista "Personoitu palapelien tilauspalvelu"

19. Palautetta konseptista "Käytettyjen palapelien kauppa"

20. Palautetta konseptista "Palapelien vuokrauspalvelu"