

Ulla Pitkänen

**IDEASTA LIIKETOIMINTAMALLI – ASIAKASYMMÄRRYS PALVELULIIKETOI-
MINNAN SUUNNITTELUN KESKIÖSSÄ**

IDEASTA LIIKETOIMINTAMALLI – ASIAKASYMMÄRRYS PALVELULIIKETOIMINNAN SUUNNITTELUN KESKIÖSSÄ

Ulla Pitkänen
Opinnäytetyö
Syksy 2015
Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen
tutkinto-ohjelma
Oulun ammattikorkeakoulu

TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu
Tutkinto-ohjelma, Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen

Tekijä: Ulla Pitkänen

Opinnäytetyön nimi: Ideasta liiketoimintamalli – Asiakasymmärrys palveluliiketoiminnan suunnittelun keskiössä

Työn ohjaaja: Helena Ahola

Työn valmistumislukukausi- ja vuosi: syksy 2015

Sivumäärä: 73 + 13

Palvelualojen merkitys Suomen kansantaloudelle ja työllisyyden kehittymiselle on kasvanut jatkuvasti. Erityisesti väestön ikääntyminen on lisännyt palveluiden kysyntää. Ikääntyneillä on yhä enemmän varallisuutta, halua ja tottumusta hyödyntää erilaisia palveluita.

Tämän kehittämistyön tavoitteena oli suunnitella asiakaslähtöinen ja kannattava liiketoimintamalli aloittavalle yritykselle, joka myy ja markkinoi kauneus- ja hyvinvointipalveluita koteihin. Liiketoiminnan tärkein asiakassegmentti ovat kotona asuvat ikääntyneet ihmiset. Kehittämistyössä pyrittiin löytämään liiketoimintamalli, joka tuo todellista arvoa asiakkaille, mutta samalla myös kilpailuetua yritykselle.

Työn tietoperusta keskittyy käsittelemään monipuolisesti asiakasymmärryksen hyödyntämistä palveluiden ja liiketoiminnan suunnittelussa. Kehittämistyössä sovelletaan palvelumuotoilun työkaluja ja luovan ongelmanratkaisun periaatteita noudattelevaa palvelumuotoiluprosessia. Kehittämistyössä toteutettiin työpaja, jonka avulla saatiin tuotua ikääntyneiden kokemuksia ja näkemyksiä mukaan kehittämistyöhön. Liiketoiminnan suunnittelussa on hyödynnetty työpajassa esiin nousseita ikääntyneiden tarpeita ja kokemuksia. Kehittämistyö sisältää myös teemahaastatteluja. Niiden avulla pyrittiin selvittämään muun muassa kotihoivapalveluja tarjoavien yritysten kiinnostusta mahdolliseen kumppanuuteen suunnitellun yrityksen kanssa.

Kehittämistyön konstruktiona syntyi uudenlainen verkostomainen liiketoimintamalli kauneus- ja hyvinvointialalle. Tarinallistamisen avulla palveluihin saadaan mukaan elämyksellisyyttä ja laadun johtamisohjelman avulla varmistetaan strategian mukainen korkea palvelun laatu. Liiketoimintamallissa pyritään samanaikaisesti sekä pienentämään kustannuksia että erottautumaan kilpailijoista. Liiketoimintamalli kuvattiin Business Model Canvas-työkalun avulla. Konstruktiivisen tutkimusotteen mukaisesti suunnitteluprosessin aikana syntyi uutta asiakasymmärrystä, jota hyödynnettiin liiketoimintamallin kehittämistyössä.

Asiasanat: asiakaslähtöisyys, asiakasymmärrys, palvelumuotoilu, tarinallistaminen, palvelujen suunnittelu, liiketoimintamalli

ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences

Title of thesis: From an Idea into a Business Model – Customer Insight at the Heart of the Service Business Planning

Degree Programme in Entrepreneurship and Business Competence

Author: Ulla Pitkänen

Supervisor: Helena Ahola

Term and year when the thesis was submitted: Autumn 2015 Number of pages: 73 + 13

Service branch's importance to Finland's national economy and employment situation has been increasing continuously. Especially the ageing population has increased demand for services. More than before the ageing people have prosperity, will and experience in taking advantage of variety of services.

The objective of this development work was to plan a customer-oriented and profitable business model to a new enterprise that sells and markets beauty and welfare services to homes. The most important customer segment of the business are the aged people who are still living at home. The development work aimed to find a business model that brings true value to customers at the same time as it gives the business some competitive edge.

The knowledge base of the work focuses to deal variedly with ideas on using customer understanding in planning services and business. The development work applies tools of service modelling and the service modelling process that follows the principles of creative problem solving. There was a workshop to help getting the experiences and insights of aged people in to this development work. Business planning has utilized the needs and experiences the aged people raised in the workshop. Development work includes also theme interviews, which aimed to find out if the home care service companies already on the market would be interested in co-operation with the business now under planning.

As a construction of this development work formed a new kind network like business model to beauty and welfare business. Story telling brings experiences into services and the strategy based high quality is ensured by quality's leading program. This now formed business model aims to reduce the costs at the same time it aims to stand out of the competitors. The business model was illustrated by Business Model Canvas tool. In accordance with the constructive method, new customer understanding was found and it was utilized in the planning work of the business model.

Keywords: customer orientation, customer understanding, service design, storytelling, service development, business model

SISÄLLYS

Sisällys

1 JOHDANTO	7
1.1 Kehittämistyön taustaa	7
1.2 Työn tarkoitus ja tutkimuskysymykset.....	10
1.3 Työn toteuttaminen	10
1.4 Lähestymistapa ja metodologia	12
2 ASIAKASYMMÄRRYS PALVELULIIKETOIMINNAN SUUNNITTELUSSA.....	14
2.1 Asiakasymmärrys palvelun suunnittelussa	14
2.1.1 Palvelupaketti	15
2.1.2 Laajennettu palvelutarjooma	16
2.1.3 Asiakkaan kokema arvo	17
2.1.4 Verkostot arvon tuottajina	20
2.2 Palvelumuotoilu	21
2.2.1 Palvelumuotoilun rakennuspalikat	22
2.2.2 Palvelumuotoilun prosessi	24
2.2.3 Palveluiden tarinallistaminen	26
3 KOTIKUTOSEN LIIKETOIMINTAMALLIN SUUNNITTELU.....	29
3.1 Määrittelyvaihe.....	29
3.1.1 Lähtötilanne	30
3.1.2 Liiketoimintaympäristö	31
3.1.3 Strateginen pohdinta	35
3.1.4 Yhteistyökumppaneiden teemahaastattelut	38
3.2 Tutkimusvaihe.....	41
3.2.1 Käyttäjätietoa palvelumuotoilun avulla.....	41
3.2.2 Kysely potentiaalisille verkkokauppa-asiakkaille.....	48
3.3 Suunnitteluvaihe	50
3.3.1 Ideointi.....	51
3.3.3 Liiketoimintamallin kehittäminen Business Model Canvas-työkalulla.....	53
3.3.4 Tarinaidentiteetin käsikirja	57
3.3.5 Palvelun laadun johtamisohjelma	62
4 JOHTOPÄÄTÖKSET	66

5 POHDINTA	69
4.1 Tutkimusotteen ja lähestymistavan arviointi.....	69
4.2 Liiketoimintamallin suunnitteluprosessin arviointi.....	70
4.3 Jatkokehitysideat	71
LÄHTEET	73
LIITTEET	78

1 JOHDANTO

Tässä luvussa johdatetaan lukija kehittämistyön taustoihin, kerrotaan perusteista aiheen valinnalle sekä esitellään työn tavoitteet ja toteuttamistapa. Luvussa tarkastellaan myös tutkimusotetta, lähestymistapaa sekä metodologisia ratkaisuja.

1.1 Kehittämistyön taustaa

Suomen talouden kasvupotentiaali on Valtion taloudellisen tutkimuskeskuksen julkaiseman artikkelin (Honkatukia, Tamminen & Ahokas 2014, viitattu 4.12.2014) mukaan tulevaisuudessa entistä enemmän palvelujen ja niiden tuottavuuskasvun varassa. Palvelujen osuutta bruttokansantuotteesta tulee kasvattamaan muun muassa väestön ikääntyminen. Palvelutoimiala tulee Suomessa kasvamaan ja myös palvelutyöpaikkojen määrä kasvaa tulevaisuudessa.

Työllisyys kotitalouspalveluissa on parantunut viime aikoina Suomessa. Aiemmin haluttiin eroon ”piikayhteiskunnasta” ja näin ollen monet kotitalouspalvelut hävisivät. Nyt kotitalouspalveluiden kysyntä on ollut hienoisessa kasvussa viimeiset kymmenen vuotta. Palveluyrittäjyys on usein pieni-muotoista ja toimialalla on paljon yhden henkilön ympärille muodostettuja pieniä yrityksiä. Palveluiden kasvu koostuu pienistä puroista, mikä edellyttää sekä yrityksiltä että niiden innovaatioita tukevilta tahoilta uudenlaista valppautta. Tarvitaan uudenlaista ajattelua, jossa palvelujen keskiöön nousee kuluttaja ja asiakas. Myös aiemmin ytimenä ja kilpailuvoimana pidettyjä toimintoja tulee tarkastella uudelleen esimerkiksi ulkoistamalla ja muuttamalla työnjakoa yrityksen verkostossa. (Arantola 2010, 21–22, 32.)

Kilpailun kiristyessä ja asiakaslähtöisyyden korostuessa asiakkaille pyritään tulevaisuudessa tarjoamaan yhä useampia palveluita niin sanotusti ”saman katon alla”. Verkostoitumalla yritykset pystyvät tarjoamaan erikoistuneempia ja korkeatasoisempia palveluita asiakkaille. Suomalaisten palveluyritysten ennakoidaan tulevaisuudessa toimivat tiiviissä verkostoissa, jolloin myös palvelualueen rajapinnat tulevat hämärtymään. (Pylväs & Roisko 2012, 40–41.)

Suomessa käydään parhaillaan kiivasta keskustelua uudesta vanhustaloutsluista, jonka tavoitteena on muuttaa iäkkäiden palvelujen rakennetta niin, että yhä useammat iäkkäät saavat erilaisia avohuollon palveluja koteihinsa ja yhä harvemmat ovat laitoshoidossa (Sosiaali- ja terveysministeriö 2014, viitattu 15.12.2014.) Tämä suuntaus lisää kotitalouspalveluiden kysyntää. Myös kauneudenhoitoalalla väestön ikääntymisen uskotaan lisäävän kysyntää. Kauneudenhoitoalan laadullisen ennakointiselvityksen (Pylväs & Roisko 2012, 38) mukaan ikääntyneillä on tulevaisuudessa yhä enemmän varallisuutta, halua ja tottumusta hyödyntää kauneudenhoitopalveluja.

Kansainvälinen hoitamis- ja hoidattamiskulttuuri sekä media ovat lisänneet ihmisten tietoisuutta itsensä hoidattamisesta. Edustavuuden ja henkisen hyvinvoinnin merkitys on kasvanut ja ihmiset ovat entistä halukkaampia ja valmiimpia maksamaan hoidoista ja hemmottelusta. Kauneudenhoitoalan palveluiden uskotaan tulevaisuudessa lisääntyvän ja monipuolistuvan. Asiakkaiden vaatimukset tulevat kasvamaan; tuotteiden ja palveluiden laatu, brändi sekä asiakaspalvelu ovat yritykselle tärkeimpiä kilpailuvaltteja. (Pylväs & Roisko 2012, 38.)

Erikoiskaupan tulevaisuuskuvia kartoittavan ERIKA2020-tutkimuksen (Nyrhinen, Wilska & Leppälä 2011, 32–35, viitattu 4.12.2014) mukaan wellness eli terveys, kauneus ja kokonaisvaltainen hyvinvointi on erikoiskaupalle merkittävä mahdollisuus. Terveyttä ja hyvinvointia arvostavat kuluttajat panostavat sekä itsensä että läheistensä hemmotteluun. He etsivät kulutukselta elämyksiä ja esteetiikkaa, harrastavat kulttuuria ja ovat kiinnostuneita myös kulutuksen eettisistä ulottuvuuksista. Tutkimuksen mukaan hyvinvointialalla voidaan lisätä monipuolisuutta ja kannattavuutta hyvinvointikulutuksen kokonaisvaltaisen tarkastelun ja kuluttajien paremman ymmärtämisen pohjalta.

Wilskan (2014, viitattu 4.12.2014) mukaan myös taloudellisen taantumien aikana hyvinvointiin panostetaan. Silloin siirretään isoja ja kalliita hankintoja tulevaisuuteen ja panostetaan sen sijaan edullisempaan lähellä tuotettuun hyvinvointiin. Tuore kyselytutkimus kauppiaille kertoo, että joulun 2014 trendilahjat liittyvät henkilökohtaiseen hemmotteluun ja hyvinvointiin, lahjasuosikiksi tutkimuksessa nousivat hoitolahjakortit (Feirikki, 2014, viitattu 15.12.2014).

Sitran ja kuluttajatutkimuksen yhteistyössä tekemän kotityön markkinoita kuvaavan tutkimuksen (Varjonen, Aalto & Leskinen 2005, 83–87, viitattu 15.12.2014) valossa tärkein kriteeri kotipalvelun tuottajan valinnassa on, että tuottaja on luotettava ja ammattitaitoinen. Kotitalouksille on tärkeää saada palvelu sellaisena kuin on sovittu, silloin kun on sovittu ja työn jäljen on oltava hyvää. Palvelut ostetaan tutkimuksen mukaan mieluiten aina samalta tuottajalta.

Tutkimuksessa nousi esiin, että myös monenlaisia henkilökohtaiseen hyvinvointiin liittyviä palveluja toivottiin koteihin tuotuna. Esimerkkejä näistä olivat jalkahoito, hieronta- ja kampaamopalvelut sekä lasten hiustenleikkuu kotona. Koteihin toivotuiksi palveluiksi mainittiin myös kotikutsuille tilattava kokki- ja ateriapalvelu sekä ohjelmapalvelu. Vaikka ihmiset haaveilevat henkilökohtaiseen hyvinvointiin tähtäävistä hemmottelupalveluista, he suhtautuvat niihin osittain ristiriitaisin tuntein ja omatunto saattaa soimata hemmottelun tilaajaa. Tällöin luksus kuuluu helposti ”salassa pidettäviin asioihin”, joista ei kerrota työpaikalla. Kotitalouspalvelujen yleistyminen edistää niiden arkipäiväistymistä ja himmentää samalla palvelujen ylellisyysluonnetta. Ulkopuolisten palvelujen käytön huipukohdat ovat lapsiperhevaiheessa ja vanhustalousvaiheessa. (Varjonen ym. 2005, 83–87, viitattu 15.12.2014.)

Palvelun hinta nähdään yleisimpänä esteenä ostamisen yleistymiselle. Myös yksityisyydestä luopuminen on vaikeaa ja se voi olla esteenä palvelujen ostamiselle. Kodin yksityisyys rikkoutuu silloin, kun vieras tulee tekemään sinne työtä. Luottamuspula liittyy toisaalta ulkopuolisten tekijöiden ammattitaitoon ja toisaalta yksityisyyden varjeluun tyyliin ”kotini on linnani”. Kotitalouspalvelujen käytön kulmakivenä on luottamus sekä palveluyrityksiin että palvelutyön tekijöihin. Markkinoiden haasteena on markkinointiviestintään panostaminen ja erityisesti luottamusta herättävän markkinoinnin kehittäminen. Luottamus kulminoituu pitkälti työntekijän ammattitaitoon, koulutukseen ja kodin yksityisyyden kunnioittamiseen. Internetin osuutta markkinointikanavana tulisi lisätä, mutta toisaalta perinteisiäkin kanavia tarvitaan. Varsinkin ikääntynyt väestö toivoo saavansa henkilökohtaista tiedottamista palveluista. (Varjonen ym. 2005, 90–95, viitattu 15.12.2014.)

Palveluiden suunnittelussa tulisi ottaa huomioon arvokeskeinen ajattelu. Palveluinnovaatioiden ja liiketoimintamallien tutkimusprofessori Marja Toivonen (seminaari 29.1.2015) korostaa, että arvo ei ole sisällä palvelussa, vaan palvelun arvo muodostuu siinä hetkessä, kun se tuotetaan yhdessä asiakkaan kanssa. Toivosen mukaan yrityksissä tulisi ymmärtää, että asiakas on sekä kumppani että resurssi. Jotta yrityksessä toteutuisi aito asiakkaan ymmärrys, sitä pitäisi arvostaa ja tavoitella sekä strategisella että operatiivisella tasolla. Tavanomaisten markkinoiden sijaan tulisikin keskittyä uusiin markkinoihin ja yritysten tulisi pyrkiä löytämään keinoja ratkaista asioita uudella tavalla. Keskeistä on tutustua syvällisesti asiakkaiden tarpeisiin ja kontekstiin. Uusia suuntia voi etsiä myös verkostoista ja yhteistyöstä muiden yritysten kanssa. Luennon yhteenvedoksi Toivonen tiivistää: ”Hyvä käsikirjoitus luo edellytykset arjen elämykselle ja onnistuneet elämykset syntyvät valmistautuneeseen mieleen”.

1.2 Työn tarkoitus ja tutkimuskysymykset

Tämä kehittämistyö keskittyy asiakaslähtöisen liiketoimintamallin kehittämiseen uudelle perustettavalle palveluyritykselle, jota nimitetään tässä työssä Kotikutoseksi. Kotikutosen liikeideana on toimia myynti- ja markkinointikanavana koteihin tuotetuille kauneus- ja hyvinvointipalveluille. Kehittämistyö käsittelee liiketoimintamallin suunnittelua ja rakentamista. Kehittämistyön tarkoituksena on tuoda esiin keskeiset asiat, joita tarvitaan asiakaslähtöisen liiketoimintamallin suunnittelussa. Työllä on suuri merkitys aloittavalle yritykselle, koska se antaa tutkimuksellista tietoa potentiaalisista asiakkaista sekä heidän tarpeistaan, toiveistaan ja motiiveistaan. Kehittämistyössä kartoitetaan myös mahdollisia tulevia yhteistyökumppaneita ja kartoitetaan heidän tarjoamiaan palveluita sekä kumppanuustarpeita.

Kotikutosen liiketoimintamalli on tarkoitus suunnitella asiakasymmärrystä hyödyntäen, mutta samalla otetaan huomioon perustettavan yrityksen liiketaloudelliset tavoitteet ja kehitetään sen strategiaa. Kehittämistyössä haetaan ratkaisua siihen, millainen liiketoimintamalli luo todellista arvoa asiakkaille ja kilpailuetua yritykselle. Miten asiakasymmärrystä hyödyntävät palvelut suunnitellaan ja miten palvelun ostamisen kynnystä voidaan madaltaa?

Tämän työn tavoitteena on kehittää ideasta liiketoimintamalli, joka voidaan viedä kaupallisille markkinoille. Vaikka kehittämistyö tulee aloittavalle yritykselle, tässä työssä keskitytään vain liiketoimintamallin suunnitteluun. Työstä on rajattu pois yrityksen perustamiseen liittyvät asiat ja muut kehitystoiminnot, jotka liittyvät esimerkiksi myyntiin, hinnoitteluun, kannattavuuteen ja taloustoimintoihin. Työ ei ulotu liiketoimintamallin pilotointiin ja lanseeraukseen.

1.3 Työn toteuttaminen

Kehittämistyön toisessa luvussa käsitellään asiakasymmärrystä palveluliiketoiminnassa sekä palvelumuotoilua asiakasymmärryksen avaamisessa. Tarinallistaminen on otettu mukaan teoriaosuuteen siksi, että Kotikutosen palvelukokemusta halutaan erilaistaa punomalla palveluihin persoonallisuutta ja merkityksiä. Työn kolmas luku käsittelee kehittämistyön toteuttamista eli Kotikutosen liiketoimintamallin suunnittelua. Suunnittelutyö pohjautuu palvelumuotoilun menetelmiin, jossa kehittämistyön lähtökohdaksi nostetaan asiakasymmärrys. Kolmas luku mukaillee Tuulaniemen (2011,

127–128) palvelumuotoiluprosessia, joka koostuu vaiheista: määrittely, tutkimus, suunnittelu, palvelutuotanto ja arviointi. Kaksi viimeistä vaihetta, palvelutuotanto ja arviointi, jäävät tässä opinnäytetyössä käsittelemättä rajallisen aikaikkunan takia.

Kolmannen luvun ensimmäisessä vaiheessa eli määrittelyvaiheessa luodaan ensin katsaus toimintaympäristöön ja käydään sitten lävitse Kotikutosen palveluajatusta ja määritellään strategiset lähtökohdat. Kehittämistyön pohjaksi suoritetaan teemahaastattelut hoivapalveluyritysten edustajille. Haastatteluissa haetaan vastauksia kysymyksiin: Millaisia palveluita ikääntyvälle väestölle tällä hetkellä tarjotaan koteihin? Millaiset mahdollisen kumppanin palvelut täydentäisivät heidän omaa palvelutarjontaansa ja auttaisivat heitä palvelemaan asiakkaitaan kokonaisvaltaisemmin? Myös Kotikutosen mahdollisuuksia tulevaan tiiviiseen yhteistyöhön ja kumppanuuteen hoivapalveluyritysten kanssa kartoitetaan.

Tutkimusvaiheessa hankitaan asiakasymmärrystä osallistamalla potentiaalisia palvelujen käyttäjiä työpajassa. Tietoa haetaan ikääntyvien ihmisten tietoisista ja alitajuisista tarpeista, toiveista ja odotuksista kauneus- ja hyvinvointipalveluihin liittyen. Työpajan tavoitteena on saada ikääntyvät ihmiset osallistumaan palvelumuotoiluprosessiin, jotta päästään kartoittamaan asiakkaiden tarpeisiin sopivia palvelumahdollisuuksia. Tutkimusvaiheessa selvitetään myös kiinnostusta palveluverkko-kauppaa kohtaan. Palvelulahjakorttien antamiseen liittyvä nopea suuntaa antava kyselytutkimus suoritetaan työikäisten keskuudessa pienellä otannalla.

Haastatteluista ja työpajasta saatu asiakasymmärrys toimii perustana kolmannen vaiheen ideoinnille ja suunnittelutyölle, kun osallistujien kokemuksia, näkemyksiä, toiveita ja ajatuksia siirretään palvelupolkuun ja palveluiden kosketuspisteisiin sekä kuvataan henkilökohtaisten palveluiden käyttämisen esteitä. Asiakasymmärrystä hyödynnetään myös Kotikutosen tarinaintiteetin suunnittelussa. Suunnitteluvaiheen tavoitteena on poistaa palvelun käyttämisen esteitä, jotta ikääntyneet saataisiin käyttämään henkilökohtaisia palveluita laajemmassa määrin ja voitaisiin lisätä heidän kiinnostustaan kotiin tuotettuihin kauneus- ja hyvinvointipalveluihin. Liiketoimintamallin kehittämistyökaluna käytetään Business Model Canvas-työkalua.

1.4 Lähestymistapa ja metodologia

Tässä kehittämistehtävässä käytetään laadullista tutkimusta. Laadullisessa tutkimuksessa asioita ei mitata määrällisesti, vaan tulosten arviointia ohjaa usein tulkinnallisuus. Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara (2008, 157) luonnehtivat laadullista tutkimusta todellisen elämisen kuvaamiseksi. He huomauttavat, että tutkijan arvot vaikuttavat siihen, miten hän pyrkii ymmärtämään tutkimiaan ilmiöitä.

Kehittämistehtävä on luokiteltavissa konstruktiviseksi oppinäytteeksi, kun lopputuloksena on konkreettinen tuotos eli tässä tapauksessa suunnitelma liiketoimintamallista. Ojasalo, Moilanen ja Ritolahti (2014, 65) täsmentävät, että konstruktivisessa kehittämistyössä tavoitteena on käytännön ongelman ratkaisu luomalla uusi konstruktio. Kyse on uudenkaltaisen todellisuuden rakentamisesta erityisesti tutkimustiedon pohjalta. Uuden luomiseen tarvitaan olemassa olevaa teoreettista tietoa ja uutta empiiristä eli käytännöstä kerättävää tietoa. Liiketoimintamallin suunnittelun tueksi tässä työssä on tarkoitus kerätä laajasti teoreettista ja käytännöllistä tietoa asiakaslähtöisen liiketoimintamallin rakentamisesta sekä asiakasymmärryksestä.

Konstruktivisessa tutkimuksessa käytettävät menetelmät voivat olla kirjavia, sillä lähestymistapa ei sinänsä rajaa pois mitään menetelmää. Koska konstruktivisessa tutkimuksessa on tavoitteena kehittää yritykseen jotain uutta, tarvittava aineisto kannattaa kerätä monin tavoin. Usein on hyvin oleellista tuntee perusteellisesti tuotoksen käyttäjien tarpeet, joten erilaisista palvelumuotoilun menetelmistä on paljon hyötyä. (Ojasalo ym. 2014, 68). Tässä työssä tehdään ideointeja ja haetaan ratkaisumalleja hyödyntämällä teoreettista tietoa ja asiakaskokemusta sekä käyttämällä erilaisia palvelumuotoilun menetelmiä. Liiketoimintamallin suunnitteluun sovelletaan palvelumuotoilun prosessia ja työkaluja.

Laadullisessa tutkimuksessa ei ole mahdollista saavuttaa objektiivisuutta perinteisessä mielessä. Anttilan (1998, viitattu 10.11.2014) mukaan laadullisen tutkimuksen luotettavuusarvioinnissa eivät ole arvioitavina niinkään käytetyt menetelmät kuin se kokonaiskuva, uusi teoria tai malli, joka syntyy tutkimuksen tuloksena. Arviointi perustuu siihen, onko tuotos hyvä ja selkeä vai heikko ja todellisuutta vastaamaton ja onko tutkimuksen tavoitteet saavutettu.

Kehittämistyön suuntautuessa ihmisten asenteisiin ja kokemuksiin, kehittämistehtävän tavoitteiden saavuttaminen vaatii tulkinnallista näkökulmaa (Toikko ja Rantanen 2009, 38). Tämän työn tavoit-

teenä on tuottaa kokemusperäistä tietoa asiakasnäkökulmasta ja tulkita niistä johtopäätöksiä kehittämistyön perustaksi. Kun tuotettu tieto on kokemusperäistä ja lisäksi minulla itselläni tutkijana on merkittävä rooli tiedon tuottamisessa, kehittämistehtäväni todellisuuskäsitys on tulkinnallinen.

Kehittämistoiminnan tapahtuessa monitasoisessa eri intressien sävyttämässä ympäristössä, kehittämistoiminta ei ole neutraalia kehittämistä. Kehittäminen ei ole intresseistä vapaa prosessi, vaan kehittämisellä pyritään jonkun edustamaan päämäärään. (Toikko ym. 2009, 45.) Tässä työssä minulla on vahvat intressit löytää uudelle liiketoiminnalle suotuisat näkymät. On selvää, että omat intressini tulevat väistämättä vaikuttamaan jossain määrin kehittämistyöhön. Minä tutkijana määritän kehittämistyön tutkimusongelmat ja ongelmien ratkaisuun vaikuttavat minun lisäksi myös monet muut kehittämistyöhön osallistuvat henkilöt. Suunnitelmaa ja toteutustapaa käydään lävitse, sitä hiotaan, sitä voidaan joutua myös korjaamaan ja muokkaamaan useaan otteeseen. Kyseessä on vastavuoroinen ja joustava eli praktinen lähestymistapa (Toikko ym. 2009, 46.)

2 ASIAKASYMMÄRRYS PALVELULIIKETOIMINNAN SUUNNITTELUSSA

Tämä luku keskittyy asiakasymmärrykseen ja käyttäjälähtöiseen palvelujen suunnitteluun. Luvussa selvitetään, mistä osista palvelu koostuu, millaisia resursseja palvelujen tuottamiseen tarvitaan ja mitkä tekijät vaikuttavat palvelujen laatuun sekä asiakaskokemukseen. Palvelumuotoilua käsitellään tässä luvussa lähinnä määrittelemällä käsitteitä ja kuvaamalla palvelumuotoilun menetelmiä ja prosesseja. Tarinalähtöinen palvelumuotoilu eli tarinallistaminen keskittyy avaamaan prosessia, jolla palvelut saadaan erottumaan kilpailijoista ja koukuttamaan asiakkaita.

2.1 Asiakasymmärrys palvelun suunnittelussa

Asiakkaan ymmärtäminen on se kivijalka, jolle yrityksen toiminnan johtaminen ja kehittäminen on perustettava, kun haetaan pitkäkestoista ja kannattavaa liiketoimintaa. Asiakkaan syvällisen ymmärtämisen pohjalta asiakkaalle voidaan tuottaa kokemuksia ja hyötyjä tai helpottaa asiakkaan elämää tavalla, jonka vuoksi asiakas mielellään valitsee kyseisen yrityksen kumppanikseen ja muodostaa kestävästi asiakassuhteen. Parhaimmillaan asiakkuus muodostuu luottamussuhteeksi, jota muiden yritysten on vaikea haastaa. (Keskinen ja Lipiäinen 2013, 20, 39.)

Tuulaniemen (2011, 71) mukaan asiakasymmärrys tarkoittaa sitä, että yrityksessä ymmärretään se todellisuus, jossa heidän asiakkaansa elävät ja toimivat. Yritysten on tunnettava asiakkaidensa todelliset motiivit, mihin arvoihin heidän valintansa perustuvat ja mitä tarpeita ja odotuksia heillä on. Asiakasymmärrys tarkoittaa asiakkaan arvonmuodostuksen ymmärtämistä: mistä elementeistä arvo muodostuu palvelussa asiakkaalle. Näitä arvonmuodostumisen elementtejä ovat muun muassa: tarpeet, odotukset, tottumukset, tavat, arvot, muiden ihmisten mielipiteet, palvelun hinta ja ominaisuudet sekä muiden vastaavien palveluiden hinta.

Asiakaslähtöisen liiketoiminnan kehitysprosessi lähtee liikkeelle, kun lähdetään suunnittelemaan uutta palvelua yhdessä asiakkaan kanssa. Syvälinen asiakasymmärrys mahdollistaa palveluliiketoiminnan kehittämisen suuntaan, joka luo uusia kasvumahdollisuuksia ja kilpailuetua. Kun suun-

nittelun keskiöön laitetaan asiakas, suunnitellaan ihmisille, jotka oikeasti tulevat käyttämään palveluita ja minimoidaan samalla epäonnistumisen riski, koska palvelu on asiakkaiden todellisten tarpeiden pohjalta suunniteltu. (Arantola ja Simonen 2009, 6; Tuulaniemi 2011, 72.)

2.1.1 Palvelupaketti

Palvelun sisältö rakennetaan vastaamaan asiakkaan tavoittelemaa hyötyä. Palvelun sisältö voidaan jakaa ydinpalveluun ja sen lisäksi tarjottuihin tuki- ja mahdollistaviin eli lisäpalveluihin. Ydinpalvelu on palvelun oleellisin ominaisuus ja syy, miksi asiakas haluaa ostaa sen. Tukipalvelut ovat ydinpalvelun käytettävyydelle välttämättömiä oheispalveluja. Lisäpalvelut ovat rahanarvoisia asiakkaalle annettavia tai myytäviä etuja, jotka antavat asiakkaalle enemmän valinnanmahdollisuuksia. Ydinpalvelun ja sen lisä- ja tukipalvelujen yhdistelmää kutsutaan palvelupaketiksi. (Grönroos 2009, 223; Jaakkola, Orava & Varjonen 2009, 11–12; Kinnunen 2004, 10.)

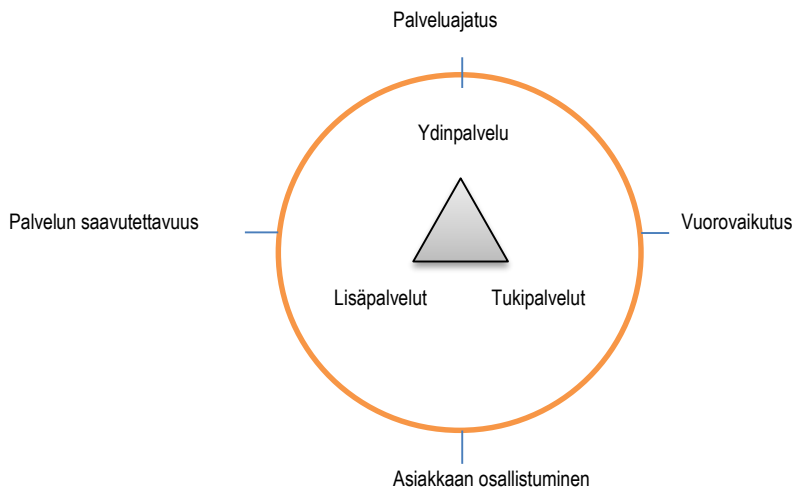
Palvelulle välttämättömät tukipalvelut on hyvä tunnistaa, jotta saadaan selville kaikki palvelun tuotamiseen tarvittavat resurssit ja työvaiheet. Lisäpalvelut voivat olla keino erottautua kilpailijoista, jos asiakkaat pitävät usean palveluntarjoajan ydinpalvelua samankaltaisena. Lisäpalveluiden tarkoituksena on lisätä asiakastytyväisyyttä ja ne nostavat usein palvelun laatumielikuvaa asiakkaiden silmissä. Palvelupaketin kehittämisessä voidaan hyödyntää myös verkostoitumista. Verkostoituminen on silloin järkevää, kun sen avulla voidaan saada käyttöön osaamista ja resursseja, joita yrityksellä ei ole omasta takaa. (Jaakkola ym. 2009, 11; Leppänen 2009, 61.) Palvelupaketin kuvaaminen voi helpottaa etenkin aineettomien ja abstraktien palvelujen markkinointia ja myyntiä. Kun asiakkaalla on palvelun sisällöstä selkeä käsitys, palvelun ostamiseen liittyvä riski tuntuu pienemmältä. (Jaakkola ym. 2009, 13.)

Palvelut ovat subjektiivisesti koettavia prosesseja, joissa tuotanto- ja kulutustoimet tapahtuvat samanaikaisesti. Koettuun palveluun vaikuttaa olennaisesti se, mitä ostajan ja myyjän välisessä vuorovaikutuksessa tapahtuu ja miten palvelu tapahtuu. Asiakkaiden kokemalla palvelun laadulla on pohjimmiltaan kaksi ulottuvuutta, toiminnallinen eli palveluprosessin laatu ja tekninen eli lopputuloksen laatu. Molemmat laadun ulottuvuudet ovat tärkeitä asiakastytyväisyyden kannalta. Laadun kokemiseen vaikuttaa myös yrityksen imago. Imago toimii ikään kuin laadun kokemisen suodattimena. (Grönroos 2009, 101–102; Leppänen 2009, 63.)

2.1.2 Laajennettu palvelutarjoama

Palvelujen kehittämisen perustana on yrityksen palvelutarjoaman määrittäminen: millaisia palveluja tarjotaan ja millaisia palveluja pitäisi tarjota, jotta saavutettaisiin asetetut tavoitteet. Palvelutarjoamalla tarkoitetaan yrityksen tarjoamien palvelujen kokonaisuutta. (Jaakkola ym. 2009, 7.) Grönroos (2009, 223) ottaa palvelutarjoaman tarkasteluun mukaan peruspalvelupaketin lisäksi laajennetun palvelutarjoaman, johon sisältyvät palveluprosessi sekä organisaation ja asiakkaiden väliset vuorovaikutustilanteet eli palvelun tuotanto- ja toimitusprosessi. Myös yrityksen imago ja viestintä liittyvät läheisesti palvelutarjoamaan, koska ne voivat edistää laajennetun palvelutarjoaman myönteistä kokemista.

Palveluajatus näkyy laajennetun palvelutarjoaman osatekijöiden kehittämisen kattavana kokonaisuutena (kuvio1). Palveluajatuksen tulee määrittää, mitä ydinpalvelua, lisäpalveluja ja tukipalveluja käytetään, kuinka palvelut asetetaan saataville, kuinka vuorovaikutustilanteita kehitetään ja kuinka asiakkaita tulisi valmentaa palvelutapahtumiin osallistumisessa. (Grönroos 2009, 230.)



KUVIO 1. Laajennettu palvelutarjoama (Grönroos 2009, 227)

Palveluprosessi eli ostajan ja myyjän vuorovaikutustilanne koostuu palvelun saavutettavuudesta, vuorovaikutuksesta palveluorganisaation kanssa sekä asiakkaan osallistumisesta. Nämä osatekijät muodostavat yhdessä peruspalvelupaketin kanssa laajennetun palvelutarjoaman. Näitä tekijöitä tulee tarkastella yrityksen asiakkaiden hyötyjen mukaan. (Grönroos 2009, 223–226.)

Palvelun saavutettavuuteen vaikuttavat muun muassa henkilökunnan osaaminen ja taidot, työvälineet, laskutusikäytäntö, asiakkaan kutsuun käytetty vasteaika ja tehtävien suoritukseen käytetty aika sekä asiakkaan osallistumisen helppous. Näiden tekijöiden mukaan asiakkaat kokevat palvelun saavutettavuuden, ostamisen ja kuluttamisen joko helpoksi tai vaikeaksi. (Grönroos 2009, 225–226.)

Vuorovaikutustilanteet niin inhimillisten kuin fyysistenkin resurssien ja järjestelmien kanssa ovat osa palvelun kokemista. Vuorovaikutuskokemukseen työntekijöiden ja asiakkaiden kesken vaikuttaa työntekijöiden käyttäytyminen, heidän sanomiset ja tekemiset sekä heidän asennoitumisensa. Vuorovaikutustilanteita fyysisten resurssien kanssa ovat muun muassa palvelutilanteet, joissa käytetään asiakirjoja, kaavakkeita sekä työkaluja ja laitteita. Järjestelmien kanssa vuorovaikutustilanteita syntyy esimerkiksi ajanvarausjärjestelmän käytössä ja laskutuspalveluissa. (Grönroos 2009, 228–229.)

Asiakkaan osallistuminen tarkoittaa, että asiakkaalla on vaikutusta saamaansa palveluun. Hän osallistuu myös itse saamansa arvon luomiseen. Sen mukaan, kuinka hyvin asiakas on valmistautunut ja halukas toimimaan odotusten mukaan, hän parantaa tai heikentää palvelua. (Grönroos 2009, 229–230.)

Yrityksen imago vaikuttaa suodattavasti koettuun palveluun. Myönteinen imago parantaa kokemusta, huono saattaa pilata sen. Mielikuvat muodostuvat asiakkaan omien tarpeiden ja kokemusten pohjalta, toisten asiakkaiden kertoman perusteella sekä myös yrityksen omien toimien kuten mainonnan ja markkinointiviestinnän kautta. Mielikuvat ovat osa asiakkaan kokemaa todellisuutta ja vaikuttavat keskeisesti palvelujen menestymiseen markkinoilla. (Grönroos 2009, 231; Kinnunen 2004, 8.)

2.1.3 Asiakkaan kokema arvo

Palvelun kehittäminen alkaa palvelun keskeisten ominaisuuksien määrittelyllä: mikä on palvelun sisältö ja käyttötarkoitus ja miten palvelu toteutetaan? On tärkeää tietää, mitä aineellista tai aineetonta hyötyä asiakkaat tavoittelevat palvelun avulla, jotta voidaan suunnitella palvelun sisältö ja

toteuttamistapa asiakkaalle arvoa tuottavaksi. Viestinnän täsmentämiseksi voidaan määritellä palvelulupaus, joka kiteyttää yrityksen palvelun asiakaslähtöisesti: miten lupaamme tuottaa ja toimittaa asiakkaalle hänen tarvitsemansa hyödyn? (Jaakkola ym. 2009, 11.)

Asiakkaiden päivittäiset toiminnot ja heidän arvonluontiprosessinsa ovat yritykselle tärkeintä, mitä sen tulee tietää asiakkaistaan. Asiakkaan tarpeet ovat seurausta hänen arvonluontiprosesseistaan ja siitä, miten hän haluaa tarpeitaan tuettavan. Ne ohjaavat odotuksia kohti tietyn tyyppistä ratkaisua. Tarpeet, toiveet, arvojärjestelmät ja arvonluontiprosessit vaikuttavat suuresti asiakkaiden odotusten kehittymiseen. (Grönroos 2009, 420–421.) Asiakkaan tarpeisiin reagoiminen ei usein riitä, vaan yrityksen tulisi havaita myös markkinoilla piilevät tarpeet ja toivomukset jo ennen kuin asiakkaat ovat itse niitä tiedostaneet. (Jaakkola ym. 2009, 3; Helander ym. 2013, 42).

Tuulaniemi (2011, 74–75) jakaa asiakkaan arvon muodostumisen kolmeen tasoon: toimintaan, tunteisiin ja merkityksiin. Toiminnan taso tarkoittaa palvelun kykyä vastata asiakkaan tarpeeseen, prosessien sujuvuutta, palvelun hahmotettavuutta, saavutettavuutta, tehokkuutta ja monipuolisuutta. Toiminnan tason vaatimusten tulee täytyä, jotta palvelulla on yleensä mahdollisuus olla markkinoilla. Tunnetaso tarkoittaa asiakkaalle syntyviä välittömiä tunteita ja henkilökohtaisia kokemuksia: kokemuksen helppoutta, innostavuutta, tunnelmaa, tyyliä ja kykyä koskettaa aisteja. Merkitystaso eli ylin asiakaskokemuksen taso tarkoittaa kokemukseen liittyviä mielikuva- ja merkitysulottuvuuksia, unelmia, tarinoita, lupauksia sekä suhdetta asiakkaan elämäntapaan ja omaan identiteettiin.

Löytänä ja Korkiakoski (2014, 18) ovat jakaneet asiakkaalle luotavan arvon neljään tyyppiin. Taloudellinen arvo perustuu hintaan ja toiminnallinen arvo konkretisoituu asiakkaalle säästöinä ajassa ja vaivassa. Symboliset arvot liittyvät usein mielikuviin ja brändeihin, mutta myös asiakkaan persoonan ilmaisemiseen ja sitä kautta koettuihin hyötyihin. Emotionaaliset arvot liittyvät asiakkaan tunnekokemuksiin. Emotionaaliseen arvoon liittyy vahvasti tuotteiden tai palveluiden personointi erilaisille asiakkaille. Arvot linkittyvät kiinteästi yrityksen kilpailuetuihin, joista monet ovat kuitenkin kuihtuneet. Taloudellinen arvo on enää harvoin riittävä kilpailuetu, toiminnallista arvoa on vaikea ylläpitää, eikä symbolinen arvo riitä erilaistamaan tuotetta tai palvelua. Emotionaalisen arvon mahdollisuudet ovat sen sijaan suuresti alihyödynnetyt.

Löytänä ja Korkiakoski (2014, 31–32) painottavat, että asiakaskeskeinen toiminta on parhaimmillaan asiakkaista innostumista. Asiakkaan tulevat tarpeet ennakoidaan ja etsitään uusia tapoja tuottaa asiakkaalle arvoa ennen kuin hän osaa edes pyytää. Uuden innovointi on kytketty tiukasti asiakkaisiin ja heidän tarpeisiinsa. Asiakaskeskeinen innovointi vaatii uuden ajattelutavan omaksumista laaja-alaisesti. Ei välttämättä riitä, että asiakaskokemuksen kehittäminen kohdistuu asiakaspolkuun tai yrityksen toimintamalleihin, vaan täytyy rakentaa ainutlaatuinen, omaan brändiin liittyvä tapa kohdata asiakkaat.

Leppäsen (2009, 33, 50–53) mukaan yrityksen kasvu perustuu aina ostohalujen tyydyttämiseen. Tuote tai palvelu ostetaan siksi, että se herättää tunneperäisen ostohalun. Asiakkaan kokema lisäarvo syntyy muutoksesta siinä, miltä hänen olonsa tuntuu palvelutapahtuman jälkeen verrattuna ostoa edeltävään tunnetilaan. Paras tapa myönteisten kokemusten leviämiseksi kuluttajalta toiselle on luvata vähemmän ja antaa enemmän. Toisin sanoen asiakkaalle kannattaa tuottaa enemmän emotionaalista lisäarvoa kuin hänelle on alun perin luvattu.

Yrityksen pieni koko, ketteryys ja paikallisuus ovat asiakasläheisyyden kannalta valtteja, joita se voi hyödyntää tuottaakseen lisäarvoa asiakkaalle ja vahvistaakseen omaa asemaansa markkinoilla. Asiakasläheisyys onnistuu vain, jos siitä on tullut palveluyrityksen toimintafilosofia. Sen sijaan, että ajatellaan tuotettavan jotain asiakkaalle, tulisikin ajatella tuotettavan jotain yhteistyössä asiakkaan kanssa. (Helander, Kujala, Lainema ja Pennanen 2013, 32.)

Kun työntekijät ovat innostuneita työstään, he vaikuttavat muihin työntekijöihin positiivisesti, antavat palautetta ja ideoivat uutta ja tarjoavat paremman asiakaskokemuksen omalta osaltaan. Tällaiset työntekijät saavat asiakkaat: ostamaan enemmän, pysymään asiakkaina pitempään, suosittelemaan sekä antamaan palautetta. (Löytänä ym. 2014, 182.) Merja Fischerin (2012, 164) väitöskirjatutkimus osoittaa, että työntekijän kokemukset työyhteisön ilmapiiristä ja siitä, miten merkitykselliseksi hän työnsä kokee, vaikuttavat suoraan asiakaskokemukseen. Kyse on tunne-energiasta, joka välittyy vuorovaikutustilanteissa ja synnyttää positiivista kierrettä.

Palveluliiketoiminta on kokemuksen johtamista. Kokemusta johtavat esimiehet, mutta myös erityisesti asiakkaan kanssa eniten tekemisissä olevat henkilöt. Oleellisinta on se, miten johtamisella luodaan edellytykset työyhteisön toimijoiden positiiviselle kokemukselle, joka välittyy edelleen asiakkaalle. Asiakaspalveluhenkilöstön henkilökohtainen sitoutuminen ja kokemus omasta ammatillis-

sesta identiteetistä vaikuttavat työilmapiiriin ja sitä kautta asiakaskokemukseen. Positiivinen asiakaskokemus syntyy, kun asiakas kokee, että hänet huomioidaan ja häneen pidetään yhteyttä, häntä kuunnellaan ja pyritään ymmärtämään sekä hänelle annetut lupaukset pidetään ja työn laatu on korkea. (Fischer 2014, 110.)

2.1.4 Verkostot arvon tuottajina

Tänä päivänä yhä suurempi osa palveluliiketoiminnasta tapahtuu yritysverkostoissa. Erityisesti pienten yritysten toiminnassa verkostoituminen mahdollistaa liiketoiminnan kasvun ja kehittämisen. Verkostomainen toiminta yhdistää eri yritysten osaamista ja parhaimmillaan synnyttää uusia innovatiivisia palveluprosesseja, joissa syntyy aidosti uusia tapoja tuottaa lisäarvoa niin asiakkaalle kuin myyjäyrityksellekin. (Helander ym. 2013, 14.)

Pienten palveluyritysten on usein mahdotonta toimittaa yksin asiakkaiden haluamaa kokonaistarjoamaa tai tarjoaman tuottamiseen tarvittavien resurssien ja tietämyksen hankinta tulisi yritykselle liian kalliiksi. Joskus on tehokkaampaa ja kannattavampaa etsiä kumppani ja hankkia siltä tarjoamaan tarvittavat täydentävät osuudet. Näin toimitusketjuihin muodostuu horisontaalisia ja vertikaalisia kumppanuuksia ja verkostoja. Vaikka yritykset kilpailisivat keskenään, niiden kannattaa tehdä joskus yhteistyötä yhteisten asiakkaiden palvelemiseksi. Tämä edellyttää, että yritykset luottavat toisiinsa, muuten sitoutuminen yhteiseen asiaan jää löyhäksi. (Grönroos 2009, 58.)

Asiakkaan näkökulmasta on tärkeää, ettei verkostomainen toiminta johda pirstaleiseen monen ihmisen kanssa asioimiseen vaan palvelut on mahdollista saada ”yhdeltä luukulta”. Kokonaisratkaisun tarjoaminen on kilpailuvaltti, joka syntyy verkostomaisen toiminnan kautta. Palveluprosessin hiominen ja toimivien käytäntöjen luominen niin yksittäisten yritysten sisälle kuin verkostomaiseen toimintaan, tuottaa monipuolisempia ratkaisuja yrityksen eri kohderyhmille. (Helander ym. 2013, 16.)

Verkostomaisessa liiketoiminnassa on oman osaamisen lisäksi tunnistettava myös kaikkien verkostokumppaneiden osaamiset ja pystyttävä synnyttämään osaamisia yhdistämällä asiakkaille li-

sääarvoa tuottavia palvelukokonaisuuksia. Toimiva verkostosuhde perustuu yhteiseen sitoutumiseen, keskinäiseen riippuvuuteen ja hyvään luottamukseen. Yhteisten intressien olemassaolo on edellytys yhteistyön käynnistymiselle ja verkoston rakentumiselle. (Helander ym. 2013, 50, 70.)

Verkostomaisen toiminnan kohdalla sekä prosessien että käytäntöjen tarkastelu on erityisen tärkeää, sillä asiakasarvo tuotetaan yhdessä monien peräkkäisten, limittäisten ja osin samanaikaisten prosessien ja niihin sisältyvien käytäntöjen avulla. Verkostomaisen toiminnan edellytyksenä on, että osapuolet toimivat yhteistyössä eivätkä erillisinä toimijoina. Verkostomaisessa toiminnassa kumppaniyritysten toimintojen yhteensopivuus ja kyky toimia yhdessä vaikuttavat loppukäyttäjälle muodostuvaan kokemukseen ja mielikuvaan. (Helander ym. 2013, 58–59; Kinnunen 2004, 8.)

2.2 Palvelumuotoilu

Palvelumuotoilussa on keskeistä syvällinen ymmärrys asiakkaiden ja ihmisten tarpeista, arvoista ja toiminnan todellisista motiiveista. Palvelumuotoilijat havainnoivat ja tutkivat kohdeorganisaation henkilökuntaa ja asiakkaita ymmärtääkseen heitä ja laittaakseen heidän tarpeensa suunnittelun keskiöön. Palvelumuotoilu auttaa kohdistamaan yrityksen sisäisiä prosesseja asiakkaan tarpeiden ja hänelle arvoa tuottavien toimenpiteiden ympärille. (Tuulaniemi 2011, 97.)

Palvelumuotoilulla tarkoitetaan palveluiden kaupallista kehittämistä muotoilun menetelmiä hyödyntäen. Palvelukokemus suunnitellaan vastaamaan käyttäjän tarpeita ja palveluntarjoajan liiketaloudellisia tavoitteita. (Miettinen 2009, viitattu 5.11.2014.) Palvelumuotoilu auttaa organisaatiota havaitsemaan palveluiden strategiset mahdollisuudet liiketoiminnassa, innovoimaan uusia palveluita ja kehittämään jo olemassa olevia palveluita. Palvelumuotoilu tuo muotoilusta tutut toimintatavat palveluiden kehittämiseen ja yhdistää ne perinteisiin palvelun kehityksen menetelmiin. (Tuulaniemi 2011, 24.) Koiviston (2007, 64) mukaan palvelumuotoilulla tarkoitetaan palveluiden suunnittelua ja innovointia muotoilulähtöisillä menetelmillä, joissa palveluiden käyttäjä on suunnittelun keskipiste.

Palvelumuotoilussa on keskeistä ymmärtää asiakasarvon ja liiketoiminta-arvon tasapaino. Asiakkaiden tarpeista, toiveista ja haaveista saadaan ymmärrystä, kun tutkitaan ja havainnoidaan asiakkaita. Jos taas palvelun tuottaminen ei tuo arvoa palvelua tuottavalle organisaatiolle, niin toiminta ei ole elinkelpoista. Olennaista palvelumuotoilussa on tunnistaa palvelun tuottavan organisaation

nykytila, todellisuus ja tavoitetila. Näihin realiteetteihin suunniteltavalla palvelulla voidaan vahvistaa organisaation myyntiä ja pitkäaikaisia tavoitteita. (Jyväskylän ammattikorkeakoulu 2014, viitattu 5.1.2015.)

Palvelumuotoilu on kasvava osaamisala, joka on tuonut palveluiden kehittämiseen muotoiluosaamisen lisäämään palveluiden arvoa. Palvelumuotoilu ei ole uusi innovaatio, vaan pikemminkin tapa yhdistää vanhoja asioita uudella tavalla. Palvelumuotoilun tavoitteena ovat palvelutuotteet, jotka ovat taloudellisesti, sosiaalisesti ja ekologisesti kestäviä. Palvelumuotoilu on systemaattinen ja kokonaisvaltainen tapa kehittää liiketoimintaa. Se on prosessi ja useista osaamisaloista kumpuava työkalu- ja menetelmävalikoima. Palvelumuotoiluosaaminen tuo kilpailuetua ja tehoa niin yrityksiin ja julkiselle sektorille kuin myös voittoa tavoittelemattomiin organisaatioihin. (Tuulaniemi 2011, 13, 24–29.)

Miettinen (2014, 12–13) korostaa, että palvelumuotoilu on luovaa toimintaa, joka tuo liiketoiminnan kehittämiseen uusia ulottuvuuksia ja keinoja hyödyntäen empatian kykyä ja tunnetta osana tuotekehitystä. Muotoilujattelun tulisi olla osa yrityksen ydinosaa, jota voitaisiin käyttää hyväksi tuotekehityksessä, brändin rakentamisessa ja viestinnässä. Se auttaisi kehittämään uusia keinoja tuottaa arvoa ja uudenlaisia arvoverkostoja.

Palvelumuotoilun tavoitteena on luoda käyttäjän kannalta helppokäyttöisiä, hyödyllisiä ja haluttavia palvelukokemuksia ja palveluorganisaation näkökulmasta vaikuttavia, tehokkaita, kannattavia ja erottuvia palvelukonsepteja. Vaikka palvelumuotoilun keskeinen periaate on luovuus, siinä pyritään hyvin kontrolloidun prosessin avulla luomaan käyttökelpoisia tulevaisuuden tarpeita vastaavia käytännön ratkaisuja. Palvelun käyttäjät ovat kehittämistyön keskiössä ja tärkeänä lähtökohtana on saada heidät osallistumaan aktiivisesti kehittämisprosessin eri vaiheisiin. Palvelumuotoilu on konkreettinen lähestymistapa, joka tuo syvällistä asiakasymmärrystä liiketoimintaan. (Ojasalo ym. 2014, 72.)

2.2.1 Palvelumuotoilun rakennuspalikat

Tuulaniemi (2011, 76) luonnehtii palvelua palvelumuotoilun näkökulmasta sävellyksenä, joka kuvataan nuottiviivastolla (palvelupolku); siinä voi olla eripituisia tahteja (palvelutuokioita) ja eripituisia

(kontaktipisteet) ja erikorkuisia säveliä (asiakkaan kokemukset). Koiviston (2011, 43) mukaan palvelumuotoilu jäsentää palveluja ja asiakaskokemusta uusilla käsitteillä, jotta palvelutuotteiden määrittely ja tuotteistus olisi konkreettisempaa ja hallittavampaa. Kun palvelu halutaan nähdä käyttäjien silmin, keskitytään vuorovaikutteisiin eli asiakkaille näkyviin osiin kuten palvelutuokioihin, palvelupolkuun ja palvelun kontaktipisteisiin.

Jokainen palvelu koostuu keskeisistä asiakaskohtaamisista, joissa tapahtuu palvelun tuotanto sekä asiakkaan ja palveluntarjoajan välinen vuorovaikutus. Näitä keskeisiä vaiheita kutsutaan palvelutuokioiksi. Palvelutuokio on vain yksittäinen osavaihe asiakkaan kokemasta palvelusta, sillä palvelu on ajassa etenevä prosessi, joka muodostuu useista toisiaan seuraavista palvelutuokioista. Toisiaan seuraavat palvelutuokiot muodostavat palvelupolun, joka muodostaa asiakkaalle arvoa tuottavan palvelun kokonaisuuden ja asiakaskokemuksen. Palvelupolun muodostumiseen vaikuttavat sekä palveluntarjoajan asettama tuotantoprosessi että asiakkaan omat valinnat. (Koivisto 2011, 49.)

Jokainen palvelutuokio koostuu lukuisista kontaktipisteistä, joiden kautta asiakas kokee, aistii ja näkee palvelun ja sen brändin. Kontaktipisteet on havaittavissa kaikilla ihmisen aisteilla ja ne voidaan jakaa neljään eri ryhmään: kanavat, esineet, toimintamallit ja ihmiset. Kanavat ovat ympäristöjä tai tiloja, joissa palvelun asiakkaalle näkyvä tuotanto tapahtuu. Esineet kontaktipisteinä ovat tavaroita tai laitteita, joita käytetään palvelua kuluttaessa. Toimintamallit määrittävät palvelun tuotantotavan yksittäisissä palvelutuokioissa. Ihmisillä on keskeinen rooli palvelun tuotannossa. Palvelumuotoilulla voidaan ohjata sekä palvelujen käyttäjiä että niitä, jotka tuottavat palveluita. Mikäli palvelu on usean palveluntuottajan yhteinen tarjooma, on tärkeää ottaa suunnittelussa huomioon myös yrityksen ulkoiset kontaktipisteet. Asiakkaalle palvelu näyttäytyy yhtenä palveluna, jonka tarjoaa asiakaspalvelun tuottava brändi. (Koivisto 2011, 51–53; Tuulaniemi 2011, 78–80.)

Löytänä ja Korkiakoski (2014, 105) korostavat myös niiden kosketuspisteiden kehittämistä, joissa asiakas kohtaa yrityksen välillisesti perinteisen median, sosiaalisen median, yrityksen kumppanuusverkoston tai yrityksen nykyisten asiakkaiden kautta. Näihin kosketuspisteisiin on yrityksellä vain vähän jos lainkaan mahdollisuuksia vaikuttaa, mutta ymmärrys niiden olemassa olosta on välttämätöntä. Vain siten yritys voi suunnitella toimintaansa ensimmäisissä välittömissä kosketuspisteissä.

2.2.2 Palvelumuotoilun prosessi

Palvelumuotoilun prosessi alkaa asiakkaan tarpeiden, unelmien ja toiveiden ymmärtämisestä. Asiakkaan ymmärtäminen ja käyttäjätiedon hankinta auttavat löytämään uusia kaupallistamisen mahdollisuuksia. (Hämäläinen, Vilkkä ja Miettinen 2011, 61.) Ojasalon ym. (2014, 74) mukaan palvelumuotoilun prosessi eroaa tavanomaisista palvelun suunnitteluprosesseista siinä, että ideointivaiheeseen siirrytään vasta sitten, kun on hankittu laajasti ja syvällisesti asiakas- ja toimintaympäristöymmärrystä. Tähän vaiheeseen kuluu yleensä eniten aikaa ja se kannattaa tehdä huolellisesti, sillä koko kehitysprosessi perustuu pitkälti asiakkaiden tilanteiden, tarpeiden, käyttäytymisen ja arvojen ymmärtämiseen.

Tuulaniemen (2011, 126–128) mukaan palvelumuotoiluprosessin määrittäminen ja kuvaaminen täysin yhdenmukaiseksi ja tiettyyn sabluunaan meneväksi prosessiksi ei ole mahdollista. Palvelumuotoiluprosessin pääperiaatteet ovat kuitenkin samanlaiset kaikkien eri palvelumuotoilun toimijoiden esittämissä eri toteutusmalleissa; erilaisia käytännön sovelluksia taas on olemassa useita toteuttajien taustoista ja henkilökohtaisista näkemyksistä johtuen. Perinteisesti palvelumuotoilua kuvaavissa malleissa on keskitytty asiakasymmärrykseen, palvelumallin ideointiin, konseptointiin, prototypointiin ja pilotointiin. Tuulaniemi itse vaiheistaa palvelumuotoilun prosessin viiteen osaan: määrittely, tutkimus, suunnittelu, palvelutuotanto ja arviointi.

Määrittelyvaiheen tavoitteena on luoda ymmärrys palvelua tuottavasta organisaatiosta ja sen tavoitteista. Tutkimusvaiheessa rakennetaan haastatteluilla, keskusteluilla ja asiakastutkimuksilla yhteinen ymmärrys kehittämiskohteesta, toimintaympäristöstä, resursseista ja käyttäjätarpeista. Suunnitteluvaiheessa ideoidaan ja konseptoidaan vaihtoehtoisia ratkaisuja. Palvelutuotantovaiheessa palvelukonsepti viedään markkinoille asiakkaiden testattavaksi ja kehitettäväksi. Lopuksi kehitysprosessin onnistumista arvioidaan. (Tuulaniemi 2011, 127–128.)

Ojasalo ym. (2011, 76–77) kirjoittavat, että palvelumuotoilulle on ominaista hyödyntää erilaisia menetelmiä monipuolisesti. Palvelumuotoilun prosessin alkupäässä korostuvat menetelmät, joilla pyritään asiakkaiden ja käyttötilanteiden syvälliseen ymmärtämiseen. Näitä ovat esimerkiksi eri toimijoiden haastattelut ja erilaiset etnografiset menetelmät kuten havainnointi. Hankittu asiakasymmärrys voidaan kiteyttää rakentamalla asiakasprofiileja, jotka kuvaavat konkreettisella tasolla asiakkaiden käyttäytymismalleja, motiiveja, tarpeita jne. Kuvitteellisesta asiakkaasta voidaan tehdä

visuaalinen kuvaus eli hänelle annetaan kasvot, nimi, ikä, taustatiedot ja muut asiat, jotka auttavat ymmärtämään asiakkaan arvonmuodostusta.

Ideointivaiheessa voidaan käyttää palvelumuotoilulle tyypillisiä yhteisöllisiä ideointimenetelmiä. Ojasalo ym. (2014, 78,160–173) ovat nostaneet esiin muun muassa aivoriihen eli ideointityöpajan erilaisine muunnelmineen, toivelistatekniikan sekä erilaiset ekskursiotekniikat kuten roolileikit ja jatkokertomukset. Yhteisöllisiin ideointimenetelmiin tulisi saada mukaan niin asiakkaat, loppukäyttäjät, työntekijät kuin kumppanitkin. Myös muotoilupelit, auttavat luomaan yhteisen kielen ja ymmärryksen palvelutilanteisiin ja ne edistävät rennon ja avoimen ilmapiirin luomista, jota tarvitaan innovatiivisten ideoiden syntyymiseen. Miettinen (2011, 72) korostaa tässä yhteydessä kontekstikartoitusmenetelmää, jossa pyritään paljastamaan käyttäjien tietoiset ja alitajuiset tarpeet, kokemukset, toiveet ja odotukset. Käyttäjät osallistuvat työpajaan erilaisten tekemis-työkalujen avulla. Esimerkiksi kuvat, piirtäminen, erilaisten materiaalien kanssa askartelu ja tarinointi kehittävät ideoita.

Mallinnus- ja testausvaiheessa korostuvat visualisointi ja prototypointi eli erilaisten mallikappaleiden rakentaminen. Tyypillisiä mallinnuksen keinoja ovat muun muassa palvelumaisemien rakentaminen, kuvalliset palvelutarinat, palvelun tunnelmaa ja mielikuvaa havainnollistavat visuaaliset kuvakoosteet ja animaatiot. Näytelmillä ja draamamenetelmillä voidaan simuloida kuvitteellisia palvelutilanteita. (Ojasalo ym. 2014, 78.)

Konseptin rakennusvaiheen tyypilliseksi työkaluksi Ojasalo ym. (2014, 79) ovat maininneet Osterwalderin ja Pigneurin (2010) kehittämän Business Model Canvas-työkalun, joka on visuaalinen työkalu liiketoimintamallin ideointiin ja viestintään. Työkalu kokoaa yhdelle sivulle kaikki yrityksen liiketoiminnan keskeiset osa-alueet yhdeksään lokeroon: arvolupaus, asiakasryhmät, asiakassuhde, jakelu, ydinresurssit, ydintoiminnot, kumppanuudet, kulurakenne ja tulovirta. Työkalu auttaa hahmottamaan organisaation liiketoiminnan kannalta keskeiset toiminnot ja tuo havainnollisesti esiin eri toimintojen vuorovaikutuksen. Työkalun avulla voidaan konkreettisesti havaita ja tuoda esiin se, kuinka organisaatio luo ja mahdollistaa arvon muodostumisen asiakkailleen.

2.2.3 Palveluiden tarinallistaminen

”Tarina on hahmo, jonka ihminen havaitsee tapahtumisen virrassa ja joka tuottaa hänelle mielihyvää” (Torkki 2014, 73).

Palveluiden tarinallistaminen eli tarinalähtöinen palvelumuotoilu tarkoittaa asiakkaan palvelukokemuksen eli palveluympäristön ja palveluprosessien suunnittelemista tarinan muotoon. Tarinallistaminen keskittyy kokonaisvaltaisen palvelukokemuksen luomiseen, arvon lisäämiseen ja elämyksellisyyden tuottamiseen. Tarinallistaminen tähtää erottautumiseen kilpailijoista. Tarinallistaminen on palveluiden innovointia, kehittämistä ja suunnittelua tarinalähtöisesti. Sen avulla voidaan suunnitella täysin uusia palvelukonsepteja tai kehittää jo olemassa olevia palveluita elämyslähtöisemmiksi. Yritykselle luodaan elämyksellinen, tarinallinen kehys, joka heijastelee yrityksen arvoja, asiakkaiden elämäntyyliä ja arvoja sekä sitä muutosta, jota asiakkaille palveluiden kautta ollaan tarjoamassa. Tarinallistaminen on osa yrityksen toimintoja: strategiaa, tuotteistamista, palvelumuotoilua, markkinointia ja brändäämistä. (Kalliomäki 2014, 7, 14.)

Tarinalähtöisessä palvelumuotoilussa markkinoinnissa kerrottu tarina on lunastettava asiakkaan palvelukokemuksessa. Tarina tukee jatkuvuutta ja toimii punaisena lankana yhdistäen asiakkaan kokemuksen aina markkinoinnista lopputuotteen käyttämiseen juonelliseksi tarinaksi. Yrityksen brändi on sitä, mitä asiakkaamme meistä puhuvat. Tarina tulee todeksi asiakkaan palvelukokemuksessa. (Kalliomäki 2014, 45.)

Ihanteellinen yrityksen tarina tuntuu houkuttelevalta sekä yrityksen sisällä että ulkopuolella. Yrityksen tarinalla on lisäarvoa, kun se pystyy tarinan avulla lisäämään tunnettavuutta sekä vaikuttamaan ihmisten asenteisiin ja käyttäytymiseen. Olennaisimmiksi kysymyksiksi nousevat yrityksen tarinaa laadittaessa: Mitä ihmisten tulisi tietää yrityksestämme ja millaiset tunteet heillä pitäisi olla yritystämme kohtaan? (Aaltonen ja Heikkilä 2003, 76.)

Apunen ja Parantainen (2011, 252–253) korostavat, että tunteita herättävä tarina on tuhat kertaa tehokkaampi kuin kliseitä toistava jaaritus. Tarina vetoaa, jos se on helppotajuinen, odottamaton, konkreettinen, uskottava, tunteisiin vetoava ja kertoo selkeästi tarinan. Täydellinen on tylsää, outo ja kummallinen viehättää. Leppäsen (2009, 108–109) mukaan jokainen haluaa kuulla sellaisia ta-

rinoita, jotka sopivat hänen maailmankuvaansa, joten tarinan laatiminen täytyy tapahtua asiakaslähtöisesti. Toisaalta markkinoijan pitää tehdä myös töitä kehittääkseen autenttisen ja hyvän tarinan, joka tukee tuote- ja palvelutarjontaa.

Torkki (2014, 110–111) esittää viisi ohjetta, jolla yrityksen toiminta puetaan tarinaksi. Ensiksikin täytyy keskittyä viestin sisällössä vain siihen, mikä koskettaa tunnetta. Ratkaisuja tulee esittää konkreettisiin ongelmiin. Ongelmista ja ratkaisuista rakentuu jatkokertomus, kiehtova tarina elinolojemme loputtomasta parantumisesta. Kolmanneksi rakennetaan draama, jossa tarinan päähenkilöllä on tavoite tai määränpää, mutta hän kohtaa esteitä matkalla tavoitettaan kohti. Tarinan käännteet ja viholliset heittävät kapuloita hahmon rattaisiin, mutta neuvokas päähenkilö kukistaa haasteen toisensa jälkeen. Neljäs ohje on käyttää tarinassa arkkityyppejä. Viimeiseksi ohjeeksi Torkki antaa, että ihmisistä tulee tehdä tarinan kertojia antamalla heille tarinassa oma paikkansa.

Aaltosen ja Heikkilän (2003, 129) mukaan vaikuttavat tarinat syntyvät, kun tarinan kertoja pystyy vetoamaan vastaanottajan tunteisiin niin voimakkaasti, että vastaanottaja käyttäytyy kertojan toimomalla tavalla. Ihmiset tarvitsevat usein ennen uudenlaiseen toimintaan ryhtymistä tunteen antaman voiman. Ihminen sitoutuu yleensä myös muutokseen helpommin tunteiden kautta kuin järkiperustein. Tarinat toimivat tässä suhteessa selittämisen, oikeutuksen ja sitouttamisen välineinä, koska ne pystyvät vetoamaan tunteisiin sekä yksilön, yritysten, yhteisöjen että yhteiskunnan tasolla.

Tarinallistamisen prosessin ydin on identiteetissä. Jokaisella yrityksellä on oma identiteettinsä, joka koostuu yrityksen arvoista, osaamisesta ja visiosta. Identiteettiä voidaan ilmentää yrityksen toiminnassa eri tavoin ja näin tukea yrityksen brändiä. Brändi syntyy suurimmaksi osaksi sen pohjalta, miten yrityksen eri sidosryhmät yrityksen näkevät ja mitä he yrityksestä kertovat. Tähän yritys voi vaikuttaa omilla valinnoillaan ja teoillaan. Yrityksen olemassaolon merkitys, inhimillisuus ja persoonallisuus tuodaan esille tarinan avulla. Tarinaa kerrotaan yrityksen toiminnassa kerronnan eri keinoilla. Erityisen tärkeitä ovat visuaaliset kerronnan keinot. Tarina erottaa yrityksen muista vastaavista yrityksistä. Tarinaidentiteetin keskiössä on asiakas. (Kalliomäki 2014, 77.)

Kalliomäki (2014, 78–79) jakaa tarinallistamisen prosessin kolmeen osaan: tarinaidentiteettiin, tarinanäyttämöön ja palveluiden tarinakäsikirjoituksiin. Ensin on tunnistettava yrityksen ydintarina, jonka pohjalta tarinaidentiteetti rakennetaan. Tarinaidentiteetti määrittelee yrityksen ”tarinamaail-

man” eli pysyvän tarinanäyttämön, jolle palveluita suunnitellaan. Kun tarinaidenteetti on tunnistettu, suunnitellaan yrityksen palveluympäristö, joka tukee tarinan kertomista. Näin syntyy yrityksen tarinanäyttämö, joka on sekä pysyvä että muunneltavissa. Tarinaidenteetin pohjalta yksittäisille palveluille voidaan kirjoittaa tarinakäsikirjoituksia, jotka sijoittuvat tarinanäyttämölle. Näin yrityksen tarinaidenteetti jalkautuu osaksi asiakkaan palvelukokemusta.

Kalliomäki (2014, 79–93) on kehittänyt tarinaidenteetin tunnistamiseksi ja hahmottamiseksi Stooripuu-menetelmän, joka auttaa etenemään vaihteittain tarinaidenteettiä rakennettaessa. Puu rakennetaan juurista runkoon ja rungosta oksistoon. Stooripuu on tarinaidenteetin suunnittelun ensimmäisen vaiheen työväline. Visuaalinen ja yksinkertainen puun muotoon tehty kuva tukee arvoja asiakaslähtöistä ajattelua ja pakottaa samalla kiteyttämään asioita. Stooripuun symboliikka konkretisoi sitä, että tarinallistamisessa tuomme yrityksessä näkymättömissä olevat arvot ja historian esiin tarinatekojen keinoin ja pyrimme luomaan yrityksestä helposti lähestyttävämmän ja inhimillisemmän voidaksemme luoda voimakkaamman vaikutuksen asiakkaaseen.

Palveluympäristö nähdään tarinalähtöisessä palvelumuotoilussa yrityksen tarinan näyttämönä. Kun asiakas astuu myymälään, hän astuu yrityksen tarinan maailmaan. Tarinanäyttämön rakentamisen avulla saadaan otetta siitä, millaisiin sisäisiin tiloihin asiakkaat halutaan johdattaa ja miten tavoiteltua kokemusta tuetaan tarinanäyttämöllä palvelun eri vaiheissa. Yrityksen kotisivut ovat osa tarinanäyttämöä, ja niiden tulisikin toimia kutsuna tarinaan. Aistihavainnot ja rekvisiitta ovat tärkeä osa tarinaelämyksen rakentamista. Erilaisilla ympäristöön tuotetuilla elementeillä voidaan johdattaa asiakkaan ajattelua, herätellä kummastusta tai kutkututtaa uteliaisuutta. Kun asiakkaan ajatukset saadaan liikkeelle, asiakas on jo jollain tavalla koukutettu. (Kalliomäki 2014, 130–141.)

Palvelun tarinakäsikirjoituksissa määritellään eri palveluiden tarinoiden toteuttaminen eli jokaisen palvelutuokion sisältö kronologisessa järjestyksessä tarinan mukaisesti. Käsikirjoitusprosessi etenee tarinan ideoinnista asiakkaan palvelupolun hahmottelemiseen draaman kaarelle. Tarinakäsikirjoituksessa hyödynnetään palvelumuotoilun periaatteita ja rakennuspalikoina käytetään esimerkiksi kontaktipisteitä, palvelutuokioita ja palvelupolkua. Palveluiden tarinallistamisessa palvelun kontaktipisteitä havainnoidaan tarinalähtöisesti, kerronnan keinoina ja välineinä. Tila on tarinanäyttämö, henkilöt ovat tarinan toimijoita, esineet tarinanäyttämön rekvisiittaa ja prosessit ovat palvelun tarinan juonta. Palvelun tarinakäsikirjoituksessa pyritään kuvaamaan mahdollisimman tarkasti ne elementit, joista asiakkaan kokemus muodostuu. Käsikirjoitukseen kirjataan, miten tarina näkyy, kuuluu, tuntuu, maistuu ja tuoksuu palvelun eri vaiheissa. (Kalliomäki 2014, 149–190.)

3 KOTIKUTOSEN LIKETOIMINTAMALLIN SUUNNITTELU

Tässä luvussa suunnitellaan Kotikutosen liiketoimintamallia mukaillen Juha Tuulaniemen (2011, 130–131) palvelumuotoiluprosessin vaiheistusta. Prosessin vaiheet ovat: määrittely, tutkimus, suunnittelu, palvelutuotanto ja arviointi. Tässä työssä käsitellään kolmea ensimmäistä vaihetta. Jokaisen vaiheen kohdalla on esitelty vaiheen tavoite ja käytettävät keinot sekä syntyneet tuotokset. Suunnitteluprosessi on edennyt palvelumuotoilulle tyypillisen iteratiivisen, toistuvan suunnittelun periaatteen mukaisesti. Suunnittelutyön edetessä edellisiin vaiheisiin on jouduttu palaamaan tiedon ja ymmärryksen karttuessa.

3.1 Määrittelyvaihe

Määrittelyvaiheessa kuvataan Kotikutosen liikeidea sekä Kotikutosen toiminta-ajatus ja visio. Vaihe sisältää myös strategisen pohdinnan. Määrittelyvaihe luo katsauksen Kotikutosen liiketoimintaympäristöön tausta-analyysien avulla. Tässä vaiheessa kartoitetaan myös verkostoitumismahdollisuuksia hoiva-alan yrittäjille suunnattujen teemahaastattelujen avulla.



KUVIO 2. Liiketoimintamallin suunnitteluprosessi, vaihe 1

Vaiheen tavoite: Luodaan ymmärrys Kotikutosen palveluideasta ja sen strategiasta sekä selvitetään yhteistyön mahdollisuuksia kotihoivapalveluja tuottavien yritysten kanssa.

Käytettävät keinot: Toteutetaan tausta-analyysejä sekä tehdään hoiva-alan yrittäjille teemahaastattelut.

Syntyneet tuotokset: Pestel-analyysi, kilpailuanalyysi ja Kotikutosen strategiset lähtökohdat.

3.1.1 Lähtötilanne

Kotikutosen liikeideana on toimia myynti- ja markkinointikanavana koteihin tuotetuille kauneus- ja hyvinvointipalveluille. Palvelut tuottaa yritysverkosto, joka on sitoutunut Kotikutosen arvoihin, tuotetettuihin palveluihin ja määriteltyihin toimintatapoihin. Vaikka palveluja on tuottamassa useita yrittäjiä, niin viestintä ja palvelujen toimitusketju rakennetaan siten, että toiminnan takana näyttäisi olevan yksi luotettava palveluntarjoaja.

Kotikutosen ydinpalveluita ovat perinteisten palveluiden kuten kampaamo-, kosmetologi-, jalkojen hoito- ja hierontapalveluiden lisäksi myös monipuoliset pukeutumis-, sisustus- ja kokkauskonsultaatiot. Kotikutonen erottautuu kilpailijoista lisäpalveluillaan. Lisäpalveluna Kotikutonen tuo palvelut suoraan asiakkaan kotiin, mikä palvelee erityisesti ikääntynyttä väestöä. Monipuolinen palvelutarjonta mahdollistaa myös erilaisten teemojen ympärille rakentuvien tapahtumien järjestämisen esimerkiksi ryhmille ja yrityksille.

Kotikutosen toiminta-ajatus on: ”Tuomme hyvinvointia koteihin”. Kamenskyn (2014, 69) mukaan toiminta-ajatukselle tulee asettaa kaksi perusvaatimusta. Ensiksikin se on kaiken toiminnan perusta ja se on niin kantava, että se pystyy ohjaamaan toimintaa. Toiseksi, se on mahdollisimman pysyvä elementti yrityksen strategisessa arkkitehtuurissa. Kotikutosen toiminta-ajatuksessa on rajattu palvelut kotona tuotettaviin palveluihin ja nimenomaan hyvinvointia tuottaviin palveluihin. Hyvinvointi on kuitenkin riittävän väljästi määritelty tulevaisuutta ajatellen.

Kotikutosen visio on: ”Tuomme koteihin hyvinvointia ja parasta palvelua Suomen suurimmissa kaupungeissa.” Kamensky (2014, 82) määrittelee vision niin, että se on ”yrityksen tulevaisuuden strateginen tahtotila”. Visio on arvoperusteinen ja ulottuu pitkälle aikajänteelle. Kotikutosen visiosta käy ilmi, että liiketoimintamalli aiotaan tulevaisuudessa monistaa Suomen suurimpiin kaupunkeihin ja että palvelut tuodaan asiakkaiden koteihin. Visiossa tuodaan esiin myös asiakaslupaus, että Kotikutonen tuottaa parasta mahdollista palvelua.

3.1.2 Liiketoimintaympäristö

Kotikutosen liiketoimintaympäristöä kuvataan PESTEL-analyysin kautta, jotta saadaan luotua pohja Kotikutosen strategisille valinnoille ja tavoitteille. Poliittiset, ekonomiset, sosiologiset, teknologiset, ympäristö- ja lainsäädännölliset tekijät on tiivistetty kuvioon 3. Lisäksi tässä kappaleessa kuvataan toimialan kilpailua ja Kotikutosen kilpailuasemaa markkinoilla.

PESTEL- analyysi

Pestel on lyhenne sanoista poliittiset, ekonomiset, sosio-kulttuuriset, teknologiset, ekologiset ja lailiset tekijät. Analyysissä tarkastellaan näiden tekijöiden muodostamia uhkia ja mahdollisuuksia. (Hakanen 2004, 37.)

POLIITTISET TEKIJÄT Hyvinvointipolitiikka Arvonlisäverovelvollisuus Kotitalousvähennysoikeus	EKONOMISET TEIJÄT Suhdannevaihtelut Ostovoima	SOSIO-KULTTUURISET TEKIJÄT Arvot Kulutustottumukset Elämäntyyli muutokset Ikärakenne
TEKNOLOGISET TEKIJÄT Verkkokauppa Asiakasrekisterin hyödyntäminen	YMPÄRISTÖTEKIJÄT Ekologinen lahjavaihtoehto	LAINSÄÄDÄNTÖÖN LIITTYVÄT TEKIJÄT Elintarvikelainsäädäntö Vanhusten turvallisuus

KUVIO 3. Kotikutosen Pestel-analyysi

Hyvinvointipolitiikan taloudellisiin edellytyksiin kuuluvat muun muassa kysymykset siitä, missä määrin hyvinvointipolitiikkaan sijoitetaan varoja ja miten ne käytännössä ohjataan (Laurinkari ja Pättiniemi 2011, 2). Suomessa uuden vanhuspalvelulain tavoitteena on muuttaa ikääntyneiden palvelujen rakennetta niin, että yhä useammat ikääntyneet saavat erilaisia avohuollon palveluja koteihinsa ja yhä harvemmat ovat laitoshoidossa. Kotikutosen toimintaan vaikuttaa harjoitettu hyvinvointipolitiikka ja etenkin kotipalveluiden oston arvonlisäverovelvollisuus ja kotitalousvähennysoikeudet. Tällä hetkellä vanhukset, huonokuntoiset tai sairauden ja vamman takia vajaakuntoiset voivat ostaa osan kotipalveluista ilman arvonlisäveroa tai yhteiskunnan tukemana ja kaikki kotitaloudet voivat saada tiettyntyyppisistä koteihin tuotettavista palveluista kotitalousvähennystä. Julki-

suudessa on keskusteltu hiljattain myös arvonlisäverovelvollisuuden alarajan nostamisesta ja kotitalousvähennysoikeuden laajentamisesta. Nämä poliittiset toimet helpottaisivat Kotikutosen toimintaa ainakin yrityksen perustamisen alkuvaiheessa.

Suomen talouden kasvupotentiaali on tulevaisuudessa entistä enemmän palvelujen ja niiden tuotavuuskasvun varassa. Palvelujen tarvetta tulee kasvattamaan muun muassa väestön ikääntyminen. (Honkatukia ym. 2014.) Vaikka palvelutoimiala tulee kasvamaan Suomessa, niin Kotikutosen toimintaan tulevat vaikuttamaan väestön ostovoima ja suhdannevaihtelut jossain määrin, koska Kotikutosen palvelut eivät ole välttämättömiä, vaan ne ovat pikemminkin hyvän olon lisäämiseen keskittyviä palveluita. Toisaalta, kun tärkeimpänä asiakassegmenttinä on ikääntynyt väestö, niin kyseisessä ryhmässä suhdannevaihtelut eivät vaikuta niin merkittävästi kuin muussa väestössä.

Terveyttä ja hyvinvointia arvostavat kuluttajat panostavat tulevaisuudessa yhä enemmän sekä itsensä että läheistensä hemmotteluun. He etsivät kulutukselta elämyksiä ja estetiikkaa ja ovat jossain määrin myös kiinnostuneita kulutuksen eettisistä ulottuvuuksista. (Wilska 2014; Nyrhinen ym. 2011, 32–35.) Tuore kyselytutkimus kauppiaille kertoo, että joulun 2014 trendilahjat liittyvät henkilökohtaiseen hemmotteluun ja hyvinvointiin. Lahjasuosikiksi tutkimuksessa nousi hoitolahjakortti. (Feirikki, 2014.) Kotikutosen toimintaa tulevat tukemaan ihmisten satsaukset omaan ja toisten hyvinvointiin ja varsinkin väestön ikääntyminen tulee lisäämään hyvinvointia tuottavien palveluiden kysyntää. Yksi merkittävä menestystekijä Kotikutoselle voi olla se, että ihmiset alkavat kiinnittää yhä enemmän huomiota omien ikääntyvien vanhempiensa hyvinvointiin ja hankkimaan heille palveluita koteihin. Myös eettiset ulottuvuudet voivat lisätä kiinnostusta Kotikutosen paikallisilla yrittäjillä tuotettuja palveluita kohtaan.

Teknologian ansiosta Kotikutonen voi viedä palvelutarjontansa verkkokauppaan. Verkkokaupassa asiakkaat voivat valita mieleisensä palvelun joko itselleen tai läheiselleen. Jos ei ihan tarkkaan tunne läheisensä mieltymyksiä, niin voi ostaa niin sanotun avoimen lahjakortin, jolla lahjan saaja voi käydä valitsemassa itseään eniten kiinnostavan palvelun laajasta palvelutarjonnasta. Verkkokauppa ei kuitenkaan todennäköisesti tule saavuttamaan ikäihmisiä, sillä heidän tietotekninen osaaminen on rajoittunutta. Teknologia mahdollistaa asiakasrekisterin perustamisen, ylläpidon ja sen hyödyntämisen muun muassa asiakaspalvelussa ja markkinoinnissa. Myös digitaalinen markkinointi mahdollistuu teknologian ansiosta. Palvelulahjakortti on ekologisempi vaihtoehto kuin tavalahja. Ekologisuutta on tarkoitus hyödyntää Kotikutosen markkinointiviestinnässä.

Erilaiset lainsäädännöt vaikuttavat Kotikutosen toimintaan. Esimerkiksi elintarvikelainsäädäntö on jo nyt tiukka ja se ei mahdollista normaalissa kotikeittiöissä tuotettujen leivonnaisten tai ruokien säännöllistä myyntiä (Elintarvikelaki 1.9.2011/352). Kotikutosen palvelutarjontaan sisältyy muun muassa kokkauskonsultaatiot ja tällä hetkellä lainsäädäntö vaatii, että elintarvikkeita käsittelevällä henkilöllä tulee olla voimassa oleva hygieniapassi. Tuleeko mahdollisesti joitain muita säädöksiä, jotka vaikuttavat elintarvikkeiden käsittelyyn, valmistukseen sekä tarjoiluun ja sääntelevät Kotikutosen toimintaa. Vanhusten turvallisuuteen liittyvällä lainsäädännöllä ei ole tällä hetkellä vaikutusta Kotikutosen toimintaan, mutta onko mahdollisesti tulevaisuudessa, kun Kotikutonen verkostoituu sellaisten hoivapalveluyritysten kanssa, joita vanhusturvallisuusmääräykset sitovat.

Toimialan kilpailuanalyysi

Michael Porterin (1991, 16–19) kehittämän viiden kilpailuvoiman mallin avulla voidaan analysoida toimialan kilpailutilannetta, houkuttelevuutta ja kannattavuutta. Toimialalla toimivan yrityksen tulee löytää kilpailustrategian avulla asema, jossa se voi parhaiten puolustautua kilpailuvoimia vastaan, vaikuttaa niihin tai hyötyä niistä. Viisi voimaa ovat uusien alalle tulokkaiden uhka, alalla toimivien keskinäinen kilpailu, asiakkaiden neuvotteluvoima, toimittajien neuvotteluvoima ja korvaavien tuotteiden uhka.

Kauneus- ja hyvinvointipalveluita on kohtuullisen helppo alkaa tuottamaan, koska palveluntuottajalle ei ole esimerkiksi juridisia tai koulutuksellisia vaatimuksia ja yrityksen perustamiskustannukset ovat pienet. Periaatteessa kuka tahansa voi perustaa esimerkiksi kampaamon ja jos perustaa kotikampaamon, niin perustamiskustannukset ovat hyvin pienet. Kosmetologeja, hierojia, jalkahoitajia, pukeutumiskonsultteja, sisustuskonsultteja ja kokkauksen ammattilaisia koulutetaan ja kurssitetaan jatkuvasti, joten tulokkaita alalle on paljon. Asiakasuskollisuus ei ole niin merkittävää, että se olisi alalle pääsyn este eikä asiakkaalle koidu kustannuksia, jos hän vaihtaa palveluntuottajaa. Toisaalta, kun alalla on jo paljon yrittäjiä, niin menestymismahdollisuudet ovat epävarmat ja se hillitsee jonkin verran uusien yritysten perustamista.

Toimialalla on paljon yrittäjiä, jotka ovat pääsääntöisesti yksinyrittäjiä, mutta hiljattain esimerkiksi S-ryhmä on tullut mukaan kampaamomarkkinoille. Alalle on tyypillistä, että samoissa tiloissa työskentelee useampi yrittäjä jakaen kiinteitä kustannuksiaan. Oulusta löytyy muutama kauneushoitola, josta saman katon alta saa kampaamo- hieronta- ja kosmetologipalvelut. Kotikäyntejä saa joiltakin

y yrityksiltä, mutta mikään yritys Oulussa tai muissakaan suurimmissa kaupungeissa ei ole varsinaisesti keskittynyt kotikäynteihin, joten Kotikutonen erottuu tältä osin kilpailijoista. Myöskään Kotikutosen tapaista monipuolista palvelutarjontaa ei löydy olemassa olevilta yrityksiltä. Differoituminen perustuu alalla lähinnä palveluntarjoajan henkilökohtaisiin taitoihin sekä jonkin verran tuotevalikoimiin ja yrityksen imagoon. Kauneus- ja hyvinvointipalvelujen tarve on jatkuvaa ja näyttäisi siltä, että palveluiden kysyntä on hienoisessa kasvussa. Alalta poistuminen on kohtuullisen helppoa.

Kauneus- ja hyvinvointipalveluita tarjoavia yrityksiä on paljon, joten asiakkailta on varaa valita palveluntarjoajansa. Asiakkaat vaihtavat kohtuullisen herkästi palvelun tarjoajaa, jos he eivät ole jostain syystä tyytyväisiä saamiinsa palveluihin. Tärkein asiakkaan sitouttaja on asiakkaan odotukset ylittävä palvelu ja tähän Kotikutonen tulee panostamaan. Luultavasti jokaisen kuluttajan toiveena on löytää pitkäaikainen ja luottamuksellinen suhde palveluntuottajaan. Asiakkaat eivät tyypillisesti tingi hinnoista, mutta hinta luonnollisesti ohjaa asiakkaita. Asiakkaan neuvotteluvoima kapenee siinä tapauksessa, että asiakas hyötyy kotiin tuoduista palveluista ja muita kotipalveluyrityksiä ei alueella ole.

Tavarantoimittajia on alalla paljon ja tuotteita sekä laitteita on helppo saada, joten tavarantoimittajilla ei ole suurta neuvotteluvoimaa. Tuotteet ovat pitkälle samankaltaisia ja korvaavia tuotteita löytyy joitakin isompia, pitkälle erikoistuneita brändejä lukuun ottamatta. Sellaisissa tapauksissa, joissa yritys on luonut oman imagonsa tällaisen brändin varaan, tavarantoimittajan neuvotteluvoima on merkityksellisempi. Tavarantoimittajat pyrkivät sitouttamaan yrityksiä tarjoamalla tuotteidensa ympärille erilaisia palveluita kuten esimerkiksi jatkuvaa koulutusta. Jossain määrin tavarantoimittajat käyttävät palveluntarjoajia myös jakelukanavanaan, mikä lisää tavarantoimittajien neuvotteluvoimaa. Kotikutosen tavarantoimittajilla ei tule olemaan juurikaan neuvotteluvoimaa.

Kauneus- ja hyvinvointipalveluita tuskin tulee syrjäyttämään ainakaan kokonaan mikään korvaava tuote tai palvelu. Henkilökohtainen palvelutapahtuma sinänsä koetaan hyvää oloa tuottavaksi ja niillä tulee olemaan aina kysyntää. Tekniikan kehittyminen on kuitenkin osittain korvannut palvelua. Esimerkiksi helppokäyttöiset hiustrimmerit ovat lisänneet erityisesti miesten omaa kotiparturointia, samoin erilaisten ihonhoito- ja hierontalaitteiden tarjonta on lisääntynyt. Toisaalta ihonhoito- ja hierontalaitteiden lisääntyminen ei näytä vähentäneen palvelujen kysyntää. Pukeutumis-, sisustus- ja kokkauskonsultaatiot ovat niin henkilökohtaisia palveluita, että niitä tuskin voitaneen korvata tekniikalla.

Kotikutosen on helppo lähteä markkinoille mukaan, mutta koska kilpailijoita on paljon, oman vakituisten asiakaskunnan rakentaminen on haasteellista. Kotikutonen voi differoitua viemällä palvelut asiakkaiden koteihin ja etsiä tarpeita uusista asiakasryhmistä, ikääntyvästä väestöstä ja heidän omaisistaan. Myös uudella palveluverkkokaupalla voidaan hakea uusia asiakkaita tarvelähtöisesti ja erottautua kilpailijoista. Erityisen tärkeää on tuottaa niin laadukasta palvelua, että asiakkaat sitoutuvat Kotikutosen palveluihin ja suosittelevat palveluita myös muille.

3.1.3 Strateginen pohdinta

Kotikutosen strategiaa käydään tässä lävitse lähinnä sinisen meren strategisten työkalujen avulla. Kimin ja Mauborgnen (2005, 24–25) mukaan sinisellä merellä tarkoitetaan liiketoiminta-aloja, joita ei ole vielä olemassa eli tuntemattomia markkinoita. Sinisille merille ovat ominaisia hyödyntämätön markkinatila, uuden kysynnän aikaansaaminen ja kannattavan kasvun mahdollisuudet. Kim ja Mauborgne ovat kehittäneet työkaluja ja viitekehyksiä sinisen meren strategian laadinnan ja toteuttamisen avuksi. Kotikutosen strategian suunnittelussa on käytetty kolmea sinisen meren työkalua, jotka ovat: strategiaprofiili, ratkaisevat neljä kysymystä-työkalu ja nelikenttä.

Strategiaprofiili havainnollistaa tunnetun markkinatilan nykyistä tilannetta. Sen pohjalta voi ymmärtää, mihin kilpailijat investoivat, mitä kilpailutekijöitä alalla käytetään, miten kilpaillaan tuotteiden, palvelujen ja toimituksen osalta sekä mitä kilpailijoiden tarjonta antaa asiakkaille. Toimialan strategiaprofiilin perusteellinen muutos edellyttää strategisen painopisteen siirtämistä kilpailijoista vaihtoehtoihin ja toimialan asiakkaista toimialan ei-asiakkaisiin. Kun strateginen painopiste siirtyy nykyisistä kilpailijoista vaihtoehtoihin ja ei-asiakkaisiin, saadaan uusia näkökohtia ja asiakkaan saamaan arvoon kyetään lisäämään uusia elementtejä toimialarajojen ulkopuolelta. (Kim ja Mauborgne 2005, 47–50.)

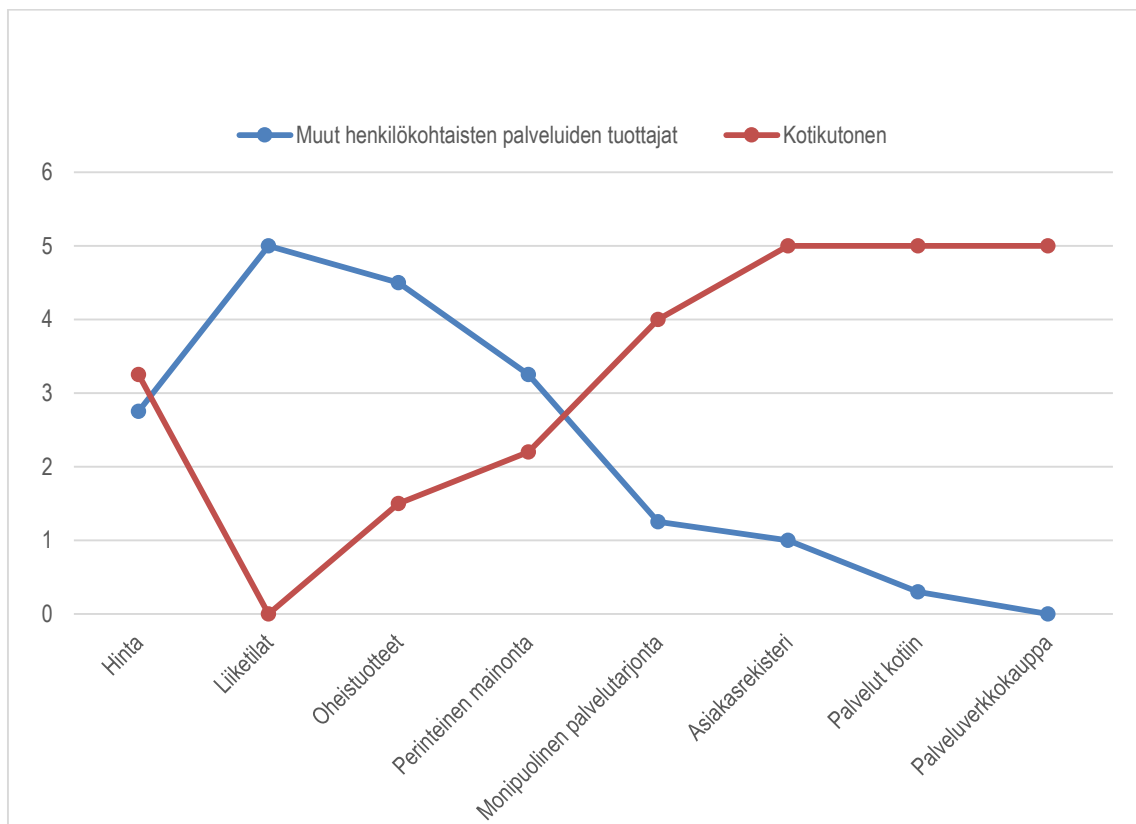
Ratkaisevat neljä kysymystä helpottavat uuden arvokäyrän laatimista ja asiakkaan saaman arvon koostumuksen muokkaamista. Neljä kysymystä ovat:

1. Mitkä toimialalla selviönä pidettävät tekijät tulisi poistaa?
2. Mitä tekijöitä tulisi supistaa selvästi alan normia vähäisemmiksi?
3. Mitä tekijöitä tulisi korostaa selvästi enemmän kuin alalla on totuttu?
4. Mitä sellaisia tekijöitä tulisi luoda, joita alalla ei ole koskaan tarjottu?

Kaksi ensimmäistä kysymystä auttavat oivaltamaan, miten kustannusrakennetta voi keventää kilpailijoihin verrattuna. Kaksi jälkimmäistä kysymystä antavat tietoa siitä, miten asiakkaan saamaa arvoa voi kohentaa ja miten voi luoda uutta kysyntää. (Kim ja Mauborgne 2005, 51–52.)

Nelikenttä-työkalu täydentää neljän kysymyksen viitekehystä. Työkalun avulla mietitään, miten saadaan aikaan uudenlainen arvokäyrä ja mitä asioita tai tekijöitä yritys voi toiminnassaan poistaa, supistaa, korostaa ja luoda. Nelikenttä kannustaa yrityksiä pyrkimään samanaikaisesti differointiin ja kustannusten pienuuteen. (Kim ja Mauborgne 2005, 57.)

Kotikutosen strategiaprofiiliin painopiste erottuu muista kauneus- ja hyvinvointipalveluita tuottavista yrityksistä (kuvio 4) Sinisen meren strategian mukaisesti. Kotikutosen profiilissa on uutena, alalle aiemmin kuulumattomana elementtinä palveluverkkokauppa. Lisäksi strategiaprofiilista näkee, että Kotikutosen toiminnassa painottuvat kotiin tuodut palvelut, asiakasrekisterin käyttö ja monipuolinen palvelutarjonta. Sen sijaan Kotikutosella ei ole liiketiloja niin kuin muilla alalla toimivilla yrityksillä.



KUVIO 4. Strategiaprofiili, Kotikutonen

Kun strategiaprofiilin päätekijät oli mietitty, esitettiin neljä ratkaisevaa kysymystä ja täytettiin Kotikutosen nelikenttä-työkalu. Kotikutosen liiketoiminnassa (kuvio 5) on tarkoitus hylätä toimialalle tyypillinen liiketilojen käyttö ja tuoda säästöjä kiinteisiin kustannuksiin. Kun palvelut tuotetaan asiakkaan kotona, ei liiketiloja tarvita. Oheistuotteita, kuten esimerkiksi myytävää kosmetiikkaa, ei liikuvan palveluntarjoajan tarvitse kuljettaa mukanaan eikä niihin sitoudu myöskään suurta pääomaa. Perinteistä mainontaa kuten printtimainontaa on tarkoitus supistaa muihin toimijoihin nähden ja siirtää markkinointia muun muassa nettiin. Jotta tavoitetaan ikääntynyt väestö, otetaan käyttöön suosittelujärjestelmä. Suosittelijoiksi on tarkoitus valjastaa erityisesti hoivapalveluyritysten henkilökuntaa.

Kotikutonen hakee kumppanuuksia kotihoivapalveluja tuottavien yritysten kanssa, jotta se pääsee lähemmäs ikääntynyttä väestöä. Nettiajanvarausjärjestelmä palvelee erityisesti hoiva-alan yrittäjiä. Asiakasrekisterillä parannetaan asiakaspalvelua. Kun markkinoidaan lahjakorttipalveluita, korostetaan markkinoinnissa palveluiden ekologisuutta verrattuna tavaralahjaan.

Kotikutonen luo palveluntuottajien verkoston, joka tuottaa palvelut asiakkaiden koteihin. Asiakkuuksia haetaan erityisesti ikääntyneestä väestöstä. Kotikutoselle rakennetaan palveluverkkokauppa, josta voi ostaa palvelut itselleen tai lahjaksi läheiselleen.

<p>POISTA Liiketilat</p>	<p>KOROSTA Kumppanuudet hoiva-alan yrittäjien kanssa Ajanvarausjärjestelmä Asiakasrekisteri Suosittelu Ekologinen lahja</p>
<p>SUPISTA Oheistuotteet, kuten myytävä kosmetiikka Perinteinen mainonta</p>	<p>LUO Palveluntuottajien verkosto Palvelut tuotetaan asiakkaan luona Haetaan asiakkuuksia ikääntyneestä väestöstä Palveluverkkokauppa, monipuolinen palveluvalikoima</p>

KUVIO 5. Nelikenttä, Kotikutonen

Sinisen meren strategiatyökalujen avulla Kotikutosen liiketoimintamallille määriteltiin neljä strategista lähtökohtaa:

- a) Palvelukonsepti kehitetään verkostostrategian pohjalle, jotta voidaan tarjota asiakkaille monipuolinen palvelutarjoama, mutta Kotikutosen ei tarvitse ottaa työsuhteeseen suurta määrää eri palveluiden tuottajia.
- b) Suunnataan palveluita ikääntyneille ja pyritään luomaan uutta kysyntää kyseisessä segmentissä.
- c) Tarjotaan kotiin tuotuna korkealaatuista palvelua, joka ottaa huomioon myös ikääntyneiden erityistarpeet.
- d) Varmistetaan volyymi tuomalla markkinoille palveluverkkokauppa, josta saa palveluita monipuolisesti esimerkiksi lahjaksi.

Strategiset lähtökohdat toimivat Kotikutosen liiketoimintamallin suunnittelua ohjaavina tekijöinä. Ennen seuraavaan vaiheeseen siirtymistä, haluttiin selvittää, miten hoiva-alan yritykset suhtautuvat mahdolliseen kumppanuuteen Kotikutosen kanssa ja mitä palveluita he tällä hetkellä tuottavat ikääntyneille. Näitä kysymyksiä selvitettiin teemahaastattelujen avulla.

3.1.4 Yhteistyökumppaneiden teemahaastattelut

Teemahaastattelussa haastattelu kohdennetaan tiettyihin teemoihin, joista keskustellaan haastateltavan kanssa. Teemahaastattelussa yksityiskohtaisten kysymysten sijaan haastattelu etenee teemojen varassa ja tuo näin haastateltavan äänen kuuluviin. Teemahaastattelu ottaa huomioon sen, että ihmisten tulkinnat asioista ja heidän asioille antamansa merkitykset ovat keskeisiä, samoin kuin sen, että merkitykset syntyvät vuorovaikutuksessa. (Hirsjärvi ja Hurme 2008, 47–48.)

Teemahaastatteluiden tavoitteena oli selvittää hoiva-alan yrittäjien suhtautumista yhteistyökumppanuuteen Kotikutosen kanssa sekä sitä, millaista arvoa Kotikutonen voisi tuottaa hoiva-alan yrityksille. Haastateltavilta kysyttiin, millaisia palveluita ikääntyneiden koteihin tarjotaan tällä hetkellä ja millaisille uusille palveluille olisi mahdollisesti kysyntää. Haastatteluissa selvitettiin hoiva-alan yrittäjien näkemystä siitä, onko todellinen asiakas ikääntynyt itse vai hänen lähiomaisensa.

Haastattelut toteutettiin puhelinhaastatteluina helmikuussa 2015. Haastatteluiden kestot vaihtelivat kymmenestä minuutista kolmeenkymmeneen minuuttiin. Haastattelija teki haastattelun aikana muistiinpanoja, jotka kirjoitettiin puhtaaksi kunkin haastattelun jälkeen. Kun kaikki haastattelut oli

tehty, haastattelija poimi haastatteluaineistosta päätelmiä. Päätelmät jaoteltiin teemoittain kunkin haastateltavan kohdalla, jonka jälkeen vastauksia analysoitiin vertailemalla ja yhdistelemällä toistuvia asioita. Lopuksi tämän työn kannalta tärkeimmät päätelmät koottiin teemahaastattelun yhteenvedoksi.

Haastateltaviksi valittiin seitsemän hoiva-alalla Oulussa toimivaa yrittäjää tai yrityksen palvelupäällikköä. Haastatteluissa käsiteltiin neljää teemaa, joiden avulla selvitettiin:

- 1) Millaisia palveluja yritys tarjoaa ja onko tarkoitus lisätä tai vähentää palvelutarjontaa lähitulevaisuudessa?
- 2) Ketkä ovat yrityksen asiakkaita ja onko todellinen asiakas ikäihminen tai kehitysvammainen itse vai hänen läheisensä?
- 3) Millaisia yhteistyökumppanuuksia yrityksellä on tällä hetkellä ja millaisia yhteistyökumppanin tarjoamia palveluita tarvittaisiin?
- 4) Millaista lisäarvoa yhteistyökumppanuus esimerkiksi Kotikutosen kanssa voisi tuoda yritykselle tai hänen asiakkaalleen ja mitkä ovat hyvän yhteistyökumppanin kriteerit?

Tarkemmat haastattelukysymykset löytyvät liitteestä 1, Teemahaastatteluiden kysymysrunko.

Haastatelluista kuusi yritystä tarjoaa ikääntyneille koteihin erilaisia hoivapalveluita, kotisairaanhoidoa sekä kodinhoitoon liittyviä palveluita ja yksi yritys toimii perhehoitokotina kehitysvammaisille. Yksi kuudesta yrityksestä tarjoaa myös kampaamo- ja kosmetologipalveluja kotiin tuotettuina. Yksi yrityksistä tarjoaa hoivapalveluiden lisäksi myös kuntoutus- ja terapiapalveluita sekä ikääntyneiden asumispalveluita. Yksi yritys suunnitteli laajentavansa toimintaansa perustamalla hoivakodin ja yhdellä yrityksellä oli suunnitelmassa tarjota tulevaisuudessa myös parturikampaamo- ja kosmetologipalveluja sekä talonmiespalveluja.

Kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että ikääntynyt tai kehitysvammainen itse on ensisijaisesti heidän asiakkaansa. Mikäli asiakkaalla itsellään on isompia terveydellisiä rajoitteita, niin silloin omaiset ovat yleensä suuremmassa roolissa palveluita hankittaessa. Usein käy kuitenkin niin, että omaiset ovat huolissaan ikääntyvästä ja selvittelevät palvelujen saatavuutta sekä ohjaavat ikääntynyttä palvelujen piiriin.

Nykyisistä yhteistyökumppaneista nousi selkeimmin esiin jalkahoitajat ja parturikampaajat. Seitsemästä haastateltavasta viisi mainitsi jalkahoitajan tärkeimmäksi yhteistyökumppaniksi. Yksi yritys oli kilpailuttanut jalkahoitopalvelut asiakkaidensa puolesta. Parturikampaajien kanssa yhteistyötä

tekee kolme yritystä. Muita haastatteluissa esiin nousseita yhteistyökumppaneita olivat kosmetologit, hierojat, lakimiehet, remonttipalvelut, lääkäritalo sekä yhteistyö kilpailijan kanssa silloin, kun itsellä on resurssipula. Yhdellä haastateltavista ei ole varsinaisesti yhteistyökumppaneita, mutta he tilaavat asiakkaan toivomia palveluita kotiin tai saattavat asiakkaan palveluntuottajan luo tarvittaessa.

Haastatteluissa nousi edellä mainittujen palveluiden lisäksi myös muita palvelutarpeita esiin. Yksi haastateltavista toivoi yhteistyökumppanin tarjoavan asiointipalveluita sekä tuotteistettuja virikepalveluita. Yksi haastateltavista toivoi ikääntyneille pukeutumiseen liittyvää opastusta, etenkin tukisukissa, -sukkahousuissa sekä alusvaatteissa. Myös apuvälinekartoitus ja niiden hankinnassa avustaminen nousivat esille. Yksi haastateltava korosti sitä, että palvelut olisi hyvä saada nimenomaan kotiin, että huonokuntoisen ei tarvitse itse lähteä palvelun luokse saattajan ja taksin kanssa.

Yhteenvetona voidaan todeta, että yhteistyökumppanuudesta Kotikutosen kanssa oltiin kiinnostuneita yhtä haastateltavaa lukuun ottamatta. Kyseisellä yrityksellä oli jo olemassa laaja palvelutarjonta ja he eivät olleet siksi kiinnostuneita kumppanuudesta. Haastateltavat kokivat, että suurin lisäarvo yhteistyökumppanuudesta Kotikutosen kanssa syntyisi siinä, että hoivayritys voisi itse palvella asiakastaan kokonaisvaltaisemmin, kun voisi tilata asiakkailleen monipuolisesti palveluita tultua palvelun tarjoajalta nopeasti ja vaivattomasti. He säästävät myös aikaa, kun yhteistyökuvio on valmiina ja ei tarvitse etsiä palveluntarjoajaa.

Haastateltavien mielestä kotihoivapalveluja tuottavien yritysten asiakkaat hyötyisivät yritysten välisestä yhteistyökumppanuudesta siten, että heidän tarpeensa voitaisiin tyydyttää nopeasti ja kotiin tulisi tuttu ja luotettava palveluntarjoaja. Haastatteluissa nousi esiin, että kumppanuuden tulisi olla pitkäjänteistä, vuorovaikutteista ja luontevaa. Hyvän yhteistyökumppanin kriteereiksi nousivat haastatteluissa luotettavuus, laadukas toiminta, pysyvyys, vakuuttavuus, rehellisyys ja se, että yhteistyökumppanin talous on terveellä pohjalla. Yksi haastateltavista mainitsi, että molempien osapuolten tulisi hyötyä yhteistyöstä taloudellisesti.

3.2 Tutkimusvaihe

Tutkimusvaiheessa keskitytään kasvattamaan asiakasymmärrystä eli tutkitaan ikääntyneiden palvelutarpeita ja odotuksia palvelumuotoilun keinoin. Tarkoituksena on kerätä ja analysoida tutkimustietoa, joka sitten myöhemmin ohjaa suunnitteluvaihetta. Kotikutoselle on tarkoitus perustaa palveluverkkokauppa ja tässä vaiheessa haluttiin selvittää nopealla kyselytutkimuksella, että missä määrin ihmiset ovat ylipäänsä kiinnostuneita ostamaan palvelulahjakortteja.



KUVIO 6. Liiketoimintamallin suunnitteluprosessi, vaihe 2

Vaiheen tavoite: Kasvattaa ymmärrystä asiakkaiden tarpeista, odotuksista ja arvoista.

Käytettävät keinot: Keinoina käytettiin yhteissuunnittelua ikääntyneiden kanssa ja toteutettiin pieni kyselytutkimus potentiaalisille verkkokauppa-asiakkaille.

Syntyneet tuotokset: Työpajasta johdettiin suunnittelua ohjaavat suunnitteluveturit.

3.2.1 Käyttäjätietoa palvelumuotoilun avulla

Kun palvelut suunnitellaan vastaamaan käyttäjien tarpeita ja toiveita, loppukäyttäjien todelliset tarpeet ja motiivit on erittäin tärkeää havaita ja tunnistaa jo ennen kuin palveluiden yksityiskohtaisempi suunnittelu aloitetaan. Hyvin analysoitu ja jäsennelty tieto asiakkaiden käyttäytymisestä ja heille arvoa tuovista asioista mahdollistaa sellaisten palvelukonseptien kehittämisen, joista asiakkaat ovat valmiita maksamaan. (Tuulaniemi 2011, 142–143.) Yhteissuunnittelun tarkoituksena on tuoda käyttäjät ja palvelun tarjoaja yhteen miettimään, minkälaisia tulevat palvelut voisivat olla tai miten ja missä ihmiset haluaisivat palvelua käyttää. Kokeileva ja tutkiva vaihe koskee erityisesti uusia palveluita. Tässä vaiheessa rakennetaan ymmärrystä kokonaisuudesta ja sen osista, etsitään suunnittelumahdollisuuksia ja tarkennetaan, mitä oikeastaan suunnitellaan ja kenelle. (Mattelmäki ja Vaajakallio 2011, 80–81.)

Kotikutosen palvelukonseptin rakentamisen merkittävin lähtökohta ovat asiakkaat. Kun Kotikutosen tärkein asiakassegmentti on ikääntyneet ihmiset, on tarkoituksenmukaista keskittää huomio heti palvelujen suunnittelun alkuvaiheessa kyseiseen asiakasryhmään. Tutkimusvaiheen tavoitteena on oppia ymmärtämään ikääntyvien toimintaa, tarpeita, tunteita ja motiiveja sekä ymmärtää sitä kautta, millaisille palveluille on tarvetta. Yhteissuunnittelulla pyritään lisäämään ymmärrystä ikääntyvien ihmisten kohderyhmästä ja pyritään saamaan uusia näkökulmia palveluiden suunnitteluun. Vähälän, Kontion, Kourin ja Leinosen (2012, 20) mukaan yhteissuunnittelu sopii erinomaisesti myös vanhusten palveluita suunniteltaessa, sillä palvelun tarpeiden, tunteiden ja motiivien tarkastelu on laaja-alaista ja uudet ideat syntyvät suunnittelijoiden ja käyttäjien luovana yhteistyönä. Palvelumuotoilu yhdistää kulttuurisen, sosiaalisen ja inhimillisen vuorovaikutuksen alueet.

Yhteissuunnittelu sisältää tyypillisesti seuraavat vaiheet: tilaisuuden ja sen tavoitteiden esittely, lämmittely ja aiheeseen virittäytyminen, yhteissuunnittelu, ryhmien esitykset ja loppukeskustelu. Lämmittelyn tarkoituksena on virittää osallistujat teemaan ja esittäytyä lyhyesti esimerkiksi kertomalla jokin aiheeseen liittyvä omakohtainen tarina. Yhteissuunnittelun oheismateriaalina käytetään tyypillisesti muun muassa kuvia, sanoja, tekstejä ja videopätkiä. Materiaalin tarkoituksena on ohjata ryhmän keskustelua ja avata uusia näkökulmia aiheeseen sekä nostaa esiin muistoja ja mielipiteitä. (Mattelmäki ym. 2011, 81.)

Jotta tähän kehittämistyöhön saataisiin lisää ymmärrystä ikääntyneiden palvelutarpeista- ja toiveista, päätettiin toteuttaa työpaja. Työpajan tavoitteena oli saada uusia näkökulmia palveluiden suunnitteluun sekä löytää suunnittelua ohjaavia suunnitteluvetureita ja ideoita jatkokehityksen taustaksi. Työpaja toteutettiin 6.3.2015 Oulussa senioreiden toimintakeskuksessa Aleksinkulmassa. Työpajaa käytiin esittelemässä viikkoa ennen varsinaista työpajan toteuttamista eräässä säännöllisesti kokoontuvassa senioriryhmässä. Samalla jaettiin kutsuja (liite 2) työpajasta kiinnostuneille. Alustavasti oli tarkoitus saada osallistumaan työpajaan 12–20 henkilöä. Tilarajoitteen takia mukaan olisi voinut ottaa kymmenen henkilöä, mutta loppujen lopuksi työpajaan osallistui viisi ikääntynyttä. Työpajassa oli mukana minun lisäksi myös kaksi avustajaa, jotka toimivat luovana sihteerinä ja avustajana sekä yksi video- ja valokuvaaja. Työpaja videoitiin ja yksi avustaja toimi tarkkailijana ja kirjoitti muistiinpanoja. Kaikki työpajaan osallistuneet olivat naisia. Työpaja kesti taukojumppineen ja kahvitteleineen noin kolme tuntia. Työpajan tarkempi suunnitelma löytyy liitteestä 3. Työpajaan valmistauduttiin huolellisesti muun muassa leikkaamalla lehdistä kuvia erilaisista palvelutapahtumista (kuvio 7).



Kuvio 7. Työpajan valmistelua

Työpaja aloitettiin lyhyellä esittelyllä, jossa kerrottiin työpajan taustoja ja esiteltiin lyhyesti mukanaolijat. Koska varsinaisia osallistujia oli vain viisi, päätettiin työpaja vetää yhtenä ryhmänä. Työpajan aluksi toteutettiin lämmittely, jossa jokainen sai valita pöydältä kuvan palvelutapahtumasta ja kertoa vuorollaan omakohtaisen palvelukokemuksen, joka liittyi kuvaan. Tehtävän tarkoituksena oli virittää osallistujat teemaan ja esittäytyä lyhyesti muille ryhmän jäsenille. Lämmittelyn jälkeen pidettiin taukojumppatuokio. Seuraavaksi laadittiin yhdessä kuvitteellinen henkilöprofiili. Kyseinen henkilö toimi päähenkilönä seuraavassa tehtävässä, jossa hänelle suunniteltiin unelmapäivä. Tarkoituksena oli miettiä, millaisen unelmapäivän päähenkilö haluaisi viettää kotosalla ollessaan, mitä hän kokee, ketä hän tapaa ja missä tapaa. Tarinan aikajana oli piirretty isolle paperille ja luova sihteerä kiinnitti siihen post-it-lapuilla ja lehdistä leikatuilla kuvilla osallistujien ehdottamia ideoita, tapahtumia, paikkoja ja henkilöitä. Työpajaan sisältyi siis kolme varsinaista tehtävää: lämmittely, henkilöprofiilin laatiminen ja unelmapäivän suunnittelu.

Lämmittely

Lämmittelytehtävässä, jossa jokainen sai kertoa omakohtaisista palvelukokemuksistaan, nousi esiin neljä keskeistä teemaa: rahankäyttö, kotipalveluiden tarve, palveluntarjoajien luotettavuus ja palveluiden saatavuus. Jotkut ryhmän jäsenistä kertoivat, että he eivät laita mielellään rahaa itseensä. Eräs osallistuja sanoi: ”kun sota on niin lähellä ja ei ole saanut käyttää rahaa mihinkään turhaan, jopa rasvapurkin ostaminen on ollut liikaa, tummelia on saanut ostaa”. Rahaa annetaan

mielellään omille lapsille, jotta voidaan helpottaa heidän taloudellista taakkaansa. Yksi osallistuja kertoi käyttävänsä mielellään edullisia palveluita. Hän sanoi: ”Kosmetologipalvelut ovat arvokkaita, mutta oppilastyönä voi teettää aika edullisesti, niin Kosmetologikoululla olen käynyt hoidattamassa itseäni.”

Toisaalta taas joissakin omakohtaisissa kokemuksissa nousi vahvasti esiin, että henkilökohtaisia palveluja käytetään ja halutaan käyttää. Eräs osallistuja kertoi iäkkään tuttavansa käyvän kerran kuukaudessa sekä kasvohoidossa että hierojalla. Kyseinen vanha rouva muistuttaa myös muita: ”kukaan ei pidä sinusta niin hyvää huolta kuin sinä itse”. Kun on totuttu työelämässä ollessa huolehtimaan itsestä ja omasta ulkonäöstä, niin koetaan, että täytyy edelleenkin hoitaa itseään. Eräs osallistuja mietti omaa ikääntymistään ja hoitotahtoa näin: ”Minä ainaki haluaisin sitte kerran viikossa hiustenhoidon kotiin, että en olisi ihan tarhapöllön näköinen”.

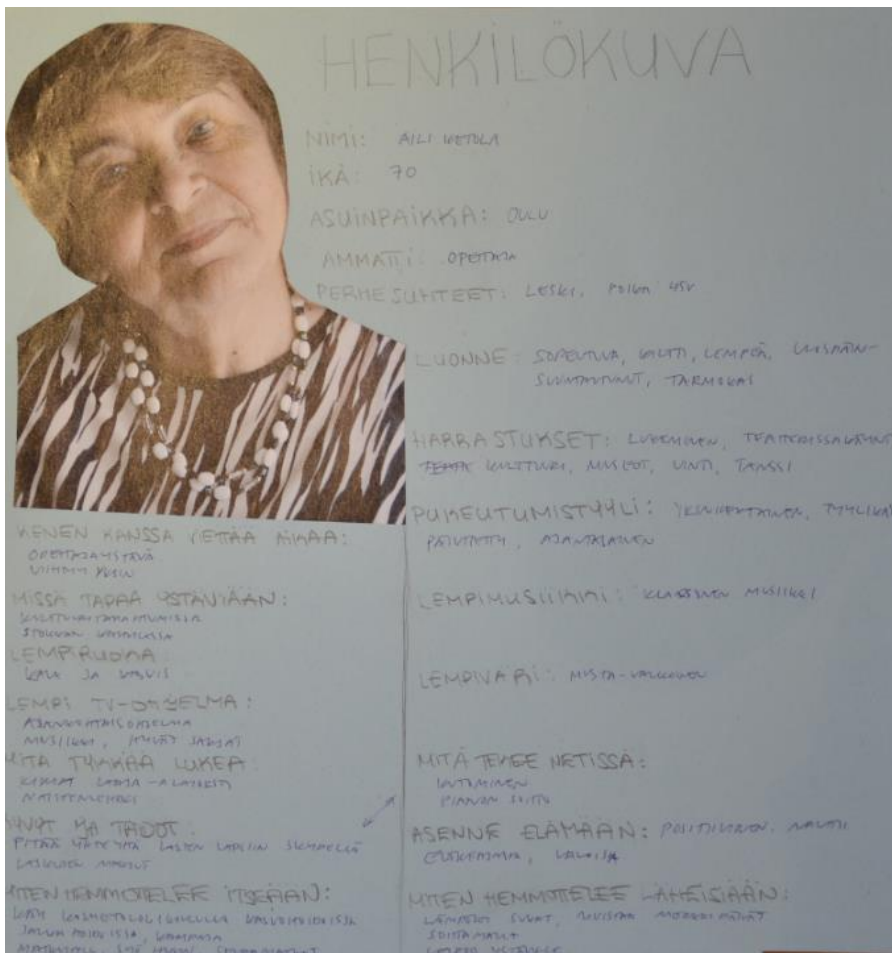
Huonokuntoiset tarvitsevat palvelut nimenomaan kotiin tuotuina, koska saattajan ja taksin käyttäminen tulee kalliiksi esimerkiksi kampaamossa kävijälle. Eräs osallistuja totesi: ”On niin huonokuntoisia ihmisiä ja sääkin on täällä niin huono, että kaatuu helposti ja saa vammoja, olisi hyvä saada tällaiset palvelut nimenomaan kotiin”. Toisaalta nähtiin, että ikääntyvän olisi tärkeää lähteä välillä kotoa virkistäytymään ulos ja saada liikuntaa ja vaihtelua elämäänsä. Toivottiin, että joku kävisi ulkoittamassa vanhuksia ja veisi esimerkiksi uimaan tai teatteriin.

Ikääntyneiden palvelutarjonta on pirstaloitunutta. Tällä hetkellä erilaisia maksullisia tai maksuttomia palveluja tarjoavat erilaiset yhdistykset, järjestöt ja yritykset. Palveluiden hinnoittelu on usein sekavaa ja epäselvää. Ikääntyneet hakevat tietoa palveluntarjoajista yleensä lehdistä ja puhelinluettelosta, sillä he käyttävät vähän tai ei lainkaan nettiä. Keskusteluissa nousi esiin, että puhelinluettelon käyttö on tänä päivänä hankaa.

Ikääntyneet nostivat esiin huolen palveluntarjoajien luotettavuudesta. Mikään taho ei valvo palveluntarjoajien toimintaa, joten pelko ja epäluulo voivat rajoittaa palvelujen käyttöä. Eräs osallistuja sanoi: ”Ihmiset pelkäävät kovasti vieraita, että onko heillä joku taka-ajatus.” Myös omaiset voivat suhtautua epäilevästi varsinkin vapaaehtoisuuteen perustuvien palveluntarjoajien tarkoituksiperiin. Näistä epäluuloista virisi paljon keskustelua omakohtaisista ja tuttavien kokemuksista.

Henkilöprofiili

Ryhmä loi henkilöprofiilin, joka on 70-vuotias oululainen Aili (kuvio 8). Hän on kiltti, lempeä, sopeutuvainen ja tarmokas. Aili harrastaa kulttuuria eri muodoissaan ja liikkuu aktiivisesti. Aili käyttää jonkin verran nettiä muun muassa laskujen maksamiseen ja lastenlasten kanssa yhteydenpitoon. Aili tapaa säännöllisesti ystäviään ja arvostaa terveellistä ruokaa. Hän kokkaa ja leipoo itse, mutta käy myös ulkona syömässä. Aili hemmottelee itseään kauneushoidoilla. Läheisiään Aili muistaa usein itsetehdyillä villasukilla tai leipomuksilla sekä puhelinsoitolla. Tarkempi henkilöprofiili löytyy liitteestä 4.



KUVIO 8. Työpajassa muodostunut henkilöprofiili

3.2.2 Kysely potentiaalisille verkkokauppa-asiakkaille

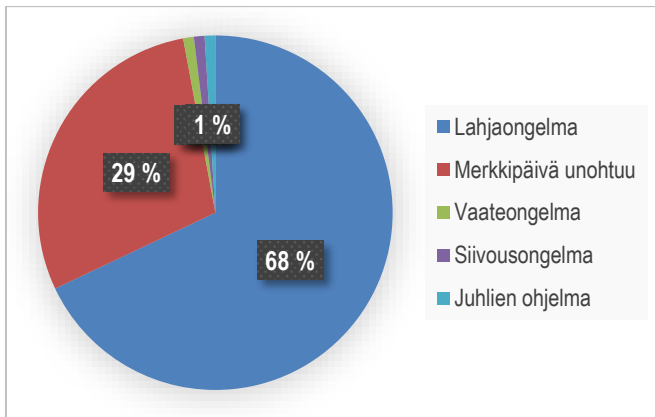
Kotikutoselle on tarkoitus luoda verkkokauppa, josta voi ostaa lahjaksi paikallisia palveluita. Jotta tiedettäisiin, ovatko potentiaaliset asiakkaat kiinnostuneita antamaan läheisilleen palvelulahjakortteja, asiaa selvitettiin pienellä kyselyllä. Kysely toteutettiin Yritystakomolla, jonne oli kokoontuneena 40 henkilöä. Kysely toteutettiin avoimena, strukturoimattomana kyselynä, jotta vastaajat voisivat vastata annettuihin kysymyksiin vapaasti ideoiden. Kohdejoukko oli kohtuullisen pieni, joten aineiston käsittely strukturoimattomana kyselynä ei tuottanut ongelmia.

Kysely toteutettiin kontrolloituna kyselynä. Kontrolloidussa kyselyssä tutkija menee itse esimerkiksi työpaikoille, messutilaisuuksiin, kouluihin tai harrastusryhmiin, joissa hänen suunnittelemansa kohdejoukot ovat henkilökohtaisesti tavoitettavissa. Tutkija kertoo samalla tutkimuksen tarkoituksesta, selostaa kyselyä ja vastaa kysymyksiin. (Hirsjärvi ym. 2008, 191–192.)

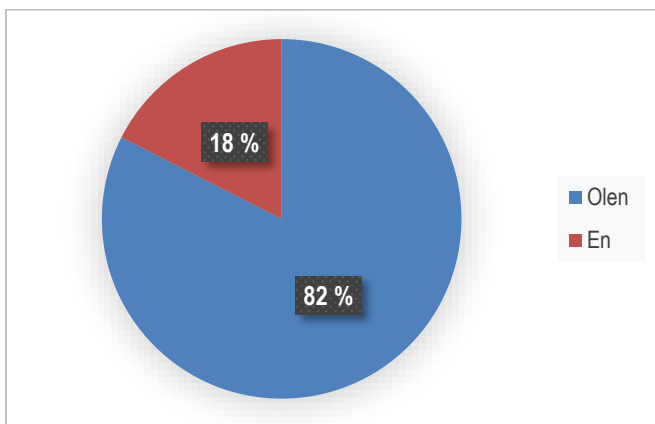
Osallistujille esitettiin neljä kysymystä yksi kerrallaan ja jokainen sai vastata kysymyksiin kirjallisesti. Kysymykset olivat:

1. Mikä on isoin murheesi tai turhautumisen syy, kun läheisesi merkkipäivä lähestyy?
2. Oletko koskaan ostanut läheisellesi lahjaksi palvelua tai lahjakorttia johonkin palveluun?
3. Kuinka paljon tyypillisesti käytät rahaa kerralla läheisesi lahjaan?
4. Jos sinulla olisi käytössäsi taikasauva, mitä muuttaisin lahjarintamalla?

Noin 70 % vastaajista koki läheisen merkkipäivän lähestyessä lahjaongelman suurimmaksi murheeksi. Noin 30 % vastaajista mainitsi isoimmaksi ongelmaksi sen, että läheisen merkkipäivä unohdetaan tai sen muistaa liian myöhään. Muutamia mainintoja saivat muun muassa vaate-, siivous- ja ohjelmahuolet. Yli 80 % vastaajista oli ostanut läheiselleen lahjaksi palvelun tai palvelulahjakortin. Hieman alle 20 % vastaajista ei ollut aiemmin ostanut palvelua eikä palvelulahjakorttia. Kyselyn tulokset on tiivistetty kuvioihin 11 ja 12.



KUVIO 11. Mikä on isoin murheesi, kun läheisen merkkipäivän lähestyy



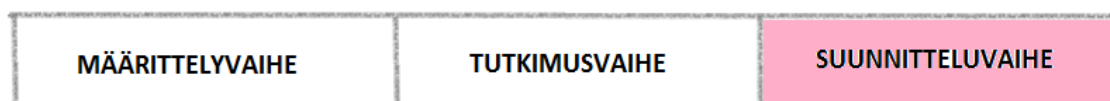
KUVIO 12. Oletko ostanut lahjaksi palvelulahjakortin

Yli puolet vastaajista kertoi käyttävänsä kerralla alle 50 euroa läheisensä lahjaan, reilu neljäsosa vastaajista kertoi käyttävänsä lahjaan rahaa 20–100 euroa kerralla. Muutama vastaajista kertoi käyttävänsä lahjaan 50 euroa ja muutama ilmoitti käyttävänsä maksimissaan 200 euroa kerralla. Neljäsosa vastaajista haluaisi taikasauvan kertovan, mikä olisi lahjansaajalle sopiva lahja. Useissa vastauksissa kaivattiin enemmän aineettomia lahjoja kuin tavaralahjoja. Nettiin toivottiin hyvä ja laaja valikoima lahjaideoita. Myös laajempaa lahjakorttivalikoimaa toivottiin useissa vastauksissa. Muutamat vastaajista toivoivat, että lahjoja ei tarvitsisi antaa ollenkaan. Näiden vastauksien perusteella yhteenvetona voisi todeta, että Kotikutosella olisi paljon potentiaalisia asiakkaita palveluverkokaupassa.

3.3 Suunnitteluvaihe

Suunnitteluvaiheeseen liittyy kiinnostavien teemojen etsimistä, ilmiöiden ryhmittelyä, nimeämistä ja priorisointia sekä kokonaisuuksien muodostamista usein sirpaleisesta käyttäjätutkimusaineistosta. Suunnittelullista ja käyttäjälähtöistä ajattelua tuetaan erilaisilla visuaalisilla virikkeillä, kuten käyttäjätutkimuksesta saaduilla valokuvilla, lyhyillä videonpätkillä tai haastatteluista poimituilla lainauksilla. Lopputuloksena on tyypillisesti joukko kiinnostavia teemoja, suunnittelua ohjaavia suunnitteluvetureita ja ideoita jatkokehityksen taustaksi. (Mattelmäki ym. 2011, 82.)

Suunnitteluvaiheessa on tarkoitus ideoida ratkaisuja tutkimusvaiheessa esiin nousseisiin haasteisiin. Ikääntyvässä väestössä näyttäisi olevan piilevää potentiaalia ja mahdollisuuksia kauneus- ja hyvinvointipalveluiden kysynnän lisääntymiselle. Siksi suunnittelutyön tärkeimmäksi kehityskohdeeksi valikoitui uuden kysynnän aikaansaaminen ikääntyvässä väestössä henkilökohtaisten palveluiden saralla. Suunnitteluvaiheessa ei käsitellä niinkään verkkokauppaan liittyviä asioita, vaan keskitytään ikääntyneiden palveluiden kehittämiseen.



KUVIO 13. Liiketoimintamallin suunnitteluprosessi, vaihe 3.

Vaiheen tavoite: Tavoitteena on löytää keinoja, miten ikääntyneet ihmiset saataisiin käyttämään kauneus- ja hyvinvointipalveluita laajemmassa määrin ja miten voitaisiin lisätä heidän kiinnostustaan kotiin tuotettuihin palveluihin.

Käytettävät keinot: Analysoidaan asiakaskokemuksia työpajassa esiin nousseiden teemojen pohjalta. Tunnistetaan palvelun käyttämisen esteet ja ymmärretään, mistä asiakasarvo syntyy. Ideoidaan ja kuvaillaan ratkaisuja havaittuihin haasteisiin.

Syntyneet tuotokset: Muodostetaan liiketoimintamalli Business Model Canvas-työkalua käyttäen. Laaditaan Kotikutoselle tarinaidentiteetin käsikirja ja palvelun laadun johtamisohjelma.

3.3.1 Ideointi

Suunnitteluvaiheen aluksi kuvattiin henkilökohtaista palvelua käyttävän ikääntyneen palvelupolku, jossa käytetään esimerkiksi kampaamopalvelua. Palvelupolku (kuvio 14) sisältää yhdeksän palvelutuokiota, joiden kautta asiakas kokee, aistii ja näkee palvelun ja sen brändin. Toisiaan seuraavat palvelutuokit muodostavat palvelupolun, joka muodostaa palvelun kokonaisuuden ja asiakaskokemuksen. Palvelukokemuksen muodostumiseen vaikuttavat sekä palveluntarjoajan toimet että asiakkaan omat valinnat.

Ikääntyneen palvelupolku, henkilökohtainen palvelu

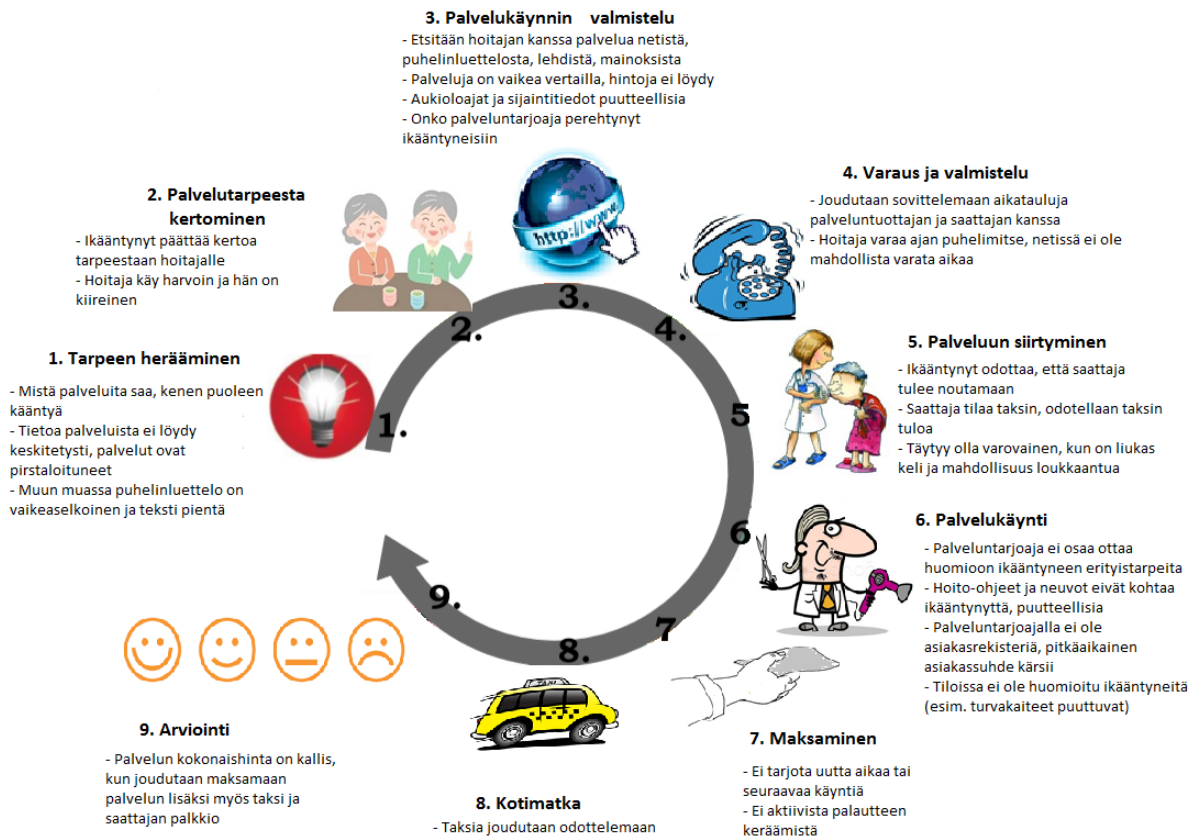


KUVIO 14. Ikääntyneen palvelupolku

Kun palvelupolku oli kuvattu, tarkasteltiin palvelutuokioita vielä pienemmissä osakokonaisuuksissa, jotta päästäisiin käsiksi ideoinnin ja ratkaisujen kannalta tärkeisiin ongelmiin. Palvelupolun avulla haluttiin tuoda esiin henkilökohtaisten palveluiden käyttämisen esteitä ikääntyneen näkökulmasta,

kun palvelua ei ole saatavana kotiin. Kuviossa 15 esitetyt palvelun käyttämisen esteet tulivat esille ikääntyneille pidetyssä työpajassa ja kotihoivapalveluita tarjoavien yrittäjien teemahaastatteluissa.

Palvelujen käyttämisen esteitä, ikääntynyt ihminen



KUVIO 15. Ikääntyneen palvelupolku, palvelujen käyttämisen esteet

Työpajassa suunnitteluvetureiksi nousivat: palvelun saatavuus, palvelun laatu ja palveluntarjoajan luotettavuus. Näistä aiheista tarkennettiin kolme asiakaskokemukseen liittyvää kehityskohdetta tai ratkaistavaa ongelmaa:

- Ikääntyneet eivät tiedä, mistä palveluita saa ja saako palveluita kotiin.
- Ikääntyneillä ei ole varmuutta palvelun laadusta ja sopivuudesta.
- Ikääntyneet ovat epävarmoja palvelun tarjoajan luotettavuudesta.

Ratkaisuja mietittiin kehityskohteisiin liittyvien kysymysten avulla ja listattiin sitten niihin ratkaisuideoita.

- a) Miten helpotetaan ikääntyneen palvelun saatavuutta?
- Tee palvelut näkyviksi ja anna riittävästi kohdennettua informaatiota kotiin tuotetuista palveluista
 - Luo yhdenmukainen visuaalinen ilme
 - Kohdenna markkinointi ikääntyneille
 - Tarjoa monipuoliset palvelut ns. yhdeltä luukulta
 - Anna asiakkaalle mahdollisuus ajanvaraukseen netissä ja puhelimitse
- b) Miten huomioidaan ikääntyneen erityistarpeet?
- Huomioi ikääntyneiden erityistarpeet markkinoinnissa, esim. selkeä ja isokokoinen teksti
 - Tee palvelu haluttavaksi ikääntyneiden keskuudessa vaikuttamalla tunteisiin ja tuottamalla elämyksiä tarinallistamisen keinoin
 - Korosta henkilökunnan ammattimaisuutta ja panosta ikääntyneiden palveluun, esim. asiantunteva hiuspohjan hoito kampaamopalveluiden yhteydessä
 - Luo asiakasrekisteri ja paranna sitä kautta yksilöllistä palvelua
 - Kerää ja hyödynnä palautetta aktiivisesti
- c) Miten saavutetaan ikääntyneen luottamus palveluntarjoajaan?
- Hae kumppanuuksia hoiva-alan yrittäjien kanssa ja pyri yhteismarkkinointiin, hoiva-alan yritykset ovat jo ennestään tuttuja ikääntyneille
 - Tule tutuksi ja jaa tietoa järjestöissä ja yhdistyksissä, myös omaisyhdistyksissä
 - Luo suosittelujärjestelmä, kotihoivapalvelun työntekijät suosittelijoina
 - Saavutetaan luottamus ansaitsemalla se eli tarjotaan parasta palvelua

Kun ratkaisut ongelmiin oli ideoitu, lähdettiin luomaan liiketoimintamallia Business Model Canvas-työkalun avulla.

3.3.3 Liiketoimintamallin kehittäminen Business Model Canvas-työkalulla

Edellä mainitut kehitysideoita kerättiin yhteen ja ne otettiin mukaan liiketoimintamalliin, joka toteutettiin Business Model Canvas-työkalun avulla. Alex Osterwalderin ja Yves Pigneurin (2010, 16–44)

kehittämä visuaalinen työkalu on nopea ja joustava työkalu liiketoimintamallin ideointiin ja kehittämiseen. Työkalu auttaa hahmottamaan organisaation liiketoiminnan kannalta keskeiset toiminnot ja se tuo havainnollisesti esiin eri toimintojen vuorovaikutuksen. Business Model Canvasin avulla voidaan havaita konkreettisesti, millä tavalla organisaatio luo arvoa asiakkailleen.

Business Model Canvas-malli koostuu yhdeksästä osasta, joiden avulla käydään läpi liiketoimintamalli. Kyseiset yhdeksän kohtaa ja niihin liittyvät kysymykset ovat seuraavat:

1. Asiakassegmentit
Keitä ovat tärkeimmät asiakkaamme?
2. Arvolupaus
Mitä arvoa asiakkaalle tuotetaan? Mitä ongelmaa ratkaistaan? Millaisen tarjooman tarjoamme asiakkaalle?
3. Jakelukanavat
Mistä ja miten asiakkaat tavoitetaan?
4. Asiakassuhde
Millaista asiakassuhdetta asiakkaamme odottaa organisaatioltamme?
5. Ansaintamalli
Mistä asiakkaat ovat valmiita maksamaan?
6. Avainresurssit
Mitä resursseja arvolupauksemme, jakelukanavamme, asiakassuhteemme ja ansaintamallimme vaativat?
7. Ydinprosessit
Mitä prosesseja arvolupauksemme, jakelukanavamme, asiakassuhteemme ja ansaintamallimme vaativat?
8. Kumppanit
Ketkä ovat tärkeimmät kumppanimme? Ketkä ovat tärkeimmät toimittajamme?
9. Kulurakenne
Mitkä ovat merkittävimmät kulumme meidän liiketoimintamallissamme?

Kotikutosen liikeidean kehittämisen apuna käytettiin Business Model Canvas-työkalua, joka on kuvattu kuviossa 16. Tärkein asiakassegmentti, johon haluttiin tässä suunnitelmassa keskittyä, on ikääntyneet ihmiset. Kuvioon on kuitenkin kokonaisvaltaisen liiketoimintamallin tarkastelun mah-

dollistamiseksi kerätty myös muihin asiakassegmentteihin liittyviä asioita. Selkeyden vuoksi kuvioon on kerätty eri väreillä eri asiakassegmentteihin liittyviä tekijöitä. Ikääntyneisiin liittyvät asiat on merkattu punaisella värillä.

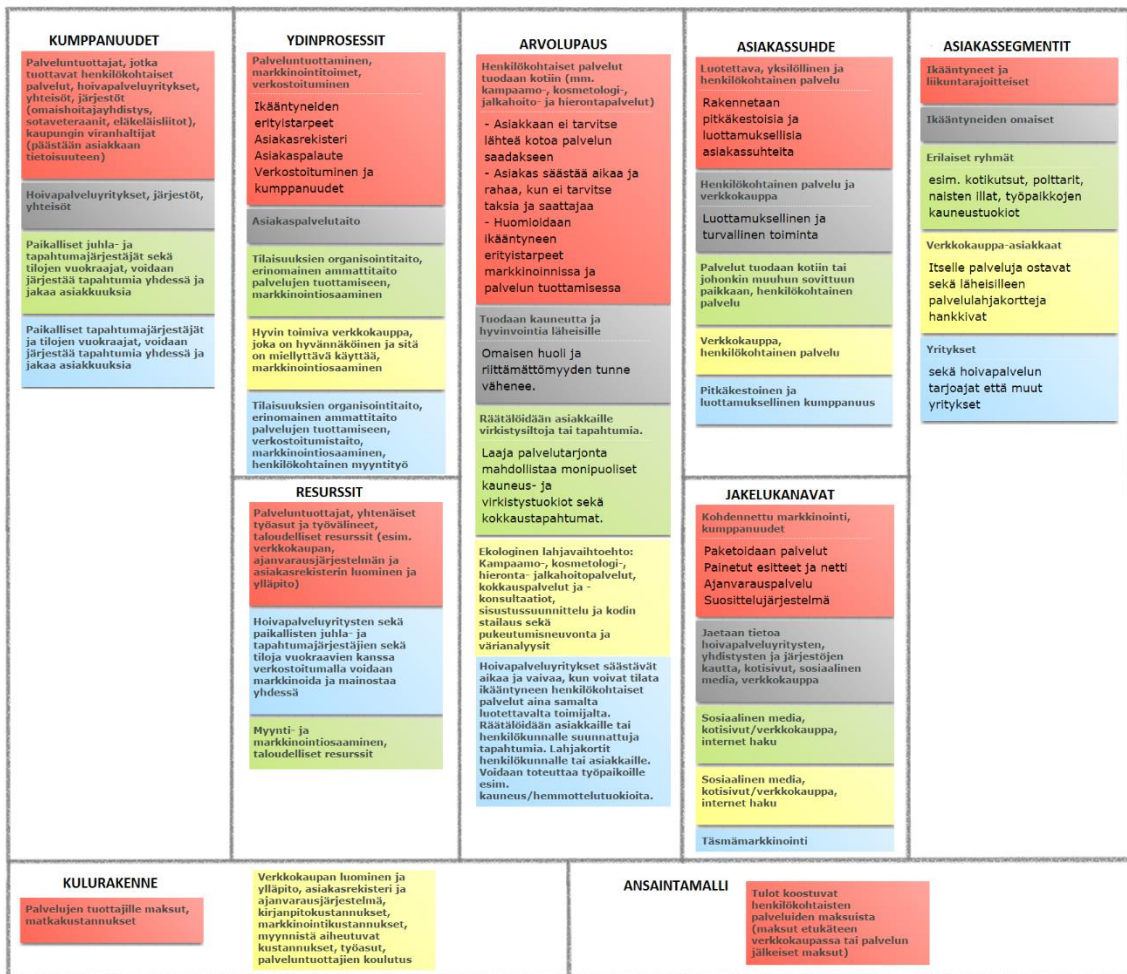
Ikääntyneet ovat usein huonokuntoisia ja heille tuottaa asiakasarvoa se, kun Kotikutonen tuo kaukus- ja hyvinvointipalvelut heille kotiin. Ikääntyneen ei tarvitse itse lähteä palvelun perässä kotoaan ja hän säästää rahaa, kun hänen ei tarvitse palkata saattajaa ja maksaa taksimaksuja palveluun päästäkseen. Ikääntyvien palveluiden käytön rajoittavia esteitä poistetaan huomioimalla ikääntyneen erityistarpeet markkinoinnissa ja palvelun tuottamisessa.

Palvelut paketoidaan selkeiksi tarjoomakokonaisuuksiksi, joissa on otettu huomioon palvelun tuominen kotiin. Palvelut tehdään näkyviksi visuaalisin keinoin ja annetaan selkeä informaatio palveluiden sisällöistä, laadusta ja luotettavuudesta. Ikääntyneille jaetaan tietoa palveluista sekä painettujen esitteiden avulla että myös netissä yrityksen kotisivuilla. Useimmilla ikääntyneillä on kontakti kotipalveluita tarjoaviin hoiva-alan yrityksiin ja heidän työntekijöihinsä, jotka ohjaavat ja tilaavat ikääntyneelle myös henkilökohtaisia palveluita tarvittaessa. Kotikutonen hyödyntää näitä kontakteja luomalla kumppanuuksia kyseisten yritysten kanssa ja auttaa samalla yrityksiä palvelemaan asiakkaitaan tehokkaasti ja luotettavasti. Luodaan suosittelujärjestelmä, joka tuo henkilökohtaista hyötyä myös suosittelijalle. Ajanvaraus palveluun voidaan tehdä joko puhelimitse tai netissä.

Huonokuntoiset ikääntyneet maksavat tällä hetkellä palvelun hinnan lisäksi taksikydyt ja saattajan palkkion palveluun päästäkseen. Saattaja on yleensä kotihoivayrityksen työntekijä, joka auttaa liikuntarajoitteista kodin ulkopuolisilla reissuilla. Kotikutosen tuottaessa palvelun asiakkaan kotona, asiakas maksaa vain palvelun hinnan sekä kilometrikorvauksen, joka aiheutuu siitä, kun palveluntuottaja tulee asiakkaan luo. Kotikutosen tulot muodostuvat palveluiden myyntituloista.

Jotta Kotikutonen voi lunastaa asiakkaan arvolutapauksen ja tuoda monipuoliset ja asiantuntevat palvelut ikääntyneen kotiin, täytyy Kotikutosella olla hyvät verkostot palvelun tuottajien kanssa. Kumppanuuksien rakentamiseen hoiva-alan yritysten kanssa tarvitaan hyviä vuorovaikutustaitoja. Kotikutosella tulee olla myös resursseja myynti- ja markkinointiosaamiseen. Taloudellisia resursseja tarvitaan, jotta selvittää yrityksen aloittamisesta syntyvistä kuluista.

Kotikutosen arvolupauksen kannalta on tärkeää, että palvelujen tuottajat ymmärtävät ikääntyneiden erityistarpeet ja osaavat palvella heitä ammattitaitoisesti. Kotikutonen verkostoituu asiantuntevien palvelun tuottajien kanssa. Palvelujen tunnettuus varmistetaan kohdistetuilla markkinointitoimilla. Palveluiden parantamiseksi luodaan asiakasrekisteri ja asiakaspalautetta kerätään systemaattisesti. Kumppanuuksien solmiminen hoiva-alan yritysten kanssa tuo uusia potentiaalisia asiakkuuksia. Tärkeimmät Kotikutosen kumppanit ovat palvelun tuottajat, hoiva-alan yritykset sekä erilaiset järjestöt kuten omaishoitaja- ja eläkeläisjärjestöt. Kotikutosen merkittävimmät kulut muodostuvat palvelun tuottamisesta ja markkinointikuluista.



KUVIO 16. Business Model Canvas, Kotikutonen

Stooripuu

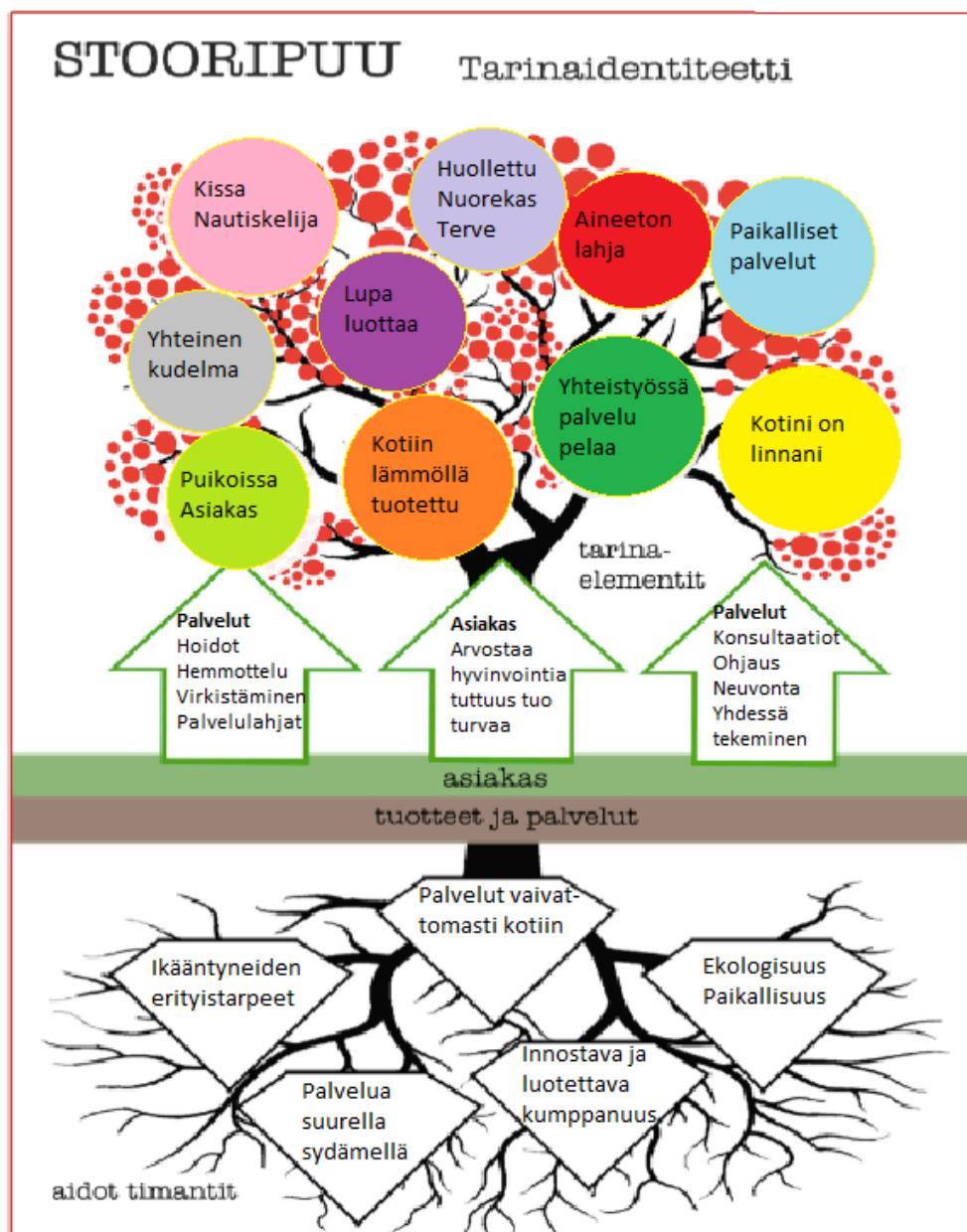
Tarinaidentiteetin luominen lähtee liikkeelle Stooripuusta, jota käytetään tarinaelementtien hakemisen ja ydintarinan luomisen työvälineenä. Stooripuun juuret kuvastavat sitä, mihin koko yrityksen olemassaolo perustuu. Nämä tärkeimmät tekijät eli aidot timantit kirjataan sanoina Stooripuun juuriin. Juuret vastaavat muun muassa kysymyksiin: mikä on olennaista tyyliässä ja tavassa toimia, mikä on palvelun ydin, mitkä ovat tärkeimmät arvot, mitä muutamme asiakkaan elämässä, mitä fiilistä välitetään ja miksi yritys on olemassa. (Kalliomäki 2014, 81.)

Stooripuun runkoon määritellään pääasiakaskohderyhmä. Tyypillinen asiakas, jota olemme palvelemassa, kouluttamassa ja viihdyttämässä tarinallamme, kuvaillaan lyhyesti avainsanoilla. Asiakastiedon hankkimisessa Kalliomäki suosittelee käyttämään palvelumuotoilussa kehitettyjä menetelmiä, kuten esimerkiksi asiakasprofiilien luontia ja avoin tarina-menetelmää. (Kalliomäki 2014, 82–85.)

Maan tasolle kirjataan yrityksen tuotteiden ja palveluiden avainsanat. Sanat kiteyttävät, mitä palveluja tarjoamme ja mistä palasista palvelukokonaisuutemme rakentuu. Näiden palveluiden ympärille luomme tarinallisen kehyksen. Stooripuu kertoo, mitkä ovat ne tuotteet ja palvelut, joita tukemaan ja erilaistamaan tarinaa ollaan luomassa. (Kalliomäki 2014, 87.)

Tarinallistamisen tärkein vaihe on Stooripuun oksisto. Oksistoon kirjataan sellaisia tarinallisia elementtejä, joista saattaisi syntyä tarinallisuutta yrityksen palveluihin. Stooripuun oksisto vastaa muun muassa sellaisiin kysymyksiin kuin: millaisia teemoja tai hahmoja liittyy yrityksen toimintaan, mikä on yrityksen nimen tarina, onko palveluympäristössä jotain erityistä, millaisia vertauskuvia yrityksen toimintaan voisi liittyä ja millaiset sanonnat kuvaavat yrityksen tapaa toimia. Stooripuun oksistoon syntyneistä tarinaelementeistä poimitaan jatkotyöskentelyyn yrityksen tavoitteita ja arvoja parhaiten tukevat asiat. (Kalliomäki 2014, 87–92.)

Kotikutosen Stooripuu rakennettiin etenemällä vaihe vaiheelta puun juuresta latvaan. Kotikutosen Stooripuu on kuvattu kuviossa 18. Ensiksi mietittiin Kotikutosen arvoja ja sitä, miksi yritys on olemassa ja mikä on Kotikutosen palvelukokemuksen ydin. Puun runkoon kuvailtiin lyhyesti asiakasta ja hänen arvostuksiaan. Maan tasolle kirjattiin Kotikutosen tuotteet ja palvelut. Viimeiseksi keski-tyttiin kokoamaan puun oksistoon tarinaelementtejä eli tarinan ituja, joita on tarkoitus hyödyntää käsikirjoitusvaiheessa.



KUVIO 18. Kotikutosen Stooripuu (mukaillen Kalliomäkeä 2014)

Ydinviesti

Ydinviesti on yrityksen tärkein sanoma, se tiivistää yrityksen tarjoaman elämyksen viestiksi. Ydinviesti on tarinalähtöinen ja sen tulisi tarinan kautta viestiä kokemuksesta, jota olemme asiakkaalle välittämässä. (Kalliomäki 2014, 102.) Kotikutosen ydinviesti on: ”Kun antaudut rohkeasti taikamaton hellittäväksi, niin tulet kokemaan jotain upeaa”.

Ydintarina

Yrityksen ydintarina tiivistää yrityksen olemassaolon tarinaksi. Tämä tarina on yrityksen palveluiden elämyksellistämistä ohjaava punainen lanka. Se kiteyttää jotain niin olennaista yrityksen toiminnasta, että se ei yleensä muutu. Ydintarina tukee yrityksen liiketoimintaa ja se suunnitellaan asiakaslähtöisesti ja arvolähtöisesti. Tarina on sekä faktaa että fiktiota. Ydintarinaa ei välttämättä julkaista ollenkaan. Se on yrityksen sisäinen, toimintaa ohjaava dokumentti. Tarina tulee näkyville monin tavoin ja ohjaa yrityksen tekemistä, mutta ei välttämättä sellaisena tekstinä. (Kalliomäki 2014, 103, 109.) Kotikutosen ydintarina löytyy liitteestä 5.

Hahmot

Tarina tulee todeksi toiminnan eli tarinatekojen kautta erilaisissa kohtaamisissa asiakkaiden kanssa. Toiminta puolestaan toteutuu hahmojen avulla. Hahmot voivat olla todellisia tai fiktiivisiä. Myös yrityksen työntekijöillä tai asiakkailla voi olla oma roolinsa tarinassa. (Kalliomäki 2014, 110–111.)

Kotikutosen tarinan päähenkilö on Rouva Kirjava, joka on turkkiin, saappaisiin, hattuun ja silkkihuiviin pukeutuva kissa. Tarinan päähenkilö on asiakas, joka rakastaa hemmottelua ja huolenpitoa. Hän on oman arvonsa tunteva ja itsenäinen. Rouva ei ole enää ihan nuori ja hän muistelee mielellään vanhoja hyviä aikoja ja uudet asiat voivat tuntua vähän pelottavilta. Rouva Kirjava leikkii mielellään langoilla.

Teemat

Tarinaidentiteetin käsikirjassa teemat ovat aiheen syvällisempiä ja tarkempia avauksia ja määrittelyjä. Käsikirjassa teemat ovat usein hyvin konkreettisia ja yksityiskohtaisia, koska niitä on tarkoitus käyttää työvälineenä, kun käsikirjan asioita sovelletaan käytäntöön. Teemat ovat asioita, jotka helpottavat yrityksen palveluiden tarinalähtöistä muotoilua, tuotteistamista ja markkinoinnin suunnittelua. Teemat on kirjoitettu sisään ydintarinaan, mutta ne on syytä avata lyhyesti ja selittää, miten mikin teema liittyy yrityksen toimintaan. (Kalliomäki 2014, 117.)

Kotikutosen teemoja ovat yhdessä kutominen, luottamuksen syntyminen, turkki ja salkku. Kutomisen teemassa kudotaan yhdessä asiakkaan kanssa upea palvelukokemus. Onnistunut palvelukokemus syntyy nimenomaan yhteistyössä asiakkaan ja palvelun tuottajan kanssa. Lanka ja puikot eli raamit palvelulle ovat valmiina, mutta itse neulos eli palvelun sisältö muotoutuu asiakkaan kanssa yhteistyössä ja jokainen palvelu kudotaan aina jokaisen asiakkaan kanssa uudelleen. Asiakas on puikoissa ja määrää tahdin. Kutomalla syntyy taikaopeitto, joka kulkee mukana palvelutapah- tumissa.

Luottamuksen syntymisen teemassa asiakas täytyy saada ensin kiinnostumaan ja sitten kokeile- maan ja vähitellen saavutetaan asiakkaan luottamus. Yritetään saada aikaan luottamus, jotta ko- keilemisen kynnyksen madaltuu. Asiakkaat määrittelevät itse, keneen luottaa ja kenet haluaa päästää sisälle kotiinsa, sillä jokainen ajattelee: "Kotini on linnani".

Turkki-teemassa turkin kunto kuvastaa hyvinvoinnin tasoa. Kaunis ja hyvin hoidettu turkki tuo kan- tajalleen myös sisäistä hyvinvointia. Rentouttavat hieronnat, hoidot, sävytykset, puhdistukset ja leikkaukset tekevät hyvää sekä ruumiille että mielelle. Hoidetulla ulkonäöllä on väliä oman itsensä lisäksi myös kanssakulkijoille.

Painava salkku-teemassa ovikelloa soittavan naisen salkku kuvaa Kotikutosen monipuolista palve- lutarjontaa. Yhteen salkkuun sopii kaikki, mitä palvelutilanteissa tarvitaan ja se on helppo kuljettaa mukana asiakkaan kotiin. Salkun kyljessä oleva punainen painatus viittaa Kotikutosen logon väriin.

Ajankuva ja tarina palvelukokemuksena

Tarina ajoittuu nykypäivään ja palvelut sijoittuvat kaupunkiympäristöön, mutta varsinaisena palve- lupaikkana on asiakkaan oma koti, joka on turvallinen ja rauhallinen paikka. Tarinan esineitä ovat (taika)peitto, puikot ja salkku. Tarinassa korostuvat hyvä olo, ilo ja onnellisuus. Palvelun jälkeen asiakas tuntee olonsa notkeaksi, rentoutuneeksi ja tasapainoiseksi. Väreistä mainitaan salkussa oleva punainen väri. Äänimaailma tulee luonnosta, kun Rouva Kirjava kuulee taikamatolla matkus- taessa tuulen rentouttavaa suhinaa ja lintujen liverrystä.

Kissahahmon seikkailujen avulla voidaan tarinallistaa Kotikutosen tarinanäyttämöä esimerkiksi ko- tisivuilla. Kissahahmo voi myös suositella ja mainostaa erilaisia palveluita eri medioissa. Kutominen

näky yrityksen nimessä. Nimi Kotikutonen kuvaa kotona asiakkaan kanssa yhdessä kudottua palvelua. Ydintarina näkyy Kotikutosen palveluissa siten, että hellitään ja hoidetaan asiakasta ja pyritään ylittämään asiakkaan odotukset, jotta asiakas saa upean palvelukokemuksen. Asiakas kohdataan arvostaen ja kuunnellen häntä.

Palvelutilanteissa, kuten esimerkiksi hieronnassa, käytetään kudottua kaunista peittoa, joka kuvaa tarinan taikapeittoa. Työntekijöillä on tarinan mukaiset salkut ja työasut, joissa on punainen Kotikutosen logo. Mainosmateriaalina jaetaan lyijykyniä, joka jäljittelee kutomapuikkoa. Kynään on painettu Kotikutosen logo ja yhteystiedot. Markkinoinnissa hyödynnetään laajasti Rouva Kirjavan seikkailuja ja suosittelua. Rouva Kirjavasta tehdään yrityksen maskotti, jota käytetään muun muassa tapahtumamarkkinoinnissa.

3.3.5 Palvelun laadun johtamisohjelma

Kotikutosen yhdeksi strategiseksi lähtökohdaksi on kirjattu, että koteihin tuotetaan korkealaatuista palvelua ikääntyneen erityistarpeet huomioiden. Palvelun laatu nähdään Kotikutosen yhtenä tärkeänä kilpailutekijänä ja siksi tässä luvussa käsitellään palvelun laadun johtamista erityisesti ikääntyneiden asiakkaiden näkökulmasta. Grönroos (2009, 156–157) on kehittänyt palvelun laadun johtamisohjelman, joka koostuu seitsemästä osaohjelmasta: palveluajatuksen kehittäminen, asiakkaiden odotusten hallinta, palvelun lopputuloksen hallinta, sisäinen markkinointi, fyysisen ympäristön hallinta, tietotekniikan hallinta ja asiakkaan osallistumisen hallinta.

Palvelun laadun kehittämisprosessin ensimmäisenä tehtävänä on kehittää asiakaskeskeisiä palveluajatuksia. Grönroosin (2009, 223) mukaan asiakasta tulee ymmärtää perinpohjaisesti, jotta voidaan määrittää asiakkaan tarpeet ja palveluajatuksia. Kotikutonen tuottaa palvelut asiakkaan kotona, mikä helpottaa asiakasta, kun asiakkaan ei tarvitse lähteä kotoaan palvelun perässä. Kotiin tuotettava palvelu tuottaa erityisesti hyötyä huonokuntoisille asiakkaille, joille liikkuminen on vaikeaa. Kotikutosen asiakkaita ovat myös ikääntyvän väestön omaiset, jotka haluavat pitää huolta ja tuottaa hyvää oloa läheisilleen. Kotikutosen ja kotihoivayritysten yhteistyö hyödyttää ikääntyneitä, sillä yhteistyön avulla kotihoivayritykset pystyvät palvelemaan ikääntyneitä kokonaisvaltaisesti.

Grönroosin (2009, 156) palvelun laadun johtamisohjelman toisena kohtana on asiakkaiden odotusten hallinta. Asiakkaiden odotusten hallintaan liittyy keskeisesti ulkoisen markkinointiviestinnän johtaminen, sillä se, mitä yritys viestii ulospäin, vaikuttaa asiakkaan odotuksiin ja sen myötä asiakkaan kokemaan laatuun. Yrityksen tulee nivoa perinteiset markkinointitoimet sellaisiin kokemuksiin, joita halutaan ja kyetään toimittamaan asiakkaille. Markkinoinnin suunnittelun lähtökohtana käytetään tarinaidentiteettikäsikirjaa, joka määrittelee viestinnälle raamit. Jotta Kotikutosen markkinointiviestintä ja palvelun tuotanto ovat linjassaan, tehdään tiiviistä yhteistyötä myös palvelun tuottajien kanssa. Silloin markkinointiviestinnässä annetut lupaukset saadaan totuudenmukaisiksi ja samalla palvelun tuottajat saadaan sitoutettua viestinnässä annettuihin lupauksiin.

Kolmantena kohtana johtamisohjelmassa on palvelun lopputuloksen hallinta. Ostajan ja myyjän välisen vuorovaikutuksen lopputulos eli se, mitä asiakkaat saavat, on osa koko palvelukokemusta. Vuorovaikutusprosessin lopputulosta on kehitettävä ja hallittava asiakkaiden erityistarpeiden mukaan. (Grönroos, 2011, 156–157). Kotikutosen visiona on tuottaa kaupungin parasta palvelua. Jotta tämä tavoiteltu asiakaslupaus toteutuu, asiakkaan odotukset tulee täyttää ja mielellään jopa ylittää jokaisessa palvelutapahtumassa. Kun pystytään ilahduttamaan asiakasta, hän todennäköisesti tilaa palvelun uudelleen ja kertoo siitä myös muille. Kun Kotikutosen tärkein asiakassegmentti on ikääntynyt väestö, asiantuntevuus ja luotettavuus sekä ikääntyneen huomioiva palvelu nousevat tärkeiksi palvelun laadun tekijöiksi. Jotta asiakas kokee itsensä ja oman palvelutapahtumansa juuri hänelle räätälöidyksi, palvelu tulee olemaan jokseenkin väljästi määritelty ja palvelun tuottajalle jää näin varaa asiakkaan yksilölliselle kohtaamiselle. Kotikutosen palvelun tuottajat ovat kaikki itsenäisiä yrittäjiä, joten hyvän laadun tuottaminen on jokaiselle avainasia.

Sisäinen markkinointi muodostaa laadun johtamisohjelman neljännen kohdan. Palvelun aikana syntyvissä totuuden hetkissä ratkaistaan palvelun laatu ja se, saadaanko palvelulla aikaan kilpailuetua. Useimmiten tämä perustuu palvelun tuottajien kohteliaisuuteen, joustavuuteen ja yleiseen palveluhalukkuuteen ja heidän kykyynsä ja haluunsa toimia osa-aikaisina markkinoijina. (Grönroos, 2009, 157). Sisäinen markkinointi varmistaa, että koko henkilökunta ymmärtää ja kokee liiketoiminnan asiakaskeskeisesti ja että kaikki ovat valmiita ja motivoituneita toimimaan palveluhenkisesti (Grönroos, 2009, 447). Koska Kotikutonen on palveluyritys, sen yhden tärkeimmistä resursseista tulevat muodostamaan asiakaslähtöiset palvelun tuottajat. Heillä tulee olemaan ratkaiseva merkitys paitsi asiakassuhteiden säilymisen kannalta, myös uusien asiakkuuksien solmimisessa. Kotikutosen tulee näin ollen kohdella palvelun tuottajia asiakkainaan ja pitää heidät tyytyväisinä sekä kyetä johtamaan ja motivoimaan heitä asiakaskeskeisyyteen.

Viidennen kohdan muodostavat fyysinen ympäristö ja fyysisten resurssien hallinta. Palveluorganisaatioiden fyysiset resurssit, tekniikka ja järjestelmät suunnitellaan usein sisäisten tehokkuusstandardien mukaisesti, eikä ulkoisia vaikutuksia usein oteta huomioon. Niinpä näillä resursseilla, jotka muodostavat palvelun tuotannon teknisen perustan ja palvelun kulutuksen fyysisen ympäristön, saattaa olla kielteinen vaikutus asiakkaan ja myyjän välisen vuorovaikutuksen kokemiseen. (Grönroos 2009, 157). Kotikutosella ei tule olemaan omia toimitiloja, vaan palvelutapahtumat tulevat sijoittumaan asiakkaiden koteihin. Kotikutoksen fyysisiä resursseja ovat lähinnä asiakaspalvelijoiden pukeutuminen sekä heidän laitteensa ja välineensä. Asiakaspalvelijoiden pukeutumisen sekä palvelutilanteissa käytettävän materiaalin tulee tukea Kotikutoksen brändiä. On tärkeää, että kaikki palveluntuottajat viestivät, että toimimme yhdessä ja yhtenäisesti Kotikutoksen brändin alla.

Tietotekniikan hallinta on palvelun laadun johtamisohjelman kuudes kohta. Kotikutosella tulee olemaan palveluverkkokauppa, joka on yrityksen tärkein hankinta. Verkkokaupan merkitys korostuu, koska yrityksellä ei ole toimitiloja. Verkkokaupan yhteyteen tulee selkeät palvelukuvaukset kustakin palvelusta sekä ajanvarausjärjestelmä, joka vähentää asiakaspalvelun tarvetta. Tietotekniikka mahdollistaa myös asiakasrekisterin, josta asiakaspalvelijat voivat hakea asiakastietoja ja päivittää niitä helposti. Tämä auttaa asiakaspalvelijoita toimimaan palvelutilanteissa asiakaslähtöisesti.

Viimeisenä palvelun laadun johtamisohjelman kohtana on asiakkaan osallistumisen hallinta. Grönroosin mukaan (2009, 157) asiakkaita täytyy neuvota, miten heidän tulee toimia vuorovaikutustilanteissa, jotta he vaikuttavat itse myönteisesti totuuden hetkiin. Asiakkaat, jotka eivät joko osaa tai halua toimia palveluntuottajan odotusten mukaisesti, voivat pilata palvelun laadun. Kotikutonen tulee ohjaamaan asiakkaidensa käyttäytymistä selkeällä ohjeistuksella. Palvelun onnistumisen ja ajankäytön takia on tärkeää, että asiakas on valmistautunut palvelutapahtumaan kotonaan muun muassa varaamalla palvelulle soveltuvan paikan ja mahdolliset välineet.

Kun Kotikutoksen palveluntuottajien kanssa tehdään yhteistyösopimuksia, on tärkeää, että jokaisen palveluntuottajan kanssa käydään lävitse edellä mainitut palvelun laatuun liittyvät kohdat. Lisäksi palveluntuottajat otetaan mukaan yhteisten tavoitteiden synnyttämiseen, jotta he tietävät ja tunnustavat oman roolinsa osana tavoitteiden saavuttamista. On tärkeää, että jokainen ymmärtää tehtävänsä tärkeyden osana Kotikutoksen tavoitteiden saavuttamista. Jokaisen palveluntuottajan panos on tärkeä ja kaikki ovat keskenään tasavertaisia. Strategian toteuttaminen on kaikkien vastuulla ja

yhteisen tahtotilan avulla kaikilla on mahdollisuus henkilökohtaiseen menestykseen. Verkostoituvan Kotikutosen tahtotilaan kuuluu yhdessä oppiminen, kasvaminen, kehittyminen ja menestyminen. Katse on suunnattava asiakkaisiin ja siihen, miten Kotikutonen voi palvella heitä parhaiten.

4 JOHTOPÄÄTÖKSET

Kehittämistehtävänä oli luoda ideasta liiketoimintamalli, joka tuo todellista arvoa asiakkaalle ja kilpailuetua perustettavalle yritykselle. Tarkoituksena oli selvittää, miten asiakasymmärrystä hyödyn-tävät palvelut suunnitellaan ja miten palvelun ostamisen kynnyistä voitaisiin madaltaa. Kotikutosella on monta asiakassegmenttiä, mutta tässä työssä haluttiin keskittyä erityisesti ikääntyneiden palvelutarpeisiin.

Kehittämistyössä tuotiin esiin keskeiset asiat, joita tarvitaan asiakaslähtöisen liiketoimintamallin suunnittelussa. Kehittämistyössä käytettiin lukuisia työkaluja, joiden avulla hankittiin asiakasymmärrystä sekä syvennettiin ja hyödynnettiin olemassa olevaa tietoa asiakasymmärryksestä. Lisäksi kehittämistyössä kerättiin tietoa potentiaalisista asiakkaista sekä mahdollisista yhteistyökumppaneista. Muun muassa ikääntyneiden osallistamisella palveluiden suunnitteluun, haluttiin varmistaa, että liiketoiminnalla on todelliset menestymisen mahdollisuudet ja että vastataan asiakkaiden odotuksiin, tarpeisiin ja toiveisiin. Myös potentiaalisten asiakkaiden kiinnostusta palveluverkkokauppaan kohtaan selvitettiin kyselytutkimuksen avulla. Liiketoiminnan suunnitteluprosessi eteni palvelumuotoilulle tyypillisen iteratiivisen, toistuvan suunnittelun periaatteen mukaisesti eli suunnittelun edessä edellisiin vaiheisiin jouduttiin palaamaan monta kertaa tiedon ja ymmärryksen karttuessa.

Kotikutosen liiketoimintamallin suunnittelussa mukailtiin Juha Tuulaniemen (2011, 126–128) palvelumuotoiluprosessin vaiheistusta. Käytetyt prosessin vaiheet olivat määrittely, tutkimus ja suunnittelu.

Määrittelyvaiheessa avattiin Kotikutosen palveluideaa, toiminta-ajatusta ja visiota. Liiketoimintaympäristöä kuvattiin PESTEL-analyysin kautta. Analyysi kertoo, että vallitsevat poliittiset, ekonomiset, sosiologiset, teknologiset ja lainsäädännölliset tekijät vaikuttavat joiltakin osin merkittävästi Kotikutosen toimintaedellytyksiin. Michael Porterin (1991, 16–19) viiden kilpailuvoiman työkalun avulla analysoitiin toimialalla vaikuttavia kilpailuvoimia. Johtopäätöksenä voidaan todeta, että vaikka alalla on paljon kilpailijoita, Kotikutosella on mahdollisuudet tunkeutua alalle ja vallata markkinoita keveän kustannusrakenteensa ja kilpailijoista erottuvan strategiansa avulla.

Kotikutosen liiketoimintamallin suunnittelussa sovellettiin Kimin ja Mauborgnen (2005, 24–25) Sini-meren strategisia työkaluja, joiden avulla kuvattiin Kotikutosen kilpailijoista erottuva ja kustannuksia keventävä strategiaprofiili ja nelikenttä. Kyseisten työkalujen avulla Kotikutoselle määriteltiin myös neljä strategista lähtökohtaa. Ensiksikin palvelukonsepti kehitetään verkostostrategian pohjalle kulurakenteen keventämisen takia, jolloin Kotikutosen palvelut tuottavat sopimusyrittäjät. Toiseksi, palveluita suunnataan ikääntyneelle väestölle ja pyritään luomaan tässä segmentissä uutta kysyntää. Kolmanneksi, palveluissa pyritään korkeaan laatuun ja palvelut toimitetaan suoraan asiakkaiden koteihin. Koteihin tarjottavilla palveluilla erottaudutaan kilpailijoista ja pyritään myös vastaamaan varsinkin ikääntyneiden tarpeisiin ja toiveisiin. Neljänneksi, pyritään varmistamaan volyymi tuomalla markkinoille palveluverkkokauppa.

Ennen liiketoimintamallin varsinaista suunnittelun aloitusta, haluttiin selvittää, että millaisia palveluita ikääntyneille tällä hetkellä tarjotaan koteihin ja millaisille palveluille olisi tarvetta. Näihin kysymyksiin haettiin vastauksia toteuttamalla teemahaastattelut seitsemälle hoivapalveluja tuottavalle oululaiselle yrittäjälle. Haastattelujen avulla kartoitettiin myös Kotikutosen mahdollisuuksia päästä yhteistyökumppaneiksi kyseisten yritysten kanssa. Haastattelujen avulla vahvistui ajatus siitä, että ikääntyneet tarvitsevat Kotikutosen palveluvalikoimaa. Vain yhdellä haastateltavista oli omassa palveluvalikoimassaan ikääntyneille tarjottavat kampaamo-, kosmetologi-, hieronta- ja jalkahoito-palvelut. Lähes kaikilla haastatelluista yrityksistä oli jo joitakin olemassa olevia yhteistyökumppanuuksia joidenkin palveluntuottajien, kuten esimerkiksi jalkahoitajien kanssa. Seitsemästä haastatellusta yrityksestä kuusi oli kiinnostunut kumppanuudesta Kotikutosen kanssa.

Tutkimusvaiheessa kerättiin tietoa ikääntyneiden palvelukokemuksista sekä heidän tarpeista ja toiveista palvelujen suhteen. Toteutetun työpajan johtopäätöksenä voidaan todeta, että kotiin tuotetuille henkilökohtaisille palveluille on kiinnostusta ja tarvetta. Varsinkin huonokuntoisten vanhus-ten keskuudessa palvelun tuominen kotiin luo asiakkaille merkittävästi lisäarvoa. Työpajassa esiin nousseista teemoista valikoitui suunnitteluvetureiksi: palvelun saatavuus, palvelun laatu ja palveluntarjoajan luotettavuus.

Potentiaalisten asiakkaiden suhtautumista palveluverkkokauppaan selvitettiin pienimuotoisella kyselyllä. Kysely kertoo, että yli 70 % vastaajista oli ostanut läheiselleen lahjaksi palvelulahjakortin, joten tätä tietoa vasten Kotikutosen palveluverkkokaupalla voisi olla kysyntää. Merkille pantavaa oli myös se, että useissa vastauksissa toivottiin aineettomien lahjojen lisääntyvän. Kotikutosen palveluverkkokauppa näyttäisi vastaavan tähän kyselyyn osallistuneiden tarpeisiin.

Suunnitteluvaiheessa käsiteltiin työpajassa esiin nousseita asiakaskokemuksiin liittyviä kehittämiskohteita palvelupolun avulla. Sen jälkeen pureuduttiin tarkemmin kauneus- ja hyvinvointipalveluiden käyttämisen esteiden syihin ikääntyneiden keskuudessa. Erityisesti tarkasteltiin työpajassa esiin nousseita teemoja: palvelun saatavuus ja laatu sekä palveluntarjoajan luotettavuus. Näistä aiheista tarkennettiin kolme asiakaskokemukseen liittyvää kehityskohdetta ja listattiin niille ratkaisuideita. Ratkaisuideat ovat konkreettisia toimenpiteitä, joiden avulla madalletaan ikääntyvän kynnystä löytää ja tilata palvelu. Ratkaisuideoissa huomioidaan myös ikääntyneiden erityistarpeet ja saavutetaan ikääntyneiden luottamus. Jotta ikääntyneet saataisiin käyttämään laajemmassa määrin Kotikutosen palveluja, esiin tulleet ratkaisuideat huomioitiin myös liiketoimintamallissa, joka toteutettiin Osterwaldin ym. (2010, 16–44) kehittämällä Business Model Canvas-työkalulla.

Jotta palveluihin saataisiin tuotua elämyksellisyyttä ja erottauduttaisiin kilpailijoista paremmin, luotiin Kotikutosen viestinnän pohjaksi tarinaintiteetin käsikirja. Anne Kalliomäen (2014, 95–96) mukaan tarinallistamisen tarkoituksena on erottautua muista palvelun tuottajista ja tuoda palveluun elämyksellisyyttä, joka vaikuttaa myös tunnetasolla. Kotikutosen tarinaintiteetin käsikirja rakentui Anne Kalliomäen kirjasta löytyviä ohjeita soveltaen. Tarinan aiheet ovat syntyneet pitkälti haastatteluissa ja työpajassa esiin nousseiden yksittäisten asioiden, sanomisten, keskustelujen tai teemojen pohjalta. Kotikutosen tarinaintiteetin käsikirja on tiivis esitys siitä, mikä on yrityksen tarina ja miten sitä hyödynnetään yrityksen toiminnassa. Käsikirjan avulla esimerkiksi mainostoimiston tai kotisivujen tekijän on helppo ryhtyä työhön ja näin viestinnästä tulee yhdenmukainen.

Kotikutosen strategiassa korkealaatuinen palvelu on nostettu yhdeksi tärkeäksi tekijäksi. Kun Kotikutosen palveluita on tuottamassa useat sopimusyrittäjät, on erityisen tärkeää kiinnittää huomio toimivaan verkostosuhteeseen, joka perustuu yhteiseen sitoutumiseen, keskinäiseen riippuvuuteen ja hyvään luottamukseen. Helander ja kumppanit (2013, 50–59) korostavat, että verkostomaisessa liiketoiminnassa erityisesti kumppaniyritysten kyky toimia yhdessä vaikuttaa loppukäyttäjälle muodostuvaan kokemukseen ja mielikuvaan. Siksi Kotikutoselle laadittiin Grönroosin (2009, 156–157) kehittämä palvelun laadun johtamisohjelma, joka koostuu seitsemästä osasta. Kotikutosen palvelun laadun johtamisohjelmassa painottuvat strategian mukainen ikääntyneiden erityistarpeiden huomioiminen sekä verkostomainen yhteistyö.

5 POHDINTA

Kehittämistyön tavoite toteutui, kun saatiin luotua Kotikutoselle liiketoimintamalli, joka tuo lisäarvoa asiakkaille ja kilpailuetua Kotikutosen liiketoiminnalle. Kotikutosen strategia painottaa kustannusrakenteen keventämistä ja asiakkaan saaman arvon kohentamista kilpailijoihin nähden sekä uuden kysynnän luomista erityisesti ikääntyvässä väestössä. Ikääntyneiden kauneus- ja hyvinvointipalveluiden ostamisen esteiden madaltamiseen ideoitiin ja kehitettiin konkreettisia ratkaisuja. Tarinallistamisen avulla Kotikutosen palveluihin tuodaan elämyksellisyyttä ja laadun johtamisohjelman avulla varmistetaan strategian mukainen korkea palvelun laatu.

4.1 Tutkimusotteen ja lähestymistavan arviointi

Tämä työ toteutettiin hyödyntämällä sekä konstruktivistista tutkimusotetta että palvelumuotoilua. Konstruktiviselle tutkimusotteelle on oleellista, että suunniteltavalla ratkaisulla eli konstruktiolla on käytännöllinen merkitys ja kytkentä aikaisempaan teoriaan ja että ratkaisu toimii käytännössä (Anttila 1998, viitattu 10.11.2014). Tämän tyyppisessä kehittämistyössä tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan lähinnä tuotoksen perusteella, että onko tuotos selkeä ja käyttökelpoinen, ja että onko tutkimuksen tavoitteet saavutettu.

Kehittämistyön konstruktiona syntyi Kotikutosen liiketoimintamalli sekä monia muita dokumentaatioita kuten tarinaidentiteetin käsikirjoitus ja palvelun laadun johtamisohjelma. Liiketoimintamallilla sekä muilla dokumentaatioilla on käytännöllinen merkitys Kotikutoselle ja sen tuleville asiakkaille, sillä Kotikutosen liiketoiminta tulee pohjautumaan tässä työssä suunniteltuun liiketoimintamalliin.

Asiakasymmärrystä ja sen hyödyntämistä tutkittiin perehtymällä laajasti asiakasymmärryksestä, palvelumuotoilusta ja palveluiden suunnittelusta kertovaan kirjallisuuteen ja aikaisempaan tutkimustietoon. Liiketoimintamallia ideoitiin ja suunniteltiin käyttämällä hyväksi myös haastatteluissa, kyselytutkimuksessa ja työpajassa saatua uutta asiakaskokemusperäistä tietoa. Työn tuloksena syntyi asiakasymmärrystä hyödyntävä liiketoimintamalli, joka tuo kilpailuetua Kotikutoselle. Näin ollen voitaneen todeta, että luotettavuuden kriteerit tälle kehittämistyölle täyttyivät.

4.2 Liiketoimintamallin suunnitteluprosessin arviointi

Suunnittelutyö keskittyi asiakasymmärryksen kartuttamiseen ja liiketoimintamallin ideointiin sekä kehittämiseen. Asiakasymmärrykseen ja palvelumuotoiluun liittyvää mielenkiintoista kirjallisuutta ja aikaisempaa tutkimustietoa oli runsaasti ja monipuolisesti saatavilla. Varsinainen Kotikutosen liiketoimintamallin suunnittelutyö eteni hyvin Juha Tuulaniemen prosessivaiheistuksen avulla. Suunnitteluvaiheeseen liittyi jonkin verran haasteita, kun sirpaleisesta ja kohtuullisen suppeasta tutkimusaineistosta tuli poimia suunnittelua ohjaavia teemoja.

Kehittämistyö toteutettiin soveltaen Juha Tuulaniemen (2011, 130–131) luovan ongelmanratkaisun periaatteita noudattelevaa palvelumuotoiluprosessia. Prosessi sisältää viisi vaihetta: määrittely, tutkimus, suunnittelu, palvelutuotanto ja arviointi. Tässä työssä käsiteltiin kuitenkin vain kolme ensimmäistä vaihetta, jotta työ ei paisuisi liian laajaksi. Työn aikana syntyi useita liiketoimintamallin rakentamisen kannalta tärkeitä tuotoksia ja dokumentaatioita.

Kehittämistyön yhtenä tavoitteena oli selvittää, miten kauneus- ja hyvinvointipalvelun ostamisen kynnystä voidaan madaltaa. Työpajassa esiin nousseista teemoista johdettiin suunnitteluvetureita, jotka toimivat keskeisessä roolissa, kun ideoitiin ratkaisuja palvelun käyttämisen esteisiin. Kun palvelupolun avulla pureuduttiin ikääntyneiden palveluiden käyttämisen esteisiin, tunnistettiin teemat, jotka vaikuttavat ikääntyneiden palveluiden käyttämiseen. Teemat nostettiin suunnitteluvetureiksi ja niiden pohjalta ideoitiin konkreettisia ratkaisuja palveluiden käyttämisen esteisiin ja kehitettiin liiketoimintamallia.

Alun perin oli suunniteltu, että työpajaan osallistuisi 12–20 henkilöä, jotta saadaan muodostettua useampi ryhmä. Mukaan saatiin kuitenkin vain viisi henkilöä, joten aineisto jäi jokseenkin suppeaksi. Työskentely työpajassa sujui kuitenkin hyvin ja osallistujat antoivat palautetta, että ryhmätyöskentely oli mukavaa ja he viihtyivät hyvin. Kun ryhmä oli pieni, syntyi runsaasti keskustelua ja osallistujat olivat hyvin aktiivisia.

4.3 Jatkokehitysideat

Kehittämistyössä on keskitytty ikääntyneiden palveluihin ja siinä haetaan ratkaisuja ikääntyneiden palvelun käyttämisen esteiden poistamiseksi. Kotikutosen liiketoimintamalli tähtää kuitenkin myös palveluverkkokaupan perustamiseen kaiken ikäisille ja segmentteinä ovat myös yritykset ja erilaiset ryhmät. Ennen Kotikutosen liiketoiminnan aloittamista, tulisi perehtyä Business Model Canvasissa mainittuihin muihinkin asiakassegmentteihin ja tutkia tarkemmin kohderyhmien tarpeita ja toiveita. Tutkimusten pohjalta Kotikutosen palvelutarjoomaa voitaisiin kehittää tarvittaessa. Tutkimuskohteenä voisi olla esimerkiksi, että millaisia hyvinvointipalveluita yritykset olisivat kiinnostuneita hankkimaan henkilökunnalle tai asiakkaille. Markkinoita olisi hyvä kartoittaa myös erilaisten kotikutsujen ja virkistystapahtumien näkökulmasta. Myös palveluverkkokaupan perustaminen vaatii monenlaisia tutkimus- ja selvitystyötä.

Suunnittelua voisi jatkaa seuraavaksi yhteissuunnittelulla, jossa olisi potentiaalisten asiakkaiden lisäksi mukana myös palveluiden tuottajat. Tällöin saataisiin suunnitteluun mukaan myös yhteistyökumppaneiden näkemykset ja arvostukset. Yhteissuunnittelulla voitaisiin rakentaa ja tukea yhteistä työskentelyä ja verkoston kokonaisuuden hallintaa. Yhteissuunnittelussa voitaisiin käydä lävitse yksityiskohtaisemmin myös palveluiden sisältöjä ja palveluprosessia sekä sitä, kuinka tiukasti palvelutilanne käsikirjoitetaan etukäteen ja minkä verran olisi hyvä jättää tilaa palvelun räätälöinnille asiakaskohtaisesti.

Palveluiden oikea hinnoittelu on liiketoiminnan menestyksen ehto ja hinnoitteluun tulee perehtyä syvällisesti ennen Kotikutosen palvelujen hinnoittelua. Hinnoittelun ja palvelun tulisi olla linjassa, jotta asiakas olisi valmis maksamaan pyydetyn korvauksen tehdystä palvelusta. Hinnan asettamiseen saadaan näkemystä, kun Kotikutoselle tehdään liiketoimintasuunnitelma ja laskelmat, josta ilmenevät muun muassa arviot palveluiden tuottamisen kustannuksista ja muista aiheutuvista kuluista.

Palveluiden visualisointi tulee ajankohtaiseksi viimeistään siinä vaiheessa, kun Kotikutoselle perustetaan kotisivut ja palveluverkkokauppa. Palvelua ei voi valokuvata samalla tavalla kuin tuotetta ja siksi palvelun visualisointi ja sanallinen kuvaaminen on erityisen tärkeää. Asiakas haluaa tietää, mitä hän on ostamassa, millä tavalla palvelu tuotetaan ja mitä asiakkaalta vaaditaan palvelutilanteessa. Kotikutosen tarinallistamista tulisi vielä jatkaa niin, että kaikille palveluille luodaan tarkempi käsikirjoitus, joka avaa palvelupolut ja palvelutuokiot yksityiskohtaisesti. Palveluun käsikirjoitetulla

tarinalla vahvistetaan asiakkaan kokemuksen tunnetasoa (Kalliomäki ja Ruuska 2011, 110–111). Myös Kotikutosen visuaalinen ilme, logo ja käytettävät värit ovat tärkeitä Kotikutosen imagon kannalta. Näitä suunnitelmia voidaan lähteä osittain jo toteuttamaan tässä työssä esitellyn Kotikutosen tarinaidentiteetin käsikirjan pohjalta.

Tämän kehittämistehtävän konstruktiona syntyi tavoitteen mukaisesti asiakaslähtöinen liiketoimintamalli, jossa huomioidaan samanaikaisesti sekä kustannusten pienentäminen että differointi. Toteutuessaan liiketoimintamalli toisi todellista arvoa asiakkaille ja kilpailuetua yritykselle. Liiketoimintamallin suurimpana haasteena on löytää hyvä ja luotettava verkosto sopimusyrittäjiä, jotka toimivat palvelun tarjoajina. Nähtäväksi vielä jää, laitetaanko suunnitelmat toteutukseen ja pääsevätkö Kotikutosen palveluntarjoajat ja asiakkaat kutomaan yhteistä ”palvelukokemusten kudelman”.

LÄHTEET

Aaltonen, M. & Heikkilä, T. 2003. Tarinoiden voima: miten yritykset hyödyntävät tarinoita? Helsinki: Talentum.

Anttila, Pirkko 1998. Tutkimisen taito ja tiedonhankinta. Viitattu 10.11.2014, www.metodix.com.

Apunen, A. & Parantainen, J. 2011. Tuotteistaminen 2: tuotteistajan 10 psykologista vipua. Helsinki: Talentum.

Arantola, H. 2010. Palveluiden suomi. Helsinki: Taloustieto.

Arantola, H. & Simonen, K. 2009. Palvelemisesta palveluliiketoimintaan: asiakasymmärrys palveluliiketoiminnan perustana. Tekesin katsaus 256/2009. Helsinki: Tekes.

Feirikki, K. 2014. Wereldhave Finland. Kauppiat ennustivat tämän vuoden hittilahjat. Viitattu 15.12.2014, <http://www.mynewsdesk.com/fi/itis/pressreleases/kauppiat-ennustivat-joulun-hittilahjat-taenae-vuonna-moni-saa-hemmottelua-ja-elektroniikkaa-1089978>

Fischer, M. 2012. Linkages between employee and customer perceptions in business-to-business services. Aalto yliopisto. Väitöskirja. Viitattu 22.1.2014, <http://lib.tkk.fi/Diss/2012/isbn9789526044743/isbn9789526044743.pdf>

Fischer, M. & Vainio, S. 2014. Potkua palvelubisnekseen: asiakaskokemus luodaan yhdessä. Helsinki: Talentum.

Grönroos, C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Suom. M. Tillman. Helsinki: WSOY.

Hakanen, M. 2004. P-K Yrityksen strategiatyö. Helsinki: Multiprint.

Helander, N., Kujala, J., Lainema, K. & Pennanen, M. 2013. Avaimia asiakasläheisyyteen: uudistuva verkostomainen palveluliiketoiminta. Tampere: Suomen yliopistopaino.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. 13. osin uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

Honkatukia, J., Tamminen, S. & Ahokas, J. 2014. Suomi on jo palvelutalous. Viitattu 4.12.2014, http://www.vatt.fi/file/policybrief/vatt_policybrief_12014.pdf

Hämäläinen, K., Vilkka, H. & Miettinen, S. 2009. Asiakasymmärryksen ja käyttäjätiedon hankkiminen. Teoksessa Miettinen, S. (toim.), Palvelumuotoilu: uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. Helsinki: Teknologiainfo Teknova, 61-75.

Jaakkola, E., Orava, M. & Varjonen, V. 2009. Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua: opas yrityksille. Helsinki: Tekes. Luettu 15.1.0014. http://www.tekes.fi/globalassets/julkaisut/palvelujen_tuotteistamisesta_kilpailuetua.pdf

Jyväskylän ammattikorkeakoulu. 2014. Palvelumuotoilun työkalupakki. Viitattu 5.1.2015, <http://sdt.fi>.

Kalliomäki, A. 2015. Tarinaintiteetin käsikirja on yrityksesi erottumisen kivijalka. Viitattu 7.4.2015. www.tarinakone.fi.

Kalliomäki, A. 2014. Tarinallistaminen: palvelukokemuksen punainen lanka. Helsinki: Talentum.

Kalliomäki, A. & Ruuska, J. 2011. Palvelun konseptointi. Teoksessa Miettinen, S. (toim.), Palvelumuotoilu: uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. Helsinki: Teknologiainfo Teknova, 107–113)

Kamensky, M. 2014. Strateginen johtaminen: menestyksen timantti. Helsinki: Talentum.

Keskinen, T. & Lipiäinen, J. 2013. Asiakkaan matkassa: tuotekeskeisyydestä symbioosistrategiaan. Helsinki: Talentum.

Kim, W.C. & Mauborgne, R. 2005. Sinisen meren strategia. Suom. M. Tillman. Helsinki: Talentum.

Kinnunen, R. 2004. Palvelujen suunnittelu. Vantaa: WSOY.

Koivisto, M. 2007. Mitä on palvelumuotoilu: muotoilun hyödyntäminen palvelujen suunnittelussa. Taiteen maisterin lopputyö. Taideteollinen korkeakoulu. Viitattu 5.1.2015, http://www.kulmat.fi/images/tiedostot/Artikkelit/Lopputyo_TaM_MikkoKoivisto_2007.pdf

Koivisto, M. 2011. Palvelumuotoilun peruskäsitteet. Teoksessa Miettinen, S. (toim.), Palvelumuotoilu: uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. Helsinki: Teknologiainfo Teknova, 43-59.

Laurinkari, J. & Pättiniemi, P. 2011. Valtio vetäytyy hyvinvointipolitiikan toteuttamisesta – mitä tilalle? Helsinki: Kansan sivistystyön liitto.

Leppänen, E. 2009. Menesty erikoistumalla: miten hallitsen ja teen tulosta mikromarkkinoilla. Helsinki: Yrityskirjat.

Löytänä, J. & Korkiakoski, K. 2014. Asiakkaan aikakausi. Viro: Talentum.

Mattelmäki, T. & Vaajakallio, K. 2011. Yhteissuunnittelu ja palveluiden ideointi. Teoksessa Miettinen, S. (toim.), Palvelumuotoilu: uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. Helsinki: Teknologiainfo Teknova, 77–91.

Miettinen, S. 2011. Palvelumuotoilu – yhteissuunnittelua, empatiaa ja osallistumista. Teoksessa Miettinen, S. (toim.), Palvelumuotoilu: uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. Helsinki: Teknologiainfo Teknova, 20-38.

Miettinen, S. 2009. Johdatus palvelumuotoiluun. Viitattu 5.1.2015, <http://www.slideshare.net/samiitti/johdatus-palvelumuotoiluun>.

Miettinen, S. (toim.). 2014. Muotoiluajattelu. Helsinki: Teknologiateollisuus.

Nyrhinen, J., Wilska, T.-A. & Leppälä, M. 2011. Tulevaisuuden kuluttaja: Erika 2020 -hankkeen aineistonkuvaus ja tutkimusraportti. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto. Viitattu 4.12.2014, <https://www.jyu.fi/jsbe/tutkimus/julkaisut/workingpaper/wp-370>

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät: uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro.

Osterwalder, A. & Pigneur, Y. 2010. Business Model Generation. A Handbook for Visionaries, Game Changers and Challengers.

Porter, M. E. 1991. Kilpailuetu. Jyväskylä: Weilin+Göös.

Pylväs, L. & Roisko, H. 2012. Kauneudenhoitoalan laadullinen ennakointiselvitys. Tampere: Tampereen yliopisto. http://www.oph.fi/download/141376_Kauneudenhoitoalan_ennakointiselvitys_30_4_2012.pdf.

Sosiaali- ja terveysministeriö 2014. Lakimuutoksella tuetaan iäkkäiden mahdollisuutta asua kotona. Viitattu 15.12.2014, <http://www.stm.fi/tiedotteet/tiedote/-/view/1895854>

Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere: Tampereen yliopisto.

Toivonen, M. 2015. Tutkimusprofessori. VTT. Esitti Toivosen puolesta Kallio, K. Northern Service Day. Luento 29.1.2015.

Torkki, J. 2014. Tarinan valta. Helsinki: Otava.

Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Helsinki: Talentum.

Varjonen, J., Aalto, K. & Leskinen, J. 2005. Kotityön markkinat. Sitra raportti 45. Helsinki: Sitra. Viitattu, <http://www.sitra.fi/julkaisut/raportti45.pdf>

Vähälä, E., Kontio, M., Kouri, P. & Leinonen, R. (toim.). 2012. Palmu: Palvelumuotoilua ikääntyville. Kuopio: Savonia ammattikorkeakoulu.

Wilska, T.-A. 2014. Fitness ja wellness. Viitattu 4.12.2014, http://www.kauppa.fi/ajankohtaista/blogit/vieraskynaeblogi/fitness_ja_wellness_329

LIITTEET

TEEMAHAASTATTELUIDEN KYSYMYSRUNKO

LIITE 1

Taustatiedot:

- henkilöstömäärä
 - millä alueilla yritys toimii, milloin yritys on perustettu/kuinka pitkään toiminut
 - haastateltavan asema organisaatiossa ja kuinka kauan työskennellyt yrityksessä/alalla
1. TEEMA, omat palvelut
 - mitä palveluja yritys tarjoaa
 - mitkä ovat keskeisimmät palvelut
 - onko sellaisia palveluita, jotka mielellään ulkoistettaisiin
 - onko tarvetta/suunnitelmia lisätä nykyistä palvelutarjontaa
 - onko joku sellainen palvelu, jota kysytään, mutta ei aiota ottaa omaan valikoimaan (miksi ei oteta)
 2. TEEMA, asiakkaat
 - asiakassegmentit
 - tärkein kohderyhmä
 - kuka on todellinen asiakas (ikäihminen itse vai hänen läheisensä)
 3. TEEMA, ulkopuolisen palvelun käyttäminen/yhteistyö muiden yritysten kanssa
 - käyttääkö yritys ulkopuolisia palveluita, millaisia, minkä tasoisia kumppanuuksia
 - järjestääkö yritys asiakkaalle muiden yrityksen palveluita, jotka asiakas maksaa itse
 - millaisia ulkopuolisia palveluita asiakkaat käyttävät
 - millaiset palvelut toisivat lisäarvoa yritykselle/loppuasiakkaalle,
 4. TEEMA, yhteistyön hyödyt/ihanteellinen yhteistyökumppani
 - millaista arvoa yhteistyö esimerkiksi Kotikutosen kanssa tuottaisi hoivapalvelu yritykselle
 - millaisen toimijan kanssa on mahdollista luoda todellinen kumppanuussuhde (kriteerit)
 - mitkä tekijät vaikuttavat kumppanin valinnassa



TERVETULOA TYÖPAJAAN

Perjantaina 6. maaliskuuta

kello 10.00–13.00

Aleksinkulmaan

Väinönsali (2. kerros)

Muistelemme yhdessä omia palvelukokemuksiamme ja suunnittelemme, millainen olisi oma unelmapäivä kotona.

Tarjolla suolaista ja makeaa sekä kahvia/teetä.

Lisätietoja antaa Ulla Pitkänen
puh.

Tavoitteet

- Tavoitteena on saada ikääntyneet osallistumaan aktiivisesti työpajaan
- Työpajassa pyritään lisäämään ymmärrystä kohderyhmästä
- Pyritään saamaan selville ikääntyneiden tietoisia ja alitajuisia tietoja palvelutarpeista, toiveista ja odotuksista sekä ymmärtää sitä kautta, millaisille palveluille on tarvetta ja millaiset palvelut kiinnostavat ikääntyneitä ihmisiä
- Pyritään saamaan uusia näkökulmia palveluiden suunnitteluun sekä suunnittelua ohjaavia teemoja ja ideoita jatkokehityksen taustaksi

**Osallistujat**

- Työpajaan kutsutaan Oulun keskustassa Aleksinkulmassa kokoontuvia senioreita (12–20 henkilöä)
- Työpajaan osallistuu opinnäytetyön tekijän lisäksi 3–5 avustajaa ja valokuvaaja

Dokumentointi

- Työpaja dokumentoidaan valokuvaamalla, videoimalla sekä tarkkailemalla ja muistipannoilla

Tilaisuuden aloitus ja sen tavoitteiden esittely

- Lyhyt esittely työpajan toteutuksen taustoista ja työpajaan osallistuvien esittely
- Osallistujat jaetaan ryhmiin (4-6 henkilöä/ryhmä sekä luova sihteeri)

Johdattelu aiheeseen / lämmittely

- **Tarkoitus:** Virittää osallistujat teemaan ja esittäytyä lyhyesti muille ryhmän jäsenille kertomalla aiheeseen liittyvä omakohtainen tarina palvelukokemuksesta sekä saada kuvallista ja sanallista informaatiota koetuista palvelutilanteista
- **Tehtävän anto:** Valitse kuva (esim. lehtileikkeitä) ja kerro palvelukokemus, joka liittyy kuvaan, palvelukokemus voi olla positiivinen tai negatiivinen tai neutraali

(Taukojumppa)

Tarinallinen menetelmä

- **Henkilöprofiili:** Kukin ryhmäideoi henkilöprofiilin yhdessä (esim. nimi, ikä, ulkonäkö, ammatti, perhesuhteet, harrastukset, motto, luonne, turhautumisen kohteet, asenne elämään, kyvyt ja taidot, ominaisuudet)
- Mietitään erilaisia tilanteita, joita tarinan henkilölle sattuu ja miten niissä toimitaan
- **Unelmapäivä:** Henkilöprofiilille suunnitellaan ”unelmapäivä” tarinan keinoin. Tässä vaiheessa voidaan miettiä sekä unelmatilannetta että kertoa omia kokemuksia vastaavista tilanteista.
- Tarinan aikajana on piirretty isolle paperille ja luova sihteeri kiinnittää siihen post-it-lapuilla osallistujien ehdottamia tapahtumia, paikkoja, henkilöitä ja ideoita, joita päähenkilö kokee ja tapaa unelmapäivän aikana
- Ryhmissä on mukana luova sihteeri, joka pyrkii tunnistamaan suunnittelun kannalta oleellisia asioita ja syventämään niihin liittyvää keskustelua.
- Luova sihteeri voi ottaa myös aktiivisesti osaa tarinan luomiseen, jos hän pystyy samanaikaisesti tarttumaan suunnittelun kannalta oleellisiin seikkoihin.
- Suunnittelua tuetaan visuaalisilla virikkeillä: kuvat, sanat, lauseet. Materiaalin tarkoituksena on ohjata ryhmän keskustelua ja avata uusia näkökulmia aiheeseen sekä nostaa esiin muistoja ja mielipiteitä.

(Kahvittelua ja pientä purtavaa)

Loppukeskustelu

- Palaute ja tunnelmat
- KIITOS!

Henkilöprofiili

Ryhmä loi päähenkilön, joka on 70-vuotias Aili Ketola. Aili on eläkkeellä oleva Oulussa asuva opettaja. Hän on jäänyt leskeksi, mutta hänellä on 45-vuotias poika. Aili on luonteeltaan kiltti, lempeä, hyvin sopeutuva sekä ulospäinsuuntautunut ja tarmokas. Aili harrastaa lukemista, teatterissa- ja museoissa käyntiä sekä hän on ylipäänsä kiinnostunut kulttuurista. Aili käy myös säännöllisesti uimassa ja tanssimassa. Ailin pukeutuu tyylikkäästi ja pelkistetysti ajanmukaisiin vaatteisiin. Aili tykkää kuunnella klassista musiikkia. Hänen lempiväriensä on musta ja valkoinen. Internetissä Aili pitää yhteyttä lasten lapsiin Skypen välityksellä ja hän hoitaa myös laskut netissä. Aililla on positiivinen ja valoisa asenne elämään. Hän nauttii eläkepäivistään.

Aili viettää paljon aikaa opettajaystävänsä kanssa, mutta hän viihtyy hyvin myös yksin. Ystäviään Aili tapaa kulttuuritapahtumissa ja kahviloissa. Ailin lempiruoka on kala ja kasvikset. Hän tykkää syödä terveellisesti. Aili katsoo televisiosta ajankohtaisohjelmia, musiikkiohjelmia ja hyviä tv-sarjoja. Aili lukee laaja-alaisesti kirjallisuutta sekä naistenlehtiä. Aili kutoo paljon ja hän soittaa myös pianoa. Aili hemmottelee itseään syömällä hyvin ja matkustelemalla. Hän käy säännöllisesti seuratmatkoilla. Aili hemmottelee itseään myös kauneushoidoilla ja kampaamossa käynnillä. Aili käy Kosmetologikoululla kasvo- ja jalkahoidoissa. Aili hemmottelee läheisiään kutomalla heille lämpöisiä sukkiä ja tarjoamalla heille itsetehtyjä leivonnaisia. Hän muistaa heitä merkkipäivinä soittamalla heille.

Unelmapäivä kotosalla

Ailin unelmapäivä alkaa kello 7 aamulla, kun hän herää ja entinen poikaystävä tuo hänelle aamiaistarjottimen ja Kalevan sänkyyn. Tarjottimella on yksi kaunis kukka ja kahvia sekä voileipä juuston ja makkaran kera. Ailille tarjoillaan aamiaiseksi myös tuoremehua ja mysliä, jossa on pellavansiemeniä ja kauraa. Aamiaistarjotin on kauniisti aseteltu ja ruoka on terveellistä ja ravitsevaa. Aili nauttii rauhassa aamupalan ja lukee Kalevaa sekä vähän myös hyvää kesken jäänyttä romaania. Sen jälkeen Aili käy aamupesulla ja pukeutuu.

Yhdeksältä taksi tulee hakemaan Ailia ja hänet viedään kauneussaloniin, jossa hän saa perusteellisia hoitoja. Ailia hemmotellaan kasvohoidolla sekä käsi- ja jalkahoidolla. Kampaaja laittaa hänen hiuksensa ja Aili saa myös kevyen ehostuksen. Aili tuntee olonsa virkistyneeksi ja kauniiksi. Hän lähtee ystävättärensä kanssa keittolounaalle Teatteriravintolaan. Se on Ailin lempiravintola, koska siellä on niin kaunis näköala. Lounaan jälkeen ystävykset menevät elokuviin päivänäytökseen katsomaan Stewe Hawkingsin elokuvaa.

Elokuvan jälkeen Aili menee kotiin. Siellä häntä odottaa pieni ystäväjoukko, jonka kanssa nautitaan vähän suolaista ja otetaan kuohujuomaa. Nautitaan myös päiväkahvit ja kuunnellaan hyvää musiikkia. Vietetään rento hetki ja vähän lepuutellaan. Aili pukee päälleen hienon mekon ja koruja sekä sipaisee hiukan hajuvettä korvan taakse. Aili lähtee ystäviensä kanssa teatteriin katsomaan hauskaa esitystä, jossa saa nauraa kunnolla. Esitys alkaa kello 18. Sen jälkeen seurue menee samalla porukalla syömään Seurahuoneelle. He tilaavat koko menun ja nauttivat palan painikkeeksi myös hyvää viiniä. Illallisen jälkeen he menevät vielä tanssimaan. Aililla on kavaljeerinaan entinen poikaystävä, mutta myös poikaystävänsä vaimo on mukana illanvietossa. Tanssimisen jälkeen he käyvät vielä baarissa ottamassa konjakit illan päätteeksi. Aili menee kotiin nukkumaan puolen yön maissa.

Rouva Kirjavalla on yllään turkki, joka on nähnyt parempiakin päiviä, mutta hän kantaa ikääntyntä ja hiukan harmaantunutta turkkiaan ylväästi. Tarmokas Rouva on lähdössä ulos. Hän jatkaa edenneen miehensä kanssa aloittamien tutkimusretkien tekemistä. Herra Kirjava olikin varsinainen seikkailija. Hän tapasi viedä heidät usein kauas kotoa yhteisille, joskus vähän vaarallisillekin rekille. Nyt Rouvan seikkailut ovat kesympiä ja ne rajoittuvat turvallisiin lähimetsiin ja vanhojen tuttavien tapaamisen kaupungin sykkeessä. Joskus Rouva kaipaa niitä kultaisia aikoja, jolloin päivät olivat täynnä vilskettä ja vipinää. Toisaalta Rouva nauttii myös nykyisestä rauhallisesta elämänmenosta ja arjen pienistä iloista.

Rouva Kirjava päättää poiketa tänään tavanomaisesta reitistään ja suuntaakin kulkunsa rohkeasti kaupungin laidalla olevaan lähiöön. Vastaantulijoita on paljon, mutta kaikki välttelevät katsekontaktia ja ovat niin kuin eivät näkisikään häntä. Rouvan mieli tulee hyvin apeaksi ja hän muistelee niitä vanhoja hyviä aikoja, jolloin ihmiset olivat kohteliaita toisilleen. Matka alkaa käydä Rouvan voimille, mutta jalat vievät vain eteenpäin, kunnes uupumus tulee. Se tulee voimakkaana ja lamaannuttavana. Rouva istahtaa läheisen puiston penkille reissusta hyvin uupuneena. Pian hän huomaa, että penkillä on keskeneräinen kudelma. Rouva siirtyy lähemmäs uteliaana. Onhan hän aina rakastanut langoilla leikkelyä. Rouva Kirjava koskettaa puikkoja ja yhtäkkiä puikot alkavat liikkua. Puikot poimivat lankoja ja kutovat silmukoita toinen toisensa perään niin että puikot vain kilisevät. Rouva katsoo lumoutuneena, miten langoista muodostuu hänen silmiensä edessä kaunista neulosta.

Pian neulosta on syntynyt niin paljon, että se alkaa näyttää peitolta. Rouva Kirjava päättää kokeilla sen mukavuutta. Hän laskeutuu makuulle lämpimän näköiselle peitolle. Peitto alkaa liikehtiä. Ensin Rouva säikähtää, eihän hän ole koskaan ennen tavannut itsestään liikkuvaa peittoa. Pian hän kuitenkin huomaa, että peitto tuntuu haluavan hänelle hyvää. Peitto nousee ilmaan ja etäännyy puistonpenkistä. Rouvan suusta pääsee pieni parkaisu. Hän tarraa kiinni peiton reunoista ja katselee, kuinka puisto jää taakse. Pian Rouva huomaa, että hän voi ohjata peiton kulkua, joten hän rentoutuu ja alkaa toden teolla nauttia olostaan. Peitto lentelee iloisesti lähiöstä kaupunkiin päin ja käy tervehtimässä kadulla kulkijoita. Kaikki hymyilevät ja vilkuttavat heille ystävällisesti. Rouva kuulee korvissaan tuulen rentouttavaa suhinaa ja lintujen ihmeellistä liverrystä. Aurinko kulta kaupungin kattoja ja Rouvan sydän on täynnä iloa.

Rouva Kirjava herää omaan kehräykseensä kotisohvansa nurkasta. Hän huomaa ottaneensa taas päiväunet, ovatkohan ne jo kolmannet tälle päivää. Olo tuntuu notkealle, rentoutuneelle ja tasapainoiselle. Turkkikaan ei tunnu niin takkuiselle kuin aamulla lähtiessä. Siinä hyvän olon tunteeseen tuudittautuneena Rouva havahtuu ovikellon soittoon. Ovelle astellessaan Rouva näkee itsensä eteisen peilistä ja hämmästyy, miten turkki kiiltää auringon valoa vasten ja miten turkin sävykin on kirkastunut. Rouva luo ihailevan katseen peilikuvaansa ja rintaansa röyhistäen, hymy suupielissä, menee avaamaan oven.

Oven takana seisoo iloinen nainen, jolla on kädessään salkku. Salkku näyttää hyvin painavalle ja sen kylkeen on painettu jotain punaisella. Nainen tervehtii ja pyytää ystävällisesti saada peiton takaisin. Rouva Kirjava on pyynnöstä ihmeissään, mutta muistaa sitten ihanan peiton, jolla oli taidokkaita. Hän katselee ympärilleen ja huomaa kauniin vieraan peiton sohvalla. Rouva Kirjava avaa ovea isommalle ja viittaa naista käymään sisään. Heti, kun nainen on astunut kynnyksen ylitse, Rouva Kirjavan valtaa tuttuuden tunne. Nainen ottaa peiton sohvalla ja taittelee sen kasaan. Samalla, kun nainen taittelee peittoa, peitto alkaa purkautua. Rouva huomaa, että puikot, jotka olivat aiemmin kutoneet peittoa, ovat vieläkin kiinni peitossa. Peitto pienenee pienemistään ja pian se on niin pieni, että se sopi naisen salkun sivutaskuun. Nainen hymyilee ja kertoo, että Rouva voi käyttää peittoa aina kun haluaa. ”Kutsu vain, niin tulemme kotiisi”, nainen sanoo. Sitten hän on poissa.