



**Liikunta- ja hyvinvointipalvelun konseptointi
palvelumuotoilun keinoin**

Jarna Karhunen

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Liikunnanohjaaja Yamk

Liikuntajohtaminen

Opinnäytetyö

2024

Tiivistelmä

Tekijä(t) Jarna Karhunen
Tutkinto Liikunnanohjaaja (YAMK)
Raportin/Opinnäytetyön nimi Liikunta- ja hyvinvointipalvelun konseptointi palvelumuotoilun keinoin
Sivu- ja liitesivumäärä 53 + 10
<p>Opinnäytetyön tavoitteena oli kasvattaa asiakasymmärrystä ja selvittää valitun asiakasryhmän arvon muodostumiseen vaikuttavia tekijöitä. Asiakkaan kokema arvo on aina subjektiivinen eli hyvin henkilökohtainen kokemus. Asiakasymmärryksen kartuttamiseksi haluttiin tutkia syvällisemmin asiakkaan tunteita, haaveita, tarpeita ja kipupisteitä, jotta aloittava yritys pystyy vastaamaan tulevaisuuden asiakkaan tarpeisiin ja löytämään erottuvuustekijät kilpailijoistaan.</p> <p>Työ toteutettiin tutkimuksellisenä kehittämistyönä, jossa hyödynnettiin tapaus- ja konstruktivisia tutkimusmenetelmiä palvelumuotoilun kehittämisoitteella. Kehittämistyöprosessi eteni palvelumuotoilun tuplatimantin (Double Diamond) mukaisesti divergenttisestä ajattelusta konvergenttiseen ajatteluun. Palvelumuotoiluprosessin menetelmien ja työkalujen avulla syvennettiin asiakasymmärrystä ja kehitettiin liiketoimintamallia.</p> <p>Esikartoitusvaiheessa ilmeni tarve palvelukonseptille, joka puhuttelee ja ratkaisee haasteiksi muodostuneita ongelmakohtia. Alkukartoitusvaiheessa hyödynnettiin laadullisen tutkimuksen menetelmiä asiakasdatan kerryttämiseksi. Kartoitusvaiheessa käytettiin havainnoiteja ja asiakaskyselyitä tiedonkeruumenetelminä ja ideointivaiheessa osallistavaa yhteiskehittämistä 10 henkisen asiakasraadin kanssa. Tuloksena rakentui kolme asiakaspersoonaa ja heidän empatiakarttansa.</p> <p>Työ aloitettiin joulukuussa 2023 ja saatiin päätökseen keväällä 2024. Eteneminen noudatteli iteratiivista prosessia ja työn lopputuloksena syntyi aloittavan yrityksen palvelukonseptimalli Business Model Canvas ja rinnalla arvolupauksen määritelmä Value Proposition Canvas.</p> <p>Kehittämistyön tuloksena voidaan tulkita, että tulevaisuuden asiakas haluaa helposti saatavilla olevia palveluita, jotka tuottavat elämyksiä ja onnistumisen tunteita. Sen aikaansaamiseksi tarvitaan samanhenkisiä heimolaisia vahvistamaan sosiaalista arvoa. Lisäksi tulevaisuuden asiakas arvostaa kestäväen kehityksen palveluita tuottavaa yritystä, joka kohtaa palvelunkäyttäjät yksilönä.</p>
Asiasanat Palvelumuotoilu, asiakasymmärrys, arvolupaus, yritystoiminta

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Palvelumuotoilu	2
2.1	Asiakasarvo palveluliiketoiminnassa	4
2.2	Arvon muodot ja muodostuminen	4
2.3	Vastuullinen liiketoiminta ja ekologisuus	6
3	Asiakaskokemus	9
3.1	Asiakaspolku	10
3.2	Asiakaskokemus palveluliiketoiminnassa	11
3.3	Asiakaskokemuksen johtaminen	13
4	Palvelumuotoiluprosessi	15
4.1	Löydä	17
4.2	Määritä	18
4.3	Kehitä	19
4.4	Tuota	20
5	Kehittämistyön taustaa ja toimintaympäristö	21
6	Kehittämistyön tavoitteet	24
7	Kehittämistyön menetelmät ja vaiheet	25
7.1	Löydä, kartoita ja ymmärrä	27
7.1.1	Asiakaskysely	28
7.1.2	Havainnointi	29
7.1.3	Bechmarking	30
7.2	Määritä, ennakoi ja ideoi	32
7.2.1	Kyselyiden tulokset	33
7.2.2	Alustavat asiakasprofiilit	38
7.2.3	Virtuaalinen työpaja yhteisöllisenä ideointimenetelmänä	38
7.2.4	Asiakasprofiili ja empatiakartta yhteiskehittämisen tuloksena	41
7.2.5	Arvolupaus	45
7.3	Kehitä ja tuota	47
8	Kehittämistyön tulokset	49
9	Pohdinta	51
	Lähteet	54
	Liitteet	57
	Liite 1. Asiakaskysely	57
	Liite 2. Benchmarking	58
	Liite 3. Asiakasprofiilit	59

Liite 4. Empatiakartat..... 62
Liite 5. Value Proposition Canvas.....67
Liite 6. Business Model Canvas.....68

1 Johdanto

Tarve kehittämistehtävälle syntyi kipinästä siirtyä takaisin liikunta-alan yrittäjäksi ja kiinnostuksesta ymmärtää asiakastarpeita entistä syvällisemmin.

Asiakkaiden tarpeet, halut ja toiveet ovat jatkuvassa muutostilassa ja vaatii yritykseltä ketteryyttä pysyä muutoksessa mukana. Asiakas etsii ja saa paljon tietoa digimaailmasta. Sitä hyödyntämällä voidaan kerätä arvokasta asiakasymmärrystä ja kasvattaa luottamusta yrityksen ja asiakkaan välille (Komulainen 2023, 12–13.) Kehittämistyön esikartoitusvaiheessa saadut sosiaalisen median havaintosignaalit ja ostohalut varmistivat, että kehittämistyöllä on edellytyksiä luoda uudelle yritykselle liiketoimintamalli.

Asiakkaan kokema arvo on menestystekijä yritykselle. Arvon tuotolla tarkoitetaan asiakkaan kokemuksen hyödyn ja hinnan tasapainoa. Asiakkaan kokema arvo on myös ongelman ratkaisua, jota asiakas palvelulla haluaa saavuttaa. Yrityksen luoma arvolupaus on lupaus siitä, mitä asiakas saavuttaa yrityksen asiakkaana (Tuulaniemi 2011, 30–33.) Asiakkaan kokema arvo muodostuu asiakaskokemuksesta eli asiakaslähtöisestä liiketoiminnan kehittämisestä, asiakassegmentin toimintaympäristön tunnistamista (Korkiakoski 2023, 10–11).

Yritystoiminta vaatii yrittäjältä kykyä sietää epävarmuutta ja epätietosuutta. Koskaan ei voida etukäteen olla täysin varmoja yrityksen menestymisestä. Liiketoiminnan kestävyyttä tuleekin testata hyvissä ajoin ja kehittää vastausten pohjalta (Järvinen & Kari 2017, 56;81). Yhdeksän kohtainen Business Model Canvas työkalu toimii uuden liiketoimintamallin kehittämisen apuna. Visuaalisen työkalun avulla tuodaan näkyväksi mm. yrityksen arvolupaus, asiakkaan kipupisteet ja tarpeet (Järvinen & Kari 2017, 82). Mallin avulla voidaan jouhevasti testata erilaisia toimintamalleja ja vertailla niitä keskenään. Näin mahdollistetaan uuden liiketoimintamallin suunnittelu (Ohisalo 2014, 182–184).

Kehittämistyön tavoitteena on kehittää palvelukonsepti liikunta- ja hyvinvointipalvelulle. Työn keskeisiin tavoitteisiin kuuluu tutkimus palvelumuotoilun keinoin, mitkä tekijät määrittävät hyvän liikunta- ja hyvinvointipalvelun. Sekä selvitys niistä tekijöistä, jotka vaikuttavat asiakkaan ostokriteereihin ja arvon muodostumiseen.

2 Palvelumuotoilu

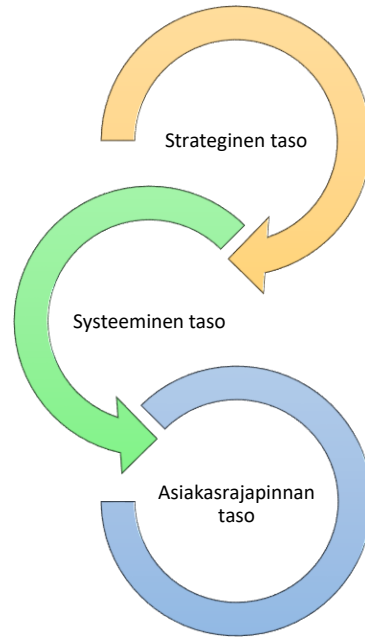
Palvelumuotoilu perustuu muotoilun ytimeen prosessi- ja menetelmäosaamiseen eli toimintaympäristön ymmärrykseen ja kykyyn luoda ja visualisoida tyhjästä jotain konkreettiseksi (Tuulaniemi 2011, 63). Palvelumuotoilu on monitieteinen lähestymistapa, joka yhdistelee erilaisia metodeja ja työkaluja (Stickdorn, Schneider 2011, 29). Prosessi, joka yhdistää eri osaamisalojen yhteisesti jaetun ajattelu- ja toimintatavan (Tuulaniemi 2011, 58).

Palvelumuotoilu (Service Design) käsitteenä on tunnettu jo 80-luvulla. Vuonna 1991 palvelumuotoilua esitettiin osaamisalana professoreiden Michael Erlhoff ja Birgit Mager puolesta Köln International School of Designissa. Laajempi tunnettavuus alkoi vasta 2000-luvun puolivälissä, kun kysyntä alkoi kohdistumaan entistä enemmän asiakaslähtöisiin palveluihin. Meni kuitenkin aikaa, ennen kuin ymmärrettiin ottaa huomioon asiakasarvo- ja kokemus (Koivisto ym. 2019, 32.) Suomessa palvelumuotoilu on saavuttanut vakiintuneen aseman organisaatioiden ja yritysten kehittämisessä. Siihen löytyy useita syitä, kuten mahdollisuus saavuttaa kustannustehokkuus, kilpailuetu sekä kyky vastata asiakkaiden odotuksiin (Koivisto ym. 2019, 32–33).

Palvelumuotoilu on jatkuvassa muutoksessa elävää kehittämistä. Se auttaa organisaatiota tunnistamaan kehittämiskohteet palveluissaan ja luomaan täysin uusia. Sen avulla yrityksellä on mahdollisuus kehittää liiketoimintamalliaan (Tuulaniemi 2011, 24–25). Palvelumuotoilun keskiössä on asiakas ja hänen kokemuksensa. Se miten asiakas kokee palvelun, on jokaiselle henkilökohtainen (Tuulaniemi 2011, 26). Palvelumuotoilun edellytys on osallistaa asiakkaita ja sidosryhmiä palveluiden kehittämiseen. Se on luovaa vuoropuhelua palveluntarjoajan ja asiakkaan välillä (Stickdorn, Schneider 2011, 36–37). Tällä tavoin kerrytetään asiakasymmärrystä, joka on edellytys asiakaslähtöisen palvelun kehittämiselle. Asiakasymmärryksen elinehtona on empatia eli kykyä asettua toisen ihmisen asemaan. Palvelumuotoilulle on keskeistä ymmärtää asiakasta hänen toimintaympäristössään ja kykyä asettua asiakkaan asemaan. Ilman empatiaa, tähän on vaikea yltää.

Asiakaskeskeinen ajattelu (customer-dominant logic) on vuoropuhelua asiakkaan ja palveluntarjoajan välillä. Asiakaskeskeisen mallin mukaan palveluntarjoaja keskittyy ymmärtämään asiakkaan arvon muodostumista ja luomaan palvelunsa asiakkaan arvopohjan mukaan, siten että se palvelee asiakkaan tavoitteita. Tavoitteita, joita hän haluaa palvelun avulla saavuttaa (Koivisto ym. 2019, 19.) Palvelumuotoilun keinoin on tavoitteena tuottaa asiakkaalle parhainta palvelua. Tämä synnyttää asiakasuskollisuutta ja sitoutuneisuutta, kun palvelun laatu ja asiakkaan kokema arvo kohtaavat. Näin se luo myös kilpailuetua (Tuulaniemi, 2011, 29).

Palvelumuotoilun avulla yritys tai organisaatio voi kehittää strategista suuntaansa, joka huomioi käyttäjätietojen, liiketoimintaympäristön muutoksien ja trendien yhteisvaikutukset kehitysprosessin suunnalle (Moritz 2005; Miettinen 2011, 28).



Kuva 1. Palvelumuotoilun tasot kehittämistyössä (mukailtu Koivisto ym. 2019, 55)

Palvelumuotoilua voidaan hyödyntää yrityksen tai organisaation monella tasolla (kuva 1) Tasoja on kolme: strateginen, systeminen ja asiakasrajapinta. Strategisella tasolla palvelumuotoilu auttaa ylitason päämäärien ja suuntaviittojen määrittämisessä ja palveluliiketoiminnan kehittämisessä. Sen vaikutus heijastuu myös vahvasti systemisen ja asiakasrajapinnan tasoihin (Koivisto ym. 2019, 55–56.) Koiviston ja kumppaneiden mukaan systemisellä tasolla innovoidaan ja kehitetään organisaation tai yrityksen sisäisiä toimintatapoja, kulttuuria ja työkaluja asiakaslähtöisimmiksi. Asiakasrajapinnan tasolla kehittäminen kohdistuu palvelun konseptointiin ja vuorovaikutustilanteisiin loppuasiakkaan kanssa valitussa kosketuspisteessä.

2.1 Asiakasarvo palveluliiketoiminnassa

Asiakkaan kokeman arvon muodostumisen ymmärrys on yksi tärkeimmistä asioista palvelumuotoilussa. Arvolupaus on asia, jonka yritys tai organisaatio antaa asiakkaalle. Se on yksi oleellisin erotuvuustekijä kilpailijoista. Arvolupaus (customer value) kätkee sisälleen tuotteen sisällön, asiakas-hyödyn sekä erinomaisuutensa. Se määrittelee myös, kenelle palvelu on tarkoitettu. Arvolupaus kertoo asiakkaalle mitä hän on ostamassa. Asiakkaan kokemus on aina subjektiivinen ja pohjautuu hänen odotuksiinsa, aikaisempiin kokemuksiin, toiveisiin sekä mielikuvaan, jonka yritys on hänelle luonut (Tuulaniemi 2011, 33.)

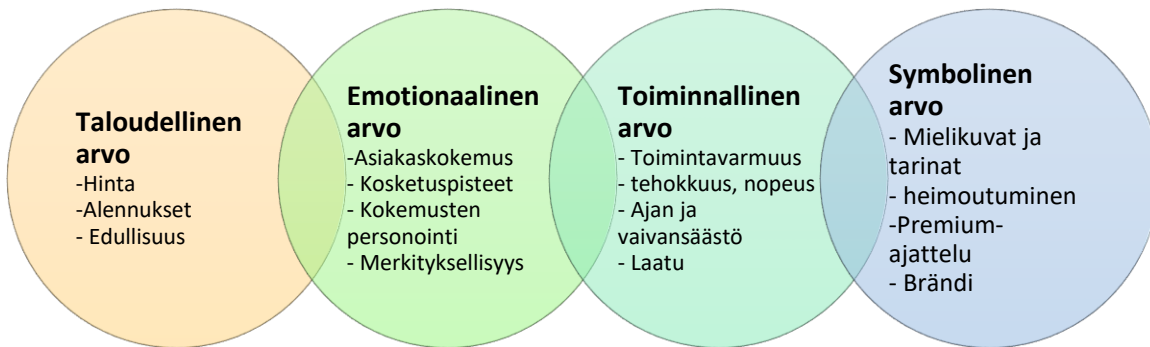
Yrityksen tai organisaation luomalla arvolla tarkoitetaan hyödyn ja hinnan välistä suhdetta (Tuulaniemi 2011, 30). Asiakkaan kokema arvo muodostuu asiakaskokemuksesta eli asiakaslähtöisestä liiketoiminnan kehittämisestä, asiakassegmentin toimintaympäristön tunnistamista (Korkiakoski 2023, 10–11). Tämä vaatii kykyä kuunnella asiakasta ja selvittää asiakkaan todelliset tarpeet, joita hän ei välttämättä vielä tunnista. Näiden tarpeiden, haaveiden ja pelkojen tunnistamiseen tarvitaan vuorovaikutusta asiakkaiden kanssa. (Keronen & Tanni 2017, 32–35). Mikäli halutaan luoda menestynyt liiketoimintamalli, tulee ymmärtää mikä saa asiakkaan valitsemaan yrityksen kilpailijoista.

2.2 Arvon muodot ja muodostuminen

Arvon muodostuminen on asiakkaan kokemaa hyötyä. Hyöty, mikä ei aina ole rahallista arvoa, vaan asiakkaan kokemaa hyötyä. Arvon muodostuminen voidaan jakaa kahteen osaan. Hinta ja tekninen laatu ovat määrällisesti mitattavia laadun muodostumisen arvoja. Asiakaskokemus ja palvelun muotoilu jaetaan laadulliseksi arvoksi (Tuulaniemi 2011, 30–32.) On siis hyvä pitää avarakatseisuus liiketoiminnan arvolupauksen määrittelemisessä.

Asiakkaan kokeman arvon muodostumiseen vaikuttavat kaikki se mitä hän näkee, kuulee, tuntee ja aistii ympäristössä, jossa yritys vaikuttaa. Se miten asiakas käyttää, kuluttaa ja puhuu palveluntarjoajan tarjonnasta, auttaa määrittämään tarkemmin toteutuneen arvon (Tuulaniemi 2011, 33).

Asiakkaan arvon muodostuminen voidaan jakaa neljään osaan (kuva 2), joita ovat taloudellinen arvo, emotionaalinen arvo, toiminnallinen arvo sekä symbolinen arvo.



Kuva 2. Asiakkaan arvon muodostumisen neljä osa-aluetta (mukailen Löytänä, Korkiakoski 2014, 18)

Taloudellisen arvon muodostumisen perustuu hintaan eli kilpailuetuna toimii edullisuus. Kilpailuetua haetaan tarjousten ja alennusten kautta. Emotionaalinen arvon muodostumisen keskiössä on asiakasarvo ja kuinka se siirtynee asiakkaan arjen sujuvoittamiseen ja ajan säästämiseen Laatu on tässä keskeisintä, joka luodaan ylläpitämällä toimintavarmuutta ja luotettavuutta (Löytänä & Korkiakoski 2014, 19; Tuulaniemi 2011, 35.)

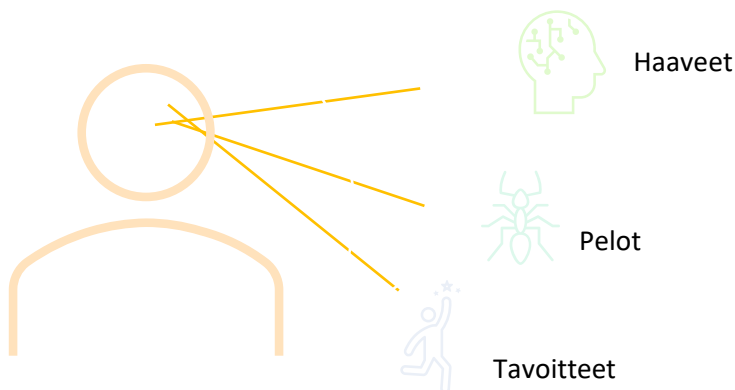
Symbolinen arvo on yritykselle kaikista merkityksellisin, koska se pohjautuu asiakkaan mielikuviin brändistä, omiin arvoihin sekä hyötyihin (Löytänä & Korkiakoski 2014, 19). Heimoutuminen kuuluu tähän arvoon vahvasti, joka perustuu asiakkaan kokemaan yhteenkuuluvuuden tunteeseen. Pohjimmiltaan ihmisen psykologisiin perustarpeisiin kuuluu yhteenkuuluvuus ja merkityksellisyyden kokeminen (Uusitalo 2023, 74–76).

Näitä kolmea arvoa täydentää vielä emotionaalinen arvo, joka pohjautuu asiakkaan tunnekokemuksiin. Tunnekokemuksiin vaikuttavat täten henkilökohtaistaminen. Kilpailuna haetaan asiakkaan kokemaa henkilökohtaisuutta, uniikkia palvelua juuri hänelle (Löytänä 2014, 20). Positiivisen tunnereaktion saavuttaminen vaatii ymmärrystä omasta ja toisten käyttäytymisestä. Kyky ajatella

laajemmin yli toimialojen ja kykyä synnyttää tarina, joka koskettaa (Fischer ym. 2014, 176–177). Kyseessä on jatkuvaa vuorovaikutusta yrityksen ja loppuasiakkaan välillä.

Asiakasymmärryksen kautta tulee selvittää mitä asiakas pelkää, tavoittelee ja motivoi (kuva 3), jotta voidaan tuottaa asiakkaalle arvoa palvelulla. Arvolupausten luominen lähtee yrityksen hyötyjen, mahdollisuuksien ja mahdollisten kivunpoistajien kohdistamisesta asiakkaan kokemaan hyötyyn ja tavoitteeseen. (Keronen & Tanni 2017, 36–37). Arvon tuottaminen kietoutuu asiakaskokemukseen ja eri kosketuspisteisiin, jossa asiakas kohdataan.

Asiakkaantarpeet ohjaavat asiakkaan ostotottumuksia ja niihin yritykset pyrkivät vastaamaan palveluillaan. Asiakasodotukset eroavat tarpeista, siten että asiakas ei välttämättä osaa sanoittaa haluaansa selkeästi. Odotukset ovat sen vuoksi yrityksille haastavinta erottaa ja täyttää (Saarijärvi & Puustinen 2020, 98–99.)



Kuva 3. Asiakkaan arvon muodostumiseen vaikuttavia tekijöitä.

2.3 Vastuullinen liiketoiminta ja ekologisuus

”Yritysvastuulla (corporate responsibility) tarkoitetaan useimmiten erilaisia vapaaehtoisia toimia, joilla yritys toteuttaa yhteiskuntavastuutaan sidosryhmien odotusten perusteella” (Harmaala & Jallinoja 2012, 13).

Yritysvastuuta voidaan tarkastella kolmella yhteen nitoutuvalla tasolla, jotka ovat taloudellinen, sosiaalinen ja ympäristövastuu. Taloudellinen vastuu sisältää lainsäädäntöjä ja velvoitteita, joita yrityksen tulee vähintään huomioida toiminnassaan. Yrityksen taloudellisen vastuun piirteisiin kuuluu pitkántähtäimen menestynyt toimintakyky, joka vaikuttaa positiivisesti yhteiskunnan hyvinvoinnin edistämiseen (Harmaala & Jallinoja 2012, 18.)

Harmaala ja Jallinojan mukaan sosiaalinen vastuu kohdistuu yrityksen alaisuudessa oleviin ihmisiin ja heidän hyvinvointiinsa. Sosiaalisen vastuun huomioiva yritys vaalii työntekijöiden osaamisen kehittymistä, varmistaa turvallisen työehtojen mukaisen toiminnan sekä oikeudenmukaisuuden. Heidän mukaansa ympäristövastuullinen yritys huomioi toiminnassaan ympäristövaikutukset ilma-kehään, vesistöihin ja maaperään.

Koipijärvi ja Kuvaja (2020, 21) kuvaavat taloudellista vastuuta myös korruption vastaisena toimena ja kiertotaloutta tukevana liiketoimintamallina sekä mainitsevat sosiaalisen vastuun laajentumisesta vaikuttaen myös sidosryhmiin ja alihankinta- ja toimittajasuhteisiin. Kiertotalous on tulevaisuudessa merkittävä tekijä uusien liiketoimintamallien ja palveluiden luomisessa eli se ei ole vain tavaran kierrätystä, vuokraamista tai korjaamista. Avainasemassa luomissa on uusiutuva teknologia (Dufva & Rekola 2023).



Kuva 4. Kiertotalousmalli (Lainattu Euroopan parlamentti 2023)

Euroopan parlamentti (2023) kuvaa kiertotaloutta (kuva 4) tapana pidentää tuotteiden elinkaarta lainaamalla, vuokraamalla ja uudelleen käytöllä. Tavoitteenaan vähentää jätteiden määrää, jota Euroopan Unionin alueella syntyy 2,2 miljardia tonnia vuosittain. Tuotanto- ja kulutusmallin muutokset voisivat tuoda yrityksille säästöjä, kilpailuetua ekosuunnittelun ja materiaalien uudelleen hyödyntämisen muodossa. Kuluttajalle muutokset näkyisivät vastuullisina, kestävinä ja parempana elämänlaatuna.

Koipijärven ja Kuvajan (2020, 43) mukaan Michael E. Porterin ja Mark R. Kramerin Creating Shared Value -malli vuodelta 2011, on yksi keino muuttaa yrityksen näkökulmaa pitkän aikavälin yhteisen arvon tuottamiseen, lyhyen tähtäimen voittojen sijaan. Mallin tavoitteena on tuottaa lisäarvoa asiakkaille ja sidosryhmille, samalla kun ne ottavat huomioon ympäristövastuun. Malliin sisältyy kolme tasoa, jotka ovat tuotteiden ja markkinoiden uudelleen arvioiminen ja tunnistaminen tavalla, joka vähentää hiilikädenjälkeä, arvoketjun tuottavuuden uudelleen määrittely ja suunnittelu, siten että se lisää kustannus- ja ympäristötehokkuutta sekä paikallisten klustereiden lisääminen, joka mahdollistaa paikallisyhteisön osaamisen vahvistamisen (Koipijärvi & Kuvaja, 2020, 43).

Lisäksi yritys, joka ymmärtää vastuullisuuden osana strategiaansa ja arvonmuodostumista kasvat-
taa mahdollisuuksia olla edelläkävijä, joka luo vastuullisia ratkaisuja tulevaisuuden asiakkaalle.
Näin se voi lisätä asiakasuskollisuutta, nostattaa maineen arvoa ja sitouttaa henkilökuntaa (Koipi-
järvi & Kuvaja 2020, 24.)

Tuulaniemi (2011, 16) puhuu tavarakylläisestä maailmasta, joka rasittaa ekologista kantokykyä. Tavaroiden omistamisen sijaan huomiomme on siirtynyt jakamiskulttuuriin. Tämä luo uusia mah-
dollisuuksia palveluliiketoiminnan kehittämisellä ja antaa erinomaisia etuja vastuullisuuteen, koska palvelu on itsessään ekologinen aineettomuudellaan ja parhaimmillaan kustannus- ja energiateho-
kasta liiketoimintaa (Tuulaniemi 2011, 20). Vastuullisen liiketoiminnan merkitys tulee kasvamaan ja vaikuttamaan yrityksen menestysmahdollisuuksiin lähitulevaisuudessa merkittäväksi. Sitran tam-
mikuussa 2023 julkaiseman Megatrendien globaalien tason kehityssuuntien mukaan luonnon kanto-
kyky murenee ja vaatii ekologista jälleenrakennusta. Tämänhetkinen ihmisten ylikuluttaminen ja
jätteiden kasvu aiheuttaa luonnon monimuotoisuuden heikentymistä ja talouden sekä hyvinvoinnin
heikentymistä (Dufva & Rekola 2023).

3 Asiakaskokemus

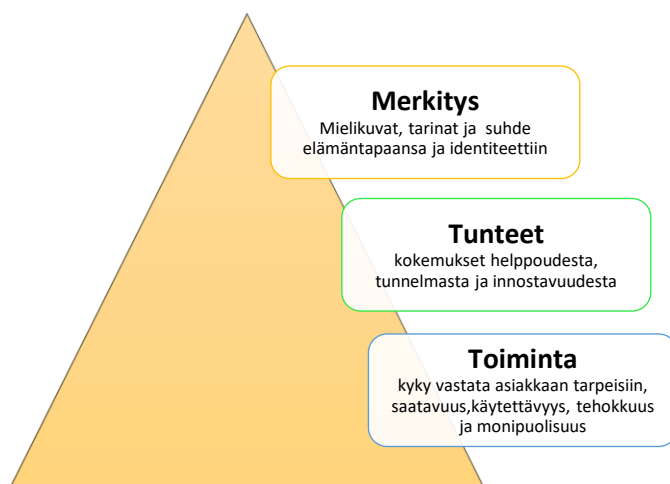
Asiakaskokemus rakentuu tunteista, kohtaamisista eri kosketuspisteissä sekä asiakkaan kuunte-
lusta. Onnistuneen asiakaskokemuksen luomiseen vaatii myös toimintaympäristön alati muuttuvien
tekijöiden tunnistamista (Korkiakoski 2023, 10–11). Asiakaskokemus syntyy asiakkaan ja organi-
saation kaikilla tasoilla tapahtuvassa vuorovaikutustilanteissa (Saarijärvi & Puustinen 2020, 20).

”Brändi lupaa, asiakaskokemus lunastaa” (Korkiakoski 2023).

Olemme siirtyneet asiakkaan aikakaudelle ja se tarkoittaa, että menestyminen yritystoiminnassa
asiakas on keskiössä. Asiakkaiden odotukset ja mieltymykset vaihtuvat tiuhaan tahtiin, joka lisää
tarvetta olla ketterä toiminnassaan. Palvelut ovat nykyisin asiakkaille myös keino toteuttaa itseään
ja vahvistaa omaa identiteettiään (Koivisto ym. 2019, 22–23.)

”Asiakaskokemus on keino tuoda konkreettiseksi asiakaslähtöisyys, mikä ei kuitenkaan tarkoita,
että asiakkaalle tarjottaisiin kaikki se mitä hän haluaa. Asiakaskokemus tavoittelee asiakkaalle pa-
rasta hyötyä, siten että se on myös kannattavaa liiketoimintaa” (Saarijärvi & Puustinen 2020, 21).

Asiakaskokemuksen pohjana toimii kolme tasoa toiminta, tunteet ja merkitys. Vain ymmärtämällä
asiakasta näillä jokaisella tasolla voidaan rakentaa laadukas asiakaskokemus (Tuulaniemi 2011,
74–75).



Kuva 4. Arvon muodostumisen pyramidi (mukailten Tuulaniemi 2011)

Asiakkaan kokeman arvon muodostumisen arvon pyramidi (kuva 4) kuvastaa näitä kolmea tasoa, joiden pohjalle asiakaskokemus rakentuu. Laadukas asiakaskokemus takaa yritykselle kestäväen kehityksen ja vähentää asiakaspoistumaa. Tyytyväinen asiakas myös suosittelee palveluita muille herkemmin, mikä kasvattaa luottamusta yritystä kohtaan. Asiakas uskoo aina toista asiakasta paremmin (Korkiakoski 2023, 29–30.) Asiakkaan suositellessa palveluita ystävälleen kertoo, että palveluntarjoaja on pystynyt täyttämään odotukset ja mahdollisesti hiukan ylittämään ne. Yrityksen tulisin pyrkiä ylittämään asiakkaan odotukset ja tuottamaan merkityksellisyyttä, jotta voidaan synnyttää kilpailuetua (Ahvenainen ym. 2017, 11).

Asiakaskokemus on aina ainutlaatuinen, toisinaan hyvinkin arkinen toistuva tapahtuma, joka ei synnytä suuria tunteita. Tällaisia ovat päivittäiset palveluhetket. Muita asiakaskokemuksia voidaan kuvata tiedostetuksi kokemuksessa, joka poikkeaa totutusta. Mielenpainuva kokemus herättää tunteita ja siten jää mieleen. Kokemus voi olla myös merkityksellinen, joka opettaa ihmisestä itsestään jotain uutta sekä resonoi omaa arvomaailmaa (Saarijärvi & Puustinen 2020, 67–68.) Transformatiivinen syvin asiakaskokemuksen tila eli uudistava kokemus vaikuttaa asenteisiimme, käyttäytymiseen sekä näkökulmiin (Saarijärvi & Puustinen 2020, 68).

3.1 Asiakaspolku

Asiakaspolulla tarkoitetaan matkaa, jonka asiakas kulkee kohti ostotapahtumaa. Tämä sisältää erilaisia palvelutuokioita. Palvelutuokiot voidaan jakaa kolmeen vaiheeseen: esipalvelu, ydinpalvelu ja jälkipalvelu (Tuulaniemi 2011, 78–79). Tuulaniemen mukaan tämä tarkoittaa asiakkaalle muodostuvan arvon muodostumisen kontaktihetkiä. Näiden palvelutuokioiden sisään mahtuu monenlaisia kontaktipisteitä, joihin yrityksen ja organisaation tulee keskittyä laadun ja sujuvuuden varmistamiseksi.

Saarijärvi & Puustinen (2020, 74–75) kuvaavat asiakaskokemusten kosketuspisteitä neljässä tasossa. Ensimmäisenä on yrityksen omistamat eli kosketuspisteet, joihin yritys voi yksistään kehittää ja muuttaa. Toisena kumppanin toteuttamat kosketuspisteet eli ulkoistetut palvelut, joita voi olla logistiikka, markkinointi tai jopa asiakaspalvelu. Kolmantena asiakkaan omistamat kosketuspisteet eli kuinka asiakas puhu yrityksestä muille sekä neljäntenä sosiaaliset ja ulkoiset kosketuspisteet eli kuinka muut asiakkaat toimivat samassa tilassa tai millaista palautetta antavat esimerkiksi sosiaalisessa mediassa.

Tämä luo yritykselle tai organisaatiolle haasteen kehittää kosketuspisteitä samankaltaisesti, koska yritys ei pysty yksistään vaikuttamaan jokaisessa tasossa. Mutta, toisaalta asiakas kokee eri

kosketuspisteet eriarvoisina (Saarijärvi & Puustinen 76). Näin ollen yrityksen tulee tunnistaa strategisesti tärkeimmät kosketuspisteet, joita kehittää.

Palveluntarjoajan tulee keskittyä palvelukokonaisuuden palvelupolun eri kosketuspisteisiin kriittisesti ja analyttisesti, jotta voidaan löytää mahdolliset kompastuskivet palvelun laadussa (Tuulaniemi 2011, 79–81). Yritys, joka kykenee asettumaan asiakkaan asemaan ja tutkimaan ostoprosessia kosketuspisteiden aikana ja sen jälkeen, on syvällä asiakasarvon muodostumisen lähteillä.

Kosketuspisteiden kriittisen tarkastelun tueksi tarvitaan toimintaympäristön ja kilpailukentän tuntemuksen. Näin yrityksellä on mahdollista verrata omaa toimintaansa kilpailijoihin ja löytää mahdollisia kilpailuetuja. Lisäksi on tärkeää muistaa, että kosketuspisteiden merkitys vaihtelee toimialoittain ja näin ollen tuleekin osata yritysakohtaisesti arvioida kosketuspisteiden arvo asiakkaan näkökulmasta (Löytänä & Korhonen 2014, 104–105.)

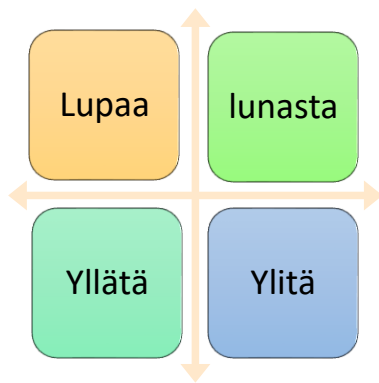
3.2 Asiakaskokemus palveluliiketoiminnassa

Palvelumuotoilun keinoin yrityksen on mahdollista havaita paikat, keinot ja mahdollisuudet menestyä ja tuottaa asiakkaille parasta mahdollista arvoa. Liiketoiminnallisen menestyksen edellytys on syvälinen asiakasymmärrys ja kyky luoda asiakkaan todellisiin tarpeisiin vastaavaa palvelua palvelumuotoilun keinoin (Moritz 2005; Tuulaniemi 2011, 96). Yrityksen tai organisaation asiakaskokemukseen vaikuttavat myös työyhteisön keskinäinen vuorovaikutus. Palveluliiketoiminnassa erityisesti tulee huomioida organisaation sisäisen vuorovaikutus eri toimijoiden välillä. Sen laatu heijastuu lopulta loppuasiakkaaseen. Se voi osaltaan joko heikentää tai vahvistaa palvelun laatua (Fischer & Vainio 2014, 95.) Fischer ja Vainio puhuvat vuorovaikutusketjusta, jossa jokaisen kohtaamisen sävy, asenne ja tunne välittyvät eteenpäin seuraavaan kohtaamiseen ja näin synnyttää innostusta ja positiivisia tunteita, joka heijastuu asiakastytytyvyyteen.

Näin ollen organisaation sisäiset kosketuspisteet eri toimijoiden ja kollegoiden välillä on hyvä myös huomioida asiakaskokemuksen laadun varmistamiseksi. Työyhteisöviestinnän lisäksi vaikuttavalla asiakasviestinnällä tuetaan asiakaskokemusta.

Positiivinen asiakaskokemus voidaan taata, kun huomioidaan vaikuttavan viestinnän nelikenttä (kuva 5):

1. Lupaa. Kun asiakkaalle uskalletaan luvata jotain erityistä, mikä herättää kiinnostuksen.
2. Lunasta. Varmistetaan, että lupaus pystytään toteuttamaan.
3. Yllätä. Tarjoamalla asiakkaalle, jotain mitä hän ei osannut odottaa.
4. Ylitä. palvelunlaadun taso on odotettua korkeampi ja näin ollen yllättää asiakkaan positiivisesti (Ahvenainen ym. 104–107).



Kuva 5. Viestinnän nelikenttä (mukailtu Ahvenainen ym. 2017)

Yrityksen pyrkimys ylittää asiakkaan odotukset tulkitaan usein merkitsevän tasalaatuista kaikissa palvelukanavissa. Tällä tarkoitetaan samanlaista palvelua kaikille asiakkaille. Koska kokemus on yksilöllinen ja perustuu tunteisiin, on mahdotonta tuottaa samanlaista reaktiota kaikille. Tämä väärintulkinta asiakkaan odotuksista voi aiheuttaa ei-toivottuja lopputuloksia (Löytänä & Korhikoski 2014, 119–120.) Sen takia on tärkeää, että kerätään riittävästi asiakasymmärrystä loppuasiakkaiden joukosta.

3.3 Asiakaskokemuksen johtaminen

Asiakaskokemuksen johtaminen edellyttää design-ajattelua. Johtotason halua tarkastella nykyisiä ja tulevaisuuden näkymiä asiakkaiden tarpeista. Tämä edellyttää johtotasolta kykyä sietää epävarmuutta ja tahtotilaa sopeutua alati muuttuvaan toimintaympäristöön (Maula & Maula 2019, 135.)

”Asiakaskokemuksen johtamisessa oleellisinta on saada strategia toteutumaan ja jalkautumaan yritykseen niin, että siitä tulee todellista asiakkaalle” (Löytänä & Korhonen 2014, 36).

Yrityksen tai organisaation tulee osata rajata kohderyhmänsä tarkoin, mikä edesauttaa asiakaskokemuksen kehittämisessä ja onnistumisessa. Kaikkien asiakkaiden moninaiset tarpeet ja odotukset eivät täyty yhden yrityksen toimesta ja siksi palveluiden keskittäminen niille, joiden arvot ja tarpeet kohtaavat yrityksen ydinosaamisen, takaa erinomaisen asiakaskokemuksen. Siksi asiakassegmentin rajaaminen on strategisesti tärkeintä (Saarijärvi & Puustinen 2020, 125–126.)

Asiakaskokemuksen johtaminen ei yksistään perustu yksittäisen asiakaspolun kehittämisen tarkasteluun, vaan se pohjautuu kolmeen tasoon, jotka ovat staattinen, dynaaminen ja asiakassuhde. Yrityksen tai organisaation tulisi johtamisessa osata fokusoida jokaiseen tasoon yksilöllisesti (Saarijärvi & Puustinen 2020, 70–71.)

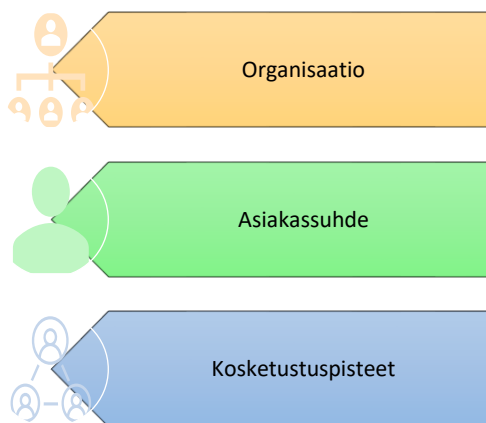
Staattisen tason kehittäminen keskittyy yksittäisen asiakaspolun asiakaskokemukseen, kun taas dynaaminen taso jatkaa siitä mihin staattisella tasolla jäätiin. Tällä tarkoitetaan asiakkaan uudelleen kohtaamista. Dynaamisella tasolla asiakkaan kokemukseen vaikuttavat jo aikaisempi kohtaaminen esimerkiksi, kuinka asiakas kohdataan uudestaan palvelupisteellä. Kolmas taso, asiakassuhde tarkoittaa asiakkaan kohtaamista esimerkiksi sosiaalisen median kanavissa. Asiakassuhde tasolla voidaan luoda uusia kosketuspisteitä, joissa asiakas kohdataan ennen hänen ostoaikomuksiansa (Saarijärvi & Puustinen 2020, 71.)

Yritys tai organisaatio, joka panostaa käyttäjätutkimuksiin, kartoittaa syvällisemmin asiakkaiden kipupisteitä, käyttäytymistä sekä ajatuksia (Koivisto ym. 2019, 142). Näin vältetään myös etukäteis-olettamukset ja yrityksen omien intressien liiallinen puskeminen. Asiakaspalautteita tulisi käsitellä ja hyödyntää tarkoituksen mukaisesti toiminnan jatkuvaan kehittämiseen ja välttää päämäärätömiä kyselyitä (Korhonen 2023, 142).

Organisaation menestymisen kannalta asiakaskokemuksen ymmärtäminen strategisella tasolla on keskeisintä johtamisessa. Haasteena on asiakaslähtöisyyden häilyvä ja epämääräinen käsite (Saarijärvi & Puustinen 2020, 35–36). Vaarana voi olla, että asiakaskokemus jää yrityksen tai organisaation ylätasoon puheeksi, mikäli unohtetaan liiketoiminnallisten mittareiden yhteensovittaminen asiakastyytyväisyyden mittaamisessa (Gerd & Korhonen 2017, 42–43).

Asiakaskokemuksen mittaaminen (kuva 6) kosketuspiste tasolla tarkoittaa nopeita ja helppoja kyselyitä asiakkaalle palvelunhetkissä. Näin yritys tai organisaatio pääsee nopeasti kiinni mahdollisiin kompastuskiviin palvelupolun sisällä. Kysymykset keskittyvät helppouteen, löydettävyyteen ja tunteisiin (Korkiakoski 2023, 135–136).

Asiakassuhde tasolla sukellaan jo astetta syvemmälle ja tavoitteena tarkastella laajemmin asiakassuhteen tilaa ja toimivuutta. Korkiakoski (2023) mainitsee, että asiakassuhteen tasolla keskitytään asiakastyytyväisyyden ja suositteluhaluuden mittaamiseen esimerkiksi NPS-mittarin avulla (Net Promoter Score), joka on yleisesti käytetty asiakastyytyväisyyden mittari. Korkiakoski muistuttaa, että mittari tulisi valita organisaation tavoitteiden mukaisesti ja räätälöidä tarvittaessa. Asiakaskokemuksen ylin taso (kuva 6) mittaaminen keskittyy organisaatiotason laskennallisiin mittareihin.



Kuva 6. Asiakaskokemuksen mittaamisen tasot (mukaiillen Korkiakoski 2023, 133)

Johdon tehtävänä on varmistaa, että kyselytulosten tuloksien pohjalta tehdään tarvittavat korjaavat toimenpiteet, varmistetaan prosessien sujuvuus. Tiimitasolla huolehditaan työntekijöiden riittävästä tuesta ja varmistetaan edellytykset laadukkaalle työskentelylle (Korkiakoski 2023, 184.)

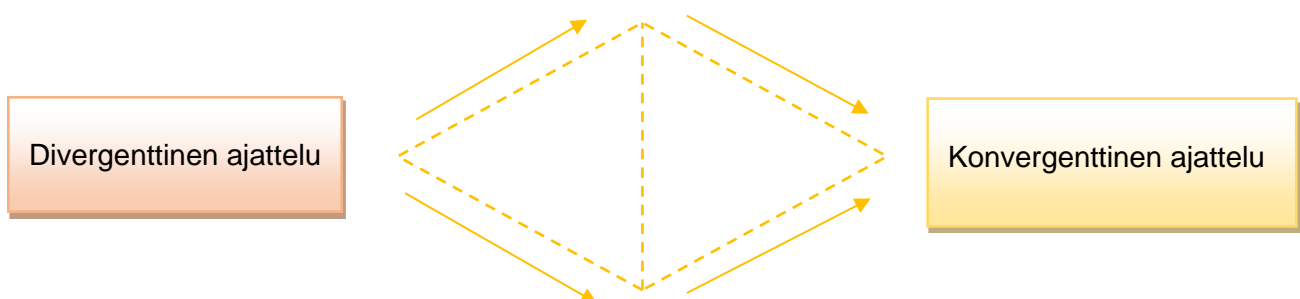
4 Palvelumuotoiluprosessi

Palvelumuotoiluprosessi perustuu muotoiluajatteluun, jolla tarkoitetaan asiakaslähtöistä luovaa prosessia ratkoa ongelmia, synnyttää uutta ja tuottaa liiketoiminnallista hyötyä (Koivisto ym. 2019, 35).

Prosessin edellytys on empaattinen kyky asettua asiakkaan asemaan hyödyntämällä erilaisia empatia työkaluja, kuten havainnoimalla asiakkaan toimintaympäristöä ja käyttäytymistä. Palvelumuotoilun prosessi pohjautuu yhteiskehittämiseen ja kaikkien sidosryhmien osallistamista prosessiin (Miettinen 2011, 31–32.)

Suunnittelu voidaan jakaa kahteen kehitysmenetelmään iteratiiviseen ja inkrementaaliseen (Tuulaniemi 2011, 112). Iteratiivisella lähestymisellä tarkoitetaan nopeasti syntyvää ja uudelleen luotua tapaa kehittää. Tuulaniemen mukaan inkrementaalaisella otteella edetään isommasta kokonaisuudesta pienempään. Tällä tarkoitetaan lyhyen aikavälin kehittämistyötä ja olemassa olevan tarjooman innovointia, jotta kilpailukyky säilyy (Koivisto ym.2019, 63). Iteratiivisella otteella kehitetään ja toistetaan niin kauan, että löytyy ratkaisut. Jokaisen kehittämisen työvaiheessa edetään oppien ja tarvittaessa palaten, jotta ongelman juurisyyn haasteet aidosti ratkotaan (Koivisto ym. 2019, 39).

Muotoiluajattelua ohjaa konvergenttinen ja divergenttinen ajattelutapa (kuva 7) ja näiden vuoropuhelu suunnittelutyön edetessä. Divergenttinen eli lennokas mielikuvarikas ajattelu ohjaa suunnittelutyön alkuvaiheessa, joka mahdollistaa innovaatisten ideoiden synnyn. Konvergenttinen eli analyttinen ja arvioiva ajattelu ohjaa prosessin ideoiden karsimisessa ja parhaimman idean vallitsemisessa (Koivisto ym. 2019, 39–40.)

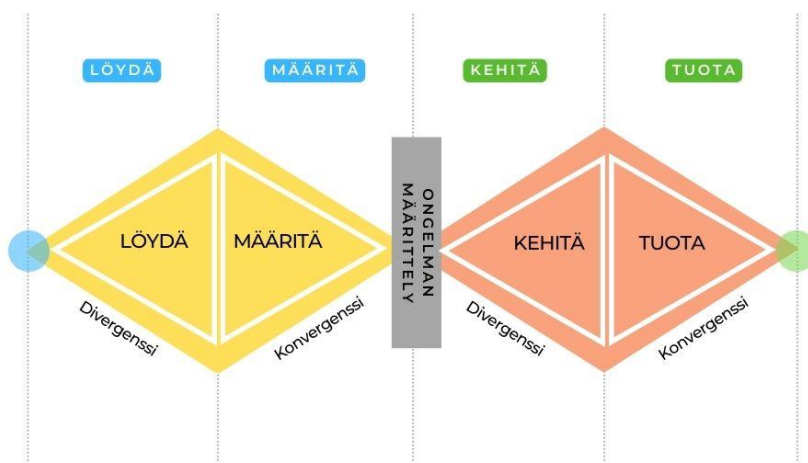


Kuva 7. Divergentti- ja konvergenttiajattelu (Mukailtu Koivisto ym. 2019, 39)

Design-ajattelu eli muotoiluajattelu eroaa palvelumuotoilusta, vaikka niissä on paljon yhteistä ja molemmat tähtäävät ongelmanratkaisuun. Palvelumuotoiluprosessissa kuitenkin keskitytään ai-neettomiin kokemuksiin (Lockwood 2009; Koivisto ym. 2019.)

Palvelumuotoiluprosessi on aina ainutlaatuinen ja siksi vaikea kuvantaa yhdenmukaisesti, mutta se noudattaa kuitenkin seuraavia työvaiheita: määrittely, tutkimus, suunnittelu, palvelutuotanto ja arviointi (Tuulaniemi 2011, 127–128). Palvelumuotoiluprosessissa voidaan hyödyntää erilaisia prosessimenetelmiä, kuten tuplatimanttia (Double Diamond), jossa ensin laajennetaan näkökulmaa divergenttisen ajattelun avulla, keskittyen ideoimaan mahdollisuuksia, jatkaen kaventamalla näkökulmaa aiheen rajaamiseksi kongerventtiajattelulla (Maunu & Maunu 2019, 187–188.)

Kuva 8 havainnollistaa tuplatimantin keskeisimmän ajatuksen neljästä päävaiheesta, jotka ovat löydä, määritä, kehitä ja tuota. Ikään kuin kaksi timanttia yhdistyy toisiinsa ja yhtymä kohdassa tiivistyy ongelman ydin, jota on tutkittu ja havaittu ensimmäisen timantin kohdassa ”löydä ja määritä”. Jälkimmäisessä timantissa pyritään työstämään esille nousseiden ongelmien ratkaisut ”kehitä ja tuota” vaiheissa.



Kuva 8. Tuplatimantti (mukailtu Koivisto ym. 2019, 43)

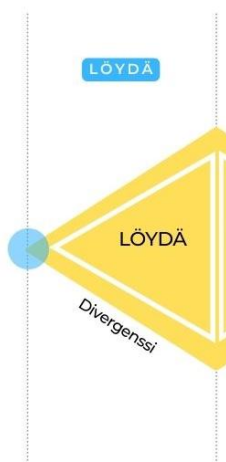
Keskeisintä palvelumuotoiluprosessissa on osata hyödyntää erilaisia työkaluja ja menetelmiä jokaisen työvaiheen vaatimalla tavalla sekä varmistaa yhteiskehittäminen tärkeimpien

asiakassegmenttien, työntekijöiden ja muiden prosessin kannalta merkittävien henkilöiden kanssa (Koivisto ym. 2019, 40).

4.1 Löydä

Prosessin ensimmäisessä vaiheessa (kuva 9) sukellaan kontekstuaalisiin tutkimusmenetelmiin eli havainnoiden asiakkaan nonverbaalista käyttäytymistä ja eksploratiivisiin tutkimusmenetelmiin tutkitaan syvemmin asiakkaan motiiveja ja haaveita työkaluina luotain tai muu projektiivinen työkalu. Löydä -vaiheessa kerätään asiakasymmärrystä laadullisen tutkimuksen menetelmin, kuten asiakaskyselyin ja haastatteluin (Koivisto ym. 2019, 44.)

Löydä-vaihe vaatii empaattista kykyä asettua asiakkaan asemaan ymmärtäen hänen lähtökohdiansa, poissulkien projektinvetäjän omat arvot ja oletuksen lähtökohdista (Maunu & Maunu 2019, 190).



Kuva 9. Löydä-vaihe.

Löydä-vaiheen asiakasymmärryksen keruu voidaan jakaa kolmeen tasoon, joka usein kuvataan jäävuorena. Jäävuoren huippu kuvastaa kaikkea sitä mitä asiakas sanoo ja ajattelee eli eksplisiivinen tieto. Toinen osa on pinnan alle jäävä jäävuoren keskiosa, joka kuvastaa asiakkaan toimia ja käyttäytymistä. Asiat, joita havainnoidaan. Jäävuoren alaosa kuvastaa asiakkaan syvimpiä tunteita, haaveita eli implisiittistä tietoa (Koivisto ym. 2019, 45.)

Yrityksen tai organisaation on tärkeä ymmärtää, että yksittäinen asiakaskysely ei kata kaikkea näitä, vaan syvemmän ymmärryksen edellytys on huomioida kaikki yllä mainitut tasot.

4.2 Määritä

Prosessin toisessa vaiheessa (kuva 10) eli määritä-vaiheessa tulkitaan ensimmäisen vaiheen kerättyä tietoa ja rajataan todellisen ongelman ydin. Vaiheen aikana määritetään asiakkaan tarpeiden suhde toiveisiin (Huble 2023). Tavoitteena määritä-vaiheessa on myös tuoda esille liiketoiminnan kannalta potentiaaliset uudet mahdollisuudet (Koivisto ym. 2019, 45-46). Tässä vaiheessa prosessia konvergenssiajattelulla rajataan ja kavennetaan oleellisiin seikkoihin.



Kuva 10. Määritä-vaihe.

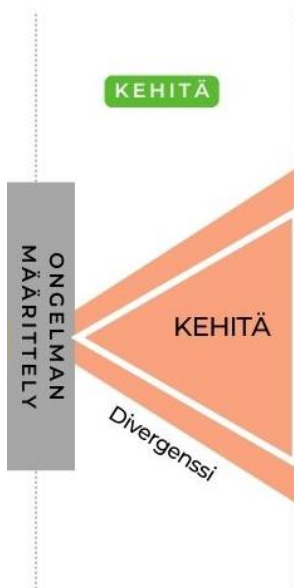
Määritä-vaiheen työkaluina käytetään asiakasprofiileja tai asiakaspolkua tai suunnitteluvetureita tiivistämään asiakasymmärryksen löydökset (Koivisto ym. 2019, 46). Niiden tavoite on auttaa organisaatiota tai yritystä selkeyttämään itselleen kokonaiskuvaa asiakasdatan tuloksista. Tulee muistaa, että prosessin ensimmäisen timantin vaiheet noudattavat iteratiivisuutta. Prosessin aikana voidaan palata tarvittaessa löydä-vaiheeseen ja palata takaisin määritä-vaiheeseen.

Löydä ja määritä -vaiheissa ensisijaisesti keskitytään löytämään ongelman ydin, sen sijaan, että lähdetäisiin heti etsimään ratkaisua (Stickdorn & Schneider 2011, 129).

4.3 Kehitä

Prosessin kolmannessa vaiheessa lähdetään etsimään ratkaisuja esille nousseisiin ongelmiin ideointimenetelmien avulla, kuten yhteiskehittäen asiakkaiden, kumppaneiden ja organisaation jäsenten kanssa erilaisin työpajoin (Koivisto ym. 2019, 46.)

Tavoitteena on synnyttää luonnoksia ongelman ratkaisuun (Humble 2023). Tämä ei kuitenkaan tarkoita, että kaikki esiin nousseet ideat ja luonnokset vietäisiin eteenpäin tuota-vaiheeseen.

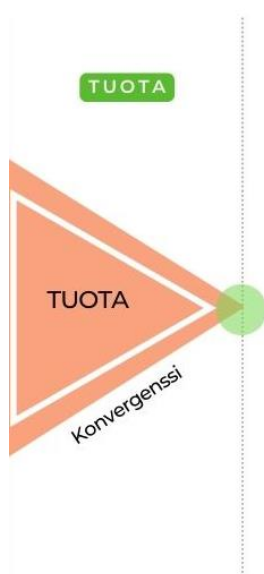


Kuva 11. Kehitä-vaihe.

Kehitä-vaiheessa (kuva 11) on tärkeää antaa divergenttiselle ajattelulle tilaa. Ilman avarakatseista ja ennakkoluulotonta työskentelyä on vaikea tuottaa innovatiivisia ideoita.

4.4 Tuota

Prosessin viimeisessä vaiheessa lähdetään rajaamaan konvergenttisen ajattelun tavoin parhaimpien ideoiden testaukseen kohderyhmälle. Tuota-vaiheessa tarkastellaan tuotosta liiketaloudellisesta ja tuotannollisista lähtökohdista (Koivisto ym. 2019, 46). Tuota-vaiheen tavoitteena on testata palvelun toimivuus, kannattavuus sekä käyttäjäystävällisyys, siten että varmistetaan lopputoteutuksen todelliset menestysmahdollisuudet.



Kuva 12. Tuota-vaihe.

Tuota- vaiheessa (kuva 12) tehdyt prototyyppien testaus kohderyhmälle antaa nopeaa palautetta mahdollisista puutteista tai korjausehdotuksista. Prosessin viimeisessä vaiheessa tuotos voidaan esitellä Business Model Canvasin avulla, jonka tarkoitus on auttaa kuvailemaan ja analysoimaan yrityksen liiketoiminnallia. Tuotoksen toimivuutta voidaan testata myös tarinan muodossa (Stickdorn & Schneider 2011, 202–213.)

5 Kehittämistyön taustaa ja toimintaympäristö

Kyseessä on uudelleen käynnistyvän yrityksen liiketoimintamallin kehittäminen vastaamaan tulevaisuuden asiakkaan tarpeita. Kehittämistyön edistymisen kannalta vanhojen asiakkaiden ja potentiaalisten asiakasehdokkaiden osallistaminen työhön varmistaa palvelumuotoilulle oleellisen yhteiskehittämisen.

Taustalla aikaisemmin toiminut toiminimiyritys, joka keskittyi tuottamaan yritysliikuntaa, elämäntapaohjausta sekä äitiysliikuntaa. Yritys toimi vuosina 2015–2019. Vuosina 2018–2019 oli yrittäjän äitiysloma, joka keskeytti toiminnan hetkellisesti. Yritys starttasi vuoden 2019 alussa juuri ennen Covid-19 epidemiaa ja sen myötä ei päässyt koskaan kunnolla starttaamaan epidemian rajoitusten takia. Yritys hyödynsi yhteistyökumppanin tiloja, mutta Covid-19 sulku rajoitti ryhmäohjausten pitoa. Tästä huolimatta yritys ehti kehittää menestyneet äitiysliikuntaan keskittyneen konseptin sekä ulkoliikunta ryhmät, joita yritettiin myös kopioida. Näin ollen, vaikka yritys jouduttiin ajamaan alas, jäi potentiaalista ostovoimaa kytemään.

Uudelleen käynnistyvän yrityksen tavoite on rajata asiakassegmentti yrittäjän vahvuuksien mukaisesti äiteihin, naisiin, jotka elävät ruuhkavuosissa sekä naisoletettuihin, joita nykyinen liikunta- ja hyvinvointipalvelutarjonta ei puhuttele tavalla, joka on heidän arvojen mukaista. Yrityksen tulevien palveluiden ostajakunta ei ole kuitenkaan sidottuna sukupuoleen, vaan keskittyy ratkomaan elämänvaiheen tuomia haasteita liikunta- ja hyvinvointipalveluiden tarjonnalla, siten että tarjonta ja asiakkaan kokema arvo, tarpeet ja halut kohtaavat.

Palveluiden kokonaisuus pohjautuu yksilö- ja ryhmävalmennuksiin, joissa keskitytään lisäämään fyysisiä ja henkisiä voimavaroja. Yritys on fyysisesti Porvoossa. Lisäksi etävalmennus luo mahdollisuuden asiakaskunnan kasvattamisen Suomen laajuisesti. Verkkovalmennusten määrä on tällä hetkellä räjähtänyt käsiin kustannustehokkuuden ja matalien riskien myötä. Toisaalta yrittäminen verkossa on todella haastavaa runsaan tarjonnan vuoksi. Tänä päivänä asiakkaalle ei ole pulaa tarjonnasta, vaan ennemminkin vaikeus valita itselleen sopivin vaihtoehto.

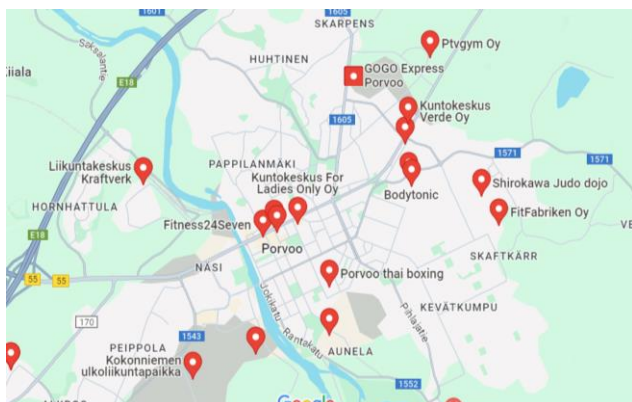
Tämän takia, kun uudet palvelut ja palveluntarjonnat lisääntyvät on menestyvän yrityksen kyettävä pysymään muutosnopeudessa mukana ja arvioimaan tulevaisuuden näkymiä ja varautumaan niihin (Ojalainen ym. 2009, 13). Usein kuulee erityisesti naisilta, että verkkovalmennukset kiinnostavat, mutta valinta palveluntarjoajin välillä on vaikeaa. Valintaa usein helpottaa ystävien suositukset ja kokemukset, joita ohjaa emotionaalinen sekä symbionaalinen arvopohja.

Elämme digitaalisuuden aikakautta, joka on laajentanut ihmisten sosiaalista toimintaympäristöä. Tämä mahdollistaa laajentuneet mahdollisuudet toteuttaa ja ilmaista itseään. Sen myötä ihmiset

ovat siirtyneet tunnepohjaiseen päätökseen tekoon, tietoon perustuvan valintakriteereiden sijaan (Tuulaniemi 2011, 46–47).

Reilun 50 000 asukkaan Porvoo sijaitsee noin 50 km päässä Helsingistä. Porvoossa toimii tällä hetkellä 14 kuntosalia, joista 2 on studiota. Yritykset tarjoavat henkilökohtaista valmennusta tai/ja ryhmäliikuntaa. Näistä kuusi (6) yritystä kuuluu valtakunnalliseen ketjuorganisaatioon. Lisäksi alueella toimii yksittäisiä Personal Training yksinyrittäjiä ilman omaa vakinaista toimitilaa sekä muita toissijaisia kilpailijoita, joiden toiminta ei ole verrattavissa uuden yrityksen tulevaan ydin toimintaan.

Nykyisten kuntokeskustoimijoiden sijainti on vahvasti keskittynyt Porvoon itäpuolelle ja keskustan alueelle. Näistä isoista kuntokeskustoimijoista kolme (3) on keskittynyt edulliseen hintaan ja palveluvapaaseen toimintaan eli ovat ns. ”kylmäsaleja”. Kaikista 14. toimijoista kahden (2) toiminta-ajatus keskittyy laaja-alaiseen palvelutarjontaan, joka kattaa niin ryhmä- kuin kuntosalitoiminnan sekä siihen liittyvät oheispalvelut Porvoon itäpuolella.



Kuva 13. Karttakuva Porvoon kuntokeskuksista (lainattu Google Maps, 2023)

Nykyisten toimijoiden sijainti (kuva 13) on tällä hetkellä vahvasti yhden alueen varassa itäisellä puolella, vaikka samaan aikaan Porvoon länsipuoli kasvaa huimaa vauhtia uudisrakentamisen myötä. Porvoon länsipuolen moottoritieyhteys Helsinkiin mahdollistaa sujuvan liikennöinnin pääkaupunkiseudulle. Myös sijainnin rauhallisuus ja omakotitaloasuminen on monesti lapsiperheille yksi merkittävä kriteeri asuinpaikan valinnalle ja mahdolliselle muutolle pois pääkaupunkiseudulta, vaikka jouduttaisiin tinkiä etäisyyksistä muihin totuttuihin palveluihin (Järvinen ym. 2023).

Porvoon länsipuolella toimii tällä hetkellä yrittäjävetoinen alle 200m² kuntosali oheispalveluinaan, mutta ilman ryhmäliikuntasalia. Lisäksi alueella toimii pienimuotoinen kuntosali- ja ryhmäliikuntatoimintaa tarjoava yritys, jonka päätoiminen liiketoiminta keskittyy majoitus- ja virkistystoimintaan.

Länsipuolen Porvoo on otollinen maaperä uudelle liikunta-alan yrittäjälle, vai onko sittenkään? Kehittämistehtävän tarkoitus on selvittää myös sijainnin vaikutusta ostokriteereihin. Tavoitteena selvittää, haluaako asiakas liikkua lähellä kotiaan vai onko hän valmis siirtymään toiselle puolelle kaupunkia.

Toimintaympäristön kartoittamisessa on hyvä havainnoida myös millä tavoin kilpailijat tuovat toiminnassaan esille vastuullista liiketoimintaa. Sitran megatrendien (Dulfa & Rekonen 2023) mukaan on todettu, että ihmisten ja luonnon hyvinvointi on sidoksissa toisissaan. Megatrendit ennustavat, että tulisi kiinnittää huomioita osallisuuteen, sosiaalisuuteen ja vastuullisuuteen yhteiskunnan hyvinvoinnin edistämiseksi. Kestävän kehityksen näkökulma on näin ollen merkittävä tekijä tarkasteltaessa erottuvuustekijöitä kilpailijoista.

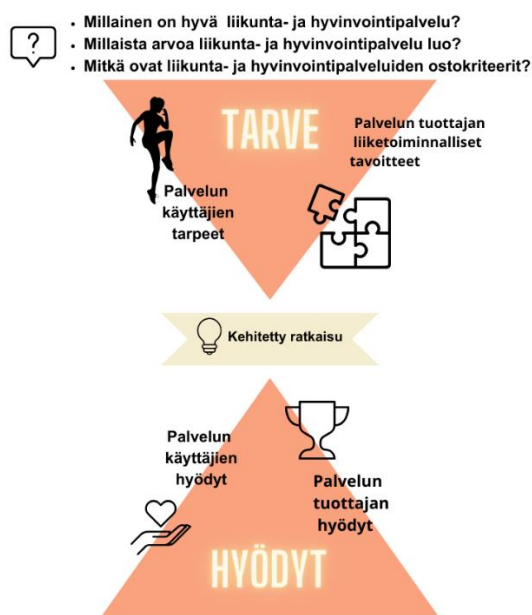
Uuden yrityksen liiketoimintamallin kehittäminen palvelumuotoilun keinoin antaa mahdollisuuden tutkia avarakatseisesti tulevan yrityksen parhaita toimintaympäristöä ja kestävän kehityksen mukaista toimintatapaa.

6 Kehittämistyön tavoitteet

Opinnäytetyön keskeisin tavoite on selvittää palvelumuotoilun keinoin, mitkä tekijät määrittävät hyvän liikunta- ja hyvinvointipalvelun. Sekä tutkia mitkä tekijät vaikuttavat asiakkaan ostokriteereihin ja arvon muodostumiseen. Kehittämistyön tavoitteena on luoda uusi liiketoimintamalli ja edistää perustettavan yrityksen menestymismahdollisuuksia sekä löytää erottuvuustekijät kilpailijoista palvelumuotoiluprosessin edetessä.

Tutkimus edellyttää ensisijaisesti asiakaskunnan syvällisempää ymmärrystä heidän arjestaan ja tarpeistaan, jotta voidaan havaita mahdollisia uusia liiketoiminnallisia mahdollisuuksia (Tuulaniemi 2011, 111).

Kuvassa 14. kiteytys kehittämistyön prosessista ja halutuista hyödyistä, joita työn valmistumisella tavoitellaan. Päättökysymyksellä; millainen on hyvä liikunta- ja hyvinvointipalvelu, halutaan selvittää kriteerejä asiakkaan kokeman laatumääritelmään, huomioiden palveluntuottajan liiketoiminnalliset tavoitteet. Tarkentavina kysymyksinä ovat; millaista arvoa liikunta- ja hyvinvointipalvelu luo? Kysymyksen tarkoitus on kartoittaa asiakaslupauksen kriteerejä tulevan liiketoiminnan kannalta. Mitkä ovat liikunta- ja hyvinvointipalvelun ostokriteerit – kysymyksellä kartoitetaan asiakasarvon luomisen perimmäisiä kriteerejä.



Kuva 14. Projektikiteytys bisnes case -kuvauksessa (mukailtu Koivisto ym. 2019, 71)

7 Kehittämistyön menetelmät ja vaiheet

”Tutkimuksellinen kehittämistyö voi saada alkunsa monista eri lähtökohdista, kuten organisaation kehittämistarpeista tai halusta saada aikaan muutosta” (Ojasalo ym. 2014, 19).

Tämä opinnäytetyö tehdään tutkimuksellisenä kehittämistyönä, joka pyrkii tuottamaan syvällistä tietoa tutkittavasta kohteesta hyödyntäen tapaustutkimusta. Tapaustutkimuksella pyritään selvittämään vastauksia ”miten” ja ”miksi” kysymyksiin uuden tiedon tuottamisen tueksi (Ojasalo ym. 2014, 52–53). Tapaustutkimus keskittyy usein yksittäiseen kohteeseen, kuten tässä työssä uuden palvelun luomiseen. Tapaustutkimukseen lähestymistavan mukaisesti tässä työssä on tavoite keräyttää ymmärrystä realistista toimintaympäristöstä benchmarking -menetelmän avulla (Ojasalo ym. 2014, 53–55). Benchmarkkausella tarkoitetaan työkalua toimintaympäristön kartoittamiseen ja kilpailijoiden vertaamiseen (Tuulaniemi 2011, 138).

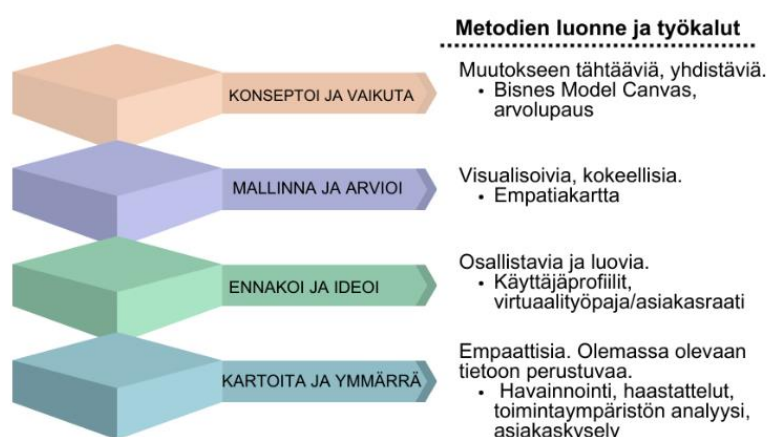
Opinnäytetyössä sivutaan konstruktivistista tutkimusmenetelmää, jonka tarkoituksena on luoda teoreettiseen pohjaan perustuva uusi toimintamalli tai ratkaisu (Ojasalo ym. 2014, 65). ”Konstrukttiivinen tutkimus on siis suunnittelua ja käsitteellistä mallintamista sekä mallien toteutusta ja testaamista” (Ojasalo ym. 2014, 65). Ojasalon ja kumppaneiden mukaan lähestymistavan menetelmiin kuuluvat kyselyt, haastattelut ja havainnointi monipuolisen aineiston keräämiseksi.

Opinnäytetyön kehittämistehtävässä hyödynnetään asiakaskyselyä taustatietojen keruuseen taustamateriaaliksi asiakasprofiilien luomiseen. Kyselyn tarkoitus on tukea ja täydentää muita tutkimusmenetelmiä.

Palvelumuotoilun kehittämisoitteella syvennyttään asiakasymmärrykseen ja liiketoimintamallin kehittämiseen osallistamalla asiakaskuntaa prosessin aikana. Työn tarkoitus on palvelumuotoilun keinoin tuottaa palvelukonsepti, joka vastaa asiakastarpeeseen sekä on kiinnostava ja haluttava (Ojasalo 2014, 71–72). Tässä työssä palvelumuotoiluprosessia hyödynnetään strategisen, systeemisen ja asiakasrajapinnan tasolla.

Strateginen tasolla tapahtuva muotoilu koskettaa suuntaviittoja tulevaisuuden visioon ja missioon asiakaskokemuksen ja tarjooman kehittämiseen. Kun taas systeeminen taso kehittäminen koskettaa yrityksen kulttuurin ja toimintatapoja. Asiakasrajapinnan tason eli asiakkaan kanssa käydyn vuorovaikutuksen kehittäminen on tyypillisin taso, josta lähdetään liikkeelle (Koivisto ym. 2019, 55–57.) Asiakasrajapinnassa käyty kehittäminen tarkoittaa yksittäisiä palveluhetkiä ja kosketuspisteitä sekä palvelun yksityiskohtia, jotka voivat tapahtua etäisesti verkkoalustalla tai kasvotusten paikan päällä (Koivisto ym. 2019, 57).

Tyypillisesti yrityksen hyödyntämät kehittämiskohteet ovat palveluprosessien ja kontaktipisteiden kehittäminen, palvelutuotteiden ja tarjooman kehittäminen, palveluviestinnän- ja myynnin ja markkinoinnin kehittäminen sekä yrityksen sisäiset käytännöt. Lisäksi kehittäminen voi kohdistua osittain tai kokonaan yrityksen liiketoiminnan kehittämiseen, kuten tässä opinnäytetyössä (Koivisto ym. 2019, 57.) Tämän kehittämistyön palvelumuotoiluprosessi mukailee British Design Councilin kehittämää tuplatimantin neljää vaihetta löydä, määrittele, kehitä ja toimita (Maunu & Maunu 2019, 187).



Kuva 15. Palvelumuotoiluprosessin kuvaus (mukailtu Ojasalo ym. 2014, 75)

Kuva 15 kuvaa opinnäytetyössä tuplatimantin tavoin etenevää prosessia ja siihen käytettäviä metodeita. Työn aloitus etenee divergenssijattelun tavoin asiakasymmärryksen lisäämiseksi empaattisella otteella toimintaympäristöjä tutkien ja asiakaskuntaa kuunnellen. Tavoitteena löytää todellinen ongelma ja haaste. Prosessin toisen vaiheen eli ennakoi ja ideoi vaiheessa konvergenssijattelulla osallistetaan asiakaskuntaa yhteiseen virtuaalisesti toteutettavaan työpajaan, jonka tarkoituksena luoda ja ideoida asiakasprofiileja liiketoimintamallin tueksi. Prosessin mallinna ja arvioi-vaiheen tarkoituksena on kiteyttää asiakasymmärrystä empatiakartan avulla, syventäen ymmärrystä asiakkaan todellisista tunteista, haluista, tarpeista ja kipupisteistä. Luovan prosessin tavoin vaiheiden kulku ei ole lineaarista vaan mukailee iteratiivista tapaa ideoiden ja ratkaisujen vuorottelua niin kauan, että löytyy todellisen ongelman ratkaisu. Prosessin viimeisessä vaiheessa luodaan näkyväksi palveluratkaisu Business Model Canvas ja asiakaslupaus Value Proposition Canvas.

7.1 Löydä, kartoita ja ymmärrä

Projektisuunnittelun alkuvaiheessa määritellään tavoitteet, joihin halutaan päästä kehittämistyön prosessissa. Luodaan kirjallinen toimeksianto, joka määrittää tavoitteet, mutta ei tulosta (Tuulaniemi 2011, 132). Tuulaniemen (2011) mukaan alkukartoitus sisältää tiedon kohderyhmästä ja millaiseen asiakastarpeeseen ollaan vastaamassa, yrityksen liiketoiminnalliset tavoitteet sekä projektin budjetin sekä yleisen markkinatilannekartoituksen.

Kokonaiskuvan aikaansaamiseksi tämän kehittämistyön alkukartoituksessa määriteltiin oletamus kohderyhmästä, jolle tulevaisuuden palvelutarjonta kohdentuu sekä hypoteesi millaiseen asiakastarpeeseen ollaan vastaamassa. Esitutinnan taustamateriaalina käytetään usein aikaisempia asiakaskyselyitä, markkina-analyysyjä sekä kohdennettuja asiakasryhmäraateja, mutta myös yrityksen sisäistä hiljaista tietoa alkukartoituksen tukena (Tuulaniemi 2011, 145.)

Kartoittamisvaiheen tarkoituksena on kasvattaa tietoisuutta ja ymmärrystä ihmisistä, joiden ajatellaan käyttävän yrityksen palveluita. Ymmärryksen lisäämiseksi hyödynnetään empiirisen tutkimuksen menetelmiä kuten haastatteluita, kyselyitä sekä ryhmäkeskusteluita (Koivisto 2019, 44–45).

Eksplisiittisen tiedon kerääminen toteutettiin tässä työssä verkkokyselynä sosiaalisen median kanavassa Instagramissa. Asiakasymmärryksen keräämisen tarkoitus on auttaa suunnitteluprosessissa, siten että löydetään ihmisten todellisia tarpeita ja kipupisteitä. Lisäksi kehittämistyön alkukartoituksen yhtenä menetelmänä hyödynnettiin (mindmap) käsitekarttaa. Käsitekartan tavoite on visualisoida kaaviokuvan tavoin asiayhteyteen liittyvät asiat ja kokonaisuudet (Tuulaniemi 2011, 140).

Toimintaympäristön ja kilpailijoiden toimintatapojen ja asiakaskäyttäytymisen seurantaan hyödynnettiin Mystery Shopping -tutkimusmenetelmää, jotta voitaisiin nähdä asiakkaan luonnollista käyttäytymistä oikeassa toimintaympäristössä. Taloustutkimus.fi (2024) mukaan Mystery Shopping-menetelmällä tarkoitetaan menetelmää, jossa testiasiakas arvioi asiakaskohtaamispisteiden toimivuutta ja mahdollisten haasteiden tunnistamiseksi. Se toimii myös keinona selvittää kilpailijan toiminnan vahvuuksia ja heikkouksia. Ojasalon ja kumppaneiden mukaan haamuasiakkaana toiminen, on yksi havainnoinnin keino selvittää palveluprosessia asiakkaan silmin. Lisäksi haamuasiakkuus tulisi toistaa systemaattisesti useamman kerran, jotta voidaan karsia muuttuvia tekijöitä ja kasvattaa ymmärrystä syvällisemmin (Ojasalo ym. 2014, 117).

7.1.1 Asiakaskysely

Asiakaskyselyiden tarkoitus on kerryttää tietoa ja materiaalia tutkimuksen haasteiden selvittämiseksi ja asiakasymmärryksen keräämiseksi (Tuulaniemi 2011, 142). Kyselytutkimuksia käytetään usein saavuttamaan tehokkaimmin suurempi otanta ihmisiä. Kyselyjen tuotos on usein numeraalista eli määrällistä tutkimustietoa (Ojasalo ym. 2014, 121). Ojasalon ja kumppaneiden mukaan kyselyitä voidaan tehdä kasvotusten, postitse lähetettynä lomakkeena tai sähköisesti lähetettävänä, kuten tässä työssä tehtiin.

Sähköisesti tuotetun kyselyn etuina on sen ekologisuus ja helppous. Sen lähettäminen ei aiheuta paperi- tai postikuluja. Verkossa tehtäviin kyselyihin on nykyisin kattava tarjonta maksuttomia sovelluksia, jotka mahdollistavat kyselyn raportoimisen ja analysoinnin (Ojasalo ym. 2014, 128). Ojasalon ja kumppanit toteavat, että verkossa tehty kysely sopii tilanteisiin, joissa tutkimuskohdetta muutenkin tutkitaan. Haasteena verkkokyselyissä on niiden runsaus ja siksi vastausprosentit voivat jäädä odotettua pienemmiksi.

Tämän kehittämistyön esityövaiheessa valittu yrityksen kannalta strategisesti vaikuttavin alusta Instagram toimi sähköisen kyselyn jakelukanavana. Tällä haluttiin varmistaa kyselyn kohdentuminen potentiaaliseen asiakaskuntaan. Jakelu toteutettiin yrittäjän henkilökohtaisen ja yritykselle luodun tilin kautta. Instagram mahdollisti myös kyselyn spontaanin jakamisen yrittäjän oman seuraajakunnan ulkopuolelle toisten seuraajien toimesta.

Kyselylomake (liite 1) toteutettiin maksuttomalla Google Forms -työkalulla helmikuussa 2024, joka jaettiin kahtena peräkkäisenä päivänä tarinaosuuksissa Instagram alustalla. Julkaisu sisälsi linkin kyselylomakkeelle. Tällä haluttiin varmistaa kyselyn osallistumisen vaivattomuus. Julkaisun yhteydessä kerrottiin mitä kyselyllä halutaan saavuttaa.

Yleisesti kyselylomake sisältää vastaajan taustatiedot, kuten sukupuoli, ikä, perhesuhteet, koulutus ja ammatti. Tämän lisäksi lomakkeen kysymysten asettelulla halutaan kerätä tietoa vastaajan asenteista, motiiveista ja arvoista sekä mielipiteistä. Kysymysten muotoilulla on vaikuttava merkitys vastausten luonteeseen. Kyselyssä hyödynnetään avoimia ja monivalintakysymyksiä sekä asteikkoihin eli skaaloihin perustuvia kysymystyyppejä (Hirsjärvi ym. 2007, 192–195.) Lomakkeen tulisi olla helppotajuinen ja kehittämistehtävän kannalta kattava kokonaisuus, jonka vastausaika on korkeintaan 15 minuuttia. Tämä tukee vastaushalukkuutta (Ojasalo ym. 2014, 131).

Hirsjärven ja kumppaneiden (2014, 197–198) laatiman suositusten mukaan hyvässä kyselylomakkeessa täyttyvät seuraavat kohdat:

1. Selkeät kysymyksen asettelut. Käytetään yleisesti tunnettuja muotoja.
2. Tarkennettu kysymyksen asettelu, joka helpottaa tulkintaa.

3. Suositaan lyhyitä kysymyksiä, joita helpompi ymmärtää.
4. Kysytään yksi asia kerrallaan.
5. Mahdollistaa myös ”ei mielipidettä”.
6. Sisältää monivalintakysymyksiä.
7. On harkittu tarkoin kysymysten määrä ja niiden asettelu.
8. Vältetty johdattelevia kysymyksiä tai vaikeasti ymmärrettyjä ammattisanoja.

”Laajasti käsitettynä kysely kattaa monenlaista toimintaa yksinkertaisista mielipidetiedusteluista laajoihin kyselytutkimuksiin” (Vehkalahti, 2014, 11). Tässä työssä keskitytään asiakaskyselyllä taustoittamaan ihmisten taustatietoja, mielipiteitä ja kokemuksia omasta tämänhetkisestä elämäntilanteesta ja liikuntatottumuksista.

Kyselylomakkeen lähettämisessä tulee valmistella myös saateteksti, joka kuvailee mitä kyselyllä haetaan sekä sen merkityksestä kyselyn vastaajalle (Hirsjärvi ym. 2014, 199). Lisäksi saatteessa tulee kuvata selkeästi, miten tutkimusaineistoa käsitellään ja mihin sitä käytetään sekä vastaajien anonymiteetin varjelemisesta. Saateteksti sisältää lisäksi kannusteen vastaamisella (Ojasalo ym. 20214, 133). Tämän työn asiakaskyselyn saatetekstissä kerrottiin, että kyselyllä halutaan kartoittaa naisten liikuntatottumuksia ja kannusteena käytettiin vastaajan mahdollisuutta vaikuttaa juuri hänelle suunnattuihin tulevaisuuden liikuntapalvelutarjonnan suunnitteluun. Lisäksi saatteessa painotettiin vastaajien anonymiteetin säilyttämistä sekä vastausten asianmukaista säilömistä siihen saakka, kunnes työ valmistunee. Vastaajille kerrottiin, että vastauksia käytetään opinnäytetyön kehittämistyöhön.

7.1.2 Havainnointi

Havainnointi on keino tutkia ihmisten tapaa toimia luonnollisessa toimintaympäristössään ja selvittää vastaako ihmisen kerronta hänen käyttäytymistään (Ojasalo ym. 2014, 114). Kontekstuaalinen tutkimustapa eli havainnointi on oleellinen palvelumuotoiluprosessin keino ymmärtää miten ympäristö vaikuttaa ihmisen käyttäytymiseen. Havainnointi voidaan toteuttaa myös testiympäristössä (Koivisto ym. 2019, 44). Menetelmä tukee myös kyselytutkimusta ja toimii hyvin silloinkin, kun esteenä on kielellisiä haasteita tai halutaan selvittää jotain sellaista mitä tutkimuksen kohde ei välttämättä halua sanallisesti ilmaista (Ojasalo ym. 2014, 114).

Ojasalon ja kumppaneiden (2014) mukaan havainnointitekniikka voi olla strukturoitua eli jäsennellyä toimintaa tai strukturoimatonta, joustavaa ja väljää toimintaa.

Hirsjärvi ja kumppanit (2014, 209) kuvaavat menetelmiä kahdella tapaa systemaattiseksi eli tarkasti rajatusta tilassa tehdyksi havainnoinniksi, joka tehdään tarkasti ja suunnitelmallisesti. Toisena osallistava havainnointi, joka menetelmänä heidän mukaansa tarkoittaa tapaa, jossa havainnoitsija osallistuu osana ryhmää kenttätutkimukseen.

7.1.3 Benchmarking

Benchmarking eli esikuva-analyysi toimii strategisena työkaluna yrityksissä ja organisaatioissa. Sen tavoitteena on kerryttää tietoa muista yrityksistä, joiden toimia voidaan hyödyntää oman toiminnan kehittämisessä (Vuorinen, 2014, 158). Usein työkalu kohdistetaan johonkin tiettyyn osa-alueeseen, joita voi olla kustannukset, lopputuote, asiakasarvo, laatu tai työtavat. Työkalun tarkoituksena on edesauttaa keinoa löytää hyväksi todettua menetelmiä, joita hyödyntää omassa toiminnassa välttämättä kuitenkaan suoraan kopioimasta (Vuorinen 2014, 159).

Vuorisen mukaan (2014) benchmarking voidaan jakaa neljään päälinjaan, jotka ovat sisäinen benchmarking, jossa yritys keskittyy oman toiminnan vertailuun yksiköidensä välillä. Kilpailija benchmarkingissa vertaa toimiinsa alansa menestyneimpiin toimijoihin, joka voi keskittyä pintapuoliseen lukujen tarkasteluun tai luottamukselliseen syvempään yhteistyöhön. Toiminnallisessa benchmarkingissa laajennetaan vertailukohdetta muiden toimialojen toimijoihin. Lisäksi toimialan benchmarkingissa pyritään löytämään parhaimmat toiminnot toimialan sisällä.

Tässä työssä lähdettiin vertaamaan paikallisten yritysten toimintatapoja ja hinnoittelua sekä niiden vahvuuksia ja heikkouksia, jotta voitaisiin löytää mahdollisia kilpailuetuuksia ja erottuvuustekijöitä omaan toimintaan. Vertailuun nostettiin yritysten painoarvo ekologisuuteen ja kuinka se näkyy loppuasiakkaalle. Vertailuun valikoitui (kuva 16) neljä Porvoon alueella pk -yrityksiin lukeutuvaa lii-kunta- ja hyvinvointipalvelutarjoajiin. Valinnat kohdistuivat yrityksiin, jotka tarjoavat terveys- ja kuntoliikkuksille suunnattuja yksilö- ja ryhmävalmennusta. Tavoitteena kerryttää tietoa toimijoiden palvelutarjonnasta ja hinnoittelumallien kokonaiskuvasta Porvoon mittakaavassa.

Havainnointi toteutettiin tutustuen yritysten verkkosivuihin ja markkinointimateriaaleihin Facebook ja Instagram sosiaalisen median kanavissa, joka on Ojasalon ja kumppaneiden (2014, 44) mukaan yksi oivallinen tapa kerätä tietoa toimintatavoista.

YRITYKSET	KILPAILIJA 1	KILPAILIJA 2	KILPAILIJA 3	KILPAILIJA 4
SIJAINTI	Studio, keskusta 120m2	Studio, itäpuoli Porvoota 120m2	Kuntokeskus länsipuoli Porvoota, 250m2	Kuntokeskus, keskusta, yli 1000 m2
KOHDERYHMÄ	Kaiken ikäiset ja kuntoiset	Kaiken ikäiset ja kuntoiset	Terveys- ja kuntoliikkujat	Naiset
PALVELUT	Yksilövalmennus	Ryhmäliikunta, pienryhmävalmennusta, Workshop, yksilövalmennus	Yksilö- ja ryhmävalmennus. Omatoiminen harjoittelu kuntosalilla	Laaja ryhmäliikunta tarjonta sekä virtuaalitunnit. spinning, pt-valmennukset
HINTA	Ensimmäinen konsultaatio 0€, 150-400euroa/kk.	10x kortti 119e. kertamaksu 17 e. 10kk/valmennus 1250e. /125/kk	270-340e /kk 10 x kortti 76e. Salikortti 40-56e/kk.	Sitova jäsenyys. 79-103 e/kk 20e /krt.
EKOLOGISUUS JA VASTUULLINEN LIIKETOIMINNAN ARVONA	ei näkyvänä arvona loppuasiakkaalle	ei näkyvänä arvona loppuasiakkaalle	ei näkyvänä arvona loppuasiakkaalle	ei näkyvänä arvona loppuasiakkaalle

MISSIO	Korkeatasoinen valmennus koulutettujen valmentajien avulla	Tuottaa liikunnan iloa ja hyvää oloa	Aktivoida elämäntapamuutoksiin ja edistää asiakkaden hyvinvointia	Naisille suunnattu palvelukokonaisuudet stressin purkuun, painonhallintaan ja hyvän olon tuottamiseen
VAHVUUDET	Ammattitaitoinen henkilökunta, laajasti levinnyt menestynyt konsepti. Laaja verkkomarkkinointi.	Ainoa Porvoossa, joka tarjoaa Kenguru- ja Bungee -tunteja. Tarjoaa myös etävalmennusta.	Helposti lähestyttävä, pieni ja kodinomainen, siisti. Hierontapalvelut.	Monipuolinen tarjonta, ainoa hotjooga sali Porvoossa. Keskeinen sijainti. Laaja palveluvalikoima.
HEIKKOUEDET	Valmentajien persoonat jäävät etäiseksi ketjutason markkinoinnissa	Pieni kuntoilunurkkaus, joka ei täytä kuntosalin tasoa.	Pienet tilat. Ryhmäliikunnalle ei tilaa.	Jää ketjun myötä hieman etäiseksi.

Kuva 16. Esikuva-analyysi Porvoon alueen yrityksistä.

7.2 Määritä, ennakoi ja ideoi

Huolellisen asiakas- ja toimintaympäristön ymmärryksen kerryttämisen jälkeen alkaa luova yhteis-kehittämisen ajanjakso. Ideointivaihe sisältää osallistavaa toimintaa eri sidosryhmien ja asiakkaiden kanssa työpajoin tai ideointipelien avulla (Ojasalo ym. 2014, 75). Ojasalo ja kumppanien (2014) mukaan työpajojen tarkoituksena on ideoida tulevaisuuden vaihtoehtoja luomalla esimerkiksi asiakasprofiileja ja palvelutarinoita elämyksellisen asiakaspolun rakentamiseksi.

Asiakasprofiilin tarkoitus on kiteyttää asiakaskyselyn saadut tulokset ja toimintamallit sekä toiminnan motiivit (Tuulaniemi 2011, 154). Tuulaniemi kertoo, että asiakasprofiili kuvastaa suuremman ryhmän esille nousseita toimintoja eli esille nousseen samanhenkisen ryhmän kuvausta. Tavoitteena profiilin luomisessa on luoda konsepteja, joita testaamalla selvittää niiden arvo ennen julkistamista asiakasmarkkinoille (Tuulaniemi 2014, 155). Tuulaniemi (2014) toteaa, että profilointi pohjautuu arvonrakentamismalleihin.

Erilaisten asiakasprofiilien tarkoitus on auttaa ymmärtämään erilaisia käyttäytymismalleja ja niiden takana olevaa arvopohjaa. Profiileihin tiivistetään asiakkaan käytösmalli, arvot, toimintaa ohjaavat pelot ja mahdolliset esteet. (Tuulaniemi 2014, 156). Profiili on yleiskuvaus yhdenlaisesta asiakasryhmästä ja sen tyyppisimmistä käytösmalleista.

Yritykselle profiilien luonti toimii asiakaskokemuksen kulmakivenä sekä palvelukonseptin luonnin työkaluna. Samalla profiilien myötä yrityksen on helpompaa kohdentaa markkinointia halutulle kohderyhmälle (Tuulaniemi 2011, 156). Profiilien luonti auttaa yritystä tarkastelemaan useasta näkökulmastapalvelua ja kääntämään katseen demografisista tiedoista todellisiin tarpeisiin ja haluihin (Stickdorn & Schneider 2011, 178).

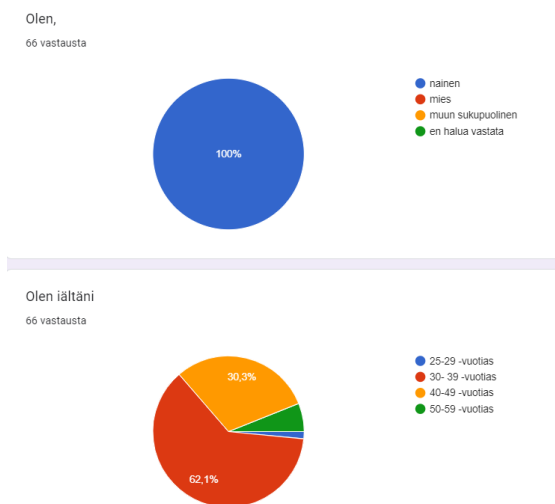
Asiakasprofiilien yhteyteen luoduilla suunnitteluohjureilla (Design Drivers) viedään suunnittelutyön keskiöön asiakkaan tarpeet, tarpeet ja motivaatio. Hyvin määritellyt ohjurit auttavat luomaan selkeitä ja haluttuja palvelukonsepteja (Tuulaniemi 2011, 156.) Tuulaniemen (2011) mukaan suunnitteluohjurit ovat kiteytys mitä tarjota ja mihin tarpeeseen.

Työpaja toiminnan tarkoitus on osallistaa asiakkaita, sidosryhmiä tai organisaation henkilökuntaa prosessiin. Yhteissuunnittelun alkuun on tärkeää tunnistaa tarpeet, jota yhteissuunnittelulla halutaan saavuttaa ennen varsinaisen session alkua, jotta työskentelyn tulos tyydyttää halutut tarpeet (Miettinen 2011, 80–81). Miettisen (2011) mukaan yhteissuunnittelu sisältää kiinnostavien teemojen etsimistä, ilmiöiden ryhmittelyä, nimeämistä ja priorisointia ja kokonaisuuksien kokoamista. Työpaja toiminnon tarkoitus on tuoda esille uusia näkökulmia ja mielipiteitä. Yhteissuunnittelun tuotoksia voidaan hyödyntää suunnitteluohjureiden luomisessa (Miettinen 2011, 82).

7.2.1 Kyselyiden tulokset

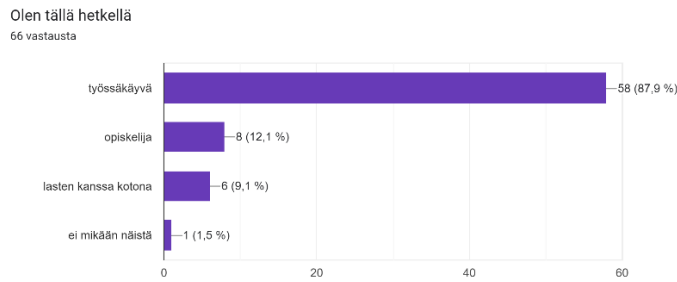
Asiakaskysely (liite 1) toteutettiin helmikuussa 2023 ja siihen vastasi 66 henkilöä. Kyselyyn oli mahdollista vastata kahden vuorokauden ajan. Kysely koostui monivalinta- ja asteikkoihin perustuvista kysymyksistä eli puolistrukturoiduista kysymyksistä. Lisäksi lomake sisälsi avoimia kysymyksiä, jotta vastaajalla olisi mahdollisuus ilmaista itseään vapaasti. Hirsjärven ja kumppaneiden (2014,196) mukaan avoimien kysymysten esittäminen tuo esille myös motivaatiotekijöitä ja on tarpeellinen monivalintakysymysten rinnalla. Kyselylomake haluttiin pitää lyhyenä, jotta vastausaika pysyisi alle 15 minuutissa ja vastausmotivaatio korkealla.

Lomakkeen alkuun oli sijoitettu demograafisia tietoja tuovat kysymykset, kuten sukupuoli ja ikä sekä tämänhetkinen elämäntilanteen status. Kuvassa 17 vastaustulokset, jotka osoittavat että 66 vastaajasta kaikki olivat naisia. Näistä 66 vastaajasta yli puolet olivat (62,1 %) iältään 30–39-vuotiaita. Toiseksi suurin vastaajaryhmä koostui 30,3 % osuudella 40–49-vuotiaista, kun taas 50–59-vuotiaita vastaajia oli 6,1%. Pienin vastaajamäärä 1,5 % saatiin 25–29-vuotiaiden ryhmästä.



Kuva 17. Kyselylomakkeen vastaukset sukupuolen ja iän osalta.

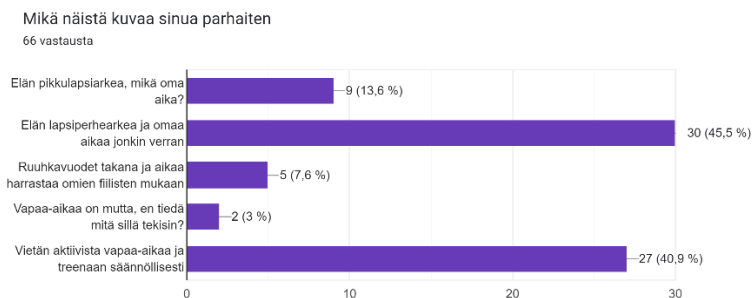
Suurin osa vastaajista (87,9 %) vastasi olevansa tällä hetkellä työssäkäyviä (kuva 18). Vastaajista 12,1 % mainitsi olevansa opiskelijoita. Lasten kanssa kotona olevien vastaajien määrä oli 9,1 %. Kysymyksen asetelulla haluttiin selvittää vastaajan statusta arjessa, joka antaisi suuntaviittoja rahankäyttömahdollisuuksiin.



Kuva 18. Kyselyn tulokset kysymykseen ”Olen tällä hetkellä”

Kysymyksellä ”Mikä näistä kuvaa sinua parhaiten” haluttiin selvittää millaisessa elämänvaiheessa vastaaja elää hetkellä, jotta voitaisiin ymmärtää paremmin vastaajan mahdollisia haasteita ja kipupisteitä. Lisäksi kysymyksellä haluttiin selvittää vastaajan kokemia mahdollisuuksia käyttää vapaa-aikaansa liikkumiseen.

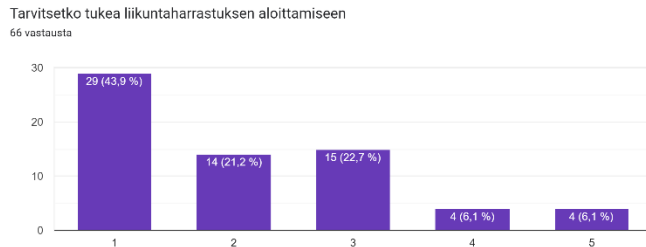
Kuvassa 19 kysymysten vastausten tulokset, jotka osoittavat, että 45,5 % vastaajista elää lapsiperhearkea, mutta kokee nauttivansa myös omasta ajasta. Vastaajista 40,9 % vastasi viettävänsä aktiivista vapaa-aikaa ja treenaa säännöllisesti. Vähemmistö vastaajista (3 %) koki omaavansa vapaa-aikaa, mutta ei tiedä mitä sillä tekisi.



Kuva 19. Kyselyn tulokset kysymykseen ”Mikä näistä kuvaa sinua parhaiten”.

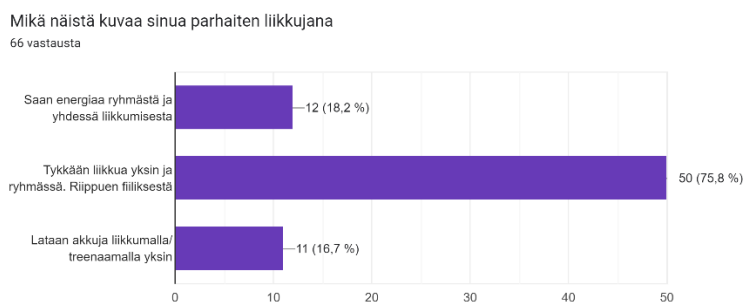
Kysymyksellä ”Tarvitseeko vastaaja tukea liikuntaharrastuksen aloittamiseen” haettiin vastauksia vastaajan motivaation tasosta ja mahdollisista esteistä tuen puutteen vuoksi (kuva 20). Kysymys esitettiin asteikolla 1–5 tasoon. Taso 1 tarkoitti ”ei ollenkaan” ja taso 5 ”erittäin paljon” Vastaajista

43,9 % koki, että ei tarvitse tukea liikuntaharrastuksen aloittamiseen. 22,7 % vastaajista arvioi tarpeensa tasolle 3, joka viittaa ”ei osaa sanoa” vastaukseen.



Kuva 20. Kyselyn tulokset kysymykseen ”Tarvitse tukea liikuntaharrastuksen aloittamiseen”

”Mikä näistä kuvaa sinua parhaiten liikkujana” kysymyksellä (kuva 21) haluttiin selvittää vastaajan mieltymyksiä liikkua ryhmässä tai yksin. Kysymyksellä sivuuttiin vastaajan mahdollista luontaista taipumusta olla tyypiltään ulospäinsuuntautuva, kuten ekstrovertti tai suuria ihmisiäjoukkoja välttevä ja omassa rauhassa viihtyvä introvertti. Vastaajista 75,8 % koki, että tykkää liikkua yksin tai ryhmässä, riippuen fiiliksestä. 18,2 % vastaajista koki saavansa energiaa ryhmässä liikkumista, kun taas 16,7% vastaajista latsasi akkuja mieluiten yksin treenaamalla.



Kuva 21. Kysymyksen ”Mikä näistä kuvaa sinua parhaiten liikkujana” vastaukset

Vastauksia haluttiin kerätä myös vastaajan paikkakunnasta, jotta selviäisi vaikutusalue, jolla tuleva yritys mahdollisesti voisi toimia. Kysymykseen ”kaupunki, jossa asun tällä hetkellä ” keräsi niin ikään

66 vastausta, joista suurin osuus oli Uudenmaan alueelta käsittäen Porvoo, Loviisa, Vantaa, Helsinki. Vastauksia saatiin kattavasti ympäri Suomea Kolarista jopa ulkomailta saakka.

Vastaajien tulotasojen selvittäminen haluttiin pitää sensitiivisenä ja näin ollen kysymys rahankäytöstä muotoiltiin ”paljonko olet valmis käyttämään rahaa omaan liikuntaharrastusmaksuihin”. Vastaajille annettiin kolme maksuhaarukkaa, joista eniten vastauksia (43,9 %) sai 20–50 euroa kuukaudessa. 37,9 % vastaajista oli valmiita sijoittamaan 60–80 euroa kuukaudessa omaan harrastusmaksuihin. 90–200 euroa kuukaudessa oli valmiita käyttämään sen sijaan 16,7 % vastaajista. Vain yksi vastaaja koki, ettei ole valmis sijoittamaan omaan liikuntaharrastusmaksuihin.

Kyselyn kaksi viimeistä kysymystä oli vapaamuotoisia ja niiden tarkoitus oli antaa vastaajalle vapaus vastausten luonteeseen. Uusien ideoiden ja piilevien tarpeiden esiintuomiseksi toiseksi viimeinen kysymyksessä pyydettiin vastaajaa kuvailemaan unelmien 60 minuutin liikuntahetkeään.

Vastauksia tuli kaikilta 66 kyselyyn osallistujilta. Vastaukset olivat monipuolisia yksittäisistä sanoista, pitkiin kuvailuihin. Liikunnan ilo, yhdessä tekeminen, mukaansa tempaava musiikki ja omien rajojen ylittäminen nousivat vastauksista päällimmäisiksi tekijöiksi, joista vastaajat kokivat mielihyvää. Yksi vastaajista kuvaili tätä seuraavanlaisesti ”*Naurua, hikeä, onnistumisia ja itsensä ylittämistä. Myöskin ihanaa rentoutumista omaan maailmaan vaipuen*”.

Vastauksissa mainittiin unelmien liikuntahetken tarkoittavan monenlaisia asioita, joita voi toteuttaa ulkona, sisällä, yksin tai seurassa kuten vastaaja mainitsee ”*Aamupäivällä virkeänä tehty lihaskuntotreeni tai kevyt pitkä hölkkälenkki aurinkoisessa säässä*”

Vastauksista (kuva 22) esiin nousi myös haaveita kuten, ”*unelmoin, että voisin joskus vielä juosta tunnin ilman kipua*”. Joillekin vastaajille tuotti haasteita nimetä yksittäistä tapausta kuten, ”*Ei pysty mitenkään sanomaan vain yhtä skenaariota, oon monipuolinen liikkuja! Eli se vois olla joku tiukka ohjattu (tai että on ainakin kunnan saliohjelman) salitreeni hyvässä porukassa ja selkeesti puskeaan omia rajoja, tai ihana palauttava joogatunti tai sitten juoksulenkki musiikin tai äänikirjan kanssa*”.

Millainen on unelmiesi 60 min liikuntahetki?

66 vastausta

Juoksulenkki, salsatunti, spinning tai jooga

Unelmoin, että voisin joskus vielä juosta tunnin ilman kipua.

Ohjattu tunti, jossa treenataan koko kroppaa tehokkaasti

Napit korvilla yksin salilla kuunnellen hyvää musiikkia ja energinen fiilis tehdä treeniä. Vapaapäivänä kun saa rauhassa olla ilman kellon katsomista. Salin jälkeen lounas ja päiväunet!

Kuva 22. Kyselyn vastauksia kysymykseen ”Millainen on unelmiesi 60 min liikuntahetki”

Kyselylomakkeen viimeisenä kysymyksenä (kuva 23) oli vapaavalintainen mahdollisuus antaa palautetta tai täydentää aikaisempia vastauksiaan vastaamalla kysymykseen ”haluan vielä sanoa”. Vastaajista 17 kommentoi kysymykseen. Vastauksissa haluttiin täydentää aikaisemmin antamia vastauksia, kuten esimerkiksi yksi vastaaja viittasi tuen mahdolliseen tarpeeseen seuraavanlaisesti ”*Täsmennän vastausta liittyen tuen tarpeeseen: hankin mieluusti valmennusta ja varsinkin ihan uuteen lajiin perehdyn mieluusti asiantuntijan opastuksella*”. Tai vastaavasti haluttiin vielä mainita millaiseen liikkumiseen, kaipailisi motivaatiota ”*Kehon huoltoa pitäisi lisätä ja siihen tarvitsi motivaatiota*”. *Lisäksi vastausten joukosta nousi esille haaveita, kuten ”Kaipaisin sosiaalisia liikunta harrastuksia elämään tai mahdollisesti uuden lajin opettelun, jossa nämä yhdistyy”.*

Haluan vielä sanoa..

17 vastausta

Itselle sopivat harrastukset joihin ei tarvitse sitoutua pitkäksi aikaa. Maksan salin kk jäsenyyttä ja varaan joogatunnit yleensä muutama päivä-viikkoa ennen tuntia.

Liikunta on parasta

Täsmennän vastausta liittyen tuen tarpeeseen: hankin mieluusti valmennusta ja varsinkin ihan uuteen lajiin perehdyn mieluusti asiantuntijan opastuksella.

Kuva 23. ”Haluan vielä sanoa” kysymyksen vastauksia.

7.2.2 Alustavat asiakasprofiilit

Asiakasprofiilien luominen rakentuu alkukartoituksessa kerättyyn asiakastietoihin ja tiivistää asiakasympäristön. Tietojen pohjalta kuvitteelliselle asiakkaalle muodostetaan tarina muun muassa hänen elämäntilanteestaan, ulkonäöstä, tarpeista ja motiiveistaan visuaaliseen muotoon (Ojasalo ym. 2014, 77). Asiakasprofiiliin avulla pyritään ideoimaan palvelukokonaisuuksia, jotka puhuttelevat valittua asiakasryhmää. Profiilit auttavat viestimään asiakkaille asiakkaan näkökulmasta (Ojasalo ym. 2014, 77). Ojasalon ja kumppaneiden (2014) muistuttavat, että on hyödyllistä rakentaa keskiverto- ja tavoiteasiakkaan lisäksi myös ääripään asiakasnäkökulmasta, mikäli halutaan löytää erilaisia näkökulmia palvelukonseptoinnin tueksi.

Ihmisen käyttäytymistä ohjaavat arvomaailman mukaiset asenteet, jotka vaikuttavat myös ostokäyttäytymiseen. Lisäksi demografiset ja sosioekonomiset tekijät vaikuttavat siihen, mitä pidetään arvokkaana ja mistä ollaan valmiita maksamaan (Saarijärvi & Puustinen 2020, 125.) Saarijärvi ja Puustinen (2020, 126) muistuttavat, että tarkasti määritellyt asiakasryhmät ovat asiakaskokemuksen strateginen lähtökohta Asiakasprofiilien luominen Saarijärjen ja Puustisen mukaan ovat pohjana millaisen asiakasryhmän mukaan asiakaskokemusta luodaan.

Kehittämistyön alustavia asiakasprofiileja luotiin kolme (3) helmikuussa 2023 tehdyn asiakaskyselyn tulosten pohjalta. Luomisvaiheessa hyödynnettiin lisäksi Mystery Shopping-tuloksia, joita oli toteutettu kilpailijoiden tiloissa testiasiakkaan asemassa vuoden 2023 aikana. Tavoitteena oli rakentaa alustavat asiakastarinat asiakasraadin tarkasteltavaksi ja ideoinnin tueksi varsinaisten asiakasprofiilien luomiseksi.

7.2.3 Virtuaalinen työpaja yhteisöllisenä ideointimenetelmänä

Yhteisöllisiä ideointimenetelmiä on useita erilaisia ja niiden avulla pyritään tuottamaan uusia näkökulmia ja luovia ratkaisuja. Niitä yhdistää yhdessä tekeminen avoimessa ja myönteisessä ilmapiirissä ongelmanratkaisuun tähdäten (Ojasalo ym. 158.)

Luovan ongelmanratkaisun yleisesti käytetty menetelmä on ideariihä, jota voidaan kutsua myös ideointityöpajaksi. Ideointipajaan usein osallistuu 6–12 henkilöä fasilitoijan johdolla (Ojasalo ym. 2014, 160). Ojasalon ja kumppaneiden (2014) mukaan ideointipajoista on monenlaisia muunnelmia.

Ideointipaja voidaan toteuttaa myös verkossa virtuaalisen ideointityöpajana, joka mahdollistaa osallistumisen etänä. Työpaja toimii virtuaalisen alustan kautta, jota johtaa fasilitaattori (Innokylä 2024). Padlet on tiedon jakamiseen ja luomiseen toimiva alusta (Sese 2023). Alustaa hyödynnettiin

työpajan virtuaalisena työpöytänä. Alusta mahdollisesti yhteisesti jaetun taulun, josta jokainen osallistuja pääsee vuorovaikuttamaan ja ideoimaan avoimessa tilassa.

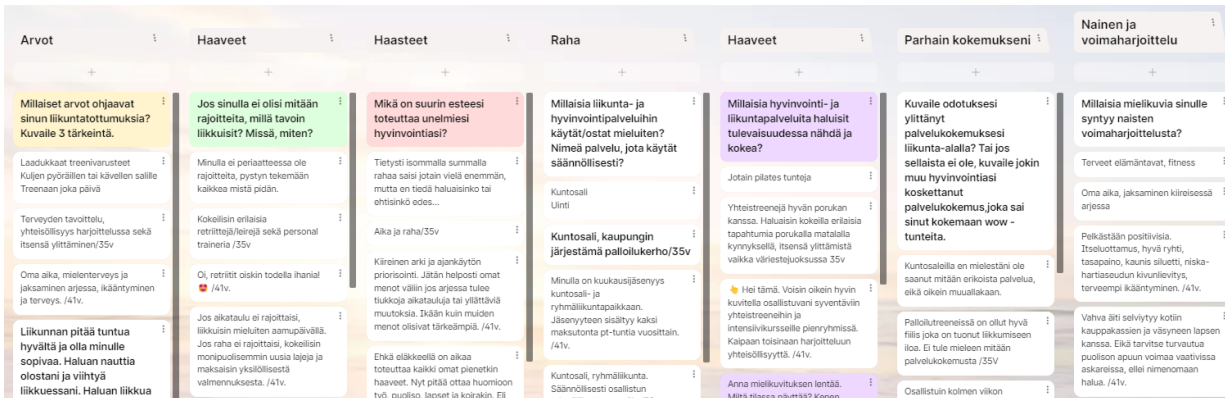
Tässä työssä virtuaaliseen työpajaan valittiin 10 henkinen asiakasraati, jotka olivat 32–50-vuotiaita naisia, elämäntilanteeltaan hyvin erilaisissa vaiheissa. Raati koostui uraorientuneista, opiskelijoista ja perhevapailla olevista aikuisista, joita yhdistää kiinnostus liikunta- ja hyvinvointipalveluihin. Asiakasraati koostuu tyypillisesti 10–20 henkilön joukosta, jotka ovat valikoitunut olemassa olevista tai potentiaalista asiakkaista. Asiakasraatilaiset osallistetaan aktiivisina osapuolina kehittämistehtävään ja heille luodaan mahdollisuus vaikuttaa suunnittelun kulkuun.

Raati ideoi ja kommentoi etukäteen määriteltujen teemojen pohjalta, jota fasilitaattori ohjaa ja dokumentoi (Innokylä 2024). Padlet -alusta mahdollistaa asiakasraadin tuotoksen tarkan dokumentoinnin.

Ennen työpajan alkua osallistujat tulee johdatella aiheeseen ja varmistaa, että kaikki osallistujat ovat ymmärtäneet työpajan tarkoituksen ja tavoitteen. Esivalmisteluissa on myös tärkeää luoda sosiaalisesti turvallinen ympäristö, jota positiivinen ilmapiiri saadaan aikaiseksi (Innokylä 2024).

Helmikuussa 2023 järjestettyyn työpajaan asiakasraatilaiset olivat valikoituneet potentiaalisista asiakkaista, jotka olivat osallistuneet myös aikaisempaan asiakaskyselyyn. Osallistujien aikataulu ja eriävät asuinpaikkakunnat vaikuttivat siihen, että paja haluttiin järjestää virtuaalisessa ympäristössä. Heille alustettiin työpaja kertomalla avoimesti, että tavoitteena on kartoittaa heidän henkilökohtaisia haaveitansa, kokemuksia ja mahdollisia haasteita ylläpitää tai kohentaa hyvinvointiaan. Lisäksi, että heillä oli mahdollisuus päästä yhteiskehittämään ja luomaan lopulliset asiakasprofiilit.

Työpajan ensimmäinen osan kysymykset koskivat asiakasraatilaisen henkilökohtaisia kokemuksia ja arvoja. Kysymysten muotoilussa oli pyritty huomioimaan positiivinen ja ratkaisukeskeinen ote, jotta voitaisiin välttyä kielteiseltä ja rajoittavalta ilmaisulta. Kysymysten muotoilussa pyrittiin hyödyntämään kuvailemaa ”miten” -kysymysten asettelua (Ojasalo 2014, 159). Alla kuvassa 24 kooste Padlet-alustan otos kysymyksistä ja raatilaisten vastauksista.



Kuva 24. Kooste Padlet- alustalle koostatusta työpajan ensimmäisestä osasta.

Ensimmäisen kysyttiin ”*Millaiset arvot ohjaavat sinun liikuntatottumuksiasi? Kuvaile 3 tärkeintä*”, jonka tarkoituksena oli nostaa esille vastaajien tärkeimpiä arvoja, jotka ohjaavat vastaajaa liikunnan näkökulmasta. Toisena kysymyksenä esitettiin ”*Jos sinulla ei olisi mitään rajoitteita, millä tavoin liikkuisit? Missä, miten?*” tällä haluttiin viedä ajatusta luovaan ja laajentuneeseen ajattelutapaan ideoimaan ilman arkisen ajattelun rajoitteita. Kolmas kysymys ”*Mikä on suurin esteesi toteuttaa unelmiesi hyvinvointiasi?*” tavoitteena tuoda pintaan kipupisteitä, jotka estävät vastaajaa toteuttamasta arvojensa mukaista toimintaa arjessaan. Neljännen kysymyksen tavoitteena tuoda näkyväksi nykyiset palvelut, joita raatilainen käyttää ja millaisiin palveluihin on valmis panostamaan rahallisesti. Kysymys oli muotoiltu ”*Millaisia hyvinvointi- ja/tai hyvinvointipalveluita ostat mieluiten? Nimeä palvelu, jota käytät säännöllisesti?*” Viidentenä kysymyksen tarkoitus oli tuoda näkyväksi asiakkaan piileviä toiveita ja haluja kysymyksellä ”*Millaisia hyvinvointi- ja liikuntapalveluita haluisit tulevaisuudessa kokea ja nähdä?*” Kuudennen kysymyksen tavoitteena oli nostaa esille positiivisia ja odotusten ylittäneitä palveluhetkiä kysymyksellä ”*Kuvaile odotuksesi ylittänyt palvelukokemuksesi liikunta-alalla? Tai jos sellaista ei ole, kuvaile jokin muu hyvinvointiasi koskettanut palvelukokemus, joka sai sinut kokemaan wow – tunteita*”. Viimeinen kysymys käsitteli raatilaisen kokemuksia ja mielikuvia naisten voimaharjoittelusta kysymyksellä ”*Millaisia mielikuvia sinulle syntyy naisten voimaharjoittelusta*”. Tämä kysymyksen tarkoitus oli kartoittaa piileviä uskomuksia ja vahvistaa tai kumota alkukartoituksen olettamukset asiakkaan uskomuksista.

Työpajan toisen osa käsitteli asiakasprofiileja, jossa raatilaisia pyydettiin asettumaan kuvitteellisen henkilön asemaan. Ensimmäinen asiakasprofiili oli nimetty Pinjaksi, 35-vuotiaaksi pienten lasten äidiksi, toisena oli 40-vuotias Nina, jonka haasteena työuran ja perhe-elämän yhteensovittaminen. Lisäksi kolmas profiili oli 50-vuotias Marja, joka elää uutta elämänvaihetta vapautuneen vapaa-ajan myötä. Alla kooste (kuva 25) asiakasraatilaisten näkemyksiä profiilien tunteista, haasteista ja haaveista.



Kuva 25. Otteita asiakasraadin näkemyksistä asiakasprofiilien elämäntilanteista.

7.2.4 Asiakasprofiili ja empatiakartta yhteiskehittämisen tuloksena

Yhteiskehittämisen myötä saatujen näkökulmien pohjalta täydentyivät asiakasprofiilit valmiiksi. Palvelumuotoiluprosessin ideointivaiheen jälkeen luotiin näkyväksi syntyneet ideat kokeellisiksi malliksi, joiden avulla päästään ripeästi testaamaan palvelua kohderyhmälle (Ojasalo ym. 2014, 76). Ojasalon ja kumppaneiden (2014) mukaan palvelun testaaminen ennen lanseerausta on edellytys, mikäli halutaan varmistaa palvelun todellinen toimivuus ja haluttavuus asiakasryhmässä.

Lopulliset asiakasprofiilit rakentuivat yhdessä asiakasraadin kanssa tarinamaiseen muotoon, jotta asiakasprofiili vastaisi mahdollisimman tarkasti realistista asiakasta. Asiakasraatilaisilla oli mahdollisuus täydentää tai kumota alustavien profiilien asiakastarinoita. Heitä pyydettiin empaattisen ajattelun tavoin asettumaan profiilihenkilön asemaan ja pohtia kuvitteellisen henkilön kipukohtia, tunteita ja haaveita elämäntilanteen mukaisesti.

Yhteiskehittämisen myötä syntyi 35-vuotias fiilistelijä Pinja, perhekeskeinen 40-vuotias Nina ja palveluhakuinen 50-vuotias Marja, joka elää uutta elämänvaihetta yhdessä miehensä kanssa. Palveluhakuisen Marjan asiakasprofiili kuvattuna kuvassa 26. Fiilistelijä Pinjan ja perhekeskeisen Ninan profiilit liitteenä (liite 3).

Hei! Olen Marja 50v (palveluhakuinen)

✦ Puolisoni kanssa olemme aloittamassa uutta elämäntilannetta, kun lapset ovat jo aikuisuuden kynnyksellä. Näin ollen vapaa-aikaa on vapautunut ja mietimme mihin sitä käyttäisimme. Kotiamme vaatii koiravanhus Topi, joka pitää meidät aktiivisina lenkipolulla.

Uusi elämäntilanne on antanut minulle mahdollisuuden pysähtyä ja pohtia kuinka vaalia omaa terveyttä ja hyvää oloa, joka on jäänyt vähemmälle huomiolle kiireisen arjen keskellä.

Olen valmis aloittamaan uuden harrastuksen, mutta kaipaan siihen tukea ammattilaiselta. Olen valmis käyttämään liikuntaharrastuksiini 90-200euroa per kk.



Design Drivers:
Elämyksellisyys
Ohjattu toiminta

**UNELMIENI 60 MIN
LIIKUNTAHETKET:**

- ✦ Salsatunti, spinning tai jooga
- ✦ Elämyksellinen retriitti tai laadukas pt-valmennus pienryhmässä
- ✦ Kahvakuulailu/lihaskuntoa tai kävelyä ulkoilmassa kauniissa maisemissa







Kävely luonnossa, tanssi, jooga, ohjattu lihaskunto, spinning

Kuva 26. Lopullinen asiakasprofiili palveluhakuisesta Marjasta.

Asiakasprofiilien yhteydessä luotiin myös profiileja täydentävät empatiakartat. Palveluhakuisen Marjan empatiakartta kuvattuna kuvassa 27. Ideapakan (2021) mukaan empatiakartta on visuaalinen työkalu, joka auttaa tiivistämään asiakasymmärryksen näkyväksi. Sen avulla on mahdollisuus kokea empatiaa asiakasryhmää kohtaan ja helpompi tunnistaa heidän todellisia tarpeitaan.

Empatiakarttaan tuotiin esille mitä asiakas, tässä tapauksessa palveluhakuinen Marja ajattelee ja tuntee? Millaisia asioita hän näkee ja kuulee? Mitä hän sanoo ja tekee? Asiakasprofiilin taustatietona ja asiakasdatan materiaali asiakasymmärryksen vaiheessa olivat merkittävä osa kartan toteuttamista. Perhekeskeisen ja fiilistelijän empatiakartat liitteenä (liite 4).

Empatiakartta - Marja 50v.



Kuva 27. Palveluhakuisen Marjan empatiakartta (mukailtu Maunu &Maunu 2019, 53)

Kartan alaosassa ovat kuvattuna kipupisteet eli asiat, jotka estävät asiakasta toteuttamasta haluja ja tarpeitaan, jotka aiheuttavat turhaumaa. Onnistumiset kuvaavat asioita, joista asiakas saa myönteisiä tunteita ja kokemuksia. Maunu & Maunu (2019, 54–55) mainitsevat, että empatiakartta auttaa myös kartoittamaan asiakkaan kokemuksia prototyypin tai valmiin palvelun käyttämisestä. Sen avulla voidaan testata palvelun toimivuutta erilaisissa tilanteissa ja ympäristöissä ja näin selvittää palvelun toimivuutta.

Lisäksi asiakasprofiilien ja empatiakarttojen yhteydessä luotiin suunnitteluohjurit (design draiverit), jotka ovat muodostuneet asiakasvastauksien pohjalta. Tuulaniemen (2011, 156–157) mukaan suunnitteluohjurit kirjataan asiakasprofiileihin, jotta ne toimisivat eräänlaisina suunnannäyttäjinä palvelukonsepteja kehittäessä tärkeimpien asiakastarpeiden ympärille.

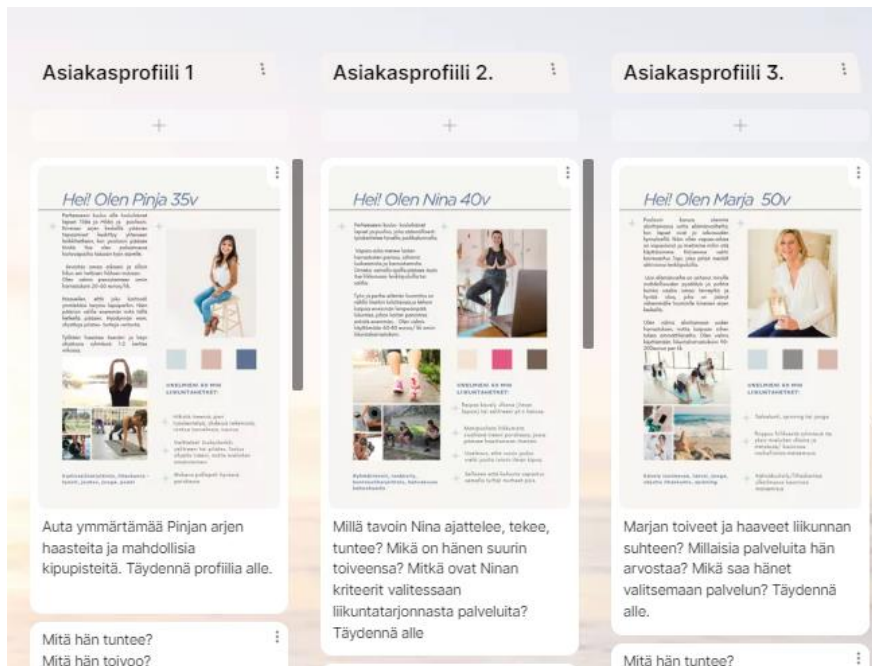
Kuva 28 on kuvakaappaus Padlet -alustalle luoduista asiakasprofiileista, mitä asiakasraadin toimesta työstettiin lopulliseen muotoonsa ja suunnitteluohjureiden kiteytykseen.

Fiilistelijä Pinjan suunnitteluohjureiksi (kts. liite 3) valikoitui helppo saatavuus ja vaihtelevuus asiakasraadin ja asiakaskyselyssä nousseiden vastausten pohjalta. Alla muutama tätä tukeva kommentti asiakasraadin jäseniltä:

”Pinja kipuilee ajankäyttönsä takia. Ei haluaisi olla paljon pois perheen luota, mutta tiedostaa myös sen, että oman jaksamisen ja hyvinvoinnin takia liikuntaa pitää arjessa olla. Haluaisi yhdistää

perheen ja liikunnan eli kaipaa liikuntapaikkaa lähellä kotia missä koko perhe voisi harrastaa omia harrastuksiaan yhdessä ja erikseen”.

”Pinja kaipaa helposti saavutettavaa harrastuspaikkaa, jossa saman katon alta löytyy lapsille valvottua tekemistä ja mahdollisuus harrastaa yksin tai ryhmässä. Arki on hektistä, joten harjoitteluun voisi sisältyä myös mahdollisuus hetken pysähtymiseen ja omien tarpeiden ja ajatusten huomioimiseen”.



Kuva 28. Alustavat asiakasprofiilit Padlet- alustalla.

Kommentit kuvastavat Pinjan kipupisteitä ajankäytöstä ja siihen yhtenä ratkaisuna nähtiin liikuntamahdollisuuksien sijainti lähellä kotia.

Perhekeskeisen Ninan (kts. liite 3) suunnitteluohjureiksi valikoitui tunnelma ja yhteisöllisyys. Alla asiakasraatilaisen pohdintoja Ninan kipupisteistä ja siihen nähtyjä ratkaisuja, joissa yhdistyy ystävien tapaaminen liikuntahetkeen.

”Hän ehkä toivoo elämältään enemmän, mutta laittaa kuitenkin tällä hetkellä muiden tarpeet ykkös-sijalle. Hän selkeästi unelmoi sisäistä rauhaa tuovasta liikunnasta, mutta myös haluaisi haastaa itseään fyysisesti enemmän. Onko hänellä aikaa ystäville? Ehkä joku uusi liikuntaharrastus

ystävän kanssa voisi olla voimaannuttava jossakin hausassa naisporukassa. Ninan täytyy ehkä vain kuulla, että you can do it, kaikki on vielä mahdollista”

Lisäksi perhekeskeinen Nina nähtiin nauttivan omasta ajasta ja rauhallisuudesta. Esille nousi tunnelman merkitys ilosta, naurusta ja musiikin merkityksestä voiman ja energian tuojana.

Palveluhakuisen Marjan suunnitteluohjureiksi muodostui elämyksellisyys, koska Marja koettiin nauttivan taloudellista vakaata arkea ja odottavan palvelulta korkeatasoista laatua. Alla asiakasraadin näkemyksiä palveluhakuisen Marjan haluista ja tarpeista.

”Marja on valmis käyttämään enemmän rahaa hyvinvointipalveluihin ja kun aikaa on nykyisin enemmän, esimerkiksi retriitit voisivat kiinnostaa Marjaa. Marjaa kiinnostaa hyvinvointi ja ikääntymisen haittojen ehkäisy ja kunnossa pysyminen”.

Palveluhakuinen Marja nähtiin arvostavan kokonaisvaltaisesti tuotettua palvelukokonaisuutta, joka tyydyttää kaikilla aisteilla. Kuten asiakasraatilainen toteaa alla olevassa kommentissa:

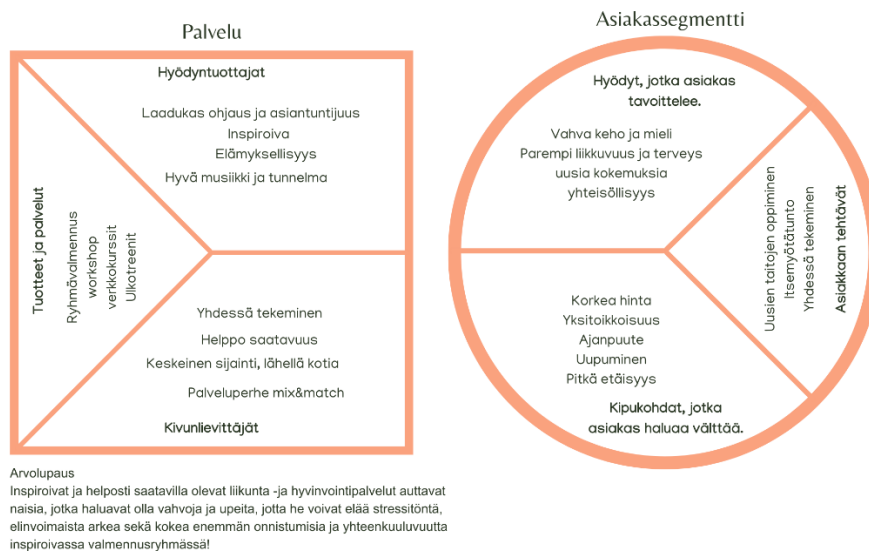
”Marjalla on rahaa, joten hän panostaa vihdoinkin itseensä. Hän arvostaa henkilökohtaista palvelua, ehkäpä pt-palvelut kiinnostavat samaten erilaiset hieronta yms. hoidot. Liikuntaa ei haeta halvimmasta päästä, vaan panostetaan myös ulkoisiin seikkoihin. Tunnelmallinen joogasali tai siisti ja monipuolinen kuntosali ovat hänen listallaan. Hän etsii itselleen sopivaa seuraa ja nauttii liikunnasta ystävien kanssa”.

Profiilien työstäminen asiakasraadin kanssa, johti alustavien profiilitietojen täydentymiseen, esille jäi nousematta ristiriitaisuuksia.

7.2.5 Arvolupaus

Arvolupaus on yrityksen keino tuoda asiakkaalle näkyväksi yrityksen tuotteita ja palveluita. Hyvin muotoiltu arvolupaus tiivistää hyödyt, joita yritys pystyy tarjoamaan asiakkaan tarpeisiin ja odotuksiin. Sen avulla yritys pyrkii vastaamaan asiakkaan odotuksiin ja lieventämään asiakkaan kokemia kipupisteitä eli haasteita, joita toiminnassaan kohtaa (Järvinen & Kari 2017, 92.)

Value proposition canvas



Kuva 29. Arvolupaus (mukailtu Järvinen & Kari 2017, 92; Osterwalder ym. 2014, 8–9)

Osterwalder ja kumppanit (2014, 6) kuvailevat Value Proposition Canvasia työkaluna, jonka avulla yritys rakentaa arvolupauksensa valitulle asiakassegmentille. He kuvailevat asiakkaan kipukohdiksi asioita, joiden kanssa asiakas kamppailee eli kipuilee arjessaan. Näihin yritys pyrkii luomaan ratkaisuja eli kivunlievittäjiä. Asiakkaan kokemat hyödyt-kohta, kuvailee asiakkaan tarpeita ja haluja, joita hän haluaa palvelulla saavuttaa. Hyödyntuottaja-kohta vastaa ja tuo näkyväksi ne hyödyt, joita palvelunkäyttäjä voi saavuttaa hankinnallaan. Value Proposition Canvasin vasempaan reunaan sijoittuvaan laatikkoon tiivistyy yrityksen ydinpalvelut, joilla yritys vastaa asiakastarpeeseen. VPC-mallia tukeva Business Model Canvas esiteltynä tarkemmin kohdassa 7.3.

Alla VPC:n myötä syntynyt arvolupaus:

”Inspiroivat ja helposti saatavilla olevat liikunta- ja hyvinvointipalvelut auttavat naisia, jotka haluavat olla vahvoja ja upeita, jotta he voivat elää stressitöntä, elinvoimaista arkea sekä kokea enemmän onnistumisia ja yhteenkuuluvuutta inspiroivassa valmennusryhmässä!”

7.3 Kehitä ja tuota

Kehitä ja tuota-vaiheessa konvergenttisen ajattelun tavoin pyrittiin rajaamaan aikaisemmissa vaiheissa esiin tulleiden ideoiden pohjalta näkyväksi palvelukonsepti, jota pystyy tarkastelemaan myös taloudellisen ja teknisen toteutettavuuden näkökulmista (Koivisto ym. 2019, 46).

Konseptivaiheen aikana tulee myös huomioida myös yrityksen kilpailustrateginen suunnittelu ja valita päälinjat millä tekijöillä yritys aikoo menestyä ja erottautua kilpailijoista sekä osata määrittää oma asemansa ja toimintaympäristö markkinoilla (Tuulaniemi 2011, 172). Tuulaniemen (2011) mukaan yksi käytetyin kilpailustrategiamalli on Michael Porterin kehittämä malli. Tuulaniemi mainitsee Porterin kilpailustrategioiksi kolme päälinjaa; kustannusjohtajuus eli kilpailuetuna alhainen hinta, differointi eli erikoistumisstrategia, joka tähtää vaikeasti kopioitavaan palveluratkaisuun tai keskittäminen eli strategisesti keskitytään kapeaan kohderyhmään.

Asiakaslähtöisen kehittämistyön strateginen suuntaus usein keskittyy differointiin. Asiakasymmärrystä hyödyntävän yrityksen kyky kuunnella ja muotoilla palveluratkaisu asiakkaan näkökulmasta parhaalla mahdollisella tavalla mahdollistaa paremman katteen palvelulle sekä selvän erottautumistekijän kilpailijoihin (Tuulaniemi, 2011, 173). Kuten tässä kehittämistyön keskeisin tavoite on luoda liiketoimintamalli keskittämällä palvelutarjonta kohderyhmän kipupisteiden ratkaisuihin ja paketoita palvelu, huomioiden lisäarvoa tuottavat asiat ydinpalvelun ympärille. Ja samalla testata liiketoimintamalli kannattavuutta.

Prosessin viimeinen vaihe keskittyi palveluratkaisun tiivistämiseen Business Model Canvas -työkalun (BMC) avulla, joka on aikanaan kehittynyt Osterwald Alexander ja Yves Pigneurin johdolla vuonna 2010 (Ojasalo ym. 2014, 182). Osterwald kumppaneineen (2014) kuvailee BMC mallia yhdeksän kohtaiseksi alustaksi, jonka avulla yritys pystyy luomaan, toteuttamaan ja lunastamaan arvolupauksen asiakkaalle.

Business Model Canvas voidaan toteuttaa työpajatyöskentelynä tai itsenäisenä työskentelyn tuloksena. Sen avulla yritys tai organisaatio pystyy tuomaan näkyväksi liiketoiminnan kannalta tärkeimmät vuorovaikutussuhteet ja testata liikeideansa toimivuutta (Tuulaniemi 2011, 175).

Kuvassa 30 on kuvattuna uuden yrityksen Business Model Canvas. Yhdeksän kohtaisen BMC:n oikeassa reunassa on asiakassegmentit (Customer Segments). Kohtaan kirjataan kohderyhmä, joille halutaan luoda arvoa. Seuraavaksi on asiakassuhteet (Customer Relationships), johon kirjataan mm. asiakassuhteen odotukset. Näiden alapuolella sijaitsee kanavat (Channels), johon tuodaan parhaimmat keinot saavuttaa asiakas tai mistä asiakas odottaa saavuttavansa yrityksen palvelut. Keskellä karttaa sijaitsee arvolupaus (Value Proposition) mikä kiteyttää millaista arvoa asiakkaalleen haluaa luoda.

THE BUSINESS MODEL CANVAS



Kuva 30. Business Model Canvas (mukailtu Tuulaniemi 2011, 179)

Vasemmassa laidassa sijaitsevat ydin toiminnot (Key Activities), mihin kirjataan toimenpiteet, joita tarvitaan arvon luomiseen. Alapuolella on resurssit (Key Resources), mihin kirjataan oleellisin osaaminen, jota liiketoimi tarvitsee toimiakseen. Reunimmaisena vielä kumppanit (Key Partners), mihin tuodaan näkyväksi tärkeimmät tekijät ja osaajat menestyvän liiketoiminnan näkökulmasta. Lisäksi kartan alareunassa ovat vielä kustannusrakenne (Cost Structure) ja kassavirta (Revenue Streams) joihin kirjataan asiat, jotka vaikuttavat kustannuksiin sekä ansaita malli, johon liiketoimi perustuu. Tai tavoin, joilla yritys paketoit palvelunsa.

8 Kehittämistyön tulokset

Kehittämistyön tavoitteena oli tutkia, millainen on hyvä liikunta- ja hyvinvointipalvelu ja millaista arvoa se tuo sekä millaiset ovat ostokriteerit asiakkaalla tehdessään valintoja liikunta- ja hyvinvointipalveluiden tarjoajien välillä. Näihin kysymyksiin vastaukset saavutettiin seuraavien työkalujen avulla.

Kehittämistyön tuloksena syntyi yrityksen liiketoimintamallin kehysraamit. Aloittavan yrityksen palvelukonsepti luotiin prosessin viimeisessä vaiheessa Business Model Canvas -työkalun avulla (liite 6) sekä sen rinnalle luotiin Value Proposition Canvas (liite 5) kiteyttämään asiakasarvon, jota tulevaisuuden yritys asiakkailleen tarjoaa.

Uuden palvelukonseptin rakentumisen edellytti asiakasymmärryksen kerryttämisestä, jotta yritys pystyisi vastamaan tulevaisuuden asiakkaan tarpeisiin ja toiveisiin laadukkaasti ja erottuvasti. Tämä vaati asiakasdatan keruuta, tulkintaa ja yhteiskehittämistä asiakasraatilaisten kanssa. Tuloksena syntyi kolme asiakasprofiilia: *fiilistelijä* (liite 3), *perhekeskeinen* (liite 3) sekä *palveluhakuinen* (liite 3). Profiilikortteihin kiteytyivät valikoidun asiakassegmentin elämäntilanteet ja haasteet. Syvällisemmän asiakasymmärryksen keräämiseksi profiilien ja taustamateriaalien pohjalta luotiin persoonille empatiakartat (liite 4). Näin päästiin lähemmäksi kiinni tunteisiin, kipupisteisiin, haaveisiin ja toiveisiin, jota asiakas mahdollisesti kokee.

Profiilien luomisvaiheen merkittävimmät löydökset koskettivat aikaa, rahaa ja ympäristöä. Asiakasprofiilien kipupisteiksi muodostui ajanhallinta ja ristiriitaiset tunteet perheen yhteisen ajan ja omatoimisen liikunnan yhteensovittamisessa. Perhekeskeinen kokee riittämättömyyden tunteita, kun fiilistelijä haaveilee kodin lähellä sijaitsevista monipuolisista palveluista. Palveluhakuiselle tunnelma oli keskeistä hyvälle palvelukokemukselle. Yhteisöllisyys oli profiilien yhdistävä tekijä. Halutaan liikua monipuolisesti yhdessä, toisia tukien ja kannustaen huumoria unohtamatta. Liiketoimintamallin lisäksi asiakasprofiilit muodostavat tärkeän osan tulevan yrityksen markkinointi- ja viestintästrategian luomiseen.

Erottavuustekijöiden ja toimintaympäristön tarkastelun tuloksena syntyi (liite 2) esikuva-analyytikartta (benchmarking), joka auttoi arvolupauksen määrittelyssä ja markkina-asemoinnissa. Analyysin tuloksena ilmeni, että kaikista kilpailijoista valikoidut neljä (4) yritystä kilpailevat samoista asiakassegmenteistä erilaisilla kilpailustrategioilla. Merkittävimmät erottavuustekijät, joilla aloittava yritys pystyy mahdollisesti luomaan uuden markkinaraon itselleen, on ensisijaisesti helppo saavutettavuus ja ekologinen vastuullisuus. Vastuullisen liiketoiminnan pääkohdista ympäristövastuu näyttäytyi heikosti vertailtujen yritysten markkinointistrategiassa. Myös hinnoittelumalli näyttäytyi yhtenä keinona erottautua. Tutkimustulosten pohjalta analysoituna voidaan todeta, että ihmiset eivät halua

sitoutua pitkiksi aikaa, vaan he hakevat elämyksiä ja mahdollisuutta kokea paljon yhdellä kertaa. Asiakassegmenttiin vetoaa mahdollisuus sujuvaan ja helposti saatavissa oleviin palveluihin.

Kehittämistyön projektin kiteytys business case-kuvauksena kuvassa 31. Kuvan yläreunassa tutkimuskysymykset, joihin kehittämistyön keskittyi. Kuvaukseen esittää tarpeet ja hyödyt, joihin kehittämistyö keskittyi. Kehittämistyön ratkaisu kiteytyy keskellä olevaan arvolupaukseen, joka tiivistää yrityksen kohderyhmän, keinot poistaa asiakkaan ongelmat ja millaista lisäarvoa se tuo asiakkaalleen.



Kuva 31. Business case- kiteytys projektista (Koivisto 2019, 71).

Kehittämistyön prosessi alkoi joulukuussa 2023 ja työ saatiin päätökseen keväällä 2024. Yrityksen liiketoimintasuunnitelman kehitystyö jatkunee kannattavuuslaskelmilla, markkinointistrategian luomisella ja vastuullisen liiketoimintamallin kehittämistyönä vielä tämän opinnäytetyön jälkeen.

9 Pohdinta

Kehittämistyön tavoitteena oli selvittää, millainen on hyvä liikunta- ja hyvinvointipalvelu ja millaista arvoa se luo sekä millaiset ovat palvelun ostokriteerit. Näitä tutkimuskysymyksiä lähestyttiin erilaisin tutkimusmenetelmin, tavoitteena kasvattaa asiakasymmärrystä ja löytää todelliset ja piilevät syyt. Kehittämistyöotteeksi valikoitui palvelumuotoilu sen asiakaskeskeisten työkalujen ja menetelmien vuoksi. Palvelumuotoiluprosessin menetelmien avulla pystyttiin kehittämään tulevan yrityksen liiketoimintamallia monitasoisesti.

Alkukartoituksessa asiakasdatan keruumenetelminä käytettiin sähköistä asiakaskyselyä. Kysymysten asettelua määritti vuoden 2023 aikana tehty esikartoitushavainnot käyttäjien toimintatavoista toimintaympäristössään. Asiakaskysely kohdennettiin tutkimuksen kohderyhmään, jotka olivat esikartoitusvaiheessa osoittaneet kiinnostusta uudelle liikunta- ja hyvinvointipalvelulle. Vastauksia saatiin kahden päivän aikana 66 henkilöltä ympäri Suomea. Eniten vastauksia tuli Uudenmaan alueelta, jossa tuleva yritys tulee sijaitsemaan. Asiakaskyselystä kerätty materiaali toimi pohjana alustavien profiilien työstämisessä, mikä auttoi karsimaan etukäteisolettamuksia. Riittävän asiakasymmärryksen kerryttämiseksi kartoitusvaihe sisälsi myös syvällisempää tiedonkeruuta asiakkaan käyttäytymisestä ja toimintatavoista, jotta voitaisiin löytää myös piilotarpeita. Menetelmäksi valikoitui Mystery Shopping. Menetelmän avulla kartoitettiin toimintaympäristöä asiakkaan näkökulmasta ja myös esikuva-analyysin pohjana.

Toimintaympäristön tutkiminen osoittautui työn kannalta merkittäväksi. Esikuva-analysointi nosti uusia erottautumistekijöitä näkyväksi. Merkittävä löydös oli strategisesti erottuva vastuullinen liiketoimi ja ympäristövastuu. Yhteiskunnan ekologisen kantokyvyn ollessa ääri rajoilla on tulevaisuuden yrityksen kyettävä katsomaan toimintaansa pitkällä tähtäimellä, mikäli haluaa menestyä. Näin myös tämän kehittämistyön myötä syntyvä yritys malli voi saada merkittävää kilpailuetua vastuullisella liiketoiminnallaan.

Prosessin edetessä ideointivaiheeseen, mukaan nostettiin keskiöön asiakas ja hänen mahdollisuutensa vaikuttaa tulevaisuuden palvelukonseptiin. Asiakaskyselyyn vastanneiden joukosta valikoitui 10 henkilöä, jotka muodostivat asiakasraadin. Asiakasraatiin valikoidut 30–50-vuotiaat naiset olivat elämäntilanteiltaan poikkeavia, jotta virtuaalisesti tuotettu työpaja synnyttäisi laaja-alaisesti erilaisia näkökulmia. Yhteiskehittäminen on merkittävä tekijä palvelumuotoiluprosessissa, ilman sitä ei voida aidosti tuottaa asiakaslähtöistä palvelua. Täten Padlet- alustalle kerätty materiaali oli yrityksen liiketoimintamallin kehittämisen kannalta erittäin tärkeä vaihe.

Virtuaalityöpajan tuotoksena saavutettiin syvempää asiakasymmärrystä ja asiakkaan kokeman arvon muodostumisen kriittisistä tekijöistä. Tuotoksen avulla saavutettiin vahvistusta aikaisemmin

tehdylle asiakaskyselyllä. Lisäksi osallistavan yhteiskehittämisen tuloksena syntyi lopulliset asiakasprofiilit ja heille luodut empatiakartat. Asiakaspersooniksi muodostui fiilistelijä, perhekeskeinen ja palvelukeskeinen profiili. Työstövaiheessa esille nousi asiakassegmentin kokema ajanhallinnan haaste ja sen tuoma ongelma tuottaa itselleen parasta mahdollista hyvinvointia. Ajanpuute heijastui myös henkiseen jaksamiseen ja tarpeeseen kehittää itsemyötätunnon taitoja. Toisaalta kipupisteeksi muodostui myös taloudellinen rajallisuus ostaa haluttuja palveluita tai vaikeus valita palveluntarjoajista itselleen sopivin. Haaveiltiin helposti saavutettavista palveluista. Asiakasraatilaisten kyky asettua kuvitteellisen persoonan asemaan vaihteli jonkin verran, mutta lopputulemana kommentit täydensivät alustavia profiilikarttoja merkittävästi.

Tulosten perusteella voidaan olettaa, että asiakkaan kokema arvo ja siihen vaikuttaneet aikaisemmat kokemukset siirtyvät motiiveihin panostaa tai pihistää liikunta- ja hyvinvointipalveluista. Lisäksi asiakaskokemuksen systemaattinen johtaminen on edellytys osoittaa asiakkaalle palvelun tarjoama hyöty eli arvolupaus. Asiakassegmentin tarkalla rajauksella ja heille kohdistetulla arvopauksella voidaan palvelun hinnoittelu perustella. Tällöin yritys, joka on valinnut erikoistumistrategian, pystyy menestymään hinnan sijaan palvelutasolla.

Prosessin viimeisessä osassa työstettiin asiakasprofiilien ja suunnitteluohjureiden (Design Drivers) avulla palvelukonseptimallia. Empatiakarttojen avulla pystyttiin testaamaan ja tarkastelemaan palveluratkaisun toimivuutta asiakasnäkökulmasta. Konseptivaiheen aikana syntyi Value Proposition Canvas, jonka avulla tulevaisuuden yritys kiteyttää arvopauksensa. Sen rinnalla työn viimeisessä vaiheessa luotu Business Model Canvas on visualisoitu palvelukonsepti tulevaisuuden yrityksestä. Business Model Canvas auttoi yrityksen liiketoiminnan reunaehtoien määrittelyssä.

Tulee kuitenkin muistaa, että menestyvän liiketoiminnan kehittäminen ei jää tähän, vaan vaatii vielä systemaattisen markkinointistrategian, kannattavuuslaskelmat ja vahvan verkostoitumisen lähialueen muiden palveluntarjoajien kanssa. Vastuullisen liiketoimintamallin kehittäminen jatkuu siitä, mihin tämä kehittämistyö päättyy.

Tämän kehittämistyön päätelmä on, että tulevaisuuden asiakas haluaa helposti saatavilla olevia palveluita, jotka tuottavat elämyksiä ja onnistumisen tunteita. Sen aikaansaamiseksi tarvitaan samanhenkisiä heimolaisia vahvistamaan sosiaalista arvoa. Ja näiden lisäksi tulevaisuuden asiakas arvostaa kestävästä kehityksestä palveluntuottajaa, joka kohtaa asiakkaansa yksilöinä.

Asiakkaan aikakaudella palveluliiketoimi elää murroksessa ja uusien mahdollisuuksien edessä, jossa materialismi ja tuotepaljous nähdään rasitteena. Asiakkaan arvopohja on muuttumassa ympäristötietoisempaan suuntaan ja heijastuu ostokriteereihin. Kiertotalouden vahvistuminen ja kehittyminen tulee nousemaan merkittäväksi erottuvuustekijäksi palveluntuottajille.

Tämän kehittämistyön myötä syntynyt liiketoimintamalli on askeleen lähempänä yhteiskunnan hyvinvoinnin edistämistä ja haluaa esimerkillään herätellä myös muita hyvinvointi- ja liikunta-alan yrittäjiksi aikovia huomioimaan asiakaskokemuksen ja kestäväen kehityksen liiketoimintamallin kehittämisessä.

Opettavainen opinnäytetyöprosessi syvensi taitoja palvelumuotoilun käytännön läheisiin työkaluihin ja niiden hyödyntämiseen konkreettisesti. Työ haastoi etukäteisolettamuksia ja rikkoi niitä tavalla, jota ei olisi tapahtunut ilman palvelumuotoiluprosessia. Kehittämistyö antoi tekijälleen avaimet asiakaslähtöiseen johtamiseen.

Lähteet

Ahvenainen, P. Gyllig, J. Leino, S. 2017. Viiden tähden asiakaskokemus. Tee asiakkaistasi faneja. Helsingin seudun kauppakamari. Helsinki Kamari Oy. Meedia Zone OU. Viro.

Ficher, M. Vainio, S. 2014. Potkua palvelubisnekseen. Asiakaskokemus luodaan yhdessä. Talentum Media Oy. Print Best. Viro.

Euroopan parlamentti. 2023. Mitä kiertotalous on ja miksi sillä on merkitystä? Luettavissa: <https://www.europarl.europa.eu/topics/fi/article/20151201STO05603/mita-kiertotalous-on-ja-miksi-silla-on-merkitysta>. Luettu 11.3.2023.

Dufva, M. Rekola, S. 2023. Megatrendit 2023. Ymmärrystä yllätysten aikaan. Luettavissa: https://media.sitra.fi/app/uploads/2023/01/sitra_megatrendit-2023_ymmarrysta-yllatysten-ai-kaan.pdf. Luettu: 6.3.2024

Google Maps. Luettavissa: <https://www.google.fi/maps/search/kuntosali/@60.3997127,25.6698142,13z?entry=ttu>. Luettu: 23.2.2024.

Harmaala, M. Jallinoja, N. 2012. Yritysvastuu ja menestyvä liiketoiminta. E-kirja. Alma Talent Oy. Luettu: 5.3.2024.

Hirsjärvi, S. Hurme, H. 2014. Tutkimushaastattelu, haastattelun teoria ja käytäntö. Raamatutrükikoda. Tallinna.

Hirsjärvi, S. Remes, P. Sajavaara, P. 13. osin uudistettu painos. 2007. Tutki ja kirjoita. Otavan kirjapaino Oy. Keuruu.

Humble, J. 2023. What is the Doudle Diamond Proses? *A guide for people that want to make sense of design* Luettavissa: <https://www.thefountaininstitute.com/blog/what-is-the-double-diamond-design-process> Luettu: 15.2.2024.

Ideapakka. Empatiakartta. 2021. Luettavissa: <https://ideapakka.fi/blogi/palvelumuotoilu-empatiakartta/>. Luettu 11.3.2024.

Innokylä. 2024. Asiakasraati. Luettavissa: <https://innokyla.fi/fi/tyokalut/asiakasraati> Luettu: 7.3.2024.

Innokylä. 2024. Virtuaalinen työpaja. Luettavissa: <https://innokyla.fi/fi/tyokalut/virtuaalinen-ideariihi>. Luettu 7.3.2024.

- Järvelä, S. Hirvonen, J. Väliniemi-Laurson, J. 2023. Asumisidylliä etsimässä – pientaloasuminen omistustontilla houkuttelee lapsiperheitä pois Helsingistä. Luettavissa: <https://kaupunkitieto.hel.fi/fi/asumisidyllia-etsimassa-pientaloasuminen-omistustontilla-houkuttelee-lapsiperheitä-pois-helsingista>. Luettu 5.3.2024.
- Järvinen, M. Kari, M. 2017. Yritä, erehdy, onnistu. Helppo opas yrittäjyyteen. Otava Oy. Helsinki.
- Keronen, K. Tanni, K. 2017. Sisältöstrategia, asiakaslähtöisyydestä tulosta. Alma Talent Oy.
- Komulainen, M. 2023. 3. uudistettu painos. Menesty digimarkkinoinnilla. Printon. Viro.
- Koivisto, M., Säynäjäkangas, J. & Forsberg, S. 2019. Palvelumuotoilun bisneskirja. Alma Talent Oy. BALTO print. Liettua.
- Koipijärvi, T. Kuvaja, S. 2020. 2.painos. Yritysvastuu 2.0. Johtamisen uusi normaali. Helsingin seudun kauppakamari / Helsingin Kamari Oy ja tekijät. Printon. Viro. E-kirja. Luettu 5.3.2024.
- Korkiakoski, K. 2023. Huomisen asiakas. Printon. Viro.
- Lockwood, T. 2009. Design Thinking. Integrating Innovation, Customer Experience, and Brand Value. Allworth Press. New York
- Löytänä, J. Korkiakoski, K. 2014. Asiakkaan aikakausi, rohkeus+rakkaus=raha. Talentum Media Oy. Print Best. Viro.
- Maula, H. Maula, J. 2019. Design johtaminen. Alma Talent Oy. BALTO print. Liettua.
- Miettinen, S. 2011. toim. Palvelumuotoilu – uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. 2.painos Teknologiateollisuus ry. Savonia-ammattikorkeakoulu, Kuopion Muotoilukatemia.
- Moritz, S. 2005. Service Design Practical access to an evolving field. London. Luettavissa: https://issuu.com/st_moritz/docs/pa2servicedesign Luettu: 1.2.2024
- Taloustutkimus. 2024. Mystery Shopping. Luettavissa: <https://www.taloustutkimus.fi/tuotteet-palvelut/asiakassuhdetutkimukset/mystery-shopping.html>. Luettu: 7.3.2024.
- Ojasalo, K. Moilanen, T. Ritalahti, J. 3.uudistettu painos. 2014. Kehittämistyön menetelmät, Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Sanoma Pro Oy. Helsinki.

Osterwalder, A. Pigneur, Y. Bernarda, G. Smith, A. 2014. How to create products and services customers want. Get started with Value Proposition Design. John Wiley & sons, Inc. Hoboken. New Jersey.

Saarijärvi, H. Puustinen, P. 2020. Strategiana asiakaskokemus. Miksi, mitä, miten? Docenco Oy. Jelgava. Latvia.

Stickdorn, M. Schneider, J. 2011. This is Service Design Thinking. John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey.

Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Kariston kirjapaino Oy. Hämeenlinna.

Uusitalo, L. 2023. Toim. 3. uudistettu painos. Positiivisen psykologian voima. Ps-kustannus. Princeton. Viro.

Vehkalahti, K. 2014. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Oy Finn Lectura Ab.

Vuorinen, T. 2014. Strategiakirja, 20 työkalua. Talentum Media Oy. Viro.

Liitteet

Liite 1. Asiakaskysely

<p>Naisten hyvinvointikysely</p> <p>Naisille suunnattu lyhyt kysely opinnäytetyön taustamateriaaliksi. Lomake säilötään ja hävitetään asianmukaisesti. Kysely toteutetaan täysin anonymisti. Yhteydenotot ja lisätiedot: karhunen.enni@gmail.com</p> <p>KIITOS VASTAUKSISTASI</p>	<p>Mikä näistä kuvaa sinua parhaiten *</p> <p><input type="checkbox"/> Elän pikkulapsiarkea, mikä oma aika?</p> <p><input type="checkbox"/> Elän lapsiperhearkea ja omaa aikaa jonkin verran</p> <p><input type="checkbox"/> Ruuhkavuodet takana ja aikaa harrastaa omien fiilisten mukaan</p> <p><input type="checkbox"/> Vapaa-aikaa on mutta, en tiedä mitä sillä tekisin?</p> <p><input type="checkbox"/> Vietän aktiivista vapaa-aikaa ja treenaan säännöllisesti</p>
<p>Olen, *</p> <p>1. nainen</p> <p>2. mies</p> <p>3. muun sukupuolinen</p> <p>4. en halua vastata</p>	<p>Tarvitsetko tukea liikuntaharrastuksen aloittamiseen *</p> <p style="text-align: center;">1 2 3 4 5</p> <p>En yhtään ○ ○ ○ ○ ○ Erittäin paljon</p>
<p>Olen iältään *</p> <p>1. 25-29 -vuotias</p> <p>2. 30-39 -vuotias</p> <p>3. 40-49 -vuotias</p> <p>4. 50-59 -vuotias</p>	<p>Mikä näistä kuvaa sinua parhaiten liikkujana *</p> <p><input type="checkbox"/> Saan energiaa ryhmästä ja yhdessä liikkumisesta</p> <p><input type="checkbox"/> Tykkään liikkua yksin ja ryhmässä. Riippuen fiiliksestä</p> <p><input type="checkbox"/> Letaan akkuja liikkumalla/treenaamalla yksin</p>
<p>Olen tällä hetkellä *</p> <p><input type="checkbox"/> työssäkäyvä</p> <p><input type="checkbox"/> opiskelija</p> <p><input type="checkbox"/> lasten kanssa kotona</p> <p><input type="checkbox"/> ei mikään näistä</p>	<p>Kaupunki, jossa asun tällä hetkellä? *</p> <p>Pitkä vastausteksti</p>

:::

Paljonko olet valmis käyttämään rahaa kuukaudessa omaan liikuntaharrastusmaksuihin? *

en yhtään

20-50 euroa

60-80 euroa

90 -200 euroa

Millainen on unelmiesi 60 min liikuntahetki? *

Pitkä vastausteksti

Haluan vielä sanoa..

Pitkä vastausteksti

Liite 2. Benchmarking

YRITYKSET	KILPAILIJA 1	KILPAILIJA 2	KILPAILIJA 3	KILPAILIJA 4
SIJAINTI	Studio, keskusta 120m2	Studio, itäpuoli Porvoota 120m2	Kuntokeskus länsipuoli Porvoota, 250m2	Kuntokeskus, keskusta, yli 1000 m2
KOHDERYHMÄ	Kaiken ikäiset ja kuntoiset	Kaiken ikäiset ja kuntoiset	Terveys- ja kuntoliikkujat	Naiset
PALVELUT	Yksilövalmennus	Ryhmäliikunta, pienryhmävalmennusta, Workshop, yksilövalmennus	Yksilö- ja ryhmävalmennus. Omatoiminen harjoittelu kuntosalilla	Laaja ryhmäliikunta tarjonta sekä virtuaalitunnit. spinning, pt-valmennukset
HINTA	Ensimmäinen konsultaatio 0€, 150-400euroa/kk.	10x kortti 119e. kertamaksu 17 e. 10kk/valmennus 1250e. /125/kk	270-340e /kk 10 x kortti 76e. Salikortti 40-56e/kk.	Sitova jäsenyys. 79-103 e/kk 20e /krt.
EKOLOGISUUS JA VASTUULLINEN LIIKETOIMINNAN ARVONA	ei näkyvänä arvona loppuasiakkaalle	ei näkyvänä arvona loppuasiakkaalle	ei näkyvänä arvona loppuasiakkaalle	ei näkyvänä arvona loppuasiakkaalle

MISSIO	Korkeatasoinen valmennus koulutettujen valmentajien avulla	Tuottaa liikunnan iloa ja hyvää oloa	Aktivoida elämäntapamuutoksiin ja edistää asiakkaiden hyvinvointia	Naisille suunnattu palvelukokonaisuudet stressin purkuun, painonhallintaan ja hyvän olon tuottamiseen
VAHVUUDET	Ammattitaitoinen henkilökunta, laajasti levinnyt menestynyt konsepti. Laaja verkkomarkkinointi.	Ainoa Porvoossa, joka tarjoaa Kenguru- ja Bungee -tunteja. Tarjoaa myös etävalmennusta.	Helposti lähestyttävä, pieni ja kodinomainen, siisti. Hierontapalvelut.	Monipuolinen tarjonta, ainoa hotjooga sali Porvoossa. Keskeinen sijainti. Laaja palveluvalikoima.
HEIKKOUEDET	Valmentajat persoonat jäävät etäiseksi ketjutason markkinoinnissa	Pieni kuntoilunurkkaus, joka ei täytä kuntosalin tasoa.	Pienet tilat. Ryhmäliikunnalle ei tilaa.	Jää ketjun myötä hieman etäiseksi.

Liite 3. Asiakasprofiilit

Hei! Olen Pinja 35v. (fiilistelijä)

Perheeseeni kuuluu alle kouluikäiset lapset Tilda ja Hilda ja puolisoni. Kiireisen arjen keskellä ystävien tapaamiset keskittyvät yhteiseen lenkkihetkeen, kun puolisoni pääsee töistä. Itse olen palaamassa hoitovapailta takaisin työn äärelle.

Arvostan omaa aikaani ja silloin liikun sen hetkisen fiiliksen mukaan. Olen valmis panostamaan omiin harrastuksiin 20-60 euroa/kk.

Haaveilen, että liikuntapalvelut löytyisi läheltä kotoa ja mahdollistaisi koko perheen yhtäaikaisen liikunnan. Hyödynnän esim. ohjattuja pilates- tunteja verkosta. Tykkään haastaa itsenäni ja käyn ohjatussa ryhmässä 1-2 kertaa viikossa.



Kuntosaliharjoittelu, lihaskunto-tunnit, juoksu, jooga, padel



Design Drivers:
Helppo saatavuus
vaihtelevuus

UNELMIENI 60 MIN LIIKUNTAHETKET:

- ★ Hikistä treeniä, pari työskentelyä, yhdessä tekemistä, rentoa tunnelmaa, naurua
- ★ Vaihtelee! Juoksulenkki, salitreeni tai pilates. Joskus ohjattu treeni, mutta mieluiten omatoiminen.
- ★ Mukava pallopuoli hyvässä porukassa

Hei! Olen Nina 40v. (perhekeskeinen)

Perheeseeni kuuluu kouluikäiset lapset ja puoliso, joka säännöllisesti työskentelee toisella paikkakunnalla.

Vapaa-aika menee lasten harrastusten parissa. Lähinnä kускаamista ja kannustamista. Onneksi samalla ajalla pääsee myös itse liikkumaan lenkkipoluilla tai salilla. Voi kun keho pystyisi vielä samaan kuin ennenkin!

Työn ja perhe-elämän kuormitus on välillä liiankin kuluttavaa ja kehoni kaipaa enemmän lempeämpää liikuntaa, johon koitan panostaa entistä enemmän. Olen valmis käyttämään 60-80 euroa/ kk omiin liikuntaharrastuksiin.



Ryhmätreenit, lenkkeily, kuntosaliharjoittelu, kahvakuula kehonhuolto



Design Drivers:
Tunnelma
Yhteisöllisyys

UNELMIENI 60 MIN LIIKUNTAHETKET:

- ✦ Reipas kävely ulkona (ilman lapsia) tai salitreeni pt:n kanssa
- ✦ Monipuolista liikkumista sisältävä treeni porukassa, jossa pääsee haastamaan itseään.
- ✦ Unelmoin, että voisin joskus vielä juosta tunnin ilman kipua.
- ✦ Sellanen, että kehosta vapautuu samalla turhat murheet pois

Hei! Olen Marja 50v (palveluhakuinen)

✦ Puolisoni kanssa olemme aloittamassa uutta elämäntaihetta, kun lapset ovat jo aikuisuuden kynnyksellä. Näin ollen vapaa-aikaa on vapautunut ja mietimme mihin sitä käyttäisimme. Kotiamme vahtii koiravanhus Topi, joka pitää meidät aktiivisina lenkkipoluilla.

Uusi elämäntaihe on antanut minulle mahdollisuuden pysähtyä ja pohtia kuinka vaalia omaa terveyttä ja hyvää oloa, joka on jäänyt vähemmälle huomiolle kiireisen arjen keskellä.

Olen valmis aloittamaan uuden harrastuksen, mutta kaipaan siihen tukea ammattilaiselta. Olen valmis käyttämään liikuntaharrastuksiini 90-200euroa per kk.



Kävely luonnossa, tanssi, jooga, ohjattu lihaskunto, spinning



Design Drivers:
Elämyksellisyys
Ohjattu toiminta

UNELMIENI 60 MIN LIIKUNTAHETKET:

- ✦ Salsatunti, spinning tai jooga
- ✦ Elämyksellinen retriitti tai laadukas pt-valmennus pienryhmässä
- ✦ Kahvakuulailu/lihaskuntoa tai kävelyä ulkoilmassa kauniissa maisemissa

Liite 4. Empatiakartat

Empatiakartta - Pinja 35v.



Empatiakartta - Nina 40v.



Kipupisteet

Kipuilee ajankäytön kanssa. Kipuilee iän tuomien kehollisten muutosten kanssa. Toivoo että pystyisi samaan kuin ennenkin.

Onnistumiset

Nauttii ystävien kesken liikkumisesta välillä itseään haastaen ja vastapainona kehoa hellien ja rauhoittaen.

Empatiakartta - Marja 50v.



Liite 5. Value Proposition Canvas

Value proposition canvas



Arvolupaus

Inspiroivat ja helposti saatavilla olevat liikunta -ja hyvinvointipalvelut auttavat naisia, jotka haluavat olla vahvoja ja upeita, jotta he voivat elää stressitöntä, elinvoimaista arkea sekä kokea enemmän onnistumisia ja yhteenkuuluvuutta inspiroivassa valmennusryhmässä!

Liite 6. Business Model Canvas

THE BUSINESS MODEL CANVAS

