

KARELIA-AMMATTIKORKEAKOULU
Johtaminen ja liiketoimintaosaaminen
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Pirjo Pulkkinen

”KYLLÄ ME IKÄIHMISETKIN KAIVATAAN KUULIJAA”
LIIKEIDEASTA INNOVATIIVISEKSI LIIKETOIMINTAMALLIKSI

Opinnäytetyö
Toukokuu 2020



OPINNÄYTETYÖ
Toukokuu 2020
Johtaminen ja Liiketoimintaosaaminen
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Tikkarinne 9
80200 JOENSUU
+358 13 260 600

Tekijä(t)
Pirjo Pulkkinen

Nimeke
”Kyllä me ikäihmisetkin kaivataan kuulijaa” Liikeideasta innovatiiviseksi liiketoimintamalliksi

Toimeksiantaja Palveluyritys X

Tiivistelmä

Väestön ikääntyminen on yhteiskunnallinen ilmiö niin meillä Suomessa kuin globaalisti. Ikäihmisten näköisten palvelujen tarve kasvaa ja se luo mahdollisuuksia yrityksille innovoida uudenlaista liiketoimintaa. Toiminnallisen opinnäytetyön tavoitteena oli luoda innovatiivinen ja asiakaslähtöinen liiketoimintamalli Palveluyritys X:lle, joka vastaa ikäihmisten palvelun tarpeisiin ja yrityksen arvolupaukseen. Lisäksi selvitettiin, miten saavutetaan kannattava liiketoiminta, joka mahdollistaa pysyvän tulovirran yritykselle.

Mallia kehitettiin tapaustutkimuksena laadullisin menetelmin yksilö- ja ryhmähaastattelujen, päiväkirjan tekstin, osallistuvan havainnoinnin ja luovan ideoinnin avulla. Dokumenttiaineistosta havainnoitiin piilossa olevia viestejä kohderyhmän syvällisemmän ymmärtämisen saavuttamiseksi. Tietoperustassa vertailtiin innovatiivisia liiketoimintamalleja, tarkasteltiin keskeisiä johtamisen ulottuvuuksia ja strategisia valintoja.

Tärkeimpänä tuloksena oli kaksi innovatiivista liiketoimintamallia, jotka simuloivat yrityksen liiketoimintaa, arvontuotantoa ja palveluprosessia sekä yrityksen strategisten toimintojen ja sidosryhmien keskinäistä vaikuttavuutta. Keskeisenä havaintona oli, että liiketoimintamalli kokoaa ja tiivistää Palveluyritys X:n liikeidean.

Kieli
suomi

Sivuja 60
Liitteet 9
Liitesivumäärä 9

Asiasanat

Innovatiivinen liiketoimintamalli, Business Model Canvas, ikäihmiset



THESIS
May 2020
Degree Programme in Business
Management and Leadership
Master's degree

Tikkarinne 9
80200 JOENSUU, FINLAND
+ 358 13 260 600

Author (s)
Pirjo Pulkkinen

Title
"We elderly people also need someone who can listen" From business idea to innovative business model

Commissioned by Service company X

Abstract

Aging of the population has become a phenomenon in Finnish society as likewise in global scale. Continuous need of services designed purposely for suit the needs of elderly consumers has given possibilities to the companies to innovate new innovative ways of making business. Purpose of this practice-based thesis was to create innovative and customer orientated business model for Service company X. It needed to suit the needs of elderly consumers and preserve the company's value proposition as a value driver throughout the company's value chain and its internal and external activities. Another question was how to create sustainable and income stable business for the company.

Creation of the model was considered to be a case study and the research was done by using quality based research methods such as individual and group interviews, diary text, active observation and creative innovation. Documents were analysed in order to reach deeper understanding of the target group. The information bases focused on comparing various innovative business models and examining different leadership and strategic decisions.

Notable results were two innovative business models, which simulated company's business activities, value creation, service process and links between strategic decisions. Key observation was that business model can be used to conceptualize business idea.

Language

Finnish

Pages 60

Appendices 9

Pages of Appendices 9

Keywords

Business Model Innovation, Business Model Canvas, Elderly

Sisältö

1	Johdanto	5
2	Innovatiivinen liiketoimintamalli strategian toimeenpanevana voimana	6
2.1	Innovatiivisten liiketoimintamallien määrittelyä ja vertailua	6
2.2	Business Model Canvas -mallin esittely.....	10
2.3	Johtamisella ja strategiatyöllä kohti tavoitetta	15
2.3.1	Jaettu johtajuus.....	15
2.3.2	Arvojohtaminen.....	16
2.3.3	Palvelujen johtaminen.....	18
2.3.4	Ikäjohtaminen	18
2.3.5	Strategiatyö.....	19
2.3.6	Sinisen meren strategia	20
3	Lähtökohta ja tehtävät.....	24
4	Tutkittava aineisto	25
4.1	Ikäihmisen näköinen toimintaympäristö	25
4.2	Lähtötilanteen kartoitus.....	27
4.3	Opinnäytetyön lähestymistapa, menetelmät ja toiminnan analyysi	28
4.3.1	Haastattelu.....	29
4.3.2	Havainnointi	35
4.3.3	Dokumentit.....	36
5	Innovatiivinen liiketoimintamalli.....	38
5.1	Asiakassegmentoinnilla yksilöllistä palvelua	38
5.2	Arvot ja arvolupaus	38
5.3	Sosiaalinen media vai perinteinen sanomalehti	40
5.4	Palvelun kehittäminen yhteistyössä asiakkaan kanssa.....	41
5.5	Ansaintalogiikka palvelun merkityksen selkeyttäjänä.....	42
5.6	Itsensä johtamisesta osaamisen kehittämiseen.....	43
5.7	Kotipalvelun tukipalvelu	44
5.8	Ikäihminen palvelun keskiössä	44
5.9	Kulurakenne liiketoiminnan realiteettina	45
5.10	Laajennettu palvelutarjooma liiketoiminnan yhdistävänä tekijänä	46
5.11	Palveluyritys X:n liiketoiminta- ja strategiasalkku.....	47
6	Yhteenveto ja tulosten kriittinen tarkastelu.....	52
7	Pohdinta.....	55
	Lähteet.....	58

Liitteet

Liite 1	Koottu ja koodattu haastatteluaineisto
Liite 2	Teemahaastattelurunko ryhmähaastattelu
Liite 3	Teemahaastattelurunko yksilöhaastattelu 1
Liite 4	Teemahaastattelurunko yksilöhaastattelu 2
Liite 5	Palveluyritys X:n tuotot, tulos- ja tase-laskelmat (ei julkinen)
Liite 6	Palveluyritys X:n osaamisenkehittämissuunnitelma (ei julkinen)
Liite 7	Palveluyritys X:n service blueprint (ei julkinen)
Liite 8	Palveluyritys X:n strategiset linjaukset (ei julkinen)
Liite 9	Opinnäytetyön prosessikaavio

1 Johdanto

Väestön ikääntyminen on yhteiskunnallinen ilmiö niin meillä Suomessa kuin globaalisti. Ikäihmisten näköisten palvelujen tarve kasvaa ja tämä tuo haasteita, mutta myös mahdollisuuksia yrityksille, julkiselle- ja kolmannelle sektorille. Perustamisvaiheessa oleva Palveluyritys X aloittaa uuden yritystoiminnan, jolloin yrityksen tulee erottautua heti alussa uudella ja innovatiivisella tavalla nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä. Yrityksen liikeideana on tarjota henkilökohtaista ja kotiin tuotavaa palvelua ikäihmisille. Opinnäytetyön tuloksena syntyvä liiketoimintamalli on salainen ja se kuvataan osittain yleisellä tasolla liikesalaisuuteen vedoten. Kehittämistehtävän toimeksiantaja on oma perustettava yritys. Liikeidea vanhusten seurapalvelusta on lähtöisin Mirka Saarisen Seurana-yrityksestä (Ojanpää 2017, 18). Tässä opinnäytetyössä käytetään ikäihmisen termiä, sanan lämpimän mielikuvan vuoksi. Yritys haluaa tukea ikäihmisten hyvinvointia ja elämänlaatua omalla yritystoiminnallaan. Toimintaa ohjaamaan kehitetään yrityksen arvolupausta viestivä innovatiivinen liiketoimintamalli.

Toiminnallisen opinnäytetyön tavoitteena oli luoda innovatiivinen liiketoimintamalli Palveluyritys X:lle, joka kuvaa yrityksen yksityiskohtaisempaa liiketoimintaa ja strategian toteuttamisen suunnitelmaa. Liiketoimintamallia kehitettiin asiakaslähtöisesti, ja sen tuli vastata ikäihmisten palvelun tarpeisiin ja yrityksen arvolupaukseen. Innovatiivisen liiketoimintamallin kehittämisen tueksi haettiin syvällisempää tietoa kohderyhmästä laadullisen tutkimuksen avulla. Tietoa haettiin asiakastuntemukseen, ymmärrystä asiakastarpeen tunnistamiseen ja yrityksen strategisen ajattelun tueksi. Toisena tavoitteena oli tunnistaa kannattavan liiketoiminnan ansaintamalli, joka mahdollistaa pysyvän tulovirran yritykselle. Opinnäytetyöstä rajattiin pois yrityksen varsinaiset perustamistoimet. Toisaalta perustamistoimia vietiin eteenpäin koko opinnäytetyöprosessin ajan ja kevään 2020 Business Joensuun järjestämän Grow kasvuvaimennus aloittaville yrityksille -kurssin aikana.

Opinnäytetyön toinen luku määrittelee ja vertailee muutamien keskeisten tutkijoiden laatimia innovatiivisia liiketoimintamalleja. Opinnäytetyöntekijällä ei ole aikaisempaa kokemusta yritystoiminnasta, liiketoimintamallien suunnittelusta ja niiden toteuttamisesta valmiiksi malleiksi. Tämän vuoksi mallien vertailu ja käsitteen määrittely laajensivat yleistä tietämystä asiasta. Tälle opinnäytetyölle valittiin Alexander Osterwalderin ja Yves Pigneurin kehittämä Business Model Canvas (BMC) -liiketoimintamalli, joka toimii opinnäytetyön viitekehyksenä. Osterwalderin ja Pigneurin malli kuvataan tarkemmin yhdeksän eri osa-alueen kautta. Tässä luvussa käsitellään myös strategiatyötä kilpailukyvyn ja johtamisen ulottuvuuksien näkökulmasta. Strategia osuudessa perehdytään tarkemmin W. Chan Kimin ja Renée Mauborgnen laatimaan Sinisen meren strategiaan ja kilpailun kiertoon. Luvussa kolme esitetään opinnäytetyön lähtökohdat ja tehtävät. Luvussa neljä esitellään toiminnan prosessia ja analyysia. Neljännen luvun alussa tutustutaan ikäihmisen näköiseen toimintaympäristöön ja ikäihmiseen kuluttajana. Toiminnallisen opinnäytetyön rakenteesta poiketen luvussa neljä avataan lukijalle laadullisen tutkimusmenetelmän dokumenttiaineistosta ja havainnoinnista saatuja tuloksia sekä autenttisia lainauksia ja otteita haastatteluista ja päiväkirjan sivuilta. Tämä auttaa lukijaa ymmärtämään yrityksen kohderyhmää ja yrityksen liikeidean ja liiketoimintamallin kehittämistä asiakaslähtöisellä ja arvoa luovalla tavalla. Luvussa viisi esitellään yleisellä tasolla kaksi tämän opinnäytetyön tuloksena saatua visuaalista ja innovatiivista liiketoimintamallia Palveluyritys X:lle. Luku kuusi käsittää yhteenvedon ja luvussa seitsemän opinnäytetyöntekijä pohtii omaa oppimisprosessiaan ja omia tuntemuksiaan opinnäytetyön tekemisen aikana.

2 Innovatiivinen liiketoimintamalli strategian toimeenpanevana voimana

2.1 Innovatiivisten liiketoimintamallien määrittelyä ja vertailua

Tässä luvussa määritellään ja vertaillaan tutkijoiden laatimia innovatiivisia malleja sekä niiden pääpiirteitä. Teorian pohjalta opinnäytetyöntekijälle muodostuu

laajempi käsitys innovatiivisista liiketoimintamalleista ja niiden soveltuvuudesta perustettavalle yritykselle. Tämä luo pohjaa yrityksen strategisille valinnoille.

Liiketoimintamalli tai liiketoimintakonsepti käsitteenä on vaikeasti määriteltävissä. Liiketoimintamalli voi tarkoittaa organisaatorakennetta, palvelukokonaisuutta, ansaintalogiikkaa, asiakaslupaus – yhdessä tai erikseen. (Saarelainen 2013, 19.) Termejä liiketoimintakonsepti ja liiketoimintamalli käytetään kirjallisuudessa ja lähdemateriaaleissa rinnakkain. Tässä opinnäytetyössä käytetään liiketoimintamalli termiä Kansalliskirjaston ylläpitämän Finton, Suomalaisen asiasanaston- ja ontologiapalvelun mukaisesti. (Finto 2016).

Amit ja Zott (2011, 39–40) toteavat, että yritysten tekemät liiketoimintamallit voivat olla hyvin erilaisia, vaikka ne vastaavat samaan asiakastarpeeseen ja toimivat samoilla markkinoilla. Kirjoittajat määrittelevät liiketoimintamallille neljä pääteemaa, joita ovat tiedon käsittely ja analyysi, liiketoiminnan tekeminen, yhteistyö eri toimijoiden kanssa, arvon luominen ja ylläpitäminen. Teemat linkittyvät toisiinsa ja vahvistavat toisiaan. Liiketoimintamallin suunnittelu ja tuotemarkkinoiden strategiat voivat olla täydentäviä, mutta eivät toisiaan korvaavia. Innovatiivinen liiketoimintamalli syntyy luomalla uusia toimintoja ja sisältöjä. Yrityksen on tiedettävä, mihin asiakastarpeeseen uusi innovatiivinen liiketoimintamalli vastaa. Millaiset toiminnot auttavat tyydyttämään asiakkaiden tarpeita ja kuinka nämä toiminnot voidaan linkittää uudella tavalla? Innovatiivista liiketoimintamallia tavoittelevat yritykset voivat joutua luopumaan nykyisistä kumppanuuksista ja tulevaisuudessa voi olla edessä uusien yhteistyökumppaneiden hakeminen ja hallinnollisten järjestelyjen muutos. Yrityksen tulee miettiä jokaisen sidosryhmän arvonluontia ja liiketoimintamallia tukevia ansaintamalleja.

Teece (2010, 173–180) puolestaan toteaa, että toimiva ja innovatiivinen liiketoimintamalli on vaikeasti kopioitavissa, koska mallin kopioiminen heikentää koko arvoverkoston toimintaa. Liiketoimintamallin on vastattava hyvin asiakkaiden tarpeisiin, tuotettava arvoa asiakkaille ja tulovirtaa yritykselle. Jokaiselle asiakassegmentille luodaan arvomekanismi. Teecen mukaan liiketoimintamalli käsitteenä on yleisempi kuin liiketoimintastrategia.

Liiketoimintamalli tarvitsee tuekseen strategisen analyysin kilpailukyvyyn säilymiseksi. Mikäli yritys haluaa suojella omaa kilpailukykytuansa, strateginen analyysi ja liiketoimintamallianalyysi ovat tällöin välttämättömiä toimenpiteitä.

Parnellin, Stottin, Stonen, Aravopouloun & Timmsin (2017, 155–156) mukaan innovatiivinen liiketoimintamalli muodostuu operatiivisesta strategiasta, johdon strategiasta ja yrityksen toimintaperiaatteista. Innovatiivisen mallin tietoa käytetään ohjaamaan johdon päätöksentekoa tuloksien saavuttamiseksi ja kannattavuuden mittaamiseksi. Malli perustuu kilpailun kiertämiseen ja sen tulee olla huomiota herättävä. Innovatiivinen liiketoimintamalli tarkoittaa käytännössä sitä, että strategiaa muutetaan tulevaisuuden megatrendien mukaisesti eikä strategia saa sitoa yrityksen liiketoiminnan suuntaa.

Hamel (2000, 28–38) toteaa puolestaan, että innovoinnissa on kyse koko liiketoimintakonseptin uudistamisesta. Kilpailua ei käydä pelkästään tuotteilla tai palveluilla, vaan sitä käydään liiketoimintakonseptien välillä. Innovointi liitetään usein uusien teknillisten ratkaisujen liiketoimintaprosesseiksi, vaikka kyse on yksikertaisesti tekniikan soveltamisesta uudella ja ainutlaatuisella tavalla. Hamel haastaa yrityksen strategiaprosessia luovuuden, laajuuden, kekseliäisyyden, laajan osallistumisen ja oikeanlaisen suhtautumisen osalta. Hän toteaa, että yrityksillä on vaikeuksia ymmärtää, miten organisaatioon rakennetaan syvällistä osaamista ja millä tavalla yrityksen tulee kannustaa visionäärejä, jotta nämä pyrkivät luomaan jatkuvasti uusia innovatiivisia liiketoimintakonsepteja ja kasvattamaan siten yrityksen varallisuutta.

Hamel (2000, 81–129) jatkaa, että innovatiivisessa liiketoimintakonseptin uudistamisessa on kyse kilpailun kiertämisestä. Hänen mukaansa keskeistä on ymmärtää seuraavan lauseen opetus: ”Mikä ei ole erilaista ei ole strategista”. Innovoinnissa on kyse strategian muuntelemisesta eli havainnoista, purkamisesta ja uudelleen rakentamisesta koko liiketoimintamallin eri osissa. Hamelin liiketoimintamalli koostuu neljästä eri osa-alueesta, jotka ovat asiakaspinta, ydinstrategia, strategiset resurssit ja arvoverkosto. Näitä osa-alueita yhdistää kolme siltaa. Hyöty asiakkaille yhdistää asiakaspinnan ja ydinstrategian, sisäinen koostumus puolestaan yhdistää ydinstrategian ja

strategiset resurssit, yrityksen rajat yhdistää strategiset resurssit ja arvoverkoston. Hamelin mallissa yrityksen suunta kiteytyy missioon ja asiakkaan kokemaan hyötyyn. Avainsanoja ovat tehokkuus, strateginen etu, ja kilpailunkiertäminen. Yrityksen tulee ymmärtää muutoksen voima tarkastellessaan tulevaisuuden skenaarioita. Hamel toteaa: ”Emme voi ajatella pelkästään mitä tulevaisuus tekee meille, vaan mitä me voimme tehdä tulevaisuudelle”.

Alexander Osterwalderin ja Yves Pigneurin (2010, 14–17) innovatiivinen liiketoimintamalli kuvaa liiketoiminnan tapaa luoda, toimittaa ja ylläpitää arvoa. Tutkijoiden malli on tarkoitettu kuvaamaan arvoketjua, joka toimii pohjapiirustuksena strategialle. Liiketoimintamalli koostuu yhdeksästä eri rakennuspalikasta, jotka osoittavat liiketoiminnan logiikan, jatkuvan tulovirran ja ansaintalogiikan. Alla olevaan kuvioon on koottu tutkijoiden määrittelemät ja keskeiset asiat innovatiivisten liiketoimintamallien kuvaamiseksi (kuvio 1).

Tutkija	Määritelmä
Amit & Zott (2011)	Liiketoimintamallille ei ole olemassa selkeää määritelmää. Neljä yhtenevää teemaa, joihin liiketoimintamalli yleensä liitetään: <ul style="list-style-type: none"> • tiedon keruu ja analysointi • kuinka yritys tekee liiketoimintaa • yhteistyö eri toimijoiden kesken • arvon luominen ja säilyttäminen.
Hamel (2000)	"Mikä ei ole erilaista ei ole strategista." Kilpailuetu perustuu kilpailun kiertoon. Kyse on koko liiketoimintakonseptin uudistamisesta. "Emme odota sitä mitä tulevaisuus tekee meille, vaan mitä voimme tehdä tulevaisuudelle."
Osterwalder & Pigneur (2010)	Liiketoimintamalli kuvaa organisaation tapaa luoda, toimittaa ja ylläpitää arvoa. Malli on arkkitehtuurinen pohja, jonka avulla luodaan systemaattisesti strategia, joka sisällytetään organisaation rakenteeseen, prosesseihin ja järjestelmiin.
Parnell, Stott, Stone, Aravopoulou & Timms (2017)	Malli rakentuu kilpailun kiertämiseen, strategiaa rakennetaan megatrendien mukaan. Strategia ei saa sitoa yrityksen toimintaa.
Teece (2010)	Malli on pohjimmiltaan organisatorinen ja taloudellinen arkkitehtuuri. Se ei ole laskentataulukko tai tietokoneohjelma, vaikka liiketoimintamalli voi olla osa liiketoimintasuunnitelmaa.

Kuvio 1. Tutkijoiden määritelmät innovatiivisesta liiketoimintamallista.

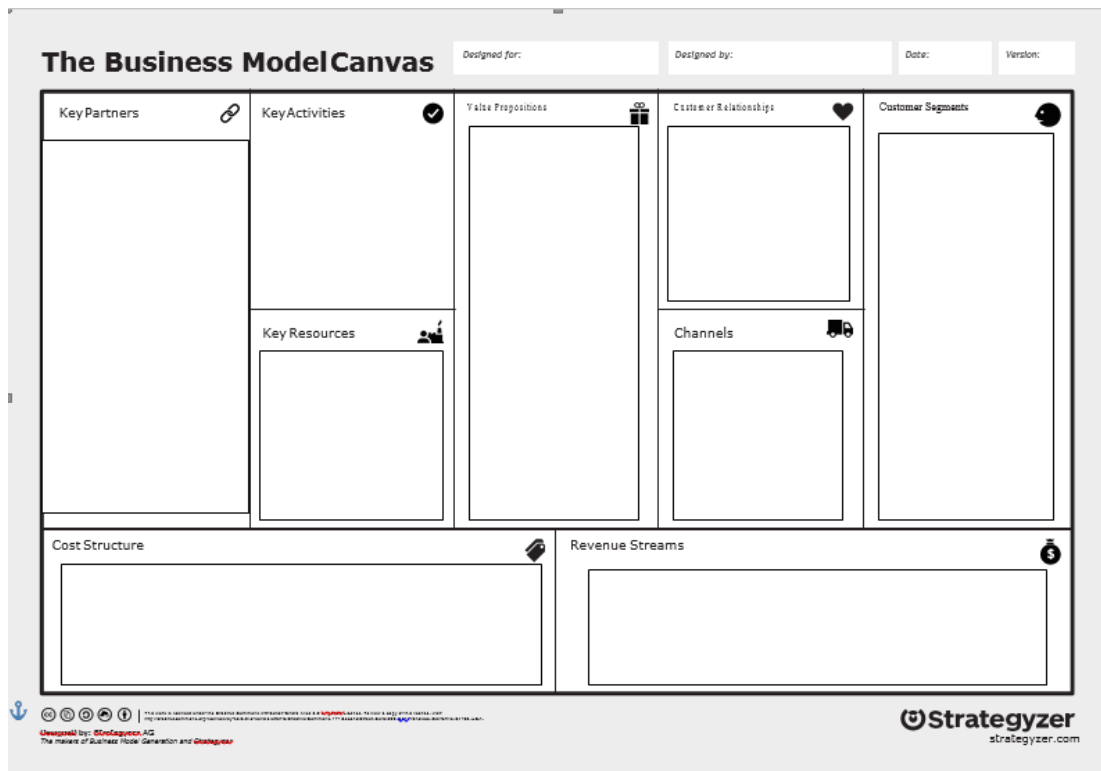
2.2 Business Model Canvas -mallin esittely

Edellä esiteltiin eri tutkijoiden määritelmiä innovatiivisesta liiketoimintamalleista. Seuraavaksi tarkastellaan lähemmin Osterwalderin ja Pigneurin luomaa BMC:tä, joka soveltuu hyvin mikroyrityksen liiketoimintamallin ja strategian pohjaksi. Mallina se on helposti ymmärrettävä, yksinkertainen, looginen ja visuaalinen.

Mallia voidaan muokata ketterästi toimintaympäristön muuttuessa ja verrata aiemmin luotuihin liiketoimintamalleihin.

Osterwalderin ja Pigneurin BMC:n liiketoimintamallin soveltuvuutta uuden liiketoiminnan suunnittelun apuna on arvioitu SWOT-analyysin avulla. Mallin vahvuuksia ovat kokonaisvaltaisuus, helppo ymmärrettävyys, tavoitteiden ja arvolupauksen esittämisen selkeys. Mallin heikkoutena ovat yksinkertaisuus, asiakkaan ja yrityksen yhteisen arvontuotantoprosessin huomiotta jättäminen, asiakkaan osallistamisen ja palvelunäkökulman puuttumisen laajennetun palvelutarjooman huomioimiseksi. Uuden liiketoiminnan ymmärtäminen, arviointi, luomisen ja innovatiivisuuden lisääntyminen nähdään mallin mahdollisuuksina. Uhkana mallin epäonnistumiselle, voidaan pitää liian kevyttä suunnittelutyötä. (Koski 2015, 1, 15.)

Osterwalderin ja Pigneurin liiketoimintamalli koostuu yhdeksästä elementistä, joka kattaa neljä pääaluetta. Pääalueita ovat asiakkaat, tarjonta, infrastruktuuri ja taloudellinen kannattavuus. Yhdeksän elementtiä ovat asiakassegmentit, arvolupaus, kanavat, asiakassuhteet, tulovirrat eli ansaintamalli, avainresurssit, avaintoiminnot, avainkumppanit ja kustannusrakenne. Liiketoimintamalli on prosessikaavio strategialle, joka sisällytetään organisaation rakenteeseen, prosesseihin ja järjestelmiin. (Osterwalder & Pigneur 2010, 17.) Alla olevassa kuviossa on Osterwalderin ja Pigneurin yhdeksän eri osa-aluetta sisältävä liiketoimintamallikanvaasi BMC (kuvio 2).



Kuvio 2. Osterwalderin ja Pigneurin luoma arvoketjumalli Business Model Canvas (Osterwalder ja Pigneur 2010, 44).

Osterwalderin ja Pigneurin (2010, 20–21) mukaan liiketoimintamallin suunnittelu aloitetaan asiakassegmentistä. Asiakkaat ryhmitellään samanlaisten tarpeiden, käyttäytymisen ja ominaisuuksien mukaan. Yrityksen tulee valita, mitä asiakassegmenttiä palvellaan ja mikä jätetään huomiotta. Segmentoinnin jälkeen malli suunnitellaan asiakastarpeiden ympärille. Saarelainen (2013, 55) toteaa, että asiakaslähtöinen yritys huomioi segmentointikriteereissään asiakkaan motiiveja ja tarpeita ratkaista jokin tietty ongelma tai asiakkaan halu palkita itseään. Storbackan ja Lehtisen (2006, 120–123) mukaan asiakkaat ovat erilaisia ja kaikkia asiakkuuksia ei voida hoitaa samalla prosessilla. Mallissa otetaan huomioon asiakkaan kokema palveluprosessi, joka tuo asiakkaalle parhaan mahdollisen hyödyn. Malli huomioi myös yrityksen resurssien riittävyyden.

Arvolupauksesta tulee ilmetä mitä arvoa luomme asiakkaille, mitä asiakkaan ongelmaa olemme ratkaisemassa ja millaisen tarjoaman yritys tuo kullekin asiakassegmentille. Arvolupaus on yrityksen asettama näkemys tuotteelle tai palvelulle, joka luo arvoa ennalta mietityille asiakassegmentille. Arvolupaus voi olla määrällinen, esimerkiksi tuotteen hinta tai palvelun nopeus. Se voi olla

laadullinen, esimerkiksi asiakaskokemus tai muotoilu. Yrityksen arvolupaus voi olla innovatiivinen, jopa hätkähdyttävä ja sen tulee olla uusi, yksilöllinen ja erottautua kilpailijoista. Arvolupaus voi sisältää räätälöidyn palvelun, lupauksen laadukkaasta palvelusta ja brändistä tai helppokäyttöisestä ja helposti saavutettavissa olevasta palvelusta. Se voi olla myös nykyinen palvelu, johon on lisätty uusia toimintoja tai ominaisuuksia. Yrityksen arvolupaus sisältää viestin henkilökunnan osaamisesta, osaamisen kehittämisestä ja ammattitaidosta. (Osterwalder & Pigneur 2010, 22–25.)

Eri asiakassegmenteille suunnatut kanavat kuvaavat organisaation viestintää ja asiakkaiden tavoittamista. Asiakkaille viestitään yrityksen arvolupausta, joka auttaa asiakkaita tekemään ostopäätöksiä. Vuorovaikutteinen viestintä eri kanavien välillä toimii rajapintana asiakkaan ja organisaation välillä. Asiakkaan ja yrityksen välisellä avoimella vuorovaikutuksella vaikutetaan asiakaskokemukseen. Kanavien kautta viestitään huomiota herättävistä toiminnoista, jotka varmistavat asiakastyytyväisyyden ja jälkimarkkinoinnin. (Osterwalder & Pigneur 2010, 26.)

Asiakassuhteet kertovat eri asiakassegmentteihin luoduista suhteista. Suhteet voivat olla henkilökohtaisia tai verkkoympäristössä olevia suhteita. Asiakassuhteet voivat olla asiakashankintaa, asiakassuhteiden ylläpitämistä tai myynnin lisäämistä. Asiakkaita osallistetaan vuorovaikutteiseen suhteeseen ja pyydetään arvioimaan palvelua henkilökohtaisen palautteen tai verkossa annettavan ryhmäpalautteen avulla. (Osterwalder & Pigneur 2010, 28–29.)

Asiakkaita osallistavan vuorovaikutteisen suhteen merkityksestä kirjoittavat myös Bergström ja Leppänen. Heidän mukaansa yrityksen on tunnettava tarkasti asiakkaiden arvostukset, tarpeet, ostokäyttäytyminen ja asiakkaiden käyttämät eri viestintäkeinot. Vasta tämän jälkeen yritys pystyy tarjoamaan yksilöllistä ja asiakaslähtöistä palvelua ja markkinointia. Kirjoittajat toteavat, että yrityksen yksi menestymisen kulmakivistä on suhdeajattelu ja sen hoitaminen. Suhdeajattelussa otetaan huomioon kaikki yrityksen toimintaan liittyvät sidosryhmät. (Bergström & Leppänen 2011, 15.)

Ansaintamalli kertoo jokaisen asiakassegmentin tuoton. Mainonnasta tulevat tulovirrat ovat hyödyllisiä varsinkin palveluyrityksille. Organisaation tulee ymmärtää asiakkaan kokema arvo ja mistä asiakas on valmis maksamaan. Yrityksen tulovirtoja ovat kertaostot ja suhdeasiakkailta saadut tulot. Yritykseen sitoutuneet asiakkaat saavat siltä jatkuvaa arvolupausta tai bonuksia, joka tuo yritykselle tasaisen tulovirran. Maksutapoja ovat kertamaksu, käyttömaksu tai kuukausiveloitus. Hinnoittelu jaetaan asiakassegmentin tarpeen mukaan kahteen eri kategoriaan joko joustavaan tai kiinteään hinnoitteluun. (Osterwalder & Pigneur 2010, 30–33.)

Yritys tarvitsee erilaisia avainresursseja liiketoimintamallin toimimiseksi ja arvolupauksen luomiseksi. Palveluyrityksien avainresursseja ovat ihmisresurssit, tiedolliset resurssit ja rahalliset resurssit. Avaintoiminnot varmistavat liiketoimintamallin toimivuuden. Avainresurssit ja avaintoiminnot yhdessä luovat ja tuovat arvolupauksen. Ne varmistavat markkinoille pääsyn, asiakassuhteiden ylläpitämisen ja rahavirtojen varmistamisen. Jokainen liiketoimintamalli tarvitsee erilaisia avaintoimintoja ja avainresursseja. (Osterwalder & Pigneur 2010, 34–37.)

Avainpartnerit ovat verkostoa ja kumppaneita, jotka tekevät liiketoimintamallin mahdolliseksi. Yrityksen on luotava ja ylläpidettävä suhteita. Alihankintana toteutetut toiminnot vapauttavat resursseja yrityksen ydintoimintoihin. Avainpartnerisuhteita ovat strateginen liittouma yritysten välillä, jotka eivät kilpaile keskenään, yhteistyö kahden tai useamman kilpailevan yrityksen välillä, yhtymien kesken luotu uusi liiketoiminta sekä ostajan ja toimittajan väliset suhteet. (Osterwalder & Pigneur 2010, 38–39.)

Kustannusrakenne kertoo kaiken yrityksen kuluista, joita syntyy kun liiketoimintaa harjoitetaan. Kuluja syntyy, kun luodaan ja tuodaan asiakkaille arvoa ja pidetään yllä asiakassuhteita. Kulut rakentuvat avainresursseista, avainpartnerista ja avaintoiminnoista ja siitä miten ne vaikuttavat yrityksen tulovirtoihin. Osterwalder ja Pigneur kuvaavat kaksi erilaista kustannusrakennetta, hintapainotteinen ja arvoperusteinen. Hintapainotteisessa kustannusrakenteessa minimoidaan kaikki kulut mahdollisimman pieniksi, toisin kuin arvoperusteisessa

kustannusrakenteessa keskitytään arvoon ja arvon luomiseen. Kustannusrakenne sisältää kiinteitä ja muuttuvia kustannuksia, jotka riippuvat yrityksen tuotannollisten ja taloudellisten tekijöiden laajuudesta. (Osterwalder & Pigneur 2010, 40–41.) Asiakassuhteen elinkaaren tarkastelu ja sen liittäminen kustannusrakenteeseen on hyödyllistä, koska uusien asiakassuhteiden hankinta maksaa enemmän kuin jo olemassa olevien asiakassuhteiden ylläpito. Uuden asiakkaan hankintaan liittyvät markkinointitoimenpiteet tulevat huomattavasti kalliimmaksi, kuin jo kulutusprosessissa olevan asiakkaan pitäminen tyytyväisenä. (Grönroos 2015, 319.)

2.3 Johtamisella ja strategiatyöllä kohti tavoitetta

2.3.1 Jaettu johtajuus

Yritystä tulee johtaa olipa kyseessä sitten minkä kokoinen yritys tahansa. Johtaminen on tuloksien, hyötyjen ja asioiden aikaansaamista yhdessä koko joukkueen kanssa, jossa jokainen pelaaja tuo oman osaamisensa joukkueen hyväksi. (Kamensky 2015, 91.)

Jaettu johtajuus on hyvän työskentelyn ja johtajuuden vaalimista. (Juuti 2017, 18). Jaettu johtaminen on ihmisten johtamista, jossa tunteilla on suuri merkitys. Ihmisten erilaiset tunnetilat vaikuttavat organisaation toimintaan positiivisesti tai negatiivisesti. Tunteet tarttuvat ihmisten välisissä kohtaamisissa ja kollegiivisilla tunteilla on merkitystä työyhteisön ryhmähenkeen, ryhmän kiinteyteen ja toiminnan tuloksiin. (Juuti 2017, 126.) Ihmiset näyttävät tunteensa eri tavoin ja emme voi aina tietää tai aistia toisen ihmisen tunnetilaa. Tällöin tarvitaan tunneälyä. Tunneällyn omaava ihminen tulee toimeen itsensä ja muiden kanssa halliten myös omat tunteensa. (Sydänmaanlakka 2017, 199, 203.)

Yrityksellä tulee olla selkeät tavoitteet ja päämäärä, jotka ohjaavat yrityksen toimintaa, luovat innostuneen ja motivoituneen työilmapiirin. Avoin vuorovaikutus lisää organisaation toiminnan tehokkuutta. Se luo yhdenmukaisen sisäisen

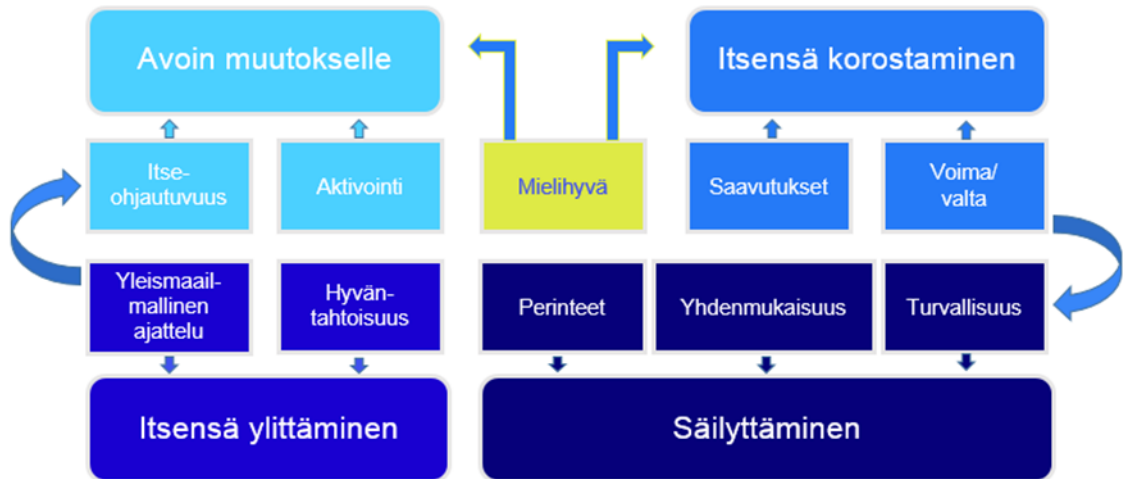
toiminnan ja ajattelun mallin. Se yhdenmukaistaa asiakkaalle välittyvää ulkoista viestiä ja arvolupaus. (Juuti 2017, 145–146.)

Jaetun johtajuuden ja avoimen vuorovaikutuksen kulttuuri kannustavat hiljaisen tiedon ja osaamisen jakamiseen. Palveluyritys X:n toimintaa ja osaamista kehitetään asiakaspalautteen avulla. Yritys havainnoi asiakassegmenttien käyttäytymistä ja vuorovaikutteisia asiakaskohtaamisia. Perheyrittäjänä tuemme ja arvostamme toisiamme. Haluamme viestiä tämän saman asian asiakkaillemme. Yrittäjinä koemme olevamme tasa-arvoisia toimijoita. Avoin ja rehellinen vuorovaikutteisuus luo turvallisuutta ja sitoutuneisuutta, joka motivoi uuden luomiseen ja oppimiseen.

2.3.2 Arvojohtaminen

Palveluyritys X:n perheyrittäjät ovat yhdessä pohtineet ja ideoineet yrityksen arvoja, jotka pohjautuvat Schwartzin arvokehikkoon. Yritykselle on laadittu sisäiset arvot, jotka ohjaavat tekemään työtä nöyrästi, luotettavasti, asiakkaita, yhteistyökumppaneita ja sidosryhmiä arvostaen. Palveluyritys X:n arvolupaus kiteytyy asiakkaan kuuntelemiseen, yrittäjien empatiakykyyn ja aitoon kohtamiseen.

Kamenskyn (2015, 140) mukaan organisaatiossa työskentelevien henkilöiden tulee tietää, ymmärtää, sisäistää ja viestiä yrityksen arvoista. Arvot tulee kytkeä päivittäiseen tekemiseen, koulutukseen tai vaikkapa yrityslahjana annettavaan kahvimukiin. Alla olevassa kuviossa on kuvattu arvosuhteiden verkoston ominaisuuksia, mukailen Schwartzin neljää arvoulottuvuutta ja kymmentä eri arvoa. (Schwartz 2012, 9.)



Kuvio 3. Arvosuhteiden verkoston malli (mukaillen Schwartz, 2012, 9).

Perheessämme on aina arvostettu kulttuuria, perinteitä ja ikäihmisten tuomaa viisautta eletyn elämän kautta. Tämän vuoksi näiden arvojen siirtyminen osaksi yrityskulttuuria on toimintamme tärkeimpiä lähtökohtia ja mielestämme oikeassa suhteessa toimintaympäristöön. Organisaatiotutkija Edgar H. Scheinin (1988, 9) mukaan yrityskulttuurin tasot jakaantuvat kolmeen eri tasoon. Taustalla ovat perusolettamukset eli ennalta mietityt uskomukset, ajatukset ja tunteet. Toiminnan arvot ovat yritykselle luodut arvot, strategiat, tavoitteet ja filosofiat. Arvot ovat silta näkyvään käyttäytymiseen, kuten organisaation prosesseihin ja rakenteisiin. (Schein 1988, 9.) Hyvän arvojohtamisen edellytyksiä ovat perusarvojen yhteensopivuuden sitominen yrityksen kulttuuriin ja strategiaan. Toimintaympäristön muuttuessa yrityskulttuurin tulee muuttua sen mukana. Johdolta ja johtamistyöltä vaaditaan esimerkillisyyttä, avarakatseisuutta ja pitkäjänteisyyttä. Tavoitteena on, että yrityksen arvot tulevat osaksi organisaatiokulttuuria ja sidosryhmiä. Henkilöstön ja johdon palkitseminen tai palkitsematta jättäminen on sidoksissa yrityksen arvoihin. (Kamensky 2015, 138–139.)

2.3.3 Palvelujen johtaminen

Palvelujen johtaminen perustuu palveluprosessiin, jossa asiakas on osa prosessia kuluttamassa ja tuottamassa palvelua samanaikaisesti. Palvelujen johtamisen malli perustuu ymmärrykseen mitä tuotetaan, miten markkinoidaan ja miten palvelu kulutetaan. Palvelutarjooman rakentaminen aloitetaan ydinpalvelusta, mahdollistavista palveluista ja tukipalveluista. Jotta asiakas saa parhaan mahdollisen palvelukokemuksen, yrityksen tulee huomioida ydinpalvelun lisäksi laajennettu palvelutarjooma. Laajennettu palvelutarjooma sisältää palvelun saavutettavuuden, vuorovaikutuksen ja asiakkaan osallistumisen ulottuvuudet sekä yrityksen palveluajatuksen. Palveluajatus viestii asiakkaille mitä ydinpalvelua, mahdollistavaa palvelua ja tukipalvelua yritys tarjoaa. Yrityksen tulee kehittää asiakaskohtauksia ja opettaa asiakkaalle kuinka palveluprosessissa käyttäytyään. Laajennettu palvelutarjooma ottaa huomioon palvelun lopputuloksen eli teknisen laadun ja toiminnallisen laadun eli asiakkaan saaman kokemuksen toteutetun palvelun prosessissa. (Grönroos 2015, 221, 226–230.)

Kamensky (2015, 125–127) toteaa samansuuntaisesti, että palvelujen johtaminen liittyy prosessien johtamiseen. Prosessijohtaminen tuo strategista tehokkuutta. Koko prosessin läpi menevä arvoketjuajattelu havainnollistaa yritystä näkemään, mitkä arvoketjun osat ovat vaikuttavia tavoitteiden saavuttamiseksi. Arvoketjun ja arvoverkostojen tarkastelu asiakkaan ja verkostokumppanin näkökulmasta auttavat yritystä luomaan asiakaslähtöisemmän liiketoimintamallin. Ymmärtämällä paremmin kumppaneiden prosesseja, yritys voi löytää niitä asioita, joilla se saavuttaa pitkäaikaista menestystä ja kilpailuetua liiketoiminnassaan. Prosessit kuvataan mahdollisimman tarkasti, jotta pystytään vaikuttamaan toimintaan ja taloudellisiin vaikutuksiin. Huolellinen kuvaus antaa mahdollisuuksia tehostaa prosesseja, esimerkiksi poistamalla tarpeettomia toimintoja.

2.3.4 Ikäjohtaminen

Jokainen yritys, yhteisö tai organisaatio on osa meitä kaikkia ympäröivää yhteiskuntaa. Yhteiskunnassa tapahtuvat muutokset, esimerkiksi teknologian, ikääntymisen, monimuotoisuuden ja taloudellisten vaikutusten osalta, tuovat haasteita ja mahdollisuuksia yritysten liiketoimintaan niin paikallisilla kuin globaaleilla markkinoilla. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2016, 7.)

Työyhteisö koostuu hyvin erilaisilta taustoiltaan, iältään ja erilaisessa elämänvaiheessa ja –tilanteissa olevista persoonista. Ikäjohtaminen huomioi heidät yksilöinä ja kytkee eri-ikäisten vahvuuksia yrityksen voimavaraksi. Ikäjohtamisesta hyötyvät sekä työntekijä että työnantaja. Eri-ikäisten johtamisen yhtenä työkaluna voidaan käyttää ikäohjelmaa. Ikäohjelma sisältää työuraa, työssäjaksamista, osaamista, osaamisen kehittämistä, työaikajärjestelyjä, työterveyshuoltoa ja yksilön oman terveyden edistämiseen liittyviä toimenpiteitä. Ikäystävällisessä yrityksessä tuetaan ikääntyvien henkilöiden työkykyä, ja huomioidaan samalla nuorempien työntekijöiden erilaisia tarpeita. Eri-ikäisten yhteistyön tukemiseen on monia erilaisia keinoja, kuten hyvä perehdys, työ- ja tehtäväkierto, mentorointi, hiljaisen tiedon siirto, työparityöskentely tai työtehtävien muokkaaminen. (Rauramo 2016, 11.)

Yhdenvertaisuuslaki (1347/2014) kieltää syrjinnän muun muassa ikään, kansalaisuuteen, kieleen, uskontoon, vakaumukseen, mielipiteeseen, perhesuhteisiin, terveydentilaan, vammaisuuteen, seksuaalisen suuntautumisen tai jonkun muun henkilöön liittyvän syyn perusteella. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisun (2016, 7–9) mukaan yhdenvertaisuus takaa kaikille samanlaiset mahdollisuudet uralla etenemiseen, häiriöttömään työskentelyyn ja koulutukseen. Yritykset, jotka ovat tiedostaneet henkilöstön monimuotoisuuden voimavarana ja osaavat hyödyntää tietoa oikein, voivat saavuttaa merkittävää etua liiketoiminnalleen. Työyhteisön kokema yhteenkuuluvuuden tunne, sitoutuminen yrityksen arvoihin ja toimintaan vaatii kuitenkin pitkäjänteistä ja suunnitelmallista monimuotoisuuden johtamista.

2.3.5 Strategiatyö

Palveluyritys X:n yrittäjät ovat yhdessä pohtineet strategiatyön tärkeyttä. Strategian on oltava helposti ymmärrettävä ja ketterästi muokattavissa vastaamaan tulevaisuuden mahdollisuuksiin ja haasteisiin. Jokainen yrittäjä sitoutuu osallistumaan strategiseen ajatteluun refleктоimalla omaa toimintaansa ja oppimalla virheistään. Uuden yritystoiminnan aloittaminen ja toiminnan kehittäminen vaativat jatkuvaa toimintaympäristön, verkostojen, resurssien hallinnan ja oman jaksamisen seuraamista – tässä näkyy strategiatyön merkitys.

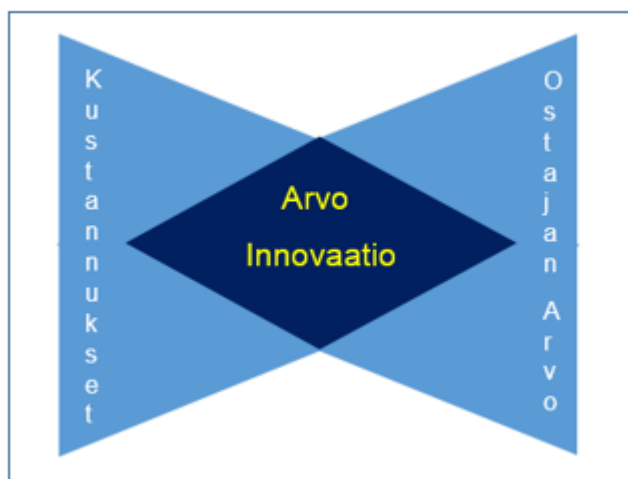
Strategia käsitteenä tarkoittaa sodankäyntiä-, sodanjohtotapaa, -taitoa tai perusluonteista toimintasuunnitelmaa (Kotimaisten kielten keskus, 2020). Strategia parantaa tehokkuutta, antaa suuntaa ja luo johdonmukaisuutta organisaation toiminnalle. Sanotaan, että organisaatio ilman strategiaa on kuin tuntematon persoona. Strategia järjestää ja integroi eri osien toimintaa, luo normit organisaatiokulttuurille, viestinnälle ja hiljaisen tiedon siirtämiselle. (Minzberg 1987, 25–29.)

2.3.6 Sinisen meren strategia

Strategiatyön lähtökohtana on määrittää, millaisella strategialla yritys lähtee tavoittelemaan visiota. Yrityksen arvot puolestaan motivoivat yrityksen sisäistä ja ulkoista toimintaa. Sinisen meren strategia eroaa totutuista strategioista kilpailun, toimialan rakenteiden, strategisen luovuuden, suunnitteluprosessin ja tekemisen osalta. Monet yritykset kiinnittävät huomiota kilpailuedun saavuttamiseen ja kilpailijoiden arvioimiseen, asiakkaan saaman arvon sijaan. Kilpailuun keskittyneet yritykset sitovat itsensä punaiselle merelle ja hyväksyvät niin sanotun perinteisen sodankäynnin. Strategia voi muokata rakenteita luoden uuden markkinatilan. Tämä perustuu siihen, että markkinoiden rakenteet ja toimialan rajat eivät ole ennalta määrättyjä. Toimijat voivat omalla innovatiivisilla näkemyksillään muokata toimialan rajoja. Strateginen luovuus ja innovaatiotoiminta on nähty aiemmin sattumana. Strategista luovuutta kannustavassa yrityksessä tämä nähdään arvoinnovaationa ja järjestelmällisenä toimintana. Sinisen meren strategia korostaa toiminnan sisällyttämistä strategiaan heti strategiatyön käynnistämävaiheessa, jolloin se on myöhemmin

helppo jalkauttaa toimintaan sekä yksilö että ryhmätasolla. (Kim & Mauborgnen 2015, 15–18.)

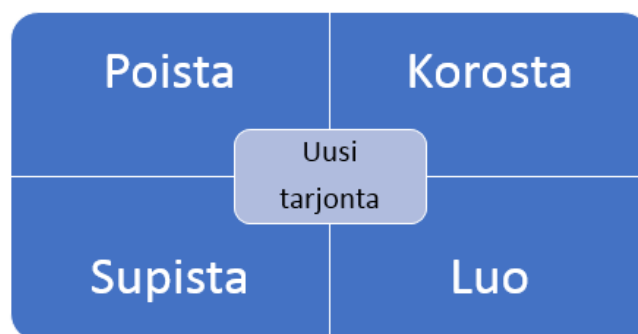
Tässä opinnäytetyössä rakennetaan Palveluyritys X:lle strategia Kimin ja Mauborgnen kehittämän Sinisen meren strategian ja Osterwalderin ja Pigneurin luoman BMC:n avulla. Liiketoimintamallin ja strategian suhde havainnoi liiketoimintamallin eri osien keskinäistä vaikuttavuutta. Se havainnollistaa ymmärtämään, kuinka yhden osan vaihtaminen vaikuttaa muihin arvoketjun osiin. Nelikenttä työkalun avulla simuloidaan arvoinnovaation luomista. (Osterwalder & Pigneur 2010, 226–228.) Sinisen meren strategian kulmakivenä on arvoinnovaatio, joka tekee kilpailusta niin sanotusti mitättömän. Strategian tarkoituksena on luoda uutta toimialaan kuulumatonta markkina-asemaa ja saada uudenlaista innovatiivista arvoa asiakkaille ja yritykselle. Arvoinnovaatio voidaan kiteyttää liiketoimintamalliin, jossa innovointi liitetään kiinteänä osana hyötyyn, tulovirtaan ja kustannuksiin. Arvoinnovaatio syntyy differoimalla ja pienentämällä kustannuksia. Alla olevassa kuvassa havainnollistaan arvoinnovaation syntymistä, jossa yrityksen tekemät toimenpiteet vaikuttavat myönteisellä tavalla kustannusrakenteeseen ja ostajan saamaan arvoon. (Kim & Mauborgne 2015, 45–49.)



Kuvio 4. Arvoinnovaatio kustannusrakenteen ja arvolupauksen keskiössä (Kim ja Mauborgne 2015, 49).

Osterwalderin ja Pigneurin (2010, 226) mukaan Sinisen meren strategia on täydellinen lisä analyttiseksi työkaluksi BMC:lle. Yhdessä ne muodostavat kilpailukykyisemmän viitekehysten, joka kyseenalaistaa alalla totutun liiketoimintamallin ja yrityksen arvolupauksen. BMC tukee Sinisen meren strategiaa ymmärtämään liiketoimintamallin eri osien vaikutusta toisiinsa. Arvoinnovaatio syntyy luomalla uusia kilpailuttomia markkina-alueita.

Sinisen meren strategian arvoinnovaatio luodaan neljän kriittisen kysymyksen avulla. Ensimmäiseksi yritys pyrkii poistamaan arvoa tuottamattomat toiminnot tai ne toiminnot, jotka ovat menettäneet kilpailuetunsa. Toiseksi yrityksen on mietittävä mitä tuotetta, palvelua tai toimintoa voidaan supistaa verrattuna alan normistoon. Kolmanneksi korostetaan niitä tekijöitä, joita alalla ei yleensä korosteta. Neljänneksi asiakkaalle luodaan uudenlaisia arvoa tuottavia asioita, ja yritykselle uudenlaisen ansaintalogiikan ja hinnoittelumallin. (Kim & Mauborgne 2015, 63–64.) Alla olevassa kuviossa havainnollistetaan nelikentän vaikutusta uuden arvon luontiin (kuvio 5).



Kuvio 5. Neljä kysymystä uuden arvoinnovaation luontiin (Kim ja Mauborgne 2015, 63).

Sinisen meren strategian periaatteena on markkinarajojen muokkaaminen kuuden eri keinon avulla. Yrityksen johdon on päästävä pois liian ahtaasta toimialarajoitteista, samoista ja tutuista asiakasryhmistä, toimialojen yleistämisestä tunne- tai toimintatasolla ja strategian laatimisesta ainoastaan puolustautumista varten. (Kim & Mauborgne 2015, 81–82.) Alla olevassa

kuviossa kuvataan kuusi erilaista keinoa markkinarajojen muokkaamiseen (kuvio 6).

Mieti vaihtoehtoiset toimialat	<ul style="list-style-type: none"> • palvelut eivät ole korvaavia vaan vaihtoehtoisia • tiedosta miksi asiakkaat valitsevat juuri sinut, karsi kaikki muu • palvelun tarkoitukset ovat samat, mutta niiden muodot ja tehtävät eroavat
Tarkastele toimialan sisäisiä strategisia ryhmiä	<ul style="list-style-type: none"> • tiedosta samaa toimialaa ja strategiaa noudattavat yritysten ryhmät • selvitä mitkä tekijät ohjaavat asiakkaan ostamaan tietyistä yritysten ryhmästä
Ymmärrä ostajaketju	<ul style="list-style-type: none"> • tiedosta ostaja joka maksaa tuotteen tai palvelun • tiedosta varsinainen käyttäjä • tiedosta muut ostopäätöksen vaikuttajat
Tarkastele täydentäviä tuotteita ja palveluja	<ul style="list-style-type: none"> • määritä mitä kokonaisratkaisuja ostajat hakevat • mieti mitä tapahtuu ennen palvelun käyttöä, käytön aikana ja sen jälkeen
Mieti vetoaako yrityksen toimiala tunteisiin vai toimintaan	<ul style="list-style-type: none"> • tarkastele, jos toimiala on tunnepohjainen miten voit lisätä toiminnallisuutta • jos ala on toiminnallinen miten voit lisätä tunnepohjaisuutta
Keskity trendin arvioimisesta asiakkaan saamaa arvoon ja miten se vaikuttaa yrityksen liiketoimintamalliin	<ul style="list-style-type: none"> • trendit ovat tärkeitä liiketoiminnalle • ne ovat peruuttamattomia • niillä on selkeä kehityskaari

Kuvio 6. Markkinarajojen muokkaamisen kuusi keinoa (Kim ja Mauborgne 2015, 81–115).

Yrityksen johdon tulee laajentaa näkemystään keskinäisestä kilpailusta markkinarajojen uudistamiseen kohti sinisiä meriä. Johdon on keskityttävä uusien markkinamahdollisuuksien luomiseen toisin kuin etsiä ja ennustaa toimialojen uusia trendejä. Johdon luoma strategia siniselle merelle pääsemiseksi nähdään järjestelmällisesti etenevänä prosessina – ei hallitsemattomien ideoiden testausalustana. (Kim & Mauborgne 2015, 114.)

3 Lähtökohta ja tehtävät

Opinnäytetyöntekijä on perustamassa perheyrittäystä, jonka tehtävänä on tuottaa kotipalvelun tukipalvelua ikäihmisille ja välillisesti heidän omaisilleen. Opinnäytetyön lähtökohtana on kehittää liikeideasta innovatiivinen liiketoimintamalli, joka toimii yrityksen strategiana, liiketoiminnan ohjaajana ja arvoketjuna. Liiketoimintamalli mahdollistaa strategian helpon visualisoinnin, operatiivisen toiminnan ja pidemmän ajan strategian toteutuksen. Liiketoimintamalli tuo varmuutta toiminnan aloittamiseen ja kertoo yrityksen päämäärän ja toiminnot kuinka tavoitteeseen päästään. Innovatiivisuus puolestaan kertoo yrityksen sisällä olevasta luovuudesta ja ketteryydestä toimia nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä. Yritys tulee toimimaan arvot edellä kuitenkin niin, että se toteuttaa yhteiskunnallista tehtäväänsä toimimalla kannattavasti.

Opinnäytetyössä pyritään vastaamaan opinnäytetyön tehtäviin ja muodostamaan syvällisempi käsitys yrityksen potentiaalisista asiakkaista, heidän toimintatavoistaan ja elinpiiristään. Syvällisempi kohderyhmän tuntemus auttaa opinnäytetyöntekijää suunnittelemaan ja toteuttamaan ikäihmisen näköisen liiketoimintamallin, joka ottaa huomioon potentiaalisten asiakkaiden toiveet ja tarpeet sekä yrityksen arvolupauksen. Tässä opinnäytetyössä yrityksen nimen korvaa Palveluyritys X, koska yrityksen varsinaista nimeä ei ole vielä rekisteröity.

Tämän opinnäytetyön tehtäviä ovat:

- Miten luodaan asiakaslähtöinen ja innovatiivinen liiketoimintamalli, joka vastaa ikäihmisten palvelun tarpeisiin ja yrityksen arvolupaukseen?
- Miten saavutetaan samaan aikaan kannattava liiketoiminta, joka mahdollistaa pysyvän tulovirran yritykselle?

4 Tutkittava aineisto

4.1 Ikäihmisen näköinen toimintaympäristö

Tässä opinnäytetyössä rakennetaan uudenlaista ja innovatiivista liiketoimintamallia, joka vastaa ikäihmisten yhteisöllisyyden ja sosiaalisen kanssakäymisen tarpeeseen. Uudistamisperusteinen opinnäytetyö tarkoittaa uuden etsimistä kohtaamalla erilaisia rajapintoja (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2018, 29). Liikkeelle lähdetään tutustumalla ikäihmisen näköiseen toimintaympäristöön.

Väestön ikääntyminen on alueellinen, kansallinen ja globaalinen ilmiö. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaiseman laatusuosituksen (2017, 11) mukaan suomalaisen yhteiskunnan ikääntymisessä on kyse koko väestörakenteen muutoksesta – ei pelkästään ikäihmisten määrän kasvusta. Tähän kehitykseen vaikuttaa suurten ikäluokkien eläköityminen, syntyvyyden aleneminen ja eliniän pidentyminen. Vuoteen 2030 mennessä yli 65-vuotiaiden osuus väestöstä on noin 26 %. (Tilastokeskus 2019.)

Kotihoidosta ja kotihoidon palveluista säädetään sosiaalihuoltolaissa ja terveydenhuoltolaissa (Sosiaalihuoltolaki 1301/2014, Terveydenhuoltolaki 1326/2010). Suomessa on tavoitteena, että ikäihminen pystyy asumaan omassa kodissaan mahdollisimman pitkään. Julkisten, yksityisten yritysten ja järjestöjen sekä läheisten ja vapaaehtoisten muodostama verkosto mahdollistaa ikäihmisen hyvän elämän omassa kodissa tai kodinomaisessa asumisympäristössä. Henkilökohtaisen palvelun lisäksi ikäihmisten kotona asumista pyritään tukemaan erilaisilla teknologisilla ratkaisuilla. (Terveyden ja hyvinvoinnin laitos 2020.)

Opinnäytetyöntekijä on pohtinut ikäystävällistä yritystä tulevan yritystoiminnan näkökulmasta. Jämsén ja Kukkonen (2017, 7) kuvaavat ikäystävällistä yritystä käyttäjälähtöiseksi, joka kohdentaa omia palvelujaan ikäihmisten tarpeita vastaaviksi. Ikäystävälliset yritykset tukevat ikääntyvän asiakkaan omatoimisuutta, itsemääräämistä ja hyvinvointia. Ikäihmisille kohdennetut

palvelut houkuttelevat ikääntyviä asiakkaaksi ja yrityksellä on mahdollisuus kasvattaa omaa liikevaihtoaan ja saada siten hyötyä omalle liiketoiminnalleen.

Wilskan ja Kuoppamäen (2017, 145) mukaan ikääntyneet kuluttajat haluavat pitää huolta omasta fyysisestä, sosiaalisesta ja emotionaalisesta hyvinvoinnista. Ikäihmiset haluavat olla osana erilaisia kulutusympäristöjä, jotka tukevat heidän hyvinvoinnin kehittämistä ja ylläpitämistä kaikissa elämänvaiheissa. Digitaaliset ratkaisut ja henkilökohtaiset palvelut tukevat toisiaan, eikä niiden tarkoituksena ole kilpailla keskenään. Yritysten tulee ymmärtää ikäihmisille soveltuvien vuorovaikutustapojen muoto ja merkitys, joissa huomioidaan erityisesti ikääntyvän väestön aktiivisuus ja osallisuus kuluttajina.

Langen ja Velamurin (2014, 319–327) mukaan ikäihmiset arvostavat kohteliasta, henkilökohtaista ja asiantuntevaa palvelua. Heille on tärkeää, että palvelu on luotettavaa ja turvallista. Yritysten on kiinnitettävä huomiota liiketilojen esteettömyyteen, ulkoasuun ja opasteisiin. Tämä ohjeistus pätee niin kivijalkakauppaan kuin verkossa tapahtuvaan liiketoimintaan. Uusien palvelujen innovointi perinteistä liiketoimintamallia laajentamalla voi lisätä yritykselle uutta tulovirtaa. Viestinnän esteettömyys tulee näkyä niin yrityksen kotisivuilla, painetuissa materiaaleissa kuin suusanallisessa viestinnässä. Viestinnän tulee olla selkeää, ymmärrettävää ja kohderyhmää huomioivaa.

Kohlbacher ja Herstatt (2011, 6 – 7, 11 – 12) käyttävät ikääntyneistä kuluttajista nimitystä The Silver Market. Kirjoittajat pohtivat hopeamarkkinoiden segmentointia. Käytetäänkö olemassa olevia määritelmiä vai keksitäänkö uusia segmentointikriteereitä? Tuotteiden ja palvelujen on aidosti tyydytettävä ikääntyvien asiakkaiden tarpeita ja toiveita. Palveluja suunniteltaessa on otettava huomioon, kuinka Silver Market -segmenttiä tulee lähestyä ja miten heitä voidaan osallistaa tuotteen tai palvelun suunnitteluprosessiin.

Teknologian nopea kehittyminen on pudottanut monen ikäihmisen yhteiskunnan tarjoamien palvelujen ulottumattomiin. Tarvitaan uusia teknologisia- tai palvelu-innovaatioita, joilla madalletaan kynnystä ottaa haaste vastaan teknologisen kehittymisen tiellä. Teknologisen laitteen on tuotettava uutta arvoa muillekin kuin

laitteen tekijälle. Loppukäyttäjän lisäksi, uudenlaista arvoa tulee tuottaa niille yrityksille, jotka ovat valmiita tukemaan ikäihmisten teknologista osaamista ja pitävät sitä merkityksellisenä omassa yritystoiminnassa. (Ruckenstein, Suikkanen & Tamminen 2011, 45.)

Kohlbacher ja Herstatt (2011, 133–134) kirjoittavat samansuuntaisesti. Heidän mukaansa monet palvelut ja tuotteet suunnitellaan nuoremmalle väestölle, eivätkä ne tuo pitkäkestoista hyötyä käyttäjälleen. Lisäksi tuotteen ostaminen voi edellyttää lisäpalvelun tai lisäosan ostamista. Ongelmia tästä syntyy silloin, kun asiakas ei välttämättä tarvitse lisäpalvelua tai ei osaa hyödyntää lisäosaa oikealla tavalla.

4.2 Lähtötilanteen kartoitus

Opinnäytetyössä käytetään kvalitatiivista eli laadullista menetelmää, jonka lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkitaan kohdetta kokonaisvaltaisesti. Arvot ja tutkimuksessa esille tullut tieto kietoutuvat toisiinsa. Tutkimuksen lähtökohtana on löytää tai paljastaa tosiasioita, ei todentaa sitä miten asiat jo ovat tällä hetkellä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2018, 161.)

Opinnäytetyöntekijällä on pitkä työura asiakaspalvelusta ja eri-ikäisten ihmisten kohtaamisesta ja toiminnan kehittämisestä. Hirsjärvi ym. (2018, 18–20) mukaan tieto on syntynyt päättelyn ja omien havainnointien kautta, ikään kuin tiedostamatta. Pelkästään omien arkihavaintojen perusteella muodostettu tieto voi olla kuitenkin liian yksipuolista ja epäluotettavaa. Tarvitaan tutkimuksellista tietoa, jotta ymmärretään ongelmien luonne ja keinot ongelmien ratkaisemiseksi. Samalla voidaan löytää ihan uusia käsitteitä, joiden avulla on mahdollista tarkastella asioita laajemmin. Tutkimuksellinen tieto rikastuttaa omaa ajattelua ja monipuolistaa arjessa syntynyttä maailmankuvaa.

Tutkimuksellinen kehittäminen on käytännön ongelmien ratkaisemista, jossa luodaan uutta tietoa ja ideoita työelämän käytäntöihin. Kehittämistyön aikana

tutkijan tulee olla aktiivisessa vuorovaikutuksessa tutkimukseen liittyvien tahojen kanssa. Tutkimuksellisessa kehittämistyössä käytännöstä ja teoriasta kerättyä tietoa arvioidaan systemaattisesti ja kriittisesti eri tutkimusmenetelmiä hyväksi käyttäen. (Ojasalo ym. 2018, 18.)

4.3 Opinnäytetyön lähestymistapa, menetelmät ja toiminnan analyysi

Opinnäytetyön lähestymistapa on tapaustutkimus eli case study. Tapaustutkimusta käytetään laadullisen tutkimuksen lähestymistapana ja se soveltuu hyvin tämän kehittämistyön tutkimustyyppiä. Opinnäytetyön tapaus on innovatiivinen liiketoimintamalli, joka rakennetaan Osterwalderin ja Pigneurin kehittämän BMC:n viitekehyksen avulla. Kehittämistyössä halutaan ymmärtää syvällisemmin kehittämisen kohdetta ja tuottaa uusia kehittämissuhteita. (Ojasalo ym. 2018, 52–55.)

Uuden palveluyrityksen näkökulmasta tarvitaan monipuolista ymmärrystä potentiaalisista asiakkaista, heidän toiveistaan ja tarpeistaan sekä siitä miten yritys omalla liiketoiminnallaan pystyy tuottamaan ja tukemaan asiakkaan saamaa arvoa. Tiedon saamiseksi ja ymmärtämiseksi käytettiin vapaata ideointia, luovuutta ja toisiaan tukevia menetelmiä. Dokumenttianalyysin tarkastelun kohteena olivat puolistrukturoidut teemahaastattelut, jotka toteutettiin yksilö- ja ryhmähaastatteluina. Toinen tiedonkeruumenetelmä oli lähes vuoden ajan kirjoitettu päiväkirjan teksti, jonka kirjoittaja kuuluu tarkasteltavaan kohderyhmään. Kolmantena menetelmänä käytettiin kohderyhmän- ja dokumenttien havainnointia. Haastattelut ja päiväkirjan teksti analysoitiin laadullisen tutkimuksen yleisen mallin mukaisesti. Malli soveltuu kuvaamaan myös dokumenttianalyysiä. Dokumentit analysoitiin olemassa olevan ilmisällön perusteella. Havainnoinnin ja päiväkirjan osalta pyrittiin ymmärtämään myös piilossa olevia viestejä. (Ojasalo ym. 2018, 136–138.)

Opinnäytetyöntekijä on halunnut tuoda tutkittavan aineiston lähemmäksi lukijaa. Koodaamisen ja luokittelun lisäksi haastattelujen, päiväkirjan ja havainnointitilaisuuden aineistojen pohjalta on kirjoitettu erilliset tiivistelmät

kohderyhmän syvällisempää ymmärtämistä varten. Opinnäytetyöntekijä tuo esille tässä luvussa autenttisia lainauksia dokumenttiaineistosta tekstin elävöittämiseksi. Tämä auttaa lukijaa ymmärtämään tehtyä tutkimustyötä ja perustettavan palveluyrityksen tarpeellisuutta, koska tuloksissa esitetty valmis liiketoimintamalli ja johdon strategiset linjaukset halutaan pitää osittain yrityssalaisuutena.

Ojasalo ym. (2018, 138–142) mukaisesti nauhoitetut aineistot kuunneltiin ja litteroitiin, jonka jälkeen niitä tarkasteltiin useaan kertaan. Litteroitu aineisto tiivistettiin aineistolähtöisen sisällönanalyysin avulla, jotta saatiin selville ikäystävällisen yrityksen menestymisen mahdollisuudet lopullista liiketoimintamallia varten. Alkuperäisaineisto ryhmiteltiin ja koodattiin Osterwalderin ja Pigneurin BMC:n osa-alueiden nimiä hyödyntäen. Koodatulle aineistolle rakennettiin taulukko, jossa eri osa-alueet erotettiin väreillä toisistaan. Haastattelut koodattiin ja taulukoitiin kukin osa-alue erikseen. Tämän jälkeen rakennettiin uusi taulukko, jossa yhdistettiin yhteen taulukkoon kaikista kolmesta haastatteluaineistosta kerätyjä yhteneväisyyksiä, noudattaen alkuperäistä koodausta (liite 1).

Päiväkirjan aineistoon tutustuttiin useaan eri otteeseen. Päiväkirjan teksti tiivistettiin ja siitä pyrittiin löytämään samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia verrattuna haastatteluaineistoon. Aineistosta kerättiin sanoja ja lauseita, jotka olivat yhteneväisiä tai erosivat haastattelujen kokonaisanalyysistä. Samalla havainnoitiin päiväkirjan kirjoittajan piilossa olevia tuntemuksia ja tunnetiloja. Opinnäytetyöntekijä on pitkän työuransa aikana havainnoinut ja ollut osallisena useissa kohderyhmän tapahtumissa ja asiakaspalvelutilanteissa. Tämän arkihavainnoinnin lisäksi opinnäytetyöntekijällä on ollut mahdollisuus osallistua opinnäytetyöprosessin aikana kohderyhmän järjestämään juhlatilaisuuteen. Juhlatilaisuuden havainnoinnin merkitys oli ennen kaikkea ilmapiirin aistiminen ja vapaamuotoinen keskustelu paikalla olleiden tuttavien kanssa.

4.3.1 Haastattelu

Tässä opinnäytetyössä käytettiin haastattelun tyyppinä puolistrukturoitua teemahaastattelua. Haastateltavat valittiin perustettavan yrityksen toimialueelta ja heidät valittiin harkitusti kohderyhmään kuuluvina henkilöinä. He olivat iältään 69–84-vuotiaita. Haastateltaville kerrottiin, että haastattelut ovat luottamuksellisia ja haastatteluaineisto hävitetään asianmukaisella tavalla.

Opinnäytetyön tekijän kokemattomuus haastatella henkilöitä tulee ottaa huomioon haastattelutyyppiä valittaessa. Tämän vuoksi haastattelussa käytetyt teema-alueet apukysymyksineen olivat ennalta määriteltäviä, mutta niiden järjestys ja laajuus vaihtelivat eri haastattelutilanteissa. Haastattelut toteutettiin sekä yksilöhaastatteluna että ryhmähaastatteluna. Harkinnanvarainen näyte valittiin jo olemassa olevien yhteistyökumppaneiden ja melko laajan asiakas- ja tuttavapiirin kautta. (Hirsjärvi ym. 2018, 208.)

Hirsjärven ym. (2018, 182) mukaan haastattelujen määrää ei tarvitse rajata ennakkoon. Haastatteluja jatketaan aineiston kylläntymiseen saakka, jolloin tutkimuskysymysten kannalta ei enää havaita uutta tietoa. Jokaisen haastattelun jälkeen aineisto litteroidaan, tulos analysoidaan ja tarvittaessa muutetaan haastattelurunkoa.

Palveluyritys X:n strategiassa toiminnan lähtökohtana on asiakaslähtöisyys. Haastattelun avulla päästään lähemmäksi käyttäjää ja potentiaalista asiakasta. Tällöin saadaan parempi käsitys asiakkaan tarpeista ja toiveista yritystä ja sen tarjoamaa palvelua kohtaan. Saatua tietoa hyödyttää liiketoimintamallin kehittämistä. Harkinnanvaraisen näytteen perusteella saavutetaan syvällisempää tietoa asiakkaasta, mutta toisaalta suurelle määrälle lähetetyn kyselyn tulokset laajemmasta otoksesta jäävät tällöin saavuttamatta. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 58–59.)

Ikäihmisten haastattelussa on tärkeää huomioida ikäetiikka. Sensitiivisten aiheiden käsittely tarkoittaa entistä tarkempaa aineiston suunnittelua ja valmistautumista. Se koskee haastateltavien valintaa, itse haastattelutilannetta, aineiston käsittelyä ja raportointia. Tutkijan tulee huomioida haastattelun kulku, tutkijan ja tutkittavan valtasuhde, luottamus ja vapaaehtoisuus. Riittävän

informoinnin ja suostumuksen lisäksi tarvitaan ennen kaikkea kohtaamisen ja kuuntelemisen taitoa. (Luomanen & Nikander 2017.)

Kaikki haastattelut nauhoitettiin haastateltavien suostumuksella aineiston litterointia ja analysointia varten, joka toteutettiin pian haastattelujen jälkeen. Aineisto litteroitiin sanatarkasti ja ryhmähaastattelun puhe erotettiin toisistaan käyttämällä haastateltavan etunimen ensimmäistä kirjainta. Pieniä äännähdyksiä ei litteroitu, koska ne eivät tuoneet oleellisesti lisäarvoa tutkimukseen.

Ensimmäinen haastattelu toteutettiin syyskuussa 2019 ryhmähaastatteluna (liite 2). Opinnäytetyön tekijä otti yhteyttä kontaktihenkilöön, joka koordinoi ryhmän kokoon. Ryhmä muodostui kuudesta haastateltavasta. Haastattelun kokonaiskesto oli yksi tunti ja 30 minuuttia. Ryhmähaastattelu aloitettiin haastattelijan esittäytymisellä, jonka jälkeen siirryttiin luomaan asiakasprofiilit kahdelle kuvitteelliselle hahmolle. Ryhmäkeskustelu oli vapaata ja vilkasta. Haastateltavat toivat esille paljon arvokasta tietoa ikäihmisen arjesta. Ongelmiksi koettiin vaikeudet liikkumisessa, palvelujen saavutettavuudessa ja digitalisaation vaikutuksesta ikäihmisen arkeen. Tämän jälkeen haastattelua jatkettiin haastattelijan ennalta miettimien teemojen ja aiheeseen johdattelevien kysymysten avulla. Haastattelijalla halusi tietää, millaisena haastateltavat itse kokevat nykyajan elämänmenon ikäihmisen kannalta, arvostetaanko ikäihmisiä ja ovatko palveluntarjoajat ottaneet heidät huomioon. Haastateltavat toivat esille voimakkaasti ikäihmisten arvostuksen vähenemisen yhteiskunnassamme. Nykyisen elämänmenon liian kiireinen tahti luo kielteistä kuvaa vanhusystävällisyyteen ja vähentää kiirettömän yhdessä olemisen aikaa. Palvelujen digitalisoituminen aiheutti monille ongelmia sujuvaan asioiden hoitoon, koska kenelläkään haastateltavista ei ollut tietokonetta tai älypuhelinia. Haastattelun keventämiseksi haastateltavat saivat miettiä kuvitteellisten hahmojen avulla arkirutiineja yhden viikon ajalta, heijastaen niitä omakohtaisiin kokemuksiinsa. Osa haastateltavista kertoi päivärytmin olevan hyvin yksitoikkoinen, jolloin he kokivat olonsa hyvin yksinäiseksi. Osa taas kertoi päivärytmin muodostuvan harrastuksista ja kodin töistä. Haastattelua jatkettiin liikkumisen teemakysymyksillä. Eniten keskustelua herättivät autottomuus,

julkisen liikenteen käyttämisen esteet ja kaverin puuttuminen, jonka kanssa voisi lähteä yhdessä asioille ja vapaa-ajan aktiviteetteihin.

Haastattelua jatkettiin kysymällä palvelun saavutettavuudesta, teknologiasta ja tiedon saannista. Monimutkaiset yhteydenottojärjestelmät nykypäivän palvelutarjoajaan herättivät haastateltavissa paljon keskustelua ja huolenaihetta. Muun muassa tiedon saaminen on vaikeutunut huomattavasti, kun perinteinen painettu materiaali on siirtynyt sähköiseen muotoon. Toisaalta käytettävissä olevat tulot vaikuttavat mahdollisuuteen ostaa tarjolla olevia tiedon lähteitä.

Haastateltavat vastasivat kysymyksiin avoimesti ja toisiaan tukien. Haastattelun loppuvaiheessa kysyttiin mielipidettä ikäihmisen palvelusta. Haastateltavat toivat esille muutamia palveluja, joita kohderyhmä kokivat tärkeäksi omassa arjessaan. Näitä olivat pankki-, terveydenhuolto, talonmies- ja remonttipalvelut. Lisäksi palvelun tarjoajan tulee olla tuttu ja turvallinen tai läheisten suosittelu.

Toinen haastattelu toteutettiin yksilöhaastatteluna (liite 3). Haastateltava toi esille näkemyksiään hänen ammatillisen osaamisen ja omakohtaisten kokemusten kautta, muun muassa ikäihmisen arjen haasteisiin liittyvistä asioista. Haastattelu toteutettiin puolistrukturoidun teemahaastattelurungon avulla. Haastattelusta sovittiin alustavasti toukokuussa 2019 ja tarkemmin elokuussa 2019. Haastattelu toteutettiin haastateltavan kotona syyskuussa 2019. Haastattelun kesto oli noin yksi tunti ja 30 minuuttia. Teemahaastattelurunkoa muokattiin paremmin soveltuvaksi yksilöhaastatteluun ja joitain kysymyksiä tarkennettiin herättämään syvällisempää keskustelua aiheesta.

Haastattelija oli jo aiemmin kertonut haastattelun tarkoituksesta ja teemoista. Haastattelun alussa asiat kerrattiin lyhyesti. Haastattelu aloitettiin kysymyksellä nykyajan elämänmenosta ikäihmisen näkökulmasta. Haastateltava toi esille ikäihmisen arvostuksen puuttumisen ja kahtiajaon nuorten ja vanhojen ihmisten välillä. Haastateltava kiteytti elämänmenon seuraavasti ”Se joka pystyy ja jaksaa ja osaa itse hankkia tietoa ja taitoa ne pärjäävät, mutta heikompi kuntoiset ja heikompi tuloiset niin niillä on varmasti vaikeeta”.

Haastateltava totesi digitalisaation kehityksen liian nopeaksi ikäihmisten osalta. Yhä useampi organisaatio on siirtänyt palvelunsa ja tiedottamisen verkkoon joko kokonaan tai osittain. Ennen joka kotiin jaettu paperinen lehti on luettavissa nykyään vain sähköisestä formaatista. Tiedot, taidot ja käytettävissä olevat tulot vaikuttavat mahdollisuuteen ottaa käyttöön digitaalisia laitteita. Haastateltavaa huolestutti sairaudesta parantumisen jälkeinen aika. Ryhmästä irtautuminen tapahtuu yllättävän nopeasti. Sosiaalinen paine kertoa poissaolon syy voi tuntua haasteelliselta, koska ei oikein tiedetä miten tulisi toimia. Tuleeko kertoa poissaolon syy ryhmälle tai kaupassa olevalle tuttavalle vai ei? Tämä voi aiheuttaa hämmennystä ja pelkoa lähteä yksin liikkeelle.

Haastateltava toi esille huolensa syrjäseuduilla ja taajamien ulkopuolella asuvien ikäihmisten liikkumisen ongelmista. Lähipalvelujen katoaminen pakottaa heitä muuttamaan kaupunkiin palvelujen perässä. Haastateltava toteaa, että henkilökohtaisen tukipalvelun avulla voitaisiin vähentää yksinäisyyden ja syrjäytymisen riskiä ja osallistaa ikäihmisiä erilaisiin aktiviteetteihin. Palvelujen ostaminen yksityiseltä sektorilta voi olla osalle ikäihmisistä haasteellista heidän vähäisten tulojen vuoksi. Haastateltava toteaa asian seuraavasti: ”Suurin osa käytettävissä olevista tuloista menee perustarpeiden tyydyttämiseen eli lämpimän kodin, ruoan ja puhtauden ylläpitämiseen”. Haastateltava avasi haastattelijalle laajasti ikäihmisen arjen ongelmiin liittyviä asioita ja millaisia kehittämisen kohteita tulee miettiä, kun puhutaan ikäihmisten osallisuudesta, hyvinvoinnista ja elämän ilon saavuttamisesta. Haastateltavan mielestä osallisuus ja mahdollisuus vaikuttaa ikäihmisiä koskeviin päätöksiin jo niiden valmisteluvaiheessa, luo keskinäistä luottamusta yhteiskunnan eri toimijoiden välillä. Samalla se lisää tietämystä ikäihmisten arjen tarpeista ja haasteista ilman välikäsiä, ja tuo arvostuksen tunnetta ikäihmisille paikallisesti ja koko yhteiskunnan tasolla. Kysyttäessä millaisena haastateltava pitää ikäihmisen näköistä palvelua, hän vastaa seuraavasti: ”Palvelun tulee olla ystävällistä, luotettavaa ja osaavaa. Hyvä palvelu tuo nautintoa ja sisältöä elämään. Ensikohtaaminen luo odotukset jo seuraavalle kerralle, joten siihen kannattaa erityisesti panostaa.”

Kolmas haastateltava valittiin hänen pitkän palvelualan kokemuksen perusteella. Varsinaisen haastattelun kesto oli noin yksi tunti ja 30 minuuttia. Haastattelukysymyksiä muokattiin hieman edellisestä haastattelusta vastaamaan paremmin haastattelijan tarpeita kartoittaa palveluun liittyviä aihealueita (liite 4). Haastattelu aloitettiin samalla kysymyksellä kuin aiemmatkin haastattelut eli tiedustelemalla millainen on nykyajan elämänmeno ikäihmisten kannalta. Haastateltava totesi, että ikäihmiset eivät pysy kärryillä nykyajan elämänmenossa. Heillä on pelko tulevasta ajasta, kun eivät pysty enää huolehtimaan itsestään. Haastateltava oli sitä mieltä, että yhteisöllisyys ja entisajan kyläilykulttuuri ovat kadonneet. Ihmisillä ei ole aikaa toisilleen, joka osaltaan lisää ikäihmisten turvattomuuden tunnetta. Jos ihminen sairastuu fyysisesti, niin mielikin voi sairastua, jos ei ole seuraa ja virikkeitä elämässä.

Haastateltava totesi, ettei ikäihmisiä arvosteta. Aiemmin ikäihmiset asuivat kolmen sukupolven talouksissa ja tekivät työtä oman vointinsa mukaan. Haastateltava tiivistä asian seuraavalla tavalla:

Ennen ne ukot istu penkillä ja vuoleskeli jottain seuraavaksi kesäksi. Mummot heilutteli keinua ja kehräsivät rukilla lankaa tai tekivät mitä kukin pystyi. Olivat elämässä kiinni. Koko ajan oli sitä, kun oli kolme sukupolven ketjua, niin ne olivat koko ajan siinä elämässä kiinni.

Haastattelijalla halusi tietää liikkumisen ongelmista. Haastateltava toi esille huolensa niiden ikäihmisten puolesta, jotka ovat jääneet kotiin paikalleen. Heitä on vaikea saada mukaan toimintaan. Haastateltava toteaa, että ”ei tuu yksin lähetty”. Toisaalta on taas niitä ikäihmisiä, jotka lähtevät yhdessä liikkeelle esimerkiksi naapurin kanssa. Yksin liikkujat kokevat hyvin usein turvattomuuden tunnetta. Yksi syy tähän turvattomuuden tunteeseen voi olla lisääntynyt uutisointi epäasiallisesti käyttäytyvien henkilöiden toiminnasta yleensä.

Haastattelua jatkettiin kysymyksellä ikäihmisen näköisestä palvelusta. Haastateltava totesi, että varsinkin yksinasuvat ja sairauden vuoksi estyneet ikäihmiset kaipaavat jutteluseuraa, virikkeitä ja mielekästä tekemistä. Haastateltava esitti huolensa ikäihmisten puolesta, miten nämä pysyvät mukana palvelujen nopeassa digitalisoitumisessa ja teknologisessä kehityksessä. Osalla ikäihmisistä ei ole olemassa pankkikorttia ja maksut hoidetaan käteisellä. Tätä samaa huolta kantoivat kaikki aiemmin haastatteluihin osallistuneet henkilöt.

Haastateltava kertoi käyttävänsä viestinnän välineenä ensisijaisesti puhelinta, mutta painotti ystävien tapaamisessa henkilökohtaisen tapaamisen merkitystä. Tiedon lähteenä käytettiin Internetiä. Haastateltava piti valitettavana, että paikallisten tapahtumien ja -asioiden tiedottamisessa on nykyään iso aukko paikallislehtien ilmestymisen loppumisen vuoksi.

Haastattelun lopuksi haastattelija kysyi palvelukokemuksesta ja mistä haastateltavan mielestä asiakkaat ovat valmiita maksamaan. Haastateltava totesi, että asiakkaat ovat valmiita maksamaan ystävällisestä ja hyvästä palvelusta. Jokainen asiakas palvellaan niin hyvin kuin osataan, jotta yritys saa sitoutuneita ja pitkäaikaisia asiakkaita. Kilpailijat huomioidaan kumppaneina ja omalle työlle on osattava asettaa hinta, joka kattaa liiketoiminnan kulut. Palveluala on jatkuvaa kohtaamista erilaisten ihmisten kanssa. Valoisa perusluonne ja positiivinen elämäkatsomus ovat kannatelleet haastateltavaa tekemään työtä parhaalla mahdollisella tavalla – siinä asiakaslähtöisen palvelun salaisuus!

4.3.2 Havainnointi

Tutkimusaineiston keräämistä voidaan toteuttaa myös havainnoinnin keinoin. Ihmisten toimintaa tutkittaessa voidaan käyttää osallistuvan havainnoinnin tarkkailun menetelmää. Tutkija on mukana tutkittavien arjessa omana persoonana ja tutkijana. Hän tekee havaintoja tutkimastaan ilmiöstä olemalla vuorovaikutuksessa tutkittavien kanssa. Osallistuvan havainnoinnin onnistumisen edellytys on tutkittavaan yhteisöön sisälle pääseminen. Apuna voidaan käyttää avainhenkilöä. Avainhenkilöllä on merkittävä rooli auttaessaan tutkijaa saavuttamaan luottamuksen tutkittavaa ilmiötä kohtaan, koska hän tuntee yhteisön jo entuudestaan. Havaintoaineistona voivat olla myös tekstit. Henkilökohtaista päiväkirjaa voidaan pitää yhtenä aidoimpana ja vilpittömimpänä tutkimusaineistona. Mikäli opinnäytetyön tavoitteena on lisäarvoa tuottavien palveluiden luominen ja mallintaminen asiakkaille, on perusteltua asettaa useita eri tietolähteitä keskinäiseen vuoropuheluun ja vertailuun. Hyviä havainnoitavia aineistoja ovat myös organisaatioiden vuosikertomukset, esitykset ja kannanotot

päättäjille, yrityksen tuottamat materiaalit ja esitteet sekä ylös kirjatut strategiat ja arvot. (Vilkkä 2015, 142–148.)

Havainnointi tutkimusmenetelmänä on opinnäytetyön tekijälle luonnollinen valinta, koska olen tehnyt ikäihmisten kohderyhmään kohdistuvaa havainnointia kymmenien vuosien ajan pitkän työhistorian aikana. Tästä saatu tieto on ollut arkihavainnointia, joka ei yksin riitä tutkimustuloksen aikaansaamiseksi. Olen saanut osallistua opinnäytetyön kirjoittamisprosessin aikana ikäihmisille suunnatun teemaviikon pääjuhlaan avainhenkilön kutsusta. Menin paikalle avoimin mielin, ilman etukäteen mietittyä toimintasuunnitelmaa. Juhlapaikalla vastassa olivat iloiset tapahtuman järjestäjät ja ystävälliset vieraiden vastaanottajat, jotka toivottivat juhlavieraat tervetulleeksi. Ensimmäinen havainto tilaisuudesta oli vieraiden arvostus ja juhlallisen tunnelman luominen. Toinen havainto oli tilaisuudessa käytetty leikillinen huumori. Tähän samaan ilmiöön olen törmännyt aiemminkin niin haastattelujen aikana kuin toimiessani ikäihmisten kanssa erilaisissa yhteyksissä. Kolmas havainto liittyi ohjelman sisältöön. Juhla toimi ikäihmisiä koskevien asioiden tiedotuskanavana, mutta myös juhlapuheiden, tanssiesityksien ja soiton areenana. Olen iloinen, että sain osallistua tapahtumaan ja olla osallisena kohderyhmän elämässä juhlan ajan.

4.3.3 Dokumentit

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa voidaan käyttää tiedonkeruutapana tutkittavan kohderyhmän itsensä kirjoittamia tekstejä esimerkiksi päiväkirjoja, muistelmia tai kirjeitä. Tutkimuksessa voidaan pyytää tutkittavaa pitämään päiväkirjaa päivän tapahtumista, kokemuksista tai sosiaalisesta verkostosta. Päiväkirja voi antaa hyvinkin tarkkaa tietoa tutkittavan henkilön tunnetilasta, toiveista ja tarpeista. Päiväkirjan tekstin analysointi on vaativa tehtävä ja jättää tutkijalle suuren vapauden tulkita aineistoa. (Hirsjärvi ym. 2018, 217–220.)

Tässä opinnäytetyössä käytettiin päiväkirjaa yhtenä tutkimusmenetelmänä. Päiväkirjan kirjoittaja on jäänyt leskeksi muutama vuosi sitten. Hän asuu omakotitalossa maaseutualueella. Omaiset asuvat toisella paikkakunnalla ja

tämä rajoittaa heidän viikoittaista tapaamista. Opinnäytetyöntekijä ohjeisti kohderyhmään kuuluvaa päiväkirjan kirjoittajaa kirjoittamaan päivittäin omista toiveistaan, tarpeistaan, sosiaalisista kontakteista, liikkumisesta ja arkielämästään. Kirjoittaja sai valita ajankohdan, milloin ja miten paljon hän kirjoittaa. Päiväkirja toimii pidempiaikaisena muistijälkenä. Siitä välittyy aito näkemys yksin asuvan ikäihmisen arjesta ja elämän kohokohdista. Päiväkirjaa kirjoitettiin 2.3. – 5.11.2019.

Päiväkirja voi olla monelle ihmiselle ystävä tai henkireikä, kuten tämän opinnäytetyön päiväkirjan kirjoittajalle. Henkireiälle voi kertoa huolensa, yksinäisyyden tunteensa tai arjen pienet ilonaiheet. Kirjoittaja kuvaa omia tuntemuksiaan yksinäisyydestä, omasta pärjäämisestä yksin omakotitalossaan ja liikkumisen ongelmista seuraavalla tavalla:

Kevät tekee tuloaan. Päivät vain vierivät hiljalleen ja odotan kesää. Olo tuntuu yksinäiseltä. Isän kuolemasta on vain vähän aikaa. Yksinäisyys ja huoli siitä, miten selviän yksin talon pidosta, pihatöistä ja suuresta ikävästä tuntuu raskaalta. Meillä maaseudulla välimatkat ovat melko pitkiä ja liikkuminen tuottaa välillä ongelmia. Kaupallekin on matkaa ja ostokset painavat repussa. Soittaisipa tytär pian tai ystävä ja tulisivat käymään. Käytäisi yhdessä kaupalla ja samalla käytäisi isän haudalla. Yhteiset kauppareissut ja haudalla käyminen pelastavat päivän ja elämä tuntuu taas elämisen arvoiselta. Kyllä me ikäihmisetkin kaivataan kuulijaa, että ei kasaannu kaikki sisälle.

Kesällä ihmiset liikkuvat enemmän ja tämä tuo suurta iloa päiväkirjan kirjoittajalle. Ihmiset poikkeavat kylässä lenkillä kulkiessaan. Kauempana asuvat sukulaiset ja läheiset vierailevat kotiseudullaan. Pullataikina kohoaa tuon tuostakin ja elämässä on toimintaa ja iloa. Meillä jokaisella on haaveita ja toiveita, joita haluaisimme kokea elämämme aikana. Toisille se on nuotiokahvit metsänreunassa, toisille se on matka suurmarkkinoille. Päiväkirjan kirjoittaja iloitsee pienestä retkestä suurmarkkinoille.

Elokuun 3. päivänä 2019. Pääsin kansainvälisille suurmarkkinoille. Olen usean vuoden ajan toivonut pääseväni sinne. Veivät sitten kaiken kukkuraksi syömään ravintolaan – aika makeeta!

Päiväkirjan kirjoittaja kuvaa yksin asuvan ikäihmisen arkea hyvin todenperäisesti, jossa pienetkin ilonaiheet tuovat päivään vaihtelua ja merkitystä elämään. Läheisten ja ystävien säännöllinen tapaaminen tai käyty puhelin keskustelut

piristävät kirjoittajan mieltä ja antavat voimia jatkaa yksin elämässä eteenpäin ilman puolisoa.

5 Innovatiivinen liiketoimintamalli

5.1 Asiakassegmentoinnilla yksilöllistä palvelua

Yrityksen potentiaalisia asiakkaita ovat ikäihmiset ja heidän omaiset. Monet ikäihmiset asuvat omissa kodeissaan ja heidän läheisensä voivat asua hyvinkin kaukana. Vanhemman tai isovanhemman jaksaminen ja hyvinvointi voi aiheuttaa huolta omaisissa. Tutkimustuloksissa tuli esille selkeitä motivaatioperusteisia asiakassegmentoinnin kriteereitä. Arjen ongelmat liittyivät yksinäisyyden kokemukseen, sosiaalisen läheisyyden puuttumiseen, arjen asioinnin ja liikkumisen vaikeuksiin. Tärkeäksi koettiin aktiivisen elämän ylläpitäminen, mielen hyvinvointi, elämykset ja hovit.

Opinnäytetyön tutkimustuloksista voidaan huomata, että eri segmenttien välillä palvelun tarve voi olla hyvinkin erilainen. Ikään perustuvassa segmentoinnissa 70-vuotiaiden ikäryhmän palvelun tarve voi erota huomattavasti 80-vuotiaiden ikäryhmästä. Tämä tuli erityisesti esille autottomuuden ja liikkumisen ongelmien yhteydessä, mutta myös digitaalisten taitojen hyödyntämisen mahdollisuuksina.

5.2 Arvot ja arvolupaus

Ikäihmiset ovat yhteiskuntamme kehittäjiä, vaikuttajia ja kuluttajia. Palveluyritys X:n toiminnan ydin on arvolupaus, jota toteutetaan asiakkaalle sosiaalisen kanssakäymisen ja yhteisöllisyyden avulla. Elämänilo, onnellisuus, hyvinvointi ja tietoisuus siitä, että on jotain mitä odottaa, luovat merkitystä elämälle. Opinnäytetyön tutkimuksen tuloksena on käynyt ilmi, että ikäihmisiä ei arvosteta. Ikäihmisten arvostuksen nostamisen edistämiseksi yrityksen liiketoimintamallin arvolupaus on kehitetty Schwartzin arvoteorian kautta.

Yritys tuottaa palvelua arvot edellä. Asiakas odottaa arvojen ja arvolupauksen toteutumista jo ensikohtaamisen aikana, jolloin luodaan asiakkaan ja yrityksen välille turvallinen ja luotettava ilmapiiri. Palvelu nähdään prosessina, jossa asiakas osallistetaan yhdessä yrityksen henkilöstön kanssa luomaan asiakkaan näköinen ja yksilöllinen palvelu. Yrittäjät markkinoivat yrityksen arvoja ja arvolupaus yhteneväisesti, riippumatta siitä tapahtuuko kohtaaminen palveluprosessissa, palveluprosessin ulkopuolella tai palvelusuhteen päätyttyä.

Palveluyritys X tukee ikääntyviä asiakkaita heidän arjessa, jotta he voivat asua omassa kodissa omatoimisesti mahdollisimman pitkään. Aktiivinen toiminta omien voimavarojen mukaan kehittää fyysistä kuntoa ja tunnetta, että pärjää itsenäisesti. Vuorovaikutteisuus, aito kohtaaminen ja läsnäolo sekä mielekkäiden asioiden tekeminen yhdessä palvelun tuottajan kanssa tukevat omatoimisuutta, ehkäisevät yksinäisyyttä, parantavat elämänlaatua, hyvinvointia ja luovat turvallisuuden tunnetta niin asiakkaalle itselleen kuin hänen läheisilleen.

Yrityksen arvot ovat toimintaa ohjaavia periaatteita, jotka näkyvät yrityksen joka päiväisessä toiminnassa. Olemme miettineet yhdessä perheyrittäjien kesken yrityksen ulkoiset ja sisäiset arvot. Ulkoiset arvot heijastuvat kaikkialle, asiakkaisiin, yhteistyökumppaneihin, sidosryhmiin ja koko yhteiskuntaan. Yritykselle on ideoitu ulkoisten arvojen lisäksi sisäiset arvot, jotka viestivät yrityskulttuurista ja yrityksen sisäisestä toiminnasta.

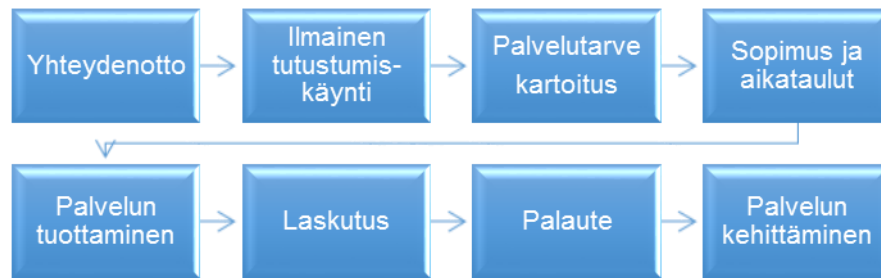
Yrittäjät ovat halunneet nostaa ikäihmisten arvostusta ja huomioida tunteiden merkitys asiakaskohtaamisessa ja palvelun kokemuksessa. Perheyrittäjät ovat yhdessä suunnitelleet ja toteuttaneet arvolupauksen musiikin keinoin. Palveluyritys X:n innovatiivinen arvolupaus tullaan kuvaamaan runon muodossa. Arvolupauksen sanat ja sävel ovat yrittäjien yhteistä käsialaa ja yhteisen ideoinnin tulos. Musiikin keinoin tuotettu arvolupaus esitetään yrityksen kotisivuilla yritystoiminnan käynnistymisen yhteydessä.

5.3 Sosiaalinen media vai perinteinen sanomalehti

Palveluyritys X:n yrityskulttuuriin kuuluu viestinnän avoimuus niin sisäisessä kuin ulkoisessa viestinnässä. Avoin sisäinen viestintä sitouttaa ja motivoi henkilöstöä viestimään yrityksen toiminnasta ja arvoista luotettavalla tavalla. Tällä on vaikutusta aloittavan yrityksen identiteetin rakentumiseen.

Uuden yrityksen aloittaessa toimintansa tarvitaan runsaasti yrityksen näkyvyyttä, esimerkiksi henkilökohtaista markkinointi- ja myyntityötä, suoramainontaa, lehti- ja radiomainontaa sekä verkkomainontaa. Opinnäytetyön tutkimuksen tuloksena ikäihmisten viestinnän välineinä toimivat ensisijaisesti puhelin, sähköpostiviesti, kirje tai henkilökohtainen tapaaminen. Tärkeänä tiedonlähteenä toimi ikäihmisten elinpiiri, johon kuuluivat omaiset, ystävät, naapurit ja tuttavat. Muita tiedonlähteitä olivat televisio, radio, Internet, suoramainonta, paikallislehdet ja kohderyhmälle suunnatut tapahtumat ja tilaisuuksissa tiedottaminen. Yrityksen viestinnässä tullaan kiinnittämään erityistä huomiota palvelun esteettömyyteen, viestin selkeyteen ja positiiviseen viestinnän ilmeeseen. Näihin asioihin kiteytyy yrityksen arvolupaus jakelukanavissa. Tutkimuksessa tuli lisäksi ilmi, että omaiset voivat asua toisella paikkakunnalla ja heidän tavoittaminen onnistuu parhaiten kotisivujen ja sosiaalisen median kautta.

Asiakkaan ostoprosessi alkaa yhteydenotolla Palveluyritys X:n yrittäjiin. Tämän jälkeen asiakas ja yritys sopivat henkilökohtaisesta tapaamisesta, jolloin tehdään palvelutarvekartoitus. Tällä varmistetaan, että ostaja tietää mitä ostaa, ja yrittäjä tietää mitä toiveita ja tarpeita asiakkaalla on palvelun osalta. Allekirjoittamalla sopimuksen asiakas hyväksyy palvelun toimituksen ja käytön. Asiakasta ohjataan antamaan palautetta palvelun kehittämiseksi ja palvelun vaikuttavuuden mittaamiseksi. Alla oleva kuvio kuvaa Palveluyritys X:n ydinpalvelun osto- ja palveluprosessia.



Kuvio 7. Yrityksen palvelun osto- ja palveluprosessi vaiheittain (Pulkkinen 2020).

5.4 Palvelun kehittäminen yhteistyössä asiakkaan kanssa

Palveluyritys X:n on alkavana yrityksenä aloitettava asiakashankinta niin sanotusti puhtaalta pöydältä, koska yrityksellä ei ole olemassa vielä pysyviä asiakassuhteita. Yritys tulee tarjoamaan ikäihmisille henkilökohtaista ja kotiin tuotavaa palvelua. Asiakassuhteen luominen alkaa jo ensikohtaamisesta, riippumatta siitä onko palveluprosessi käynnistynyt henkilökohtaisen tapaamisen puhelimen vai verkkopalvelun kautta. Yritys pyrkii luomaan asiakkaan ja yrityksen välille turvallisen, luottamuksellisen ja avoimeen vuorovaikutukseen perustuvan suhteen. Asiakas tuntee, että hänestä pidetään huolta. Palvelun laatua kehitetään yhteistyössä asiakkaan kanssa ja palvelusta koettua hyötyä mitataan säännöllisesti. Tutkimustuloksissa tuotiin esille suosittelijoiden eli referenssien tärkeys uuden asiakassuhteen luomisessa. Asiakassuhdetta rakennetaan pitkäjänteisellä työllä, koska aloittavan yrityksen haasteena on olemassa olevien referenssien puuttuminen. Asiakashankinnan ja potentiaalisten asiakkaiden tunnistamisen lisäksi tarvitaan yhteistyökumppaneiden verkostoa edistämään yrityksen tunnettuutta ja asiakassuhteiden löytämistä.

Palveluyritys X pyrkii luomaan henkilökohtaisen ja pitkäaikaisen asiakassuhteen kuluttaja-asiakkaiden ja verkoston kanssa. Kotiin tuotavan henkilökohtaisen palvelun lisäksi asiakassuhdetta pidetään yllä puhelimitse ja sähköpostilla. Pidempiaikaisia asiakassuhteita kunnioitetaan tarjoamalla henkilökohtaista arvostusta ja arvoa yllättämällä asiakas silloin, kun asiakas sitä vähiten odottaa. Yritys huomioi myös ne asiakkaat, jotka eivät halua sitoutua pidempiaikaiseksi

asiakkaasi. Asiakkaan välitön palvelun tarve voi olla, esimerkiksi tarve tukihenkilöstä lääkärissä käynnin yhteydessä. Yrityksen palvelun laatu pidetään samanlaisena sitoutumissuhteesta riippumatta. Kerta-asiakkuuden hinnassa voi olla eroa, koska yrityksen strategiaan kuuluu pidempiaikaisten suhdeasiakkuuksien hankinta ja ylläpito.

5.5 Ansaintalogiikka palvelun merkityksen selkeyttäjänä

Ansaintalogiikka eli tulovirta kertoo sen mistä asiakkaat ovat valmiita maksamaan. Ihmiset yleensä tavoittelevat hyvää elämää itselleen ja läheisilleen. Hyvän elämän määritelmä on hyvin henkilökohtainen asia. Toisille se voi tarkoittaa, että on omatoiminen ja aktiivinen, toisille taas yhteinen keskustelutuokio voi vähentää epätietoisuutta ja pienentää isotkin harmit mitättömäksi. Haastattelija kysyi eräältä haastateltavalta mistä asiakkaat ovat valmiita maksamaan? Haastateltava vastasi seuraavasti:

Ystävällisyydestä ja hyvästä palvelusta! Heijät huomoidaan ja otetaan ystävällisesti vastaan. Ystävällinen hymy ei maksa mitään. Naurua ja päivän sanominen ei maksa mitään. Tunnistin asiakkaat vaikka kuinka pipo silmillä tuli tiellä vastaan.

Yrityksen ansaintalogiikkaan kuuluu myydä henkilökohtaista, kotiin tuotavaa palvelua ikäihmisille itselleen, ja heidän omaisilleen. Asiakkaat puolestaan haluavat ostaa luotettavaa ja turvallista seuraa itselleen, omalle vanhemmalle tai isovanhemmalle. Omaiset kokevat huojentuneisuutta tiedosta, että oma vanhempi tai isovanhempi voi hyvin. Hänellä on tekemistä, virikkeitä, oppii hyödyntämään uusia taitoja ja saa kokea elämyksiä. Tässä ansaintalogiikassa yritys myy hyvää elämää.

Palveluyritys X:n maksuvalmius turvataan sitoutuneiden asiakkaiden avulla. Yritys tarjoaa ensimmäisen tutustumiskerran ilmaiseksi, joka minimoii asiakkaan riskiä tehdä virheellisiä päätöksiä palveluun sitoutumiseen. Sitoutuneiden asiakkuuksien toivotaan toimivan tulevaisuudessa referensseinä. Palvelupakettien tarkoitus on sitouttaa asiakas ostamaan ja sijoittamaan enemmän aikaa yrityksen tarjoamaan palveluun. Tarkempaa tulovirtaa ei esitetä julkisesti liitteenä olevassa tuotot, tulos- ja taselaskelmassa (liite 5). Vierasta

pääomaa tarvitaan takaamaan yrityksen toiminnan aloittaminen. Käynnistysvaiheessa yrityksellä tulee olla riittävä peruskassa, jotta yritys ei kaadu jo alkumetreillä talousvaikeuksiin. Tutkimustuloksien perusteella ikäihmiset käyttävät vielä käteistä rahaa ostosten maksamiseen. Yritys huomioi joustavasti asiakkaan maksuvaihtoehdot ja käteisellä maksamisen mahdollisuuden.

5.6 Itsensä johtamisesta osaamisen kehittämiseen

Palveluyrityksen tärkein resurssi on ihminen. Onnistunut itsensä johtaminen on avain jaettuun johtajuuteen. Omien tunteiden tiedostaminen ja niiden hallinta voi olla perheyrityksen voimavara tai heikkous. Voimavarana nähdään avoin vuorovaikutus, sitoutuneisuus ja perheenjäsenten luottamus toisiinsa. Yrityksen kompastuskiveksi voi muodostua työn ja vapaa-ajan erottamisen vaikeus, johon kulminoituu työssä jaksaminen ja eri sukupolvien ikäjohtamisen taidot. Perheyrityksessä toimitaan arvot edellä ja avainresurssien tarkoitus on mahdollistaa arvolupaus. Yrityksen strategiaan kuuluvat jatkuva itsensä- ja substanssiosaamisen kehittäminen, joka varmistetaan koulutuksen ja hiljaisen tiedon jakamisella. Perheyrittäjille on laadittu osaamisen kehittämisen suunnitelma, joka ei ole julkinen. Siinä on otettu huomioon nykyinen osaaminen ja tulevaisuuden suunnitelmat palvelun ja osaamisen kehittämiseksi (liite 6).

Yksi tärkeimpiä avainresursseja ovat tunneäly ja kyky aitoon kohtaamiseen, ymmärrys asiakkaiden, yhteistyökumppaneiden ja sidosryhmien tarpeista. Empatiakyky on keskeinen osa yrityksen arvolupausta. Henkilöstön vuorovaikutustaidot, viestintätaidot ja kielitaito ovat tärkeitä osaamisen kehittämisen alueita. Näin saavutetaan asiakaskeskeisyys ja ymmärrys asiakkaan kohtaamisesta halutulla tavalla. Liiketoimintaosaaminen sekä myynnin ja markkinoinnin taidot korostuvat erityisesti uuden yrityksen toiminnassa. Osaamisen kehittäminen tähtää aina myös tulevaisuuteen ja toiminnan mahdolliseen laajenemiseen. Kielitaidon merkitys korostuu tulevaisuudessa yhä enemmän asiakkaiden ja yritysten muuttuessa yhä monimuotoisemmaksi. Yrityksen strategiassa on huomioitu englanninkielisen palvelun tarjoamisen mahdollisuus ja yhteistyökumppaneiden kanssa sujuva kommunikointi.

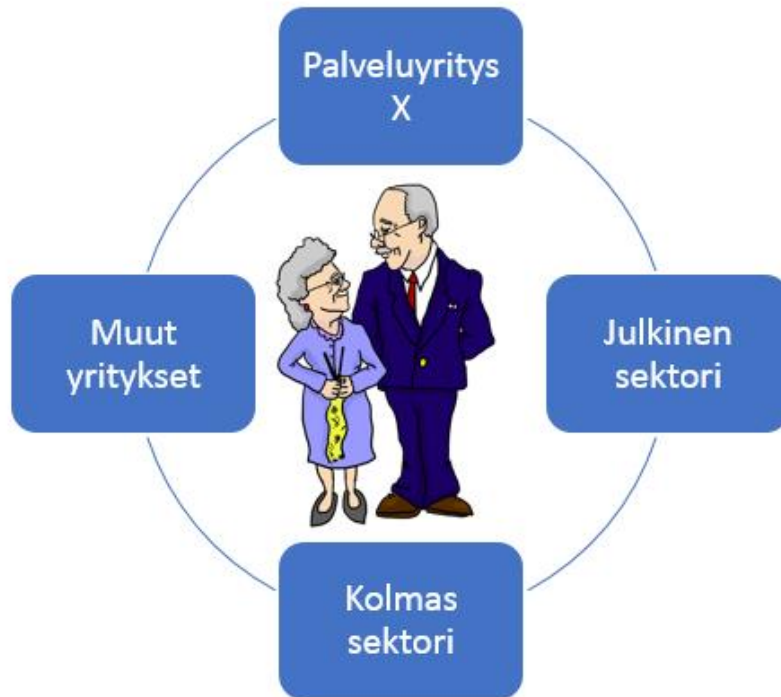
5.7 Kotipalvelun tukipalvelu

Yrityksen avaintoiminnot kertovat tärkeimmistä toiminnoista, jolla se toteuttaa arvolupaustaan. Tämän opinnäytetyön keskeisenä havaintona oli, että ikäihmisten arvostus on laskenut yhteiskunnassamme. Yrityksen kaikki toiminnot pyritään rakentamaan niin, että ne huomioivat ikäihmisen arvostuksen nostamisen. Kotipalvelun tukipalvelu tukee nimenomaan ikäihmisen hyvinvoinnin ja elämyksellisyyden tarpeita. Palvelu keskittyy yhdessä olemiseen ja arjen toimintojen tukemiseen. Kotipalvelun tukipalvelun avaintoiminnoilta edellytetään lain- ja viranomaisvaatimusten lisäksi esteetöntä, helppoa ja turvallista palvelun ostamista ja kuluttamista, joustavuutta maksuvaihtoehtoissa, asiakassegmenttien jatkuvaa tutkimista, palvelun laadun ylläpitämistä, mittaamista ja vaikuttavuuden seuranta. Yrityksen tulee huomioida viestinnässä kohderyhmä, ostoprosessi ja viestin yhdenmukaisuus kaikissa kanavissa.

5.8 Ikäihminen palvelun keskiössä

Verkostojen ja yhteistyökumppaneiden merkitys on korostunut liiketoiminnan toimintaympäristössä. Harva yritys ja organisaatio pärjäävät yksin. Yritys tarvitsee yhteistyökumppaneita, sidosryhmiä, jopa kilpailijoiden tukea asiakkaan palvelemiseksi parhaalla mahdollisella tavalla. Yhteistyökumppaneiden tulee jakaa yrityksen arvot, jotta ikäihmisen näköinen palvelukehä on mahdollista toteuttaa. Palvelukehän ympärillä ovat Palveluyritys X:n mahdolliset yhteistyökumppanit ja ikäihmisen muut elämänlaadun ja hyvinvoinnin tukijat. Kehän keskiössä ovat elämäänsä tyytyväiset ja hyvinvoivat ikäihmiset. Kumppanuudet tulee nähdä mahdollisuutena kehittää täysin uutta liiketoimintaa. Toisaalta kumppanit nähdään palveluntuottajina, jota Palveluyritys X ei pysty tai ei itse halua tuottaa.

Alla oleva Ikäihmisen palvelukehä –malli kuvaa yrityksen yhteistyön luomista ja sen kehittämistä eri toimijoiden kesken. Palvelukehään kuuluvat julkinen sektori, yksityiset yritykset ja kolmannen sektorin toimijat. Ikäihminen nähdään palvelun keskiössä, eri palvelun tuottajien ympäröiminä (kuvio 8.)



Kuvio 8. Ikäihmisen palvelukehä –malli (Pulkkinen 2020).

5.9 Kulurakenne liiketoiminnan realiteettina

Yrityksen kulurakenne perustuu liiketoiminnan palvelusta syntyviin välittömiin kustannuksiin ja välillisiin yleiskustannuksiin. Aloittavan yrityksen on panostettava markkinointiin, jotta yrityksen olemassa olosta ja sen palveluista tiedetään. Yrittäjien oma osaaminen parantaa markkinoinnin kustannustehokkuutta. Yrittäjät tekevät persoonallaan henkilökohtaista myynti- ja markkinointityötä, joka vapauttaa resursseja muihin kustannuksiin. Kulurakenteessa huomioidaan palvelun välittömät kustannukset. Välittömiin kustannuksiin kuuluvat polttoainekustannukset, palvelun tuottamiseen käytetty aika ja laitteet. Kulurakenteessa tulee huomioida myös yrityksen välilliset kustannukset. Välillisiä ja piilossa olevia palvelun kustannuksia ovat muun muassa kirjanpito-, tilinpäätös- ja laskutuspalvelut sekä vakuutuspalvelut. Näin pyritään varmistamaan asiakkaan ja yrityksen välinen sujuva ja turvallinen asiointi. Taloushallinnon merkitys korostuu johdon tukitoimintona. Viikoittain saapuneiden raporttien analysointi edesauttaa aloittavan yrityksen

kannattavuuden seurantaan. Tehtyjä toimenpiteitä seurataan ja niiden toteutumista mitataan. Osaamisen kehittäminen ja sen ylläpitäminen kuuluvat yrityksen strategiaan ja tämä täytyy huomioida vuosittain yrityksen kulurakennetta tarkasteltaessa.

5.10 Laajennettu palvelutarjooma liiketoiminnan yhdistävänä tekijänä

Tämän opinnäytetyön viitekehyksenä käytetyn Osterwalderin & Pigneurin BMC –mallin pohjaan on lisätty kymmenes osio, laajennettu palvelutarjooma. Se kokoaa yrityksen liiketoimintamallin, ja kertoo asiakkaan osallistumisen ja palvelunäkökulman. Laajennettu palvelutarjooma kattaa kokonaisuudessaan palveluprosessin, ja huomioi asiakkaan ja yrityksen välisen vuorovaikutuksen. Yritykselle laaditussa Service Blueprintissä on esitetty kokonaisuudessaan palvelukuvaus. Kuvaus ei ole julkista tietoa (liite 7). Palveluyritys X:n ydinpalvelu on kotipalvelun tukipalvelu, joka edistää ikäihmisten sosiaalista kanssakäymistä ja huomioi arjen avun tarpeet. Yritys tarjoaa erilaisia palvelupaketteja, joista yhdessä asiakkaan kanssa räätälöidään sopivin vaihtoehto. Mahdollistavat palvelut kuuluvat laajennettuun palvelutarjoomaan. Mahdollistavia palveluja ovat yrityksen verkkosivut, sosiaalisen median sivut, alihankintana ostetut kuljetuspalvelut ja etäpalvelun tuottamiseen tarvittavat streaming -palvelut. Yrityksen tukipalveluna ovat musiikkipalvelu ja teroituspalvelu, joiden avulla yritys differoittuu muista saman alan yrityksistä.

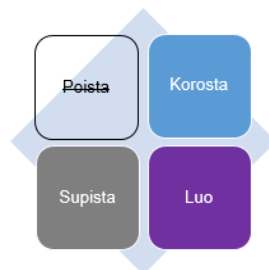
Palveluyritys X:n palveluajatus lähtee asiakkaan kokemasta elämänilosta ja mielen hyvinvoinnista. Tukimustulosten perusteella ikäihmiset arvostavat palvelun helppoa saavutettavuutta. Kotisivut, lomakkeet, ja asiakkaan ohjeistukset tulee olla helppokäyttöisiä ja selkeitä. Vuorovaikutus ja viestintä asiakkaan tai hänen omaisensa kanssa ovat ystävällistä ja empaattista. Sosiaalinen media on osa yrityksen vuorovaikutteista viestintää. Yhteistyökumppaneiden ja sidosryhmien rooli vaikuttavat asiakkaan saamaan palvelukokemukseen, esimerkiksi sujuvan laskutuksen, virheiden minimoimisen ja siitä saadun asiakashyödyn kautta. Yrittäjien sisäinen ja ulkoinen viestintä

kulkevat käsi kädessä markkinointiviestinnän ja mainonnan kanssa. Näin saadaan toteutettua hyvä pohja yrityksen myönteisen imagon kehittämiseksi.

5.11 Palveluyritys X:n liiketoiminta- ja strategiasalkku

Tämän opinnäytetyön aiheena oli kehittää innovatiivinen liiketoimintamalli yritystoimintaa aloittavalle yritykselle. Tavoitteeksi asetettiin kaksi tutkimuskysymystä. Miten luodaan asiakaslähtöinen ja innovatiivinen liiketoimintamalli, joka vastaa ikäihmisten palvelun tarpeisiin ja yrityksen arvolupaukseen? Toiseksi selvitettiin, miten saavutetaan samaan aikaan kannattavaa liiketoimintaa, joka mahdollistaa pysyvän tulovirran yritykselle.

Yrityksen liiketoiminnan kannattavuutta on pyritty ennustamaan tulos- ja taselaskelmien avulla. Yrityksen kassavirtalaskelmat ovat tässä vaiheessa työn alla. Laskelmia simuloidaan vielä ennen liiketoiminnan varsinaista käynnistämistä ja liiketoiminnan aikana. Kuinka hyvin ennusteet pitävät paikkaansa ja miten innovatiivinen liiketoimintamalli toimii käytännössä, voidaan sanoa vasta yritystoiminnan vakiinnuttua. Kannattavan liiketoiminnan löytymiseksi ja yrityksen differoimiseksi muista alalla toimivista kotipalvelua ja kotipalvelun tukipalvelua tuottavista yrityksistä, opinnäytetyöntekijä on luonut arvoinnovaation käyttämällä nelikenttä-työkalua. Näiden pohjalta on löydetty asioita, joita tulisi luoda, korostaa, supistaa tai poistaa yrityksen tulevasta liiketoimintamallista (kuvio 9).



Kuvio 9. Nelikenttämalli (mukaillen Kim ja Mauborgne 2015, 63).

Yritys keskittyy asiakkaisiin, jotka tarvitsevat apua erilaisissa arjen ongelmissa ja asiakkaisiin, jotka kaipaavat elämäänsä iloa, elämyksiä ja hyvinvointia. Asiakassegmenttiin kuuluvat myös ikäihmisten omaiset. Opinnäytetyöntekijä on poistanut asiakassegmentistä asiakkaat, jotka tarvitsevat sairaanhoidollista palvelua. Yrittäjillä ei ole sairaanhoidollista koulutusta, eikä tämän alan osaajien rekrytointi ole ajankohtaista tässä vaiheessa. Yritys pyrkii löytämään sitoutuneita asiakkaita, jotta asiakas ja yritys saavuttavat pidempiaikaisen hyödyn asiakassuhteesta. Tämä vaatii sitoutumista, jotta yrityksen ja asiakkaan välille saadaan rakennettua luottamuksellinen suhde ja kehitystä voidaan seurata. Yritys puolestaan saa jatkuvaa tulovirtaa, joka mahdollistaa yrityksen kannattavan toiminnan ja sen kehittämisen tulevaisuudessa.

Alla oleva kuvio kuvaa tarkemmin Sinisen meren strategiaan perustuvan nelikentän ja BMC:n avulla tuotetun arvoinnovaatio simulaation Palveluyritys X:lle (kuvio 10).

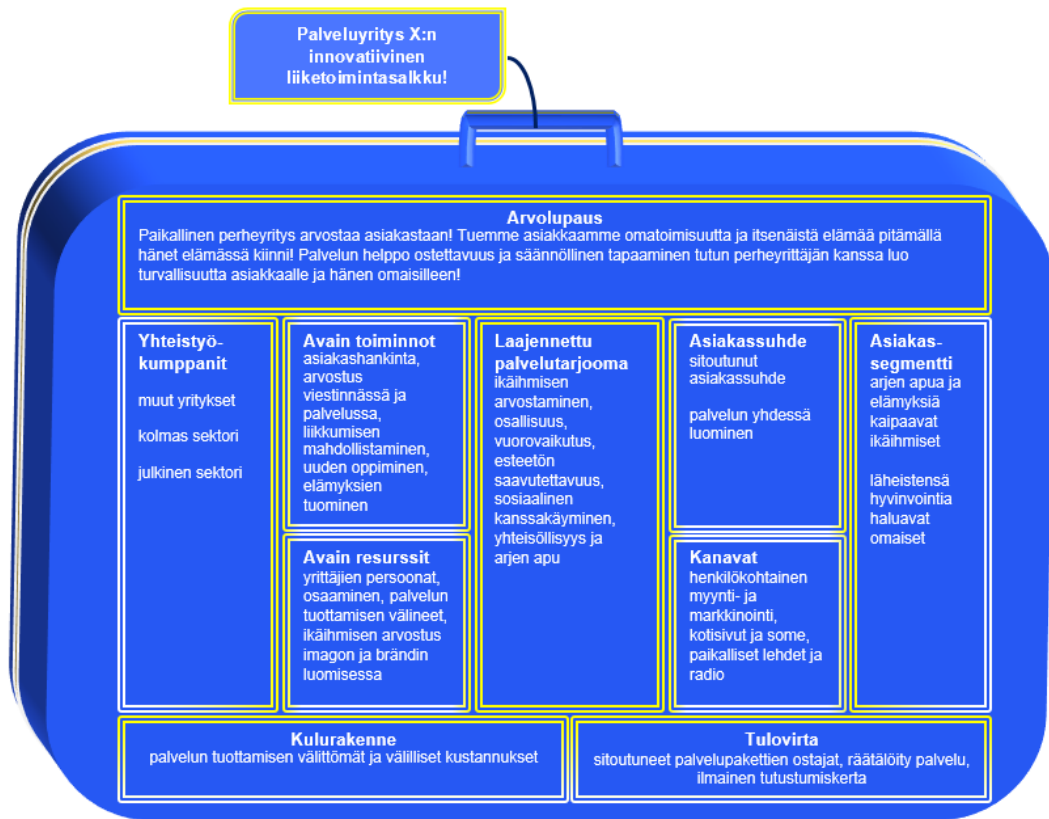
Arvolupaus uudet kokemukset ja elämykset, totutut toimintatavat, empatiakyky, mahdollisuus henkilökohtaiseen ja räätälöityyn palveluun				
Avain kumppanit muut yritykset julkinen sektori kolmas sektori	Avain toiminnot asiakashankinta liikkumisen mahdollistaminen uuden oppiminen selkeä viestintä ja ohjeistus palvelun helppo ostettavuus Avain resurssit yrittäjien persoonat (positiivisuus) ja osaaminen kulkuneuvot ja älylaitteet ikäystävällinen imago, brändi	Laajennettu palvelutarjooma Ikäihmisen arvostaminen osallisuus, vuorovaikutus ja esteetön saavutettavuus sosiaalinen kanssakäyminen ja yhteisöllisyys arjen apu	Asiakassuhde sitoutunut asiakassuhde (jatkuva palaute) väliön palvelun tarve Kanavat henkilökohtainen myynti- ja markkinointityö sosiaalinen media, videot, kotisivut, lehti- ja radiomainonta	Asiakassegmentit arjen apua ja elämyksiä kaipaavat ikäihmiset läheistensä hyvinvointia haluavat omaiset sairaanhoidollista palvelua tarvitsevat siivouspalvelu ateriointipalvelu talonmiespalvelu
Kulurakenne palvelun tuottamisen välittömät kulut (leasing auto/ vähäpäästöinen auto) välilliset kulut (mainos- ja markkinointikulut, vakuutukset, taloushallinto) yrittäjien palkat, palvelumaksut			Tulovirta sitoutuneet palvelupakettien ostajat kerta-asiakkuudet räätälöity palvelu, ilmainen tutustumiskäynti – >ensikohtaamisen tärkeys	

Kuvio 10. Arvoinnovaatio simulaatio (Osterwalder ja Pigneur 2010, 228).

Opinnäytetyöntekijä on laatinut yritykselle kaksi innovatiivista liiketoimintamallia, jotka perustuvat yrityksen varsinaiseen liiketoimintaan ja strategiaan linjauksiin. Mallit kuvataan visuaalisin keinoin salkkujen muodossa. Ensimmäinen salkku kuvaa palveluyrityksen innovatiivista liiketoimintamallia, johon on lisätty laajennetun palvelutarjooman kymmenes palikka (kuvio 11). Toisen salkun sisältö kuvaa yrityksen strategiaa, joka visualisoi pidempiaikaisista asiakassuhteista ja palvelun tuottamisesta yhdessä asiakkaan kanssa. Opinnäytetyössä salkun sisältö kuvataan salaiseksi, koska se kertoo tiivistetysti yrityksen strategian visioon pääsemiseksi (kuvio 12).

Osterwalderin ja Pigneurin BMC –malli ja Kimin ja Mauborgnen Sinisen meren strategian avulla opinnäytetyöntekijälle hahmottui selkeämmin liiketoiminnan toteuttamisen malli. Malli oli helposti ymmärrettävissä ja se on ketterästi muokattavissa yrityksen tarpeisiin myös tulevaisuudessa. Heikkoutena oli palvelutoimintojen erittelyn sekä asiakkaan ja yrityksen välisen vuorovaikutuksen puuttuminen palveluprosessissa. Tämän vuoksi opinnäytetyöntekijä on lisännyt laajennetun palvelutarjooman –osio lopulliseen malliin.

Alla olevassa kuviossa on esitelty Palveluyritys X:n innovatiivinen liiketoimintamalli, joka vastaa opinnäytetyöntekijän asettamiin tutkimuskysymyksiin asiakaslähtöisestä ja innovatiivisesta liiketoimintamallista. Malli vastaa ikäihmisten palvelun tarpeisiin ja yrityksen arvolupaukseen, mahdollistaen pysyvän tulovirran yritykselle (kuvio 11). Se havainnollistaa yrityksen toimintojen ja sidosryhmien vaikuttavuutta asiakkaan kokemaan arvolupaukseen ja palveluprosessiin.



Kuvio 11. Palveluyritys X:n innovatiivinen liiketoimintamalli (Pulkkinen 2020).

Strategisen salkun sisältöä ei avata julkisesti. Se kertoo miten yritys toteuttaa strategiaansa ja miten se lähtee tavoittelemaan visiota (liite 8). Yritykselle laaditut arvot ovat toiminnan keskiössä, esimerkiksi strategia kumppanuuksia hakiessa. Sisäinen ja ulkoinen viestintä tukevat toisiaan ja se näkyy yrityksen ja yrittäjien toiminnassa muuallakin kuin varsinaisessa liiketoiminnassa. Yrityksen henkilöstön hyvinvoinnilla on positiivinen vaikutus työssäjaksamiseen ja asiakkaan kokemaan myönteiseen palvelukokemukseen, siitä koettuun hyötyyn ja hyvinvointiin. Yrityksen visio kertoo toiminnan päämäärän ja suunnan, jota kohti Palveluyritys X lähtee yhdessä asiakkaiden kanssa tavoittelemaan. Toimintaa ohjataan yrityksen sisäisten ja ulkoisten arvojen kautta. Organisaatiokulttuuri yhdessä johtamisen ulottuvuuksien kanssa luo vankan pohjan visioon pääsemiseksi. Alla olevan kuvion strategiset linjaukset ovat vielä perustamisvaiheessa olevan yrityksen liikesalaisuuksia ja siksi niitä ei esitetä tässä opinnäytetyössä julkisesti.



Kuvio 12. Palveluyritys X:n johdon strategiset linjaukset (Pulkkinen 2020).

6 Yhteenveto ja tulosten kriittinen tarkastelu

Palveluyritys X on käynnistämässä liiketoimintaansa vuoden 2020 aikana. Yrityksen viesti ja toiminta kiteytyy arvot edellä ajatteluun. Yritykselle on haluttu tehdä tutkimukseen perustuva innovatiivinen liiketoimintamalli, joka havainnollistaa helposti yrityksen liiketoiminnan osa-alueita ja tavoitteita. Toiminnallisuuden ja teorian tiivistäminen visuaalisiin malleihin auttavat aloittavia yrittäjiä sitoutumaan yritykseen ja sen strategiaan jo ennen varsinaisen liiketoiminnan aloittamista. Opinnäytetyössä vertailtiin keskenään viittä erilaista innovatiivista liiketoimintamallia (kuvio 1, 10). Lähtökohtana ja kriteerinä mallien valintaan oli asiakkaan arvon luomisen esiintuominen ja tutkijoiden innovatiivisuus liiketoimintamallien toteutuksessa.

Yrityksen liiketoimintamalliksi valittiin Alexander Osterwalderin ja Yves Pigneurin (2010) Business Model Canvas. Tutkijoiden mallissa koko liiketoiminta eri osa-alueineen perustuu arvoketjuajatteluun. Mallia voidaan hyödyntää strategian ja liiketoiminnan yhdistämiseen. Osterwalder ja Pigneur suosittelevat käyttämään Kimin ja Mauborgnen (2015) Sinisen meren strategiaa liiketoimintamallin strategisena työkaluna. Sinisen meren strategia -työkalu auttoi opinnäytetyöntekijää löytämään arvolupausta vastaavat asiat yrityksen potentiaalisille asiakkaille, kohdistamaan kustannuksia oikeisiin kohteisiin, ajattelemaan laajemmin toimialan mahdollisuuksia ja rikkomaan totuttuja markkinarajoja.

Osterwalderin ja Pigneurin -malli (2010) ei soveltunut suoraan palveluyrityksen tarpeeseen. Mallin muokattavuus mahdollisti kuitenkin laajennetun palvelutarjoama –osion lisäämisen lopulliseen liiketoimintamalliin. Yritykselle luotiin persoonalliset ja visuaaliset liiketoiminta- ja strategiasalkut, jotka kuvastavat Palveluyritys X:n identiteettiä, luovuutta ja innovaatiokykyä. Toisaalta liiketoimintamallien avulla selkeytettiin arvolupauksen merkitystä ja eri toimintojen keskinäistä liitettävyyttä. Opinnäytetyöntekijä ratkaisi Osterwalderin ja Pigneurin Business Model Canvas –mallin heikkouden rakentamalla kaksi erillistä liiketoimintasalkkua.

Salkku 1 kuvaa yrityksen varsinaista liiketoimintaa, ja Salkku 2 strategisia valintoja ja niitä toimintoja, joilla yrityksen visio saavutetaan. Molempien salkkujen sisällöt täyttyivät melko vaivattomasti teorian ja opinnäytetyön tutkimustulosten yhdistelmästä. Liiketoimintamallin rakentamisen aikana opinnäytetyöntekijä havaitsi, että innovatiivisen liiketoimintamallin luominen on mahdollista, vaikka yritystoiminnasta ei olisi aiempaa kokemusta. Osterwalderin ja Pigneurin (2010) kirjan esimerkkiyritykset ovat kansainvälisiä toimijoita, joiden lähtökohdat mallin luomiseen ovat hyvin erilaiset, kuin opinnäytetyöntekijän. Mielestäni kirjoittajien malli edisti luovaa ajattelua, joka auttoi opinnäytetyöntekijää luomaan Palveluyritys X:lle asiakaslähtöiset ja innovatiiviset liiketoimintasalkut kannattavan liiketoiminnan aloittamisen tueksi.

Tämän opinnäytetyön lähestymistavaksi valikoitui tapaustutkimus. Mielestäni tapaustutkimus antaa vapauksia käyttää erilaisia tutkimusmenetelmiä ja siksi se sopi hyvin tämän opinnäytetyön lähestymistavaksi. Opinnäytetyön lähtökohdaksi oli saada syvällisempi ja kokonaisvaltaisempi käsitys tutkittavasta tapauksesta eli innovatiivisesta liiketoimintamallista tai syntyneistä malleista. Perustettavalle palveluyritykselle on tärkeää ymmärtää potentiaalisten asiakkaiden tarpeita ja toiveita, jotta yrityksellä on edellytyksiä rakentaa kannattavaa liiketoimintaa, asiakaslähtöistä ja arvoa luovaa palvelua. Laadullinen tutkimus on kehittänyt syvällistä ymmärrystä ja kiteyttänyt yritystoiminnan idean. Tämän vuoksi se on sopinut määrällistä tutkimusmenetelmää paremmin opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi.

Tämän opinnäytetyön laadullisina tutkimusmenetelminä käytettiin ryhmä ja yksilöhaastatteluja puolistrukturoidun teemahaastattelun keinoin, sekä havainnointia ja päiväkirjaa. Valitsin puolistrukturoidun teemahaastattelun avoimen haastattelun sijaan siksi, että olen melko kokematon haastattelija. Toisaalta itse haastattelutilanteessa ennalta mietityt aiheet ja niihin johdattelevat kysymykset unohtuivat välillä haastattelijalta, kun keskustelu oli hyvin vilkasta ja avointa. Tämä näytti sopivan myös haastateltaville. Haastattelut toivat paljon lisätietoa ikäihmisten elämästä, elinpiiristä ja arkeen liittyvistä haasteista ja iloista. Vaikka haastattelutilaisuuksia oli vain kolme kappaletta, joista yksi oli ryhmähaastattelu, niin aineistosta pystyi löytämään syvällisemmän ymmärryksen

kohderyhmästä. Haastattelujen informaatioarvo oli suuri eikä haastatteluja mielestäni tarvinnut lisätä määrällisesti. Mielestäni muut opinnäytetyössä käytetyt tutkimusmenetelmät tukivat merkittävästi haastatteluista saatua tietoa.

Päiväkirjan teksti tutkimusmenetelmänä on ollut hyvin herkkä ja aito tapa ymmärtää kohderyhmään kuuluvan ikäihmisen elämää. Olen saanut elää lähes vuoden ajan päiväkirjan kirjoittajan elämää. Koin erittäin haasteelliseksi tiivistää tekstiä ja poimia vain muutamia omasta mielestäni keskeisiä asioita opinnäytetyötä varten. Monta tärkeää asiaa jäi opinnäytetyön ulkopuolelle. Tiedon rajaaminen suhteutettuna opinnäytetyössä tarvittavaan tietoon, oli mielestäni haasteellista. Päiväkirjan kirjoittajalle annettu alkuohjeistus toimi erittäin hyvin kirjoittamisprosessin loppuun asti. Välitapaamiset loivat lisää ymmärrystä opinnäytetyön tekijän ja päiväkirjan kirjoittajan välille.

Tässä opinnäytetyössä on käytetty dokumenttiaineistosta havainnointia yhtenä menetelmänä ja osallistuvaa havainnointia lähinnä kohderyhmän tapahtuman ilmapiirin aistimiseksi. Dokumenttiaineistosta havainnointi vaati lukuisia kertoja käydä läpi tekstiä, jotta ymmärsi piilossa olevia viestejä ja pystyi tekemään aineistosta tulkintoja ja johtopäätöksiä. Se oli aikaa vievää ja vaati herkkyyttä kuunnella aineistoa, mutta se antoi opinnäytetyöntekijälle syvällisen ymmärryksen tutkittavasta kohteesta. Osallistuva havainnointi kohderyhmän tapahtumaan onnistui siksi, koska sain henkilökohtaisen kutsun tapahtuman järjestävältä taholta. Mielestäni positiivisen ilmapiirin aistiminen kohderyhmän juhlassa ei ole omaa tulkintaa asiasta, vaan tunnelma oli ihan oikeasti havainnoitavissa.

Opinnäytetyöntekijä on tehnyt prosessikaavion kuvaamaan opinnäytetyön vaiheita aina maaliskuulta 2019, toukokuun loppuun 2020 (liite 9). Olen valinnut tarkasti harkinnan varaisen näytteen perusteella haastateltavat, päiväkirjan kirjoittajan ja havainnoinnin kohteet, josta olen halunnut saada syvällisempää tietoa. Haastattelut on nauhoitettu haastateltavien suostumuksella ja aineistoa on käsitelty luottamuksellisesti, eikä siitä voi tunnistaa tutkimukseen osallistuvia henkilöitä. Eettinen moraalit näkyy opinnäytetyön tekemisessä uuden innovatiivisen liiketoimintamallin luomisen kautta. Mallit on rakennettu itsenäisesti

ja saatujen tutkimustulosten perusteella, eikä tuloksia ole kaunisteltu tai käännetty tutkimuksen eduksi. Perustettavan yrityksen innovatiivisen liiketoiminta- ja strategisen salkun sisällön avaimet ovat ikäihmisten elämänlaadun ja hyvinvoinnin tukeminen sekä arvostuksen nostaminen ja siitä viestiminen.

7 Pohdinta

Olen valmistautunut opinnäytetyön prosessiin koko koulutuksen ajan tekemällä oppimistehtäviä tulevaa yritystä varten. Koulutuksen sisältö ja tehtävät ovat tukeneet lopputyöhön tähtäävää prosessia. Oppimistehtävät ovat avanneet minulle tietä ymmärtää liiketoiminnan moninaista johtamisen kenttää. Opinnäytetyön prosessin aikana olen saanut vahvistusta potentiaalisen asiakaskentän syvällisempään ymmärtämiseen. Toisaalta prosessi on opettanut ajattelemaan asiakassegmenttiä laajemmin ja erottamaan yhä selvemmin erilaiset asiakasroolit.

Oma näkemykseni laadullisen tutkimuksen toimivuudesta ja mahdollisuuksista uuden yrityksen liiketoimintamallin tekemisessä on ollut myönteinen. Opinnäytetyön alkuvaiheessa harmittelin etukäteen sitä, että löytyykö harkinnanvaraisen näytteen ja havainnoinnin kautta riittävän kattavasti tietoa vastata tutkimuskysymyksiin, ja miten onnistun tiivistämään kaiken oppimani rajattuun liiketoimintamalliin. Kaikkiin tutkimuskysymyksiin saatiin vastaukset ja valmis malli on tiivistetty kahteen visuaalisesti innovoituun johdon- ja liiketoiminnan salkkuun. Tulevilla yrittäjillä on ollut kykyä innovoida yrityksen arvolupaus kokonaiseksi lauluksi. Uskon, että yrittäjillä on myös kykyä luoda uutta innovatiivista liiketoimintaa potentiaalisten asiakkaiden ja sidoryhmien kanssa.

Olen kirjoittanut oppimispäiväkirjaa syksystä 2019 lähtien ja kuvannut siinä omia tuntemuksia, omaa oppimista ja omien ajatuksien reflektointia. Olen löytänyt omien verkostojen kautta tutkimukseen osallistuneet henkilöt, jotka ovat tuoneet arvokasta tietoa ikäihmisistä ja palvelujen tarpeista liiketoimintamallia varten. Haastatteluihin valmistautuminen ja niiden toteuttaminen on ollut omanlaisensa

oppimisprosessi. Haastateltavien positiivinen ja laajasydämmäinen suhtautuminen haastattelijaan loi rennon ilmapiirin itse haastattelutilanteeseen. Se häivytti kokemattoman haastattelijan jännitystä, joka käy ilmi seuraavasta oppimispäiväkirjan tekstin lainauksesta. ”Ryhmähaastattelu sujui melko hyvin, vaikka luulin sen olevan hankalaa oman kokemattomuuden vuoksi”.

Alla olevat autenttiset lainaukset ovat oppimispäiväkirjasta, joita on kirjoitettu syyskuussa ja marraskuussa 2019. Tekstit kuvaavat omia tuntemuksiani haastatteluista ilmenneiden asioiden pohjalta.

Olen hyvin surullinen, että kaikki haastateltavat kokivat sen, että ikäihmisiä ei arvosteta yhteiskunnassamme ja teknologia kehittyy liian nopeaa vauhtia ja tuntuu siltä, että ei pysy perässä. Hyvää tarkoittava hallituksen ohjelma viestii ikäihmisten asuttamisesta omassa asunnossa mahdollisimman pitkään. Ongelmia on kuitenkin maaseutualueella, jossa kylälle ja palvelujen ääreen voi olla kilometrien matka. Mielestäni nämä ikäihmiset ovat hyvinkin eriarvoisessa asemassa. Toisaalta kaupungissa ja taajamissa on omat ongelmansa, kuten turvattomuus liikkua yksin. Paluu entiseen aikaan ei ole enää mahdollista ja tämä mielestäni on ikäihmisillä hyvin tiedossa. He muistelevat lämmöllä kuitenkin naapuriapua, yhteisöllisyyttä kylässä, ja kolmen sukupolven yhdessä asumisen tuomaa turvallisuutta. Pienet hyvät asiat kannattelevat elämässä eteenpäin – – –.

Yhteiskunnassamme on jaettu vastuuta eri toimijoille huolehtia ikäihmisistä. Yhteistyötä tarvitaan niin perheen, läheisten, julkisen, yksityisen kuin kolmannen sektorin kesken. Fokus on ikäihmisessä ja hänen hyvän elämänlaadun ja hyvinvoinnin turvaamisessa. Kukaan toimija ei pärjää yksin. Kaikkien on tehtävä yhdessä työtä ikäihmisen hyvinvoinnin eteen, että hän saa elää omassa kodissaan tai kodinomaisessa palvelu- ja hoivakodissa laadukasta elämää mahdollisimman pitkään. Ikäihmisen ääni ei saa jäädä kuulumattomiin!

Tämän opinnäytetyön haastavin vaihe oli dokumenttiaineiston litterointi ja koodaaminen. Haastattelujen litteroiminen sanasta sanaan vei paljon aikaa, mutta aineiston ymmärtäminen vei vielä enemmän aikaa. Aineistosta tuli löytää syvällinen ymmärrys. Koodaaminen oli kaksivaiheinen tapahtuma, jossa jokainen haastattelu koodattiin erikseen ja sen jälkeen ne koottiin yhdeksi aineistoksi. Paljon työtä vaatinut tehtävä, helpotti myöhemmin lopullista kirjoitustyötä ja mallien valmistumista.

Maailmanlaajuinen pandemia COVID-19 vaikeutti tämän opinnäytetyön työskentelyä siten, että yksi englanninkielinen kirjallähde jäi saamatta kirjastojen jouduttua sulkemaan ovensa ja reippaasti alkanut liiketoiminnan pilotointi jouduttiin keskeyttämään. Palveluyritys X:n liiketoiminnan kehittämistä ja tutkimustyötä jatketaan yhden perheyrityksen opinnäytetyön toimesta, jossa tullaan tutkimaan organisaatioita mahdollisena yrityksen asiakassegmenttinä. Yritystoiminta käynnistetään jo vuoden 2020 aikana, mikäli pandemian aiheuttamaa karanteenia voidaan purkaa ikäihmistenkin osalta.

Innovatiivinen liiketoimintamalli haastaa Palveluyritys X:n perheyrityksiä tunnistamaan missä ovat markkinat, ketkä ovat yrityksen asiakkaita ja kenelle vanhusten hyvinvointi ja arvokeskustelu on tärkeää. Tänä päivänä puhutaan paljon vastuullisesta yritystoiminnasta. Keskustelua käydään ilmastonmuutoksesta, vanhusten hyvinvoinnista ja teknologian kehittämisestä. Nämä megatrendit on syytä tunnistaa, vaikka yritys tulee toimimaan pienellä alueella ja yritystoimintaa vasta aloittavana perheyrityksenä. Yritys tulee etsimään erilaisia kanavia, muita yrityksiä tai yksityisiä henkilöitä, joille ikäihmisten hyvinvointi ja elämänlaadun parantaminen sekä onnellinen ja arvokas ikääntyminen ovat tärkeitä.

Lähteet

- Amit, R. & Zott, C. 2015. Creating Value Through Business Model Innovation. MIT Sloan Management Review. <http://marketing.mitsmr.com/PDF/STR0715-Top-10-Strategy.pdf#page=38>. 14.5.2020.
- Bergström, S. & Leppänen, A. 2011. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Helsinki: Edita.
- Finto. 2016. Suomalainen asiasanasto- ja ontologiapalvelu. Kansalliskirjasto. <http://finto.fi/koko/fi/page/p64938>. 14.5.2020.
- Grönroos, C. 2015. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Helsinki: Talentum.
- Hamel, G. 2001. Vallankumouksen kärjessä. Helsinki: WSOY.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2010. Tutkimushaastattelu. Helsinki: Gaudeamus.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2018. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Juuti, P. 2017. Jaetun johtajuuden taito. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Jämsén, T. & Kukkonen, T. 2017. Ikäystävällinen yritys – senioriasiakkaat tulevat. Karelia-ammattikorkeakoulu. <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/124619/B50.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. 14.5.2020.
- Kamensky, M. 2015. Menestyksen timantti. Helsinki: Talentum.
- Kim, W.C. & Mauborgne, R. 2015. Sinisen meren strategia. Helsinki: Talentum.
- Kohlbacher, F. & Herstatt, C. 2011. The Silver Market Phenomenon. Heidelberg: Springer.
- Koski, H. 2015. Business Model Canvasin soveltuvuus uuden liiketoiminnan suunnitteluvaiheessa. Tampereen teknillinen yliopisto. <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/123456789/22728/Koski.pdf?sequence=3&isAllowed=y>. 14.5.2020.
- Kotimaisten kielten keskus. 2020. Kielitoimiston sanakirja. Kotimaisten kielten keskus ja Kielikone Oy. <https://www.kielitoimistonsanakirja.fi/#/strategia>. 14.5.2020.
- Lange, V. & Velamuri, V. 2018. Business model innovation in the retail industry. International Journal Entrepreneurship and Innovation Management 18 (4), 310-329. https://www.researchgate.net/publication/261711678_Business_Model_Innovation_in_the_Retail_Industry_Growth_by_Serving_the_Silver_Generation. 14.5.2020.
- Luomanen, J. & Nikander, P. 2017. Haavoittuvat haastateltavat? Teoksessa Hyvärinen, M. Nikander, P. & Ruusuvuori, J. (toim.). Tutkimushaastattelun käsikirja. Tampere: Vastapaino. 12–13. 14.5.2020.
- Mintzberg, H. 1987. The Strategy Concept II: Another Look at Why Organizations Need Strategies. California Management Review. 30 (1), 25-32. <https://pdfs.semanticscholar.org/41f8/27380a748537a5a6f9b0de5a4731bdfd9961.pdf>. 14.5.2020.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2018. Kehittämistyön menetelmät. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Ojanpää, H. 2017. Alanvaihto sydämellä. Helsinki: Tradenomiliitto TRAL ry.
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y. 2010. Business Model Generation. John Wiley & Sons: Hoboken, New Jersey.

- Parnell, B. D., Stott, R., Stone, M., Aravopoulou, E., & Timms, L. (2017). Business model innovation, strategic information and the role of analyst firms. *Bottom Line: Managing Library Finances*, 30 (2), 151–162. <https://doi.org/10.1108/BL-06-2017-0012>. 14.5.2020.
- Pulkkinen, P. 2020. Kuviot.
- Rauramo, P. 2016. Monimuotoisuus, yhdenvertaisuus ja tasa-arvo työyhteisössä. Työturvallisuuskeskus, TTK. https://ttk.fi/files/5066/monimuotoisuus_nettti.pdf. 14.5.2020.
- Ruckenstein, M., Suikkanen, J. & Tamminen, S. 2011. Unohda innovointi. Suomen itsenäisyyden juhlarahasto Sitra. <https://media.sitra.fi/2017/02/27173707/sitra291-2.pdf>. 14.5.2020.
- Saarelainen, E. 2013. Kohti menestyvää liiketoimintamallia. Helsinki: Suomen liikekirjat.
- Schein, E.H. 1988. *Organizational Culture*. Sloan School of Management, MIT. <https://dspace.mit.edu/bitstream/handle/1721.1/2224/SWP-2088-24854366.pdf?sequenc..>14.5.2020.
- Schwartz, S. H. 2012. An Overview of the Schwartz Theory of Basic Values. The Hebrew University of Jerusalem. <https://core.ac.uk/download/pdf/10687025.pdf>. 14.5.2020.
- Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö. 2017. Laatusuositus hyvän ikääntymisen turvaamiseksi ja palvelujen parantamiseksi 2017–2019. Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriön julkaisuja 2017: 6. Helsinki: Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö. http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/80132/06_2017_Laatusuositusjulkaisu_fi_kansilla.pdf?sequence=1&isAllowed=y. 14.5.2020.
- Sosiaalihuoltolaki 1301/2014.
- Storbacka, K. & Lehtinen, J.R.2006. Asiakkuuden ehdoilla vai asiakkuuden armoilla. Helsinki: WSOY.
- Sydänmaanlakka, P. 2017. Älykäs itsensä johtaminen. Helsinki: Alma Talent.
- Teece, D. 2010. *Business Models, Business Strategy and Innovation*. Elsevier Ltd. <http://www.businessmodelcommunity.com/fs/Root/8jig8-businessmodelsbusinessstrategy.pdf>. 14.5.2020.
- Terveystieteiden ja hyvinvoinninlaitos. 2020. Kotihoito. Terveystieteiden ja hyvinvoinninlaitos. <https://thl.fi/fi/web/ikaantyminen/muuttuvat-vanhuspalvelut/kotihoito>. 14.5.2020.
- Terveystieteidenhuoltolaki 1326/2010.
- Tilastokeskus. 2018. Nuorten määrä uhkaa vähentyä huomattavasti syntyvyyden laskusta johtuen. Suomen virallinen tilasto. https://www.stat.fi/til/vaenn/2018/vaenn_2018_2018-11-16_tie_001_fi.html. 14.5.2020.
- Työ- ja elinkeinoministeriö. 2016. Monimuotoisuus – työelämän mahdollisuus. Opas yhdenvertaisuuden edistämiseen ja syrjinnän torjumiseen työpaikalla. <https://tem.fi/documents/1410877/2934378/Monimuotoisuus%20ty%C3%B6el%C3%A4m%C3%A4n%20mahdollisuus.%20Opas%20yhdenvertaisuuden%20edist%C3%A4miseen%20ja%20syrjinn%C3%A4n%20torjumiseen%20ty%C3%B6paikalla/9c2b724f-8a6d-4f8c-9dc5-fd8c7793c583>. 29.4.2020.
- Vilka, H. 2015. Tutki ja kehitä. Jyväskylä: PS-kustannus.

Wilska, T.A. & Kuoppamäki, S.M. 2017. Varttuneet kuluttajat, digitalisoituva arki ja kulutusympäristöjen muutos. 2017. Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulu.
<https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/54393/978-951-39-7101-4.pdf?sequence=1>. 14.5.2020.
Yhdenvertaisuuslaki 1347/2014.

Koottu ja koodattu haastatteluaineisto

ASEG = asiakas-segmentit	ARVLUP = arvot-lupaus	KAVA = kanavat	ASISU = asiakas-suhde	TULVI = tulovirta eli ansaintamalli	AVRES = avain-resurssit	AVAT = avain-toiminnot	AVAKUM = avainkumpanit	KULURA = kultura-kehä
Nykyajan elämäntapa on liian nopeaa Ikäihmisten arvostus laskenut ->paikallisella ja yhteiskunnallisella tasolla omaiset ja läheiset Liikkumisen ongelmat (turvattomuus, autottomuus, sairaudet, julkisen liikenteen väheneminen varsinkin maaseudulla, pienet tulot, ei omaisia lähellä, pakkomuutto kaupunkiin)	"Se joka pystyy ja jaksaa ja osaa itse hankkia tietoa ja taitoa ne pärjäävät mutta heikompi kuntoiset ja heikompi tulot on varmasti vaikeaa."	Yksinäisyys->omaiset kaukana, ei omaisia, omilla ei ole aikaa palvelukodeissa yksinäisyyttä-> Ei tarvii olla kuin pari viikkoa laitoshoidossa, tulee jo arkuis. Itäutuminen ryhmistä tapahtuu jo pariin viikon aikana ->tukihenkilöä tarvitaan ryhmään palaamiseen	Pyrkimys avoimeen ja vuorovaikutteiseen asiakassuhteeseen (huomioidaan myös erilaiset maksuvaihtoehdot)	Yritys myy omaisille ja omille vanhemmille luotettavaa ja turvallista seuraa vanhempi saa tekemistä, viinkeitä, ilostuu, on omatoiminen ja aktiivinen ->läheinen voi hyvin! HYVÄÄ ELÄMÄÄ ja turvallista seuraa läheiselle	Kulkemisen mahdollisuus, tukihenkilö, tiedottaja, digitaalinen osaaja, elämyksien tarjoaja, järjestelmät, vakuutukset	On tietoa asiakassegmenteistä ja niitä on tutkittu	Vanhusneuvosto, järjestöt ja yhdistykset, kaupunki, muut yrittäjät (tila- ja invataksi), seurakunta, elokuvateatterit, teatterit, kulttuuri- ja vapaa-aika Kotipalvelu, siivouspalvelu, ateriapalvelu, SitunSote hoivakodit ja palvelukodit	Ajaminen, aika, palvelun tuottaminen, palvelun aikana tehtävät toiminnot, markkinointi ja mainonta, verkkosivut ja niiden järjestelmien ylläpito, yrittäjien palkat, slihankestasuhdeet, koulutukset, auton huoltokulut, tiedottamisen välineet (laitteet ja ohjelmat, digitaaliset lehdet)
Kyläily-kulttuurin loppuminen tai väheneminen, tavataan kerhoissa ja harraste-ryhmissä Yksinäisyyttä omassa kodissa, palvelutaloissa vrt. yksin asuminen	Nuoret ja vanhat vastakkain	Kaikkilla ei ole älykännyköitä ->sähköiset menovinkit vrt. henkilökohtainen tai paperinen viesti	Tuttu ja turvallinen tukihenkilö hoitaa mieltä, fyysisiä kuntoa tai ja avustaa huonommin liikkuvaa, näkevää tai kuulevaa henkilöä esim. sairaala käymälä. Henkinen tuki sairaalle, vanhalle ja yksinäiselle	Ikäihmisille sosiaalista läheisyyttä, elämyksiä, mielen hyvinvointia ja ratkaisuja arjen ongelmiin	Laitteet ja ohjelmisto (digitaaliset lehdet) Palvelun aika ja toiminnan paikka = kotin tuotava palvelu Yhteistyökyky toimia muiden yrittäjien kanssa	Ostamisen turvallisuus (vakuutukset, palvelusopimukset, koulutukset, viranomaisen luvat kunnossa)		
Tukihenkilön tarve arjessa (näkö, kuulo, huono liikkuminen), sosiaalisissa kontakteissa, ulkoilemisessa, harrastuksissa ja elämyksissä ->ongelmia muistin ja mielen viireyteen	"Arvostuksen puute, muuttunu tämä yhteiskunta. Meijät katotaan semmosena kulueränä." "Hyväksyttävissä semmosena kun on." "Tekivät mitä kukin pysty, olivat elämässä kiinni".	"Ihminen pitäisi vaikka toisen tuettuna päästä käymään kaupassa ja pääsis käymään apteekissa, pankissa seurakunnassa, pitäisi päästä vaikka toisen tukena käymään mitä on eiemmin harrastanut ei irtaudu kokonaan"	Digitaalisen osaamisen kehittäminen ja vahvistaminen	Ensikohtaaminen tärkeä, joka luo pohjan tulevalle toiminnalle	Tilan ja toiminnan koordinoiti	Rahoitus kunnossa		
Palvelun saavutettavuudessa ongelmia ->digitalisaation aiheuttamat muutokset	Suurella osalla menee hyvin. Pienempi tulot ja sairaat voivat huonommin	viestintä: sähköposti, kirje, suora mainonta, tilaisuuksissa tiedottaminen, puhelin, henkilökohtainen	Ystävällinen, tulee silloin kuin on sovittu ja on lupauksensa veroinen	Elämäspaketien tarjonta (ulkona syöminen, konsertit, elokuvateatterit, teatterit, pienet retket)		Palvelun laatu, mitattavuus ja vaikuttavuus		
->syntyminen, tiedon saannissa vaikeuksia vrt. informaatiohäyky negatiivisten asioiden jatkuva uutisoiti		tapaaminen, osalla ei tietokonetta						
Kohtaamispaikka (mummpiarlamentti)	Kyläilykulttuurin loppuminen->juhlitusseuraa ja viinkeillistä elämää kaivataan (ulkona syöminen, konserteissa, teatterissa ja ostoksilla käyminen)	Tuttavan kautta tietoa palvelun tarjoajasta ja palvelun tarjoaja oltava tuttava.	"Kahon ikkunasta tulisiko joku käymään" Aika käy pitkäksi odottaessa ->säännöllinen palvelun tarve	Harmien jakaminen ja epätietoisuuden poistaminen		Palvelun esteettömyys ja helppo saavutettavuus		
pienet tulot vrt. sukunvarteen säästäminen->perustarpeiden varalle	"Asia joka askarruttaa niin siihen sitten voi keskustella ja asia tulla mitättömäksi." "Turvallinen "olkapää" "Kun ois seuraa ja elämässä viinkeitä"	Mainokset, lehdet (Heili, paikallislehdet, Karjalainen), radio, puhelin, netti, henkilökohtainen tapaaminen, ryhmät	Liikkumisessa ongelmia, kaivataan elämyksiä, arjen asioitiin tukea Nykytekniikan käyttö ongelmallista ->digiosaamisen ohjaus	Digitaitojen opastus, yrityksen tarjoamat pienimuotoiset konsertit, yhteislaulutilaisuudet,		Maksuvaihtoehdot		
Kotona hyvä asia								
Kotipalvelu ja terveydenhoito kiireisiä->ei ole aikaa seurusteluun	Turvallinen palvelu ostaa ->vakuutukset kunnossa, varahenkilö sijaistaa	Palvelun esteettömyys huomioitava Markkinointi - ->palvelusta tiedottaminen	Miten saadaan kotiin jääneet ikäihmiset liikkeelle? tuetaan liikkeelle tai ryhmässä ->pitkäjänteistä työtä	Yritys tarjoaa parhaan mahdollisen palvelun (henkilökohtainen, aito, asiakaslähtöinen, laadukas palvelu)				
Ikäihmisen näköinen palvelu ->ystävällinen ja yksilöllinen palvelu, luotettava, osaava, lupauksensa veroinen, neuvoo, jos tarvitaan apua (tiedottaja), asiakkaan huomioiva, se mistä saa nautintoa ja sisältöä elämään	"Ensimmäinen kädä... kuu kohdataan on jo odotukset seuraaville kerroille mitä tässä tapahtuu. Ensikohtaaminen aika paljon vaikuttaa. Että miten onnistuu SIIHEN KANNATTA SÄTSÄTÄ." Suhdeasiakkuus	Palvelun tarjoaja on myös tiedottaja Positiivista otetta tiedottamiseen kaivataan	Turvattomuus ->nostetaan suuria summia käteistä rahaa kerralla ->yksin liikkuminen					
viestintä: sähköposti, kirje, suora mainonta, tilaisuuksissa tiedottaminen, puhelin, henkilökohtainen tapaaminen	Soittaa osataan ja tekstiviesti laittaa		Jokainen asiakas palvelaan niin hyvin kuin osataan. Ystävällinen hymy ja päivän sanominen ei maksa mitään! ->sitoutunut asiakas					

Teemahaastattelurunko ryhmähaastattelu

TEEMAHAASTATTELU/Ryhmähaastattelu

Aika: tiistaina 23.9.2019 klo 12.00-

Paikka:

Läsnä:

klo 12.00 Avauskysymykset

- Millaisena pidätte nykyajan elämänmenoa ikäihmisen kannalta? Onko ihmisillä aikaa toisilleen esim. perhepiirissä tai ystävien, naapurien kesken?
- Voivatko ikäihmiset hyvin? Mitkä asiat voivat kaventaa hyvinvointia tai olla jopa este hyvinvoinnille ja siihen, että ei voi tehdä niitä asioita joita haluaa?
- Arvostetaanko ikäihmistä? Huolehditaanko ikäihmisestä?
- Ovatko asiat menneet parempaan vai huonompaan suuntaan? Miksihän näin on käynyt?
- Onko ikäihmisiä otettu tarpeeksi huomioon, kun ajatellaan palveluja mitä käytätte? Jos ei, niin miksi ei?

klo 12.30 Arjen rutiinien kartoitus yhden viikon ajalta, esimerkkinä Matti ja Maija.

klo 12.45 liikkuminen ja toimijuus jatkuu...

- Miten liikkuminen sujuu arjessa? Arjen asiat esim. pankki-, kauppa, lääkärisikäynnit? Onko liikkumisessa syntynyt ongelmia?
- Kenen kanssa liikutte?
- Miten onnistuu liikkuminen kauempana oleviin muihin tapahtumiin? Onko niihin mahdollista päästä? Jos ei, niin mikä siihen on esteenä?
- Onko mahdollista tavata muita ihmisiä? Millaisessa paikassa tapaat tai haluaisit tavata muita ihmisiä?
- Mikä on kaikkein mukavinta tekemistä? Tuoko jokin asia erityisesti iloa? Liittykö se harrastukseen, työntekemiseen, ystävien tapaamiseen, laulamiseen vai mihin?
- Onko mahdollista tehdä semmoisia asioita, joista itse tykkäät? Onko jokin asia mitä olet ennen tehnyt tai mitä haluaisit tehdä vielä, mutta et ole voinut sitä tehdä?
- Millainen paikka tämä on elää ja asua ikäihmisen kannalta? Onko joku paikka erityisen lähellä sydäntä? Onko täällä turvallista liikkua?

klo 13.00–13.45 Palvelut:

- Millainen on ikäihmisen näköinen palvelu?
- Millaisia asioita arvostatte palvelussa?
- Millainen on teistä hyvä palvelu? liittykö se henkilökuntaan, yritykseen vai mihin?
- Voisiko olla jokin este, että ette pysty hankkimaan haluamianne palveluja?

klo 13.45–14.00 Viestintä ja esteettömyys

- Mikä on se ensimmäinen tietolähde, josta haette tietoa?
- Mikä on se viestinnän väline, jota käytätte mieluiten, kun pidätte yhteyttä perheeseen, ystäviin, tuttaviiin?
- Millainen ajatus tulee ensimmäisenä mieleen nykyajan teknologiasta?

Teemahaastattelurunko yksilöhaastattelu 1

1. Haastattelu 29.9.2019

H: Minkälaisena sinä pidät nykyajan elämänmenoa ikäihmisen kanalta?

H: Mitä sinä olet mieltä, onko ihmisillä aikaa tänä päivänä toisilleen?

H: Voiko ikäihmiset hyvin ja mikä kaventaa hyvinvointia?

H: Puhutaan liikkumisesta ja toimijuudesta, miten liikkuminen sujuu ikäihmisen arjessa?

H: Arvostetaanko ikäihmistä ja huolehditaanko hänestä?

H: Kenen kanssa liikutaan yksin vai perheen vai ystävien?

H: Onko turvallista liikkua?

H: Onko sinulle joku paikka erityisen sydäntä lähellä?

H: Onko sinulla mahdollista tehdä niitä asioita mistä sinä tykkäät? (asiakakkaan näkökulma)

H: Puhutaanko palvelusta? Millainen on se ikäihmisen näköinen palvelu? Mitä asioita siihen liittyy?

H: Entä palveluvalikoima?

H: Minkälaisia asioita sinä arvostat palvelussa?

H: Millainen on hyvä palvelu?

H: Tulevaisuuden palvelut?

H: Viestintä ja esteettömyys. Miten tietoa saadaan ja miten annetaan?

H: Mikä on ensisijainen tietolähde ikäihmisillä?

H: Kysymys viestinnän välineestä?

Teemahaastattelurunko yksilöhaastattelu 2

2. Haastattelu 28.10.2019

Minkälaisena sinä pidät nykyajan elämänmenoa ikäihmisen kannalta? Onko ihmisillä esimerkiksi aikaa toisilleen esim. perhepiirissä tai ystävien, naapurien kesken?

Onko ihmisillä aikaa toisilleen?

Voivatko ikäihmiset hyvin? Mitkä asiat voisivat kaventaa hyvinvointia tai olla jopa este hyvinvoinnille ja siihen, että ei voi tehdä niitä asioita joita haluaa?

Arvostetaanko tänä päivänä ikäihmistä? ? Huolehditaanko ikäihmisestä?

Ovatko asiat menneet parempaan vai huonompaan suuntaan? Miksihän näin on käynyt? Miten liikkuminen sujuu ikäihmisiltä arjessa

Syntyykö liikkumisessa ongelmia, millainen käsitys sinulla on asiasta?

kenen kanssa liikutaan?

Onko joku paikka sinulle erityisen lähellä sydäntä? (voi olla kauempanakin omasta asuinpaikasta)

Minkä näköinen sinusta on ikäihmisen näköinen palvelu?

Millaisia asioita sinä arvostat palvelussa?

Viestintä esteettömyys:

ensimmäinen tietolähde?

Millä pidät yhteyttä? Mitä sinulle tulee mieleen nykyajan teknologiasta?

Mistä sinun mielestä asiakkaat on valmiita maksamaan?

Kysymys hinnoittelusta? Mistä tiesivät tulla yritykseen?

Mikä on se salaisuus kun jaksat aina olla iloinen ja ystävällinen?

Tuotot, tulos- ja taselaskelmat. Ennuste ulottuu vuoteen 2023 saakka.

Palveluyritys X:n osaamisenkehittämissuunnitelma

Palveluyritys X:n Service blueprint

Palveluyritys X:n strategiset linjaukset

Opinnäytetyön prosessikaavio

