

# **IDEOISTA KEINOIKSI**

## Kuntoutumiskeskus Apilan viikonlopputoiminnan kehittäminen

Miia Franssila

Opinnäytetyö  
Huhtikuu 2014  
Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen  
koulutusohjelma  
Ylempi AMK-tutkinto

## TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma  
Ylempi AMK-tutkinto

MIIA FRANSSILA: Ideoista keinoiksi –  
Kuntoutumiskeskus Apilan viikonloppupalvelujen kehittäminen

Opinnäytetyö 83 sivua, joista liitteitä 10 sivua  
Huhtikuu 2014

---

Viime vuosikymmenen yhteiskunnalliset rakenneuudistukset ovat ajaneet monet kuntoutuskeskukset ahtaalle ja muutoksiin on alalla toimivien palveluntuottajien syytä varautua myös tulevaisuudessa. Kelan tekemät uudistukset kustantamansa kuntoutuksen standardeihin ovat muuttaneet Kuntoutumiskeskus Apilassa toteutettavan Kelakuntoutuksen jaksot viisipäiväisiksi. Samaan aikaan Raha-automaattiyhdistyksen tukemien kuntoutuspalvelujen valvontaa on kiristetty. Nämä muutokset ovat vaikuttaneet Apilan viikonloppujen asiakasmääriin niin ratkaisevasti, että muutokset ovat johtaneet Apilan sulkemiseen viikonlopuiksi.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli ideoida keinoja Apilan viikonlopputoiminnan kehittämisen tueksi. Opinnäytetyön lähestymistapana käytettiin tapaustutkimusta. Työn pohjana hyödynnettiin suunnittelun ja ideoinnin teorioita. Avoimen innovoinnin suppilomalli toimi koko opinnäytetyötä ohjaavana prosessimallina.

Kotimaan matkailu on ollut kasvava sektori jo pitkään ja matkailualan palveluja pidettiin parhaiten Apilan viikonloppuihin sopivana toimintana. Tässä opinnäytetyössä etsittiin laajaa ymmärrystä kotimaanmatkailusta ja alan mahdollisuuksista Apilan toiminnan kehittämisessä. Tausta-aineistona käytettiin kotimaanmatkailun tutkimuksia sekä toteutettiin teemahaastattelu. Haastateltaviksi valittiin kotimaanmatkailua eri näkökulmista tarkastelevia asiantuntijoita. Kehittämisen keinoja kartoitettiin myös benchmarkkaamalla kahta kuntoutussektorin toimijaa. Varsinaisia palveluideoita tuotettiin henkilökunnan ja yhteistyökumppanin kanssa järjestetyissä ideointipajoissa. Pajoissa syntyneet palveluideat arvioitiin ja niistä valittiin sekä Apilan että potentiaalisten asiakkaiden näkökulmista toimivimmat ratkaisut.

Opinnäytetyön tuloksena syntyi palvelupaketteja ja tunnistettiin potentiaalisia kohde-ryhmiä. Työn aikana kehitettiin myös uusi neliApila, joka auttaa Apilan viikonlopputoiminnan ja markkinoinnin suunnittelussa. Työn tuloksena Apilalle syntyi myös uusia markkinointikeinoja ja kumppanuuksia.

Jatkotoimenpiteinä Apilan on kehitettävä viikonlopputoiminnalle oma liiketoimintamalli, tehtävä tuotteistamissuunnitelma sekä parannettava markkinoinnin suunnitelmallisuutta. Osa tämän opinnäytetyön liitteistä on ei-julkisia.

---

Asiasanat: palvelujen suunnittelu, ideointi, avoin innovaatio, haastattelututkimus, benchmarking, tapaustutkimus

## ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Tampere University of Applied Sciences  
Master's Degree Programme in Entrepreneurship and Business Competence

MIIA FRANSSILA: From ideas to developing actions –  
Weekend operation development of Rehabilitation Center Apila

Master's thesis 83 pages, appendices 10 pages  
April 2014

---

Over the last decade the social structural reforms have made many rehabilitation centers struggle. Rehabilitation service providers should prepare to changes in the future too. The modifications Kela has done to rehabilitation standards have shortened all rehabilitation periods in Rehabilitation center Apila to five days. At the same time RAY's rehabilitation service's control has tightened. All these changes have had a negative influence on Apila's customer amounts and have finally driven Apila to close operations during weekends.

The aim of this thesis was to find ways to develop Apila's weekend operations. The approach of this thesis was case study. The approach method was case study, service planning and brainstorming were used as a theory basis in this thesis. Open Innovation Funnel Model was the used process model.

Domestic tourism has been a growing service sector for a long time. Tourism sector services were held the most suitable field to increase the operation of Apila. In this thesis was searched an extensive understanding of domestic tourism and the possibilities of this field. The background material was used the surveys of domestic tourism and was implemented the theme interview. The interviewee was chosen the specialists for the domestic tourism. All the specialists had different points of view on the domestic tourism. The developing ways were also surveyed by benchmarking two providers from rehabilitation field. The service ideas were produced in workshops with Apila's staff and partner. The service ideas that came up in the work shops were valued and the most functional ones to Apila and potential customers point of view were chosen.

As a result in this thesis came up service packages and identified potential targets. A new "neliApila" which helps to plan weekend operation and marketing was developed. Many other good actions in marketing and partnerships were found in this thesis.

Apila's follow-up actions are to develop a business model for operation of weekends and develop the commercialization plan and improve the marketing planning. Some of the appendices of this thesis are classified.

---

Key words: service planning, brainstorming, Open Innovation Funnel, theme interview, benchmarking, study case

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
1.1	Työn taustaa.....	6
1.2	Työn tavoite ja tarkoitus .....	8
1.3	Työn rajaus .....	9
1.4	Raportin rakenne.....	9
1.5	Työn toteuttaminen .....	10
2	KUNTOUTUMISKESKUS APILA .....	13
2.1	Palvelut muutoksissa.....	13
2.2	Asiakkaat .....	15
2.2.1	Asiakkaat lukuina.....	15
2.2.2	Asiakkaiden ryhmittely .....	17
2.3	Vahvuudet ja mahdollisuudet .....	20
2.3.1	SWOT-työpaja .....	21
2.3.2	Asiakasnäkökulma Apilan vahvuuksiin.....	22
2.4	Kilpailijakenttä.....	23
3	PALVELUJEN KEHITTÄMINEN.....	25
3.1	Mitä palvelut ovat? .....	25
3.2	Mitä on palvelutarjooma? .....	26
3.3	Palvelujen kehittämisen mallit.....	27
3.4	Palvelujen suunnittelu prosessina .....	31
3.5	Mistä ideat tulevat?.....	33
3.6	Palveluideoiden arviointi .....	35
4	APILAN PALVELUJEN SUUNNITTELU.....	36
4.1	Haastattelututkimus ja teemat .....	37
4.2	Haastattelujen tulokset teemoittain.....	39
4.2.1	Kotimaanmatkailun kehitys ja trendit .....	39
4.2.2	Lomapaikan valintaan liittyvät tekijät.....	40
4.2.3	Ohjelmapalvelut .....	41
4.2.4	Asiakkaat ja maksukyky .....	43
4.2.5	Markkinointi ja kumppanuus .....	45
4.3	Apilan nykyisten asiakkaiden tarpeet ja toiveet .....	46
4.4	Palvelujen benchmarking.....	47
4.4.1	Kohteiden valinta .....	48
4.4.2	Yhteenveto .....	49
4.5	Henkilökunta mukana ideoinnissa .....	50
4.5.1	Ideointimenetelmä.....	50

4.5.2	Luova ideointityöpaja .....	51
4.6	Yhteistyökumppani mukana ideoinnissa .....	52
5	KEINOJA APILAN VIIKONLOPPUTOIMINNAN KEHITTÄMISEEN .....	55
5.1	Ideoiden arviointi .....	55
5.2	Palveluideoiden arviointityöpaja .....	57
5.2.1	Yhteenveto palveluista .....	58
5.2.2	Yhteenveto asiakkaista .....	60
5.2.3	Yhteenveto markkinointikeinoista .....	61
5.2.4	Yhteenveto kumppanuuksista .....	63
5.2.5	Yhteenveto muista keinoista .....	64
6	JOHTOPÄÄTÖKSET .....	65
6.1	Jatkotoimenpiteet .....	66
6.2	Opinnäytetyöprosessin onnistuminen .....	68
	LÄHTEET .....	70
	LIITTEET .....	73
	Liite 1. Apilan SWOT-analyysi .....	74
	Liite 2. Haastattelun teemarunko .....	75
	Liite 3. Haastatteluiden yhteenveto .....	79
	Liite 4. Benchmarking .....	80
	Liite 5. Ideointipaja henkilökunta 13.3.2014 ja arviointi 18.3.2014 .....	81
	Liite 6. Ideointipaja yhteistyökumppani .....	82
	Liite 7. Arviointipaja muut keinot 18.3.2014 .....	83

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Työn taustaa

Viime vuosikymmenen yhteiskunnalliset rakenneuudistukset ovat ajaneet monet kuntoutuskeskukset ahtaalle. Uudistukset ovat vaikuttaneet varsinkin kolmannella sektorilla toimiviin, järjestöpohjaisiin kuntoutuslaitoksiin, sillä niiden toiminta on pitkälle kiinni Kelan tai RAY:n eli Raha-automaattiyhdistyksen kustantamasta kuntoutuksesta. Kuntoutuskeskusten ahdinkoon on vaikuttanut myös 2000-luvulla voimaan tullut hankintalaki tehden kilpailusta entistäkin tiukempaa. Tämän vuoden alusta hankintalain kiristynyt valvonta on vaikuttanut vahvasti myös RAY:n tukemiin kuntoutuspalveluihin. (Kutke ry 2010.)

Kuntien ja valtion talouden kireän tilanteen vuoksi kuntoutukseen on odotettavissa rakenneuudistuksia. Muun muassa kuntoutuksen vaikuttavuutta, kustannustehokkuutta ja priorisointia tullaan tarkastelemaan suurennuslasin kanssa. Uudistukset tulevat muuttamaan kuntoutusta vahvasti lähitulevaisuudessa ja tähän on sekä kolmannen sektorin toimijoiden, kuin yksityisten kuntoutuskeskustenkin syytä varautua. (Suoyrjö 2013.)

Ensimmäiset kuntoutuksen rakenneuudistukset on jo nähty. Viime vuoden aikana voimaan tulleiden Kelan kustantamien kuntoutuspalvelujen standardeihin tulleet uudistukset muuttivat lähes kaikki kuntoutuspalvelut arkisin toteutettaviksi viiden päivän mittaisiksi jaksoiksi. (Keskeiset muutokset kuntoutus- ja sopeutumisvalmennuskursseissa.) Tämän vuoden alusta lähtien kaikki Kuntoutumiskeskus Apilassa järjestettävä Kelan kustantama yksilöllinen ja kurssimuotoinen kuntoutus toteutetaan viisipäiväisenä. Viikonloppujen tyhjeneminen kuntoutuksen osalta on saanut Apilan, kuten monet muutkin kuntoutuskeskukset miettimään toimintaansa ja palvelujansa uudelleen.

Suomessa markkinat ovat pienet kaikilla palvelualoilla. Kasvumahdollisuudet ovat kiiven alla. Yrityksen yksi helpoimmista kasvukeinoista on laajentaa palvelutarjoomaa, joka useimmiten tarkoittaa uusien palvelujen suunnittelua. Kasvua haettaessa on huomioitava, että palvelun on lähdettävä liikkeelle asiakkaasta ja hänelle räätälöidystä ideasta ja sovittava yrityksen strategiaan ja brändiin. (Sammallahti 2009, 173–174.)

Usein yritykset hakevat kasvua kilpailun avulla. Markkinat nähdään valmiina ja niiden potentiaali jää hyödyntämättä. Nenosen ja Storbackan mukaan kolme neljäsosaa kasvusta saadaan aikaan oikealla markkinavalinnalla ja loppu oikealla asiakasvalinnalla. Kasvua täytyy löytää niiltä markkina-alueilta, joilla kysyntä kasvaa. Kilpailun sijaan yrityksen on pyrittävä asiakashyödyn maksimointiin ja tarkasteltava omaa arvotuotantoaan asiakkaan näkökulmasta. (Nenonen & Storbacka 2010, 14.)

Matkailukysyntä on ollut vahvasti kasvava sektori pitkällä aikavälillä talouden suhdanteiden vaihteluista huolimatta. Kuitenkin monet pienet majoituspalvelujen tuottajat ovat ongelmissa, sillä ne eivät yksin pysty kilpailemaan laajoilla markkinoilla. Markkinoinnin tehostamiseksi yrittäjät ovat verkottuneet muiden palveluntuottajien sekä alueellisten matkailuorganisaatioiden kanssa. Jatkossa kuntien toivotaan ottavan entistä vahvemman roolin alueellisina matkailun kehittäjinä ja matkailupalvelujen tuottajien kumppanina. (Harju-Autti 2013, 11, 18, 45.)

Tilastokeskuksen tekemän Suomalaisten matkailu -tutkimuksen mukaan, kotimaanmatkailu on kasvussa. Viime kesänä, touko-elokuussa tehtiin kotimaassa matkoja noin kolme miljoonaa kappaletta. Suosituimmat lomakohteet löytyivät Uudeltamaalta, Pirkanmaalta ja Lapista. Samaan aikaan kotimaassa tehtiin yli puoli miljoonaa työ- ja kokousmatkaa. (Suomalainen matkailu 2013.) Varsinkin lähimatkailu tulee jatkossa lisääntymään työmarkkinoiden joustavuuden ja etätöiden lisääntymisen vuoksi. Kysynnän kasvun myötä matkailupalveluja on viime aikoina kehitetty ahkerasti, vaikka samaan aikaan alaa on moitittu innovatiivisuuden puutteesta ja vanhojen palvelujen kopioimisesta. Kaiken kaikkiaan suomalaisilla matkailupalveluilla on hyvä maine niin kotimaisten kun ulkomaisten matkailijoiden keskuudessa. (Puhakka 2011, 15; Harju-Autti 2013, 18, 22, 51; Sammallahti 2009, 174.)

Työ- ja elinkeinoministeriön sekä Elinkeino-, liikenne- ja ympäristö -keskuksen teettämän Toimialaraportin mukaan suomalaiset matkailijat ovat valinneet kotimaisiksi suosikkikohteikseen erilaiset kylpylät, joita ovat viihdekylpylät, terveyskylpylät ja kuntoutuskeskukset. Vuonna 2012 kylpylöissä yövyttiin jopa yli 2,5 miljoonaa vuorokautta. Tutkimuksessa majoitusalan menestystekijöiksi nostettiin muun muassa ketjuuntuminen, sijainti, asiakaslähtöisyys, erikoistuminen, yksilöllisyys, asiakaspalvelun laatu, hinta-laatusuhde, tehokkuus, tarjonnan kohdentaminen, konseptien uudistaminen ja palvelumuotoilun hyödyntäminen. (Harju-Autti 2013, 21, 41.)

Kuntoutumiskeskus Apila on vahva ja ammattitaitoinen kuntoutus- ja hyvinvointipalveluja tuottava osaamiskeskus Kangasalla. Onko Apilalla mahdollisuus saada osansa kotimaanmatkailun kasvusta? Entä pystyykö Apila vastaamaan matkailusektorin vaativien asiakkaiden tarpeisiin ja millä palveluilla? Keitä Apilan potentiaaliset asiakkaat ovat? Mitä keinoja Apila tarvitsee viikonlopputoiminnan kehittämiseksi? Muun muassa näihin kysymyksiin etsitään vastauksia tässä opinnäytetyössä.

## 1.2 Työn tavoite ja tarkoitus

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on löytää keinoja Kuntoutumiskeskus Apilan viikonlopputoiminnan kehittämiseksi. Työn tuloksena syntyvät keinot ovat pääasiassa uusia viikonloppupalveluja sekä potentiaalisia asiakasryhmiä. Työn tuloksena toivotaan löytyvän myös muita keinoja, jotka edesauttavat viikonlopputoiminnan kehittämistä. Näitä voivat olla uudet kumppanuudet, erilaiset markkinointikeinot, sisäiset prosessit tai resurssien kehittäminen.

Opinnäytetyön on tarkoitus selvittää kotimaassa tapahtuvan matkailun kysyntää, trendejä sekä kotimaisten matkailijoiden tarpeita mahdollisimman laajasti ja syvällisesti. Ymmärrystä kotimaanmatkailusta ja matkailijoiden tarpeista syvennetään viiden eri teeman avulla. Näitä ovat 1) kotimaanmatkailun trendit, 2) fasilitteettien merkitys loma paikan valinnalle, 3) ohjelmapalveluiden kysyntä, 4) asiakkaat ja asiakkaiden maksukyky sekä 5) markkinointi ja kumppanuudet. Tausta-aineiston pohjalta on tarkoitus tuottaa eri menetelmillä keinoja viikonlopputoiminnan kehittämiseksi. Keinot arvioidaan ja niistä valitaan parhaiten Apilan toimintaan ja kehittämiseen soveltuvat.

Palveluja kehitettäessä yrityksen on selvitettävä valittujen markkinoiden tarpeet ja samalla yrityksellä on oltava näkemys siitä, miten sen osaaminen ja resurssit saadaan kytettyä markkinoiden tuomiin mahdollisuuksiin. Siksi yrityksen on määriteltävä, millaisia asiakkuuksia se tavoittelee ja millaisia tuotteita tai palveluja se tuottaa. (Jaakkola, Orava & Varjonen, 2009, 3.)

Kuntoutumiskeskus Apila toimii jo matkailualalla ja voidaan olettaa, että sen fasilitteetit ja palvelut vastaavat myös jatkossa kotimaanmatkailun tarpeisiin. Työn alkuoletus on, että Apila tarvitsee monipuolisia palvelupaketteja, joilla tavoitellaan isoja matkailija-



ryhmiä tuomaan volyyymia ja kannattavuutta viikonloppuihin. Keitä nämä ryhmät ovat ja millaisia palveluja heille tarjotaan, tämän opinnäytetyön on tarkoitus selvittää.

### **1.3 Työn rajaus**

Opinnäytetyö rajataan koskemaan Apilan viikonlopputoimintaa. Opinnäytetyön ulkopuolelle rajataan ne keinot, jotka painottuvat arkisiin tapahtuvan toiminnan kehittämiseen. Apilan palvelujaottelun pohjalta työ rajataan koskemaan loma- ja virkistyspalveluja sekä kokous- ja työhyvinvointipalveluja.

Opinnäytetyössä tarkastellaan teorioita palvelujen kehittämisen ja ideoinnin näkökulmista. Työssä ei oteta kantaa palvelujen kehittämiseen läheisesti liittyviin teorioihin, kuten tuotteistamiseen, palvelumuotoiluun tai asiakasymmärrykseen.

### **1.4 Raportin rakenne**

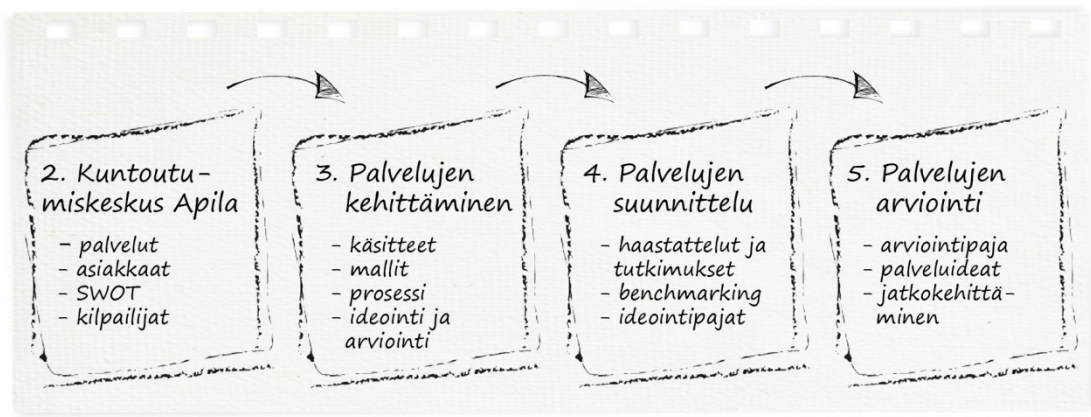
Opinnäytetyön toinen luku käsittelee Kuntoutumiskeskus Apilaa palveluntuottajana ja sen toimintaympäristöä. Luvussa tutustutaan Apilan palveluihin ja asiakkaisiin sekä tunnistetaan Apilan vahvuuksia ja mahdollisuuksia toimia palveluntuottajana matkailusektorilla. Luvussa tarkastellaan myös pintapuolisesti Apilan kilpailijakenttää markkinanäkökulmien avulla.

Kolmannessa luvussa perehdytään tarkemmin palvelujen kehittämisen teorioihin ja malleihin. Työn teoria pohjautuu palvelujen suunnitteluun ja ideointiin. Avoimen innovaation suppiloteoria toimii koko opinnäytetyötä ohjaavana prosessimallina.

Työn neljäs luku sisältää varsinaisen palvelujen ideointityön. Avoimen innovaation suppiloteorian mukaisesti ideoita haravoidaan laajasti avoimilta markkinoilta kuten matkailualan tutkimuksista, teemahaastatteluista, benchmarkkaamalla, yhteistyökumppanilta sekä omalta henkilökunnalta. Henkilökunnan ideointipaja toteutetaan luovaan ongelmaratkaisuun perustuvan menetelmän avulla.

Viidennessä luvussa ideat punnitaan ja valitaan keinot, joilla Apilan viikonlopputoimintaa jatkossa kehitetään. Arviointityöpajassa ideoita arvioidaan matriisin avulla ja peilaan tehtyyn SWOT-analyysiin.

Johtopäätökset kiteyttävät työn tulokset ja jatkokehittämisen kohteet. Opinnäytetyön teoria ja käytännön toteutus etenevät osin vetoketjumaisesti. Varsinainen tietoperusta painottuu kuitenkin pääosin työn kolmanteen lukuun. Osa toisen sekä neljännen luvun tuloksista on salaisia. Opinnäytetyön rakenne on kuvattu kuviossa 1. Kuvio esitetään jokaisen pääluvun alussa havainnollistamaan luvussa käsiteltäviä asioita ja menetelmiä.

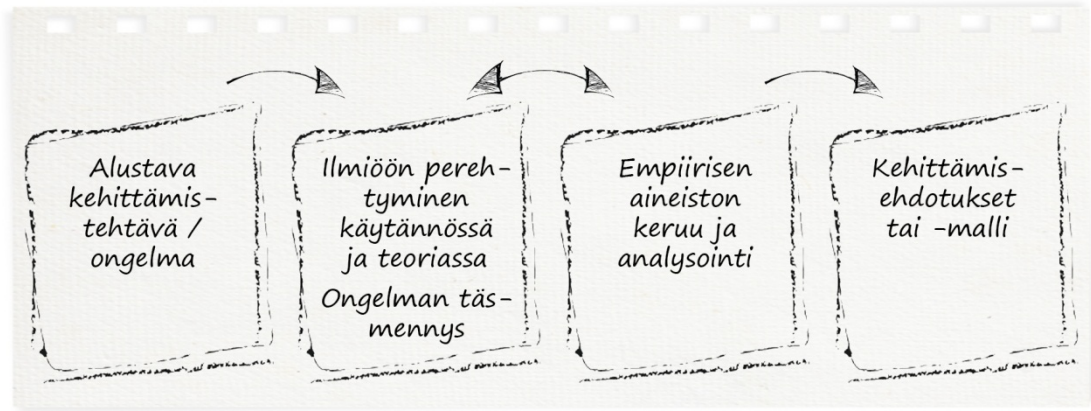


KUVIO 1. Opinnäytetyöraportin rakenne

## 1.5 Työn toteuttaminen

Työn lähestymistavaksi valittiin tapaustutkimus. Tämä sopii Kuntoutumiskeskus Apilan kehittämistyön strategiaksi, sillä työn tarkoitus on tuottaa monipuolisesti erilaisia kehittämiskeinoja Apilan viikonlopputoimintaan. Opinnäytetyössä hyödynnetään monia tapaustutkimukselle ominaisia menetelmiä.

Tapaustutkimus on empiirinen tutkimustapa, jonka vaiheet voidaan jakaa neljään osaluokeseen: ongelman selvittämiseen, ilmiöön perehtymiseen, aineiston keruuseen ja analysointiin sekä kehittämissuositusten tuottamiseen. Tapaustutkimuksen vaiheet esitellään tarkemmin kuviossa 2. (Ojasalo & Moilanen & Ritalahti 2009, 54.)



KUVIO 2. Tapaustutkimuksen vaiheet (Ojasalo ym. 2009, 54)

Tapaustutkimuksen ensimmäisessä vaiheessa selvitetään alustava kehittämissuhteet. Tapaustutkimuksen lähtökohtana on, että tutkimuksella tuotetaan ideoita ja kehittämissuhteita selkeästi ymmärrettävälle kokonaisuudelle eli kohteelle. Tapaustutkimukseen soveltuvat lähes kaikki tilanteet, joissa kohde voidaan rajata kategorisesti, funktionaalisesti tai situationaalisesti. Tapaustutkimus pyrkii vastaamaan kysymyksiin kuinka jokin on mahdollista, kuinka jokin tapahtuu, miten ja miksi, huomioimalla paikalliset, ajalliset ja sosiaaliset tilanteet ja yhteydet. Usein tapaustutkimuksissa lähdetään liikkeelle alustavien tutkimuskysymysten tai oletusten pohjalta ja myöhemmin havaintoja analysoidaan jonkin logiikan avulla, joka liittyy ne alkuperäisiin tutkimusoletuksiin. (Ojasalo ym. 2009, 52–53; Silius & Tervakari 2006, 1.)

Tässä opinnäytetyössä tutkimuskohteena on Kuntoutumiskeskus Apila ja sen viikonlopputoiminta. Työn alkuoletuksena on, että kehitettävät palvelut ovat erilaisille ryhmille suunnattuja palvelupaketteja. Millaisista ryhmistä ja palveluista on kysymys ja mitä muita keinoja kehittämisen tueksi tarvitaan, selvitetään viiden eri teeman avulla.

Tapaustutkimuksen toisessa vaiheessa perehdytään tutkittavaan kohteeseen käytännössä ja teoriassa. Tämä vaihe on tärkeä, sillä useinkaan ennen riittävää perehtymistä aiheeseen ei todellinen kehittämissuhteet täsmenny riittävän hyvin. (Ojasalo ym. 2009, 54.) Tässä opinnäytetyössä tutustutaan Apilaan sen palvelujen, asiakkaiden, kilpailijoiden ja Apilan vahvuuksien avulla.

Kolmannessa vaiheessa tutustutaan aikaisempiin tutkimuksiin, taustoihin ja menetelmiin. Tutkimustavan luonteeseen kuuluu, että tietoa pyritään kokoamaan monipuolisesti useita tapoja apuna käyttäen useista eri tietolähteistä (aineistotriangulaatio). Menetelmi-

nä käytetään muun muassa haastatteluja, aivoriihiä, benchmarkkingia ja ennakkoinnin menetelmiä. Tutkimuksessa käytettäviä metodeita ovat intensiiviset ja vertailua korostava metodit sekä tapaustutkimukset. Tässä opinnäytetyössä tapausta lähestytään intensiivisiin metodeihin kuuluvien narratiivisten ja tulkitsevien metodien avulla.<sup>1</sup> Narratiivisten metodeiden avulla on tarkoitus vetää yhteen eri lähteistä saatua tietoa kiinnittämättä huomiota mihinkään erityiseen, muodostaen kategorioita alustavan lajittelun perusteella. Tulkitseva metodi sisältää kuvauksia ja esimerkkejä uusista ideoista. (Ojasalo ym. 2009, 54; Silius & Tervakari 2006, 4, 6–7.)

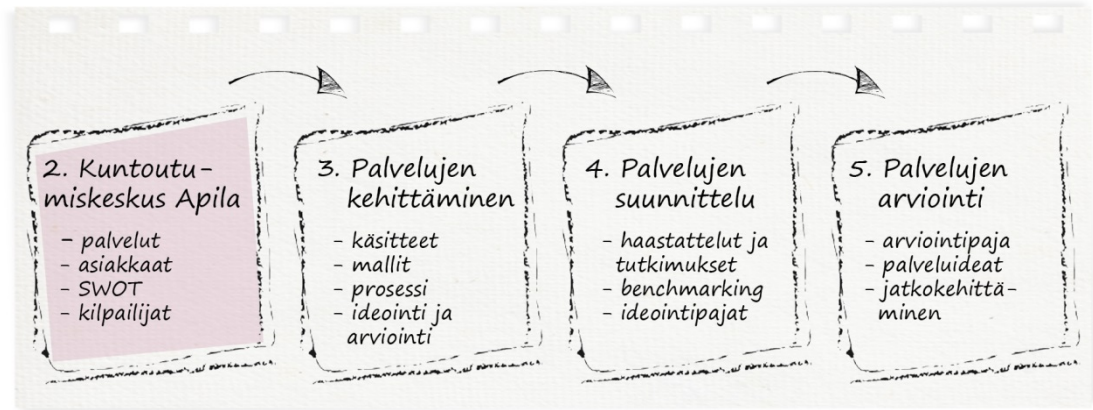
Koska tapaustutkimuksen haasteena on, että varsinaisia aineiston analysointimenetelmiä ei ole olemassa, kehittämisehdotusten esittämisen vaihtoehtona on aineiston luokittelu, kuvaaminen ja lajittelu kronologisesti. (Silius, 2006, 7–8.) Tässä opinnäytetyössä kehittämisehdotukset esitetään luokitellen ne palveluihin, asiakkaisiin, markkinointiin, kumppaneihin ja muihin keinoihin.

---

<sup>1</sup> Lisätietoa tapaustutkimuksesta voi lukea Cunningham 1997, ref. Järvinen & Järvinen 2000.

## 2 KUNTOUTUMISKESKUS APILA

Tässä luvussa tutustutaan tarkemmin Kuntoutumiskeskus Apilaan, sen palveluihin ja asiakkaisiin. Lisäksi tunnistetaan Apilan toimintaympäristöä SWOT-analyysin sekä markkina-analyysin keinoin.



KUVIO 3. Opinnäytetyön vaihe 2: Kuntoutumiskeskus Apila

Kuntoutumiskeskus Apila sijaitsee Kangasalla, luonnonkauniissa honkamaisemissa, Vesijärven rannalla. Apila on tuottanut moniammatillisia kuntoutus- ja hyvinvointipalveluja jo 50 vuoden ajan ensisijaisesti tuki- ja liikuntaelin- sekä reumasairaille. Aina marraskuuhun 2013 asti Apila toimi Suomen Reumaliitto ry:n omistuksessa kolmannen sektorin palveluntuottajana. 1.11.2013 Apila yhtiöitettiin osakeyhtiöksi. Suomen Reumaliitto ry jäi edelleen ainoaksi omistajaksi. Apilan tarjoamiin palveluihin yhtiöittäminen ei ole vaikuttanut. Apilassa työskentelee noin 60 eri alojen asiantuntijaa.

### 2.1 Palvelut muutoksissa

Viime vuosikymmen oli Apilassa suurten muutosten aikaa. Loppuvuodesta 2003 kuntoutuspäätösten tulo yllättäen tyrehtyi, kun Kelan kuntoutukseen käytettävät varat lopuivat. Apilassa koettiin karvaasti, kuinka vaarallista on pyörittää toimintaa yhden maksajatahon varassa. Vaikea tilanne ajoi yrityksen sen historian ensimmäisiin yt-neuvotteluihin. Vuotta 2004 voitaisiin pitää suurten uudistusten vuotena, jolloin Apila avasi ovensa uusille asiakasryhmille. Ensimmäiset lomaryhmät olivat pääasiassa Reumayhdistyksiä. Myöhemmin monet järjestöt ja yhdistykset hyödynsivät Apilan palvelui-

ta omille kursseilleen ja lomilleen. Muutokset eivät sujuneet kivuita. Vanhojen asiakkaiden ja henkilökunnan muutosvastarinta oli aluksi kovaa. Sisu ja pitkäjänteinen työ tuotti lopulta tulosta ja uudet palvelut sekä asiakkaat sulautuivat osaksi Apilan toimintaa.

Uusi toiminta kehittyi ja kasvoi voimakkaasti. Yhä useammat asiakasryhmät ottivat uuden palveluntuottajan uteliaisuudella vastaan. Kiitos kuuluu innovatiiviselle ja sitoutuneelle johdolle, joka määrätietoisesti vei uudistuksia eteenpäin. Lopulta vuonna 2008 lanseerattiin neliApila, jonka palvelut jaettiin neljään eri sektoriin: 1) yksilölliseen laitospalveluun ja avokuntoutukseen sekä kuntoutus- ja sopeutumisvalmennuskursseihin, 2) hoivapalveluihin, 3) loma- ja virkistyspalveluihin sekä 4) kokous- ja työhyvinvointipalveluihin. Sama palvelujaottelu on käytössä Apilassa edelleen.

Hyvin alkanut loma- ja virkistyspalveluiden kasvuvauhti loppui vuoteen 2011, kun puolet Apilan majoituskapasiteetista vuokrattiin Oriveden terveyskeskuksen käyttöön kahdeksan kuukauden ajaksi. Syy vuokraukseen oli Kelan kilpailutuksessa menetetyt vaikeavammaisten kuntoutuksen loppumien Apilassa. Terveyskeskuksen tulon myötä Apilan majoituskapasiteetista ei enää löytynyt tilaa loma- ja virkistysasiakkaiden käyttöön ja osa asiakkaista kavahti terveyskeskuksen tuomaa suunnanmuutosta. Toinen loma- ja virkistysasiakkaiden vähenemiseen vaikuttanut päätös tehtiin vuoden 2012 alussa, kun Apilan viikonlopputoiminta lakkautettiin. Loma- ja virkistysasiakkaiden menetys ei ole kuitenkaan ollut Apilan toiminnan jatkuvuuden kannalta huolestuttavaa, sillä samaan aikaan Kelan kustantama kuntoutus on elpynyt.

Apilan toimintaan ratkaisevasti vaikuttanut tekijä on Kelan tekemät muutokset kuntoutuksen perusrunkoon. Kela on viime vuodesta lähtien muuttanut kustantamiensa kuntoutusten standardia niin, että kuntoutus toteutetaan viisipäiväisenä eli Kela ei enää maksa viikonloppuisin tapahtuvasta kuntoutuksesta. (Keskeiset muutokset...) Apilan kohdalla tämä tarkoittaa sitä, että kaikki Kelan kustantama yksilöllinen ja kurssimuotoinen kuntoutus Apilassa muuttui viisipäiväiseksi tämän vuoden alusta lähtien. Myös Raha-automaattiyhdistyksen tukemien kuntoutus- ja kurssipalveluiden hankintojen tulkintaa kiristettiin loppuvuodesta 2013 (Milla Vihavainen-Kiuru 2013, 57–60). Jatkossa järjestöjen ja yhdistysten hankkimia kuntoutus- ja kurssipalveluja tullaan tarkastelemaan kokonaisuuksina. Tämä tarkoittaa lähes kaikkien järjestöjen ja yhdistysten kuntoutus- ja kurssitoiminnan alistamista julkisen kilpailutuksen alaisiksi. Muutos vaikuttaa jälleen

kilpailutilanteeseen, kun kilpailutuksen myötä monet kanta-asiakkaat menetetään ja uusista asiakkaista käydään kovaa kilpailua. Apila kuten muutkin palveluntarjoajat kuntoutussektorilla, ovat siis jälleen uusien haasteiden edessä kiristyvässä kilpailussa, viikonloppuasiakkaiden vähentyessä ja pahimmillaan viikonloppujen jäädessä tyhjilleen.

## 2.2 Asiakkaat

Kuntoutumiskeskus Apilan nykyiset asiakkaat voidaan ryhmitellä palvelujen neliApila jaottelun mukaan seuraavasti:

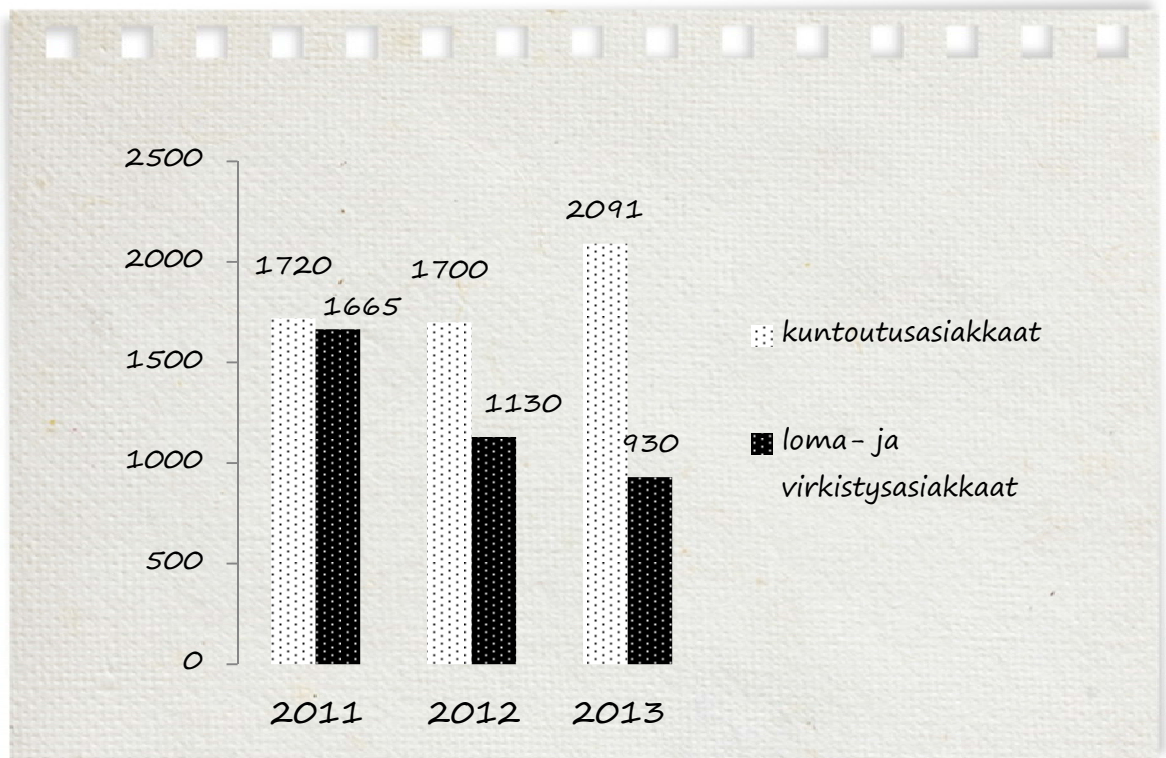
- 1) **Kuntoutuspalvelujen** asiakkuuksia ovat Kela, Valtiokonttori, vakuutusyhtiöt ja sairaanhoitopiirit. Palvelujen loppukäyttäjiä ovat suomalaiset kuntoutusasiakkaat.
- 2) **Hoivapalveluita** ostavat sekä kunnat että yksittäiset henkilöt.
- 3) **Loma- ja virkistyspalvelujen** pääasiallisia asiakkaita ovat erilaiset järjestöt, yhdistykset ja seurat sekä yksittäiset henkilöt.
- 4) **Kokous- ja työhyvinvointi** asiakkaat ovat pääsääntöisesti päiväkävijöitä. Näitä ovat yritykset, työterveyshuollot, järjestöt, yhdistykset, seurat sekä yksittäiset henkilöt.

### 2.2.1 Asiakkaat lukuina

Vuonna 2011 loma- ja virkistyspalveluiden osuus Apilan kokonaismajoitusvuorokausista oli 21 prosenttia. Kuntoutusasiakkaita sekä loma- ja virkistysasiakkaita kävi määrällisesti Apilassa likimain yhtä paljon. Toisen majoitussiiven vuokraus vuonna 2012 vähensi loma- ja virkistysasiakkaiden osuuden 17 prosenttiin. Käännettä kuvaa hyvin loma- ja virkistysasiakkaiden järjestämien tilaisuuksien määrän väheneminen yli puolella vuodesta 2011 vuoteen 2012. (Apilan tilastot 2011–2012.)

Vuonna 2013 Apilan loma- ja virkistysasiakkaiden määrä kokonaisvuorokausista väheni rajusti, aina yhdeksään prosenttiin. Yksittäinen syy rajuun muutokseen oli viikonlopputoiminnan lakkauttaminen. (Apilan tilasto 2013.) Kuvio 4 havainnollistaa kuntoutusasiakkaiden sekä loma- ja virkistysasiakkaiden määrän muutoksia vuosina 2011–2013.





KUVIO 4. Apilan kuntoutusasiakkaiden sekä loma- ja virkistysasiakkaiden määrät vuosina 2011–2013 (Apilan tilastot 2011–2013)

Päiväkävijöihin eli kokous- ja työhyvinvointiasiakkaisiin eivät majoitussiiven vuokraus, sulkuviikonloput tai muutokset taloustilanteessa ole vaikuttaneet. Tämän vuosikymmenen ajan tilaisuuksien määrä on ollut keskimäärin 120 tilaisuutta vuodessa. Todellista kävijämäärää on tilastollisesti hankala seurata, sillä puhtaasti tilapalveluja käyttäneiden asiakkaiden määrää ei seurata. Tilastoituja päiväkävijöitä on Apilassa vuosittain noin 1500. (Apilan tilastot 2011–2013.)

Vaikka loma ja -virkistysasiakkaiden prosenttiosuus Apilan kokonaisuomaisuusvuorokausista on suurimmillaankin ollut vain noin 25 prosenttia, kyseisen ryhmän henkilömäärä yhdessä kokous- ja työhyvinvointiasiakkaiden kanssa on ollut asiakasvolyymiltään kuntoutusta suurempaa. Näiden kuntoutusta kevyempien palvelujen kehittäminen ja niitä käyttävien asiakkaiden kartoitus on Apilan tulevaisuuden kannalta merkittävää. Perustamalla tukeva pohja monimuotoisille asiakkuuksille ja rakentamalla kannattavia kantaasiakkuuksia, Apilan selusta turvataan siinäkin tapauksessa, jos kuntoutuksessa tapahtuu yllättäviä muutoksia. Varsinkin tulevaisuudessa, kun kuntoutuksen kilpailu kovenee ja katteet pienentyvät, volyyymiltään suuren ja vähän Apilan henkilökuntaresursseja käyttävien palveluiden kehittäminen on tärkeää.



## 2.2.2 Asiakkaiden ryhmittely

Yksikään yritys ei pysty olemaan kaikkea kaikille. Siksi yrityksen on valittava sen liiketoimintastrategiaan sopivat asiakkuudet. Tavoiteltavat asiakkaat valikoituvat yrityksen ydinosaamisalueiden ja arvotekijöiden mukaan. Olemassa olevaa asiakaskuntaa analysoimalla pystytään tunnistamaan asiakkuudet, jotka ovat yritykselle kannattavia. Asiakkaiden ryhmittely tai luokittelu on kannattava tehdä, jotta yritys pystyy rakentamaan toimivan asiakasstrategian eri segmenteille. Samalla tunnistetaan myös yrityksen potentiaaliset asiakkuudet. (Pöllänen 2003, 64–69.)

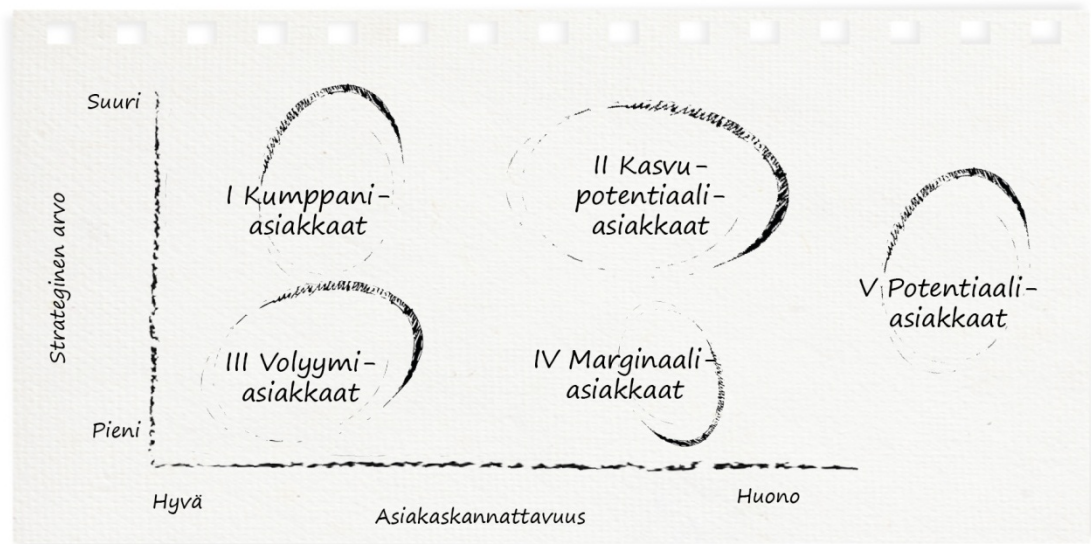
Asiakkaat voidaan ryhmitellä ja arvioida erilaisten matriisien avulla. Matriiseissa tekijät voidaan määritellä yrityksen strategian mukaisesti. Näitä tekijöitä voi olla asiakas-kannattavuus, strateginen arvo, asiakassuhteen arvo ja asiakastarpeet. Asiakkuudet voidaan arvioida myös niiden luonteen<sup>2</sup> perusteella. Luonteen perusteella asiakkuudet jaetaan transaktio-, sopimus-, preferenssi- ja kumppanuusasiakkuuksiin. (Pöllänen 2003, 80–82; Mäntyneva 2001, 31.) Taulukossa 1 on selvitetty tarkemmin luonteen perusteella tehtävää asiakasjaottelua.

TAULUKKO 1. Asiakkuuksien luonteen sisältö ja muotoutuminen (Mäntyneva 2001, 31)

Luonne	Sisältö	Muotoutuminen
Transaktio	Asiakas ostaa, koska saa vaivattomasti ja halvalla	Edullinen hinta, vaivattomuus
Sopimus	Sopimusluonteinen tahdonilmaus	Asiakas haluaa tehdä sopimuksen yrityksen kanssa
Preferenssi	Asiakas ostaa aina kun voi	Asiakas haluaa keskittää ostoksensa yhdelle toimittajalle
Kumppani	Osapuolet pyrkivät yhteistyöllä edistämään toistensa liiketoimintaa	Molemmat osapuolet näkevät yhteistyössä mahdollisuuksia ja hyötytekijöitä

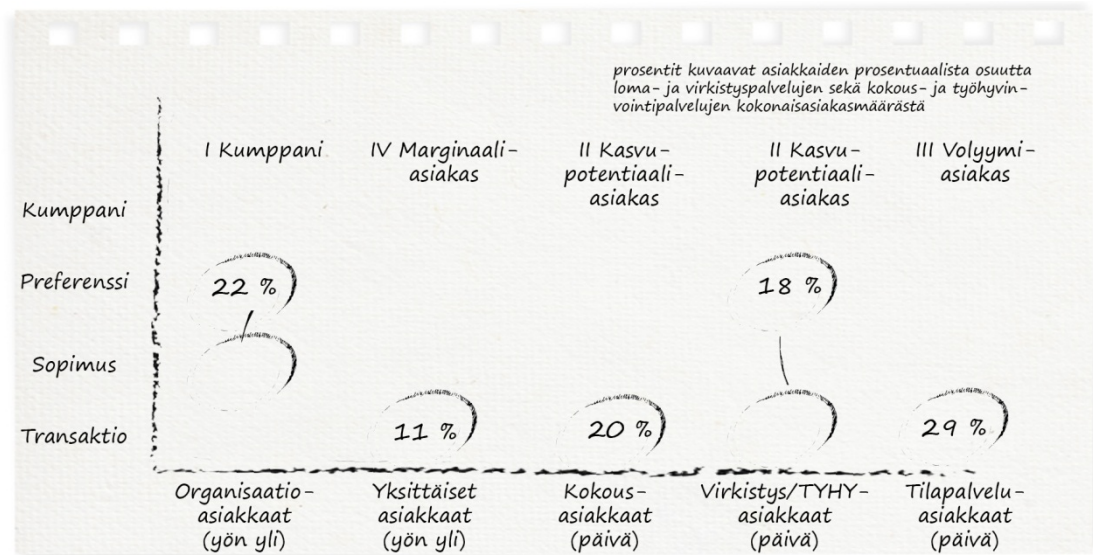
<sup>2</sup> Asiakkuuksien luonteeseen perustuvaan ryhmittelyyn voi tutustua paremmin mm. Mikko Mäntynevan kirjan Asiakkuudenhallinta (2001) perusteella.

Yrityksen asiakkuudet voidaan jakaa ryhmiin myös niiden asiakassuhteen arvon, tarpeiden ja näiden yhdistelmän perusteella. Kuviossa 5 esitetään kuinka yrityksen asiakkuudet luokitellaan niiden strategisen arvon ja asiakaskannattavuuden perusteella viiteen eri ryhmään: kumppani-, kasvupotentiaali-, volyyymi-, marginaali- ja potentiaaliin asiakkaisiin. Ryhmittelyn avulla tunnistetaan erilaiset asiakkuuksien tarpeet ja asiakkuuksien merkitys yritykselle. (Pöllänen 2003, 79–81.)



KUVIO 5. Asiakasryhmien organisointi (Pöllänen 2003, 80)

Tässä opinnäytetyössä keskitytään loma- ja virkistysasiakkaisiin sekä kokous- ja työhyvinvointiasiakkaisiin, sillä näiden palvelusektorien asiakkuudet ovat todennäköisimpiä viikonloppupalvelujen käyttäjiä. Asiakkuuksia analysoidaan palvelutuotekokonaisuuksittain asiakkuuksien luonteen perusteella. Jaottelu antaa syvemmän kuvan yrityksen asiakkuuksista. Asiakkuudet tunnistetaan Pölläsen (2003) malliin perustuen palvelutuotekokonaisuuksittain myös niiden strategisen arvon ja asiakkuuden kannattavuuden perusteella.



KUVIO 6. Apilan nykyisten asiakkuuksien jaottelu

Kuvio 6 osoittaa, että Apilan asiakkuudet perustuvat pääosin transaktioasiakkuuksiin. Yksittäisten henkilöiden yön yli -palvelut luetaan matkailun villiin kenttään, jossa kilpailua on runsaasti ja palvelut hankitaan sieltä, mistä ne saadaan vaivattomimmin (maantieteellinen sijainti yms.) sekä edullisimmin. Kokousasiakkuudet perustuvat niin ikään transaktioasiakkuuksiin, mutta joukosta löytyy myös muutamia preferenssiasiakkuuksia. Yleisesti kokousasiakkaat ovat kuitenkin vaihtelunhaluisia. Vaihtelunhalu koskee myös erilaisten organisaatioasiakkaiden järjestämiä virkistys- ja työhyvinvointipäiviä (TYHY). Apila on saanut kasvatettua joistakin TYHY -asiakkuuksista preferenssiasiakkaita, jotka ovat ottaneet Apilan palvelut omikseen. On todettava, että mitä osaamisintensivisempää palvelua organisaatiot ovat hakemassa, sitä helpommin ne sitoutuvat hyväksi todettuun palveluntuottajaan. Kevyempien teemojen ympärille kehitettyjen palvelujen kohdalla organisaatioiden vaihtelunhalu kasvaa. Tilapalveluasiakkuudet ovat puhtaasti transaktioasiakkuuksia. Asiakkaita ovat yksittäiset ihmiset, pienet järjestäytymättömät ryhmät ja organisaatioasiakkaat, jotka haluavat tiettyä tilaisuutta varten palveluja käyttöönsä ja hinta toimii ratkaiseva tekijänä.

Organisaatioiden järjestämät yöpymistä sisältävät palvelut perustuvat preferenssiasiakkuuksiin. Nämä palvelut ovat yleisesti järjestöjen ja yhdistysten järjestämiä lomiam tai kursseja omille jäsenilleen. Nämä asiakkaat haluavat luoda pysyvämmän asiakassuhteen hyväksi todetun palveluntuottajan kanssa. Yön yli kestäviä palveluja ostavista asiakkaista voidaan vielä erikseen nostaa esiin Reumaliiton jäsenyhdistykset, jotka voidaan

luokitella Apilan sopimusasiakkaisiksi. Tälle ryhmälle Apila tarjoaa pysyviä alennuksia muun muassa majoituspalveluista.

Tällä hetkellä Apilan loma- ja virkistyspalveluista sekä kokous- ja työhyvinvointipalveluista puuttuvat kokonaan kumppanuusasiakkuudet. Kumppanuuksia on luotu Apilassa enemmän arkisin tapahtuvien, lähempänä kuntoutustoimintaa olevien työhyvinvointipalveluja käyttävien asiakkaiden kanssa.

Asiakasanalyysin perusteella Apilan kannattaa ensisijaisesti keskittyä organisaatioasiakkaisiin, erityisesti erilaisiin järjestöihin ja yhdistyksiin ja tarjota niille yon yli kestäviä palvelupaketteja.

### **2.3 Vahvuudet ja mahdollisuudet**

Albert S. Humphreyn kehittämä SWOT -analyysi on tunnettu menetelmä yrityksen sisäisten vahvuuksien ja heikkouksien sekä toimintaympäristön mahdollisuuksien ja uhkien analysointiin. Varsinkin asiantuntijapalveluja tuottavan yrityksen on tärkeää aika ajoin pysähtyä miettimään yrityksen tilannetta ja kehityssuuntia sekä tunnistaa oma toimintaympäristö, ympäristön trendit sekä niiden vaikutukset yritykseen. Analyysi auttaa yritystä tarkastelemaan kattavasti toiminnan kannalta keskeisiä asioita. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 59–61.)

Tässä opinnäytetyössä laaditaan SWOT-analyysi Apilan palvelujen kehittämistyön pohjaksi. Prosessin aikana tuotettuja kehittämissuhteita peilataan lopuksi tehtyyn analyysiin. Analyysissä tunnistettuja vahvuuksia ja mahdollisuuksia hyödynnetään myös henkilökunnalle järjestettävässä ideointityöpajassa.

SWOT-analyysin pohjaksi valittiin kehittämistyön kannalta oleelliset aihealueet: talous, asiakkaat, henkilöstö ja osaaminen. Lisäksi sisäiseen analyysiin sisällytettiin prosessit, markkinointi ja viestintä. Ulkoiseen analyysiin valittiin lisäksi kilpailutilanne.

### 2.3.1 SWOT-työpaja

Apilan kehittämistyöryhmän jäsenet työstivät SWOT-analyysiä etukäteen mietittyjen aihealueiden ja alustavien kysymysten pohjata ensin jokainen itsekseen. Menetelmällä haluttiin varmistaa, että analyysi tarkastelee Apilan toimintaa eri yksiköiden näkökulmasta mahdollisimman kattavasta ja monipuolisesti. 3.3.2014 järjestetyssä työpajassa analyysi vedettiin yhteen kehittämistyöryhmän kesken.

Työpajan keskeisin huomio oli, että Apilan viikonlopputoiminnalle on syytä kehittää oma liiketoimintamalli. Viikonlopputoiminta poikkeaa viikolla tapahtuvasta toiminnasta sekä palvelujen, asiakkaiden, resurssien että prosessien suhteen.

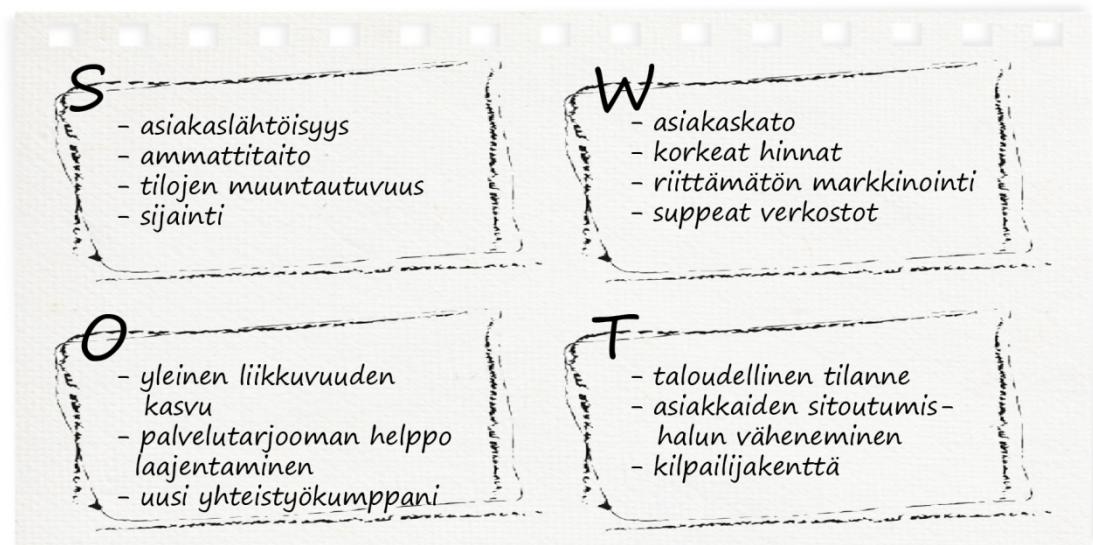
Viikonlopputoiminnan vahvuuksiksi nostettiin erityisesti palvelujen laatu, asiakaslähtöisyys, tilojen soveltuvuus monenlaiseen toimintaan ja Apilan hyvä maantieteellinen sijainti. Lisäksi vahvuudeksi nostettiin pieni mutta vahva loma- ja virkistyspalveluja sekä kokous- ja työhyvinvointipalveluja käyttävä kanta-asiakkaiden joukko.

Apilan suurimmat heikkoudet viikonlopputoiminnan osalta liittyivät kustannuslaskentaan sekä raskaasta henkilökuntarakenteesta johtuviin korkeisiin hintoihin. Heikkouksia olivat myös kanta-asiakkaiden jatkuva väheneminen, riskinotto, henkilökunnan tuuditautuminen vapaisiin viikonloppuihin, prosessien hiomattomuus, riittämätön markkinoinnin suunnitelmallisuus sekä suppeat verkostot.

Apilan mahdollisuuksiksi nostettiin kotimaanmatkailun kasvu ja ihmisen suurempi liikkuvuus, yhtiöittämisen tuoma mahdollisuus linjata itse yrityksen strategia ja visio sekä kumppanuuksien ja ammatinharjoittajien kanssa tehtävä yhteistyö. Palvelutarjoaman helppo laajentaminen kumppanuuksien ja osaamisen pohjalta katsottiin myös mahdollisuudeksi. Erityisesti esiin nostettiin yhteistyö uuden ateriapalveluja tuottavan yhteistyökumppanin kanssa sekä muiden hotellipalveluja tuottavien yritysten puuttuminen Kangasalta.

Apilan pahimpana uhkana pidettiin sitä, että riittävää asiakaspohjaa ja volyyymiä ei pysyvästi nykytilanteen pohjalta rakentamaan viikonloppujen avaamiseksi. Myös taloudellisen tilanteen kehittyminen, asiakkaiden sitoutumishalun väheneminen ja läheisten vahvan brändin omaavien kylpylöiden etulyöntiasema koettiin tulevaisuuden haasteiksi.

Uhkana pidettiin myös Kelan standardivaatimusten kasvun kautta tulevia henkilökuntarakenteen muutoksia ja niiden vaikutuksia hintoihin.



KUVIO 7. Apilan SWOT (tarkempi SWOT-analyysi liite 1)

### 2.3.2 Asiakasnäkökulma Apilan vahvuuksiin

Apilan kehittämistyöryhmän näkemyksiä tukee joulukuussa 2012 asiakastyytyväisyys- ja palvelujen tarvekartoituskysely. Kyselyyn valittiin kaikki vuosina 2011–2012 Apilan loma- ja virkistyspalveluja sekä kokous- ja työhyvinvointipalveluja käyttäneet asiakkaat, jotka olivat antaneet sähköpostiosoitteensa Apilan käyttöön. Kyselyyn vastasi 43 asiakasta (N=177). Vastajaat olivat pääasiassa ympäri Suomen toimivia järjestöjä ja paikallisyhdistyksiä, yrityksiä sekä kuntasektorin edustajia. (Apilan palvelukysely 2012.)

Vastanneet pitivät henkilökunnan ammattitaitoa ja palvelualttiutta Apilan yhtenä suurimpana vahvuutena. Kolmannes vastanneista piti henkilökunnan ammattitaitoa erinomaisena ja puolet hyvänä. Apilan henkilökunnan palvelualttiutta pitivät erinomaisena tai hyvänä kaikki vastanneet. Tilojen käytettävyys oli kaikkien vastanneiden mielestä hyvä tai erinomainen. Viihtyisyys ja majoitusmahdollisuudet sen sijaan jakoivat mielipiteitä enemmän, sillä vain neljäsosa piti niitä erinomaisena ja puolet hyvinä. Ateriapalveluita pidettiin pääsääntöisesti hyvinä. (Apilan palvelukysely 2012.)

Kyselyn johtopäätös on, että Apilan henkilökunnan osaaminen ja kyky palvella asiakasta on erinomaisella tasolla. Sen sijaan fyysiset tilat kaipaavat kohennusta, vaikka ne todettiin tarkoituksenmukaisiksi. Ateriapalvelut olivat kyselyn mukaan hyvällä tasolla, mutta ne muuttuvat vielä ratkaisevasti parempaan suuntaan kevään 2014 aikana.

## 2.4 Kilpailijakenttä

Kilpailijakentän hahmottamisessa auttaa yrityksen markkinoiden määrittäminen. Perinteisesti markkinat määritellään tuotteen (toimialan) ja maantieteellisen sijainnin perusteella. Monipuolisemman markkinanäkemyksen saavuttamiseksi määrittely kannattaa suorittaa pienten osatekijöiden tunnistamisen kautta. Näitä osatekijöitä ovat

- maantieteellinen näkökulma
- tuotteet tai palvelut
- asiakassegmentit
- asema arvoketjussa (operointi, kapasiteetti)
- aika (esimerkkinä aika, jonka asiakas käyttää palveluun)
- jakelukanavat
- hinta
- brändiomistajuus
- loppukäyttö tai sovellus

(Nenonen & Storbacka 2010, 52–53.)

Tässä opinnäytetyössä Apilan kilpailijakenttään tutustutaan markkinakentän analysoinnin avulla. Työssä ei ole tarpeen tehdä perinteistä tarkkaa kilpailija-analyysiä, vaan riittää, että tunnistetaan Apilan kanssa samoista viikonloppuasiakkaista kilpailevat yritykset. Apilan markkinakentän olennaisimmat näkökulmat ovat maantieteellinen sijainti, palvelusisältö, arvoketju ja asiakkaat.

Ensimmäiseksi tunnistetaan sijainnin ja palvelujen suhteen Apilan kanssa samoilla markkinoilla kilpailevat yritykset. Tarkasteluun otetaan siis loma- ja virkistyspalvelujen sekä kokous- ja työhyvinvointipalvelujen tuottajat Pirkanmaan alueella. Tähän markkinakenttään voidaan lukea kaikki virkistyspalveluja tuottavat yritykset hotelleista maa-seutumatkailukohteisiin ja erilaisia aktiviteetteja tarjoaviin yrityksiin. Kun analyysiin



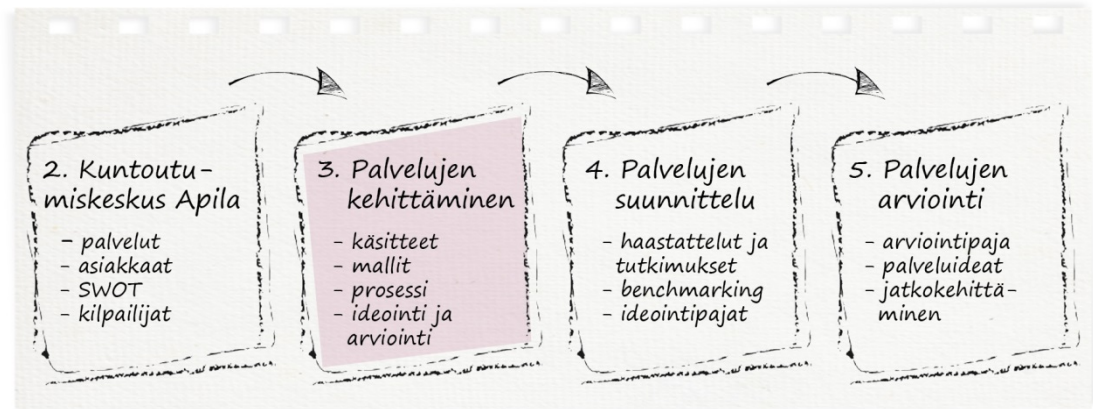
otetaan mukaan arvoketjutekijä, löydetään vastaavilla fyysisillä ominaisuuksilla jo selvästi vähemmän kilpailijoita. Joukosta putoavat pois pienet majoituspalveluyritykset, maaseutumatkailukohteet ja puhtaasti ohjelmaa tarjoavat palvelutuottajat.

Edellisen määrittelyn mukaan on markkinakenttä vielä laaja käsittäen lähes kaikki isommat majoituspalveluja tarjoavat yritykset Pirkanmaalta. Nämä yritykset eivät vastaa kaikilta ominaisuuksiltaan samaan asiakastarpeeseen kuin Apila. Kun tarkastelun kohteeksi otetaan vielä asiakkaat, tässä tapauksessa isot ryhmät, markkinat täsmentyvät. Kun tarkastellaan Pirkanmaan alueella toimivia yrityksiä, jotka voivat tarjota ryhmille majoitus-, ateria-, tila- ja aktiviteettipalveluja, kenttä supistuu alueella toimiviin isompiin kylpylähotelleihin, kuten Eden, Ikaalisten kylpylä sekä Tampereen kylpylä Holiday Inn. Näillä kaikilla on hyvin samantyyppiset fasilitetit kuin Apilalla ja ne pystyvät tarjoamaan ryhmille monipuolisia palveluja. Listaan voidaan lisätä myös Hotelli Ellivuori sekä lomakeskus Lautsia.



### 3 PALVELUJEN KEHITTÄMINEN

Tässä luvussa perehdytään opinnäytetyössä esiin tuleviin keskeisiin käsitteisiin sekä kehitetään teorian pohjalta Apilan palvelujen suunnittelumalli. Luvussa esitellään myös opinnäytetyön perustana toimiva prosessimalli. Lisäksi tutustutaan palvelujen suunnittelun ideointi- ja arviointiteorioihin tarkemmin.



KUVIO 8. Opinnäytetyön vaihe 3: Palvelujen kehittäminen

#### 3.1 Mitä palvelut ovat?

Palvelu sanalle löytyy useita merkityksiä, johtuen osin sen monimutkaisuudesta. Grönroosin mukaan palvelukäsitteen aukotonta määritelmää ei ole löydetty ja käsitettä voidaan tulkita laajemminkin. (Grönroos 2009, 76–77.)

Gummesson määritteli aluksi palvelun seuraavasti:

*”Palvelu on jotain, mitä voi ostaa ja myydä, mutta mitä ei voi pudottaa varpailleen.”*  
(Grönroos 2009, 77.)

Hieman myöhemmin Grönroos päätyi seuraavaan monimutkaiseen määritelmään:

*”Palvelu on ainakin jossain määrin aineettomien toimintojensa sarjasta koostuva prosessi, jossa toiminnot tarjotaan ratkaisuina asiakkaan ongelmiin ja toimintaa yleensä, muttei välttämättä, asiakkaan, palvelutyöntekijöiden ja/tai fyysisten resurssien tai tuotteiden ja/tai palveluntarjoajan järjestelmien välisessä vuorovaikutuksessa.”* (Grönroos 2009, 77.)

Grönroosin uusin käsite palvelulle on hyvin yksinkertainen ja tyhjentävä:

*”Palvelut ovat palveluja.”* (Wahlgrén & Kitunen 2012, 61.)

Palvelut ovat siis luonteeltaan prosesseja, jotka tuotetaan ja kulutetaan samanaikaisesti asiakkaan osallistuessa palvelutapahtumaan ainakin jossain määrin. (Grönroos 2009, 77–78.)

### **3.2 Mitä on palvelutarjooma?**

Palvelutarjoomalla tarkoitetaan yrityksen tarjoaminen palvelujen kokonaisuutta. Yrityksen on määriteltävä, mitä palveluja sen pitäisi tarjota, jotta se saavuttaa asetetut tavoitteet. Tavoitteellisen palvelutarjooman määrittelemisen ei ole helppoa, sillä harvoin edes yrityksen henkilöstö on tietoinen osaamisestaan ja siitä millaisia palveluja se voi asiakkaille tarjota. Tämä on varsinkin osaamisintensiivisiä palveluja tuottavien yritysten ongelma. (Jaakkola ym. 2009, 7.)

Luonnollinen tapa palvelutarjooman suunnittelussa on jaotella palveluja prosessien, osaamisen tai asiakasryhmän ympärille. Huomioitava on, että palvelutarjooma tarjoaa asiakashyötyjä eikä seuraa yrityksen omia prosesseja. Ideoita palvelujen kehittämiseen on syytä hakea myös yrityksen ulkopuolelta. Palvelutarjooman suunnittelussa kannattaa lähteä liikkeelle alan yleisistä trendeistä sekä yrityksen omasta osaamisesta. (Jaakkola ym. 2009 7–8; Nenonen & Storbacka 2010, 60.)

Usein asiakaslähtöisissä yrityksissä sorrutaan liian laajaan palvelutarjoomaan ja korkea asiakaspalvelutaso aiheuttaa palvelujen räätälöintiä ja asiakaskohtaista palvelujen suunnittelua (Arantola & Simonen 2009, 8). Toinen ääripää on ydinosaamiseensa keskittyneet yritykset, jotka ovat leikanneet kaikki ydinosaamisen ulkopuolelle jääneet resurssit ja kyvykkyydet pois. Näillä yrityksillä ei ole enää mahdollisuuksia helposti laajentaa palvelutarjoomaansa. (Nenonen & Storbacka 2010, 64.)

### 3.3 Palvelujen kehittämisen mallit

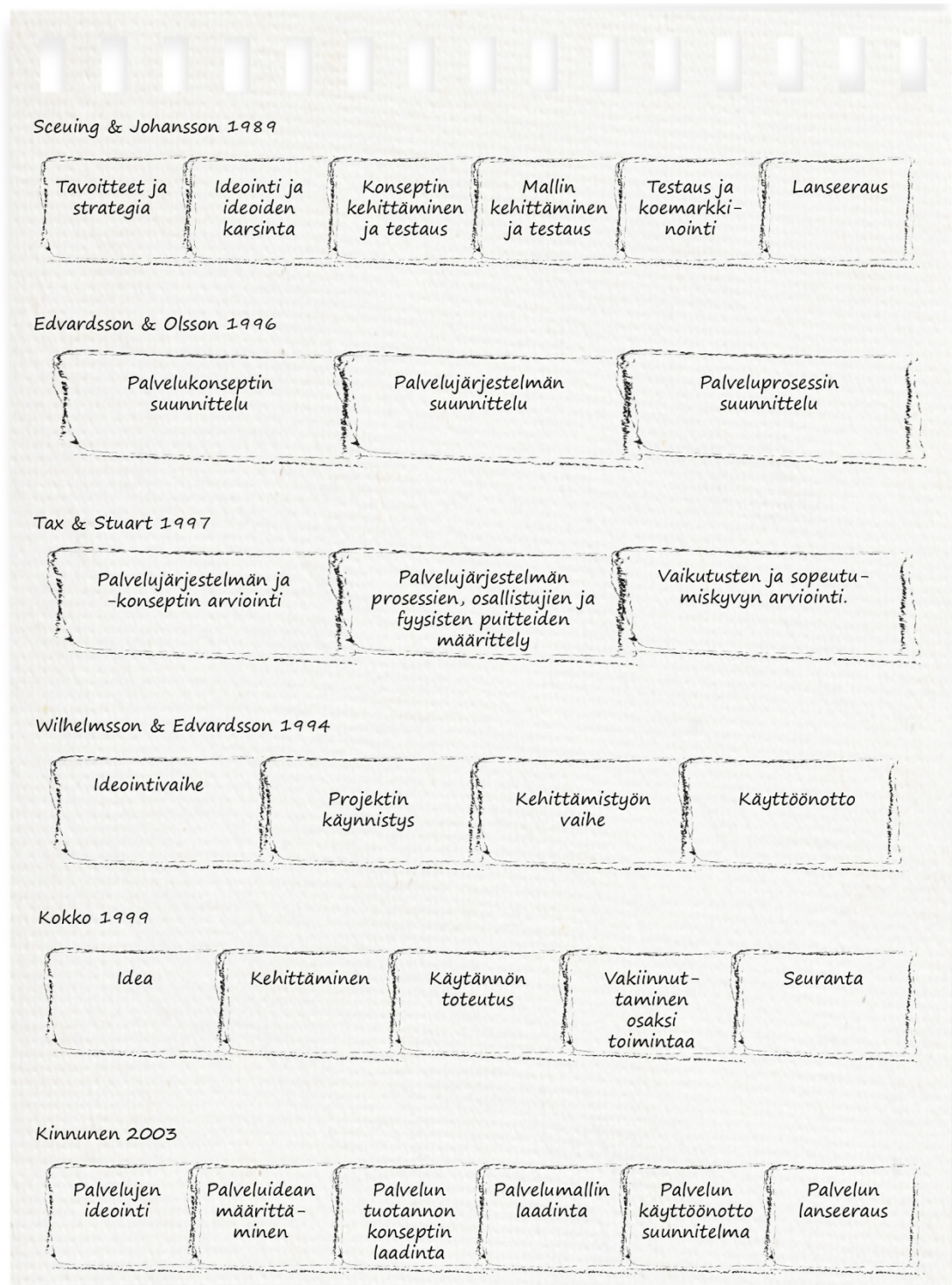
Palvelun kehittäminen on usein epämääräinen prosessi. Ritva Kinnunen (2004) kuvaa palvelujen kehittämisprosessia yrityksen ja erehdyksen polkuna. Palvelujen kehittämisessä strategiat ja suunnitelmat ovat usein hyvin epämääräiset, suunnittelutyötä tekee linjassa toimiva henkilökunta ja asiakkaat osallistetaan harvoin mukaan prosessiin. Myös kehittämisen taustatyötä, kuten riittävää markkinatutkimusten käyttöä, tavataan harvoin. (Kinnunen 2004, 31.) Palvelujen kehittämisen pitäisi olla systemaattista toimintaa, jonka tavoitteena on tuottaa kilpailukykyisiä, kannattavia ja innovatiivisia palveluja (Jaakkola ym. 2009, 3).

Palvelujen suunnittelun malleja on tarjolla vähemmän kuin perinteisiä tuotekehitysmalleja. Olemassa olevat mallit ovat hyvin teoreettisia ja niistä on vaikea löytää Apilan palvelujen kehittämiseen sopivaa mallia. Kuviossa 9 on kuvattu joitakin palvelujen kehittämisen malleja. Näiden mallien pohjalta kehitettiin Apilan palvelujen suunnittelumalli.

Sceuingin ja Johnssonin palvelujen kehittämisen malli on syntynyt suoraan tuotekehityksen puolelta. Mallissa asiakkaat ovat läsnä suunnittelun jokaisessa vaiheessa ja henkilökuntaresursseja käytetään paljon. Lisäksi malliin sisältyy esilanseeraus, joka palveluiden luonteeseen liittyen on riskialtis toimenpide toteuttaa. Malli on hyvin teoreettinen ja käytännössä palveluyrityksessä hankala toteuttaa. (Kinnunen 2004, 32–33.)

Edvardssonin ja Olssonin malli pohjautuu kolmeen kokonaisuuteen. Palvelukonseptin suunnittelussa asiakas otetaan hyvin vahvasti mukaan palvelujen suunnitteluun, mutta malli ei ota lainkaan huomioon palvelujen ideointia. Suunnittelussa huomioidaan palvelun soveltuvuus yrityksen olemassa olevaan palvelujärjestelmään sekä palvelutuotannon fyysinen ympäristö. Malli on raskas ja tekninen. (Kinnunen 2004, 35–36.)

Tax ja Stuart näkevät uuden palvelun sopeuttamisen yrityksen toimintaan suunnittelun keskeisempänä tekijänä. Varsinainen palvelujen suunnittelutyö sekä palvelujen ideointi jää mallissa vähälle huomiolle. (Kinnunen 2004, 37–38.)



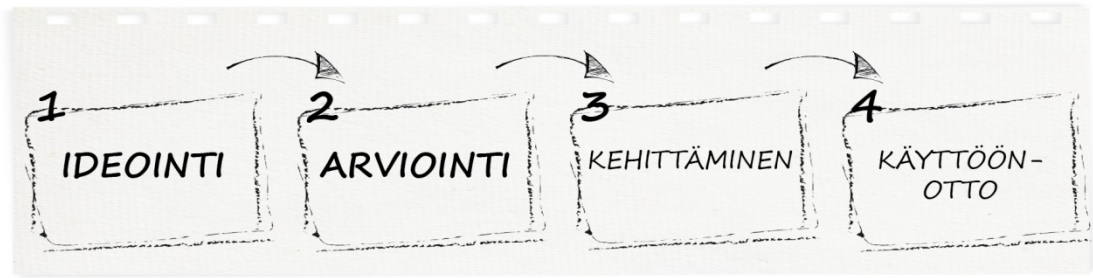
KUVIO 9. Palvelujen kehittämismalleja (Kinnunen 2004, 33–38)

Suomalaisen Kokon mukaan palvelujen kehittämisen tulee olla linjassa yrityksen strategian kanssa ja kehittämisen tulee seurata yrityksen visiota. Kokon mallissa vaiheet ovat osin päällekkäisiä ja virheitä voidaan palata jälkikäteen korjaamaan. Kokon mallin idea on, että uuden palvelun rutiinit vakiinnutetaan osaksi yrityksen normaalia toimintaa. (Kinnunen 2004, 34–35.)

Wilhelmsson ja Edvardsson huomasivat, että paras tapa lähestyä palvelujen kehittämistä on pohjata se yritysten todelliseen tapaan kehittää palvelujaan. Mallissa hyväksytään se, että toimenpiteet ovat järjestäytymättömiä ja osin limittäisiä keskenään. Malli on hyvin käytännönläheinen, mutta ottaa asiakkaat mukaan suunnitteluun vasta palvelujen kehittämisvaiheessa. (Kinnunen 2004, 32–34.)

Kinnusen mallissa palvelujen ideointi sekä palveluidean määrittäminen saavat suuren roolin. Ideointivaiheen prosessit sekä niiden asiakaslähtöisyys erilaisten taustatutkimusten ja haastatteluiden osalta nousee vahvasti esiin. Samoin palveluideoiden määrittelyvaihe nousee tärkeään asemaan. Mallissa varmistetaan, että huolellisen ideointi- ja arviointivaiheen jälkeen jatkosuunnitteluun pääsevät palvelut, jotka sopivat yrityksen toimintaan. Tämän jälkeen tapahtuu palvelun konkretisointi, käyttöönotto ja lanseeraus. Kinnusen mallissa korostuu siis ideoinnin monipuolinen, määrällisesti laaja ja kritiikin tuottaminen. (Kinnunen 2004, 40–44, 59, 114–117.)

Kuntoutumiskeskus Apilan palvelujen kehittämistyön pohjaksi valittiin elementtejä Wilhelmssonin & Edvardssonin, Kokon sekä Kinnusen suunnittelumalleista. Wilhelmssonin & Edvardssonin sekä Kokon malleista Apilan omaan malliin on siirrettävissä ajatus vaiheiden päällekkäisyydestä ja mahdollisuudesta palata taaksepäin korjaamaan aiemmin tehtyjä virheitä. Molemmat mallit ovat myös riittävän yksikertaisia matkailualan palvelujen kehittämiseksi. Apilan suunnittelumallin ideana on Kokon mallin mukainen palvelujen sopivuus saumattomasti yrityksen toimintaan. Wilhelmssonin ja Edvardssonin mallin käytännönläheiset ja yksinkertaiset kehittämisvaiheet soveltuvat Apilan suunnittelutyön perustaksi, kunhan asiakaslähtöisyys huomioidaan jo palvelujen ideointivaiheessa. Apilan mallissa ideointi- ja arviointivaihe nostetaan vahvasti esille Kinnusen mallin mukaan, sillä matkailupalvelujen kehittämisessä suurin merkitys on erilaisten palvelutuotteiden ideoinnissa sekä uusien asiakkuuksien hankkimisessa. Kuviossa 10 esitetään Apilan palvelujen kehittämisen malli.



KUVIO 10. Apilan palvelujen kehittämisen malli

### 1) Palvelujen ideointi

Tässä vaiheessa tutustutaan aihealueeseen, analysoidaan tutkimusaineistoja ja pyritään selvittämään asiakkaiden tarpeet mahdollisimman laajasti ja totuudenmukaisina (Kinnunen 2004, 42–43). Ideointivaiheessa tutustutaan kotimaanmatkailun tutkimuksiin, haastatellaan matkailualan asiantuntijoita sekä järjestetään ideointipajoja. Apilan omat vahvuudet ja mahdollisuudet otetaan huomioon ideoinnissa. Ideointi toteutetaan mahdollisimman avoimena ja laajana avoimen innovoinnin suppilomallin mukaisesti (aiheesta lisää kappaleessa 3.4).

### 2) Palvelujen arviointi

Arviointivaiheesta vastaa kehittämissyöryhmä. Arviointivaiheessa tunnistetaan yrityksen rajoitteet, joiden pohjalta analysoidaan ideoiden elinkelpoisuus sekä toteuttamismahdollisuudet. Rajoitteita voi olla muun muassa henkilöstön osaaminen, tilat, menetelmät tai taloudellinen tilanne. (Kinnunen 2004, 34, 59.) Arviointivaiheessa Apilan palveluideoita arvioidaan kehittämissyöryhmän toimesta matriisin avulla ja ideoita peilataan aiemmin tehtyyn SWOT-analyysiin. Arviointivaiheessa karsitaan pois asiakasnäkökulmasta heikot sekä yrityksen strategiaan tai resursseihin sopimattomat ideat.

### 3) Palvelujen kehittäminen

Tässä vaiheessa palvelutarjoomaan valitut palveluideat konseptoidaan, asiakasanalyysiä syvennetään sekä suunnitellaan palveluprosessit. Palveluista rakennetaan tarkat ja konkreettiset palvelukuvaukset. (Kinnunen 2004, 34, 77.) Tässä opinnäytetyössä ei palvelujen kehittämissvaihetta toteuteta.

#### **4) Palvelujen käyttöönotto**

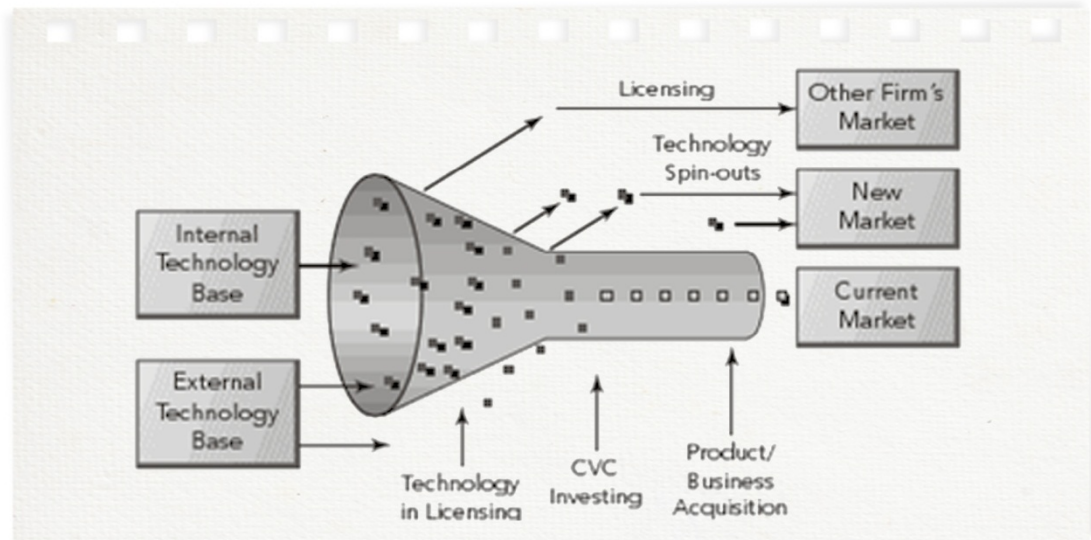
Käyttöönottovaiheessa henkilökunta koulutetaan ja suunnitellaan palveluympäristö. Tämän jälkeen palvelut lanseerataan. Lanseerausvaiheessa asiakashyötyjä ja kohderyhmää täsmennetään, asetetaan tavoitteet laadulle ja kannattavuudelle sekä suunnitellaan markkinointiviestintä. (Kinnunen 2004, 80–132.) Vaiheet 3 ja 4 jäävät seuraaviksi Apilan kehittämistyön aiheiksi.

### **3.4 Palvelujen suunnittelu prosessina**

Professori Henry Chesbroughin mukaan innovaatiot ovat hajallaan maailmalla. Avoin innovaatio mahdollistaa ideoiden tulon sekä yrityksen sisältä että ulkopuolelta. Innovaatio on avointa silloin, kun kaikki informaatio on vapaasti saatavilla. Chesbrough vie avoimuuden jopa niin pitkälle, että yritykselle itselleen kannattamattomat tai muuten sopimattomat innovaatiot kannattaa myydä, lisensoida tai irrottaa omiksi spinoff-yhtiöiksi. Chesbrough varoittaa yrityksiä karsimasta liikaa ydinosaamisen ulkopuolelle jääviä innovaatioita pois, sillä pitkällä aikavälillä se näivettää yrityksen. (Leino 2013, 6–7.)

Kuvio 11 kuvaa Chesbroughin avoimen innovaation mallia, jossa teknologioita tulee mukaan tutkimus- ja tuotekehitykseen monelta eri taholta. Samoin projektit lähtevät markkinoille monilla eri tavoilla. Chesbroughin mukaan monissa palveluyrityksissä ei ole omaa tutkimus- ja tuotekehitys organisaatiota ja hyvin harvat osaavat hyödyntää suppilomallia innovointiprosessissaan. Kuitenkin palveluyritykset hakevat samaa erilaistumista ja kasvua kuin tuotefokusoituneet yrityksetkin. Avoimen innovaation avulla yritykset pystyvät innovoimaan yksittäisiä palveluja, palvelukokonaisuuksia tai kokonaan uuden palvelutarjoaman. (Chesbrough 2011, 70.)





KUVIO 11. Avoin innovaatiomalli (Chesbrough 2011, 70)

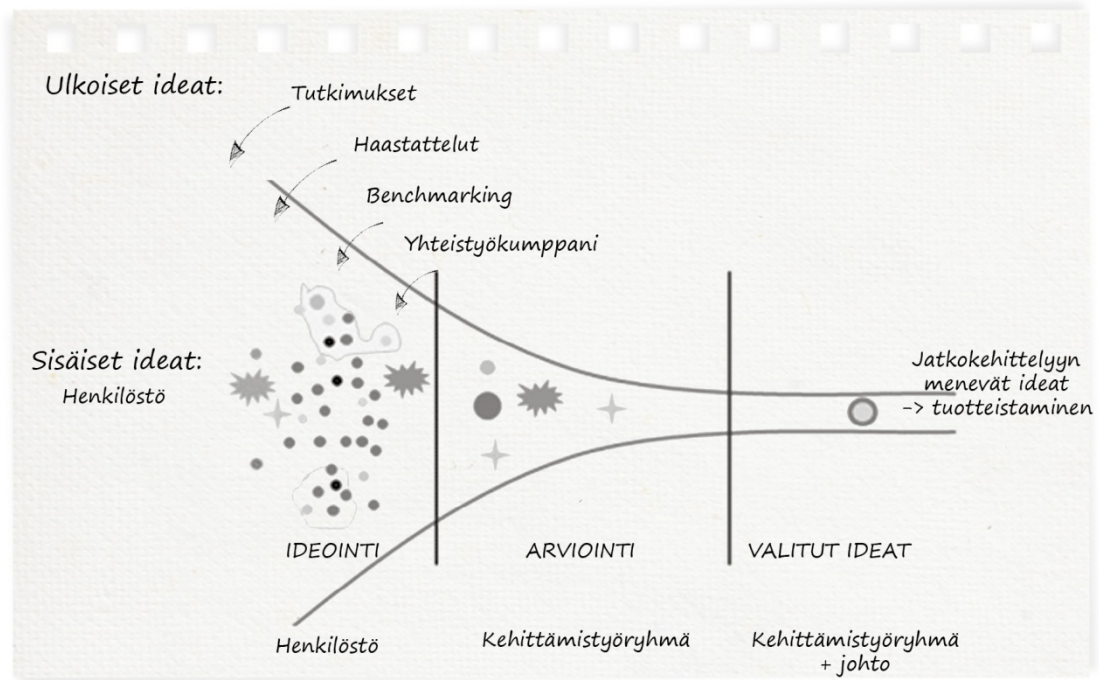
Henry Chesbroughin avoimen innovaation mallista ovat monet yritykset varioineet omia versioitaan palvelujen innovointiin. Myös palveluyritykset ovat viime vuosina panostaneet innovaatiotoiminnan kehittämiseen. Erilaisia innovaatioprosessin suppilomalleja on hyödynnetty monenlaisten prosessien hallinnan ja johtamisen työvälineinä<sup>3</sup>. Suppilomalli on toimiva työkalu palvelujen ideointi- ja arviointivaiheessa. Sen avulla voidaan helposti havainnollistaa ideoiden hankintakanavat ja työkalut ideoiden valinnoille. Suppilomalli kiteyttää alkuideoiden määrällisen ja monipuolisuuden merkityksen sekä kriittikittömyyden tärkeyden. (Open innovation; Orchidea palvelu.)

Tässä opinnäytetyössä käytettävä Apilan suppilomalli (kuvio 12) on yksinkertaistettu ja palveluyritykseen modifioitu kolmeosainen malli Henry Chesbroughin avoimen innovaation mallin pohjalta. Apilan malli hyödyntää avointa innovaatiota ottaen ideointiin mukaan myös yrityksen ulkopuolelta tulevat ideat. Suppilon ensimmäinen vaihe on ideointi, sisältäen ideoiden keräämisen ja innovoinnin. Kuten jo aiemmin on mainittu, ideoinnin sisäisenä lähteenä hyödynnetään Apilan omaa henkilökuntaa. Ideoinnin ulkoisina lähteinä toimivat tutkimukset, haastattelut, benchmarking sekä yhteistyökumppani. Suppilon toinen vaihe on arviointi, jonka aikana ideoiden elinmahdollisuuksia arvioidaan, seulotaan ja luokitellaan. Arviointivaiheen suorittaa Apilan kehittämissuuryhmä. Arviointivaiheen jälkeen parhaimmat ideat pääsevät jatkokehittelyyn. Hyvä

<sup>3</sup> Lisätietoja suljetuista ja avoimista innovaatiosta [www.openinnovation.eu](http://www.openinnovation.eu) tai Chesbrough 2003, Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology



innovointimalli sitouttaa henkilöstön uusien palvelujen tuottamiseen sekä johdon palvelujen suunnittelun organisointiin ja päätöksentekoon.



KUVIO 12. Apilan innovaationsuppilo

### 3.5 Mistä ideat tulevat?

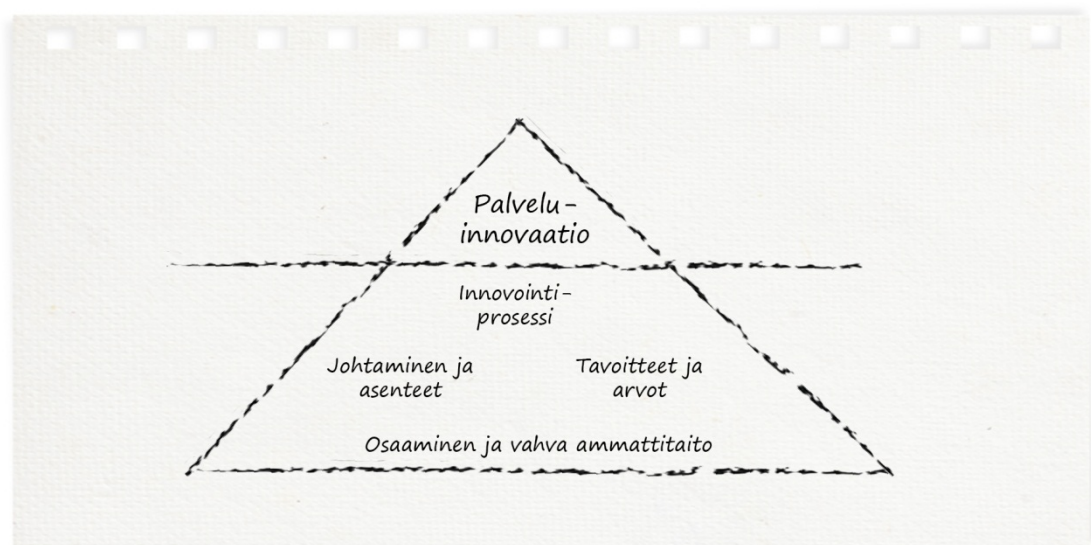
Ritva Kinnunen (2004, 39) määrittelee idean vielä toteutumattomaksi, ennen kokemattomaksi ja toimivuudeltaan todistamattomaksi uudeksi asiaksi. Jotta ideasta koskaan syntyisi uutta palvelua tai tuotetta tarvitaan sen työstämiseen luovuutta, jonka avulla uusia elementtejä voidaan yhdistellä. ”Luovuus on kyky ohjata ajattelua ja toimintaa kohti uusia, ennen kokemattomia suuntia” (Koski 2011). Luovuuden hyödyntämiseen tarvitaan innovatiivisuutta, joka kokoaa kaiken ajatusmallien ja järjestelmien pariin. Tätä kutsutaan innovaatioksi. Se on uuden idean toteuttamista käytännössä sekä hyödyntämistä sekä teknisesti että taloudellisesti. (Kinnunen 2004, 39, Lampikoski & Lampikoski 2004, 151.)

Palvelujen ideointi on spontaania ja uudet ideat syntyvät usein joko asiakkaiden tai henkilöstön innoittamina, prosessissa syntyvien ongelmien kautta tai yhteistyökumppaneiden tarpeiden kautta. Joskus uudet palveluideat syntyvät myös jäljittelemällä tai tekemällä muutoksia vanhoihin palveluihin. Palveluiden ideoinnissa voidaan lähteä liikkeel-

le erilaisista uudistustarpeista. Kyseessä voi olla nykyisen palvelun ilmeen muutos tai palvelun parannus, uusien palvelujen tuottaminen vanhoille asiakkaille tai täysin uusi palvelu uusille asiakkaille. (Kinnunen 2004, 40, 53; Jaakkola ym. 2009, 3, 8–9.)

Parhaimpaan lopputulokseen päästään, kun palvelujen innovoinnissa yhdistetään yrityksen ydinosaamiseen ja olemassa oleviin resursseihin sopivat, trendien ja muutosvoiman kautta innovoidut palveluideat toisiinsa. Trendien kautta syntyneet innovaatiot voivat olla yritykselle liian radikaaleja sellaisenaan ja omien resurssien pohjalta suunnitellut palvelut eivät ehkä sovellu markkinoiden tarpeisiin. Yhdistelmän kautta syntyneet palvelut ovat nopeita ja vaivattomia kaupallistaa. (Nenonen & Storbacka 2010, 60–62.)

Yrityksen innovatiivisuutta voidaan kuvata jäävuori-periaatteella. Jäävuori-periaate on yleinen vertauskuva näkyvän asian taustalla vaikuttavista voimista. Jäävuori-periaatteen avulla voidaan havainnollistaa, miten yrityksen resurssit ja henkilöstö ovat koko yrityksen innovatiivisuuden perusta. Yrityksen visiot, strategiat ja tavoitteet, arvot sekä yrityksen johtaminen yhdessä henkilökunnan asenteiden, motivaation, työtapojen sekä yleisen ilmanpiirin kautta antavat suunnan innovoinnille. Kun yrityksen voimavaroja kanavoidaan oikein toimivilla innovaatioprosesseilla ja -järjestelmillä, luodaan mahdollisuudet uusille tuote- ja palveluinnovaatioille. Kuviossa 13 esitetty Apilan innovatiivisuuden jäävuori on johdettu avointa innovaatiotyökalua markkinoivan yrityksen jäävuorimallista. (Organisaation innovatiivisuus.)



KUVIO 13. Apilan innovatiivisuuden jäävuori (muutettu Organisaation innovatiivisuus)

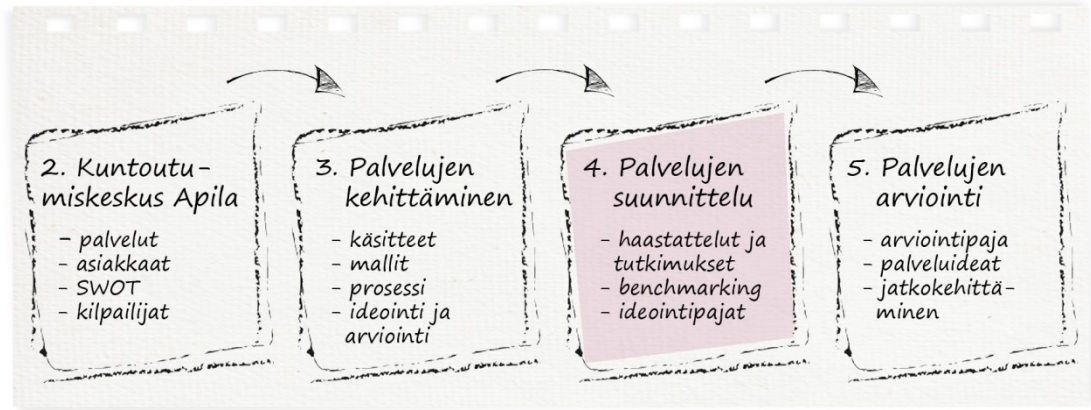
### 3.6 Palveluideoiden arviointi

Ideoinnin tuloksena syntyneistä palveluista yrityksen täytyy valikoida resursseihinsa sopivat ja toteuttamiskelpoiset ideat jatkokehittelyyn. Kinnusen mukaan tässä vaiheessa huomioitavia asioita ovat henkilöstön osaaminen, tilaratkaisut, toimintatavat, taloudellinen tilanne sekä tekniset ominaisuudet. Tämän lisäksi tarkasteluun otetaan mukaan markkinat, palvelujen kannattavuus sekä kehittämistyön vaatimukset (Jaakkola 2009, 9–10). Yrityksen on arvioinnissa huomioitava myös yrityksen visio ja strategia, jotka määrittelevät suuntaviivat syntyvälle palvelutarjoomalle. Päätöksen jatkokehittelyyn sopivista palveluista tekee yrityksen johto. Usein lähinnä yrityksen ydinosamista olevat palvelut tuottavat parhaan lopputuloksen, mutta menestystarina saattaa syntyä myös yrityksen ydinosamisen ulkopuolella olevista ideoista, kun yritys on rohkeasti ja ennakkoluulottomasti lähtenyt kehittämään uutta toimintaa. (Kinnunen 2004, 59–60.)

Palveluideat voidaan arvottaa muun muassa pisteyttämällä, käyttämällä skenaarioita tai äänestysten ja tähtimerkintöjen avulla. (Koski 2011, 38–42). Tässä opinnäytetyössä ideat arvioidaan kolmea eri osa-aluetta painottavan matriisin avulla.

## 4 APILAN PALVELUJEN SUUNNITTELU

Tässä luvussa käsitellään varsinainen Apilan viikonlopputoiminnan suunnittelutyö. Tavoitteena on uusien palvelujen, asiakkaiden ja muiden keinojen innovointi viikonlopputoiminnan kehittämisen tueksi. Menetelminä käytetään tutkimuksia, teemahaastattelua, benchmarkingia ja ideointipajoja.



KUVIO 14. Opinnäytetyön vaihe 4: Apilan Palvelujen suunnittelu

Maailman matkailujärjestö (World Tourism Organisation) on määritellyt matkailun seuraavasti:

*”Matkailu on toimintaa, jossa ihmiset matkustavat ja oleskelevat tavanomaisen elinympäristönsä ulkopuolella olevassa paikassa korkeintaan yhden vuoden ajan vapaa-ajanvietto-, liikematka- tai muussa tarkoituksessa.”* (Käsityön ja matkailun verkostot 2006.)<sup>4</sup>

Yrityksen tulee huomioida markkinoilla piilevät tarpeet ja mahdollisuudet. Palvelujen ideoinnissa keskeisenä vaarana on, että koko suunnittelutyö perustuu väärin oletuksiin. Jotta yritys pystyy luomaan palveluja, jotka tuottavat lisäarvoa asiakkaalle, on asiakkaat otettava alusta asti suunnittelutyöhön mukaan. Myös yrityksen toimialan olosuhteet ja alalla vallitsevat trendit, asiakkaiden tarpeet ja kilpailijat nousevat tärkeiksi tekijöiksi. Hyvä keino nostaa asiakastarpeita ja toiveita esiin ovat mahdollisimman vapaamuotoisina toteutetut haastattelut. (Kinnunen 2004, 43–44; Jaakkola ym. 2009, 3.)

<sup>4</sup> Matkailuun läheisesti liittyvien termien (hyvinvointimatkailu, wellness-matkailu, kulttuurimatkailu jne.) määritelmiä löytyy mm. Matkailun edistämiskeskuksen sivuilta [www.mek.fi](http://www.mek.fi).

Tässä opinnäytetyössä asiakastarpeita selvitetään haastattelututkimuksella ja haastateltavien havaintoja peilataan kotimaan matkailututkimuksiin. Lisäksi asiakkaiden tarpeisiin syvennyttään Apilassa tehdyn kyselytutkimuksen avulla.

#### 4.1 Haastattelututkimus ja teemat

**Tavoite:** kartoittaa kotimaanmatkailun tilannetta, trendejä ja asiakkaiden tarpeita

**Keinot:** matkailualan tutkimukset, asiantuntijoiden teemahaastattelut, Apilan kyselytutkimus

Haastattelututkimus on laadullinen menetelmä, joka soveltuu tutkimukseen, jossa käsiteltävää aihetta ei tunneta entuudestaan tai sitä halutaan ymmärtää syvällisemmin. Haastattelututkimuksessa haastateltavien asiantuntijuus ja rooli korostuu. Tulosten luotettavuutta lisätään triangulaatiolla eli ilmiön tutkimisella useasta eri näkökulmasta. Teemahaastattelussa kohteena olevasta teemasta keskustellaan haastateltavan kanssa avoimesti. (Ojasalo ym. 2007, 93–95, 97.)

Tässä opinnäytetyössä haastateltaviksi valittiin neljä asiantuntijaa, jotka tarkastelevat kotimaanmatkailua eri näkökulmista. Näkökulmia haettiin yksilö- ja ryhmämatkailusta sekä matkailusta Pirkanmaalla ja koko maassa. Haastateltavat valikoituivat opinnäytetyön tekijän oman asiantuntemuksen perusteella ja soveltuvuus varmistettiin yhdessä Apilan johdon kanssa. Jotta aihepiiriin saatiin enemmän syvyyttä, kaksi haastateltavista oli Apilalle tuttuja yhteistyökumppaneita. Puolueettomuuden takaamiseksi valittiin myös kaksi asiantuntijaa, joille Apila ei ole ennestään tuttu.

Teemahaastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina:

Haastattelu A, 27.1.2014, kesto 60 min

Haastattelu B, 31.1.2014, kesto 90 min

Haastattelu C, 4.2.2014, kesto 45 min

Haastattelu D, 12.2.2014, kesto 75 min

**Haastateltava A:**

Haastateltava edustaa kotimaanmatkailun villiä kenttää eli yksittäisten lomalaisten, organisoitumattomien ryhmien ja organisaatioiden matkustamista kotimaassa. Haastateltavalla on pitkä kokemus hotelli- sekä lomapalveluista. Tällä hetkellä hän työskentelee johtotehtävissä matkailun kehittämisorganisaatiossa Pirkanmaalla.

**Haastateltava B:**

Haastateltava edustaa järjestökentän asiantuntemusta. Haastateltava toimii tällä hetkellä valtakunnallisen järjestön suunnittelutehtävissä ja vapaa-ajallaan hän toimii toisen valtakunnallisen järjestön luottamustehtävässä. Haastateltavalla on usean vuoden kokemus järjestökentän tapahtumien järjestämisestä ja tuntemusta Apilan toiminnasta.

**Haastateltava C:**

Haastateltava edustaa järjestö- ja yhdistyskentän asiantuntemusta. Haastateltavalla on vuosien kokemus sosiaalisten lomien toiminnasta ja kehittämisestä valtakunnallisella tasolla. Haastateltavalla on hyvä tuntemus erilaisten järjestöjen, yhdistysten ja yrittäjäjärjestöjen kanssa tehtävästä yhteistyöstä sekä pitkä kumppanuussuhde Apilan kanssa.

**Haastateltava D:**

Haastateltava edustaa villin lomakentän tuntemusta sekä tutkimustyön kautta että oman matkailualalla toimivan yrityksensä kautta. Haastateltava on toiminut jo usean vuoden ajan matkailualan tutkimushankkeiden parissa. Haastateltavan kokemus on koko maan kattavaa, mutta myös Pirkanmaan alueen paikallistuntemus on vahva.

Haastattelun teemalista suunnitellaan etukäteen, mutta muuten haastattelu voi olla hyvinkin vapaata keskustelua, joka ei rajoitu ainoastaan suunniteltuihin aihealueisiin, vaan usein keskustelussa voi nousta esille uusia oleellisia teemaan sopivia asioita. (Ojasalo ym. 2007, 99–100).

Tässä opinnäytetyössä haastattelun teemat on valittu osin matkailualan tutkimuksista nousseiden teemojen mukaan. Teemat valikoituivat myös niiden tekijöiden mukaan, joiden uskotaan tuottavan asiakkaalle arvoa ja lopulta vaikuttavan lomapaikan valintaan. Haastattelu on suunniteltu mahdollisimman avoimeksi (liite 2) ja haastateltavat vastaavat valittuihin teemoihin omalta asiantuntijänäkökulmaltaan. Haastattelun tarkoitus ei

ole löytää yhdistäviä tekijöitä, vaan saada mahdollisimman laaja näkemys erilaisten asiakasryhmien tarpeista viikonlopputoiminnan kehittämisen tueksi.

TEEMA 1: Kotimaan matkailun kehitys ja trendit nyt ja tulevaisuudessa

TEEMA 2: Lomapaikan valintaan liittyvät fyysiset tekijät

TEEMA 3: Ohjelmapalveluiden kysyntä

TEEMA 4: Asiakkaat ja maksukyky

TEEMA 5: Markkinointi ja kumppanuus

## **4.2 Haastattelujen tulokset teemoittain**

Teemahaastattelun tulosten analysointiin ei ole olemassa valmiita työkaluja. Tutkimusaineistoa käsitellään teoreettisten näkökulmien valossa etsien aineisosta kiinnostavia piirteitä sekä eroja ja yhtäläisyyksiä. Teemottelun avulla aineistosta laaditaan raportti, joka jäsennetään tutkimukseen soveltuvalla tavalla. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 155–156, 173, 193.)

Opinnäytetyössä haastattelut purettiin teemoittain poimimalla oleellimmat esiin nousseet asiat (liite 3). Haastattelu raportoidaan teemojen mukaisesti, etsien eri näkökulmista esiin tulleita kiinnostavia piirteitä Apilan palvelujen ideoinnin tueksi.

### **4.2.1 Kotimaanmatkailun kehitys ja trendit**

Haastateltavien mielestä vahvat trendit kotimaan matkailussa ovat elämyksellisyys, paikallisuus ja ympäristövastuullisuus. Myös erilaisten aktiviteettilomien suosio on kasvussa. Matkailun kenttä on yhä enenevässä määrin pirstaloitumassa ja asiakkaiden tarpeet muuttuvat yksilöllisimmiksi. Lomien pituudet ovat selvästi lyhentyneet. Ryhmien tarpeet liittyvät yhdessä tekemiseen, virkistymiseen ja voimaantumiseen.

Kausivaihtelu Tampereen seudulla ei ole haastateltavien mielestä suurta, sillä liike- ja kulttuurimatkailu sekä messut tasaavat sesonkia voimakkaasti. Muutenkin Tampereen alueella on paljon hyviä vetovoimatekijöitä kuten suuret tapahtumat sekä Särkänniemi. Vahvana vetovoimatekijä pidetään myös alueen luontoa.

Tutkimusten mukaan kotimaanmatkailun tulevaisuus näyttää nihkeästä taloustilanteesta huolimatta valoisalta ja sen odotetaan säilyttävän asemansa Suomen matkailun perustana 60 prosentin osuudella kokonaiskysynnästä. Myös kestävän kehityksen, ikääntymisen ja talouskriisien uskotaan lisäävän tulevaisuudessa lähimatkailua. Samoin lyhyiden matkojen odotetaan kasvavan, kun vapaa-ajan paineet ja snacking-kulttuuri lisääntyvät. (Puhakka 2011, 2–6.)

### **Yhteenveto**

Kotimaanmatkailun suotuista kehitys sekä jo aiemmin todettu Pirkanmaan alueen vetovoimaisuus antavat Apilalle mahdollisuuden menestyä matkailualalla. Apilan viikonloppupalvelut vastaavat lyhytlomien kysyntään. Lähimatkailun kannalta Apilan maantieteellinen sijainti on erinomainen ja lähitulevaisuudessa muutaman tunnin ajomatkan päässä on noin 3 miljoonaa ihmistä.

#### **4.2.2 Lomapaikan valintaan liittyvät tekijät**

Kaikkien haastateltavien mielestä lomapaikan fyysistä ominaisuuksista keskeisin on viihtyisyys. Lomalaisten vaatimustaso on selvästi kasvanut, mutta toisaalta kysyntää on hyvinkin monenlaisille ja -hintaistille lomakohteille. Varsinkin yksittäisten matkailijoiden kohdalla paikan esteettisyydellä ja ajanmukaisuudella on erityistä merkitystä. Matkailun villiä kenttää edustavat haastateltavat korostivat hinta-laatusuhteen tärkeyttä sekä markkinoinnin todenpaikkaisuutta. Markkinoinnissa ei haastateltavien mielestä voi sortua ylilyönteihin.

Haastateltavista kolme pitivät Tamperetta vetovoimaisena matkailukohteena perheille. Perhematkailu asettaa omat vaatimuksensa huoneiden koolle ja muunneltavuudelle. Ryhmämatkailun puolella esteettömyys nousee tärkeään asemaan ja voi järjestökenttiä edustavien haastateltavien mielestä toimia jopa kilpailukeinona. Esteettömyyden lisäksi lomapaikan todellinen osaaminen erityistoiveiden suhteen voi olla todellinen vahvuus joidenkin asiakasryhmien kohdalla.

Haastateltavat näkevät lomapaikan fyysisen saavutettavuuden merkittävänä tekijänä lomapaikan valinnassa. Varsinkin nettisaavutettavuudella on yhä enemmän merkitystä



ja netin kautta tehtävää varausmahdollisuutta pidetään tärkeänä. Ryhmälomien varaajat odottavat edelleen henkilökohtaista palvelua.

Haastateltavien mielestä Apilan kannattaisi korostaa sen ympäristöä, kaunista luontoa ja vesistöä sekä tuoda kylpylä- ja liikuntamahdollisuudet vahvasti esiin. Järjestökentän asiantuntijoiden mukaan Apilan vetovoimatekijä on kodikkuus. Haastateltavat pitivät yleisesti Apilaa hyvänä paikkana rentoutumiselle.

### **Yhteenveto**

Matkailualan tutkimukset eivät ota kantaa asiakkaiden vaatimuksista lomapaikan fyysisille ominaisuuksille. Haastatteluiden perusteella lomalaisten tasovaatimuksien nousu antaa aiheutta miettiä, millaisia toimenpiteitä tämä aiheuttaa Apilassa. 50-vuotiaista rakennusta on toki vuosien saatossa korjattu, mutta muun muassa viimeisimmästä huonereмонтista on aikaa jo yli 20 vuotta. Apilan teettämän palvelukyselyn mukaan Apilan tilojen toimivuus, asianmukaisuus ja siisteys olivat kuitenkin hyvällä tasolla (Apilan palvelukysely 2012).

Vaikka Apilan tilat kaipaavatkin päivittämistä, ovat talon perusominaisuudet potentiaalisten asiakasryhmien kannalta katsottuna kunnossa. Apilan monipuoliset huoneratkaisut sopivat hyvin perhematkailuun. Apilalla on viihtyisät kylpylätilat, jotka saadaan aukioloaikoja uudelleen järjestelemällä paremmin asiakkaiden käyttöön. Esteettömyys Apilassa on hyvin suunniteltu, sillä talo on alun alkaen rakennettu vaikeavammaisille soveltuvaksi. Kaiken tämän lisäksi Apila on fyysisesti hyvin saavutettavissa. Se sijaitsee hyvien julkisten kulkuyhteyksien varrella noin puolen tunnin matkan päässä Tampereelta. Nettisaavutettavuuteen sen sijaan on kiinnitettävä jatkossa erityistä huomiota.

### **4.2.3 Ohjelmapalvelut**

Haastateltavat nostivat aktiviteetit tärkeimmäksi elementiksi lomakohteen valinnassa. Valmiiksi teemoitetuilla aktiivilomilla on kysyntää. Aktiviteeteista Apilan vahvuuksiksi nostettiin muun muassa kalastukseen, vesillä liikkumiseen ja talviliikuntaan liittyvät teemat. Toinen tärkeä elementti on lomapaikan ravintolapalvelut. Tärkeäksi nousivat joustavat ruoka-ajat, á la carte mahdollisuus sekä alkoholitarjoilu ruuan yhteydessä. Lomapaikan tarjoamat erilaiset hemmottelupalvelut katsotaan eduksi, mutta ei välttä-

mättömyydeksi. Järjestökentän asiantuntijoiden mukaan ryhmämatkaajat arvostavat myös lomapaikan tarjoamia asiantuntijapalveluja ja -luentoja.

Haastateltavien mukaan lapsiperheille suunnatuissa lomissa on huomioitava riittävästi lapsille räätälöity ohjelma sekä perheen yhteinen tekeminen ja yhdessäolo. Yleensäkin kaikki teemoitetut lomat täytyy haastateltavien mielestä suunnitella huolella ja viimeistellysti.

Apilan valttikortti ryhmämatkailun puolella on kuntoutusosaamisen paketoiminen minilomiksi. Kaikkien haastateltavien mielestä Apilan kannattaa ottaa vahvuus omasta osaamisesta eikä lähteä tarjoamaan kaikille kaikkea. Apilan mahdollisuudeksi nostettiin myös terveysturmatkailun lisääntyminen ja Apilan mahdollisuudet kehittää terveysturmatkailua yhdessä yhteistyökumppanien kanssa.

Matkailualan tutkimusten mukaan hyvinvointimatkailu on ollut kasvava trendi hyvinolontunteesta nauttimisen merkityksen kasvaessa. Samoin nousussa on kulttuurimatkailu. Myös luontomatkaileminen on pitänyt pintansa ja siinä painopiste on siirtynyt turvallisen vaaran ja aitojen luontoelemlämysten kokemiselle. Uutena matkailumuotona nousevat hoiva- ja terveysturmatkailu, kun ikääntyvän väestön fyysinen kunto heikkenee. Liikuntaesteisille tarjottavien palvelujen odotetaan kasvavan. (Puhakka 2011, 2, 10.)

Tutkimusten mukaan lomateemat liittyvät aktiviteetteihin, luontoon, hiljaisuuteen ja kulttuuriin. Lomateemojen tunnuspiirteitä ovat rentoutuminen, ulkoileminen, sauna, autenttinen ja esteettinen ympäristö, henkilökohtainen palvelu, terveellinen ruoka, kestävä kehitys, ikääntyneen sekä liikuntarajoiteteisten huomioiminen. Suomalainen hyvinvointimatkaileija hakee lomalleen hyvää oloa usein liikunnasta. (Suomalaisen hyvinvointimatkaileijan kehittämisstrategia... 2009, 4–5.) Vastuulliset kuluttajat suosivat maa-seutumajoitusta, arvostavat kävelyä ja pyöräilyä, nauttivat paikallista ruokaa ja tutustuivat paikallisiin perinteisiin (Puhakka 2011, 15).

Kotimaanmatkailun kehittyminen on ikääntyvän väestön varassa ja edellyttää yhä enemmän kohderyhmälle räätälöityjä palveluja. Monimuotoiset aktiviteetti- ja teemalomat ovat tulevaisuuden trendi. (Puhakka 2011, 16, 18.) Matkailun edistämiskeskuksen mukaan palveluntuottajien täytyy jatkossa tuottaa halvempia, lyhyempiä ja nopeampia lomiam lähempää kotia. Terveellisyyden, nuorekkuuden ja sosiaalisen kanssakäymisen

merkitys kasvaa. Matkailijan arvomaailmaa kuvastaa aitous, paluu juurille, hengellisyys, älyllisyys, aika/laatu-suhteen nousu ja yksilövaatimusten kasvu. (Matkailu vuonna 2020... 2006, 13–14, 16.)

### **Yhteenveto**

Apilan fyysisiin resursseihin sekä olemassa olevaan palvelutarjoamaan sopivat pinnalla olevat kotimaanmatkailun teemat kuten hyvinvointi-, terveys- ja hoivamatkailu erinomaisesti. Apilasta löytyy tähän toimintaan soveltuvat tilat sekä osaaminen. Apila pystyy vastaamaan hyvin myös kulttuurimatkailun kasvavaan kysyntään. Siitä pitää huolen Tampereen vahva kulttuurillinen anti. Myös Kangasalta löytyy hyviä kulttuuripalveluja kuten kesäteatteritoiminta, automuseo ja rakenteilla oleva kulttuuritalo.

Matkailussa vallalla olevat erityispiirteet sopivat hyvin Apilan imagoon. Terveelliset elämäntavat, rentoutuminen, ulkoileminen, hyvä ruoka ja aitous ovat Apilassa arkipäivää. Varsinkin uusi ateriapalveluja tuottava yhteistyökumppani nostaa Apilan ateriapalvelujen tasoa merkittävästi ja luo mahdollisuuksia monipuolisimpien ja tasokkaampien palvelujen tuottamiseen.

#### **4.2.4 Asiakkaat ja maksukyky**

Haastateltavien mielestä Apilan viikonloppupalvelujen potentiaalisia käyttäjiä ovat järjestöt ja yhdistykset, jotka järjestävät erilaisia neuvottelu- ja koulutuspäiviä sekä lyhyt- ja parikursseja. Toinen potentiaalinen ryhmä ovat eläkeläiset, jotka liikkuvat ahkerasti sekä arkisin että viikonloppuisin. Tässä kohderyhmässä päävaikuttaja on hinta, mutta kasvavassa määrin myös palvelun ja lomapaikan laadukkuus.

Järjestökentän asiantuntijan mielestä Apilan kannattaisi huomioida eritoten erityisryhmät kuten potilas- ja vammaisjärjestöt sekä vähemmistöjärjestöt kuten maahanmuuttajat, monikulttuuriset perheet ja kielijärjestöt. Yhtenä keinona luoda pysyviä kumppanuuksia pienien yhdistysten kanssa, on tarjota apua RAY:n avustusten hakemisessa. Villin lomakentän asiantuntija näki Apilan mahdollisuutena erilaiset harrasteryhmät, joista hyvällä palvelujen räätälöinnillä on mahdollisuus saada pitkäaikaisia kumppaneita. Apila nähtiin yleisesti myös paikkana monenlaisille juhlille. Haastateltavat nostivat yksittäisiksi potentiaalisiksi asiakasryhmiksi lapsiperheet, kalastusseurat ja -kerhot.

Haastateltavat kokivat työhyvinvointimatkailun erittäin kilpailuksi ja haasteelliseksi osa-alueeksi, jossa erottuminen muista palveluntarjoajista nousee keskeiseksi tekijäksi. Samoin kokouspalvelut koettiin haasteelliseksi kovan kilpailun ja kokous aikojen lyhentymisen johdosta. Yleisen lomakentän asiantuntijoiden mielestä kokous- ja työhyvinvointipalvelut voivat hyvin toteutettuina toimia muuta toimintaa tukevin palveluina.

Haastateltavien mielestä kausihinnoittelu on alalla vallitseva käytäntö. Hinnan ei kuitenkaan katsota olevan tärkein asia lomakohteen valinnassa. Yksilölomien kohdalla hinnoittelun merkitys kasvaa, kun siirrytään ydinkeskustan ulkopuolelle ja eron täytyy näkyä hinnassa selvästi. Maksukyvyyn suhteet ihmiset ovat nykyään enenevässä määrin eriarvoisessa asemassa.

Matkailualalla tehdyt tutkimukset vahvistavat haastateltavien näkemyksiä asiakkaiden profiilista. Tutkimusten mukaan ikääntyvä väestö, aktiiviset seniorit ja yksinelävät nousevat uusiksi merkittäviksi matkailijaryhmiksi. Lapsiperheiden matkustamisen uskotaan kasvavan varsinkin, kun lapsiperheille suunnattuja palveluja kehitetään. Samoin usean sukupolven yhteisen matkustamisen odotetaan lisääntyvän. Aktiivisten eläkeläisten keskuudessa kulttuurimatkailu ja lyhytlomat ovat kasvussa. Kysynnän odotetaan lisääntyvän myös perinteisen matkailusesongin ulkopuolella. (Puhakka 2011 9–11.)

### **Yhteenveto**

Apilan potentiaalisimpia viikonloppuasiakkaita olivat odotetusti potilas- ja vammaisjärjestöt Apilan taustan ja osaamisen vuoksi. Tämä tukee Apilan alkuperäistä ajatusta luoda viikonloppujen asiakaspohja ryhmämatkailun varaan. Uusia ajatuksia sen sijaan olivat erilaisten harrasteryhmien sekä lapsiperheiden tavoittelu. Apilalla on tarjota paljon osaamista ja palveluja myös ikäihmisille. Tutkimukset antoivat myös potkua hyödyntää ympäristöä ja luontoa, varsinkin vesistöä vahvemmin lomien sisällöissä. Tällä hetkellä Apilassa ei ole käytössä kausihinnoittelua, mutta tätä kannattaa harkita tulevaisuudessa.

Kokous- ja työhyvinvointipalveluja sekä erilaisia tilaisuuksia tullaan jatkossa markkinoimaan uuden ateriapalvelutuottajan innoittamana. Päiväkävijöihin tähtäävällä palveluilla pystytään tarjoamaan suhteellisen helposti sulkuviikonloppuihin kevyen resurssin palveluja ja ne tukevat myös arkena tapahtuvaa toimintaa.

## 4.2.5 Markkinointi ja kumppanuus

### Markkinointi

Kaikkien haastateltavien mielestä matkailumarkkinoinnin tulee olla hyvin kohdennettua. Massamarkkinoinnin aika on ohi. Tärkeäksi tekijäksi nouseekin siis asiakkaiden segmentointi ja tavoitellun asiakasprofiilin valinta. Kaikkien haastateltavien mielestä yhä merkityksellisempää on onnistua nettimarkkinoinnissa. Nettisaavutettavuus, markkinointi sosiaalisessa mediassa sekä omien kotisivujen visuaalisuus ja helppokäyttöisyys ovat avainasemassa.

Henkilökohtaiset kontaktit nousevat avainasemaan ryhmämatkailun osalta. Messut toimivat edelleen hyvänä paikkana tavata matkanjärjestäjiä. Haastateltavat suosittelivat suoria yhteyksiä yhdistysten puheenjohtajiin ja sihteereihin sekä järjestöjen toiminnan johtajiin sekä aluevastaaviin. Näille kohderyhmille hyvänä markkinointikeinona pidetään tutustumiskäyntien ja toimintapäivien järjestämistä.

Haastateltavien mielestä Apilan kannattaisi harkita seuraavia markkinointikanavia:

- Google
- Wikipedia ja TripAdvisor -palvelu
- SUOMA-kiertue (Visit Tampere)
- Visit Tampere.fi -matkailuportaali sekä muut ilmaiset portaalit
- Booking.com -majoitusvarauspalvelu
- Visit Tampere -majoitusvarauspalvelu (toimii Booking.com tapaan)

### Yhteenveto

Apilan markkinointi on vielä lapsenkengissään. Pieniä askeleita hyvään suuntaan on vuosien varrella tehty, mutta tunnettuus markkinoilla on vielä vähäistä. Ensimmäinen panostus tuleekin tehdä nettisaavutettavuuteen. Apilan suuntaus markkinoida palveluja järjestöille ja yhdistyksille on ollut oikea, mutta asiakasprofilointia ja markkinoinnin keinoja on vielä terästettävä.

### Kumppanuudet

Haastateltavien mielestä Apilan kannattaa yhdistää voimat paikallisten toimijoiden, Tampereen eri kohteiden ja alalla toimivien organisaatioiden kanssa. Haastateltavat suosittelivat seuraavia kumppanuuksia:

- Visit Tampere
- Särkänniemi
- Pikonlinna ja lähialueen yrittäjät
- Tampereen kulttuurikohteet esimerkiksi teatterit ja museot
- oman kunnan matkailutoimijat kuten Matkailurengas
- Tules-järjestöt (tules = tuki- ja liikuntaelinsairauksia sairastavat)
- Yrittäjä-yhdistykset
- Tampereella toimivat järjestöt
- vähemmistöjärjestöt kuten maahanmuuttajat, kielijärjestöt

### **Yhteenveto**

Apila on jo luonut orastavia kumppanuuksia Pikonlinnan alueen yritysten kanssa. Apila on myös mukana Pirkanmaan Yrittäjissä ja Kangasalan Matkailurenkaassa, mutta jäsenyydet ovat hyvin nimellisiä eikä näitä kumppanuuksia hyödynnetä riittävästi. Apila tarjoaa omistajan eli Suomen Reumaliitto ry jäsenille etuja, mutta muiden ryhmien kanssa vastaavaa sopimuksia ei ole. Kumppanuuksien vahvistaminen ja yhteisten hyötyjen hakeminen tulee jatkossa olemaan Apilan yksi tärkeimmistä tehtävistä.

### **4.3 Apilan nykyisten asiakkaiden tarpeet ja toiveet**

Apilan teettämän asiakastytyväisyys- ja palvelujen tarvekartoituskyselyyn 2012 vastanneet organisaatiot (järjestöt, yhdistykset, yritykset, kuntasektorin toimijat) järjestävät erilaisia virkistys- ja työhyvinvointipäiviä, seminaareja ja koulutustapahtumia yleisesti useita kertoja vuodessa. Kausivaihtelun merkitys näkyi vastauksista kevään ja syksyn noustessa suosituimmiksi ajankohdiksi tapahtumien järjestämiselle. Vastaajista 36 prosenttia ilmoitti viikonlopun olevan arkea parempi ajankohta järjestää tapahtuma. Vähän alle puolet vastaajista ilmoitti kausialennuksen vaikuttavan tilaisuuden järjestämisaikakohtaan. (Apilan palvelukysely 2012.)

Tapahtuman onnistumiseen vaikutti eniten vastanneiden mielestä paikan fyysiset ominaisuudet kuten tilojen toimivuus, tilojen asianmukaisuus ja siisteys sekä hyvä ruoka. Tiivistä yhteistyötä, hyvin ja sujuvasti suunniteltua ohjelmaa sekä ryhmää varten räätälöityjä palveluja pidettiin lähes yhtä tärkeinä. Ammattitaitoinen, ystävällinen ja joustava asiakaspalvelu sekä saavutettavuus takasivat tapahtuman onnistumisen. Vastanneista 91

prosentin mielestä Apila täytti nämä odotukset, 98 prosenttia tulisi Apilaan uudelleen ja 100 prosenttia suosittelisi Apilaa muille. (Apilan palvelukysely 2012.)

Moni vastaajista ilmoitti tilaisuuden teeman tulevan heiltä itseltään. Ohjattu liikunta nousi esiin vastauksissa useimmiten sekä hyvinvointi ja terveellisyys. Apilan valmiista teemoista nousivat toiminnalliset tempaukset, kokonaisvaltainen hyvinvointi ja jaksaminen, terveysaiheet ja asiantuntijaluennot sekä hemmottelu kaikki yhtä kiinnostaviksi. (Apilan palvelukysely 2012.)

### **Yhteenveto**

Tehdyn kyselyn valossa Apilan palvelut ovat hyvällä tasolla, samoin tilat. Kyselyyn olivat selvästi vastanneet Apilan tyytyväisimmät kanta-asiakkaat, jotka ovat todenneet Apilan palvelujen vastaavan heidän tarpeisiinsa. Apilan ei kuitenkaan kannata tuudittautua tähän, sillä valtava asiakaspotentiaali on vielä hyödyntämättä ja näitä asiakkaita varuten on niin fyysisten fasiliteettien kuin palvelujenkin uudistuttava ja kehityttävä. Tämä käy hyvin selväksi tehtyjen haastatteluiden ja tutkimusten perusteella.

## **4.4 Palvelujen benchmarking**

**Tavoitteet:** kahden alan toimijan viikonloppupalvelujen ja asiakkuuksien selvittäminen

**Keinot:** Internet-benchmarking

Benchmarking tarkoittaa menestyneiden yritysten tutkimista, niiden menestyksen omaksumista ja opitun siirtämistä yrityksen voimavaraksi. Vertailukohteena voi olla yrityksiä omalta toimialalta (kilpailijat) tai täysin eri toimialalta. Vertailukohteena voi olla myös yrityksen eri osastot, toimialan tilastolliset keskiarvot ja standardit. (Ojasalo 2007, 163.)

Benchmarking vaatii huolellisen taustatyön ja selkeän kehittämisen kohteen identifioinnin. Tämän jälkeen valitaan ne vertailukohteet, joilla on parhaimmat tunnusluvut tai maine. Kohteista selvitetään ne tekijät, jotka ovat vaikuttaneet menestykseen. Havainnoitavista asioista tehdään etukäteen lista ja saatuja tuloksia analysoidaan kriittisesti ja luovasti. (Ojasalo 2007, 163–164.)

Yksinkertainen ja hyväksyttävä keino tiedon keräämiseen on käyttää julkisia lähteitä. Näitä ovat yritysten Internet-sivut, messut ja seminaarit, asiakkaat, asiakaslehti, luotto- ja tilinpäätöstiedot sekä markkinointi. (Parantainen 2007, 42–43.)

#### 4.4.1 Kohteiden valinta

Tässä opinnäytetyössä benchmarkattavat kohteet valittiin yritysten maineen, fasiliteettien sekä kuntoutustaustan mukaan. Kohteet ovat omalla osa-alueellaan menestyneitä ja tunnetaan markkinoilla yleisesti.

Ensimmäinen kohde on Ikaalisten kylpylä, joka on perinteinen alun perin kuntoutusta varten perustettu loma- ja virkistyspalvelujen tuottaja. Yritys on muuttanut imagoaan menestyksekkäästi kuntoutuskeskuksesta koko kansan virkistyspaikaksi ja se on suosittu lomakohde myös ryhmämatkailun puolella. Nykyään yritys on ketjuvetoinen, joten sen tarjoamat palvelut ovat osittain samat ketjun muiden kylpylähotellien kanssa. Yrityksen perusideologia on kuitenkin vielä nähtävissä. Ikaalisten kylpylä tuottaa palveluja sekä kuntoutukseen että virkistykseen.

Toinen kohde on Kankaanpään kuntoutus, joka tunnetaan Kelan kustantamasta kuntoutuksesta. Se on palveluntuottajana samassa tilanteessa Kelan kuntoutuksen suhteen kuin Apila. Kankaanpään kuntoutus on pitänyt yllä vahvaa brändiä kuntoutuksen ammattilaisena eikä ainakaan markkinoinnin keinoin ole muuttanut yrityksen mainetta kevyempään suuntaan.

Opinnäytetyössä tarkasteluun otetaan edellä mainittujen yritysten

- fasiliteetit
- palvelut sekä palvelupaketit sekä yksittäisille että ryhmille
- tavoiteltavat kohderyhmät
- strategia

Tarkastelu tehdään yritysten kotisivujen perusteella (liite 4).



#### 4.4.2 Yhteenveto

Ikaalisten kylpylän ja Kankaanpään kuntoutuksen tarjoamat palvelut ja asiakkaat eroavat toisistaan. Molemmilla palveluntuottajilla on hyviä asioita, joita Apilan kannattaa hyödyntää sekä palvelujen ideoinnissa ja kehittämisessä että myöhemmin markkinoinnissa. Apilan viikonlopputoiminnan kehittämisessä on syytä huomioida seuraavat asiat:

- hyvin tuotteistetut, teemoitetut ja kohdennetut palvelupaketit
- sisällöllisesti kevyet palvelupaketit viikonloppuihin, myös työhyvinvointiteemalla
- juhlapyhien ja vuodenajan mukaisten teemojen hyödyntäminen
- palvelujen kohdentaminen lapsiperheille ja eläkeläisille
- ohjelma- ja hemmottelupalveluja kattavasti, myös lauantaisin
- ravintolatoiminnan korostaminen, tilausravintola- ja ryhmävarausmahdollisuus
- tilojen soveltuvuus erilaisille tilaisuuksille hyvin esiteltynä ja eriteltynä
- asiakkaan kannalta keskeiset fasiliteetit, kuten huoneet, kokoustilat, liikuntatila ja allasosastot hyvin kuvattuna
- allasosasto asiakkaiden vapaaseen käyttöön iltaisin ja lauantaisin
- hyvä nettisaavutettavuus ja nettivarausmahdollisuus
- aktiviteetit eriteltyinä ja lapsille tarjottavat aktiviteetit eriteltyinä
- omien tapahtumien markkinointi ja kytkökset lähialueen tapahtumiin
- esteettömyys näkyvästi esille
- selkeä strategia näkyvyyteen, jotta asiakas voi tuntea kuuluvansa kohderyhmään, nettiin selvät polut eri asiakassegmenteille
- kumppanuudet erilaisten järjestöjen kanssa, alennukset tai lisäpalvelut jäsenille

## 4.5 Henkilökunta mukana ideoinnissa

**Tavoite:** uudet palveluideat ja asiakkuudet

**Keinot:** henkilökunnan ideointityöpaja perustuen 3-6-5 -menetelmään

Edward De Bono kiteyttää luovan ongelmaratkaisun seuraavasti:

*”On helpompaa kesyttää villi idea käyttökelpoiseksi ratkaisuksi kuin kehittää kesy idea hyväksi uudeksi ratkaisuksi”* (Ojasalo ym. 2009, 145.)

Ryhmätyötekniikkaa valittaessa keskeisimmäksi tekijäksi nousee käsiteltävän ongelman luonne ja kuinka ohjattuna tapahtuma halutaan järjestää. Ohjauksen lisääntyessä ennakkoluulottomien ja omintakeisten ideoiden syntyminen vähenee. (Korpelainen & Lampikoski 1997, 114.)

### 4.5.1 Ideointimenetelmä

6-3-5 -menetelmä (Rohrbach) on mekaaninen luovan ongelmaratkaisun menetelmä, jossa olennaisinta on ideoiden määrä, ei niinkään niiden laatu. Menetelmä on käytetyin kirjallisista aivoriivistä ja sen on todettu tuottavan näistä menetelmistä eniten käyttökelpoisia ideoita. 6-3-5 menetelmällä tuotetaan suuri määrä ideoita pienessä ajassa. Menetelmä sopii yksilöityjen ideoiden tuottamiseen muun muassa markkinoinnin ja palvelujen kehittämiseen. Menetelmän hyvänä puolena on aikapaineen luoma dynamiikka. Se on kritiikitön eikä vaadi ideoiden suullista ilmaisua. Tämä vähentää itesesensuuria. (Korpelainen & Lampikoski 1997, 121–122; Frantsi; Nieminen 2009.)

Apilan ideointipajassa käytettävä malli pohjautuu 6-3-5 -menetelmään. Apilan menetelmässä ideointi tapahtuu kolmen henkilön ryhmissä. Tällä pyritään vähentämään yksilön painetta ideoinnin luomiseen ja hyödyntämään henkilöstön moniammatillista taustaa ideoinnin syntymisessä.

Apilan ideointimallissa jokainen ryhmä tuottaa ensin viisi uutta ideaa, seuraavalla kierroksella kolme ideaa ja viimeisellä kierroksella vähintään yhden idean. Yhteensä ideoinnin aikana syntyy yhdeksän uutta tai edellisten pohjalta jatkettua ideaa jokaista ryh-

mää kohden. Ideointiin käytetään aikaa 10 minuuttia jokaista kierrosta kohti. Arviolta uusia ideoita syntyy noin 100.

### **Ideoinnissa käytetään apuna kolmea eri näkökulmaa**

- paikallisia tapoja toimia; paikalliskulttuuri ja -historia, nykyinen elämänmeno ja tulevaisuudennäkymät, yhteiskunnalliset olosuhteet ja kohteen erityispiirteet
- yrityksen tapaa toimia; toimintakulttuurit, arvomaailmat, liiketoimintalogiikat ja verkostosuhteet
- asiakkaiden tapaa toimia; maailmalaajuiset trendit, kulutustottumukset ja matkailumisen tavat, tunteet, merkitykset sekä kokeminen  
(Matkailun tuotekehittäjän työkirja.)

Apilan ideointipajan tavoitteena on tuottaa viikonloppupalveluja eri kohderyhmille. Ideointi rajataan koskemaan Apilan viikonloppuja, niin että prosessit, resursoinnit tai kustannukset eivät ole ideoinnin rajoitteena. Uusille palveluille pyritään löytämään myös raikkaita lähestymistapoja kohderyhmän mielenkiinnon herättämiseksi. Lisäksi ideoinnissa huomioidaan palvelun maksaja, sillä se vaikuttaa palvelupakettien sisältöön. Ideointityöpajassa syntyneet palveluideat arvioidaan kehittämistyöryhmän toimesta. Jatkokehittämiseen edenneet ideat esitellään henkilökunnalle myöhemmin sisäisessä tiedotteessa.

#### **4.5.2 Luova ideointityöpaja**

Luova ideointipaja järjestettiin 13.3.2014 koko Apilan henkilökunnalle. Ideointipajaan osallistui odotettua vähemmän henkilökuntaa, yhteensä 24 henkilöä. Menetelmällä saatiin aikaiseksi 87 ideaa, joista keskenään erilaisia ideoita oli 60 (liite 5). Aikaa ideointiin käytettiin alustuksineen noin tunti.

Pajassa syntyneet palveluideat hyödynsivät Apilan luontoa, henkilökunnan osaamista sekä lähiympäristön kulttuuria, tapahtumia ja yhteistyömahdollisuuksia. Teemat painotuivat monipuolisesti liikuntaan, kulttuuriin, luontoon, yhdessä oloon, rentoutumiseen ja kädentaitoihin. Suurin osa palveluideoista oli määritelty karkealla otsikkotasolla. Muutamia palveluideat oli viety toivotusti pidemmälle ja suunniteltu selkeästi kohderyhmä silmällä pitäen.

Kohderyhmien määrittely jäi odotettua laajemmiksi kokonaisuuksiksi eikä toivottua segmentoinnin tasoa saavutettu. Ideointipajassa tunnistetut kohderyhmät olivat sinkut, ihmiset yleensä, ikääntyneet, nuoret, yleisesti järjestöt, työikäiset, liikuntarajoitteiset, pariskunnat ja lapsiperheet. Vain muutamien palvelujen kohdalla oli tarkempi kohderyhmä, kuten reumalapsen, osattu rajata. Tämä on ollut yleinen ongelma myös Apilan aikaisemmin toteutetuissa palvelujen ideoinneissa. Henkilökunta tunnistaa Apilan vahvuudet, osaamisen ja mahdollisuudet. Kohderyhmät tunnistetaan suppeasti oman ydinosaamisen eli kuntoutuksen kautta. Tästä ydinosaamisesta johdetuille kevyemmille palveluille ei sen sijaan potentiaalisia kohderyhmiä löydetä. Tässä vaiheessa segmentoinnin taso ei kuitenkaan vaikuta ideoiden jatkomahdollisuuksiin. Segmentointia terävöitetään palvelun suunnitteluvaiheessa, jolloin palvelu saa lopullisen muotonsa.

Lähestymistapojen tunnistaminen jäi vaillinaiseksi tai painottui perinteisen TV-, radio- ja lehtimainonnan keinoihin. Myös sosiaalisen median mahdollisuudet tunnistettiin. Täysin uusia tai innovatiivisia lähestymistapoja ei ideoinnissa löytynyt. Niihin palveluihin, jotka oli sisällöllisesti tarkemmin määritelty ja kohderyhmä tunnistettu löytyi myös suurempia ja luonnollisia lähestymistapoja. Tuoreiden ja uusien lähestymistapojen ideointi olisi vaatinut myös kohderyhmien tarkempaa tunnistamista. Lähestymistapojen puute oli näin luonnollinen seuraus liian laajasta segmentoinnista.

Ideointipaja onnistui kaiken kaikkiaan odotusten mukaisesti ja lopputulos oli myönteinen. Pajassa syntyneet ideat arvioidaan kehittämistyöryhmän toimesta myöhemmin järjestettävässä arviointipajassa.

#### **4.6 Yhteistyökumppani mukana ideoinnissa**

**Tavoite:** uudet palvelu- ja asiakasideat, markkinointi ja kumppanuus

**Keinot:** yhteistyöpalaverina toteutettava työpaja

Henry Chesbroughin avoimen innovoinnin suppilon mukaisesti Apilan palvelujen ideoinnissa huomioidaan myös ulkopuolelta tulevia ideoita. Luonnollinen valinta yrityksen ulkopuolisten ideoiden lähteeksi on Apilan uusi yhteistyökumppani Tolppa Ravintolat. Tolppa Ravintolat aloitti toimintansa Apilassa 3.3.2014 ja tuottaa tällä hetkellä Apilan kaikki ateriapalvelut. Yrityksellä on hyvä maine korkeatasoisten ravintolapalveluiden

tuottajana. Tolppa Ravintoloiden keittiömestarit ovat saaneet laajaa tunnustusta ammatitaidostaan laajemminkin. Laadukkaampien ateriapalvelujen lisäksi yritys tuo mukanaan uudenlaisen tekemisen mallin.

Tolppa Ravintolat tuo tullessaan uusia mahdollisuuksia ja asiakkaita. Yhteisen toiminnan kannalta on tarpeen selvittää, millaisia uusia palveluideoita yhteistyöstä syntyy, millaisia asiakkuuksia lähdetään yhdessä tavoittelemaan ja samalla pohditaan mitä uutta yhteistyökumppani pystyy tuomaan Apilan olemassa oleviin palveluihin ja palvelupaketteihin. Työpajassa pohditaan yhteistyömahdollisuuksia myös markkinoinnin ja kumppanuuksien tasolla.

### **Työpaja 17.3.2014**

Työpajan (liite 6) aluksi todettiin, että Tolppa Ravintolat on vielä sisäänajovaiheessa ja päättäisten prosessien ja käytänteiden sekä Apilan nykyisten palvelujen ja mahdollisuuksien sisäistäminen vievät vielä aikansa. Pajan tavoitteena ollut uusien yhteisten palveluideoiden sekä asiakkuuksien kartoittaminen eivät siis toteutuneet odotetusti.

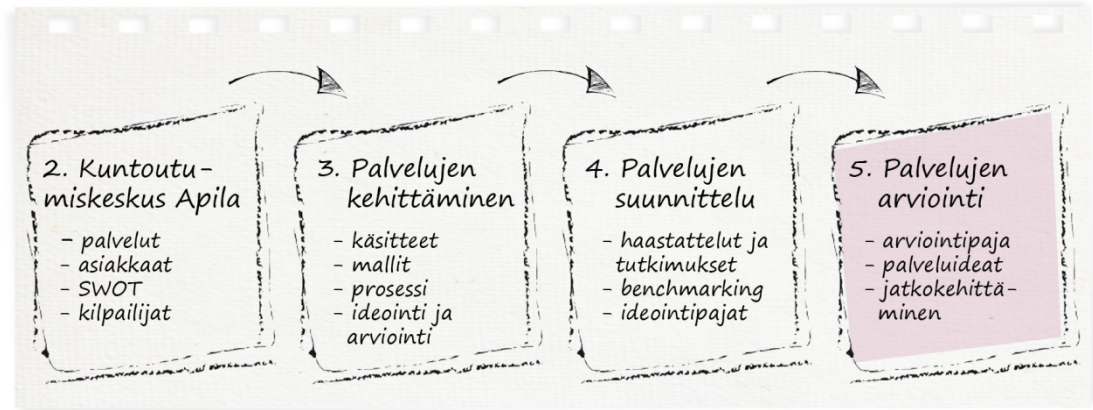
Ideointipajassa tärkeimmäksi tekijäksi nostettiin Apilan olemassa olevien palvelutuotteiden uudelleen tuotteistaminen. Tässä tapauksessa Tolppa Ravintolat tuo Apilan palvelupaketteihin niin paljon uutta, että uudelleen tuotteistamisen myötä palvelupaketeista syntyy osin täysin uusia palveluja. Ensimmäiseksi tuotteistetaan Apilan virkistysviikonloppu, virkistyspäivä, kokouspaketti sekä työhyvinvointipäivä.

Uusiksi merkittäviksi viikonloppuisin toteutettaviksi palveluiksi nostettiin erilaiset perhejuhlat. Tolppa Ravintoloiden mukaan perhejuhlien järjestäminen oman kodin ulkopuolella on ollut kasvava trendi. Apilan hotellipalvelut tuovat lisäarvoa perhejuhliin ja tilaisuuksiin. Toisena hyvänä palvelukokonaisuutena pidettiin teemoitettuja päivä- ja viikonloppuvirkistyspaketteja, joita markkinoidaan kohdennetusti ryhmille ja differoidusti ryhmän koon mukaan. Riittävän volyymin saavuttamiseksi on tärkeä tavoittaa isoissa ryhmissä liikkuvia asiakkaita. Tällaisia kohderyhmiä ovat järjestöt ja yhdistykset, eläkeläis- ja senioriryhmät ja sukuseurat. Lisäksi toimintaan sopivina viikonloppupalveluina pidettiin kokous-, koulutus- ja seminaaritalaisuuksia sekä hotellipalveluja ryhmille.

Ideointipajassa markkinointi nostettiin keskeiseksi tekijäksi. Tärkein tehtävä on Apilan tunnettuuden parantaminen. Osa Apilan palveluista tullaan jatkossa markkinoimaan painottaen ateriapalvelujen korkeaa laatua ja yhteistyökumppanin vahvaa imagoa. Apilaa tehdään jatkossa tunnetuksi myös hotellina nostamalla vahvuudeksi loistava sijainti. Vielä kevään 2014 aikana toteutetaan Apilan ja Tolppa Ravintoloiden yhteismarkkinointikampanja SUN Radiossa. Lisäksi yhteistyötä tehdään muun muassa SUOMAKiertueilla, Hyvä Ikä -messuilla sekä yhteistä näkyvyyttä suunnitellaan Kangasalaesitteeseen. Suoramarkkinointia varten aloitetaan osoitteistojen päivittäminen. Syksyllä 2014 järjestetään yhteistyössä avoimien ovien päivä, jonka avulla tehdään palveluja tutuksi lähialueen ihmisille ja yrityksille. Kevään 2014 aikana aloitetaan myös Apilan visuaalisen ilmeen uudistus. Uudistuksen ensimmäinen vaihe on kotisivujen uusiminen ja Tolppa Ravintolat tulevat olemaan tässä kotisivujen uudistuksessa myös vahvasti mukana.

## 5 KEINOJA APILAN VIIKONLOPPUTOIMINNAN KEHITTÄMISEEN

Tässä luvussa valitaan palveluideoista ja muista keinoista ne, joilla Kuntoutumiskeskus Apilan viikonlopputoimintaa kehitetään jatkossa. Ideoiden arviointiin käytetään Apilan strategiaan sopivaa matriisia.



KUVIO 15. Opinnäytetyön vaihe 5: Palveluideoiden arviointi

**Tavoite:** valmiiden ja jatkokehittelyyn menevien keinojen valinta

**Keinot:** arviointityöpaja, 3 x miksi, matriisi

### 5.1 Ideoiden arviointi

Yrityksen on tuotettava sellaisia palveluja, joihin sen resurssit riittävät. Palvelujen suunnittelu vaatii panostuksia. Resursseja ei kannata hukata palveluihin, jotka eivät sovellu yrityksen palvelutarjoamaan tai niitä ei ole mahdollista toteuttaa. Erityisesti yrityksen täytyy seurata sen visioita ja strategioita ja tehdä niiden perusteella päätös mahdollisesta palvelutarjooman laajentamisesta. Arvioinnissa on otettava huomioon palvelujen tuleva kysyntä sekä yrityksen uskottavuus palveluntuottajana. (Kinnunen 2004, 59–60.)

Yksinkertaisimmillaan ideoita voidaan arvioida mutu-tuntumalla tai omakohtaisten vahvuuksien ja heikkouksien avulla. Yleisimmin käytetään etukäteen valittuja valintakriteereitä. Oikeiden kriteereiden löytäminen ja yhteensovittaminen on usein vaikeaa. Arvioinnin apuna voidaan käyttää erilaisia menetelmiä ja työkaluja esimerkiksi pistey-

tyksiä, tähtimerkintöjä, luokitteluja, skenaarioita, graafeja ja matriiseja. (Lampikoski & Lampikoski 2004, 139, 140–141; Lavonen, Meisalo & al.; Koski 2011.)

Palveluideoiden pika-arviointimenetelmäksi soveltuu hyvin 3 x miksi -menetelmä. Menetelmällä ideasta pyritään löytämään mahdollisimman paljon hyviä puolia. Uusien palveluideoiden arviointivaiheessa on vielä tarpeen varmistaa, että valitut palveluideat ovat asiakaslähtöisiä sekä soveltuvat yrityksen toimintaan. (Lavonen, Meisalo & al.; Kinnunen 2003, 114–117.)

Apilan palveluideoiden arvioinnissa käytetään pika-arviointimenetelmää 3 x miksi ja lopullinen arviointi suoritetaan Reetta Kosken mallin mukaisesti. Kosken suunnittelemassa matriisissa ideat arvioidaan niiden ratkaisuvoiman ja vetovoimaisuuden perusteella (Koski 2011). Apilan mallissa valintakriteereinä käytetään idean toteuttamismahdollisuuksia ja idean vetovoimaisuutta yhdessä ratkaisuvoiman kanssa (taulukko 2).

TAULUKKO 2. Apilan palveluideoiden valintamatriisi (muutettu Koski, 2011)

		IDEAN VETOVOIMAISUUS JA RATKAISUVOIMA		
		SUURI	KESKIN-KERTAINEN	PIENI
IDEAN TOTEUTTAMISKELPOISUUS	SUURI	Huippu idea, pane toimeen! (1)	Hyvä idea, pane toimeen! Huomioi asiakasnäkökulma (2)	OK idea. Lisää vetovoimaisuutta ja ratkaisuvoimaa (3)
	KESKIN-KERTAINEN	Hyvä idea, pane toimeen! Paranna toteuttamiskelpoisuutta (4)	Ehkä kehittämällä toimiva. (5)	Ehkä kehitettävissä oleva toimivuutta ja asiakasnäkökulmaa parantamalla (6)
	PIENI	Vaikea toteuttaa. (7)	Hankala toteuttaa. Ei ehkä pärjää kilpailussa. (8)	Kelvoton idea. (9)



## 5.2 Palveluideoiden arviointityöpaja

Arviointityöpaja (liitteet 5 ja 7) toteutettiin 18.3.2014 kehittämistyöryhmän toimesta. Pajassa arvioitiin kaikki tutkimuksista, haastatteluista, benchmarkkauksesta ja pajoissa esiin nousseet ideat. Matriisin avulla arvioitiin ideoinnissa syntyneet palvelupaketit. Muut keinot, kuten potentiaaliset asiakasryhmät, markkinointikeinot ja kumppanuudet arvioitiin peilaten Apilan tapaan toimia, käytettäviin resursseihin ja niiden tuomaa lisä-arvoa punnittiin Apilan ja asiakkaiden näkökulmista.

Palveluideoiden arviointi aloitettiin 3 x miksi -menetelmällä. Pika-arvioinnista selvinneet ideat arvioitiin uudelleen matriisin avulla. Apilan matriisin ideoiden toteuttamiskelpoisuus vastaa kysymykseen vastaavatko Apilan osaaminen, tilat, toimitavat, tekniset ominaisuudet palvelupaketin sisältöön ja mitä palvelupaketin kehittäminen vaatii. Ideoiden vetovoimaisuus vastaa kysymykseen kuinka haluttavana palvelupaketti on asiakkaan näkökulmasta ja löytyykö palvelulle markkinat. Ratkaisuvoiman avulla pohditaan, kuinka paljon idea tuottaa arvoa asiakkaalle (taulukko 2).

### **Matriisin valintakriteereiden perusteella syntyi seuraava palveluideoiden jaottelu:**

#### **Tuotteistettavat ja jatkokehiteltävät palvelut:**

##### **Huippu idea, pane toimeen! (1)**

Ideat ovat toteuttamiskelpoisuudeltaan, vetovoimaisuudeltaan ja ratkaisuvoimaltaan riittävän valmiita, jotta ne voidaan suoraan tuotteistaa ja markkinoida valituille kohde-ryhmille.

##### **Hyvä idea, pane toimeen! Huomioi asiakasnäkökulma (2)**

Palveluideat ovat toteuttamiskelpoisia, mutta vaativat vielä lisää vetovoimaisuutta ja ratkaisuvoimaa. Nämä ideat pääsevät kuitenkin jatkokehittelyyn jos asiakasnäkökulmaa pystytään vahvistamaan.

##### **Hyvä idea, pane toimeen! Paranna toteuttamiskelpoisuutta (4)**

Ideat ovat asiakasnäkökulmaltaan hyviä, mutta kaipaavat vielä välineitä, osaamista, yhteistyökumppaneita tms., jotta ne saadaan sopimaan Apilan palvelutarjoomaan. Nämä ideat pääsevät jatkokehittelyyn, kun toteuttamiskelpoisuus on ensin selvitetty.

**Ehkä kehittämällä toimiva (5)**

Ideat vaativat vielä hiomista, jotta ne toimisivat Apilassa sekä tarvitsevat lisää asiakasnäkökulmaa. Palveluideoita edelleen kehitetään ja ne arvioidaan vielä uudelleen.

**Seuraavia ideoita voidaan jatkossa arvioida uudelleen:****OK idea lisää vetovoimaisuutta ja ratkaisuvoimaa (3)****Ehkä kehitettävissä oleva toimivuutta ja asiakasnäkökulmaa parantamalla (6)**

Nämä ideat eivät ole tarpeeksi vetovoimaisia tai eivät riittävän hyvin asiakkaan tarpeisiin. Osa ideoista voisi hyvinkin toimia Apilassa (3) ja jos näille ideoille löytyy jatkossa sopiva kohderyhmä, niitä voidaan harkita uudelleen. Osa ideoista (6) ovat kyseenalaisia toteuttamiskelpoisuudeltaan. Näihin ideoihin voidaan palata mikäli Apilan resurssit muuttuvat ja kohderyhmät tunnistetaan paremmin.

**Seuraavat ideat ovat toteuttamiskelvottomia:****Vaikea toteuttaa (7)****Hankala toteuttaa, ei ehkä pärjää kilpailussa (8)****Kelvoton idea (9)**

Nämä ideat ovat Apilan nykyisiin resursseihin nähden toteuttamiskelvottomia, vaikka joillakin ideoilla (7) olisikin hyvä vetovoimaisuus ja ratkaisuvoima.

**5.2.1 Yhteenveto palveluista**

Henkilökunnan ideointipajassa syntyneistä 60 palveluideoista 10 palveluidean todettiin olevan sellaisenaan toteuttamiskelpoisia, vetovoimaisia ja vastaavan erinomaisesti asiakkaiden tarpeisiin (1). Kaksi palveluideaa oli toteuttamiskelpoisuudeltaan hyviä, mutta vaativat vielä lisää vetovoimaisuutta ja ratkaisuvoimaa (2). Palveluideoista neljä vastasivat hyvin asiakkaiden tarpeita, mutta vaativat vielä lisää toteuttamiskelpoisuutta (4). Seitsemän ideaa tarvitsee jatkokehittämistä, jotta niistä saataisiin toimivia paketteja Apilan viikonloppuihin (5). Yksi idea oli hyvin toteutettavissa, mutta asiakasnäkökulma

oli heikko (3). Neljän idean todettiin olevan suhteellisen hyvin toteutettavissa, mutta kaipaavat selvästi lisää asiakasnäkökulmaa (6). Ideoista 32 eivät vastanneet asiakkaan tarpeita tai olivat vaikeita toteuttaa (7-9).

Tutkimuksista, haastatteluista ja yhteistyökumppanin kanssa toteutetusta ideointipajasta nousi edellä mainittujen ideoiden lisäksi kolme täysin uutta eri palveluideaa. Näistä ideoista yhtä lukuun ottamatta kaikki sopivat hyvin Apilan toimintaan ja asiakasnäkökulmaan.

Suoraan tuotteistukseen menevät palveluideat liittyivät luontomatkailuun, liikuntaan, stressin purkuun ja perheille suunnattuihin lomiin. Näiden palveluideoiden kohdalla palvelujen sisältö oli viety pidemmälle ja kohderyhmät tunnistettu tarkemmin. Segmentointia tosin täytyy vielä terävöittää. Kuntoutusosaamisen paketoiminen minilomiksi sekä lähialueen tapahtumien kytkeminen osaksi Apilan palveluja todettiin hyviksi ja toimiviksi ideoiksi. Kolme ideaa liittyi erilaisten tilaisuuksien järjestämiseen. Osa näistä ideoista on jo tavallaan osa Apilan nykyistä palvelutarjoamaa.

Osa ideoista kaipasi vielä lisää terävöittämistä niin toteuttamismahdollisuuksien kuin asiakashyötyjenkin osalta. Ideat liittyivät liikuntaan, kädentaitoihin, kulttuuriin sekä parisuhdelomiin. Myös näiden palveluideoiden segmentointia täytyy vielä täsmentää.

Harkintaan jäävät ideat liittyivät hyvinvointiin, terveyteen ja kauneuteen, rentoutumiseen, vesistön hyödyntämiseen sekä kansainvälisen tilaisuuden järjestämiseen. Ideoissa oli paljon hyviä ominaisuuksia, joita eteenpäin hiomalla niistä voi vielä tulevaisuudessa syntyä toteutettavia palveluja.

Hylättyjen ideoiden teemat ja kohderyhmät olivat hyvin moninaisia. Osassa oli hyvä ajatus taustalla, mutta ideoita ei ollut tarkasteltu asiakkaan näkökulmasta tai toteuttaminen oli mahdoton.

Arviointipajan johtopäätös on, että mikään yksittäisistä palveluideoista ei sellaisenaan ja yksittäin toteutettuna ole niin vetovoimainen, että Apilan sulkuviikonloppuja voitaisiin niiden avulla avata. Vaikka toteutukseen pääsevät viikonloppupalvelut ovat kohdennettu suurille ryhmille, on hyvin epätodennäköistä, että näiden avulla pystytään kovin montaa

viikonloppua vuoden aikana avaamaan. Arviointipajassa syntyikin idea vuodenaikojen mukaan ryhmitellyistä palvelupooleista.

Apilan palveluiden nelikenttä-ajattelu neljä Apila päätettiin viedä astetta pidemmälle ja lanseerata Talvi-Apila, Kevät-Apila, Kesä-Apila ja Syys-Apila. Näihin neljään ryhmään valitaan vuodenaikoihin sopivia palvelupaketteja. Tämän jälkeen valitaan vuodenaikojen mukaan ne viikonloput, jotka parhaiten soveltuvat sekä Apilan toiminnan kannalta että asiakkaiden näkökulmasta avattaviksi. Näihin viikonloppuihin rakennetaan palvelupaketeista pooleja. Rakentamalla palvelupaketeista suurempia kokonaisuuksia saavutetaan volyyymiä sekä kannattavuutta avattaviin viikonloppuihin käyttämällä resursseja hyväksi mahdollisimman täydellä kapasiteetilla.

Kaikkien yhteen pooliin sijoitettujen palvelupakettien täytyy siis olla toteutettavissa saman viikonloppuun aikana. Palvelupakettien tulee hyödyntää Apilan fyysisiä resursseja ja henkilökuntaa, niin että palvelut voidaan toteuttaa laadukkaina, mutta samalla välttämällä sudenkuopat resursoinnissa. Alustavasti arvioidaan, että yhdessä viikonloppussa toteutetaan kahdesta neljään eri palvelupakettia.

### **5.2.2 Yhteenveto asiakkaista**

Arviointipajassa tarkasteltiin myös tutkimuksista, haastatteluista ja yhteistyökumppanin kanssa käydyn ideointipajan kautta nousseiden asiakasryhmien soveltuvuutta Apilan toimintaan. Arvioinnissa asiakkuuksia peilattiin aiemmin tehtyyn SWOT-analyysiin sekä pohdittiin yleisellä tasolla asiakasryhmän liikkuvuutta, tapaa ostaa palveluja, ryhmäkokoja ja palvelujen kohdistettavuuden helppoutta.

Kehittämistyöryhmä totesi, että myös tausta-aineistosta esiin nousseet potentiaaliset asiakasryhmät jäivät hyvin yleiselle tasolle. Tavoitetun segmentoinnin taso ei riitä palvelujen riittävään kohdistettavuuteen ja tehokkaan markkinoinnin toteutukseen. Taus-taselvittelystä nousi esiin viisi erilaista potentiaalista kohderyhmää. Osa esiin nousseista kohderyhmistä oli edustettuna myös henkilökunnan ideoimissa palvelupaketeissa.

Tärkeimmäksi kohderyhmäksi nousivat potilas- ja vammaisjärjestöt sekä muut yhdistykset ja järjestöt. Erityisesti jatkossa huomioidaan suuret järjestöt, jotka järjestävät

muuan muassa lomia, kursseja, koulutuspalveluja ja seminaareja. Lisäksi erilaiset organisoidut eläkeläisyhdistykset sekä senioriryhmät nostettiin erittäin potentiaalisiksi asiakkaiksi, sillä ryhmät ovat aktiivista ja matkustaminen tapahtuu usein isoissa ryhmissä. Haasteena tosin on eläkeläisryhmien järjestelmällinen seulonta. Lisäksi kartoitetaan mahdollisuudet tehdä yhteistyötä pienten vähemmistöjärjestöjen kanssa auttamalla RAY-hakemusten laatimisessa. Myös erilaiset harrasteryhmät katsottiin potentiaalisiksi asiakasryhmiksi. Harrasteryhmien segmentoinnin haasteena on ryhmien laaja kirjo.

### **5.2.3 Yhteenveto markkinointikeinoista**

Kehittämistyöryhmä pohti tausta-aineistosta esiin tulleita markkinointia koskevia ehdotuksia sekä näkemyksiä niiden tarpeellisuuden ja resurssien riittävyyden pohjalta. Työryhmä nosti seuraavat markkinoinnilliset, erityisesti viikonlopputoiminnan kannalta oleelliset asiat tärkeysjärjestykseen seuraavasti:

#### **1) Kotisivujen uudistaminen**

Olemassa olevat Apilan kotisivut on suunniteltu kuntoutuksen näkökulmasta ja sivujen ilme on viikonloppuihin tavoiteltavien kohderyhmien näkökulmasta liiankin ammattimainen ja tekstipainotteinen. Sivut on rakennettu tuotenäkökulmasta, ei asiakashyötynäkökulmasta. Nettivarausmahdollisuutta ei ole, eikä nykyinen asiakas- ja tilahallintajärjestelmä taivu netissä tehtäviin huone-, tila- tai palveluvarauksiin.

Vielä maaliskuun 2014 aikana aloitetaan visuaalisen ilmeen sekä kotisivujen uudistaminen yhteistyökumppaniksi valitun mainostoimiston kanssa. Sivujen uudistamisen yhteydessä kartoitetaan nettivarauksen käyttöönotto rantasaunavarausten kohdalla. Rantasaunan varausten vieminen kotisivuille vaatii myynniltä kahdenkertaista varauskirjanpitoa, mutta sen ei katsota olevan odotetuilla varausmäärillä liian työlästä tai virheille riskialtista.

#### **2) Tutustumis- ja toimintapäivät**

Kehittämistyöryhmä totesi, että yksi tehokkaimmista tavoista markkinoida Apilan palveluja järjestöille ja yhdistykselle, on näille järjestettävät tutustumis- ja toimintapäivät. Potentiaalisten asiakkaiden kutsuminen vierailulle on jo aiemminkin Apilassa todettu tehokkaaksi markkinointikeinoksi.

Syksyllä järjestettävät tutustumis- ja toimintapäivät järjestetään aiempia toteutuksia ohjelmallisimpina ja konkreettisemmin Apilan palveluja esittelevinä. Esittely- ja toimintapäivillä pyritään vaikuttamaan yhdistysten ja järjestöjen vuotta 2016 koskeviin hankintapäätöksiin. Päiviä markkinoidaan järjestöjen ja yhdistysten puheenjohtajille, sihteereille ja matkanjärjestäjille.

Tolppa Ravintoloiden kanssa ideoitu avoimien ovien päivä tullaan toteuttamaan syksyllä 2014. Markkinointitapa ei ole Apilassa täysin uusi, mutta se on hyvä keino edistää Apilan ja uuden ateriapalveluntuottajan tunnettuutta lähiseudulla. Päivän tavoitteena on, että lähialueen ihmiset oppisivat käyttämään Apilan monipuolisia palveluja.

### **3) Nettisaavutettavuuden parantaminen**

Apilan kotisivut tulevat heikosti esiin Googlen luonnollisissa hauissa. Google-näkyvyyttä on jo parannettu ottamalla käyttöön Googlen karttapalvelu. Jatkossa näkyvyyttä parannetaan uusien kotisivujen optimoinnilla sekä hakusanamarkkinoinnilla. Google-markkinoinnin etuja on jo aiemmin Apilassa kartoitettu ja hakupalvelun katsotaan olevan hyvä keino edistää näkyvyyttä. Markkinointikampanja aloitetaan vuoden 2014 aikana.

Nettisaavutettavuutta parannetaan Booking.com -majoitusvarauspalvelun avulla. Booking.com -palvelun avulla tavoitellaan vaivattomasti ja pienin kustannuksin uusia asiakkaita. Palvelun avulla avoimiin viikonloppuihin saadaan lisää volyymiä. Booking.com -palvelun käyttöönotto on ilmaista. Palvelun kautta syntyneistä kaupoista maksetaan yritykselle komissio (15 %). Komissio maksetaan vain toteutuneista vuorokausista ja majoitushinnoista. Yhteistyö lisää näkyvyyttä netissä sekä antaa mahdollisuuden tarjota majoituspalveluja niihin ajankohtiin, jotka sopivat Apilan toimintaan ja kapasiteettiin. Palvelun käyttöönotto vaatii aikaa ja vaivaa, sillä tarjottavien ajankohtien syöttäminen järjestelmään tehdään käsityönä.

Visit Tampere tulee jatkossa tarjoamaan Booking.com kaltaista majoitusvarauspalvelua. Kehittämistyöryhmä piti tärkeänä liittyä palveluun mukaan. Visit Tampere -palvelun kautta tavoitellaan jatkossa eritoten kotimaanmatkailijoita.

#### **4) Muu markkinointi**

Yhteistyökumppanin kanssa järjestetyssä ideointipajassa päädyttiin yhteisen radiokampanjan toteuttamiseen vielä kevään 2014 aikana. Osa kampanjasta tullaan ulottamaan syksylle 2014. Kampanjan tarkoituksena on tehdä Apilaa tunnetuksi Pirkanmaan alueella sekä markkinoida kokous- ja työhyvinvointipalveluja sekä erityisesti tilaisuuksia kuten perhejuhlia ja illanviettoja. Kampanjaan sisällytetään kaksi eri tuotantoa. Kokous- ja työhyvinvointipalvelujen markkinointi on kohdistettu organisaatioille ja tilaisuuksien markkinointi kaikille perhejuhlia yms. järjestäville. Kampanja toimii lähtölaukauksena uuden ateriapalveluntuottajan kanssa tehtävälle markkinointiyhteistyölle.

Sosiaalisen median (Facebook) markkinoinnista Apilalla ei ole vielä kokemusta. Sen uskotaan olevan tehokas markkinointikanava kevyiden viikonloppupalvelujen markkinoinnissa. Markkinointikanava otetaan harkintaan varsinkin perheille ja nuorille suunnattujen palvelujen markkinoinnissa.

#### **5) Muut huomioitavat asiat**

Palvelujen arviointipajassa otettiin kantaa myös teemahaastatteluista esiin nousseisiin muihin markkinoinnissa huomioitaviin asioihin. Näitä olivat asiakasprofiilin terävöittäminen, asiakashyötyjen painottaminen ja tunnettuuden parantaminen. Apilassa puutteet palvelujen markkinoinnissa ovat olleet tiedossa, mutta asioihin ei ole riittävällä sinnikkyydellä puututtu.

#### **5.2.4 Yhteenveto kumppanuuksista**

Arviointipajassa todettiin, että osa haastatteluissa esiin tulleista kumppanuusideoista on jo osittain laitettu vireille. Pikonlinnan alueen yrittäjien kanssa on pyritty solmimaan kumppanuuksia ja mietitty alueen kehittämistä yhdessä. Pikonlinnan alueen palveluntuottajat toimivat kuitenkin eri palvelusektorilla kuin Apila, joten mitään suurempaa yhteistyötä ei ole vielä syntynyt.

Apila on hyödyntänyt joitakin lähialueen yrittäjiä ja palveluntarjoajia (ratsastustallit, kunnan ylläpitämä laavu, melontaseura) erilaisten teemalomien sisällöissä. Ympäristöstä löytyy varmasti monia uusia mahdollisuuksia. Ohjelmapalvelujen tarjoajat kartoitetaan lähitulevaisuudessa esimerkiksi antamalla työ matkailualan opiskelijan tehtäväksi.

Visit Tampereen kanssa tehtävää yhteistyötä päätettiin syventää. Apila on ollut mukana Visit Tampereen matkailuportaalissa, jossa esitellään Tampereen seudun majoitus- ja ohjelmapalveluja tuottavia yrityksiä. Yhteistyöneuvottelut Visit Tampereen kanssa aloitetaan vielä tänä keväänä. Myös mahdollinen yhteistyö Tampereen vetovoimaisten kohteiden kanssa päätettiin kartoittaa osana myynnin edistämisestä. Särkänniemen kanssa tehtävä yhteistyömahdollisuus selvitetään vielä kevään 2014 aikana.

Apilalle jo ennestään tunnettujen asiakkaiden kuten Tules-järjestöjen sekä Tampereella sijaitsevien muiden järjestöjen kanssa tehtävää yhteistyötä selvitetään. Tämä jää ensisijaisesti ensi syksynä tehtäväksi työksi. Apilan on otettava myös vahvempi ote alueen Yrittäjä-yhdistyksistä. Näiden kumppanuuksien kehittämiseksi tullaan tekemään tarkempi toimenpidesuunnitelma.

### **5.2.5 Yhteenveto muista keinoista**

Haastatteluista, benchmarkkauksesta sekä yhteistyökumppanin kanssa käydyn ideointipajan tuloksena syntyi myös listaus muista asioista, jotka Apilan kannattaa huomioida viikonlopputoiminnan kehittämisessä. Tärkeimmiksi keinoiksi nousivat ympäristön siistiminen, tilojen päivittäminen nykyaikaan ja peruspalvelujen parantaminen. Yleisen viihtyvyyden parantamisen asiakkaiden vaatimalle tasolle on ratkaiseva tekijä palveluntuottajan valinnassa. Kehittämistyöryhmä yhtyi tutkimuksista nousseisiin vaatimuksiin. Kunnostussuunnitelma varten kootaan työryhmä vielä kevään 2014 aikana. Viikonloppuisin tarjottavia peruspalveluja kuten allasaikoja sekä yleistä ohjelmaa tarkastellaan jatkossa viikonloppukohtaisesti ryhmien tarpeiden mukaan.

Tärkeäksi tekijäksi nousi myös prosessien hiominen kuntoon viikonloppujen osalta. Kuten aiemmin on todettu, viikonloput toimivat täysin eri liiketoimintamallin mukaisesti kuin viikolla tapahtuva toiminta. Tämä tarkoittaa erilaista henkilöstöresursointia ja erilailla toimivia asiakasprosesseja. Samoin yhteistyö Tolppa Ravintoloiden kanssa viikonloppuisin tapahtuvan toiminnan osalta on hiottava kuntoon. Prosesseihin läheisesti liittyviä tekijöitä kuten tilojen varausehtoja tulee täsmentää.



## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän työn tarkoituksena oli ideoida palveluja ja löytää asiakasryhmiä Kuntoutumiskeskus Apilan tyhjiin viikonloppuihin. Ideoinnin tuloksena toivottiin syntyvän uusia keinoja viikonlopputoiminnan kehittämisen tueksi. Näitä olivat markkinointiin, kumppanuuksiin, prosesseihin tai yleiseen toimintaan liittyvät asiat.

Opinnäytetyön lähestymistapana käytettiin tapaustutkimusta. Aihealueeseen perehdyttiin palvelun suunnittelun ja ideointiin liittyvien teorioiden pohjalta. Avoimen innovoinnin suppilomalli toimi koko opinnäytetyötä ohjaavana prosessimallina.

Opinnäytetyössä käytettiin laajasti tapaustutkimukselle ominaisia menetelmiä avoimen innovaation suppilomallin mukaisesti. Ulkoisten tietolähteiden (tutkimukset, haastattelut, benchmarking, yhteistyökumppani) avulla luotiin ymmärrys asioista, jotka Kuntoutumiskeskus Apilan täytyy ottaa huomioon toiminnan kehittämisessä. Sisäisen tietolähteen eli henkilökunnan kanssa kehitettiin tausta-aineiston pohjalta palvelutuotteita ja tunnistettiin potentiaalisia kohderyhmiä.

Kotimaanmatkailuun perehdyttiin viiden eri teeman avulla: kotimaanmatkailun kehitys ja trendit, lomapaikan valintaan liittyvät tekijät, ohjelmapalvelut, asiakkaat ja maksukyky sekä markkinointi ja kumppanuus. Teemat nousivat yleisesti esiin matkailualan tutkimuksista ja niiden avulla luotiin syvällisempi ymmärrys kotimaan matkailusta ja matkailijoiden tarpeista. Haastateltaviksi valittiin kotimaanmatkailua eri näkökulmista tarkastelevia asiantuntijoita. Asiantuntijat edustivat matkailualaa valtakunnallisesti ja alueellisesti sekä ryhmä- ja yksilömatkailun näkökulmista. Benchmarkingin avulla tunnistettiin kahden tunnetun palveluntuottajan palveluita, fasiliteettejä, kohderyhmiä ja strategiaa sekä poimittiin asioita, joita Apilan tulee huomioida viikonlopputoiminnan kehittämisessä. Henkilökunnan ideointipajassa syntyi viikonloppuihin useita konkreettisia palvelupaketteja. Yhteistyökumppanin kanssa järjestetyssä ideointipajassa luotiin yhteinen käsitys niistä palveluista, toimintatavoista sekä markkinointikeinoista, joilla viikonlopputoimintaa jatkossa kehitetään.

Työn edetessä kävi ilmeiseksi, että Kuntoutumiskeskuksella on hyvät mahdollisuudet pärjätä kotimaanmatkailupalveluja tuottavana yrityksenä. Erilaisille viikonloppuomille

löytyy kysyntää, kunhan palvelut kohdistaa oikein valituille kohderyhmille. Kotimaanmatkailun odotetaan jatkossa kasvavan, joten tilaa uusille palveluntarjoajille löytyy varmasti.

Opinnäytetyön tuloksena syntyi viikonloppuisin tarjottavia palvelupaketteja ja tunnistettiin Apilan kannalta potentiaalisimmat asiakasryhmät. Opinnäytetyön tuloksena kehitettiin uusi neliApila, jossa markkinoitavat palvelupaketit on jaoteltu vuodenaikojen mukaan neljään kokonaisuuteen: Talvi-Apila, Kevät-Apila, Kesä-Apila ja Syys-Apila. Jaottelun avulla jäsennetään ja asemoidaan palvelukokonaisuudet paremmin ja lisätään suunnitelmallisuutta markkinointiin. Toinen merkittävä tulos oli palvelupakettipoolien rakentaminen. Pooleja rakentamalla kohdistetaan useampia palvelupaketteja samaan viikonloppuun, jolloin avattavasta viikonlopusta saadaan mahdollisimman kannattava.

Opinnäytetyön tuloksena syntyi myös markkinointia tukevia toimenpiteitä, ideoita uusista kumppanuuksista sekä tunnistettiin viikonlopputoiminnan kehittämisen kannalta tärkeitä asioita. Näistä tärkeimmiksi nousevat asiakashyödyn huomioiminen, yleisen viihtyvyyden parantaminen, nettisaavutettavuuden parantaminen, tunnettuuden lisääminen sekä järjestöjen kanssa tehtävän yhteistyön syventäminen.

## **6.1 Jatkotoimenpiteet**

Opinnäytetyön edetessä syntyi laajempi ymmärrys toimenpiteistä, jotka ovat olennaisia viikonlopputoiminnan kehittämisessä. Seuraavaksi on lueteltu niitä työkaluja, joiden avulla Kuntoutumiskeskus Apilan viikonloppujen liiketoimintamalli, palvelut ja palvelujen toteuttaminen kehitetään laadukkaiksi, toimiviksi ja kannattaviksi.

### **Business Model Canvas**

Business Model Canvas on Alex Osterwarderin ja Yves Pigneurin esittelemä liiketoimintamallin kehittämistyökalu. Työkalun avulla ymmärretään yrityksen toiminnan kannalta keskeiset toiminnot, asiakkaan arvotuotantoprosessi ja toimintovälinen vuorovaikutus. Yritys voi hyödyntää Business Model Canvasia kehittämisessä monin tavoin. (Tuulaniemi 2011, 175.)

Jatkossa Apila hyödyntää Business Model Canvasia viikonloppujen toimintamallin kehittämiseen. Apilan viikonloppujen liiketoimintamalli poikkeaa arkisin tapahtuvasta toiminnasta suuresti. Ensinnäkin asiakasryhmät ja tarjottavat palvelut ovat hyvin erilaisia viikonloppuna kuin arkena. Lisäksi yrityksen käytettävissä olevat resurssit ja prosessit poikkeavat viikolla tapahtuvasta toiminnasta. Business Model Canvas avaa Apilan viikonloppujen keskeiset toiminnot, asiakassegmentit, arvolupauksen, jakelukanavat, asiakassuhteet, ansaintamallin, resurssit, ydinprosessit, kumppanuudet ja kulurakenteen (Tuulaniemi 2011, 176–179). Työkalu antaa kokonaisnäkemyksen suunnitteilla olevasta palvelutarjoomasta ja auttaa fokusoimaan toimintaa.

### **Tuotteistamissuunnitelma**

Yhtä tärkeä kuin on viikonloppupalvelujen liiketoimintamallin suunnittelu, on palvelujen tuotteistamissuunnitelman laatiminen. Lehtinen ja Niinimäki (2005) jakavat tuotteistamisprosessin vaiheet valmistelutöihin, tuotteiden muodostamiseen, markkinointiin, seurantaan ja arviointiin. Hyvä tuotteistamissuunnitelma integroituu osaksi markkinointisuunnitelmaa ja siihen sisältyy kohderyhmän, ydinpalvelun, lisäpalvelun, räätälöinnin asteen ja moduulirakenteen, palvelun blueprintingin, lajitelman ja valikoiman, konkretisointikeinojen, hinta-laatusuhteen, esitteen sekä brändäyksen suunnittelu. Tuotteistamisen täytyy olla asiakaslähtöistä ja sidoksissa muotoiluun, designiin ja brändäykseen. Keskeinen osa tuotteistamista on segmentointi, jonka avulla valitaan yrityksen osaamiseen ja resursseihin parhaiten sopivat kohderyhmät. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 45–47, 64–65; Rope 2004, 57.)

Kuntoutumiskeskus Apilassa loma- ja virkistyspalvelujen sekä kokous- ja työhyvinvointipalvelujen tuotteistamista ei ole koskaan viety loppuun asti ja palvelutuotteet ovat aina jääneet joltakin osin kesken. Tuotteistamisprosessissa ei ole myöskään huomioitu asiakashyötyjä. Suunnitelmallisuus tuo kaivattua jäämäkkyyttä, varmuutta ja osaamista palvelujen tuotteistamiseen sekä eväitä segmentointiin. Jatkossa Apilan kannattaa panostaa myös asiakkaiden potentiaalikartoituksiin.

### **Markkinoinnin ja markkinointiviestinnän suunnittelu**

Läheisesti palvelujen tuotteistamissuunnitelmaan linkittyvä markkinoinnin suunnittelu tulee olemaan Apilan viikonloppupalvelujen lanseerauksen keskeisempiä tekijöitä. Markkinoinnin kilpailukeinot on perinteisesti jaettu Porterin mallin mukaisesti neljään P:hen: tuote- ja palveluratkaisuihin, hinnoitteluun, kanavaratkaisuihin ja markkinointi-

viestintään. Näistä kolme ensimmäistä toimivat markkinoinnin perusratkaisuina, joiden pohjalta varsinainen markkinointiviestintä toteutetaan. Markkinoinnin suunnittelussa tulee ottaa huomioon missä yritys on nyt, mihin se on matkalla ja kuinka se tavoitteensa saavuttaa. Markkinointi on kohdennettava asiakkaiden odotusten mukaisesti. Markkinoinnin viestintäkeinojen valintaan vaikuttaa tavoiteltava kohderyhmä sekä se, kuinka laajasti näkyvyyttä haetaan. (Rope 2004, 76, 142; Lehtinen & Niinimäki 2005, 61–63.)

Jatkossa Apilan on panostettava markkinoinnin suunnitelmallisuuteen. Viime vuosina markkinointia on liikaa toteutettu lyhytnäköisesti ad hoc -periaatteella. Tämä kuluttaa yrityksen resursseja ja on lisäksi tehotonta sekä kallista. Lyhytjänteinen toiminta hankaloihtaa myös yrityksen ja sen palvelujen tunnetuksi tekemisessä.

## **6.2 Opinnäytetyöprosessin onnistuminen**

Opinnäytetyön ohjaavana tekijänä toiminut avoimen innovaation suppilomalli antoi työlle raamit ja yhdessä käytettyjen teorioiden kanssa tuki työn eteenpäin viemistä. Työssä käytetyt menetelmät muodostivat jatkumon, jossa aiemmasta tutkimusmenetelmästä saatu informaatio analysoitiin sekä valjastettiin seuraavan menetelmän pohjaksi. Näin saavutettiin syvälinen käsitys käsiteltävään aiheeseen ja varmistettiin asiakasnäkökulman siirtyminen valmiisiin palveluihin.

Opinnäytetyön tavoitteissa onnistuttiin hyvin, vaikka teemahaastatteluista ei saatu irti niin yksityiskohtaista tietoa kuin alun perin toivottiin. Jälkikäteen arvioituna tämä oli odotettavaa. Yksityiskohtaisempaan tietoon olisi päästy, mikäli kohderyhmien tarkempi määrittely ja rajaus olisi tehty ennen opinnäytetyön aloittamista. Arviointivirheestä huolimatta haastatteluista nousi esiin sellaisia asioita, joita pelkästään kotimaanmatkailun tutkimuksia tarkastelemalla ei voitu päätellä.

Henkilökunnan ideointipajan järjestäminen innostavassa ja ideoinnille herkistävässä ilmapiirissä ilman aikaisempaa kokemusta vastaavien tilaisuuksien järjestämisestä, oli haastavaa. Kaiken kaikkiaan tilaisuus onnistui hyvin ja tuloksena saatiin toivottuja palveluideoita.

Tolppa Ravintoloiden kanssa toteutettu ideointipaja järjestettiin liian aikaisin. Yritys oli vielä sisäänajovaiheessa ja luomassa omaa tapaansa toimia Apilassa. Opinnäytetyön aikapaineesta johtuen pajaa ei voitu kuitenkaan siirtää myöhäisemmäksi. Vaikka uusia palveluideoita ei pajan aikana syntynytkään, luotiin hyvä pohja alkavalle yhteistyölle, vahvistettiin yhteistä markkinointia ja tuotteistamisprosessia.

Menetelmien laaja käyttö tuki hyvin toivottua lopputulosta. Kaikki menetelmät olivat tarkoituksenmukaisia ja veivät työtä johdonmukaisesti eteenpäin. Työn edetessä saavutettiin ymmärrystä kotimaanmarkkinoista, mikä myöhemmin tukee Apilan osaamisen paketoimista asiakkaiden tarpeisiin sopiviksi palvelupaketeiksi. Viikonlopputoiminnan kehittämisen kannalta keinoja tuotettiin odotettua enemmän, mutta niiden laatu jäi hie- man toivottua heikommaksi. Myös opinnäytetyön tuloksena syntyneet keinot vastasivat opinnäytetyön alkuperäistä tavoitetta. Kaiken kaikkiaan Kuntoutumiskeskus Apilan näkökulmasta työssä onnistuttiin hyvin. Tästä on hyvä jatkaa kohti laadukkaampien ja asiakaslähtöisempien viikonloppupalvelujen kehittämistä.

## LÄHTEET

Apilan palvelukysely 19.12.2012. Kuntoutumiskeskus Apila.

Apilan tilastot 2011–2013. Kuntoutumiskeskus Apila.

Arantola, H. & Simonen, K. 2009. Palvelemisesta palveluliiketoimintaan – Asiakasymmärrys palveluliiketoiminnan perustana. Tekesin katsaus. Helsinki.

Chesbrough H. 2011. Open Services Innovation. Rethinking Your Business to Grow and Compete in a New Era. Jossey-Bass, San Francisco, California.

Frantsi, T. Innovatiivisuuden kehittäminen ja integroitu luova prosessi. Luettu 14.2.2014

[https://noppa.lut.fi/noppa/opintojakso/cs30a1360/luennot/luova\\_prosessi\\_2.doc](https://noppa.lut.fi/noppa/opintojakso/cs30a1360/luennot/luova_prosessi_2.doc).

Grönroos, C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Helsinki: WSOYPro.

Harju-Autti, A. 2013. Näkemyksestä menestystä. Majoitustoiminta. Toimialaraportti. TEM:n ja ELY-keskuksen julkaisu.

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

Jaakkola, E., Orava, M. & Varjonen, V. 2009. Palvelujen tuottamisesta kilpailuetua. Opas yrityksille. Tekesin julkaisu. Helsinki.

Keskeiset muutokset kuntoutus- ja sopeutumisvalmennuskursseissa. Kela uudistaa kuntoutuspalveluja – mikä muuttuu? Kelan tiedotustilaisuus 29.8.2012. Luettu 25.3.2013. [http://www.kela.fi/documents/10180/12149/120829\\_kurssien\\_muutokset.pdf](http://www.kela.fi/documents/10180/12149/120829_kurssien_muutokset.pdf)

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

Korpelainen, K. & Lampikoski, K. 1997. Innovatiivisuus muutosvoima. Juva: WSOY.

Koski, R. 2011. Ideointimenetelmät. Ideakoski luentokalvot. Tulostettu 6.2.2014.

[https://wiki.metropolia.fi/download/attachments/23856884/metropolia\\_ideat.pdf?version=1&modificationDate=1298722510000](https://wiki.metropolia.fi/download/attachments/23856884/metropolia_ideat.pdf?version=1&modificationDate=1298722510000)

Kutke ry. Kuntoutuksen tutkimus- ja kehittämissyhistys. Kolmas sektori ja kuntoutus 30.12.2010. Luettu 11.2.2014.

<http://www.kutke.fi/kuntoutusblogi/kolmas-sektori-ja-kuntoutus/>

Käsityön ja matkailun verkostot. 2006. Käsi- ja taideteollisuusliitto Taito ry. Luettu 10.2.2014.

[http://www.taito.fi/fileadmin/TaitoGroup/yrityspalvelut/yrityspalvelu\\_pdftiedostot/KjaMverkostot.pdf](http://www.taito.fi/fileadmin/TaitoGroup/yrityspalvelut/yrityspalvelu_pdftiedostot/KjaMverkostot.pdf)

Lampikoski, K. & Lampikoski T. 2004. Kehitä ideasi innovaatioksi. Helsinki: WSOY.

- Lavonen, Meisalo & al. Luovan ongelmaratkaisun työtavat. Helsingin yliopisto, Opettajankoulutuslaitos. Luettu 5.3.2014.  
<http://www.edu.helsinki.fi/malu/kirjasto/>
- Lehtinen, U. & Niinimäki, S. 2005. Asiantuntijapalvelut. Tuotteistaminen ja markkinointi. Helsinki: WSOY.
- Leino, R. 2013. Tekniikka & Talous, 20.6.2013. Avoin innovaatio on kilpailuetu, 6–7.
- Matkailu vuonna 2020 – faktaa ja fiktiota. 2009. Matkailun edistämiskeskus. Tulostettu 21.1.2014.  
<http://www.mek.fi/studies/hyvinvointituotteiden-kartoitus-2007/>
- Matkailun tuotekehittäjän työkirja. Lapin korkeakoulukonserni, Matkailualan tutkimus- ja koulutusinstituutti. Tulostettu 19.2.2014.  
<http://matkailu.luc.fi/Tuotekehitys/Tuotekehitys-arjessa>
- Mäntyneva, M. 2001. Asiakkuudenhallinta. Helsinki: WSOY.
- Nenonen, S. & Storbacka, K. 2010. Markkinamuotoilu. Johdatko markkinoita vai johtavatko markkinat sinua? Helsinki: WSOYPro.
- Nieminen, M. 2009. Luova ongelmaratkaisu ja ideointi. Helsinki University of Technology. Luettu 14.2.2014.  
[https://noppa.aalto.fi/noppa/kurssi/t-121.5700/.../kalvot\\_luento3.pdf](https://noppa.aalto.fi/noppa/kurssi/t-121.5700/.../kalvot_luento3.pdf)
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOYpro.
- Open innovation. Luettu 10.2.2014.  
<http://www.openinnovation.eu/open-innovation/>
- Organisaation innovatiivisuus. Luettu 10.2.2014.  
<http://www.orchideainnovations.fi/palvelu.asp>
- Parantainen, J., 2007. Rakenna tuotteista palvelu 10 päivässä. Helsinki: Talentum.
- Puhakka, R. 2011. Matkailukysynnän trendit vuoteen 2030 mennessä. Lahden ammattikorkeakoulu, Matkailun ala. TULEVA – Tulevaisuuden matkailijat -projekti. Tulostettu 21.1.2014.  
[http://www.lamk.fi/tuleva/esittely/Documents/Tuleva\\_trendit\\_2030\\_FINAL.pdf](http://www.lamk.fi/tuleva/esittely/Documents/Tuleva_trendit_2030_FINAL.pdf)
- Pöllänen, J. 2003. Yksilömarkkinointi. Oppivan asiakassuhteen rakentaminen. Helsinki: Talentum.
- Rope, T. 2004. Business to business -markkinointi. Porvoo: WSOY.
- Sammallahti, T. 2009. Konseptisuunnittelun supersankari. Helsinki: Books on Demand.
- Silius, K. & Tervakari, A-M. 2006. Kvalitatiiviset tutkimusmenetelmät. Luentokalvot 7.6.2006. TTY/DMI Hypermedialaboratorio. Luettu 15.1.2014.  
<http://matriisi.ee.tut.fi/hmopetus/kval-tutk/2005/luennot2005/liitteet/kvalit070206.pdf>

Suomalaisen hyvinvointimatkailun kehittämisstrategia kansainvälisillä markkinoilla 2009-2013. Julkaistu 12.12.2008. Matkailun edistämiskeskus. Tulostettu 21.1.2014.  
<http://www.mek.fi/studies/suomalaisen-hyvinvointimatkailun-kehittamisstrategia-kansainvalisilla-markkinoilla-2008-2013/>

Suomalaisten matkailu. 3.10.2013. Tilastokeskus. Tulostettu 21.1.2014.  
[http://www.stat.fi/til/smat/2013/14/smat\\_2013\\_14\\_2013-10-03\\_tie\\_001\\_fi.html](http://www.stat.fi/til/smat/2013/14/smat_2013_14_2013-10-03_tie_001_fi.html)

Suoyrjö, H. 2013. Kutke ry, Kuntoutuksen tutkimus- ja kehittämissyhdystys. Puheenjohtajan palsta 8.12.2013. Luettu 11.2.2014.  
<http://www.kutke.fi/ajankohtaista/puheenjohtaja-palsta/>

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

Wahlgren, A. & Kitunen, A. 2012. Kohti Laadukasta palveluliiketoimintaosaamista. Jyväskylän ammattikorkea koulu. Jyväskylä.

Vihavainen-Kiuru, M. 2013. RAY:n tukema sopeutumisvalmennustoiminta. Työseminaari Iiriksessä 10.10.2013. RAY. Luettu 25.3.2014.  
[http://www2.ray.fi/sites/default/files/emmi\\_mediabank/Sopeutumisvalmennus\\_ty%C3%B6seminaari\\_Iiris\\_10102013.pdf](http://www2.ray.fi/sites/default/files/emmi_mediabank/Sopeutumisvalmennus_ty%C3%B6seminaari_Iiris_10102013.pdf)



**LIITTEET**

Liite 1: Apilan SWOT-analyysi (ei julkinen)

Liite 2: Haastattelun teemarunko

Liite 3: Haastatteluiden yhteenveto (ei julkinen)

Liite 4: Benchmarking (ei julkinen)

Liite 5: Ideointipaja henkilökunta 13.3.2014 ja arviointi 18.3.2014 (ei julkinen)

Liite 6: Ideointipaja yhteistyökumppani 17.3.2014 (ei julkinen)

Liite 7: Arviointipaja muut keinot 18.3.2014 (ei julkinen)

## Liite 1. Apilan SWOT-analyysi

(liitteen sisältö ei-julkinen)

<b>Vahvuudet</b>	<b>Heikkoudet</b>
Talous:	Talous:
Asiakkaat:	Asiakkaat:
Henkilöstö ja osaaminen:	Henkilöstö ja osaaminen:
Prosessit:	Prosessit:
Markkinointi ja viestintä:	Markkinointi ja viestintä:
Muuta:	Muuta:

<b>Mahdollisuudet</b>	<b>Uhat</b>
Talous:	Talous:
Asiakkaat:	Asiakkaat:
Henkilöstö ja osaaminen:	Henkilöstö ja osaaminen:
Kilpailutilanne:	Kilpailutilanne:
Muuta:	Muuta:

## **MATKAILUN ASIANTUNTIJAKENTÄN TEEMAHAASTATTELU**

### **Haastattelun tarkoitus**

Kartoittaa kotimaassa tapahtuvan matkailun trendejä sekä lomalaisten odotuksia loma- paikan ja palvelujen suhteen. Tarkoituksena on hakea teemoihin vastauksia eri näkö- kulmista ja samalla saada vinkkejä markkinointiin ja kumppanuuksiin matkailupalvelu- jen tuottamisen saralla.

### **Haastattelun tavoite**

Löytää laajasti keinoja Apilan viikonlopputoiminnan kehittämiseen.

### **Haastateltavat**

Organisaatio ja haastateltava

→ tuntemus järjestöistä ja yhdistyksistä valtakunnallisesti, Apilan tuntemus

Organisaatio ja haastateltava

→ tuntemus järjestöjen ja yhdistysten käytännön tavoista, valtakunnallinen ja paikalli- nen tuntemus, Apilan tuntemus

Organisaatio ja haastateltava

→ tuntemus matkailun ”villistä kentästä” yksilö- ja ryhmämatkailun osalta, paikallis- tuntemus, ei Apila tuntemusta

Organisaatio ja haastateltava

→ tuntemus yksilömatkailusta sekä paikallisesti että valtakunnallisesti, näkemys työ- hyvinvointimatkailusta, ei Apila tuntemusta

(jatkuu)

**Salassapito**

Haastateltavan henkilötietoja ei julkisteta työn julkisessa versiossa.

Haastattelu nauhoitetaan. Haastattelun litterointi on salainen.

**Info haastateltavalle**

Apila-esitys, taustatiedot opinnäytetyöstä, haastattelijan yhteystiedot

**Haastateltavan taustatiedot:**

- nimi
- organisaation kuvaus ja haastateltavan rooli
- työhistoria lyhyesti ja työhön liittyvä kokemus matkailusta

**TEEMA 1: KOTIMAAN MATKAILUN KEHITYS JA TRENDIT**

1. Mikä on kotimaan matkailun tila tällä hetkellä?
  - a. Mihin suuntaan kysyntä on muuttumassa lähitulevaisuudessa?
  - b. Entä pidemmällä aikavälillä?
2. Näkyykö kausivaihtelu kotimaan matkailussa?
3. Ovatko lomien pituudet muuttuneet?
  - a. Vaikuttaako taloustilanne?
4. Näkyvätkö demografiset muutokset kotimaan matkailussa? Miten?
5. Mitkä ovat kotimaan matkailun vetovoimatekijät tällä hetkellä?
6. Onko alueellisia vetovoimatekijöitä nähtävissä?
7. Mitkä teemat nousevat pinnalle?

(jatkuu)

## TEEMA 2: LOMAPAIKAN VALINTAAN LIITTYVÄT TEKIJÄT, FASILITEETTIEN MERKITYS

1. Mitkä ovat mielestäsi tärkeimmät fyysiset lomapaikan valintaan vaikuttavat tekijät? Miksi?
2. Millaisia odotuksia lomalaisilla on lomapaikan tiloista?
  - a. yleiset tilat
  - b. huoneet
  - c. liikuntatilat, kylpylä, hemmottelutilat
  - d. ravintolapalvelut, A-oikeudet
3. Saavutettavuuden merkitys
  - a. lomapaikan sijainti (koko)
  - b. Internet
  - c. varauksen teko itsepalvelu vs. henkilökohtainen palvelu
4. Millainen merkitys on ympäristöllä?
5. Kuinka tärkeää on lomapaikan esteettömyys?
  - a. tarvitaanko 24/7 palveluja, millaisia?
6. Mitä tekijöitä korostamalla (Apila) pärjää kilpailussa muiden kanssa?
7. Mitä fyysisiä ominaisuuksia tulisi kehittää (Apilan) vetovoimaisuuden lisäämisessä?
8. Mikä on mielestäsi Apilan vetovoimatekijä, apila-lisäarvo, jota muilla ei ole?

## TEEMA 3: OHJELMAPALVELUT

1. Millaiset palvelut ja lomasisällöt vetoavat edustamaasi kohderyhmään?
2. Haluavat lomalaiset räätälöidä palvelut itse vai ostaa valmiita paketteja?
3. Kuinka tärkeänä pidät, että lomapaikasta löytyy seuraavia palveluja:
  - a. ohjattuja liikuntaryhmiä, sisällä, ulkona tai altaassa?
  - b. mahdollisuudet omatoimiseen liikkumiseen?
  - c. fysioterapia, hoitaja, lääkäri?
  - d. ravitsemusasiantuntija, psykologi?
  - e. hemmotteluhoidot?
  - f. ohjattua iltaohjelmaa? millaista?
  - g. ateriapalvelut? á la carte? kahvila?
  - h. mitä muita palveluja lomapaikasta pitäisi löytyä?
4. Onko tärkeää, että läheltä löytyy muita harrastusmahdollisuuksia tai ohjelmopalveluntuottajia?
  - a. pitäisikö näiden palvelujen sisältyä valmiisiin lomapaketteihin?
5. Minkälaisia palveluja ja sisältöjä viikonlopuissa pitäisi tarjota, jotta (Apila) erottuu kilpailussa?

(jatkuu)

**TEEMA 4: ASIAKKAAT JA MAKSUKYKY**

1. Keitä viikonloppupalvelujen potentiaalisimmat käyttäjät voisivat olla?
  - a. yöpyvät, päiväkävijät?
  - b. yksilöt, ryhmät?
  - c. Profiili? ikääntyneet, lapsiperheet...
  - d. yritykset, järjestöt, seurat, yhdistykset, muut ryhmät? mitä nämä tarkemmin voisivat olla?
2. Onko kausihinnoittelulla merkitystä ostopäätökseen?
3. Millainen on mielestäsi kohderyhmäsi maksukyky?
4. Mistä kohderyhmäsi ovat valmiita maksamaan?
  - a. laatu, monipuoliset palvelut
  - b. räätälöitävyys, valmiit edulliset paketit

**TEEMA 5: MARKKINOINTI JA KUMPPANUUS**

1. Millainen markkinointi mielestäsi tavoittaa edustamasi kohderyhmän?
2. Millaisia keinoja voisi hyödyntää uusien kohderyhmien tavoittamiseksi?
3. Miten tärkeänä pidät (Apilan tapauksessa) kumppanuuksia palvelujen kehittämisessä?
4. Millaisia kumppanuuksia (Apilan) kannattaisi mielestäsi harkita?

**JÄIKÖ MIELESTÄSI JOKIN TÄRKEÄ TEEMA KÄSITTELEMÄTTÄ? TU-  
LEEKO JOTAKIN MUUTA MIELEEN, JOKA AUTTAISI APILAA KEHIT-  
TÄMÄÄN VIIKONLOPPUTOIMINTAANSA?**

## Liite 3. Haastatteluiden yhteenveto

(liitteen sisältö ei-julkinen)

Organisaatio: Haastateltava:	Haastattelu pvm ja klo: Paikka: Kesto:
Kokemus	
TEEMA 1: Kotimaan mat- kailun kehitys ja trendit	
TEEMA 2: Lomapaikan valintaan liitty- vät fyysiset ominaisuudet	
TEEMA 3: Ohjelmalvelut	
TEEMA 4: Asiakkaat ja maksukyky	
TEEMA 5: Markkinointi ja kumppanuus	
MUUTA	

## Liite 4. Benchmarking

(liitteen sisältö ei julkinen)

Bechmarkattavat kohteet:

Tarkasteltavat asiat:

- fasiliteetit
- tavoiteltavat kohderyhmät
- palvelut sekä palvelupaketit
- strategia

Keino: Internet-benchmarking



Liite 5. Ideointipaja henkilökunta 13.3.2014 ja arviointi 18.3.2014

(liitteen sisältö ei-julkinen)

### **YHTEENVETO PALVELUIDEIOISTA**

Palvelu	Kohderyhmä	Lähestymistapa	Arviointi

## Liite 6. Ideointipaja yhteistyökumppani

(liitteen sisältö ei-julkinen)

### **MUISTIO 17.3.2014**

**Läsnä:** yrittäjät Tolppa Ravintolat  
johtaja  
fysioterapian esimies  
johdon sihteeri  
myyntisihteeri

#### **Tavoite:**

Viikonloppuisin tarjottavat palvelut, asiakkuudet, markkinointi ja kumppanuudet

#### **Palvelut:**

#### **Asiakkaat:**

#### **Markkinointi:**

#### **Muuta:**

## Liite 7. Arviointipaja muut keinot 18.3.2014

(liitteen sisältö ei-julkinen)

Keinot on poimittu tutkimuksista, haastatteluista ja yhteistyökumppani-ideointipajasta. Listauksessa on huomioitu ne keinot, jotka eivät tulleet esiin henkilökunnan ideointipajassa.

<b>Kehitettävät kohteet</b>	<b>Arvio</b>
Palvelut:	
Asiakkaat:	
Markkinointi:	
Kumppanuudet:	
Muuta mm. prosessit	