

# LUONTOLIIKUNTAPALVELUIDEN KEHITTÄMINEN

Case: RYHDIN-Rakentaja

## Tiivistelmä

Tekijä(t) Vesalainen, Hele	Julkaisun laji Opinnäytetyö, YAMK Sivumäärä 58 + 3	Valmistumisaika Syksy 2019
Työn nimi <b>Luontoliikuntapalveluiden kehittäminen</b> <b>Case: RYHDIN-Rakentaja</b>		
Tutkinto Tradenomi YAMK		
Tiivistelmä <p>Asiakaslähtöisyyden vaateet ovat kasvaneet ja kilpailussa pärjätäkseen yrityksiä on muokattava toimintaansa asiakaslähtöisempään suuntaan. Asiakaslähtöisyyden edellytyksenä on asiakasymmärryksen lisääminen.</p> <p>Tämän kehittämishankkeen tarkoituksena oli kehittää toimeksiantajan luontoliikuntapalveluita asiakasymmärrystä lisäämällä sekä yrittäjän omaa osaamista kehittämällä. Kehittämishankkeen lähestymistapana oli toimintatutkimus, missä vuorovaikutteisuus ja pyrkimys muutokseen ovat keskeisiä elementtejä. Tiedonkeruussa ja hankkeen toteutuksessa käytettiin sekä laadullisia että määrällisiä menetelmiä: ideointia, pilotointia, palautekyselyä, osaamiskarttaa sekä osallistuvaa havainnointia. Ideointipajaan ilmoittautuneet asiakkaat pääsivät mukaan kehittämishankkeeseen käynnistettyyn noin vuoden mittaiseen pilottiryhmään, missä luontoliikuntapalveluita testataan.</p> <p>Tuloksien mukaan asiakkaat toivovat ohjatulta luontoliikunnalta räätälöityä tehokkuutta, uusia kokemuksia sekä elämyksellisyyttä. Asiakkaat toivovat ryhmän tukea ja kokevat, että yhdessä ja ohjaajan avulla he voivat tehdä myös sellaisia asioita, joita ei yksinään tulisi kokeiltua. Ohjaajalta toivotaan vahvaa osaamista ohjaustaidoissa sekä erilaisissa turvallisuuteen vaikuttavissa asioissa. Tuloksien perusteella toimeksiantajalle laadittiin osaamiskartta luontoliikunnan tarjoamiseen tarvittavista taidoista sekä kehittämissuunnitelma, jota toimeksiantaja pääsee toteuttamaan luonto-ohjaajan opinnoissa sekä pilottiryhmän kanssa. Asiakasymmärryksen lisäämistä jatketaan pilottiryhmän kanssa erilaisia luontoliikuntalajeja testaten ja palautetta keräten.</p>		
Asiasanat luontoliikunta, asiakasymmärrys, yrittäjän osaamisen kehittäminen		

## Abstract

Author(s) Vesalainen, Hele	Type of publication Master's thesis Number of pages 58 + 3	Published Autumn 2019
Title of publication <b>Development of a natural activity services</b> Case: RYHDIN-Rakentaja		
Name of Degree Master of Business Administration		
Abstract <p>The demands for customer orientation have increased, and in order to keep up with competition, companies need to redesign their operations in a more customer-oriented direction. Customer orientation requires understanding the customer.</p> <p>The purpose of this development project was to improve the client's nature activity services by increasing customer understanding and developing the entrepreneur's own skills. The approach in the development project was action research, in which interactivity and the drive for change are key elements. Both qualitative and quantitative methods were used in the data collection and implementation of the project including brainstorming, piloting, feedback, competence map and participatory observation. Customers who participated in the ideation workshop got involved in the pilot group, that was started around this development project and will be continued with the client for about a year from now. The purpose of the pilot group is to test different nature activities and gather feedback.</p> <p>According to the results, customers want the guided nature exercises and activities to be tailored for their fitness level and to have new experiences. Customers expect group support and feel that together and with the help of an instructor, they can do things that should not be done alone. The instructor is expected to have a strong instructor skills and knowledge of various issues affecting safety. Based on the results, a competency map and a development plan were prepared for the client. The client will continue to raise customer understanding and develop their own skills with a pilot group by testing different nature activities and gathering feedback.</p>		
Keywords nature activity services, customer understanding, entrepreneur's knowledge development		

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	1
1.1	Tausta .....	1
1.2	Tarkoitus ja tavoite.....	1
1.3	Tietoperusta ja rajaukset.....	2
1.4	Lähestymistapa ja aineiston keruu.....	3
2	TIETOPERUSTA .....	5
2.1	Liikunta- ja hyvinvointiala .....	5
2.2	Luontoliikuntapalvelut .....	6
2.3	Asiakasymmärrys .....	7
2.4	Yrittäjän osaamisen kehittäminen .....	16
3	TOTEUTUS .....	20
3.1	Kohdeorganisaatio.....	20
3.2	Lähtötilanne ja hankkeen eteneminen.....	21
3.3	Kehittämismenetelmät .....	23
3.4	Aineiston käsittely.....	34
4	TULOKSET.....	36
4.1	Millaisia luontoliikuntapalveluita asiakkaat toivovat .....	36
4.2	Miten yrittäjän omaa osaamista pitäisi kehittää palveluiden tuottamiseksi.....	43
4.3	Yhteenveto tuloksista.....	48
5	JOHTOPÄÄTÖKSET .....	50
5.1	Asiakasymmärryksen lisääminen.....	50
5.2	Yrittäjän oman osaaminen kehittäminen palveluiden tuottamiseksi.....	53
5.3	Palveluvalikoiman ja liiketoiminnan kehittäminen asiakastarpeiden pohjalta .....	54
5.4	Vastaukset kehittämishankkeen kysymyksiin.....	54
5.5	Luotettavuus .....	55
5.6	Arviointi ja hyödynnettävyys.....	56
5.7	Seuranta ja jatkokehitysideat .....	57
	LÄHTEET .....	59
	LIITTEET .....	63

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Tausta

Yritysmaailma on muuttunut viimeisien vuosien aikana voimakkaasti aiempaa asiakasläh-  
töisempään suuntaan (Löytänä & Korkiakoski 2014, 15). Koska asiakkaat ovat kaiken lii-  
ketoiminnan ydin, yritykset tarvitsevat lisää asiakasymmärrystä ja välineitä kehittää liike-  
toimintaansa asiakastarpeiden mukaiseksi, liiketoiminnan jatkumisen ja kannattavuuden  
turvaamiseksi. Vain asiakasta kuuntelemalla ja ymmärtämällä voi pärjätä kiristyvässä kil-  
pailussa. (Ahvenainen, Gylling & Leino 2018, 9, 11.) Asiakaslähtöinen ja asiakasta ym-  
märtävä yritys pystyy tarjoamaan räätälöityjä palveluita asiakkaille, jonka on todettu pa-  
rantavan asiakaskokemusta (Koivisto 2019, 23). Jotta liiketoimintaa saadaan kehitettyä  
asiakaslähtöisemmäksi, pitää asiakkaiden tarpeita ja toiveita kuunnella ja asiakkailta ke-  
rätä tietoa kehittämisen pohjaksi. Asiakaslähtöisen kehittämisen lisäksi myös yrittäjän oma  
osaaminen, resurssit ja tarjottavien palveluiden mielekkyys yrittäjän näkökulmasta ovat  
tärkeitä. Liiketoiminnan kehittäminen ei siis ole pelkkää asiakkaan tarpeen mukaisien tuot-  
teisen ja palveluiden suunnittelua, vaan myös yrityksen omien resurssien suunnittelua.  
Yrittäjä on oma avainresurssinsa liiketoiminnan tuottamisessa, joten hänen on huolehdit-  
tava omasta osaamisestaan ja kyvykkyydestään. (Viitala 2004, 52.)

Asiakasymmärryksen ympärillä tehdyt kansainväliset tutkimukset liittyvät asiakaskoke-  
mukseen, asiakasmatkan ymmärtämiseen sekä ostoprosessiin ja ostokäyttäytymisen ym-  
märtämiseen (esim. Hilden 2017; Nordlund 2009; Lemon & Verhoef 2016). Aiempien tutki-  
muksien perusteella asiakasymmärryksen lisääminen on yritystoiminnan kannalta merkit-  
tävä asia. Asiakasymmärryksen lisäämisellä ja sitä kautta tapahtuvalla yrityksen liiketoi-  
minnan ja osaamisen kehittämisellä voidaan saavuttaa liiketoiminnan kannalta hyötyä.

## 1.2 Tarkoitus ja tavoite

Tämän kehittämishankkeen tarkoituksena on kehittää toimeksiantajan yksityisasiakkaille  
tarjottavia luontoliikuntapalveluja asiakaslähtöisesti sekä osaamisenäkökulma huomioiden.  
Tavoitteena on lisätä ymmärrystä asiakastarpeista sekä osaamisen vaateista koskien  
luontoliikuntapalveluita. Tavoitteena on myös laatia toimeksiantajalle kehityssuunni-  
telma.

Kehittämishanketta ohjaavia kysymyksiä ovat:

- Millaisia luontoliikuntapalveluita asiakkaat toivovat?
- Miten yrittäjän omaa osaamista pitäisi kehittää uusien palveluiden tuottamiseksi?

Kehittämishankkeen konkreettinen hyöty tulee olemaan lisääntynyt asiakasymmärrys liittyen luontoliikuntapalveluihin, pilottiryhmän käynnistyminen, osaamiskartan laatiminen sekä osaamisen kehittämisen suunnitelma yrittäjälle itselleen.

Aiempien tutkimustuloksien (esim. Nordlund 2009) mukaan yrityksen asiakasymmärryksen tila ja tavoitteet pitää aina pystyä suhteuttamaan yrityksen omiin tavoitteisiin ja reuna- ehtoihin. Näin ollen tämän kehittämishankkeen näkökulma, eli asiakasymmärryksen lisääminen ja yrittäjän oman osaamisen kehittäminen yhdessä liiketoiminnan kehittämiseksi on perusteltua, koska jokaisen yrityksen pitää osata tunnistaa omat edellytykset, joiden puitteissa asiakasymmärryksen keinoin voidaan liiketoimintaa kehittää. Aiheena asiakasläh- töinen liiketoiminnan sekä oman osaamisen kehittäminen on siis ajantasainen ja hyödylli- nen työelämälähtöinen aihe toimeksiantajalle.

### 1.3 Tietoperusta ja rajaukset

Tietoperustassa muodostetaan käsitys luontoliikuntapalveluista, asiakaskokemuksesta, asiakaslähtöisyydestä, asiakasymmärryksestä sekä yrittäjän oman osaamisen kehittämi- sen keinoista. Tietoperusta perustuu ajantasaisien kansainvälisien tutkimustuloksien sekä kirjallisuuden hyödyntämiseen. Kansainvälisiä tutkimuksia liittyen asiakasymmärrykseen ja sen lisäämiseen on tehty laajasti. Hilden (2017) tutki ja käsitteli pro gradu - tutkielmas- saan asiakasymmärryksen käsitettä, sen muodostumista ja hyödyntämistä. Hän käytti pro gradu- tutkielmansa viitekehyksessä Nordlundin (2009) väitöskirjan tieteellistä pohjaa asiakasymmärryksen ulottuvuuksista. Näissä asiakasymmärrys nähdään kokonaisuutena asiakastiedon ja asiakkaiden käyttäytymisen ymmärtämisenä. Lemon & Verhoef (2016) tutkimus kuvaa asiakkaan kokemusta asiakasmatkan ja sen kohtauspisteiden näkökul- masta. Tähän tutkimukseen pohjaten Kranzbühler (2018) teki tutkimuksellisen katsauksen aiheen teorioihin. Aiheesta löytyy myös paljon tuoretta kirjallisuutta, joiden sisältö on lin- jassa tutkimuksien kanssa.

Tavoitteena on asiakasymmärryksen lisääminen liittyen luontoliikuntapalveluihin. Tässä työssä asiakaskokemus, asiakaslähtöisyys, asiakasymmärrys, asiakkaan kokema arvo sekä palvelun tarjoajan osaaminen nähdään toisiinsa vaikuttavina tekijöinä. Asiakaskoke- muksen muodostuminen ja asiakkaan ostoprosessi ovat hyvin monisyisiä asioita. Asiakas- ymmärryksestä puhuttaessa on kuitenkin ymmärrettävä asiakaskokemuksen muodostumi- sen mekanismit, joten asiakaskokemusta on käsitelty tämän ymmärryksen lisäämiseksi. Samalla ostoprosessia on käsitelty, siitä näkökulmasta, miten erilaisien hyödykkeiden os- topäätös eroaa toisistaan. Tämän käsitteleminen on perusteltua koska kehitettävä hanke koskee ei pakollista hyödykettä, jonka hankintaan liittyy enemmän harkintaa. Näin ollen

asiakasymmärryksen lisääminen vaatii ymmärrystä luontoliikuntapalvelun ostoon vaikuttavista asioista.

Luontoliikuntapalveluja voivat olla mitkä tahansa luonnossa tapahtuvat aktiviteetit, ja tässä työssä ne on rajattu koskemaan pelkästään luonnossa tapahtuvaa urheilua tai liikuntaa. Pois rajataan siis esimerkiksi eläinohjeistettu toiminta, yli yön retkipalvelut, työhyvinvoinnin päivät yrityksille. Tässä kehittämishankkeessa kehitetään yksityishenkilöille tarjottavia luonnossa tapahtuvia liikuntatunteja. Yrittäjän oman osaamisen kehittämisen keinoja voi olla myös useita ja tässä kehittämishankkeessa keskitytään osaamiskartan laatimiseen, itsearviointiin ja kehityssuunnitelmaan sekä koulutuksen tarjoamiin keinoihin. Itsearviointin pohjana käytetään asiakkailta saatuja tietoja heidän toivomistaan palveluista ja niihin tarvittavista osaamisista.

Keskeiset käsitteet:

- Luontoliikunta: Luonnossa, eli ulkoilmassa tapahtuvaa liikuntaa tai urheilua. Luontoliikunta voi olla välineillä tai ilman välineitä tapahtuvaa. Keskitytään yksityisasiakkaalle tarjottaviin ohjattuihin luontoliikuntapalveluihin. Rajataan pois eläinohjeistettujen toiminta, marjastus- ja sienestys sekä yrityspalvelut (työhyvinvointipalvelut).
- Asiakslähtöisyys: Asiakkaat ovat kaikkien yrityksen toimintojen keskiössä. Asiakkaista ja heidän tarpeistaan ollaan aidosti kiinnostuneita. Asiakslähtöinen yritys pyrkii ymmärtämään asiakkaitaan.
- Asiakasymmärrys: Kaikki se tieto, joka auttaa ymmärtämään asiakkaiden tarpeita ja toiveita, ostopäätökseen vaikuttavia tekijöitä tai mitä tahansa tietoa, mikä auttaa tarjoamaan asiakkaille arvoa.
- Yrittäjän osaamisen kehittäminen: Yrittäjältä vaadittu osaaminen asiakkaiden toivomien palveluiden tuottamiseksi. Keskitytään vaadittaviin tietoihin, taitoihin ja ohjaajan ominaisuuksiin. Osaamisen tunnistaminen keskiössä. Kehityssuunnitelma ja toimenpiteet jatkoan. Keinoina opinnot, käytännössä oppiminen ja pilotointi.

#### 1.4 Lähestymistapa ja aineiston keruu

Kehittämishankkeen lähestymistapana on toimintatutkimus. Kehittämishankkeessa aineistoa kerätään asiakkailta monimenetelmällisesti, yhteisöllisiä menetelmiä käyttäen, kyselylomakkeella ja havainnoinnilla. Menetelmät ovat sekä laadullisia että määrällisiä. Menetelmien käytöstä on enemmän tietoa luvussa 3.3. Asiakkaat osallistuvat ideointipajaan, missä he pääsevät aivoriihiyöskentelyä käyttäen ideoimaan luontoliikuntapalveluita sekä

yksittäisen luontoliikuntatunnin. Asiakkaiden toiveiden pohjalta tehty yksittäinen luontoliikuntatunti pilotoidaan ja siitä kysytään palautetta palautelomakkeella. Samalla käynnistyy noin vuoden mittainen pilottiryhmä, missä erilaisia luontoliikuntamuotoja testataan sekä yrittäjän omaa osaamista kehitetään ja koulusta opittua sovelletaan käytäntöön. Pilottiryhmä käynnistetään tämän kehittämishankkeen puitteissa ja toimeksiantaja jatkaa sitä itsenäisesti tämän jälkeen. Yrittäjän oman osaamisen kehittämiseen kerätään tietoa ideointipajassa sekä pilotoinnissa havainnoimalla ja myös ideoinnin tuotoksien perusteella. Aineisto tullaan dokumentoimaan ja analysoimaan.

Aineiston käsittelyssä käytetään dokumenttianalyysiä, eli aineisto dokumentoidaan ja sen sisältöä analysoidaan sekä pelkistetään. Aineiston käsittelystä on lisää luvussa 3.4. Kehittämishankkeen konkreettinen tulos sekä hyöty toimeksiantajalle tulee olemaan lisääntynyt asiakasymmärrys liittyen luontoliikuntapalveluihin, pilottiryhmän käynnistyminen sekä tarvittavan osaamisen tunnistaminen ja osaamisen kehittämisen suunnitelma yrittäjälle itselleen. Yrittäjän osaamisen kehittämisen pohjaksi laaditaan osaamiskartta. Osaamisen kehittämissuunnitelman laatiminen ja toteuttaminen tehdään hyödyntämällä toimeksiantajan käynnistynyttä yrittäjäoppisopimuskoulutuksen tarjontaa sekä käytännössä oppien pilottiryhmän kautta.



## 2 TIETOPERUSTA

### 2.1 Liikunta- ja hyvinvointiala

Liikunta -ja hyvinvointiala on kasvava liiketoiminta-alue. Samalla asiakaslähtöisyyden vaatimet ja toimintaympäristön muutosvauhti kasvavat. Liikunta- ja hyvinvointiala on palveluala ja asiakkaiden tarpeet sekä erilaiset trendit ja sesongit vaikuttavat kysyntään. Omasta osaamisesta on pidettävä huolta kilpailussa pärjäämiseksi. (Hämäläinen 2018, 40; Sippola 2014, 18, 37.) Trendien lisäksi myös talouden suhdanteet voivat vaikuttaa palveluiden kysyntään. Liikunta-alan palvelut eivät ole välttämättömiä hyödykkeitä ihmiselle, jolloin huono taloustilanne voi aiheuttaa kysynnässä laskua (Hämäläinen 2018, 40.)

American College of Sports Medicine laatii vuosittain kansainvälisen tutkimuksen liikunta-alan trendeistä (Thompson 2018). Tutkimuksen mukaan liikunta-alan trendit ovat vaihdelleet paikkojaan kiinnostavampien joukossa, kuitenkin niin, että selvät suosikit näkyvät hyvin. Urheilu- ja älykellojen käyttö on lisääntynyt sekä liikunnan että palautumisen seuraamiseen. Ryhmäliikunta, personal trainerin palvelut ja HIIT (high intensity interval training) liikunta on pitänyt suosiotaan. Näiden rinnalle on tullut myös nousevana trendinä luonnossa tapahtuva liikunta ja ikääntyneiden liikuntapalvelut. (Thompson 2018, 13 – 15.) Suomalaisien liikunta-alan ammattilaisien mukaan samantapaiset liikuntamuodot ovat suosiossa. Kovatehoisien liikuntatuntien ja lajien rinnalla, halutaan rentouttavia liikuntamuotoja ja erilaisia luonnon keskellä tapahtuvia lajeja, kuten polkujuoksua ja geokätköilyä. (Blencowe 2016.) Liikuntamuodoissa trendit vaihtelevat ja saman tapaiselle liikuntamuodolle voidaan luoda uusi brändi tai konsepti aika-ajoin ja lanseerata se uudelleen käyttöön (Haikarainen 2019). Suomessa uusina liikunta-alan trendejä ovat HIIT treenin rinnalle tulleet LISS ja LIIT. Näissä on kyse matalatehoisesta rasvanpolttosykkeellä tapahtuvasta liikunnasta sekä matalasykkeisestä intervalliharjoittelusta. (Haikarainen 2019.) Liikuntatrendeissä on siis havaittavissa tasapainon hakua kovan harjoittelun ja erilaisien palauttavien liikuntamuotojen välillä.

Metsähallituksen mukaan Suomen kansallispuistojen kävijämäärät ovat kasvaneet kovaa vauhtia. Pelkästään vuodesta 2010 kävijämäärät ovat kasvaneet miljoonalla kävijällä vuodessa. (Metsähallitus 2019.) Käynnissä on ollut myös erilaisia hankkeita luontoliikunnan edistämiseksi, kuten Rohkeasti luontoon – hanke ja Polku luontoon- hanke, joiden tarkoituksena on edistää suomalaisten yhdenvertaista liikkumismahdollisuutta luonnossa. (Metsähallitus 2019; Soveli Ry 2019.) Liikunta-alalla tapahtuvaa luontoliikunnan kysynnän kasvua selittävät myös kansallispuistojen kasvavat kävijämäärät sekä luontoliikunnan ympärillä tapahtuvat hankkeet.

## 2.2 Luontoliikuntapalvelut

Luontoliikunta on laaja-alainen käsite. Luontoliikunta voi pitää sisällään kaiken mahdollisen luonnossa tapahtuvan liikunnallisen tekemisen, aina marjastuksesta polkujuoksuun. (Metsähallitus 2019.) Toisaalta myös eläinavustettu toiminta sekä luonnon antimiin liittyvä toiminta, kuten luonnon yrttien kerääminen mielletään luontoliikunnaksi. Luontoliikuntapalveluita on saatavilla myös erikseen pelkästään elämys- ja seikkailupalveluina. Koska tämän kehittämishankkeen toimeksiantaja toimii liikunta- ja hyvinvointipalveluiden parissa, rajataan luontoliikunta käsittämään luonnossa tapahtuvaa liikuntaa tai urheilua. Näin ollen rajataan pois eläinavusteinen toiminta sekä luonnon antimiin, kuten sienestystykseen, marjastukseen ja yrtteihin kohdistuva toiminta. Lisäksi rajataan pois erilaiset seikkailu ja elämystapahtumat, jotka toimeksiantaja suuntaa yrityspuolella tyky- palveluihin. Tässä kehittämishankkeessa keskitytään luonnossa tapahtuvaan liikuntapalveluun yksityishenkilöille.

Luontoliikunnan monimuotoisuuden vuoksi, lajeja ja tehoja löytyy jokaiselle. Lähes jokaisessa lajissa tehon määrää pystyy säätämään omalle kuntotasolle sopivaksi. Luonnossa tapahtuvaa liikuntaa voi olla esimerkiksi (mukaillen Metsähallitus 2019):

- kävely, lenkkeily, patikointi, polkujuoksu
- lumikenkäily
- hiihto
- geokätköily
- suunnistus
- uinti, vesijumppa, sukellus
- SUP-lautailu, melonta
- retkiluistelu
- kiipeily
- pyöräily, maastopyöräily
- jumppa ulkona
- erilaiset mailapelit

Luontoliikunta lisää ihmisen hyvinvointia (Liuksiala 2017, 38). Luonnossa ja erityisesti metsässä liikkuminen ja oleskelu parantaa ihmisen mielialaa jo lyhyessä ajassa. Luonnossa liikkumalla ihminen voi palautua arjen stressistä paremmin sekä nukkua laadukkaampaa yöunta, ja näiden vaikutus psyykkiseen hyvinvointiin on merkittävä. Lisäksi luonnossa liikkuminen lisää monipuolisesti myös fyysistä terveyttä lisääntyneen tasapainon, lihaskunnan ja kestävyuden ansiosta. (Arvonen 2018, 12-15; Liuksiala 2017, 38-39; Pursiainen 2018, 136.) Luonnon terveysvaikutukset vahvistuvat, jos ihminen on saanut positiivisia luontokokemuksia ja elämyksiä aikaisemmin. Luontoliikunnan lisääminen sekä myös kiinnostavien luontokokemusten luominen vois siis parantaa ihmisten hyvinvointia. (Metsähallitus 2019.)

Metsässä ja luonnossa saa Suomessa liikkua suhteellisen vapaasti jokamiehen oikeuksien puolesta. Jokaisella on siis periaatteessa mahdollisuus liikkua luonnossa. Luontoliikuntapalveluita käyttämällä ihminen voi ostaa itselleen ohjausta, elämyksiä, ryhmän tukea ja neuvontaa. Tässä kehittämishankkeessa kehitettävät luontoliikuntapalvelut ovat kaukallisia palveluita, joita toimeksiantaja voi hyödyntää työssään liikunta- ja hyvinvointialan yrittäjänä. Luontoliikuntapalveluja kehitettäessä onkin tärkeää saada tietoa asiakkailta siitä, miksi he osallistuisivat maksulliseen luontoliikuntaan sen sijaan, että asiakkaat käyttäisivät jokamiehen oikeuksiaan ja liikkuisivat luonnossa maksutta.

### 2.3 Asiakasymmärrys

Yritysmailma on muuttunut vuosien aikana asiakaslähtöiseen aikakauteen (Löytänä & Korhikoski 2014, 15). Asiakkaat ovat kaiken liiketoiminnan ydin, koska asiakkaat tuovat yritykselle tulon. Asiakkaista puhuttaessa ja liiketoimintaa kehitettäessä on pyrittävä ymmärtämään asiakkaan tarpeita ja toiveita. Yksi keskeinen onnistumisen mittari on asiakaskokemuksen laatu. Asiakaskokemus on asiakkaan tunne siitä, miten yritys on onnistunut kohtaamisissa ja palvelussa asiakkaan kanssa. Asiakaskokemukseen vaikuttaa asiakaspalvelun laadun lisäksi tuotteen ja palvelun laatu, hinta, saatavuus, yrityksen brändi ja arvot. (Ahvenainen ym. 2017, 9 - 11; Gerdt & Korhikoski 2016; 41-42; Filenius 2015, 24.) Asiakkaan kokemuksen muodostumisen arviointiin vaikuttaa odotuksien ja toteutuneen välinen erotus (Fischer & Vainio 2014-10). Asiakas voi olla pettynyt, jolloin odotukset on alitettu tai asiakas voi kokea palvelun olleen erinomaista, jolloin odotukset on ylitetty. Näiden väliin mahtuu vielä neutraali asiakaskokemus, joka ei herätä asiakkaassa tunteita onnistumisesta eikä toisaalta pettymyksestäkään. (Ahvenainen ym. 2017, 23; Filenius 2015, 24.)

Asiakaskokemuksesta puhuttaessa on tärkeää ymmärtää, että asiakkaan kokemukseen vaikuttavat jokainen kohtaaminen yrityksen kanssa (Kranzbühler ym. 2018, 443). Digitaalisten kanavien yleistyessä, myös asiakkaan matka yrityksen kanssa alkaa usein digitaalisessa viestimessä tai muussa kanavassa, kuten Facebookissa, Messengerissä, kotisivuilla, Instagramissa (Gerdt & Korhikoski 2016, 138; Ahvenainen ym. 2017, 36). Monikanavaisuus haastaa asiakaspalvelun, koska yhdessä kanavassa voidaan pärjätä erinomaisesti mutta toisessa vastoinkäyminen voi laskea kokonaisvaltaista asiakaskokemusta. Kuvio 1 havainnollistaa asiakaskokemuksen muodostumisen erilaisia kanavia. (Filenius 2015, 70-72; Ahvenainen ym. 2017, 36; Lemon & Verhoef 2016, 69).



KUVIO 1. Kokonaisvaltainen asiakaskokemus (mukaillen Ahvenainen ym. 2017)

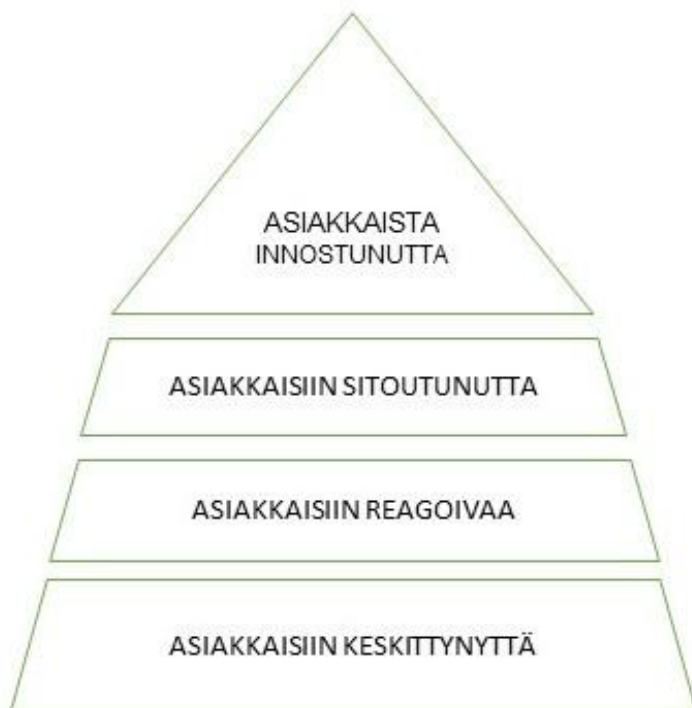
Asiakkaat toivovat palveluiden olevan itselleen räätälöityjä ja helppokäyttöisiä (Koivisto 2019, 23). Asiakaskokemus on jokaisen yksilön oma henkilökohtainen kokemus, joten jokaista asiakasta pitäisi kohdella yksilönä. Asiakkaat odottavat yritysten kohtelevan heitä arvostaen, aiemman asioinnin muistaen ja mahdollisimman yksilötasolla, ihminen ihmiselle. (Filenius 2015, 25; Ahvenainen ym. 2017, 57; Koivisto ym. 2019, 23.) Asiakaskokemus ei ole pysyvä, vaan se muuttuu jatkuvasti ja asiakas arvioi yritystä yhä uudelleen (Gerdt & Korhikoski 2016, 93).

Positiivilla asiakaskokemuksilla on yrityksille monia myönteisiä hyötyjä. Tyytyväinen asiakas pysyy todennäköisemmin asiakassuhteessa ja ostaa uudelleen. Positiivisia

asiakaskokemuksia saava asiakas on siis todennäköisesti pitkäaikaisempi ja uskollisempi asiakas. Nykyiselle asiakkaalle on helpompi saada myytyä uusia palveluita, joten positiivinen asiakaskokemus vaikuttaa jatkossa tapahtuvien ostojen määrään. Lisäksi positiivisen asiakaskokemuksen saanut asiakas suosittelee todennäköisemmin yritystä, jolloin uusien asiakkaiden saaminen helpottuu. (Gerdt & Korhikoski 2016, 17; Filenius 2015, 34; Koivisto ym. 2019, 25-27.) Negatiivisilla asiakaskokemuksilla on vastaavasti huonoja vaikutuksia yritykseen, kuten asiakasmenetyksiä ja mainehaittaa (Filenius 2015, 35; Koivisto ym. 2019, 25-27).

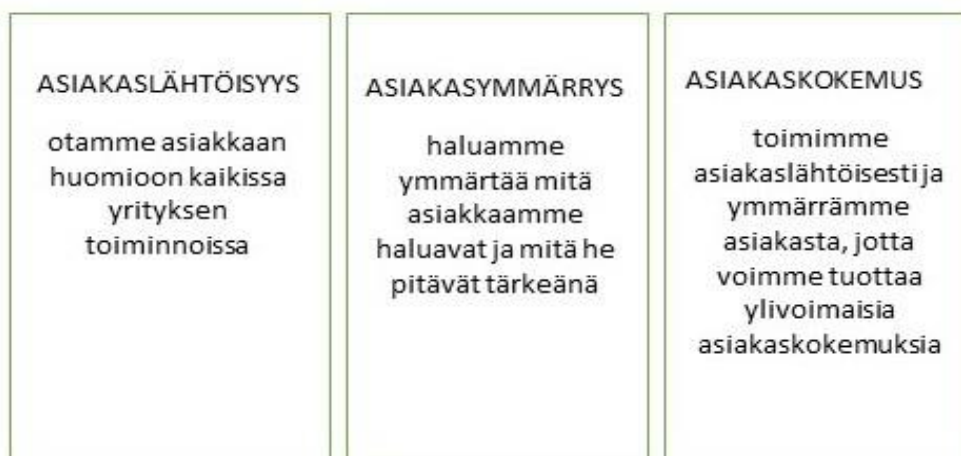
Asiakaslähtöisyys on sitä, että tunnistetaan asiakkaiden tarpeet ja toiveet kaikissa yrityksen asiakkaaseen liittyvissä toimissa, kuten asiakaspalvelussa, tuotteiden ja palveluiden suunnittelussa, osaamisen kehittämisessä, markkinoinnissa ja hinnoittelussa mahdollisimman hyvin. Asiakkaat ovat kaikki erilaisia ja tekevät arviointia sekä päätöksiä omilla arvoiltaan ja tiedoillaan. Asiakkaan ymmärtäminen kuuluu asiakaslähtöisyyteen. (Hämäläinen 2018, 9,13, 20-21, 49; Juuti 2015, 49; Jylhä & Viitala 2013, 76, 87; Rawson, Duncan & Jones 2013, 6-8.) Pelkkä tuotteiden asiakaslähtöisyys ei tee yrityksestä asiakaslähtöistä, vaan asiakaslähtöisyys on aitoa asiakkaista kiinnostunutta ja asiakkaisiin keskittyvää toimintaa (Arantola & Simonen 2009, 5).

Asiakaslähtöisyyttä voidaan arvioida erilaisilla asiakaskeskeisyyden tasoilla (kuvio 2). Näistä alin taso pitää sisällään asiakkaisiin keskittyneen toiminnan, missä asiakkaita hoidetaan nykyisen toiminnan ylläpitämiseksi ja asiakkaiden ostokäyttäytymistä ymmärretään liiketoiminnan tukemiseksi. Toinen taso on asiakkaisiin reagoiva taso, missä asiakkaiden palautteisiin pyritään vastaamaan ja toimintaa kehittämään niiden pohjalta. Kolmas taso on asiakkaisiin sitoutunutta toimintaa, missä pyritään pitkiin asiakassuhteisiin ja vaikuttamaan asiakkaisiin tunnetasolla erinomaisien asiakaskokemusten tuottamiseksi. Neljäs ja samalla ylin taso pitää sisällään asiakkaista innostunutta toimintaa. Neljännellä tasolla yritys kuuntelee asiakkaita, on heistä aidosti kiinnostuneita ja pyrkii ymmärtämään sekä tuottamaan asiakkaalle arvoa. (Löytänä & Korhikoski 2014, 26.)



KUVIO 2. Asiakslähtöisyyden tasoja (mukaan Löytänä & Korkiakoski 2014, 26)

Eri yrityksissä ollaan eri tasoilla asiakslähtöisyyden suhteen ja jopa useammalla tasolla samanaikaisesti, johtuen erilaisista asiakkuuksista ja painotuksista asiakkuuksien hoidossa. Asiakslähtöisissä yrityksistä ylimmällä tasolla olevat panostavat aidosti asiakkaan ymmärtämiseen. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 30.) Asiakslähtöinen yritys panostaa asiakkaan ymmärtämiseen ja saa sitä kautta tuotettua asiakkaalle hyviä asiakaskokemuksia ja luotua asiakkaille arvoa. Nämä tekijät, asiakslähtöisyys, asiakasymmärrys ja asiakaskokemus kulkevat rinnakkain (kuviokuva 3). (Hämäläinen 2018, 9,13, 20-21, 49; Juuti 2015, 49; Jylhä & Viitala 2013, 76, 87.)



KUVIO 3. Asiakaslähtöisyys, asiakasymmärrys ja asiakaskokemus kulkevat rinnakkain (mukaanllem Hämäläinen 2018, 9,13, 20-21, 49; Juuti 2015, 49; Jylhä & Viitala 2013, 76, 87)

Kuluttajien vaatimukset, ostokäyttäytymisen muutoksen ja trendit muuttuvat nopeasti. Samalla palveluntarjoajan valinta ja vertailu on tehty yhä helpommaksi digitaalisten kanavien kautta. Pelkällä hinnalla kilpaileminen ei tuota pitkässä juoksussa pysyvää liiketoimintaa ja ainoa tapa erottautua onkin asiakkaan ymmärtäminen ja sitä kautta erottautuminen omalla tuotteella tai palvelulla sekä erinomaisella asiakaskokemuksella. (Gerdt & Korhikoski 2016, 9-10; Juuti 2015, 49; Lemon & Verhoef 2016, 69.) Asiakkaan ymmärtäminen on ensiarvoisen tärkeää, jotta yritys voi kehittyä ja oppia asiakaslähtöisiä palveluita tarjotakseen (Koivisto ym. 2019, 28; Hoyer ym. 2010, 283). Asiakasymmärrys on terminä tarkasti määrittelemätön. Kansainvälisissä tutkimuksissa sekä kirjallisuudessa asiakasymmärrykseen liittyviä termejä on useita. Näistä esimerkkeinä asiakastietämys / customer knowledge, asiakasnäkemykset / customer insights tai customer input. (Nordlund 2009, 42; Hilden 2017, 25-26.) Asiakasymmärrys on tässä kehittämishankkeessa kaikkea sitä asiakastietoa, minkä koetaan auttavan asiakkaan tarpeiden ymmärtämisessä sekä asiakasarvon tuottamisessa. Yrityksillä on asiakkaista, toimintaympäristöstä ja kilpailijoiden tarjonnasta tietoa jo ennestään, nämä kaikki myös omalta osaltaan vaikuttavat asiakasymmärryksen rakentamiseen. (Nordlund 2009, 45.)

Tutkimuksien mukaan asiakasymmärryksen pitää olla suhteutettuna yrityksen omiin tavoitteisiin ja osaamiseen. Pelkkä ymmärryksen tai asiakastiedon lisääminen ei siis riitä, vaan ymmärtämisen taso ja tavoitteet pitäisi olla suhteutettuna yrityksen reunaehtoihin. Tämän kehityshankkeen näkökulmana on yrittäjän osaamisen kehittäminen, joten

asiakasymmärryksen kautta tuleva kehittämistarve suhteutetaan osaamisen kehittämiseen. (Nordlund 2009, 3.)

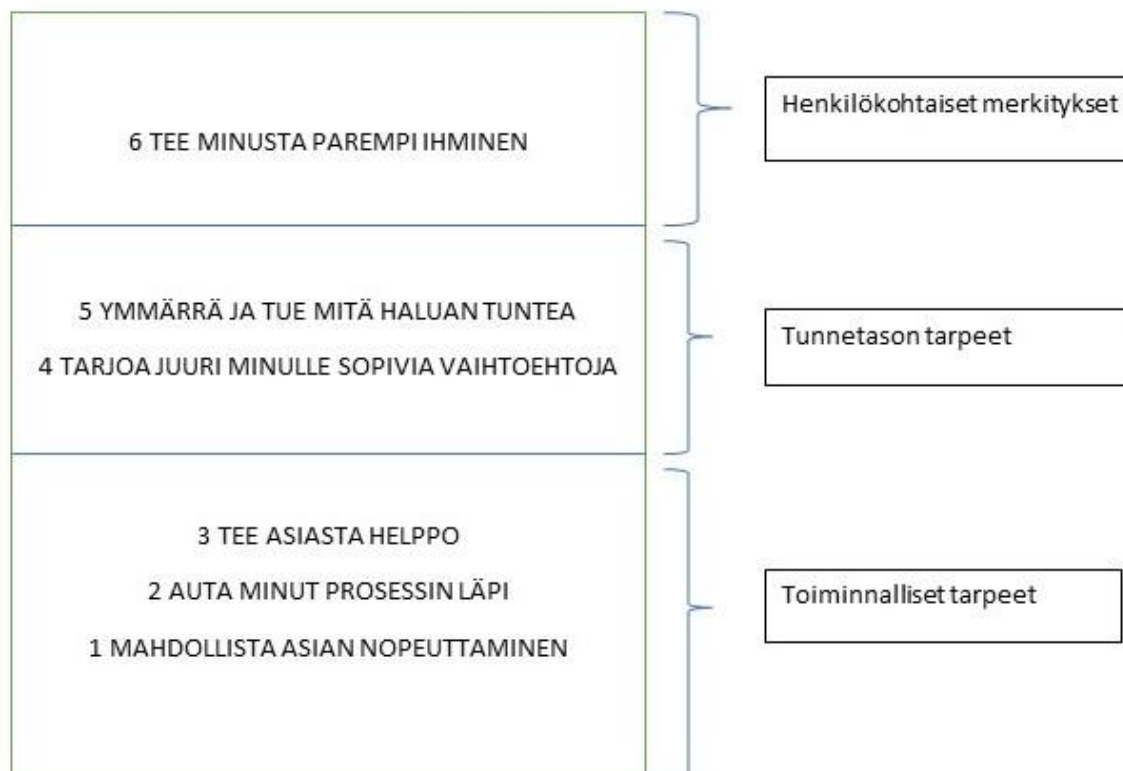
Asiakasta ymmärtääkseen on ymmärrettävä asiakkaan päätöksentekoprosessia ostosta tehdessään (Lemon & Verhoef 2016, 71; Rawson ym. 2013, 7). Ostopäätöksen prosessin perusosat koostuvat tarpeen tunnistamisesta, tiedon etsimisestä, vertailusta eri palveluiden ja tuotteiden kesken sekä oston jälkeen tapahtuvasta käyttäytymisestä. (Jylhä & Viitala 2013, 80; Hiltunen 2017, 21; Lemon & Verhoef 2016, 76.) Asiakkaan päätöksenteko on erilainen erilaisen hyödykkeen ja erilaisen tilanteen ollessa kyseessä. Asiakkaan päätöksenteko voi olla rutiinia, jolloin kyse on tavallisesta kulutushyödykkeestä, kuten ruuasta. Päätöksenteko voi olla rajoittunutta, jolloin asiakas miettii hankintaa enemmän, esimerkiksi hyvinvointituotteen tai palvelun osalta. Ja lisäksi päätöksenteko voi olla laajaa harkintaa vaativaa, jolloin kyseessä voi olla kallis hyödyke tai muuten merkittävä osto tai valintapäätös. (Hämäläinen 2018, 12; Jylhä & Viitala 2013, 80.) Luontoliikuntapalvelu on rajoittuneen päätöksentekoprosessin alainen hyödyke, joten asiakas miettii hankintaansa enemmän kuin sellaisien tuotteiden kohdalla, mitä hän ostaa rutiinilla.

Asiakas arvioi myös aina epäonnistuneen ostopäätöksen riskejä, eli mitä haittaa päätöksen tekemisestä voisi olla. Erilaisia asiakkaan ostopäätöksen arvioinnissa käytettäviä riskimittareita ovat esimerkiksi taloudellisen menetyksen riski, sosiaalinen riski, terveysriski ja aikariski. Luontoliikunnan osalta ostopäätöksen riskiarvioinnin kohteena voivat olla siis esimerkiksi taloudellisen menetyksen riskinä se, että hän kokee, että voisi tehdä tämän itsekkin ilmaiseksi. Sosiaalisena riskinä voisi olla esimerkiksi se, mitä muut ajattelevat tästä mitä teen. Terveysriskinä voisi olla luonnossa tapahtuvan liikunnan osalta erilaiset allergiat tai osaamisen puute varusteiden käytössä, joka johtaisi vahingoittumiseen. (Hämäläinen 2018, 13; Jylhä & Viitala 2013, 80.) Pelkällä hinnalla kilpaileminen palveluliiketoiminnassa ei ole ainakaan pitkällä tähtäimellä järkevää tai kannattavaa, mutta hinnan vaikutusta asiakkaan kokemukseen ja ostopäätökseen ei tule väheksyä. Asiakkaat ovat hintatietoisia ja lisäksi toivottuun hintatasoon vaikuttavat asiakkaan elämäntilanne, varallisuus ja se, millaista arvoa asiakas kokee maksamallansa hinnalla saavansa. Hinnan vaikutus riippuu myös siitä, onko kyseessä pakollinen hyödyke. (Filenius 2015, 25. Hämäläinen 2015, 13; Jylhä & Viitala 2013, 78.) Koska tässä kehittämishankkeessa kehitetään luontoliikuntapalvelua, ei kyseessä ole pakollinen hyödyke. Näin ollen asiakas arvioi hankintaansa tarkemmin verrattuna siihen, että kyseessä olisi päivittäistavara. (Hämäläinen 2018, 12.) Tärkeää on siis saada ymmärrystä siitä, miksi asiakas valitsisi ja maksaisi kyseisestä palvelusta, mikä on se hyöty tai arvo, jonka asiakas tästä saa suhteessa siihen, että asiakas tekisi kyseisen luontoliikunnan itsenäisesti ilman ohjausta.



Asiakslähtöisyyteen ja asiakaskokemukseen kuuluu keskeisesti asiakkaan saama arvo-kokemus (Löytänä & Korhonen 2014, 18; Ojala 2018, 21). Arvon tunnistaminen on siis asiakasymmärryksen keskeinen asia (Arantola & Simonen 2009, 2-3). Asiakkaan kokemukseen yrityksestä vaikuttaa vahvasti tunteet ja tunteiden vaikutus asiakkaan sitoutumiseen yritykseen on tunnistettu keskeiseksi asiaksi (Jylhä & Viitala 2013, 93). Asiakas arvioi saamaansa tuotetta – ja palvelua hyöty-haitta suhteella, eli mistä hän on luopunut ostaakseen tämän ja mitä hyötyä hän sai ostoksella. (Tuulaniemi 2011, 32-33, 37.) Yksinkertaisesti arvoa voisi kuvata hinnan ja hyödyn välisenä suhteena niin, että mitä alempi hinta, sitä isompi arvo (Tuulaniemi 2011, 37; Arantola & Simonen 2009, 2). Näin yksinkertaista arvonmuodostaminen ei kuitenkaan ole (Kranzbühler ym. 2018, 434). Asiakkaan kokema arvoa voivat olla sekä määrälliset että laadulliset tekijät. Arvoon vaikuttavat myös aiemmat kokemukset ja vuorovaikutus. (Tuulaniemi 2011, 33-35). Asiakas osallistuu arvon tuottamiseen itselleen hyötyä, eli arvoa saamalla sekä arvioimalla koko prosessia (Arantola & Simonen 2009, 3).

Arvoa voidaan kuvata erilaisilla tasoilla jaettuna 1-6 osaan (kuvio 4). Tasot 1-3 vastaavat toiminnalliseen tarpeeseen, asiakas arvioi kuinka sujuvasti ja kuinka vähällä vaivalla hänen tavoitteensa tuli toteutetuksi. Tasot 4-5 vastaavat tunnetason tarpeeseen, asiakas arvioi kuinka hyvin tämä sopii niihin tuntemuksiin mitä asiakas haluaa kokea. Taso 6 vastaa henkilökohtaisiin merkityksiin, asiakas arvioi kuinka hyvin tämä vastaa asioita, joita asiakas haluaa oppia, oivaltaa ja saavuttaa. (Jylhä & Viitala 2013, 94.) Luontoliikuntapalvelun osalta toiminnallista arvoa, eli tasoja 1-3, voisi olla helppo saavutettavuus ja ohjeistus sekä hyvin toimiva ohjaus. Tasojen 4-5 eli tunnetason tarpeisiin vastaamista voisi olla luontoliikunnan kokemuksellisuus ja tehokkuuden sopiminen omiin tavoitteisiin. Taso 6 taas vastaisi henkilökohtaisiin tavoitteisiin luontoliikunnan osalta, kuten uuden taidon oppiminen, itsensä ylittäminen, onnistumisen kokemukset ja saavutukset. Asiakas kokee saavansa parhaiten arvoa ylimmällä tasolla, eli silloin kun tuote tai palvelu antaa tyydytyksen johonkin henkilökohtaiseen tavoitteeseen. Asiakasta ymmärtämällä voidaan siis päästä toteuttamaan asiakkaalle eniten arvoa tuottavia palveluita ja näin kasvattaa asiakas tyytyväisyyttä ja asiakasuskollisuutta. (Jylhä & Viitala 2013, 94; Hoyer ym. 2010, 283.)



KUVIO 4. Asiakasarvon muodostuminen (mukaillen, Jylhä & Viitala 2013, 94)

Löytänä & Korkiakoski (2014, 18-20) kuvaavat asiakkaan kokeman arvon muotoja neljällä tyypillä. Näitä ovat taloudellinen arvo, toiminnallinen arvo, symboliset arvot sekä emotionaaliset arvot (kuvio 5). Näillä neljällä tasolla on yhtäläisyyksiä Jylhä & Viitalan (2013, 94) esittämälle 6 tason mallille (kuvio 4). Taloudellinen ja toiminnallinen arvo on mitattavissa esimerkiksi kustannuksilla ja toimintavarmuutena. Nämä ovat myös suurimman kilpailun kohteena ja helposti kopioitavissa olevia asioita. Symboliset arvot liittyvät mielikuviin ja siten myös brändikokemukseen ja eivät ole niin helposti kopioitavissa. Emotionaaliset arvot perustuvat henkilökohtaisien tarpeiden tyydyttämiseen ja tunnekokemuksiin, joita on vaikein jäljitellä ja jotka tuottavat vahvimmat arvokokemuksen. Tämä taso vastaa toisen mallin korkeinta tasoa, eli tasoa missä vastataan henkilökohtaisiin merkityksiin. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 18-20; Jylhä & Viitala 2013, 94.)



KUVIO 5. Asiakkaan kokeman arvon muotoja (mukaillen Löytänä & Korhonen 2014, 18)

Asiakkaan osallistaminen palveluiden kehittämiseen on yleistynyt samalla kuin asiakaskokemuksen merkitys on tunnustettu (Gustafsson., Kristensson & Witell 2012, 4). Asiakasta osallistamalla voidaan saada tuotettua sellaista tietoa, jolla arvonmuodostus on helpompaa. Näin on varsinkin sellaisien palveluiden kohdalla, missä asiakas osallistuu itse palvelutilanteeseen, kuten elämyspalvelut joihin luontoliikuntakin kuuluu. (Konu 2016, 23.) Asiakasymmärryksen toteutumiseen vaikuttaa suuresti saadun tiedon määrä ja laatu. Jotta asiakasta hänen tarpeitaan voidaan ymmärtää, pitää asiakkaan kanssa päästä aitoon vuorovaikutukseen. Asiakkaan tarpeita ohjaa järkisyyt, tunnesyyt sekä mukavuudenhalu. (Hämäläinen 2018, 15; Gustafsson ym. 2012, 6.) Kun yritys ja asiakaspalvelija ovat aidosti kiinnostuneita asiakkaan tarpeista, on asiakkaalle kulloinkin tärkeät seikat mahdollista tunnistaa. Asiakaskeskeisyys ja asiakasymmärrys rakentuvat toimivan vuorovaikutuksen välille asiakkaan ja yrityksen välillä. (Juuti 2015, 63.) Asiakkaiden ymmärtämistä voidaan ajatella asiakaslupauksen kautta, eli mitä asiakas ajattelee yrityksen lupaavan (Jylhä & Viitala 2013, 95). Asiakkaan osallistaminen on hyvä keino saada asiakkailta tietoa ja parantaa vuorovaikutusta eri osapuolien välillä (Toikko & Rantanen 2009, 90-91). Asiakkailta voidaan kerätä tietoa pelkästään erilaisilla palautekyselyillä ja kehittää palveluita vastauksien perusteella. Näissä tapauksissa asiakas ei itse osallistu kehittämiseen ja

vuorovaikutus jää vähäisemmäksi. (Toikko & Rantanen 2009, 97-98.) Kunnolliseen vuorovaikutukseen ja asiakkaiden ymmärtämiseen päästään paremmin aidosti osallistavalla tavalla. Tällöin asiakkaat otetaan mukaan tuotteiden ja palveluiden kehittämiseen, heitä kuunnellaan ja heidän tunteitansa pyritään ymmärtämään. Asiakasymmärrystä luodaan, kun asiakas otetaan kehittämiseen mukaan (Arantola & Simonen 2019). Osallistava tapa lisätä asiakasymmärrystä voi olla esimerkiksi osallistava ideointi ja ideoiden testaaminen asiakkaiden toimesta. (Konu 2006, 44.) Mahdollisimman avoin vuorovaikutus antaa parhaan lopputuloksen (Toikko & Rantanen 2009, 98-99). Kun asiakkaat osallistetaan mukaan tuotteiden ja palveluiden kehittämiseen, voidaan asiakkaalle päästä tuottamaan merkittävää arvoa (Löytänä & Korteso 2011, 99; Gustafsson ym. 2012, 8).

## 2.4 Yrittäjän osaamisen kehittäminen

Asiantuntija-alalla toimivalla pienyrittäjällä oman osaamisen ylläpitäminen ja kehittäminen nousee avainkilpailutekijäksi. Yrittäjän osaaminen voidaan mieltää aineettomana pääomana, joka on yhtä tärkeää kuin yrityksen taloudellinenkin pääomarakenne. Jokaisella yrityksellä pitää olla selkeä ymmärrys sitä, millaista osaamista siltä odotetaan kilpailussa pärjäämiseksi nyt ja tulevaisuudessa. Yrityksen osaaminen on siis kilpailutekijä. (Viitala 2005, 97, 63; Jylhä & Viitala 2013, 293.) Yrityksellä on erilaista osaamista. Osa osaamisesta liittyy hallintoon ja henkilöstöön, osa osaamisesta on alalle tyypillistä perusosaamista ja niiden lisäksi on ydinosaamista, jotka ovat asiakkaan kannalta merkityksellisimpiä. Ydinosaamisella saavutetaan tarvittavaa kilpailuetua. (Viitala 2005, 86-87; Viitala 2007, 117.) Osaamisen johtamisesta puhutaan kaikessa siinä toiminnassa, joka liittyy henkilöstön osaamisen kehittämiseen sekä sen hyödyntämiseen (Jylhä & Viitala 2013, 293). Pienyrittäjä tai mikroyrittäjä, joka itse tuottaa yksilönä palveluaan johtaa omaa osaamistaan. Osaamisen tai kyvykkyyden erilaiset tasot liittyvät yrittäjyyteen ja yrittäjään samoin kuin muihinkin. (Stenlund 2017, 132-133.) Oleellista on ymmärtää millaisesta osaamisesta olisi eniten hyötyä liiketoiminnalle (Kupias, Peltola & Pirinen 2014, 50-51). Tässä kehittämishankkeessa puhutaan osaamisen johtamisen sijaan osaamisen kehittämisestä ja sen keinoista. Tarkoituksena on ymmärtää, millaista osaamista kehitettävän liiketoiminta-alueen tarjoamiseen tarvitaan, ja arvioida siihen liittyvää toimintaa ja tekemistä osaamisen näkökulmasta. (Jylhä & Viitala 2013, 293.) Yrittäjän osaamisen kehittyminen ja oppiminen ovat prosessi, mihin vaikuttaa suuresti käytännön työn kautta tulevat tiedot ja taidot (Cope 2005, 373, 382).

Osaamisen kehittämiseen on useita keinoja, kuten toiminnassa oppiminen, mentorointi, muiden opettaminen, sijaisuudet ja työnkierto sekä erilaiset erityisvastuut ja projektit. (Viitala 2005, 262; Helsiä & Salojärvi 2009, 162-163.) Myös oppisopimuskoulutukset ja niihin

yhdistetty toiminnassa oppiminen on yleistä (Kauhanen 2010, 155). Oikean tavan valinnassa korostuu henkilökohtaiset sekä yrityksen tavoitteet ja oman osaamisen lähtötaso (Viitala 2005, 265, Helminen 2015,16-17). Osaamista voidaan myös kehittää työn ulkopuolisilla opinnoilla, joita henkilö pystyy työssään soveltamaan. Tässä on kyseessä toiminnassa oppiminen. (Viitala 2005, 270.) Tässä kehittämishankkeessa keskitytään yrityksen ja yrittäjän tavoitteisiin nähden sopivaan osaamisen kehittämiseen, eli kehitetään tietojen ja taitojen oppimista ulkoisilla opinnoilla yrittäjäoppisopimuksella sekä pilotoinnin avulla tapahtuvaa toiminnassa oppimista. Samalla muiden opettamista tulee pilotointiryhmän kautta, joka vahvistaa oppimista entisestään. Näin opiskeltu tieto ja käytännössä opitut taidot saadaan hyödynnettyä. (Kauhanen 2012, 147.)

Viitala kuvaa kirjassaan Johda osaamista (2005, 13) osaamisen käsitteistöä. Osaamiselle on useanlaisia määritelmiä, kuten pätevyys, kyvykkyys, kompetenssi ja ammattitaito. Osaamisen kokonaisuuteen liittyy muutakin, kun tiedot ja taidot. Osaamista on myös arvot, asenteet, motivaatio, henkilökohtaiset ominaisuudet ja verkostot. Osaamista ei myöskään tule pelkällä työkokemuksella. (Viitala 2005, 13; Kauhanen 2010, 146-147.)

Tässä kehittämishankkeessa osaamisen käsite pitää sisällään kehitettävän palvelun tarjoamiseen tarvittavat tiedot ja taidot sekä valmiudet käyttää näitä tietoja ja taitoja. Yrittäjällä on jo verkostot, motivaatio ja tarvittava asenne osaamisen kehittämiseen. Osaamisen kehittämiseen otetaan rinnalle mukaan asiakkailta tulevaa palautetta sekä itse arviointia ja käytännössä oppimista pilotoinnin avulla. Osaamisen kehittämisessä tietojen ja taitojen ohella motivaatio sekä asenteet ovat yhtä tärkeissä rooleissa (Viitala 2005, 115). Niitä ei kuitenkaan erikseen käsitellä, koska toimeksiantajalla on tahtotila sekä motivaatio kehittää osaamistaan sekä ymmärrys siitä, mitä tämä vaatii. Näin ollen keskitytään tietoihin ja taitoihin sekä valmiuksiin mitä niiden toteuttaminen käytännössä vaatii. Toimeksiantajan tietojen ja taitojen kehittäminen voidaan siis nähdä käytännön työtä ja teoretietoa yhdistävänä osaamisen kehittämisenä. (Stenlund 2017, 137, 143.)

Osaamisen kehittäminen voidaan nähdä jatkuvana prosessina. Lähtökohtana on tarvittavan osaamisen tunnistaminen ja määrittely. Lisäksi pitää arvioida realistisesti osaamisen nykytilaa ja verrata sitä tulevaisuuden tarpeisiin nähden. Lopuksi pitää vielä päättää ja toteuttaa osaamisen kehittämiseen liittyvät toimenpiteet. Prosessia on kuvattu kuviossa 6. (Viitala 2005, 87; Hätönen 2011,17.)



KUVIO 6. Osaamisen kehittämisen prosessi (mukaiillen Viitala 2005, 87)

Osaamisen tunnistamiseen ja määrittelyyn käytetään osaamiskartoitusta tai osaamiskarttaa (Hätönen 2011, 18; Kupias ym. 2014, 70; Kauhanen 2012, 145). Tähän on erilaisia valmiita malleja. Tärkeää on löytää ne tekijät, joita kehittämällä saavutetaan kilpailuetua nyt ja tulevaisuudessa (Hätönen 2011, 18). Osaamiskartoituksen avulla kehittämisestä tulee systemaattisempaa ja osaamiskartoitus antaa myös raamit osaamisen kehittämiselle. Tarvittavan osaamisen kirjaaminen voi myös avata sellaisia asioita, joita ei ollut vielä oivalta- nut tai joita piti itsestäänselvyyksinä. (Viitala 2005, 181-182; Hätönen 2011, 17.) Osaamista voidaan kuvata siis monella tavalla. Voidaan laatia luetteloa tarvittavista taidoista, voidaan laatia erilaisia osaamispuita, joissa osaamista jaotellaan eri "oksille" kokonaisuuksi ja voidaan myös laatia erilaisia osaamiskarttoja. Näiden etuja on visuaalisuus ja helppo ymmärtäminen. (Viitala 2005, 124-126; Hätönen 2011, 17.) Osaamiskarttaa on käytetty koulutuksessa apuna myös aikuiskoulutuksen puolella. Tarkoitus on kuvata visuaalisesti tarvittava osaaminen ja tavoitteena on osaamisen parempi jäsentely sekä tunnistaminen. Osaamiskartan laatimisessa vuorovaikutus ja osallisuus vahvistavat oppimiskokemusta. (Viitala 2005, 125.)

Osaamisen arvioinnissa voidaan käyttää apuna erilaisia mittaristoja, kuten sanallisia mittareita osaa – ei vielä osaa, tai esimerkiksi nelikenttäanalyysiä, missä arvioidaan osaamista suhteessa siihen, kuinka tärkeää se on asiakkaalle. (Viitala 2005, 159). Asiakkaille tärkeiden asioiden hahmottamiseen osaamiskarttaan ja kehitymissuunnitelmaan voidaan käyttää myös muunlaista tunnistamistapaa, kuten värejä tai alueita. Osaamisen arvioinnin tulisi olla kuitenkin mahdollisimman konkreettista. (Hätönen 2011, 21-22.) Arvioinnissa voidaan käyttää itsearviointia, joka on pienyrityksen tapauksessa, käypä tapa laatia arviointi. Itsearviointissa tarvittavan osaamisen vaateista suhteessa omaan osaamiseen on osattava olla kriittinen. Myös omat rajat ja resurssit on tunnistettava hyvin. (Hätönen 2011, 32-33.)

Kehittymissuunnitelman laatiminen tehdään osaamiskartoituksen sekä lähtötason arvioinnin pohjalta. Kehittymissuunnitelman on hyvä olla mahdollisimman konkreettinen, eli mitä tietoja ja taitoja on tarkoitus opetella ja missä aikataulussa. Kehittymissuunnitelmaan voidaan valita tilanteen mukaan kehitettäviä asioita jokaisesta sektorista tai vain keskeisimmistä aihealueista (Viitala 2005, 126). Kehittämissuunnitelman tulosten arvioinnin kohteena voi olla monia eri näkökulmia. Yhtenä näkökulmana on oppimisen tason mittaaminen, esimerkiksi kokeella tai näytöllä. Tuloksia voidaan myös arvioida operatiivisten asioiden näkökulmasta, kuten kasvanut liikevaihto, lisääntynyt asiakastyytyväisyys tai asiakasvaihtuvuuden vähentyminen. Tuloksia voidaan myös arvioida yrityksen menestyksen kautta, kuten parantuneena imagona ja lisääntyneenä hyvinvointina yrityksessä. (Kauhanen 2010, 161.)

### 3 TOTEUTUS

#### 3.1 Kohdeorganisaatio

##### Hovityö Ay

Hovityö Ay on vuonna 2009 perustettu perheyritys. Hovityön liiketoiminta alkoi kahdella liiketoiminta-alueella, kuljetustoimintana sekä kotipalveluna. Kotipalvelu keskittyi vanhuk-  
sille tarjottavaan kotiapuun. Kotipalvelutyössä yrittäjä huomasi miten suuri merkitys työ-  
ikäisenä ja vanhetessa tapahtuvalla aktiivisuudella oli myöhempään toimintakykyyn. He  
ketkä kertoivat olleensa aktiivisia työikäisinä sekä vielä seniori-ikään tullessaan, pärjäsivät  
kotona huomattavasti pienemmällä avulla ja itsenäisemmin. Tästä ajatuksesta yrittäjä  
päätti lähteä kouluttautumaan liikunta -ja hyvinvointialalle, jotta pystyisi vaikuttamaan työ-  
ikäisien sekä seniori-ikäisien toimintakyvyn parantamiseen ja ylläpitämiseen. Vuonna  
2013 kotipalvelu myytiin ja yrittäjä aloitti kouluttautumaan FAF Personal traineriksi. Vuo-  
den 2014 alusta Hovityö Ay aputoiminimeksi tuli RYHDIN-Rakentaja. Rinnalla on jatkunut  
alusta asti kuljetustoiminta. (Hovityö 2019; RYHDIN-Rakentaja 2019.)

##### RYHDIN-Rakentaja

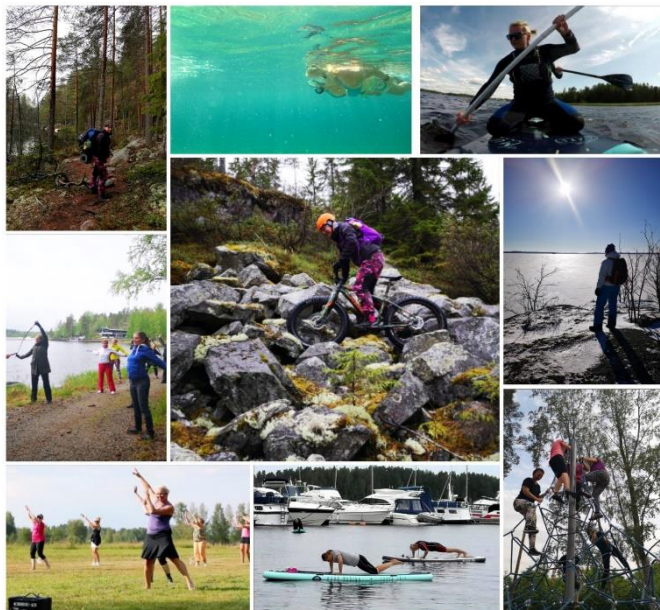
Tässä kehittämishankkeessa keskitytään RYHDIN-Rakentajan liiketoimintaan. Liiketoimin-  
taa on Päijät-Hämeessä keskittyen pää osin Vääkseen, Padasjoelle ja Lahteen. RYHDIN-  
Rakentajan toiminta-ajatuksena on madaltaa hyvinvointiin panostamisen kynnyksiä ja  
saada kaikki liikkumaan iästä ja lähtökunnosta riippumatta. Pää toiminta-ajatus on työ-  
ikäisien työkyvyn ylläpitäminen sekä seniori-ikäisten toimintakyvyn ylläpito. Lisäksi kaikille  
asiakasryhmille tavoite on olla matalan kynnyksen toimija, eli että RYHDIN-Rakentajan  
palveluihin on mukava tulla ja siellä viihdytään. (RYHDIN-Rakentaja 2019.)

RYHDIN-Rakentajan liiketoiminta sisältää monipuolisia liikuntaan ja hyvinvointiin liittyviä  
palveluita, kuten ryhmäliikunnan ohjaukset, yksilövalmennukset, ravintovalmennukset,  
työhyvinvoinnin palvelut (taukoliikunta, tyky päivät), seniorijumprat (ikiliikkujat), hierontapal-  
velut ja erilaiset retki- ja luontopalvelut. Toiminta on siis laajaa ja yrittäjä itse toimii näiden  
palveluiden tuottajana lähes kokonaan itsenäisesti. Yrittäjä itse on kouluttautunut laajasti  
kaikilla yllämainituilla palvelusektoreilla. Koulutuksena on esimerkiksi FAF Personal trai-  
ner, hierontaterapeutti sekä erilaisia ryhmäliikuntaan liittyvät sertifikaatit (esim. Lavis, Ikili-  
keohjaaja). Uutena koulutuksena on luontoliikuntapalvelut, joita varten RYHDIN-Rakentaja  
oli aloittanut hiljattain yrittäjäoppisopimuskoulutuksen. (RYHDIN-Rakentaja 2019.)

Luontoliikuntaa oli tarjottu jo yrityksille työhyvinvointipäivinä sekä luonnossa tapahtuvana  
liikuntana. Nyt kuitenkin tähän liiketoiminta-alueeseen haluttiin panostaa vahvasti koska



työikäisien stressitasot ovat nousseet ja luontoliikunnan on todettu madaltavan stressiä sekä lisäävän hyvinvointia. (Hovityö 2019; RYHDIN-Rakentaja 2019.)



KUVA 1. Toimeksiantajan pitämää luontoliikuntaa (kuva RYHDIN-Rakentaja)

### 3.2 Lähtötilanne ja hankkeen eteneminen

Kehittämishanke lähti liikkeelle alustavan kehittämishankesuunnitelman laatimisella sekä toimeksiantajan etsimisellä. Alustava kehittämishankesuunnitelma koski liiketoiminnan kehittämistä asiakaslähtöisesti. Kehittämishankkeelle haettiin ohjaaja ja tietoperustan etsintä sekä aiempiin tutkimuksiin tutustuminen aloitettiin.

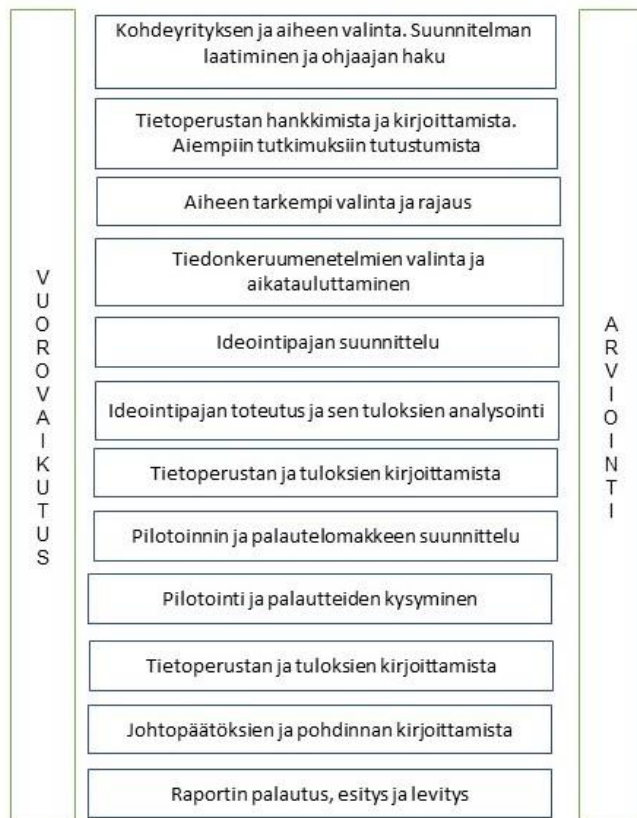
Toimeksiantajan valinnan ja kehityshankesuunnitelman laatimisen jälkeen 03/2019 aloitimme toimeksiantajan kanssa keskustelemaan siitä, millaisia tarpeita liiketoiminnan kehittämisen suhteen heillä oli. Toimeksiantajalle ei ollut tehty aikaisemmin minkäänlaisia kehittämishankkeita. Koska toimeksiantajalla oli mielenkiintoa ja tahtotilaa lisätä asiakasymmärrystä ja saada sitä kautta kehitettyä liiketoimintaansa, asiakaslähtöinen liiketoiminnan kehittäminen oli ajankohtainen aihe. Toimeksiantaja oli lähtenyt liikunta- ja hyvinvointialalle, jotta pystyisi auttamaan työikäisien työkyvyn ylläpitämisessä. Kehittämisaiheeseen ympärillä käytiin keskustelua aktiivisesti ja lopulta aihe rajattiin tarkemmin koskemaan luontoliikuntapalveluita. Työpahoinvointi ja ihmisten erilaiset elintapasairaudet sekä henkiset kuormitukset aiheuttavat elinkeinoelämälle suuret vuosittaiset kustannukset alentuneena tuottavuutena sekä sairauspoissaoloina (Mikkonen 2016). Luonnossa tapahtuvan liikunnan terveysvaikutukset on taas laajasti tunnistettu. Metsässä ja muualla luonnon keskellä liikkuminen parantaa jopa korkeasta stressistä kärsivän mielialaa (Liuksiala 2017, 38). Kehittämiskohteeksi valittiin asiakasymmärryksen lisääminen sekä yrittäjän

osaamisen kehittäminen koskien luontoliikuntapalveluita. Toimeksiantaja tulee panostamaan luontoliikuntapalveluiden tarjoamiseen tulevaisuudessa, jotta voi osaltaan tarjota työikäisille stressiä lievittävää luontoliikuntaa. Asiakasymmärryksen lisääminen näihin palveluihin liittyen oli nyt ajankohtaista sekä tarpeellista. Toimeksiantajalle ei ollut aikaisemmin tehty asiakasymmärrykseen tai osaamisen kehittämiseen liittyviä kehittämishankkeita tai muunlaisia tiedonkeruita. Toimeksiantaja oli aloittanut yrittäjäoppisopimuksella tapahtuvan luonto-ohjaajan koulutuksen kesällä 2019, joten koulutuksen alkaessa oman osaamisen kehittäminen asiakastoiveiden mukaiseen suuntaan on mahdollista tehdä kurssivalinnoilla sekä käytännön oppimisella. Toimeksiantajalle oli tärkeää, että kehittämishankkeella saadaan tuotettua asiakasymmärrystä lisäävää tietoa ja sitä kautta toimeksiantaja pääsi suunnittelemaan ja testaamaan uutta palveluvalikoimaa ja liiketoiminnan kehittämistä sekä oman osaamisen kehittämiseksi suunnitelman.

Aiheeseen annettiin välillä olla tarkemmin mietinnässä ja kehittämismenetelmien valintaa pohdittiin tarkasti useammassa palaverissa sekä puhelinkeskustelussa. Koko prosessissa tärkeässä roolissa oli vuorovaikutus toimeksiantajan kanssa sekä jatkuva palautteen antaminen sekä arviointi. Aluksi tarkoituksena oli teettää laajempi laadullinen kyselylomake liittyen luontoliikuntapalveluihin ja käyttää sen vastauksia tietopohjana kehittämiseksi. Useampaan laadulliseen kysymykseen vastaaminen ei kuitenkaan yleensä ole asiakkaille mieluisaa, joten vajaiden tai puutteellisten vastauksien välttämiseksi, tiedonkeruumenetelmä vaihtui yhteisölliseen aivoriiheen ja rinnalle päätettiin ottaa pilotointia ja palautekyselyä. Lisäksi toimeksiantajan oman osaamisen kehittämiseen päätettiin käyttää osaamiskartan laatimista osaamispyyrän muodossa, itsearviointia ja kehityssuunnitelmaa. Havainnointi oli myös keskeinen tiedonkeruumenetelmä kaikkien vaiheiden osalta.

Tiedonkeruumenetelmien päättämisen jälkeen aikataulutimme ideointipajan sekä pilotoinnin yhdessä toimeksiantajan kanssa. Tässä vaiheessa ohjaavaa opettajaa oli myös konsultoitu ja pyydetty tutkimuslupa ja hyväksyntä menetelmien käyttöön. Ideointipajan ja samalla pilottiryhmään kutsun sisällöt suunniteltiin yhdessä toimeksiantajan kanssa. Yhdessä sovittiin myös viestintäkanavat. Ideointipajan jälkeen saatua tietoa analysoitiin, dokumentoitiin ja kirjoitettiin kehityshankkeen raporttiin tietoperustan ohella. Tuloksien analysoinnin jälkeen aloitettiin pilottitapaamisen kutsun, sen sisällön sekä siellä kerättävän palautekyselylomakkeen suunnittelu. Pilottitapaamisen jälkeen tuloksia taas dokumentoitiin, analysoitiin ja niistä viestittiin toimeksiantajan kanssa sekä osallistuneelle ryhmälle. Tietoperustan työstäminen, tuloksien analysointi, johtopäätökset ja pohdinta syntyivät vaiheittain. Kehittämishankkeen vaiheista ja havainnoista kirjattiin merkintöjä tutkimuspäiväkirjaan. Tutkimuspäiväkirjan pitämällä asioiden tarkastaminen jälkikäteen helpottui ja hankkeen vaiheet selkeytyivät. Vastauksien ja havaintojen sisältöä ja niiden nivoutumista teorian tietoon

kirjoitettiin auki johtopäätöksiin vaiheittain, joka myös selkeytti analysointia ja kokonaisuutta. Kehittämishankkeen vaiheita on kuvattu kuviossa 7. Kehittämismenetelmiä sekä niiden käyttöä on käyty laajemmin läpi seuraavassa luvussa.



KUVIO 7. Kehittämishankkeen vaiheet

### 3.3 Kehittämismenetelmät

Lähestymistapana oli toimintatutkimus. Toimintatutkimuksella on erilaisia määritelmiä. Yhteistä määritelmille on kuitenkin se, että toimintatutkimuksessa tutkija osallistuu itse hankkeeseen erilaisilla rooleilla, joita ovat tutkijan rooli, ihmisen rooli sekä muutokseen ja muutostavoitteeseen aktivoijan rooli. Toiminnallisessa tutkimuksessa tutkija ei ole ulkopuolinen havainnoija vaan pyrkii vaikuttamaan asioihin omalla panoksellaan ja aktivoivalla roolillaan. Toimintatutkimuksessa vuorovaikutus sekä osallistaminen hankkeen osapuolien kanssa myös korostuu. Tässä hankkeessa toimittiin jatkuvassa vuorovaikutuksessa. Kehittämishankkeen vetäjä osallistui aktiivisesti käytännön työhön ja kehittämistyötä tehtiin yhdessä jatkuvasti keskustellen ja palautetta antaen. Tällä kehittämissankkeella pyrittiin saamaan aikaan muutosta liiketoimintaan lisääntyneen asiakasymmärryksen ja yrittäjän

osaamisen kehittämisen kautta. Toimintatutkimukselle on ominaista muutokseen pyrkiminen, joten lähestymistapa oli perusteltua. Toimintatutkimus voidaan helposti sotkea taustatutkimukseen mutta nämä lähestymistavat erottavat toisistaan juurikin muutokseen pyrkiminen. (Kananen 2014, 127; Vilkkä 2006, 70; Ojansalo, Moilanen & Ritalahti 2018, 37.) Koska tällä kehittämishankkeella pyrittiin saamaan aikaan uudenlaista suunnitelmaa ja palveluvalikoimaa asiakasnäkökulmasta sekä samalla kehittämään yrittäjän omaa osaamista, oli siinä piirteitä myös konstruktivisesta tutkimuksesta. Kehittämishankkeessa tietoperustan ymmärrys ja sen nivoutuminen osaksi kehittämistä on myös konstruktiviselle tutkimukselle ominaista. (Ojansalo ym. 2018, 3739, 66.)

Kehittämishankkeessa oli kaksi hanketta ohjaavaa kysymystä, millaisia luontoliikuntapalveluita asiakkaat toivovat? ja miten yrittäjän omaa osaamista pitäisi kehittää uusien palveluiden tuottamiseksi? Toimeksiantajan kanssa mietittiin erilaisia tapoja kerätä tietoa asiakailta. Toimintatutkimuksessa osapuolien osallistuminen ja vuorovaikutus korostuu ja tiedonkeruumenetelmät ovat usein laadullisia sekä osallistavia (Ojansalo ym. 2018, 105, 61-62). Koska kyseessä on laadullinen tutkimus ja tutkimuskysymykset ovat moniulotteisia, olisi niihin vastausten saaminen kyselylomakkeella vaikeaa (Ojansalo ym. 2018, 122). Näin ollen tiedonkeruumenetelmiksi valittiin paremmin toimintatutkimukseen sopivia menetelmiä, kuten yhteisöllinen ideointipaja, samalle ryhmälle tehtävä pilotointi, palautekysely pilotointitunnin jälkeen sekä havainnointi. Tiedonkeruumenetelmien valinta perustuu osallistavaan lähestymistapaan (Ojansalo ym. 2018, 61). Tiedonkeruumenetelmissä korostuu myös kehitettävän aihealueen ominaisuudet, eli luontoliikunnan toiminnallisuus ja tästä aihealueesta käytännössä saatava tieto.

#### *Ideointipaja ja aivoriihi*

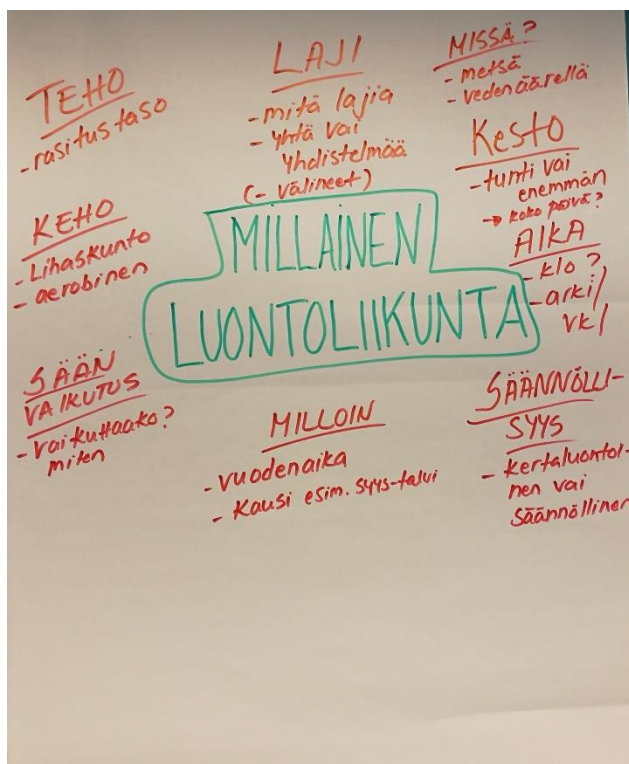
Asiakkaiden kanssa päätettiin järjestää ideointipaja, missä aivoriihityöskentelyn sekä havainnoinnin avulla kerättiin tietoa tutkimuskysymyksiin. Aivoriihi on perinteinen osallistava menetelmä ja sopii hyvin toimintatutkimuksen tiedonkeruumenetelmäksi (Ojansalo ym. 2018, 61). Aivoriiehen pyrittiin saamaan noin 10 henkilöä, joka on kirjallisuuteen perustuen sopiva määrä ideoinnin toteuttamiseen (Ojansalo ym. 2018, 122, 139, 158). Toimeksiantajan Facebook sivuilla mainostettiin ideointipajaa (kuva 2) mainoksella.



mukaisesti, kuitenkin niin että valintavaihe jäi tarkoituksella pintapuoliseksi koska arviointia oli tarkoitus tehdä pilotoinnin kautta. (Ojasalo ym. 2018, 161.)

Ideointipaja aloitettiin *esivaiheella*, eli esittelemällä tapahtuman tausta, tarkoitus ja tavoite, eli se että ideointi liittyy toimeksiantajan luontoliikuntapalvelun kehittämiseen sekä alkaneisiin luonto-ohjaajan opintoihin ja on samalla tämän kehittämishankkeen kohteena. Osallistujille kerrottiin, ettei kenenkään henkilötietoja tallenneta mihinkään järjestelmään eikä muutenkaan käytetä tai kerätä tässä kehittämishankkeessa. Osallistujille myös kerrottiin, ettei ideoinnissa syntyneille ideoille tehdä arviointia. Seuraavaksi tehtiin *lämmittelyvaihe*. Lämmittelyssä osallistujat saivat ideoida pilotti treenin 1, jonka tarkoitus oli olla luonnossa tapahtuva liikuntatunti ilman välineitä. Lämmittelyn tarkoitus on saada ideahanat aukeamaan ja ilmapiiri rennommaksi. Samalla tarkoitus oli saada jo tietoa kehittämishankkeen kysymyksiin.

Ideointipajan pääsisältöä, eli siellä ideoitavia luontoliikuntapalveluihin liittyviä asioita suunniteltiin huolellisesti etukäteen toimeksiantajan kanssa. Teemat valikoituivat sen mukaan, että tarjottavan palvelun oli oltava luonnossa tapahtuvaa liikuntaa yksityishenkilöille ryhmässä missä on mielellään 10 henkilöä kerralla. Ideointipajassa pyrittiin saamaan vastauksia teemoihin luontoliikunnan ympärillä. Apukysymykset (kuva 3) sisälsivät tietoa tehoon, keston, säännöllisyyteen, ympäristöön sään vaikutuksiin liittyen.



KUVA 3. Millainen luontoliikunta? Apukysymyksiä ideoinnin tueksi

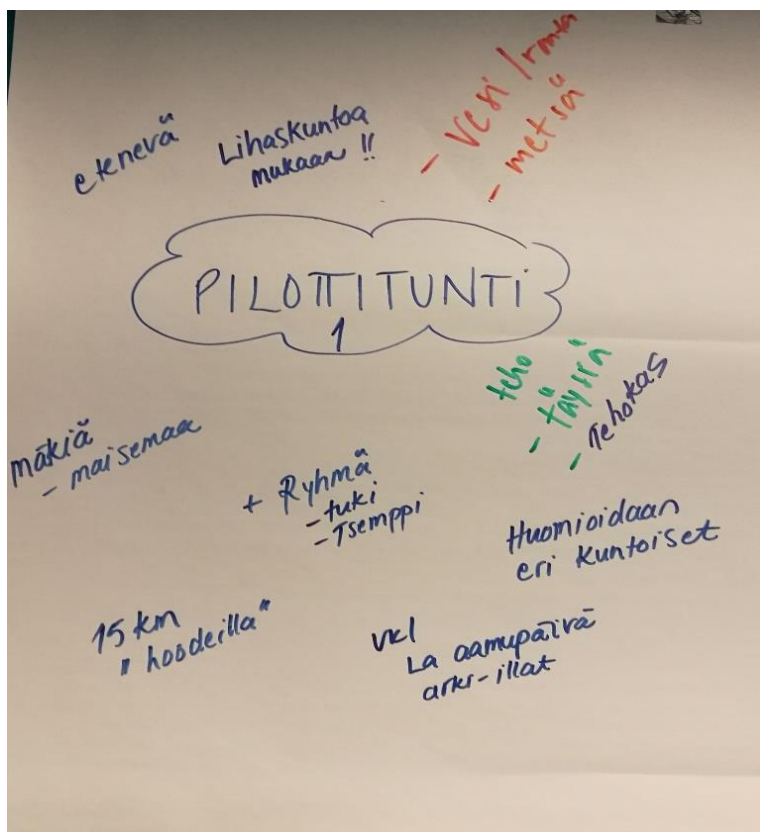
Varsinaista *ideointivaihetta* varten oli suunniteltu ryhmän jakaminen kolmeen tai jopa neljään pienryhmään ideoinnin toteuttamiseksi mutta suunnitelmaa piti muuttaa pienemmän osallistujamäärän takia. Osallistujat, 5 henkilöä, jaettiin kahteen ryhmään, jotta pienryhmässä keskustelu olisi vilkkaampaa ja vastauksia ehdittäisiin kirjata ylös mahdollisimman paljon. Kahden ryhmän tuotoksia oli myös hyvä päästä vertailemaan ideoinnin päätteeksi. Osallistujille kerrattiin, että väärää tai huonoa vastausta ei ole ja ideoiden arviointia ei tehdä. Aivoriihen ajatus oli saada mahdollisimman paljon ideoita ja arviointi ei kuulu ideointivaiheeseen lainkaan (Ojasalo ym. 2018, 44, 158). Kaikki ideat oli siis sallittuja ja toivottavia. Toimeksiantaja antoi esimerkin, että se voi olla jotain niinkin erilaista, kun kelluntapuvussa tehtävä kahvakuula.

Ryhmä jaettiin kahtia, niin että toiseen ryhmään tuli kaksi henkilöä ja toiseen kolme henkilöä. Molemmille ryhmille jaettiin isot paperit sekä tussit. Toiveena oli kirjata vastaukset ylös sellaisenaan suoraan ilman arviointia. Kolmen hengen ryhmässä ideoita alkoi tulla aika spontaanisti saman tien, koska yksi osallistujista oli miettinyt jo lajia, jota haluaisi kokeilla. Kun ideahanat oli saatu auki, alkoivat muutkin ryhmässä puhua enemmän. Toimeksiantaja tuli istumaan tämän ryhmän luokse ideointiavuksi, lähinnä boostaamaan ideointia. Kahden hengen ryhmässä ei ideointi ensin lähtenyt käyntiin. Kehityshankkeen vetäjä meni ryhmän kanssa istumaan ja toimi kirjurina. Ryhmältä aloitettiin kyselemään ohjaavien apukysymyksien (KUVA 3) avulla ideoita ja näiden avulla tämänkin ryhmän vastaukset saatiin ylös. Kun ideointi molemmissa ryhmissä tyrehtyi, sitä vielä aktivoitiin hetkeksi uudelleen, jonka jälkeen ryhmissä ideointi päätettiin. *Valintavaiheessa*, joka tarkoituksella jätettiin vähemmälle huomiolle, molempien ryhmien tuotokset nostettiin näkyville taululle, niitä verrattiin toisiinsa ja kirjattiin vielä muutamia ryhmissä esiin tulleita huomioita ylös. Tämän jälkeen ideointipaja oli valmis ja siirryttiin ulos toimeksiantajan liikuntatunnille, joka oli sovittu ideoinnin päätteeksi. Ideoinnin tulokset ovat esillä luvussa 4.

#### *Pilottitreenin ideointi, pilotointi ja palautekysely*

Ideointipajan *aivoriihen lämmittelyvaiheessa* osallistujat ideoivat noin tunnin mittaisen luontoliikuntatunnin. Seinälle oli kiinnitetty iso fläppipaperin, jonne kirjattiin toimeksiantajan kanssa yhdessä ryhmältä tulleita ideoita. Kerroimme, että tähän asiaan on varattu noin 5-10 minuuttia ja vastaukset kirjataan sellaisenaan ylös ilman arviointia. Vastauksia saatiin apukysymyksien avulla. Aluksi kysyimme millaisessa ympäristössä osallistujat haluavat liikkua. Mitä siellä on? Onko siellä vettä, metsää, ollaanko korkealla, millainen maisema siihen liittyy? Jatkoimme kysymällä, ollaanko siellä ympäristössä paikallaan vaiko

mennäänkö johonkin määränpäähän? Kysyimme tehosta, eli millaisella teholla osallistujat haluavat liikkua pilottitunnilla. Asiaa tarkennettiin kysymällä haluavatko he palauttavaa ja rentouttavaa olemista metsässä vaiko kunnon hikitreeniä vai jotain muuta. Vastaukset kirjattiin fläppitauluille ja vastauksien perusteella laadittiin pilotointiryhmälle ensimmäinen luontoliikuntatunti arvioitavaksi sekä saatiin samalla tietoa tutkimuskysymyksien ympärille, eli millaisia luontoliikuntapalveluita asiakkaat toivovat jatkossa.



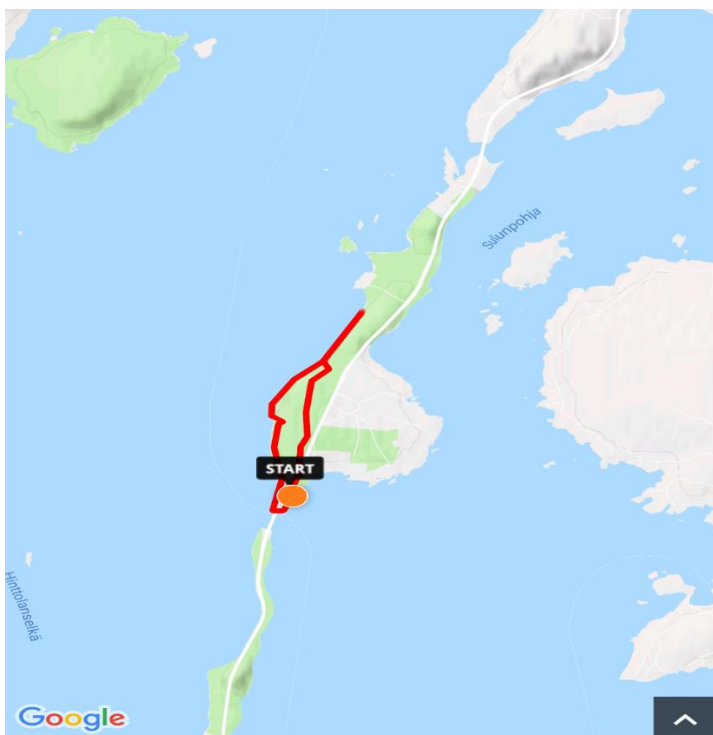
KUVA 4. Pilottitunnin ideoinnin tuotos

Ideoinnin lopuksi se summattiin yhteiseksi ajatukseksi. Osallistujat toivovat tehokasta treeniä, joka tapahtuu luonnossa veden ja metsän äärellä, treeni on etenevää ja sisältää lihaskuntoharjoituksia, paikka on 15 km sisällä Asikkalasta ja sijaitsee mahdollisesti korkealla maiseman takia. Treenit voisivat olla arki-iltana tai lauantaina aamupäivällä. Kaiken kuntoiset huomioidaan.

Ideointipajaan osallistuneet henkilöt antoivat suostumuksensa toimeksiantajalle perustaa viestiryhmän, jonka kautta toimeksiantaja laittoi kutsun ensimmäiseen pilottitapaamiseen. Ajankohtana oli maanantaina 5.8.2019 klo 18. Toimeksiantaja oli valinnut paikaksi



Pulkkilanharjun luontopolun Päijänteen kansallispuistossa sen sijainnin sekä kauniin luonnon vuoksi. Osallistujia pyydettiin vastaamaan paluuviestillä yläpeukku emojiilla, jos he pääsevät ja alapeukkuemojiilla jos he eivät pääse. Kaikki pilottiryhmän jäsenet yhtä lukuun ottamatta (11 henkilöä) ilmoittivat pääsevänsä. Osallistujien joukossa oli myös toimeksiantaja itse sekä minä tutkijana ja osallistujana. Kaikki ilmoittautuneet saapuivat paikalle. Toimeksiantaja kertasi, että nyt kyseessä on heidän omien toiveiden pohjalta laadittu luontoliikuntatunti ja tunnin päätteeksi kerätään palautetta. Pilotointiryhmä on kokeilevaa toimintaa, jolloin voidaan saada tietoa siitä, miten palvelu käytännössä toimii (Toikko & Rantanen 2009, 99). Tämän vuoksi palautteen kerääminen on tärkeää.

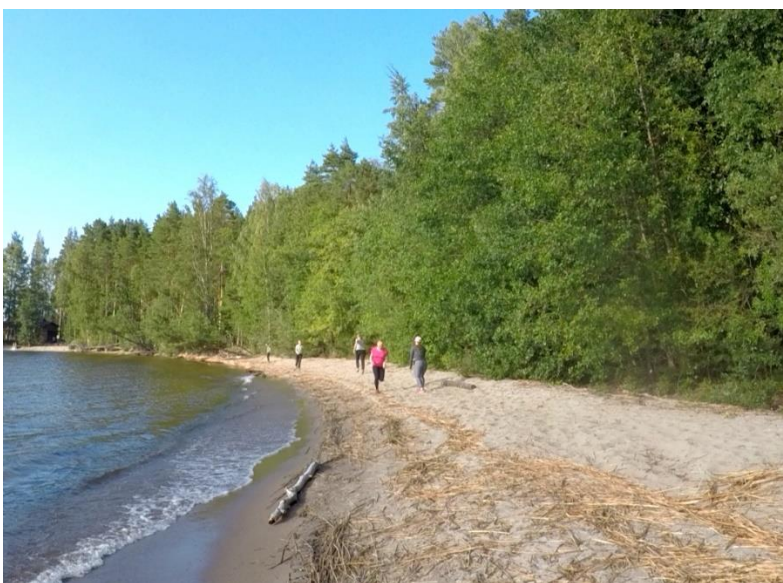


KUVA 5. Pilotointiryhmän treeni kartalla

Ryhmä kokoontui luontopolun parkkialueella ja matkaan lähdettiin reippaalla aikataululla koska yhden osallistujista piti ehtiä vielä töihin. Matka alkoi metsäpolulla missä toimeksiantaja meni ensimmäisenä ryhmän vetäjänä ja muut tulivat jonossa mukana. Toimeksiantaja vei ryhmän kivikkoista polkua pitkin hienolle hiekkarannalle, missä ensimmäiset lihaskuntoharjoitteet tehtiin.



KUVA 6. Lihaskuntoharjoitteita rannalla (kuva: RYHDIN-Rakentaja)



KUVA 7. Lihaskuntoharjoitteita (kuva: RYHDIN-Rakentaja)

Matka jatkui rantapolkua ja kivikkoa pitkin eteenpäin ja matkalla pysähdyttiin tekemään lihaskuntoharjoitteita sekä tasapainon hallinnan harjoitteita rantakivikkoon. Maaston vaihteella toimeksiantaja haki mahdollisimman monipuolista alustaa lihaksistolle liikkua. Maisemat Päijänteen rannalla sekä polku metsän keskellä toivat osallistujille luontoelementtejä, kuten metsää, vettä ja nousua maastossa. Liikkuminen oli etenevää ja maisemat vaihtuivat matkan varrella. Loppuvaiheessa tehtiin vielä portaissa sekä rannassa lihaskuntoharjoituksia sekä pareittain että yksilösuorituksina. Ryhmän tuki ja tsemppi tuli ryhmän

mukana kulkemisessa. Kaiken kuntoisien huomiointi tapahtui niin, että polkua ei juostu vaan käveltiin. Joukosta kukaan ei jäänyt yksin, vaan hitaammin meneville oli kaikille seuraava. Kokonaisuutena pilottitreeni kesti 1 h 10 minuuttia, joka oli sille asetetun aikatavoitteen sisällä. Treenissä oli siis huomioitu kesto, maaston vaihtelut, maisemien vaihtelut, etenevyys maastossa, lihaskuntoharjoitusten osuus sekä yritetty huomioida vauhti sellaiseksi, että kaikki pysyvät mukana.



## VAELLUS

**4.04** km

Matka

**01:12:26**

Kesto

**130** m

Korkein piste

**86** m

Matalin piste

**77** m

Nousu

**89** m

Lasku

KUVA 8. Pilotointiryhmän treeni 5.8.2019

Kuva 8 havainnollistaa reitin nousut ja laskut, keston sekä matkan. Matka kestoon nähden ei siis ollut suuri mutta koska reitin varrella oli useampi lihaskuntoharjoitusten osuus, niin matkat olivat lähinnä siirtymiä. Pilotointitreenin loppuvaiheessa ennen parkkipaikalle menoa osallistujia pyydettiin vastaamaan palautekyselyyn. Kyselylomakkeet olivat tulostettuna mukana. Jokainen sai vastata lomakkeeseen yksin ja palauttaa taitetun lomakkeen pussiin, jolloin vastaajien anonymiteetti säilyi. Vastaajat olisivat voineet myös palauttaa tyhjän lomakkeen, joten vastaaminen oli siten myös vapaaehtoista. Lomakkeessa (LIITE 1) kysyttiin kolme kysymystä sekä oli mahdollisuus antaa avointa palautetta. Lomake oli haluttu pitää mahdollisimman yksinkertaisena, jotta vastaaminen luonnon keskellä onnistuu ilman kirjoitusallustaa vähällä vaivalla. Lomakkeen kolmeen kysymykseen oli ympyröitävä oma vastausvaihtoehto, joten lomakkeen täyttö oli vaivatonta. Lomake oli myös tehty sellaiseksi, että toimeksiantaja voi jatkossa pienellä muokkaamisella käyttää samaa lomaketta tämän kehittämishankkeen jälkeen jatkuvan pilotointiryhmän kanssa. Lomakkeen kysymykset oli suunniteltu toimeksiantajan kanssa vastaamaan siihen, olisiko tällaisella treenillä kaupallista hyödynnettävyyttä ja sisällön puolesta, vastasiko toivottua tehoa sekä toivottua lihaskunnon osuutta. Toimeksiantajan kokemuksesta tehon ja harjoitusten sisällön on todettu vaikuttavan eniten halukkuuteen osallistua harjoituksiin. Tätä näkemystä tukee myös ideointipajassa ilmenneet mielipiteet.

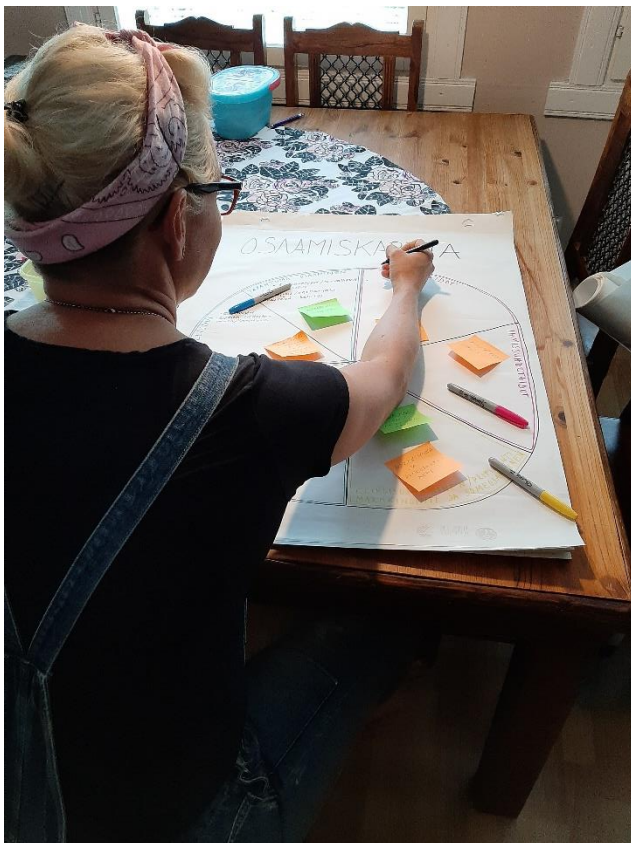
### *Havainnointi*

Toimintatutkimuksessa havainnointi on myös keskeinen tiedonkeruumenetelmä. Tässä kehittämishankkeessa havainnointia käytettiin ideointipajassa ja pilotoinnissa. Näkökulmia havainnoinnissa oli asiakkailta saatavat tiedot liittyen luontoliikuntapalveluihin sekä siihen osaamiseen, mitä niiden tuottamiseksi tarvitaan. Havainnot kirjattiin ylös tutkimuspäiväkirjaan sekä muistilapuille, mistä niitä on hyödynnetty tuloksissa ja tuloksien analysoinnissa.

### *Osaamiskartta*

Toinen kehittämishanketta ohjaavista kysymyksistä liittyi yrittäjän osaamisen kehittämiseen. Osaamisen kehittämiseen tarvitaan kuitenkin aina jonkinlainen pohja, mihin omaa nykyistä osaamista voidaan peilata ja jonka avulla kehityssuunnitelmaa voidaan laatia. Osaamisen kuvaaminen voidaan tehdä usealla tavalla. Yleisesti käytetty tapa tarvittavan osaamisen tunnistamiseen ja kirjaamiseen on osaamiskartta, jota tässä kehittämishankkeessa käytettiin. (Hätönen 2011, 18; Kupias ym. 2014, 70; Kauhanen 2012, 145.) Osaamiskartan etuna on sen visuaalisuus ja helppo ymmärrettävyys. (Viitala 2005, 124-126; Hätönen 2011, 17.)

Osaamiskartan on tarkoitus visuaalisesti havainnollistaa se osaaminen, mitä palvelun tuottaminen vaatii. Osaamiskarttaa varten pitää ensin tunnistaa tarvittavat osaamiset. Osaamiskarttaan merkitään keskipiste ja eri osaamisalueiden painotukset. Painotukset valitaan sen mukaan, kuinka tärkeitä ne ovat. Sektorit voidaan piirtää kakkupaloiksi tai tikkataulun muotoon numeroituina. (Viitala 2005, 126.) Osaamiskartan sisältö laadittiin havainnoista sekä ideointipajasta esiin tulleista asioista. Lisäksi apuna käytettiin toimeksiantajan alan tuntemusta ja laaja-alaista kokemusta.



KUVA 9. Osaamiskartan tekoa toimeksiantajan kanssa

Osaamiskartan avulla laadittiin toimeksiantajalle kehityssuunnitelma, millä varmistetaan asiakkaiden tarpeita vastaavien palveluiden tuottamiseen tarvittava osaaminen. Osaamiskartta ja kehityssuunnitelma oli hyvä tehdä tässä vaiheessa, koska toimeksiantajan kesällä 2019 alkaneet luonto-ohjaajan koulutuksen kurssisisällöt voivat tukea tarvittavan lisäosaamisen saantia. Koska toimeksiantajalla oli alkanut luonto-ohjaajan opinnot, toi hän ilmi asiakkailleen viestinnällä osaamisen kehittämisen tarvetta ja tarkoitusta. Tällä viestinnällä myös pyrittiin vahvistamaan pilottiryhmään kuuluvien kokemusta siitä, että kouluttautuminen on käynnissä ja heidän mielipiteillään on väliä. Toimeksiantaja mainosti omaa uutta koulutustaan myös Facebookissa.



KUVA 10. RYHDIN-Rakentaja tiedottaa uudesta koulutuksesta (RYHDIN-Rakentaja 2019)

### 3.4 Aineiston käsittely

Tässä kehittämishankkeessa saatu tieto oli pääosin laadullista. Aineistoa kerättiin monimenetelmällisesti ideoimalla, pilotoinnilla, palautekyselyllä sekä osallistuvalla havainnoinnilla. Saatua aineistoa oli erilaisissa muodoissa, käsin kirjoitetuilla fläppipapereilla, valokuvina, palautelomakkeina sekä havaintoina tutkimuspäiväkirjassa ja muistilapuilla. Havaintojen ja itse hankkeen etenemisen osalta pidettiin myös ajallista tutkimuspäiväkirjaa. Tutkimuspäiväkirjassa oli myös kirjattuna toimeksiantajan kanssa pidetyt suunnittelupalaverit ja puhelinkeskustelut.

Kerätyn aineiston käsittelyssä käytettiin dokumenttianalyysiä. Erilainen aineisto, kuten ideointipajan tuotokset valmisteltiin analyysiä varten, niin että ideointipajan tuotokset valokuvattiin ja siirrettiin digitaaliseen muotoon ja havainnot kirjattiin apupapereilta tutkimuspäiväkirjaan tietokoneelle. Ideointipajassa ja pilottitreenissä otettujen valokuvien käyttöön ja julkaisuun tässä työssä on pyydetty lupa ryhmän WhatsApp ryhmässä. Kun aineisto oli

valmisteltu, sitä analysoitiin sisällönanalyysillä suhteessa kehittämishanketta ohjaaviin kysymyksiin. Laadullisen tutkimuksen aineisto käsitellään kokonaan eikä siitä tehdä esimerkiksi otantaa (Vilka 2015, 150). Sisällönanalyysissä tavoitteena oli aineiston pelkistäminen, joka on laadullisen aineiston osalta yleisesti käytetty käsittelymenetelmä. Pelkistämällä pyritään saamaan laadullisesta aineistosta oleellinen tieto. (Ojasalo ym. 2018, 119.) Pilottitreenin palautekyselylomakkeet skannattiin myös digitaaliseen muotoon. Vastauksissa oli myös määrällisiä vastauksia. Vastaukset kirjattiin Exceliin ja vastauksista tehtiin havainnollistavat taulukot. Palautelomakkeissa oli myös avoimia vastauksia. Palautelomakkeiden eri vastauksien keskinäisiä riippuvuussuhteita sekä avoimia vastauksia on käsitelty muun aineiston tapaan pelkistämällä, eli pyritty löytämään yleinen käsitys ilmiöstä. Palautelomakkeiden vastaukset ovat pelkkää aineistoa ilman niiden sisällönanalyysiä, joten vastauksien riippuvuussuhteiden ymmärtäminen on tärkeää (Vilka 2015, 156).

## 4 TULOKSET

### 4.1 Millaisia luontoliikuntapalveluita asiakkaat toivovat

Pilottitreenin ideoinnista tulleita tuloksia:

Ideointipajassa suunniteltiin lämmittelynä ensimmäisen pilottiryhmän tapaamiskerralle luonnossa tapahtuva treeni. Tässä ideoinnissa reunaehtoina olivat välineettömyys, tai jos välineitä käytetään, niin ne löytyvät metsästä tai luonnosta. Ideointiin osallistuneet olivat yksimielisiä siitä, että maisema on tärkeä osa luontoliikuntaa.

*Upeassa maisemassa liikkuminenkin on hausempaa.*

Osallistujat toivoivat, että ympäristöstä löytyy metsämaisemaa ja vesistöä ja ympäristö saisi olla myös korkealla maiseman hyödyntämisen suhteen. Liikuntapaikka saisi olla maksimissaan 15 kilometrin sisällä Asikkalasta, missä osallistujat kaikki asuivat.

*Saisi olla tässä lähellä, jotta voi saapua treeniin, vaikka pyöräillen.*

*Jos treeni on liian kaukana, ei tule välttämättä lähdettyä.*

Vaivattomuus osallistua treeniin sekä luontoelämyksen saaminen siis korostui tässä. Osallistujat toivoivat etenevää treeniä. Kuitenkin vastauksista tuli ilmi, että etenevä treeni pitää olla sellainen, että jokainen kuntotasosta riippumatta pystyy pysymään ryhmän mukana ja toisaalta saamaan kuitenkin hyvätehoisen harjoituksen itselleen. Mainittakoon, että osallistujien joukossa oli heidän kertomansa mukaan hyvin erityylyisiä- ja tasoisia liikkuja. Vastauksien mukaan useammalle luonnossa tapahtuva liikunta on mielekkäämpää ryhmässä kuin yksin ryhmän tarjoaman tuen takia, jos esimerkiksi yksin ollessaan eksyisi tai loukkaantuisi.

*Ei tulisi yksin lähdettyä mihinkään pitkälle juoksulenkillä, jos jotain vaikka sattuisi.*

*Ennen tuli käytyä pitkällä metsässä, kun oli juoksukaveri.*

Myös ryhmänvetäjän osaaminen nousi tässä siis esiin, ryhmänvetäjältä odotetaan suunnistustaitoa sekä taitoa ottaa erikuntoiset huomioon. Osallistujista kaikki halusivat tehokasta treeniä silloin kun he osallistuvat ohjattuun liikuntaan. He kokivat, että jos he haluaisivat vain palautua päivästä metsää aistimalla ja kevyellä kävelyllä, he voivat tehdä sen itsenäisesti.

*Ei metsässä juostessa ja liikkeessä hirveästi ehdi aistimaan luontoa. Jos haluan vain aistia luontoa ja palautua päivästä, lähdän vaikka marjastamaan.*



Ohjatussa liikunnassa teho on osallistujille tärkeää koska ryhmä tsemppaa tekemään enemmän ja näin tunnista muutenkin tuntee saavansa enemmän irti. Osallistujat toivoivat myös lihaskuntoharjoituksia mukaan treeniin koska lihaskuntoa ei tule tehtyä tarpeeksi itsenäisesti.

*Lihaskunnon tekeminen jää aina välistä, kun yksinään tekee.*

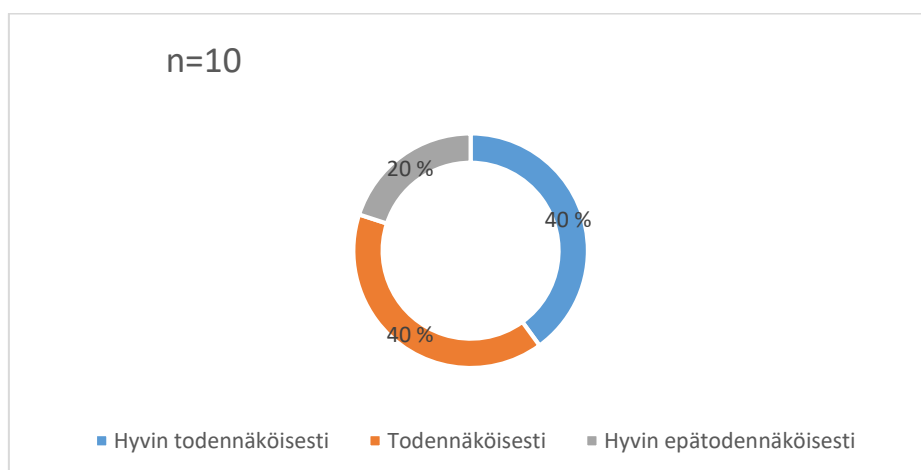
*Porukassa tulee tehtyä enemmän.*

Pilottitreenin palautekyselyn tulokset:

Pilottitreenin jälkeen kysyttiin osallistujilta palautetta (LITE 1). Palautelomakkeita oli 11 kpl. Näistä yhdessä oli ympyröitynä kahdessa kysymyksessä useampi vaihtoehto, mistä syystä tätä lomaketta ei otettu mukaan tuloksiin. Tuloksissa on 10 kpl kyselylomakkeita, jotka kaikki on täytetty ohjeen mukaisesti.

*Kuinka todennäköisesti osallistuisit vastaavanlaiseen maksulliseen treeniin?*

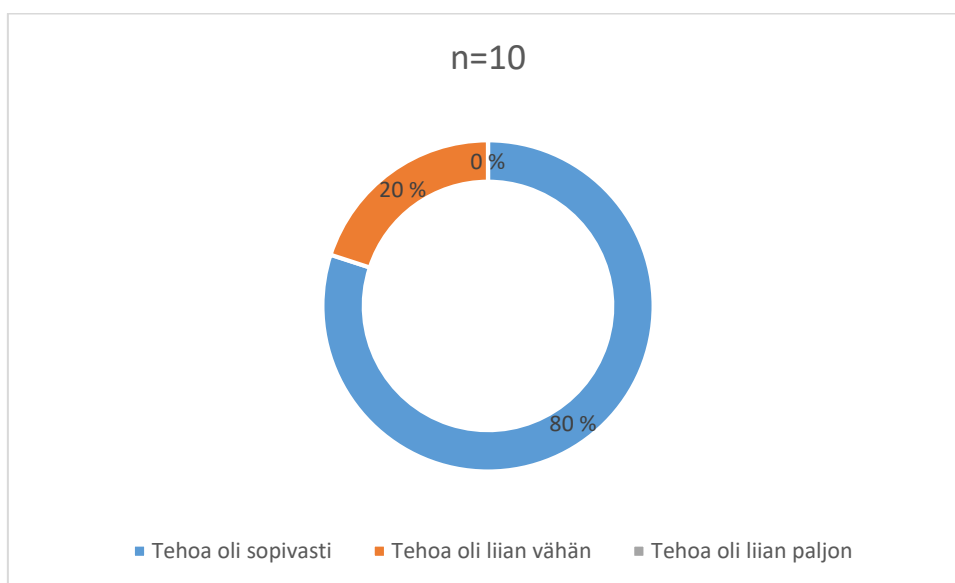
Tällä kysymyksellä haluttiin saada vastausta siihen, olisiko vastaavanlaiselle treenille ke-  
säaikana kaupallista hyödynnettävyyttä, kysyntää siis. Kuvio 8 havainnollistaa tuloksia. Vastaajista 4 kpl eli 40% oli sitä mieltä, että osallistuisi vastaavanlaiseen maksulliseen treeniin hyvin todennäköisesti. Saman verran vastaajia, eli 40%, oli vaihtoehdolla, todennäköisesti. Kaksi vastaajaa, eli 20% oli sitä mieltä, että osallistuisi hyvin epätodennäköisesti vastaavanlaiseen maksulliseen treeniin.



KUVIO 8. Kysynnän arviota

### *Arvio treenin sisällön mielekkyyttä tehokkuuden osalta?*

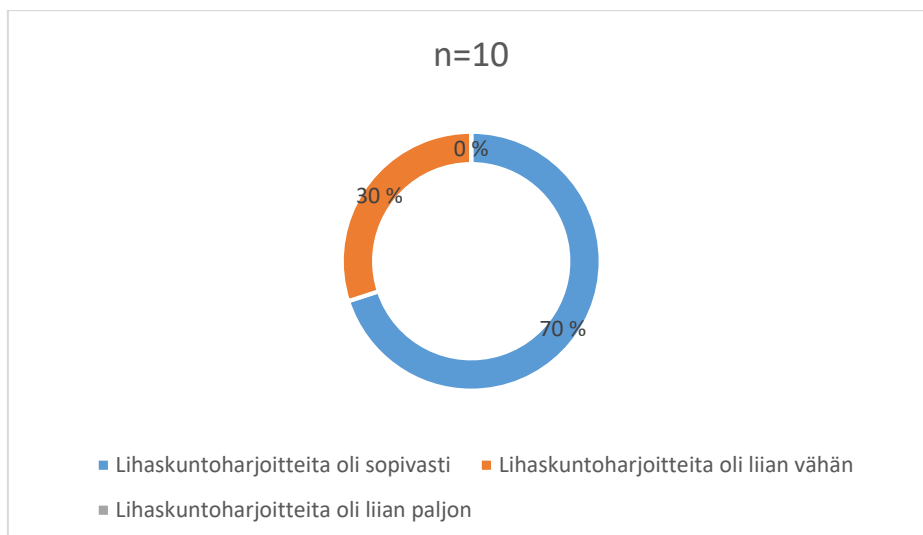
Pilotointiryhmän ideointipajassa toivottiin pilottitreeniltä tehokkuutta. Kaikki ideointipajassa paikallaolijat toivoivat, että tulee kunnolla hiki silloin kun osallistuu ohjattuun treeniin. Treenin palautteeseen vastanneista (kuvio 9) suurin osa 8 kpl, eli 80 %, piti treenin tehoa sopivana. Vastaajista 20 % eli 2 kpl vastaajista oli sitä mieltä, että tehoa oli liian vähän. Yksikään vastaaja ei pitänyt tehoa liian suurena.



KUVIO 9. Tehokkuuden arviointi

### *Arvioi treenin sisällön mielekkyyttä lihaskuntoharjoitteiden osalta?*

Ideointipajassa toivottiin lihaskuntoa mukaan treeniin koska niitä ei tule itsenäisesti yleensä tehtyä. Ideointipajan osallistujista lihaskuntoharjoitteiden osuutta piti tärkeänä lähes kaikki. Nyt palautekyselyn vastaajista 7 kpl eli 70 % piti lihaskuntoharjoitteiden osuutta sopivana (kuvio 10). Loput 3 kpl eli 30 % vastaajista piti lihaskuntoharjoitteiden määrää liian alhaisena. Yksikään vastaajista ei ollut sitä mieltä, että lihaskuntoharjoitteita olisi ollut liian paljon. Lihaskuntoharjoitteiden osuus olisi siis vastaajien mielestä voinut olla hieman korkeampi, tosin silloin osan vastaukset olisi voineen kääntyä liian paljon puolelle. Valtaosan mielestä lihaskuntoharjoituksia oli kuitenkin sopivasti.



KUVIO 10. Lihaskuntoharjoitteiden arviointi

### *Avoin palaute*

Avointa palautetta antoi 4 vastaajaa. Palautteista voi tulkita eri kuntotasojen erot tyytyväisyydessä treenin tehokkuuteen ja lihaskuntoharjoitusten osuuteen. Palautteista yksi koski liian nopeaa kävelyvauhtia ja yksi liian hidasta tai vähäistä tehoa. Tulokset olivat odotettavissa johtuen siitä, että yhden ohjaajan vetämässä etenevässä ryhmätreenissä pitää yrittää mennä keskivauhdissa, jolloin nopeammat kokevat vauhdin liian hiljaiseksi ja hitaammat kokevat vauhdin liian kovaksi. Nyt tehty treeni oli kuitenkin pilottiryhmän itse ideoima ja etenevää treeniä toivottiin.

*Kävelyvauhti oli liian nopea.*

*Ei tullut hiki, mutta polku oli mukava löydös ja keli tosi kiva!*

Näistä vastaajista liian nopean kävelyvauhdin palautteen antaja piti treenin kokonaistehoa kuitenkin sopivana ja lihaskuntoharjoitteiden osuutta myös sopivana. Hän myös osallistuisi todennäköisesti vastaavanlaiseen maksulliseen treeniin jatkossa. Toinen vastaajista, joka kertoo, ettei tullut hiki, oli myös antanut palautteen liian vähäisestä tehosta, liian vähäisestä lihaskunnon osuudesta ja hän osallistuisi hyvin epätodennäköisesti vastaavanlaiseen maksulliseen treeniin. Kaksi muuta avointa vastausta olivat eri tyyliä. Vastaajista toinen oli hyvin tyytyväinen treenin sisältöön tehon ja lihaskuntoharjoitteiden osalta sekä osallistuisi hyvin todennäköisesti vastaavaan treeniin jatkossa. Vastaajista toinen oli myös hyvin tyytyväinen maastoon, missä treeni oli.

*Todella kiva ja tehokas sisältö. Ihana maasto, mikä teki treenistä erityisen mielekästä.*

Toinen vastaajista piti maisemia hienoina ja ideaa mukavana mutta toivoi kuitenkin hieman enemmän tehoa sekä lihaskuntoharjoitteiden osuutta.

*Mukava idea. Hienot maisemat.*

Palautelomakkeen kaikkien vastauksien perusteella, he ketkä olivat tehoon sekä lihaskuntoharjoitusten määrään tyytyväisimpiä, antoivat myös vastauksen, että osallistuivat hyvin todennäköisesti vastaavanlaiseen maksulliseen treeniin. Ainoastaan yhdessä palautteessa tehoon ja lihaskunnon osuuteen oltiin tyytyväisiä mutta silti osallistuminen jatkossa oli hyvin epätodennäköistä. Koska tämä vastaaja ei ollut antanut avointa palautetta, syytä haluttomuuteen osallistua jatkossa vastaavanlaiseen treeniin, ei saatu. Syynä voi olla tyytymättömyys ryhmään, ohjaukseen tai yleisesti vain tämän tyyliseen liikuntaan. Toinen hyvin epätodennäköisesti jatkossa osallistuva oli tyytymätön tehon määrään sekä lihaskuntoharjoitusten määrään. Tämän vastaajan kohdalla siis vastaukset olivat johdonmukaisia, sillä jos oli tyytymätön sisältöön, ei todennäköisesti osallistuisi jatkossa. Ei hyvin todennäköisesti, vaan todennäköisesti jatkossa osallistuvilla oli vastauksissa joko lihaskuntoa tai tehoa liian vähän. Vastauksien perusteella sekä harjoituksen tehon että lihaskuntoharjoitteiden määrän pitää olla asiakkaan toivomalla tasolla, jotta hän todennäköisesti osallistuisi vastaavanlaiseen maksulliseen treeniin jatkossa.

Kävimme treenin jälkeen toimeksiantajan kanssa havaintoja sekä palautelomakkeiden yhteenvetoa yhdessä läpi. Toimeksiantaja laittoivat WhatsApp keskusteluun yhteenvetoa saaduista havainnoista ja palautteista. Toimeksiantajan viesti sisälsi yhteenvetona kertausta siitä, mitä oli toivottu, eli etenevää treeniä, monipuolista maisemaa ja lihaskunto-osuuksia. Toimeksiantaja kertoi viestissään palautteiden sekä havaintojen perusteella tehtyjä päätelmiä etenevän treenin ongelmakohdista. Ongelmaksi siis muodostui vauhdin säätäminen kaikille sopivaksi, joka myös osaltaan vaikutti lihaskunto-osuuksien määrään ja keston. Toimeksiantaja oli halunnut panostaa luontokokemukseen kauniissa ympäristössä ja toivoi, että jokainen sai treenistä jotain hyvää irti, kuten esimerkiksi jatkoon mukavan lenkki-paikan perheen kanssa.

*Ensimmäisen pilottitreeniin pohdintoja: toiveissa liikkuva treeni, jossa lihaskunto-osuuksia ja monipuolista maisemaa. Liikkuvan treenin ongelma on lähes aina vauhti, kun liikutaan ryhmänä: yhdelle sopiva, toiselle hidas ja kolmannelle nopea. Ja tämä oli nytkin havaintojen ja palautteiden perusteella juuri näin. Pilottitreeniä idea, on testata "liikuntatunti luonnossa" tyylillä noin 1-1.5h treenejä. Eilen tämä aikarajoite teki lihaskunto osuuksista lyhyempiä*

*kuin olisin itse halunnut, koska nyt laskin pääpainoa todella kauniille ympäristölle ja halusin käyttää teidät myös siellä hiekkarannalla. Kaikkineen itselle jäi ihan ok fiilis eilisestä, tosin näistä edellä mainituista johtuen, tämän tyyppinen tunti ei ehkä ole kovin toimiva jatkuvassa "käytössä". Toivon, että jokin sai jotain irti, ainakin nollauksen päivälle luonnon vaikutuksesta. Moni ei myöskään ollut luontopolulla aiemmin käynyt, toivottavasti haluatte polulle palata myöhemminkin polkujuoksemaan, lenkille, lasten kanssa retkellä tai miten kukin haluaa.*

Viesti sai muutaman vastauksen ja palautteet olivat positiivisia. Vastaajat kertoivat kelin, maisemien sekä maaston olleen mieluisia. Luontopolku oli vastaajille uusi tuttavuus ja he kokivat, että palaavat sinne jatkossa myös itsenäisesti. Yksi vastaajista myös kertoi vielä erikseen, että piti vaihtelevuudesta ja siitä, että lihaskunto-osuuksien määrä ja aika oli pilkottu pitkin lenkkiä, jolloin jaksaa vielä hyvin jatkaa siirtymiä.

*Hyvä treeni oli! Monta hyvää asiaa, keli oli suotuista, järvimaisema huikea, luontopolku*

*Uusi tuttavuus, johon suunnitelmissa palata ajan kanssa.*

*Mukavaa oli ja polulle palataan koirien kanssa.*

*Kiva treeni oli. Itse pidän tuon tyyppisestä vaihtelevuudesta, että muutamia lihaskuntoliikkeitä lenkin aikana, mutta kuitenkin jaksaa taas hyvävoimaisena jatkaa matkaa.*

Ideointipajan aivoriihestä saatuja tuloksia:

Ideointipajan varsinaisessa aivoriihityöskentelyssä ideoitiin millaisia luontoliikuntapalveluita asiakkaat haluavat. Tässä ideoinnissa ei ollut välineitä rajattu pois, kuten oli pilot-titreenin ideoinnin kohdalla. Ryhmä oli jaettu kahteen osaan. Molemmilla ryhmillä tulleet treeni-ideat olivat enemmän kertaluontoisia treenejä kuin viikoittain tapahtuvaa jatkuvaa. Molempien ryhmien ideoista tuli ilmi, että eri lajien yhdistäminen kiinnosti osallistujia, samoin kuin uusien välineiden kokeilu ja uusien taitojen opettelu. Yhdessä voisi kokeilla jostain sellaista, mitä ei itse yksinään joko uskaltaisi tai jopa kehtaisi kokeilla.

*On tehnyt mieli kokeilla suolla jotain lajia mutta ei viitsi yksin lähteä sinne rämpimään.*

*En uskalla lähteä jäälle itsekseni, pitäisi olla mukana joku, joka tuntee jäät kunnolla.*

Kaikki ehdotetut treenit olivat jollain tavalla eteneviä ja yhtä lukuun ottamatta teholtaan selvästi hikiliikuntaa. Itsensä ylittäminen ja uusien kokemusten saaminen kiinnosti selvästi osallistujia.

*Joku triathlonin kaltainen luonnossa, kuten melonta-juoksu-pyöräily.*

*Lumikengillä zumba tai lumihanki rinnejuoksu lumikengillä.*

*Etenevä treeni, jotain kiipeilyä, köysiä ja suunnistusta joukkoon.*

Molempien ryhmien toiveissa oli suunnistukseen ja kartanlukuun liittyviä treenejä ja näissä ryhmänvetäjän taitoja ja opastusta pidettiin tärkeänä turvallisuustekijänä. Myös muissa lajeissa korostui ryhmän tuki ja ryhmänvetäjän tietotaidon tarve turvallisuusnäkökulmasta, esimerkiksi jäällä liikkumisessa, vesiliikunnassa ja eränkävijätaidoissa.

*Ryhmän vetäjän pitäisi tuntea maastot tosi hyvin.*

Useampaa kiinnosti esimerkiksi metsässä ja vedessä tapahtuva liikunta mutta omaa tuntemusta turvallisuusnäkökulmasta ei välttämättä löytynyt. Myös oikeanlaiseen pukeutumiseen toivottiin ohjeistusta liittyen esimerkiksi eri talvilajien yhdistämiseen, pakkaseen ja sateeseen liittyen.

*Jos on yli 10 astetta pakkasta, niin se rajoittaa minun osallistumistani.*

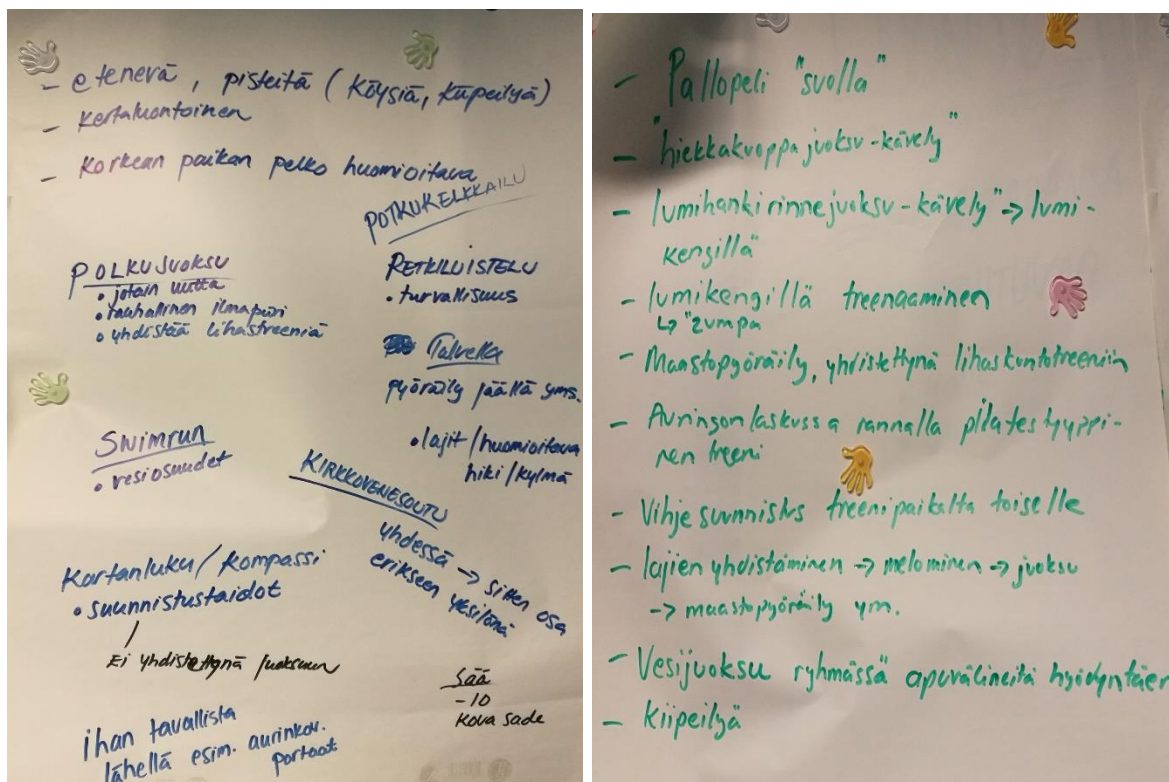
*Pitäisi tietää miten pukeutua oikein talvella. Jos tulee hiki, niin muuten jäätyy.*

Tietynlainen vaivattomuus, haittojen poistaminen, eli opastus varusteisiin, valmiiksi suunniteltu ja hoidettu paikka koettiin tärkeiksi asioiksi. Osallistujien puheista myös pystyi päättelemään, että pelkästään lähellä Asikkalan luonnossa tapahtuva porrastreeni tai metsässä lenkkeily yhdistettynä lihaskuntoharjoitteluun koettiin hyväksi ajatukseksi, ajatukseksi ”tavallista tässä lähellä”.

*Mitäs jos menisi ihan vaan aurinkovuoren portaisiin. Jotain tavallista tässä lähellä.*

Eli toisaalta haluttiin kokeilla uusia lajeja ryhmän ja ryhmänvetäjän tuella, ja toisaalta ihan tavallinen liikunta lähellä luonnossa kiinnosti osallistujia. Erilaisia toivottavia yksittäisiä lajeja olivat sulanmaan aikaan esimerkiksi melonta, juoksu, suunnistus, kiipeily, kirkkovene-soutu ja pyöräily. Talviaikaan toivottua lajeja tuli myös useita, kuten lumikengillä

tapahtuvat liikunnat, retkiluistelu, jäällä pyöräily ja potkukelkkailu. Kaikkien kesä ja talvilajien yhdistelemistä toivottiin.



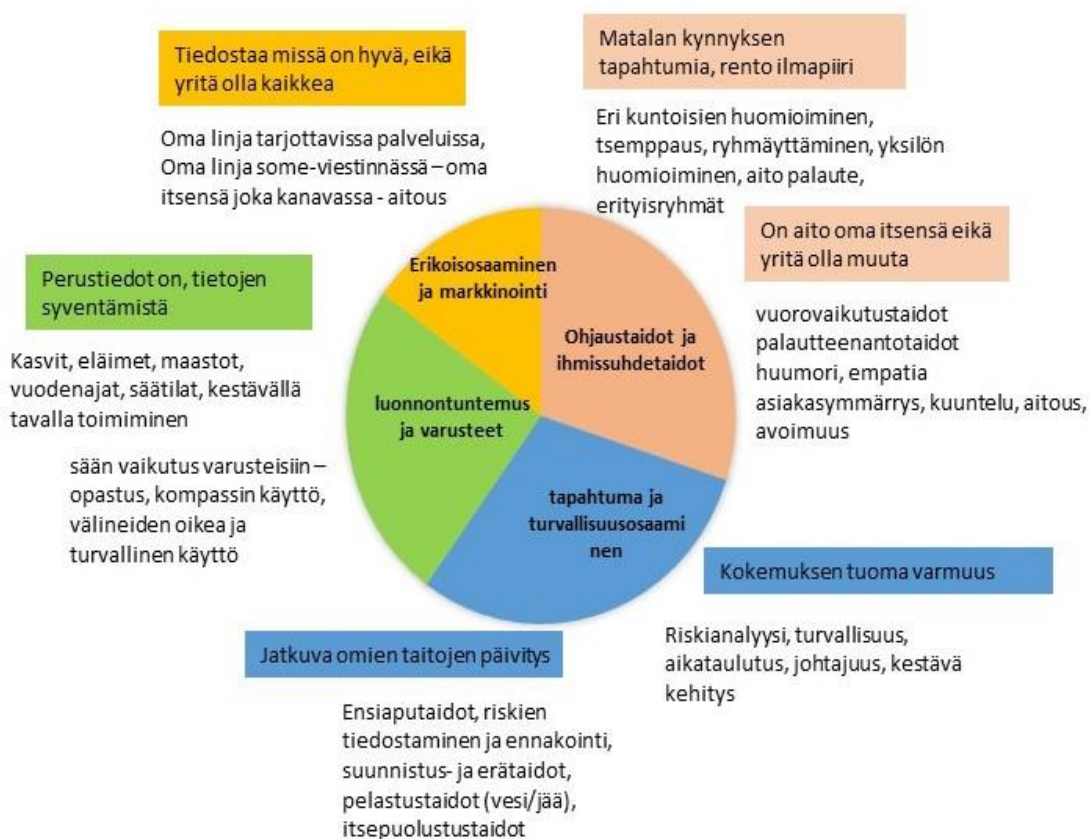
KUVA 11. Ideointipajan tuotoksia

#### 4.2 Miten yrittäjän omaa osaamista pitäisi kehittää palveluiden tuottamiseksi

Toinen tutkimuskysymys liittyi yrittäjän oman osaamisen kehittämiseen. Ideointipajassa ja myös pilottitreenissä keräsimme havaintoja sekä palautetta niistä asioista, jotka vaikuttivat tärkeiltä asiakkaille liittyen luontoliikuntapalveluiden ostamiseen ja niihin osallistumiseen ylipäätään. Asiakkaat kertoivat ajatuksiaan ja nostivat esiin omia taitoja, joiden puutteen takia he mielellään osallistuvat ryhmään missä osaamista olisi. Ajatuksena siis, että ryhmän vetäjällä on näistä asioista enemmän tietoa, joka mm. lisää turvallisuutta ja kokemuksellisuutta. Laadimme toimeksiantajalle osaamiskartan (kuvio 11) missä jaottelimme osaamisalueet sektoreihin. Alkuperäinen osaamiskartta löytyy liitteistä (LIITE 2). Sektoreiden jaottelussa lähtökohtana oli ajatus siitä, että erilaisiin tunnepuolen sekä turvallisuuden ja vaivattomuuden asioihin liittyvät seikat vaikuttavat eniten asiakkaan halukkuuteen osallistua luontoliikuntapalveluihin. Näitä asioita ovat ohjaustaitoihin liittyvät asiat, ihmissuhdetaitoihin liittyvät asiat, turvallisuuteen liittyvät asiat sekä tapahtumaosaamiseen liittyvät asiat. Pienemmälle sektorille jäivät varusteisiin ja itse luonnon tuntemukseen liittyvät asiat.

Osaamiset on kirjattu omiin sektoreihinsa ja sektorit on värikoodattu eniten toisiinsa liittyvinä. Jokaisessa sektorissa on kirjattuna vaaleanpunaiseen laatikkoon toimeksiantajan oma näkemys hänen tämän hetken tilanteesta tästä aiheesta. Kehityssuunnitelma tehtiin erikseen.

## OSAAMISKARTTA



KUVIO 11. Osaamiskartta toimeksiantajalle

### *Ohjaustaidot*

Ohjaustaidot ovat avainosaamista kaikessa henkilökohtaisessa valmentamisessa, myös luontoliikunnassa. Ohjaustaitoja ovat eri kuntoisien huomioiminen harjoitusten tehoissa, niin että kaikki saavat kuormitusta mutta kukaan ei jää joukosta tai tunne huonommuutta, jos ei ole yhtä hyvässä kunnossa muiden kanssa. Samalla kovempi kuntoisen pitää saada onnistumisen kokemuksia ja kokea olevansa sopivan tasoisessa ryhmässä ja ohjauksessa. Yksilön huomioiminen ja tsemppaus ovat myös keskeisiä ohjaustaitoja. Ryhmäytyminen, jolloin tsemppaus ja hyvä ilmapiiri vaikuttaa positiivisesti kaikkiin, on myös tärkeää.



Ohjaustaitoihin kuuluu myös erilaisien erityisryhmien ohjaaminen, kuten hengityselinsairaat, vanhukset ja tuki- ja liikuntaelinsairaat.

#### *Ihmissuhdetaidot*

Ihmissuhdetaidot kulkevat ohjaustaitojen kanssa käsikädessä. Ihmissuhdetaidoissa vuorovaikutustaidot, palautteen antotaidot ja empaattisuus ovat tärkeitä osaamisia. Ihmissuhdetaitoihin kuuluu myös asiakasymmärryksen lisääminen kuuntelemalla asiakkaiden toiveita ja palautteita sekä ohjaajan aitous ja avoimuus.

#### *Turvallisuus*

Erilaisia turvallisuuteen liittyviä taitoja ja asioita tuli ilmi ideointipajassa. Turvallisuuteen liittyviä tietoja taitoja pystyy kehittämään hyvin konkreettisesti. Osaamiskarttaan nostimme keskeisiksi turvallisuuteen liittyviksi osaamisiksi ensiaputaidot, pelastustaidot vedestä sekä jäältä, itsepuolustustaidot, suunnistus ja erätaidot. Lisäksi riskien tiedostaminen ja ennakointi ovat tärkeitä tässä osaamisalueessa.

#### *Tapahtumaosaaminen*

Tapahtumaosaaminen ja turvallisuus sekä myös ohjaustaidot ja ihmissuhdetaidot nivoutuvat toisiinsa. Tapahtumaosaamisessa tärkeää on tapahtuman riskianalyysi ja ennakointi turvallisuuteen liittyvissä asioissa. Lisäksi johtajuus ja vastuunjakotaidot ovat tärkeitä tapahtumien onnistumiseksi. Aikataulutus ja sen hallinta ovat myös erittäin tärkeitä onnistuneen kokemuksen saamiseksi. Tapahtumaosaamista on myös kestäväen kehityksen huomioiminen.

#### *Varuste ja välinetuntemus*

Välineiden oikea ja turvallinen käyttö on tässä osiossa tärkein asia. Tähän liittyy myös oikeanlainen pukeutuminen ja siihen ohjaaminen. Kompassin käyttö nostettiin myös keskeiseksi osaamiseksi luontoliikuntapalveluiden tuottamisessa.

#### *Luonnontuntemus*

Luonnontuntemusta on kasvien ja eläimistön tunteminen sekä erilaisien maastojen ja metsälajien tuntemus. Luonnontuntemusta ovat myös säätilojen vaikutuksen ymmärtäminen, eri vuodenaikojen vaikutus sekä kestäväällä tavalla toimiminen.

#### *Erikoisosaaminen ja markkinointi*

Oman linjan tunnistaminen markkinoinnissa ja somessa ja näiden mukaan viestiminen omana aitona itsenään. Oman erikoisosaamisen tunnistaminen ja sen tarjoaminen.

Kehittymissuunnitelma osaamiskartasta nostetuista asioista:

Osaamiskarttaan (kuvio 11) siis kirjattiin ylös luontoliikuntapalveluihin liittyvistä tärkeimmistä osaamisista. Näistä toimeksiantajan kanssa nostimme kehittymissuunnitelmaan (kuvio 12) jokaisesta sektorista ne asiat, jotka koetaan erityisen tärkeiksi ja ne missä on eniten kehitettävää. Alkuperäinen kehittymissuunnitelma on valokuvattuna liitetiedostoissa (LIITE 3).



KUVIO 12. Kehittymissuunnitelma toimeksiantajalle

### *Ihmissuhde- ja ohjaustaidot*

Ihmissuhde ja ohjaustaitojen nykyosaaminen on laaja. Tähän vaikuttaa pitkä yrittäjätausta, jonka lisäksi toimeksiantaja on toiminut ammatillisena opettajana sekä koulutussuunnittelijana aikaisemmissa ammateissaan. Toimeksiantaja on matalankynnyksen toimija, aito oma itsensä ja ohjauksissa on rento ilmapiiri. Ihmissuhde ja ohjaustaidoista kehittymissuunnitelmaan otettiin asiakasymmärryksen lisääminen. Asiakasymmärryksen lisääminen on aloitettu tällä kehittämishankkeella ja se jatkuu pilotoinnilla seuraavan noin vuoden ajan sekä lisäksi jatkuvana palautteen pyytämisenä jatkossa. Tässä asiassa pyritään avoimeen vuorovaikutukseen asiakkaiden kanssa. Erikuntoisien huomioiminen oli ideointipajassa sekä pilottitreenissä esille tullut seikka, joten se otettiin yhdeksi kehittymiskohdaksi. Tämä huomioidaan jatkossa jo ryhmän markkinoinnissa, eli erikuntoisille voidaan jo suoraan eriyttää ryhmät ja asiakas pystyy valitsemaan itselleen sopivimman tehon ryhmävalinnalla. Lisäksi tätä kehitetään jo pilotoinnissa seuraavan vuoden aikana. Kolmantena kehittymisalueena on vuorovaikutustaidot, joissa jokainen voi jatkuvasti kehittyä ja ylläpitää taitoja kokemosoppimisena sekä kirjallisuuden avulla.

### *Turvallisuus ja tapahtumaosaaminen*

Tapahtumaosaamisessa toimeksiantajalla on hyvin laaja-alainen kokemuspohja, eli kokemuksen tuoma osaaminen ja varmuus, ja tästä syystä siihen liittyviä asioita oli kehittymissuunnitelmaan vähemmän nostettaviksi. Myös turvallisuudesta on laaja osaaminen mutta koulutukset vanhentuvat ja niiden päivitystä ja jatkuvaa oppimista nostettiin kehittymissuunnitelmaan.

Turvallisuusosaamiseen tuli osaamiskartan kautta konkreettisia tarvittavia tietoja ja taitoja. Ensiapukoulutuksen päivitys, jäistä pelastautumisen koulutus sekä hygieniaosaamispassi toteutuvat toimeksiantajalle luonto-ohjaajan koulutuksen kautta koululta 2019/2020 eli seuraavan vuoden aikana. Suunnistustaitojen ja kompassin käytön opetteluun on toimeksiantajalla sovittu oma koulutus syksyllä 2019. Avovesiuinnin ja hengenpelastuksen opettelu on toimeksiantajalla jo käynnissä. Kestävän kehityksen osalta on alkamassa laaja opintokokonaisuus koulun kautta. Se toteutetaan tehtävillä, pilotoinnilla sekä jatkuvalla oppimisella.

### *Luonnontuntemus ja varusteet*

Luonnontuntemuksessa korostuu tietotaidot kasveista, eläimistä ja metsätyypeistä. Näistä toimeksiantajalla on perustiedot mutta laajempi hallinta vaatii vielä kehittymistä. Näiden opettelu tapahtuu käytännössä oppimalla sekä koulun kautta tapahtuvalla laajalla opintokokonaisuudella keväällä 2020. Oppiminen varmistetaan tenttimällä. Sään vaikutuksen

oppimiseen tarvitaan altistumista ja altistamista erilaisille sääilmiöille ja tyypeille. Tämä asia siis opitaan käytännössä kokemuksien kautta.

#### *Erikoisosaaminen ja markkinointi*

Toimeksiantaja tietää missä asioissa on hyvä ja missä haluaa olla mukana ja kehittyä. Profiloituminen ja erikoistuminen ovat siis sinällään kunnossa. Toimeksiantajalla on valtava kokemuspohja esimerkiksi hengityselinsairauksien ja liikunnan yhdistämisestä ns. astmakuntoutus. Samoin vanhuksien toimintakyvyn ylläpitämisestä on laaja kokemuspohja. Näiden hyödyntäminen markkinoinnissa ja tarjonnassa nostettiin kehittymiskohteeksi tässä aihealueessa. Käytännön toteutuksena tulee olemaan somekampanja ja markkinointisuunnitelma.

Toimeksiantaja halusi perustaa noin vuoden mittaisen maksuttoman pilotointiryhmän, jonka kanssa tiedonkeruuta tehtiin tässä kehittämishankkeessa ideointipajassa sekä ensimmäisessä pilotointitapaamisessa. Toimeksiantaja jatkaa tämän pilotointiryhmän kanssa itsenäisesti oman osaamisen kehittämisen sekä luontoliikuntapalveluiden kehittämisen parissa. Toimeksiantaja tulee käyttämään tässä kehittämishankkeessa laadittua kyselylomaketta jokaisen pilottiryhmän luontoliikuntatreenin jälkeen, jolloin hän saa tietoa erilaisien luontoliikuntapalveluiden kysynnästä ja kaupallisesta hyödynnettävyydestä.

### 4.3 Yhteenveto tuloksista

Luontoliikuntapalveluille oli monenlaisia toiveita. Yksittäisien lajitoiveiden sijaan pyrkimyksenä oli ymmärtää millaisia luontoliikuntapalveluita asiakkaat toivovat. Luontoliikunnalta odotettiin seuraavanlaisia asioita:

- Luontokokemusta, erilaista ja vaihtelevaa maisemaa sekä maastoa. Metsää, vettä, nousuja ja laskuja. Vuodenaikojen vaihtelua, eri lajeja eri vuodenaikoina.
- Vaivattomuutta, treenipaikan pitäisi olla lähellä ja välineiden sekä järjestelyiden valmiiksi hoidettuna.
- Tehokkuutta, joka on mahdollisimman hyvin räätälöity yksilötasolle, jotta tunne tehosta sekä onnistumisen kokemukset toteutuvat. Lihaskuntoharjoituksia toivottiin erityisesti muun aerobisen liikunnan oheen.
- Ryhmän sosiaalista tukea, ryhmässä tulisi tehtyä rohkeammin ja enemmän asioita, kuten mentyä pidemmälle metsään ja voitettua pelkoja sekä kokeiltua jotain hasua, mitä ei yksinään kehtaisi kokeilla.

- Lajien yhdistelyä ja uusia kokeiluja, esimerkiksi vesikahvakuula tai luontotriathlon, missä olisi melonta, polkujuoksu ja joku vesielementti.
- Uusien taitojen opettelua ja itsensä voittamista. Erityisesti turvallisuuteen liittyviä taitoja, kuten erätaidot ja suunnistustaidot toivottiin.
- Neuvoja ja ohjeita liittyen välineiden käyttöön sekä pukeutumiseen kaivattiin ja näiden vaikutusta luontoliikuntaan osallistumiseen voidaan pitää merkittävänä.
- Ohjaajalta kaivataan vuorovaikutustaitoja, ohjaustaitoja, tsemppausta, luonnon tuntemusta, tapahtumaosaamista, välinetuntemusta sekä turvallisuusosaamista, kuten pelastustaitoja.

## 5 JOHTOPÄÄTÖKSET

### 5.1 Asiakasymmärryksen lisääminen

Tässä kehittämishankkeessa tavoiteltiin asiakasymmärryksen lisäämistä koskien luontoliikuntapalveluita. Ideointiin ja pilotointiin osallistuneet asiakkaat kertoivat toiveistaan ja samalla myös rajoittavista tekijöistä luontoliikunnan harrastamista kohtaan. Asiakasymmärrystä saavutettiin tavoitteeseen nähden hyvin. Toimeksiantaja sai tietoa siitä, että maksulliseen luontoliikuntaan osallistuva asiakasta toivoo todennäköisesti hänen kuntotasolleen mahdollisimman räätälöityä treeniä. Asiakkaan kokonaisvaltaiseen asiakaskokemukseen siis vaikuttaa kokemus palvelun räätälöinnistä (Koivisto 2019, 23). Luontoliikunnalta odotetaan uusia kokemuksia, itsensä ylittämistä, ryhmän tukea, elämyksellisyyttä ja samalla kokemusta turvallisuudesta. Kaikki nämä asiat vaikuttavat asiakkaan kokemaan hyötyyn, eli arvoon. (Hämäläinen 2018, 13; Jylhä & Viitala 2013,80.) Tietoperustassa käsiteltiin arvonmuodostusta eri tasoilla. Tulosten mukaan asiakas arvioi luontoliikuntapalvelusta saamaansa arvoa usealla eri tekijällä. Luontoliikunnan halutaan vastaavan toiminnallisiin tarpeisiin, eli olevan vaivatonta toteuttaa, vaivatonta osallistua ja itse palvelu, esim. liikuntatunti on oltava sujuvaa. Luontoliikunnan halutaan antavan arvoa tunnetasojen tarpeisiin, eli kokemuksellisuuteen, luontoelämyksiin, tunteeseen tehokkaasta treenistä, ryhmäytymiseen sekä turvallisuuden tunteeseen. Lisäksi luontoliikunnan halutaan tuottavan merkityksellisiä henkilökohtaisia kokemuksia, kuten itsensä ylittämistä, uuden toivotun taidon oppimista, onnistumisia sekä saavutuksia. Asiakasymmärrys asiakkaan toivomaan arvoon, eli hyötyyn koskien luontoliikuntapalvelua, saatiin (kuvio 13). (Jylhä & Viitala 2013, 94; Löytänä & Korkiakoski 2014, 18-20.)

<p style="text-align: center;"><b>HENKILÖKOHTAISIIIN MERKITYKSIIN VASTAAMINEN</b></p> <p>Asiakkailla on erilaisia haaveita, tavoitteita ja toiveita liittyen luontoliikuntaan. Ryhmien eriyttämisellä esimerkiksi kuntotasojen ja lajien mukaan päästään vastaamaan paremmin yksilöidyimpiin toiveisiin. Ryhmän ollessa lähellä samaa kuntotasoa keskenään, tulee myös yhteenkuuluvuuden tunnetta. Asiakkaat odottavat räätälöityä palvelua ja henkilökohtaista tukea esimerkiksi pelkojen kohtaamiseen. Asiakas voi siis haluta saavuttaa itselleen tärkeän asian, esimerkiksi retkiluistimilla vaelluksen, mutta pelkää heikkoja jäitä. Ohjaajan tukea ja turvallisuusosaamista siis tarvitaan henkilökohtaisiin merkityksiin vastaamiseen.</p> <p>Henkilökohtaisia merkityksiä voi myös olla joku saavutus, kuten triathlonityyppinen laji tai mikä tahansa muu, jonka asiakas kokee saavutuksena ja itsensä ylittämisen kokemuksena.</p>
<p style="text-align: center;"><b>TUNNETASON TARPEISIN VASTAAMINEN</b></p> <p>Luontoliikunnan pitää olla asiakkaan kuntotasolla mahdollisimman räätälöity, jolloin onnistumisen kokemukset sekä koettu hyöty vahvistuvat.</p> <p>Asiakas haluaa kokea uusia asioita ja uusia luontoliikuntalajeja ja kaipaa pelkojen voittamiseen ja itsensä ylittämiseen ohjaajan sekä ryhmän tukea.</p> <p>Luontoliikunnan pitää tuntua turvalliselta. Ohjaajalta odotetaan maaston tai vesistön tuntemista sekä pelastustaitoja kaikissa lajeissa. Myös asiakkaat itse haluavat oppia näitä uusia turvallisuutta parantavia taitoja, kuten kartanlukua ja erätaitoja.</p>
<p style="text-align: center;"><b>TOIMINNALLISEEN TARPEESEEN VASTAAMINEN</b></p> <p>Luontoliikunnan on oltava helposti saavutettavissa, lähellä asiakasta, vaivatonta saapua.</p> <p>Tapahtumaosaaminen ohjaajalta korostuu tässä.</p> <p>Luontoliikunnan pitää olla tehokasta, jotta asiakas kokee hyötyä osallistumisesta ja ajan sekä vaivan käytöstä. Toiminnallisena tarpeena on myös lihaskunto-osuudet, joita toivoivat kaikki.</p> <p>Luontoliikunnan välineistön toivotaan olevan valmiina vaivattomasti. Välineiden käyttöön toivotaan ohjaajalta opastusta ja tietämystä. Vaivattomuus ja toimintavarmuus ovat tärkeitä. Vaatetukseen ja sään vaikutukseen kaivataan ohjeita ja tukea ohjaajalta.</p> <p>Luontoliikunnan ympäristöllä on iso merkitys. Maaston vaihtelut, korkeuserot, metsä ja vesielementit ovat toivottuja.</p>

KUVIO 13. Johtopäätöksiä asiakkaan tarpeiden ja kokeman hyödyn mukaan jaoteltuina

Luontoliikunnan ohjaajalta odotetaan ammattitaitoa välineosaamisessa, turvallisuuteen liittyvissä asioissa ja erityisesti ohjaus ja ihmissuhdetaidoissa, kuten eri kuntoisien huomioimisessa ja selkeästi myös ryhmän tsemppaamisessa. Koska luontoliikuntapalvelut ovat tavallista kuluttajatuotetta laajemman harkinnan kohteena ostopäätöstä tehtäessä ja asiakas harkitsee myös ostopäätöksen riskiyötysuhdetta, on palveluntarjoajan sekä ymmärrettävä asiakkaiden tarpeita että myös viestittävä asioista asiakkaille. (Hämäläinen 2018, 12-13; Jylhä & Viitala 2013, 80.) Näitä asioita ovat esimerkiksi eri kuntoisien huomioiminen jo palvelun suunnitteluvaiheessa ja siitä viestiminen, erilaisista turvallisuutta lisäävien koulutuksien ja tietotaitojen tasosta viestiminen sekä tietysti asiakaslähtöisyydestä viestiminen. Viestintä vaikuttaa asiakkaan odotuksiin, joten oikeanlaisella viestinnällä voidaan

odotuksien ja toteutuneen kokemusten välistä suhdetta parantaa (Kranzbühler ym. 2018, 443).

Asiakasymmärryksen lisääminen yhteisöllisten menetelmien, kuten ideointipajan ja pilotoinnin kautta ei ole täysin ongelmaton. Hoyer ym. esittää tutkimuksessaan (2010, 288-290.) erilaisia syitä asiakkaan osallistua tuotekehitykseen. Osa syistä liittyy aidosti haluun kehittää ja osallistua uuden palvelun tai tuotteen kehitykseen. Osa on taas mukana pelkästään ystävällisyyden vuoksi tai taloudellisen hyödyn takia, eikä motivaatiota aitoon kehittämiseen välttämättä ole. Tuloksista ei siis täysin aukottomasti voida sanoa, pitävätkö ne paikkaansa. (Hoyer 2010, 288-290.) Lisäksi, vaikka pilotointiryhmän koko oli kokonaisuutenahyvän kokoinen (yli 10 henkilöä), ei ideointipajaan osallistunut tästä kuin alle puolet. Mielipide ideoinnissa ei siis välttämättä ollut koko ryhmää koskeva ja näin ollen ensimmäisen pilottitreenin palautteiden tuloksien voidaan ajatella tältä osin olevan yleistäviä tai ainakin sellaisia, että osan ennako-odotukset olivat pakostikin erilaisia. (Koivisto 2019, 23; Filenius 2015, 25.) Pilottitreenin kokonaispalautteista voidaan todeta, ettei vastaavan kokoisen ryhmän vetäminen eri kuntoisille henkilöille niin, että vauhti miellyttäisi kaikkia, ole mahdollista sellaisenaan. Eri vauhtia menevät erkaantuvat helposti toisistaan maastossa, jolloin ryhmässä eteneminen vaikeutuu ja ohjaajien tarve olisi useampi eri kohdassa ryhmää, vähintään edessä ja viimeisenä. Pilotoinnista saaduista palautteista sekä kehityshankkeet vetäjän havainnoimista asioista toimeksiantaja sai tietoa jatkoa ajatellen. Vastaavanlainen etenevä treeni ei tulisi toimimaan sellaisenaan, vaan vähintään tarvittaisiin ns. nopea ryhmä ja matalatempoisempi ryhmä, jolloin eri vauhtia etenevät olisi eriytetty omiksi joukoikseen. Näin tehoa voisi säätää eri kuntoisille sopivaksi yksilöllisemmäksi, jolloin osallistujien kokemukset saadusta hyödystä ja kokemus oikeasta tehota-sosta saataisiin paremmiksi.

Asiakasymmärrystä pystytään jatkossa ylläpitämään pilottiryhmän avulla sekä muuttamalla palautteenkysymisen tapa jatkuvaksi. Yleisesti ottaen jo siitä viestiminen, että asiakkaiden mielipide on toimeksiantajalle tärkeä ja toimeksiantajalla on halu kehittää palveluitaan asiakaslähtöisesti, voi auttaa asiakkaiden halukkuuteen antaa laadukasta palautetta. Toimeksiantajan yrityksen asiakaslähtöisyyden tason voidaan myös katsoa nousseen selkeästi ylemmälle tasolle (Löytänä & Korhonen 2014, 26.) Asiakasymmärryksen lisäämisessä ongelmia tuottaa myös se, ettei asiakkaat aina itsekään tiedä mitä he haluavat. Osa ihmisen tarpeista on tiedostamattomia, jolloin alitajunnan odotukset asiasta eivät välttämättä tule ilmi tai ne eivät tule ilmi oikeanlaisina. (Nordlund 2009, 42-44.) Pilotointi on kuitenkin hyvä tapa saada esille myös tiedostamattomia tarpeita sekä pelkoja, jotka voivat rajoittaa palvelun käyttöä.



## 5.2 Yrittäjän oman osaaminen kehittämisen palveluiden tuottamiseksi

Ideointipajassa sekä pilottitreenissä kävi selkeästi ilmi, että asiakkailla on tarvetta tuntea turvallisuutta luonnossa tapahtuvien treenien aikana. Ryhmän tuki ja tsemppi sekä ohjaajan vastuunotto sekä turvallisuusosaaminen koettiin sellaisiksi asioiksi, joiden vuoksi treenistä oltaisiin valmiita maksamaan suhteessa siihen, että menisi vain yksin metsään. Turvallisuusasiat ja ohjaustaidot ovat selkeitä haitanpoistajia, eli ostopäätöksen tekeminen on helpompaa, jos nämä asiat ovat kunnossa. (Hämäläinen 2018, 13.) Myös erilaiset ihmishuuhdetaitoihin ja ohjaustaitoihin liittyvät seikat nousivat esille. Toimeksiantajan kanssa toteutettu osaamiskartta, nykytilan lyhyt arviointi sekä kehityssuunnitelma jatkoa varten mahdollistavat asiakkaiden toiveiden mukaisien palveluiden tuottamisen jatkossa hyvin. Osaamiskartta on yleisesti käytetty työväline tarvittavan ja strategisen osaamisen määrittelyyn, joten sen käyttö tässä kehityshankkeessa oli perusteltua. (Hätönen 2011, 18; Kupias ym. 2014, 70; Kauhanen 2012, 145.)

Toimeksiantajalla oli asiakkaiden eniten toivomat osa-alueet pääosin jo hallinnassa ja tiedot ja taidot kaipaavat ennemminkin päivittämistä, esimerkiksi ensiapukoulutuksen osalta. Ihmissuhde- ja ohjaustaitojen, tapahtumaosaamisen sekä turvallisuuteen liittyvien asioiden nykyosaaminen on laaja. Tähän vaikuttaa osaltaan varmasti pitkä yrittäjätausta mm. kotipalvelusta, jonka lisäksi toimeksiantaja on toiminut rakennusmestarina, ammatillisena opettajana sekä koulutussuunnittelijana. Toimeksiantaja on tehnyt sekä terveydellisistä että ammatillisen kehittymisen syistä toimialan vaihdoksen ja on saanut myös tätä kautta vahvaa osaamista, empatiakykyä ja muunlaisia taitoja, joista on nykytyössä hyötyä. Yrittäjän oman osaamisen kertyminen ja kehittäminen, ja itse yrittäjyys sinänsä, ovat prosesseja ja osaamista kertyy erilaisien kokemusten kautta (Cope 2005, 373, 382). Toimeksiantaja itse kommentoi osaamiskartan tekemistä ja koko tätä kehittämishanketta niin, että hanke avasi hyvin asiakkaiden tarpeita sekä toiveita sekä pisti ajattelemaan asioita, myös niitä mitä oli pitänyt itsestään selvänä. (RYHDIN-Rakentaja 2019.) Asioiden yksinkertaistaminen ja visualisointi auttavat siis laajan kokonaisuuden hallinnassa sekä suunnittelussa. Toimeksiantajan kehityssuunnitelma jatkuu 2019-2020 aikana osittain koulun tarjoamien opintojaksojen kautta ja osittain käytännössä oppien. Tässä kehittämishankkeessa aloitettu pilotointi tulee olemaan isossa roolissa kehityssuunnitelman mukaisien osaamisien käytännön oppimisessa sekä testaamisessa. Osaamiskartan ja kehityssuunnitelman sisältö on otettu osaksi toimeksiantajan opintoja, ne on toimitettu myös nähtäväksi toimeksiantajan luonto-ohjaajan koulutuksesta vastaavalle opettajalle. Osaamiskartta ja kehityssuunnitelma selkeyttävät seuraavan vuoden pilottiryhmän toimintaa sekä opintojen suorittamista. Osaamisesta viestiminen opintojen edetessä lienee tärkeää asiakkaiden saamiseksi, koska tuloksien perustella esimerkiksi turvallisuuteen liittyvät

seikat olivat asiakkaille hyvin tärkeitä arvon kokemuksen sekä ostopäätöksen riskien poistamiseksi. Lisäksi asiakkaiden odotukset ja kokemukset muuttuvat alati, jolloin ajantasaisista asioista viestiminen on tärkeää.

### 5.3 Palveluvalikoiman ja liiketoiminnan kehittäminen asiakastarpeiden pohjalta

Pelkästään asiakkaiden toiveet ja tarpeet eivät voi määrittää palveluvalikoiman uudistamista. Yrityksen on otettava huomioon myös omat resurssinsa ja osaamisensa sekä tietysti kaupallisuus, eli onko kyseisellä palvelulla mahdollista tuottaa voittoa. (Nordlund 2009, 3.) Tämän kehityshankkeen ideointipajassa suunniteltu pilottitreeni ei todennäköisesti tule sellaisenaan olemaan kaupallisesti hyödynnettävissä ja näin ollen se ei ole todennäköisesti sellaisenaan tulossa valikoimiin. Tämä oli kuitenkin tärkeä tieto toimeksiantajalle ja se myös vahvisti toimeksiantajalla olevan ennakoajatuksen aiheesta. Pilottitreenin suunnittelun aikana saatiin kuitenkin arvokasta tietoa luontoliikunnan suhteen olevista toiveista sekä sen ostamiseen ja osallistumiseen vaikuttavista rajoittavista asioista, kuten peloista ja sään vaikutuksista. Ideointipajan pääasian, eli asiakkaiden antamat ideat ja suuntaviivat sille, millaisia luontoliikuntapalveluita he jatkossa toivovat, saattaa poikia hyvin mahdollisuuksia. Toimeksiantaja teetti pilottitreenin nro 2 tämän kehityshankkeen ulkopuolella viikko pilotti nro 1 treenin jälkeen. Tässä treenissä oli SUP laudalla vedessä tapahtuvaa lihaskuntoa ja tasapainoa ja tämän treenin palautteet olivat todella positiivisia. Palveluvalikoiman kehitys siis jatkuu nyt käynnistetyn pilottiryhmän kanssa ja palautteiden perusteella treenien ja lajien kaupallista hyödynnettävyyttä arvioidaan ja vertaillaan jatkuvasti. Toimeksiantaja kysyy palautetta joko tässäkin kehittämishankkeessa käytetyllä lomakkeella (liite 1) tai pilottiryhmän WhatsApp keskustelun kautta jokaisen pilottitreenin jälkeen, jolloin hän pystyy arvioimaan kaupallista hyödynnettävyyttä sekä vertailemaan eri liikuntamuotojen saamia reaktioita.

### 5.4 Vastaukset kehittämishankkeen kysymyksiin

Tavoitteena oli lisätä ymmärrystä asiakastarpeista sekä osaamisen vaateista koskien luontoliikuntapalveluita. Tavoitteena oli myös laatia toimeksiantajalle kehityssuunnitelma. Vastaukset kehittämishanketta ohjanneisiin kysymyksiin:

#### *Millaisia luontoliikuntapalveluita asiakkaat toivovat?*

Asiakkaat toivovat luontoliikunnalta luontokokemusta, mikä muodostuu erilaisien maisemien ja maastojen kautta. Eri vuodenaikoina tapahtuvaa liikuntaa, enemmän kertaluontoisia kuin jatkuvia lajeja ja tapahtumia. Ohjatun ja maksullisen luontoliikunnan toivotaan olevan tehokasta, koska pelkästä retkeilystä tai matalatempoisesta liikunnasta ei olla valmiita

maksamaan. Ryhmän tuki ja turva koettiin tärkeäksi asiaksi. Ryhmässä uskaltaa kokeilla uusia asioita ja ryhmän tukeen luotetaan mahdollisien tapaturmienkin sattuessa. Asiakkaat toivovat luontoliikuntapalveluiden vastaavan monen tasoisiin tarpeisiin. Asiakkaiden toivomia toiminnallisiin tarpeisiin vastaavia asioita olivat vaivattomuus, tehokkuus ja ajansäästö. Paikan pitäisi olla lähellä, sinne pitäisi olla helppo tulla, välineiden olla saatavilla ja kokonaisuutena olla vaivatonta osallistua. Tunnetason tarpeisiin liittyviä toiveita olivat räätelöity teho, ryhmäytyminen, uusien taitojen oppiminen ja itsensä ylittäminen. Myös yksittäisten lajien toiveita saatiin. Tärkeämpää oli kuitenkin toiminnallisten ja tunnetason tarpeiden tunnistaminen, joihin yhdistämällä toivotun lajin, saadaan asiakkaalle luotua hyviä asiakaskokemuksia. Asiakasymmärrystä saavutettiin tavoitteen mukaisesti asiakkaiden toiveista liittyen luontoliikuntaan. Asiakaslähtöinen ja osallistava lähestymistapa auttoi asiakasymmärryksen rakentumisessa. Lisääntyntä asiakasymmärrystä toimeksiantaja hyödyntää palveluvalikoiman suunnittelussa, oman osaamisen kehittämisessä sekä jatkossa pilotointihankkeessa.

*Miten yrittäjän omaa osaamista pitäisi kehittää uusien palveluiden tuottamiseksi?*

Luontoliikuntapalvelun tarjoamiseen tarvittavista osaamisista laadittiin osaamiskartta toimeksiantajalle. Erilaisia osaamisalueita olivat ihmissuhde- ja ohjaustaidot, tapahtumaosaaminen, turvallisuusosaaminen, välinetuntemus, luonnontuntemus, viestintäosaaminen sekä oman erikoisosaamisen tunnistaminen ja hyödyntäminen. Osaamisen kehittämisen pohjana käytettiin osaamiskarttaa ja sen pohjalta laadittiin kehityssuunnitelma toimeksiantajalle. Kehityssuunnitelmaan nostettiin asioita eri osaamisalueista. Turvallisuus ja tapahtumaosaamisen kehittymiskohteita olivat hengenpelastustaidot, suunnistus- taidot, erilaiset ensiapu yms. koulutukset sekä kestävä kehityksen huomioiminen. Luonnontuntemukseen ja varusteisiin liittyviä kehittymiskohtia olivat erilaisia kasvi- ja eläintiedon vahvistamista sekä käytännössä oppimista sään vaikutuksiin liittyen. Erikoisosaamisen ja markkinoinnin kehityskohtia olivat oman erikoisosaamisen viestinnän tehostaminen. Ihmissuhde ja ohjaustaidoissa kehittymiskohteiksi tunnistettiin asiakasymmärryksen lisääminen, eri kuntoisien huomioiminen sekä vuorovaikutustaitojen kehittäminen.

Kaikista osa-alueista tiedot ja taidot olivat pää osin kunnossa ja ne tarvitsivat vain päivitystä. Osa kehityskohdista on sellaisia, joita pitää jatkuvasti pitää yllä.

## 5.5 Luotettavuus

Kehittämishankkeen luotettavuuden arviointiin liittyy monia asioita. Luotettavuutta voidaan kuvata kehittämishankkeen laadulla, eli oliko tutkimuskysymykset oikein aseteltu, oliko aineistoa riittävästi, oliko lähestymistapa ja käytetyt tiedonkeruumenetelmät oikeat, oliko

johtopäätökset oikein laadittu ja oliko kehittämishanke kunnolla dokumentoitu. (Kananen 2014, 159-161.) Luotettavuutta on perinteisesti kuvattu validiteetilla ja reliabiliteetilla. Validiteetti tarkoittaa, että on saatu niitä tuloksia mitä on ollut tarkoituskin mitata. Reliabiliteetti tarkoittaa toistettavuutta, eli jos tehtäisiin uusi vastaava kehittämishanke, saataisiinko samat tulokset. Toimintatutkimuksessa luotettavuuden arviointi voi olla hankalaa koska toimintatutkimuksessa korostuu kaikkien osapuolien vuorovaikutuksellisuus ja näin ollen kehittämishankkeeseen osallistuminen vaikuttaisi todennäköisesti uusintakerroksen vastauksiin. Lisäksi korostunut vuorovaikutus osapuolien välillä voi aiheuttaa vääriä tulkintoja. Syynä edellä mainittuihin seikkoihin voi olla vastaajien sekä tutkijan lisääntynyt ymmärrys aihealueesta ja kokemuksen kautta tullut muu tieto. Jos tämän kehittämishankkeen ideointipaja sekä pilotointi toistettaisiin sellaisinaan, saataisiin todennäköisesti kuitenkin samansuuntaisia vastauksia. Asiakkaiden toivomat liikuntalajit voisivat olla erilaisia mutta osatopäätökseen sekä asiakkaan kokemaan hyötyyn liittyvät asiat eivät todennäköisesti radikaalisti muuttuisi. (Kananen 2014, 64, 126-128.)

Kehittämishankkeen tulokset ovat valideja, jos niillä on mitattu oikeaa asiaa ja tulokset ovat objektiivisesti kuvattuja. Tässä kehittämishankkeessa vastaus kysymykseen; millaisia luontoliikuntapalveluita asiakkaat toivovat, saatiin. Myös vastaus kysymykseen, miten yrittäjän omaa osaamista pitäisi kehittää palveluiden tuottamiseksi, saatiin. (Kananen 2014, 127, 136.) Tässä kehittämishankkeessa tuloksien luotettavuutta on parannettu myös käyttämällä useita menetelmiä, kuten yhteisöllisiä menetelmiä, pilotointia, havainnointia sekä palautekyselyä (Kananen 2014, 132-133).

## 5.6 Arviointi ja hyödynnettävyys

Toimintatutkimuksen tuloksien arviointi tehdään vertaamalla tuloksia tavoitteisiin. Jos tavoitteet on saavutettu, eli kehittämishankkeen kysymyksiin on saatu vastaus, on kehittämishanke onnistunut. (Kananen 2014, 137.) Tavoitteena oli lisätä asiakasymmärrystä siitä, millaisia luontoliikuntapalveluita asiakkaat toivovat sekä laatia toimeksiantajalle kehittymissuunnitelma palveluiden tuottamiseksi. Tavoitteet täytettiin ja vastaukset kehittämishanketta ohjaaviin kysymyksiin saatiin. Kehityshanketta voidaan siis pitää tältä osin onnistuneena. Toimintatutkimukseen kohdistuva arviointi on myös syytä tehdä kriittisesti arvioiden sen tulosten objektiivisuutta. Koska kehittämishankkeen vetäjä ja kaikki muut hankkeen osapuolet toimivat yhteistyössä ja vuorovaikutuksessa keskenään, on olemassa riski tehdä vääriä tulkintoja aiheesta. Toimintatutkimuksen edut ja haitat ovat siis samankaltaisia, jolloin arvioinnissa on kiinnitettävä huomiota huolelliseen hankkeen dokumentointiin sekä tulosten analysointiin. (Kananen 2014, 138-139.) Tämän kehityshankkeen kaikki vaiheet on kirjattu ylös tähän raporttiin. Ideointipajasta on kirjalliset dokumentit ja

pilottitreenistä palautekyselyt. Lisäksi muita kanavia pitkin tullut palaute on myös dokumentoituna tähän raporttiin. Dokumentointi on siis tehty tarkasti ja tuloksia muuttamatta. Osaamiskartan tekemisessä ja kehityssuunnitelman tekemisessä toimi tietopohjana kirjallisuustieto ja arvioinnissa sekä toimeksiantajan kokemus että kehityshankkeen vetäjän havainnot, näin siitäkkin aiheesta dokumentoinnissa kahden ihmisen arviointi.

Kehittämishankkeen konkreettinen hyöty toimeksiantajalle tuli lisääntyneen asiakasymmärryksen kautta. Toimeksiantaja pystyy tuloksien perusteella kehittämään palveluvalikoimaansa. Tuloksien perusteella myös ryhmien eriyttäminen eri kuntotasojen mukaan on hyödyllistä, joka helpottaa jatkossa jo markkinointivaiheessa tehtävää sisällön suunnittelua. Tässä kehittämishankkeessa käynnistetty pilotointi, osaamiskartan laatiminen sekä osaamisen kehittämisen suunnitelma yrittäjälle itselleen ovat myös konkreettisia hyötyjä. Toimintatutkimuksessa osallisuus ja vuorovaikutus voi aina vaikuttaa tuloksien tulkintaan. Tuloksien hyödynnettävyys ulkopuoliselle toimijalle ei välttämättä sellaisenaan toimisi. Asiakkaiden antamat suuntaviivat luontoliikunnan tarpeille sekä luontoliikuntapalvelun tarjoamisen osaamisen vaateet voivat olla kuitenkin hyödyllisiä ja hyödynnettäviä tietoja myös muille toimijoille. Asiakkaiden toiveet pitää kuitenkin aina suhteuttaa jokaisen yrityksen omiin resursseihin ja osaamiseen.

## 5.7 Seuranta ja jatkokehitysideat

Kehityshankkeen jokaisessa vaiheessa tuloksia on analysoitu yhdessä toimeksiantajan kanssa. Tämän kehityshankkeen vaiheista on viestitty toimeksiantajan toimesta myös julkisesti esimerkiksi Facebookin kautta. Tämän raportin lopullisia tuloksia ei todennäköisesti jaeta kokonaisuudessaan julkisesti mutta toimeksiantajan kanssa ne on käyty läpi pitkän hanketta ja hankkeen valmistuttua. Toimeksiantajan kanssa on toimittu jatkuvassa yhteistyössä ja vuorovaikutuksessa koko hankkeen ajan. Toimeksiantaja on lukenut ja arvioinut tämän raportin sisällön ja todennut sen kuvaavan hanketta sekä sen tuloksia oikein. Toimeksiantaja jatkaa tässä kehityshankkeessa käynnistettyä pilottihanketta noin vuoden ajan ja kysyy palautetta osallistujilta jokaisen treenin jälkeen, jotta pystyy muodostamaan laajemman kokonaiskuvan niistä lajeista, joilla on kaupallista hyödynnettävyyttä. Osaamisen kehityssuunnitelmaan kirjattujen asioiden suorittaminen on osittain jo käynnistetty ja osittain ne tehdään 2019-2020 vuosien aikana. Osaamisen kehittämisen arviointia tapahtuu pilotoinnin kautta sekä toimeksiantajan luonto-ohjaajan koulutuksen puitteissa. Osaamiskartta sekä kehityssuunnitelma on toimeksiantajan opintojen tukena ja toimitettuna nähtäväksi toimeksiantajan opinnoista vastaavalle opettajalle. Asiakasymmärryksen lisääminen ja palveluvalikoiman kehittäminen siis jatkuu tämän hankkeen jälkeen. Toimeksiantaja koki saavansa hyötyä tästä hankkeesta lisääntyneenä

asiakasymmärryksenä, osaamiskartan sekä henkilökohtaisen kehitymissuunnitelman muodossa. On myös tiedostettu, että välttämättä mikään lajeista ei tule valikoimiin henkilöasiakaspuolelle, mikäli asiakkaiden kysyntä näin osoittaa. Jatkokehitysideana toimeksiantaja voisi laatia asiakkaista asiakasprofiilit esimerkiksi erilaisiin liikuntapalveluiden käyttöön liittyen ja miettiä mikä on se arvo, jota asiakkaat siitä palvelusta saavat, onko jotain toimenpiteitä, joista olisi hyötyä arvon tuottamisen lisäämiseksi sekä asioinnin kasvattamiseksi ja mikä on niiden asiakkuuksien kannattavuus yritykselle itselleen. Näillä toimenpiteillä asiakasymmärrystä voisi saada laajennettua koskemaan kaikkia toimeksiantajan palveluvalikoimaan liittyviä palveluita ja niiden vertailtavuus paranisi.

Luontoliikunnan ohjaajalta odotetaan monenlaisia tietoja ja taitoja. Sen lisäksi, että osaamisen vaateet on tunnistettu ja niiden kehittämistä varten on tehty suunnitelma, on niistä myös hyvä viestiä. Asiakas arvioi jatkuvasti yritystä ja ostopäätöstä tehdessään saamiaan hyötyjä sekä ostopäätöksen riskejä. Hyötyjä voi korostaa ja haittoja vähentää viestimällä saavutetusta osaamisesta ja turvallisuutta nostavista asioista asiakkaille. (Kranzbühler ym. 2018, 443.) Liiketoimintaa ei suoraan voi kehittää pelkästään asiakkaiden toiveiden pohjalta, vaan yrityksen pitää punnita omat resurssinsa sekä kannattavuusnäkökulma ennen palveluvalikoiman uudistamista.

## LÄHTEET

- Ahvenainen, P, Gylling, J & Leino, S. 2017. Viiden tähden asiakaskokemus. Tee asiakkaista faneja. Viro: Kauppakamari.
- Arantola, H & Simonen, K. 2009. Palvelemisesta palveluliiketoimintaan – asiakasymmärrys palveluliiketoiminnan perustana. Tekes katsaus 256/2009. [viitattu 27.8.2019] Saatavissa: [http://www.kulmat.fi/images/tiedostot/Artikkelit/palvelemisesta\\_palveluliiketoimintaan.pdf](http://www.kulmat.fi/images/tiedostot/Artikkelit/palvelemisesta_palveluliiketoimintaan.pdf)
- Arvonen, S. 2018. Metsämieli. Mielen ja kehon maastokirja. Latvia: Jelgeva Printing house.
- Autio, R. 2015. Vierumäen kehitysjohtajan Oili Kettusen haastattelu. Yle. [viitattu 11.3.2019] Saatavissa: <https://yle.fi/uutiset/3-7847158>
- Blencowe, A 2016. Liikuntatrendit 10+1. [viitattu 1.7.2019] Saatavissa: <https://yle.fi/uutiset/3-9104792>
- Cope, J. 2005. Toward a dynamic learning perspective of Entrepreneurship. Baylor University. [viitattu 15.7.2019] Saatavissa: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1111/j.1540-6520.2005.00090.x>
- Filenius, M. 2015. Digitaalinen asiakaskokemus. Menesty monikanavaisessa liiketoiminnassa. Jyväskylä: Docento Oy.
- Fischer, M. 2014. Potkua palvelubisnekseen. Asiakaskokemus luodaan yhdessä. Helsinki: Talentum.
- Gerdt, B & Korhonen, K. 2016. Ylivoimainen asiakaskokemus. Liettua: Balto Print.
- Gustafsson, A., Kristensson, P. & Witel, L. 2012. Customer co-creation in service innovation: a matter of communication? *Journal of Service Management*, 23 (2012) 3: 311-327.
- Haikarainen, T. 2019. Uudet liikuntatrendit LISS ja LITT. [viitattu 7.2019] Saatavissa: <https://keventajat.fi/liikunta/uudet-liikuntatrendit-liss-ja-litt-mista-on-kyse-ja-miten-hyodynnat-parhaat-puolet/>
- Helminen, J. (toim.). 2015. Osaamiseksi kokemus jokainen. Näkökulmia oppimiseen ja hyvinvointialalla tarvittavan osaamisen muodostumiseen. Painettu EU:ssa: United Press global ja kirjoittajat.

- Helsiä, M., Salojärvi, S (toim.). 2009. Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Helsinki: Talentum
- Hildén, O. 2017. Asiakasymmärrys ja sen johtaminen palvelualan yrityksissä. pro gradu - tutkielma. Tampereen yliopisto, johtamiskorkeakoulu, yrityksen johtaminen.
- Hiltunen, E. 2017. Mitä tulevaisuuden asiakas haluaa. Trendit ja ilmiöt. Jyväskylä: Docendo Oy.
- Hovityö Ay 2019. [viitattu 20.5.2019] Saatavissa: [www.hovityo.fi](http://www.hovityo.fi)
- Hämäläinen, M, Patjas, L-M. 2018. Palvelun taitajaksi. Helsinki: Sanoma Pro Oy
- Hätönen, H. 2011. Osaamiskartoituksesta kehitykseen II. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Hoyer, W., Chandy, R., Dorotic, M., Krafft, M. & Singh, S. 2010. Consumer cocreation in new product development. *Journal of service research* 13(3) 283-296. 2010. Saatavissa: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1094670510375604>
- Juuti, P. 2015. Johda henkilöstö asiakaskeskeisyyteen. Juva: Bookwell Oy.
- Jylhä, E & Viitala, R. 2013. Liiketoimintaosaaminen. Menestyvän yritystoiminnan perusta. Porvoo: Bookwell Oy. 6. uudistettu painos.
- Kauhanen Juhani 2010. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOYpro Oy 10.painos 2010.
- Kauhanen, J. 2012. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: Sanoma Pro Oy. 10.-11.painos.
- Kananen, J. 2014. Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona. Miten kirjoitan toimintatutkimuksen opinnäytetyönä? Suomen yliopistopaino Oy.
- Kranzbühler, A-M., Kleijnen, M. & Morgan, R. 2018. The multilevel nature of customer experience research: An integrative review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*. Vol. 20, 433-456 (2018). Saatavissa: <https://doi.org/10.1111/ijmr.12140>
- Koivisto, M., Säynäjäkangas, J. & Forsberg, S. 2019. Palvelumuotoilun bisneskirja. Lietua: Balto Print.
- Konu, H. 2016. Customer involvement in new experiential tourism service development: evidence in wellbeing and nature tourism context. Väitöskirja. Itä-Suomen yliopisto. saatavissa: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-61-2180-2>



Kupias, P., Peltola, R & Pirinen, J. 2014. Esimies osaamisen kehittäjänä. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Lemon, K & Verhoef, P. 2016. Understanding customer experience throughout the customer journey. Journal of marketing: AMA/MSI Special Issue. Vol.80 (November 2016), 69-96. ISSN: 1547-7185. Saatavissa: <https://doi.org/10.1509%2Fjm.15.0420>

Liuksiala, K. 2017. Mielimatka: Läsnaoloa poluilla, laduilla ja laineilla. Helsinki: Viisas elämä oy.

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

Löytänä, J & Korteso, K. 2011. Asiakaskokemus. Palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Helsinki: Talentum.

Mikkonen, M. 2016. Työterveyslaitoksen emeritusprofessorin Guy Ahosen haastattelu. Yle. [viitattu 11.3.2019] Saatavissa: <https://yle.fi/uutiset/3-8846551>

Metsähallitus 2019. Luontoon.fi verkkosivut. [viitattu 10.6.2019] Saatavissa: [www.luontoliikunta.fi](http://www.luontoliikunta.fi)

Nordlund, H. 2009. Constructing customer understanding in front end of innovation. Väitöskirja. Tampereen yliopisto. <http://urn.fi/urn:isbn:978-951-44-7917-5>

Ojansalo, K. Moilanen, T & Ritalahti, J. 2018. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3-5. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Otala, L. 2018. Ketterä oppiminen. Viro: Meedia Zone OU.

Pursiainen, M & T. 2018. Ylös, ulos ja treenaamaan. Iloa ulkoliikuntaan. Helsinki: Tammi.

Rawson, A., Duncan, E. & Jones, C. 2013. The truth about customer experience. Harvard business review. 09(2013)

RYHDIN-Rakentaja 2019. Facebook-sivut. [viitattu 30.7.2019] Saatavissa: <https://www.facebook.com/ryhdinrakentaja/>

Sippola, P. 2014. Liikuntabisnes. Käsikirja liikunta ja hyvinvointialan yrittäjälle. Espoo: Myllylahti Oy.

Stenlund, A. 2017. Yrittäjyyden tuottaminen. Rovaniemi: Lapin yliopistopaino.

Soveli Ry 2019. Polku luontoon hanke. [viitattu 23.7.2019] Saatavissa: [www.soveli.fi](http://www.soveli.fi)

Thompson, W. PhD. 2018. Worldwide survey of fitness trends for 2019. American college of sports medicine Health & Fitness journal. November/December 2018 – Volume 22.

Issue 6. Saatavissa: [https://journals.lww.com/acsm-healthfitness/Fulltext/2017/11000/WORLDWIDE\\_SURVEY\\_OF\\_FITNESS\\_TRENDS\\_FOR\\_2018\\_\\_The.6.aspx](https://journals.lww.com/acsm-healthfitness/Fulltext/2017/11000/WORLDWIDE_SURVEY_OF_FITNESS_TRENDS_FOR_2018__The.6.aspx)

Toikko, T & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere: Juvenes Print.

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

Viitala R. 2005. Johda osaamista. Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Keuruu: Otava 1-2. painos.

Viitala R. 2004. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita Prima Oy. 4.tarkistettu painos.

Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Prima Oy. 1-2.painos.

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy. 4.uudistettu painos.

Vilkka, H. 2006. Tutki ja havainnoi. Vaajakoski: Tammi.

Vilkka, H. 2015. Tutki ja kehitä. Juva: Bookwell Oy. 4, uudistettu painos.

## LIITTEET

## LIITE 1

## PALAUTEKYSELY

## PILOTTITREENI NRO 1

**Kuinka todennäköisesti osallistuisit vastaavanlaiseen maksulliseen treeniin? Anna arviosi ympyröimällä mielipidettäsi vastaava vaihtoehto:**

- 3 hyvin todennäköisesti
- 2 todennäköisesti
- 1 hyvin epätodennäköisesti

**Arvioi treenin sisällön mielekkyyttä. Anna arviosi ympyröimällä mielipidettäsi vastaava vaihtoehto:**

**Tehokkuus**

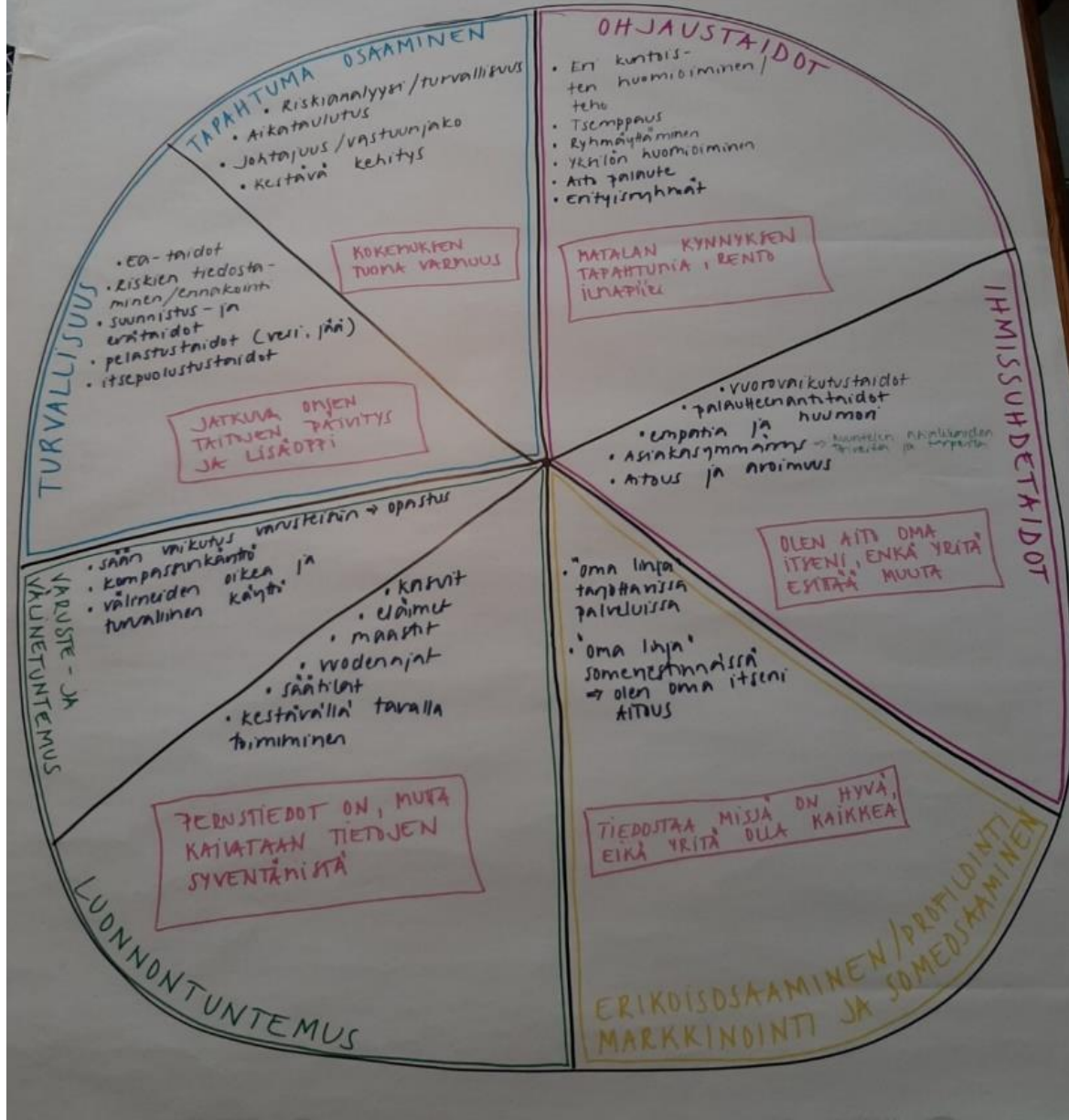
- 3 tehoa oli sopivasti
- 2 tehoa oli liian vähän
- 1 tehoa oli liian paljon

**Lihaskuntoharjoitteiden osuus**

- 3 lihaskuntoharjoitteita oli sopivasti
- 2 lihaskuntoharjoitteita oli liian vähän
- 1 lihaskuntoharjoitteita oli liian paljon

**Tähän voit antaa vielä avointa palautetta**

# OSAAMISKARTTA



# KEHITTÄMISSUUNNITELMA

## TURVALLISUUS JA TAPAHTUMADSAAMINEN

- EA PÄIVITYKSET → kouluissa 19/20
- HYGIENIAPASSI → kouluissa 19/20
- AVOVESIUINTI JA HENGENPELASTUS → oma kätynniemi
- JÄISTÄ PELASTAUTUMINEN → kouluissa talvella 19/20
- SUUNNISTUSTAITOT → suotu oma syksyille 2019
- KESTÄVÄ KEHITYS → laajan opintokokemuks: kouluissa, tehtävillä, jatkuva oppiminen, pilotointi

## LUONNONTUNTEMUS JA VARUSTEET

- TIETOTAITO KASVIT, ELÄIMET, METSÄTYYPIT → opintokokemuks, tentit kevät 2020
- SÄÄNVAIKUTUS → altistaminen ja oppiminen käytännössä

## ERIKOISOUSAAMINEN JA MARKKINDINTI

- KOKEMUKSEN TUOMAN ERITYISOUSAAMISEN HYÖDYNTÄMINEN MARKKINDINNISIA
- E. ASTMAKUNTOUTUS → fonekkompania, markkinointisuunnitelma
- E. VANHUSTEN TOIMINTAKYVYN YLLÄPITO → +

## IHMISSUHDE- JA OHJAUSTAITOT

- ASIAKASYMMÄRRYKSEN LISÄÄMINEN → opinnäytetöidenhanke, pilotointi, jatkuva palautteen pyytämisen
- ERIKUNTIEN HUOMIOIMINEN → huomaittava markkinoinnissa, pilotointi.
- VUOROVAIKUTUSTAITOT → kokemusoppiminen ja kypäallisuus "jatkuva oppiminen"