

Opinnäytetyö (YAMK)

Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen

2012

Mia Siutla

# HYVINVOINTIPALVELUIDEN TUOTEKEHITYSPROSESSIN KEHITTÄMINEN

Kehittämiprojekti Ruissalon Kylpylässä



TURUN AMMATTIKORKEAKOULU  
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

OPINNÄYTETYÖ (YAMK) | TIIVISTELMÄ

TURUN AMMATTIKORKEAKOULU

Terveysala | Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen

kevät 2012 | 45 sivua

ohjaaja Ritva Laaksonen-Heikkilä

Mia Siutla

# HYVINVOINTIPALVELUIDEN TUOTEKEHITYS- PROSESSIN KEHITTÄMINEN

Ruissalon Kylpylä on monipuolinen kuntoutus-, terveys- ja hyvinvointipalveluja tarjoava yritys. Tämä kehittämisprojekti on osa Ruissalon Kylpylän laatuprojektia.

Kehittämisprojektin tarkoituksena oli kehittää Ruissalon Kylpylän hyvinvointipalveluiden tuotekehitysprosessia. Kehittämisprojekti toteutui soveltuvin laadullisin menetelmin projektiryhmää osallistamalla. Projektiryhmään osallistui kymmenen Kuntoutusyksikön työntekijää, viitenä kertana kaksi henkilöä kerrallaan. Tavoitteena oli kartoittaa, minkälainen tuotekehitysprosessi toimii parhaiten Ruissalon Kylpylän hyvinvointipalveluissa ja minkälaiset tekijät vaikuttavat Ruissalon Kylpylän hyvinvointipalveluiden tuotekehitysprosessiin.

Ruissalon Kylpylän hyvinvointipalveluiden tuotekehitysprosessiin vaikuttavia tekijöitä ovat: 1. Kohderyhmä, kenelle myydään, 2. Palveluiden markkinoilla olo ajallisesti; onko kyse trendituotteesta vai pidempikestoisesta, 3. Vuosikelloajattelu ja vuodenaikojen hyödyntäminen palvelutarjonnassa ja markkinoinnissa, 4. Uuden palvelun testaaminen, 5. Henkilöstöresurssit palvelujen kehittämiseksi, esimerkiksi tuotekehitystiimin perustaminen.

Uusi hyvinvointipalvelu syntyy toteuttamiskelpoisesta ideasta ideaalin tuotekehitysprosessin läpi uudeksi asiakaslähtöiseksi palveluksi. Uuden palvelun kehittämisessä on huomioitava nopea reagointi, asiakaslähtöisyys ja henkilöstön osaaminen. Lyhytaikainen trendituote vaatii nopeamman tuotekehitysprosessin kuin pitkäkestoinen. Tuotekehitystiimi käsittelee uusia ideoita ja arvioi niiden kehittämismahdollisuuksia kriittisesti. Hyväksytyt suunnitelmat viimeistellään ja uusi palvelu testataan sovitulla kohderyhmällä ennen palveluvalikoimaan ottamista. Ihanteellinen uusi palvelu on aikaansa ja kilpailijoitaan edellä.

ASIASANAT: Hyvinvointipalvelut, tuotekehitysprosessi, uuden palvelun kehittäminen (NSD)

MASTER'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Master of Health Care | Degree programme in Management and Leadership in Health Care

May 2012 | 45 pages

ohjaaja Ritva Laaksonen-Heikkilä

Mia Siutla

# THE PRODUCT DEVELOPMENT PROCESS OF WELLNESS SERVICES

Ruissalo Spa Hotel has multifaceted services in rehabilitation, health and wellness services. This project is a part of a quality development project in Ruissalo Spa Hotel. The new service development has to react quickly, be client-centered and based on staff's know how.

The aim of this project was to develop a product development process of wellness services in Ruissalo Spa Hotel. The methods of this project were qualitative. The project group met five times and each time two different employees from the Rehabilitation unit participated creating the new development process with the project manager. The purpose was to find out what kind of a product development process worked best in Ruissalo Spa Hotel's Wellness Services and which factors influenced the product development process in Ruissalo Spa Hotel.

The factors which influenced in the wellness service's product development process were: 1. The target group; who are the clients?, 2. The age of new service in the active selling; is it a trend or a long-lasting service?, 3. Yearcalender and seasons –exploiting in selling and marketing, 4. The new service testing, 5. Human resources for development, for example to establish the developing process team.

The new service has an excellent idea which goes through the process of developing new client-centered services. The short-term trend services need a quicker response process than the long-lasting services. The developing process team handles new ideas and makes critical decisions about the ideas which should be developed in new services. The acknowledged new service will be tested with a test group before it goes to marketing. Excellent new service system will be ahead of its time, will fill the clients needs and from the clients aspect, is well priced.

**KEYWORDS:** wellness services, product development process, new service development (NSD)

# SISÄLTÖ

## TIIVISTELMÄ

## ABSTRACT

<b>1</b>	<b>JOHDANTO</b>	<b>4</b>
<b>2</b>	<b>KEHITTÄMISPROJEKTIN TAVOITE JA TARKOITUS</b>	<b>5</b>
<b>3</b>	<b>KEHITTÄMISPROJEKTIN TEOREETTISET LÄHTÖKOHDAT</b>	<b>6</b>
3.1	Kehittämisprojektin keskeiset käsitteet	6
3.2	Hyvinvointipalvelut	6
3.3	Tuotekehitysprosessi	8
3.4	Uuden palvelun kehittäminen	11
<b>4</b>	<b>RUISSALON KYLPYLÄ KEHITTÄMISYMPÄRISTÖNÄ</b>	<b>14</b>
4.1	Ruissalon Kylpylän hyvinvointipalvelut	14
4.2	Lähtökohdat Ruissalon Kylpylän tuotekehitysprosessin kehittämiselle	16
4.3	Uuden palvelun kehittäminen Ruissalon Kylpylässä	17
<b>5</b>	<b>KEHITTÄMISPROJEKTIN TOTEUTUS</b>	<b>19</b>
5.1	Projektipäällikkö ja ohjausryhmän tuki	19
5.2	Projektiryhmän osallistaminen	19
5.3	Kehittämisprojektin eteneminen	20
5.4	Aineiston keruu ja analysointi	22
<b>6</b>	<b>KEHITTÄMISPROJEKTIN TULOKSET</b>	<b>25</b>
6.1	Kehittämisympäristöön liittyvät tekijät	25
6.2	Hyvinvointipalveluiden kehittämiseen vaikuttavat tekijät	26
6.3	Hyvinvointipalveluiden tuotekehitysprosessiin vaikuttavat tekijät	30
6.4	Asiakaslähtöinen hyvinvointipalveluiden tuotekehitysprosessi	32
<b>7</b>	<b>JOHTOPÄÄTÖKSET</b>	<b>35</b>
<b>8</b>	<b>KEHITTÄMISPROJEKTIN POHDINTA JA ARVIOINTI</b>	<b>37</b>
8.1	Projektipäällikkönä omassa työyhteisössä	37
8.2	Ajankäyttö ja aiheen rajaaminen	38
8.3	Työntekijöiden osallistaminen	38
8.4	Kehittämisprojektin luotettavuus ja eettisyys	40

## **LÄHTEET**

## **LIITTEET**

Liite 1. Tiedote kehittämisprojektista

Liite 2. Saatekirje projektiryhmäläisille

Liite 3. Projektiryhmän tapaamiset

Liite 4. Prosessikaavio hyvinvointipalveluiden tuotekehitysprosessista

## **KUVIOT**

Kuvio 1. Pienen palveluyrityksen tuotekehitysmalli 10

Kuvio 2. Ruissalon Kylpylän organisaatorakenne 14

Kuvio 3. Palvelun kehityksen eteneminen 17

Kuvio 4. Aineiston analyysi 24

Kuvio 5. SWOT –analyysi Ruissalon Kylpylästä 25

Kuvio 6. Mind map hyvinvointipalveluiden kehittämisestä 27

Kuvio 7. Ehdotus Ruissalon Kylpylän hyvinvointipalveluiden  
tuotekehitysprosessiksi 35

Kuvio 8. Palvelujen kehittämisen vuosikello 36

## **TAULUKOT**

Taulukko 1. Hyvinvointi eri näkökulmista 7

Taulukko 2. Perinteiset tuotekehitysmallit 9

Taulukko 3. Kehittämisprojektin aikataulu ja tavoitteet 21

# 1 JOHDANTO

Asiakas on henkilö, jonka vuoksi palveluammattissa työtä tehdään ja palveluja tuotetaan. Tämän päivän asiakas on tietoinen siitä mitä haluaa ja minkälainen on palvelutarjonta. Kilpailu on kovaa ja yritysten on panostettava tuotteiden ja palvelujen kehittämiseen. On suunnattava toimintaa strategisesti asiakastarpeiden mukaan; haluaako asiakas rauhallista rentoutumista kiireen keskellä vai viihdekylpylää koko perheelle lasten ehdoilla. Kuntoutuslaitokset suuntaavat toimintaansa tahoille, joilla pyritään korvaamaan veteraanikuntoutuksen hiipuminen.

Sosiaali- ja terveysministeriön tekemän selvityksen mukaan kysynnän ja tarjonnan laki ei täsmää vaan palveluntuottajia on liikaa. Selvityksen kehittämiskohteiksi nostettiin palvelutarjonnan monipuolistaminen ja yhdistäminen sosiaali- ja terveyspalvelujärjestelmään. Toisaalta vanhusväestön tarpeisiin tulee vastata ja omaishoitajien kuntoutuspalveluja kehittää. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2009, 82-86.) Muutos on tullut pysyäkseen ja palveluja ostetaan yhä lyhyemmällä varausajalla. Innovatiivisuutta ja nopeaa reagointia tarvitaan, koska uusien trendituotteiden ja -palvelujen elinkaari on lyhyt.

Tämän kehittämisprojektin aiheena on Ruissalon Kylpylän hyvinvointipalveluiden tuotekehitysprosessin kehittäminen. Kehittämisprojekti on osa Ruissalon Kylpylän laadun eli toiminnan kehittämisprojektia. Kylpylän palveluja ja toimintaa tukee ISO 9001:2000 laatusertifikaatti, jonka myötä toiminta on kuvattu toimintakäsikirjassa. Prosessikuvauksia päivitetään ja kehitetään laatu- ja päällikön organisoimana. Kehittämistoiminta voi olla hankeperusteista, joka on sidottuna tiettyyn ajanjaksoon tai jatkuvaa kehittämis-toimintaa kuten laatu-työ (Toikko & Rantanen 2009, 15). Toimintaa arvioidaan sisäisin ja ulkoisin auditoinnein, asiakaspalautteilla sekä johdon katselmuksilla. Toimintakäsikirjassa on kuvattu palvelun kehityksen eteneminen, mutta se ei ole systemaattisesti käytössä. (Ruissalon Kylpylän toimintakäsikirja 2012.) Tuotekehitysprosessin tulee olla asiakaslähtöinen, systemaattinen, riskejä hallitseva ja tehokas. Palvelut ja tuotteet tulee saada nopeasti asiakkaiden käyttöön.

## 2 KEHITTÄMISPROJEKTIN TAVOITE JA TARKOITUS

Kehittämiprojektin tarkoituksena oli selvittää, miten ideasta saadaan toimiva ja tuottava palvelu. Tavoitteena oli kehittää Ruissalon Kylpylän hyvinvointipalveluiden tuotekehitysprosessia tehokkaammaksi ja asiakaslähtöisemmäksi huomioiden henkilöstön osaamistarpeet.

Kehittämiprojektin keskeisillä kysymyksillä pyritään hakemaan vastauksia mitä, miksi ja miten kysymyksiin (vrt. Kylmä & Juvakka 2007, 42). Kehittämiprojekti toteutettiin kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen menetelmiä soveltaen ja vastauksia keskeisiin kysymyksiin haettiin projektiryhmää osallistamalla. Projektipäällikkö toimi tasavertaisena jäsenenä projektiryhmässä, ohjaten toimintaa tavoitteiden suuntaisesti.

Tämän kehittämiprojektin keskeiset kysymykset ovat:

Minkälaiset tekijät vaikuttavat Ruissalon Kylpylän tuotekehitysprosessiin?

Minkälainen tuotekehitysprosessi toimii parhaiten Ruissalon Kylpylän hyvinvointipalveluiden tuotekehityksessä?

## 3 KEHITTÄMISPROJEKTIN TEOREETTISET LÄHTÖKOHDAT

### 3.1 Kehittämisprojektin keskeiset käsitteet

Kehittämisprojektin keskeiset käsitteet olivat **hyvinvointipalvelut, tuotekehitysprosessi ja uuden palvelun kehittäminen**. Terveysalan tietokantahausta oli haastavaa löytää käsitteiden mukaisia lähteitä, jotka koskevat erityisesti hyvinvointipalveluiden tuotekehitysprosessia. Lähteitä löytyi enemmän Emerald tietokannan kautta, joka sisältää liiketoimintaan ja johtamiseen liittyviä lähteitä ([www.emeraldinsight.com](http://www.emeraldinsight.com)). Hyvinvointipalveluista tehtiin tietokantahakuja hakusanalla wellness services. Tuotekehitys ja palveluiden kehittäminen kuvataan kansainvälisissä tutkimuksissa hakusanoilla new product development (NPD) ja new service development (NSD). Lisäksi käytettiin OR ja AND komentoja yhdistämällä keskeisiä käsitteitä. Muita hakusanoja olivat tourism, service development, product development, wellness ja well-being.

### 3.2 Hyvinvointipalvelut

Yksilön fyysinen hyvinvointi voidaan mitata erilaisilla mittareilla, mutta kokemuksellinen hyvinvointi perustuu yksilön omaan arvioon, johon vaikuttavat esimerkiksi terveys, persoonallisuus, työllisyys, ikä ja siviilisääty. Tutkimuksissa on todettu avioliiton ja sosiaalisten kontaktien edistävän yksilön hyvinvointia. Yksilöllistä hyvinvointia heikentävät keski-ikä, huono terveys, avioero ja työttömyys. Nuoret ja ikääntyneet kokevat hyvinvointinsa positiivisempina. (Felixson ym. 2012, 17.) Hyvinvointia voidaan lähestyä eri näkökulmista tai jakaa hyvinvointi yksilön tarpeiden mukaisiin arvoluokkiin (Kyllönen 2007, 19-21; Nummelin 2011, 2; Vaarama & Moisio & Karvonen 2010, 11-13). Taulukossa 1 on kuvattu käsitettä hyvinvointi kolmella eri tavalla; elintaso-, elämäntapa- ja elämänlaatunäkökulmista; arvoluokista terveys, materiaallinen hyvinvointi ja koettu hyvinvointi ja fyysisen, sosiaalisen ja psyykkisen hyvinvoinnin tarpeiden mukaan.



Taulukko 1. Hyvinvointi eri näkökulmista.

<b><u>Eri näkökulmat</u></b>	<b><u>Eri arvoluokat</u></b>	<b><u>Eri tarpeet</u></b>
<b>1. Elintaso;</b> tulot, asuminen, koulu- tus, terveys, työllisyys	<b>1. Terveys</b>	<b>1. Fyysinen hyvinvointi;</b> fysiologiset tarpeet kuten terveys, fyysinen kunto, jaksaminen ja turvallisuuden tarve
<b>2. Elämäntapa;</b> työnteko, opiskelu, harrastukset, sosiaaliset suhteet eri tahoihin	<b>2. Materiaalinen hyvinvointi</b>	<b>2. Sosiaalinen hyvinvointi;</b> sosiaaliset suhteet, vuorovaikutus ja arvostuksen tarpeet
<b>3. Elämänlaatu;</b> elämäkokemukset, itsensä toteuttaminen, status, korvaamattomuus, poliittiset resurssit, mielenkiintoinen vapaa-ajantoiminta	<b>3. Koettu hyvinvointi</b>	<b>3. Psyykinen hyvinvointi;</b> henkiset tarpeet, oman elämän hallinta ja itsensä toteuttamisen tarve
(Nummelin 2011, 2)	(Vaarama & Moisio & Karvonen 2010, 11-13)	(Kyllönen 2007, 19-21)

Stakesin raportissa hyvinvointi ja terveyden edistäminen määritellään väestön terveyden ja toimintakyvyn lisäämiseksi, sairauksien ja tapaturmien ehkäisemiseksi sekä väestön terveyserojen kaventamiseksi. Yksilön hyvinvointia voidaan kuvata prosessina, joka antaa paremmat mahdollisuudet hallita omaa terveyttä ja hyvinvointia (Wilskman ym. 2008, 10). Kulttuuritoimintaan osallistuminen edistää yksilön hyvinvointia osallisuuden, yhteisöllisyyden ja sosiaalisuuden kautta. Kulttuuriosallisuus tekee ihmisen onnellisemmaksi ja parantaa yksilöllistä elämän mielekkyyttä, erityisesti keski-ikäisillä miehillä. Yhdessä tekemisen esimerkiksi kuorolaulu on todettu vaikuttavan terveyteen positiivisemmin kuin yksin tekeminen. (Nummelin 2011, 2-3.)

Hyvinvointiloma on asiakkaalle yksilöllinen hyvinvointikokemus. Asiakas kokee eri elementtejä prosessinomaisesti, ei välttämättä yhtä aikaa. Elementtejä ovat esteettisyys (aistit, luonto, kulttuuri), hemmottelu (kylpylä- ja kauneushoidot, sauna, ravitsemus), sosiaalinen humputtelu (kanssakäymistä ilman

sosiaalisia paineita) ja fyysinen venyminen (liikunta ja aktiivisuus). Hyvinvoinnin näkökulmasta kohtuus ja tasapainoisuus sekä tuotteen näkökulmasta turvallisuus ja oma vastuu korostuvat. Hyvinvointimatkailu on kattava kokonaisuus, joka sisältää esimerkiksi kylpylöiden allasosaston palvelut, erilaiset saunatuotteet, liikuntapaketit, luontaishoidot, terveelliseen ruokaan ja elämäntapaan liittyvät kurssit, mielen virkistykseen liittyvät tuotteet, hieronnat, kasvo- ja vartalohoidot, ohjatut liikuntaohjelmat sekä hiljentymisen luonnossa. (Konu 2009, 47-48; Matkailun edistämiskeskus 2005, 8-9, 55-56.)

### 3.3 Tuotekehitysprosessi

Tuotteiden kehittäminen prosessina on nopeutunut ja asiakkaat toivovat uutuuksia tasaiseen tahtiin. Tämä vaatii jatkuvaa asiakaspalautteiden seuranta, yleisten trendien tuntemusta, muutoksiin sopeutumista ja kehitystä. Tuotteistaminen ja tuotekehitys ovat käsitteinä lähellä toisiaan. Tuotteistamisessa ideana on kehittää uusia tuotteita esimerkiksi matkailuun, kun tuotekehitys painottaa olemassa olevien tuotteiden kehittämistä. Tuotteistamisprosessilla säilytetään yrityksen kilpailukyky ja elinvoimaisuus. Onnistunut lopputulos täyttää asiakkaan, palveluntuottajan, jälleenmyyjän ja toimintaympäristön odotukset. (Komppula & Boxberg 2002, 90-95; Välimaa ym. 1994, 11, 25-26, 28.) Mallinnetulle palvelulle tai tuotteelle määritellään sisältö, hinta ja kohdeyhmä. Keskeistä on luoda tarina ja riittävän viestivä nimi. Tulosten jalkauttamista voidaan edistää workshoppeilla ja koulutuksilla. Tuotekehitykseen voidaan osallistaa käyttäjiä ja kerätä palautetta heiltä. (Toikko & Rantanen 2009, 57-63, 71-72.)

Useassa lähteessä viitattiin Välimaan ym. (1994, 11, 25-28) asiakaslähtöiseen tuotekehitysprosessiin. Mallissa idean pohjalta kartoitetaan tulevan tuotteen ominaisuudet, sen mahdollisuudet kilpailevilla markkinoilla, sen tuottamistavat, kannattavuus ja siihen liittyvät riskit.

Alam & Perry (2002, 527) kuvaa asiakaslähtöisen uuden tuotteen tai palvelun kehittämisen kymmenellä eri tasolla. Strategiseen suunnitteluun vaikuttavat palautteet yrityksen tuloksista. Idean kehittelyyn vaikuttavat olemassa olevien

palveluiden palautteet, tarpeet ja ongelmat, jonka jälkeen idea esitellään ja analysoidaan. Palvelun ja prosessin kuvaus voidaan toteuttaa blueprinting-menetelmällä (yksityiskohtainen prosessikuvaus), jonka jälkeen henkilökunta testaa ja havainnoi ennen palvelun pilotoimista. Lopuksi toteutetaan testimarkkinointi ja kaupallistaminen.

Borg ym. (2002, 134) kuvaavat uuden tuotteen kehittämisprosessin yksinkertaisesti ja selkeästi. Idean lähtökohtana on asiakkaiden odotukset ja toiveet. Useista ideoista valitaan toteuttamiskelpoisimmat. Idea tuotteistetaan ja tuote testataan. Tuotteen esittelemiseksi kehitetään markkinointistrategia, jonka jälkeen tehdään liiketoiminta-analyysi (tuotteen myynti, kulujen ja tuottojen arviointi ja tuotteen sopivuuden selvittäminen suhteessa yrityksen linjauksiin). Tuotetta kehitetään kustannustehokkuuden parantamiseksi, testataan markkinoilla ja kaupallistetaan.

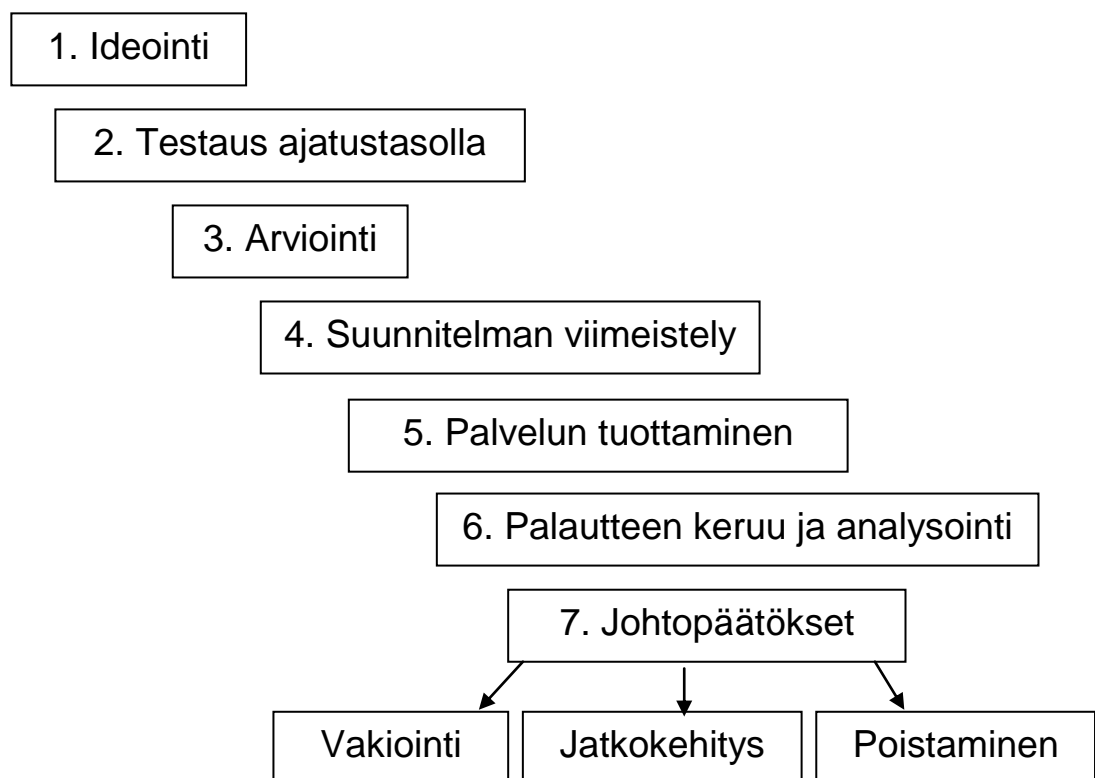
Manninen (2009) on vertaillut perinteisiä ja agile- eli ketteriä tuotekehitysmalleja löytääkseen pienelle palveluyritykselle sopivan mallin. Perinteisiksi tuotekehitysmalleiksi (taulukko 2) kutsutaan Ulrichin ja Eppingerin kuusivaiheista systemaattista tuotekehitysmallia (General Product Development Process), Cooperin 5+5 -vaiheista porttimallia (State-Gate-Model) sekä Roycen ja Pressmannin kuusivaiheista vesiputousmallia (The Waterfall Approach) (Manninen 2009, 9-26).

Taulukko 2. Perinteiset tuotekehitysmallit (Manninen 2009, 9-26).

<b>Ulrich ja Eppinger:</b>	<b>Cooper:</b>	<b>Royce ja Pressmann:</b>
1. Suunnittelu 2. Konseptin kehitys 3. Järjestelmätason suunnittelu 4. Yksityiskohtien suunnittelu 5. Testaus ja viimeistely 6. Tuotannon kehittäminen	1. Idean arviointi ja raja- jaus 2. Tarkennus ja liike- toiminnan suunnittelu 3. Tuotteen suunnittelu ja kehitys 4. Testaus ja varmen- nus 5. Lanseeraus.	1. Esitutkimus 2. Määrittely 3. Suunnittelu 4. Toteutus 5. Integrointi ja testaus 6. Käyttöönotto ja ylläpi- to

Yllä kuvattujen mallien lisäksi on tietotekniikka-alalle suunnattuja agile- eli ketteriä malleja kuten seitsemän vaiheinen Scrum –malli, viisi vaiheinen Extreme Programming (XP) ja Crystal –menetelmä (Manninen 2009, 9-26).

Perinteisiä ja ketteriä malleja laadullisesti sisällönanalyysillä analysoimalla on kehitetty uudenlainen pienen palveluyrityksen seitsenvaiheinen tuotekehitysmalli (kuvio 1) (Manninen 2009, 40). Malli sisältää seitsemän vaihetta, jotka ovat palvelun kysyntään vastaava ideointi, idean kypsyttelyä ajatustasolla, objektiivinen arviointi myös ulkopuolisilta, suunnitelman viimeistely (sisältää myös aikataulutuksen, resurssoinnin, työnjaon ja kustannusarvion), palvelun tuottaminen, palautteen keruu, analysointi ja johtopäätökset. Johtopäätösten jälkeen tuote vakioituu, jatkokehitetään tai poistetaan. Tässä kehittämissuunnitelmassa projektiryhmä pohti Mannisen mallin toimivuutta Ruissalon Kylpylän hyvinvointipalveluiden tuotekehitysprosessia. Tämä on kuvattu tarkemmin kappaleessa 7 ja 8.



Kuvio 1. Pienen palveluyrityksen tuotekehitysmalli (mukaellen Manninen 2009, 40)

### 3.4 Uuden palvelun kehittäminen

Uuden palvelutuotteen kehittäminen vaatii kehittäjän, innovatiivisen kehitys-idean, riittävät resurssit ja hallitun palvelun toteutuksen. Asiakasta varten on turha tehdä markkinoille tuotetta tai palvelua, jolla ei ole minkäänlaista käyttöarvoa tai jolla on liian korkea hinta, jota asiakas ei ole valmis maksamaan. Tuottavin palvelu tai tuote saadaan silloin, kun asiakas kokee todellisen ostoparpeen ja hän on myös valmis maksamaan. (Komppula & Boxberg 2002, 97; Manninen 2009, 33.) Uuden palvelun kehittämisessä on pystyttävä määrittämään hinta, palvelun sisältö, vastuut ja jatkokehittäminen. Vastauksia haetaan sille mitä tuotetaan, mikä on kohderyhmä, millä rahallisilla, henkilöstö- ja tilaresursseilla sekä minkälainen on kilpailijoiden tarjonta. (Toikko & Rantanen 2009, 86-87.)

Asiakaslähtöisen uuden palvelun kehittämisessä on huomioitava eri tekijöitä kuten kiinnostavuus markkinoilla, strateginen henkilöstöjohtaminen, reagointi markkinoilla, vaikutusmahdollisuudet, henkilökunnan koulutus, henkilökunnan sitoutuminen ja markkinoiden synergiaedut (Ottenbacher & Gnoth & Jones 2006, 344). Kinnunen kuvaa uuden palvelun kehittämistä kuudella askeleella; ensimmäiset ovat idean tuottaminen ja palveluideat, seuraavat palvelun tuottamisen konsepti, palvelun sisältö, palvelun lanseeraussuunnitelma ja todellinen lanseeraus. Asiakkaat ja tuotekehitystiimi osallistuvat jokaiselle askeleelle. (Kinnunen 2004, 146; Saari 2007, 37.) Asiakaslähtöisyys voi kääntyä yritystä vastaan, jos asiakas on liian läheinen yritykselle. Riskinä voi olla asiakkaan toimiminen esteenä kehittymiselle, jolloin asiakas näyttää suunnan tulevaisuudelle. (Hillebrand & Kemp & Nijssen 2010, 17-20.) Uuden palvelun kehittämisessä on hyödyllistä löytää asiakkaiden piilevät tarpeet ja kehittää asiakkaiden kanssa. Kehittämistä ei kannata jättää vain ammattilaisille vaan se kuuluu kaikkien työntekijöiden työhön. (Edvardsson & Gustavsson 2003, 148; Matthing & Sandén & Edvardsson 2004, 490.)

Tutkimuksissa on todettu, että vaikka uuden palvelun kehittämisen prosessimalli on kuvattu, idean tuottamisen vaihe yhä on suunnittelematonta. On vaikea tietää, kuka on alkuperäisen idean takana ja ideat syntyvät luovasti, ei

niinkään aina vanhojen palvelujen kehittämisen. (Saari 2007, 39.) 55 % uusista palveluideoista tulee yrityksen sisältä, työntekijöiltä, jotka ehdottavat uusia palveluja ja tuotteita. Henkilökunnan ideointia esimerkiksi aivoriihityöskentelyllä voidaan käyttää ideoiden tuottamisessa, koska henkilökunta tuntee asiakkaiden tarpeita ja uuden palvelun jalkauttaminen helpottuu. (Kinnunen 2004, 40; Saari 2008, 40.)

Erään tutkimuksen mukaan 28 % hyvistä tuoteideoista tulee katsoessa ja kuunnellessa asiakkaita, esimerkiksi hotelleissa johdon ”kulkeminen edestakaisin” on tehokas keino kuulla ja nähdä asioita suoraan. Hyvä perusta ideoiden tuottamiselle on yhdistää yleisten asiakastytyväisyyskyselyjen tuloksia ja kyseisen yrityksen asiakasrekisteriä. Kilpailijoilta kopioiminen ei ole kovin innovatiivista, mutta erään tutkimuksen mukaan tehokkaimmat uudet palveluideat syntyivät yhdistämällä kilpailijoiden ja asiakkaiden näkökulmia. Kinnunen kuvaa uusien palveluideoiden tuottamista analyyttisesti niin, että relevanttien tutkimusten tuloksia analysoidaan, ongelmat ja tarpeet määritellään, ja asiakkaita kunnioitetaan ongelmien asiaankuuluvuudella, josta syntyy todelliset tarpeet. Todellisiin tarpeisiin vaikuttavat spontaanit asiakashaastattelut, joissa arvioidaan konkreettisia asiakastarpeita. Tätä kautta syntyy uusia palveluideoita. (Kinnunen 2001, 67-69; Saari 2007, 43.)

Uuden palvelun kehittämisessä tulee olla askeleen edellä asiakasta, jotta voi tarjota asiakkaalle palvelun, jota hän ei edes ymmärrä vielä tarvitsevansa. Kehittämistä ei myöskään kannata jättää vain ammattilaisille vaan vastuu on jokaisella työntekijällä. Asiakkaat toivovat uutuuksia tasaiseen tahtiin, joka vaatii jatkuvaa asiakaspalautteiden seuranta ja kysyntälähtöisten tuotteiden kehittämistä. Wellness- ja anti-aging –lomien kysynnän kasvua on ennustettu vuonna 2005 tehdyssä tutkimuksessa. Tuloksissa oli nähtävissä Suomen matkailun lisääntyminen ja kokonaisvaltaisten pakettien kysyntä, joihin asiakas voi itse valita mieltymyksen mukaisia palveluja. Palvelukokonaisuuksissa korostuu muunneltavuus eri asiakasryhmille ja eri asiakastarpeisiin. (Matkailun edistämiskeskus 2005, 56-57.)

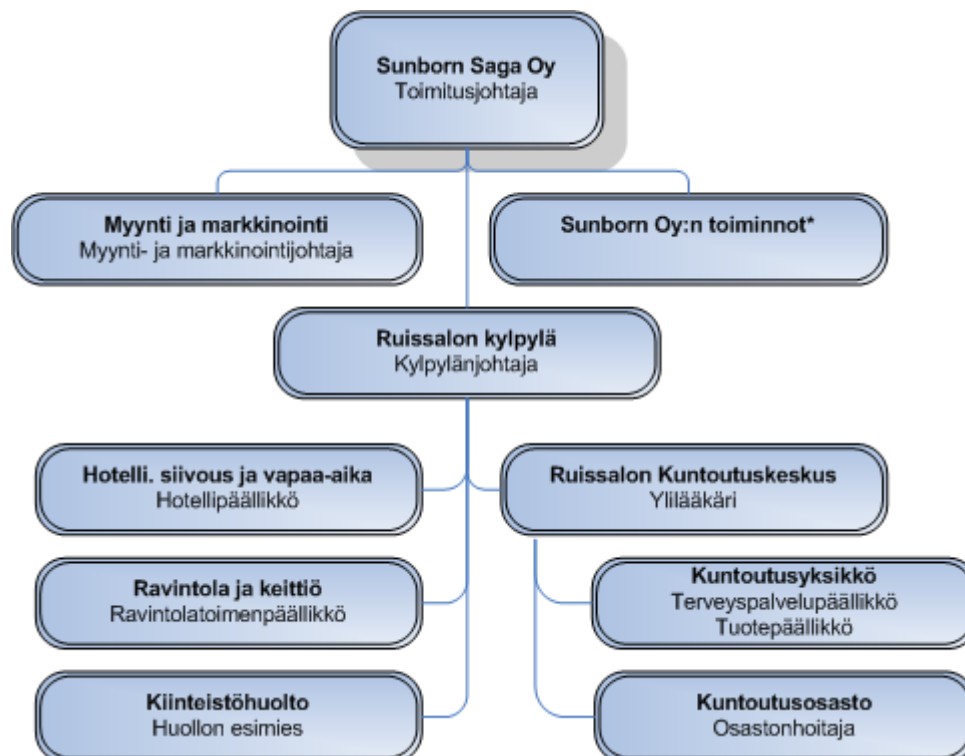
Uuden palvelutuotteen kehittämisessä tulee huomioida tasapaino eri tekijöiden välillä: palveluntuottaja (tunnetilat, kokemukset, käyttäytyminen, asia-

kaspalvelu), asiakas (käyttäytyminen, pukeutuminen, persoona, kokemukset), fyysinen palveluympäristö (yrityksen toimitilat, kalusteet, verkkosivut) ja fyysiset komponentit (esimerkiksi ruoka, juoma, tuottamiseen tarvittavat aineet ja välineet), joita palvelun tuottamiseen tarvitaan. (Manninen 2009, 39.) Griffin ja Page (1996) ovat tutkimuksissaan löytäneet 75 tekijää, jotka vaikuttavat uuden palvelun kehittämisprosessiin. He jakavat nämä kolmeen itseensä alueeseen: kuluttajalähtöinen, rahoituksellinen, tekninen tai prosessilähtöinen. Heidän tuloksensa tukevat vahvasti hypoteesejä siitä, mikä on merkityksellisintä arvioitaessa menestystä uuden palvelun kehittämisstrategiassa. He nostavat esiin asiakkaan hyväksynnän ja tyytyväisyyden, kilpailukyisen aseman ja voiton tavoitteellisuuden. (Olsen & Sallis 2004, 469-470.)

## 4 RUISSALON KYLPYLÄ KEHITTÄMISYMPÄRISTÖNÄ

### 4.1 Ruissalon Kylpylän hyvinvointipalvelut

Ruissalon Kylpylä kuuluu Sunborn -konserniin. Ruissalon Kylpylä sijaitsee 12 km:n päässä Turun keskustasta, luonnonkauniilla Ruissalon saarella ([www.ruissalospa.fi](http://www.ruissalospa.fi)). Ruissalon Kylpylä tuottaa monipuolisia palveluja loma-, kokous- ja kuntoutusasiakkaille. Eri osastoja ovat Kuntoutusyksikkö ja – osasto, hotelli ja vastaanotto, ravintola ja keittiö, siivous ja huolto sekä myyntipalvelu (kuvio 2). Kylpylässä työskentelee noin 120 henkilöä, joista 6 on osastojen esimiehiä. Lääketieteellisessä vastuussa on ylilääkäri ja kylpylää johtaa kylpylänjohtaja.



Kuvio 2. Ruissalon Kylpylän organisaatiorakenne (Ruissalon Kylpylän toimintakäsikirja 2012)

Ruissalon Kylpylä tarjoaa palveluja erilaisille kohderyhmille. Asiakkaat tulevat joko majoittumaan tai päiväkäynnille, jolloin he eivät yövy hotellissa. Kokousasiakkaat tulevat pääosin yritysten eli työnantajien maksamana, loma-



asiakkaat itse maksaen ja kuntoutusasiakkaat esim. Kelan, Valtiokonttorin tai muun maksajatahon lähetteellä. Kuntoutusyksikön terveys- ja hyvinvointipalvelut koostuvat palveluista, joilla parannetaan asiakkaan elämänlaatua ja terveyttä. Näitä palveluja ovat mm. fysioterapia-, lymfa- ja hierontapalvelut, kuntotestit ja terveystutkimukset, ryhmäaktiviteetit ja luennot. Lisäksi asiakkaan hyvinvointia lisätään kylpylä- ja hoitopalveluilla, joista hän voi ostaa itselleen sopivia rentoutushoitoja sekä kauneushoitola- ja parturikampaamopalveluja. ([www.ruissalospa.fi](http://www.ruissalospa.fi))

Kehittämisprojekti rajattiin Ruissalon Kylpylän Kuntoutusyksikköön ja sen tuottamien hyvinvointipalveluiden tuotekehitysprosessin kehittämiseen. Kuntoutusyksikön asiakkaita ovat pääasiassa kuntoutus-, yritys- ja lomasiakkaat, jotka ovat ulkoisia asiakkaita. Sisäisiä asiakkaita ovat yrityksen muu henkilökunta sekä eri osastot, joiden kanssa vahva yhteistyö on ensiarvoisen tärkeää palvelun tuottamiselle.

Ydiosaaminen kuntoutusyksikössä on työikäisten ja työstä poissaolevien kuntoutuksessa. Kasvavassa määrin tuotetaan hyvinvointipalveluja kuten terveystutkimuksia, hemmottelu- ja kauneushoitoja, työhyvinvointipäiviä, liikunta-aktiviteetteja ja asiantuntijaluentoja. Vahvuuksina ovat henkilökunnan moniosaaminen ja ammattitaito. Rajaus oli luonteva, koska projektiryhmään osallistui Kuntoutusyksikön henkilökuntaa ja projektipäällikkö itse työskentelee Kuntoutusyksikössä ja tuntee henkilökunnan osaamistason. Selkeällä rajauksella vältettiin kehittämisprojektin paisuminen koko kylpylän palveluja ja osastoja koskevaksi, jolloin projektin hallinta olisi ollut mahdotonta. Aihetta rajattaessa on mietittävä mitä haluaa tietää ja miten sen haluaa osoittaa. Perusvirheenä pidetään liian laajaa tutkimusaluetta, jota ei ole rajattu selkeästi (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010, 81-82; Toikko & Rantanen 2009, 57-63, 71-72).

## 4.2 Lähtökohdat Ruissalon Kylpylän tuotekehitysprosessin kehittämiseksi

Ruissalon Kylpylän asiakaskunnan kehittyminen ja palvelutarjonnan nopeat muutokset vaativat tuotekehitysprosessin kehittämistä. Ruissalon Kylpylän imago on ollut vahvasti veteraani- ja ikäihmisten kuntoutukseen painottunut. Tätä on pyritty strategisesti muuttamaan työikäisten kuntoutus- ja hyvinvointipalveluihin, koska työikäiset ovat kylpylän suurin kuntoutus-, kokous- ja loma-asiakasryhmä.

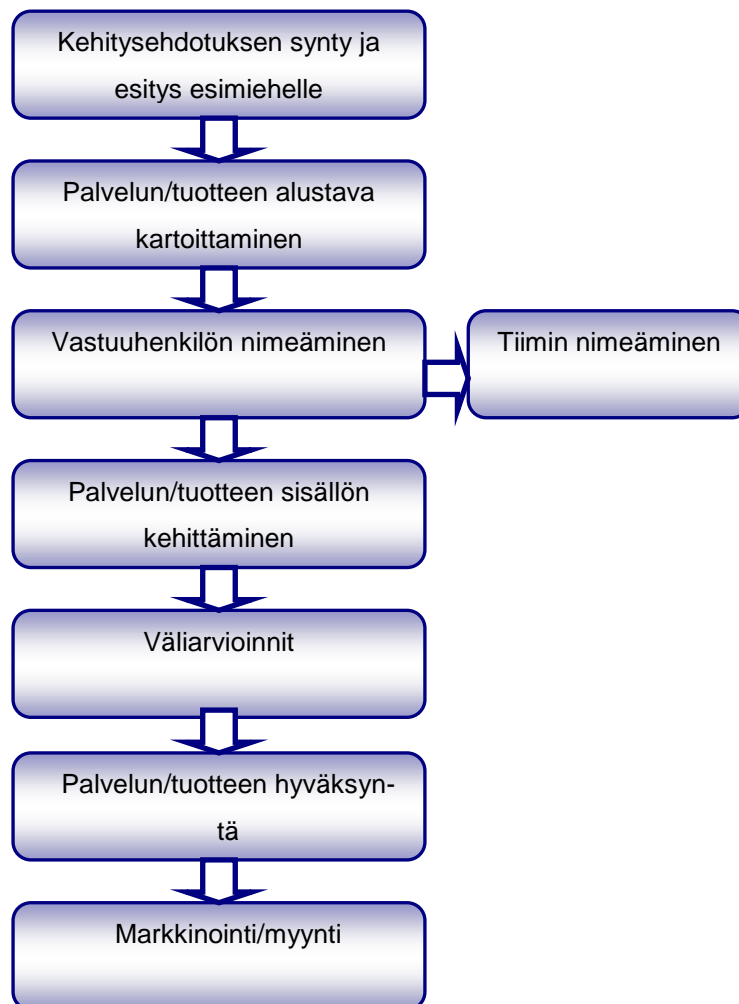
Kilpailutettujen kuntoutuspalvelujen osalta pitkät sopimukset ja standardit määrittelevät palvelujen sisällön. Kehittämistyötä näiden palvelujen osalta tehdään tuotevastaavien päivittäisessä käytännön työssä ja palavereissa. Hyvinvointipalveluiden kehittämistä ei sido tai määrittele maksajatahojen sopimukset, joten palvelujen innovatiivinen kehittäminen vaatii luovuutta, asiakastarpeiden kartoitusta, kilpailijoiden palvelutarjonnan seuraamista sekä maailmalla menossa olevien trendipalvelujen seuranta, esimerkkeinä liikunnallisista aktiviteeteista zumba ja kahvakuula.

Ruissalon Kylpylän vahvuuksia ovat hyvä maine, pätevä, ammattitaitoinen ja kehityskykyinen henkilöstö, hyvät tilat ja välineistö, kiinteä yhteistyö sidosryhmiin ja upea, ympäröivä luonto. Asiakas- ja sidosryhmäyhteistyön tavoitteena on kerätä jatkuvaa palautetta ja reagoida niihin välittömästi sekä kehittää toimintaympäristöä asiakastarpeiden mukaan. (Ruissalon Kylpylän toimintakäsikirja 2012.)

Ideointi henkilökuntaa osallistamalla on hyvä keino sitouttaa heitä uudelleen palvelukokonaisuuksiin. Ruissalon Kylpylässä uusia palveluideoita syntyy jatkuvasti, mutta niiden tuotteistamiseen ei hyödynnetä systemaattista tuotekehitysprosessia. Ruissalon Kylpylän toimintakäsikirjassa (2012) on kuvattu uuden palvelun kehityksen eteneminen ja palvelun kehittämislomake on olemassa, mutta nämä eivät palvele parhaalla mahdollisella tavalla. Palveluja kehitetään ideoista suoraan toteutukseen ilman kriittistä arviointia tai testaamista.

### 4.3 Uuden palvelun kehittäminen Ruissalon Kylpylässä

Ruissalon Kylpylän palveluissa on kuvattu sisältö, toteutus, laatuvaatimukset ja laadunvarmistus. Uuden palvelun kehittämisessä uudelle palvelulle tehdään palvelukuvaus tai palvelumuutoksen myötä muutetaan kuvauksia. Toimintakäsikirjan mukaan palvelujen kehittämiseksi on määritelty työryhmä, mutta toiminnan ja henkilöstön muuttuessa tällaista ei ole ollut. Toimintakäsikirjassa on kuvattu palvelun kehityksen eteneminen (kuvio 3), mutta tämä ei ole systemaattisesti käytössä. (Ruissalon Kylpylän toimintakäsikirja 2012.)



Kuvio 3. Palvelun kehityksen eteneminen (Ruissalon Kylpylän toimintakäsikirja 2012).

Uusia palvelu- ja tuoteideoita nousee arkipäivän työssä ja nämä esitellään omalle esimiehelle. Osa niistä on toteuttamiskelpoisia ja tärkeintä on, että kaikki ideat huomioidaan ja perustellaan mikäli idea ei ole toteuttamiskelpoinen. Johtoryhmän viikkopalavereissa uusia ideoita työstetään esimiesten ja kylpylänjohtajan toimesta, erityisesti uusia kampanjoita tai tapahtumapäiviä. Toisinaan paperilla ajatus on loistava, mutta käytännössä asiakkaita ei kuitenkaan tule riittävästi esimerkiksi tapahtumapäiviin. Syitä analysoidaan jälkikäteen viikkopalavereissa ja kirjataan perusteluineen myöhempää seuranta varten. Uusia palveluja ja tuotteita kehitetään nopeilla ratkaisuilla kuten reagoimalla vähäisiin käyttöasteisiin tulevana kuukautena. Toisaalta pitkäkestoisempia ratkaisuja tehdään suunniteltaessa seuraavan vuoden uusia palvelukokonaisuuksia tai sitoutumalla jonkun yhteistyökumppanin sopimukseen useammaksi vuodeksi.

## 5 KEHITTÄMISPROJEKTIN TOTEUTUS

### 5.1. Projektipäällikkö ja ohjausryhmän tuki

Projektipäällikkö toimi Ruissalon Kylpylän tuotepäällikkönä. Kehittämiprojektin ohjausryhmässä oli projektipäällikkö, kylpylänjohtaja ja opettajatuutori. Ohjausryhmä kokoontui projektin alussa ja tammikuussa vuonna 2012 ennen aineiston analyysia. Kylpylänjohtaja on toiminut projektipäällikön mentorina projektin edetessä ja tästä on ollut apua erityisesti erilaisten näkökulmien saamiseen sekä kehittämissympäristön tarpeisiin. Mentori - aktoriyhteistyötä on helpottanut se, että molemmat työskentelevät samassa rakennuksessa ja tavoitettavuus on helppoa. Opettajatuutorilta projektipäällikkö sai ohjauksellista tukea joustavasti. Ohjausryhmän tapaamisissa korostui monialaiset näkökulmat; työelämälähtöisyys ja kehittämisprojektinäkökulma. Laatupäällikköä on konsultoitu kahdesti projektin edetessä ja lopussa prosessikuvauksen laadinnassa.

### 5.2 Projektiryhmän osallistaminen

Projektiryhmään osallistui yhteensä kymmenen kuntoutusyksikön työntekijää. Projektipäällikkö huolehti henkilöstö- ja aikaresursseista. Haasteena oli työntekijöiden irrottaminen työpäivän aikana. Valinta suoritettiin sen pohjalta, ettei projektiin osallistu pelkästään kuntoutuspalveluiden tuotevastaavia, jotka ovat jo kuntoutuspalveluiden kehittämistyössä mukana. Eri ammattiryhmän edustajina oli fysioterapeutteja, kuntohoitajia ja liikunnanohjaaja. Erityistyöntekijöitä ei saatu mukaan kiireellisen aikataulun vuoksi. Toisena kriteerinä pyrittiin osallistamaan työntekijöitä, joilla on pitkä työkokemus kylpylässä ja jotka monipuolisesti osallistuvat erilaisten palvelujen tuottamiseen. Tämä kriteeri ei täyttynyt erityistyöntekijöiden osalta.

Tapaamiskertoja oli viisi ja jokaisella kerralla osallistui kaksi eri työntekijää. Naisia oli enemmän, koska kuntoutusyksikön henkilöstössä naisia on enemmän. Miehiä osallistui kymmenestä kaksi. Kehittämisprojektista tiedotettiin (liite 1) kuntoutusyksikön henkilöstölle ajoissa ja projektiryhmän kokoontumis-

ten ajan syntynyt materiaali oli luettavissa kahvihuoneen ilmoitustaululla. Jokaiselta projektiryhmään osallistuneelta pyydettiin kirjallinen lupa syntyneen materiaalin käyttämiseen (liite 2).

Projektiryhmän viisi tapaamista toteutui kesä-, elo- ja syyskuussa. Kesälomat vaikuttivat suunniteltuun aikatauluun, joten kolmen ensimmäisen ja kahden viimeisen tapaamisen väliin tuli pidempi tauko. Projektiryhmän tapaamiset toteutuivat klo 8- 16 välillä ja tila vaihteli kokoustilasta terassiin. Projektiryhmän tapaamisissa korostui henkilökunnan idearikkaus, kun heille antoi mahdollisuuden ideointiin. Osallistaminen on mahdollisuus vaikuttaa ja osallistuminen mahdollisuuden hyödyntämistä. Osallistamiseen vaikuttavia keskeisiä tekijöitä on kaikkien jäsenten osallistuminen, dialoginen vuorovaikutus, toisen kunnioittaminen, vilpityn ja rehellinen osallistuminen sekä omien väitteiden perustelu. (vrt. Toikko & Rantanen 2009, 89-94.)

### 5.3 Kehittämisprojektin eteneminen

Kehittämisprojektille ominaista on kertaluonteisuus, resurssien ja aikataulun rajaus. Projekti pyrkii tietyssä ajassa tarvelähtöisesti ja sidosryhmiä osallistamalla tavoitteisiin ja tuloksiin. Projektin päävaiheet ovat suunnittelu; ideointi, rahoitus ja projektin hyväksyntä, toteutus, joka sisältää raportoinnin ja tulosten hyödyntämisen ja arviointi eli jalkauttaminen ja levittäminen. (Turun Ammattikorkeakoulu 2011, 4, 8.)

Kehittämisprojektin suunnittelu eteni hyvässä yhteistyössä, koska kehittämiselle oli selkeä tarve. Idean rajaus oli oleellista toteutukselle, koska koko kylpylän toimintoja ei kannata lähteä kehittämään vaan lähteä pienemmästä liikkeelle. Projektipäällikkö ja kylpylän johtaja tekivät kirjallisen sopimuksen projektin etenemisestä ja sopivat yhteiset pelisäännöt toteutukselle. Tämän jälkeen kehittämisprojektista tiedotettiin kuntoutusyksikön henkilökuntaa ja projektiryhmä koottiin.

Toteutusvaiheen aikataulu viivästyi projektipäällikön omien aikataulukiireiden sekä henkilöstön kesälomien vuoksi, mutta viivästys oli kohtuullinen ja kehittämisprojekti saatiin aikataulussa päätökseen. Projektipäällikön haasteena oli

kokopäiväisen työn lisäksi opintojen ja projektin toteuttaminen sekä aktiivisten harrastusten yhdistäminen.

Projektiryhmän tapaamisissa tapahtuvan aineiston keruun ja aineiston analyysin välille tuli kolmen kuukauden tauko, joka tuotti haastetta aineiston analyysiin. Projektipäällikön vähäinen tieto soveltuvan aineiston analysointimenetelmistä toi lisähaastetta, koska soveltuvaan kehittämissuunnitelmaan ei suoraan voinut hyödyntää laadullisen aineiston analysointia. Alla olevassa taulukossa on yksityiskohtaisemmin kuvattu kehittämissuunnitelman etenemistä (taulukko 3).

Taulukko 3. Kehittämissuunnitelman aikataulu ja tavoitteet.

<b><i>Kehittämissuunnitelman eteneminen</i></b>	<b><i>Aikataulu</i></b>	<b><i>Tavoitteet</i></b>
<b>1. Projektin aloitus</b>	tammi- huhtikuu 2011	- kirjalliset sopimukset ja suunnitelma - riittävän lähdemateriaalin ja aiemman tutkimustiedon kerääminen
<b>2. Projektin toteutus</b>	huhti- toukokuu 2011	- ohjausryhmän tapaaminen - projektista tiedottaminen - projektiryhmän kokoaminen - henkilö-, tila- ja aikaresurssien varaus
<b>3. Aineiston keruu</b>	kesä- elokuu 2011	- projektiryhmän tapaamiset - aineiston alustava käsittely
<b>4. Aineiston analyysi</b>	joulukuu 2011- maaliskuu 2012	- ohjausryhmän tapaaminen - aineiston luokittelu, hahmottaminen ja monipuolinen analysointi - tulokset ja johtopäätökset sekä kehittämissuunnitelmat
<b>5. Tiedottaminen tuloksista ja projektin päätös</b>	maalis- toukokuu 2012	- tulosten esittely kylpylänjohtajalle - tulosten esittely johtoryhmälle - kehittämissuunnitelman arviointi - tulosten jalkauttaminen ja esittely projektiryhmälle ja henkilöstölle

Kehittämissuunnitelman lopussa projektipäällikkö esitteli tulokset kylpylänjohtajalle, jonka jälkeen sovittiin, miten ja mitkä tuloksista jalkautetaan johtoryhmälle sekä henkilöstölle. Kehittämissuunnitelman tulokset ja johtopäätökset ovat projektiryhmän ja projektipäällikön työstämiä, mutta kylpylänjohtaja päättää mitkä niistä toteutetaan käytännössä.

#### 5.4 Aineiston keruu ja analysointi

Laadullista aineistoa voidaan kerätä osallistuvalla havainnoinnilla, jolloin osallistujien näkökulmat tulevat kuulluksi (Hirsjärvi ym. 2010, 164). Tässä kehittämisprojektissa tavoitetta tukeva aineistonkeruu toteutettiin laadullisen tutkimuksen menetelmiä soveltaen. Aineistoa kerättiin osallistamalla projekti-ryhmää. Projektipäällikkö toimi itse osallistuvana ja havainnoivana ryhmän jäsenenä sekä ohjeisti ja alusti kokoontumiset. Projektiryhmän jäsenet vaihtuivat jokaisella viidellä kokoontumisella; kaksi henkilöstön edustajaa kerrallaan ja yhteensä kymmenen jäsentä. Projektipäällikön vastuulla oli kunkin kokoontumisen aikataulut, resurssit, tilavaraukset, suunnittelu teemoineen ja tavoitteen mukainen asialista miten edetään.

Projektiryhmän tapaamisista kertyi muistioita ja mind map –käsitekartat hyvinvointipalveluiden kehittämiseen liittyvistä tekijöistä ja uuden palvelun kehittämisestä (liite 3). Mind map on käsitekartta, jonka avulla kerätään keskellä olevaan avainsanaan liittyviä ideoita ja asioita. Mind map –käsitekarttaa käytetään esimerkiksi ideoiden kehittämiseen ja havainnollistamiseen. (Opetushallitus 2012a.) Projektiryhmän oli helppo hahmottaa visuaalisesti käsitekarttoja ja projektiryhmän jäsenten vaihtuessa jokaisella tapaamisella, oli helpompaa jatkaa alustuksen jälkeen työstämistä siihen mihin muiden kanssa oli jo päästy. Materiaaleja ei työstetty alkuperäisen suunnitelman mukaan fläppitaululle vaan A4-papereille, koska tämä mahdollisti projektipäällikön ja kahden projektiryhmään osallistuvan tiiviin yhteistyön saman pöydän äärellä eikä symbolisesti projektipäällikkö seissyt fläppitaulun edessä ”muiden yläpuolella”. Projektipäällikkö kirjoitti puhtaaksi syntyneen materiaalin tapaamisten välillä ja puhtaaksi kirjoitettuihin kirjattiin seuraavalla tapaamisella uudet näkökulmat. Näin edellisten kertojen näkökulmat toimivat seuraavan kokoontumisen alustuksena ja kehittämistä vietiin eteenpäin porrastetusti kerrostamalla. Näin syntyi kymmenen ihmisen ja projektipäällikön yhteisen näkemykset asioista.

Projektiryhmän kanssa koottiin SWOT-analyysi Ruissalon Kylpylästä. SWOT tulee englanninkielisistä sanoista: vahvuudet (S=strengths), heikkoudet (W=weaknesses), mahdollisuudet (O=opportunities) ja uhat (T=threats).



SWOT –analyysi voidaan tehdä työpaikan toimintaympäristöstä ennen kehittämistä. Tällöin tunnistetaan kriittiset kohdat ja tulosten perusteella voidaan ohjata prosessia. (Opetushallitus 2012b.) SWOT täydentyi jokaisella kokouksella. Lisäksi kerättiin uusia palveluideoita, tuotekehitysprosessiin vaikuttavia tekijöitä ja muuta huomioitavaa keskeisten käsitteiden mukaisesti hyödyntäen mind map -menetelmää. Lisäksi muistioita kertyi mentorin ja ohjausryhmän palaverista sekä projektipäällikön omista muistiinpanoista havainnointilomakkeelle.

Suunnitelmissa oli hyödyntää Crystal mapping-menetelmää, jossa yhdistyy mindmapping ja tuotekehittelyidea ([www.crystalmapping.com/index.php](http://www.crystalmapping.com/index.php)), mutta tunnin kokouksena oli liian lyhyt sen käsittelyyn, joten menetelmänä hyödynnettiin mindmap –kuviota ja SWOT –analyysia. Kokouksia ei nauhoitettu tai kuvattu, joten kaikki kirjattiin tarkoin paperille ja paperit säätettiin, jotta niihin voi tarvittaessa projektin edetessä palata. Projektipäällikön puhtaaksikirjoittamat mindmap –kuvat ja SWOT –analyysi olivat kahvihuoneen ilmoitustaululla kaikkien luettavissa koko projektiryhmän kokouksien ajan. Kaikilla ei ollut mahdollisuutta osallistua projektiryhmään, joten muu henkilöstö tehtiin näin tietoiseksi projektin olemassaolosta ja työstetyistä ideoista.

Laadullista aineistoa tulee kerätä, analysoida ja kuvata huolellisesti. On tärkeää kuvata myös mahdollisia epäkohtia. (Toikko & Rantanen 2009, 121–125.) Tässä kehittämissuunnitelmassa riskinä oli materiaalin riittämättömyys tuotekehitysprosessin mallintamiseen.

Aineistolähtöisen analyysin päävaiheina ovat yleiskuvan hahmottaminen (mitä aineisto kertoo tutkittavasta ilmiöstä tutkimuksen tarkoituksen ja tutkimuskysymysten pohjalta), pelkistäminen eli tiivistäminen (merkitykselliset ilmaisut tiivistetään niin, että olennainen sisältö säilyy), ryhmittely (etsitään pelkistettyjen ilmaisujen erilaisuuksia ja yhtäläisyyksiä) ja abstrahointi. (Kylmä & Juvakka 2007, 117-119.)

Kertynyt aineisto jaettiin ensin projektiryhmässä keskeisten käsitteiden mukaan; hyvinvointipalvelut, uuden palvelun kehittäminen ja tuotekehitysprosessi (kuva 4). Sen lisäksi projektiryhmä pohti Laura Mannisen pienen palve-

luovituksen tuotekehitysprosessiin peilaten minkälainen tuotekehitysprosessi toimii hyvinvointipalveluissa Ruissalon Kylpylässä. Todellinen aineiston analyysi suoritettiin keskeisten kysymysten pohjalta soveltavin menetelmin. Esiin nousseet asiat jaettiin teemoihin, jonka jälkeen niitä käytiin läpi kriittisesti nostaten kaikki mahdolliset kehitettävän asian kannalta tärkeät asiat esiin.

**vaihe 1.**

1. Aineiston teemoittelu keskeisten käsitteiden mukaan ja peilaaminen valmiiseen tuotekehitysmalliin projektiryhmän tapaamisissa.
2. Aineiston puhtaaksikirjoittaminen projektiryhmän tapaamisten välillä.

**vaihe 2.**

1. Aineiston kriittinen arviointi ja teemoittelu nousseiden asioiden pohjalta
2. Aineiston analysointi keskeisten kysymysten pohjalta

Kuvio 4. Aineiston analyysi

## 6 KEHITTÄMISPROJEKTIN TULOKSET

### 6.1 Kehittämysympäristöön liittyvät tekijät

SWOT-analyysi (kuvio 5) Ruissalon Kylpylästä toimi perustana kehittämiselle ja kokonaisuuden hahmottamiselle. SWOT –analyysin työstäminen mahdollisti projektiryhmälle kriittisen kehittämysympäristön ja sen mahdollisuuksien arvioinnin.

<p><b>VAHVUUDET:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- moniosaava henkilökunta</li> <li>- monipuoliset palvelut ”saman katon alla”</li> <li>- ympäröivä merellinen luonto</li> <li>- vahva kuntoutusosaaminen</li> <li>- moninaiset yhteistyötahot</li> </ul>	<p><b>HEIKKOUEDET:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ajan puute; esim. onko asiakkailla aikaa lähteä Kylpylään ja onko henkilökunnalla aikaa kehittää</li> <li>- monipuolisista palveluista tiedottaminen; esim. asiakkaat eivät tiedä palveluista tai heille ei riittävästi kerrota</li> <li>- miten olla askeleen edellä sekä asiakasta että kilpailijoita?</li> </ul>
<p><b>MAHDOLLISUUDET:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- kuntoutusosaamisen korostaminen markkinoinnissa; esim. liikunta-aktiviteetteja vetävät kuntoutuksen ammattilaiset</li> <li>- saavutettavuus; esim. linja-auto ajaa suoraan Kylpylän pihaan Turun keskustasta</li> <li>- laajat auki-oloajat</li> <li>- kehittämismyönteisyys</li> <li>- asiakkaille, myös kuntoutujille ja yhteistyötahoille enemmän tietoa monipuolisista palveluista</li> <li>- palvelujen kohdentaminen, erikoistuminen; mille kohderyhmälle?</li> </ul>	<p><b>UHAT:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- kova kilpailutilanne</li> <li>- investointi laitteisiin ja tiloihin</li> <li>- ”kaikille kaikkea” – toimiiko?</li> </ul>

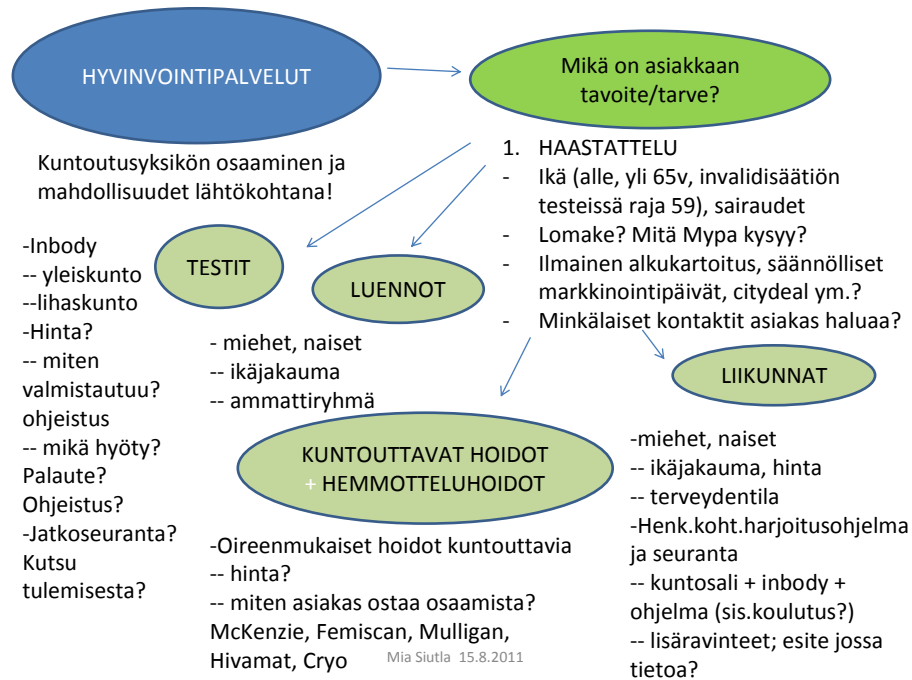
Kuvio 5. SWOT –analyysi Ruissalon Kylpylästä

SWOT-analyysissä vahvuudet ja heikkoudet kuvastavat sisäisiä tekijöitä, esimerkiksi vahvuutena voi olla hyvät työelämysuhteet ja heikkoutena resurssien riittämättömyys. Mahdollisuudet ja uhat ovat ulkoisia tekijöitä, esimerkiksi vahvuuksina voi olla internetin tehokkaampi käyttö markkinoinnissa ja uhkana kilpailijoiden palvelutarjonta. (Opetushallitus 2012b.) Osalle projektiryhmässä SWOT –analyysin tekeminen oli uutta, mutta tekijät nousivat hyvin esiin. SWOT-analyysin pohjalta projektiryhmä pitää kylpylän vahvuutena henkilökunnan moniosaamista ja ammattitaitoa. Mahdollisuuksista korostuu saavutettavuus, tulevatko asiakkaat lähiympäristöstä, ympäri Suomen vai vielä kauempaa ja minkälaista markkinointia kohdennetaan kellekin. Heikkouksissa projektiryhmä korosti markkinoinnin ja internetsivujen ristiriitaisuutta; kenelle palveluja tarjoamme ja minkälaisella markkinoinnilla. Uhkien osalta nostettiin toiminnan kohdentaminen tietyille kohderyhmille, tietyn ikäisille ja tiettyihin palveluihin, koska ”kaikille kaikkea” on kokeiltu, eikä välttämättä toimi. Suomessa moni kuntoutuslaitos ja Kylpylä on lähtenyt sille linjalle, mutta pystytäänkö kaikille laadukkaasti tarjoamaan kaikkea kuitenkaan. Projektiryhmä piti luontevana työikäisten ja ikäihmisten palveluihin panostamista.

## 6.2 Hyvinvointipalveluiden kehittämiseen vaikuttavia tekijöitä

Kuntoutusyksikön moniosaaminen on mahdollisuus, jota ei riittävän hyvin hyödynnetä. Yksittäinen työntekijä palvelee päivittäin kuntoutus- ja loma-asiakkaita, jolloin asiakastarpeet ja vaatimukset ovat erilaiset. Fysioterapeutin työpäivään voi sisältyä ryhmäaktiiviteetteja ja –luentoja, yksilöllisiä fysioterapia- ja hemmotteluhoitoja. Asiakkaan pitää tietää minkälaisia palveluja hänen on mahdollista ostaa. Kuntoutusosaaminen on vahvuus, johon liittyy monenlaisia tekijöitä, jotka on huomioitava jo myynti- ja markkinointivaiheessa. Kuviossa 6 on käsittekartta hyvinvointipalveluiden kehittämiseen liittyvistä tekijöistä. Osaamisen ostaminen on asiakkaalle lisäarvo ja palveluntuottajalle myyntivaltti. Esimerkkinä osaamisen ostamisesta syntyi idea hyvinvointikaritoituksesta tapahtumapäivinä, jolloin asiakkaalle myydään yksilöllisen tarpeen mukainen kokonaisuus. Fysioterapeutti tekee hänelle yksilöllisen oh-

jelman, joka voi sisältää kehonkoostumusmittauksen ja kuntosaliohjelman tai laajemman kokonaisuuden asiantuntijoiden yksilöllisillä hyvinvointikartoituksilla.



Kuvio 6. Mindmap hyvinvointipalveluiden kehittämisestä

Projektiryhmässä pohdittiin innovatiivista järjestelmää, johon asiakkaan tiedot syötetään ja tarpeiden mukaan valintoja tekemällä syntyy asiakkaalle suoraan tulostettava palvelukokonaisuus, joka maksaa X euroa ja vaatii asiakkaan sitoutumista X ajaksi. Internetpohjaiset järjestelmät toimivat tänä päivänä terveyttä ja toimintakykyä tukevin. Markkinoilta löytyy monipuolisesti erilaisia ja eri tarpeisiin vastaavia järjestelmiä.

Lähtökohtana hyvinvointipalveluiden kehittämiselle ovat asiakkaan yksilölliset tarpeet ja työntekijöiden osaaminen. Työntekijöiden osaamista voidaan lisätä koulutuksilla, joten osaamisen puute ei voi olla palvelujen tuottamisen ja kehittämisen esteenä. Kehittämisprojektissa syntyneitä uusia palveluideoita ei esitellä tässä raportissa, koska osa ideoista kehittyvät eteenpäin eikä niitä vielä julkaista.

Ruissalon Kylpylän vahvuutena korostui ympäröivä merellinen luonto ja sen hyödyntäminen uusien palvelujen kehittämisessä. Ruissalon saari on osittain

luonnonsuojelualuetta, joten tämä on huomioitava ulkoaktiiviteettien kehittämisessä.

Aineistoa analysoidessa hyvinvointipalveluiden kehittämiseen vaikuttavien tekijöiden teemoiksi nousi asiakasnäkökulma, myynnin ja markkinoinnin merkitys, yksilöllinen aloitus asiakaslähtöisesti ja palvelutarjonta. Asiakasnäkökulmassa korostuu asiakkaan yksilöllisyys, odotukset, toiveet ja tavoitteet.

#### **ASIAKASNÄKÖKULMA:**

1. Asiakkaan henkilökohtainen tavoite: esimerkiksi kunnon kohotus, ennaltaehkäisy, virkistyminen, kuntoutuminen, painonhallinta ja tavoitteen myötä oikeiden palvelujen tarjoaminen
2. Asiakkaan aktiivisuus: onko aktiivinen vai passiivinen terveydestä, kunnosta ja itsestä huolehtija.
3. Asiakkaan osallistuminen: haluaako face to face kontakteja, verkkokontakteja vai välimuotoja.
4. Asiakkaan sijainti suhteessa Kylpylään: läheltä vai kaukaa.

Myynnin ja markkinoinnin näkökulmasta on huomioitava tiettyjä asioita jo myyntivaiheessa kuten ikä ja mahdolliset sairaudet. Toisaalta kilpailu on tänä päivänä niin kovaa, että palvelujen hinta-laatusuhteen ja houkuttelevuuden tulee olla kohdillaan. Ihanteellista on jos palvelujen tarjonnassa ollaan aikaa ja kilpailijoita edellä, eikä tarjota kaikkea mitä muutkin tarjoat, esimerkiksi zumba tai kahvakuula buumien tullessa markkinoille, niitä tarjottiin kaikkialla. Asiakkaan tulee saada myynti ja markkinointivaiheessa jo sellaista tietoa, joka antaa lisäarvoa palvelun ostamiselle kuten se, että korostetaan kuntoutusosaamista tai sitä, että kyseisen palvelun lisäksi saa jotakin extraa.

#### **MYynti JA MARKKINOINTI:**

1. Mitä myyntivaiheessa asiakkaalta tulee selvittää: esimerkiksi check-lista tai lomake, jonka Kuntoutusyksikön fysioterapeutit ovat työstäneet
2. Miten asiakkaita saadaan paikan päälle? Houkuttelevuus ja tarjonta sellaista mitä muilla ei ole tai hinta kohdillaan.

Myynti toteutuu usein myyntipalvelun kautta, mutta myyntiä voidaan toteuttaa tapahtumapäivien kautta, jolloin terveys- ja kuntoutusalan ammattilaiset kartoittavat asiakkaan tavoitteet ja terveydentilan. Tätä kautta tarjotaan yksilöllisen tarpeen mukainen palvelukokonaisuus. Ostava asiakas sitoutuu myös käyttämään kylpylän palveluja.

#### **YKSILÖLLINEN ALOITUS:**

1. Yksilöllisten tavoitteiden kartoitus: esimerkiksi alkukartoitus tai –haastattelu ja minkälaisella lomakkeella. Tulevaisuudessa Ruissalossa voisi järjestää maksullisia terveystarkoituspäiviä, jolloin fysioterapeutti tekee asiakkaan kanssa tavoitteellisen suunnitelman ja samalla ”sitouttaa” asiakasta Ruissalon palveluihin. Oleellista tällaisten tapahtumapäivien järjestämisessä on houkutteleva markkinointi ja hyvin suunniteltu ohjelma.
2. Terveydentilan kartoitus: mahdolliset sairaudet, jotka estävät osallistumisen testeihin tai aktiviteetteihin ja asiakkaan oman vastuun korostaminen, jos tehdään terveystarkoitustestejä.

Myyntivaiheessa tulee huomioida asiakkaan ikä, sukupuoli, ikäjakauma, ammattiryhmä ja aiempi tietämys, jolloin asiakas saa itselleen uutta tietoa eikä pelkästään tuttua tai sopimatonta. Palveluista tiedottamista tulee lisätä, jotta asiakkaat tiedostavat miten moninaista osaamista on ostettavissa. Asiakas-palautteen antaminen jatkokehittelyä varten koettiin tärkeänä ja asiakkaan sitouttaminen pidemmäksi ajaksi; jonkinlainen jatkoseuranta, johon asiakas kutsutaan.

#### **PALVELUTARJONTA:**

1. Mitä palvelu maksaa, jotta asiakas on valmis ostamaan. Miten asiakas ostaa osaamista ja miten sitä markkinoidaan.
2. Miten asiakas valmistautuu ja mitä ottaa mukaan
3. Testit: onko asiakas alle 65 vuotias vai yli 65 vuotias (viitearvot)

4. Luennot ja liikunnat: sukupuoli, ikäjakauma, ammattiryhmä ja aiempi tietämys
5. Palveluista tiedottamisen parantaminen: Kuntouttavat, oireenmukaiset hoidot esimerkiksi McKenzie, Femiscan, Mulligan, Hivamat, Cryo – asiakas ei tiedä mitä kaikkea Ruissalon Kylpylästä voi ostaa ja että liikuntaryhmien vetäjinä toimivat kuntoutusalan ammattilaiset, jolloin asiakas saa enemmän asiantuntijuutta kuin tavallisissa jumppapaikoissa
6. Miten asiakas saa palautteen ja miten hän voi antaa palautetta?
7. Miten asiakasta sitoutetaan käyttämään palveluja pitkäjänteisesti ja uudestaan? Laaditaanko asiakkaalle henkilökohtainen harjoitusohjelma, jossa sovi-taan jatkoseurannasta ja kutsutaan asiakas siihen.

### 6.3 Hyvinvointipalveluiden tuotekehitysprosessiin vaikuttavat tekijät

Ruissalon Kylpylän hyvinvointipalveluiden tuotekehitysprosessiin vaikuttavia tekijöitä ovat:

**1. Kohderyhmä ja kenelle myydään.** Idean tulee kohdata asiakastarpeen kanssa, jotta siitä kannattaa kehittää palvelu. Henkilökunnan osaamisen näkökulmasta työikäiset ja työelämästä poissaolevat ikääntyvät asiakkaat ovat oikea kohderyhmä. Lapsille ja nuorille Kuntoutusyksikön palveluja ei kannata kohdentaa ja kehittää. Oleellista on pohtia tulevatko asiakkaat lähiympäristöstä vai kauempaa, lähtevätkö he juuri Ruissalon Kylpylään vai toiseen kilpailevaan kylpylään tai kuntoutuslaitokseen, miten asiakas tekee valintansa?

**2. Palvelujen markkinoillaolo ajallisesti.** Aika on merkittävä tekijä hyvinvointipalvelujen kehittämisessä. Miten nopeasti tuotekehitysprosessi tuottaa ideasta palvelun, miten nopeasti palvelu vaatii sen tapahtuvan? Toisesta palvelusta voi tulla trendituote, joka kehitetään nopeasti ja vain tietyksi määräajaksi markkinoille. Toinen palvelu taas voi olla pitkäkestoinen ja pysyvä tuote, joka jää pidemmäksi ajaksi hyvinvointipalvelutarjontaan. Minkälainen tuotekehitysprosessi toimii eri ”ajallisiin” palveluihin?



**3. Vuosikelloajattelu ja vuodenaajat.** Hyvinvointipalvelujen tarjonnassa voi hyödyntää paremmin vuodenaikoja ja pohtia minkälaiset palvelut tarjotaan mihinkin vuodenaikaan ja minkälainen sesonki vetoaa asiakkaisiin. Ihmiset laihduttavat ja lisäävät kuntoilua aina vuodenvaihteen ja kesän jälkeen, joten voiko tätä hyödyntää palvelutarjonnassa niin kuin mainonnassa tehdään. Systemaattisempi vuosikelloajattelu tuo lisäarvoa ja suunnitelmallisuutta vuosirytmien. Vuosikellon myötä asetetaan deadlinet, jolloin esimerkiksi alkusyksystä pohditaan jo tulevaa kevättä ja alkuvuotta. Pohjana toimii vuosikellokalenteri, johon toimivat palvelut jäävät ja uutuuksia kehitetään ideoiden ja asiakaspalautteiden pohjalta.

**4. Uuden palvelun testaus.** Tuotekehitysprosesseissa yhtenä vaiheena on usein testaaminen ennen käyttöönottoa ”oikeilla” asiakkailla. Ruissalon Kylpylässä uusia hemmotteluhoitoja testataan henkilökunnalla, jotta varmuus ja palvelukokonaisuus on hallinnassa ja laadukasta myytäessä. Uusien palvelujen osalta pohdittiin kenellä testataan. Projektiryhmä koki testiryhmän oleellisena, mutta testataanko talossa olevilla kuntoutusasiakkailta, kokousasiakkailta vai pilotoidaanko henkilökunnalla ja miten testiryhmältä kerätään palautetta jatkokehittelyä ja viimeistelyä varten?

**5. Henkilöstöresurssit palvelujen kehittämiseksi.** Ajankäyttö kehittämiseen todettiin haastavaksi. Ideoita syntyy, mutta kehittäminen palveluksi asti jää usein pintaraapaisuksi tai siirretään esimiehen käsittelyyn. Tuotekehitystiimin perustaminen tuo lisää arvokasta kehittämisajaa. Tiimi kokoontuu kerran tai kaksi vuodessa, mutta toimiiko tämä ainoastaan olemassaolevien palvelujen kehittämiseen, muttei kuitenkaan nopeiden trendituotteiden kehittämiseen ja tuotteistamiseen. Pohdittavaksi jää, onko tuotekehitystiimi vain Kuntoutusyksikön henkilökuntaa, miten tiimi valitaan ja onko jäsenistö vaihtuva. Projektiryhmän ehdotuksena tuli edustajisto eri ammattiryhmistä esimerkiksi yksi fysioterapeutti, yksi kuntohoitaja ja vakiona liikunnanohjaaja ja tuotepäällikkö, joka toimii lähiesimiehenä. Muulla henkilökunnalla on velvollisuus tuoda uusia ideoita tiimin jäsenille, jotka tuovat ne tuotekehitystiimiin käsiteltäväksi. ”Askel edellä” ajatus vahvistuu tuotekehitystiimin keskittyessä kehittämiseen

ja pohtiessa yhdessä minkälaisia palveluja on maailmalla menossa ja tulossa. Asiakkaalle tulee tarjota jotain mitä hän ei edes ymmärrä tarvitsevänsä.

Projektiryhmä nosti esiin myös yhteistyön kehittämisen sisäisten osastojen välillä, koska myyntipalvelu myy, eikä välttämättä aina tiedä mitä asiakkaalta tulee kysyä jo myyntivaiheessa. Esimerkkinä tästä kuntotestaukset, joissa viitearvot tuloksissa ovat tietyn ikäisille ja ennen testausta on selvitettävä asiakkaan terveydentilasta tiettyjä mahdollisia sairauksia. Tätä palvelua parantaa työohjeiden päivittäminen, mikä helpottaa myyntitilannetta.

#### 6.4 Asiakaslähtöinen hyvinvointipalveluiden tuotekehitysprosessi

Laura Mannisen (2009) työstämän pienen palveluyrityksen tuotekehitysprosessin toimivuutta pohdittiin Ruissalon Kylpylän hyvinvointipalveluiden kehittämisessä. Seuraavassa peilataan Mannisen vaiheiden pohjalta kylpylän tuotekehitysprosessia.

**1. Ideavaihe.** Manninen kuvaa idean syntymistä moninaisten kanavien kautta kuten internetin, messujen, innovatiivisten työntekijöiden tai alan lehtien. Hyvä lähtökohta on tietyn palvelutarpeen kysyntä esimerkiksi pohjautuen asiakastyytyväisyys kyselyihin. (Manninen 2009, 42). Hyvinvointipalvelun kehittämisessä idean synnyssä asiakaslähtöisyys on avainsana. Asiakkaan yksilölliset tarpeet tulee huomioida palvelujen moninaisuudella ja joustavuudella, mutta kylpylässä tulee kohdentaa strategisesti palveluja tietyille kohderyhmille. Idean tulee olla oikein ajoitettu, aikaansa edellä eikä vielä kilpailijoiden palvelutarjonnassa. Ideavaiheessa pitää huomioida palvelujen eri tasot ja aikajänteet; onko kyse lyhytaikaisesta trendituotteesta vai pitkäkestoisesta palvelusta ja koska palvelu tulee saada markkinoille. Projektiryhmä totesi, että pitkäkestoiselle palvelulle Mannisen malli sopii, mutta malli on liian hidastempoinen toteuttaa nopeasti reagoitavalle trendituotteelle. Tuotekehitystiimin perustamista ehdotettiin. Tiimi käy läpi ideat kerran tai kahdesti vuodessa sekä päättää mitkä ovat toteuttamiskelpoisia ja miten edetään.

**2. Testaus ajatustasolla.** Ideaa arvioidaan ja kysytellään huolellisesti, jotta rahallisesti ei investoida turhaan. (Manninen 2009, 42). Palveluidean riskejä tulee kartoittaa jonkinlaisella check-listalla. Henkilöstöresursseja, osaamista ja ajankäyttöä tulee kriittisesti arvioida. Tässä kohdin tuotekehitystiimin tulee tehdä päätös hylätäänkö vai hyväksytäänkö idea.

**3. Arviointivaihe.** Tässä vaiheessa tulee olla mukana ulkopuolisia henkilöitä kuten potentiaalisia asiakkaita tai asiantuntijoita, jotka pystyvät antamaan objektiivisen arvion idean mahdollisuuksista. (Manninen 2009, 43.) Tuotekehitystiimi kylpylässä esittelee kysytellyn idean kylpylänjohtajalle, joka tarvittaessa konsultoi myyntijohtajaa. Arvioinnin pohjalta idea joko hylätään tai hyväksytään ja viedään seuraavaan vaiheeseen.

**4. Suunnitelman viimeistely.** Suunnitelma viimeistellään, luodaan aikataulu, työnjako ja kustannusarvio. Mahdolliset puutteet korjataan. (Manninen 2009, 43.) Hyväksytty ideasuunnitelma viimeistellään. Perusteellisesti pohditaan henkilöstöresurssit, budjetti ja aikataulu. Tuotekehitystiimiä perustettaessa on hyvä, jos tiimi luo check -listan uuden palveluidean riskikartoitukselle sekä palveluidean suunnitelmalle, jolloin samat, yhteneväiset rungot ovat aina käytössä.

**5. Palvelun tuottaminen.** Palvelun tuottamisessa varmistetaan palvelun hallittu toteutus neljän eri osa-alueen tasapainolla. (Manninen 2009, 43.) Aikataulun mukaisesti tulee huomioida mm. vastuuhenkilöt, fyysiset puitteet, laitteet, nettisivut, markkinointi, henkilöstöresurssit ja asiakaspalvelu. Tuotekehitystiimi työstää selkeät työhjeet yhtenäiselle pohjalle ja suunnittelee uuden palvelun perehdyttämisen ja jalkauttamisen. Hinnoittelusta vastaa tuotepäällikkö, joka tarvittaessa konsultoi kylpylänjohtajaa ja/tai myyntijohtajaa.

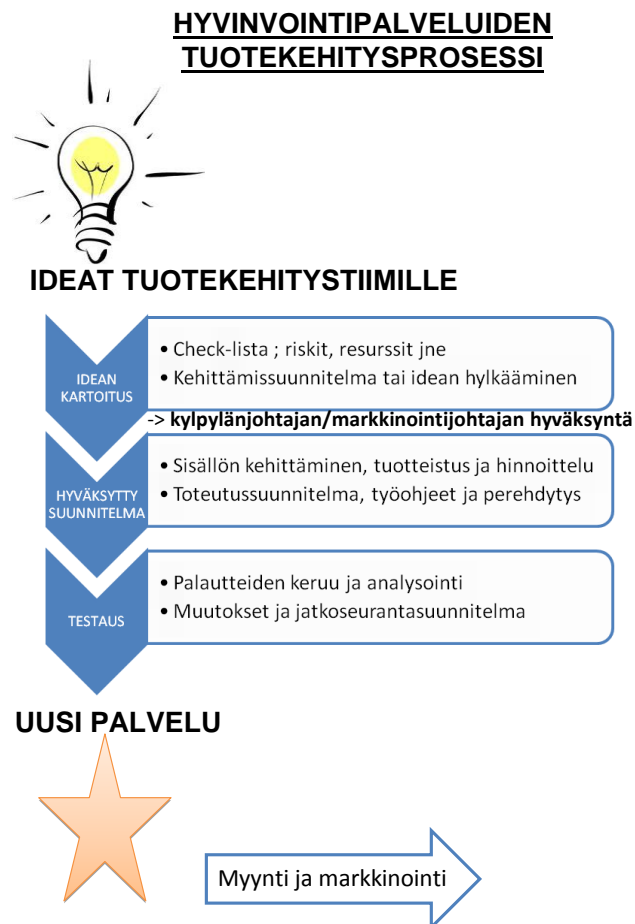
**6. Palautteen keruu ja analysointi.** Palautetta kerätään koekäyttäjiltä ja tulokset analysoidaan tarkasti. Tässä kohdin tarkistetaan palvelun lopullinen myyntihinta. (Manninen 2009, 43.) Projektiryhmä ehdotti testikäyttäjiä kylpylän uusille palveluille. Testikäyttäjinä toimivat Kelan kuntoutujat, kokousasiakkaat, henkilökunta tai ulkopuoliset asiakkaat, joille tarjotaan uutta palvelua

kokeiluna. Testaajille jaetaan palautekysely ja varmistetaan, että he vastaavat siihen. Kyselyllä selvitetään, mitä asiakas on valmis maksamaan uudesta palvelusta, mitä asiakas on mieltä palvelun sisällöstä, toteutuksesta ja aikataulusta. Palautteiden keruu tapahtuu nimellä tai anonyymisti. Palautteiden pohjalta analysoidaan kriittisesti uuden palvelun kehittämistä. Toisaalta tulee perustella miksei kehittämistä tapahdu jonkun palautteen pohjalta.

**7. Johtopäätökset.** Hyvin suunniteltu, valmis tuote vakioidaan tai hiotaan lopulliseen muotoonsa ennen vakiointia. Aika ei aina ole kypsä kaikille uusille tuotteille, jolloin on maltettava odottaa. Verkkoa hyödyntämällä markkinoita voidaan laajentaa helposti, jos Suomi alueena ei riitä. (Manninen 2009, 44.) Palvelu vakioidaan, jatkokehitellään tai hylätään. Tavoitteiden asettelu, seuranta ja arviointi ovat oleellisia tekijöitä. On vaikea arvioida, koska palvelusta on luovuttava, jollei se myykään tai tuleeko sitä jatkokehitellä lisää. Toisaalta voidaan pohtia kuinka kauan menee, että uusi palvelu ”käynnistyy”.

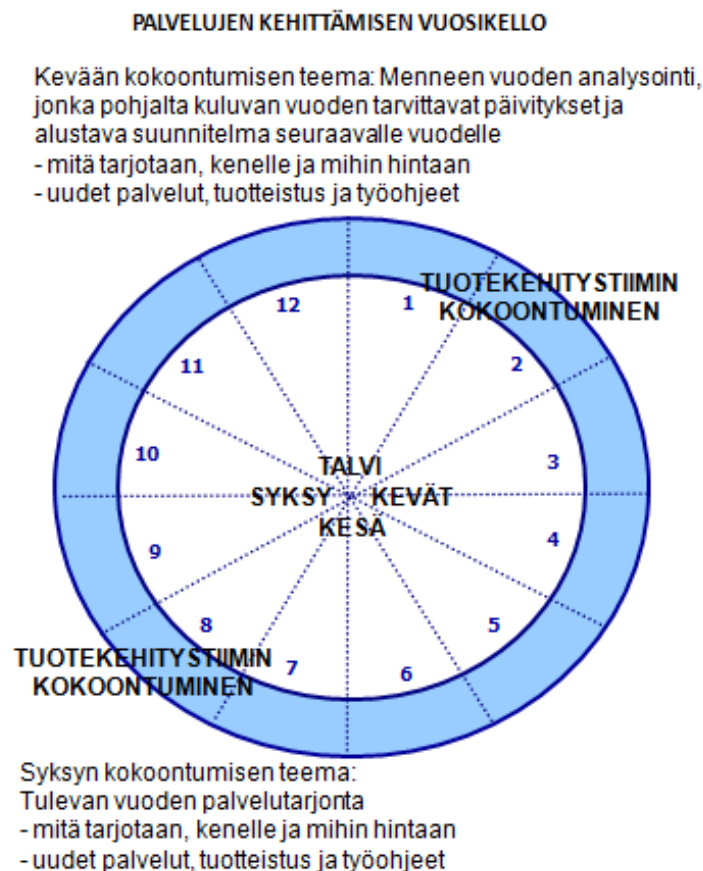
## 7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Ruissalon Kylpylän hyvinvointipalveluiden tuotekehitysprosessin ehdotus on esitelty kuviossa 7 ja prosessikuvauksena liitteessä 4. Mallissa yhdistyy toimintakäsikirjan vanha malli ja projektiryhmän tuotokset. Ehdotuksen pohjalta Kylpylän kuntoutusyksikköön perustetaan tuotekehitystiimi, jolle muu Kuntoutusyksikön henkilöstö tuo uudet ideansa käsiteltäväksi. Tuotekehitystiimi koontuu alussa kahdesti vuodessa; keväällä ja syksyllä. Kahdesti vuodessa on riittävä pidempikestoisten palveluiden osalta, mutta trendituotteisiin on reagoitava nopeammin.



Kuvio 7. Ehdotus Ruissalon Kylpylän hyvinvointipalveluiden tuotekehitysprosessiksi.

Tuotekehitystiimissä on tuotepäällikkö, liikunnanohjaaja ja yksi nimetty fysioterapeutti tai kuntohoitaja (tämä henkilö valitaan vuodeksi kerrallaan). Mikäli resurssit mahdollistavat, tuo lisäarvoa, se että myyntipalvelun myyntineuvottelija osallistuu tuotekehitystiimiin. Tämä kasvattaa yhteistyötä eri osastojen välillä. Kevään kokoontumisessa käsitellään uusien ideoiden lisäksi kesää ja syksyä syksyllä tehdyn vuosisuunnitelman pohjalta sekä alustavasti jo seuraavaa vuotta. Asiakaspalautteiden läpikäynti on osa kokoontumista. Tuotepäällikkö vastaa kokoontumisen toteutumisesta ja ajankäytöstä sekä hinnoitteluun ja hyväksymiseen liittyvistä vastuista. Vapaa-ajanohjaaja tekee muistion jokaisesta kokoontumisesta. Liikunnanohjaaja ja nimetty fysioterapeutti tai kuntohoitaja tuovat uusia ideoita ja kehittämistarpeita asiakaspalautteiden ja henkilökunnan näkökulmista. Tuotekehitystiimi hyödyntää vuosikelloa toiminnassaan (kuvio 8). Tuotekehitystiimi raportoi säännöllisesti toiminnastaan kylpylänjohtajalle ja markkinointijohtajalle.



Kuvio 8. Palvelujen kehittämisen vuosikello.

## 8 KEHITTÄMISPROJEKTIN POHDINTA JA ARVIOINTI

### 8.1 Projektipäällikkönä omassa työyhteisössä

Kehittämissympäristönä toimiva Ruissalon Kylpylän kuntoutusyksikkö oli projektipäällikön oma työyhteisö, jossa projektipäällikkö työskentelee tuotepäällikkönä ja lähiesimiehenä. Tämän myötä projektin aikana pohdittiin ja kyseenalaistettiin projektipäällikön omissa muistiinpanoissa oman roolin merkitys kehittämissuunnitelman vetäjänä omassa työyhteisössä, omille työntekijöille. Tarkoituksena oli, ettei projektipäällikkö ”johda” ryhmää, mutta käytännössä tuotekehitysprosessin ja palveluiden kehittäminen oli tutumpaa maaperää projektipäällikölle kuin projektiryhmäläisille, joten toimintaympäristön, osallistujien ja aiheen tunteminen oli projektipäällikön vahvuus.

Projektiryhmän asiassa pysyminen ja suunta kohti tavoitteita oli projektipäällikön vastuulla. Tunnin aika oli liian lyhyt, koska aiheen alustus vei aikaa. Sairaslomat ja kesälomat sekoittivat aikatauluja ja osallistujia projektiryhmään jouduttiin vaihtamaan nopealla aikataululla. Käytännössä tässäkin helpotti projektipäällikön läsnäolo ja joustavuus omissa aikatauluissa. Innovatiivisuus ja ideoiden herääminen vaatii sopivan ajan ja tilan, joskus ideoita syntyy aamuyöstä tai keskellä päivää. Idean syntyminen tarvitsee jonkinlaisen inspiraation tai ärsykkeen, hyppy keskellä päivää tuntemattomammalle maaperälle ja ajatusten kerääminen tunniksi tiettyyn aiheeseen vaatii kultakin projektiryhmään osallistuvalta keskittymistä.

Kehittämissuunnitelmanvaiheessa pohdittiin, onko projektiryhmä vakio jokaisella kokoontumisella vai vaihtuva. Projektiryhmä vaihtuvilla jäsenillä kuitenkin toimi ja kukin sitoutui kehittämiseen. Tällä tavalla useampi henkilö pääsi osalliseksi kehittämistä ja useamman palveluideat tuli kuulluksi. Ajatus kerrostuneesta portaittaisesta kehittämisestä toteutui.

## 8.2 Ajankäyttö ja aiheen rajaaminen

Aiheen löytäminen oli helppoa, mutta rajaaminen vaikeampaa. Kokonaisuutena kehittämisprojekti oli kuitenkin onnistunut ja toteutui suhteellisen hyvin aikataulussa. Ajankäytöllisesti on mahdotonta ollut irtautua palkattomalle vapaaalle toteuttamaan kehittämisprojektiä johonkin muuhun yhteisöön. Vieras kehittämisympäristö ja irtiotto omasta työyhteisöstä tuo erilaista kehittymistä projektin vetäjänä. Benchmarking –ajatus toimii tässä tilanteessa ja uusien näkökulmien tuominen omaan työympäristöön vieraasta ympäristöstä voi monipuolistaa näkökulmia.

Tuotekehitysprosessi aiheena oli vieraampi projektiryhmäläisille kuin projektipäällikölle ja irtaantuminen tunniksi omasta työstä oli liian lyhyt aika. Ideoita ja ajatuksia uusista palveluista ja tuotteista syntyi paljon ja tekijöistä, jotka vaikuttivat uusien palvelujen kehittämiseen ja tuottamiseen. Haastavampaa oli saada kehittämisideoita tuotekehitysprosessiin, mutta niitäkin syntyi. Kaikki projektiryhmän kokoontumiset toteutuivat, mutta sisällöltään ja teemoiltaan ne eivät olleet täysin suunnitellun mukaisia. Vastauksia kuitenkin saatiin ja osallistaminen oli hyvä asia, koska henkilöstöllä on paljon hiljaista tietoa, jolla toimintaa voidaan kehittää.

## 8.3 Työntekijöiden osallistaminen

Projektipäällikön haasteena oli liiallinen tuttuus aiheeseen ja ympäristöön; oli vaikea arvioida mikä oli projektiryhmän tuotosta ja mikä projektipäällikön omaa tuottamaa. Tämän ajatuksen mielessä pitäminen koko kehittämisprojektin aikana, toi kuitenkin luotettavuutta ja tässä opinnäytetyössä on pyritty kuvaamaan erikseen projektiryhmän tuotokset ja projektipäällikön omat ehdotukset projektin jälkeen, koska ehdotukset ovat syntyneet projektin tuloksena, mutta eivät varsinaisesti projektiryhmän tuotoksena vaan sen pohjalta. Projektiryhmässä syntyi loistavia uusia kehittämisideoita, mutta varsinaista tuotekehitysprosessia ei loppuun asti työstetty. Uusia kehittämisideoita on jo viety eteenpäin ja niitä tullaan tuotteistamaan joko sellaisenaan tai kehiteltynä.



Työntekijöiden osallistaminen osana kehittämisprojektia oli hyvä asia ja toi yhteistä kehittämisaikaa, jota toivottiin. Henkilökunnan osaaminen huomioitiin uusissa kehittämisideoissa, mutta toisaalta jos ajatellaan innovatiivisia uusia palveluja, niissä ei välttämättä henkilökunnan osaaminen ole riittävää vaan vaatii koulutusta, muutosta ja uuden oppimista. Lähtökohtaisesti uuden palvelun kehittämisessä ei kannata hypätä harppausta täysin vieraalle alueelle ellei strategisesti tällaisia muutoksia haluta, mutta pienen askeleen astuminen vieraalle alueelle, tuo jokaiselle haastetta omaan työtehtävään.

Onnistunutta muutosta voidaan kuvata kahdeksanvaiheisesti. Ensimmäisenä tulee saada aikaan kiireen tuntua ja koota ryhmä vetämään muutosta. Tämä ajatus tukee tuotekehitystiimin perustamista ja henkilökunnan osallistamista tätä kautta. Tämän jälkeen muutokselle kehitetään visio ja strategia, joka ”myydään” muillekin eli tuotekehitystiimi toimii henkilökunnan ”äänenä” ja tätä kautta jalkauttaa uusia ideoita. Sitten valtuutetaan toisia toimimaan lyhyen aikavälin tavoitteen mukaan. Uusi palvelu perehdytyksen ja työohjeistuksen mukaan siis saadaan testattavaksi käytäntöön. Seitsemäntenä vaiheena ei saa luovuttaa ja kahdeksantena luodaan uusi kulttuuri. Tarvittavien muutosten myötä uusi palvelu vakiintuu ja huomioitavaa on se, että uuden palvelun tuottavuuteen voi mennä jonkin aikaa. Heti se ei välttämättä toimi vaan asiakkaan tulee löytää se myynnin ja markkinoinnin kautta. Kotterin mallin mukaan tärkeää on hyvä valmistelu, aikataulut, vahva ryhmä toteuttamaan ja havaitsemaan muutoksen ja sen mahdolliset esteet. Muutoksen jalkauttaminen vaatii sen, että uudet toimintavat ovat niin hyvät, että ne syrjäyttävät vanhat. (Kotter & Rathgeber 2008, 125 – 126.)

Kehittämisprojekti tuo varmasti uusia näkökulmia ja uusia palveluja osaksi Ruissalon Kylpylän toimintaa. Projektipäällikön näkökulmasta osallistaminen on jatkossakin hyvä asia, koska ideoita ja kehittämismyönteisyyttä työntekijöiltä löytyy, kunhan heille annetaan tilaa ja aikaa sille. Ideaali tilanne on, jos ”askeleen edellä” ajatusta voi kehittää. Tämä vaatii sen, että jonkun tulee säännöllisesti tutkia maailmalla syntyviä uusia palveluja ja trendejä sekä niiden toimivuutta Kylpylän palvelutarjontaan. Benchmarking-tutustumiset eri palveluntarjoajiin Suomessa ja maailmalla lisäävät myös innovatiivista ideointia, mutta ne eivät aina ole ajallisesti ja rahallisesti mahdollisia. Loistava idea

voi silti syntyä pienestäkin, se ei aina vaadi maapallon toiselle puolelle matkustamista.

Projektiryhmässä ei ollut ajankäytöllisistä syistä mukana sairaanhoitajia tai erityistyöntekijöitä (psykologi, ravitsemusterapeutti, sosiaaliohjaaja, sosiaalityöntekijä), joten näkökulmat painottuivat fyysisen terveyden ylläpitoon tai parantamiseen. Erityistyöntekijöiden osaaminen pidettiin mielessä, koska tarvittaessa asiakkaalle räätälöidään kokonaisvaltainen hyvinvointi-, terveys- tai kuntoutuspaketti, jossa edistetään fyysistä, psyykkistä ja sosiaalista hyvinvointia.

#### 8.4 Kehittämiprojektin luotettavuus ja eettisyys

Tutkimustoiminnan luotettavuutta arvioitaessa pohditaan miten totuudenmukaista tietoa on tuotettu. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida erillisin luotettavuuskriteerein, joita ovat uskottavuus, vahvistettavuus, refleksiivisyys ja siirrettävyys. (Kylmä & Juvakka 2007, 127-128.) Tämän kehittämiprojektin luotettavuutta ja eettisyyttä arvioidaan laadullisen tutkimuksen kriteereihin peilaten.

**1. Uskottavuus.** Tämän kehittämiprojektin tuotokset on pyritty kuvaamaan parhaalla mahdollisella tavalla ja niin, että toisistaan erottuvat projektiryhmässä syntyneet tuotokset ja projektipäällikön omat ehdotukset. Projektin edetessä tämä osoittautui haastavaksi, koska aihealue oli projektipäällikölle tutumpi. (vrt. Kylmä & Juvakka 2007, 128). Projektiryhmäläiset olivat kukin yhden tunnin kehittämisessä mukana, joten aika oli lyhyt. Näkökulmat kirjattiin tarkoin ylös ja työstämistä jatkettiin aina siitä mihin oli päästy. Kehittämiprojektin kunkin osallistujan tulee sitoutua kehittämiseen, jotta mahdollisimman kattava ja luotettava aineisto syntyy. Tämän vuoksi projektin aloitusvaiheessa tulee jakaa riittävä tieto projektiryhmän jäsenille projektin tärkeydestä ja saada heidät sitä kautta motivoitumaan ja sitoutumaan projektiin.

**2. Vahvistettavuus.** Kehittämistoiminnassa luotettavuutta kasvattaa aineiston tarkka kerääminen ja kuvaaminen. (Toikko & Rantanen 2009, 121–125.) Kehittämiprojektin jokainen vaihe on raportoitu ja kaikki projektiryhmässä

syntynyt materiaali on säilytetty analysoinnin jälkeenkin. Laadullisessa kehittämissuorituksissa tulee kuvata tarkoin riskit ja epäkohdat. Suurimpina riskeinä tässä kehittämissuorituksissa olivat ajankäyttö ja syntyvän materiaalin riittävyys.

**3. Refleksiivisyys.** Tässä raportissa on kuvattu tarkoin projektipäällikön roolia omassa työyhteisössä ja oman henkilöstön osallistajana. Kriittisen arvioinnin kohteena oli projektipäällikön roolin vaikuttavuus projektiryhmään ja tuloksiin (vrt. Kylmä & Juvakka 2007, 129). Luottamus ja avoin vuorovaikutus projektiryhmässä olivat ensiarvoisen tärkeitä, koska projektiryhmässä kunkin osallisen ääni tuli kuulluksi. Jokaisen ryhmäläisen on oltava tasavertaisessa asemassa. Projektipäällikön varsinaisiin työtehtäviin kuului työyhteisössä palvelujen kehittäminen, joka on nostettu yrityksen Hyvästä erinomaiseksi -kehittämishankkeessa jokaisen työntekijän vastuulle. Tämä loi luontevan sillan ja vahvisti kehittämissuorituksen tarpeellisuutta. Työntekijät myös ymmärtävät asiakasryhmien muutoksen veteraanikuntoutuksen vähentyessä.

**4. Siirrettävyys.** Tämän kehittämissuorituksen tuloksia voi siirtää eri osastoille testattavaksi, jolloin tulosten hyödyntäminen ja jalkauttaminen laajenee. Toisen osaston tarpeet voivat olla eriävät, mutta tarkalla tilannekuvauksella toinen esimies sisäistää syntyneet tulokset mahdollisuuksina. Kehittämissuorituksen luotettavuutta lisää uskottavuus ja tulosten siirrettävyys oikeaan toimintaympäristöön (Toikko & Rantanen 2009, 121, 123-126).

Eettiset kysymykset sisältävät projektipäällikön valintoja ja päätöksentekoa prosessin eri vaiheissa. Osallistujilta pyydettiin lupa syntyneen aineiston käyttämiseen opinnäytetyöraportissa, jolloin jokaisella oli ymmärrys siitä, mihin ja miten aineistoa käytetään. Loppuraportissa ei kuvata asioita, jotka vaarantavat jonkun henkilöllisyyttä, eivätkä he myöskään ole tunnistettavissa, elleivät he itse tunnista jotakin ideaa omakseen. Tässä kehittämissuorituksissa ei analysoida ryhmädynamiikkaa tai ryhmän toimivuutta, koska se on eettisesti väärin työntekijöitä kohtaan, jotka saavat myös loppuraportin luettavakseen. Tutkimusetiikassa on periaatteita, jotka liittyvät toimijoihin esimerkiksi haitan välttäminen, ihmisoikeuksien kunnioittaminen, oikeudenmukaisuus ja rehellisyys, luottamus ja kunnioitus (Kylmä & Juvakka 2007, 147). Tässä kehittämissuorituksissa

jektissa ja sen loppuraportissa ei loukattu kenenkään ihmisoikeuksia ja menetelmät pyrittiin pitämään oikeudenmukaisina ja rehellisinä. Kaikki kuntoutusyksikön työntekijät eivät voineet osallistua projektiin sen määräaikaisuuden vuoksi. Tästä ei kuitenkaan koitunut ongelmia.

## LÄHTEET

- Alam, I. & Perry, C. 2002. A customer-oriented new service development process. *Journal of services marketing*, vol. 16. No. 6 2002, pp. 515-534.
- Borg, P. & Kivi, E. & Partti, M. 2002. Elämyksestä elinkeinoksi. *Matkailusuunnittelun periaatteet ja käytäntö*. Helsinki; WSOY.
- Edvardsson, B. & Gustavsson, B.O. 2003. Quality in the work environment: a prerequisite for success in new service development. *Managing Service Quality*. Vol 13, No 2, pp. 148-163. Emerald MCB UP Limited.
- Felixson, K. & Helle, L. & Mäntymäki, M. & Roininen, M. 2012. Taviksesta tähdeksi. Hyvinvointi, elämänhallinta ja yhteisöllisyys Hair-musikaalin tekijöiden kokemana. *Turun Ammattikorkeakoulun raportteja 126*. Tampere: Tampereen Yliopistopaino.
- Hillebrand, B. & Kemp, R.G.M. & Nijssen, E.J. 2010. Customer orientation and future market focus in NSD. Emerald Group Publishing Limited.
- Hirsjärvi, S. & Remes, P. & Sajavaara, P. 2010. Tutki ja kirjoita. 15.-16.painos. Helsinki: Tammi
- Kinnunen, R. 2001. Creating and testing of service ideas and service production concepts. *Publications of the Swedish School of Economics and Business Administration*. Nr. 92.
- Kinnunen, R. 2004. *Palvelujen suunnittelu*. WSOY. Helsinki.
- Komppula, R. & Boxberg, M. 2002. *Matkailuyrityksen tuotekehitys. Matkailuyrittäjä –sarja*. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Konu, H. 2009. Identifying potential wellbeing tourism segments in Finland. *Tourism review* vol. 65 NO. 2 2010, pp. 41-51. Emerald Group Publishing Limited.
- Kotter, J. & Rathgeber, H. 2008. *Jäävuoremme sulaa. Muutos ja menestys kaikissa olosuhteissa*. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Kyllönen, J. 2007. *Hyvinvointi hotellin tuotekehityksessä. Opinnäytetyö*. JAMK.
- Kylmä, J. & Juvakka, T. 2007. *Laadullinen terveystutkimus*. Helsinki: Edita Prima Oy
- Manninen, L. 2009. *Palveluyritykselle soveltuva tuotekehitysmalli. Ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyö*. Lahden AMK.
- Matkailun edistämiskeskus 2005. *Hyvinvointi- ja wellness -matkailun peruskartoitus*. MEK A:144. Helsinki: Suunnittelukeskus Oy.

Matthing & Sandén & Edvardsson 2004. New service development: learning from and with customers”, *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 15 Iss: 5, pp. 479-498.

Nummelin, S. 2011. Kulttuurin hyvinvointivaikutukset: onnea, elämyksiä, terveyttä. Turun kaupungin kaupunkitutkimus- ja tietoyksikön julkaisusarja. Tutkimuskatsauksia 1/2011.

Olsen, N. V. & Sallis, J. 2004. Market scanning for new service development. *European Journal of Marketing*, Vol. 40 No. 5/6, 2006, pp. 466-484. Emerald Group Publishing Limited.

Opetushallitus 2012a. Mind Map. WBL-TOI manual. Päivitetty 9.2.2012. Viitattu 1.4.2012. [http://www.oph.fi/saadokset\\_ja\\_ohjeet/laadunhallinnan\\_tuki/wbl-toi/menetelmia\\_ja\\_tyovalineita/mind\\_map](http://www.oph.fi/saadokset_ja_ohjeet/laadunhallinnan_tuki/wbl-toi/menetelmia_ja_tyovalineita/mind_map)

Opetushallitus 2012b. SWOT – analyysi. WBL-TOI manual. Päivitetty 9.2.2012. Viitattu 1.4.2012. [http://www.oph.fi/saadokset\\_ja\\_ohjeet/laadunhallinnan\\_tuki/wbl-toi/menetelmia\\_ja\\_tyovalineita/swot-analyysi](http://www.oph.fi/saadokset_ja_ohjeet/laadunhallinnan_tuki/wbl-toi/menetelmia_ja_tyovalineita/swot-analyysi)

Ottenbacher, M. & Gnoth, J. & Jones, P. 2006. Identifying determinants of success in development of new high-contact services. *International Journal of Service, Industry Management*. Vol 17 No. 4, 2006. pp. 344-363.

Ruissalon Kylpylän toimintakäsikirja 2012. Saga Wiki. Viitattu 30.4.2012.

Saari, S. 2007. Spying, copying or just checking for new service ideas? Competitive benchmarking as an idea generating tool in the new service development (NSD). Pro gradu. Joensuun yliopisto.

Sosiaali- ja terveysministeriö 2009. Kuntoutuslaitosselvitys 2009. Kuntoutuslaitosten tila ja selvitysmiesten ehdotukset kuntoutuslaitostoiminnan kehittämiseksi. STM:n selvityksiä 2009:61. Helsinki.

Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Näkökulmia kehittämisprosessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon. 3.korjattu painos. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print.

Turun Ammattikorkeakoulu 2011. Ideasta käytäntöön. Projektipäällikön opas. Turku.

Vaarama, M. & Moisio, P. & Karvonen, S. toim. 2010. Suomalaisten hyvinvointi. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. Stakesin tutkimusraportteja. Helsinki: Yliopistopaino.

Välimaa, V. & Kankkunen, M. & Lagerroos, O. & Lehtinen, M. 1994. Tuotekehitys – asiakas-tarpeesta tuotteeksi. Helsinki: Painatuskeskus Oy.

Wilskman, K. & Ståhl, T. & Muurinen, S. & Perttilä, K. 2008. Väestön hyvinvoinnin ja terveyden edistäminen kunnissa. Raportti kunnanjohtajien kyselystä 2007. Stakes 16/2008. Helsinki: Valopaino Oy.

[www.emeraldinsight.com](http://www.emeraldinsight.com)

[www.crystalmapping.com/index.php](http://www.crystalmapping.com/index.php)

[www.ruissalospa.fi](http://www.ruissalospa.fi)

## Liite 1. Tiedote kehittämisprojektista

4.4.2011

Kehittämisprojektin nimi:

Ruissalon Kylpylän hyvinvointipalveluiden tuotekehitysprosessin kehittäminen

### **TIEDOTE KEHITTÄMISPROJEKTISTA**

Ruissalon Kylpylän tuotteita ja palveluja kehitetään jatkuvasti. Vuoden 2011 touko-heinäkuulle on perustettu projektiryhmä, jonka tarkoituksena on kehittää hyvinvointipalveluiden (vapaa-aika ja kuntoutuspuolen tuottamat ryhmä-, yksilöaktiviteetit, testit, luennot ym.) tuotekehitysprosessia systemaattisemmaksi ja osaksi Ruissalon Kylpylän toimintajärjestelmää.

Projektin on osa opinnäytetyötäni Turun Ammattikorkeakoulun terveysalan ylempään AMK-tutkintoon (sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen). Opintoni kestävät vuoden 2010 syksystä – vuoden 2012 kevääseen. Projektin kestää kokonaisuudessaan opintojen ajan, mutta projektiryhmä koostuu touko-heinäkuun aikana viisi kertaa, 1-2 tuntia kerrallaan. Projektiryhmä on vaihtuva, jokaisena kertana kaksi eri työntekijää lisäksi.

Työelämän mentorinani toimii kylpylänjohtaja Kenneth Tuomi. Opinnäytetyöni ohjaaja on ylemmän ammattikorkeakoulun opintojen lehtori Ritva Laaksonen-Heikkilä.

Mia Siutla  
tuotepäällikkö/terveyspalvelut  
ylempi AMK-opiskelija  
p. 02- 445 4571, 044-5566 287  
mia.siutla@ruissalospa.fi



## liite 2. Saatekirje projektiryhmäläisille

4.4.2011

Kehittämiprojektin nimi:

Ruissalon Kylpylän hyvinvointipalveluiden tuotekehitysprosessin kehittäminen

**Hyvä projektiryhmän jäsen!**

Sinut on valittu Ruissalon Kylpylän tuotekehitysprojektiin. Projekti on osa opinnäytetyötäni Turun Ammattikorkeakoulun terveysalan ylempään AMK-tutkintoon (sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen). Opintoni kestävät vuoden 2010 syksystä – vuoden 2012 kevääseen. Projekti kestää kokonaisuudessaan opintojen ajan. Projektiryhmä on vaihtuva (2 henkilöä/kerta) ja kokoontuu touko-heinäkuun aikana viisi kertaa, tunnin kerrallaan.

Projektiryhmän tavoitteena on kehittää hyvinvointipalveluiden (vapaa-aika ja kuntoutuspuolen tuottamat ryhmä-, yksilöaktiviteetit, testit, luennot ym.) tuotekehitysprosessia systemaattisemmaksi ja osaksi Ruissalon Kylpylän toimintajärjestelmää. Tähän tarvitsen Sinun osaamistasi!

Kaikki projektiryhmässä tuotettavat kirjalliset materiaalit ovat osa opinnäytetyön kirjallista aineistoa. Kenenkään projektiryhmäläisen yksittäiset näkemykset, nimet tai työtehtävät eivät ole tunnistettavissa lopullisessa opinnäytetyössä. Täytän lisäksi projektiryhmän kokoontumisista havainnointilomaketta, jonka avulla kerään tuotekehitykseen liittyvää tarpeellista tietoa.

Työelämän mentorinani toimii kylpylänjohtaja Kenneth Tuomi. Opinnäytetyöni ohjaaja on ylemmän ammattikorkeakoulun opintojen lehtori Ritva Laaksonen-Heikkilä.

Mia Siutla  
tuotepäällikkö/terveyspalvelut  
ylempi AMK-opiskelija  
p. 02- 445 4571, 044-5566 287  
mia.siutla@ruissalospa.fi

...leikkaa tästä ja palauta alaosa allekirjoitettuna Mia Siutlalle...

---

Kehittämiprojektin nimi:

Ruissalon Kylpylän hyvinvointipalveluiden tuotekehitysprosessi.

Projektiryhmä:

kokoontumiset vuonna 2011 toukokuusta heinäkuuhun Ruissalon Kylpylässä

Annan Mia Siutlalle luvan käyttää opinnäytetyössään anonymisti projektiryhmässä muodostuvaa materiaalia.

Turku \_\_\_\_ . \_\_\_\_ 2011 \_\_\_\_\_ allekirjoitus

## Liite 3. Projektiryhmän tapaamiset

**PROJEKTIRYHMÄN TAPAAMISET**

proj=projektipäällikkö

kesä-elokuu 2011, 5 kertaa, 1h/kerta

välineet: paperit, kynät, post it -muistilaput  
projektiryhmä=proj+2 vaihtuvaa työntekijää/kerta**PALJON UUSIA IDEOITA SYNTYIII!****JOKAISEN TAPAAMISKERRAN ALOITUS:**

projektipäällikkö alustaa ja motivoi aiheeseen; tavoite, tarkoitus, keskeiset käsitteet, tuotekehitys nyt, valittu tuotekehitysprosessi, mihin edellisillä tapaamisilla päästy

**1. LÄHTÖTILANTEEN KARTOITUS****tavoite: missä mennään nyt, mitä tavoitellaan?****asialista:**projektipäällikön alustus  
mitä keskeiset käsitteet merkitsevät?  
kylpylän mahdollisuudet**menetelmät:**proj esittelee  
kolme mindmappia käsitteistä  
SWOT-analyysi paperille**2. MITÄ HYVINVOINTIPALVELUIDEN TUOTEKEHITYSPROSESSIIN LIITTYY?****tavoite: merkityksellisten asioiden hahmottaminen****asialista:**projektipäällikön alustus  
aiheeseen liittyvien asioiden kerääminen  
teemoittelu (osastot/asiakkaat)**menetelmät:**proj esittelee  
jatkettiin ed.kerran mindmappille  
ei ehditty tähän!!!!**3. MITKÄ TEKIJÄT VAIKUTTAVAT TUOTEKEHITYSPROSESSIIN?****tavoite: eri tekijöiden yhteyksien selvittäminen****asialista:**projektipäällikön alustus  
sisäiset tekijät (osastojen väliset)  
ulkoiset tekijät (eri asiakasryhmät)**menetelmät:**proj esittelee  
mindmapille ja suttupaperille  
mindmapille ja suttupaperille**4. TUOTEKEHITYSPROSESSIN MUOTOUTUMINEN****tavoite: kokonaisuuden hahmottaminen****asialista:**projektipäällikön alustus  
palasista kokonaisuudeksi  
huomioitavat asiat kokonaisuudessa**menetelmät:**proj esittelee  
paperille hahmotelma  
liimalapuille**5. HYVINVOINTIPALVELUIDEN TUOTEKEHITYSPROSESSI****tavoite: kokonaisuuden yhteenveto****asialista:**projektipäällikön alustus  
tuotekehitysprosessi, vrt. Mannisen malli  
uimaradaksi kuvaaminen  
tavoitteisiin pääsy, jäikö jotain kesken?**menetelmät:**proj esittelee  
paperille hahmotelma  
ei päästy tähän!!!  
ei päästy tähän!!!

# Ruissalon Kylpylä ja Kuntoutuskeskus – Hyvinvointipalveluiden tuotekehitysprosessi

