

Aloittelijoiden juoksukoulun tuotteistaminen

Case SB Motion

Sari Berggren

Opinnäytetyö
Vierumäen yksikkö
Liikunnan ja vapaa-ajan
koulutusohjelma
syksy 2015



Tekijä(t) Sari Berggren	
Koulutusohjelma Liikunnan ja vapaa-ajan koulutusohjelma	
Raportin/Opinnäytetyön nimi Aloittelijoiden juoksukoulun tuotteistaminen Case SB Motion	Sivu- ja liitesivumäärä 42 + 13
Opinnäytetyön nimi englanniksi Productization of a beginners running school Case SB Motion	
<p>Juoksu, käveleminen, konttaaminen ja ryömiminen ovat ihmiselle luonnollisia tapoja liikkua eri ikävaiheissa. Lapsuus- ja nuoruusvuosina valtaosa suomalaisista liikkuu säännöllisesti osana arkea erilaisten leikkien ja harrastusten muodossa. Liikuntaan käytettävä aika alkaa vähentyä aikuisuuden kynnyksellä. Juokseminen on helppo ja monipuolinen tapa kehittää ja ylläpitää kuntoa ilman, että tarvitsee kalliita välineitä tai erityistä paikkaa tai aikaa.</p> <p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tuotteistaa juoksukoulupalvelu SB Motion yritykselle. Opinnäytetyön tarkoituksena on lisätä yrittäjän käsitystä laadukkaasta palvelun tuotteistamisesta ja kehittää yrityksen toimintaa. Tuotteistus toteutettiin aloittelijoiden juoksukoulupilotin avulla, joka käynnistyi keväällä 2015 ja kesti kymmenen viikkoa. Pilotti järjestettiin Hollolassa ja siihen osallistui 16 asiakasta. Opinnäytetyöhön kuului juoksukoulun suunnittelu, toteutus ja jatkokehitys. Opinnäytetyössä on tutkittu taustatietoa palvelun tuotteistamisesta ja eri vaiheiden vakioinnista. Taustatiedon kautta valittiin toimenpiteitä sisäisen ja ulkoisen dokumentaation tuottamisessa, projektikokonaisuuden suunnittelussa ja toteutuksessa. Taustatiedon pohjalta juoksukoulun aikana päädyttiin keräämään palautetta ja kehitysehdotuksia, sekä suullisesti että kirjallisesti. Palautteen pohjalta juoksukoulua kehitettiin juoksukoulun aikana ja sen jälkeen. Opinnäytetyö käsittelee myös juoksukoulun jatkokehityskohteet, joita on hyvä huomioida seuraavia hyvinvointipalveluita suunnitellessa.</p> <p>SB Motion on vuoden 2014 alussa perustettu yritys, joka on työn tilaaja. SB Motion tekee henkilökohtaista valmennusta ja ryhmäohjausta Päijät-Hämeen alueella. SB Motion yrityksen aloittelijoiden juoksukoulun tarkoituksena oli houkutella ihmisiä juoksun maailmaan. Aloittelijoiden juoksukoulu oli tarkoitettu henkilöille, jotka tahtovat pystyä juoksemaan yhtäjaksoisesti 5 tai 10 kilometriä. Juoksukouluprojektin tarkoituksena oli antaa osallistujille tarvittava tietotaito monipuoliseen harjoitteluun. Opinnäytetyöprojekti vastaa kysymykseen: "Miten tuotteistaa toimiva ja laadukas juoksukoulu?".</p> <p>Opinnäytetyön tuloksena syntyi tuotteistettu palvelupaketti juoksukoulun ympärille. Projektin aikana kehitettiin laadukas ulkoinen materiaali juoksukoulun osallistujille. Yrittäjän käyttöön luotiin sisäinen dokumentaatio kehitysehdotuksineen tukemaan tulevia toteutuksia. Kehitetty tuote on kannattava palvelu. Projektin aikana kehitetty toimintamalli ja materiaali-pohjat toimivat jatkossa myös muissa hyvinvointiprojekteissa.</p>	
Asiasanat Tuotteistaminen, juoksukoulu, pienyritys	

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Palveluiden tuotteistaminen.....	3
2.1	Tuotekehitys	6
2.2	Palvelumuotoilu.....	7
2.2.1	Määrittely	8
2.2.2	Tutkimus	8
2.2.3	Suunnittelu	9
2.2.4	Palvelutuotanto	11
2.2.5	Arviointi	11
2.3	Palvelun vakiointi	12
2.4	Toimintatavat ja menetelmät	13
2.5	Palvelun kohderyhmä.....	13
2.6	Asiakaskohtaamisen vakiointi	14
2.7	Palvelun konkretisointi	15
2.8	Palvelun hinnoittelu.....	17
2.9	Seuranta ja mittaaminen	20
3	Projektin tilaaja ja tavoitteet.....	22
4	Juoksukoulupilotin toteutus	24
4.1	Juoksukoulun asiakkaat ja lähtötilanne	25
4.2	Juoksukoulun hinta	26
4.3	Juoksukoulun suunnittelu ja markkinointi	27
4.4	Juoksukoulu käytännössä	28
4.5	Asiakaskyselyt ja palaute	30
5	Projektin tuotos	34
6	Pohdinta.....	36
	Lähteet	40
	Liitteet.....	43
	Liite 1. Ilmoittautumislomake	43
	Liite 2. Asiakkaiden lähtötilanne	45
	Liite 3. Juoksukoulun mainos	46
	Liite 4. Juoksukoulun aikataulu.....	47
	Liite 5. Viikko-ohjelma	48
	Liite 6. Tuntikuvaus	49
	Liite 7. Juoksijan lihashuolto.....	50
	Liite 8. Puoliväliarviointi	51
	Liite 9. Puolivälikyselyn tulokset	52
	Liite 10. Loppuarviointi	54

1 Johdanto

Juoksu, käveleminen, konttaaminen ja ryömiminen ovat ihmiselle luonnollisia tapoja liikua eri ikävaiheissa. 1960 -1970- luvulla omaksi iloksi juoksijat heräsivät kävelyn ja juoksun tarjoamaan hyvään oloon. Juoksua harrastetaan entistä enemmän kilpailumielessä, joka näkyy kaupunkimaratoneilla, joihin osallistuu kymmeniä tuhansia ihmisiä. (Paunonen & Anttila 2010, 3.) Lapsuus- ja nuoruusvuosina valtaosa suomalaisista liikkuu säännöllisesti osana arkea erilaisten leikkien ja harrastusten muodossa. Liikuntaan käytettävä aika alkaa vähentyä aikuisuuden kynnyksellä, myös aktiivisten nuorten osalta. Havahtuminen oman kunnon huonontumiseen tapahtuu yleensä viimeistään 40–50-vuotiaana. Havainto johtaa usein yritykseen tehdä asialle jotain, ostaa kuntosalikortti, kävelysauvat tai uudet lenkkikengät. Uuden elämäntavan omaksuminen, jossa liikunta ja parempi kunto ovat kiinteä osa elämää, ovat aivan eri asia. (Tukiainen 2012, 10.)

Hyvin suunniteltu harjoittelu kehittää elimistöä ja antaa sille kaipaamaansa rasi- tusta. Oikein toteutettu harjoittelu kehittää fyysistä kuntoa ja henkistä kestävyyttä. Tehon ja kuormituksen lisääminen vähitellen edistää puolestaan kunnon kasvua. (Paunonen & Anttila 2010, 4.) Kunnon kehittäminen alkaa säännöllisellä harjoittelulla ja määrän lisäämisellä asteittain. Tavoitteiden asettaminen tekee harjoittelusta määrätietoisempaa, kun monipuolinen harjoittelu edesauttaa mielenkiinnon säilymistä ja kunnon kehittymistä. (Paunonen & Anttila 2010, 12–13.)

Juokseminen on helppo ja monipuolinen tapa kehittää ja ylläpitää kuntoa ilman, että tarvitsee kalliita välineitä tai erityistä paikkaa tai aikaa. Anttilan mukaan ryhmässä uuden asian opetteleminen tuo vertaistukea ja kannustusta enemmän kuin yksin aloittaminen. Yksin tehty juoksulenkki on oiva tapa saada omaa aikaa, purkaa paineita ja pohdiskella asioita. Juokseminen kaverin kanssa tai ryhmässä luo sopivasti säännöllisyyttä ja mielekkyyttä uudelle harrastukselle. Kun yhteinen lenkki on sovittu, antaa se motivaatiota lähteä ja kipinää tavoitteelliseen harjoitteluun. (Anttila, Hänninen, Kotiranta, Lehtinen, Paunonen 2013, 12.) Ohjattu harjoittelu tuo aloittelijalle helppouden tekemisen alun suhteen ja uutta tietoa ja taitoa kehittymistä varten. Rauhallinen alku ja oikean juoksutekniikan löytäminen juoksemisessa on useille aloittelijoille vaikeaa ja siksi juoksun aloittaminen voi olla usein haastavaa.

SB Motion yrityksen aloittelijoiden juoksukoulun tarkoituksena on houkutella ihmisiä juoksun maailmaan. Aloittelijoiden juoksukoulu on tarkoitettu henkilöille, jotka tahtovat pystyä

juoksemaan yhtäjaksoisesti 5 tai 10 kilometriä. Juoksukouluprojektin tarkoituksena on antaa osallistujille tarvittava tietotaito monipuoliseen harjoitteluun. Projektin aikana rakennetaan osallistujille parempaa kuntoa ja luottoa omiin kykyihin, mutta ennen kaikkea hyvää oloa juoksemisen avulla.

Työn teoriaosuudessa avataan palvelun tuotteistamisen peruseriaatteet. Painopiste työssä on sisäisessä tuotteistamisessa ja ulkoinen asiakkaille myynti- ja markkinointimateriaalissa näkyvä kiteytys jää tarkastelussa vähemmälle. Projektin tarkoituksena on kehittää tuotteistettu kokonaisuus juoksukoulusta SB Motion yrityksen jatkokäyttöön. Kehitystyöt tullaan tekemään sekä ennen juoksukoulun alkua että myös sen aikana ja jälkeen. Työssä pilotoitavan juoksukoulun jälkeen asiakkailta saatu palaute toimii tuotekehityksen pohjana. Jotta juoksukoulun kehittämistä voidaan tehdä jo pilotin aikana, tullaan asiakkailta keräämään palautetta verkkokyselyn muodossa kurssin puolivälissä. Palautteen avulla saadaan lisää ideoita laadukkaamman ja paremmin asiakkaiden tarpeita täydentävän juoksukoulun kehittämiseen. Palautetta tullaan hyödyntämään jatkossa myös muussa yrityksen toiminnassa.

Pilottiryhmän maksimiosallistujamääräksi asetettiin 16 osallistujaa, jotta ohjaus saadaan pysymään riittävän henkilökohtaisena. Ryhmään osallistui juoksua vähän kokeilleita tai vähän juoksua harrastaneita henkilöitä. Juoksukoulun pilotti alkoi huhtikuussa 2015 ja kesti kokonaisuudessaan kymmenen viikkoa Hollolassa. Suomessa ei ole luotettavaa tilastoa juoksua harrastavien määrästä, mutta tilastokeskuksen tulosten mukaan vapaa-ajallaan juoksua harrastavien henkilöiden määrä on noussut vuodesta 1999 vuoteen 2009 (Tilastokeskus 2009). Juoksun kiinnostuksen kasvua kuvaa myös Päijät-Hämeen alueella yleistyneet juoksukoulut ja muut projektimuotoisesti toteutetut hyvinvointia edistävät aikuisille suunnatut kurssit. SB Motion tahtoo pysyä suuntauksissa mukana, joten juoksukoulun kehitys on osa yrityksen kasvua.

2 Palveluiden tuotteistaminen

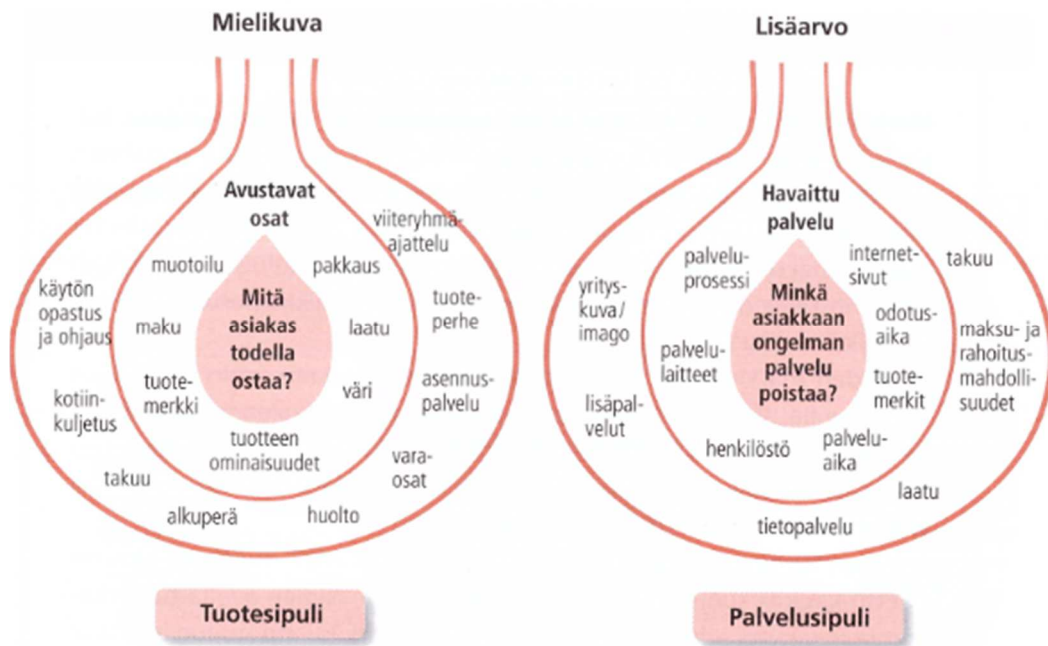
Kotler ja Armstrong (2008, 218) määrittelevät tuotteen asiana, joka tyydyttää halun tai tarpeen. Laajasti kuvattuna tuote voi olla fyysinen esine, palvelu, tapahtuma, henkilö, paikka, organisaatio, idea tai sekoitus näistä. Palvelu on mikä tahansa aktiviteetti tai hyöty, joka on etupäässä aineeton eikä vaadi omistajuutta. (Kotler, Armstrong 2008, 218.) Grönroos (2009, 76) toteaa palvelun olevan monimutkainen ilmiö. Palvelu voi tarkoittaa henkilökohtaisesta palvelusta palveluun tuotteena tai tarjoamana. Palvelu on usein vuorovaikutusta palveluntarjoajan kanssa, vaikkakin ei aina henkilökohtaista. (Grönroos 2009, 76.) Palveluille voi yleensä listata kolme yleisluonteista piirrettä: palvelu on prosessi, joka koostuu toiminnoista; palvelut tuotetaan ja kulutetaan samanaikaisesti; asiakas osallistuu tuotantoprosessiin tuottajana (Grönroos 2009, 79).

Palveluiden tuotteistamisella pyritään samaan lopputulokseen kuin konkreettisella tuotteella, eli tavoitellaan jotain niin selkeää kokonaisuutta kuin fyysinen tuote. Tuotteistettu palvelu on asiakkaalle selkeä, se kertoo mihin palvelu on tarkoitettu, mitä se sisältää ja mitä se maksaa. Tuotteistamisen lähtökohtana tulee aina olla asiakas ja asiakkaan todelliset tarpeet. (Nokkonen-Pirttilampi 2014, 34.) Palveluiden tuotteistaminen tulee tehdä ensiksi ja vasta sitten on markkinoinnin aika. Suomalaiset kutsuvat palveluiden tuotteistamista kaupallistamiseksi sekä palveluiden konseptoinniksi. (Parantainen 2008, 9-10.)

Tuotteistaminen voidaan erottaa kahteen osaan, ulkoinen tuotteistaminen ja sisäinen tuotteistaminen. Ulkoinen tuotteistaminen on asiakkaalle näkyvä osa, jossa kiteytetään yhteinen näkemys asiakkaalle tärkeistä palveluista. Tyypillisesti tämä näkyy asiakkaalle palvelukuvauksissa ja myyntimateriaaleissa. Sisäinen tuotteistaminen on yrityksen sisällä tapahtuvat toimenpiteet, kuten palvelutuotannon kuvaus ja yhdenmukaistaminen. Sisäisessä tuotteistamisessa ei pidä unohtaa asiakasta, kun mietitään mitä osia palveluprosessista asiakas näkee. (Tuominen, Järvi, Lehtonen, Valtanen & Martinsuo 2015, 5.) Palvelun laatua ei tule unohtaa tuotteistamisvaiheessa. Palvelun osalta keskeinen motto tulisi olla, tehdään se kerralla oikein. Jos palvelun laatu ei ole asiakkaalle hyväksyttävää, joudutaan usein palvelu suorittamaan korvauksetta uudelleen. (Brax 2007, 14.)

Tuotteen suunnittelijan on tärkeä ajatella tuote tai palvelu kolmessa tasossa. Jokainen taso lisää arvoa asiakkaalle. Sisin taso on keskiössä ja vastaa kysymykseen ”mitä asiakas oikeasti ostaa?”. (Kotler & Armstrong 2008, 219.) Tuotteen tai palvelun tulisi poistaa asiakkaan kokema ongelma. Jotta tähän tilanteeseen päästään, täytyy olla selvillä asiakkaan elämäntilanne, eli mikä käytännön ongelma tai haaste heillä on. Parhaiten tähän päästään

keskustelemalla asiakkaiden kanssa. (Nokkonen-Pirttilampi 2014, 35.) Toisella tasolla tuotteen suunnittelijan tulee muodostaa keskiössä olevasta ongelmasta konkreettinen tuote. Tuote vaatii ominaisuuksia, suunnittelun, laatuvaatimukset, tunnistettavan tuotemerkin ja paketoinnin. Kolmannella tasolla suunnittelijan tulee kehittää argumentit tuotteen ympärille tarjoten lisäarvoa asiakkaalle. Asiakas näkee tuotteen käytännöllisenä ratkaisuna heidän ongelmaansa. (Kotler & Armstrong 2008, 219 – 220.) Kuvio 1 kuvaa Raatikaisen näkemyksen tuotteen ja palvelun kerroksista.



Kuvio 1. Tuotteen ja palvelun kerrokset (Raatikainen 2008, 69.)

Palvelun tuotteistaminen muodostuu kokonaan tai osittain näkymättömän palvelun konkretisoinnista. Palvelutuote voi olla aineeton, aineellinen, työsuoritus, tieto, taito, tunne, tunnelma tai maine. Palvelutuotteen ydin korvaa kysymyksen: minkä ongelman palvelu poistaa? Havaittava palvelu sisältää osatekijöitä, kuten tuotemerkki, palveluaika, palveluprosessi ja palvelulaitteet, henkilöstö, odotusaika sekä internet-sivut. Nämä muodostavat palvelupaketin, jonka hahmottaminen helpottaa myyntiä ja hinnoittelua. Lisäarvoa tuovia tekijöitä ovat yrityksen imago, lisäpalvelut, takuu, maksu- ja rahoitusmahdollisuudet sekä tietopalvelut. (Raatikainen 2008, 71.)

Palveluiden tuotteistaminen yrityksen näkökulmasta tarkoittaa yrityksen kilpailukykyyn, kannattavuuden ja menestymismahdollisuuksien edistämistä. Kolme keskeistä kohtaa tuotteistamisen määrittelyä varten ovat asiakkaat ja heidän tarpeet ja toiveet, toisena millaisia tuotteita tai palveluja kehitetään ja miten sekä mikä on erikoistumisen ja tuotekehityksen

aste. (Wulff, Mykkänen, Varis, Vuotilainen & Keski-Orvola. 2012, 33.) Yrityksen perspektiivistä tuotteistaminen vaatii uusiutumista ja innovatiivista lähestymistä, joiden avulla saadaan markkinoille uusia tuotteita ja palveluita. Innovatiivisuus voi lähteä yksilöstä tai organisaatiosta, mutta päävastuu innovaatiotoiminnan kehittämiseen on yrityksen johdolla. (Raatikainen 2008, 46.) Bergströmin ja Leppäsen (2010, 118) mukaan innovaatiosta syntyneitä täysin uusia tuotteita markkinoilla on noin 10–20%. Vanhojen jo kertaalleen markkinoilta poistettujen tuotteiden tuominen markkinoille on potentiaalista, kuten Marimekon kankaat, jotka palasivat trendikkäänä tuotteena takaisin markkinoille.

Palvelun tuotteistamisen tuomia hyötyjä on palvelun tasalaatuisuus ja toistettavuus. Kun palvelu on vakioitunut, on palvelun markkinointi ja myynti helpompaa. Tiedonjako ja yhteistyö yrityksen sisällä tehostuvat, kun henkilökunta pääsee osaksi tuotteistamisen eri vaiheita. Tuotteistaminen helpottaa palvelun jatkokehittämistä ja selkeyttää palvelun roolia ja linkitystä yrityksen muihin palveluihin ja strategioihin. (Tuominen, ym. 2015, 7.) Palvelun tuotteistamisen haasteita ja riskejä piilee asiakkaan näkökulman unohtamisesta. Asiantuntijat voivat kokea tuotteistamisen riskinä ja haluavat pitää kiinni omasta tiedostaan. Henkilökunnan motivaatio ja innovointi voi vähentyä, jos uudet toimintatavat ja prosessit ovat liian tiukkoja. Palvelu voi muodostua liian jäykäksi, jos sopivaa tasapainoa vakioinnin ja räätälöinnin välillä ei löydetä. (Tuominen, ym. 2015, 8.)

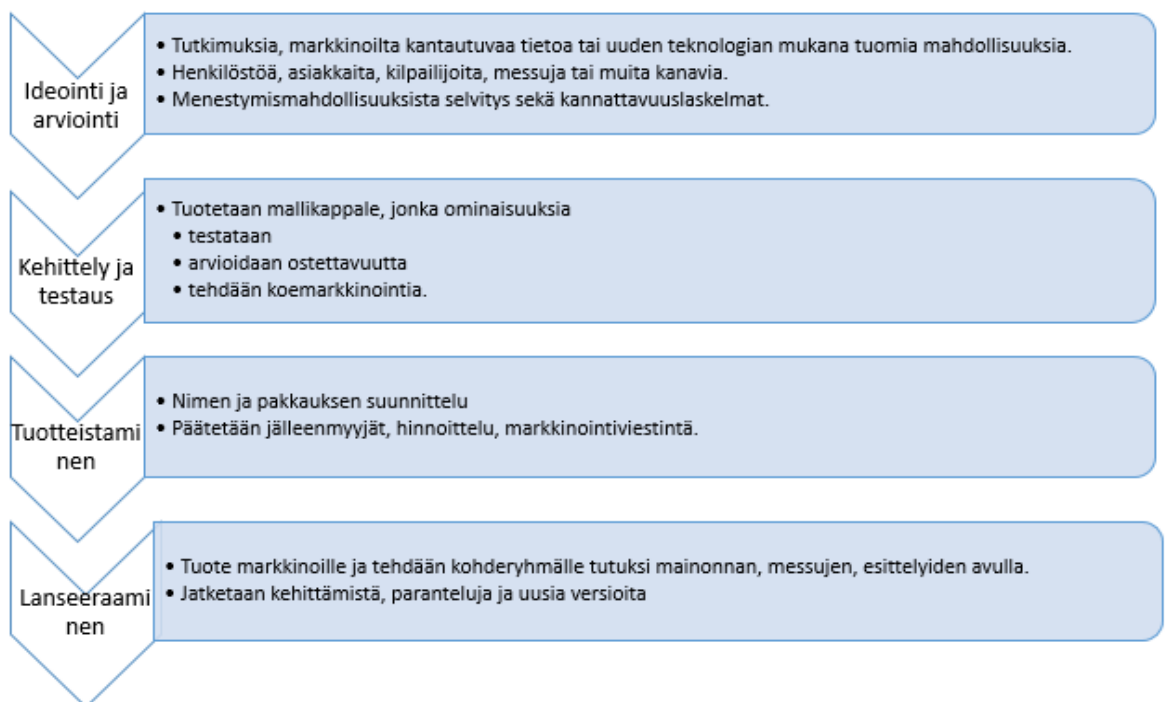
Tuotteistamisprosessi lähtee asiakkaalle tehdystä palvelusta tai tuotteesta. Prosessin tarkoitus on kerätä tietoa, jotta saadaan tuote vastaamaan asiakkaan tarpeita ja saadaan tehtyä tuotteesta tuotantokelpoinen. Tuotteistaminen yrityksen näkökulmasta tarkoittaa tuotteen täydellistä hallintaa, ymmärrystä mitä tuote sisältää. (Raatikainen 2008, 64–65.) Palvelun tuotteistamisessa on keskeistä huomioida asiakkaan odotukset. Asiakkaan odotuksiin vaikuttavia tekijöitä ovat asiakkaan tarpeet, palvelun hinta, asiakkaan aikaisemmat kokemukset kyseistä organisaatiosta sekä asiakkaan kokemukset muista kilpailevista organisaatioista. Odotuksiin vaikuttavat myös mainonnassa annetut lupaukset kuin myös muiden ihmisten suositukset tai moitteet. Jos asiakas jollain tasolla itse panostaa palveluun vaikuttaa se asiakkaan odotuksiin ja odotusten tasoon. Itsepalveluperiaatteella toimivat palvelut nostavat asiakkaan odotuksia, jos asiakas joutuu näkemään paljon vaivaa palvelun saamiseksi tai joutuu odottamaan palvelua. Asiakkaan odotuksiin vaikuttavat myös tilannetekijät, kuten kiire, jolloin palvelun odottaminen saattaa ärsyttää asiakasta suuresti. (Ylikoski 1997, 86–88.)

Tuotevalikoiman rakentaminen on tuotteen tai palvelun seuraava vaihe. Tuotevalikoima on ryhmä tuotteita, jotka ovat lähellä toisiaan, koska niiden toiminnat ovat samanlaiset, ne myydään samalle asiakasryhmälle, ne myydään samanlaisille jälleenmyyjille tai ne osuvat

samaan annettuun hintahaarukkaan. Esimerkkinä Nike tuottaa useita tuotevalikoimia urheilukenkkiä, mahdollistaen asiakkaille Niken tuotteista mahdollisimman laajan valikoiman. Laaja valikoima tavoittaa laajan asiakaskannan. (Kotler & Armstrong 2008, 228.) Tuotelajitelmalla tarkoitetaan kaikkia yrityksen markkinoimia tuoteryhmiä, kuten juoksukouluja, ryhmäliikuntaa ja henkilökohtaista valmennusta. Tuotevalikoima tarkoittaa yhden tuoteryhmän, sisällä olevia eri vaihtoehtoja, kuten erilaisia ryhmäliikuntatunteja aina tanssillista tunneista lihasvoimatunteihin. (Bergström 2010, 114.)

2.1 Tuotekehitys

Tuotekehityksen ensisijainen perusta on asiakkaiden tarpeiden tyydyttäminen, uuden kilpailukykyisen tuotteen kehittäminen, olemassa oleva markkinatilanne huomioiden. Tuotekehitys voi olla uuden tuotteen suunnittelua tai jo markkinoilla olevan tuotteen parantelua asiakkaiden tarpeiden mukaisesti. On välttämätöntä seurata markkinoita ja asiakkaita sekä kerätä asiakaspalautetta. (Raatikainen 2008, 59–60.) Tuotekehitys on yrityksen elinehto. Yrityksen tulee aktiivisesti pyrkiä selvittämään asiakkaiden haluja ja tarpeita. Tuotekehityksessä tulee pysyä ajan hermolla, ymmärtäen mitä mahdollisuuksia uudet tekniikat tuovat ja mitä ihmiset niiltä haluavat. Tuotekehitys voi olla uudenlainen pakkaus tai maku. Tutut merkit tekevät uusia versioita pyrkien saamaan uusia segmenttejä tai käyttötapoja tuotteilleen. (Bergström 2010, 118.) Bergström ja Leppänen jakavat tuotekehityksen neljään vaiheeseen (kuvio 2): ideointi ja arviointi, kehittäminen ja testaus, tuotteistaminen ja lanseeraaminen.

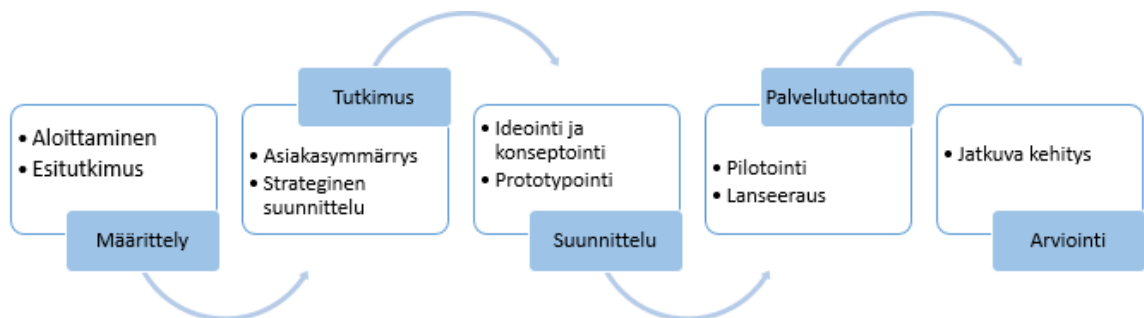


Kuvio 2. Tuotekehityksen vaiheet (Bergström 2010, 119.)

2.2 Palvelumuotoilu

Palvelujen muotoilu on ajattelutapa. Pääperiaate on, että tuotetta tai palvelua kehitetään jatkuvasti. Kehittäminen sisältää oppimista, kehitettävää, kokeiltavaa, muokattavaa ja uudelleen oppimista. (Palvelumuotoilun työkalupakki 2012, 3.) Palvelumuotoilun tarkoitus on vahvistaa palvelun menestystä (SDT Palvelumuotoilun työkalupakki). Tuulaniemi (2011, 111) kuvaa palvelumuotoilun tavoitetta laajemmin: ymmärtää paremmin ihmisiä ja heidän tarpeitaan, havaita uusia mahdollisuuksia, suunnitella toimivia palveluita ja toteuttaa tehdyt suunnitelmat. Palvelumuotoilun ydin on asiakasarvon ja liiketoiminta-arvon tasapaino. Asiakkaan tulee kokea saavansa palvelusta tai ratkaisusta arvoa, tai hän ei osta palvelua nyt tai ensioston jälkeen uudelleen. Jotta voidaan ymmärtää asiakkaan tarpeita, toiveita ja haaveita palvelun suhteen, on tärkeää ymmärtää mitä ongelmaa ollaan ratkaisemassa tai mitä tarvetta täyttämässä. Asiakkaiden tutkiminen ja havainnointi on varmin tapa ymmärtää asiakkaan ongelmia ja tarpeita. (SDT Palvelumuotoilun työkalupakki.)

Palvelumuotoiluprosessi kuvaa luovaa lähestymistä ongelmanratkaisuun. Prosessi on sarja loogisesti eteneviä ja toistuvia toimenpiteitä. Prosessin tarkoitus on vähentää kehitettäviä vaiheita ja vapauttaa aikaa luovalle työlle. Prosesseja on useita erilaisia ja niitä on tarkoitus soveltaa omia palveluita kehittämiseen. Tuulaniemen palvelumuotoiluprosessi (Kuvio 3) eroaa Bergströmin ja Leppäsen tuotekehityksen vaiheista, pilkkoen kokonaisuuden pienempiin osa-alueisiin sekä sisältäen erillisen tutkimus osan asiakasymmärryksen ja strategisen suunnittelun osalta. (Tuulaniemi 2011, 126.)



Kuvio 3. Palvelumuotoiluprosessi (Tuulaniemi 2011, 127.)

Määrittelyn on tarkoitus pohtia ratkaisua ongelmaan. Tutkimuksen tarkoituksena on kehittää yhteinen ymmärrys kehityskohteesta. Suunnitteluvaiheessa ideoidaan ja konseptoidaan vaihtoehtoja, joita testataan asiakkaiden kanssa. Palvelutuotantovaiheessa viedään palvelu asiakkaiden testattavaksi ja kehitettäväksi. Arviointi tapahtuu palvelun toteutuksesta mittaamalla ja palvelun hienosäädöllä saatujen kokemusten myötä. (Tuulaniemi 2011, 127.)

2.2.1 Määrittely

Projektin aloittaminen alkaa tavoitteiden määrittelyllä. Organisaatio, joka tuottaa palvelua, määrittelee kehitysprosessin tavoitteen, budjetin ja aikataulun. Kohderyhmän määrittely, mikä asiakastarve palvelulla pyritään tyydyttämään sekä palvelutuottajan omat liiketoiminnalliset tai muut tavoitteet ovat osa määrittely prosessia. Määrittelyn tarkoituksena on helpottaa kommunikointia suunnittelutyön tavoitteista ja taustoista, muille suunnittelijoille ja muille osapuolille, jotka liittyvät projektiin. Esitutkimusvaiheessa määrittelyä tarkennetaan keskusteluilla, haastatteluilla ja tutkimuksilla. Haastattelujen ja keskustelujen tarkoituksena on saada esille niin kutsuttua hiljaista tietoa organisaation edustajilta. Markkinatilanteesta on saatavilla monenlaista tutkimustietoa, mutta tarvittaessa tutkimuksia on mahdollista myös tilata kaupallisilta tutkimuslaitoksilta tai korkeakouluista. Osa määrittelyvaihetta on esitutkimus. Esitutkimus on palvelun tuottajan näkökulmasta pohdittava strateginen päätös, vastaako kehitettävä palvelu yrityksen missiota. Mikäli palvelu vastaa organisaation strategisiin tavoitteisiin sekä asiakkaat ovat tutkimuksen ja organisaation arvion perusteella valmiita maksamaan sopivan hinnan, siirtyy palveluprosessi seuraavaan vaiheeseen. (Tuulaniemi 2011, 132–135.)

2.2.2 Tutkimus

Tutkimus on palvelumuotoilun kriittisin vaihe, koska siinä pyritään ymmärtämään kohderyhmän odotukset, tarpeet ja tavoitteet. Tutkimusvaiheessa loppukäyttäjien todelliset tarpeet ja motiivit on erittäin tärkeä havaita ja tunnistaa, vain siten palvelutuote vastaa käyttäjien tarpeita ja voi siten menestyä markkinoilla. Palvelumuotoilulle yleistä on, että loppukäyttäjät osallistuvat eri tavoin prosessin eri vaiheissa. Loppukäyttäjän motiivien ymmärtäminen, edellyttää tiedon kasvattamista loppukäyttäjän arkielämän motiiveista ja tarpeista. Tiedonhankinta tulee olla tarkoituksenmukaista, eli sellaista materiaalia, jota voidaan suoraan hyödyntää suunnittelun ohjaamisessa ja inspiroimisessa. Suunnitteluhaasteen ratkaiseminen määrittelee tutkimushaasteiden ja -menetelmien valinnan, kuinka tietoa voidaan suoraan hyödyntää ratkaisuun. Asiakkaiden tarpeiden ja toiveiden ymmärtämisessä on kokemus osoittanut laadullisen tutkimusmenetelmän toimivan paremmin. Laadullisen tutkimuksen pääpaino on mielipiteissä, syissä ja seurauksissa. (Tuulaniemi 2011, 142–143.) Asiakkaan tietojen keräämisen menetelmiä ovat myös valmiit lähteet, kuten taustaaineisto, haastattelut ja erilaiset kyselyt, havainnointi tai kohderyhmän osallistaminen (Tuulaniemi 2011, 146).

Tutkimusvaiheen toinen osa on strateginen suunnittelu, jonka tarkoitus on vastata kysymykseen: Miksi yrityksemme pärjää kilpailussa? Kilpailustrategian (Kuvio 4) päättämisessä on yrityksen löydettävä ja valittava paikkansa markkinoilla, kuin myös profiloitava brändinsä omassa toimintaympäristössä. Tunnettu kilpailustrategiamalli on Michael Porterin kehittämä, joissa yrityksen on valittava kolmesta kilpailustrategiasta itselleen sopivin. (Tuulaniemi 2011, 172-174.)

Kustannus	Erikoistuminen	Keskittäminen
<ul style="list-style-type: none"> • Alhaiset kustannukset • Omalla alalla spesifioidussa kohderyhmässä • Asiakkaan valintaperuste – Halpa hinta 	<ul style="list-style-type: none"> • Erottua kilpailijoista tärkeällä ominaisuudella • Ominaisuus joka ei ole helppo kopioida • Asiakkaan valintaperuste - Arvo 	<ul style="list-style-type: none"> • Kapea kohdesegmentti • Kustannus- tai erikoistumisstrategia pohjana • Asiakkaan valintaperuste – Spesifinen erityispalvelu

Kuvio 4. Kilpailustrategiat (Tuulaniemi 2011, 172–174.)

Ensimmäisenä on kustannusjohtajuus, joka perustuu alhaisiin kustannuksiin omalla alalla spesifioidussa kohderyhmässä. Asiakkaan valinta tapahtuu halvan hinnan takia. Toinen vaihtoehto on erikoistumisstrategia, jonka tarkoitus on erottua kilpailevien vaihtoehtojen kanssa jollakin asiakkaalle tärkeällä ominaisuudella. Tarkoituksena on löytää ominaisuus, jota kilpailijat eivät pysty helposti kopioimaan. Asiakkaan valinta perustuu arvoon, jota hän kokee. Porterin kolmas vaihtoehto on keskittäminen, joka perustuu kapeaan kohdesegmenttiin. Yritys valitsee joko kustannus tai erikoistumisstrategian, jota käyttää keskittämisstrategiana. Tarkoitus on erottua kilpailijoiden laaja-alaisista palveluista kohderyhmälle spesifioidulla erityispalvelulla. (Tuulaniemi 2011, 172–174.)

2.2.3 Suunnittelu

Suunnitteluvaihe on jaettu kolmeen osaan: ideointi, konseptointi ja palvelujen prototyypointi. Ideoinnin tarkoituksena on kerätä mahdollisimman monta ratkaisuehdotusta ongelmaan. Ensiksi tuotetaan runsaasti ideoita, jonka jälkeen niiden toteuttamiskelpoisuutta arvioidaan määritellyillä arviointiperusteilla. Ideoita keksitään kunnes ideoita on tarpeeksi tai aika tai muut resurssit loppuvat. (Tuulaniemi 2011, 180.) Ideoinnin jälkeen siirrytään konseptointiin, joka kuvaa palvelun suurta kuvaa. Konseptissa esitellään palvelun keskeinen

idea, kokonainen tarina palvelun suurista linjoista. Palvelukonsepti rakentuu suunniteltavan palvelun kokonaisuudesta, jossa kuvataan millaisesta palvelusta on kyse, miten palvelu tuotetaan sekä asiakastarpeisiin vastaaminen ja mitä se edellyttää palvelun tuottajalta. (Tuulaniemi 2011, 189.)



Kuvio 5. Palvelukonseptin portaat (Tuulaniemi 2011, 190.)

Palvelukonseptin arvoa voidaan kuvata myös portain. Neliosaisen portaikon alin porraskuvaa konseptin suunnittelua. Konsepti kuvaa kaikki palvelun keskeiset asiat, aina kohde-ryhmän määrittelystä henkilökunnan ohjeistuksesta. Portaikon toinen porraskonseptin ilmentyminen, eli viestintä. Viestinnän tarkoituksena on auttaa asiakasta muodostamaan käsitys konseptista ja häntä puhutteleva sisältökokonaisuus. Konsepti näkyy asiakkaalle kolmella tavalla: erilaisilla markkinointiviestinnällisinä keinoina, erilaisina palvelusisältöinä ja yrityksen henkilökunnan käyttäytymisenä. Toisen portaan keskeinen tavoite on luoda haluttu palveluodotuksen taso. Käytännössä tämä tapahtuu palvelubrändin avulla. Brändin kehittämisen tulisi pohjautua konseptiin ja sen tavoitteisiin ja toimintatapoihin. Asiakkaan palveluodotuksen muodostumisen ja palvelutason tulisi kohdata. Kolmas porraskonseptin jalkautus, jonka tarkoitus on syventää palvelubrändiä ja – kokemusta asiakkaalle. Hyvänä esimerkkinä tästä toimii erilaisissa tapahtumissa toimiva hahmo, joka edustaa yrityksen brändiä. Neljäs porraskonseptin jalkautus, joka on merkittävin koko palvelukonseptin onnistumisessa. Henkilökunnan palveluosaaminen on keskeinen tekijä asiakkaan tyytyväisyydessä ja uusintaostoksissa. (Tuulaniemi 2011, 190–193.)

Suunnittelun viimeinen vaihe palvelun prototypointi tarkoittaa palvelun testausta. Prototypointi on nopea tapa ja edullinen tapa testata kehitettyä konseptia käytännössä. Prototypoinnilla voidaan testata palvelun toimivuutta, asiakkaiden näkökulmasta kiinnostavuutta ja haluttavuutta ja palvelun helppoa käyttöä. Yrityksen näkökulmasta prototypointi kertoo onko palvelu taloudellisesti ja logistisesti elinkelpoinen ja sopiiko se palveluntuottajan strategiaan. (Tuulaniemi 2011, 194–195.)

2.2.4 Palvelutuotanto

Palvelutuotanto on jaettu kahteen loogiseen osaan eli pilottiin ja siitä seuraavaan lanseeraukseen. Palvelun pilotointi, eli testaaminen kuluttajilla tuo mukanaan kallisarvoisia tuloksia. Tuloksia voidaan mitata erilaisilla menetelmillä, kuten haastatteluilla ja asiakkaiden havainnoinnilla. Oleellista on havaita mikä palvelussa toimii ja mikä ei. Tarkoituksena on löytää suurimmat pullonkaulat palvelun tuottamisessa ja tehdä tarvittavia muutoksia henkilökunnan valmennukseen, työkaluihin, palvelutodisteisiin ja palveluympäristöön. Palvelun tuotteistaminen ja pilotointi markkinoilla on syytä tehdä aikaisessa vaiheessa, jotta ei hauduta kammioihin. (Tuulaniemi 2011, 230–231.)

Pilotoinnin jälkeen täytyy seurata palvelun lanseeraaminen, jotta asiakkaat tietävät palvelusta ja ymmärtävät sen hyödyt. Pilotointi toimii hyvin tietoisuuden lisääjänä ja mielenkiinnon herättäjänä, ennen varsinaista palvelun lanseeraamista. Palvelun esilanseeraaminen rajatulla versiolla tuo ensiluokkaisen tärkeää palautetta ja lisää odotusarvoa. Palvelun lanseeraamisessa on tärkeä pysyä suunnitelmassa kohderyhmän osalta. Lanseeraus tulee tehdä kohderyhmälle sopivassa ympäristössä, heille tyypillisellä tavalla. Asiakasymmärryksen hyödyntäminen palvelun lanseerauksessa on keskeistä, mitkä ovat mahdollisia paikkoja millä tavoittaa kohderyhmä ja millä menetelmillä. (Tuulaniemi 2011, 237–238.)

2.2.5 Arviointi

Palvelumuotoilu on prosessi, joka ei ole koskaan valmis. Palvelun jatkuva kehittäminen muuttuvien markkinoiden ja ihmisten kulutustottumusten kautta on asiakastarpeiden täyttävän palvelun elinehto. Asiakkaat ilahtuvat, kun huomaavat heidät otettavan huomioon palvelun kehittämisessä. Palvelun lanseerauksen jälkeen on syytä arvioida suunnitteluprojektia ja sen tuloksia. Pääomatuoton mittaaminen on vaikeaa palvelumuotoiluprosessissa, koska prosessit ovat moniulotteisia ja aineettomia. Mittaaminen on mahdollista hyvin suunniteltujen suorituskykymittareiden avulla, kun niitä peilataan liiketoiminnan haasteisiin, kuten potentiaalisten asiakkaiden määrään, uusien asiakkaiden määrään, myyntiin, toiminnan kannattavuuteen tai palvelun laatuun. (Tuulaniemi 2011, 243.)

2.3 Palvelun vakiointi

Palvelun vakiointi tarkoittaa monistettavuutta. Vakioitu palvelu voidaan toistaa useammalle asiakkaalle pienemmällä vaivalla kustannuksia säästäten. Yrityksen tulee päättää kuinka paljon palveluista halutaan vakioida ja kuinka paljon pitää vakioimattomana. Onko yrityksen tarkoituksena tuottaa täysin ainutlaatuinen palvelu, jolloin mitään ei ole vakioitu. Toisaalta onko yrityksen tarkoitus tarjota sama palvelu jokaiselle asiakkaalle joka kerta. Useiden tuotteistamista kehittävien yritysten valita on kahden edellä kuvatun välimaastossa. (Jaakkola, Orava, & Varjonen. 2009, 19.) Palvelun vakioinnin osana on dokumentointi. Työohjeet, tarkastuslistat, dokumenttimallit ja koulutusmateriaalit takaavat palvelun toistettavuuden. Tarkoituksena on monistaa vaikeatkin asiat siten, että muutkin kuin huippuammattilaiset saavat aikaan tuloksia. (Parantainen 2007, 14–16.) Uuden henkilön perehdyttäminen vaatii dokumentaatiota. Kehitystyö, jota on tehty jopa vuosia, vaatii tuekseen dokumentaation. Palveluntuottajan on dokumentoitava asiat, jotta tietoa voidaan siirtää seuraavalle pätevälle henkilölle. Dokumentointi kattaa kaikki palvelun suunnitteluvaiheesta, myyntimenetelmiin, markkinointimateriaaleihin, sopimukseen ja kaikkeen muuhun vastaavaan siten, että kaikki on joko kirjallisesti tai sähköisesti tallennettuna yksityiskohtaisesti. (Parantainen 2008, 23–24.) Ulkoisen dokumentaation tarkoitus on kertoa asiakkaalle mitä palvelu tai tarjous sisältää. Asiakas saa dokumentoinnin avulla käsityksen mistä hinta koostuu ja mitä palvelu sisältää, myös poikkeukset on helpompi hahmottaa. (Apunen, Parantainen 2011, 61.)

Vakioitujen osien jakaminen useampaan moduuliin, mahdollistaa joustavamman asiakaslähtöisen ratkaisun. Asiakas voi valita sopivat moduulit ja saada siten juuri hänelle sopivaa palvelua. Moduulien koostamisessa osa voi olla peruspalveluita, joihin lisätään liitännäispalveluita. (Jaakkola 2009, 19 - 20.) Palvelun ollessa hyvin pitkälle vakioitu, on asiakkaalla mahdollisuus räätälöintiin. Tämä tuo asiakkaalle selkeyden hinnoittelumallin muodossa. (Parantainen 2008, 11.) Vakioinnin tavoitteena on suunnitella ja mallintaa palvelun vaiheet ja toimintatavat niin, että palveluprosessi voidaan toteuttaa jokaisella kerralla samalla tavalla. Palvelun vakioimista on hyvä miettiä seuraavien asioiden avulla: Voiko palvelun jakaa moduuleihin? Voiko palvelun eri vaiheita tehostaa tai parantaa? Toimintatapojen vakioiminen säästää aikaa, parantaa ennustettavuutta ja parantaa palvelun laatua. (Jaakkola 2009, 21–22.)

2.4 Toimintatavat ja menetelmät

Vakioiduilla toimintatavoilla ja menetelmillä voidaan toteuttaa jokaiselle asiakkaalle samat osat samalla tavalla. Toimintatapojen ja menetelmien vakiointi on tärkeää tehdä, jos se tuo palvelulle lisäarvoa, kuten tehokkuutta tai laatua. Vakiointia ei kannata tehdä vain vakioinnin tähden. Menetelmä voi olla toimintaohje tai – tapa, tietojärjestelmä tai viestintäteknologia. Käytettävää menetelmää ei tarvitse kehittää yrityksen sisältä, vaan se voi olla ostettu palvelu ulkopuoliselta palveluntarjoajalta. (Jaakkola 2009, 21.) Dokumentaation tekeminen on osa monistettavuutta, joka vaatii alussa lisätyötä. Dokumentaation tuomat hyödyt perustuvat tarkemaan prosessin ymmärtämiseen, sisällön tuomaan arvoon ja monistettavaan työtapaan. Dokumentaatioprosessi tuo lisäarvoa yrityksellä muuttaen strategista osaamista siirrettävään ja monistettavaan muotoon. Mahdollisten työtapojen ja vaiheiden vakiointi tehostavat ja nopeutuvat prosessia, jättäen enemmän aikaa räätälöintiä vaativille tehtäville. Toimintatapojen vakiointi kertoo palvelun tuottamiseen menevän ajan, joka auttaa myynnin ja ajankäytön suhteen. Vakiointi helpottaa ajankäytön suunnittelua, eli milloin palveluita voidaan myydä ja milloin asiakas voi odottaa lopputulosta. Mitä vakioidumpi prosessi, sen varmempi on arvio asiakkaalle, joka puolestaan lisää asiakkaan kokemaa laatua palvelusta ja pienentää asiakkaan kokemaa riskiä. (Jaakkola 2009, 22.) Palvelun laatuvaihtelua pystytään parantamaan, kun palvelu toteutetaan aina etukäteen määritellyllä tavalla. Isoissa organisaatioissa yhtenäiset termit, käytännöt ja toimintatavat ovat edellytys laadukkaan palvelun takaamiseksi. Termien ja toimintatapojen yhtenäistäminen on osa yrityksen sisäisen palvelubrändin rakentamista. (Jaakkola 2009, 23.)

2.5 Palvelun kohderyhmä

Kohderyhmän määrittely eli segmentointi, tarkoittaa asiakkaiden ryhmittelyä tiettyjen kriteerien pohjalta. Palvelua kehittäessä on tärkeä määritellä oma kohderyhmä, ne jotka halutaan tavoittaa ja puhutella. (Paakkanen, Korkeamäki & Kiiras 2013, 105.) Segmentoinnin tarkoituksena on poiketa massamarkkinoinnista, jossa uskotaan kaikkien asiakkaiden olevan tuotteen kohderyhmää. Segmentointi mahdollistaa tietyn kohderyhmän ja voi täten nostaa markkinaosuutta eri osa-alueella. Kohderyhmän määrittelyssä käytettävät perusteet ovat ns. kovat ja pehmeät. Kovia perusteita ovat väestörakenteelliset tekijät, kuten ikä ja sukupuoli. Pehmeitä perusteita ovat muuttuvat ja valinnaiset tekijät, kuten arvot ja elämäntyyli. (E-conomic.) Kohderyhmän määrittelyssä on hyödyllistä rakentaa henkilöprofiili. Henkilöprofiili voi sisältää useita asioita, kuten asiakkaan ikä, työtilanne, työpaikka, perhe, päätöksentekomahdollisuus ja niin edelleen. Jos tunnet asiakkaasi entuudestaan, voit hyödyntää hänen tietoja henkilöprofiilin rakentamiseen. Stereotyyppin rakentaminen on

hyvä lähtökohta oikeanlaisen kohderyhmän määrittelyssä. (Hernberg 2013, 142.) Kohderyhmän käyttäytymisen ymmärtäminen, kuten miksi henkilö toimii tietyllä tavalla tai mitkä asiat vaikuttavat, kannustavat tai estävät ostopäätöstä takaavat paremman käsityksen asiakkaasta (Tukia, Wilskman & Lähteenmäki 2012, 8).

Asiakkaiden segmentointi mahdollistaa asiakaslähtöisyyden ja kehittää ymmärrystä asiakkaasta. Segmentoinnissa on syytä huomioida kohderyhmän jakaminen selkeisiin alaryhmiin. Yleisiä muuttujia, joita on syytä tutkia ryhmää muodostettaessa, ovat ikä, sukupuoli, perheen koko, tulotaso, ammatti, koulutus, uskonto, rotu ja kansalaisuus. Maantieteellisiä tekijöitä, kuten kaupunki vai maaseutu on syytä myös huomioida. Jos mahdollista, kohderyhmän selvittämiseksi on hyvä selvittää myös psykografisia tekijöitä, kuten asenteet, motivaatio, persoonallisuus, arvot ja uskomukset, yhteiskuntaluokka ja elämäntavat. (Tukia, ym. 2012, 68 – 69.) Segmentointi voidaan tehdä myös ostohistorian, asiakassuhteen pituuden perusteella. Asiakaskannasta saatuja tietoja voi syventää kyselyjen kautta saaduilla tiedoilla, esimerkiksi ostomotiiveista, arvoista ja asenteista. (Taloustutkimus, 2011.) Kun asiakas on pystytty segmentoimaan ja hänen tarpeensa tunnistamaan, on oleellista markkinoida asiakkaalle häntä kiinnostavia asioita. Sunnuntaina perheen kanssa piknikille menevää asiakasta ei pidä sotkea olutveikkojen sekaan. Asiakkaat haluavat usein tuntea olonsa yksilönä, vaikka kuuluisivatkin isompaan segmenttiin. Asiakkaan yksilöllinen kohtelu on osa asiakaskontaktia myyntitilanteessa ja asiakaspalvelussa. Nykyaikana tietotekniikka mahdollistaa paremmin asiakkaiden yksilöllisen kohtelun. (Grönroos 2009, 423.)

2.6 Asiakaskohtaamisen vakiointi

Kun palvelun tuottaja ja asiakas ensimmäisen kerran kohtaavat on tilanne tärkeä. Tätä tilannetta Ylikoski kutsuu ”totuuden hetkeksi”. Palvelu ja erityisesti palvelun laatu on kiinni juuri näissä hetkissä. (Ylikoski 1997, 165.) Asiakaskohtaamisen vakiointi tarkoittaa käytännössä valmiiksi suunniteltuja toimintatapoja ja menetelmiä. Vakioituja asioita voivat olla asiakkaan vastaanottaminen, mitä asioita käydään läpi, miten jatkotoimenpiteistä sovitaan ja miten ongelmantilanteissa toimitaan, kuitenkin ainutlaatuista ja jokaista asiakasta yksilönä huomioivaa kohtaamista. (Jaakkola 2009, 24.) Asiakkaan ostoportaiden (Kuvio 6) etukäteen suunnittelu on osa asiakaskohtaamisen vakiointia.



Kuvio 6. Asiakkaan ostoportaat (Ojanen 2013, 126.)

Ensimmäinen vaihe on vastaanotto, jonka tulee olla aito ja lämmin, sellainen mitä asiakas odottaa (Ojanen 2013, 126–127). Uupuneen asiakkaan kohtaamisen pystyy piristämään ystävällinen ja reipas myyjä. Ensitapaamiseen täytyy panostaa. (Ojanen 2013, 57.) Yhteisen sävelen löytäminen onnistuu, kun myyjä on aidosti kiinnostunut asiakkaan tarpeista ja tahtoo löytää asiakkaan sopiviin tarpeisiin ratkaisun. Asiakkaalle annetaan aikaa tehdä päätös, eikä pyritä liian nopeaan kaupantekoon. Kun asiointi on sujunut yhteisymmärryksessä ja palvelu on toiminut hyvin, syntyy luottamus. Myyjän viimeinen tehtävä asiakkaan ostoprosessissa on varmistaa, että ostajalle jää hyvä tunne kaupankäynnistä. (Ojanen 2013, 126–127.)

Vakioinnin tulos voi olla erilaisia toimintamalleja erilaisiin tilanteisiin ja erilaisten asiakkaiden kanssa toimimiseen. Jotta asiakaskohtaamisessa saatu kallisarvoinen tieto saadaan säilytettyä ja vietyä organisaatiossa eteenpäin on järjestelmällinen menetelmiä hyödyntävä kohtaaminen välttämätöntä. Kun jokainen asiakastyöntekijä vie tiedot järjestelmään saadaan tieto tallennettua jatkokäyttöä varten. (Jaakkola 2009, 24.) Viestintä on vuorovai- kutusta lähettäjän ja vastaanottajan välillä. Viestintää on monenlaista, monen muotoista ja tyylistä, välineitä ja keinoja on runsaasti. Viestintää vastaanotetaan usein eri aistein. (Vierula 2014, 65 – 66.) Yritys onnistuu viestinnässä parhaiten silloin kun asiakkaiden odotukset ja arvostus ovat prioriteetteina. Viestinnässä keskeistä on löytää ne asiat, jotka tuot- tava asiakkaalle myönteisen kokemuksen. (Kauppila 2015, 78–79.)

Asiakaskohtaaminen voi olla erilaisia teknologiapohjaisia itsepalveluita hyödyntävää, kuten asiointi- ja palvelukysely. Lentoyhtiöt ovat tehneet lippujen ostamisen täysin vakioiduksi internet-palvelun kautta. Avustava menetelmä on tärkeä suunnitella välineenä, joka mahdollistaa tehokkaan, laadukkaan ja asiakaslähtöisen palvelun, asiakkaan tarpeita huomioiden. Prosessia suunnitellessa on hyvä ottaa huomioon asiakkaan halu, kyky ja motivaatio osallistua palvelun tuotantoon. (Jaakkola 2009, 25.)

2.7 Palvelun konkretisointi

Palvelun konkretisoinnin keskeinen tekijä on asiakkaalle näkyvä osa. Yhtenäistetty, konkreettinen, uskottava ja helposti ymmärrettävä palvelu on tuotteistamisen tarkoitus. Palvelun nimeäminen ja yhtenäisen ilmeen suunnittelu on brändäämistä. (Jaakkola 2009, 27.) Uusitalo (2014, 15.) määrittelee brändin työkaluna asiakkaiden odotusten johtamiseen. Yrityksen luoma arvo, on asiakkaan käsitys brändistä. Brändi on yrityksen kilpailukeino, mahdollisuus erottua eri toimialoilla. (Uusitalo 2014, 15.) Brändin rakentamisessa on huo-

mioitava asiakkaat ja kilpailijat. Hyvä brändi rakentuu laadusta, käytettävyydestä, muotoilusta, design managementistä ja ekologisuudesta. Tuotteella on oltava nimi, joka erottuu muista tuotteista. (Raatikainen 2008, 90–91.) Brändi on muutakin kuin vain nimi, brändi on kokemus, jonka asiakas saa, kun on yhteydessä yritykseen tai sen tuotteeseen tai palveluun. Jos asiakkaan kokemus ei vastaa yrityksen kuvaamaa brändiä, ei brändi toimi. (Hammond 2008, 14.) Brändi voi olla myös henkilö, kuten Madonna tai Beckham. Olivat he alansa huippuja tai ei, on heistä luotu brändi erinomainen ja erottuva. Brändi edustaa muutakin kuin vain tosiasioita ja järkevää yhteyttä tuotteeseen tai palveluun. Ne menevät järjen rajojen ulkopuolelle ja ulottuvat tunteisiin. (Hammond 2008, 8.) Tuotteen nimi luo mielikuvaa, joka liitetään yleensä johonkin kuvaan tai kuvan ja kirjaimien ulkoasuun yhdessä symboliikan avulla. (Raatikainen 2008, 91.) Brändillä pyritään tuomaan lisäarvoa kuluttajalle. Brändi voidaan kokea monin aistein, sillä yleisen ilmeen lisäksi brändi voi koostua äänestä, tuoksusta tai tunteista. Kuluttaja kokee brändin olevan jotain lisäarvoa muihin kilpaileviin tuotteisiin verrattuna. Brändin rakentaminen on prosessi, joka sisältää brändin analyysin, tunnettavuuden luomisen ja mielikuvan rakentamisen. Myös asiakas vaikuttaa brändiin, kun asiakas saadaan ostamaan tuotetta ja pysymään brändiuskollisena. (Raatikainen 2008, 97.) Nykyisin ajatellaan asiakasta enemmän kuin kuluttajana: asiakas haluaa samaistua yritykseen, jolla on hyvät arvot, niin sosiaalisesti, taloudellisesti kuin ympäristön kannalta (Wulff, ym. 2012, 45).

Asiakaskohtaamisessa vahva brändi tarkoittaa yhdenmukaisuutta, niin palvelussa kuin tuotteissa ja viestinnässä. Jokainen vuorovaikutustilanne asiakkaan kanssa tulee olla yhdenmukainen, jotta asiakas kokee palvelun laadukkaana ja se lisää yrityksen tunnistettavuutta. Aineettoman palvelun konkretisointia voidaan toteuttaa erilaisten näkyvien materiaalien avulla, kuten esitteillä. Konkreettiset käsin kosketeltavat esitteet, raportit tai muu materiaali auttaa myös myymään palvelua. Aineellinen materiaali voi viestiä palvelun sisällöstä ja laadusta. Materiaali, jota palvelun konkretisoimiseksi käytetään, tulee olla yhdenmukaista, asiakkaan odotukset oikealle tasolle asettavaa ja informatiivista. Yrityksen osaamisen ja luotettavuuden konkretisointi onnistuu sertifikaattien, palkintojen tai takuun avulla. Tyytyväisyystakuun antaminen edellyttää vahvaa tietämystä asiakkaan odotuksista ja siitä, vastaako palvelu odotuksia. Palvelun ollessa vakioitu ja tasalaatuinen voidaan takuun antaminen nähdä riskittömänä yritykselle. (Jaakkola 2009, 27 - 28.) Kilpailu- ja kuluttajaviraston mukaan palvelun takuun antaminen on vapaaehtoista. Vaikka erillistä takuuta ei olisi palvelulle tai tuotteelle myönnetty, vastaa myyjä virheestä lain virhevastuusäännösten perusteella. (Kilpailu- ja kuluttajavirasto, 2014.) Referenssit toimivat hyvänä luotettavuuden ja laadun konkretisointikeinona. Toteutuneiden projektien asiakastyytyväisyyskyselyjen myönteiset tulokset, asiakkaiden listaaminen ja asiakkaiden kuvaukset luovat mielikuvaa yrityksen ja palvelun laadusta ja tuloksellisuudesta. (Jaakkola 2009, 27 - 28.)

Tuotteen tai palvelun saaminen sieltä, silloin ja haluamallaan maksujärjestelyillä palvelee asiakkaan tarpeita (Bergström 2010, 152). Ulkoisen ja sisäisen saatavuuden tavoitteena on helpottaa asiakkaan yhteydenottoa yritykseen, helppoutta saapua paikalle, saavuttaa haluamansa tieto yrityksestä ja tuotteesta sekä mahdollistaa vaivaton ja nopea asiointi yrityksen sisällä (Bergström 2010, 157). Ulkoisen saatavuuden tärkein tekijä on sijainti. Yrityksen fyysinen sijainti voi olla lähellä asiakasta tai saatavuuden voi ratkaista hyvällä puhelinpalvelulla. Sijainnin tiedottaminen on tärkeää, jos yritys on uusi tai muuttanut. Hyvät opasteet palvelevat vaikeassa paikassa sijaitsevaa yritystä. Yhteydenotto puhelimitse tai sähköpostilla on nykypäivänä edellytys. Ajanvaraus verkossa tai automaattilla mahdollistaa asiakkaan yhteydenoton missä ja milloin vain. Aukioloaikojen tulee noudattaa liikeaikakaloria, mutta keskeistä on miettiä milloin asiakas tarvitsee palvelua. Toimipaikkaan tuleminen ja pysäköiminen on tehtävä helpoksi myös erityisryhmille. Varteenotettavana vaihtoehtona on hyvä miettiä voidaanko palvelua tarjota suoraa kotiin tai kotiin kuljetettuna. (Bergström 2010, 157–158.) Liikunta-alalla uudet käytänteet näkyvät muun muassa virtuaalitunteina, joita pidetään aikaisin aamulla tai saleja, jotka ovat auki läpi yön itsepalvelumenetelmällä. Sisäinen saatavuus tarkoittaa niin halutun tuotteen tai henkilön löytämistä kuin osaavan ja palveluhaluisten henkilöstön riittävää määrää ja asiointiin miellyttävyyttä. Palvelutilanteiden järjestäminen asiakas huomioiden on osa sisäistä saatavuutta, kuten jonotustilanteen tekeminen oikeudenmukaiseksi ja miellyttäväksi. Asiointiin kokonaisvaltainen miellyttävyyden on myös sisäistä saatavuutta, kuten lasten huomioiminen palveluita tarjottaessa. (Bergström 2010, 158–159.)

2.8 Palvelun hinnoittelu

Hinta on summa, joka veloitetaan palvelusta tai tuotteesta. Laajemmin ajateltuna hinta on summa kaikesta hyödystä, jota asiakas saa käyttäessään tiettyä tuotetta tai palvelua. (Kotler 2008, 284–285.) Hinta on palvelun arvon mittari ja tärkeä kilpailukeino. Palvelun hinnan määrittelyyn vaikuttaa useat tekijät, kuten mielikuva, jonka ostaja luo hintatasosta, millä hinnalla asiakkaat ostavat palvelun, kilpailijoiden hinnat ja onko mahdollisuutta poiketa kilpailijoiden hinnasta. Hintaa voidaan käyttää markkinoiden vauhdittamiseksi, esimerkiksi antamalla alennuksia, tekemällä tutustumistarjouksia tai esittämällä hinta asiakkaita houkuttelevalla tavalla. Palvelun aiheuttamat kustannukset tulee saada katettua palvelun myynnillä ja yrityksen tulee jäädä voitolle. Yrityksen tavoitteet vaikuttavat hintaan, jos yritys haluaa saada paljon voittoa, on hinnan oltava yli kustannusten. (Bergström 2010, 138–139.)

Hintataso ja hinnan määrittely ovat vaikeita tehtäviä, jotka usein näkyvät vasta käytännön kokeilun kautta. Kilpailijoiden kanssa hintasotaan joutuminen on vaarallista, koska se uhkaa kannattavuutta. Viisas ratkaisu on pyrkiä osoittamaan asiakkaalle palvelun olevan hinnan arvoinen, jotta asiakas on halukas maksamaan kalliimman hinnan. (Bergström 2010, 138–139.) Hintatason päättäminen on osa yrityksen hintapolitiikkaa. Käytännössä on olemassa kolme vaihtoehtoa hintapolitiikan (Kuvio 7) päättämiseen kun peilataan kilpailijoihin: olla saman hintainen, olla kalliimpi tai olla halvempi. (Bergström 2010, 141–142.)

Korkea hinta	Saman hintainen	Alhaisempi hinta
<ul style="list-style-type: none"> • Korkea hinta edellyttää, että tuote eroaa jotenkin kilpailijan tuotteesta. • Tuote voi olla uusi, hyvin erikoinen ja siten houkuttaa ostajia. • Korkea hinta voi rajata ostajia ja luoda kalliin maineen, joka puolestaan voi kartoittaa tavoiteltuja ostajia. • Korkea hinta luo kuvaa laadukkaasta tuotteesta. 	<ul style="list-style-type: none"> • Saman hintainen tai yleistä hintatasoa mukaileva tuote ei ole kilpailukeino, vaan asiakas tulee houkuttella muulla tavalla, esimerkiksi paremmalla palvelulla tai tarjoamalla enemmän tuotteita. • Keskihinta on suosittu käytäntö, koska se takaa tasaisen tuloksen ja hintaa voidaan muuttaa myöhemmin. 	<ul style="list-style-type: none"> • Alhainen hinta toimii hyvin houkuttelijana uusille tuotteille tai yrityksille. Usein asiakkaat ostavat tarjoustuotteen lisäksi myös muita tuotteita. • Halpa hinta voi olla kannattavuuden kannalta vaarallinen, jos sisäänostohinta on ulosmyyntihintaa halvempi. • On tärkeä muistaa, että halpa hinta ei kuvaa laatua.

Kuvio 7. Hintapolitiikan vaihtoehdot (Bergström 2010, 141–142.)

Tuotteen hinta muuttuu tilanteen, kysynnän ja tarjonnan mukaan. Hinta on esitettävä houkuttelevana, hintaa voidaan käyttää markkinointikeinona, porrastamalla, paketoimalla, hintapsykologian avulla tai myöntämällä alennuksia tai tarjoamalla erilaisia maksuehtoja. (Bergström 2010, 145.) Alennuksien avulla asiakas voidaan houkuttella kokeilemaan uutta tuotetta tai ostamaan kerralla enemmän. (Bergström 2010, 148–149.)

Palvelun hinnoittelu on helpompaa, jos tuote on vakioitu ja määriteltä. Vakioinnin avulla tiedetään, mistä hinta koostuu ja voidaan kertoa myös asiakkaalle, mistä hän maksaa ja mitä sillä rahalla saa. Yrityksen kannattavuuden näkökulmasta hinnoittelu on äärimmäisen tärkeää lyhyellä ja pitkällä aikavälillä. Hinnoittelun perusteena on hyvä tarkastella palvelun markkinatilannetta tai palvelun tuottamisen kustannuksia. Palvelun markkinatilanne perustuu kysyntään ja menekkiin, kuinka saavuttaa taloudelliset ja muut tavoitteet sekä menestyä kilpailussa. (Jaakkola 2009, 29.) Markkinatilanteeseen vaikuttaa tunnettavuus. Asiakkaalle jo entuudestaan tuttu palvelu tai yritys, on voinut iskostua niin pitkälle, että tuote tai palvelu tunnetaan brändin nimellä. Tästä hyvä esimerkki on Google, jonka jalkoihin muut

tiedonhakupjärjestelmät ovat jääneet. (Korkman 2009, 52.) Palvelun hinta rakentuu usein markkinatilanteesta sekä palvelun kustannuksista, jolloin palvelun todelliset kustannukset ovat hinnan alaraja. Markkinat ja kysyntä määrittelee hinnan ylärajan. (Jaakkola 2009, 29.)

Palvelun hinnoittelu voi olla aika- tai resurssiperusteista. Palvelu voidaan hinnoitella tunti-perusteiseksi, kuten liikunnanohjaustyö. (Raatikainen 2008, 163.) Resurssipohjainen hinnoittelu perustuu käytettyjen laitteiden, henkilöstön ja tilankapasiteettiin (Jaakkola 2009, 30). Aikaperusteisessa hinnoittelussa on tyypillistä sopia jokin yläraja, jonka jälkeen asiakkaan kanssa käydään keskustelua jatkosta, toki palveluntarjoaja pyrkii yleensä arvioimaan työhön kuluvan ajan (Raatikainen 2008, 163). Hinnan paketointi tai vastapainoisesti pilkottu hinnoittelu on yleistä. Paketoimalla useita tuotteita samaan hintaan voi asiakas ostaa enemmän. Rääätälöimällä asiakkaan tarpeisiin sopiva paketti, saadaan asiakas ostamaan kalliimpi kokonaisuus kuin listahinnoilla. Pilkottu hinnoittelu mahdollistaa asiakkaalle yleensä alhaisemman hinnan ja mahdollisuuden lisäosiin tai palveluihin, jotka laskutetaan erikseen. Liikunta-alalla henkilökohtainen valmennus on hyvin yleinen kohde pilkotulle hinnalle. Asiakkaalle myydään peruspaketti, jonka ympärille voidaan ostaa lisäosia, kuten lisää tapaamisia, hierontaa tai pienryhmätunteja. (Bergström 2010, 146.) Palvelun hinta voi olla sidottu palvelun laatuun, josta esimerkkinä toimivat hotellit. Hotellin tasoluokitus vaikuttaa hintaan. Ominaisuus- ja liitännäishinnoittelu perustuu asiakkaan mahdollisuuteen valita mitä palveluita tai tuotteita hän ostaa. Vakuutukset ja ohjelmistot hinnoitellaan yleensä tällä periaatteella. (Raatikainen 2008, 164.) Saatavuushinnoittelu perustuu asiakkaan mahdollisuuteen maksaa lisäpalveluista. Asiakas voi ostaa palvelusopimuksella lisäpalveluita. Esimerkiksi asiakas saa lisäpalveluna auton rikkoutuessa huoltoauton tilalle. Kysyntäperusteinen kapasiteettihinnoittelu perustuu eri hintaan riippuen siitä, milloin asiakas käyttää palvelua. Esimerkkinä useat kuntosalit käyttävät hinnoittelua, jossa keskellä päivää harjoittelu on edullisempaa kuin iltaisin, jolloin salilla on paljon asiakkaita. (Raatikainen 2008, 165.) Katetuottohinnoittelu perustuu tuotteen tai palvelun kustannuksiin, jossa katetuottotavoite on veroton myyntihinta, johon lisätään arvonlisävero, joka muodostaa verollisen myyntihinnan. Katetuoton tulee olla riittävän suuri, jotta tuotteiden antama kate riittää kiinteisiin kustannuksiin ja tavoiteltuun voittoon. Arvoperusteinen hinnoittelu pyrkii selvittämään, minkä arvoisena asiakas kokee palvelun tai tuotteen, jonka pohjalta hinta muodostuu. Arvoperusteiselle hinnoittelulle käytetään yleensä aikaisemmin toteutuneiden projektien hinnoittelussa, joka edellyttää hyvää asiakastuntemusta tai asiakkaan avoimuutta. (Raatikainen 2008, 167.)

Palvelun hinnoittelussa on tärkeä asettua asiakkaan kenkiin. Asiakas näkee palvelua ostaessa hinnan suurena riskinä, koska asiakkaan on vaikea arvioida mitä palvelu tulee

maksamaan ja mitä hyötyä palvelusta saa. Palveluiden hintojen vertailu on asiakkaan näkökulmasta usein haastavaa. Asiakas käyttää omaa aikaa ja vaivannäköä palvelua ostaessa. (Jaakkola 2009, 30.) Asiakasarvon määrittely on käyttäjäkokemusta. Kuinka paljon asiakas on valmis maksamaan tai kuinka usein hän on valmis maksamaan? Suosittelisiko asiakas palveluita? Nämä ovat asiakasarvon määrittelyn peruslähtökohdat. (Tuulaniemi 2011, 49.) Tuotteistettu palvelu poistaa monet asiakkaan kokemista negatiivista tekijöistä, koska palvelun odotettu hyöty ja hinta voidaan esitellä tarkemmin (Jaakkola 2009, 30). Tuotteistaminen lisää palvelun vertailtavuutta ja tietoisuutta hinnoittelun perusteista. Palvelun hinnoittelun onnistumista on syytä arvioida ja hinnoitella tarpeen mukaan uudelleen. (Jaakkola 2009, 31.)

Hinnan luoma psykologinen vaikutus liittyy muun muassa laatukäsitykseen. Ostaja kuvittelee usein kalliimman tuotteen olevan laadukkaampi kuin halpa (Kotler & Armstrong 2008, 314). Psykologinen hinnoittelu näkyy kaupassa vähän alle hintoina, kuten 6,99€ tai hinta per pieni yksikkö, kuten 1,95€/100g (Bergström 2010, 146). Sosiaaliset arvot vaikuttavat ostokäyttäytymiseen. Sosiaaliset luokkaerot ovat riippuvaisia tuloista, työstä, koulutuksesta ja muista tekijöistä. Sosiaaliset arvot vaikuttavat tuotteen ja brändin valintaan, osaluilla kuten vaatteet, vapaa-ajan aktiviteetit ja moottoriajoneuvot. (Kotler & Armstrong 2008, 134.)

2.9 Seuranta ja mittaaminen

Palvelun kehittämisen kulmakiviä ovat seuranta ja mittaaminen. Kehitysprosessilla on oleellista olla tavoitteet sekä arviointimenetelmä tavoitteiden saavuttamisen mittaamiseksi. Konkreettinen mitattava kohde helpottaa kehitystä ja edesauttaa tavoitteiden viestittämistä työntekijöille. Tuotteistamisprosessilla voi olla useita eri tavoitteita, kuten asiakastytyvyyden parantaminen, palvelun laatuvarhien vähentäminen tai kasvun lisääminen. (Jaakkola 2009, 33.) Jatkuvan kehittämisen kannalta on tärkeä tarkastella muuttuvia markkinoita ja ihmisten kulutustottumuksia, jotta palvelu vastaa asiakkaiden tarpeita. Asiakkaiden palautteen huomioiminen kehityksessä kasvattaa asiakkaiden kokemaa hyötyä palvelusta, kun he kokevat itsensä huomioiduksi. (Tuulaniemi 2011, 105.) Palvelun kehittämistä mitattaessa on keskeistä mitata oikeita asioita yrityksen omista lähtökohdista. Mitarit voivat liittyä asiakastytyvyyteen ja asiakkaiden määrään tai puolestaan kannattavuuteen ja myyntivolyymiin. Oleellista on, että mittauksen tuottama tieto on hyödyllistä. (Jaakkola 2009, 34.)

Palvelun laatu on monimutkainen käsite. Asiakkaan näkökulmasta laatu on hyvää, kun asiakkaan odotukset täyttyvät. Palvelun laadun ongelmakohtia voi pohtia, onko yrityksellä käsitys asiakkaiden tarpeista ja odotuksista, onko palvelun sisältö ja toteuttaminen määritetty vastaamaan asiakkaan tarpeita, toteutuuko palvelu suunnitelman mukaan, vastaako palvelun viestintä todellista sisältöä ja vastaako asiakkaan odotukset saamaansa palvelua. (Jaakkola 2009, 34.) Palvelun laadun tasaisuuden takaamiseksi on palvelun sisältö ja toteutus vaatimukset kirjattava ja toteutuneista palveluista tallennettava tietoa järjestelmällisesti (Jaakkola 2009, 36).

3 Projektin tilaaja ja tavoitteet

Kehityshankeen tavoitteena oli rakentaa aloittelijoiden juoksukoulusta tuotteistettu palvelu SB Motion yritykselle ja kehittää yrittäjän ammattitaitoa toteuttaa vastaavia tuotteistamishankkeita. Aloittelijoiden juoksukoulu pilotti toteutettiin keväällä 2015 Hollolassa. SB Motion yrityksen näkökulmasta kehittämistyön yhtenä tavoitteena oli kehittää yrittäjän ammattitaitoa vetää erilaisia hyvinvointiprojekteja vankemman liikunta-alan moniosaajan ammattitaidon kehittämisenä. Yrittäjän tavoitteena oli laajentaa hyvinvointiprojekteja myös muihin liikunnallisiin projekteihin, joten sopivan toimintamallin luominen SB Motionin tuleviin kehityshankkeisiin oli keskeistä. Muut laajennukset olivat kuitenkin rajattu pois tästä opinnäytetyöstä. Projekti toteutettiin SB Motion yrityksen kautta suoraan yksityisille kuluttajille. Projektin toteutuksessa tai tilauksessa ei ollut mukana kolmatta osapuolta.

SB Motion on vuoden 2014 alussa perustettu yhden naisen yritys, joka tarjoaa liikuntapalveluita yrityksille ja yksityisille henkilöille Päijät-Hämeen alueella, niin henkilökohtaisena ohjaajana kuin ryhmäohjaajana. SB Motionin tavoitteena on tulevaisuudessa laajentaa toimintaa erilaisten terveys- ja hyvinvointiprojektien vetäjänä. Valikoimassa projektiluonteisina tuotteina on nykyisin juoksukoulu ja ruokavaliovalmennus. SB Motion toimii henkilökohtaisella periaatteella, tarjoten asiakkaalle hänelle räätälöityä palvelua. Ryhmäprojektina SB Motion halusi erottua muista alueella toimivista juoksukouluista henkilökohtaisella juoksukouluohjelmalla ja fyysisen hyvinvoinnin paketilla. Juoksukoulun vetäminen tapahtuu yhden henkilön toimesta, joten osallistujamäärä haluttiin rajata helposti hallittavaan määrään, jotta osallistujat saavat henkilökohtaista palvelua. Ystävällisyys, aito läsnäolo ja persoonallisuus olivat valtteja, joilla erottua seurojen ja yritysten tarjoamista palveluista. Kaikki kommunikointi ja viestintä, sekä itse tapaamiset tapahtuivat yhden henkilön toimesta, jolloin osallistujat tietävät mitä saavat.

Juoksukoulun tuotteistamisen tarkoituksena oli kehittää SB Motionin toimintaa. Projektin keskeinen osa oli rakentaa mahdollisimman pitkälle tuotteistettu juoksukoulupalvelu, jonka uudelleen käyttö oli helppoa ja vaivatonta. Tavoitteena oli luoda toimiva ulkoinen materiaali juoksukouluun osallistujille, joka tuo osallistujille kokonaisvaltaisen paketin fyysiseen hyvinvointiin. Työn tavoitteena oli kehittää sisäinen dokumentaatio pilotissa kertyneiden kehitysehdotuksien kanssa tukemaan tulevia toteutuksia, joka mahdollistaa pohjan seuraavien tuotteistamishankkeiden hallittuun läpivientiin. Pienyrittäjän rajalliset resurssit asettavat haasteita palveluiden kehittämiseksi, joten systemaattinen palveluiden kehitys seuraten teoretietoa ja työstän pilottiprojektia, oli toimiva konsepti.

Juoksukoulun mainosesitteen tekeminen ja muun markkinointimateriaalin luominen oli osa tuotteistettua kokonaisuutta. Markkinointimateriaalin kehittäminen tapahtui yhtenevän yrityskuvan näkökulmasta. Mainos kehitettiin potentiaalisen asiakasta houkutellen siten, että se antoi selkeän kuvan ostettavasta palvelusta. Markkinointimateriaali oli muilta osin rajattu tämän opinnäytetyön ulkopuolelle. Ensimmäinen juoksukouluryhmä toimi pilottina projektin aikana. Ryhmä toimi käytännön toteutuksen, materiaalien ja tuotteen testiryhmänä. Projektin aikana tultiin käyttämään ryhmän asiakkaiden kokemuksia ja ryhmän kanssa käytyjä keskusteluita apuna jatkokehittäessä juoksukoulutuotetta. Asiakkaiden alkuutilannetta tultiin kartoittamaan ilmoittautumislomakkeen muodossa, jonka pohjalta asiakkaalle räätälöity harjoitusohjelma luotiin. Asiakkaan kokemuksia juoksukoulun edetessä selvitettiin puolivälikyselyllä ja juoksukoulun päätyttyä loppuarvioinnilla, joiden pohjalta tehtiin jatkokehitystä yhdessä projektin aikana selvinneiden asioiden avulla. Kyselyt toteutettiin Webropol kyselylomakkeella sähköisesti. Kyselyt olivat lyhyitä ja nopeita täyttää, mahdollistaen osallistujille myös vapaan sanan kehittämistä varten. Tavoitteena oli pyrkiä mahdollisimman laajaan otantaan osallistujista.

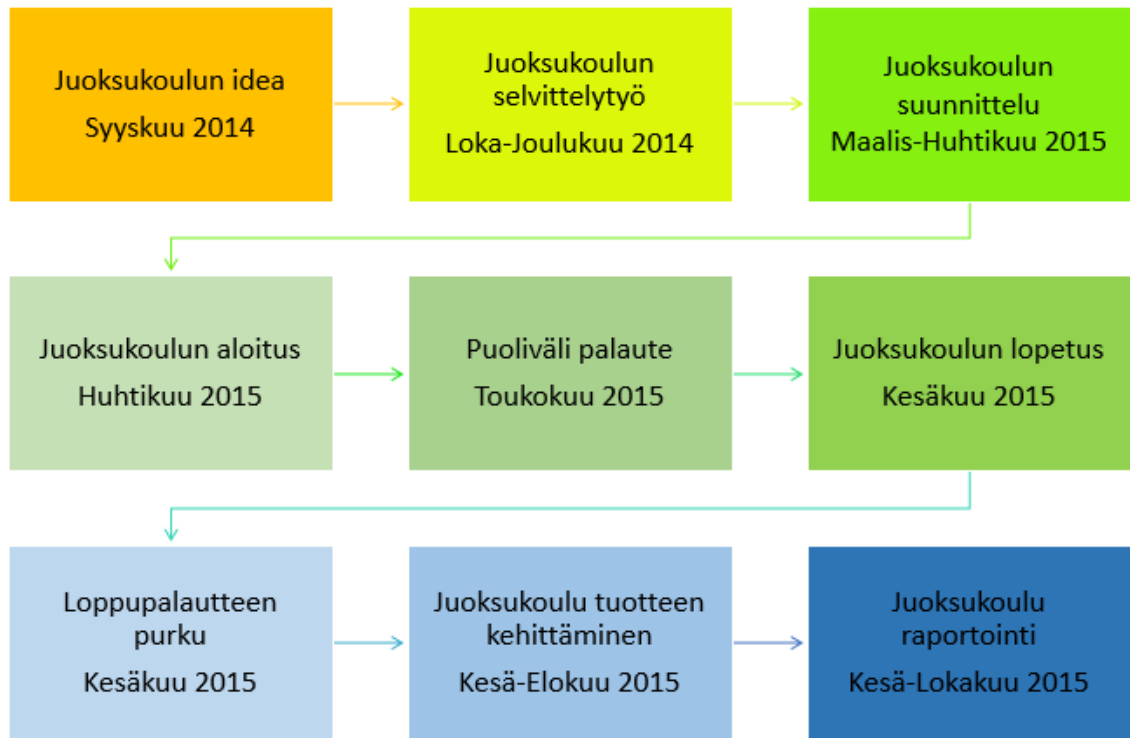
Juoksukoulun pilottiin ryhmäkokotavoite oli 10 – 16, jotta voitiin taata riittävä palaute juoksukoulusta sekä mahdollistaa osallistujille henkilökohtainen ohjattavuus ryhmätapaamisissa. Juoksukoulun onnistumista tultiin mittaamaan osallistujien palautteiden pohjalta. Osallistujien palautteesta mitattavaksi yksiköksi nousi osallistujien kokema arvo, jota he saivat juoksukouluun osallistumisesta. Vastasiko juoksukoulu odotuksia? Kokivatko osallistujat kuntonsa kehittyneen juoksukoulun aikana? Yrittäjän näkökulmasta juoksukoulun tulosta mitattiin asiakastyytyvyyden avulla. Asiakastyytyvyyttä mitattiin asiakkailta saaduista loppukyselyistä. Osallistujamäärä juoksukoulun aikana oli yksi mitattava tekijä. Rahallinen tulos ei ollut osa mittausta.

4 Juoksukoulupilotin toteutus

Idea aloittelijoiden juoksukoululle sai alkunsa syksyllä 2014, kun ryhmäliikunnasta tutut asiakkaat kysyivät mahdollisuuttani vetää juoksukoulua. Syksyn 2014 aikana toteutin ravitsemukseen liittyvän asiakasprojektin, joka toimi hyvänä testikierroksena juoksukouluprojektia ajatellen. Kyseisen työn palautteet toimivat hyvänä pohjana juoksukoulun selvittelytyössä. Osana selvittelytyötä oli muiden markkinoilla olevien juoksukoulujen kartoitusta ja vertailua.

Juoksukouluprojektin toteutus tapahtui käytännön tekemisen kautta. Juoksukoulun lopputuloksena syntyi tuotteistettu kokonaisuus yrittäjän työn helpottamiseksi. Juoksukoulun keskeisimmät osiot olivat tuotteen, toimintatapojen, menetelmien ja asiakaskohtaamisten vakiointi. Palvelun konkretisointi toteutettiin juoksukoulukansion avulla. Opinnäytetyöstä oli rajattu ulkopuolelle palvelumuotoilun määrittely- ja tutkimusosiot, koska tuotetta lähdettiin rakentamaan jo olemassa olevan kysynnän perusteella. Palvelumuotoiluvaihe käsitellään työssä pilottii muodossa, mutta uutta juoksukoulun lanseerausta työ ei käsittele, koska uusi juoksukoulu käynnistyy vasta keväällä 2016. Palvelumuotoilun viimeinen vaihe eli arviointi oli osa pilotin jälkeistä kehitystyötä.

Juoksukoulun käytännön osuuden suunnittelu, markkinointi ja toteutus tapahtuivat lyhyellä aikajänteellä. Kevät valikoitui optimaaliseksi ajankohdaksi juoksukoulun vetämiselle, lämpenevien kelien tultua ja ihmisten kiinnostuksen siirtyä ulkoarjoitteluun. Kevät ja kesä sopivat yrittäjän aikatauluun, kun ryhmäliikuntatunnit vähenevät ja aikaa vapautuu enemmän muulle työlle. Palvelun tuotteistamiseen perehdyttiin koko prosessin aikana, mutta myös jälkikäteen jatkokehityksen näkökulmasta. Juoksukoulupilotti toteutettiin kevään ja kesän 2015 aikana. Juoksukoulu kokoontui kahdeksan kertaa kymmenen viikon aikana, ensimmäinen tapaaminen oli huhtikuun 22. päivä ja viimeinen kesäkuun 24. päivä. Kuviossa 8 on avattu juoksukoulun projektin vaiheet ajan mukaisesti.



Kuvio 8. Projektin eri vaiheet

4.1 Juoksukoulun asiakkaat ja lähtötilanne

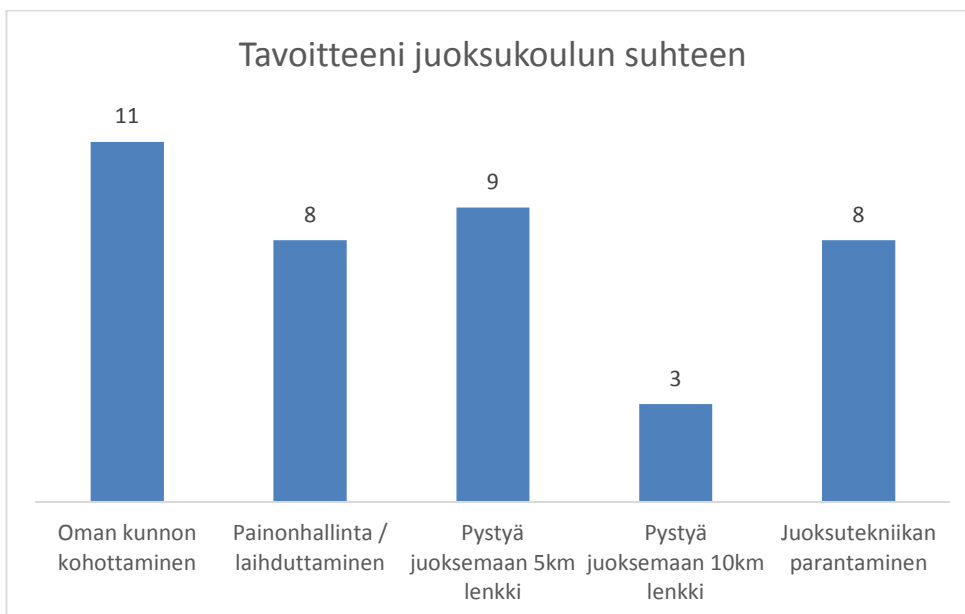
Juoksukoulu oli tarkoitettu juoksuharjoittelun aloittelijoille. Markkinoinnissa ja tieduste-
luissa korostettiin ryhmän olevan aloittelijoille. Osallistujilta ei edellytetty juoksukuntoa.
Kohderyhmänä olivat aikuiset, jotka tahtovat pystyä juoksemaan joko 5 tai 10 kilometriä
yhtäjaksoisesti. Kohderyhmään kuuluvia henkilöitä löytyi runsaasti ohjaamiltani ryhmälii-
kuntatunneilta sekä puskaradion perusteella. Entiset sekä nykyiset henkilökohtaiset val-
mennettavat mainostivat juoksukoulua omatoimisesti, joka herätti puskaradion toimintaan.
Mainonta Hollolan alueella toteutettiin (kuten kappaleessa 5.3 kuvataan) ja se herätti muu-
tampia miettimään omaa sopivuuttaan ryhmään ja kiinnostus olivat vieneet voiton.

Ryhmään otettiin 16 osallistujaa, joista kaksi oli miestä ja loput 14 olivat naisia. Osallistu-
jien keski-ikä oli 43. Taulukossa yksi on kuvattu osallistujien ikäjakauma ja paikkakunnat.

Taulukko 1. Ikäjakauma kunnittain

Ikäjakauma	Lahti	Hollola	Lähikunnat	Yhteensä:
30 - 40	5	2	1	8
41 - 50	1	2	2	5
51 - 66	1	2	-	3
Yhteensä:	7	6	3	

Juoksukoulun osallistujat täyttivät kaksi viikkoa ennen juoksukoulun alkua ilmoittautumislomakkeen. Ilmoittautumislomakkeen (Liite 1.) tarkoituksena oli kerätä osallistujien perustiedot, nykyinen kuntotaso ja liikuntatottumukset, tavoitteet juoksukoulun suhteen sekä terveydentila. Lomakkeessa tiedusteltiin Facebook-tiliä, jotta ryhmäläiset saisivat tietoa Facebook-ryhmän kautta sekä maksumenetelmää. Asiakasymmärryksen lisääminen ennen juoksukoulun alkua yksinkertaisella kyselylomakkeella vaikutti nopealta ja loppukäyttäjää ystävälliseltä tavalla saada jokaisen osallistujan tiedot laajasti kerättyä. Osallistujat kuvasivat muun muassa omaa kuntoaan juoksukoulun alussa, nykyisiä liikuntamääriä kertoina viikossa ja tavoitteitaan juoksukoulun suhteen. Tavoitteissa pystyi vastaamaan useisiin vaihtoehtoihin. Tavoitteiden kartoittamisella pyrittiin selvittämään konkreettisia asioita joita osallistujat odottivat juoksukoululta. Kuvio 9 kertoo juoksukoulun osallistujien tavoitteet juoksukoulun suhteen. Tavoitteita hyödynnettiin myös juoksukoulun tulosten mittaamisessa. Tulokset on kuvattu tarkemmin liitteessä kaksi (Liite 2.).



Kuvio 9. Juoksukoulun osallistujien tavoitteet

4.2 Juoksukoulun hinta

Juoksukoulun hinnaksi muodostui 75 euroa. Kurssi oli mahdollista maksaa joko Smartum- tai Tyky-kuntoseteleillä, käteisellä tai laskulla. Hinta sisälsi kaikki yhteiset harjoittelut, tilojen käytön, juoksukoulukansion viikko-ohjelmineen ja materiaaleineen sekä viimeisellä kerralla tehdyn juoksutestin aikana tarjotut virvokkeet. Bergströmin jakaumaan hinnasta (korkeampi, saman hintainen tai matalampi kun verrataan kilpailijoihin), päädyttiin juoksukoulun hinta pitämään samalla tasolla kuin kilpailijoilla. Kurssin hinta perustui vertailuun

muiden alueella toimivien juoksukoulujen hinnan ja kokonaisuuden mukaan. Hinta oli melkein sama kuin muiden lähialueen tarjoajien vaikkakin sisällössä oli eroavaisuuksia kilpailijoiden palveluihin. Hinnalla haluttiin kattaa osa juoksukoulun kustannuksista, joka tarkoitti käytännössä yrittäjän työtunteja ja materiaalikuluja. Hinnassa ei huomioitu ensimmäisen juoksukoulupilotin aiheuttamaa ylimääräistä työtä, joka vaikutti käytettyihin työtunteihin. Juoksukoulun tavoitteita ei mitattu taloudellisesta näkökulmasta ensimmäisen pilotin aikana. Taloudellinen näkökulma on otettu huomioon tulevaisuuden osalta eli kuinka saada työtunteina käytetty raha jatkossa takaisin. Taulukkoon 2 on koottu työtehtävien kuvaukset ja niihin käytetty aika.

Taulukko 2. Työtehtävät ja käytetty aika

Työtehtävien kuvaus	Käytetty aika (h)
Projektin ja tapaamisten suunnittelu	8
Juoksukansio + Juoksuohjelman suunnittelu	8
Tapaamiset (Harjoituksen valmistelu 0,5h + harjoituksen ohjaus 1h)	12
Yrittäjän työkustannukset yhteensä (Pilotissa)	Yhteensä: 28h

Jatkossa projektin ja tapaamisten suunnitteluvaihe jää pois tuotteen vakioinnin seurauksena. Tapaamisten suunnitteluun kuluva aika vähenee, mutta ei jää kokonaan pois, koska osallistujakokonaisuudet voivat vaihdella.

4.3 Juoksukoulun suunnittelu ja markkinointi

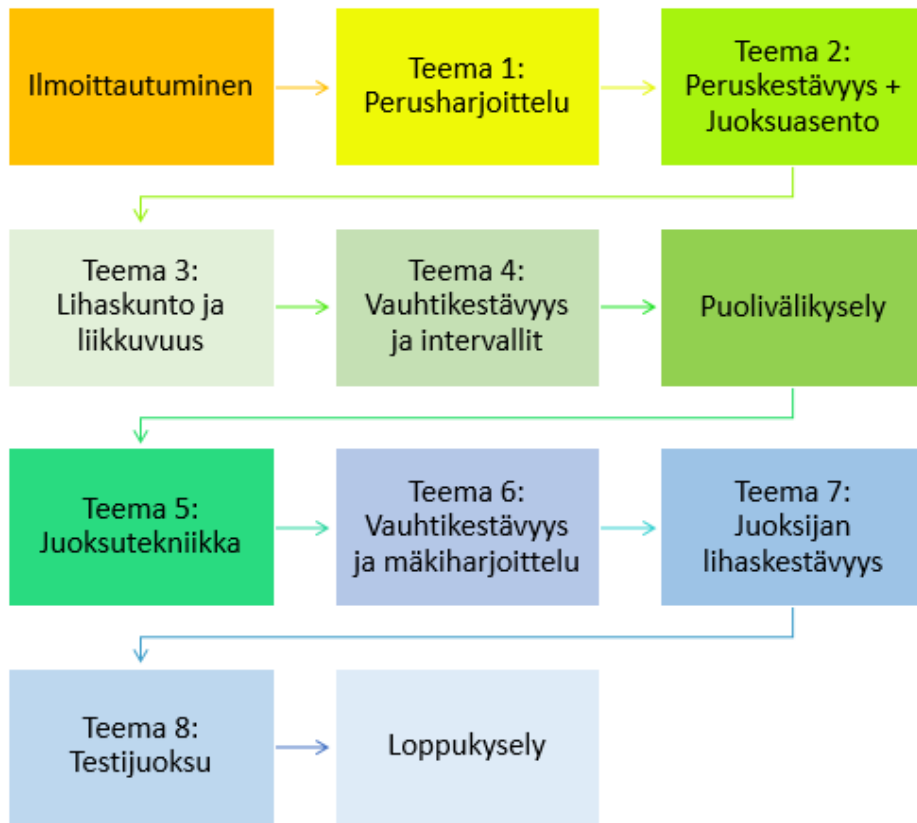
Juoksukoulun suunnittelu ja markkinointi alkoivat maaliskuussa 2015. Juoksukoulun markkinointi tapahtui verkkomarkkinointina yrityksen verkkosivujen ja Facebook sivujen kautta. Markkinointia tehtiin myös esitteiden muodossa, joita jaettiin Hollolan alueen kauppoihin ja julkisiin tiloihin, kuten kirjastoon ja uimahallille. Mainos oli esillä myös kevään viimeisillä ryhmäliikuntatunneilla, joita ohjattiin Hollolan kunnan alueella. Juoksukoulun mainoksessa (Liite 3.) pyrittiin korostamaan ryhmän sopimista aloittelijoille, joten ryhmän nimeksi valikoitui selkeä ”Aloittelijoiden juoksukoulu”. Mainoksessa nimeä tahdottiin korostaa, koska se toimi kohderyhmän rajaavana tekijänä. Mainoksen tärkeät tiedot kuten ajankohta, kesto, alkamisajankohta ja kokoontumispaikka nostettiin selkeästi esille taulukkoon rajatuna. Mainoksen muu teksti pyrittiin pitämään houkuttelevana ja innostavana. Hinta ja maksutavat esiteltiin mainoksessa, kuten myös kurssin toteutumisen ehdot. Esite sisältää herättelevän kuvan juoksemisesta ja kurssin vetäjän kuvan, joka herättää henkilökohtaisen kytköksen osallistujien ja kurssin vetäjän välillä.

Juoksukoulun suunnitteluprosessi alkoi juoksukoulun aikatauluttamisella. Aikatauluun (Liite 4.) suunniteltiin yksittäisten kertojen ajankohdat ja teemat sekä osallistujille jaettava materiaali. Aikataulu sisälsi myös Facebook-yhteisöön jaettavien aiheiden teemat sekä puoliväli- ja loppuarvioinnin ajankohdat. Aikataulun keskeinen tavoite oli tasapainottaa projektin kuormittavuutta yrittäjän työmäärän suhteen, suunnitella hyvin etukäteen missä vaiheessa tulee suorittaa mitkään työtehtävät. Aikataulun toinen keskeinen teema oli so-piva etenemisvauhti asiakkaille. Asiakkaille rakennettu hyvinvointimateriaalin eteni vaiheittain mahdollistaen aikaa sisäistää uusi asia ennen seuraavaa. Viikko-ohjelmat rakennettiin räätälöidysti kolmella eri tasolla, tarjoten asiakkaille eri polkuja edetä omalla tasolla koko projektin ajan. Projektille luotiin oma Facebook-yhteisö, jonka kautta jaettavan materiaalin käyttö hahmoteltiin jo suunnitteluvaiheessa. Facebook-yhteisön tavoitteena oli antaa osallistujille pieniä tietoiskuja laaja-alaiseen hyvinvointiin.

Jokaiselle kymmenelle viikolle osallistujat saivat omatoimista harjoittelua varten viikko-ohjelman (Liite 5.), jonka laadintaan varattiin työaikaa yksi tunti jokaista ohjelmaa kohden. Viikko-ohjelmiin rakennettiin kolme vaihtoehtoista etenemispolkua, joka käytännössä tarkoittaa kolmea eritasoista viikko-ohjelmaa juoksukoulun ajaksi. Jokaiselle asiakkaalle annettiin viikko-ohjelma ilmoittautumislomakkeen kautta kerrottujen tietojen pohjalta. Viikko-ohjelmaan tasoon vaikutti aikaisempi liikuntamäärä, oman kunnan arviointi sekä tavoitteet juoksukoulun suhteen.

4.4 Juoksukoulu käytännössä

Juoksukoulu kokoontui aina keskiviikkoisin Hollolan Jäähallin parkkipaikalla. Harjoitukset toteutettiin Hollolan Heinsuon urheilukeskuksen ympäristössä tai sen välittömässä läheisyydessä. Jokaisella harjoituksella oli oma teema, joka on kuvattu kuviossa kymmenen. Teemoja olivat perusharjoittelua juoksuasennosta, juoksutekniikka, lihaskunto ja liikkuvuus, vauhdinjako ja mäkiharjoitukset, henkilökohtainen juoksutekniikkaharjoitus, vauhti-kestävyys ja mäkiharjoitus, juoksijan kuntopiiri sekä viimeisellä kerralla toteutettu testi-juoksu. Teemat on kuvattu aikajärjestyksessä kuviossa 10.



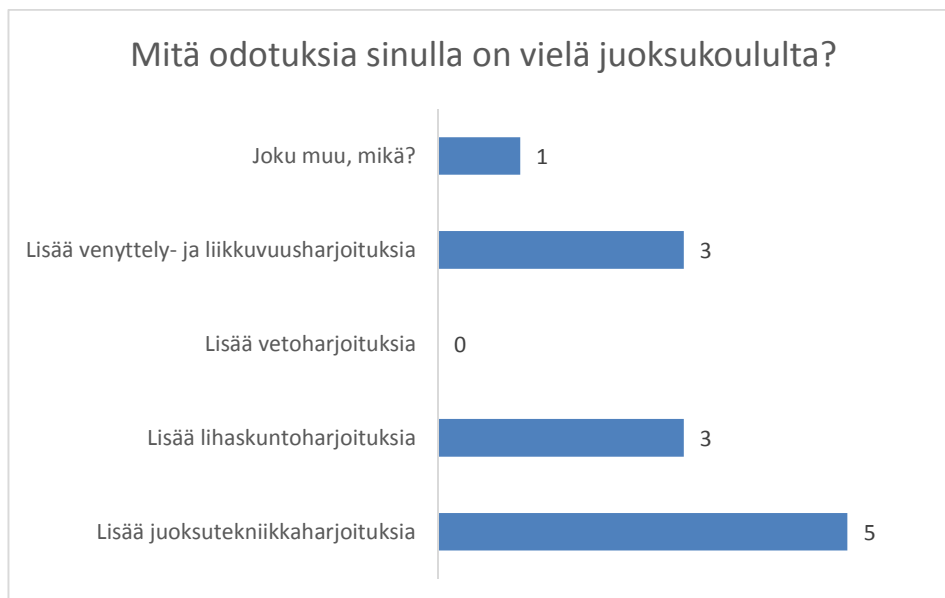
Kuvio 10. Juoksukoulun teemat

Tarkempi aikataulu on kuvattu liitteessä neljä (Liite 4.). Jokainen kerta alkoi yhteisellä lämmittelyllä ja päättyi ohjattuun venyttelyyn. Yhden tapaamisen kesto oli 60 minuuttia, joka sisälsi lämmittelyn ja venyttelyn lisäksi itse harjoituksen. Liitteessä kuusi on esimerkkinä yksi tuntisuunnitelman pohja (Liite 6.). Tapaamiset noudattivat samaa vakioitua kaavaa, joka mahdollisti laadukkaan ajankäytön ja hyvin suunnitellun kokonaisuuden. Viimeisellä kerralla toteutetussa testijuoksussa osallistujat saivat itse päättää juoksevatko 5 vai 10 kilometrin matkan.

Osallistujat saivat ensimmäisellä tapaamisella juoksukoulukansion, jonne he alkoivat keräämään seuraavilla tapaamisilla jaettavia materiaaleja. Juoksukoulukansion tarkoituksena oli konkretisoida palvelu ja mahdollistaa asiakkaille lisäarvoa tuotteistetulla kokonaisuudella. Osallistujille jaettiin jokaisella tapaamisella viikko-ohjelma, jonka avulla he pysyivät halutessaan tehdä omatoimisia harjoituksia tapaamisten välillä. Viikko-ohjelma (Liite 5.) mahdollisti osallistujille omat kirjoitetut muistiinpanot yhteisistä harjoituksista tai omat vinkit käytännön toteutukseen. Muut jaettavat materiaalit olivat yhden A4:sen mittaisia ohjeita eri aiheista kuten venyttely, lihaskunto, juoksuharjoittelu ja juoksijan lihaskuntohoito. Niistä esimerkiksi on poimittu lihaskuntohoito (Liite 7.) infopaketti. Muut osiot on toteutettu samaa ulkoasua ja lähestymistaktiikkaa toteuttaen, mutta niitä ei julkaista osana työtä vaan säilyvät vain yrityksen käytössä jatkossa.

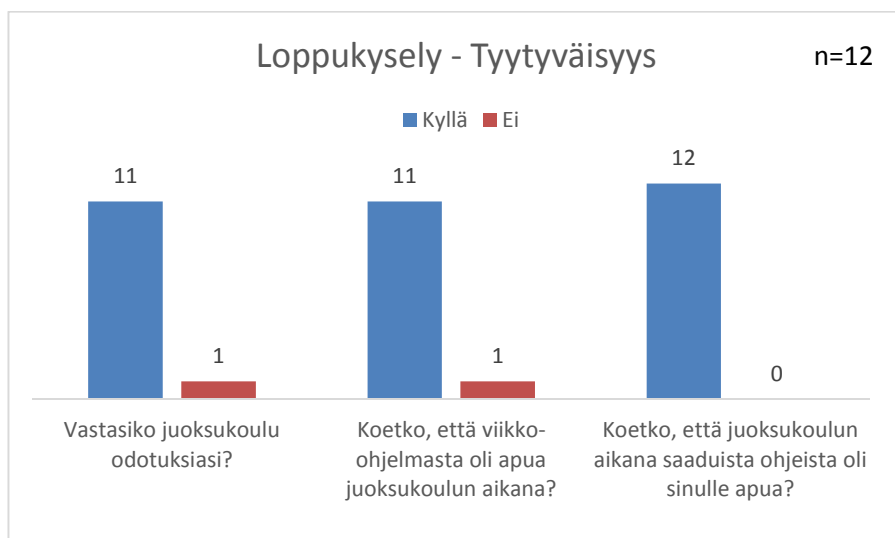
4.5 Asiakaskyselyt ja palaute

Juoksukoulusta toteutettiin ryhmälle kaksi eri arviointilomaketta, toinen puolivälissä ja toinen juoksukoulun päätyttyä. Arviointikyselyiden lisäksi palautetta kerättiin jatkuvasti aktiivisella vuorovaikutuksella osallistujien kanssa. Juoksukouluun osallistui kokonaisuudessaan 16 henkilöä, joista 12 antoi palautetta loppukyselyssä ja 8 antoi palautetta puoliväliskyselyssä. Yksi osallistuja joutui jättämään juoksukoulun kesken kurssin puolivälissä loukkaantumisen seurauksena. Juoksukoulun neljännen tapaamisen jälkeen lähetettiin asiakkaille sähköpostitse linkki Webropolilla tehtyyn sähköiseen puolivälisarviointiin. Arvioinnin (Liite 8.) tarkoituksena oli saada käsitys asiakkaiden kokemuksista ensimmäisestä neljästä kerrasta ja odotuksista viimeiselle neljälle kerralle. Arviointiin vastasi kahdeksan kurssilaista, joka tarkoittaa 50 % vastausprosenttia. Tarkemmat tulokset arvioinnista on liitteessä yhdeksän (Liite 9.). Vastaajista kaikki koki juoksukoulun vastanneen odotuksiaan koulun puolivälissä ja seitsemän vastaajaa koki kuntonsa kohonneen juoksukoulun alkamisesta. Kaikki vastaajat kokivat yhdessä tehtävät harjoitukset sopiviksi. Viikko-ohjelmista seitsemän vastaajaa koki tason olevan sopiva ja yksi vastaaja koki tason liian raskaaksi. Vastaajilta kysyttiin puoliväliskyselyn yhteydessä odotuksia juoksukoulun viimeisille kerroille. Vastausten pohjalta kurssin viides yhteinen tapaaminen muutettiin tekniikkaharjoitukseksi. Lihaskunto ja venyttely- sekä liikkuvuusharjoitukset olivat jo osa suunnitelmaa, mutta saivat kyselyn avulla vahvistusta tarpeellisuudesta. Kuvio 11 kertoo asiakkaiden odotuksista juoksukoulun loppuosalle.



Kuvio 11. Puoliväli odotukset juoksukoulusta

Juoksukoulun viimeisessä tapaamisessa kerroin asiakkaille lähettäväni sähköpostitse linkin sähköiseen loppuarviointiin. (Liite 10.) Arviointipohjat (Liite 11.) noudattavat selkeän kokonaisuuden luomiseksi samaa yleisilmettä, jota muukin materiaali noudattaa. Loppuarviointiin vastasi 12 asiakasta, joka tarkoittaa 80 % vastausprosenttia. Vastaajista 11 kokivat juoksukoulun vastanneen odotuksiaan. 83 % vastaajista koki kuntonsa nousseen juoksukoulun aikana, joko merkittävästi tai jonkin verran. Kaksi vastaajista koki kuntonsa hie- man kohonneen. Yksitoista vastaajaa hyötyi saamastaan viikko-ohjelmasta juoksukoulun aikana. Palautteessa kävi ilmi, että viikko-ohjelma antoi kipinää yksilöharjoitteluun tapaa- misten välissä. (Liite 11.) Kuvio 12 yhdistää loppukyselyssä tyytyväisyyttä mittaavien kysy- mysten tulokset yhteen. Taulukkoon 3 on koottu asiakkaiden antamia vapaanpalautteen kommentteja.



Kuvio 12. Osallistujien tyytyväisyys juoksukouluun

Taulukko 3. Loppukyselyn vapaapalautteen yhteenveto

Kommentin teema	Kuvaus
Palaute	Hyvä ohjaaja; kannustava; energinen
	Hyvä ajankohta
	Onnistuin; jaksoin juosta kurssin lopulla x kilometriä; kävely tuntuu jo liian kevyelle; 10 viikkoa meni todella nopeasti; painoa tipahti 5kiloa
	Venyttelyn tärkeys korostui; Hyvä että tehtiin myös lihaskuntoharjoituksia
Kehitysehdotukset	Suullista ohjeistusta hyvinvointiin kirjallisten ohjeiden lisäksi
	Lisää tapaamisia; lisää yhteisiä harjoituksia; lihaskuntoa kerran viikkoon.
	Sykemittaria enemmän mukaan
	Enemmän yksilöohjausta
	Lisää intervalliharjoittelua
	Sähköinen harjoituspäiväkirja

Loppukyselyyn vastanneista kaikki havaitsivat jaetut hyvinvointiohjeet hyödyllisiksi. Hyvinvointiohjeistus oli tässä toteutuksessa pienehkö, rajoittuen ainoastaan jaettuihin kirjallisiin materiaaleihin ja Facebook-ryhmässä jaettuihin vinkkeihin. Juoksukoulukansio sai kiitosta asiakkailta ja helpotti materiaalien hallintaa ja säilytystä juoksukoulun aikana ja sen jälkeen. Nyt valittu juoksukoulun ajankohta on palautteen perustella oikea.

Jatkokehitysehdotukset, joita nousi esille, olivat esimerkiksi lihasvoimaharjoittelujen tärkeyden korostaminen. Ehdotuksena oli myös yhteisen lihaskuntoharjoituksen lisääminen joidenkin harjoituskertojen loppuun lyhytmuotoisena. Nykyisessä toteutuksessa lihaskuntoharjoituksia oli kaksi kertaa, kun yhteisiä harjoituksia oli kaikkiaan kahdeksan. Jatkokehitysehdotuksena sekä yhteisissä keskusteluissa osallistujien kanssa nousi esille kiinnostus kahteen yhteiseen tapaamiseen viikossa. Toinen tapaaminen olisi lihaskuntoharjoittelua ja toinen juoksuun liittyvä harjoitus. Intervalliharjoituksia oli nykyisessä toteutuksessa kaksi, joita yksi palautteen antaja toivoi lisää.

Palautteesta oli toive enemmän sykemittarikeskeisestä harjoittelusta. Nykyisessä toteutuksessa sykemittarin käyttöä harjoituksissa oli kahdella kerralla, osana vauhtikestä-

vyysarjoittelua helpottamaan vauhdinjakoja. Palautteessa oli toivottu enemmän yksilöohjausta. Nykyisessä toteutuksessa yksilöohjausta oli vain yhdellä kerralla, kun henkilökohtaista juoksutekniikka harjoitusta tehtiin. Palautteessa tuli ehdotus sähköisestä harjoituspäiväkirjasta, kun nyt harjoituspäiväkirja toteutettiin osana viikko-ohjelmaa. Juoksukoulun jatko-osaa toivottiin syksylle, johon nyt osallistuneet kurssilaiset voisivat tulla. Palautteessa kiitettiin venyttelyn ja lihaskuntoharjoittelun tuomista mukaan kokonaisuuteen juoksuharjoitusten lisäksi.

5 Projektin tuotos

Juoksukouluprojektin tuotoksena syntyi yrittäjän käyttöön valmis juoksukoulun palvelupaketti. Juoksukoulun jokaisen kerran teema oli suunniteltu ja jokaiselle kerralle on luotu erillinen ohjeistus ohjaajaa varten. Projektin yksi tärkein tuotos on valmis suunnitelma jokaiselle ohjauskerralle, jossa kerrotaan tapaamisen teema, paikka, aikataulu, tehtävät harjoitukset yksityiskohtaisesti sekä tarvittavat välineet. Ohjeistuksesta ja teemoista mallina toimivat liitteet 5-7. Liitteessä 5 on esimerkki viikko-ohjelmasta kevyimmällä tasolla. Liitteessä 6 on tuntikuvauksen pohja, jota käytettiin tuntien suunnitteluun. Liite 7 on esimerkki yhdestä asiakkaille jaetusta hyvinvointiohjeesta. Tuotoksena syntyi aikataulu tapaamisten, sosiaalisen median materiaalin, jaettavan materiaalin ja viikko-ohjelmien osalta. (Liite 4.)

Osallistujille jaettava materiaali toimii sellaisenaan seuraaville ryhmille. (Liite 5.) Hyvinvointiohjeita asiakkaat saivat yhden jokaisella tapaamisella, kaikkiaan kahdeksan kappaletta, kun kurssi oli päättynyt. Viikko-ohjelmat ovat kolmella eri tasolla, joten jatkokäyttö on helppoa ja vaivatonta. Osallistujat kokivat viikko-ohjelmat tärkeäksi osaksi harjoittelua ja he saivat ohjelmasta kannustusta omatoimiseen harjoitteluun, joten viikko-ohjelman säilyttäminen osana tuotetta jatkossakin on perusteltua. Viikko-ohjelmasta siirtyminen kevyempään tai raskaampaan on helppoa, sillä ohjelmat noudattavat samaa tyyliä ja erot eivät ole merkittäviä. Osallistujille jaettava materiaali suunniteltiin yhdenmukaiseksi kokonaisuudeksi, jäljittelemään samaa yleisilmettä läpi jokaisen materiaalin. (Liite 7.) Osallistujille jaetut materiaalit ovat ajattomia ja voidaan jakaa sellaisenaan eteenpäin juoksukoulun osallistujille. Materiaali on helposti ymmärrettävää ja tiivistä kerrottua perustietoa fyysiseen hyvinvointiin, joka tuo lisäarvoa osallistujien juoksukoulukansioon, jota he täyttävät jaettavalla materiaalilla. Facebookissa jaetut vinkit ja teemojen tiivistykset ovat osa valmista tuotetta, jota pystyy uudelleen käyttämään seuraavissa juoksukouluissa.

Juoksukoulun markkinointimateriaali osoittautui toimivaksi mainokseksi, joten sen uudelleen käyttäminen on vaivatonta. Liitteessä kolme on jaettu mainos. (Liite 3.) Osallistujista kymmenen antoi luvan käyttää omia kommenttejaan asiakasreferenssinä jatkomarkkinoinnissa. (Liite 11.) Kootuista asiakaspalautteista ja kyselyn tuloksista saa koottua hyvän markkinointimateriaalin seuraavia juoksukouluja varten.

Asiakkaille toteutettu ilmoittautumislomake (Liite 1.) sisälsi tarvittavat tiedot ja helpotti yrittäjän työtä yhteystietojen ja osallistujien taustojen selvittämisessä, joka säästi aikaa tapaamisista. Osallistujat kokivat ilmoittautumislomakkeen täyttämisen helpoksi ja nopeaksi. Osallistujille tehtävät kyselyt juoksukoulun puolivälissä ja lopussa osoittautuivat toimiviksi kokonaisuuden kannalta ja mahdollistivat tuotteen jatkokehityksen sekä kurssin aikana ja

sen jälkeen. (Liite 8. & 10.) Jatkossa Webropol-sovelluksen käyttö ei välttämättä ole mahdollista, mutta myös joku muu kyselyohjelmisto ajaa saman asian, nyt kun kysymykset ja vastausvaihtoehdot on etukäteen suunniteltu.

6 Pohdinta

Opinnäytetyön tuloksena saatiin suunniteltua ja toteutettua tuotteistettu aloittelijoiden juoksukouluprojekti SB Motion yrityksen käyttöön. Juoksukoulu toteutettiin käytännönläheisesti pilottiryhmän avulla. Aloittelijoiden juoksukoulun vakiointi lähti liikkeelle tavoitteesta saada luotua laadukas palvelukokonaisuus. Jaakkolan (2009, 19.) mukaan palvelun vakiointi säästää aikaa ja resursseja, joka pystyttiin jo työn aikana hyvin todentamaan. Valmiit viikko-ohjelmat ja tuntikuvauspohjat nopeuttivat työvaiheita ja loivat yhtenevän ilmeen niin sisäisiin kuin ulkoisiin dokumentteihin. Valmista materiaalia voidaan uudelleen käyttää seuraavissa projekteissa vain pienellä säädöllä. Parantainen (2008, 23–24.) sekä Apunen (2011, 61.) kertovat kirjoissaan dokumentaation olevan osa vakiointia. Dokumentaatio sisältää sekä sisäisesti yrityksen toiminnan kannalta tärkeitä dokumentteja kuin myös ulkoisesti asiakkaille tarjottavia dokumentteja. Sisäiset dokumentit helpottavat projektin uudelleen käyttöä, kuin myös vähentävät työn määrää jatkossa. Ulkoinen materiaali osoittautui projektin aikana laadukkaaksi ja tarpeelliseksi, joten siihen käytetty aika ja vaiva olivat sen arvoista.

Bergström (2010, 118.) kuvaa tuotekehityksen olevan yrityksen elinehto. Bergströmin näkemys aktiivisesta pyrkimyksestä selvittää asiakkaiden tarpeita, johti päätökseen tehdä puolivälilyksely ja kerätä aktiivisesti kehitysehdotuksia ja palautetta tapaamisten yhteydessä. Bergströmin ja Leppäsen näkemystä tuotekehityksen vaiheista päädyttiin toteuttamaan käytännössä. Juoksukouluprojekti eteni tuotekehityksen neljän vaiheen mukaisesti siten, että kehittäminen ja testaus tapahtuivat juoksukoulupilotin muodossa, jonka jälkeen tuotteistamista jatkettiin. Tuotteen lanseerausta ei ole tehty, koska kyseessä oli kertaluonteinen projekti. Tuulaniemen (2011, 126) kuvaama palvelumuotoiluprosessi ei soveltunut käytännössä juoksukoulupilotin läpivietämiseen yhtä hyvin. Palvelumuotoiluprosessin vaiheita toteutettiin osittain, määrittelyssä, tutkimuksessa ja suunnittelussa, mutta palvelun tuotanto ja arviointi ei sellaisenaan toiminut kertaluonteisen projektin lähtökohtana. Tuulaniemen prosessi vaatisi selvästi enemmän resursseja tutkimuksen ja suunnittelun kannalta, jota ei yksityisyrityksen lähtökohdista ole mahdollista toteuttaa.

Kohderyhmän määrittelyssä pyrittiin hyödyntämään etukäteen tiedossa olevista juoksukouluasiakkaista ja muodostamaan henkilöprofiilia heidän pohjaltaan. Hernbergin (2013, 142) mukaan stereotyyppin rakentaminen on hyvä lähtökohta kohderyhmän määrittelyssä. Kohderyhmän määrittelyssä tahdottiin korostaa juoksuharrastuksen aloittelijoita, jotta osallistumisen kynnys olisi mahdollisimman pieni sekä rajaamaan jo juoksua harrastavat henkilöt pois ryhmästä. Kohderyhmän määrittely vaikutti asiakkaille jaettavaan materiaaliin sillä olettamuksella, että heillä ei ole kyseisistä asioista entuudestaan laajaa tietämystä.

Jaetulla materiaalilla haluttiin tuoda lisäarvoa asiakkaille. Asiakaskohtaukset pyrittiin vakiomaan mahdollisimman pitkälle, noudattaen Ojasen (2013, 126–127) näkemystä aidosta ja lämpimästä kohtauksesta. Jaakkola (2009, 27–28) korostaa asiakaskohtauksen yhdenmukaisuutta niin palvelussa kuin viestinnässä. Aineettoman palvelun konkretisointi käsin kosketeltavaksi esitteeksi viestii palvelun sisällöstä ja laadusta. Palveluiden tuotteistaminen konkreettiseksi tuotteeksi onnistui projektin aikana hyvin. Asiakas sai juoksukoulun edetessä täytettyä ensimmäisellä kerralla saamaansa juoksukoulukansiota hyvinvointiohjeilla, jolloin konkreettisen materiaalin virta oli jatkuvaa ja asiakkaat osasivat odottaa sitä. Yritys puolestaan sai juoksukoulun tuotteistetulla kokonaisuudella käyttöönsä tuotteistetun dokumenttimallipohjan.

Bergström (2010, 141–142) kuvaa hintapolitiikan vaihtoehtoja kolmeen tasoon, jonka pohjalta päädyttiin pilottitoteutuksen hinta pitämään samanhintaisena kuin muiden kilpailijoiden palvelut. Saman hintatason valinta oli oikea ratkaisu, sillä kiinnostusta juoksukoululle oli selvästi, joten alhaisempi hinta ei ollut tarpeen. Puolestaan korkeammalle hinnalle ei vielä tässä vaiheessa ollut perusteluita. Jaakkola (2009, 33–34) korostaa palvelun kehittämisen kulmakiviksi seuranta ja mittaukset. Projektin onnistumisen mittaamisessa päädyttiin käyttämään seuraavia tekijöitä:

1. Osallistujien palaute sekä kokemus arvo. Konkreettinen kysymys: vastasiko juoksukoulu odotuksia ja kehittyikö kunto juoksukoulun aikana?
2. Yrittäjän näkökulmasta tulosta mitataan asiakastyytyväisyyden avulla. Asiakastyytyväisyyttä mitataan asiakailta saaduista loppukyselyistä. Osallistujamäärä juoksukoulun aikana on yksi mitattava tekijä. Rahallinen tulos ei ole osa mittausta.

Juoksukoulun osallistujien palautteesta voidaan päätellä, että juoksukoulu vastasi odotuksia valtaosan kohdalla. Kokonaisuutena juoksukoulun osallistujien kommentit ja keskustelu oli aina hyvin positiivista. Jo ensimmäisellä kerralla yksi asiakkaista kertoi, että hän koki jo saaneensa sen mitä kurssilta kokonaisuudessaan osasi odottaa. Vastausprosentti loppukyselyssä oli korkea kuin myös asiakasreferenssien määrä vastanneista, jonka pohjalta voi päätellä asiakkaiden olleen tyytyväisiä palveluun. Asiakkaat kokivat tärkeäksi vaikuttaa juoksukoulun kehitykseen palautteen muodossa ja ymmärsivät pilotissa asiakasreferenssien tärkeyden. Asiakkaista valtaosa koki kuntonsa kehittyneen ja viimeisen kerran juoksuun toi monelle mukanaan valtavan onnistumisen tunteen.

Yrittäjän näkökulmasta asiakaspalaute oli hyvin positiivista sekä ohjaajasta, että juoksukoulusta, joka osoittaa, että asiakaskohtaukset ovat olleet aitoja ja ohjaajana tehty työ on onnistunut. Juoksukoulun osallistujamäärän vertailu ensimmäisestä kerrasta aina viime-

seen kertaan osoitti kävijämäärän vähentyneen loppua kohti. Yksi ryhmäläinen joutui keskeyttämään juoksukoulun puolivälissä jalkavaivojen vuoksi. Muuten poissaolot liittyvät pitkälti sairasteluun, työkiireisiin tai lomaan. Kesäkuun kerroilla kesälomien alkaminen näkyi selvästi poissaoloissa, koska useampi ryhmäläinen ilmoitti olevansa reissussa, eikä siten päässyt paikalle. Sairastelu ja fyysinen juoksukurssi olivat huono yhdistelmä. Muutaman osallistujan kohdalla sattui valitettava kuumeen aiheuttama poissaolojakso, joka venyi useamman tapaamisen mittaiseksi.

Juoksukoulun asiakkailta kerättyä palautetta tullaan käyttämään jatkokehitykseen, joista osa on konkreettisia rinnakkaistuotteita ja osa nykyisen tuotteen kehittämistä. Osa jatkokehityskohteista ilmeni teoriataustan perehtymisen yhteydessä. Yhteisestä keskustelusta ryhmäläisten kanssa kävi ilmi, että lihaskuntoharjoituksia ryhmäläiset eivät tee omatoimisesti, vaikka kokivatkin sen tärkeäksi. Ohjeistus ja yhdessä tehtävä lihaskuntoharjoittelu olisi tärkeää. Mahdollinen näkökulma olisi, että lihaskuntoharjoittelu olisi erikseen ostettava rinnakkaistuote, joka voisi olla asiakkaille viikon toinen harjoitus. Käytännössä tämä pitäisi testata, miten osallistujat löytävät aikaa kahteen harjoitukseen ja miten halukkuutta maksaa toisesta harjoittelukerrasta löytyisi. Lihaskuntoharjoitteluprojektin pitäminen avoimena myös juoksukoulun ulkopuolisille ryhmille takaisi kannattavuuden paremmin. Tiiviin ja nopean lihaskuntoharjoitusten lisääminen esimerkiksi joka toiselle kerralle voisi olla toimiva ratkaisu. Se ei toisi lisää rahallista arvoa yrittäjälle, mutta toisi lisäarvoa asiakkaalle kokonaisvaltaisesta palvelusta.

Jatkossa osallistujien juoksukansiota tulee kehittää lisäämällä tapaamisten päivämäärät ja yhteisten tapaamisten teemat. Tapaamisten teemat on aiheellista jakaa myös osallistujille, jotta heillä on parempi käsitys kokonaisuudesta. Puolivälisarvioinnissa esille noussut henkilökohtainen palaute juoksutekniikasta tuli osaksi jo pilottiryhmän kokonaisuutta, mutta on syytä olla osana myös jatkossa. Juoksun videoiminen ja sen analysointi voisi olla yksi jatkokehityskohteista, joko kurssihintaan sisällytettynä tai erikseen rinnakkaispalveluna, huomioiden kuitenkin lisääntyvän työnmäärän videoinnissa ja analysoinnissa.

Jatkossa projektin aikana tulee käsitellä paremmin osallistujien henkilökohtaisia tarpeita juoksutekniikan kannalta. Asiakkaat toivoivat enemmän henkilökohtaista ohjeistusta, jota olisi pitänyt olla jo heti alusta asti enemmän. Jatkossa pitää uskaltaa tarjota asiakkaille juoksukoulun lisäksi mahdollisuus yksittäisiin henkilökohtaisiin ohjauksiin, niin juoksun kuin muun hyvinvoinnin osalta. Jatkossa sykemittareiden käyttöä tulee lisätä, koska sitä alkukyselyssä selvitetään. Oma huomio sykemittareiden käytössä unohtui projektin aikana, muutamia yksittäisiä harjoituksia lukuun ottamatta. Jatkossa sykemittarit tulee huomioida jokaisessa harjoituksessa, jos asiakkailla on mittareita käytössä ja kiinnostusta

hyödyntää niiden mahdollistamaa tietoa. Jatkossa myös sähköisen treenipäiväkirjan kehittäminen voisi olla yksi tuotteen kehittämiskohteista. Sähköinen treenipäiväkirja nousi esille yhden asiakkaan palautteesta, joka voisi mahdollistaa väylän kannustaa asiakkaita paremmin omatoimiseen harjoitteluun.

Lähteet

Ajankäyttötutkimus 2009, Tilastokeskus. Luettavissa:

http://www.stat.fi/til/akay/2009/03/akay_2009_03_2011-05-17_tau_029_fi.html Luettu: 8.9.2015

Anttila, S., Hänninen, H., Kotiranta, K., Lehtinen, T. & Paunonen, A. 2013. Juoksijan harjoitusopas. Askeleet cooperista maratoniin. Docendo Oy. Jyväskylä.

Apunen, A., Parantainen, J 2011. Tuotteistaminen 2. Tuotteistajan 10 Psykologista vipua. Talentum. Helsinki.

Armstrong, G., Kotler, P. 2008. Principles of Marketing. Pearson Prentice Hall. New Jersey.

Bergström, S. Leppänen, A. 2010. Markkinoinnin maailma. Edita Prima Oy. Helsinki.

Brax, S. 2007. Palvelut ja tuottavuus. Tekes. Helsinki. Luettavissa: https://www.tekes.fi/globalassets/julkaisut/palvelut_ja_tuottavuus.pdf Luettu: 16.9.2015

E-Conomic. Helsinki. Luettavissa: <https://www.e-conomic.fi/kirjanpito-ohjelma/sanakirja/segmentointi> Luettu:16.9.2015

Grönroos, C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. WSOYpro. Helsinki.

Hammond, J. 2008. Branding your business. Promoting your business, attracting customers and standing out in the market place. Kogan Page. London and Philadelphia.

Jaakkola, E., Orava, M. & Varjonen, V. 2009. Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua. Tekes. Helsinki.

Kauppila, K. 2015. Markkinointiviestinnän ulottuvuuksia. Teoriassa ja käytännössä. Libris. Helsinki.

Korkman, O. & Arantola, H. 2009. Arki. Eväitä uuteen asiakaslähtöisyyteen. WSOYpro Oy. Helsinki.

- Nokkonen-Pirttilampi, M. 2014. Pienyrittäjän markkinointiviestinnän käsikirja. Keuruskopio Oy. Keuruu.
- Ojanen, M. 2013. Reseptejä asiakassuhteisiin. Asiakasta ei jätetä. Talentum Oy. Helsinki
- Paakkanen, R., Korkeamäki, A. & Kiiras, H. 2013. Palvelun taitajaksi. Sanoma Pro Oy. Helsinki
- Parantainen, J. 2007. Tuotteistaminen. Rakenna palvelusta tuote 10 päivässä. Talentum Oy. Helsinki.
- Parantainen, J. 2008. Tuotteistajan pikaopas 3.0. Noste. Espoo.
- Paunonen, A. & Anttila, S. 2010. Matkalla maratonille. Docendo. Jyväskylä.
- Raatikainen, K. 2008. Asiakas, tuote ja markkinat. Edita. Helsinki.
- SDT Palvelumuotoilun työkalupakki Service Design Toolkit. Luettavissa: <http://sdt.fi/materiaali/ServiceDesignToolkit.pdf> Luettu: 16.9.2015
- Segmentoinnin avulla enemmän irti kohderyhmästä 2011, Taloustutkimus. Luettavissa: <http://www.taloustutkimus.fi/ajankohtaista/uutiskirje/uutiskirje-2-2011/segmentoinnin-avulla-enemman-irt/> Luettu: 16.9.2015
- Takuu ja virhevastuu 2014, Kilpailu- ja kuluttajavirasto. Luettavissa: <http://www.kkv.fi/Tieto-ja-ohjeita/Ostaminen-myyminen-ja-sopimukset/takuu-ja-virhevastuu/> Luettu:14.9.2015
- Tukia, H., Wilskman, K. & Lähteenmäki, M. 2012. Sosiaalisen markkinoinnin ABC. Tampereen yliopistopaino Oy. Tampere.
- Tukiainen, J. 2012. Pysyvään kuntoon. GPS-sykemittarin avulla. Habakuk ITC Oy. Eesti.
- Tuominen, T., Järvi, K., Lehtonen, M., Valtanen, J. & Martinsuo, M. 2015. Palvelujen tuotteistamisen käsikirja. Osallistavia menetelmiä palvelujen kehittämiseen. Unigrafia Oy. Helsinki.
- Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Talentum. Helsinki.

Uusitalo, P. 2014. Brändi & Business. Mainostajien Liitto. Tallinna.

Vierula, M. 2014. Suuri Integraatiokirja. Markkinointi, myynti ja viestinä. Talentum. Helsinki.

Wulff, S., Mykkänen, M., Varis, J., Vuotilainen, P. & Keski-Orvola, E. 2012. Asiantuntija yrittäjyyden suunnittelijan pelikirja. Kopijyvä Oy. Kuopio.

Ylikoski, T. 1997. Unohtuiko asiakas? Perustietoa palvelujen markkinoinnista. Otava. Keuruu.

Liitteet

Liite 1. Ilmoittautumislomake



Aloittelijoiden juoksukoulu - Kevät 2015

1. Henkilötiedot

Etunimi *

Sukunimi *

Matkapuhelin

Sähköposti *

Osoite

Postinumero

Postitoimipaikka

Syntymävuosi

2. Onko sinulla Facebook-tili?

- Kyllä
 Ei

Aloittelijoiden juoksukoulun Facebook ryhmän löydät osoitteesta: <https://www.facebook.com/groups/468278499993760/>
Sieltä saat viikon teemaohjeita ja vinkkejä matkan varrella.

3. Onko sinulla sykemittari?

- Kyllä
 Ei

4. Nykyistä kuntotasoani kuvaa parhaiten seuraava vaihtoehto:

- En jaksa juosta, mutta kävely onnistuu
 En jaksa juosta, mutta reipas kävely onnistuu
 Jaksan juosta yhtäjaksoisesti enintään 30min
 Jaksan juosta yhtäjaksoisesti 60min tai enemmän

5. Nykyinen liikuntaharrastuksen keskimäärä viikossa:

- En lainkaan
 Epäsäännöllisesti
 2-3 krt / viikossa
 4 tai enemmän krt / viikossa

6. Tavoitteeni Juoksukoulun suhteen:

- Oman kunnon kohottaminen
- Painonhallinta / laihduttaminen
- Pystyä juoksemaan 5km lenkki
- Pystyä juoksemaan 10km lenkki
- Juoksutekniikan parantaminen

7. Onko sinulla jokin sairaus, vamma tai rajoite, joka voi vaikuttaa juoksuharjoitteluusi?

Lääkärintarkastus on suositeltavaa, jos olet yli 50-vuotias ja olet nyt aloittamassa liikuntaa pitkän tauon jälkeen.

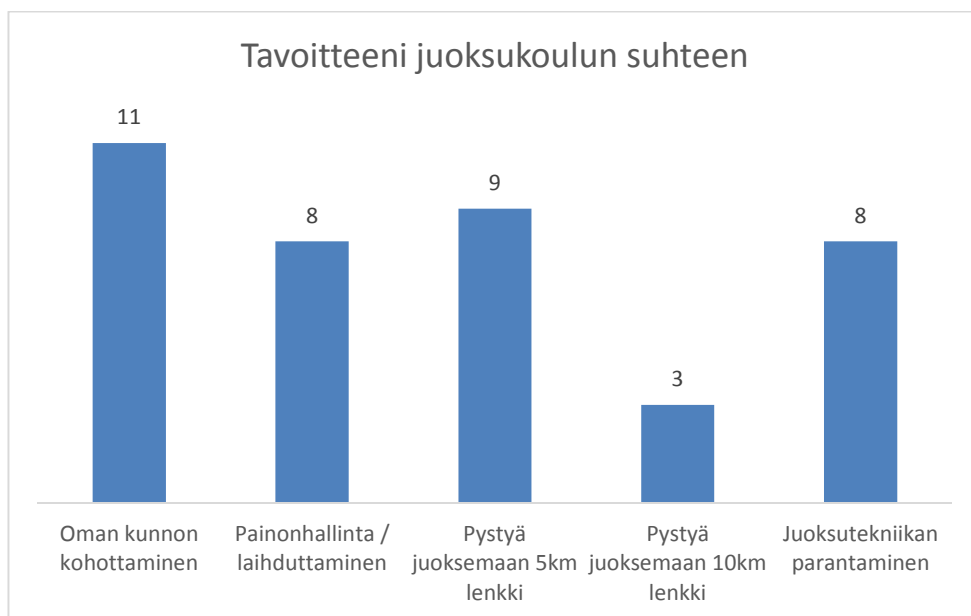
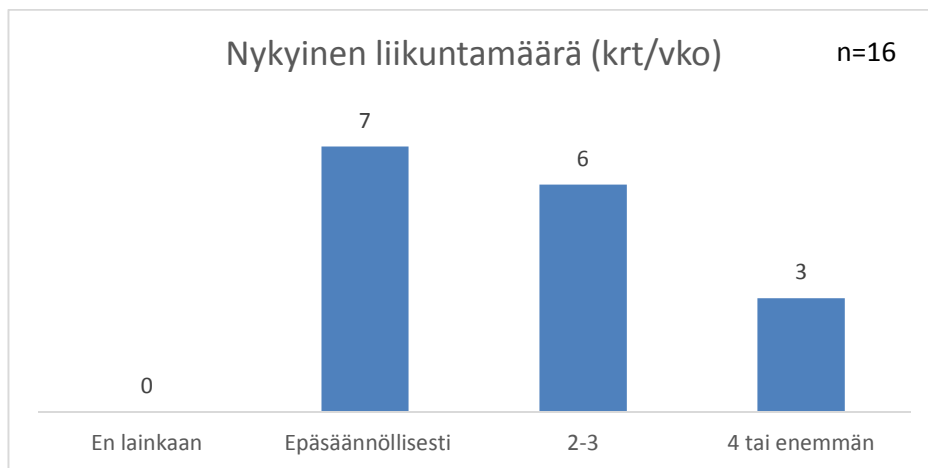
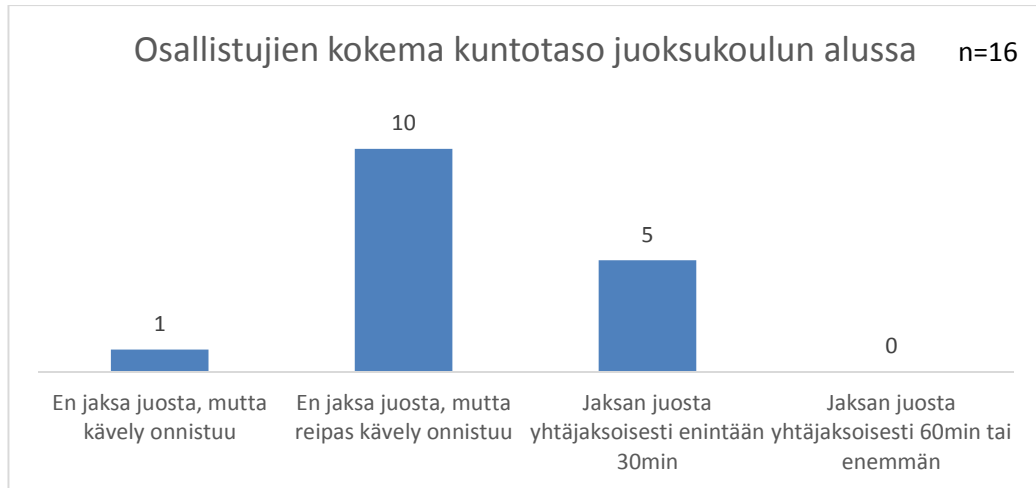
8. Vapaa sana/muuta:

9. Kuinka tahdot suorittaa juoksukoulun maksun?

Laskut lähtevät kurssin ensimmäisen tapaamisen jälkeen. Maksuaikaa 14 päivää.

- Laskulla
- Smartum-liikuntaseteleillä
- Käteisellä

Liite 2. Asiakkaiden lähtötilanne



Liite 3. Juoksukoulun mainos

ALOITTELIJOIDEN SBmotion

JUOKSUKOULU

Onko tavoitteesi oppia nauttimaan juoksemisesta? Tahtoisitko pystyä juoksemaan 5 tai 10 kilometriä yhtäjaksoisesti? Tule aloittamaan juoksu-harrastus yhdessä! Kurssi koostuu kahdeksasta (22.4, 29.4, 6.5, 13.5, 27.5, 3.6, 17.6 ja 24.6) yhteisestä harjoituksesta, joiden lisäksi saat harjoitteluohjelman koko kurssin ajalle (10 viikkoa).

Kurssimaksu: 75€ Maksutavat: Käteinen, lasku, liikuntaseteli

Ennakoilmoittautuminen ja lisätiedot: sari@sbmotion.fi tai puhelimitse: Sari - 045 8948199

Kurssi toteutuu, jos ennakoilmoittautuneita on vähintään kuusi.

Keskiviikkoisin

Klo. 17.00 – 18.00

Alk. 22.4.2015

Kokoontuminen
Hollolan Jäähallin
parkkipaikalla

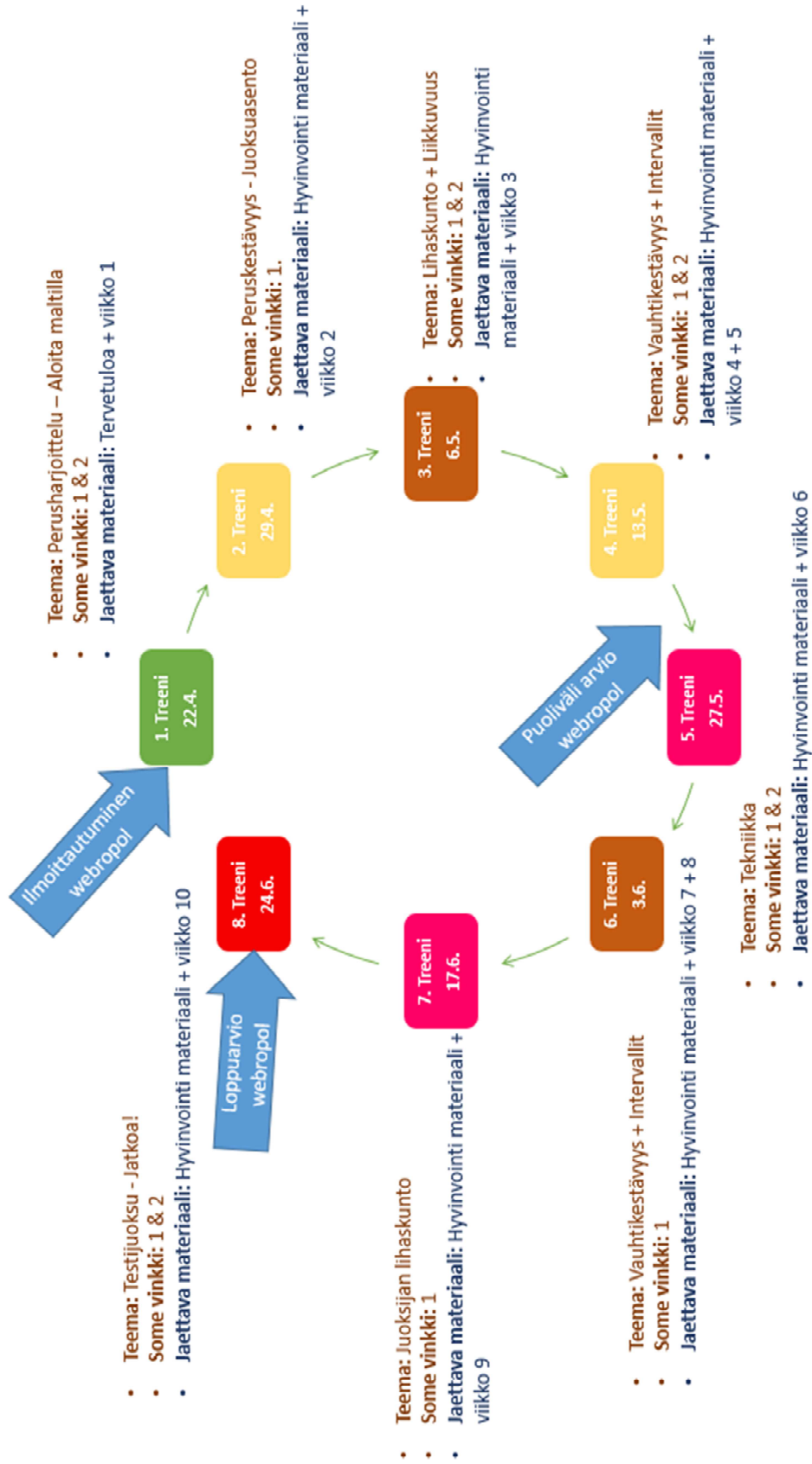


SB Motion

sari@sbmotion.fi
www.sbmotion.fi
www.facebook.com/sbmotion

Y-tunnus: 2589958-5

Liite 4. Juoksukoulun aikataulu



SB Motion - Juoksukoulu

Viikko 1.

Keskiviikko	Torstai	Perjantai	Lauantai	Sunnuntai	Maanantai	Tiistai
1. Tapaaminen Juoksun aloittaminen ja peruskestävyys-harjoittelu	Venyttelä jalat		Reipas kävely (hikoiluttaa ja hengästyttää) 40min		32min kävely + juoksu (vuorotellen 5min reipas kävely + 2min KEVYT juoksu)	Venyttelä
	<input type="checkbox"/>					<input type="checkbox"/>

Viikon teema

Juoksun aloittaminen ja peruskestävyys-harjoittelu

Ensimmäisillä viikolla **maltti on valttia**. Lähde liikkeelle oman kuntotasosi mukaan. Reippaan kävelyn ja kevyen juoksun vauhti pitäisi olla melkein sama, vain etenemistekniikka muuttuu. Huomaat muutoksia kehossasi jo ensimmäisen lenkin jälkeen. Lihakset ja nivelet voivat olla hieman arat. Särky ei kestä kauaa ja ei ole kova, joten älä säikähdä. Tästä se lähtee!

Viikon teema tarkoittaa omalla kohdallani / Omat muistiinpanot:

Liite 6. Tuntikuvaus

1 - Tapaaminen	Kesto min	Tarkka kuvaus	Huomiot + Väli- neet
Yleistä	10	Yleinen toiminta – kurssilla + tun- nilla Varusteet (kengät + säähän sopiva varustus)	
Alkulämmittely	10	Yhdessä lämmittelyt Kuvaus:	Tötteröt Korosta perus- asiat
Harjoite	25	Peruskuntoharjoitus Kuvaus:	Tötteröt
Venyttely	10	Etureidet, takareidet, lonkankoukis- tajat, jne	-
Yleistä	5	Kansioiden jako + Kysymykset?	-

Juoksijan lihashuolto

Lihashuoltoa on useita erilaisia. Lihashuollon tarkoitus on palauttaa lihakset lepopituuteen, edistää lihasten elastisuutta, edistää nivelten liikkuvuutta ja kehon verenkiertoa sekä rentouttaa kehoa. Lihashuolto ei poista kovan harjoituksen aiheuttamaan lihaskipua, mutta se voi edistää lihasten toipumista. Hyvä alku- ja loppuverryttely on tärkeä osa lihashuoltoa. Loppuverryttely poistaa mahdollisia maitohappoja ja kuona-aineita. Lihashuoltoa on venyttely, hieronta, piikkimatto, foam rollerit, tennispallot ja muut itsehoito menetelmät. Paras lihashuolto on säännöllistä ja vaihtelevaa.

Venyttelyä ennen on tärkeä lämmittelä, jotta venyttely ei aiheuta lihaskivulia. Venyttelyä voi tehdä useampana päivänä viikossa, mutta venyttelyn kesto on tärkeä kiinnittää huomiota. Pitkäkestoiset venytykset (30sekuntia – 5minuttia) on hyvä jättää lepopäivään ja lyhyemmät sekä keskipitkät venytykset (5 – 30 sekuntia) muutama tunti harjoittelun jälkeen. Venyttelyä on hyvä tehdä usealla eri tavalla. **Aktiivinen venyttely** tarkoittaa tekniikkaa, jossa venytettävää lihasta vietään liikkuvuuden rajoissa ääripäästä toiseen, rauhallisesti joutaen. **Staattinen venyttely** tarkoittaa tekniikkaa, jossa venytettävä lihasryhmä vietään asentoon jossa se kiristyy ja asento pidetään yllä.

Foam Rolling toimii erinomaisena lihashuoltona. Rullan avulla on helppo avata lihaskalvoja erityisesti jalkalihaksista. Ennen rullailua on suositeltava lämmittää lihaksia, yksinkertaisilla pumppausliikkeillä. Rullailu on hyvä suorittaa harjoittelun jälkeen illalla tai lepopäivänä. Rullia on useita eri kovuuksia sekä erilaisella pinnalla, joka vaikuttaa rullan käytettävyyteen. On suositeltava aloittaa pehmeällä rullalla, jotta lihakset tottuvat käsittelyyn.

Hieronta on erinomainen lihashuoltomenetelmä. Säännöllinen hieronta auttaa pitämään lihakset auki ja edesauttaa

palautumista. Hieronta on hyvä ajoittaa päivän harjoittelujen jälkeiselle ajankohdalle tai lepopäivälle. Hieronnan jälkeen ei ole suotavaa harjoitella, koska hieronnan hyöty häviää lihastyön myötä. Hieronnan päätteeksi on syytä juoda runsaasti vettä, jotta kuona-aiheet lähtevät liikkeelle.

Rasitusvammat syntyvät tyypillisesti juoksijalle liian suurista tai äkillisistä muutoksista harjoittelussa. Kun kuormitusta lisätään nopeasti, eivät kudokset ehdi sopeutua muutokseen ja rasituksesta aiheutuvat pienet vauriot eivät ehdi parantua. Kipu, kuumotus, punotus ja turvotus kertovat tulehduksesta, jonka aiheuttajana on ylisitus. Rasitusvamman hoitoon saa reseptillä tulehduskivulääkettä. Yhdessä levon ja kylmähoidon kanssa rauhoittuvat tulehdukset varsin nopeasti. Jos harjoittelu aiheuttaa kipua, on omatoiminen kylmähoito syytä aloittaa välittömästi. Jääpalahieronta on parasta täsmähoitoa rasitusvammoille. Oikeanlaiset kengät, lihashuolto, lihaskuntoharjoittelu ja hyvä lämmittely on keinoja estää rasitusvammoja.





Juoksukoulu – Puoliväliarviointi

1. Onko juoksukoulu tähän mennessä vastannut odotuksiasi?

- Kyllä
- Ei

2. Koetko, että kuntosi on kohentunut juoksukoulun aloittamisen jälkeen?

- Kyllä
- Ei

3. Mielestäni juoksukoulun harjoitukset ovat olleet minulle?

- Sopivia
- Liian helppoja
- Liian raskaita

4. Mielestäni juoksukoulun viikko-ohjelman harjoitukset ovat olleet minulle?

- Sopivia
- Liian helppoja
- Liian raskaita

5. Mitä odotuksia sinulla on vielä juoksukoululta? (Voit valita useita)

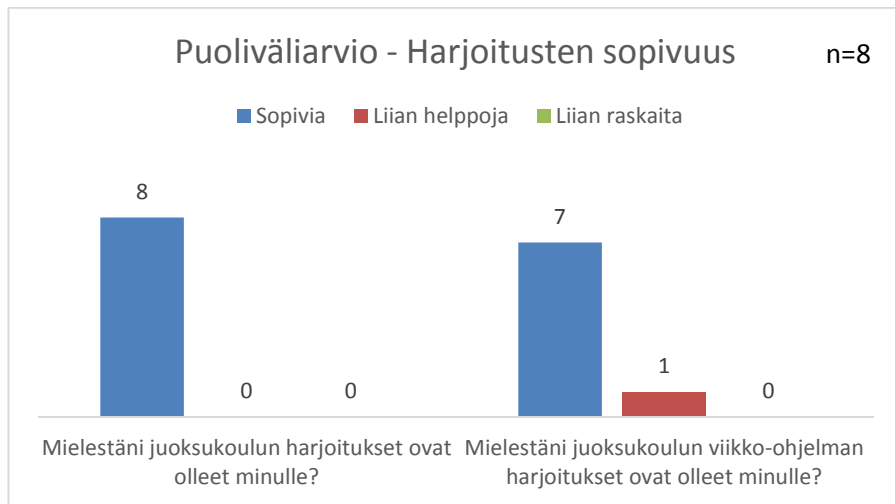
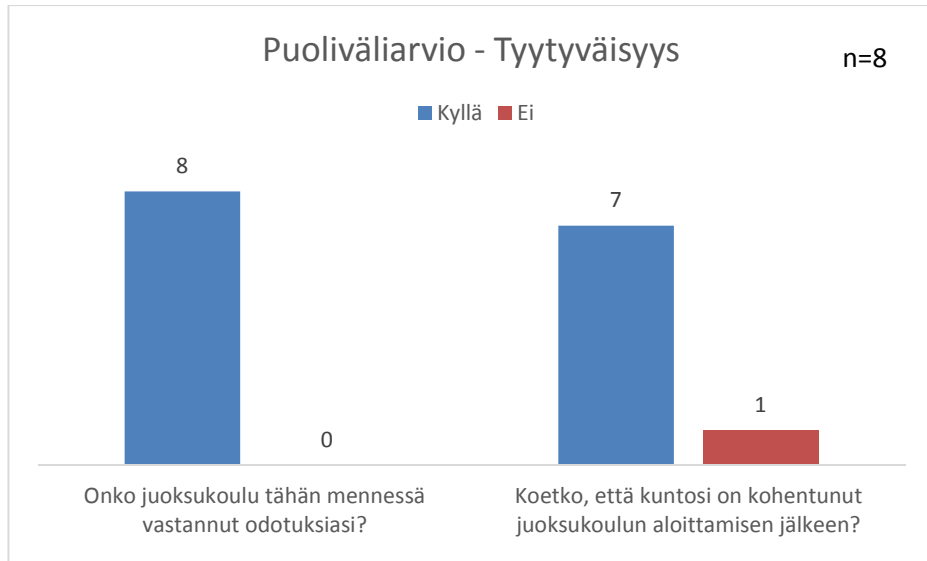
- Lisää juoksutekniikkaharjoituksia
- Lisää lihaskuntoharjoituksia
- Lisää vetoharjoituksia
- Lisää venyttely- ja liikkuvuusharjoituksia
- Joku muu, mikä?

6. Mitä toivoisit juoksukoululta tai miten toivoisit toiminnan muuttuvan?

7. Muita terveisiä Sarille?

Lähetä

Liite 9. Puolivälikyselyn tulokset



Useampi kuin yksi vastaus sallittu.



Vapaan palautteen yhteenveto puolivälikyselystä:

Kommenttien määrä	Koostetut kommentit
3	Lisää henkilökohtaista tekniikka ohjeistusta.
2	Jatketaan samalla kaavalla
2	Useampi harjoituskerta

Juoksukoulu – Loppuarviointi

1. Vastasiko juoksukoulu odotuksiasi?

- Kyllä
- Ei

2. Koetko, että kuntosi on kohentunut juoksukoulun aikana?

- Merkittävästi
- Jonkun verran
- Hieman
- Ei lainkaan

3. Koetko, että viikko-ohjelmasta oli apua juoksukoulun aikana?

Viikko-ohjelmalla tarkoitetaan juoksuohjelmaa, jonka sait tapaamisten yhteydessä.

- Kyllä
- Ei

4. Koetko, että juoksukoulun aikana saaduista ohjeista oli sinulle apua?

Kirjalliset ohjeet, jotka sait viikko-ohjelman liitteenä (esimerkiksi: Juoksijan lihahuolto, lihaskuntoharjoitteet, venyttelyohjeet.)

- Kyllä
- Ei

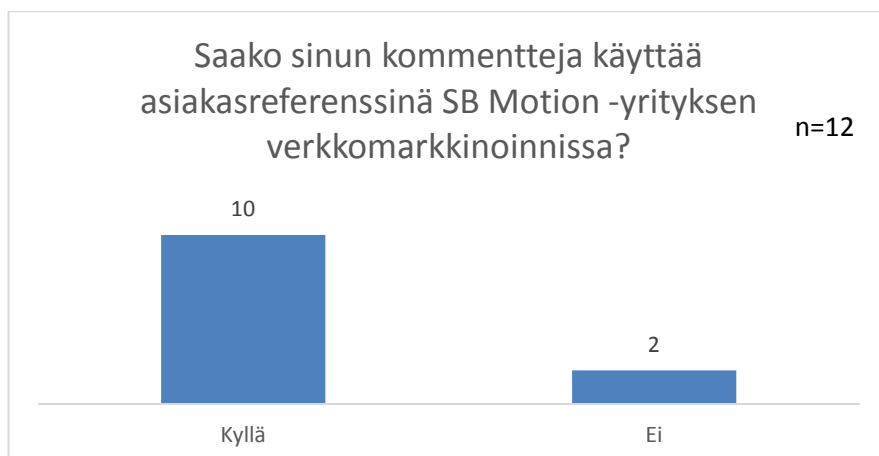
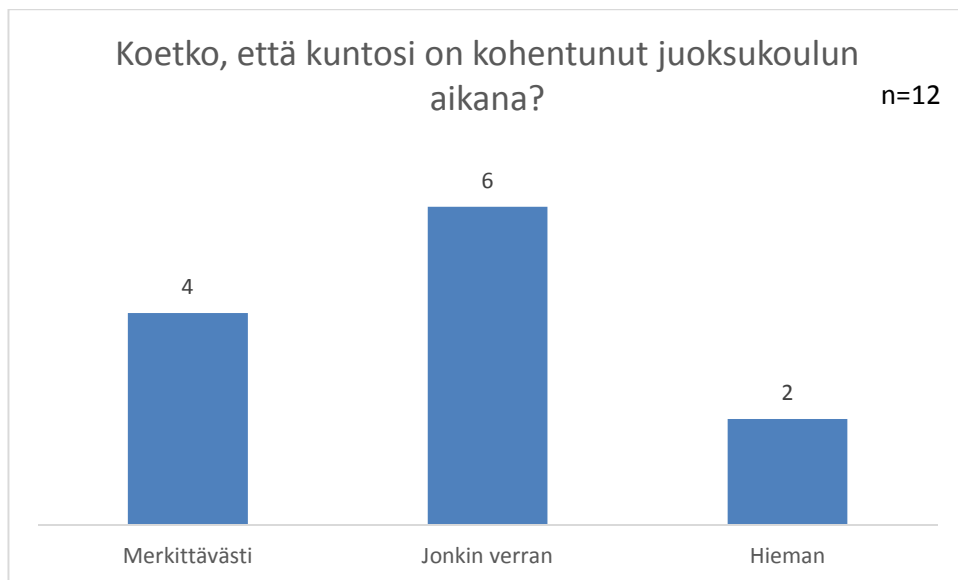
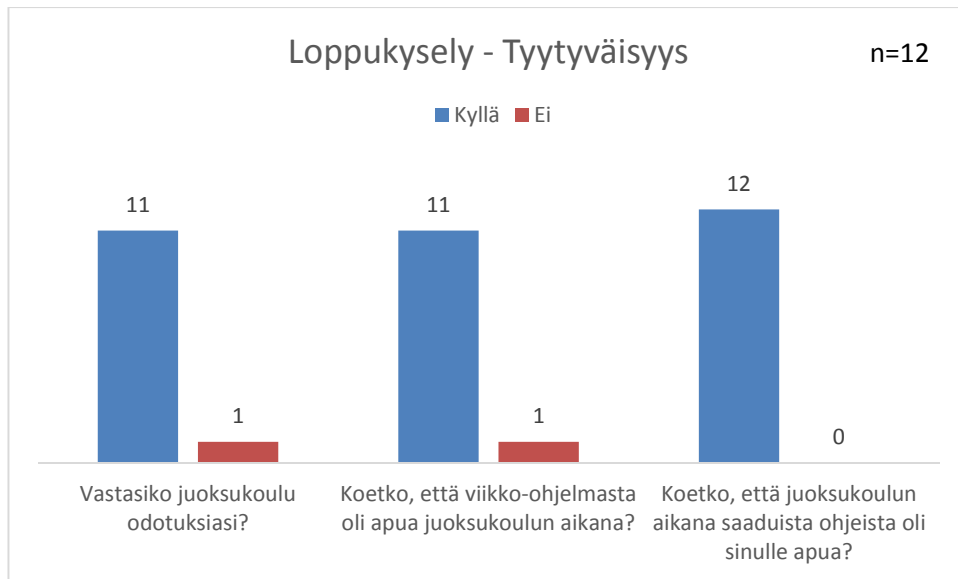
5. Miten muuttaisit juoksukoulua jatkossa?

6. Muita terveisiä Sarille?

7. Saako sinun kommentteja käyttää asiakasreferenssinä SB Motion -yrityksen verkkomarkkinoinnissa?

- Kyllä (jätä halutessasi nimesi)
- Ei

Liite 11. Loppukyselyn tulokset



Muutosehdotukset ja vapaan palautteen yhteenveto loppukyselystä:

Kommentin teema	Kuvaus
Palaute	Hyvä ohjaaja; kannustava; energinen
	Hyvä ajankohta
	Onnistuin; jaksoin juosta kurssin lopulla x kilometriä; kävely tuntuu jo liian kevyelle; 10 viikkoa meni todella nopeasti; painoa tipahti 5ki- loa
	Venyttelyn tärkeys korostui; Hyvä että tehtiin myös lihaskuntoharjoituksia
Kehitysehdotukset	Suullista ohjeistusta hyvinvointiin kirjallisten ohjeiden lisäksi
	Lisää tapaamisia; lisää yhteisiä harjoituksia; lihaskuntoa kerran viik- koon.
	Sykemittaria enemmän mukaan
	Enemmän yksilöohjausta
	Lisää intervalliharjoittelua
	Sähköinen harjoituspäiväkirja