

PALVELUMUOTOILU- OPAS YRITYKSILLE

*3 palvelukehityspolkua
uusien Silver Economy
-palveluiden luomiseen*

*Palveluiden kehittämistä
palvelumuotoilun keinoin*



Tuija Kainulainen & Tanja Rimpilä

KARELIA-AMMATTIKORKEAKOULU

PALVELUMUOTOILU- OPAS YRITYKSILLE

*3 palvelukehityspolkua
uusien Silver Economy
-palveluiden luomiseen*

Tuija Kainulainen & Tanja Rimpilä

Sisällys

<i>Julkaisusarja</i>	B, Oppimateriaaleja ja kokoomateoksia: 57
<i>Julkaisusarjan vastaava toimittaja</i>	Kari Tiainen
<i>Kirjoittajat</i>	Tuija Kainulainen ja Tanja Rimpilä
<i>Graafinen suunnittelu ja taitto</i>	Martha Balerina ja Salla Anttila
<i>Kansikuva</i>	Shutterstock.com

© Tekijät ja Karelia-ammattikorkeakoulu

Tämän teoksen osittainenkin kopiointi on tekijänoikeuslain mukaisesti kielletty ilman nimenomaista lupaa.

ISBN 978-952-275-277-2 (painettu)
ISBN 978-952-275-278-9 (verkkajulkaisu)
ISSN-L 2323-6876

Joensuu, 2019

Julkaisumyynti Karelia-ammattikorkeakoulu
julkaisut@karelia.fi
<http://www.tahtijulkaisut.net>

Lukijalle	6
Yleisesti palvelumuotoilusta	8
Mieti, mitä halutaan kehittää	10
Teoriasta käytäntöön: palvelumuotoilupilotit	12
Asiakasymmärrys: tunne asiakkaasi	12
Palvelupolku (customer journey)	14
Lähdetään siis liikkeelle	18
Kolme palvelukehityspolkua uusien Silver Economy-palveluiden luomiseen: Kaikille yhteinen palvelumuotoiluprosessi	20
1. Kartoita ja ymmärrä	22
2. Ennakoi ja ideoi	26
3. Mallinna ja kehitä	30
4. Konseptoi	34
Lähteet	37

Sinä kehittämistyöstä kiinnostunut yrittäjä

Väestö ikääntyy ja ikääntynyt väestö tulee lisääntymään kaikkien palveluiden käyttäjinä. Väestön ikääntymisen myötä yhä suurempi osa eri yritysten asiakkaista on yli 50-vuotiaita. Moni saattaa olettaa tuntevansa senioriasiakkaat, mutta onko näin kuitenkaan? Nykyiset eläkkeelle siirtyvät sukupolvet ovat huomattavasti aiempia sukupolvia paremmassa kunnossa ja eroavat elämäntavoiltaan ja kulutuskäyttäytymiseltään huomattavasti aiemmista sukupolvista [1].

Viime vuosikymmenen aikana Euroopassa yleistyneen Silver Economy -ajatuksen mukaan väestön ikääntyminen nähdään taloudellisen toimeliaisuuden kannalta mahdollisuutena. Ikääntyneet ovat yhteiskunnassamme aktiivisia toimijoita ja kuluttajia. Silver Economy -markkinoiden kasvu tulee avaamaan uusia mahdollisuuksia tuotteiden ja palvelujen kehittämiselle monilla eri toimialoilla. Useat nykyiset palvelut ja tuotteet eivät sellaisenaan palvele ikääntyvien tarpeita [1,2,3]. Silver-markkinat ja uusien Silver-palvelukonseptien luominen tarjoaa yrityksille merkittäviä liiketoimintamahdollisuuksia.

Karelia-ammattikorkeakoulun Uudistuvat hyvinvointipalvelut -painoalan yhtenä painopisteinä on ikäosaaminen, johon liittyy tutkimus- ja kehittämistoimintaa Kareliassa on tehty systemaattisesti jo kymmenen vuoden ajan. Ensimmäisen kerran ikäystävällisen yrityksen kehittämisen perusteita jäsenettiin vuonna 2017 ilmestyneessä julkaisussa ”Ikäystävällinen yritys – senioriasiakkaat tulevat!”. Ikäystävällisen yrityksen ajatuksen mukaan kehittämällä omia palvelujaan ja markkinointiaan, yrityksellä on mahdollisuus kasvattaa asiakaskuntaansa ja liikevaihtoaan.

Tämän oppaan tarkoituksena on tutustuttaa lukijaa palvelumuotoiluun sekä käytännön esimerkein osoittaa, kuinka palvelumuotoilua voidaan hyödyntää Silver-palveluiden kehittämisessä. Oppaassa esitetään kolme polkua palveluiden luomiseksi. Polkuteemoja ovat: 1. Olemassa olevan palvelun kehittäminen Silver Economy- palveluksi 2. Uuden Silver Economy -palvelun kehittäminen ja 3. Silver Economy -palvelun tuottaminen verkostoyhteistyössä. Tämä julkaisu on toteutettu vuonna 2018 osana Euroopan sosiaalirahaston ja Etelä-Savon ELY-keskuksen rahoittamaan Silver Economy-valmisteluhanketta ja se on tarkoitettu yrittäjille työkirjaksi.

Senioriasiakas

Jos puhumme ikääntyvistä asiakkaista yhtenä massana, unohtamme helposti, kuinka suuresta ja heterogeenisestä ryhmästä puhumme. Vanhimmat seniorimme ovat sodan sukupolven edustajia, kun taas kohta eläkkeelle on jäämässä 1980-luvulla ”kuluttamisen moottoreina olleita juppeja” [4]. Senioriasiakkaat ja erityisesti aktiivinen eläköityvä 50+ ikäluokka on kuluttajina varsin vähän tutkittu. Ikäryhmänä heitä on paljon, ja heillä on nuorempiin ikäluokkiin verrattuna enemmän rahaa käytössään [3]. Aktiivisen eläkkeen vuosikymmenet tuovat monille uusia mahdollisuuksia kuluttamiseen [5].

Keväällä 2018 YLE nosti ikääntyneiden kuluttajien käyttäytymisen muutosta esille uutisessa ”Eläkeläiskuluttajat juhlivat ravintoloissa – Näin tämä nousukausi eroaa aiemmista”. Vertailtaessa eri ikäryhmien kulutusta on havaittu, että ikäryhmistä kaikista voimakkaimmin kasvaa ikääntyneiden kulutus. Ikääntyvien kasvava kulutus näkyy etenkin palvelujen ja matkailun kulutuksessa. Vanhemmilla ihmisillä on enemmän rahaa ja paremmat eläkkeet kuin aiemmin [4].

Myös kulutuskohteissa on tapahtunut muutoksia [4]. Kokonaisuutena hyvinvointiin ja terveyteen panostaminen on nousussa. Kulutukseen liittyvä muutos näkyy myös ruoan kuluttamisessa.

Myös suomalaista vientiä edistävä Team Finland on nostanut esille kasvavat 50+ markkinat. Heidän selvitystensä mukaan useat perinteiset tai vanhanaikaiset tuotteet eivät kiinnosta 50+ -kuluttajia, jotka ovat paremmin koulutettuja ja ostovoimaisempia kuin mikään aikaisempi sukupolvi. Team Finlandin mukaan: ”50+ kuluttajat haluavat uusia tuotteita ja palveluita, jotka vastaavat heidän omia halujaan ja tarpeitaan suhteessa siihen miten he asuvat, työskentelevät, syövät, rentoutuvat, matkustavat, oppivat, ja huolehtivat itsestään, vanhemmistaan sekä lapsistaan. He haluavat käyttää rahaa, pitää hauskaa ja hallita tulevia eläkepäiviään omilla ehdoillaan” [7]. Muuttuvassa tilanteessa yritykset tarvitsevat herkempiä ja tarkempia menetelmiä saadakseen selville, mitä nykyiset kuluttajat odottavat ja arvostavat sekä tavoittaakseen heidät [5].

YLEISESTI PALVELU- MUOTOILUSTA



*Palvelumuotoilun
neljä periaatetta:*

- 1. Käyttäjälähtöisyys*
- 2. Toistuva
kehittäminen*
- 3. Asiakkaan
osallistaminen*
- 4. Ennakointi*

Mitä palvelumuotoilu siis on ja mitä hyötyä se tuo yritykselle, joka haluaa kehittää liiketoimintaansa?

Palvelumuotoilu on ongelmanratkaisua muotoilun innovatiivisia menetelmiä hyödyntäen. Palvelumuotoilu on käyttäjälähtöistä kehittämistä, joka kattaa ajatustavan, prosessin ja työkaluvalikoiman. Siinä yhdistyy asiakaslähtöisyys sekä liiketaloudellinen näkökulma, ja tavoitteena on luoda uusia, innovatiivisia ratkaisuja. Palvelumuotoilussa käyttäjiä lähdetään osallistamaan itse suunnitteluun. Palvelumuotoilu yhdistää käyttäjien tarpeet ja odotukset ja palveluntuottajan liiketoiminnalliset tavoitteet toimiviksi palveluiksi. [5, 8].

Palvelumuotoilu on kilpailuvaltti – palvelun ja tuotteen käyttäjälähtöisellä kehittämisellä pystyt erottamaan muista kilpailijoista.

Usein oletamme tietävämme, mitä asiakas haluaa ja teemme asioita niin kuin on totuttu tekemään. Kuluttajakäyttäytyminen muuttuu kuitenkin jatkuvasti. Onkin tärkeää, että kehitämme toimintaamme vastaamaan uusia kulutustottumuksia ja tunnemme asiakkaiden todelliset motiivit, arvot, tarpeet ja odotukset.

Palvelumuotoilussa testikuluttajat toimivat usein loppukäyttäjän edustajina tai suunnittelijat tulkitsevat käyttäjätiedot - ja tämän jälkeen empatian kautta tarkastelevat palveluita loppukäyttäjänäkökulmasta [5].

Palvelumuotoilun avulla voimme vastata nopeasti muuttuviin tilanteisiin, haasteisiin ja asiakkaiden tarpeisiin ketterällä tavalla.



Kuva 1. Esimerkiksi epäsiisti ympäristö tai tuotteen vaikea löydettävyys saattaa pilata koko elämyksen. (Kuva T. Kainulainen)

Palvelukokemus

Asiakas on osa palvelutapahtumaa, ja kokemus syntyy joka kerta palvelutapahtumassa henkilökohtaisesti uudestaan. Sitä ei voida suunnitella kokonaan etukäteen, sillä kokemus on subjektiivinen eli jokainen kokee sen eri tavalla.

Palvelumuotoilussa kiinnitetään huomio palvelutapahtuman kriittisiin pisteisiin palvelupolun avulla. Palvelupolku alkaa asiakkaan etsiessä tietoa palvelusta, jatkuu hänen saapuessaan palvelun luo ja sisältää erilaiset haasteet joita hän matkallaan kohtaa.

Eli palvelumuotoilu on palvelukokemuksen käyttäjälähtöistä suunnittelua, jonka tavoitteena on saada asiakkaalle mahdollisimman positiivinen palvelukokemus.

MIETI, MITÄ HALUTAAN KEHITTÄÄ

Palvelumuotoilukehittämisen alussa lähdetään liikkeelle yrityksen palveluista ja siitä mihin ollaan matkalla. Onko yrityksesi kohdentamassa nykyisiä palveluita uudelle kohderyhmälle, parantamassa palveluita nykyisille asiakkaille, vai oletteko kehittämässä uusia palveluita joko yksin tai yhdessä toisen yrityksen kanssa?

Kehitystyön alussa yrityksen on tärkeää rajata kehityshaastettaan ja määrittää kehitystyön tavoitteet, mittarit ja asiakkaat.

Olemme lisänneet oppaaseen muutamia eri toimijoiden kehittämisiä lomakemalleja, joita voitte hyödyntää prosessin eri vaiheissa. Jyväskylän ammattikorkeakoulun SDT- Palvelumuotoilun työkalupakki -hankkeessa kehitetty menetelmävalikoima tarjoaa kuvassa 2 esitetyn pohjan kehityshaasteen rajamiseen [9].

Kehitystehtävä on syytä resurssoida huolella. Yleisesti kehitystehtävän fasilitoinnista vastaa joko organisaation sisäinen tai ulkopuolinen palvelumuotoiluosaaja, joka mahdollistaa ja suunnittelee eri osapuolten osallistumisen kehittämistyöhön [8].

The image shows a digital form titled "1. RAJAA - Kehityshaaste" (1. BOUND - Development Challenge) from the "Koontilomake 1" (Summary Form 1) section of the "Palvelumuotoilun työkalupakki - Prosessi ja työpohjat" (Service Design Toolkit - Process and Templates) tool. The form is designed to help users define their development challenge. It includes several sections: "Mikä on kehitystyön kohde?" (What is the development target?) with checkboxes for "Uusi palvelu:" (New service) and "Olemassa oleva palvelu:" (Existing service); "Mitä halutaan saavuttaa? Mikä on ratkaistava ongelma?" (What do you want to achieve? What is the problem to be solved?) with a text area and a "TYÖKALU 1A: Piirrä asiakkaan palvelupolku" (Tool 1A: Draw the customer's service journey) icon; "Millä onnistumista mitataan?" (How is success measured?) with two columns of metrics: "Liiketoiminnan mittarit, joilla onnistumista arvioidaan." (Business metrics for evaluation) and "Asiakaskokemuksen mittarit, joilla onnistumista arvioidaan." (Customer experience metrics for evaluation); "Keitä ovat palvelusi asiakkaat ja mistä heitä tavoittaa?" (Who are your customers and how do you reach them?) with a text area and a "TYÖKALU 1B: Tutkimuskysymykset ja -menetelmät" (Tool 1B: Research questions and methods) icon; and "Mitä et vielä tiedä palvelusi asiakkaista?" (What do you still not know about your customers?). A blue button at the bottom left says "Siirry vaiheeseen 2 tutkimaan asiakkaitasi." (Go to step 2 to research your customers.). The form also includes a Creative Commons license logo and the SDT logo.

Kuva 2. Mallipohja kehityshaasteen rajaamiseen. Lähde: SDT-Palvelumuotoilun työkalupakki, <http://sdt.fi/materiaali/ServiceDesignToolkit.pdf>.

ASIAKAS- YMMÄRRYS: TUNNE ASIAKKAASI

Palvelumuotoilu auttaa yrityksiä havaitsemaan uusia liiketoimintamahdollisuuksia ja luomaan palveluita, minkä lisäksi se antaa työkalut itse kehittämistyöhön [8]. Kun siirytään ajattelemaan ”laatikon ulkopuolelle” saatetaan löytää innovatiivisia ratkaisuja kehittää tuotteita/palveluita. Haastamalla olettamuksemme voimme löytää uusia tapoja kehittää toimintaamme.

Ensin meidän on kuitenkin pysähdyttävä kuuntelemaan asiakasta ja miettimään koko palvelukokonaisuutta, jota olemme tarjoamassa. Asiakasymmärrys tarkoittaa, että yritysten on ymmärrettävä todellisuus, jossa heidän asiakkaansa elävät ja toimivat [8]. Organisaation syvälinen ymmärrys asiakkaista on keskeinen osa liiketoiminnan menestystä.

Käyttäjälähtöisyys ja Käyttäjäprofiili (user persona)

Asiakasymmärryksen kasvattamisessa lähdetään liikkeelle yrityksen tausta-aineiston analysoinnista, jonka jälkeen jatketaan asiakasymmärryksen vahvistamista eri menetelmin.

Käyttäjälähtöisyys

- » Eläydy - Tuotteen tai palvelun muokkaaminen asiakkaan näkökulmasta
- » Määrittele tarpeet, toiveet ja ongelmat - Asiakkaan ymmärtäminen kokonaisvaltaisesti
 - » Millaisia arvoja hänellä on
 - » Millainen hänen arkensa on
 - » Kulutuskäyttäytyminen
- » Tarpeen kirkastaminen - Kun tiedämme, mitä asiakas toivoo tai tarvitsee, on helpompi tuottaa palvelu, joka tuottaa asiakkaan ongelmaan ratkaisun
- » Tätä varten yrityksen on kartoitettava, keitä heidän asiakkaat tarkkaan ottaen ovat
- » Esimerkki 1: hankitaan asiakasymmärrystä osallistamalla potentiaalisia palvelujen käyttäjiä työpajassa

Asiakastutkimuksissa esim. haastatteluissa saatua asiakastietoa analysoidaan ja aineistosta etsitään samankaltaisuuksia, joiden mukaan voidaan luoda edelleen käyttäjäprofileita. Käyttäjäprofiilit toimivat suunnittelutyökaluina niin ideointiin, palvelukonseptointiin kuin viestinnän suunnitteluunkin [8].

Käyttäjäprofiili

- » Keksitty henkilökuvaus, joka edustaa kokonaista käyttäjäryhmää. Sen tulee kuitenkin olla realistinen
- » Periaatteena on luoda mielikuvituksellinen profiili, josta käy ilmi:
 - » Persoonallisuus; introvertti/ekstrovertti,
 - » Passiivinen/aktiivinen, analyttinen/luova...
 - » Ikä, sukupuoli, mistä kotoisin, työpaikka, perhe, harrastukset
 - » Tulevaisuuden haaveet ja mahdolliset pelot
 - » Mistä ei pidä tai mitkä asiat turhauttavat
 - » Millaisia arvoja on
 - » Millaista media käyttää; sosiaalista mediaa, perinteistä painettua mediaa, TV...

**Palvelumuotoilun
lähtökohtana on
potentiaalisen /
nykyisen asiakkaan
ymmärtäminen.**

PALVELU- POLKU (CUSTOMER JOURNEY)

Kun asiakkaan persoonallisuus ja arjen kulku on selvillä, voimme rakentaa palvelupolun ja sen tueksi tarinan ja visualisoida näiden avulla käyttäjän palvelukokemuksen. Palvelumuotoilun yksi keskeinen tehtävä on aineettoman ja näkymättömän tekeminen näkyväksi [8].

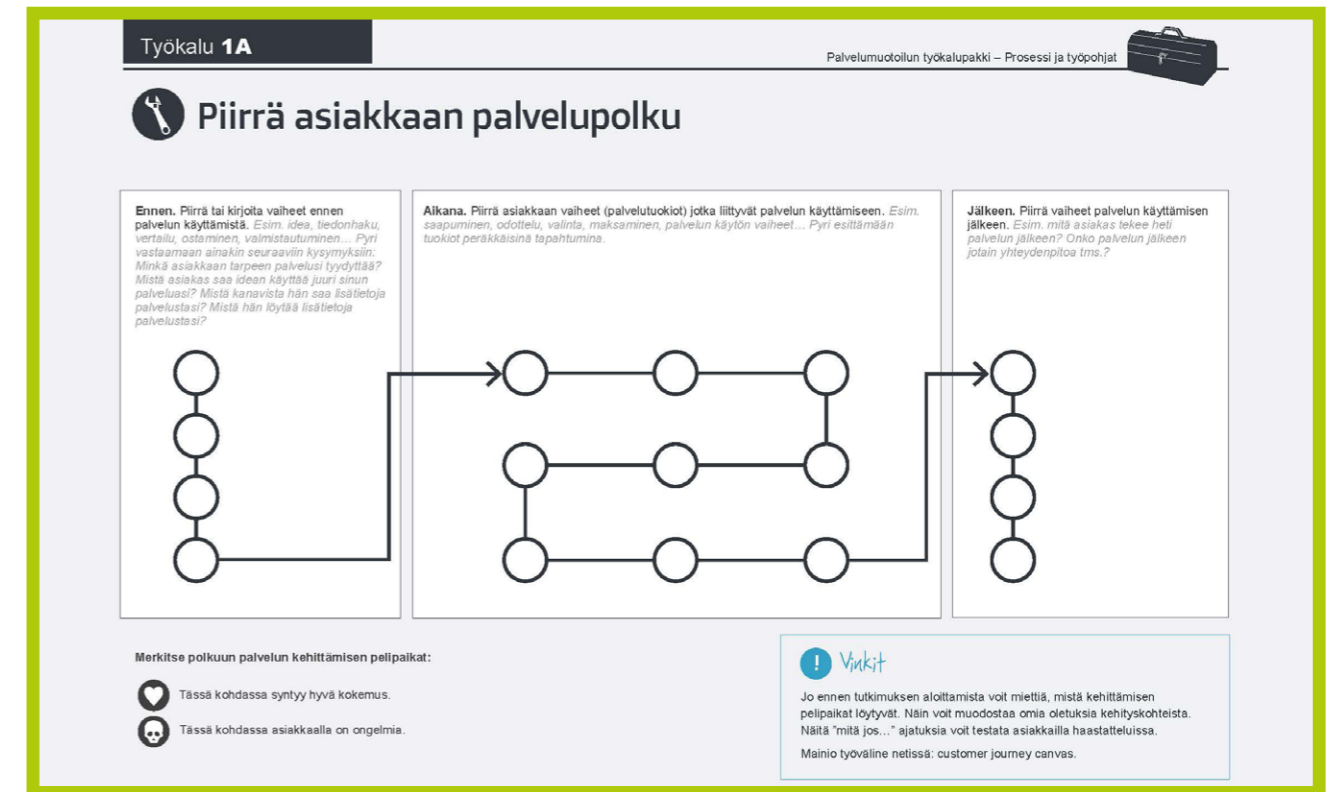
Palvelukokemuksen avulla luodaan oikeanlainen ympäristö toiminnoille, jotta kokemusta voidaan ohjata oikeaan suuntaan. Palvelupolku jakautuu palvelutuokioiksi ja niistä jokainen edelleen kontaktipisteiksi, joissa asiakas on suorassa kontaktissa palveluun.

Kartta tai polku luodaan vaihe vaiheelta = palvelumuotoilu, palvelusuunnittelu.

Palvelupolku alkaa asiakkaan lähdöstä tuotteen tai palvelun luo ja millaisiin haasteisiin hän matkallaan kohtaa = kontaktipisteet (touchpoint), joissa asiakas kokee, aistii ja näkee palvelun/tuotteen eri aistien välityksellä (näkö, kuulo, haju, maku ja tunto)

- » Kohteeseen saapuminen; millainen ensivaikutelma ja vastaanotto
- » Itse tuotteen tai palvelun käyttö
- » Pois lähtö; miten henkilökunta huomioi asian, miten kotimatka sujui

- » Jälkipuinti; jälkimarkkinointi, jälkifilikit, mahdollinen sisällön tuottaminen sosiaaliseen mediaan, palaute
- » Kontaktipisteisiin kuuluvat ihmiset, ympäristöt, esineet ja toimintatavat



Kuva 3. Mallipohja asiakaspolun piirtämiseen. Lähde: SDT-Palvelumuotoilun työkalupakki, <http://sdt.fi/materiaali/ServiceDesignToolkit.pdf>.

TEORIASTA KÄYTÄNTÖÖN: PALVELU- MUOTOILU- PILOTIT

Maailmalta löytyy paljon malleja, joissa palvelumuotoilua on käytetty suurten yritysten palveluiden kehittämisessä ja kohdentamisessa. Palvelumuotoilun menetelmät toimivat kuitenkin kaikille yrityksille koosta tai kehittämistehtävän laajuudesta riippumatta. Hankkeemme tavoitteena oli tarjota asiasta kiinnostuneille yrityksille alkusysäys uuden ajatusmallin pariin.

Useat valmisteluhankkeen valmennuksiin osallistuneet yritykset olivat kiinnostuneet piloteista, joten aloitimme ensimmäisten yritysten kanssa kehittämisteeman ääressä loppukesästä 2018. Syksyn aikana toteutimme kolme yritysvierailutyöpajaa ja näihin liittyen saimme oppaaseen teorian tueksi käytännön kokemuksia sekä palveluiden kohdentamisesta, uuden palvelun ideoinnista että uuden verkostona tarjottavan palvelukonseptin kehittämisestä.

Vierailuissa pääpaino oli kuluttajien osallistamisessa mukaan kehittämiseen. Hanke kutsui somekampanjan kautta 50+ kohderyhmään kuuluvia henkilöitä mukaan toimintaan tutustumaan mukana olevien yritysten palveluihin sekä ideoimaan uutta.



Kuva 4. Silver Economy -hankkeen työpajassa keväällä 2018. (Kuva T. Kainulainen)

Kiitokset yrityksille

Kiitokset GreenStar Hotellin Mika Ahoselle ja Savon Kinot Sari Peltoselle testialustoina toimimisesta. Mukana olleet yritykset antoivat meille vapaat kädet työpajojen suunnitteluun ja olemmekin toteuttaneet ne tarkoituksellisesti eri menetelmin. Tällöin myös itse saimme tärkeää tietoa eri menetelmien toimivuudesta eri tilanteisiin.

Kiitokset myös kaikille työpajoihin osallistuneille kuluttajille, jotka ovat pilottien kautta avanneet meidän silmämme huomaamaan uusia asioita. Tulemme jatkamaan teeman parissa myös jatkossa ja toivomme voivamme tarjota jatkossa myös muillekin halukkaille sysäyksen uuden kehittämisen alkuun.

LÄHDETÄÄN SIIS LIIKKEELLE

Edellä olemme lyhyesti tutustuneet palvelumuotoilun ajattelutapaan ja käsitteisiin ja nyt siirrymmekin teoriasta käytäntöön. Olemme vaiheistaneet palvelumuotoiluprosessin omassa kehittämisessämme neljään vaiheeseen:

1. Kartoittamisvaihe
2. Ennakointi- ja ideointivaihe
3. Mallinnointi- ja arviointivaihe
4. Konseptointi ja vaikuttamisvaihe

Lähdetään nyt yhdessä tutustumaan käytännön toteutusten kautta kolmeen kehittämisspolkuun, joita yhdistää sama palvelumuotoiluprosessi. Kussakin vaiheessa käymme ensin läpi kaikille poluille yhteiset toimenpiteet tässä vaiheessa. Tämän jälkeen tarjoamme kullekin polulle omia ideoita palvelumuotoilun työkalujen ja omien käytännön kokemustemme pohjalta.

Palvelumuotoilu on iteratiivinen prosessi ja tämän vuoksi kehittämisessä tehdään usein nopeita pilotteja, joista saatetaan palata takaisin edellisiin vaiheisiin. Testaus on kannattanut ja voimme tehdä muutoksia ennen lopullista palvelun lanseerausta. Iteratiivinen suunnittelu tarkoittaa, että suunnitelmaa kehitetään, testataan ja arvioidaan toistuvasti koko prosessin ajan.

Mitä yrityksesi haluaa kehittää? -valitse palvelukehitysspolkusi

Tässä yhteydessä esittelemme lukijalle kolme kehittämisspolkua.

PALVELUPOLKU 1:
Olemassa olevien palvelujen kehittäminen
= Case Hotel Greenstar Joensuu/
Greenstar Hotels Oy

Yritys on kohdentamassa nykyisiä palveluita uudelle kohderyhmälle tai parantamassa nykyisiä palveluja olemassa oleville asiakkaille.

- » Tässä yhteydessä yrityksen on tärkeää tarkastella nykyisiä palveluitaan, näiden ydin- ja tukipalveluita sekä sitä kenelle nykyiset palvelut on suunnattu. Tässä voi käyttää apuna palvelupolun kuvausta.
- » Palvelupolun havainnollistamisen tarkoituksena on eritellä kaikki palveluprosessin vaiheet asiakkaan näkökulmasta. Palvelupolun jakaminen vaiheisiin, eli palvelutuokioihin, helpottaa asiakkaan palvelukokonaisuuden ymmärtämistä sekä sen analysointia.

PALVELUPOLKU 2:
Uusien palvelujen kaupallinen kehittäminen = Case Savon Kinot Oy

Yritys on kiinnostunut uusien palveluiden kehittämisestä

- » Tässä yhteydessä yrityksen on tärkeää kartoittaa jo olemassa olevat palvelut sekä kilpailija-analyysin kautta pohtia, onko kentällä tilaa ja kysyntää uusille palveluille.

PALVELUPOLKU 3:
Palvelukokonaisuuden luominen
= Case Savon Kinot Oy ja Trattoria Otto Oy

Yritys haluaa tarjota asiakkaille isompia palvelukokonaisuuksia toisten toimijoiden kanssa yhteistyössä

- » Tässä yhteydessä yrityksen on tärkeää kartoittaa jo olemassa olevat palvelut, muut toimijat ja mitä pitäisi lisätä, jotta oma yritys tai nykyinen palvelu saisi uudesta palvelukonseptista lisäarvoa. Kaikki lähtee verkoston ja kumppanien etsimisestä.

KOLME PALVELUKEHITYS- POLKUA UUSIEN SILVER ECONOMY- PALVELUIDEN LUOMISEEN: Kaikille yhteinen palvelumuotoilu- prosessi

Tällä sivulla sinun on mahdollista
navigoida vaiheiden välillä »
klikkaamalla palloista.



1»

KARTOITA JA
YMMÄRRÄ

3»

MALLINNA
JA KEHITÄ

2»

ENNAKOI
JA IDEOI

4»

KONSEPTOI

1

KARTOITA JA
YMMÄRRÄ

Tunne asiakkaasi

Pohjois-Karjalan Silver Economy -palveluiden kehittäminen aloitettiin valmisteluhankkeen myötä joulukuussa 2017. Keväällä 2018 maakunnassa järjestettiin ensimmäiset työpajoja, joissa alueen yrityksiä heräteltiin teemaan ja palvelumuotoilun mahdollisuuksiin uusien palveluiden kehittämisessä. Kehittämistehtävän määrittämisen kannalta on tärkeää lähteä liikkeelle asiakkaista ja heidän tarpeistaan.

Usein puhumme ikääntyvistä yhtenä asiakasryhmänä ja tällöin myös tarjontaa suunnataan helposti yhdelle ryhmälle. On tärkeää huomata, että puhumme varsin heterogeenisestä ryhmästä tai paremminkin erilaisista kuluttajaryhmistä, joiden joukossa on sekä aktiivisia 50+ työssä käyviä että sataa ikävuotta lähestyviä ikäihmisiä.

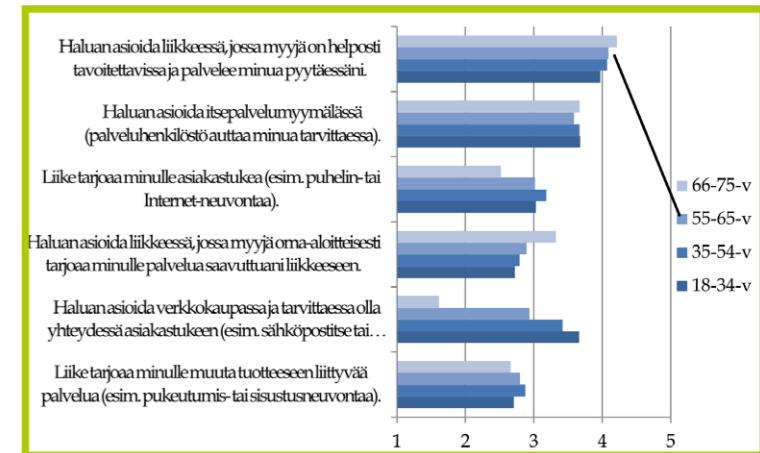
Palvelumuotoiluprosessin alussa meidän on hyvä tunnistaa yritysten nykyiset ja potentiaaliset asiakkaamme sekä rajata kohderyhmää. Työpajoissa käytimme fiktiivisen asiakasprofiilin luomiseen kuvan 5 asiakasprofiilipohjaa. Lisäksi kartoitimme myös aiheeseen liittyviä tutkimuksia.

Kuva 5. Mallipohja asiakasprofiilin luomiseen.
Lähde: SDT-Palvelumuotoilun työkalupakki, <http://sdt.fi/materiaali/ServiceDesignToolkit.pdf>.

Tutkimuksia aiheesta: Kulutusasenteita ikäryhmittäin (Wilksa & Nyrhinen 2013)

Yrityksen oman asiakastiedon analysoinnin lisäksi yritysten on hyvä tutustua myös muuhun saatavilla olevaan kuluttajätietoon. Kuluttajakäyttäytymisestä on tehty lukuisia tutkimuksia. Aiempien tutkimusten perusteella on havaittu, että mm. yli 55-vuotiaiden haluavan räätälöityjä ja laadukkaita tuotteita ja palveluita [9].

Kaikista voimakkaimmin kasvaa ikääntyneiden kulutus. Tämä näkyy etenkin palvelujen ja matkailun kulutuksessa. Vanhemmilla ihmisillä on enemmän rahaa ja eläkkeet ovat parempia kuin ennen (Wilksa 2018)[9].



Kuva 6. Asenne erikoisliikkeissä asioimista kohtaan ikäryhmittäin. Lähde: ERIKA 2020 -hankkeen loppuraportti, s. 25.

Kuluttajakartoitukset Pohjois-karjalassa

Haastattelimme keväällä 80 Karelia-amk:n opiskelijan voimin alueen ostoskeskuksissa Silver Economy -kohde-ryhmän kuluttajia. Tavoitteena oli selvittää ikääntyneiden pohjoiskarjalaisten kuluttajien ominaispiirteitä. Haastattelun kysymykset kohdistuivat ostokäyttäytymiseen, rahan kulutukseen sekä toivottuihin tuotteisiin ja palveluihin (kuva 7). Tuloksien perusteella voidaan todeta, että rahaa käytetään eniten ruokaan, vaatetukseen ja terveyteen (kuva 8).

Mitä tuotteita puuttuu		
vaatteet, kengät	17	8,5 %
lemmikkieläimet	1	0,5 %
elektroniikka	4	2,0 %
metsästysvarusteet	2	1,0 %
autourheilu- ja autotarvikkeet	1	0,5 %
työkalut, rakennustarvikkeet, rautakauppa	7	3,5 %
käsityöt tuotteet, tekstiililiikkeet	2	1,0 %
urheilutuotteet	1	0,5 %
kodinkoneet, grillit	2	1,0 %
posti, pankki, kirjasto	4	2,0 %
lähipalvelut; lähikauppa, kampaamo, kioski	2	1,0 %
huonekalut	6	3,0 %
erikoiskaupat	3	1,5 %
virastot	2	1,0 %
puutarhakauppa	2	1,0 %
terveyspalvelut	2	1,0 %
halvat tuotteet	1	0,5 %
isompi ruokakauppa	3	1,5 %

Kuva 7. Pohjoiskarjalaisten 55+ kuluttajien vastauksissa esille nousseita puuttuvia tuotteita. Lähde: Silver Economy- hankkeen kysely 2018

Toiveina esiin nousivat erityisesti konsertit, teatteri, liikuntamahdollisuudet omanikäisille, kulttuuri, viihde ja ravintolat sekä vapaa-ajan toiminta. Harrastukset ja kiinnostuksen kohteet liittyivät näiden lisäksi mm. kalastukseen ja metsästyksen.

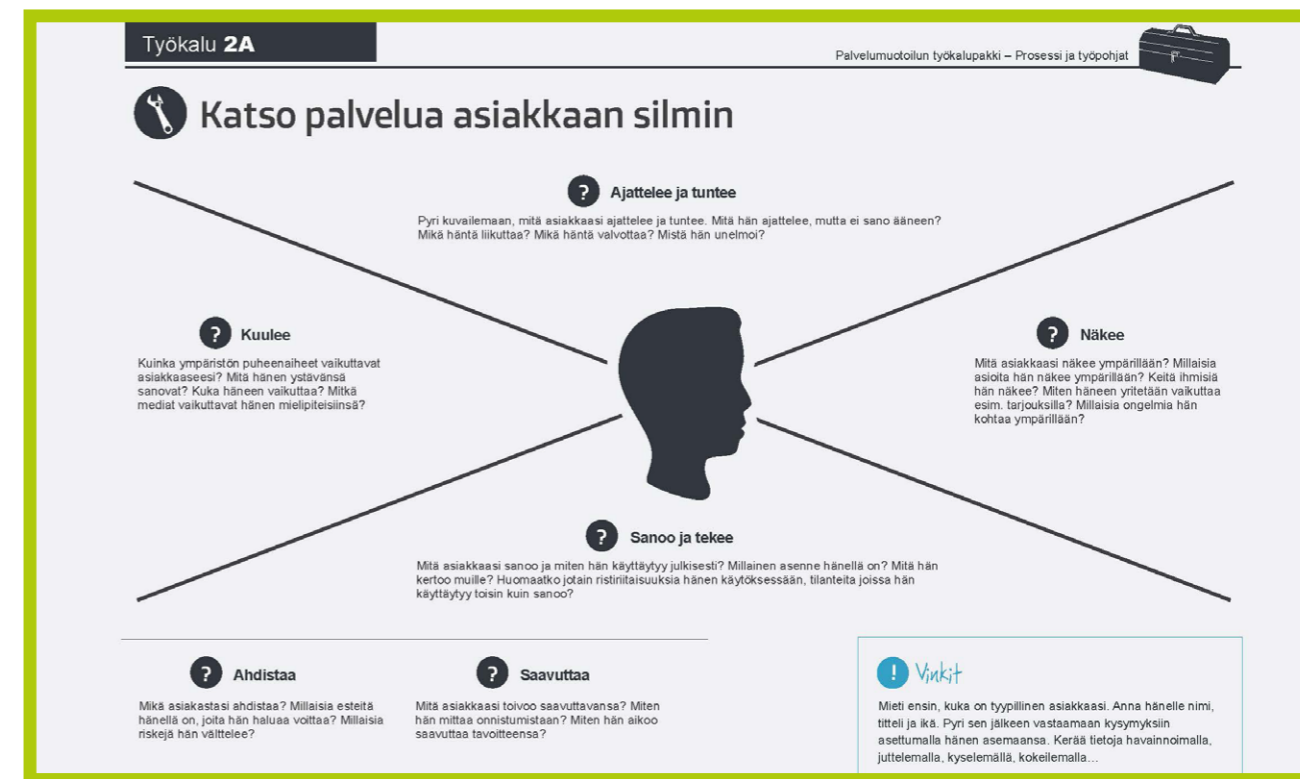
Pelkät tutkimukset eivät välttämättä anna täsmällistä kuvaa asiakkaasta. Tarvitaan siis lisätietoa asiakasymmärryksestä. Asiakasymmärryksen vahvistamisessa voidaan hyödyntää erilaisia asiakastiedon keräämismenetelmiä, kuten havainnointi, varjostus, käyttäjien prototyypointi tai valokuvaus. Kerätyn tiedon pohjalta muodostetaan käyttäjäprofiili ja käyttäjätarina, jonka avulla päästään ennakoimaan ja ideoimaan.



Kuva 8. Pohjoiskarjalaisten 55+ kuluttajien kulutuskohteita viimeisen 6 kk aikana, vastaajia 199. Lähde: Silver Economy- hankkeen kysely 2018

Palvelumuotoilun ensimmäisessä vaiheessa lähdetään tarkastelemaan palvelua asiakkaan silmin: ”Miltä palvelu näyttää asiakkaan silmin? Mistä asiakasarvo syntyy?”

Mieti myös asiakkaiden rutiineja ja tapaa toimia, ennakkoluuloja ja esteitä sekä arvostuksia ja odotuksia. Tässä voidaan käyttää apuna kuvan 9 pohjaa. Tämän lisäksi listataan asiakaskokemukseen liittyvät ratkaistavat ongelmat ja kehityskohteet.



Kuva 9. Mallipohja palveluiden analysointiin asiakkaan silmiin. Lähde: SDT-Palvelumuotoilun työkalupakki, <http://sdt.fi/materiaali/ServiceDesignToolkit.pdf>.

2

ENNAKOI JA IDEOI

Järjestä
työpaja
ja hyödynnä
käyttäjätietoa
uuden
suunnittelussa



Kuva 10. Silver Economy -hankkeen työpaja syksyllä 2018.
Kuva: T. Rimpilä

Palvelumuotoilun toisessa vaiheessa lähdemme ennakoimaan ja ideoimaan. Käyttäjälähtöisen kehittämisen tukemiseksi on erittäin hyödyllistä ottaa asiakkaat tai kohderyhmän edustajat mukaan yhteiskeittämiseen. Silver Economy -hankkeessa kutsuimme kohderyhmän edustajia mukaan tutustumaan palveluihin, tavoitteena päästä tämän kautta vielä autenttisemmin näkemään palvelu asiakkaan silmin. Toteutimme työpajoja kaikkien kolmen polun mukaisesti.

Palvelumuotoilu tarjoaa useita erilaisia menetelmiä ideointivaiheeseen. Yhteisöllisiin ideointimenetelmiin tulisi saada mukaan asiakkaat, loppukäyttäjät, työntekijät sekä mahdolliset kumppanit. Ideoinnissa voi hyödyntää kuvan 11 vinkkejä. Palvelun tuottamiseen liittyvien ihmisten olisi hyvä olla mukana koko prosessin ajan, jotta osalliset ovat sitoutuneet tuotettavaan palveluun ja voivat vaikuttaa ja kommentoida kehittämiseen [9].

Apua ja näkökulmia ideointiin

Oheessa on lista teemoja ja kysymyksiä, joiden avulla voit kokeilla, miten ideasi muuttuisi jos tekisit ehdotusten mukaan. Niiden avulla voit myös nopeasti laatia uusia tuoteideoita, joita voi käyttää vaikkapa asiakkaidesi kanssa jutellessa, tyyliin "mitä jos...".

Teema	Esimerkki
Mittakaavan muuttaminen	Voisiko palvelusta olla ilmaista maistaisversiota? Mikä olisi palvelun lite-versio? Entä mikä olisi vip-versio? Miten skaalautamalla samaa palvelua eri versioiksi voi vaikuttaa haluttavuuteen ja kokemukseen arvosta?
Paketointi ja ketjuttaminen	Millaisia laajempia kokonaisuuksia samasta palvelusta voisi paketoita eri profiileille? Millaisia palveluketjuja asiakkaat arvostaisivat?
Mausteet ja lisäarvotekijät	Mitä uutta (ilmaista tai maksullista) palveluun voisi lisätä, jotta tietty asiakasprofiili suosittelisi palvelua? Esim. kokeilut, opastus, tuotteet, kumppanuudet...
Osallistaminen	Mitä asioita asiakkaat voisivat itse haluta rakentaa tai räätälöidä liittyen palveluun? Miten palveluun voi lisätä vaikuttamisen, henkilökohtaisuuden ja erityisyyden tunnetta?
Asiakaspalvelu ja huomiointi	Mitkä ovat asiakkaalle tärkeimpiä kohtaamisia? Miten kokemusta voisi parantaa henkilökohtaisella asiakaspalvelulla? Millä pienillä eleillä voisi synnyttää suosittelevaa?
Kokemuksen pidentäminen	Miten saan asiakkaat puhumaan palvelusta kotonaan pari kuukautta vierailun jälkeen? Miten voi tukea tarinoiden syntymistä? Mitä kokemukseen liittyvää voim antaa mukaan?
Vetonaulat	Jos valitulle profiilille pitäisi rakentaa yksi täysin uusi palvelu, mikä se olisi?
Ajankohita ja saatavuus	Onko kapasiteetti jonaikoina käyttämättä/vapaana niin, että sitä voisi myydä muuhun tarkoitukseen? Tai eri hinnalla, vrt. low season?
Ostaminen	Missä yhteydessä palvelu pitäisi myydä asiakkaalle? Mitä uusia kanavia tai kumppanuuksia löytyy? Voisiko asiakkaan saada sitoutumaan ostamiseen jo aikaisemmin, esim. paketoimalla?
Ansaintamallit	Jos palvelu olisi ilmainen, mistä asiakkailla voisi saada rahaa? Entä jos hinta olisi vapaaehtoinen, miten palvelu kannattaisi rakentaa? Löytyykö kiinnostavia uusia maksajia tai ostamisen malleja, esim. kimpapaostaminen?

Kuva 11. Mallipohja asiakaspolun piirtämiseen. Lähde: SDT-Palvelumuotoilun työkalupakki, <http://sdt.fi/materiaali/ServiceDesignToolkit.pdf>.

PALVELUPOLKU 1:

» Yrityksesi on kohdentamassa nykyisiä palveluita uudelle kohderyhmälle tai parantamassa nykyisiä palveluja olemassa oleville asiakkaille.

Tässä yhteydessä yritys voi kutsua nykyisiä tai uusia asiakkaita mukaan testaamaan muotoilun menetelmin palveluita/tuotteita ja antamaan näistä omat palautteensa.

Silver Economy -hankkeessa kutsuimme testiryhmän vierailulle Hotel Greenstariin testaamaan palvelupolkua asiakkaan silmin. Asiantuntijamme havainnoivat heidän reaktioitaan ja kirjasivat ylös havainnot ja kommentit. Myös itse testiryhmäläiset kirjasivat kokemuksiaan.



Kuva 12. Silver Economy -hankkeen työpaja syksyllä 2018. Kuva T. Rimpilä

PALVELUPOLKU 2:

» Yrityksesi on kiinnostunut uusien palveluiden kehittamisestä.

Tässä yhteydessä yritys voi kutsua asiakkaitaan tutustumaan tuotteisiin ja palveluihin. Samalla on hyvä pitää yritysesittely, jonka jälkeen asiakkaat saavat esittää toiveitaan ja ideoitaan.

Silver Economy -hankkeessa järjestettiin Savon Kinoissa työpaja, jossa testiryhmäläiset yritysesittelyn jälkeen ideoivat uusia sisältöjä ja kertoivat omista toiveistaan. Illan aikana nousi esille useita toiveita kuten isovanhempi-lapsenlapsi näytökset ja elokuvakerho.



Kuva 13. Silver Economy -hankkeen työpaja syksyllä 2018. Kuva T. Kainulainen

PALVELUPOLKU 3:

» Yrityksesi haluaisi tarjota asiakkaille isompia palvelukokonaisuuksia toisten toimijoiden kanssa yhteistyössä.

Tässä yhteydessä yritys voi järjestää ideointipalaverin, johon kutsuu mukaan potentiaalisen yhteistyökumppanin sekä asiakkaitaan. Yhteissuunnittelupalaverissa selvitetään yhteiset intressit asiakasnäkökulma huomioiden.

Silver Economy -hankkeen yhteydessä järjestetyissä työpaajoissa kutsuimme eri alojen yrityksiä verkostoitumistyöpaajoihin. Tämän verkostoitumistyöpajan jälkeen Savon Kinot kiinnostui kehittämään yhteistyöpakettia, jota testiryhmä pääsi suunnittelemaan ja testaamaan. Silver Economy -hankkeessa järjestettiin Savon Kinoissa työpaja, jossa uutta konsepti-ideaa esiteltiin testiryhmällemme. Tämän jälkeen ryhmäläiset ideoivat sisältöjä lisää ja kertoivat omista toiveistaan. Ideointipalaverin jälkeen yritykset järjestivät omia palaveriaan konseptien viemiseksi eteenpäin.



Kuva 14. Silver Economy -hankkeen työpaja syksyllä 2018. Kuva: T. Kainulainen

« Paluu palvelumuotoiluopas prosessin pääsivulle

3

MALLINNA JA KEHITÄ

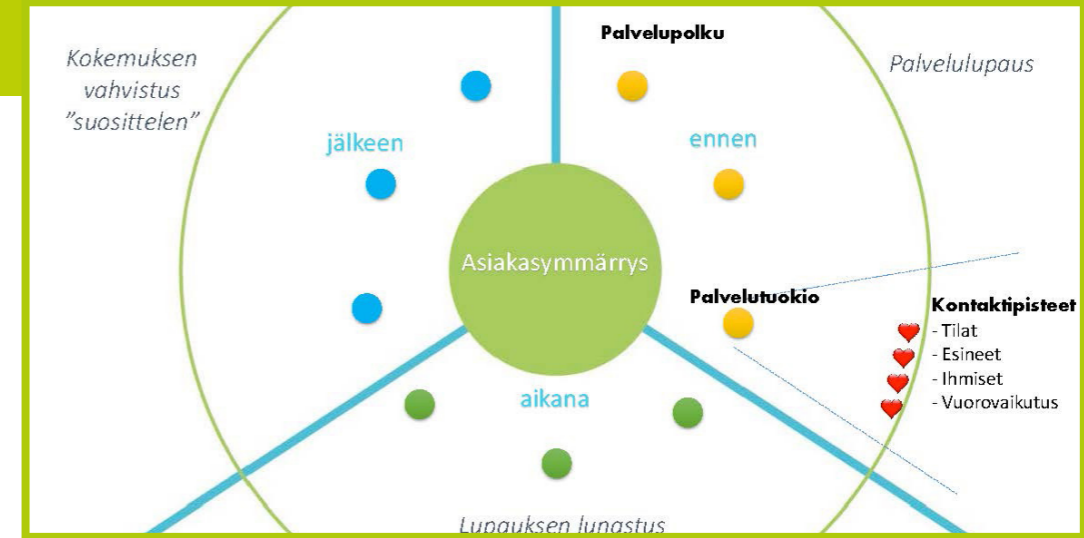
Mallinna uusi palvelu ja testaa

Palvelumuotoilun kolmannessa vaiheessa keskiössä on uuden palvelun mallintaminen ja testaaminen asiakkaan kanssa. Mallinnoksen avulla uusi aineeton palvelu saadaan näkyväksi. Koko olemassaolevan tai uuden palvelun palveluekosysteemi mallinnetaan ja visualisoidaan (kaikki palveluun liittyvät toimijat, yritykset, ympäristöt ja kontaktipisteet). Lisäksi yrityksen on hyvä huomioida myös asiakkaalle näkymätön osa palvelua, ns. palvelun tuottaminen. Hankkeen piloteissa toteutimme mallintamisen ensin karkealla tasolla, minkä jälkeen testasimme uutta palvelua palvelusimulaatioiden kautta. Palvelutesauksen kautta saadaan tuntumaa myös siihen miten uusi konsepti on sisäistetty yrityksessä.

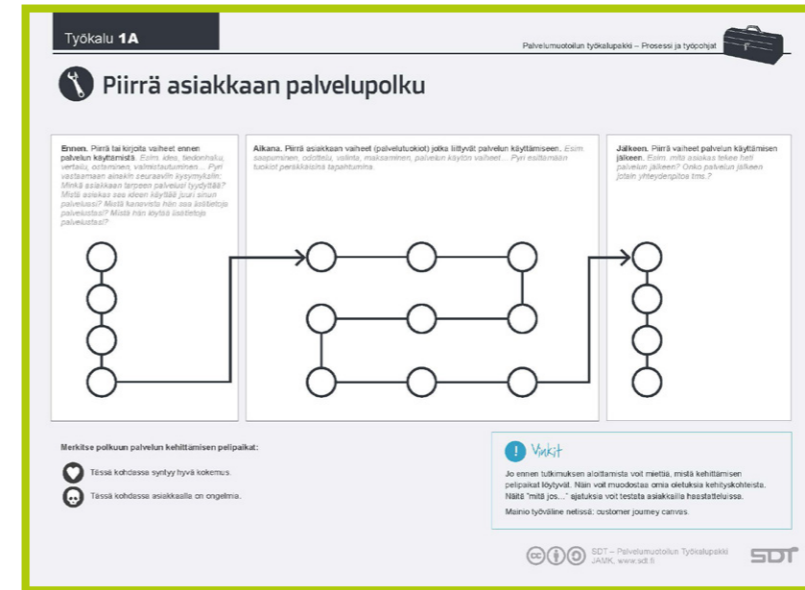
Nopea mallinnos ja testaus eli prototypointi vähentävät uuden palvelun tai tuotteen riskiä. Iteratiivisuus näkyy siinä, että ratkaisusta kehitetään nopeasti ensimmäinen mallinnosversio, jota voidaan testata ja tätä ratkaisua kehitetään edelleen niin kauan, kunnes tavoite on saavutettu. Palvelun elementtejä pitäisi testata niin varhaisessa vaiheessa kuin mahdollista [8]. Viereisellä sivulla kaksi käyttökelpoista mallia palvelupolun kuvaamiseen (kuvat 15 ja 16).

Palvelun prototypoinnilla voidaan testata:

- Toimiiko palvelu
- Onko palvelu asiakkaan mielestä kiinnostava
- Helppokäyttöisyys
- Sopiiiko palvelu strategisesti yritykselle
- Onko palvelu yrityksen näkökulmasta taloudellisesti ja logistisesti elinkelpoinen [9].



Kuva 15. Mallipohja asiakaspolun kuvaamiseen. (@ Silvan, Rätty) [10]



Kuva 16. Mallipohja asiakaspolun piirtämiseen. Lähde: SDT-Palvelumuotoilun työkalupakki, <http://sdt.fi/materiaali/ServiceDesignToolkit.pdf>.

Kun asiakkaan käyttäjäprofiili on selvillä, voidaan visualisoida palvelupolku vaiheittain (kuva 14).

ENNEN: Polku alkaa asiakkaan etsiessä tietoa tuotteesta tai palvelusta

AIKANA:

- » Kohteeseen saapuminen; millaisen ensivaikutelman ja vastaanoton asiakas saa
- » Itse tuotteen tai palvelun käyttö
- » Pois lähtö; miten henkilökunta huomioi asian, miten kotimatka sujuu

JÄLKEEN: Palautteen antaminen, jälkimarkkinointi, jälkifililiset, mahdollinen sisällön tuottaminen sosiaaliseen mediaan

4

KONSEPTOI

Työpajojen tulokset

- » Kun asiakasprofiili ja palvelupolku on luotu, on johtopäätösten aika eli arvioidaan tuotoksia ja lähdetään muotoilemaan omaa tuotetta tai palvelua juuri niille asiakkaille, jotka sitä käyttävät.
- » Työpajat antavat yrittäjille asiakaskokemuksia, jotka helpottavat palvelun konseptointia.
- » Palvelumuotoilun lähtökohtana on, että kaikki palveluun osallistuvat pääsevät vaikuttamaan kehittämiseen. Näin tuotteita ja palveluita kehitetään mahdollisimman asiakaslähtöisesti.

Palvelumuotoilun neljännessä vaiheessa yritykset analysoivat saatuja tietoja ja sovittavat asiakkaiden toiveita ja tarpeita yrityksen liiketoimintanäkökulmiin. Palvelukonseptit ovat käyneet ensimmäiset testit läpi ja yrittäjät muokkaavat tuotteitaan ja palveluitaan asiakaspalautteiden perusteella. Usein yritys saattaa kehittää samaaikaaisesti useita eri palvelumalleja ja testata näitä. Palvelumuotoiluprosessin konseptointivaiheessa yritys arvioi ja vertailee kilpailevien konseptien liiketoimintapotentiaalia sekä konseptien soveltuvuutta eri asiakasprofiileille [9]. Uuden palvelun konseptoinnissa voidaan hyödyntää mm. Business Model Canvas, tuotekortti- sekä service blueprint -visualisointeja.

Palvelukehitysprosessi ei suinkaan lopu tähän. Yritys jatkaa suunnittelua, tuotantoa ja arviointia. Palvelukonsepti tulisi juurruttaa sisälle palvelutuottajaorganisaatioon, niin että palvelun tuottamiseen tarvittavat ympäristöt ja palvelukoreografia miettitään ja harjoitellaan kaikkien palvelun tuottamiseen liittyvien henkilöiden kanssa [9]. Viimein palvelukonsepti hinnoitellaan, markkinointi ja myynti suunnitellaan ja palvelu viedään markkinoille kuluttajien testattavaksi. Kehitystyön aikana kasvanut asiakasymmärrys auttaa myös markkinoinnin suunnittelussa.

PALVELUPOLKU 1:

- » Olemassa olevan palvelun kohdentaminen.

Case kohteessamme Hotel Greenstarissa tehdään remonttia vuoden 2019 alussa. Testauksen pohjalta saatu asiakaspalautte ja kohderyhmän tarpeet voidaan huomioida palveluiden kehittämisessä jatkossa. Kehittämisen tuloksena: yrityksen palvelut on kohdennettu myös Silver Economy -kohderyhmälle.

PALVELUPOLKU 2:

- » Uuden palvelun kehittäminen.

Savon Kinot ovat ottaneet käyttöönsä jo muutamia testiryhmän antamista ideoista. Tuloksena: Savon Kinot saivat ideatyöpajasta käyttöönsä uusia palveluideoita mm. isovanhempi-lapsenlapsinäytöksen osalta. Mikäli yritys innostuu uusien palveluidoiden konseptoinnista, heidän kannattaa tehdä tuotteesta tuotekortti ja blueprint.

PALVELUPOLKU 3:

» Uuden verkostona tarjottavan palvelun kehittäminen.

Savon Kinot ja Trattoria Otto ovat kehittäneet ja testanneet uutta konseptia. Kehittämisen tuloksena: uusi yhteistyössä tarjottava palvelukokonaisuus. Tässä yhteydessä yrityksen kannattaa tehdä tuotteesta tuotekortti ja blueprint.



Kuva 20. Savon Kinojen ja kumppanin testaama uusi konsepti. Lähde: Elokuvateatterikeskus Tapion Facebook-sivut

Lähteet

1. Jämsen, A, Kukkonen, T.2017. Ikäystävällinen yritys – Senioriasiakkaat tulevat, Karelia-ammattikorkeakoulu
2. Teknologian tutkimuskeskus VTT. 2017. VTT Research Highlights 14, Ikääntyminen ja teknologia Ageing and Tehcnology
3. Yle. 2019. Tutkimus pyrkii 50+ -sukupolven kukkaroille. 27.1.2015. <https://yle.fi/uutiset/3-7762828>
4. Yle. 2018. Eläkeläiskuluttajat juhlivat ravintoloissa – Näin tämä nousukausi eroaa aiemmista. 12.3.2018, <https://yle.fi/uutiset/3-10106253>
5. Miettinen, S. 2011. Palvelumuotoilu –uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen, Teknologiainfo Teknova Oy
6. Wilska, T-A; Kuoppamäki S-A. 2017. Varttuneet kuluttajat, digitalisoitua arki ja kulutusympäristöjen muutos : digi 50+ -hankkeen loppuraportti, Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulu. <https://jyx.jyu.fi/handle/123456789/54393>
7. Team Finland. https://team.finland.fi/artikkeli/-/asset_publisher/kasvat-50-markkinat-tarjoavat-vientimahdollisuuksia-suomalaisille-yrityksille
8. Tuulanniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu, Talentum media.
9. SDT – Palvelumuotoilun työkalupakki. 2013. <http://sdt.fi/materiaali/ServiceDesignToolkit.pdf>
9. Wilska, T-A., Nyrhinen, J. 2013. Kuluttajat ja tulevaisuuden erikoiskauppa, ERIKA 2020 -hankkeen loppuraportti. Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulu. [https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/42660/1/978-951-39-5516-8%20\(2\).pdf](https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/42660/1/978-951-39-5516-8%20(2).pdf)
10. Silver Economy –työpajat; Silvan ja Rätty, 2018, ”Miten palvelumuotoilua voidaan hyödyntää yli 55- vuotiaille suunnattujen palveluiden ja tuotteiden kehittämisessä?”

« Paluu palvelumuotoiluprosessin pääsivulle

PALVELUMUOTOILU- OPAS YRITYKSILLE

*3 palvelukehitys-
polkua uusien
Silver Economy-
palveluiden luomiseen*

*Palveluiden kehittämistä
palvelumuotoilun keinoin*

Silver Economy -markkinoiden kasvu tulee avaamaan uusia mahdollisuuksia tuotteiden ja palvelujen kehittämiseksi monilla eri toimialoilla. Palveluiden kohdentaminen sekä uusien Silver-palvelukonseptien luominen tarjoaa yrityksille merkittäviä liiketoimintamahdollisuuksia.

Tämän oppaan tarkoituksena on tutustuttaa lukijaa palvelumuotoiluun sekä käytännön esimerkein osoittaa, kuinka palvelumuotoilua voidaan hyödyntää Silver-palveluiden kehittämiseksi. Oppaassa esitetään kolme polkua palveluiden luomiseksi. Polkuteemoja ovat: 1. Olemassa olevan palvelun kehittäminen Silver Economy- palveluksi 2. Uuden Silver Economy -palvelun kehittäminen ja 3. Silver Economy-palvelun tuottaminen verkostoyhteistyössä.

Tämä julkaisu on toteutettu vuonna 2018 osana Euroopan sosiaalirahaston ja Etelä-Savon ELY-keskuksen rahoittamaan Silver Economy-valmisteluhanketta ja se on tarkoitettu yrittäjille työkirjaksi.

