

# HYVÄN IKÄASUMISEN INNOVAATIOALUSTA

- kehitysympäristöjä ja käyttäjätietoa hyödyntämällä



# HYVÄN IKÄASUMISEN INNOVAATIOALUSTA

*- kehitysympäristöjä ja käyttäjätietoa hyödyntämällä*

*Mirja Kälviäinen*

*Tutkimusraportti Tekesin Rakennettu ympäristö- ohjelmasta rahoitetussa  
Hyvän ikäasumisen uudet liiketoimintamallit - kehitysympäristöjä  
ja käyttäjätietoa hyödyntämällä –projektista. Tutkimus liittyy  
testiympäristöistä käytännön konsepteiksi erillishakuun.*

Julkaisusarja	C: 68
Julkaisusarjan vastaava toimittaja	Anna Liisa Westman
Graafinen suunnittelu ja taitto	Sanni Laasonen
Kansikuva	Samuli Longi

© Tekijät ja Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulu  
(1.1.2013 alkaen Karelia-ammattikorkeakoulu)

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

ISBN 978-952-275-043-3  
ISSN 1797-3856

Joensuu 2012

# SISÄLLYSLUETTELO

<b>TIIVISTELMÄ</b> .....	5
<b>1 TUTKIMUKSEN TAVOITE</b> .....	6
1.1 Tutkimuksen tarve .....	6
1.2 Tutkimuksen toimintatapa .....	7
1.3 Tuloksena liiketoimintamalli ja innovaatioalusta .....	9
<b>2 KEHITTÄMISTUTKIMUS</b>	
<b>INNOVAATIOALUSTAN RAKENTAMISVÄLINEENÄ</b> .....	12
2.1 Toimintatutkimuksen ja kehittävän työntutkimuksen strategia .....	12
2.2 INNOstudio®, Living Lab ja Test Bed -toimintatavat kehittämistyön mallina .....	17
2.3 Kehittämistutkimuksen osallistujien roolit ja tehtävät .....	22
<b>3 IKÄASUMISEN INNOVAATIOPOTENTIAALIN</b>	
<b>KARTOITUKSEN TULOKSET</b> .....	24
3.1. Innovaatiopotentiaalin kartoituksen tausta .....	24
3.2 Yritysten innovaatiopotentiaali .....	24
3.3 Kehittämissympäristöjen innovaatiopotentiaali .....	26
3.4 Ikäasumisen loppukäyttäjien asumiskartoitukset .....	27
3.5 Ikäasumisen loppukäyttäjien kotiin ja asumiseen liittyvät tarinat .....	29
<b>4 KEHITTÄMISTUTKIMUKSEN KOHTAAMOJEN</b>	
<b>VAIHEISTUS JA TOTEUTUS</b> .....	30
4.1 Liiketoimintamalleja rakentavien kehittämiskohtaamojen suunnitelma .....	30
4.2 Toteutunut kehittämisetju analyseineen .....	35
<b>5 EHDOTUS HYVÄN IKÄASUMISEN INNOVAATIOALUSTAKSI</b> .....	84
5.1 Kehittämisprosessin analyysin tulokset .....	84
5.3 Lopuksi: Ehdotus ikäasumisen innovaatioalustaksi .....	101
Lähteet .....	104

# TIIVISTELMÄ

Tämä on kehittämistutkimuksen raportti Hyvän ikäasumisen uudet liiketoimintamallit - kehitysympäristöjä ja käyttäjätietoa hyödyntämällä -projektista. Projekti toteutettiin Tekesin Rakennettu ympäristö -ohjelman testiympäristöistä käytännön konsepteiksi erillishaun rahoituksella. Tutkimus selvitti monialaisen, etupainotteisen innovaatio toiminnan ja käyttäjälähtöisen, Living Lab ja Test Bed -tyyppisen toimintatavan soveltamista yhteiskehittämistyöhön. Kehittämistyön kohteena olivat ikäasumisen ratkaisuihin liittyvät monituottajaiset liiketoimintamallit. Erityisesti hyvinvointitoimialalla innovatiivisten ja käyttäjille hyväksyttävien liiketoimintaratkaisujen syntyminen perustuu asiakkaiden arkielämässä toteutuvaan havainnointiin ja vuorovaikutukseen. Toimivan yhteiskehittämisen mallin selvittämiseksi tässä tutkimushankkeessa kartoitettiin mukana olevien yritysten, kehittämis- ja käyttäjäorganisaatioiden ja niiden muodostamien toimintaympäristöjen innovaatiopotentiaalia. Toiminnallisen, kehittämiskohtaamoista muodostuvan kehittämisprosessin avulla on tutkittu ja kehitetty sellaista toimintatapaa ja innovaatioalustaa, joka palvelisi jatkossa ikäasumisen monituottajaisen liiketoiminnan kehittämistä.

Toimivaa innovaatioalustaa on rakennettu liiketoimintamallin ja käyttäjälähtöisyyttä korostavan kehittämisprosessin avulla. Ensimmäisessä kehittämisvaiheessa ikäasumisen liiketoimintamallin pohjaksi löydettiin koordinaatio-, demonstraatio- ja käyttäjiä hyödyntävä lead user -malli. Asiakasarvon analysointi ja asiakassuhteiden ratkaisujen luominen osoittautuivat vaikeaksi. Tästä syystä kehittämisen seuraavassa vaiheessa keskityttiin ikäasumisen kuluttajasegmenttien, heille sopivan tarjonnan ja asiakassuhteiden hoitamisen määrittelyyn. Asiakkaiksi valittiin yli 60-vuotiaista Suomen eläkeläisistä terveet aktiiviseniorit, itsenäiset liikuntarajoitteiset ja rajoitetun itsemääräämisoikeuden omaavat seniorit. Pienemmän strategiaryhmän tiiviillä työskentelyllä luotiin Hilma Oy liiketoimintamalli, joka ratkaisi yritysten tarvetta lyhentää henkistä etäisyyttä suhteessa määritelyihin asiakkaisiin. Hilma palveluihin kuuluivat asiakassuhteita konkreettisesti hoitavat tilaisuudet, Internet markkinapaikka ja tarjonnan sertifiointi. Näistä pilotoitiin asiakastapaamisien järjestämistä ikäasumisen teemaviikon muodossa. Teemaviikko hyödynsi ja testasi vertaismarkkinointia ja –tutorointia.

Kehittämisprosessin aikana kerättiin palautetta ja havainnoitiin kehittämisprosessin etenemistä sekä uudistettiin prosessin suunnitelmaa ja sen työskentelymenetelmiä kehittävän työntutkimuksen ja toimintatutkimuksen hengessä. Tällä tavoin koottiin myös aineistoa tutkimuksen ehdotuksena syntyneen uuden ikäasumisen innovaatioalustan toimintavoille. Kehittämisprosessi toi esiin ikäasumisen kehittämisaikojen monitahoisuuden ja –kerroksisuuden liiketoimintana, josta syystä jatkolle on tarjolla monia yhteissuunnittelun kehittämiskohteita ja sidosryhmäyhteistyön

mahdollisuuksia. Käyttäjätietoa hyödyntämällä ja käyttäjiä osallistamalla ratkaisuja saatiin sekä määriteltyä että niiden testaamiseen ja toteuttamiseen oli löydettävissä vertaisresursseja. Liiketoimintamallia konseptoivan strategiaryhmän työskentely oli tuloksellista ja konkretisoivaa kun aikajana oli sen työskentelyvaiheessa tiivis ja kehittämisfokus määritelty. Yritysten sitoutumiseksi yhteiskehittämisen tuloksiin on tärkeää että tulosten ja prosessin omistajuus on heidän itsensä käsissä. Tiedon louhintaa ja sidosryhmien suuntaan toimintaa on tehokkainta koordinoita kehittämisorganisaatioiden kautta.

Ehdotettu ikäasumisen innovaatioalusta sisältää rajattujen ikäasumisen liiketoiminta-aiheiden kehittämisprosessit niihin sitoutuneen yritystiimin toimesta. Prosessi etenee täsmä- ja sidosryhmätiedon syöttämisen kautta ratkaisumahdollisuuksien ideointiin sekä varhaiseen käyttäjävuorovaikutukseen. Konkretisoidut ratkaisuvaihtoehdot mallinnetaan keveillä tavoin yritysten ja sidosryhmien yhteistä arviointia ja käyttäjätestausta varten. Arvioinnin ja testauksen tulosten perusteella on mahdollista tehdä päätöksiä kehitettyjen ratkaisujen jalkauttamisesta liiketoimintaan. Nopeista ja rajatuista kehittämistuloksista on mahdollista koota myös laajempia ratkaisukonkaisuuksia.

# 1 TUTKIMUKSEN TAVOITE

## *1.1 Tutkimuksen tarve*

Saturoituneilla markkinoilla tuotteiden ja palvelujen käyttäjien näkökulma tulee korostumaan: asiakkaiden arvio tuotteiden- ja palveluiden laadun ja luonteen sopivuudesta heidän elämäntilanteeseensa suuntaavat kehittämistä ja tuotantoa. Väestön ikääntyessä kasvaa erityisesti senioreille suunnattujen tuotteiden ja palvelujen tarve ja kysyntä. Ikääntyvät henkilöt muodostavat yhä merkittävemmän asiakasryhmän myös globaalisti. Ikäasumisen asiakaskuntana korostuu lisäksi senioreiden läheiset ja tukitoimijatahot. Näistä tärkeimpiä ovat senioriasukkaiden lapset, jotka usein organisoivat ja hankkivat ratkaisuja vanhemmilleen. Peruskorjaukset ja -parannukset ovat ajankohtaisia yhä useammassa kiinteistöissä. Saneeraamiseen liittyvät esteettömyyden ja helppokäyttöisyyden ratkaisut, joilla ikääntyneitä asukkaita tuetaan asumaan tavallisissa asunnoissa mahdollisimman itsenäisesti, pitkään ja turvallisesti.

Ikäasumiseen liittyviä ja siihen soveltuvia tuotteita, välineitä, teknologiaa ja palveluja on markkinoilla, mutta ikäasumisen kuluttaja-asiakkaan näkökulmasta tarjonta on hajallaan, vaikeasti saavutettavissa ja hankittavissa. Siksi tarvitaan toimintamalleja, joiden avulla tuotteet ja palvelut voidaan yhdistää mielekkäiksi, asiakkaita palveleviksi

konseptiksi. Korjaustoimintaan tarvitaan monenlaista osaamista suunnittelusta, lupien hakemisesta, sopimusten tekemisistä, mahdollisten tukien saamisesta, valvonnasta, ammattitaitoisten korjausrakentajien etsimisestä, tarvikkeiden ja tuotteiden hankkimisesta työn vastaanottamiseen asti. Tällaisten monimutkaisten asiakaspalvelujen tuottamiseen täytyy luoda uudentyyppisiä monituottajamalleja.

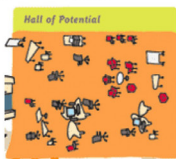
Ikäasumiseen liittyvää kehittämistyötä on jo tehty eri tahoilla: yrityksissä ja erilaisissa kehittämisorganisaatioissa. Tässä tutkimushankkeessa tarkoituksena on tämän jo saavutetun osaamisen ja alueellisten kehittämisalustojen työn nivominen yhteen parempien ja integroidumpien palvelujen kehittämiseksi. Hankkeessa toteutettavassa kehittämistutkimuksessa ja -toimenpiteissä toteutetaan käyttäjälähtöistä lähestymistapaa sekä monitoimijaisia kehittämis- ja tuottamistapaa senioreiden itsenäistä arjen asumista tukeville liiketoimintaratkaisuille. Kehittämistutkimuksen tarkoitus on luoda pohjaa alueellisen innovaatiopotentialin tehokkaammalle hyödyntämiselle ja tulokselliselle yhteistyölle olemassa olevien kehittämis- ja testausympäristöjen sekä yritysten välillä sekä asiakas- ja käyttäjätiedon systemaattiselle liittämiseksi tähän kehittämistoimintaan. Tutkimuksessa etsitään yrityksille, käyttäjille ja alueellisille kehitys- ja testausympäristöille sopivaa roolia ja toimintatapaa ikäasumisen innovaatioalustassa.

Joensuun seudulla toimii useita eri organisaatioiden hallinnoimia kehittämis- ja testausympäristöjä. Näillä kullakin on omat toimintamallinsa, tavoitteensa ja asiakkaansa. Osaamisen ja muiden resurssien yhteinen hyödyntäminen on sattumanvaraista ja sidosryhmäyhteistyötä ei osata koordinoida. Kehittämistutkimuksen avulla selvitettiin yritysten, kehittämisorganisaatioiden ja mahdollisten testausympäristöjen yhteistyötä, tiedonvaihtoa, tarpeellisia yhteisen kehittämistyön toimintatapoja ja resurssien tehokasta hyödyntämistä. Erityisesti seurattiin ja kehitettiin sitä, miten ja millä tavoin toteutettuna monialaisen innovaatiotoiminnan ja käyttäjälähtöisten Living Lab ja Test Bed -tyyppisten toimintamallien ja työkalujen soveltaminen tukee käyttäjälähtöistä ja yhteistoiminnallista ikäasumisen kehittämistä.

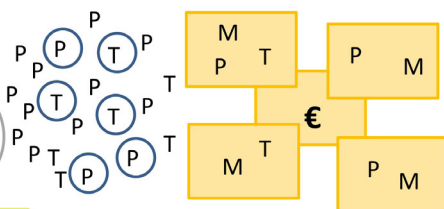
## ***1.2 Tutkimuksen toimintatapa***

Kehittämistutkimus ja innovaatioalustan kokoaminen etenivät vaiheittain siten, että koottua käyttäjätietoa ja innovointitoimintaan liittyviä selvityksiä, seuranta sekä palautetta siirrettiin vähitellen, yhteiskehittämisen ja arvioinnin toimintaperiaatteella hankkeessa toteutettuihin kehittämiskohtamoihin. Kokonaisuudessaan tutkimus tähtäsi uuden yhteistoimintamallin ja yhteisen ikäasumisen innovaatioalustan kokoamiseen hankkeessa mukana olevien yritysten, organisaatioiden ja asiantuntijoiden kanssa. Kehittämistutkimus seurasi toimintatutkimuksen ja kehittävän työntutkimuksen periaatteita.

## Vaihe 1: Innovaatio-Potentiaalin kartoitus



Kehittämiskohtaamot : tuote- ja palveluideoiden ja liiketoimintamallien osien yhteiskehittäminen



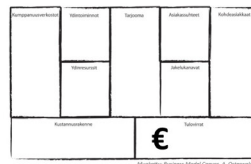
Arvotarjoumien luominen



Senioriklubi



## Vaihe 3: Monituottajaisten liiketoimintamallien kokoaminen ja testaus



Ansaintalogiikka

Yrityskohtaiset kehittämissuunnitelmat

## Vaihe 2: Kehittämistutkimus kehittämisosaajien iteratiivisen yhteistoiminnallisen kehittämisen ja arvioinnin avulla

## Vaihe 4: Innovaatioalustan yhteinen rakentaminen kehittämisosaajien tulosten pohjalta

Kuvio 1. Hankkeen alussa tehty suunnitelma kehittämisprosessin ja -tutkimuksen vaiheistuksesta.

**Kehittämistutkimuksen (kuvio 1)** lähtökohta koostui yritysten, kehitys- ja testausympäristöjen ja käyttäjien asumisympäristöjen innovaatiopotentiaalinen kartoituksesta (vaihe 1). Yrityskartoitus tehtiin hankkeeseen osallistuvissa yrityksissä. Kehitys- ja testausympäristöinä kartoitus kohdistui suunnitelmassa nimettyihin tutkimus- ja kehittämisorganisaatioiden toimintaympäristöihin sekä niiden palvelu-, teknologia-, henkilöstö- ja osaamisresursseihin. Lisäksi kehitys ja testausympäristöiksi luettiin alueelliset kuntien vanhuspalvelujen kehittämissyksiköt. Käyttäjänäkökulmasta innovaatiopotentiaali sisältyi aitoihin ikäasumisen ympäristöihin, joissa on mahdollista käytännössä toteuttaa käyttäjätiedon hankintaa, yhteiskehittämisen toimenpiteitä sekä käyttäjätestausta.

Innovaatiopotentiaalinen kartoituksessa selvitettiin sitä osaamista ja mahdollisuuksia, joita yritys- ja kehitys- ja testausympäristöihin liittyy ikäasumisen liiketoiminnan kehittämiseksi. Innovaatiopotentiaalinen toisena lähtökohtana olivat erilaisten kehitysympäristöjen yhteistyön, tunnettavuuden sekä toiminnan tehokkuuden tarpeet. Kolmantena tekijänä selvitettiin näiden ympäristöjen yhteistyön teemakohtaisia



kehittämis- ja hyödyntämismahdollisuuksia (tässä tapauksessa ikäasumisen uudet liiketoimintamallit). Kartoitustulokset analysoitiin hankkeessa toteutettavan kehittämisprosessin tarkempaa toteutusta varten.

Varsinainen innovaatioalustan rakentamiseen pyrkivä ikäasumisen yhteiskehittämisen **tutkimus** tapahtui tässä tutkimushankkeessa **kehittämiskohtaamojen kautta (vaihe 2)**. Innovaatiopotentialin kartoitusten tulokset hyödynnettiin kehittämis-kohtaamojen yhteistoiminnan suunnitteluun ja kohtaamojen kehittämisaineistoksi. Suunnitelmaa ja sen toteutustapoja kommentoi toteutuksen alkuvaiheessa kansainvälinen asiantuntijaryhmä, johon kuului sosiaali- ja terveystieteiden yritysryhmän tutkija, palvelumuotoilun tutkija, geronteknologian tutkija sekä innovaatiotoiminnan tutkija. Kohtaamojen toteutukseen liittyvä kehittämistutkimus jatkui läpi koko hankkeen kehittämistyöstä saatujen käytännön kokemusten, yhteiskeskustelujen, toiminnan seurannan työpäiväkirjojen sekä osallistujien antaman palautteen perusteella. Sitä suorittivat kohtaamoprosessissa erityisesti työskentelyä järjestänyt kehittämisryhmä, johon kuului liiketoimintakonsultti ja hankkeesta vastaavan kehittämisorganisaation toiminnalliset jäsenet. Kehittämiskohtaamojen kokonaisprosessin analysoi kehittämistutkimukseen sovitun työskentelyprosessin päättyessä kehittämisryhmän tutkijajäsen. Tuloksia kommentoivat sekä kansainvälinen asiantuntijaryhmä, että hankkeen johtoryhmä, johon kuului yritysten edustajia, käyttäjäjärjestön edustaja ja kunnallisten organisaatioiden edustajia. Kehittämistutkimuksen lopputuloksena syntyi tämän raportin loppuosassa esiteltävä ikäasumisen innovaatioalustan malli.

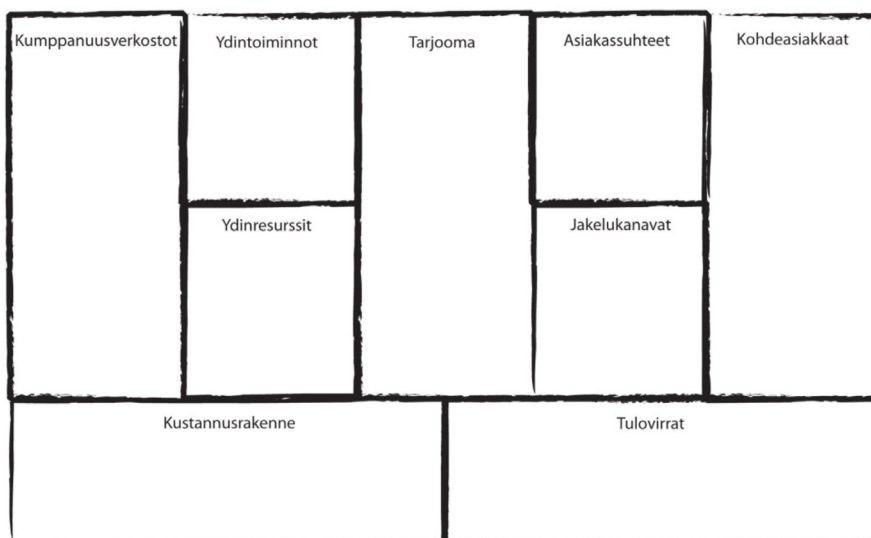
Kehittämisprosessi perustui käyttäjälähtöisesti ikääntyvien asukkaiden aidoissa asuinympäristöissä toteutettavaan tiedonhankintaan (mm. havainnointi ja syvähaastattelut) sekä yhteiskehittämiseen (co-creation) innovatiivisissa kehittämis-kohtaamoissa. Tässä hankkeessa kohtaamoilla tarkoitettiin olemassa olevissa innovaatio-, kehittämis- ja sovellusympäristöissä toteutettavia, ikäasumisen ratkaisuihin liittyviä kehittämistilaisuuksia ja -toimintaa. Yritysten edustajien lisäksi myös ikäihmisten ryhmiä ja muiden sidosryhmien edustajia koottiin ohjatusti teemakohtaisesti suunnitelluille ideointi- ja arviointijaksoille. Menetelminä hyödynnettiin Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulun Muotoilun palvelukeskus D'ART:n ([www.dart.fi](http://www.dart.fi)) kehittämää INNOstudio® monialaisen innovaatiotoiminnan ohjauskonseptia ja käyttäjäorientoituneen Living Lab toiminnan mukaisia käyttäjälähtöisiä menetelmiä. Osallistuvat yritykset, organisaatiot, käyttäjäjärjestöt ja kehittämistoiminnan kautta havaitut sidosryhmät muodostivat sen Test Bed -verkoston, jonka avulla monituottajaista liiketoimintamallia prototipoitiin, pilotoitiin ja testattiin.

### ***1.3 Tuloksena liiketoimintamalli ja innovaatioalusta***

Kehittämiskohtaamojen työskentelyn päämääränä olivat monituottajaiset liiketoimintamallit. Kehitettyyn **liiketoimintamalliin (vaihe 3)** sisältyi yhteistoiminnallinen

markkinointi, tarjonta sekä verkostoituminen arvoa tuottavana tekijänä. Ikäasumisen yrityksille haasteellisia teemoja kehitettiin niin pitkälle, että niistä syntyi moniosainen liiketoimintamalli, joka voitiin pilotoida kehittämiskohtaamojen loppuvaiheessa kevättalvella 2012.

Liiketoimintamalli kuvaa sitä toimintatapaa miten organisaatio (tässä tapauksessa monituottajainen verkosto) luo, toimittaa ja saavuttaa arvoa. (Osterwalder & Pigneur 2010, 15.)



Muokattu: Business Model Canvas, A. Osterwalder

*Kuvio 2. Liiketoimintamallia kuvaava kanvas Osterwalderin analyysin ja kanvaksen pohjalta, suomenkielinen kaavio Monni -projektin innovaatiokorteista, Mikko Matveinen 2009.*

Liiketoimintamalli sisältää ansaintalogiikan arkkitehtuurin rakennusainekset. Liiketoimintakanvaksessa (kuvio 2) kuvataan ne toiminnan keskeiset osat ja konkreettiset tekijät, joiden kautta liiketoiminnan strateginen prosessi toteutuu. Tärkeää on, että liiketoimintamalli kuvaa, mitä tarjotaan, kenelle se on suunnattu ja miten se käytännössä toteutetaan. (Huuskonen & Puhto 2009, 15-17). Perusosina toimivat arvon tuotto, asiakkuuksien hallinta, toimintojen organisointi ja talouden hallinta. Näiden alta löytyy arvolupaus, tuotteet ja palvelut, asiakassegmentointi, asiakassuhteet, jakelukanavat, osaaminen ja resurssit, arvonluontiprosessi, yhteistyökumppanit ja –

verkostot, ansaintamalli sekä kustannusrakenteen hallinta. Arvon tuotto määrittelee yrityksen asiakkaalle luoman arvon. (Huuskonen & Puhto 2009,19).

Jo liiketoimintamallin perusajatus kytkeytyy kiinteästi käyttäjälähtöisyyden perustaan. Arvoa syntyy vain, jos se on todellista arvoa asiakkaalle. Kyse ei ole kuitenkaan vain tuotteiden ja palveluiden käyttäjälähtöisyyden kehittämisestä. Liiketoimintamallin konkretisoituminen sekä sen sisältämän prosessin tehokas toteutuminen vaativat käyttäjälähtöisen kehittämisen kohdistumista erityisesti yrityksistä asiakkaan suuntaan suuntautuvien asiakassuhteiden ja jakelukanavan kehittämiseen sekä asiakkaista yrityksiin suuntautuvan tulovirran toiminnan ratkaisuihin. Tässä mielessä käyttäjätiedon, käyttäjävuorovaikutuksen ja käyttäjäkehittämisen elementit ovat oleellisia liiketoimintamallia kehittävässä toiminnassa.

Ympäristön ja markkinoiden jatkuva muutos pakottaa yritykset verkostoitumaan monimutkaisiin tuottaja- ja jakeluverkostoihin (Huuskonen & Puhto 2009, 22) Edeltävä lause sisältää kaksi perustekijää: kehitettävä liiketoimintamalli on verkoston muodostamana monituottajainen ja se sisältää mahdollisuuden jatkuvaan kehittämiseen. Kehittämiskohteena olleen monituottajaisen liiketoimintamallin taustalle rakennettiin toimintamallia, joka mahdollistaa liiketoimintamallin osien ja kokonaisuuden jatkokehittämisen ja myös uusien, tarpeelliseksi osoittautuvien mallien kehittämisen. Sen kehittämisessä tähdättiin käyttäjälähtöisten, Living Lab ja Test Bed -tyyppisten toimintamallien ja työkalujen sekä toimijoiden monialaisen asiantuntijuuden ja toimintaympäristöjen yhteistoiminnalliseen hyödyntämiseen. Näitä toimintoja yhdistämällä rakennettiin monialainen ja –toimijainen yhteiskehittämisen innovaatioalusta (vaihe 4). Hankkeen kehittämistutkimuksen tarkoitus oli luoda siihen osallistuville organisaatioille tilanteen mukaisesti mukautuvan kehitys- ja toimintaympäristön, jossa voidaan hyödyntää useiden kehittämissympäristöjen resursseja tarve- ja tilannelähtöisesti ja jonka tarkoitus on jatkaa toimintaansa innovaatioalusta myös hankkeen jälkeen. Yrityksille innovaatioalusta tarjoaa kehittämis- ja pilotointimahdollisuuden sekä yksittäisille tuotteille ja tuoteryhmillä mutta myös uusille hyvinvointiliiketoiminnan malleille, palveluille ja toimintatavoille.

Innovaatioalusta tarkoittaa yhteisen kehittämismallin aikaan saamista erilaisten toimijoiden välillä. Sitä rakennettiin kehittämisprosessin toimintatutkimuksen ja kehittävän työntutkimuksen menettelytapojen avulla, jotta toiminnan kautta havaitut haasteet löytyivät ja hyvät käytännöt saatiin tallennettua jatkossa hyödynnettäviksi. Kehittäjät, osaajat, käyttäjät sekä yritykset kohtasivat toisensa tasa-arvoisissa kehittämissituaatioissa, jossa kaikkien osallistujien intressinä oli löytää uusia ratkaisuja ikäasumisen kysymyksiin. Ratkaisuja lähdettiin kehittämään käyttäjätiedon pohjalta viestintä- ja tuottamismallien sekä tuote- ja palvelutarjonnan kautta kokonaiseksi liiketoimintamalliksi asti. Kehittämiskohtaamojen kautta jaettiin tietoa ja näkemyksiä, tuotettiin yhdessä ratkaisuja ja kokeiltiin yhteiskehittämisen tapoja. Tällä tavoin oli mahdollista etsiä sopivia työskentelytapoja jatkossa käytettäväksi.

Ikäasumiseen liittyvä kehittämisteema ja -toimenpiteet toimivat hankkeessa edellä mainittuja ympäristöjä ja organisaatioita yhdistävinä tekijöinä edistäen monialaisen osaamisen hyödyntämistä ja soveltamista. Tavoitteena oli kehittää liiketoimintaa, joka tukee ikäihmisen elämäntilanteeseen sopivia asumisen muutoksia, tarvittavan tiedon, tuotteiden ja palvelujen saamista ja muutosten toteuttamista. Yhteiskehittämisen toimintatapa mahdollisti käyttäjälähtöisen tuotteiden ja palveluiden monituottajaisen tarjonnan kehittymistä. Käyttäjälähtöisesti paikannetut tuote- ja palveluideat sekä käyttäjälähtöisessä työskentelyssä hahmottuvat laajemmat palveluprosessit loivat pohjan uusien liiketoimintamallien ja – konseptien kehittämiseksi, mallintamiseen ja testaamiseen.

## 2 KEHITTÄMISTUTKIMUS INNOVAATIOALUSTAN RAKENTAMISVÄLINEENÄ

### *2.1 Toimintatutkimuksen ja kehittävän työntutkimuksen strategia*

Yhteiskehittämisen innovaatioalustaa ja sen toimintamallia kokoava tutkimus toteutettiin kehittämistutkimuksena monituottajaisia liiketoimintamalleja rakentavissa kehittämiskohtaamoissa. Yhteinen innovaatioalusta luotiin konkreettisen yhteiskehittämisen seurannan ja suunnitelman korjaustoimien avulla yritysten, kehittämisorganisaatioiden ja käyttäjätahojen välisessä vuorovaikutuksessa. Kehittämisprosessissa sovellettiin työkaluja, joiden tarkoitus oli edistää yritysten ja muiden toimijatahojen mahdollisuuksia hyödyntää käyttäjätietoa ja kehittämisympäristöjä verkostoitumisen, liiketoimintansa sekä tuotteiden ja palvelujensa kehittämiseen ja testaamiseen.

Kohtaamoprosessia seuraava ja kehittävä tutkimus toteutettiin toimintatutkimuksena erityisesti kehittävän työntutkimuksen periaatteita soveltaen. **Toimintatutkimuksen strategia** on kehittämisorientoitunutta eli ollaan erityisesti kiinnostuneita siitä, miten asioiden tulisi olla. Tulevaisuuden myönteistä tilaa kehitetään käytännön sosiaalisen ja muun toiminnan järjestämisen sekä toisaalta teoreettisen tutkimuksen vuorovaikutuksen avulla. (Aaltola & Syrjälä 1999, 13, 21.) Arja Kuula (1999, 218) on kuvannut toimintatutkimuksen tutkimusprosessia seuraavasti: Tutkittavat ovat aktiivisia osallistujia muutos- ja tutkimusprosesseissa.

- Tutkijan ja tutkittavien suhteen perustana on yhteistyö ja yhteinen osallistuminen.
- Toimintatutkimus suuntautuu käytäntöön ja se on ongelmakeskeistä.
- Tutkimusprosessissa vuorottelevat suunnittelu, toiminta ja toiminnan arviointi: ensin valitaan päämäärät ja toimintamallin lähtökohdat. Sitten tutkitaan ja kokeillaan käytännön mahdollisuuksia edetä päämääriin. Tämän jälkeen taas arvioidaan otettuja askelia ja muotoillaan ja tarkennetaan toimintaa, tehdään käytännön kokeiluja ja arvioidaan näitä.

Aaltolan ja Syrjälän (1999, 14, 18) mukaan toimintatutkimuksen prosessi tähtää asioiden muuttamiseen ja kehittämiseen entistä paremmiksi uudella tavalla ymmärretyn prosessin avulla. Toimintatutkimus toteutetaan ”todellisuuteen” vaikuttamisena, joka edellyttää sosiaalisen tilan hyväksi käyttämistä ja siinä toimivien merkityssuhteiden avaamista. Tämä tekee toimintatutkimuksesta perusluonteeltaan sosiaalisen prosessin. Tutkivan toiminnan kohteina voivat olla, kuten tässä hankkeessa, erilaisten yhteisöjen toimintatavat, osallistujien omaa toimintaansa koskeva ymmärtämiskyky ja itse toimintatilanne.

Uudella tavalla ymmärretty prosessi voi syntyä myös tekemällä näkymätöntä näkyväksi. (Yliruka 2000.) Tässä kehittämistutkimuksessa uudella tavalla ymmärretty sosiaalinen kehittämisprosessi korostaa monialaisen, myös käyttäjät kehittäjäksi ottavan työskentelyn hyödyntämistä kehittämistyön eri vaiheissa. Heikkisen ja Jyrkämän (1999, 25; Heikkinen 2001) mukaan toimintatutkimuksessa tarvitaan yhteisö, jossa työtä reflektoidaan, kehitetään vaihtoehtoja ongelmien ratkaisemiseksi ja tavoitteiden saavuttamiseksi sekä tuotetaan toiminnasta uutta tietoa ja malleja. Osallistavassa yhteistyössä tutkimusongelmat määritellään osallistujien kanssa ja heille tutussa yhteydessä, tässä tutkimuksessa kaikkien päämääränä olevassa ikäasumisen kehittämisessä. Kaikki osallistajat tarkastelevat kriittisesti omia arvoperustojaan, jossa tavoitteena on eri tahojen tietoisuuden lisääntyminen kaikille hyvien ratkaisumallien kehittämiseksi. Tutkimus tukee osallistavaa kehittämistä, joka korostuu menetelmä myös Living Lab toiminnassa. Toimijoita autetaan huomaamaan toimintaa estäviä tai hankaloittavia asenteita ja toimintatapoja omassa toiminnassaan sekä pohtimaan tarvittavia kehittämissaskelia ja uudenlaisia yhteistoiminnan mahdollisuuksia.

Engeströmin ja Virkkusen (1999, 2002) kuvaamassa **kehittävän työntutkimuksen prosessissa** yhteinen muutoksen analysointi johtaa yhteisten työvälineiden ja yhteistoimintamallien rakentamiseen ja yksilöllisten ajatusrakenteiden muutokseen. Osallistujat analysoivat yhteisesti toimintaansa eli muodostavat itselleen toiminnastaan ”peilin” ja kehittelevät ja kokeilevat uusia ratkaisuja työskentelyyn. Peilin kautta hankitusta yksityiskohtaisesta toimintatiedosta yleistetään analyysin kautta kyseisen toimintajärjestelmän eri osatekijöiden sisällöt.

Kehittävässä työntutkimuksessa oletetaan, että kehittämistyössä ja sen analyysissa

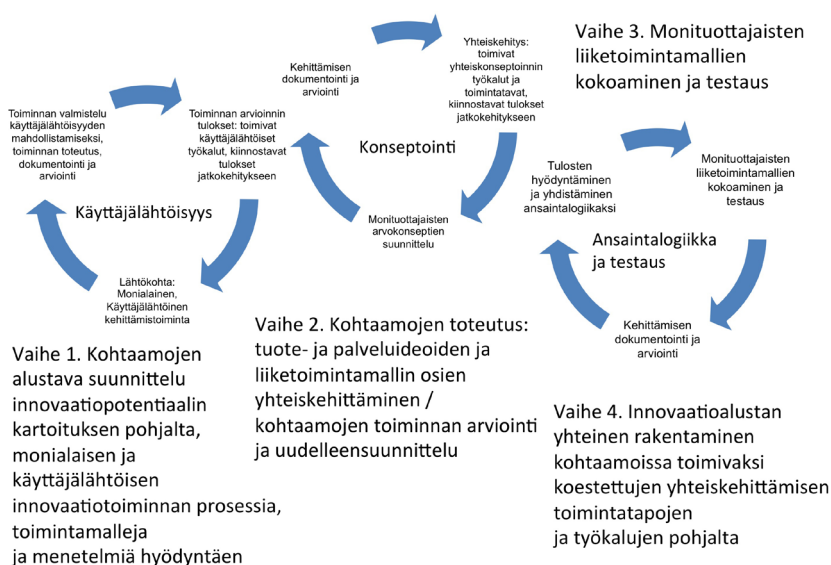
löydetään ristiriitoja, joita ovat erityisesti jännitteet kahden eri suuntiin vetävän toimintajärjestelmän osatekijän välillä. Kehittämistoiminnan analyysi osoittaa, miten ristiriidat ilmenevät käytännössä kun esim. välineet ja säännöt eivät sovi yhteen tarkoitettun toiminnan ja toimijoiden kanssa. Seurannan ja analyysin tyypillisiä aiheistoja ovat teemahaastattelut, toiminnan tai vuorovaikutustilanteiden tallentaminen sekä häiriöiden ja innovaatioiden rekisteröiminen esimerkiksi työpäiväkirjan avulla. Toiminnassa esiintyviä häiriöitä, katkoksia ja innovaatioita voidaan eritellä ja tulkita toimintajärjestelmän rakenteellisina ristiriitoina tai onnistumisina.

Kehittävässä työntutkimuksessa nykyisen toiminnan ristiriidat pystytään ratkaisemaan uusien toimintatapojen alueella, jota kutsutaan lähikehityksen vyöhykkeeksi. Konkreettisesti tätä usein toteutetaan hahmottelemalla toiminnalle tavoiteltu uusi toimintajärjestelmä. Kokonaan uuden toimintamallin muodostuminen näyttää usein tapahtuvan sarjana ajatuskokeita tai ennakoivia simulointeja, kuten tämän tutkimuksen kehittämiskohtaat. Tällaisten toimintakokeiden lähtökohtana voi käyttää tarjolla olevia esikuvia tavoista organisoida kyseinen toiminta, kuten tässä tutkimuksessa monialainen innovaatiotoiminta, käyttäjälähtöisyys ja liiketoimintamallin asiakasarvon tuottaminen. Uuden mallin rakentaminen tapahtuu lähtökohtatapojen vertailuna ja yhdistelynä, sekä niiden sopivuuden tunnistamisena ja arviointina, josta toimintajärjestelmän malli vähitellen muodostuu. Toimintamallia täydennetään ja konkretisoidaan mm. uuden toimintatavan edellyttämien organisointien, ohjauksen, päämäärien ja välineiden osalta. Koko mallia ja sen yksityiskohtaisia osien ratkaisuehdotuksia voidaan koestaa konkreettisesti työssä. Koestukseen liittyvät uuden toimintatavan oppimisen ja vanhasta luopumisen ristiriidat, joiden ratkomisen kautta uusi malli siirtyy käytännöksi. Tutkimus pyrkii dokumentoimaan uuden ja vanhan mallin ristiriidoista koestamisessa syntyvät häiriöt ja innovaatiot, koska ne ovat kehitysaskelien jatkokehityksen kannalta kiinnostavia.

Toimintamallin käytäntöön viemisen loppuvaiheessa arviointi kohdistuu uuden toimintatavan konkreettisiin vaikutuksiin eli aiemman toiminnan tarpeiden ja ristiriitojen ratkaisuun. Lisäksi arvioinnin tulee kohdistua kehittämisprosessiin ja siihen liittyvien koestamisten läpivientitapaan ja miten nämä ovat vaikuttaneet tuloksiin ja mallin onnistumiseen. Konkreettisten vaikutusten tasolta tulee nousta koko toimintajärjestelmän muutoksen mallintamisen ja arvioinnin tasolle. Koestuksen kokonaistoteutuksessa havaitaan, miten suunniteltu työskentely on toteutunut puutteellisesti tai eri tavoin kuin odotettiin ja näistä variaatioista sekä niiden syistä voidaan analysoida uuden mallin ja prosessin kehittämistarpeet.

Monialaisia innovaatiotyöpajoja tukenut INNOstudio® toiminta on useiden vuosien toteutuksissa paljastanut yleisiä ristiriitoja ja niitä ylittäviä toimintatapoja monialaisessa innovaatiotyöskentelyssä. Living Lab toiminnan käytäntöön vieminen tarkoittaa kehittämisprosessien muuntamista käyttäjälähtöisiksi ja –keskeisiksi. Näitä lähtökohtia käytettiin hyväksi kun tavoitteita asetettiin toimintojen ja tilojen sekä

tuotteiden, palvelujen ja arvotarjoaminen kokonaisuuksien kehittämiseksi ja toiminnan arvioimiseksi. Tutkijat toimivat kehittämiskohtaamoissa yhdessä yritysverkoston, käyttäjien ja muiden organisaatioiden toimijoiden kanssa. Samoin kaikki osallistujat olivat keskenään yhteistyössä. Tutkimuksessa vaikutettiin kehittämistoimintaan osallistuvien tahojen kehittämistilanteisiin (kehittämiskohtaamot) osallistumalla sekä heidän tavoitteidensa asettamiseen, niihin johtavien keinojen etsimiseen että toisaalta toteutuvan toiminnan seurantaan ja yhteiseen arviointiin.



*Kuvio 3. Iteratiivinen kehittämisvaiheiden ja niitä toteuttavien innovaatiopotentiaalin kartoituksen ja kehittämiskohtaamojen ketju.*

Tutkimuksen keskeiset vaiheet on kuvattu iteratiivisena suunnittelun, toteutuksen, arvioinnin ja uudelleensuunnittelun ketjuna (kuviokuva 3), jonka aloittaa innovaatiopotentiaalin kartoitus ja kohtaamojen alkusuunnittelu kartoituksen pohjalta, monialaisen ja käyttäjälähtöisen innovaatiotoiminnan prosessia, toimintamalleja ja menetelmiä hyödyntäen (vaihe 1). Kohtaamojen toteutus käynnistyi käyttäjälähtöisenä prosessina, jossa ikäasumisen ratkaisuja ja liiketoimintamallien osia kehitettiin monialaisten,

yhteistoiminnallisten työskentelymenetelmien avulla (vaihe 2). Viimeisessä kohtaamovaiheessa koottiin monituottajaista liiketoimintamallia ja testattiin sen osaa (vaihe 3). Kehittämistutkimuksen tuloksena syntyi innovaatioalustan malli, jonka ainekset koostuivat vähitellen iteratiivisina kehittämiskierroksina edenneen kehittämisprosessin analysoinnin avulla. Myös tutkimus eteni spiraalimaisesti sisältäen uudenlaisen toiminnan suunnittelun, toiminnan toteutuksen, havainnoinnin ja itsearvioinnin kehii (vrt. hermeneuttinen kehä). Koko tutkimuksen ajan ryhmän jäsenet suorittivat itsearviointia, jossa arvioitiin eri tilanteita ja jäsenten toimintaa. Toimintatutkimuksen periaatteiden mukaan toimintaan osallistuvat henkilöt toteuttivat itsekritiikkiä tuottaakseen tietoa, joka parantaa omien toimintojen järkevyyttä ja tehokkuutta.

Jokainen kehittämiskohtaamovaihe dokumentointiin ja arviointiin. Tämän arvioinnin perusteella uudelleen suunnattiin seuraavia kohtaamoja ja niiden työskentelymenetelmiä. Innovaatioalusta rakentui kohtaamoissa toimiviksi koestettujen yhteiskehittämisen toimintatapojen ja työkalujen sekä havaittujen haasteiden ja ristiriitojen ratkaisemisen pohjalta.

Tutkimus eteni spiraalimaisesti sisältäen tiedonkeruun, suunnittelun, vuorovaikutteisen toteutuksen, analyysin, suunnittelun, toiminnan, havainnoinnin, arvioinnin ja kehittämisen kehii (vrt. iteratiivinen suunnittelu). Kehittämistoimenpiteet luotiin ja sovittiin kunkin kohtaamon lopussa järjestettävissä yhteisissä arviointikeskusteluissa tai kehittämisryhmä tuotti ne kohtaamon jälkeen kohtaamojen seurannan ja osallistujien kehittävän palautteen pohjalta. Kohtaamojen toteuttamiseen liittyy niiden dokumentointi, toiminnan toteuttamisen ja vaikutusten arviointi. Kohtaamojen välissä olevat kehittämisryhmän toiminnan ja osallistujien antaman arvioinnin analyysijaksot ja uusien kohtaamojen palautteen kautta toteutuva suunnittelu varmistivat toiminnan suuntaamista päämäärien ja yhteiskehittämisen toteutumiseksi.

Edellä esitetyt iteratiiviset kehittämisaskeleet voi kytkeä Engeströmin (2002, 128) esittämän kehittävän työntutkimuksen prosessimallin eri vaiheisiin. Toiminnan alkutilaa ja nykyisiä ristiriitoja analysoimalla saadaan aikaan työhypoteesi, jota voidaan testata. Toinen työhypoteesi syntyy lähikehityksen vyöhykkeestä, jossa on kyse uuden toimintamallin suunnittelusta ja analyysistä. Tuotoksena syntyy kolmas työhypoteesi eli uusi toimintamalli sekä sen käyttöönoton tukeminen ja analyysi käyttöönotosta, sen häiriöistä, innovaatioista ja levittämisestä. Viimeisenä vaiheena on uuden toimintamallin arviointi, joka syntyy analyysillä uuden toimintatavan vaikutuksista ja koko prosessista. Kehittämiskierroksia voidaan jatkaa tarpeen mukaan. Toimintatutkimus pyrkii muuntamaan käytännön kokemuksia teoreettiseksi tiedoksi. Tämä tapahtuu syklisesti toistuvana oppimisprosessina. Toiminnan yhteinen kehittäminen aiheuttaa muutoksia teoriaan ja korjauksia toimenpiteisiin, eli kehittämisspiraalit toistuvat kierroksittain (vrt. vaiheet 1.- 4.)

Yhteiskeskusteluissa ja eri kehittämismenetelmillä toteutetuissa työpajoissa saatiin kehittämistyöhön mukaan se sanaton tietous, ammattitaito ja kokemustieto, jota on



käyttäjillä ja alalla toimivilla ihmisillä. Käytännön ja teorian välistä vuoropuhelua tukee toiminnan monialainen tarkastelu eri innovaatiolinssien läpi, mikä auttaa ymmärtämään toiminnan motiiveja, vaikutuksia ja prosesseja monipuolisesti. Käytännön toimijoita voi helpottaa, jos lähdetään liikkeelle pienistä käytännön asioista ja siirrytään niiden kautta analysoimaan suurempia kokonaisuuksia. Tässä tutkimuksessa tällaista toiminnan muotoa edusti esimerkiksi eri asiakassegmenttien, asiakkaan eri tarpeiden, asiakkaan palveluprosessien ja viimein laajempien liiketoimintamallien määrittely. Kun toiminnan päämäärät ja niiden toteuttamiseen liittyvät ristiriidat on yhteisesti selvitetty pienempiä osa-alueita yhteisesti määrittämällä, voidaan siirtyä kehittämään konsepteja, joilla päämäärät parhaiten saavutetaan ja ristiriidat poistetaan.

## ***2.2 INNOstudio<sup>®</sup>, Living Lab ja Test Bed -toimintatavat kehittämistyön mallina***

Teoreettisia malleja tarkastelemalla löydetään erilaisia muutoksen, tässä tapauksessa kehittämistoiminnan vaihtoehtoja. Toimintaa voi tarkastella teoreettisena mallina vertaamalla sitä, joihinkin aiemmin kehitettyihin ihmisten toimia kuvaaviin malleihin esimerkiksi sosiologiasta, psykologiasta tai liikkeenjohdon teoriasta. Ryhmää avustavien tutkijoiden tehtävänä onkin valita ryhmätoiminnan pohjaksi soveltuvia teoreettisia malleja, kuten vaihe 1. tässä tutkimussuunnitelmassa esittää. Tässä hankkeessa teorian vastineena, inhimillisen kehittämistoiminnan toimintaa kuvaavina malleina hyödynnettiin 2000-luvun alkuvuosikymmenen aikana kehittyneitä monialaiseen innovaatiotoimintaan, muotoiluajatteluun ja käyttäjälähtöiseen kehittämistoimintaan liittyviä malleja. Nämä toiminnan alueet ovat vasta vähitellen nousseet tieteellisen tutkimuksen kohteiksi ja luonteeltaan teoreettiseksi, tutkimuksen kautta yleistettävien mallien kaltaisiksi lähtökohdiksi. Toimintatutkimuksen periaatteiden mukaisesti tässä tutkimuksessa palattiin yleisistä, eri tieteenaloilta lainattavista teorioista (teoriaksi kehitteillä olevista toimintamalleista) takaisin yksittäisen, tiettyjä toimijaryhmiä palvelevan toiminnallisen kehittämistyön toimintaprosesseihin, -menetelmiä, ryhmän organisoimiseen ja arvon tuottamiseen. Erilaisia toimintamalleja otettiin käyttöön tukemaan kehittämisprosessin kulkua ja tulosten tuottamista.

Monialaisen, käyttäjälähtöisen innovaatiotoiminnan ja design thinking -kehittämistyön kokemus liittyy tässä tutkimuksessa Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulun D'ART-palvelujen kehittämään INNOstudio<sup>®</sup> innovaatiotyöpajapalveluun. Palvelun kehittämisessä on hyödynnetty kansainvälistä tutkimus- ja kehittämistyötä innovaatiotoiminnan monialaisesta luonteesta, innovaatioprosessien kognitiivisista rakenteista ja menetelmistä. (Kälviäinen et.al. 2009; Kälviäinen 2010; Rätty & Wrangle 2011). INNOstudio<sup>®</sup> -palvelu tukee tilaajien etupainotteisia innovaatioprosesseja erityisesti monialaisten innovaatiotyöpajojen avulla. Työpajat toteutetaan analysoimalla

asiakkaan päämääriä ja määrittämällä niiden mukaan työpajatyöskentelyn aikatarve, ajankäyttö, eteneminen, tarpeelliset menetelmät, niiden ohjausmateriaali ja ohjaushenkilöstö. Työpajoissa käytetään ennalta hankittua tietoa ja aineistoa, kuten työpajaan sopivaksi käsiteltyä käyttäjäaineistoa. Tämän hankkeen kehittämiskohtaamoissa tämä tarkoitti sekä liiketoimintamalleihin liittyvää taustamateriaalia että hankkeen käyttäjätiedon soveltamista kohtaamotyöskentelyyn. Lisäksi työskentelyn aineistona hyödynnettiin Suomessa lähivuosina tuotetun senioriasumiseen ja liiketoimintaan liittyvän tutkimustiedon aineistoja. (Post & Tyvima 2010; Tuokko & Puhto 2009.)

Tuloksena ohjatuissa INNOstudio® työpajoissa voi syntyä uusia strategisia suuntauksia, lähtökohtia ja ehdotuksia uusille toimintamalleille, verkostoitumisen suunnitelmia, jakelukanavien ehdotuksia, käyttäjämalleja, yrityskuvan ja brändin kehittämisen ehdotuksia, tuote- tai palvelukonsepteja ja markkinoinnin toteuttamisen ehdotuksia. Monimutkaiset ratkaisut tietämysyhteiskunnassa vaativat monialaisia osaamisverkostoja ja asiakkaiden mukaan ottamista kehitystyöhön. Etupainotteinen innovaatioprosessi tarkoittaa erityisesti prosessin alussa eri osallisten ja ammattialojen välisen vuorovaikutuksen hyödyntämistä aiemman vaiheittaisen, eri ammattilaisten suorittaman tuotekehitysprosessin sijaan. Ryhmien todellinen, eri näkökulmista asiaa tutkiva kehittäminen, uudenlaiset poikkialaiset tai rajapintaratkaisut syntyvät erilaisten osallistujien välisestä vuoropuhelusta. Innovaatiotoiminta vaatii sekä uutta ideoivia että analyttis-loogisia kehittäjiä, jotta saavutetaan sopiva vaihtelu divergenttien ja konvergenttien ajatteluvaiheiden välille. Innovaatioprosessin tukemiseen käytetyt menetelmät ja ohjaus auttavat rakentamaan innovaatiotyön yhteisiä päämääriä, motivaatiota, sisältöä ja sosiaalista vuorovaikutusta. (Kälviäinen 2010).

Monivuotinen INNOstudio® työskentely on tuottanut kokemustietoa siitä, mitä kehittämistyöpajatyöskentelyssä on tärkeää huomioida. Uusia ratkaisuja tuottavalle työskentelylle on oleellista sisäinen motivaatio. Tämän rakentamiseen eli työskentelyn mielekkyyden varmistamiseen eri tahojen toimijoille tulee kiinnittää huomiota. Viimeksi mainittu liittyy erilaisten ihmisten toistensa ymmärtämisen, ajattelumallien ja arvopohjien jakamisen ja vuorovaikutuksen varmistamiseen työskentelymenetelmien avulla sekä yhteisten, kaikille ymmärrettävien päämäärien luomiseen. Hyvänä yhteisenä päämääränä toimii arvon luomisen prosessi käyttäjien kokemuksen näkökulmasta: tiedon välittäminen tarjoamista, myynti ja valintatilanne, jakelu, asennus, käytön aloittaminen, opastus, käyttökelpoisuus, valitusten käsittely, korjaukset, hävittäminen tai uusiokäyttö. Tärkeä toiminnan taustatekijä on asenteellinen: kaikkien osaaminen ja ajatukset, myös käyttäjien, on otettava mukaan yhdenvertaisesti. Erityisesti etupainotteisessa, epämääräisessä (fuzzy front end) alkutilanteessa toisilleen vieraidenkin toimijoiden uskalluksen ja epävarmuuden sietämisen tukeminen on tärkeää, koska innovointi on kyseenlaistamista ja rikkaan mahdollisuuksien kentän etsimistä. Toimintaa tulisi ohjata ja menetelmät valita niin, että erilaiset toimijat pystyvät ja uskaltautuvat osallistua siihen. Käytännöllisessä mielessä tämä tarkoittaa myös sitä, että

eri toimijatahoja yhteen kokoavissa työpajoissa on työpajojen ja niiden aikataulujen sopiminen tärkeää. (Kälviäinen 2010).

INNOstudio® -palvelu on kehittynyt D'ART muotoilupalveluna vuodesta 2000 lähtien. Toiminnan asiakassuosion perusta on muotoilulle tyypillinen työskentelytapa, jossa ei vielä olemassa olevien, erilaisten tulevaisuuden ratkaisujen kuvittelu ja kokeilu on oleellista. Muotoilujattelussa yhdistyy empatia, luovuus ja rationaalisuus, jotta voidaan kuvitella uusia ratkaisuja, jotka vastaavat käyttäjien jopa piilossa olevia tarpeita. Kehittämisstrategia luodaan kokemuksellisesti pikemminkin kuin älyllisesti käyttäen apuna visuaalista viestintää, synteisiä ja prototypointia. Alkuvaiheen ideoinnissa ei arvioida tai tuomita mitään ideaa ja prosessissa suositaan lateraalista ajattelua, jossa toisilleen vieraistakin aihepiireistä nousevia asioita voidaan yhdistellä. (Aminoff ym., 2010, 5-6; Kälviäinen 2012).

INNOstudio® kokemukset ovat todentaneet, että visuaaliset muotoilumenetelmät auttavat jakamaan ymmärtämistä, ideointia, rikkaan mahdollisuuksien kentän etsintää ja rakentamaan yhteisiä tuloksia erilaisten asiantuntijoiden ja käyttäjien yhteistyössä. Konkretisoivat muotoilun työkalut helpottavat yhteistä ideoiden etsintää, toisten ideoille rakentamista ja tuottavat käsin kosketeltavaa synteisiä abstraktista keskustelusta. Synteisit paljastavat vääринymmärryksiä, aukkoja ja alojen välisiä kuiluja rakennettavissa ratkaisuisissa. Erityisesti monimutkaisissa ratkaisuisissa sekä ratkaisuja että sitä tuottavaa verkostoa ja eri osallistujien roolia siinä on mallinnettava ja visualisoitava, jotta kaikki osallistujat ymmärtävät oman tehtävänsä ja roolinsa ratkaisuisissa. Konkretisointi auttaa motivaation ylläpitämistä, koska osallistujat näkevät tuloksia. (Kälviäinen & Rätty, 2011; Kälviäinen 2012).

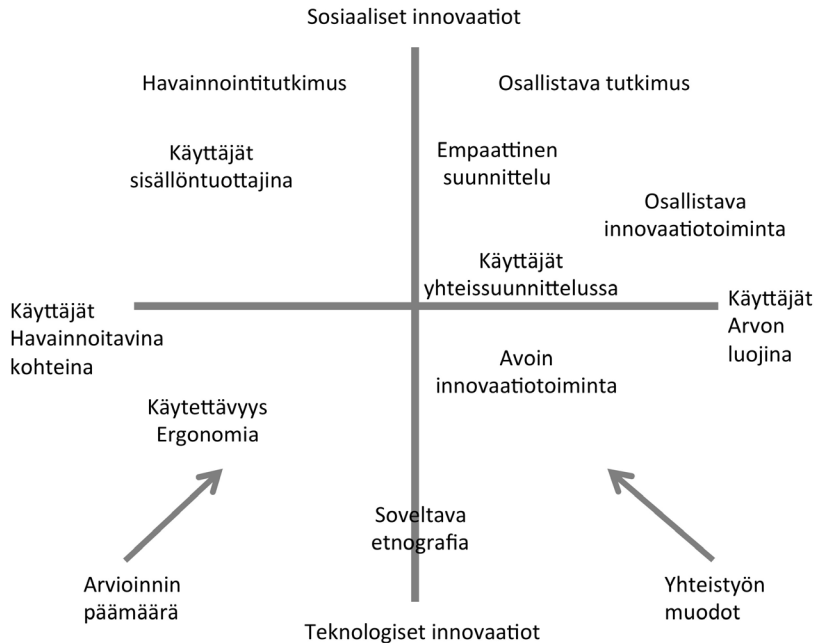
Innovaatiomenetelmät ovat työkaluja monialaiselle työskentelylle. Sekä divergenttejä ideoiden ja rikkaan mahdollisuuksien kentän tuottamisen että konvergenttejä analysointi- ja arviointimenetelmiä tarvitaan kehittämistyöpajoihin. INNOstudio® työskentelyssä on käytetty ideointi-, tulevaisuussuuntautuneita ja käyttäjälähtöisiä menetelmiä rikkaan mahdollisuuksien kentän tutkimiseksi. Analyysi- ja arviointimenetelmiä on käytetty välineenä innovaatiotilanteen mallintamiseen, ratkaisujen etsimiseen, asettamaan vaatimuksia tuloksille ja arvioimaan tuloksia. Sopivat menetelmät ja niiden yhdistelmät valitaan aina kunkin kehittämistilanteen päämäärien ja osallistujien mukaan. (Kälviäinen 2010). Kehittämiskohtaamoissa toteutettiin menetelmävalikon soveltavaa käyttöä ja kokeiltujen menetelmien arviointia seuraavan kohtaamon sopivaa menetelmävalintaa tukemaan.

**Living Lab** -toiminnan lähtökohta on käyttäjien osallistaminen kehittämistyöhön, mutta se ei kuitenkaan ole vain sitä. European Network Of Living Labs verkoston Knowledge Centre määrittää Living Lab lähestymistavan innovaatiostrategiaksi, joka parantaa mahdollisuuksia luoda markkinoilla menestyvä ratkaisu, koska siinä yhdistyy kehitystyö käyttäjien ja muiden osallisten kanssa tehokkaaseen yhteistyöhön ja johtamiseen. Johtamisen elementti huolehtii verkostoitumisesta ja siitä, että loppu-

tuotos todella viedään markkinoille asti. (European Living Lab Knowledge Centre). Käyttäjösaaminen on Living Lab kehitystoiminnan erityispiirre, koska käyttäjien kanssa verkostoituminen ja toimiminen vaatii erilaisia toimintatapoja kuin yritysten kanssa toimiminen. Suomessa Living Lab toimintamallia ja kehittämisympäristöä on ammattikorkeakoulujen kehittämistyössä kuvattu termillä neloskierre, jonka soveltajat, kehittäjät, käyttäjät ja mahdollistajat muodostavat. (Ammattikorkeakoulujen Neloskierre, 2011). Tässä kehittämistutkimuksessa soveltajia ovat erityisesti yrittäjät, kehittäjiä yritysten edustajien lisäksi kehitysympäristöjen toimijat, käyttäjiä senioriasukkaat ja heidän läheisensä ja mahdollistajia moninaiset sidosryhmät kunnallisista senioripalvelutarjoajista, kolmannen sektorin toimijoihin, yritystoimintaa tukeviin elinkeinoyhtiöihin ja rahoittajiin asti.

Innovaatiot ja osaaminen -verkoston suomalaisen Living Lab -toiminnan selvityksessä Living Lab kuvataan monialaisena innovaatioita kypsyttävänä hautomona, joka muodostaa ekosysteemin ja jossa toteutetaan avointa innovaatiotoimintaa, käyttäjälähtöisyyttä sekä hyödynnetään tosielämän ympäristöjä. Löyhistäkin verkostoista muodostuvissa ekosysteemeissä monialaiset asiantuntijat ja käyttäjät työskentelevät yhdessä. Avoimessa innovaatiotoiminnassa ideat ovat muiden ekosysteemin toimijoiden käytössä. Käyttäjälähtöisyys tarkoittaa käyttäjän osallistamista kehitys- ja innovaatiotoimintaan niin, että hän on aktiivinen ja jopa tasa-arvoinen toimija eikä vain passiivinen seurannan ja tarkkailun kohde. Tosielämän ympäristössä käyttäjä käyttää tuotetta tai palvelua osana omaa arkeaan, mutta sinne voidaan rakentaa myös erillisiä testausympäristöjä. (Living Lab -käsikirja.)

Erityisesti käyttäjälähtöisen toimintatavan tueksi European Network Of Living Labs verkoston Knowledge Centre on koonnut joukon Living Lab toimintaan soveltuvia menetelmiä. Näitä on sekä perinteisestä käytettävyyss- ja markkinatutkimuksesta lähtöisin olevia että uudemman yhteissuunnittelun periaatteilla toimivia. Lueteltuja menetelmiä ovat esimerkiksi näytelty prototyypitestausta, kyselyt, fokusryhmät, havainnointi, päiväkirjatutkimus, käyttäjäpersoonat, kulttuuriset luotaimet, tarinoiden kertominen, skenaarioiden rakentaminen ja ideoiva prototyypin teko. Alla erilaisia käyttäjäsuunnittelun menetelmiä on kuvattu nelikenttänä (kuviokuva 4). Vasemmassa alanurkassa näkyy Living Lab -toiminnan testausyppisen arviointitoiminnan alkulähtökohta, josta painopiste on siirtynyt oikean yläkulman avoimeen, osallistavaan suuntaan.



*Kuvio 4. Yksinkertaistettu Living Lab -toiminnan nelikenttä  
Pallot et. al (2010) mukaan.*

Joensuussa Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulun D'ART Muotoilun palvelukeskuksen ja Joensuun Tiedepuiston yhteinen, European Network of Living Lab -jäseniin kuuluva Living Lab for Design and Services tukee PK-yrityksien käyttäjälähtöisiä T&K- ja innovaatioprosesseja, käyttäjätutkimusta, käyttäjälähtöisyyttä sekä käyttäjätestausta yhdistettynä tarvittavien innovaatioverkoston sidosryhmien kokoamiseen. Joensuun seudun Living Lab pohjautuu tutkimuksen ja koulutuksen sekä tiedepuistojen ja liike-elämän väliseen yhteistoimintaan. Living Lab for Design and Services kehitystyötä toteutetaan INNOstudio® palvelun alla osana monialaista innovaatiotoimintaa käyttämällä esimerkiksi käyttäjiä suunnitteluun osallistavien työpajamenetelmiä tai ennalta eri tavoin hankitun käyttäjätiedon hyödyntämistä innovaatiotyöpajan aineistona. (Kälviäinen 2007).

**Test Bed** -toiminta on kohtuullisen valmiin tuotteen tai palvelun arviointia ennen varsinaista markkinointia. Test Bedit ovat olleet demonstraatiotyyppeisiä teknologia-alustoja, joilla tuotteita ja palveluja voidaan testata. Ne ovat olleet usein myös Living Labin alkuperäinen muoto. Uudempi muoto Test Bed toiminnasta liittyy

monimutkaisten verkostojen kompleksisiin, monituottajaisiin tarjoamiin. Liiketoimintamielessä Test Bed on demonstraatioympäristö, joka kokoaa tarjontaa tuottavat toimijat yhteen ja jossa yhteistä arvon tuottamista, kuten eri yritysten muodostamaa tuotteiden- ja palvelujen sekä jakelukanavien systeemiä, voidaan testata. Tyypillisesti Test Bed tuottaa jotain keinoja simuloida sitä ympäristöä, jossa systeemin pitäisi todellisuudessa toimia ja siihen liittyy tiedon tuottamisen ja esittämisen testaus sekä tulosten tallennus. (Daintith 2004).

### ***2.3 Kehittämistutkimuksen osallistujien roolit ja tehtävät***

Kehittämiskohtaamojen suunnittelusta, organisoinnista, dokumentoinnista ja tutkimuksellisen arvioinnin ja kehittämisen järjestämisestä vastasi Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulun Muotoilun ja kansainvälisen kaupan keskus yhdessä hankkeeseen kilpailutetun liiketoimintakonsultin kanssa. Keskuksen henkilöstön toimesta suunniteltiin ja koordinoitiin innovaatiopotentiaalın kartoitus, niitä seuraavat kehittämiskohtaamot, kehittämiskohtaamojen ja niiden jatkumon dokumentointi, kohtaamojen palautteen kerääminen ja arviointi sekä analysointi seuraavan kohtaamon suunnittelun taustaksi. Muotoilun ja kansainvälisen kaupan keskus ja liiketoimintakonsultti koordinoivat myös liiketoimintamallin prototyypin kokoamisen ja testauksen järjestämisen yhdessä hankkeeseen osallistuvien yritysten kanssa. Keskuksen hanketoimijoiden ja liiketoimintakonsultin sekä hänen edustamansa konsulttiyrityksen muodostamaa tiimiä kutsutaan tässä raportissa nimellä kehittämisryhmä.

Kehittämiskohtaamojen aineisto ja tulokset koottiin hanketta varten luodulle Base camp -sivustolle, josta osallistujat pystyivät seuraamaan liiketoimintamallin kokoamista ja toteutettujen kohtaamojen toimintatapoja. Kyseiset projektinhallintasivut tuottivat myös dokumenttimateriaalin yhteistoiminnallisen innovaatioalustan rakentamisen prosessista, kehittämisaskeleista, menetelmistä, todetuista hyvistä käytännöistä, tuotteistamisen työkaluista ja tuloksista.

Innovaatiopotentiaalın kartoituksessa selvitettiin hankkeeseen osallistuvien kehitys- ja testausympäristöjen ja niiden henkilöstön vahvuuksia esimerkiksi, onko kehittämisympäristön vahvuus ja sopivuus tuote- ja palvelukehittämisessä, liiketoimintamallien luomisessa, konseptoinnissa vai testaamisessa. Joensuu seudun oppilaitosten, korkeakoulujen, Tiedepuiston, elinkeinoyhtiöiden ja tietenkin myös kuntien senioripalvelun organisaatiot ja toimijat muodostivat laajan ja monialaisen kehittämisverkoston, joka osallistui hankkeeseen ja jolla oli potentiaalia toimia ikäasumisen ratkaisujen kehittäjinä ja testajina. Kehittämisprosessissa hyödynnettiin tarpeen mukaan näiden ympäristöjen asiantuntijoita ja ympäristöjä kohtaamojen ja testauksen toteutuksessa.

Hankkeeseen osallistui 11 yritystä, joista yksi toi vielä hankkeen alkuvaiheessa

mukanaan yrityspartnerinsa osallistumaan toimintaan. Yritykset edustivat kodin kalustusta, turvallisuutta, suunnittelua ja remontointia sekä apuvälineitä, tietoteknisiä ohjelmistoratkaisuja ja kotipalveluja. Yrityksille tarjottiin mahdollisuus osallistua kehittämiskohtamoihin sekä liiketoiminnan mallinnukseen. Aktiivisista ja monipuolisesti yritysverkostoa edustavista yrityksistä valittiin myös osallistujat liiketoimintamallin strategiaryhmään, joka teki intensiivisen puolentoista kuukauden mittaisen työskentelyn, jonka aikana Hilima Oy:n liiketoimintamalli konseptoitettiin pilotoitavaan muotoon. Yritykset osallistuivat omilla tuotteillaan ja henkilöstöllään pilotoinnin teemaviikon toteutukseen ja sen tulosten arviointiin. Hankkeen toteutukseen kytkeytynyt yritysverkosto jatkoi yhdessä kehittämissyhmän kanssa liiketoimintamallin pohjana olevien ratkaisujen viemistä käytäntöön pilotointijakson jälkeen. Hankkeen johtoryhmä koostui osasta yritysten edustajia ja tärkeiksi katsotuista ikäasumisen asiantuntija-organisaatioedustajista sekä kehittämissyhmästä. Johtoryhmä arvioi kokouksissaan liiketoimintamallin ja innovaatioalustan kehittämisen suunnitelmaa ja tuloksia kehittämistutkimuksen edetessä.

Liiketoimintamallien kehittämisessä hyödynnettiin käyttäjäkartoituksessa sekä kohtamotilaisuuksissa esiin nousevaa käyttäjätietoa. Tämän eri menetelmillä kerätyn tiedon lisäksi käyttäjät osallistuivat liiketoimintamallien ja niiden arvotarjoaminen kehittämissprosessiin ja testaukseen yhdessä muiden asiantuntijoiden kanssa. Käyttäjänäkökulmaa tässä hankkeessa edusti erityisesti Eläkeliiitto ry, joka on Suomen suurin eläkeläisjärjestö. Pohjois-Karjalassa hankkeen käytettävissä olivat 20 paikallisyhdistystä ja niissä toimivat noin 6000 jäsentä ikääntymisen asiantuntijoina. Käyttäjätiedon antamiseen, kehittämiskohtamoihin ja pilotointiin osallistuneet käyttäjät saivat samalla tietoa, opastusta ja osaamista tuote-, palvelu- ja liiketoiminnan suunnittelusta sekä ikäasumisen ratkaisuista.

Hankkeelle on sovittu varsinaisten toteuttajatahojen ulkopuolinen, kansainvälinen konsultti ja – arviointiryhmä, joka on koottu monialaisen osaamisen ja hankkeelle hyödyllisen tutkimusyhteistyön perusteella. Konsulttiasiantuntijat osallistuivat hankkeen yhteiskehittämisen toimintamallin suunnitelman arviointiin ja kehittämiseen sekä kehittämissprosessin analyysin tulosten arviointiin ja innovaatioalustan kehittämiseen. Asiantuntijoita olivat palvelumuotoilun asiantuntija professori Nicola Morelli tanskalaisen Aalborgin yliopiston arkkitehtuurin ja muotoilun osastolta, hoivayrittäjyyden asiantuntija professori Sari Rissanen Itä-Suomen yliopiston sosiaali- ja terveysjohtamisen laitokselta, monialaisen innovaatiotoiminnan tutkija ja kehittäjä Gregory Rivera baskilaisesta Centre for Business and Social Innovation- organisaatiosta ja geronteknologian emeritusprofessori Jan Graafmans Eindhovenin yliopistosta.

# 3 IKÄASUMISEN INNOVAATIOPOTENTIAALIN KARTOITUKSEN TULOKSET

## *3.1. Innovaatiopotentialin kartoituksen tausta*

Hankkeen erityisenä tavoitteena oli löytää uusia tapoja hyödyntää olemassa olevia yrityksiä, kehitys- ja testausympäristöjä sekä käyttäjäympäristöjä yhteisen teema-alueen, ikäasumisen liiketoiminnan kehittämiseksi. Hankeen yritysverkosto oli sekä kehittänyt ikäasumisen ratkaisuja että oli kiinnostunut niiden jatkokehittämisestä ja aiheen ympärille verkostoitumisesta. Hankkeeseen kytkeytyvät kehittämis- ja testausympäristöt tarjosivat ikäasumisen kehittämistyöhön monialaisen ja poikkitieteellisen alustan. Innovaatioympäristöinä ne mahdollistivat laaja-alaisesti ikäasumiseen liittyvien liiketoimintamallien, tuotteiden ja palvelujen kehittämistä ja arviointia. Joensuu seutu tarjosi mahdollisuuden sekä kuntien senioripalvelukeskusten että aktiivisten järjestöjen, kuten Eläkeliitto ry:n osallistujien kautta päästä aitoon käyttäjiä osallistavaan kehittämiseen sekä pilotoimaan ja testaamaan kehittämistyön tuloksia.

Kehittämiskohtaamojen toteutuksen taustatiedoksi kartoitettiin osallistujatahojen innovaatiopotentialia. Tästä yrityksille ja kehittämis- ja käyttäjäympäristöille tehdystä kartoituksesta sekä käyttäjien asumiskartoituksesta esitellään jatkossa ne julkiset asiat ja olemassa olevan toiminnan piirteet, joilla oli erityistä vaikutusta monituottajaista liiketoimintamallia kokoavien kehittämiskohtaamojen sisällön suunnitteluun.

## *3.2 Yritysten innovaatiopotentiali*

Hankkeen valmisteluun ja toteutukseen osallistui ikäasumisen ratkaisuihin (tuotteet ja palvelut) suuntautuneita ja suuntautuvia yrityksiä. Yritysryhmä on koottu kehittämisaktiivisista organisaatioista ja sen kokoonpanossa on huomioitu monipuolisuus ikäasumisen kehittämistarpeiden näkökulmasta. Hankkeen alun käytännön toimenpiteenä oli yritys kohtaamoiltpäivän järjestäminen 31.1.2011. Kohtaamoon osallistui 11 yritysten edustajaa, jotka edustivat 10 yritystä. Iltpäivän tarkoituksena oli heti toiminnan alkaessa kartoittaa yritysten tarpeita ja odotuksia yleisesti ikäasumisen kehittämisessä ja erityisesti suunnitteilla olleessa hyvän ikäasumisen HILIMA-hankkeessa.

Yritykset olivat kiinnostuneita senioreiden kotona asumisen tuotteiden ja palveluiden käyttäjätarpeista myös hieman eläkeikää nuoremman 55+ ikäryhmän ja useimmat yritykset koko Suomen osalta. Joitain yrityksiä kiinnosti myös kansainvälinen tarvetila.



Yrityksiä kiinnosti HILIMA -hankkeessa ikäasumiseen liittyvien yritysten verkostoituminen, nykyisten tuotteiden ja palveluiden kartoitus sekä ideat uusiin, toisiinsa liittyviin tuotteisiin ja palveluihin. Verkostoitumisessa ja HILIMA -hankkeen toteutuksessa yrityksiä kiinnosti erityisesti kotona asumisen ratkaisuista tiedottaminen ja niiden esittelymahdollisuudet. Tuote- ja palvelukokonaisuuksia ja räätälöintimahdollisuuksia haluttiin tuotteistaa yhteistyössä. Tähän liittyen yritykset toivoivat asiakkaalle tuotteita ja palveluja yhdestä paikasta tarjoavan, kartoituksen ja räätälöinnin hoitavan toiminta- ja ansaintamallin kehittämistä. Monituottajaliiketoimintamalliin liittyviä toiveita olivat siinä tapahtuva tuotteistaminen, brändäys ja markkinointi sekä tiedonhallinta- ja viestintäjärjestelmät. Hankkeen lopuksi toivottiin käytännöllistä monituottajaliiketoimintamallin testauspilottia.

Julkisen ja yksityisen rajan selvittämistä liiketoimintamahdollisuuksien kannalta pidettiin tärkeänä ja tämän tulisi sisältää tieto siitä, kuka tekee hankintapäätökset. Julkisiin toimijoihin liittyvät myös toiveet asumisen standardien kehittymisestä esteettömyyden vaatimusten suuntaan sekä rakennusviranomaisiin ja –määräyksiin vaikuttaminen.

Yksilölliset yritysten innovaatiopotentialin kartoitukset tehtiin huhti-toukokuussa 2011. Ne toteutti yritysten nimeämille vastuuhenkilöille henkilökohtaisena haastatteluna kehittämisryhmän jäsen ryhmän suunnitteleman yhteisen teemakyselypohjan mukaisesti.

### **Yritysten tarjoamat mahdollisuudet yhteiskehittämiselle olivat:**

1. Olemassa ja kehitteillä olevat ikäasumiseen liittyvät tai soveltuvat tuotteet ja palvelut
2. Tuotteiden ja palvelujen valmistus ja soveltamisosaaminen
3. Monipuolinen liiketoimintaosaaminen ja resurssit
4. Tuotekehitykseen liittyvä osaaminen ja resurssit
5. Yritysten olemassa olevat yhteistyöverkostot
6. Toimitilat, joissa yhteiskehittäminen mahdollista

### **Keskeisimmät päämäärät ikäasumisen kehittämiseen liittyen olivat:**

- Ikäihmisille suunnatun hyvinvointiasumiseen liittyvän konseptin kehittäminen ja mahdollinen jatkosuunnittelu HILIMA- hankkeessa mukana olevien yritysten osaamista ja yhteistyötä hyödyntäen
- Yhteisen liiketoimintakonseptin tutkimukseen ja testaamiseen osallistuminen yrityksen oman strategian, tuotteiden ja palvelujen lähtökohdista
- Yhteiskehittämisen toimintamallin kehittämiseen osallistuminen

Hankkeessa mukana olevat yritykset hakivat verkostoitumisen avulla laajempaa näkemystä olemassa olevien tuotteiden ja palvelujen integroimiseksi yhdessä kehitettäviin ja tuotettaviin tuote- ja palvelukokonaisuuksiin. Tavoitteissa korostuvat luottamuksellisuus, toimijoiden korkea laatu sekä hankkeessa mukana olevien yritysten kehittämissuuntautuneisuus.

Kartoitus nosti esiin sen, että yritykset ovat tällä hetkellä keskittyneet etupäässä omien tuotteidensa kehittämiseen ja resurssit eivät ole riittäneet yhteisten toimintamallien kartoittamiseen ja suunnitteluun. Tahtoa tähän on, mutta kehittäminen edellytti uudenlaista toimintatapaa ja -mallia. Kartoituksessa paikannettiin myös yritysten kautta yhteiseen kehittämistyöhön käytettävissä olevia resursseja sekä ikäasumisen tuotteisiin ja palveluihin liittyviä kehittämissuhteita, joita pyrittiin ottamaan huomioon sekä hankkeen liiketoimintamallien tutkimus- ja kehittämissuhteissa että yhteiskehittämisen toimintamallin suunnittelussa, kuvauksessa ja hyödyntämisessä.

Hankkeen avulla paikannettavia konkreettisia liiketoimintamalleja, niiden hahmottamista ja kehittämistä pidettiin tärkeänä. Ikäihmisten kasvava asiakkuuspotentiaali oli tiedossa ja lähes jokainen yritys katsoi tarvitsevansa lisätietoa ja näkemystä heidän todellisista tarpeistaan.

### ***3.3 Kehittämissympäristöjen innovaatiopotentiaali***

Kehittämissympäristöjen innovaatiopotentiaalin kartoitus tapahtui touko-elokuussa 2011. Innovaatiopotentiaalin kartoituksen avulla pyrittiin paikantamaan kunkin kehittämissympäristön keskeisimmät ikäasumiseen liittyvät resurssit, osaaminen ja tavoitteet. Kartoituksessa tarkasteltiin olemassa olevien innovaatio- ja testausympäristöjen toimintakykyä, vuorovaikutusta ja yhteistyötä suhteessa toisiinsa sekä asiakkaisiin ja muihin organisaatioihin. Kartoituksen avulla etsittiin mahdollisuuksia käynnistää, testata ja kuvata seudullisten kehittämis- ja testausympäristöjen yhteistyön toimintamallia ikäasumiseen liittyvän kehittämisteeman ja -toimenpiteiden ympärillä.

Joensuun seudulla toimii useita eri organisaatioiden hallinnoimia kehittämis- ja testausympäristöjä. Näillä kullakin on omat toimintamallinsa, tavoitteensa ja asiakkaansa. Kehittämis- ja testausympäristöjen toiminnot menevät osittain päällekkäin. Kartoituksella ja kehittämistutkimuksella pyrittiin edistämään kehittämis- ja testausympäristöjen yhteistyötä, tiedonvaihtoa ja resurssien tehokasta hyödyntämistä. Kehittämissuhteiden jäsenten suorittama innovaatiopotentiaalin kartoitus toteutettiin yhteensä kymmenessä kehittämissuhteessa, jotka sijoittuvat T&K-organisaatioiden, kuntien, elinkeinoyhtiöiden ja oppilaitosten yhteyteen.

### **Kehittämysympäristöjen tarjoamat mahdollisuudet yhteiskehittämislle:**

1. Innovatiiviset, toisiaan täydentävät toimintaympäristöt
  - Kehittämiskohtaamojen, työpajojen ja asiantuntijatapaamisten järjestäminen
2. Toiminnalliset ikäasiakasympäristöt
  - Ikääntyvät asiakkaat ja heidän läheisensä asiakkaina
  - Yksiköt avoimia, jo harjaantuneita yhteistyöhön ja käytännön toteutuksiin (testaus, asiakaslähtöiset kehittämistoimenpiteet)
3. Kehittämysympäristöjen T&K- resurssit
  - Erityisosaamisen ja teknologian hyödyntäminen
4. Ikäasumiseen liittyvän kehittämistyön hyödyntäminen
  - Tutkimus- ja kehittämistulokset
5. Yrityskehitysympäristöt
  - Liiketoiminnan kehittämiseen liittyvät resurssit ja yritysconsultointi

Kehitysympäristöjen innovaatiopotentiaalini yhteenvetona voitiin todeta seuraavaa;

- Ikäasumisen kehittäminen nähtiin potentiaalisena tämän päivän ja tulevaisuuden teemana
- Kaikilla tähän saakka haastatelluilla kehittämysyksiköillä oli yksilöllistä osaamista, resursseja ja myös yhteistyöverkostoja hankkeen teema-alueeseen liittyen
- Edellisestä huolimatta kehittämistoiminnassa koettiin tarvetta tehokkaammalle yhteistyölle suhteessa ikääntyviin kuluttajiin ja heille ratkaisuja tarjoaviin yrityksiin
- Yhteistyön toteuttamiseen kaivattiin erityisesti käytännöllisiä työkaluja ja toimintamalleja
- Varsinkin kuntayksiköissä koettiin yhteistyö yritysten kanssa haastavaksi ja kehittämistoimet toteutettiin usein julkisten toimijoiden toteuttamina, mutta tästä huolimatta yritys yhteistyön toivottiin tehostuvan
- Kehittämysyksiköt odottivat hankkeelta konkreettisia toimia liiketoimintamallien kehittämiseksi
- Kehittämistyöhön odotettiin ”yhteisen kielen” löytymistä ja sen kytkeytymistä käytännön toimiin.

### ***3.4 Ikäasumisen loppukäyttäjien asumiskartoitukset***

Hilima-hankkeen käyttäjäselvityksenä tehtiin keväällä 2011 **asumisympäristöjen kartoitus aidoissa ikäasumisen ympäristöissä**. Tarkoituksena oli sekä koota asumisympäristöjen kehittämiseen että niiden palvelutarpeisiin liittyvää käyttäjätietoa. Kartoituksella pyrittiin myös sitouttamaan ikäasukkaita pitkäjänteiseen kehittämiseen.

yhteistyöhön. Kartoituksessa oli mukana 9 yksin asuvaa naista ja 2 miestä sekä 12 parisuhteessa elävää henkilöä. Naiset olivat 53–81-vuotiaita ja miehet 54–83-vuotiaita. Kartoituskohteina oli 9 kerrostalo- ja 5 rivitaloasuntoa sekä 9 omakotitaloa Itä-Suomesta, enimmäkseen Joensuun seudulta. Kartoituksen suoritti kolmen muotoiluopiskelijan muodostama ryhmä, jotka suorittivat kotivierailut pareittain. Toinen kartoittaja otti kotiympäristöjä dokumentoivia valokuvia, jos kohdekäyttäjät antoi siihen luvan.

### **Asumiskartoituksen tulokset:**

Asunnon koko vaihteli tasaisesti 49,5 neliömetrin asunnosta aina 160 neliöön. Asunnot olivat yleisesti ottaen tilavia, yksin asuvat ikäihmiset omistivat niistä pienimmät. 22 haastateltavista asui omassa asunnossa ja yksi vuokralla. Portaita oli 1–16 asumistyyppistä riippuen asunnon ovelle tai, kahta kerrostaloa lukuun ottamatta, olemassa olevan hissien ovelle. 9 haastateltavalla oli lisäksi kesäasunto 7–29 km:n päässä vakituudesta asunnosta. Kesäasuntoa pidettiin tärkeänä luonnosta nauttimisen paikkana, mutta siitä oltiin myös osin luopumassa helpotuksella, koska voimat eivät välttämättä enää riittäneet kunnossapitotöihin.

Osallistujista 8:lla oli alaraajojen toimintaan liittyviä fyysisiä rajoitteita, 3:lla tasapainoon liittyviä, 2:lla heikentynyt näkö, 3:lla kuulo ja yhdellä puhevaikeuksia. Kolme koki muistiongelmia ja yksi hahmottamisen vaikeutta. Lisäksi 9:llä oli erilaisia ruoka-aine tai muita allergioita. Yleisesti ottaen haastateltavat olivat omista arjen toiminnoistaan itsenäisesti huolehtivia, hyväkuntoisia, aktiivisesti harrastavia ja liikkuvia ihmisiä, joilla oli vain lievää iän tuomaa fyysistä toimintakyvyn heikkenemistä. Vain kahdessa kodissa oli tukitankoja ja kaiteita. Apuvälineitä ei juuri ollut käytössä paitsi vanhimmalla haastateltavalla. Keittiötikkaat saatettiin kokea apuvälineeksi, koska niiden avulla kiipeäminen ylähylllyille onnistui. Myös sormivoimien vähentymisestä tuli mainintoja.

Koti oli useimmalle osallistujille tärkeä elämän keskipiste, johon liittyivät oman itsenäisyyden, päätösvallan ja rauhan kysymykset. Jotkut olivat jo valinneet nykyisen asunnon niin, että se helpotti vanhenemisen tuomista toimintavaikeuksista selviämistä. Arjen toiminnan hankaluuksista yritettiin selvittää myös ilman muuttamista, apuvälineitä tai palveluja hankkimalla, vaikka järkeviä ratkaisuja olisi tarjolla. Kartoituksissa tuli esiin konkreettisia tuotteita, jotka voisivat ratkaista ikääntymisen tuomia liikkumisongelmia. Näiden hankkiminen ei kuitenkaan ollut itsestään selvä asia kartoitukseen osallistuneissa kotitalouksissa. Normaaleihin ja asukkaiden toimintaan kodin uudistamisen tarpeisiin, kuten kylpyhuoneiden ja keittiön korjauksiin liittyi ennakoinnin mahdollisuus. Remontissa voitaisiin tehdä valmiudet liikuntatutkien asennukseen tai keittiössä ratkaisut niin, että askareista selviää toimintakyvyn mahdollisesti myöhemmin heiketessä. Kartoitetuissa kodeissa tällaisista ratkaisuista ei välttämättä ollut tietoa eikä positiivista mielikuvaa.

Remonttien järjestelyissä ajanpuute ja taloudelliset resurssit nousivat esteeksi. Ulkopuolinen apu ja myös remontoinnin järjestelyt olivat useimmiten seuraavan sukupolven omien lasten tai heidän puolisoidensa, joskus ystävien tai naapureiden tuen varassa. Joitain ammattilaisia myös mainittiin (talonmies, kuntouttaja).

Tärkeimpänä liiketoimintamallin ja yhteisen senioribrändin luomisen kannalta on se seikka, että esteettömän ympäristön tuotteet koettiin pelottavina ja rumina. Toimintakyvyn menettämisen mahdollisuutta oli mietitty, mutta siihen varautumiseen ei käytännössä haluttu ryhtyä. Kodin kauneus, viihtyisyys ja siisteys tuntuivat olevan tärkeitä tekijöitä. Esteettömien ratkaisujen asentamista pidettiin liikuntaongelmien manaamisena ja apuvälineen näköisiä tuotteita ei toivuttu kotiympäristöön.

Tietoa ikäasumisen ratkaisuista toivottiin enemmän. Tiedonlevityskanavia ehdotettiin paljon erilaisia: Internet, TV, radio, mainokset, messut, tekstiviestit, sisustuskaupat ja niiden tuote-esittelyt, kirjasto, erityiset ikäihmisille suunnatut mainoslehtiset, kuntouttajat ja keskitetty tiedon jakaminen seniorikeskusten ja -neuvonnan tapaisista paikoista esimerkiksi seminaarien muodossa. Myös ystävät ja ”elävä” tiedon saanti mainittiin.

### ***3.5 Ikäasumisen loppukäyttäjien kotiin ja asumiseen liittyvät tarinat***

Toinen HILIMA -hankkeessa käynnistetty tiedonkeruu perustuu ikäihmisille suunnattuun, valtakunnalliseen **asumisen tarinakilpailuun** 19.1.–30.4.2011. HILIMA -kirjoituskilpailussa kerättiin kertomuksia ja tarinoita kodista, omakohtaisia muistoja ja pohdintoja asumisesta ennen, nyt ja tulevaisuudessa. Tarinoita pyydettiin siitä, mitä koti on, mitä se merkitsee eri elämänvaiheissa ja mitä mielikuvia ikäihmisillä oli tulevaisuuden unelma-asunnosta.

#### **Kotiin ja asumiseen liittyvien kirjoitusten analysoinnin tulokset:**

Palautettujen kirjoitusten sisältö painottui muisteleamiseen, lapsuuden kotiin ja oman perheen ensimmäisiin yhteisiin asuntoihin. Menneeseen ajan kuvaan liittyi paljon materiaalista puutetta, mutta ”kodin henki” tuotiin esille toisista huolehtimisena ja yhteisöllisenä toimintana. Mielikuviltaan hyvin niukkaakin asumisympäristöä muistelevat kertomukset olivat positiivisen nostalgian ja ihannoinnin värittämiä. Tavoitteena elämässä oli ollut pärjääminen ja paremman elämän rakentaminen. Joillekin kertojista unelma hyvästä elämästä on jo toteutunut tämän päivän arjessa, koska ero menneeseen on niin suuri.

Useassa tekstissä esille nousi oman kokemuksen ja näkemyksen ero suhteessa omaisen huoleen ikääntyvän pärjäämisestä nykyisessä asunnossa. Omaisen näkökulma on usein huolehtia mielekkään fyysisen olotilan mahdollistavasta hyvästä elämästä. Ikääntyvän ajatuksissa etusijalla ovat omat tunnepitoiset kokemukset

omasta tutusta kodista ja ympäristöstä. Turvattomuuden tunne syntyy mahdollisten muutosten tuomasta tulevasta elämästä, johon itse ei ehkä voi kovin paljon vaikuttaa. Myös rakentamisen ammattilaisten taholta ikäihmisiin suuntautuva vähättelevä suhtautuminen nousi esiin.

Toiveena olisi mahdollisuus itse suunnitella tai pystyä riittävän ajoissa vaikuttamaan niihin tekijöihin, joista muodostuu itselle tai puolisoille hyvä elämä. Tärkeimmiksi tekijöiksi nousivat itsemääräämisoikeus, toimiva sosiaalisten suhteiden verkosto, mahdollisuus oma-aloitteiseen harrastamiseen, esteettömän kodin mahdollistava eläminen joko itsenäisesti tai tuettuna, ympäristön esteettisyys ja tarvittavien palvelujen saatavuus. Esille nousi myös tarve tuntea oma eletty elämä merkitykselliseksi esim. kertoa menneistä nuoremmille, siirtää perinnettä – tietoa ja taitoa uusille sukupolville.

## 4 KEHITTÄMISTUTKIMUKSEN KOHTAAMOJEN VAIHEISTUS JA TOTEUTUS

### *4.1 Liiketoimintamalleja rakentavien kehittämiskohtaamoiden suunnitelma*

Kehittämistoiminnan lähtökohta oli eri toimijatahojen nykyisen innovaatiopotentiaalın kartoitus, joka yhdessä liiketoimintamallin eri osa-alueiden kanssa muodosti perustan kehittämiskohtaamoiden suunnittelulle. Kehittämiskohtaamoista muodostuvaa yhteiskehittämisen prosessia suunniteltiin siten, että se kuuden kohtaamon jatkumona rakentaisi monituottajaista liiketoimintamallia. Kehittämiskohtaamoiden eri vaiheissa toiminnan päämääränä oli arvon luomisen mahdollisuus käyttäjille, yrityksille ja eri toimijoille, myös julkisten, kolmannen sektorin ja rahoittajatoimijoiden osalta. Prosessin toteutuksen avulla oli tarkoitus koota aineksia yhteistoiminnalliseen ikäasumisen innovaatioalustaan ja toimintamalliin, joka palvelisi myös jatkossa yhteistä käyttäjälähtöistä kehitystoimintaa.

Hankesuunnitelman mukaan kehittämis- ja testausympäristöissä järjestettäisiin innovatiivisia ja kokeellisia tilaisuuksia, joissa eri alojen asiantuntijat, käyttäjäasukkaat sekä yritysten ja liike-elämän edustajat voisivat tarkastella uudella tavalla ikäasumiseen liittyvää ongelma- ja mahdollisuuskenttää ja ideoida siihen liittyviä arvon mahdollisuuksia. Näiden kehittämiskohtaamotilaisuuksien tavoitteena oli edistää kokemuseräisesti osaamisen ja ratkaisumahdollisuuksien yhdistämistä ja

hyödyntämistä. INNOstudio® innovaatiopalveluperiaatteen mukaan osallistujat koottaisiin aina kunkin kehittämiskohtaamotilaisuuden tarpeiden mukaisesti hankkeeseen osallistuvien tahojen toimijoista ja verkostoista.

Tärkeänä lähtökohtana oli käyttäjänäkökulman korostaminen ja käyttäjiä osallistavan Living Lab -toiminnan soveltaminen ikäasumisen liiketoiminnan kehittämisessä. Suoritettu käyttäjätiedon ja -ympäristöjen innovaatiopotentiaalin kartoitus osoitti käyttäjien näkökulmasta kehittämisen tärkeiksi kohteiksi tiedon levittämisen ja markkinoinnin soveltuvia kanavia käyttäen ja senioreiden itsenäisyyttä kunnioittavalla tavalla, ikäasumisen ratkaisuihin liitettävät mielikuvat ja positiivisesti koetun tietoisuuden levittämisen. Kaikkeen edelliseen liittyy myös tuotteiden muotoilu vastaamaan kauniiksi katsottujen sisustusnormien mukaista ulkonäköä, joka ei erotu apuvälineeksi tai esteettömän ympäristön erityistuotteeksi muusta sisustuksesta. Käyttäjätietoa ja -kontakteja pyrittiin hyödyntämään yhteiskehittämisen resurssina.

Kohtaamoprosessin tavoitteena oli, että hankkeen tuloksena syntyisi vähintään yksi tai jopa useampia ikäasumiseen liittyviä liiketoimintamalleja. Niiden odotettiin sisältävän sekä palveluja että ikäasumisessa edellytettäviä tuotteita ja näiden yhdistelmiä. Tästä syystä hankkeen yritysryhmään oli valikoitunut sekä tuotteita ja teknologiaa että palveluja kehittäviä ja tuottavia organisaatioita. Prosessin eri vaiheisiin osallistuisivat myös alueelliset tutkimus- ja kehittämisorganisaatiot ja niiden ammattihenkilöstöä että eri alojen opiskelijoita Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulusta. Liiketoimintamallin kehittämisessä oli sovittu, että käyttäjänäkökulmaa siihen tuo ainakin Eläkeliiitto ry:n Pohjois-Karjalan piiri jäsenineen.

Kehittämiskohtaamojen tehtävänä oli haastaa, suunnitella ja kuvata käyttäjälähtöisesti uusia monituottajaisia liiketoimintamalleja, joiden eri osia on alla käsitelty Osterwalderin ja Pigneurin (2010, 15–45) mukaan sovellettuna tämän hankkeen tarpeisiin.

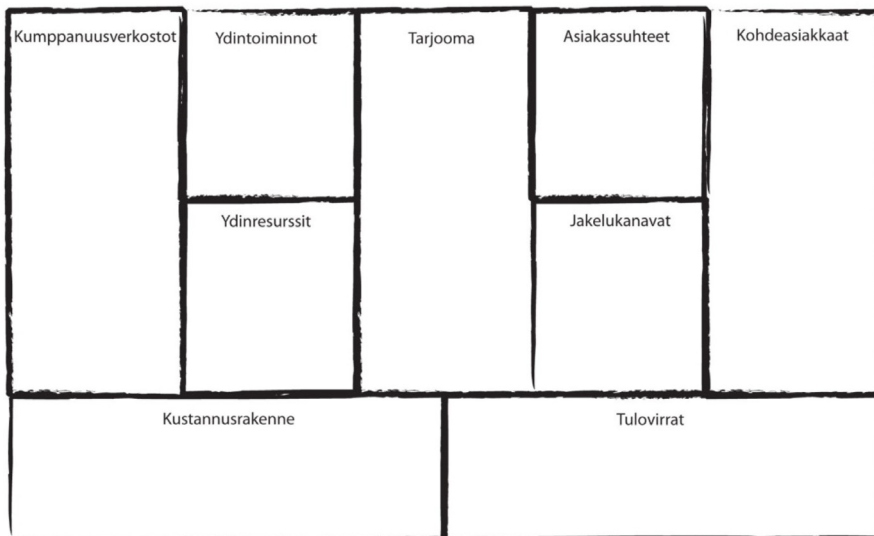
- Asiakassegmentit. Kenelle pyritään luomaan arvoa? Mitä tahoja ovat tärkeimmät asiakkaat?
- Arvon tarjoaminen asiakastarpeen tyydyttämiseksi ja asiakkaiden ongelmien ratkaisemiseksi: Millaista arvoa ollaan luomassa? Millaisia asiakkaiden ongelmia ollaan ratkomassa? Millaisia asiakkaiden tarpeita ollaan tyydyttämässä? Millaisia tuote- ja palvelukokonaisuuksia tarjotaan eri asiakasryhmille? Millaisissa ketjuissa ja mitä kukakin monituottajamallissa tuottaa? Mahdollisuuksia: tuotteen ja palvelun toiminnallisuuden parantaminen, räätälöinti, asioiden helppo hoito tai puolesta hoito, kustannusten jakautuminen, tulovirran eri kokoamistavat, erilaiset maksamisen mahdollisuudet, riskin hallinta, mukavuus, saavutettavuus, brändi ja status.

- Kanavat: viestintä, jakelu, myyntikanavat. Mahdollisuuksia: myyntityö, nettimyyni, omat kaupat, partnerien kauppapaikat, välittäjäorganisaatiot. Millaisissa ketjuissa ja mitä roolia kukakin monituottajamallissa hoitaa? Millaisia kanavia pitkin meidän asiakkaamme haluavat tulla tavoitetuksi? Miten tavoitamme heidät nyt? Miten kanavia voisi integroida? Mitkä kanavat toimivat parhaiten? Mitkä ovat taloudellisesti tehokkaimpia kanavia? Miten ne integroituvat asiakkaan arkeen?
- Asiakassuhteet ja niiden luominen sekä ylläpito. Toimintaketjut: Tietoisuuden nostaminen, asiakkaan mahdollisuus tuotteiden ja palveluiden arviointiin, erilaiset hankkimisen tavat, toimittaminen, jälkimarkkinointi. Millaisia suhteita kukin meidän asiakassegmenteistä odottaa? Millaiset suhteet olemme jo luoneet? Miten kalliita ne ovat? Miten ne sopivat yhteen meidän liiketoimintamallimme kanssa? Mahdollisuuksia: Henkilökohtainen vuorovaikutus ja avustaminen, itsepalvelu, automaattiset palvelut, käyttäjäyhteisöt, yhteinen arvon rakentaminen.
- Tulovirrat: Tuotteiden myyminen, käyttöoikeuden myyminen, tilaus ja jatkuva pääsy palveluun, lainaus, vuokraus, leasing, lisensointi, väliportaan välittäjämaksut, mainostaminen toisen puolesta, erilaiset hinnoittelutavat ja maksutavat (koko hinta heti, osamaksu, jatkuva maksu). Mistä arvosta asiakkaat todella haluavat maksaa? Mistä he nykyisin maksavat? Millä tavoin he haluavat maksaa? Miten paljon jokainen tulovirta tuottaa kokonaistuloihin?
- Avainresurssit: fyysiset, tiedolliset, inhimilliset, taloudelliset. Mitä resurssija arvon tuottaminen, jakelukanavat, asiakassuhteet ja tulovirtojen käsittely tarvitsevat? Miten ne ovat järjestettävissä monituottajaverkostossa?
- Avaintoiminnot: Tuotanto, ongelmien ratkaisu, verkostoalusta. Mitä toimintoja yritysten arvon tuottaminen, asiakassuhteet ja tulovirtojen käsittely vaativat?
- Avainkumppanit: keitä ovat avainpartnerit? Keitä ovat alihankkijat? Mitä hankitaan partnereilta? Mitä avaintoimintoja partnerit suorittavat? Mitä puuttuu ja on hankittava sen verkoston lisäksi joka on jo olemassa?
- Millä tavoin verkosto (monituottajamalli) on vastuussa yhteisen liiketoimintamallin eri toiminnoista?



### Kustannusrakenne:

- Mistä syntyvät suurimmat kustannukset liiketoimintamallissa? Mitkä avainresurssit ovat kalleimmat? Mitkä avainaktiviteetit ovat kalleimmat?
- Millä tavoin verkosto (monituottajamalli) omistaa yhteisen liiketoimintamallin ja sijoittaa siihen?



Muokattu: Business Model Canvas, A. Osterwalder

Kuvio 5. Liiketoimintamallikanvas Osterwaldin mukaan.

Liiketoimintamallin rakenteen pohjalta (kuvio 5) tehtiin alustava suunnitelma monituottajaista liiketoimintamallia tai – malleja rakentavien kehittämiskohtaamien ketjusta. Lähtökohtana oli kehittää liiketoimintamallin eri tekijöitä käyttäjälähtöisen suunnittelun mukaisessa järjestyksessä, niin että käyttäjäarvon luominen korostuu. Kokonaisuudessaan ketju toteutui pääosin suunnitellulla tavalla. Aikataulua pidentettiin testauksen käsittelyn osalta. Seuraavassa on esitelty lyhyesti sekä alkuperäisen suunnitelman mukainen kehittämiskohtaamien ketju että sen jälkeen toteutunut

kehittämistyö. Jo suunnitelmavaiheeseen kuului pienemmän, yritysten ja kehittämisorganisaatioiden edustajista koostuvan työryhmän luominen liiketoimintamallin konseptoimiseksi. Tämä toteutui kun kehittämisprosessin kolmannen kehittämis-kohtaamon jälkeen sovittiin strategiaryhmän muodostamisesta konseptointityön tekemiseksi. Toteutuneen kohtaamoketjun osiin on liitetty eri vaiheissa tehdyt huomiot haasteista, ongelmista, opitusta ja toiminnan muutoksesta tai korjaustarpeista aina seuraaviin vaiheisiin siirryttäessä. Palautetta on kerätty sekä osallistujilta että kehittämistilanteita ja niiden havaittuja kipupisteitä seuraamalla.

### **Suunniteltu kehittämisketju: Kehittämiskohtaamo 1 yritysverkoston kartta ja käyttäjälähtöisyys, arvo tuottaminen asiakkaille:**

Kesäkuu 2011

Yritysverkoston tuote- ja palvelutarjonnan karttakuvat ja hankkeen yritysten nykyinen kokonaistarjonta. Käyttäjätutkimuksen pohjalta koottujen käyttäjäpersoonien asiakassegmenttianalyysi, liiketoimintamallin asiakkaaseen keskittyvien tekijöiden suunnittelu käyttäjäpersoonille.

### **Kehittämiskohtaamo 2 arvoketju ja palvelupolku asiakkaiden näkökulmasta:**

Syyskuu 2011

Rikas mahdollisuuksien kenttä: rakennetaan erilaisia käyttäjälähtöisiä arvoketjuskenaarioita ja palvelupolkuja ensimmäisen kohtaamon käyttäjille suunnatun arvotarjonnan pohjalta. Paikannetaan skenaarioiden avulla yritysten jo olemassa oleva osaaminen ja tuotanto osaksi arvoketjuja. Analysoidaan ja kehitetään puuttuvia arvoketjun ja palvelupolun osia.

### **Kehittämiskohtaamo 3 räätälöinnin tarpeiden selvittäminen, tarpeelliset moduulit ja räätälöintialustat yritysten näkökulmasta, resurssit, tuotanto ja jakelu, tarvittava yhteistyö:**

Lokakuu 2011

Tulevaisuuden tuote-palvelukokonaisuuksien tuotanto.

### **Kehittämiskohtaamo 4 liiketoimintamallien arviointi ja valinta:**

Marraskuu 2011

Arvon tuottamisen prosessien ja alustojen kokoaminen ja parhaimpien ja toimivien tulovirtojen analysointi ja kehittäminen.

## **Kehittämiskohtaamo 5 tarkennetaan valittu tai valitut liiketoimintamallit:**

Joulukuu 2011

Sovitaan kunkin osallistujan paikasta ja vastuista kyseisessä mallissa, tarkistetaan kunkin osallistujan tulovirtojen tai muun arvotuoton mielekkyys mallissa ja tehdään sopimus pilotoinnista sekä kunkin tehtävästä pilotoinnin proton kokoamiseksi.

Tammi-helmikuu 2012 liiketoimintamallin proton kokoaminen ja siihen liittyvä tuote- ja palvelu sekä informaatioaineisto.

Helmi-huhtikuu 2012 liiketoimintamallin ja siihen sisältyvien tuote- ja palveluratkaisujen pilotointia ja testausta.

**Pilotointi** oli alkusuunnitelmassa kuvattu seuraavasti: Pilotointi suoritetaan käyttäjille ja heidän omaisilleen oikeasti kokeiltavissa, käytettävissä ja arvioitavissa olevan palvelukonsepteihin sekä rahoitusmahdollisuuksiin liittyvän materiaalin avulla. Se toteutetaan teemapäivinä ja/tai asiantuntijavastaanotona, jossa kokonaisuuksien ja palvelujen esittely tapahtuu. Hankkeen yhteistyö- ja toimijaverkosto tarjoaa liiketoimintamallin testauksen alustan (Test Bed). Oleellisessa roolissa palvelun testauksessa ovat hankkeeseen valikoidut asumisen ympäristöt ja niissä asuvat ikäihmiset läheisineen sekä kunnat yhdessä tuotannosta vastaavien yritysten kanssa. Hankkeessa mukana oleva eläkeläisjärjestö mahdollistaa kanavan liiketoimintamallien ja niiden tarjonnan testaukselle. Testauksessa tähdätään sekä koottujen liiketoimintamallien koeponnistukseen että niiden yhtäaikaiseen kehittämiseen.

## **Kehittämiskohtaamo 6 testaustulosten käsittely:**

Huhtikuu 2012:

Pilotoinnin tulokset esitellään ja niitä arvioidaan eri osallistujaryhmien näkökulmasta. Jatkotoimenpiteistä sovitaan. Tavoitteena on vähintään yhden uuden yrityksen, liiketoimintamallin tai virtuaaliorganisaation perustaminen. Kansainväliset asiantuntijat suorittavat loppuarvioinnin.

### ***4.2 Toteutunut kehittämisketju analyyseineen***

Kehittämiskohtaamoja lähdettiin toteuttamaan yllä esitetyn, ensimmäisen yritystapaamisen ja innovaatiopotentialin kartoitusten jälkeen luodun, liiketoimintamallin eri osat huomioon ottavan kohtaamoprosessin avulla. Jokaisen kohtaamon jälkeen hankeorganisaatiosta ja kohtaamo 2 vaiheessa myös liiketoimintakonsulttiorganisaatiosta koostuva kehittämisryhmä analysoi kohtaamon palautteen, aikaansaadut tulokset ja suunnitteli seuraavan kohtaamon, niin että toiminnan ja tulosten analysoinnissa esiin tulleet ongelmakohdat ja tulosten aukot otettiin huomioon ja toimenpiteitä tehtiin niiden ratkaisemiseksi. Kehittämiskohtaamot ja myöhemmin myös osan

prosessia muodostaneet strategiaryhmän kokoontumiset esitellään jatkossa lyhyesti tarkastellen kunkin kohtaamon osallistujia, materiaalia, sisältöä, työprosessia, tuloksia ja toiminnan analyysia. Palaute- ja seuranta-analysoinnin pohjalta kunkin kehittämistapahtuman toimintatapaan esitetään korjaavia toimenpiteitä prosessin etenemisen uudelleen suuntaamisesta. Jos kohtaamossa on ollut erillisiä osia, esitellään ne omina osinaan.

### **Kehittämiskohtaamo 1 yritysverkoston kartta ja käyttäjälähtöisyys, mallit arvotarjoamasta asiakkaille 14.-16.6.2011:**

**Osallistajat:** 14.-16.6. sisustussuunnittelun opiskelijoiden aikuisryhmä, heidän opettajaohjaajansa, kehittämisryhmän jäsenet.

16.6. iltapäivä lisäksi hankkeeseen osallistuvien yritysten edustajat ja ikäasumisen käyttäjäryhmä Eläkeliiitto ry:n Pohjois-Karjalan osaston järjestämänä.

**Paikka:** Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulu, Muotoilun ja kansainvälisen kaupan keskus erilaiset luokkatilat ja viimeisenä iltapäivänä luentosal.

**Työskentelyprosessi:** Sisustussuunnittelun aikuisopiskelijat työskentelivät viidessä kiinteässä ryhmässä kolme päivää. Yritysten edustajat ja ikäihmiset kommentoivat heidän tuotoksiaan viimeisenä iltapäivänä.

Päivien johdantona kuunneltiin TkT arkkitehti Özlem Özer-Kemppaisen asiantuntijaluento Tulevaisuuden senioriasuminen -hankkeen tuloksista Oulun yliopiston Arkkitehtuurin osastolta teemalla Ikääntyvä ihminen, asuminen ja esteettömyys.

**Ensimmäisen päivän tehtävä:** Opiskelijat analysoivat hankkeeseen osallistuvien 11 yrityksen ikäasumisen tuotteita ja palveluja sekä niiden liittymistä toinen toisiinsa. Tiedonhankintamateriaalina oli yrityskartoitusten yhteenveto, yritysten esitteet ja Internet -sivustot. Iltapäivän kuluessa opiskelijat kokosivat verkostoituneen yrityskartan: Millainen yritysverkosto 11:sta yrityksestä syntyy? Millaisia tuotteita ja palveluja se pystyy yhdessä tarjoamaan asiakkaalle? Miten eri yritysten tuotteet ja palvelut liittyvät toisiinsa?

**Tulokset:** Markkinointimateriaalin läpikäyminen tuotti eri ryhmistä saman tuloksen: yritystietoa oli tarjolla hajanaisesti, esitteet olivat sekavia ja suunnattu jollekin muulle kuin loppukäyttäjälle.

#### **Tuotetut yritysverkostokartat:**

**Ryhmä 1:** Visuaalinen kartta yrityksistä, jossa samantapaiset yritykset ovat lähellä toisiaan ja asiakas keskellä. Yhteistyö on itsestään selvää tai hankalaa. Yksi taho,

johon ottaa yhteyttä on tarpeen. Sisustusalan osaaja tarvittaisiin mukaan ja piharakentaminen puuttuu yritysten tarjonnasta.

**Ryhmä 2:** Mummonmökkikylä yhdistävänä ratkaisuna. Tarjotaan neljä moduulimök-kivaihtoehtoa siirtolapuutarhalähtökohtaidean pohjalta. Fysioterapeutti puuttuu yritysten tarjonnasta. Jo alkuvaiheessa tarvitaan arkkitehtisuunnittelua ja mökin hintaan sisältyisi konsultaatio fysioterapeutin kanssa. Sitten kootaan tarvittava kokonaisuus sisustussuunnittelijan ja kunnan toimijoiden yhteistyössä. Myös kaupungin kaavoitus on mukana. Muuton jälkeen asumiseen tuodaan mukaan tarvittavat hoiva-, ateria- ja talonmiespalvelut.

**Ryhmä 3:** Yritysyhteistyön analysointiin perustuva työskentely. Aina kaksi yritystä kerrallaan analyysissä, niin että niistä tehtiin pakotettu yhdistelmä. Yhteismarkkinoinnin ratkaisut niin, että kukin markkinoi myös toisen tuotteita. Asiakashallinnan taho tarvittaisiin. Arkkitehtipuolelta tarvitaan seniorisuunnittelun asiantuntija ja tuottajayritysten tulisi tuottaa moduuleja helppoon asennuskäyttöön.

**Ryhmä 4:** Yritysten jakaminen pääluokkiin, koti ja asiakas keskellä. Yritystoiminnasta puuttuu asiointi ja talohuolto. Millaisia uusia tuoteyhdistelmäratkaisuja voidaan rakentaa teemoilla turvallisuus, helppokäyttöisyys ja esteettömyys. Tietojärjestelmäyritykset voivat palvella yritysten ketjuttamisen apuna.

**Ryhmä 5:** Seniorikoti ja pitkään kotona asuminen keskiössä. Asumisen tarpeita ovat esteettömyys, viihtyvyys, turvallisuus, liikkuminen, palvelut, virikkeellisyys ja yhteisöllisyys, terveys ja hyvinvointi. Yritysten tarjonnasta tarvittaisiin portaali, josta kaikki tieto olisi helposti löydettävissä.

**Analyyssi toiminnasta:** Opiskelijoiden ulkopuolinen yritysten materiaalin tarkastelu palveli yritysverkoston analysoinnin ja ikäasumisen ratkaisujen kartoittamisen tarkoitusta, mutta yrityksille ei välittynyt tieto siitä, miltä heidän materiaalinsa näyttivät. Opiskelijat totesivat analyysissään, että markkinointiaineisto on hyvin sekavaa eikä ollut selvää kenelle se oli suunnattu. Yleensä materiaali ei vaikuttanut sopivalta kuluttaja-asiakkaalle. Myös se, mistä kanavasta ja millä keinoin tietoa yritettiin välittää, oli jäsentymätöntä. Opiskelijoiden tekemä yritysten kartoitus ja yhteistoimintamallit jäivät jatkossa käsittelemättä yritysten kanssa. Kartoitus paljasti esimerkiksi aukkoja, joita yritykset eivät itse välttämättä huomaisi: sisustaminen, piharakentaminen, talonmies.

Yleisongelmat koko työskentelyssä liittyivät laajan asiakokonaisuuden esittämiseen nopeassa työpajatyöskentelyssä tai sen taustaksi. Asiantuntijaluontoon ja laajaan ikäasumisen aineistoon sekä moninaiseen yritysten aineistoon pereh-

tyminen lyhyessä ajassa oli hankalaa. Miten isoista tietopaketeista, tieteellisistä materiaaleista tai johonkin muuhun kohteeseen kohdistuneista tutkimuksista poimitaan olennainen kehittämistieto? Kuka ja millä resurssilla suorittaa tiedon louhinnan ja jäsentää tiedon yhteiskehittämistyössä helposti käytettävään muotoon?

**Toisen päivän tehtävä:** Kukin ryhmä sai useamman sivun pituisen käsikirjoituksen käyttäjäpersoonasta, jota analysoitiin käyttäjäsegmentoinnin ja käyttäjätarvemallien avulla. Analyysin avulla ryhmätideoivat käyttäjäpersoonalle sopivia ikäasumisen tuotteita, palveluja, viestintää ja jakelukanavia. Lopuksi tulokset esiteltiin yhteisesittelyssä ja tuloksia kommentointiin. Erilaiset käyttäjäpersoonat segmentoitiin yhdessä kuluttamisen arvokartalle.

**Kolmannen päivän tehtävä:** Edellisen päivän palautteen avulla ryhmät tuottivat käyttäjäpersoonalle sopivien ikäasumisen tuotteiden, palveluiden, viestinnän ja jakelukanavien mallin, jossa yritykset toimivat verkostona.

**Tulokset:** Tuloksena opiskelijoiden työstä syntyi erilaisia malleja, joissa ikäasumisen asiakassuhdetta ja markkinointia on yritetty ratkaista koordinaatiomallilla, demonstraatiomallilla ja käyttäjien vertaistoimintaa sekä osallistumista hyödyntävällä lead user –mallilla.

**Ryhmä 1:** Lead user –tyyppinen aktiivinen senioritouhuti mallin keskiössä. Hän ottaa vastaan avunpyyntöjä yrityksiltä ja järjestää seniorikuluttajille ikäasumiseen liittyviä elämästapahtumia yritysten kanssa. Mallin nähtiin sopivan ja kohdistuvan erityisesti kolmannen sektorin organisaatioiden järjestöihmisiin.

**Ryhmä 2:** Hyvinvointikoordinaattori (fysioterapeutti tai vastaava), joka tarjoaa henkilökohtaista apua ratkaisujen räätälöinnissä elämän helpottamiseksi. Yrityksiltä tarvitaan yhteisesitteet ja kolmannen sektorin organisaatiot voivat toimia välittäjänä.

**Ryhmä 3:** Kielletty alle 55-vuotialta malli, jossa monipalveluyritys toimii yhteydenottotahona ikäasumisen ratkaisuisissa. Se harjoittaa väestörekisterin kautta suoramainontaa, K 55 markkinointia julkisesti ja rakentaa omaa asiakasrinkiä, jolle tuotetaan jatkuvaa markkinointi tapahtumista ja kurseista. Yhteydenottoja kokoavan yrityksen toiminta perustuu proviisiopalkkioon, jota taustalla olevat ikäasumisen yritykset maksavat yhteydenottoyritykselle niiden tuotteiden mennessä kaupaksi.

**Ryhmä 4:** Koordinaattoritoiminta, jossa koordinaattori tekee kotikäyntien avulla tarvekartoituksen rakentamisesta ja selvittää siihen rahoituksen tekemiensä kustannuslaskelmien ja lainsäädäntötiedon avulla Taustalla on yritysten verkosto, jossa

mies- ja naiskäyttäjät ovat mukana suunnittelussa. Ydinasiat ja päätuotteet on koottu henkilökerronnalliseen oppaaseen ja toiminnasta tiedotetaan väestökisterin 40-50 -vuotiaitten (ikäihmisten omaiset) ja yli 70 -vuotiaitten päiväpostin mukana. Tietoa levitetään myös itsehoitopisteissä, kauppakeskuksissa ja kotihoitohenkilöstölle tiedottamisen avulla.

**Ryhmä 5:** Nettiportaali palveluista ja ajanvarauksista yhteisöllisen laatuasunnot asumiskylän lisänä. Asuntoja myös myydään portaalin kautta. Yritykset verkostoituvat tuottamaan ikäasumiseen räätälöidyt unelma-asunnot ja asumista tukevat palvelut.

**Analyyssi toiminnasta:** Käyttäjäpersoonat ja asiakassegmentointi olivat vaikeita asioita monitahoisuutensa vuoksi. Käyttäjäpersoonat oli koottu asumiskartoitusten pohjalta, useampia todellisia ikäasujia aina yhteen esitettyyn personaan yhdistäen. Kartoitusta olivat tehneet eri opiskelijat kuin nyt osallistuvat ja persoonia käytettiin syvän käyttäjätiedon välittämiseen ryhmäkehittämiseen osallistuville opiskelijoille. Laajasti kuvatut käyttäjäpersoonat olivat hankalia lukea ja avautuivat huonosti nopeassa ryhmätyötilanteessa. Ne osoittautuvat liian hankalaksi tavaksi välittää käyttäjätietoa nopean työpajatyöskentelyn tueksi. Niiden kokoaminen tätä kohtaamaa varten oli myös ollut hyvin suuritöinen ennakkotehtävä, joskin tässä tapauksessa sen olivat tehneet harjoittelunaan työskentelyyn osallistuneet opiskelijat.

Opiskelijoiden työskentely oli paneutuvaa, mutta konkretisointi oli vaikeaa ja kustannusnäkökulmaa ei osattu ottaa huomioon. Ymmärrettävästikin työ pohjautui osin kuvitelluille ratkaisuille eikä toimialan syvään käytännön tuntemukseen. Työskentely tuotti kuitenkin erilaisia ratkaisuvaihtoehtoja, vaikka niissä ei pystytty kuvaamaan syvästi käyttäjän roolia ja näkemystä. Sisustussuunnittelijat edustavat tahoja, joka voisi toimia koordinaattorina kodin remontin yhteydessä, mutta alan opiskelijat eivät itse esittäneet tätä. Koordinaattorin tehtävien tarve nähtiin, mutta työn hankaluus ja moniosajuuden vaatimukset tulivat nopeasti esiin, kun todellisia ratkaisuja koordinaattorin työstä alettiin analysoida.

**Kolmannen päivän iltapäivä:** Kohtaamon viimeisenä iltapäivänä myös yritysten ja käyttäjien edustajia oli mukana arvioimassa tuotettuja malleja. Iltapäivä sisälsi lyhyen käyttäjäpersoonalle suunnatun malliratkaisun esittelyn ryhmittäin. Sitten suoritettiin arviointikerros, jossa yritysten ja käyttäjien edustajat kiersivät ryhmissä ja esittivät palautetta ryhmien suunnittelemista ikäasumisen asiakastarjonnan malleista.

**Toiminnan analyysi:** Kiertäminen ja palautekeskustelu käynnistyvät helposti. Vaikka osallistujat järjestettiin alussa ryhmiin, jäi ryhmissä kierto epämääräiseksi ja ryhmät hajosivat. Myös osallistujien omassa palautteessa todettiin, että kommentointiryhmät hajosivat. Osalla yritysten edustajista oli kova kiire. Senioriasiakkaat taas olivat

hitaampia kiertämään ja joivat kahvia välillä. Käyttäjäasiakkaat halusivat juoda kahvia kunnollisen pöydän ääressä eikä kiertävässä palautetilanteessa. Yritysten edustajilla ja ikäihmisillä oli täysin erilainen ajankäyttö tällaisessa tilanteessa.

Asiakkaiden kanssa keskusteleminen ei onnistu kuin niiltä yrittäjiltä, jotka ovat muutenkin tottuneet kommunikoimaan suoraan tämän asiakasryhmän kanssa. Naispuoliset aikuisopiskelijat ovat hyviä jututtamaan ja kyselemään ikäasumisen asiakkaiden mielipiteitä.

Yleiset yritysten ajankäyttöongelmat tulivat esiin jo tässä kohtaamossa. Vaikka yritykset oli kutsuttu vain yhdeksi iltapäiväksi, yritysten edustajat tulivat osin vain käväisemään ja poistuvat heti kun olivat kiireisesti katsoneet läpi mallivaihtoehdot. Tämä herättää kysymyksen, mikä on yritysten todellinen sitoutuminen työskentelyyn? Sama toistui seuraavissa kohtaamoissa, joissa erityisesti viimeisen tunnin ohjelmasta ja yhteenvedosta aina joku joutui lähtemään ennen loppukeskustelua.

Ajankäytön tehokkuusvaatimus yritysten näkökulmasta oli otettu huomioon jo ensimmäistä kehittämiskohtaamaa suunniteltaessa. Ajankäytön mahdollisuuksia oli tiedusteltu yrityksiltä ensimmäisessä yritystapaamisessa 31.1.2011. Opiskelijat tekivät pitemmän työskentelyn ja yrityksille oli suunnattu vain viimeinen iltapäivä, jossa käyttäjävuorovaikutus ja mallien arviointi oli yhdistetty tapahtumaan samanaikaisesti. Yhdistäminen ei onnistunut vaan oli liian paljon vaadittu toimintana. Yritykset olisi pitänyt pakottaa pysymään alun käyttäjäryhmissä ja toimimaan vuorovaikutuksessa käyttäjien ja opiskelijoiden kanssa. Ikäihmiset olisivat ehkä voineet katsoa malleja ensin yksin ja sitten sen jälkeen he olisivat olleet nopeampia selittämään mielipiteitään yrityksille.

Yksikertainen koordinaatiomallin vastine (K55) sai eniten positiivista palautetta vaikka kyseisestä opiskelijoiden ratkaisusta puuttui eniten sisältöä siitä, miten se konkreettisesti toteutuisi.

***Yritysten palaute:*** Uusia toimintamalli-ideoita yritysten yhteistyölle pidettiin hyvänä, mutta toimintamalleihin kaivattiin kustannuslaskelmaa. Jatkotyöstämistä kaikista tai joistain valituista malleista toivottiin. Käyttäjien osallistamista palautteen antoon pidettiin positiivisena, joskin kaikki yritysten edustajat eivät kommentoineet sitä.

***Käyttäjärühmän palaute:*** Opiskelijoiden esittämät kokonaisuudet nähtiin kehittämiskelpoisina. Niihin ja palautteen antoon kaivattiin lisää terveydenhoitoalan asiantuntemusta. Mallien jalostamista käytäntöön toivottiin. Ikäihmisten pitempää pohdintaa vaativaa työskentelyä kuvaa se, että osa osallistujista ei halunnut täyttää ja jättää tilaisuuden palautelomaketta paikan päällä vaan postittaa sen vasta myöhemmin, rauhallisen ja yksityisen palautekirjaamisen jälkeen.



## **HILIMA-hankkeen johtoryhmä 17.6.2011**

Johtoryhmän kokoukseen osallistui yritysverkoston kautta rakennusyrityksen edustaja, joka esitteli idean mallitalosta, jossa eri yritysten tuotteita ja ratkaisuja voisi esitellä asiakkaille. Tämä oli yksi konkreettinen vaihtoehto demonstraatiomallille.

**Toiminnan analyysi:** Yritysten vuorovaikutus hankkeen ulkopuolisten yritysten kanssa synnytti tässä vaiheessa ulkopuolisen ratkaisuehdotuksen. Ratkaisumalli oli hyvin konkreettinen, koska koordinointi tapahtui yhden talon rakentamisen myötä ja se olisi pakottanut yritykset miettimään tarjontaansa yhteen. Kyseessä oli demonstraatoratkaisu, jossa asiakaspalvelun järjestäminen ja ratkaisun monistaminen ympäri Suomea jäi auki. Muut yritykset eivät suoraan halunneet tarttua tähän ehdotukseen vaan se jäi odottamaan lisäselvitystä esimerkiksi paikan ja todellisen tilaaja-asiakkaan suhteen.

## **Kansainvälisen asiantuntijaryhmän kokoontuminen 29.-30.8.2011**

**Osallistujat:** Sari Rissanen professori sosiaali- ja terveystieteiden laitokselta Itä-Suomen yliopistolta, Nicola Morelli apulaisprofessori muotoilun ja arkkitehtuurin laitokselta Aalborgin yliopistosta, Jan Graafmans geronteknologian emeritusprofessori Eindhovenin teknillisestä yliopistosta ja Gregory Rivera innovaatiotutkija InnovaLabista Bilbaosta. Lisäksi päivisiin osallistuivat hankeorganisaation kehittämisryhmän jäsenet.

**Paikka:** Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulun Muotoilun ja kansainvälisen kaupan keskuksen luokkatilat.

**Työskentelyprosessi:** Hankkeen yritykset, sisältö, suunnitelma kohtaamoista ja ensimmäisen kohtaamon tulokset eli koordinaatiomalli, demonstraatiomalli ja lead user -malli esiteltiin asiantuntijoille. Esittelyn Power Point materiaali oli lähetetty heille jo etukäteen tutustuttavaksi.

Asiantuntijat kommentoivat yksitellen etukäteen pyydetystä näkökulmasta hankkeen sisältöä ja suunnitelmaa kehittämistyön etenemisestä. Sari Rissanen kommentoi näkökulmasta hyvinvointiyrittäjyys ja verkostoituminen. Nicola Morelli kommentoi näkökulmasta palvelumuotoilu ja markkinointi palveluprosessina. Jan Graafmans kommentoi geronteknologisen yhteissuunnittelun näkökulmasta. Gregory Rivera kommentoi innovaatiomenetelmien ja monialaisen prosessin näkökulmasta. Jokaisen kommentoinnin jälkeen käytiin myös yhteiskeskustelu. Lopuksi käytiin keskustelu sekä kohtaamoprosessin etenemisestä, että esiin tulleiden toimintamallien sisällöstä.

**Tulokset:** Kohtaamoprosessiin ei tehty varsinaisia muutosehdotuksia. Sen käytännön toteuttamiseen tuli toiminta-tapa ja verkostoitumisehdotuksia, jotka tallennettiin tarkemman kohtaamosuunnittelun pohjaksi. Erityisesti asiantuntijat toivat esiin erilaisia ratkaisu- ja tarkennusesityksiä liittyen esillä olleisiin toimintamalleihin.

### **Asiantuntijoiden ehdotukset toimintamalleihin:**

**Lead user ja expert user malli eli asiakkaat mukaan ottava arvoverkosto (ei arvo-  
ketju) ja arvon yhteissuunnittelu:** Seniorikäyttäjät voivat toimia aktiivisina liiketoimintamallin tuottajina (esim. markkinointi ja ohjaustoiminta) ja jopa yrityksen perustajina. Senioreiden omien voimavarojen käytön miettiminen on tärkeää. Seniorit tulisi suunnitella osaksi liiketoimintamallia siten, että he tuottavat jatkuvasti käyttäjätietoa ja käyttäjäpalautetta. Lead userit voivat olla eläkkeelle jääneitä yritysten työntekijöitä, ikäasumista sivuavia tai esittelyyn sopivia eri alojen ammattilaisia. He voivat toimia kouluttajina ja opastajina elinympäristön uudelleensuunnittelussa ja tuotteiden käytössä. Ideoita käytännön toteutuksesta voisivat olla sisustusohjelmat, sisustussuunnittelun koulutus tai tuotteiden kustomointi senioreiden toimesta.

**Demonstraatiomalli:** Demonstraatiomalli voi olla talo, kylä, virtuaalikyylä, liikkuva bussi, erilliset näytteet eri paikoissa (seikkailureitti), loma-asunto (voi kokeilla asu-  
mista viikon tai pari), muunneltava talo tai huone. Demonstraatioympäristö ei yksin riitä, vaan tärkeä mietittävä asia on sen yhteydessä tapahtuva tiedottava toiminta ja vuorovaikutus ja sen järjestäminen sekä kustannukset. Demonstraatiot eivät saisi keskittyä vammaisuuden tai kyvyttömyyden esiin tuomiseen vaan niitä voisivat olla erilaiset toiminnalliset demonstraatiot asukkaiden kyvykkyyden tukemisesta. Demonstraatioiden osalta on tärkeää miettiä, miten julkistaminen tapahtuu, miten julkisuus saavutetaan sekä miten palautetta kerätään.

**Koordinaattorimalli:** Koordinaatiomallissa on mietittävä sekä etulinjaorganisaatio sekä sen tarvitsema takalinjaorganisaatio. Voiko erityisesti asiakkaita kohtaava etulinjaorganisaatio muodostua lead user -senioreista? Koordinaattorin pitäisi olla monitaitaja. Pitäisikö sen olla monta ihmistä, esimerkiksi koulutettu senioriryhmä? Millaista opastusmateriaalia koordinoitimenpiteet tarvitsevat ja millaista verkostoa esimerkiksi kunnallisen korjausneuvonnan osallistumista toimintaan?

**Median ja markkinoinnin mahdollisuudet:** Parhaat mediat ikäihmisille ovat paikallistelevisio ja -radio sekä sanomalehdet. Markkinointia voi lähteä tekemään myös jotain muuta viiteryhmää hyväksi käyttäen: lapsettomat pariskunnat ja pieni tilantarve, lapsien hoidon hankaluuksien korostaminen liikkumisessa ja arkitoimissa, jolloin seniorituoteleima vältetään. Oppimishalukkuuden hyväksikäyttö sekä voimavarojen ja kykyjen esiintuominen on tärkeää, koska kaikki haluavat olla terveitä ja

elinvoimaisia. Sosiaalisen vuorovaikutuksen tulee ottaa huomioon hidas aikakäsitys ja kunnioitettava suhtautuminen. Sertifiointi on tärkeää, mutta sen hoitamiseen on olemassa eri keinoja: valtakunnallinen julkisen terveydenhuollon kriteereihin tai vastaaviin perustuva tai seniorikäyttäjien näkemyksiin perustuva.

**Toiminnan analyysi:** Asiantuntijoiden toimintatapa ja –malliehdotuksissa mahdollisuus käyttää ikäihmisiä ja vertaisvuorovaikutusta korostui. Lisäksi korostui julkisen sektorin vaikutuksen selvittäminen liiketoimintamallissa ja myös sen hyödyntäminen. Asiantuntijaryhmä tuotti yllä esitettyä sisältöidea-aineistoa liiketoimintamallin jatkokyöstämiseen. Heidän esittämistään innovaatiotoiminnan prosesseista ja menetelmistä ei tässä vaiheessa löytynyt suoraan sovellettavissa olevia prosessin muutosehdotuksia. Käyttäjien osallistaminen prosessiin kuitenkin korostui.

## **Kehittämiskohtaamo 2 1.-2.9.2011 aiheena asiakkaan arvoprosessi ja yritysten yhteistoimintamalli**

**Osallistujat:** Yritysten edustajat ja hankeorganisaation kehittämisryhmä. Vaikka kyseessä edelleen oli asiakkaan arvoa tutkiva kohtaamo, ei mukaan kutsuttu varsinaisia asiakasedustajia. Yritysten ja käyttäjien yhteistoiminta oli ollut ajankäytön suhteen hankalaa kohtaamo 1:ssä ja yritykset eivät olleet vielä työskennelleet kohtaamossa yhdessä, joten tämän tapaaminen kohdentui yritysten toisiinsa tutustumiselle ja niiden suorittamalle yhteissuunnittelulle. Perusteluna yritysten yksintyöskentelylle oli myös kesäkuun kohtaamon kokemus siitä, että yritysten edustajien työskentelytapa oli nopeampi kuin ikäihmisten käyttäjäryhmän.

**Paikka:** Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulun Muotoilun ja kansainvälisen kaupan luokkatilat.

**Työskentelyprosessi:** Edellisen kehittämiskohtaamon käyttäjälähtöisten toimintamallien arviointi ja jatkokyöstö ryhmissä.

**Materiaalit:** Opiskelijoiden esittämistä toimintamalleista oli valittu kolme, jotka esittelivät mahdollisimman hyvin lead user-, demonstraatio- ja koordinaatiomalleja. Nämä esiteltiin osallistujille muistin palautuksena siitä, millaisia malleja heidän ja ikäihmisten kanssa oli arvioitu kesäkuun kohtaamossa. Lisäksi yritysten edustajille annettiin asiantuntijaideoinnin kooste mallien laajennetusta sisällöistä (katso sivu 42).

**Työskentelyprosessi aamupäivä:** Asiakkaan arvoprosessiin perustuvien liiketoimintamallien analysointi.



- Rahaa ei olla helposti käyttämässä kuin todella tarpeelliseksi katsottuihin asioihin erityisesti yli 75- ikäluokassa (sota- ja pula-ajan nuoret aikuiset ja lapset). Tätä nuoremmat ovat jo innokkaampia kuluttajia ja esim. oma hyvinvointi ja elämykset ovat tärkeä osa kulutusta. Hyvinvointipalveluihin ja matkailuun käytetään paljon rahaa. Seniorit ovat kriittisiä kuluttajia: tuotteiden ja palvelujen tulee olla kunnollisia, tarpeellisia ja itselle sopivia.
- Asuntojen koko vaihtelee yksiöistä aina 200 m2 tuntumassa oleviin isoihin asuntoihin asti, osalla on myös käytössään ja huolehdittava kesäasunto. Yksin jäätyä pyritään muuttamaan pienempään asuntoon (ison asunnon sisältö täytyy karsia pienempään) ja kunnan heiketessä mietitään kesäasunnosta luopumista. Vain ¼ eläkeläisistä on hyvin pienituloisia, peruseläkkeen varassa.
- Lapset ostavat vanhemmilleen elämää helpottavia asioita ja auttavat niiden hankinnassa ja asennuksessa. Seniorin omassa kokemuksessa ja näkemyksessä on eroa suhteessa omaisen huoleen ikääntyvän pärjäämisestä nykyisessä asunnossa. Omaisen näkökulma on huolehtia fyysisistä toiminnoista. Ikääntyvälle etusijalla ovat omat tunnepitoiset kokemukset omasta tutusta kodista ja ympäristöstä. Turvattomuuden ja itsenäisyyden menettämisen tunne syntyy muutoksista, johon itse ei voi vaikuttaa.
- Kodin merkitys: elämän keskipiste, johon liittyy oma itsenäisyys, päätösvalta ja rauha. Jotkut ovat valinneet nykyisen asunnon niin, että se helpottaa vanhenemisen tuomista toimintavaikeuksista selviämistä.
- Pienistä toimintakyvyn heikkenemisistä ja arjen hankaluuksista yritetään selvittää ilman apuvälineiden hankkimista tai asunnon isompien muutostöiden tekemistä, vaikka järkeviä ratkaisuja olisi tarjolla. Apuvälineiden ja niiksi koettujen sisutuselementtien hankkiminen ja käyttö koetaan pelottavana ongelmien manaamisena. Oma identiteetti ja sitä peilaavan kodin halutaan esittävän terveyttä ja normaaliutta. Kodin kauneus, viihtyisyys ja siisteysarvot ovat tärkeitä ja rumaksi koetun apuvälineistön koetaan pilaaavan sen.
- Kuluttajaryhmällä on normaaleja kodin uudistamisen tarpeita, kuten kylpyhuoneiden ja keittiön korjaukset, joihin liittyy valmiudet tukeutumisvälineiden tai muiden esteettömyysratkaisujen ennakointiin, jos tällaisista ratkaisuista olisi tietoa ja positiivinen mielikuva.

- Tietoa ikäasumisen ratkaisuihin toivottiin enemmän. Tiedonlevityskanaviksi ehdotettiin: Internet, TV, radio, mainokset, messut, tekstiviestit, sisustuskaupat ja niiden tuote-esittelyt, kirjasto, erityiset ikäihmisille suunnatut mainoslehtiset, kuntouttajat ja keskitetty tiedon jakaminen seniorikeskusten tapaisista paikoista mm. seminaarien muodossa. Myös ystävät ja ”elävä” tiedon saanti mainittiin. Rakentamisen ammattilaisten ikäihmisiin suuntautuva vähättelevä suhtautuminen nousi esiin.
- Markkinointiin liittyen kohderyhmälle tärkeitä asioita ovat:
  - Itsemääräämisoikeus, toimiva sosiaalisten suhteiden verkosto, mahdollisuus oma-aloitteiseen harrastamiseen, esteettömän kodin mahdollistava arki, ympäristön esteettisyys ja tarvittavien palvelujen saatavuus.
  - Mahdollisuus itse suunnitella tai pystyä riittävän ajoissa vaikuttamaan niihin tekijöihin, joista muodostuu itselle ja puolisoille hyvä elämä.
  - Tarve tuntee oma eletty elämä merkitykselliseksi esim. siirtää perinnettä – tietoa ja taitoa - uusille sukupolville.
  - Turvallisuus on tärkeää, mutta ei saa ohittaa itsenäisyyden ja merkityksellisuuden tärkeitä tarpeita.
  - Harrastukset, esim. käsityön merkitys tai harrastukset tiedonlevityskanavana
  - Luonto on erityisen tärkeä asumiseen, elämiseen ja harrastuksiin liittyvä elementti suomalaisen seniorikuluttajan elämässä.

Tärkeää HILIMA –hankkeen liiketoimintamallissa:

- tiedon levittäminen ja markkinointi seniorit aidosti tavoitettavien kanavien kautta ja senioreiden itsenäisyyttä kunnioittavalla tavalla
- ikäasumisen ratkaisuihin liitettävät mielikuvat ja positiivisesti koetun tietoisuuden levittämisen.
- tuotteiden muotoilu vastaamaan kauniiksi katsottujen sisustusnormien mukaista ulkonäköä, joka ei erotu apuvälineeksi tai esteettömän ympäristön erityistuotteeksi muusta sisustuksesta.

**Yritysten työskentelyn tulokset:** Ikäasumisen asiakkaiden nähtiin arvostavan esteettömyyttä, helppoutta ja turvallisuutta. Asiakkaat pelkäävät yksinäisyyttä ja leimaantumista. Välttämättömään, omaan kotiin, mukavuuteen ja tyylikkyyteen ollaan valmiita sijoittamaan sekä asioihin, jotka säilyttävät arvon. Tiedon lähteitä ovat paikallislehti ja tuttujen kokemukset. Asiakastiedossa ei nähty puutteita vaan konseptissa ja rahoituksessa. Saman kielen puhuminen nousi esiin tärkeänä seikkana asiakassuhteiden hoidossa ja siten myös vertaismarkkinointi. Kysymykseen miksi verkoston jäsenet haluavat osallistua vastattiin, että kyse on helppoudesta ja avaimet käteen periaatteen

tuottamisesta asiakkaalle. Yritysten näkökulmasta halutaan olla edelläkävijöitä. Myös maantieteellisen rajausten haaste nousi esiin jo tässä keskustelussa, koska osallistujina oli sekä alueellisia että valtakunnallisesti, jopa kansainvälisesti toimivia yrityksiä.

***Työskentelyprosessi iltapäivä:*** Liiketoimintakanvaksen eri osia pohdittiin ja täytettiin valitusta mallista kahdessa eri ryhmässä. Ryhmien jäseniä vaihdettiin suhteessa aamupäivän työskentelyyn, niin että eri yritysten edustajat pääsivät tutustumaan toisiinsa. Materiaali: Jatkotyöskentelyn analyysipohjaksi osallistujille annettiin Osterwaldin pohjalta sovellettu liiketoimintakanvas (katso sivu 33 kuvio 5).

#### ***Tulokset:***

1. Demonstraatiomallin sovellus, jossa tiedonvälitys tapahtuu eri kiinteiden pisteiden kautta: toimiva koti, demonstraatiot, tietoisuus, liikkuvat esittelyratkaisut sekä virtuaaliset mahdollisuudet ja eri e-kanavat. Arvolupa-uksena asiakkaalle (ikäihmiset) tarjotaan mahdollisuus elää täysipainoista elämää kotona. Asiakastarpeina ovat erilaiset kodin hoitoon liittyvät palvelut ja apu, apuvälineet ja turvallisuuslaitteistot palveluineen sekä virikkeet ja aktiviteetit. Haasteita asiakkaiden näkökulmasta ovat sosiaalisen verkoston puuttuminen sekä turvattomuus ja yksinäisyys. Maksuvalmius toteutuu kun asiakkaan omat varat yhdistetään julkiseen tukeen (kunnat / valtio ja esim. palvelusetelikäytännöt). Tiedonsiirto, viestintä ja markkinointi tapahtuu paikallislehtien, radion, tv:n ja ymmärtävän sosiaalisen vuorovaikutuksen avulla: järjestö-, ryhmä-, kerho- ja yhdistystoiminta. Prosessi asiakkaalle on muistijäljen jättäminen eri viestinnän keinoin, jolloin asiakas tietää kehen ottaa yhteyttä, kun tarve akuutisti herää. Tarjolla on asiakkaistaan aidosti kiinnostuneen yritysringin tuottama laaja palvelukonsepti. Pilottiympäristönä voi olla loma-asunto, jossa asiakkaat lomailevat ja puhuvat siitä mielellään muille. Siellä myös testataan laitteita ja tuotteita.
2. Uudisrakennussovellus, joka oli jatkumo mallitalotyypiselle ratkaisulle. Potentiaalisia asiakkaita mukaan otettaessa tärkeäksi todettiin maanläheisyys, sama kieli ja luottamus. Mielellään vuorovaikutustilanteessa ikäihmisen kanssa pitäisi olla vain yksi henkilö, joka on koonnut tiedon muilta. Esi-merkkinä vertaisneuvojasta olivat eläköityneet opettajat ja rakennusalan ammattilaiset. Myös esteettömyysasiamiehet voisivat toimia valtakunnallises- tikin koordinoivassa roolissa.
3. Koordinaatorimallin mukaisessa ehdotuksessa yrityksillä olisi provisiolla toimiva koordinaattori. Todettiin kyllä, että tällaisella henkilöllä olisi helposti liikaa tehtävää ja yksilön vaatimukset osaamisessa suuret. Koska asiakkaat

eivät halua leimautua heikoiksi, vanhuksiksi, vähemmistöksi tai syrjityiksi on trenditietoisuus ja sen mukainen viestintä tärkeää. Liiketoimintamallissa tavoitteena on verkostoituminen ja pioneereina toimiminen. Asiakkaan tarpeet esteettömyys, helppous, turvallisuus ja mukavuus täytetään ja toisaalta pelot, kuten leimautuminen, vältetään. Investointivalmius asiakkailla toimii siten, että ensin hankitaan välttämätön ja sitten mukavuudet.

Yhteisessä keskustelussa oli mukana myös tuotteiden ja palveluiden sertifiointin tarve. Kustannusten pitämisestä riittävän matalalla keskusteltiin myös ja tähän keskusteluun liittyi idea puhelinkeskus- tyyppisestä, edullisesta koordinaattoriratkaisuista sekä sosiaalisen median hyödyntämisestä vertaismarkkinoinnissa.

**Analyysi toiminnasta:** Yritysten yhteistyöskentelyssä toisten yritysten kanssa asioiden katsomista pidettiin hyvänä. Kuitenkin oman yrityksen ideat tai toiminnan suuntaaminen oman yrityksen näkökulmasta oli osallistujien mielessä päälimmäisenä ja ehkäisi yhteiseen ideointiin osallistumista. Yritysten edustajien oli vaikea asettua ideoimaan. He sanovat itse, että aika yrityksen sisällä tahtoo mennä arjen asioiden hoitamiseen. Tilaa syvemmmälle ja monipuolisemmalle pohdinnalle ei jää. Ajatus pyörii tästä syystä ideointi-tilanteessakin yrityksen arjen tilanteissa ja kokemuksissa. Yritysten edustajien on vaikea siirtyä ”näin on arjessa ja todellisuudessa” tai ”tämä ei ole toiminut arjessa” tilanteesta erilaisiin vaihtoehtoihin ratkaisuihin tai tulevaisuudessa mahdollisiin toimintatapoihin. Yritysten edustajien on helppo kuunnella muiden työtä, mutta vaikea ryhtyä itse konkretisoimaan ratkaisuja. Oma konkretisointi aiheutti heti kysymyksen, sopiiko tämä todella minun yritykseni toimintaprofiiliin ja tuleeko tästä todella tuottoa minun yritykselleni? Konkreettisia ratkaisujen tuottaminen aiheuttaa pohdinnan, että niihin on pakko sitoutua ja epäily syntyy siitä, mitä hyötyä omalle yritykselle niistä on? Konkretia myös paljastaa sen onko asia mielekäs tai mahdollinen, kuten liian kallis tai sellainen, että siitä ei olla valmiita maksamaan.

Tulevaisuuden vaihtoehtojen miettimisen lisäksi myös asiakkaiden sielunelämän tutkiminen vaikutti haastavalta. Asiakaskunta oli tässä vaiheessa liian laaja (jopa kaikki) ikäasukkaat ja heidän lapsensa. Asiakkaan prosessin ja asiakasempatian käsittely oli vaikeaa. Keskustelussa tuli esiin, että heidän kanssaan ei puhuta samaa kieltä. Asiakkaiden mukaan ottaminen toimijoina lead user –mallin tapaan tuntui myös vaikealta ja siihen oli hankala tarttua konkreettisesti. Kohtaamossa keskusteltiin paljon siitä, miten suusta suuhun markkinointi on kaikkein parasta ja tehokkainta sekä vain silloin ostetaan, jos naapuri suosittelee. Facebook -sukupolvien nähtiin tekevän vertaismarkkinointia verkossa, mutta ikäihmisten osalta tämän ei uskottu toimivan. Vaihtoehtoisia, samalla periaatteella toimivia ratkaisuja ei kuitenkaan osattu miettiä.

Monimutkaiset systeemit ja niiden taustalla olevat teoreettiset rakenteet ovat hankalia hahmottaa varsinkin kun liiketoimintamallin tehtävään liittyi vielä toisilleen



osin tuntemattoman yritysjoukon yhteistyö. Eri yritysten edustajat hahmottivat liiketoimintamallia oman yrityksen tilanteen kautta. Työskentelyn pohjaksi tuodut kaaviot toimivat muistilistana teoriasta ja valmiina jäsentelynä siitä, mitä liiketoimintamallin osa-alueet ja elementit ovat. Kaavioita pidettiin hankalina, mutta toisaalta huomattiin, että ne pakottivat hakemaan vastauksia eri asioihin. Yrittäjien palautteessa oli sekä positiivisia kommentteja niiden käytöstä että myös epäilyä siitä, miten valmiit kaaviot rajoittavat ja ohjaavat työskentelyä liikaa. Kaaviot toisaalta paljastivat osallistuvien henkilöiden tehtäväalueisiin liittyviä näkemyksiä yrityksen kokonaistoiminnasta, joissa asiakassuhde ja arvon tarkastelu asiakkaan näkökulmasta ei ollut tyypillisintä. Erityisesti kaavio, jossa ratkaisua lähdettiin purkamaan asiakkaan arvosta käsin, tuntui hyvin vaikealta yritysten edustajille. Tosin tehtävä oli ensimmäinen ryhmätehtävä ja siihen liittyi myös toisten yritysten henkilöihin ja yritysten toimintaan tutustumisen päällekkäinen tehtävä. Tuloksia odotettiin jo tässä vaiheessa, vaikka myönnettiin, että pelkästään tutustuminen toisiin oli haasteellista ja vaatisi enemmän aikaa. Tässä kohtaamossa oli esillä edelleen liikaa taustamateriaalia: monisivuiset asiantuntijatulokset ja asiakaskuvaus sekä työskentelyn pohjaksi tuodut kaaviot. Yritysten edustajat eivät pystyneet keskittymään esimerkiksi materiaalin lukemiseen toisiin tutustumisen ja työskentelyn keskellä.

Toimijaverkoston yhteistyömahdollisuuksien analyysi, jota suunniteltiin kohtaamon loppuun, jäi tekemättä ajan puutteen vuoksi. Tämä johtui myös siitä, että yritysten edustajilla oli kiire lähteä kohtaamon loppuajankohtaa aiemmin. Tärkeä kysymys on se, miten työskentely rakentuu edellisen päälle. Kesäkuun kohtaamon opiskelijoiden työstämät yritysten verkostoitumis- ja jakelukanavamallit jäivät käsittelemättä. Yritysten nykyisen osaamisen ja tuotannon paikantaminen osaksi arvoketjuja ja sen jälkeen puuttuvien arvoketjun ja palvelupolun osien kerääminen olisi ollut yksi konkreettinen mahdollisuus jatkaa liiketoimintamallin kokoamista.

Liiketoimintakonsultti tuli mukaan kohtaamo 2 analyysivaiheessa. Tällöin kehittämisyhmä totesi, että asiakasmäärittely oli edelleen liian avoin ja täsmentymätön. Liiketoimintamallin muiden osa-alueiden työstäminen ei edennyt, ennekuin pystyttiin määrittämään täsmällisemmin millaisille asiakkaille liiketoimintamallia oltiin luomassa?

#### **Kehittämiskohtaamo 2b 4.10.2011 asiakassegmentoinnin täsmennys:**

**Osallistujat:** Kohtaamo 2 yhteissuunnittelusta poissa olleiden yrityksen edustajat.

**Paikka:** Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulun Muotoilun ja kansainvälisen kaupan pieni neuvottelutila.

**Työskentelyprosessi aamupäivä:** Koska kohtauksessa 2 asiakasarvon määrittely oli osoittautunut vaikeaksi ja asiakasryhmiä oli useita tai heitä ei pystytty määrittelemään, katsoi kehittämisryhmä tarpeelliseksi kohdentaa kohtauksessa 2:sta poissa olleille yrityksille järjestetyn kohtauksessa 2b:n asiakasryhmien tarkempaan määrittelyyn.

**Materiaali:** Työskentelyn pohjana toimi asiakkaiden määrittelyn taulukko, johon eriteltiin asiakasryhmän yleiskuvaus, asiakastunnisteet, ostopäätöksen tekijät, arvolupaus, segmenttiä luonnehtiva kuvaus ja liiketoimintamallin ajurit näiden asiakkaiden kohdalla. Lisäksi kohtauksessa oli esillä yksi seniorikuluttajien kansainvälinen segmentointimalli, jossa nämä kuluttajat jaettiin ryhmiin terve hedonisti, terve erakko, heikko sosiaalinen ja heikko erakko. Erillisille lapuille oli valmisteltu seniorikuluttajatuokimuksesta löytyviä seniorikuluttajien arvolupaukseen ja ajureihin liittyviä yksittäisiä attribuutteja.

**Tulokset:** Taulukoihin pystyttiin määrittelemään asiakasryhmiä, niiden tarkempaa kuvausta ja arvolupauksia. Erillisillä lapuilla olleet yksittäiset kuluttajatarpeiden ja –ajureiden kuvaukset toimivat hyvin tämän määrittelyn välineinä, koska niistä oli helppo poimia ja ryhmitellä sopivia piirteitä eri asiakasryhmille. Asiakasryhmistä pystyttiin tekemään valinta kahdesta tärkeimmästä. Analyysin tuloksena ikäasumisen kuluttajakohderyhmiksi valittiin itsenäiset liikuntarajoitteiset ja rajoitetun itsemääräämisoikeuden omaavat, erityisesti muistihäiriöiset yli 60-vuotiaat suomalaiset eläkeläiset.

**Analyysi toiminnasta:** Muutamien eri yrityksen edustajista koostuva pieni ryhmä yhdessä kolmen kehittämisryhmän edustajan valmennushenkisesti toimivan ryhmän kanssa onnistui kokoamaan asiakasryhmiä täsmällisesti kuvaavan taulukon. Tehtävä oli tässä kohtauksessa hyvin kohdennettu ja rajattu. Vaikka käytettävissä oli lyhyt aika, niin pienen osallistujaryhmän, yksinkertaisesti ja nopeasti käytettävän tietomateriaalin ja vahvan ohjauksen avulla aiemmin vaikeaksi todetun asiakasmäärittelyn kysymyksestä syntyi tuloksia. Tietomateriaalin tuottaminen helppoon muotoon oli kuitenkin varsin aikaa vievä ennakkotehtävä, joka vaati yhdeltä kehittämisryhmän jäseneltä tutkimusaineistojen ja aiemmin tehtyjen käyttäjätyöpajojen läpikäyntiä ja yksinkertaiseen muotoon valmistellun aineiston poimimista sieltä.

Kohtauksien 2 ja 2b tulosten analyysin jälkeen kehittämisryhmä totesi, että yritysten päämäärät koko kehittämisryhmälle tuntuivat siroavan. Tästä syystä niitä päätettiin tarkistaa kohtauksessa 3.

### **Kehittämiskohtaamo 3 27.10.11 kehittämisen päämäärän tarkennus, päätös asiakasryhmistä ja heille sopivat tuotteet ja palvelut, toimintamallien jatkokehitys**

**Osallistujat:** Yritysten edustajat ja kehittämisryhmän jäsenet.

**Paikka:** Joensuun Tiedepuiston seminaaritala.

**Työskentelyprosessi aamupäivän ensimmäisessä tehtävässä:** Alussa toteutettiin suunniteltavan liiketoimintamallin vision tarkistus niin, että jokainen kirjoitti siitä oman näkemyksensä yhdellä lauseella paperille. Innovaatiopotentialin haastattelussa ja yritystapaamisessa tammikuun lopussa 2011 yritysten edustajat olivat kertoneet tarpeistaan seniorituotteiden ja palveluiden kehittämiseen, verkostoon ja senioribrändiin, sekä myös liiketoimintamalliin. Yleisellä tasolla oltiin kiinnostuneita samasta teemasta, mutta kohdennetusti kysyttyä ja yhdellä lauseella kirjattuna tämä tehtävä paljasti päämäärien kohdennuksessa paljon variaatiota.

**Tulokset:** Lauseiksi kirjoitetuista yhteisen kehittämistoiminnan visioista nousi esiin monitahoisia jakeluun, markkinointiin ja räätälöintiin liittyviä tavoitteita tai rajallisia ja konkreettisia demonstraatoratkaisuja ohi sen mitä hankesuunnitelman mukaan oltiin tekemässä. Keskustelu nosti esiin myös sen, että eri yritysten kohderyhmätoiveissa oli hajontaa. Päämääriin liittyi myös asiakassuhteen tarvitseman tiedon hankintaa ja siinä kohdennus oli yrityskohtaisen tiedon tarpeessa liittyen kunkin yrityksen tekemiin tuotteisiin.

Liiketoimintamallin toteutuksessa uusi, perustettava yritys, jossa mukana olevat yritykset olisivat osakkaina, ei näyttäytynyt yritysten mielestä mahdollisena ratkaisuna. Keskustelua käytiin myös siitä, löytyisikö jo olemassa olevia yrityksiä, jotka voivat olla kehitettävän liiketoimintamallin yritystoimintaa pyörittävä taho? Vision täsmäntäminen paljasti, että yritykset eivät olleet varsinaisesti kiinnostuneita liiketoimintamallin kehittämisestä siinä mielessä, että aikoisivat organisatorisesti sitoutua siihen.

**Analyyssi toiminnasta:** Konkreettinen taustamielikuva siitä, mihin oltiin pyrkimässä erosi eri toimijoilla. Toisilla ajatus tuloksesta oman yrityksen suhteen oli hyvin konkreettinen, jopa ohi sen, mitä hankkeessa oli mahdollista tehdä ja toisilla toiminnan päämäärä oli yleisemmällä tasolla. Näitä eroja ja vision täsmennystä olisi pitänyt yrittää saada selkeämmin esiin jo kehittämistyön varhaisemmissa vaiheissa. Monta kuukautta välimaastoa yritysten ensimmäisellä tapaamisella ja ensimmäisellä kohtaamolla sekä kuukausien väli eri kohtaamoilla tarkoitti myös sitä, että yhteisesti sovitut päämäärät eivät pysyneet mielessä, vaan päämäärä suuntautui oman yrityksen

näkökulmasta olennaisimpiin asioihin, jotka saattoivat poiketa yhteisestä. On myös tärkeää huomioida työstetäänkö tällaisessa monimutkaisessa kokonaisuudessa kokonaisuutta vai sen osia? Kokonaisuus on yrityksistä hankala ja sitä on hyvin vaikeaa pitää mielessä. Oman yrityksen tarpeet sekoittavat muistikuvia siitä, mitä on yhdessä työstetty. Osien pitäisi rakentaa konkretiaa, mutta niin, että se palvelee kokonaisuutta. Näin moninaisen tehtävän ja yritysrhmän kehittämistyössä on konseptointi hyvin haastava ongelma.

**Työskentelyprosessi aamupäivän toiseen tehtävään:** Kohtaamo 2 b asiakasryhmämäärittelyn esittely ja päätöskeskustelu asiakasryhmistä.

**Tulokset:** Asiakasryhmistä keskusteltiin ja tehtiin yhteinen päätös (kuvio 7). Viisokeskustelusta paljastui asiakasryhmiä miettinyttä ryhmää enemmän eroja koko yritysjoukon segmentointipainotuksissa. Kohtaamo 2b asiakasryhmiin Itsenäiset liikuntarajoitteiset ja rajoitettu itsemääräämisoikeus lisättiin keskustelun jälkeen aktiivit seniorit, koska he toimivat ainakin tärkeinä vertaishenkilöinä ja sananviejinä muille ryhmille, vaikka eivät vielä itse hankkisi erityisiä ikäsumisen tuotteita. Tämän ryhmän katsottiin olevan vaikutusvaltainen, koska he toimivat myös aktiivijäseninä järjestöissä ja vapaaehtoistyössä.

Asiakasryhmä Suomalaiset eläkeläiset	Asiakas- tunnisteet	Arvolupaus	Segmentti	Ostopäätöksen tekijä
<b>AR1: Aktiivit seniorit Järjestöt+yhdistykset</b>  Itsemääräämisoikeus 100%	Toiminta- ja liikunta- kykyinen	<b>Merkityksellinen ja aktiivinen elämä</b> Sosiaaliset suhteet Toisten auttaminen Uuden oppiminen Harrastukset Matkustelu Tyylikkääät tuotteet	Terve nautiskelija  	Asiakas itse
<b>AR2: itsenäiset liikuntarajoitteiset</b>  Itsemääräämisoikeus 100%	Rajoittunut liikuntakyky  Rajoittunut toimintakyky	<b>Elämän ilo</b> Turvallinen arki Yksinkertaiset ratkaisut Älä rajoita, mahdollista! Kunnioitus	Heikko seurallinen  	Asiakas itse  Julkinen organisaatio
<b>AR3: Rajoitettu itsemääräämisoikeus</b>  Itsemääräämisoikeus <100%	Muistirajotte  Rajoittunut toimintakyky	<b>Huolettomuus</b> Luotettavuus Helppous Tietoisuus Todennettavuus Vastuun jakaminen Tunnettisuus	Hauras eristynyt  	Läheinen  Julkinen organisaatio

Kuvio 7. Päätetyt ikäsumisen liiketoimintamalliin liittyvät kuluttaja-asiakasryhmät ja heidän toimintatapojen ja tarpeiden määrittely.

**Työskentelyprosessin aamupäivän kolmas tehtävä:** Asiakasryhmien sopimisen jälkeen yritysten ja kehittämisryhmän edustajat miettivät kolmessa kiertävässä ryhmässä,

mitä eri käyttäjäryhmille pitäisi tarjota ja mistä ja miten asiakas löytää tarvitsemansa ikäasumisen tiedon:

**Asiakasryhmä 1 aktiivit järjestöseniorit:** Asiakas haluaa mukavuuden halusta tiedon kokonaispalveluna. He etsivät kuitenkin tuotteet itse (kaupat, esitteet, netti). Aktiivinen markkinointi järjestöille teemapäivien tai vastaavien muodossa tai muiden sosiaalisten verkostojen kautta markkinointitoimien aktivointi (esim. Tupperware tyyppinen vertaisratkaisu) on hyödyllistä. TV on tuttu käyttöä, mutta myös tietokone, sosiaalinen media ja viihdepalvelut ovat mahdollisia kanavia tulevaisuudessa. Liikuntapalvelut, harrastukset (kurssit, käsityöt), vapaaehtois- ja talkootyöt ovat heille kiinnostavia. Kohderyhmää pitäisi hyödyntää markkinoinnissa ja tuotekehityksessä. Heille on tärkeää omaisuuden turvaamiseen liittyvät tuotteet ja palvelut. Tyylikäs remontti ja trendituotteet (kaunis ulkonäkö) sekä edelläkävijätuotteet, -palvelut ja -ratkaisut ovat heille mahdollisia. Tuleviin rajoitteisiin voidaan ehdottaa varautumista, jos siihen liittyy positiivinen mielikuva ja tietous mahdollisuuksista esimerkiksi kodin remontoimiseen.

**Asiakasryhmä 2 itsenäiset liikuntarajoitteiset:** Tälle ryhmälle pitää saada tietous mahdollisuuksista parantaa toimimista kodissa. Helpoista ja kohtuullisen edullisista vaihtoehdoista ei tiedetä, jolloin niitä ei lähdetä etsimään tai hankkimaan kun kaiken oletetaan olevan kallista. Uuden teknologian pelkoa tulee voida vähentää. Tuotteiden on oltava luotettavia ja selkeitä. Tarvittaisiin tuote- ja palvelutietopankki, ”lääkekaappi”, jossa erilaisiin todellisiin ongelmiin löytyy ratkaisu. Tuotteisiin ja palveluihin tarvitaan silti positiivinen mielikuva, vaikka apuväline- tai turvatarpeet ovat jo todellistuneet. Tuotteita ja palveluja voi esitellä virtuaalidemonstraatioina, liikkuvien esittelyjen avulla sekä markkinointina kotiin tulevan median kautta. Kokonaisratkaisuiden suunnittelu pitäisi saada koordinaatiopalveluna uudessa asunnossa tai vanhan korjaamiseen. Koordinaation pitäisi tarjota vaihtoehtoja kokonaisratkaisuiden osista. Eri toimittajat ja tekijät voivat tuoda omat tuotteet ja osaamisen kokonaisratkaisuiden toteuttamiseen. Tuotteen toimituksen ja tarvittavan asennuksen jälkipalveluna tarvitaan tarkistus, että kaikki toimii, tarvittavat päivitykset ja joku jolta kysyä apua ongelmatilanteissa. Tarjolla pitää olla edulliset perustuotteet (perustarpeen täyttäminen, kunnan kustantamat). Tarvittavat kodin varusteet liittyvät kommunikointiin, tukikaiteisiin, lukitusratkaisuihin, pintamateriaaleihin, valaistukseen, kalusteisiin ja värimaailmaan. Kotiin tarvitaan remonttipalveluja suunnittelusta toteutukseen asti. Asiakasryhmä haluaa jatkaa harrastuksiaan ja sosiaalista elämäänsä, joihin tarvitaan liikkumisen tukitoimia.

**Asiakasryhmä 3 rajoittunut itsemäärämisoikeus:** Läheiset, julkinen ja kolmas sektori asiakkaina, joille markkinointi suunnataan tarvitsevat tietopankkia, josta on

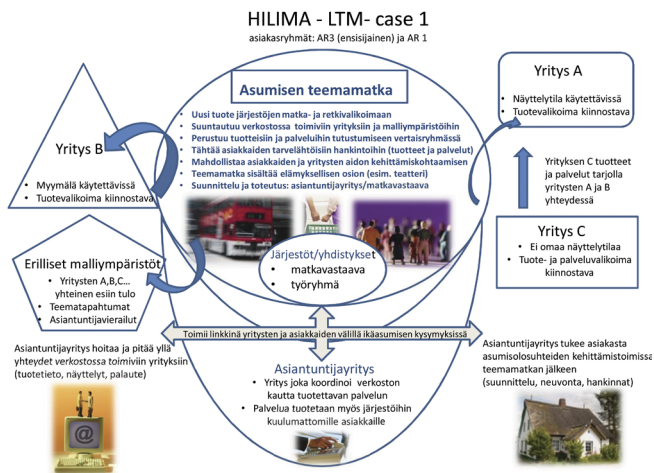
mahdollista löytää tietoa tehokkaasti. Lähteenä voi olla Internet -pohjainen palvelu. Kohderyhmä tarvitsee kotiin tuotavia palveluja; ystäväpalvelua, asiointia, ruoka-huoltoa, lääkeannostelua sekä viimeksi mainittujen valvontaa. Muistihäiriöisille käyttäjille ovat erilaiset virkistystuotteet ja –palvelut tärkeitä kuten pelit, muistelu- ja musiikkituotteet sekä matkapalvelut. Koti on varustettava turvalliseksi apuvälineillä, joihin liittyy palveluna neuvonta ja ohjaus sekä huolto ja ylläpito. Esteettömyys täytyy suunnitella ja toteuttaa sekä päivittää käyttäjän tilanteen muutoksen mukaan. Kotona täytyy varmistaa paloturvallisuus, kaatumistunnistus, poistumisen valvonta ja ulkoisten uhkien torjunta. Kommunikointituotteita ja palveluja tarvitaan sekä niihin liittyviä palautekäsittelyjä. Omaiset tarvitsevat tietoisuuden hallitusta, mutta käyttäjäasiakkaalle mukavasta kontrollista, johon liittyvät käyttäjän hyvinvoinnin seurantaan tarjottavat tuotteet ja palvelut.

***Analyyysi toiminnasta:*** Päätös ja määrittely kuluttaja-asiakasryhmistä tehtiin, vaikka se tarkoitti kohtaamo 2 b:ssä määriteltyjen kahden ryhmän laajentamista kolmannella. Yritysten monenkirjavuus tarkoitti myös sitä, että heille soveltuva asiakaskunta oli monenlaatuinen ja myöhemmin pilotoinnin suunnittelussa keskustelu laajeni edelleen myös B&B asiakkaiden huomioon ottamisen tarpeeseen.

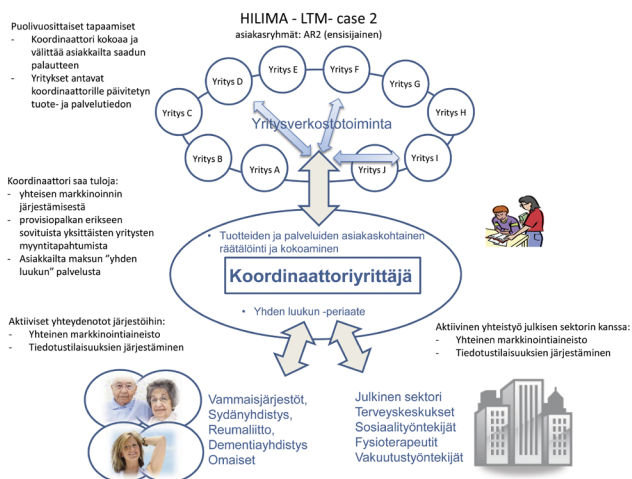
Yritysten edustajien oli helppo miettiä konkreettista tarjontaa jopa yli oman yrityksen tarjonnan. Liiketoimintamallin mitä kohtaan osataan vastata, mutta ei kohtaan miten (asiakassuhteiden hoitaminen). Tuote - ja palveluideoita (Mitä) ei viety eteenpäin eli niiden sisältö jäi jatkossa hyödyntämättä. Esimerkiksi pilotoinnissa olisi ollut mahdollista palata asiakasryhmän valinnan jälkeen siihen, mitä pilottiin myöhemmin valitulle ryhmälle itsenäiset liikuntarajoitteiset todella aiottiin tarjota ja miten tarjonta poikkeaa muiden ryhmien tarjonnasta.

***Työskentelyprosessi iltapäivä:*** Koska kehittämisryhmä oli todennut kohtaamo 2:ssa hankaluuksia sekä konkretisoida mahdollisia erilaisia, moniulotteisia toimintamalleja että konkretisoida asiakassuhteiden hoitamista, päätti kehittämisryhmä tuottaa tähän kohtaamo 3:een valmiiksi konkretisoituja malleja. Näiden kolmen, tarkoituksellisesti erilaiseksi tuotetun mallin pohjalla olivat opiskelijoiden tekemät ikäasumisen markkinoinnin, koordinoinnin ja demonstraatioiden toimintamallit, yritysten edustajien tuottamat mallit kohtaamossa 2, asiantuntijaryhmän tuottamat ideat ja erilaisista aiemmista ikäasumisen kehittämiseen liittyvistä hankkeista poimitut toimivaksi testatut ideat. Konkretisoituja toimintamalleja arvioitiin liiketoimintamallin pohjaksi yritysten edustajista muodostetuissa ryhmissä. Analysointia ja edelleen kehittämistä varten oli valmisteltu liiketoimintamallin eri osa-alueisiin liittyviä kysymyslappuja, joiden avulla ryhmien oli mahdollista tuottaa uusia, valmistelluista mallista muokattuja toimintamalliehdotuksia. Laput toimivat edelleen muistutuksena liiketoimintamallin eri osa-alueiden, erityisesti asiakassuhteen määrittelystä.

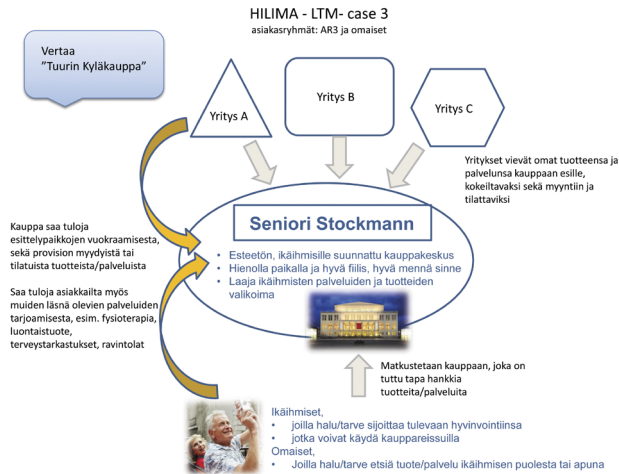
Työskentelyn pohjana toimi kolme erilaista ikäasumisen tuotteiden ja palveluiden tarjonnan toimintamalliratkaisua.



Malli 1



Malli 2



*Malli 3*

**Tulokset:** Lähtökohtamallien pohjalta niitä työstäneet yritysten edustajien ryhmät tuottivat seuraavat liiketoimintamallien pohjat:

1. Yritysmalli, jossa järjestettyjen seniorimatkojen avulla vierailaan kaupoissa ja muissa mallikohteissa. Kyseessä on keskitetty yksinyrittäjän asiantuntijapalvelu. Suurin kysymys tässä mallissa oli se, missä määrin ja miten laajaan toimintaan resurssit yhdellä yrittäjällä riittäisivät? Tämä sitten taas vaikuttaisi siihen, miten tulonmuodostus onnistuisi?
2. Koordinaattorityrittäjämalli, jossa matkat muodostavat yhden piirteen ja jossa osana toimisi myös yhteiset sekä yritysten omat malliympäristöt. Koordinaattori palvelee kotona puhelimitse ja pystyy hoitamaan ison markkina-alueen sekä palvelemaan monipuolisesti asiakasta laajan yritystarjonnan kautta. Tähän malliin todettiin tarvittavan oikeanlainen yrittäjä.
3. Tavaratalomallista luovuttiin ja tilalle ehdotettiin koordinaattoria, jolla on pieni erityistuotekauppa. Kaupassa ikäasumisen tuotteet ja palvelut ovat esillä ja niitä on helppo nähdä ja esitellä. Tämän mallin ongelma on toimipaikka eli missä kyseinen kauppa optimaalisesti sijaitaisi?

**Toiminnan analyysi:** Ongelma liiketoimintamallin miettimisessä on edelleen konkretisointi. Yritykset näkevät koordinaatiomallin sopivimpana, mutta sen tuottami-



nen suoraan sellaiseen muotoon, jossa on määritelty konkreettinen koordinaattorin toiminta ja erityisesti markkinointi ja asiakassuhteiden hoitaminen on vaikeaa. Yritysten edustajilta tuli jopa kommentti, että jonkun muun kuin heidän pitäisi hoitaa asiakassuhteiden määrittely ja hankkia tähän määrittelyyn tarvittava tieto.

Liiketoimintamallin kokonaisuuden hahmottaminen koettiin edelleen hankalana, vaikka alkulähtökohtana olivat mallit, joihin oli koottu jo aiemmissa kohtaamoissa käsiteltyjä ideoita sen eri osa-alueiden hoitamisesta. Kaavioiden teon ja konkretian välillä nähtiin ongelma. Kaikkien eri yritysten konkretia on erilainen ja niiden saaminen samaan kaavioon vaikeaa. Kun yrityksistä on tietyn osa-alueen henkilö mukana, niin toisten osa-alueiden toiminta jää hahmottumatta kokonaisvaltaisiin kaavioihin.

Valmiiksi annetuista toimintamalliehdotuksista supistettiin yritysten edustajien keskustelussa konkretiaa ja laajempia ratkaisuja pois. Tavaratalo muuttui pikkukaupaksi ja koordinaattoriksi jopa koko Suomen kattavassa toiminnassa nimettiin yksi ihminen. Laajaakin koordinaatiotoimintaa muokattiin sellaiseen suuntaan, että jokin yksittäinen, ulkopuolinen toimija hoitaisi yksin hankalaksi koetun, mutta tärkeäksi todetun tuote- ja palvelupertuaarin koordinoinnin asiakkaalle. Kaikissa ratkaisuisa ongelmakohdaksi muodostuu se, miten asiakas saa esimerkiksi koordinaattorista tai kaupan olemassaolosta tiedon. Kysymykseen mitä osataan edelleen vastata, mutta ei kysymykseen miten. Työskentelyn havainnointi viittaa siihen, että ei uskallettu tehdä mitään suurta esitystä konkretiasta (tavaratalo tai koordinaatioryhmä) sen vaatimien resurssien takia, kun toteuttajasta ei ollut tietoa. Kalliita investointeja vaativia ratkaisuja vältettiin, vaikka halvemmista ratkaisuisista ei löydetty vastausta kaikkiin käsiteltyihin haasteisiin. Kalliita investointeja tai vaativaa henkilö resurssointia ei lähdetty miettimään innovaatio-ongelmana: miten ratkaisu olisi mahdollista toteuttaa? Ratkaisuja hylättiin heti ilman jatkopohdintaa, voisiko iso kokonaisuus toteutua yritysten yhteistoiminnalla, käyttäjäyhteistyöllä tai jonkin kauppaketjuyrityksen osana.

Valmiiden mallien kokoaminen työskentelyn pohjaksi oli aikaa vievä toimenpide kohtaamon valmistelussa. Edes valmiit, aiemman kehittämistyön monipuolista ideointia hyödyntävät mallit eivät auttaneet yritysten osallistujia irrottautumaan liiallisesta ennakkokritiikistä ja katsomaan liiketoiminnan järjestämisen mahdollisuuksia yli oman totutun ja konkreettisen, yhteistoiminnassa tai verkostoitumisessa jopa mahdollisen laajemman investoinnin suuntaan.

Tämän kohtaamon paikaksi oli sovittu Joensuun Tiedepuisto, jolla kehittämissyhmä arveli olevan positiivista vaikutusta siihen, miten vakavasti työskentelyyn suhtauduttiin. Aiemmat kohtaamot olivat olleet ammattikorkeakoulun luokkatiloissa, jossa oppilaitosympäristö saattoi viedä pohjaa työskentelyyn vakavasti sitoutumiselta. Vaihtoehtona työskentelylle olisi tietysti myös yritysten ympäristöt, jotka olisivat vieläkin lähempänä arjen yritystoimintaa. Tähän mennessä palautteissa oli ollut kommentteja tiloista lähinnä työrauhan osalta. Nähtiin, että eri ryhmien voisi olla hyvä työskennellä eri tiloissa, jolloin kukin ryhmä voisi keskittyä paremmin oman

ryhmänsä työhön. Tässä kohtaamossa ei tehty erillistä ratkaisua pienemmistä ryhmätyötiloista, koska osa työskentelystä oli yhteiskeskustelua ja osassa ryhmätöistä kierrettiin eri materiaalikokonaisuuksia ryhmissä, jolloin oli parempi toimia samassa tilassa.

***Yritysten palaute:*** Yritysten edustajat kokivat, että jo käsiteltyjen asioiden kertaamista ja niistä keskustelua oli liikaa. Tämä siitäkkin huolimatta, että aina ei päästy yhteisymmärrykseen tai voitu olla varmoja ymmärsivätkö yritysten edustajat toinen toisiaan. Selkeämpiä yhteenvetoja ja työskentelyn ohjausta toivottiin. Koska ainesta oli paljon, kehittämissyhmä teki kehittämisprosessiin ja konseptin luomiseen liittyviä yhteenvetoja kehittämiskohtaamojen välillä. Tällä tavoin toimimalla kehittämistyön analyysit ja yhteenvedot eivät ehkä tulleet riittävän konkreettisesti näkyväksi yrityksille. Konkretiaa kaivattiin liiketoimintamallin ja pilotin löytymisen nimissä. Käsitys konkretiasta oli kuitenkin erilainen eri toimijoilla, kuten esimerkiksi erot asiakassuhteiden hoitamisen roolin tärkeydestä ikäihmisille suunnatussa liiketoimintamallissa osoittavat.

Toimintamallien käsittelyssä eri ryhmien tuottamat tulokset nähtiin hyvin samantlaisina, vaikka taustalla on yritysten erilaiset pyrkimykset ja profiilit. Mallin nähtiin olevan hahmottumassa.

Loppukeskustelussa sovittiin, että aloitetaan tiiviimpi kehittämistyö, liiketoimintamallin strategiaproessi. Päätös perustui siihen, että ikäasumisen liiketoimintamahdollisuuksia oli käsitelty kaikkien yritysten ryhmätapaamisissa jo hyvin moniulotteisesti ja konseptoinnissa ei tunnutta päästävän koko yritysryhmän tapaamisilla enää eteenpäin. Kehittämistoimintaa päätettiin jatkaa siten, että koottiin monipuolisesti yritysryhmää edustava strategiaryhmä. Strategiaryhmän jäsenistä keskusteltiin alustavasti kohtaamon päätteeksi, mutta varsinainen valinta ja koollekutsuminen jäi kehittämissyhmän tehtäväksi.

***Kehittämissyhmän suunnitelma liiketoimintamallin strategiatyön jatkamiselle:***

Yhteisen liiketoimintamallin kokonaisuuden hahmottaminen oli yritysten edustajille hankalaa, monimuotoista kokonaisuutta käsiteltiin, mutta todelliset ratkaisumallit jäivät puutteelliseksi ja siinä mielessä eivät ratkaisseet keskusteluissa esiintyneitä tarpeita. Esitetyt ratkaisut olivat mekanistisia, jopa ei mekanistisesti ratkaistavissa olevien asiakassuhteiden hoidossa. Kehittämissyhmä totesi tärkeäksi ensin kokoontua yhdessä sovittuun pienen strategiaryhmän kanssa sopimaan liiketoimintamallin perustekijöistä. Koska asiakasryhmien tarkastelussa käyttäjän abstrakti arvo oli edelleen vaikea ja asiakassuheratkaisut tuntuivat edelleen mekanistisilta ja epäempaattisilta, päätettiin liiketoimintamallin strategiaryhmän toiseen kokoontumiseen tuoda kolmen eri asiakasryhmän näkökulmaan perehtyneet johtohenkilöt mukaan antamaan palautetta ja keskustelemaan siitä, miten asiakassuhteet tulisi kunkin eri ryhmän kanssa hoitaa.

## **Liiketoimintamallin strategiapalaveri 14.11.2011**

**Osallistujat:** Strategiaryhmään valittu viiden yrityksen edustajien joukko ja kehittämisryhmän jäsenet.

**Paikka:** Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulun iso kokoushuone.

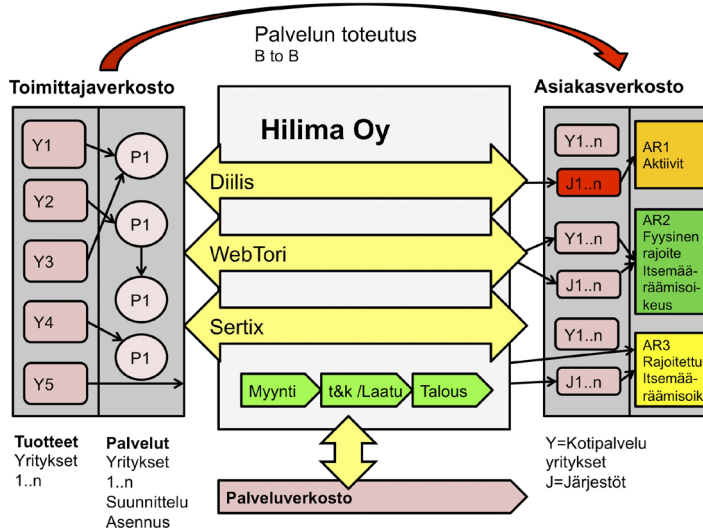
**Työskentelyprosessi iltapäivä:** Liiketoimintamallia konseptointiin seuraavia osa-alueita analysoiden:

- Mitkä ovat ikäasumisen liiketoimintamallin perustukset, motiivit ja haasteet
- Millainen on tuote- ja palvelurajaus asiakasryhmittäin
- Millaisia ovat liiketoimintamallin menestystekijät ja avainmittarit
- Onko Hilima Oy:n toiminta tarvetta jakaa liiketoiminta-alueisiin
- Mitkä ovat Hilima Oy:n missio ja toiminnallinen visio

Lopuksi suunniteltiin yhdessä strategiaryhmän kanssa seuraavaa strategiapäivää ja kohtaamo 4 ohjelmaa.

**Tulokset:** Liiketoimintamallin osa-alueita käytiin läpi ja niiden tärkeistä piirteistä päästiin yhteisymmärrykseen strategiaryhmän kanssa. Keskustelussa käytiin läpi liiketoimintamallin oleellisia osatekijöitä ja niitä ikäasumisen asiakassuhderatkaisujen tarpeita, joihin se tuottaisi palvelua. Strategiaryhmä ei kuitenkaan ehtinyt tai myöskään pystynyt tuottamaan erilaista palasista ja monitahoisista toiveista muodostuvan keskustelun pohjalta liiketoimintamallin konseptia, jossa eri osa-alueet olisivat toteutuneet. Heti ryhmän kokouksen jälkeen kehittämisryhmä jäi työskentelemään edelleen ja kokosi keskustelluista aineksista ensimmäisen, kaikki keskustelussa tärkeiksi nousseet osatekijät huomioon ottavan liiketoimintamallin luonnoksen.

## Hilima Oy:n palveluprosessit



Kuvio 8. Kehittämissyhmän kehittämisen liiketoimintamallin kokonaisuus on esitetty tässä strategiaryhmän toisessa kokouksessa (24.11.2011) kehitetyssä muodossaan.

**Toiminta-ajatus:** Hilima Oy:n tarkoitus on edistää hyvää ikäsumista Suomessa tarjoamalla asiakas- ja toimittajaverkostoille kontaktien määrää ja laatua parantavia tuotteita ja palveluita. Se vähentää tuottajan ja asiakkaan välistä henkistä etäisyyttä. Pääpalvelutoimintoja on kolme:

Hilima Oy:n palvelut jakaantuvat tässä mallissa kolmeen osaan. Ensimmäinen Diilis-palvelu aktivoi, varmistaa ja vakioi asiakas kohtaamiset. Se hoitaa erityisesti asiakassuhdetoimintaa järjestäen kohdennettuja esittelytilaisuuksia esimerkiksi eläkeläis- tai muiden kohdeasiakkaita kokoavien järjestöjen ja ikäihmisten vertaisesitysten kautta. Näissä tilaisuuksissa yrityksillä on mahdollisuus myös suoraan palautteen saamiseen ja hankintaan loppukäyttäjiltä. Esittelyt tapahtuvat joko jo olemassa olevissa demonstraatioympäristöissä tai niitä varten kootuissa näyttelyissä ja esittelyaineiston avulla.

Toinen palvelu Webtori helpottaa kysynnän ja tarjoaman kohtaamista. Webtori kokoaa asiakassuhdepalvelua tarvitsevien ikäsumien tuotteita ja palveluja tuottavien yritysten tarjonnan Internetin kautta asiakkaille helposti löydettävään ja yhteisen tietotarjonnan muotoon.

Kolmas Sertix-palvelu huolehtii siitä, että Hilima Oy:n kautta markkinoitavilla tuotteilla ja palveluilla on laatu- ja luotettavuustakuu.

**Analyysi toiminnasta:** Varsinaisen liiketoimintamallin kokosi kehittämisryhmä liiketoimintakonsultin johdolla. Sitoutumisen kannalta on kiinnostavaa, mikä merkitys tällä yritysten kehittämistyön ulkopuolella tuotetuilla ratkaisulla on, vaikka tuotettu ratkaisu ottikin huomioon yritysten itsensä esiin tuomat tarpeet ja osa-alueet ikäasumisen asiakassuhteiden hoitamisessa. Tarpeellisten osa-alueiden ja tarvittavan palvelun määrittely onnistui hyvin ja syvällisen keskustelun kautta yritysedustajista kootulla pienellä strategiaryhmällä.

Kootussa liiketoimintamallissa on omalla tavallaan mukana kaikki ne eri mallit, jotka olivat lähtökohtana kohtaamo 1:stä alkaen: lead user-, demonstraatio- ja koordinaatiomalli. Yritysten alussa korostama koordinaatiomalli jäi eri yritysten tarjontojen yhteen kokoamisen osalta vähäisimmälle huomiolle. Yritykset näkivät koordinaatiomallin sopivimpana, mutta tämä oli pinnallisesti helppo ratkaisu. Kukaan ei itse asiassa halunnut tehtävää ja oli myös hyvin vaikeaa osoittaa ketään ulkopuolista tahoa, joka olisi voinut tehtävän hoitaa, koska se oli niin hankala. Itse asiassa Hilima Oy ratkaisussa koordinaattori on hajautettu niin, että kodinhoitoyritykset ja järjestöt hoitavat siihen liittyvää asiakaspintaa ja tuotteet ja palvelut on koottu Webtori ratkaisuun.

## **Rakennettu ympäristö ohjelman Hyvis-tutustumismatka Tanskaan 21.–22.11.2011**

**Osallistujat:** Strategiaryhmä.

**Toimintaprosessi:** Matkan tavoitteena oli tutustua ikäihmisille suunnattuihin asumisympäristöihin Kööpenhaminassa sekä Tanskan palvelujärjestelmän erityispiirteisiin. Tarkoituksena oli sekä ryhmäytyminen että asiakaslähtöisen suunnittelun malliin vahvistuksen saaminen benchmarking-vierailujen avulla.

**Tulokset:** Matkalla ei nähty suoraan Hilima liiketoimintamalliin liittyviä ratkaisuja, mutta matka vahvisti näkemystä, että tällä toimialalla on liiketoimintapotentiaalia. Strategiaryhmän ryhmäytymisen kannalta matka oli hyvä yhteiskeskustelujen paikka samaan aihealueeseen liittyvien rakentamisen ja palvelujen esimerkkien äärellä.

## **LTM strategiaryhmä 24.11.2011 asiakastarpeen täsmentäminen ja liiketoimintamallin hyväksyminen pilotoinnin suunnittelun pohjaksi**

**Osallistujat:** Strategiaryhmä ja kutsuttujen sidosryhmien edustajat (Eläkeliitto, Dementiayhdistys, Omaishoitajat, kunnalliset kehittämissyksiköt).

**Toimintaprosessi aamupäivä:** Asiakasryhmille sopivia tuotteita ja palveluja sekä heidän suuntaansa sopivaa asiakassuhdetoimintaa testattiin kolmessa kuhunkin asiakasryhmään keskittyvässä pienryhmässä, joihin osallistuivat kyseisen asiakasryhmän asiantuntijat ja heidän tarpeistaan tietävät sidosryhmien edustajat.

**Aiempaa pohdintaa täydentäviä tuloksia olivat:** Muistihäiriöiset kuuluvat 1. vaiheessa ryhmään terveet nautiskelijat ja he päättävät asioistaan itse. Omaishoitajat katsovat kuuluvansa aktiivit seniorit ryhmään koko ajan, vaikka heidän hoidettavanaan oleva läheisensä kuuluisi toisiin asiakasryhmiin.

Itsenäisille liikuntarajoitteisille tiedottamisen tulisi tapahtua siellä, missä ihmiset liikkuvat muutenkin, kuten kauppakeskuksissa ja järjestöjen tilaisuuksissa. Leimautuminen koetaan pahaksi asiaksi, vaikka ennakointi olisi tärkeää. Tuotteisiin ja palveluihin tutustumisessa ja ostopäätöksissä hyväksyntä on isompi asia kuin hinta. Osalle ikäihmisistä tarvitaan tukihenkilö erilaisiin esittelytilaisuuksiin lähtöön. Tässä järjestöjen vapaaehtoistoiminta voi olla apuna. Nettiä ei välttämättä osata käyttää ja jos se on tiedotusväline, niin käyttöön tarvitaan tukihenkilö ja opetusta. Lehtimainontaan ei luoteta vaan vertaisviesti on uskottavampi, joten tiedottaminen ryhmissä ja toisten ikäihmisten kautta on paras keino. Kun apua tarvitaan, on yhteydenottaja kunnallisiin toimijoihin joko asiakkaat itse, omaiset, diakonissa, sairaalan henkilöstö, naapuri tai järjestöjen tukihenkilöt. Omaiset ovat hyvin aktiivisia: ½ yhteydenotoista on omaisilta, ¼ asiakkaista ottaa yhteyttä itse ja ¼ yhteydenotoista on muilta. Kaupungin palveluista asiaa hoitaa fysioterapeutti, joka hoitaa asiakkaalle sopivat apuvälineet. Tästä seuraa kysymys, voiko ikäasumisen liiketoimintamallissa olla oma palveluohjaus hyvätuloisille? Mallintaminen on tärkeää eli tarvitaan messuja ja konkreettisia esittelyjä, jossa vertainen kertoo tuotteista. Asian tekeminen normaaliksi on tärkeää.

Järjestöihin on syntynyt luottamus jo pitkän ajan kuluessa (edunvalvonta). Järjestöjen aktiiviporukka on ¼ ikäihmisistä. Heidät pitää saada kertomaan tuotteista ja palveluista ystävilleen. Ikäihmiset voisivat toimia yrityskummeina. Kaupunki on valmis tiedottamaan hyvistä ratkaisuista, mutta tiedotus voi tapahtua myös 3 sektorin toiminnan yhteydessä. Vanhusneuvosto ja vanhusten asioiden julkinen kehittäminen on yksi kanava lähteä pohtimaan, miten sellaisten yritysten kanssa tehdään yhteistyötä, jotka tuottavat ikäihmisten ratkaisuja.

Aktiivisten senioreiden ryhmässä toivottiin omaishoitajille tukipalveluja, jotka

auttaisivat heitä pääsemään välillä vapaalle. Ennakoivan tiedon välittäminen terveille on tärkeää, koska muutos avun tarpeeseen tapahtuu usein äkkiä. Useita erilaisia järjestöjä kannattaisi käyttää tiedon välittäjänä. Aktiivisilla, terveillä ikäihmisillä on oppimisen halu motivaationa tehdä asioita. Heille voisi tarjota matkoja ja bonus kortti-tyyppisiä etuja. KUNTA – JÄRJESTÖT – YRITYKSET kolmikanta pitäisi toimia tiedottamistyössä ja kumppanuutena. Yhteiskunnallinen keskustelu ikäasumisen ratkaisuista pitäisi saada eläväksi ja viestittämään avun tarpeen sekä apuvälineiden normaaliuden mielikuvaa. Viestinnän perusajatuksena pitäisi olla normaalin elämän jatkumisen mahdollistaminen. Markkinoinnissa pitäisi hyödyntää ryhmämarkkinointia, maanläheisyyttä ja paikallisuutta. Markkinoinnin tulisi korostaa toteutettavissa olevien yksilöllisten tarpeiden täyttämistä. Kaupungilla on hankkeita, joiden sisään mahtuisi tällaista itsenäiseen ikäasumiseen liittyvää viestintätoimintaa.

**Toiminnan analyysi:** Tässä sidosryhmätapaamisessa tuli paljon tärkeää asiakastietoa, jota sitten hyödynnettiin Hilima Oy:n Diilis-ratkaisussa ja sen pilotoinnissa. Yrityksistä oli kuitenkin vain muutama kuuntelemassa ja osallistumassa tähän arvokkaaseen keskusteluun, vaikka asiakkaita ja heidän todellisesta tilanteestaan tietävien tahojen osallistava toiminta oli selvästi tarpeellista, koska asiakassuhde oli yrityksille vaikea liiketoimintamallin osa-alue. Kehittämistyöhön tottuneiden järjestöaktiivien osallistuessa kehittämistyöhön toimi käyttäjävuorovaikutus yritysten edustajien kanssa kohtaamo 1:stä paremmin kuin silloisen varovaisesti ja hitaammin reagoivan käyttäjäjoukon osallistuminen. Tehtävä oli tässä tapaamisessa jo rajattu, jolloin oli myös konkreettisempia asioita, joihin ottaa kantaa. Käyttäjätieto tuntui läsnä olevista yritysten edustajista uskottavalta ja hyödylliseltä. Vertaistoiminnan mahdollisuuksiin tuli enemmän luottamusta kun yritysten edustajat kuuntelivat todellista järjestöjen vapaaehtoistyön toiminta-aktiivisuutta.

**Iltapäivä:** Osallistujat strategiaryhmä

**Työskentelyprosessi iltapäivä:** Asiakaspalautteen jälkeen hyväksyttiin liiketoimintamallin runko, missio ja toiminta-ajatus sekä määriteltiin yhdessä Hilma Oy:n tuotestategiaa. Liiketoimintamallin hyväksymisen jälkeen tehtiin päätös mallin pilotoinnista.

**Tulokset:** Liiketoimintamalli hyväksyttiin ja sen sisältöä tarkennettiin yhteisellä keskustelulla (malli kuvio 8 ja sen selitykset esillä sivulla 60). Hankkeeseen liittyvässä pilotoinnissa päätettiin keskittyä yhteen palveluun ja yhdelle asiakasryhmälle. Palveluiksi valittiin Diilis ja kohdeasiakasryhmäksi perusteellisen keskustelun jälkeen asiakasryhmä 2 (=liikuntarajoitteiset, mutta itsemääräävät eläkeläiset). Pilotoinnissa päätettiin keskittyä Diilis-palvelun tavoitteeseen lisätä ja vakioida asiakas- ja toimit-

tajaverkoston välisiä tapaamisia sekä parantaa niiden laatua. Asiantuntija-, teema- tai testausluonteisista tapaamisista valittiin teemaluonteinen esittelytapahtuma ensisijaiseksi pilotoinnin kohteeksi.

**Toiminnan analyysi:** Kehittämisryhmän loppuratkaisuksi tuottama liiketoimintamalli esiteltiin liiketoimintakonsultin toimesta. Koska malli ei ollut yritysten edustajien lopullisesti itse tuottama on tässä vaiheessa prosessia kiinnostavaa se, miten he sisäistivät lopputuloksen ja miten helppoa heidän oli sitoutua toisten lopullisesti tuottamaan malliin. Malli olisi pitänyt käydä läpi eri yritysten kanssa yksilöidysti katsoen, mitä malli juuri tämän yrityksen kannalta merkitsee. Viimeksi mainittuun osin pyrittiinkin pienissä teemaryhmissä kohtaamossa 4, jossa käsiteltiin pilotointia eri yritysten näkökulmasta. Koska pilotoinnin aihe saatiin määriteltyä, päätettiin seuraava strategiaryhmän tapaaminen ja siihen liittyvä kohtaamo 4 käyttää pilotoinnin tarkempaan suunnitteluun.

## **Liiketoimintamallin strategiaryhmä 14.12.2011 aamupäivä pilotoinnin ehdotus**

**Osallistujat:** Strategiatyöryhmä.

**Paikka:** Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulun Muotoilun ja kansainvälisen kaupan keskuksen luentosali.

**Työskentelyprosessi aamupäivä:** Toiminnassa pyrittiin valitsemaan ja kuvaamaan Diilis-palvelu, joka parhaiten toteuttaa Hilima Oy:n toiminta-ajatuksen. Tarkoitus oli saada aikaan runkoehdotus pilotoinnista, jossa määritellään pilotoitava Diilis-palvelu sekä sen mittarit. Liiketoimintamallin peruslähtökohdat kerrattiin kehittämisryhmän johdolla ja sitten tuotettiin keskustellen tuote- ja palvelurajaus, palvelujen menestystekijöiden määrittely, pilotoinnin tavoitteiden asetanta sekä markkinointi- ja kilpailustrategian runko.

**Tulokset:** Sovittiin pilotoinnin suunnittelusta, toteutuksesta ja resursoinnista. Tehtiin Diilis-palvelun kuvaus teemaviikon toteutuksena ja pohja yrityskohtaiselle pilotointisuunnittelulle määrittelemällä teemat, joiden alla eri yritykset voivat pilotoinnissa toimia. Nimettiin yritystiimit sovittujen teemojen mukaan. Teemat olivat 1 Rakentaminen ja korjausrakentaminen, 2 Kalustaminen, 3 Kotiin annettavat palvelut, 4 Turvallisuus ja apuvälineet.

**Analyysi toiminnasta:** Koska malli oli lopulta kehittämisryhmän loppuun rakentama, olisi tässä vaiheessa voinut miettiä, kuka esittelee tulokset toisille. Olisiko ollut



parempi, jos yritysten edustajat olisivat esitelleet sen, jolloin olisi paljastunut, miten he ymmärtävät ja muistavat kehityksen lähtökohtia, jo aiemmin sovittuja asioita ja tuloksena syntyvää mallia. Koska strategiaryhmä oli paneutunut tiiviimmin liiketoimintamallin kehittämiseen ja saanut myös henkilökohtaista asiakaspalautetta ja vuorovaikutustietoa sidosryhmätapaamisessa, oli pilotoinnista sopiminen sujuvaa. Pilotoinnin suunnittelusta ja laajasta taustatoteutuksesta jäi vastaamaan kehittämisryhmä. Yritysten yksittäistä osallistumisosuutta varten suunnittelua jatkettiin iltapäivän kohtaamossa koko hankkeen yritysryhmän kanssa.

#### **Kohtaamo 4 14.12.2011 iltapäivä liiketoimintamallin pilotoinnista sopiminen**

**Osallistujat:** Yritysten edustajat ja kehittämisryhmä

**Työskentelyprosessi iltapäivä:** Strategiaryhmän täydentämä liiketoimintamalli käytiin läpi liiketoimintakonsultin johdolla ja siitä keskusteltiin. Sitten esiteltiin malliin liittyvä pilotointisuunnitelma. Työskentelyn tarkoituksena oli saada selville yrityskohtaiset pilotointitarpeet valittujen neljän sisältöteeman mukaan ja yhteinen päämäärä pilotoinnille. Ryhmätyönä käytiin läpi pilotointiteemat ja yritysten mahdollisuudet sekä toivomukset niiden suhteen:

- Miten ja missä asiakkaita voisi kohdata?
- Miten palautetietoa voi hankkia?
- Missä muodossa tieto pitäisi toimittaa yrityksille?
- Miten pilotoinnin onnistumista arvioidaan yleisesti ja mitkä ovat yritysten määrälliset tavoitteet?
- Missä tapauksessa yritys ei halua osallistua pilotointiin?
- Kohtaamossa yritysten edustajat osallistuivat sen pilotointiteeman ryhmään, johon yrityksen tuotteiden tai palveluiden katsottiin parhaiten sopivan.

#### **Tulokset:**

**Teema 1 Rakentaminen ja korjausrakentaminen:** Esittely tuotteista ja palveluista tapahtuisi parhaiten teematilaisuuksissa tai taloesittelyissä. Myös puolueeton seminaaritala ja tapahtumien organisointi järjestöjen kautta olisi mahdollinen. Kuluttaja-asiakkaan lisäksi myös isännöitsijät ja kiinteistönvälittäjät ovat tässä teemassa kiinnostava asiakasryhmä. Asiakastiedonkeruu voisi tapahtua arvontakuponkeja lahjana käyttäen ja kirjallisen kyselyn avulla.

**Teema 2 Kalustaminen:** Mahdollisuudet asiakaskohtaamisissa olivat paikallisen jälleenmyyjän luona, tehtaan näyttelyssä tai näyttelyautossa. Tuotteita voitiin esitellä

myös esittelyvideon avulla. Kuluttaja-asiakkaiden lisäksi asiakaskohderymänä olivat arkkitehdit, rakennuttajat, rakennusliikkeet, asunnonmyyjät, välittäjät, talotehtaat ja isännöitsijät. Asiakastutkimuksiin oli monia menetelmiä, mutta varsinaisten tutkimusten lisäksi asiakastietoa saadaan automaattisesti myös tilausvaiheen tarpeiden ja aiemman kalustuksen sekä rakenteiden kunnan kartoituksessa. Pilotoinnin tulosten nähtiin olevan arvioitavissa syntyneet kaupat kautta hävityt kaupat, syntyneet käynnit, tarjouspyyntöjen määrä tai kyselyiden määrä tyyppisillä kriteereillä.

**Teema 3 Kotiin annettavat palvelut:** Mahdollisuuksia asiakaskohtaamisiin nähtiin olevan järjestöjen asiakastilaisuuksissa tai niiden toimintaan liittyvissä tilaisuuksissa. Mahdollisuuksina nähtiin myös yhteiset teematapahtumat, näyttelyt ja messut tai osallisuus järjestön matkalla. Kotipalvelut kohdistuvat yleensä rajoitetulle alueelle, jonka asiakkaat ovat se oikea kohderyhmä. Vertaisryhmässä tapahtuva vuorovaikutus ja havainnointi sekä henkilökohtainen keskustelu ovat markkinoinnissa tärkeitä. Asiakastutkimuksia oli tehty kyselyinä, joita olisi mahdollista toteuttaa sekä perinteisesti kyselylomakkeella että esimerkiksi sosiaalisen median kautta. Pilotin arvioinnin pitäisi tapahtua konkreettisten asiakaskontaktien mittauksina, a) yhteydenotot tilaisuuksien jälkeen, b) palvelukontaktit – kotioven avaus. Hilima Diilis ei kiinnosta, jos kontaktien hinta nousee liian korkeaksi (ei enempää kuin 100€ / kontakti).

**Teema 4 Turvallisuus ja apuvälineet:** Mahdollisuudet asiakaskohtaamisissa ovat erikoisliikkeissä tai erityisissä esittelytilaisuuksissa. Rääätälöidyn tuotetiedon kokoaminen tietyn ryhmän oletettuihin tarpeisiin voi olla tarpeen (kuten asiakasryhmä 2 liikuntarajoitteiset). Myös jälkimarkkinointi voi olla tarpeen kohtaamistilaisuuksissa esiin nousseiden tarpeiden mukaan. Kohderymänä ovat järjestöt ja yhdistykset, joiden alueelliset aktiivitoimijat olisi tärkeää saada mukaan. Tilaisuuksiin tulisi saada isoja määriä sellaisia potentiaalisia asiakkaita, jotka eivät vielä tiedä tuvallisuus- ja apuvälinetarjonnan mahdollisuuksista. Erilaisiin sairauksiin ja vammoihin keskittyvien yhdistysten kanssa oli jo kokeiltu yhteistoimintaa. Omakotiliitto ja kyläyhdistykset voisivat olla kiinnostavia omakotiasujien ja harvaan asuttujen seutujen asukkaiden tavoittamiseksi. Vertaistukiesittely koettiin tarpeelliseksi esittelytoiminnassa. Asiakastutkimusten osalta tapaamisia voisi olla sarjassa: Alustava tarvetiedon selvitys, vertaisten kanssa kohtaamisen valmistelu – sitten varsinainen esittelytapahtuma. Asiakkailta halutaan yleistä tietoa vaaratilanteista, mikä nykyisissä tuotteissa on hyödyllistä ja miksi joku turvatuote tai apuväline jää käyttämättä. Palaute voidaan hankkia pienryhmäkeskusteluilla ja vertaistutoreiden avulla. Asiakastiedon tuotos yrityksen käyttöön voisi olla tiivistelmä hankitusta palautteesta. Pilotoinnin tulokset ovat arvioitavissa siitä, miten se tuottaa oikeita asiakkaita.

Eri ryhmien tuloksia kokoavassa keskustelussa koko pilotoinnin ehdot ja toimenpiteet yrityksissä sovittiin ja tulosten tasoa määriteltiin. Työskentelyssä myös sovittiin

pilotoinnista sekä kunkin tehtävästä pilotointiesittelyn kokoamiseksi. Yritysten osalle pilotoinnin toimenpiteistä jäi markkinointimateriaalin kokoaminen ja toimittaminen, tuotteita ja palveluja esittelevän näyttelyaineiston toimittaminen esittelytilaan, esittelijä teematapahtumaan ja vertaistutorin pikakoulutus.

Strategiaryhmän työn osuus sovittiin päätettäväksi tähän tapaamiseen. Kehitysryhmän sovittiin hoitavan pilotoinnin suunnittelun, toteutuksen organisoimisen ja tulosten analysoimisen. Pilotointi sovittiin toteutettavaksi maaliskuussa 2012 ja sen tulokset käytäväksi läpi kohtaamossa 5 huhtikuussa 2012. Liiketoimintamallin rakentamisen jatkopäätökset jäivät odottamaan pilotoinnin tuloksia.

**Toiminnan analyysi:** Konkreettisesta pilotoinnista yritykset halusivat tietää, kuinka kiinnostava ja toimiva Diilis-tyyppinen asiakassuhdemalli on? Erityisesti oltiin kiinnostuneita siitä, miten tapahtuman kautta löytyy ostohalukkaita asiakkaita sekä millainen on kustannusrakenne ja millaiset kustannukset toiminnasta muodostuvat eri yrityksille? Yrityksen henkilöstön ajan käyttö oli kriittinen seikka yritysten kannalta, joka liittyi panos-tuotos ajatteluun. Vaikka pilotoinnin toteutusta suunniteltiin kolmen kuukauden päähän tästä kohtaamosta, niin aikajanana se tuntui useasta yrityksestä liian tiukalta. Esittelytuotteita ja henkilöstöä oli vaikeaa irrottaa tilaisuuksiin näin lyhyellä aikataululla.

Tiukemmassa, ennalta määritellyssä liiketoimintamallin raamissa ryhmätyöskentely oli selvästi helpompaa: oli rajattu päämäärä, jonka tiimoilta ideointia tehtiin. Kuitenkin tässä vaiheessa syntyi isoja eroja siinä, miten hyvin strategiaryhmän ulkopuoliset yritysten edustajat pystyivät hahmottamaan liiketoimintamallin. Tähän vaikutti myös se, että osa strategiaryhmän ulkopuolisista edustajista oli johtoryhmässä, jossa rakennettu liiketoimintamalli oli esitelty. Niissä yritysten edustajissa, jotka eivät olleet nähneet liiketoimintamallia aiemmin, oli sellaisia, jotka eivät tässä kohtaamossa tehdyn ensiesittelyn perusteella ymmärtäneet Hilman sisältämää koordinaatiomallia, vaan kokivat mallin pettymyksenä suhteessa yritysten varhaiseen esitykseen koordinaatiomallista.

Tiiviimpi aikataulu kehittämiskierroksilla olisi tärkeää, koska asiat unohtuivat. Jokaisella toimijalla on ollut hyvin eri käsitys siitä, mitä lähdetään tavoittelemaan, vaikka esimerkiksi ensimmäisessä yritysten kohtaamossa vuosi takaperin tavoite näytti hyvin yhtenäiseltä. Silloin luotiin yhteinen päämäärä kuluttaja-asiakkaasta ja koordinaatiomallista sekä keskusteltiin tuote- ja palvelukonsepteista ja niiden demonstraatioympäristöistä. Liiketoimintamallin konkretisointi tapahtui vähitellen, eri kohtaamojen kautta ja jos niiden jatkumoa ei pystynyt koko ajan seuraamaan, ei ymmärtänyt myöskään loppuratkaisun perusteluja. Erilaisiin, saman asian konkretisointeihin ei siis välttämättä oltu valmiita sitoutumaan.

Pilotoinnin ideoinnin pohjalta syntyi keskustelu kuluttaja-asiakkaan lisäksi tulevista muista tärkeistä asiakkaista: taloyhtiöt ja rakennuttajat (kerrostalot, senioritalot

ja hoivakodit). Pilotoinnissa tämä otettiin huomioon asiantuntijapäivän järjestämisellä. Uusien kohderyhmien ottaminen mukaan tässä vaiheessa kuitenkin tarkoitti, että alkuperäisestä, liiketoimintamallin perustana olevasta ja analysoidusta kohderyhmästä poikettiin ja samaa tilaisuuteen yritettiin järjestää esittely sekä kuluttaja-asiakkaille että asiantuntija-asiakkaille. Viimeksi mainittujen osalta ei ehditty tehdä tarkempaa analyysia siitä, millä tavoin ja minkälaisina aikoina heitä olisi ollut parasta lähestyä.

### **Pilotoinnin yleissuunnitelma 19.12.2011-20.2.2012**

Kehittämisyhmä toteutti pilotoinnin määrittelyn ja testauksen suunnittelun. Nykytilan haasteeksi ikäasumisen palveluliiketoiminnassa oli todettu asiakastarpeen sekä palvelun tuottajan pitkä henkinen etäisyys. Hilima Oy:n Diilis-palvelu tarjosi liiketoimintamallin toimittajaverkostolle laadukkaita kontakteja, lisää asiakkaita ja tietoa palvelun laadun sekä tuotteiden kehittämiseen. Liiketoimintamallin pilotoinnissa oli tarkoitus saada hankkeen toimittajaverkosto, kotipalveluyritykset, eläkeläisjärjestöt ja valitut loppukäyttäjät sekä erikseen kutsuttavat asiantuntija-asiakkaat (isännöitsijät ym.) kohtaamaan toisensa laadukkaassa kontaktissa.

Koko Hilima Oy:n tarkoitus on tuottaa loppukäyttäjärvoa lisäämällä elämän iloa ja parantamalla asumisen turvallisuutta. Laadukkaaseen asiakassuhteeseen kuului vertaistuki (kokemukset, elämykset). Välittäjinä toimivat loppuasiakasta lähellä ovat järjestöt, joiden kautta tietoa ikäasumisen tuote- ja palveluratkaisuista oli tarkoitus tarjota.

Pilotoinnin järjestämiseen Joensuun seudulla sovittiin yksi fyysinen paikka (200-300 m<sup>2</sup>), joka on lähellä arkea eli ”arjen kauppapaikka” -ympäristössä. Teemaviikkona toteutettava pilotointi päätettiin jakaa kolmeen päteemaan, koska neljä alkuperäistä olisi tuottanut liian pienen määrän yrityksiä kuhunkin teemaan. Keskeistä on luoda pilotointiin vertaistukelementti eli ”vertaistutorit” järjestöjen kautta ja myös huolehtia vertaistutoreiden valmennuksesta. Lisäksi tilaisuudelle kutsuttiin arvovaltainen vertaiskummi, joka piti jokaisen vierailupäivän alussa tervetulo- ja keskustelun.

Asiakasvuo 50 henkilöä päivässä koottiin Eläkeliitto ry:n yhteistyön avulla Pohjois-Karjalan alueelta korostaen asiakasryhmä 2 itsenäiset liikuntarajoitteiset -määrittelyä. Eri puolilta tuleville ryhmille tarjottiin linja-autokuljetus hankkeen toimesta. Yksi päivä oli varattu ammattilaisille kuten isännöitsijät ja kiinteistönvälittäjät. Jokaiseen päivää jäi myös parin tunnin yleisölle vapaa jakso. Toteutuksen rakenteiden ja markkinointimateriaalin suunnittelua toteuttivat kehittämissyhmän johdolla muotoilun opiskelijat.

### **Pilotoinnin toteutus ”Hyvän ikäasumisen teemaviikko” 19.-23.3.2012 (viikko 12).**

Pilotointi toteutettiin teemaviikkona, johon HILIMA-hankkeessa mukana olevat yritykset toivat tuotteensa ja palvelunsa kootusti esille. Pilotoinnissa testattiin ja



*Kuva 1. Yleiskuva Hyvän Ikääsumisen Teemaviikon näyttelystä ja yrityskohtaisista ryhmäesittelytilanteista.*

arvioitiin seuraavat palvelut; tila- ja rakennepalvelu, asiakashankintapalvelu, vertais-esittelijäpalvelu, palautteiden keruupalvelu, esitemateriaalien koostepalvelu, tilaisuuksien kummipalvelu, ilmapiirin luontipalvelu, kahviopalvelu sekä mainonta- ja mediapalvelu. Viikko toteutettiin 3 km:n päässä Joensuun keskustasta olevalla ostoskeskusalueella, kyseisellä hetkellä vapaana olleessa esteettömässä kauppakiinteistössä. Kiinteistöön rakennettiin viikon ajaksi ”myyntinäyttely” (kuva 1), jossa esillä oli hankkeessa mukana olevien yritysten ikääsumiseen liittyvä tuote- ja palveluvalikoima teemaryhmittäin:

- Teema1 Rakentaminen ja suunnittelu
- Teema2 Kalusteet ja apuvälineet
- Teema3 Kotiin annettavat palvelut

Tuotteiden ja palvelujen esittelijöinä toimivat yritysten edustajien ohella erikseen valmenneet seniorijärjestön (Eläkeliiton Pohjois-Karjalan piiri) esittelijät (tutorit). Kohdeasiakkaaksi oli sovittu asiakasryhmä 2 kotona asuvat eläkeläiset, joilla on tunnustettuja toimintakykyyn liittyviä erityistarpeita. Asiakasryhmät (noin 50 asiakasta/päivä) oli koottu Eläkeliiton järjestelyjen ja vertaismarkkinoinnin kautta ja heidät kuljetettiin linja-autolla Pohjois-Karjalan eri seutukunnilta eri päivinä. Seutukun-

taryhmille pidettiin tervetuliaispuhe, heitä kierrätettiin pienryhmissä eri yritysten osastoilla projektihenkilöstön ja vertaistutoreiden johdolla, heille pidettiin loppuyhteenvedo ja heiltä pyydettiin sekä yrityskohtaista että yleistä palautetta vierailusta. Heille jaettiin myös Hilima –kansiot, joissa oli yritysten esitteet yhteystietoineen. Tilaisuuteen kuului myös maksuton kahvitarjoilu. Perjantai oli ns. asiantuntijapäivä, johon kutsuttiin sähköpostimarkkinoinnilla taloyhtiöiden hallitusten puheenjohtajia, isännöitsijöitä ja vastaavia hyvään ikäasumiseen liittyviä vastuuhenkilöitä. Loppuilltapäivisin teemaviikon näyttely oli vapaasti avoinna yleisölle.

### ***Analyyssi toiminnasta:***

***Yleistä:*** Tervetuliaispuheen alkumotivoinnissa asiakkaille oli positiivista ”me kaikki vanhenemme ja tarvitsemme näitä tuotteita” –asenne. Yritysnäkökulma tuli kuitenkin esiin varsin suoraviivaisesti: tämä on yritysmainontaa, mutta kuitenkin teidän tarpeisiin. Myös vierailuryhmälle osoitetussa loppuyhteenvedossa tuli yritysnäkökulma korostetusti esiin yritysten ja asiakkaan kohtaamisena ja yhteydenpidon jatkumisena tarpeen mukaan. Ensisijainen asiakastarpeen korostaminen olisi ehkä ollut parempi lähestymistapa ja vasta sivulauseessa todeta, että nythän te tiedätte, mistä ratkaisuja löytyy. Palkitseminen arvonnalla muodossa kuului loppuyhteenvedoon. Tästä voi miettiä, onko se välttämättä tarpeellista? Se itse asiassa tuo mukaan markkinahenkisyyttä. Se on myös yksi toiminto lisää järjestäjien hoidettavaksi.

Vierailijoilta pyrittiin keräämään loppupalautelomakkeilla. Palautteen keräämiseen pitää kiinnittää erikseen huomiota. Loppupalautelomakkeet täytettiin vasta, kun harjoittelija toi ne kahvipöydässä suoraan asiakkaan luokse kynän kanssa.

Koko esittelytoiminta vaati tässä muodossa liikaa ihmisiä (3 esittelijää/ pienryhmä). Tällaisen ison, näyttelyluontoisen tapahtuman järjestäminen kokonaisuudessaan oli hyvin resurssi-intensiivinen projekti. Se vaati näyttelyrakenteiden suunnittelun, valmistuksen ja paikalle tuomisen sekä näyttelyn rakentamisen. Myös tieto- ja markkinointimateriaali piti tuottaa ja koota sekä lähettää sekä näyttelyn isokokoinen posteriaineisto suunnitella ja painattaa. Näyttelytyyppiseen, suuria kävijämääriä palvelemaan tilanteeseen myös kahvituksen ja saniteettitilojen järjestelyt vaativat järjestelytoimenpiteitä, vaikka tällä teemaviikolla varsinaisen kahvituksen hoitivat Eläkeliiton vapaaehtoiset.

***Asiakkaat:*** Osallistujat tuntuivat olevan yleisesti mielellään mukana tapahtumassa ja he tiesivät millaiseen tapahtumaan olivat osallistumassa. Aikataulu olla Joensuussa jo klo 9.00 oli liian varhainen osalle, koska se tarkoitti jopa klo 4.00 kotoa lähtemistä. Aikataulut pitäisi järjestää miellyttäväksi asiakkaiden näkökulmasta. Ryhmän kokoluokkana 5-6 asiakasta toimi hyvin keskustelurinkinä ja näkyvyyden kannalta, isommat ryhmät eivät enää niin hyvin. Asiakkaista kaikki eivät kuuluneet asiakasryhmään 2, joilla olisi ollut liikuntarajoitteita ja akuutteja esteettömyyden tai fyysisen

tuen tarpeita. Tästä huolimatta kierron aikana kävi ilmi, että vähän yli kymmenen minuutin esittelypisteessä oloon tarvittiin tuoleja, jotta osa asiakkaista sai välillä levähtää istumalla.

Arkisiin asioihin paneutuvat esittelyt olivat hyviä. Asiakkaat eivät tienneet tuotteista. Heille piti erikseen selittää, että tuotteet eivät ole vain sairaaloita varten, vaan että niitä voi hankkia myös kotiin. Asiakkaat tekivät itse huomioita ja kertoivat positiivisia asioita toisilleen, kuten tällaisella ratkaisulla on kylpyhuone helppo siivota. Pilotoinnin järjestelyissä ei erityisesti mietitty, miten vertaismarkkinointia voisi aktivoida tapahtumaan paljon?

”Kerro kaverille” -viesti olisi ollut kaikissa muodoissa tärkeä. Osa asiakkaista ja vertaisesityksistä toi sen jo itse esiin. Vaikka kaikilla asiakkailla ei ollut juuri tässä tilanteessa tarvetta ja he eivät välttämättä kuuluneet sovittuun asiakasryhmä 2:seen, niin tuotteet saattoivat olla tuttavien tarpeeseen sopivia. Vertaisviestinviejä toimintaa olisi voinut korostaa tapahtuman aikana ja tuotoksena.

Kunkin yrityksen kohdalla asiakkaat laittoivat tauluille nopealla post-it lappumenetelmällä palautearvioinnin tutustuin, kiinnostuin, haluan tapaamisen, tein päätöksen, ostin asteikolla. Palautteen luonne ja keräämisen tapa herättivät tilanteen havainnoinnissa kysymyksiä. Ovatko tällaisen kyselyn osat relevantteja tilanteessa, jossa nopeasti siirrytään yhden yrityksen tuotteiden esittelystä toiseen? Uskaltavatko ikäasumisen harkitsevasti toimivat asiakkaat tehdä tällaisessa nopeassa tilanteessa päätöksiä tai paljastaa niistä näkyvästi toisille osallistujille? Voiko palautteen keruuta vieläkin yksinkertaistaa? Myös aikakysymys tässä tärkeä, koska 12 minuuttia yhden yrityksen osastolla on vähän aikaa ja koko tapahtumassa oli niin paljon asiaa, että se oli osallistujille raskasta.

***Eläkeliitto ja vertaisesitykset:*** Eläkeliiton vapaaehtoiseen rekrytointitehtävään kuului saada vierailubussit täyteen. Huolimatta aktiivisesta markkinoinnista kaikki bussit eivät olleet aivan täynnä. Liikuntarajoitteisia oli tietenkin hankalampi saada vierailulle pitkän matkana takaa kuin hyvässä kunnossa olevia. Osa vierailijoista ei ollutkaan asiakasryhmä 2:n edustajia. Ennakkomarkkinoinnissa oli Eläkeliiton taholta jossain yhteyksissä käytetty sanaa apuvälineet ja sen todettiin jo karkottaneen osallistujia, koska jäsenet eivät halunneet leimautua apuvälineiden tarvitsijoiksi.

Esittelystä oli sovittu niin, että jos yrityksen edustaja ei ollut paikalla, niin projektin edustaja tai vertaisesityksellä esittelee yrityksen tarjontaa. Vertaisesitykset analysoivat itse, että yhden kerran koulutus oli riittävä esittelyryhmässä mukana olemiseen, mutta ei itsenäiseen esittelyyn. Esittelyyn voisi toteuttaa niin, että ensimmäisen viikon yritykset ovat mukana ja sitten näyttelyä on muutama lisäviikko esittelyyn pyöriessä vertaishenkilöiden varassa. Tällöin näyttelyn rakentamisen suuri investointi tulisi paremmin hyödynnettyä ja tilaisuutta voitaisiin markkinoida laajemmalle osallistujajoukolla.

Vertaisessittelijöille ei jäänyt paljon mahdollisuuksia itsenäiseen esittelyyn. Sekä paikalla olevien yritysten edustajat että ryhmiä ohjanneet hankkeen edustajat eivät pystyneet pitämään itseään taustalla ja antamaan vertaisessittelijöille mahdollisuutta. Vertaisessittelijät sanoivat itse, että voisivat kyllä esitellä, jos saisivat vähän lisää koulutusta. Aikakysymys on kuitenkin hankala: miten paljon todellisuudessa oltaisiin valmiita laittamaan aikaa ilmaiseen vertaisessittelyyn? Jos vertaisessittelijöitä ryhdyttäisiin oikeasti hyödyntämään, niin löytyisikö sellaisia ihmisiä, joilla on oikeasti halua ja aikaa tällaiseen työskentelyyn, kun aktiiviset eläkeläiset ovat usein ylikuormitettuja. Mikä olisi sopivasti kuormittava tapa käyttää vertaisverkostoja esimerkiksi erilaiseen sosiaaliseen markkinointiin?

Millainen tilanne oli erilaista taustoista tulevilla vertaisessittelijöillä. Eräs vertaisessittelijä oli taustaltaan perushoitaja ja oli tehnyt avustustyötä ja siten osasi kertoa suoraan tuotteista. Muut olisivat tarvinneet enemmän lisätukea esittelytietouteen. Vertaistutorit olivat kuitenkin jo tutustuneet apuvälinetuotteisiin vapaaehtoistyössä. He kokivat vertaisessittelijäroolin mukavana ja tapahtuman mielenkiintoisena. He kokivat myös saavansa itse lisätietoa vapaaehtoistyöhön kuten esimerkiksi ulkoiluväistötoimintaan. Tapahtuman koettiin yhdistävän yrityksiä ja ikäihmisten tarpeita.

**Yritykset:** Yritykset eivät hyvästä ennakkotiedottamisesta huolimatta olleet ajan tasalla tapahtumasta. Kaikki eivät sitoutuneet tulemaan koko ajaksi paikalle. Paikalla olleet kuitenkin sanoivat keskustelussa, että oikeitten asiakkaiden paikalle tuominen oli hyvä asia ja tuntui mielekkäältä esitellä oikealle kohderyhmälle. Iso kysymys on, mitä oikein oltiin testaamassa? Yritysten näkökulmasta testaus ehkä kohdistui tuotteiden demonstrointiin ja yhteisessittelyn koordinointiin, kehittämisryhmän mielestä taas asiakassuhdetoimintaan. Vaikka yritysten edustajat olivat itse nähneet kehittämistyön aikana vertaisessittelytoiminnan mahdollisuutena, ei se tuntunut selvältä tässä tilaisuudessa ja vertaisessittelijöille ei annettu esittelytilaisuuksia, jos yrityksen edustaja oli paikalla. Asiaa olisi varmasti pitänyt korostaa teemaviikon valmistautumisessa, varsinkin kun osasta yrityksiä paikalla oli eri henkilöt kuin kehittämistyössä. Me kaikki lähtökohta ja ihminen – ihmiselle lähestymistapa tuntui sinänsä sujuvan yleisesti ottaen hyvin.

Informaation jakamisen tapaa pitäisi kehittää. Yritysten esitteet oli koottu loppuksi jaettavaan kansioon, jotta niiden kantaminen ja katselu ei olisi hankaloittanut esittelytapahtumia. Yritysten edustajat jakoivat kuitenkin jotain materiaalia myös osastoillaan. Heille oli myös vaikeaa opastaa asiakkaita kun asiakas kysyi, mistä näitä saa. Asiakas ei välttämättä muista tapahtuman jälkeen, mikä yhteydenottoaika oli eikä löydä niitä itsenäisesti laajasta esitenipusta. Materiaalikansiossa oli tietenkin myös yritysten nettiosoitteet ja sitä kautta painettua materiaalia monipuolisempaa tietoa saatavilla, jos asiakas pystyi käyttämään Internettiä. Pilotoinnin kohdistuessa vain Diilis-palveluun, olisi kiinnostava ollut myös todentaa, miten toimiva Webtori-



palvelu olisi tukenut Diilis-palvelun toteuttamista ja erityisesti sen kautta jatkossa mahdollisesti syntyvää asiakaskiinnostusta ja -suhteita.

Yritykset valmistautuivat ja osallistuivat tapahtumaan osin tyypillisenä messuta-  
pahtumana. Tärkeä ero on varmasti sillä, mikä on myyntimiesrooli ja mikä on aidon  
palautteen keruun tyyppinen rooli? Yrityksen esittelijä ryhtyi helposti esittelemään  
”tällaisia hienoja ratkaisuja meillä on” -periaatteella. Palautteen vilpitiön hakeminen  
jäi tekemättä, vaikka vuorovaikutuksessa oli erityisesti tähän tilaisuuteen tullut pien-  
ryhmä. Eräs yritys esittelijä oli poikkeus, kun hän hienosti kysyi heti ensi vaiheessa:  
Mitä te arvostatte asumisessa? Yrityskohtaisen pisteytyksen osalta olisi vielä varmis-  
tettava, miten hyvin se kohdistui juuri siihen yritykseen, jota oltiin käsittelemässä,  
kun yrityksiä käytiin niin nopeaan tahtiin läpi. Joidenkin yritysten kohdalla oli  
tehty erillisiä palautelomakkeita ja lyhyessä esittelyaikataulussa ne vain sekoittivat  
toimintaa ja asiakkaita.

Oli tärkeää, että yrityksillä oli hintoja esillä, jopa messutarjouksia. Osa kalustuk-  
sen tuotteista olisi varsin hintavia. Jos niistä olisi otanut edes muutaman pienen  
ratkaisun, niin hinta olisi helposti noussut yli 1000 euron. Mahdollisen ostokiin-  
nostusvaiheen jälkeen tulee myös se neuvontavaihe, jossa kunnallisten tukien pitäisi  
tulla esiin. Tähänkin olisi pitänyt olla reitti osoitettuna asiakkaille, miten heidän  
henkilökohtaista tilannetta olisi tukien osalta mahdollista selvittää. Jos asiakas on  
yllättäen ensi kertaa tekemisissä ikäasumisen välttämättömien ratkaisujen kanssa, ei  
hänellä välttämättä ole minkäänlaista tietoa kunnallisen tuen mahdollisuuksista ja  
järjestämisestä.

Yritysten edustajille tilaisuudessa oli liikaa tyhjäkäyntiä. Tähän liittyi myös se,  
että yleisölle avoimena aikana ja asiantuntijapäivässä ei ollut runsasta osanottoa.  
Miten tilaisuuden voisi järjestää niin, yritysten henkilöstön ajankäyttö olisi teho-  
kasta? Yritykset eivät ole valmiita maksamaan järjestelyistä, jos tuntuu sen lisäksi,  
että paljon aikaa menee oman henkilön resursointiin ja lisäksi hänen ajankäyttönsä  
ei ole tehokasta.

Yritysten tuotteiden ja toimintatavan laatu oli teemaviikolla myös hyvin erilainen.  
Osalla oli pientä ostettavaa ja toiset edustivat suuria ratkaisuja. Tällöin myynti-  
mahdollisuus tai esittelytilanteet ja niistä saatava palaute eivät olleet verrannollisia  
keskenään. Tärkeää olisi pohtia mikä ero on esittelyllä, palautteen hankinnalla ja  
myynnillä? Myynti oli ehkä liian iso tapahtuma tällaisessa tilanteessa varsinkin hi-  
taahkosti päätöksiä tekeville ja toimiville ikäihmisille. Kyseessä ei ollut varsinainen  
myyntitilaisuus ja pientuotemyynti häytti kokonaisuuden toimimista ajallisesti  
ryhmien tasaiseksi ajoitetussa siirtymisessä eri yrityksen osastolta toiselle. Voivatko  
myyntitapahtumat todella olla mukana samassa tapahtumassa vai pitäisikö mahdol-  
lisuus ostaa järjestää heti ryhmien kierron jälkeen?

Yritykset näkivät kolmen kuukauden järjestelyaikataulun liian tiukkana ja kokivat  
että tapahtumasta oli paljon vaivaa. Myös esittelijän löytäminen oli iso kysymys

osalle yrityksistä. Jotkut eivät löytäneet tapahtumaan lainkaan henkilöä ja jotkut vain osaksi aikaa. Yritysten roolin tarkka määrittely ja räätälöinti olisi ollut tarpeen. Tämä tuli esiin jo pienmyyntiä ja toisaalta suuria ratkaisuja tuottaneiden yritysten erona. Kotipalvelujen osalta teemaviikko koko maakunnan kattavine osallistujineen oli kenties väärä tilanne. Tällaisessa tapahtumassa olisi syytä edelleen kehittää sitä, miten asiakaskohtaamista voisi räätälöidä erilaisten asiakkaiden ja esittelypalveluiden muodossa. Kotipalveluyritysten osuus Hilma Oy mallissa ja Diilissä ei ehkä lainkaan ole teemaviikon roolissa vaan siinä, että he vierailevat loppukäyttäjien kotona, näkevät siellä tarpeita ja ovat jopa luottohenkilöitä asiakkaille.

### **Kehittämiskohtaamo 5 11.4.2012 Pilotoinnin tulosten käsittely**

**Osallittajat:** Yritysten edustajat, kehittämisryhmä, Eläkeliitto ry:n edustaja.

**Paikka:** Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulun iso neuvottelutila

**Työskentelyprosessi:** Tulos- ja palautetiedon läpikäyminen sekä keskustelu johtopäätöksistä niiden pohjalta.

Asiakaskontakteja luotiin teemaviikon aikana 1400 kpl. Pilotoinnin tuloksena saatiin alustavat laskelmat asiakaskontaktin hintaan vaikuttavista kustannuksista. Lopulliseen kontaktin hintaan liiketoiminnan vakiinnuttua joko olemassa olevan tai uuden yrityksen yhteyteen vaikuttaisivat monet sellaiset tekijät, joita ei ollut mahdollista pilotoinnin yhteydessä todentaa tai joiden tuottamisen kustannukset eivät ole suoraan verrattavista kertaluonteisen testaustilanteen vastaaviin. Toteutetun teemaviikon asiakaskontaktin arvioiduksi hinnaksi tuli 25,80 euroa.

**Eläkeliiton palaute pilotointitoiminnasta:** Kohderyhmän rajausta oli hankala, kun etsittiin asiakasryhmä 2 itsenäiset liikuntarajoitteiset edustajia. Retkelle osallistuminen olisi vaatinut enemmän houkuttelua, kun kyseessä oli uusi asia eikä järjestön perinteisempi huviretki. Järjestö kuitenkin uskoo ikäasumisen esittelyjen kiinnostavuuteen, kunhan asiakashankintaan on varattu riittävästi aikaa heidän puoleltaan. Tämä vaatii ennakkosuunnittelua ja markkinointia kokouksissa, ajoissa tapahtuvaa järjestöpalstoilla ilmoittelua ja vapaaehtoisten etsimistä pitemmällä aikataululla.

Vertaisessittelijät kokivat harjaantuvansa kolmessa päivässä, joten jos yritykset uskaltaisivat antaa esittelyt vapaaehtoisten vertaisten käsiin, niin esittely ja palautetyön voisi siirtää heille lead user -mallin toteuttamisen merkeissä. Tätä ei itse asiassa kokeiltu loppuun asti pilotissa, jossa vertaistutorit eivät jääneet yksin esittelemään yritysten tarjontaa. Tilanne on tietysti kiinnostava sikäli, että jotkut tuotteet ja laitteet ovat hyvin teknisiä ja esittelyn oppimisessa on tässä mielessä eroja, jotka liittyvät myös esittelijöiden taustaosaamiseen. Myös mahdollista esittelyn tukimateriaalia pitäisi

kehittää sellaiseen muotoon, että se auttaisi vertaisessittelijöitä toimimaan itsenäisesti. Eläkeliiton edustajat ehdottivat esimerkiksi simulaatiokuvien käyttöä. Pilotointi oli myös vertaistoiminnan suhteen käyttäjätestausta. Miten tällainen yrityksen resurssseja säästävä ja asiakkaille uskottava tiedottamisen käyttäjälähtöinen toimintamalli toimisi käytännössä?

**Yrityspalautte:** Konkretiaa ja luotua asiakastapaamisten ilmapiiriä arvostettiin, mutta asiakashankintaa ja markkinointia ei. Yksittäisten yritysten maksama hinta tapahtumalle saisi olla korkeintaan 500–1000 euroa. Yritysten huomio kiinnittyi markkinointiin myös sen vuoksi, että teemaviikko miellettiin tavallisina messuina. Yksi pilotoinnin tulos on se, että kun nähdään näin paljon vaivaa, niin ympäristöä olisi pitänyt hyödyntää enemmän. Kuitenkin yrityksen edustajan mukana olo koko viikon oli liian vaativaa resurssien käyttöä. Aika yritysten edustajien mukana ololle voisi heidän oman palautteen mukaan olla korkeintaan 2-3 päivää.

Yritysten erilaisuus myös konkretisoitui pilotoinnissa: yritysten kohderyhmät olivat erilaisia ja jos yrityksen edustaja ei ollut paikalla koko aikaa, niin yrityksellä olisi pitänyt olla tarkka tieto, milloin oman kohderyhmän asiakkaita on tulossa ja mahdollisuus varmistaa henkilöresurssi paikalle juuri siksi aikaa. Vaikka idea oli saada rauhallinen esittely, niin yksittäisen yrityksen näkökulmasta esittelytilanteessa oli kiire. Mainontaa tapahtumasta tarvittaisiin enemmän ja asiantuntijakutsujen täsmentämistä. Hyötysuhde olisi parempi, jos kohdennus, määrittely ja markkinointi olisi pystytty tekemään vielä tarkemmin. Joillekin yrityksille asiantuntijakontaktit olisivat tärkeämpiä kuin kuluttaja-asiakkaat. Myös palautteen nähtiin olevan arvokasta. Yhteismarkkinointi koettiin hyvänä varsinkin kun osalla yrityksistä kyse oli marginaalituotteista. Esillä olon koettiin joka tapauksessa tukevan myyntiä.

**Yleistä arviointia:** Pilotointiviikko toteutettiin hanke- ja opiskelijatyönä ja osin oppilaitoksessa olleiden vanhojen rakenteiden pohjalta. Kustannukset tulisivat korkeammiksi, jos kyseessä olisi todellinen yrityksen alusta lähtien tuottama palvelu. Pilotoinnin tuloksia pidettiin kiinnostavina, mutta ratkaisu oli tällaisenaan liian kallis. Todellisessa liiketoiminnassa hinta olisi saatava matalammaksi. Ennakko-mainontaa olisi pitänyt tehostaa, jotta vapaisiin aikoihin olisi saatu lisää asiakkaita. Tällaisenaan pilotointi osoittautui liian kalliiksi ja henkilöresurssseja liikaa vaativaksi asiakastapaamiseksi.

Pilotoinnin ajoitusta olisi myös mietittävä tarkemmin. Yritysten näkökulmasta teemaviikon kaltaiseen toimintaan kolmen kuukauden järjestelyaika oli liian lyhyt. Kokonaisuudessaan liiketoimintamallin kehittämisen aikajana pitäisi olla napakampi ja pilotoinnille olisi tarvittu pitempi aika järjestelyihin. Pilotointia haluttiin ja sitä pidettiin tärkeänä kehittämistyön osana yritysten puolelta, mutta se ei kuitenkaan oikeasti kiinnostanut kaikkia yrityksiä riittävästi, jotta he olisivat saaneet

oman henkilöstön edustajan osallistumaan tai että edes kaikilta yrityksiltä olisi saatu esittelymateriaali. Sitoutuneisuus pilotointiin liittyi osin myös loppupäämäärän eli liiketoimintamallin jalkauttamiseen, kun uuden yrityksen perustamista pyörittämään toimintaa todellisuudessa ei nähty realistiseksi.

Pilotointi osoitti, että ikäihmisten asiakasryhmää edustavan järjestön ja sen paikallisyhdistysten merkitys kehitettävässä liiketoimintamallissa on oleellinen. Tärkeimpinä elementteinä nähtiin tiedottamiseen, asiakashankintaan ja vertaiskesittelijätoimintaan liittyvät tehtävät. Vertaiskesittelijöiden roolin edelleen kehittämisen liiketoimintamallissa mukana olevien yritysten kanssa voi avata uusia mahdollisuuksia ikääntyvien asiakkaiden tehokkaampaan saavuttamiseen ja palvelemiseen ikäasumiseen liittyvien tuotteiden ja palvelujen tutustumis- ja hankintatilanteissa. Vapaaehtoisten vertaisten käyttö on myös kustannustehokasta.

Yritysten tulisi saada räätälöidymmät roolit ja tulokset. Liiketoimintamallissa on esillä erilaisten yritysten asema jakelussa. Tätä ei kuitenkaan otettu huomioon pilotoinnin järjestelyissä. Tästä syystä osan yrityksistä on hankala nähdä lopputuloksen merkitystä omalle yritykselle. Päätöksestä kohdentaa tämä hanke tietyille kuluttaja-asiakkaille ei pystytty pitämään kiinni. Loppuvaiheen keskusteluissa oltiin taas palattu takaisin alun ikäasumisen laajalle kentälle: julkinen ja yksityinen sektori, yksityiskodit ja suuremmat yhtenäiset asumisratkaisut ja niiden projektit.

Asiakasryhmä 2 itsenäiset liikuntarajoitteiset rajauksen ontuminen sekä asiakashankinnan osalta että asiakashankinnan laajetessa myös ammattilaisten suuntaan aiheutti pilotointiin elementtejä, joita hankaloittivat järjestelyjä, vaikuttivat asiakkaiden antamaan palautteeseen ja ostohalukkuuteen sekä yritysten arviointiin tuloksista. Tarkennusta olisi kaivannut pohdinta ja järjestelyt (keinot, aikataulut ja kanavat) siitä, miten oikeat asiakkaat saadaan liikkeelle? Asiakasryhmä 2 olisi ollut tavoitettavissa myös erilaisten vammaisjärjestöjen kautta. Kun osallistujat eivät välttämättä olleet asiakasryhmä 2 mukaisia vaan terveempiä ei ostohalukkuutta ehkä syntynyt samalla intensiteetillä kuin todellisten tarpeiden keskellä. Markkinointia olisi pitänyt tehostaa yleisölle vapaiden aikojen osalta ja seurata, millaisilla keinoilla oikeansuuntaiset asiakkaat todella tulevat paikalle. Teemaviikon sovittujen järjestöryhmien ohi aika teemaviikolla jäi hyödyntämättä parhaalla mahdollisella tavalla. Eläkeläisjärjestön ryhmien osalta voi myös miettiä sitä, missä määrin niiden ilmaiskuljetuksella tulevat asiakkaat ovat varakkaita yksityisasiakkaita, jotka ovat valmiita sijoittamaan omia rahojaan asuinympäristönsä suuriin korjauksiin. Olisiko vapaisiin aikoihin löytynyt toisenlaisia yhdistyskanavia, joilla tavoitetaan hyvätuloiset eläkeläiset?

Yrityksiä olisi pitänyt tarkemmin valmentaa teemaviikon toimintatapaan ja Dii-lis-palvelun päämääriin. Pilotointiin osallistui suurelta osin eri ihmiset yrityksistä, kuin hankkeessa kehittämisen aikana mukana olleet. Miten tieto kehittämisestä ja sen liiketoimintamallin tuloksista välittyi yrityksen sisällä tai jopa toiselle, tuotteita pilotoinnissa edustavalle yritykselle? Miten pilotointiin osallistuneiden yritysten

edustajien kokemus välittyi varsinaiselle yritysten kehittämishenkilöille esimerkiksi asiakaspalautteen saamisen mahdollisuudesta esittelytilanteessa? Miten tällaiseen mahdollisuuteen edes ymmärrettiin suhtautua? Yritysedustajien etukäteisvalmennus olisi varmistanut tapahtuman luonteen ymmärtämistä ja mahdollisuuksia sekä auttanut tapahtumaan osallistunutta yritysten henkilöstöä välittämään palautetta kehittämissryhmässä olevalle yrityksen edustajalle.

Yritykset eivät välttämättä ymmärtäneet asiakaskontaktin arvoa. Asiakkaiden palaute osallistumisesta ryhmissä oli pääosin positiivinen ja tuotteet koettiin kiinnostavina. Päätöksenteko on kuitenkin pikaesittelyssä vaikeaa, joten yritysten toimivomaa kauppaa ei syntynyt kuin joidenkin pikkutuotteiden osalta. Yritysten itsensä asettamia määrällisiä asiakkuustavoitteita ei saavutettu, koska yritykset eivät olleet kiinnostuneita niinkään tapaamisista vaan todellisista tarjouspyynnöistä tai kaupoista ja toteutunut Diilis -kontakti oli vielä aika kaukana niistä.

Pilotoinnin aikana otetut videot ja kuvat olivat tärkeitä. Myös ne ovat osa konkreettisia lopputuloksia ja yritykset pyysivät saada niitä käyttöönsä muihin markkinointitarkoituksiin. Dokumentoidussa aineistossa oli paljon materiaalia, jossa ikäihmisten oma osallistuminen esittelyihin oli positiivisessa ja toisia neuvovassa mielessä esillä. Asiakasesittelyjen ja palautteen dokumentointi voisi palvella myös jatkon markkinointi- ja vertaistutoraineistona. Erityisesti, jos yrityksille on vaikea asia antaa asiakasvertaisen tehdä koko esittelyä, voisi osa esittelystä olla nauhoitettuja asiantuntijaesittelyjä ja osa vertaisen kasvokkain keskustelua asiakkaiden kanssa.

Diilisen hoitaman tietoisuuden ja kiinnostavuuden jälkeen on tärkeä kysymys, miten asiakkaat osaavat jatkaa tilaukseen asti, jos heille herää todellinen ostohalu? Tarvitaanko siihen kuitenkin koordinaatiomallia. Kuka esimerkiksi hoitaisi kodin esteettömyyskartoituksen? Etenisivätkö asiakkaat oikeasti esteettömyyskartoituksen tyyppisen laajan korjaussuunnitelman suuntaisesti vai ostavatko ihmiset vähitellen palasia itsenäiseen suoriutumiseen ja viimeksi mainitun toimintatavan tehostamiseen pitäisi kiinnittää huomiota? Voiko kunkin yrityksen verkostot toimia niin, että he toimivat myös toisten yritysten markkinointikanavana? Jos jonkin yrityksen tuote on kiinnostava, se voisi johtaa myös toisen yrityksen tuotteen löytymiseen. Kaikki tämä johtaa kysymykseen, miten ostopäätöksen kehittymistä seurataan tapahtuman jälkeen ja miten se todentuu?

Mikä oli oikeasti pilotoinnin rooli innovaatioalustan mallissa, kun vain pientä osaratkaisua ja siitäkin vain yhtä osaa voitiin pilotoida? Pilotointi keskittyi Diilis-palveluun. Kuitenkin yritysten näkökulmasta syntyy mielekäs kokonaisuus vasta kolmen palvelukokonaisuuden yhtäaikaisesta toteuttamisesta. Vasta Diilis, Webtori ja Sertix yhdessä vastaisivat kaikkiin niihin asiakassuhteen haasteisiin, joita kehittämistyössä havaittiin. Webtori hoiti erityisen tärkeänä nähdyn koordinoinnin osalta tärkeää tiedon etsimisen ja löytämisen funktiota. Kehitetystä liiketoimintamallista sen kolme palvelua keskittyivät erityisesti asiakassuhteisiin eikä valmiiden yhteisten

tarjontojen luomiseen. Yritysten välinen verkostoituminen jäi käsittelemättä ja jatkon kannalta on tärkeää määritellä, miten myös pienemmät, erilliset kehittämisaiheet voidaan viedä läpi.

Liiketoimintamallin jatkamisen kysymykseen ei pilotoinnin kautta syntynyt suoraa vastausta. Pilotoinnin pohjalta yritysten yhteistoiminta liiketoimintamallin edelleen kehittämiseen nähtiin perusteltuna kaikkien mukana olevien yritysten taholta. Yritysten kanssa sovittiin jatkotoimenpiteiden selvittämisestä ja uusien kehittämiskokouksien järjestämisestä. Näitä lähdettiin toteuttamaan myös johtoryhmän toukokuussa 2012 olleen kokouksen tuella touko-kesäkuussa 2012 ja myöhemmin syksyllä 2012. Tätä jatkoprosessia ei kuvata tässä tutkimusraportissa, joka sovitusti keskittyy liiketoimintamallin alkukehittämisen ja pilotoinnin prosessiin.

***Kehittämisprosessin yrityksiin liittyvä arviointi:*** Touko-kesäkuussa 2012 kerättiin koko kehittämisprosessia arvioivaa yrityspalautetta. Palautetta kerättiin jatkoneuvotteluissa esiin tulleista kommentteista ja niihin liittyneestä kriittisestä keskustelusta, jotka olivat hyödyllisiä innovaatioalustan ehdotuksen luomiseksi. Lisäksi palautetta kerättiin palautekyselyn sekä siihen liittyneiden puhelinhaastattelujen muodossa. Neljä yritystä palautti varsinaisen loppuarvioinnin kyselylomakkeen.

***Yritysten antama arviointi:*** Palautelomakkeessa ja keskusteluissa yrityksiltä kysyttiin tavoitteista ja tavoista osallistua kehittämistyöhön sekä kehittämistyön aikataulutuksen onnistumisesta. Erityisesti kysyttiin kehittämisprosessin ja työskentelytapojen onnistumisen ja epäonnistumisen kohtia sekä muutostarpeita. Lopuksi tiedusteltiin yritysten mielipidettä prosessin tuloksista.

Paikallinen ja valtakunnallinen yritystaso vaatisi yritysten osallistujien mielestä erilaisia ratkaisuja, jotka pitäisi suunnitella erillisinä kehittämisprosesseina. Eri tasoilla toimivat yritykset kokivat vaikeaksi toimia yhdessä (isot valtakunnalliset ja pienet paikalliset). Yritysten erilaisuus johti myös siihen, että konkreettisia tavoitteita, joihin kaikki voisivat sitoutua, oli vaikea löytää. Yrityksissä toivottiin omalle liiketoiminnalle hyödyllisiä, konkreettisia tuloksia. Hyvin erilaisista yrityksistä muodostuneen osallistujajoukon ei nähty pystyvän tuottamaan kuin kompromisseja, jotka sopivat vain osin yritysten aiempaan liiketoimintaan. Myös yritysten roolin erilaisuus tuli esiin palautteena esimerkiksi siinä, että yritykselle oli luontevaa osallistua pilottiin vain jakeluyrityksen kautta, eikä omana tuotantoyrityksenä. Suunniteltuun liiketoimintamalliin tarvitaan suoraan kuluttaja-asiakkaan kanssa toimivia yrityksiä ja tuotantoyritykset ovat taustalla, jakeluketjun alkulähtökohtana, mutta eivät hoida asiakassuhdetta. Asiakaspalautteen koettiin kuitenkin olevan tärkeää myös tuotantoyrityksille. Tuotantoyritykset, jotka toimivat valtakunnallisesti kaipasivat konseptia, joka olisi monistettavissa ja tuottaisi asiakassuhdetukea jakeluverkoston yrityksille.

Yhteistarjonnan ajatusta pidettiin tärkeänä. Tieto ikäasumisen ratkaisuista pitäisi

olla esillä ja saatavilla helppossa muodossa. Paikallisella tasolla katsottiin tarvittavan yhteistyöverkosto, jossa kotipalvelut ovat mukana. Tällöin käyttäjien tarvetaso saadaan mukaan. Edelleen hankkeeseen lähtemisen taustana nousi esiin demonstraatioympäristö ja referenssikohteen tarve, jotka eivät toteutuneet tehdyssä kehittämisprosessissa. Esittelykohteita ei tarvittu pelkästään kuluttaja-asiakkaille vaan myös B&B asiakkaille.

Todettiin, että tarvetta erityisiin tukitoimiin ikäihmisten muusta kuluttajakaupasta poikkeavan kuluttajasegmentin suuntaan on ja tällaisen hanketoiminnan koettiin palvelevan tätä tarkoitusta. Kehittämiskohtaamojen koettiin kuitenkin käsitelleen liiankin pitkään asiakassegmentoinnin kysymyksiä. Yrityksissä oli totuttu yksinkertaisempaan asiakassegmentointiin ja asiakasrajausten pitkä työstiminen vei aikaa liikeidean ja -toimintamallin kehittämiseltä. Kuitenkin työskentelyssä koettiin tapahtuneen myös oppimista seniorikuluttajasegmentin tausta- ja tilastotiedosta. Asiakasryhmän pitkään vienyt rajausta kertoi edelleen myös siitä, että yrityksillä oli sen suhteen erilaisia profileja ja tavoitteita.

Myös monimutkaisten teoreettisten mallien käsittelyä pidettiin liian pitkänä, koska yritysten näkökulmasta vasta konkreettinen kokeilu näyttää, miten ne toimivat käytännössä. Yritysten edustajilta tuli työskentelyn etenemiseen toiveita kehittämistoiminnan tehostamisesta: tapaamiset päätösten tasolle ja konkreettisia ratkaisuja nopeammin. Johtoryhmään osallistumista pidettiin erityisen hankkeeseen vaikuttamisen mahdollisuutena, joskin sen roolin olisi toivottu olleen vielä enemmän kehittämisprosessia ohjaavan. Projekti kuitenkin laittoi yritysten edustajien mielestä ajattelemaan asioita monelta kannalta. Toisten yritysten kanssa verkostoitumista pidettiin arvokkaana ja verkostoitumisesta syntyi uusia tavarantoimittaja- ja jake-lukanavasuhteita.

Strategiatyö oli tiiviimpää, yksinkertaisempaa ja tuloksellisempaa keskustelua kuin koko hankkeen yrityksille suunnatut kohtaamot ja niiden ryhmätyöt. Pienemmän ryhmän kanssa kehittämisasian koettiin menevän eteenpäin, eikä keskustelu jää liian yleisluonteiselle tai abstraktien kompromissien tasolle.

Kehittämisprosessin aikataulutusta pidettiin yleisesti ottaen sopivana, vaikka yritysten edustajilla oli vaikeuksia irrottautua kohtaamoihin muusta työstä. Siinä mielessä pitkiä kohtaamovälejä pidettiin hyvänä, että kauempaakin tulevat saattoivat järjestää niihin tulemisensa matkustamisen vaatimine aikoinen. Teemaviikkoon olisi tarvittu jopa yksi vuosi etukäteen varautumista resurssien suhteen. Kun yrityksen piti lähettää henkilö toisesta yrityksestä teemaviikon esittelyyn, niin sen järjestäminen toisen yrityksen motivointineen oli hankalaa. Tästä näkökulmasta pohdittiin myös sitä, millaisten yritysten kokonaisverkostosta olisi pitänyt osallistua jo alusta lähtien. Resurssien varaamisen takia toiveita esitettiin siitä, että hankkeen päämäärät olisi pitänyt konkretisoida jo alussa tarkemmin, kuten se, että pilotointina toteutetaan teemaviikko. Innovaatiotoiminnan kannalta toive tulosten määrittelystä jo hanketta suunniteltaessa on kuitenkin ristiriitaista. Yhteissuunnittelun tulostahan ei voi

määritellä etukäteen, vaan se muodostuu vasta yhteisen, rikkaan ongelmakentän ja yhdessä oivallettujen ratkaisujen pohjalta.

Konseptituloksista teemaviikkoa pidettiin orastavana mahdollisuutena, joskin viikon pituinen henkilöstön irrottautuminen oli liian suuri resursointi. Toteutettuun Diilis -tyyppiseen teemaviikkoon tarvittaisiin kuluttaja-asiakaspinnassa oleva yritys, jota kaikki mukana olevat yritykset eivät olleet. Hinta osallistuville yrityksille ei saa nousta liian korkeaksi, jotta toiminta olisi mielekästä ja kannattavaa yritysten osalta. Teemaviikon konseptia ja asiakassuhdetoimintaa voidaan yritysten näkemyksen mukaan soveltaa eri tarkoituksiin. Myös liiketoimintakonsulttiyritys näki sen soveltamiskelpoisena omaan toimintaansa.

Teemaviikkoa pidettiin liiankin yksikertaisena ratkaisuna monimutkaisen liiketoimintamallin luomisen jälkeen. Koordinaatiomallin yhden luokun periaatteen toteutumista toivottiin edelleen. Tämä toivomus kertoo siitä, että Diilis-palvelu ei yksin ratkaissut kaikkia niitä haasteita, joita ikäasumisen asiakassuhdekentällä nähtiin.

***Yritysten kehittämistoimintaan osallistumisen yleistä arviointia:*** Yritysten sisällä tai oman yritysverkoston toisille yrityksille porras kehittämistyön sisällön välittämisessä ja sen ymmärtämisessä on vieläkin isompi kuin kehittämiseen itse osallistuneilla. Kehittämistyön sisällön välittämisen tarve liittyy osallistumisen alkuperäisen motiivin, tarpeiden ja päämäärän kysymyksiin sekä eri yritysten ajankohtaisen tilanteen että strategisten päämäärien ja suunnitelmien toteutukseen. Sekä ihmiset että taustalla olevat strategia ja suunnitelmat myös muuttuivat 1,5 vuotta kestäneen kehittämisen aikana. Ainakin puolella osallistuneista yrityksistä oli tuotekohdennuksen, omistajan, toimitusjohtajan ja organisaatorakenteen vaihdoksia hankkeen aikana. Tämä vaikutti sekä osallistumiseen työskentelyn aikana että lopputulokseen ja jatkokehittämiseen sitoutumiseen.

Yritysten aiempaa kehittämistyötä ei välttämättä haluttu tuoda aihioina tai jo tutkittuina ratkaisuvaihtoehtoina yhteiseen kehittämiseen. Yrityksillä oli ”katsotaan mitä tästä tulee” -asennetta, jossa omaa aiempaa aihepiiriin liittyvää työtä ei ymmärrettävästi haluttu aukaista toisten, alkuvaiheessa osin tuntemattomien kumppaneiden käyttöön. Yksi yhteiskehittämisen arvo on tietenkin se, että opitaan tuntemaan toisia osallistujia ja sitten ollaan myös valmiimpia jakamaan jo aiemmin tehtyä työtä. Toisin tästä on myös seurauksena se, että loppuvaiheessa tuodaan esiin, miten samaa suunnittelua on tehty jo aiemmin ja toisista osallistujista tämä tuntuu turhautavalta.

Kehittämävaiheessa oli yritysten osalta havaittavissa pelko sitoutumisesta, joka aiheutti kehittämistyöhön haitallista kitkaa. Sinänsä suhde on ymmärrettävä, koska kehittämiseen osallistuvat henkilöt eivät yleensä voi tehdä päätöksiä yrityksen puolesta. Kun yrityspalautteessa oli toivomus tehdä päätöksiä kohtaamoissa, niin on myös kysyttävä onko se edes mahdollista, jos päätöksiä tekevät henkilöt tai organisaatiotahot eivät ole osallistujina. Millaisista päätöksistä sitten voi olla kyse? Ehkä



vain jatkokehittämisen työskentelytavoista ja vain siinä määrin kun ne eivät tarkoita lisäresursointia. Yritykset tarvitsevat hyvin konkreettisia ehdotuksia päätöksentekoon siitä, missä ne voivat ja sitoutuvat olemaan mukana. Tämä toimintamalli vaikutti myös alkulähtökohtana, jossa yritysten sisällä nähty tietty konkreettinen mahdollisuus hankkeen tuloksena (syy osallistua hankkeeseen) painoi heidän työskentelyään ja tuloksiin suhtautumista, vaikka työskentelyssä olisi päädytty toisiin tuloksiin.

Yritysten tarkempi profilointi olisi tärkeää, jotta voidaan varmistaa se, että kaikki osallistujat tuntevat hyötyvänsä kehittämisen tuloksista. Prosessin tarkoituksen kirjastus olisi ollut tärkeää. Yritysten motivaation kohdentumista olisi pitänyt tarkistaa usean kohtaamon ajan tai jatkuvasti erillisissä keskusteluissa. Nyt ensimmäisessä palaverissa itse asiassa ei kysytty tätä vaan työskenneltiin sen äärellä, mitä kysymyksiä aihepiiriin liittyy ja se ei ollut sama asia kuin, mitä yritykset todella hakevat tältä kehittämisprosessilta tai ovat valmiita sen eteen tekemään. Innovaatiopotentialin haastattelu olisi voinut olla jo ratkaisujen ja yrityksen todellisen motivaation etsimistä. Yrityksiä voisi auttaa osallistumisessa myös aikataulukysymysten suhteen profilointi. Hyvin erilaisten yritysten aikakäsitys kehittämisessä ja sopiva innovaatiopiste kyseisen asian suhteen voivat olla erilaisia: Toisilla yrityksillä oli takanaan jo pitkä kehitystyö ikääsumisen ratkaisuihin ja toiset taas olivat vasta aloittamassa.

Konkretian toivomuksiin liittyen tiedon louhintaa olisi voinut käyttää yritysten profiloitujen tarpeiden täyttämiseen. Yritykset esittivät toivomuksia oman tuoteryhmän palautetiedosta ja sitä olisi voinut lähteä selvittämään heti hankkeen alussa. Käyttäjätieto olisi otettu heti alussa vakavammin, jos olisi suoraan kysytty juuri näiden yritysten tuotteista ja palveluista. Yrityksille olisi syntynyt tällä tavoin jo alkuvaiheessa tunne heille kohdennettujen tulosten syntymisestä.

Sitoutumisen kysymyksessä kohtaamojen järjestämispaikat oli yksi vaikuttava tekijä. Kehittämistyön järjestämistä kokeiltiin oppilaitoksen tilojen lisäksi myös Joensuun Tiedepuistolla. Paikka oli luokkatilan omainen seminaarisali ja sillä ei tuntunut olevan erityistä sitoutumisvaikutusta työskentelyyn. Työpajoja voisi järjestää myös yritysten tiloissa. Tällä tavoin toimimalla kehittämistyötä voitaisiin kohdella enemmän liiketoimintana ja toimintamalli siirtyisi vähitellen yrityslähtöiseksi, kun yritykset osaltaan ottaisivat vastuuta prosessin eteenpäin viemisestä.

Yritysten lisäksi ja heidän B&B asiakkaina rakennusfirmit ja kuntasektorin toimijat kamppailevat samojen ikääsumisen kysymysten kanssa. Myös heidän suuntaan pitäisi liittoutua. Jatkoprosesseissa asiantuntijoina tulisi käyttää rakentamisen ja kiinteistöhuollon asiantuntijoita sekä kuntasektorin rakennuttajia ja palvelutoimijoita. Hoivapalveluihmisten mukaan tuominen ja heidän vuorovaikutus käyttäjien ja tuoteratkaisujen kanssa toisi myös sertifiointityyppistä uskottavuutta ikääsumisen ratkaisuille.

## Kansainvälisten asiantuntijoiden loppuarviointi 04.6.2012

**Osallistujat:** Sari Rissanen professori sosiaali- ja terveysjohtamisen laitokselta Itä-Suomen yliopistosta, Nicola Morelli apulaisprofessori muotoilun ja arkkitehtuurin laitokselta Aalborgin yliopistosta, Jan Graafmans geronteknologian emeritusprofessori Eindhovenin teknillisestä yliopistosta ja Gregory Rivera innovaatiotutkija InnovaLabista Bilbaosta. Lisäksi päiviin osallistuivat hankeorganisaation kehittämisryhmän jäsenet.

**Paikka:** Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulun Muotoilun ja kansainvälisen kaupan keskuksen kokoustila.

**Työskentelyprosessi:** Kehittämisprosessi ja erityisesti siinä esiintyneet haasteet esiteltiin asiantuntijoille. Kukin asiantuntija esitti oman näkemyksensä toiminnan kehittämisen mahdollisuuksista alun haaste-esittelyn ja lähetetyn ennakkomateriaalin pohjalta. Kunkin kommentoinnin jälkeen käytiin yleiskeskustelu. Lopuksi käytiin kehittämisprosessin seurannan tulosten pohjalta yhteistä keskustelua ja ehdotuksia ikääsumisen innovaatiotoiminnalle hyödyllisistä toimintatavoista.

**Tulokset:** Asiantuntijat pitivät tärkeänä **julkinen – yksityinen toimintamuotojen vuorovaikutusta** ikääsumisen innovaatioiden kehittämisessä. Esimerkiksi nykyinen kunnallinen ja julkinen tuki voi olla jopa esteenä tai vähintään hankaloittaa yksityisen sektorin liiketoiminnan kehittymistä, kun tottumuskulttuuri ja lainsäädäntö ovat sellaisia, että julkinen sektori kustantaa monia ratkaisuja. Sosiaali- ja terveysalan ihmisten mukaanotto sertifointiin olisi myös tärkeää. Sertifoinnin osalta mietittiin, miten arviointijärjestelmää pitäisi kehittää toimimaan Tekniikan maailma -lehden tapaan, jolloin laatuarviointi on mukana esittelyjen yhteydessä ja kuluttaja voi etsiä listoista itselle tärkeiden piirteiden kannalta parasta tuotetta. Asiantuntijat ehdottivat myös, että tuoteääripäitä sosiaalinen perustuote –luksustuote voitaisiin käyttää kehittämisen apuna. He totesivat, että kehittämistyössä tuntui markkinat olevan edelleen etsinnässä: keskittyykö se julkiseen vain yksityiseen. Ennaltaehkäisevän työn merkityksen kasvu julkisella sektorilla tulee muuttamaan julkisen sektorin toimijoiden käsitystä kuluttajista. Passiivinen asiakas tulee muuttamaan aktiiviseksi kuluttajaksi ja silloin samanlainen asiakasmäärittely kuin tässä kehittämishankkeessa on kiinnostava myös julkisen sektorin suuntaan.

Käyttäjänäkökulmasta nähtiin tärkeänä ottaa huomioon se, käyttävätkö ikäihmiset todella rahaa ja mihin he sitä käyttävät? Erilaiset kuluttajien arvosegmentit ja maksukykyisyys voivat tuoda vielä uutta sisältöä asiakassuhteiden oikeaan hoitamiseen ja tarjontaan. Asiantuntijat myös kysyivät, mitä ovat ne todelliset kanavat, joiden kautta kannattaa markkinoida? Mitä ovat esimerkiksi varakkaiden ostajien

yhteisöt ja kerhot? Millainen päätöksentekovalmius on erilaisilla asiakkaila? Onko ikäihmisiä mahdollista sijoittaa yleisempiin, ostokäyttäytymiseltään erilaisiin asiakas-segmentteihin? Suhtautuminen ja elämäntyyli voivat olla tärkeämpiä kuin terveyden tai fyysisen kyvykkyyden muutokset tekijät. Miten segmentointi oikeasti tehdään ja miten teemat ja vielä niiden sisällä luksus tai edullinen määritellään? Voivatko aktiiviset kuluttajat (ikäihmiset ja heidän sukulaiset) toimia innovaatiotoiminnan ohjaajina? Henkisen etäisyyden lyhentämisen keinoksi arvioitsijat ehdottivat Living Lab -tyyppistä, käyttäjiä ja heidän arkeaan osallistavaa toimintaa. Ideoita mietittiin sellaisista Living Lab -toteutuksista, joissa kotia esitellään kokonaisuudessaan tai joku jopa oikeasti asuu malliympäristössä palautteen saamiseksi uusista ratkaisuista. Tällaisia taloja on ollut jopa liikkuvassa muodossa, jolloin pysyvän esittely-ympäristön voi siirtää paikasta toiseen.

Tuotteiden ja palveluiden kehittämistä ja esittelyä toivottiin tehtävän arjen teema-kokonaisuuksia hyödyntäen. Teemat olisivat palasia, realistista prototyyppointia tosielämästä, kuten ruuan valmistuksen kokonaisuus, siivous tai pienet kodin muutostyöt. Näissä teemoissa tai arjen skenaarioissa yhdistettäisiin näkyville eri yritysten tuotteet. Kokonaisuuksien esittely olisi eräänlainen IKEA-konseptin sovellus. Kuluttajat eivät osaa kuvitella, miten eri tuotteet toimivat kokonaisuutena. Eri elämäntilanteiden kuvauksissa ikäihmiset toimisivat voimavarana arjen tarinoiden kertomisessa. Teematarinoista voi tehdä videoita, joissa ikäihmiset toimivat näyttelijöinä. Elämäntarinat ja arvopisteet ovat eri ikäisillä (60- tai 80-vuotias) erilaisia. Tarinoiden ja skenaarioiden kautta palvelumuotoilun tarpeet saataisiin käsitettäväksi ja tarjonta sopivaksi erilaisille segmenteille. Tarinasta olisi myös mahdollista osoittaa, miten eri yritykset voivat tukea palvelua sen eri pisteissä ja miten yritykset voisivat toimia yhteistoiminnassa tiettyjen arjen aktiviteettien ja kontekstin kanssa. Skenaariot tulisi rakentaa niin, että yritykset voivat todella sijoittaa itsensä niihin ja luotuja tarinoita pitäisi käyttää markkinointikeinona.

Kehittämisen sisällön ja tulosten omistajuuden siirron pitäisi tapahtua jo prosessin aikana. Kehittämiseen voisi soveltaa delfoi –tyyppistä asiantuntijakerrosten menetelmää. Aiheeksi valitaan jokin konkreettinen ongelma. Osallistujina toimivat sekä yritykset että aiheeseen liittyvät asiantuntijat. Jokainen osallistuja antaa aiheeseen oman yrityksen tai asiantuntemusalueen kommentit. Välillä tulokset kootaan synteesisinä yhteen ydinryhmän työskentelyllä. Asia kiertää uudelleen ja jokainen laajan yrityksen ja asiantuntijaringin jäsen kommentoi kehitettyä versiota. Ratkaisuihin pyydetään kaikilta kannanotto. Kaikkea ei tehdä yhteissuunnittelulla vaan osa välikommenteista on yksilöhaastattelupohjaisia. Tieto kuitenkin jaetaan kaikkien kanssa, jotta avoimuus säilyy.

# 5 EHDOTUS HYVÄN IKÄASUMISEN INNOVAATIOALUSTAKSI

## *5.1 Kehittämisen prosessin analyysin tulokset*

Tässä luvussa käsitellään kehittämissuorituksen analyysin tuloksena esiin nousevia seikkoja kehittämissuorituksen etenemisestä, osallistujien roolista ja toiminnan onnistumisesta. Analyysi on jaettu seuraaviin aihepiireihin: ikäasumisen kehittämistehtävä, kehittämisen päämäärät, aikajana, sitoutuminen, yritysten rooli ja osallistuminen, kehittämissuoritusorganisaatioiden rooli, opiskelijoiden rooli, käyttäjien rooli, johtoryhmän rooli, asiantuntijoiden rooli, monituottajaisen liiketoiminnan mallintaminen, tiedon louhinta, kehittämistyön prosessi ja sen tiedonvälitys, konkretisointi, liiketoimintamalliratkaisu, pilotointi, palautteen antaminen ja päätöksenteko. Tulosten pohjalta on koottu myös SWOT analyysi toiminnassa havaituista vahvuuksista, heikkouksista, mahdollisuuksista ja uhista. Analyysi on toiminut lähtökohtana esitykselle mahdollisesta ikäasumisen innovaatioalustasta, joka mallintaa sellaista toimintatapaa, jolla ikäasumisen ratkaisuja olisi järkevää lähteä edelleen kehittämään.

### **Ikäasumisen kehittämistehtävä**

Kehittämistehtävä oli aihepiiriltään hyvin laaja ja sitä lähti tekemään iso joukko erilaisia yrityksiä, joilla oli ikäasumiseen liittyen monenlaisia pyrkimyksiä. Koko prosessin aikana tuli esiin paljon toimintaan liittyviä elementtejä ja riippuvuussuhteita. Ratkaisukonseptien hahmottaminen runsaasta ja monialaisesta lähtökohtamateriaalista oli vaikeaa, varsinkin kun liiketoimintamallin päämäärä laajensi tehtävän käsittelemään myös yritysten liiketoiminnan kaikkia osa-alueita ja jakelukanavia. Asiasisältöä kertyi kehittämisen aikana paljon. Kaikkea sitä ei pystytty edes hyödyntämään rakennetussa liiketoimintamallissa, vaikka se olikin moniosainen. Kokonaisongelmakenttään liittyy myös julkisen sektorin kunnallinen toiminta ja kunnan tuet, vaikka tätä aluetta rajattiin yritysten toivomuksesta pois tehtävän alkuasettelussa.

### **Kehittämisen päämäärät**

Eri osallistujien kehittämispäämäärät olivat laajan ongelmakentän vuoksi vaihtelevat. Alussa koettiin yksimielisyyttä ikäasumisen kuluttajatarpeiden sekä monituottajaisen tuote- ja palvelutarjonnan kartoittamisen ja ideoinnin, tuotteistamisen ja räätälöinnin koordinoimisen, senioribrändin ja ansaintamallin kehittämisen sekä niihin liittyvän pilotoinnin päämääristä. Mukana oli kuitenkin hyvin heterogeeninen joukko yrityksiä, isoista pieniin ja kansainvälisistä paikallisiin. Heidän konkreettiset tarvetoteumat yhteisille päämääriksi olivat osin erilaisia ja ne eivät paljastuneet edes innovaatiopotentiaalia kartoittaneissa haastatteluissa. Suuri osa yrityksistä halusi lisää asiakkaita, mutta osalla oli jo riittävästi. Vaikka kuluttaja-asiakas oli syksyn 2011 aikana sovittu

yhteisen kehittämistyön tähtäimeksi, niin osalle yrityksistä se ei kuitenkaan ollut tärkein asiakasryhmä. Jo alussa oli paljon muita asiakkaita, asiakkuus oli monikerroksellista – osa yrityksistä oli toisten mahdollisia asiakkaita ja jotkut jakeluketjussa taas toisten tiedottajia.

Päämäärien määrittymistä hankaloittaa kehittämisorganisaatioiden järjestämä hanketoiminta. Päätös hanketoimintaan osallistumisesta tehdään usein konkreettisimmista seikoista johtuen kuin yleisemmistä kehittämisen päämääristä. On eri asia kertoa innovaatiopotentialista ja pohtia tietyn kehittämisteeman periaatteita tai mahdollisuuksia yleisellä tasolla kuin se varsinainen syy, miksi rahoitettuun hankkeeseen on lähdetty mukaan. Kehittämisorganisaatioilta tarvittaisiin yksilöllisiä välitapaamisia yritysten kanssa, joissa voitaisiin ilman toisten yritysten läsnäoloa käsitellä kehittämisen konkreettista tai konkretisoituvia päämääriä ja etenemistä juuri tämän yrityksen kannalta. Tällaiset luottamukselliset välikeskustelut voivat tapahtua myös puhelimitse matka- ja aikakustannusten säästämiseksi.

On myös tärkeää huomata, että vasta kehittämisaiheen käsittely osin paljastaa ongelmakohtia ja kehittämisen tarpeita. Erityisesti vastauksia vaille jäävät tai heikosti vastattavissa olevat kohdat sellaisista kokonaisuuksista kuin liiketoimintamalli, tarvitsevat kehittämistyötä muita alueita enemmän. Kehittämisprosessin alun pitkä asiakasmäärittely oli joistain yrityksistä liiallista. Tosin kyvyttömyys vastata asiakkaan syvempien arvojen kysymyksiin osoitti, että asiakastietämys ja asiakkaiden kohtaaminen olivat haasteita, joiden ratkominen taas liittyi yhteisesti sovitun senioribrändin ja sen markkinoinnin kehittämiseen.

Yritykset näkivät koordinaatiomallin sopivimpana ratkaisuna heti alussa, mutta tämä oli pinnallisesti helppo ratkaisu. Kehittämistyö paljasti koordinaatiotyön monitahoisuuden ja sen, että yritykset eivät halunneet tehtävää itselleen sen vaikeudesta, jopa mahdottomuudesta johtuen. Liiketoimintamallin rakentaminen oli liian iso päämäärä kehittämisteeman laajuus ja yritysten moninaisuus huomioon ottaen. Se oli myös hankala kehittämispäämäärä, koska mikään yrityksistä ei itse asiassa ollut innokas perustamaan uutta yritystä tai edes ottamaan verkostomarkkinointia osaksi aiempaa yritystoimintaansa.

### **Aikajana**

Kohtaamojen aikajana oli liian leveä. Kohtaamotapaamisten välimaastossa yritysosalistujilta ehti osin unohtua edellinen keskustelu ja sitoutuminen johonkin ratkaisuun. Yrityksillä oli poissaoloja ja osin osallistuvat henkilötkin vaihtuivat. Kehittämistyön nykytila ei ollut aina selvillä. Siitä syystä esimerkiksi keskustelu hidastui kun osa katsoi uutta kehittämisvaihetta näkökulmasta, joka oli yrityksen alkuperäinen ajatus ilman muitten kanssa tehdyn kehittämisen tuloksia. Vasta puolentoista kuukauden aikajaksolle sijoittuneessa tiiviimmässä strategiatyössä yritysten edustajat pysyivät mukana liiketoimintamallin moninaisen kokonaisuuden kehittämisessä. Nopean

kehittämisen syklissä strategiaryhmän työskentely koettiin myös tulokselliseksi. Strategiaryhmän työskentelyssä asioita ei tarvinnut kerrata niin paljon, aiempi kehittämistyö pysyi muistissa, päästiin syvemmälle, keskustelut konkretisoituivat ratkaisuiksi ja ratkaisumalleja saatiin aikaan.

Myös yritysten muuttuvat tarpeet ja yritysten tyypilliset nykyajan organisaatiomuutokset puoltavat nopean kehityksen sykliä, jossa muutoksiin voidaan reagoida isoa hankesuunnitelman toteutusta paremmin.

Pilotoinnin konkreettisille järjestelyille kahden kuukauden varoaikaa pidettiin liian lyhyenä. Pilotin järjestelyihin liittyi yritysten näkökulmasta myös muun henkilöstön resurssien käyttöä, kuten esittelijän varaamista, jota oli hankalampi järjestää kuin vain kehittämisryhmän osallistujan omaa resurssia. Pilotointiin liittyi myös markkinointi- ja esittelymateriaalin kokoaminen, esittelyrakenteiden varaaminen ja järjestely paikalle. Tällaisiin toimiin yritykset olisivat halunneet varautua useita kuukausia etukäteen.

### **Sitoutuminen**

Hankkeeseen osallistumisessa oli yritysten taholta havaittavissa ”katsotaan, mitä tästä tulee” – asennetta todelliseen kehittämiseen sitoutumisen sijaan. Todellinen sitoutuminen saattoi myös liittyä johonkin itse kehitettyyn konkreettiseen päämäärään, jota toivottiin lopputulokseksi, vaikka se oli epärealistista. Tämä korostaa jatkuvan tavoitteen kirkastamisen tärkeyttä, jopa joka tapaamiskerta uudelleen. Myös kehittämistapaamisten pitkät välit rapauttivat sitoutumista. Yritysten edustajat olivat jo ehdineet unohtaa edellisen kerran pohdinnat, missä oli haastekohtia ja miksi siitä syystä johonkin päätökseen oli tultu tai miksi tiettyä työstämistä jatkettiin. Kehittämispolun analysointi ja suunnittelu kohtaamojen taustalla ilman yrityksiä johti myös siihen, että yritykset eivät täysin ymmärtäneet syitä, miksi tiettyjä kehittämistoimenpiteitä tehtiin tai jonkin asian käsittelyä jatkettiin.

Vasta strategiaryhmän tiiviissä työskentelyssä oli sellainen tunne, että yritysten henkilöt pystyivät todella sitoutumaan kehittämistyön eteenpäin viemiseen. Myös pienessä kehitysryhmässä tehty asiakasmäärittelytyö oli tuottoisampaa kuin suuren ryhmän helposti siroava työskentely. Pienempien ja tiiviimpien ryhmien työskentelyn ongelma on, kuinka muut kuin paikalla olleet yritykset ja niiden eri henkilöt pystyvät sitoutumaan muiden kehittämiin ratkaisuihin. Sama sitoutumisen ongelma koskee myös sitä työtä, jota kehittämisorganisaatioiden henkilöstö ja opiskelijat tekevät kehittämisprosessin taustalla. Kun ratkaisumallit olivat yritysten ulkopuolisen tahon kokoamia, vaikkakin yritysten keskustelemista lähtökohdista, niin niihin ei sitouduta samoin kuin sitouduttaisiin itse tehtyihin konsepteihin.

Hankkeen kirjattu päämäärä oli tuottaa ikäasumisen ratkaisuihin liittyviä liiketoimintamalleja. Koska uusi yhteisyrityksisyys ei itse asiassa ollut yhdenkään yrityksen varsinainen päämäärä tälle hankkeelle, on lopputuloksena rakennettuun ja pilo-

toinnissa testattuun liiketoimintamalliin ja sen eteenpäin viemiseen sitoutuminen hankalaa. Kuka on mallissa esiintyvien ratkaisujen käytäntöön viemisen vetovastuussa, kun hanke päättyy? Onko tuotettu liiketoimintamalli niin laaja ja moniulotteinen kokonaisuus, että sitä on järkevämpää yrittää viedä eteenpäin pienempinä osina, jos kehitettyyn suurempaan kokonaisuuteen ei löydy asianomistajia?

### **Verkostoituminen**

Yritykset pitivät ikäasumisen ratkaisuja kehittelevään yritysryhmään tutustumista ja sen kanssa verkostoitumista arvokkaana mahdollisuutena. Kehittämistoimenpiteissä tätä ei kuitenkaan otettu erikseen huomioon, vaan tutustumisen ajateltiin tapahtuvan kohtaamojen työskentelyn yhteydessä. Tutustumista ja verkostoitumisen miettimistä olisi rajallisen ajankäytön mahdollisuuksista huolimatta pitänyt järjestää kohdenne-tummin. Tämä olisi tukenut kehittämisen sujuvampaa etenemistä ja sitoutumista. Se olisi myös luonut luottamuksellisempaa ilmapiiriä. Opiskelijat tekivät malleja yritysten yhteistyön järjestämisestä, mutta niiden sisältö jäi käsittelemättä. Mallit paljastivat esimerkiksi aukkoja mukana olevien yritysten ikäasumisen tarjonnassa: sisustaminen, piharakentaminen tai talonmies. Verkostoitumisen erillinen käsittely olisi myös tuonut esiin keskustelun, onko verkostoituminen aina tarpeen, jos syner-giaetua ei oikeasti löydy.

Kehittämistoiminnan osalta on syytä tarkastella, oliko erilaisten asiantuntijoiden verkosto riittävä tai oliko siinä tarpeettomia edustajia. Mukana olivat kuluttajatutki-muksen ja ikäasumisen rakentamiseen liittyvä tutkimus sekä liiketoimintakonsultti. Kunnan ikäneuvolan, senioripalvelujen ja korjausneuvonnan edustusta olisi voinut käyttää enemmän. Tähän julkisen sektorin osallisuuteen ikäasumisen ratkaisuisa palattiin aina uudelleen kehittämistyön aikana. Yritykset itse päättivät rajata kunnal-liset senioripalvelutoimijat pois, koska kehittämistoiminta heidän kanssaan oli koettu hankalaksi, kun lait ja säädökset sekä tasavertaisuusperiaatteet yksityisten toimijoiden kanssa toimimisesta rajaavat pois tiiviin yhteiskehittämisen ja markkinoinnin mahdol-lisuuksia. Kuitenkin se oli olennainen osa ongelmakenttää ja tämän ratkaisusuhteen puuttumiseen myös hankkeen asiantuntija-arvioijat kiinnittivät huomiota. Hankkeen kokoamiseen osallistui myös senioreiden tietotekniikan käyttöä tutkiva yliopiston laitos. Koska pilotointi ei kohdistunut Internetpohjaiseen ratkaisun osaan, jäi tämä asiantuntemus hyödyntämättä. Pilotoinnin suunnitteluvaiheessa todettiin myös rakentamisen ja taloyhtiöiden asiantuntijat tärkeiksi sidosryhmiksi, jos kehittämistyön eri osa-alueita jatketaan. Elinkeinoyhtiöiden osuus taas voi olla jatkossa tärkeä erilaisia pienempiä spinn off -ratkaisuja yhteiseltä alustalta kehitettäessä ja yritysverkostojen toiminnan tukemiseen.

## **Yritysten rooli ja osallistuminen**

Yritysten henkilöstön mahdollisuudet osallistua kehittämistyöhön olivat rajoitettut. Heidän resursseihinsa nähden oli lähtökohtatehtävä liian laaja. Yritysten organisaatioiden muutokset kehittämisen aikana muuttivat yritysten osallistumisen taustoja, motiiveja osallistua ja osallistuvia henkilöitä. Tämä kaikki vaikutti myös tiedon välittymiseen prosessin aikana. Kriittistä on myös se, onko yrityksen sisältä tai yrityksen jakeluketjusta oikea tai oikeat – kehittämisaiheen kohteen mukaiset henkilöt mukana kehittämistoimissa. Liiketoimintamallin elementit kohdistuvat yrityksen useisiin eri toimintoihin, jotka isossa yrityksessä ovat eriytettyjä. Tämä hanke keskittyi asiakassuhteisiin, jolloin markkinoinnin henkilöstön olisi pitänyt olla mukana haasteita ja ratkaisuja määrittämässä. Pienissä yrityksissä johto tietysti osallistuu kaikkeen kehittämiseen, mutta rajallisin resurssein. Pilotissa oli yrityksistä osin mukana eri henkilöt kuin kehittämisvaiheessa.

Jotkut yritykset eivät kokeneet koko kehittämistyötä mielekkääksi tai löytäneet oman yrityksen roolia siinä, kun asiakas määriteltiin kuluttaja-asiakkaaksi. Nämä yritykset osallistuivat kehittämistyöhön vähän. Jos tällaista kehittämistyötä halutaan tehdä yhdessä, niin kullekin yritykselle pitäisi luoda vielä räätälöidympi rooli. Verkostokehittäminen on win win tilanteiden löytymistä, jossa eri toimijoilla on erilaisia vahvuuksia. Tässäkin verkostossa on löydettävissä kotipalveluyrittäjän, remonttiyrityksen, suunnitteluyrityksen, maahantuojayrityksen, tuottajayrityksen ja järjestelmäpalveluyrityksen roolit. Selkeämpi roolien huomioon ottaminen auttaisi yrityksiä sitoutumaan.

Osin julkisesti rahoitetun ja kehittämisorganisaation vetämän hankkeen jälkeen yrityksillä ei välttämättä ole rahoitusta ja sitoutumista lähteä itsenäisesti jatkamaan kehittämistyötä. Yritysverkoston toimintaa on mahdotonta ylläpitää, jos ei löydy toimijoita, jotka sitoutuvat toimimaan edes yhteistoiminnan jatkamisen koollekutsumina. Verkostoitumisen osalta on todettava, että yritysten nykyiset liittymäpinnat eivät ole yhteistä kehittämistä vaativia, vaan tarvittavien tuotteiden alihankintaa, ostamista tai edustamista. Myös jakeluverkostoja on mahdollista muodostaa ja myös muodostunut HILIMA-hankkeen avulla. Jos kehittämistä aiotaan jatkaa, on joidenkin yritysten nähtävä ikäasumisen jokin osa-alue niin kiinnostavana, että he jaksavat koota kehittämistä varten sopivan yritysringin. Koska heillä ei ole aikaa kaikkiin yhteiskehittämisen toimenpiteisiin, voivat he hakea toimenpideapua myös kehittämisorganisaatioilta ja asiakasjärjestöiltä.

Yrityksillä oli meneillään myös muita kehittämissankkeita ja niiden yhdistäminen tämän hankkeen verkostoon ja tuloksiin onnistuu ehkä paremmin, jos kehittämis-toiminta on yritys vetoista. Yritykset etsivät silloin vain itselleen tärkeät partnerit ja ovat heille avoimempia. Kehittämisorganisaation vetämässä toiminnassa omaa strategista kehittämistä tai muita kehittämissankkeita ei haluta tai voida paljastaa. Kehittämissankkeiden hyöty voisi olla parempi, jos edes kehittämisorganisaatioiden



suuntaan voisi toimia avoimemmin. Tällöin esimerkiksi säästyisi jo kertaalleen tehdyn kehittämistyön uudelleen tekeminen. Tosin, jos yksi yritys on työstänyt jotain ratkaisumallia, ei se välttämättä aukea toisille yrityksille ilman sen uudelleen työstämistä. Sama koskee sitoutumista toisen tahon kokoamaan ratkaisumalliin.

### **Kehittämisen organisaatioiden rooli**

Kohdealueen laajuudesta ja monitasoisuudesta sekä yritysten moniulotteisuudesta johtuen kehittämisasiantuntijat hoitivat tiedon louhinnan ja tekivät varsinaiset ratkaisuesitykset yritysten työskentelyssä näkyvien tarpeiden ja taustaselvitysten tuoman materiaalin pohjalta. Kehittämistyön aineistona ja ratkaisumalleina hyödynnettiin myös muiden samaan aihepiiriin liittyvien aiempien hankkeiden ja toimenpiteiden tuloksia. Työskentelyssä käytettiin kehittämisorganisaatioiden valmistelemia kaavioita ja vaihtoehtoja. Ratkaisut ja konseptit rakennettiin lopulliseen muotoon kohtaamien taustalla toimineen kehittämisryhmän toimesta, kohtaamien väliaikana ja ilman yrityksiä. Tämä vaikutti siihen, että yritykset eivät sitoutuneet ja eivät edes välttämättä ymmärtäneet ulkoapäin tulevista esittelyistä, mistä mallissa oikein oli kyse. Vasta strategiatyöryhmän työskentelyssä myös yritysten edustajat olivat aktiivisemmassa roolissa ratkaisumalleja rakentamassa.

### **Opiskelijoiden rooli**

Prosessin alkuvaiheessa käytettiin opiskelijatyövoimaa käymään ulkopuolisin silmin läpi yritysten yhteistyöverkostosta syntyvää kokonaisuutta ja viestintäaineistoja. Opiskelijoiden ideoimat toimintamallit olivat lähtökohta jatkokehitykselle. Tämä säästi aikaa, mutta ei sitouttanut yrityksiä tai aukaisut heille toisten yritysten toimintaa, markkinointimateriaaleja tai mahdollista roolia verkostossa. Myös asiakastiedon kautta kehittäminen jäi opiskelijoiden tehtäväksi ja yritykset eivät olleet mukana käsittelemässä käyttäjäpersooniksi tuotettua asiakastietoa, jonka kautta ensimmäiset toimintamallit luotiin. Opiskelijoiden tekemän yritysten viestintämateriaalin (esitteet ja Internet) analyysin paljastamat perusongelmat eivät välittyneet yrityksille riittävän selvästi. Analyysi kertoi, että yritystietoa oli hajanaisesti, esitteet olivat sekavia ja suunnattu jollekin muulle kuin loppukäyttäjälle. Kehittämisorganisaatioiden edustajat saivat tämän tiedon ja painostivat yrityksiä myös tästä syystä asiakassuhteen selvittämiseen.

Monisivuisena tekstinä tarkkaan kuvatut käyttäjäpersoonat avautuivat opiskelijoille hankalasti eli tällainen materiaali osoittautui liian vaikeaksi tavaksi päästä käsiksi käyttäjätietoon. Kyseinen materiaali oli myös suuritöistä tuottava, koska siinä oli tehty synteisiä ikäihmisten asumiskartoitusten tuloksista ja luotu niiden pohjalta arkkityypisiä, todellisuuden mukaisia käyttäjähahmoja. Hankalaksi havaitun käytön takia tätä materiaalia ei edes yritetty esitellä yrityksille. Opiskelijoiden yhteistoimintamallit sisälsivät palvelupoluiksi jalostettua materiaalia käyttäjäpersoonista, mutta

persoonat jäivät yrityksille esittelyssä pinnallisiksi. Opiskelijoiden palvelumallityöskentely tuotti kuitenkin erilaisia ratkaisuvaihtoehtoja. Koska malleissa ei pystytty kuvaamaan syvällisesti käyttäjän roolia ja näkemystä, ne eivät ratkaisseet jatkon asiakassuhdeongelmia. Palvelumallien pohjalta voi syntyä koko palvelurakenteen ja toimintaan tarvittavien resurssien määrittely, joka ei toteudu mallin sisältämän palvelupolun tarpeiden mukaan, jos siinä olevia syviä asiakastarpeita ei ymmärretä.

Pilotoinnissa opiskelijat tekivät markkinointi- ja esittelymateriaalin suunnittelu-työtä ja käytännön näyttelyn kokoamiseen liittyviä tehtäviä ilman erillistä korvausta. Jos tällaista työtä pitäisi todellisessa liiketoiminnassa tilata alan ammattilaisilta, nousisi teemaviikon tyyppisten palvelujen hinta hyvin korkeaksi. Opiskelijoiden hanketyö liittyy normaaliin ammattikorkeakoulujen T & K-toiminnan integrointiin opinto-suorituksissa, joissa opiskelijat saavat aitoa työelämäkokemusta.

### **Käyttäjien rooli**

Palvelujen suunnittelun ja asiakaslähtöisyyden oletetaan syntyvän kuin itsestään tuoteratkaisuja ja niiden jakelukanavia mietittäessä. Yritysten on hyvin vaikea suhtautua vakavissaan inhimilliseen vuorovaikutussuunnitteluun, siitä saatavaan kokemukseen (test bed), palautteeseen tai käyttäjien mukaan ottamiseen kehittämistoimintaan. Kun alkuvaiheessa oli löydetty demonstraatio- ja koordinaatiomallin lisäksi lead user -malli kehittämismahdollisuudeksi (käyttäjätietoa hyödyntänyt opiskelijatyöskentely ja asiantuntijaryhmän työskentely), niin yrittäjien ryhmätöissä sitä ei otettu lähtökohdaksi. Jatkokehityksessä pitäisi edelleen varmistaa se, että yritysten edustajat saavat todellisen otteen käyttäjien maailmasta ja kehittämISRatkaisut vähintäänkin testataan oikealla kohdeyleisöllä.

Jo ensimmäinen toimimaton tapaaminen paljasti, että käyttäjäsuhde ei toimi: kiireiset yritysten edustajat ja verkkaiset eläkeläiset eivät antaneet palautetta opiskelijoiden malleista yhdessä, toisiltaan oppien. Työskentelytempon ero kiireisten yritysten edustajien ja käyttäjien pohdinnan ja kirjeitse jälkikäteenkin lähettämän palautteen välillä on iso. Myöhemmässä vaiheessa kehittämistä käyttäjien mukana olo vahvisti ratkaisuun pyrkimistä, motivaatiota ja erilaisten ratkaisuvaihtoehtojen ymmärtämistä. Valmiiksi järjestetyissä ryhmissä ja käyttäjäjärjestöjen aktiivijäsenten kanssa yritysten ja käyttäjien yhteistyö toimi hyvin.

Hilma esittelyviikolle osallistumisessa tuli esiin apuvälineisiin liittyvä stigman haaste, jota oli käsitelty kehittämistyön alusta asti ja joka ilmeni myös käyttäjien asu-miskartoituksista. Ikäihmiset eivät halua samaistua apuvälinekäyttäjiin tai vanhoiksi. Kun tiedotusta oli Eläkeliiton puolelta mennyt apuvälineileimalla, niin tällaisia tuotteita ei haluttu lähteä katsomaan ja vierailun pelättiin leimaavan itseä lähiyhteisössä.

Pilotointi näytti käytännössä ja ikäihmisten palautteena, että vertais(esittely)toiminta on mahdollista ja positiivista. Jatkossa on mietittävä, mitä seniorikuluttajien eri arvo- ja toimeentulosegmentit oikeasti tarkoittavat asiakaskunnassa? Oliko Elä-

keliiton kautta saatu asiakaskunta kaikille sitä oikeata? Mitä muita mahdollisuuksia käyttäjäaktiivointiin on olemassa? Järjestöjen kautta aktiivointi ja yhteistyön on sinänsä helpompaa ja tuottoisaa, kuin yksittäisiä kuluttajia etsimällä. Jos käyttäjävuoro-vaikutusta halutaan saada aikaan hyvin toimeentulevien segmentin kanssa, voivat kansainväliset, ammatti- ja kulttuurijärjestöt olla eläkeläisjäsenistöltään paremmin tällaista kohderyhmää vastaavia kuin varsinaiset eläkeläisjärjestöt.

### **Johtoryhmän rooli**

Yritysten taholta tuli loppupalautetta, että johtoryhmä olisi voinut olla enemmänkin kehittämistoimintaa ohjaava ja siihen palautetta antava elin eikä vain tiedotusluonteinen toimintamuoto. Johtoryhmässä oli sekä kohtaamoihin osallistuvia henkilöitä että muita asiantuntijoita ja sidosryhmien edustajia, josta syystä kehittämistoiminnan sisältö jouduttiin kertaamaan aina johtoryhmän kokouksissa ja aikaa ohjeistavalle pohdinnalle ei paljon jäänyt. Koska työskentely strategiaryhmässä ja johtoryhmässä toisti myös samoja asioita, on syytä kysyä, olisiko johtoryhmä voinut olla samalla strategiaryhmä, jolloin toistoa ja myös siihen liittyvää eriarvoisuutta yritysten tiedonsaannissa ei olisi ollut. Osa yritysosallistujista joutui kuuntelemaan samat kehittämisisällöt useampaan kertaan ja jotkut taas saivat niistä suhteessa hyvin vähän tietoa. Aikaa olisi säästynyt johto- ja strategiaryhmän yhdistämisellä ja johtoryhmä olisi aidosti voinut toimia kehittämistä eteenpäin johtavana ryhmänä.

### **Asiantuntijoiden rooli**

Asiantuntijaryhmä kokoontui kaksi kertaa koko kehittämisprosessin aikana: sen alussa ja lopussa. Asiantuntijat olivat luonteeltaan sellaisia, että he toivat prosessiin mukaan ehdotuksia kehittämistavoista ja yhteistoimintamallista ei liiketoimintamallin kustannusrakenteeseen, yritystoiminnalliseen tai tulovirtojen muodostumiseen liittyviin kysymyksiin.

Ensimmäisessä, kohtaamoprosessia tukevassa asiantuntijakokoontumisessa tuloksena oli erilaisten lähtökohtana olevien toimintamallien täydennys erityisesti ikäihmisten omaa vertaistoimintaa korostaen. Toisessa prosessia arvioivassa kokoontumisessa asiantuntijat toivat esiin kehittämisen kautta hahmottuvaan ikäasumisen innovaatioalustaan liittyviä toimintaehdotuksia. Näitä olivat julkinen – yksityinen yhteistyö, asiakassegmentoinnin ja käyttäjäosallistumisen edelleen vahvistaminen, arjen teemakokonaisuuksien käyttö yhteiskehittämisen ja markkinoinnin välineenä sekä kehittämistyöskentelyssä havaittuihin haasteisiin vastaaminen Delfoi-tutkimuksen työskentelytapoja hyödyntäen.

### **Monituottajaisen liiketoiminnan mallintaminen**

Monimutkaisessa tehtävässä on tietenkin monta lähestymistapaa kartoittaa iso- ja ratkaisumalleja. Tehdäänkö lähtökohdaksi muutama valmis skenaariomalli vai

tuotetaanko paljon ideoita, joista karsia? Joka tapauksessa haltuun tulee ottaa sekä kohdekentän rakenne ja haasteet että ratkaisun rakenne. Ideointia ja alkukartoitusta tehtiin aluksi opiskelijoiden voimin. Yrityksille tarjottiin tämän työskentelyn tuloksia valmiina toimintamalliehdotuksina ja sitten heitä pyydettiin työstämään omaa näkemystään asiakkaan arvon muodostukseen ja liiketoimintamalliin liittyvien kaavioiden muodossa.

Kaavioita pidettiin kyllä hyödyllisinä, mutta niiden tuottamista liiketoiminnan eri elementtien muistutuksista huolimatta yritysten edustajien oli vaikea ryhtyä ideoimaan uudenlaisia ratkaisumahdollisuuksia yhteisen asiakassuhdeongelman ratkomiseen. Ideointi ja ratkaisumallin kokoaminen ideoista yhdessä ovat kuitenkin tärkeitä sitouttavia välineitä ratkaisun sisäistämiseen ja siihen uskomiseen. Suuria, yhteisiä ratkaisukokonaisuuksia on vaikea tuottaa, jos asiat eivät pysy mielessä ja ne muokkautuvat vain oman yrityksen toiminnan tai tarpeen näköiseksi. Jos kompromisseja on vaikea hyväksyä, on ehkä syytä pohtia kannattako silloin lainkaan osallistua yhteissuunnitteluun, jossa ne ovat todennäköinen osa lopputulosta.

Erilaisista analyysi- ja teoriatyökaluista löytyy eri ihmisille ymmärrettäviä työkaluja ja ne auttavat ja muistuttavat katsomaan kehittämiskohdetta myös sellaisista näkökulmista, jotka eivät kuulu omaan työhön. Ajankäytön tiivistämiseksi oli monissa kohtaamoissa monta asiaa samanaikaisesti kuten käyttäjätapaaminen ja palaute opiskelijoiden toimintamalleista tai yritysten välinen tutustuminen ja toimintamallien kehittäminen. Tämä aikaa säästävä synergiaedun käyttö ei yleensä toiminut kehittämistyön tiivistämisen välineenä, vaan jakoi huomiota liian moneen asiaan.

## **Tiedon louhinta**

Laajassa kehittämistehtävässä oli myös tiedon louhinnan ongelma. Miten isoista tietopaketeista, tutkimusmateriaaleista tai johonkin muuhun kohteeseen kohdistuneista tutkimuksista poimitaan olennainen kehittämistieto? Tiedon louhintaa tehtiin asiantuntijaluennoilla, asiantuntijaryhmän työpajoissa, ja taustatutkimusten hyödyntämisellä. Kehittämistehtävän ja osallistujien mahdollisuuksien kartoitusta tehtiin yrityksille ja kehittämisorganisaatioille innovaatiopotentialin kartoituksena ja pienelle käyttäjäjoukolle asumisen tilanteita ja haasteita selvittäneenä asumiskartoituksena. Monitahoisen osallistujajoukon tilanneselvitysten lisäksi osallistujakartoitukset olivat kehittämistavoitteisiin sitouttava menetelmä. Koko tiedon hankinnan osalta oleellisen tiedon löytämisen lisäksi on tärkeää, miten etsitty tieto tai teoreettiset mallit saatiin mukaan kehittämiseen, varsinkin kun toiset henkilöt toimivat osin innovaatiopotentialin keruussa kuin varsinaiset kehittäjät.

Kehittämisprosessissa kokeiltiin etsityn tiedon mukaan saattamiseen erilaisia tapoja. Käyttäjätietoa koottiin aluksi lyhyeksi asumiskartoituksen yhteenvedoksi ja kuvakoosteeksi otetusta havaintokuvista. Näiden pohjalta luotiin myös käyttäjäpersoonia, jotka osoittautuivat liian pitkiksi ja hankaliksi selostuksiksi ryhmäkehi-

tykseen. Käyttäjätiedon ja yritysten verkostoitumisen analyysit esiteltiin yrityksille vaihtoehtoisina ratkaisumalleina. Yrittäjille tehtiin myöhemmin muutaman sivun tiivistelmät käyttäjätiedosta ja heille esitettiin ulkopuolisen asiantuntiryhmän ideat eri ratkaisumallityypeistä: lead user -, demonstraatio- ja koordinaatiomalli. Nämäkin osoittautuivat liian pitkiksi. Ryhmätilanteessa tarjotun tiedon pitäisi olla yhdellä silmäyksellä havaittavissa ja hyvin nopeasti luettavissa. Asiakasryhmiä tarkemmin määritellen pienryhmätilanteen materiaaliksi olikin tuotettu pieniä lappuja asiakas-tarpeista. Nämä pakottivat osallistujat valitsemaan heidän mielestään tärkeimpiä ja erottelevia piirteitä ja näin saatiin asiakkaiden ohjaavia arvostuksia yksinkertaisemmin ja valikoidusti määriteltyä.

### **Kehittämistyön prosessi ja sen tiedonvälitys**

Monimuotoinen kehittämistehtävä, siihen liittyvä unohtaminen sekä ymmärtämättä jääneet kohdat haittasivat ja hidastivat työskentelyä. Asioiden jatkuvaa kertaamista olisi voitu välttää toimimalla kehittämisprosessissa toisin. Ensimmäisessä vaiheessa olisi tärkeää käyttää aikaa yritysten edustajien yhteistyöskentelyyn ja tutustumiseen, jossa heidän päämäärät, alkuideointi ja sitoutuminen saataisiin kirkkaammin esiin. Sen jälkeen prosessiin voi tuoda muita tahoja, kuten ikäihmiset, julkisen sektorin edustajat ja opiskelijatyövoima. Ensin etsitään haasteita ja kehitetään oletusaihiota ja sitten vasta otetaan muut mukaan arvioimaan näitä yritysten itse rakentamia ja sisäistämiä ratkaisuvaihtoehtoja. Sinänsä opiskelijat kehittivät hyvin ne kolmen lähtökohdan alkuaihiot, joista loppuratkaisu löytyi (koordinaatio, demonstraatio ja lead user). Yritysten edustajat eivät vain saaneet näihin helposti otetta konkreettisina ratkaisuina kun he eivät olleet alkutyöskentelyssä mukana. Yhtä lailla kuin on vaarallista, että muut tahot yritysten sijaan tuottivat ratkaisuehdotuksia ja konsepteja, niin yritysten edustajista pitäisi tulla kehittämistyön tulosten ja ratkaisujen esittelijöitä kehittämisorganisaation edustajien sijaan. Silloin olisi voitu nähdä, miten sovitut asiat ja ratkaisua oikein ymmärrettiin. Näin myös yritysten edustajat joutuisivat miettimään tarkemmin sisäistäen, mitä on kehitetty, mistä sovittu ja millaista ratkaisua ollaan luomassa.

Internetissä toimiva Base camp tietoaalusta otettiin käyttöön kehittämistiedon jakamista varten. Tuotettu materiaali oli siellä kaikkien kehittämistyöhön osallistuvien yritysten saatavilla. Nettipohjainen materiaalienjakoalusta ei korvaa yhteistyöskentelyä tiedon ja kehittämissymärryksen välittäjänä. Se ei ole dynaaminen kehittämisalusta. Tieto on koottu sinne, mutta sen käyminen läpi riippuu osallistujien resursseista käyttää aikaa materiaaliin katsomiseen ja pelkästään tulosten yhteenvedot eivät välitä kehittämis keskusteluissa käytyä ratkaisuvaihtoehtojen välistä arviointia.

## **Konkretisointi**

Yritysten palautteessa oli useaan otteeseen mainittu konkretisointi. Konkretian tuominen ratkaisuihin toi kuitenkin heti mukaan kehittämiseen myös sen, että ratkaisuja ajateltiin jopa liian konkreettisenä. Se johti heti alkukehityksessä ajatukseen, että yrityksemme ei voi juuri tähän sitoutua. Sitoutumisen pelko itse asiassa estää kehittämistä. Ei voida ideoida ratkaisuja, ei edes keskustella uudennlaisista ratkaisuista, jos koko ajan pelätään, että tähän ei voi kuitenkaan sitoutua. Innovaatiotoiminnan hämmärrä alkupäätä – vaihtoehtojen luomisen tärkeyttä tai toimintatapaa etsimisen välineenä ei ymmärretä. Vie paljon enemmän aikaa keskustella vaihtoehtoista, kun ideoita aletaan liian varhain ajan kanssa kritisoidaan ja poistamaan sen sijaan, että annettaisiin ideoiden tulla ensi vaiheessa esiin vapaasti ja runsaasti. Sitten seuraavassa vaiheessa karsittaisiin niistä toteuttamiskelpoiset ja kustannustehokkaat ratkaisut. Tutkimukset osoittavat, että parhaat ratkaisut syntyvät tuottamalla alussa paljon vaihtoehtoja, myös huonoja. (Kälviäinen 2010). Tulevaisuuden uusia ratkaisuja kuvaavat skenaariot ovat vaikeita työvälaineitä, jos koko ajan mietitään voiko tätä todellisuudessa toteuttaa. Myös mallien osalta on tärkeää saada aikaan sellaisia kelpuviksi ymmärrettyjä ratkaisuluonnoksia, joihin jokainen yritys voi sitten jatkossa tuoda mukaan oman konkretisoidun ja hyväksyttävän version.

Konkretisoinnin kysymykseen liittyy myös kehittämistyössä koettu hankaluus. Kun asiakassuhderoolia ei nähdä tarpeelliseksi niin se nähdään tarpeettomaksi myös kehitetyssä ratkaisussa, vaikka alussa olisi todettu, että juuri se on yrityksille ongelma. Onko kyse myös asiakassuhteen luonteen ominaislaadusta, kun se ei ole tekninen tai laskennallinen ratkaisu (Mitä?) vaan vaatii pitkäjänteistä ihmissuhdetyötä ja viestintää (kuten brändin rakentaminen) (Miten?), eikä niinkään perustu konkreettiseen tarjontaan? Yritysten oli helppo miettiä eri asiakasryhmille tarpeellisia tuotteita ja palveluja (konkretia), mutta ei sitä, millaisella vuorovaikutuksella nämä asiakkaalle tarjotaan (ihmissuhdevuorovaikutus).

## **Liiketoimintamalliratkaisu**

Ratkaisuna tuotetussa liiketoimintamallissa on elementtejä kaikista lähtökohtamalleista (lead user -, demonstraatio- ja koordinaatiomallit). Tämä tekee ratkaisukokonaisuuden vaikeaksi hahmottaa ja ymmärtää varsinkin kun yritysten edustajat eivät olleet aina kohtaamoissa tai kaikki eivät olleet mukana strategiaryhmässä. Koordinaatiomalli oli yrityksille helpoksi koettu lähtökohta, jolla ongelmallinen toiminnan alue ratkaistaan helposti esimerkiksi yhden toimijan avulla, vaikka kyseessä olikin todellisuudessa hankalasti ratkaistava ja paljon resursseja vaativa toimintakenttä. Kehittämisessä ei löytynyt realistista vaihtoehtoa sen toteuttamiseen yritysten alussa esittämällä tavalla. Itse asiassa Hilima Oy:n liiketoimintamalliratkaisussa koordinaattori on hajautettu. Kodinhoitoyritykset, esteettömyyskartoittajat, järjestöt ja myös suunnittelutoimisto hoitavat tätä moninaista roolia.

Demonstraatiosta nähtiin pilotin kohdalla, että niiden konkreettinen toteuttaminen on aikaa vievää ja kallista Diilis-palvelun pilotoinnin teemaviikon järjestelytavalla. Demonstraatioille pitää löytää helpompia ja edullisempia vaihtoehtoja. Liiketoimintamallissa demonstraatioita palvelee myös Webtori, joka tulisi olemaan toteutukseltaan suuri projekti ja jonka toteutustavalle pitäisi löytää realistinen ja helposti ylläpidettävä ratkaisu.

Yritysten edustajien oli vaikea ymmärtää lead user –näkökulmaa käyttäjien osallistamisesta kehittämis- ja markkinointitoimintaan, koska niiden sisäinen ajattelu perustuu edelleen yrityksen luomaan arvoon nykyisten markkinointiteorioitten asiakkaan arvon ja suosituserustaisten markkinoiden asiakkaiden välistä viestintää korostavan toimintamallin sijaan. Viimeksi mainitut lähtökohdat on kuitenkin otettu huomioon erityisesti Diilis-palvelussa. Asiakkaan kokemaan arvoon liittyy myös Sertix -palvelu, joka on turvallisuuden ja korkean laatutason, myös kohderyhmälle sopivuuden taetoiminto. Kehitetty liiketoimintamalli sisältää useita erilaisia jatko-kehittämistä tarvitsevia osa-alueita.

## **Pilotointi**

Pilotointia odotettiin yritysten näkökulmasta ja sitä pidettiin tärkeänä. Kuitenkin kahden kuukauden valmisteluaikataulu oli heille liian tiukka. Yrityksille tällaisen konkreettisen sekä henkilö- että rakennesurssia vaativan toiminnan tulo ohi vuosisuunnitelman on hankalaa. Pilotointi osoittautui myös kalliiksi. Testaustoimintona se ei kerro kovin paljon suunnittelun liiketoimintamallin potentiaalista tai hyödyistä yrityksille, koska testaus kohdistui vain yhteen osa-alueeseen. Teemaviikon jälkeen olisi tarpeellista päästä etsimään kiinnostavia tuotteita ja palveluja netistä, jolloin Webtori-palvelu olisi tarpeellinen. Diilis-palvelun testaus osoitti, että toimintatapaa pitäisi karsia ja muuntaa paljon, jotta yritysten maksuhalukkuus suhteessa kustannuksiin muuttuisi järkeväksi.

Pilotoinnissa ei osattu arvostaa Diilikseen mahdollisuutta asiakastarvetiedon ja palautteen saamisesta. Yritysten kommentteissa tällä ei koettu olevan merkitystä, kun tilanteet olivat yritysten kannalta messuesittely- ja myyntitilanteita, ei palautteen hankintatilanteita, kuten suunnitelma oletti. Tähän liittyi osin myös se, että yrityksistä olivat pilotissa mukana eri toimijat kuin kehittämisryhmäläiset. Onko tässäkin liian monta toimintaa yritetty laittaa samaan tilanteeseen, kun suunnitelma oletti, että esittely- ja myyntitilanne olisi samalla vuorovaikutteinen palautteen ja tuote- ja palvelukehityksen tilanne? Pilotoinnin videointi koettiin toivottuna konkretiana. Videoinnista voisi asiakasvuorovaikutustilanteissa tehdä työkalun, jolla palvelukokemusta ja asiakaspalautetta konkretisoidaan ja voidaan välittää aitona myös muille yrityksen henkilöille kuin vain tilanteissa mukana oleville.

Pilotin toteutus sujui muuten hyvin, mutta markkinointi ei saavuttanut toivottua määrää asiantuntijoita ja kuluttajia järjestöryhmien kiertämisen ulkopuolisina

aikoina. Tämä liittyi myös siihen, että pilotoinnin suunnitteluvaiheessa kuluttajakohderyhmäpäättös sai rinnalleen rakennuttamisen ja taloyhtiöiden asiakkaat. Olisiko ollut parempi hankkia lisää kuluttaja-asiakkaita esimerkiksi erilaisten järjestöjen markkinointikanavien kautta kuin kuvitella, että ammattilaiset ehtivät paikalle? Esimerkiksi isännöitsijöillä oli pilotoinnin aikaan menossa kiireisin aika vuodesta. Asiakasryhmäpäättöksen vaihtaminen pilotoinnin suunnitteluvaiheessa haittasi pilotin terävää järjestämistä.

Tulevan kehittämistoiminnan osalta on iso kysymys, miten vastaava testaus pystytään resursoimaan, jos hankerahoitusta, sen henkilöstöä ja opiskelijatyövoimaa ei ole käytettävissä. Tällöin on syytä miettiä, miten testausta voidaan järjestää kevyemmällä tavalla, esimerkiksi yksikertaisemmalla mallinnuksella ja jossain ikäihmisten järjestökokouksessa, jonka organisointi ja kustannukset tulevat automaattisesti hoidettua järjestön puolesta. Myös demonstraatiomalli ja toteutetun kaltainen järjestöjen kautta asiakashankinta on joustavilla aikatauluilla mahdollista, jos demonstraatioympäristö on rakennettu pysyväisluonteiseksi johonkin olemassa olevaan kehittämissympäristöön.

### **Palautteen antaminen**

Palautetta kerättiin kehittämistyön alkuvaiheessa lomakkeilla ja jokaisen kohtaamon yhteydessä tietenkin myös keskusteltiin toiminnasta ja tuloksista. Lomakkeiden vastaukset olivat positiivisen odottavia, eikä niissä puututtu epäselviin tai hankaliin materiaaleihin tai menetelmiin. Yhteiskeskusteluissa paljastui esimerkiksi vasta asian tarkoituksellisen esille oton myötä, että yrityksillä oli hyvin erilaisia käsityksiä kehittämistyön visiosta ja päämääristä. Yksittäisissä taukokeskustelussa yritysten edustajien kanssa tuli esiin, että kehittämistyön tutkimussuunnitelmaa oli vaikea ymmärtää. Yritysten edustajien piti tässä hankkeessa monitahoisien kehittämistehtävän lisäksi ymmärtää, että kehittämistyötä seurattiin ja sitä pyrittiin tutkimaan ja kehittämään palautteen avulla. Lomakkeiden tai yhteiskeskustelujen sijaan yksityiset, rehellistä kokemuksen jakamista tukevat puhelinkeskustelut olisivat olleet parempi palauteväline samoin kuin sillä olisi voinut varmistaa yhteisiin päämääriin sitoutumista.

Palautteen antaminen on myös sitoutumiskysymys. Jos mukana ollaan katsele-massa, mitä tästä tulee lähtökohdista, niin huonosti meneviä toimintoja ei myöskään vaivauduta kommentoimaan. Katseluasenne saattoi estää sellaisenkin palautteen esiin tuomista, joka olisi prosessin kehittämisen kannalta ollut hyödyllistä. Kaikilla toimijoilla oli jo aiempaakin kokemusta, miten hidasta ja pienin askelin etenevää monen yrityksen yhteistyö on, kun eteneminen on usein hidasta jo oman yrityksen luottamuksellisen piirin sisällä. Tietenkin myös tällainen kokemustausta saattoi johtaa katseluasenteeseen ja aiheuttaa palautteen niukkuutta.

Yritysten loppupalautteista tuli esiin, että samaa kehittämistyötä oli yrityksissä tehty jo aiemminkin. Tähän liittyvää palautetta yritykset eivät antaneet selkeästi ke-



hittämisprosessin aikana tai tuoneet esiin niitä kehittämiskäytäntöjä, joita aiemmassa työssä oli pohdittu ja kenties tutkimisen jälkeen hylätty. Osa yrityksistä olisi toivonut nopeampaa etenemistä asiakasmäärittelyn ja ratkaisumallien eri vaihtoehtojen käsittelyn viedessä aikaa useamman kohtaamon verran. Tämä palaute oli sidoksissa myös siihen, että osassa yrityksiä ikäasumisen ratkaisuja oli kehitetty useamman vuoden ajan erilaisissa hankkeissa ja yrityksen sisäisessä työssä.

### **Päätöksenteko**

Eräs yrityksen edustaja oli kokenut, että prosessissa ei tehty konkreettisia päätöksiä. Kehittämistyö sisälsi kyllä etenemiseen liittyviä päätöksiä, mutta niitä ei tehty tarpeeksi sitouttavasti ja selkeästi. Moniin konkreettisiin, resursseihin ja sitoutumiseen liittyviin päätöksiin ei olisi ollut mahdollisuuksia kohtaamoissa, koska niihin ei osallistunut yrityksistä henkilöitä, jotka olisivat voineet päättää. Yritysten osalta todellinen sitoutunut päätöksenteko vaatisi hyvin pitkän prosessin ja esittelyn yrityksen hallintoelimissä. Korostunut päätösten tekeminen tai allekirjoittaminen olisi voinut herättää pelkoa ja vähentää vielä entisestään uskallusta ideointiin. Se ei olisi ollut viisas toimintatapa kehittämistyön alkuvaiheessa.

Päätöstentekoon ongelmaan liittyi myös yritysten ajankäyttö, kun kohtaamien loppuosa yritysten edustajista joutui poistumaan. Kehittämistyötä koskevat päätökset olisi voinut tehdä aina seuraavan kohtaamon alussa, kun siihen asti aikaansaatu käytiin läpi. Tämä

toimi asiakassegmenttien päätöksen kohdalla, jolloin aiemman kohtaamon pohjalta tehtyyn esitykseen lisättiin yksi kuluttajaryhmä, kun kaikki yritykset eivät kokeneet vain kahden ryhmän täyttävän heidän tarpeitaan. Tämä asiakkuuspäätöksen aikaansaamisen prosessi kuvaa hyvin monitasoisen yritysverkoston päätöksentekoa yleisiä hankaluuksia. Liiketoimintamallin perustana oleva päätös kuluttajaryhmistä oli hankala, koska yrityksillä oli erilaisia segmenttitarpeita seniorikuluttajien asiakasryhmistä. Pilotin suunnitteluvaiheessa yksityisen kuluttaja-asiakaan kohdepäätöksestä lisäksi poikettiin, koska pilotoinnin suunnittelussa nousi esiin myös rakennuttaja-asiakkaat ja taloyhtiöt.

Yritysten sitoutuminen koko yhteiskehittämisprosessiin kärsii siitä, että todellinen päätöksenteko ei itse asiassa voi tapahtua monen yrityksen kehittämistapaamisissa. Onko sitten olemassa niin sanotut välitehtävät, jotka merkitsisivät yritykselle päätöksen varmistamista oikeilta elimiltä ennen seuraavaa askelta? Yritysten pitäisi yhteiskehittämiseen lähtiessä sisällään miettiä, miten keskeneräiseen kehittämisaihiin otetaan kantaa päätöksillä yrityksen sisällä. Toiminta vaatisi paljon vahvemman otteen yritysten sisällä käytävästä keskustelusta. Toiminnan omistajuudella on myös tässä merkitystä – kun tullaan kehittämisorganisaatioiden ympäristöihin ei kehittämistyötä oteta niin vakavasti, että siitä jakseltaisiin matkan varrella keskustella yrityksen sisällä ja sitouttaa muita toimijoita siihen. Tästäkin näkökulmasta omistajuuden siirto yrityksille toisi prosessiin sen vaatimaa jäämäkkyyttä.

## **Kehittämistyössä löytyneitä yhteiskehittämisen kohteita**

Koordinaatiomalli, demonstraatiomalli ja lead user -malli ovat lähtökohtina edelleen hyviä ja niiden pohjalta voi kehittyä muitakin ratkaisuja ja näiden yhdistelmiä kuin Hilima liiketoimintamallissa olleet vaihtoehdot.

Seuraavia Hilma Oy:n palveluja on mahdollista jatkokehittää itsenäisinä osina kokonaisuutta:

Hilima liiketoimintamallin eri osien jatkokehitys:

- Diilis-asiakassuhteiden hoito, Webtori-nettikauppa ja -palvelut, Sertix-laadunvarmistuspalvelu
- Ikäasukkaiisiin suuntautuva asiakassuhdetyö järjestöjen kautta
- Ikäasukkaiisiin suuntautuva asiakassuhdetyö kotihoivapalvelujen kautta
- Ikäasumisen ratkaisujen nettiportaali
- Ikäasumisen tuotteiden ja palveluiden sertifiointi

Muita kehittämiskohteita:

- Asiakassegmentoinnin eri mahdollisuudet: Eri tavoin tukea tarvitsevat käyttäjryhmät, taloudellisen tilanteen mukaan erilaiset käyttäjryhmät, elämäntyylin mukaan eroavat käyttäjryhmät
- Asumisen teemat: ruokailu (keittiöympäristö), lepo, hygienia, ulkoilu jne.
- Yhteisten demonstraatio- ja markkinointiympäristöjen sekä markkinointimateriaalin tuottaminen
- Yhteistarjousten tekeminen asiakkaalle
- Moduuliratkaisujen tuottaminen suunnittelutoimistoille ja rakennuttajille
- Yhteismarkkinoinnin järjestäminen julkisen sektorin kanssa

Kohdepainopisteitä:

- Kuluttaja-asiakkaat – julkisen sektorin tuen piirissä olevat asiakkaat
- Korjausrakentaminen - uudisrakentaminen

Näiden kehittämisprosessin etenemiseen ja eri tahojen toimintaan liittyvien asiakokonaisuuksien kehittämisprosessia on seuraavassa vielä jäsennetty SWOT- analyysillä, jonka avulla voidaan vielä tarkentaa prosessin toteutumisessa ilmenneitä vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia ja uhkia. Tarkastelu on ollut tukena lopuksi ehdotetun uuden ikäasumisen innovaatioalustan mallissa, jossa heikkouksia ja uhkia on pyritty välttämään ja vahvuuksia sekä mahdollisuuksia hyödyntämään.

## **SWOT-analyysi: Toteutuneesta kehittämisprosessista löytyneet uhat, mahdollisuudet, heikkoudet ja vahvuudet.**

**Vahvuudet:** Kehittämistyössä oli mukana joukko yrityksiä, joilla oli saman asiakasryhmä-alueen kehittämistarve. Yhteinen kehitystyö paljasti, miten monitahoisesta ja monikerroksisesta kehittämisaiheesta ikäasumisessa on kyse. Liiketoimintamallin jatkokehittämistä vaativien eri osien lisäksi paljastui monta erillistä yhteistyössä toteutettavissa olevaa kehittämiskohdetta.

Aiheeseen liittyvää tutkimustietoa on olemassa. Käyttäjätietoa hyödyntämällä ja käyttäjiä osallistamalla saatiin ymmärrystä asiakkaiden näkökulmaan ja määriteltyä asiakasryhmiä, heille sopivia tuotteita, palveluja, tiedottamista sekä asiakassuhde-toimintaa.

Konkreettisten vaihtoehtojen luominen ratkaisuksi tuotti materiaalia, josta eri yritykset pystyivät toteamaan, mihin he voivat sitoutua ja mihin ei. Liiketoimintamallista löydettiin yhteisesti pilotoitava kohde. Valtakunnallisesti tai kansanvälisesti toimiville yrityksille nousi kehittämistyöstä esiin yhteistoimintamalleja, jotka ovat sovellettavissa myös muilla alueilla toimivien alueellisten PK-yritysten kanssa.

Käyttäjäjärjestössä syntyi uutta aktiivisuutta tiedon hankintaan sekä edunvalvontaan asumisen ratkaisujen osalta.

Myös kunnallisia toimijoita oli mahdollista saada mukaan ja he toivoivat uusia avauksia ja ratkaisuja.

Strategiatyöskentelyn tiiviimmän yritysryhmän työskentely tuotti laajasta lähtökohta-aineksesta konseptituloksen kun kehittämiskeskitys pysyi paremmin toimijoiden mielessä.

Kun yritykset loivat kehittämistyön aikana luottamuksellisemmat suhteet, on kunkin yrityksen kehittämiskohteita tullut tarkemmin esiin.

Ratkaisun hahmottaminen usean lähtökohtamallin yhdistelmänä oli hyödyllistä, koska lähtökohtamallit olivat toiminnallisissa suhteissa toinen toisiinsa. Demonstratiiviomalli ei toimi ilman asiakassuhteiden hoitoa ja yritysten tarjonnan koordinoimista. Asiakassuhteiden osalta lead user -malli on tärkeä suosituserustaisten markkinoiden toimintatapa ratkaisussa korostava osa.

Osaan yritysten yhteisistä haasteista löydettiin ratkaisuvaihtoehto.

**Heikkoudet:** Yritysten toimialan, koon ja toimintalaajuuden erot tekivät kehittämistyön kokonaisuudesta hyvin monimuotoisen ja laajan, jolloin kokonaisuuden hahmottaminen vei paljon aikaa ja erilaisten yritysten täsmällisiin tarpeisiin ei ehditty vastaamaan lyhyen kehittämisprosessin tuloksilla.

Kehittämistyön alussa ei tullut riittävän tarkkaan selville yritysten tarpeet, pyrkimykset ja motivaatio lähteä kehittämistyöhön mukaan. Kehittämishankkeen yleiset ikäasumisen markkinoihin liittyvät tavoitteet ja paikalliset, tilannekohtaiset tavoitteet

vaihtelivat mukaan lähtemisen taustatekijöinä, eivätkä ne paljastuneet riittävän selvästi kehittämistyön alussa, jossa tuntui vallitsevan konsesusta tavoiteltavista asioista: koordinaatiomalli, tuote- ja palvelukonseptit, demonstraatiot ja senioribrändiin liittyvä kehittämistyö. Yrityksissä tapahtui myös organisaationmuutoksia kehittämistyön aikana, jotka edelleen muunsivat yritysten kohdennettua tarvetta olla mukana.

Yritysten kehittämistarpeeseen liittyvä tutkimustieto on hankalasti ja pirstaleina löydettävistä ja usein esitetty liian vaikeassa muodossa suoraan sovellettavaksi nopeassa yhteissuunnittelussa.

Ulkopuolelta rahoitettavassa, kehittämisorganisaation vetämässä projektissa yritykset odottavat valmista eikä niillä ole painetta sitoutua yhteiseen työskentelyyn tai työskentelyssä sovittuihin päämääriin.

Toimiala ja asiakasryhmä oli osassa yrityksistä vain yksi monista asiakasryhmistä tai yritykset olivat pieniä, joista syistä kiinnostusta uuden liiketoimintamallin kaltaiseen isoon sitoutumiseen ei ollut.

Kokonaisuus monimuotoisesta kehittämisaihepiiristä ja sen konseptoinnista jäi kehittämisorganisaation tehtäväksi ja tällöin yritykset odottivat valmista ja eivät oikeasti sitoutuneet tuloksiin, joita he eivät olleet itse, päätöksiä tehden luomassa.

Kun kehittämistyötä tehdään pieninä palasina ja useiden viikkojen välein, niin edellisten kehittämispalaverien sisältö ja sopimukset ehtivät unohtua. Yrityksistä pääsi osallistumaan välillä eri henkilöitä ja joskus yritykset eivät ehtineet lainkaan mukaan tapaamisiin.

**Mahdollisuudet:** Kehittämistyön avulla on löydettävissä ikäasumiseen liittyvää toimintaa, jossa usealla yrityksellä on yhteinen kehittämiskohde ja yhteistyöllä on mahdollista saada aikaan parempi prosessi, tulos tai uusia ratkaisuja.

Kehittämisprosessissa tapahtuneen toisiin yrityksiin tutustumisen jälkeen on mahdollista lähteä uusiin kehittämisprosesseihin aiempaa luottamuksellisemmissä väleissä.

Julkisen sektorin ja käyttäjäjärjestöjen suuntaan on kehittämistyötä ja yhteistoimintaa helpompi tehdä yritysryhmänä kuin yksittäisinä yrityksinä. Kehittämisorganisaatiot ovat sopivia ja jo valmiiksi verkostoituneita toimijoita koordinoimaan sidosryhmäyhteistyötä.

Käyttäjien taholta kehittämistyöpajoihin tarvitaan järjestöjen aktiivi-ikäihmisiä, jotka ovat sanavalmiita ja tietävät muista paljon. Tällöin he pystyvät tasavertaisina ja uskottavina osallistumaan kehittämiseen yhdessä yritysten nopeatempoisesti työskentelevän henkilöstön kanssa.

Käyttäjäjärjestöistä on mahdollista rekrytoida vertaiseseittelijöitä mukaan asiakasuhdetoimintaan.

Muista ikäasumisen sidosryhmistä saadaan näkökulmaa jakeluverkostoon: julkisen sektorin palvelun tuottajat, rakennuttajat, isännöitsijät. Erityisesti sertifiointi on sosiaali- ja terveydenhuoltoalan yhteistyötä vaativa asia, jotta se olisi uskottava.

Erillisiin yritysten haasteisiin olisi voinut löytyä tuloksia ratkaisukokonaisuutta jatkamalla – tuloksien käytäntöön viemiseen sitoutumiseksi pienemmät kokonaisuudet voisivat lähteä kehittymään jonkin niiden ratkaisua etsivän yrityksen kehittämisjohtolla.

**Uhat:** Yritykset eivät luota kehittämiskumppaneihin riittävästi tuodakseen esiin konkreettisesti tavoittelemaan päämääriä tai sellaista jo tehtyä kehittämistyötä, joka vaikuttaa yhteiskehittämiseen.

Yrityksillä ei ole aikaa eikä resursseja paneutua kehittämistyöhön, ottaa kehittämisen vetovastuuta ja oikeasti sitoutua usean yrityksen yhteiseen kehittämistoimintaan.

Sitoutumisen vaatimus estää uusien ratkaisujen kehittämistä, kun jonkin ratkaisuvaihtoehdon esiin tuomisen ajatellaan vaativan, että juuri tähän sitoudutaan. Uudenlaiset ideat nähdään pelottavina eikä tutkimisen välineenä ja vaihtoehtona, jotka auttavat löytämään sopivia ja toteuttamiskelpoisia ratkaisuja.

Kehittämisorganisaatiot eivät pysty osallistumaan kehittämistoiminnan tukemiseen kuin erillisiä hankerahoituksia hakemalla, jolloin hankevetovastuu jää heille ja yritykset eivät tällaisissa projekteissa oikeasti sitoudu.

Yrityksissä tapahtuu paljon organisaatio- ja henkilöstömuutoksia kehittämisprosessien aikana.

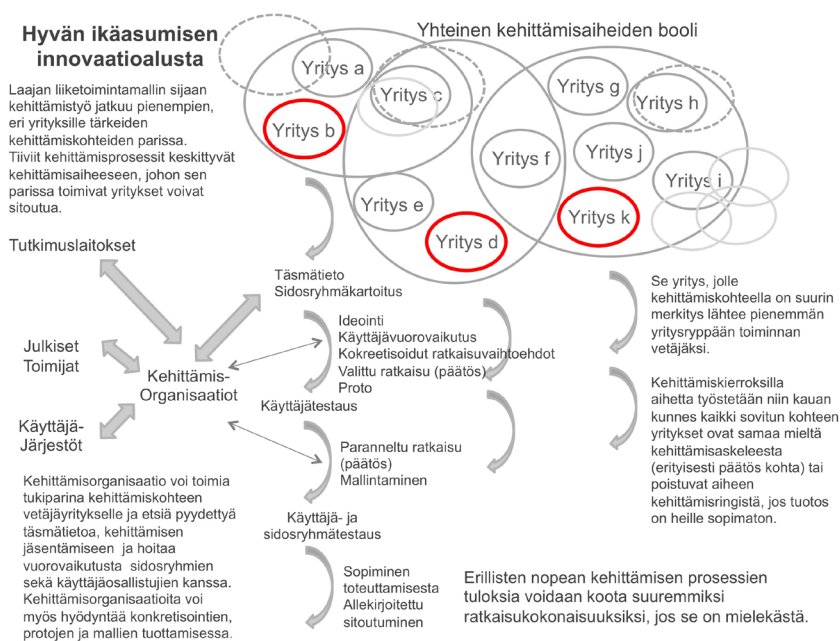
Rahoituksen hakuineen ja toteutuksineen liian pitkiksi aikajaksoiksi venyvät rahoitettujen kehittämishankkeiden sisällöt eivät vastaa yritysten muuttuvia tilanteita ja tarpeita.

### ***5.3 Lopuksi: Ehdotus ikäasumisen innovaatioalustaksi***

Tässä lopputuloksena esitetty innovaatioalusta perustuu käytännön kehittämisprosessissa havainnoituihin ja palautteena saatuihin toiminnan onnistumisen ja häiriöiden analyysiin. Ehdotuksena on malli (kuvio 9), jossa tietystä, rajatusta ikäasumisen liiketoiminta-aiheesta aidosti kiinnostunut yritys ja sen ympärille muodostuva kiinnostuneiden yritysten tiimi ottaa sen aiheen vetovastuun kehittämisorganisaatioiden tuella. Tällöin muodostuu strategiaryhmän tapaisia tiiviitä kehittämisryhmiä. Yritysten sitoutumiseksi yhteiskehittämisen tuloksiin on tärkeää, mutta vaatii, että tulosten ja prosessin omistajuus on heidän itsensä käsissä. Tiedon louhintaa ja sidosryhmien suuntaan toimintaa on tehokkainta koordinoita kehittämisorganisaatioiden kautta.

Yritystiimit ja toimintaa tukevat ja sidosryhmiin verkottavat kehittämisorganisaatiot toteuttavat nopeita kehitysprosesseja kohteeseen sitoutuneella yritysjoukolla. Tuloksia testataan pienimuotoisella pilotoinnilla. Kehittämisprosessi on tuloksellista ja konkretisoivaa kun työskentelyn aikajana oli tiivis ja kehittämisfokus määritelty. Prosessi etenee täsmä- ja sidosryhmätiedon syöttämisen kautta ratkaisumahdollisuuksien ideointiin sekä varhaiseen käyttäjävuorovaikutukseen. Työskentelyssä rat-

kaisuideoita voidaan konkretisoida luomalla pikaisia luonnoksia tai pienoismalleja. Tällöin niitä on mahdollista tarkastella ja arvioida yhdessä ja saadaan edullisesti ja nopeasti eri yritysten ja sidosryhmien, myös loppukäyttäjien, tarkat näkökulmat esiin siitä, mitä oikein ollaan tekemässä (jatkuva päämäärien tarkistaminen) ja mitkä ovat hyväksyttäviiä ja arvoa tuottavia ratkaisuvaihtoehtoja. (Kälviäinen & Rätty 2011; Kälviäinen 2012). Tärkeä osa toimintaa on yritysten sisäinen keskustelu ja sitouttaminen kehittämistapaamisten välillä sekä asiantuntijoiden kautta tapahtuva kehittämisen vahvistaminen. Jos kommentointia hoidetaan myös virtuaalisesti tai puhelinyhteyksillä, niin toiminta ei ole aina sidottu paikkaan ja aikaan, joka voi auttaa osallistumisen aikatauluongelmissa. Konkretisoidut ja hyväiksi arvioidut ratkaisuvaihtoehdot mallinnetaan keveillä tavoin käyttäjätestausta varten, jonka tulosten perusteella on mahdollista tehdä päätöksiä tulosten jalkauttamisesta liiketoimintaan. Mallintamisessa on mahdollista käyttää hyväksi kehittämisorganisaatioiden opiskelijoiden työskentelyä ja ikäihmisten järjestöjen vapaaehtoistoimintaa. Eri kehittämisryhmien tuloksia voidaan nopeiden ja tiiviiden kehittämisprosessien jälkeen yhdistää myös laajemmiksi toimintaratkaisuuksi.



Kuvio 9. Ehdotus ikäsumisen yhteissuunnittelun innovaatioalustaksi.

Edellä ehdotettu yhteiskehittämisen innovaatioalusta pohjautuu todellisessa kehittämisprosessissa havaittuihin vahvuuksiin, heikkouksiin, mahdollisuuksiin ja uhkiin. Eri kehittämiskohtaamoissa, strategiaryhmän työskentelyssä ja pilotoinnissa kokeiltu yhteiskehittämisen prosessi, menetelmät ja sidosryhmätyöskentely olisi mahdollista järjestää tehokkaasti ja työskentelyssä esiintyneitä haasteita välttämällä ehdotuksen mukaisella tavalla. Ehdotukseen sisältyvät toimintatutkimukselliset tulokset kuvaavat sitä, miten mahdollistetaan käyttäjätiedon sekä tutkimus- ja kehittämisorganisaatioiden resurssien ja verkostoitumisen monialainen kytkeminen yritysten toteuttamaan ikäasumisen liiketoiminnan kehittämistoimintaan.

## LÄHTEET

Aaltola, J. & Syrjä, L. 1999. Tiede, toiminta ja vaikuttaminen. Teoksessa Heikkinen, H., Huttunen, R. & Moilanen, P. (toim.) Siinä tutkija missä tekijä - toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja. Jyväskylä: Atena Kustannus, 11-24.

Aminoff, C., Hänninen, T., Kämäräinen, M. & Loiske, J. 2010. Muotoilun muuttunut rooli. Provoke Design Oy. Työ- ja elinkeinoministeriön selvitys. <http://www.tem.fi/26019/MUOTOILUN-MUUTTUNUT-ROOLI-1-2-2010.pdf>. 20.5.2011.

Ammattikorkeakoulujen neloskierre. <http://www.neloskierre.fi/> 15.5.2011.

Daintith, J. 2004. "test bed." A Dictionary of Computing. 2004. <http://www.encyclopedia.com/doc/1O11-testbed.html> 16.5.2011.

European Living Lab - Knowledge Centre <http://knowledgecentre.openlivinglabs.eu/learn>

Engeström, Y. 2002. Kehittävä työntutkimus. Helsinki: Edita.

Heikkinen, H. & Jyrkämä, J. 1999. Mitä on toimintatutkimus? Teoksessa Heikkinen, H., Huttunen, R. & Moilanen, P. (toim.) Siinä tutkija missä tekijä - toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja. Jyväskylä: Atena Kustannus, 25-56.

Heikkinen, H. 2001. Toimintatutkimus – Toiminnan ja ajattelun taitoa. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. Metodien valinta ja aineiston keruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Jyväskylä: PS-kustannus, 170-185.

Huuskonen, A. & Puhto, J. 2009. Senioriasumisen liiketoimintamallit – Liiketoimintamallin teoreettinen viitekehys. Espoo: TKK Rakenne- ja rakennustuotantotekniikan laitoksen julkaisuja B.

Kuula, Arja. 2000. Toimintatutkimus. Kenttätyötä ja muutospyrkimyksiä. Tampere: Vastapaino.

Kälviäinen, M. 2007. User experience capturing through Make Do innovation sessions. 10<sup>th</sup> QMOD Conference. Quality Management and Organizational Development. Our Dreams of Excellence. Lund University Campus Hälsingborg, Sweden 28-20 June, 2007. Lund: Lund University electronic publications.



Kälviäinen, M. 2010. Interdisciplinary Interaction for the Early Stages of Product and Service Development. Teoksessa Handbook of Research on Trends in Product Design and Development: Technological and Organizational Perspectives. IGI Global.

Kälviäinen, M. 2012. Muotoiluviestintä kehittämistä konkretisoivana voimavarana. Tiedepolitiikka 37 (3), 15-36.

Kälviäinen M., Moilanen R., Kurula M. & Niskanen J. 2009. Design Business Value Creation Learning with Real Life Stakeholder Networks. Design Education 2050. Icsid Design Education Conference November 22 Singapore 2009. Singapore: Tamasek Polytechnic.

Kälviäinen, M. & Rätty, U. 2011. Design as a sharing tool for interdisciplinary innovation. 9<sup>th</sup> European Academy of Design conference The Endless End. Porto: University of Porto.

Living Lab –käsikirja. 2010. Ohjeita aidon käyttäjäympäristön käynnistämiseen ja pyörittämiseen. Innovaatiot ja osaaminen –verkosto. Seinäjoki: Seinäjoen teknologiakeskus Oy.

Ostwerwalder, A. & Pigneur, Y. 2010. Business Model Generation. A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers. New Jersey: John Wiley & Sons Inc.

Pallot, M., Trousse, B., Senach, B., & Scapin, D. 2010. Living Lab Research Landscape: From User Centred Design and User Experience towards User Co-creation. Proceedings of the Living Lab Summer School, August 2010. Paris: Learning Living Lab and Open Innovation community. <http://www-sop.inria.fr/teams/axis/LLSS2010/ecoleLL/content/living-lab-research-landscape-user-centred-design-and-user-experience-towards-user-cocreatio> 21.5.2011.

Post, S. & Tyvimaa, T. 2010. Itsenäisesti asuville ikääntyneille suunnatut asumisratkaisut. Eri mallien maksuperusteet ja ansaintamallit. Tampere: Tampereen teknillinen yliopisto. Rakennustekniikan laitos.

Rätty, U. & Wrangle, K. 2011. Oivallusopas innovaatiomatkalle. Joensuu: Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulun julkaisu B:21.

Tuokko, K. & Puhto, J. 2009. Tarveperustainen asiakassegmentointi senioriasumisiiketoiminnassa. Teknillinen korkeakoulu. Insinööritieteiden ja arkkitehtuurin

tiedekunta. Rakenne- ja rakennustuotantotekniikan laitos. Espoo: Otamedia Oy.

Virkkunen, J., Engeström, Y., Pihlaja, J. & Helle, M. 1999. Muutoslaboratorio. Uusi tapa oppia ja kehittää työtä. Helsinki: Työministeriö. Kansallinen työelämän kehittämisohjelma. Raportteja no. 6.

Yliruka, L. 2000. Sosiaalityön itsearviointi ja hiljainen tieto. Työpapereita 2. Sosiaalihuollon menetelmien arviointiprojekti. Helsinki: Stakes.

## ***Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulun C-sarjassa ilmestyneitä julkaisuja***

- C:61 Kortteli 48 - luova osaamisyyhteisö 2011-2012 : Loppuraportti.  
Niina Hattunen, Jouni Erola, Sirpa Hyttinen. 2012.
- C:60 KuTu - Kulttuurista tulevaisuutta : Loppuraportti. Niina Hattunen. 2012.
- C:59 Luova Pohjois-Karjala II : Loppuraportti. Niina Hattunen. 2012.
- C:58 Enterprise portals in e-learning.  
Jari Järvelä, Juha Kareinen, Jyri Pötry, Stanley Fobugwe. 2012.
- C:57 Klaavi-hanke. Musiikin perusteiden verkostopohjainen kehittäminen.  
Raija Pesonen- Leinonen (toim.) 2012
- C:56 Käytäntölähtöisen innovaatiotoiminnan edistäminen Pielisen Karjalassa.  
Minna Sarkkinen. 2011.
- C:55 Outdoors Finland -strategian mukainen matkailuaktiviteettien kehittäminen ja  
imagomarkkinointi Pohjois-Karjalassa. Raija Ruusunen & Tero Taatinen. (toim.). 2011.
- C:54 Kurkistus kulisseihin: näkökulmia Pohjois-Karjalan elokuvamaakunnan rakentumiseen.  
Petri Raivo. (toim.). 2011.
- C:53 Kalliojärven vesistöalueen järvi- ja vedelaatu ja fosforikuormitus vuonna 2010 sekä  
fosforimallitarkastelu kunnostussuunnittelun lähtökohdaksi. Tarmo Tossavainen. 2011.
- C:52 Kolin Purnulamman limnologinen tila vuonna 2010 kunnostussuunnittelun lähtökohdaksi:  
tutkimusraportti. Tarmo Tossavainen. 2011
- C:51 Juuret Wärtsilän raudassa. Insinöörikoulutusta 50 vuotta. 2011.
- C:50 Esiselvitys harjoittelu- ja työtilahotellin toteuttamisesta Joensuun seudulla.  
Teemu Turunen, Tuomas Turunen, Niina Hattunen. 2011.
- C:49 Ageing in Working Life. Waltteri Berger, Ossi Hakkarainen, Juhana Ikonen,  
Pia Karjalainen, Sanna Sokura, Sonja Sorsa. 2011.
- C:48 Luovat alat Pohjois-Karjalassa.  
Henna Liiri. Niina Hattunen, Maria Kahreman (toim.). 2011.

Julkaisumyynti  
Pohjois-Karjalan  
ammattikorkeakoulu  
Tikkarinne 9, 80200 Joensuu  
julkaisut@pkamk.fi  
<http://www.tahtijulkaisut.net>



Hyvän ikäasumisen monituottajaisia liiketoimintamalleja on kehitetty yhdessä kahdentoista yrityksen ja eläkeläisjärjestön kanssa. Yhteiskehittäminen toteutui Tekesin Rakennettu ympäristö –ohjelman erillishaun rahoituksella, jossa tutkimus kohdistui siihen, miten testiympäristöjen avulla voidaan tuottaa käytännön konsepteja. Tämä julkaisu raportoi ja analysoi sellaista ikäasumisen liiketoimintamallien kehittämistä, jossa yhteiskehittämiseen sovellettiin monialaisen, etupainotteisen innovaatiotoiminnan periaatteita ja käyttäjälähtöistä, Living Lab ja Test Bed -tyyppistä toimintatapaa. Ikäasumisen liiketoimintamallin ratkaisuja löydettiin usean yrityksen tarjontaa kokoavista koordinaatio- ja demonstraatiomalleista sekä loppukäyttäjiä hyödyntävästä lead user -mallista. Kehittämisen tuloksena syntynyt liiketoimintamalli korosti henkisen etäisyyden kaventamista tuotteiden ja palvelujen tuottajien ja loppuasiakkaan välillä. Toiminnallisen yhteiskehittämisen seurannan avulla on analysoitu ja kehitetty sellaista toiminnan organisointia, joka palvelisi myös jatkossa ikäasumisen monituottajaisen liiketoiminnan innovaatioalustana.

Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulun julkaisuja  
C: 68

ISBN 978-952-275-043-3  
ISSN 1797-3856