

Niemi Works -yhteiskäyttötilat

Case Kiinteistö Oy Lahden Tiedepuisto

LAB-ammattikorkeakoulu

Insinööri YAMK, Uudistava johtaminen

Opinnäytetyö 2020

Jesse Reponen

Tiivistelmä

Tekijä(t) Reponen, Jesse	Julkaisun laji Opinnäytetyö, ylempi AMK	Valmistumisaika Syksy 2020
	Sivumäärä 51+17	
Työn nimi Niemi Works -yhteiskäyttötilat Case Kiinteistö Oy Lahden Tiedepuisto		
Tutkinto Insinööri (ylempi AMK), uudistava johtaminen		
Ohjaavan opettajan nimi, titteli ja organisaatio Lea Heikinheimo, yliopettaja, Teknologia-yksikkö		
Toimeksiantajan nimi, titteli ja organisaatio Jukka Oresto, toimitusjohtaja, Kiinteistö Oy Lahden Tiedepuisto		
Tiivistelmä Tutkimuksellisen kehittämishankkeen tarkoituksena oli kehittää Kiinteistö Oy Lahden Tiedepuistolle uusi palvelu, jonka avulla yhtiö pystyy mukautumaan muuttuneen toimintaympäristön asettamiin vaatimuksiin. Kehitettäväksi palveluksi muodostui Niemi Works -yhteiskäyttötilat, joiden on tarkoitus tarjota asiakkaille kustannustehokkaat työskentelytilat heidän tarpeitaan vastaavalla tavalla. Kehittämishanketta tarkasteltiin kolmen toisiinsa linkittyvän teeman avulla johdattaen kehittämishankkeen etenemistä liiketoiminnan muutoksesta innovatiivisuuden kautta uuden palvelun kehittämisen prosessiin. Uuden palvelun kehittämisen prosessi muodostui keskeisimmäksi teemaksi kehittämishankkeen toteutuksessa. Kehittämishankkeessa määritettiin tarpeet uudelle palvelulle, luotiin lähtökohdat suunnittelun toteutukselle ja toteutettiin uusien yhteiskäyttötilojen rakentaminen sekä käyttöönotto. Teoreettisessa viitekehyksessä tarkastellaan niin ikään kaikkia kolmen teeman osaa aluetta. Strategiset muutokset Kiinteistö Oy Lahden Tiedepuiston toimintakentässä on ajanut yhtiön tarkastelemaan sen liiketoimintaa uusien palveluiden kehittämisen kautta, erityisesti asiakastytyväisyys huomioiden. Uusien palveluiden kehittäminen vaatii niin yhtiön johdolta kuin työntekijöiltä innovatiivista ajattelua ja ennen kaikkea halua kehittää omaa toimintaansa. Opinnäytetyössä käytettiin apuna teoreettisia ja empiiriä tutkimusmenetelmiä. Aineiston keräyksessä hyödynnettiin erilaisia aineistonkeräysmenetelmiä, kuten benchmarkingia, käyttäjäkyselyitä ja koekäyttäjiä. Kerätyn aineiston analysoinnin avulla saatiin luotua lähtökohdat Niemi Works -yhteiskäyttötilojen toteutukselle, huomioiden kuitenkin yhtiön tarpeet ja asiakkaiden vaatimukset.		
Asiasanat Kehittämishanke, toimintatutkimus, palveluprosessi, liiketoiminta, johtaminen, innovatiivisuus, yhteiskäyttötila, Coworking		

Abstract

Author(s) Reponen, Jesse	Type of Publication Master's thesis	Published Autumn 2020
	Number of Pages 51+17	
Title of Publication Niemi Works -co-working spaces Case Kiinteistö Oy Lahden Tiedepuisto		
Name of Degree Master of Engineering, Regenerative Leadership		
Name, title and organization of the supervising teacher Lea Heikinheimo, Principal Lecturer, Faculty of Technology		
Name, title and organization of the client Jukka Oresto, CEO, Kiinteistö Oy Lahden Tiedepuisto		
Abstract The purpose of thesis was to develop a new service for the company Kiinteistö Oy Lahden Tiedepuisto. This new service allows the company to adapt to the requirements of the changed operating environment. Space-As-A-Service concept was developed for Niemi Works, a Lahti based company, that serves their customers by offering cost-effective, customizable workspaces according to end user needs. The project was examined with three themes in mind: Changing business environment, innovation and the development of a new Space-As-A-Service business model process. The main theme of this thesis was the process development of this new service. Project goals were to identify the needs of the new service, define detailed timeline for implementation and carry out construction and commissioning of said co-working spaces. The theoretical framework also looks at each of these themes from different aspects. Foremost, a rapidly changing business environment drives companies like Kiinteistö Oy Lahden Tiedepuisto to take a closer look and re-evaluate existing business models. Key criteria for them, and for this thesis, was to be able to adapt to the changing business environment and customer needs. Typically development of any new service model requires innovative thinking and commitment from company management level as well as from its employees. Theoretical and empirical research methods were used in this thesis. Data was collected using different methods like benchmarking, user surveys and control groups. Analyzing data sets finally allowed the implementation timeline to be established and building of Niemi Works – working-spaces to begin.		
Keywords Development project, activity research, service process, business, leadership, innovation, Space-As-A-Service, co-working		

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Kehittämishankkeen taustat	1
1.2	Kehittämishankkeen aihe ja tavoite	3
2	Tutkimuksen kohde	4
2.1	Kiinteistö- ja palvelualan kuvaus	4
2.2	Kohde organisaation kuvaus	5
3	Tutkimusasetelma	7
3.1	Tutkimuksen viitekehys	7
3.1.1	Tutkimusfokus	7
3.1.2	Tutkimusstrategia	9
3.2	Tutkimusmenetelmät	11
3.2.1	Tutkimusongelmat	12
3.2.2	Tutkimusaineisto	13
3.2.3	Aineiston keräys	15
3.2.4	Aineiston analysointi	16
4	Teoreettinen viitekehys	17
4.1	Liiketoiminnan ja palveluliiketoiminnan kehittäminen	17
4.1.1	Strategiset muutokset	18
4.1.2	Asiakasarvo	19
4.1.3	Asiakaslähtöisyys ja asiakaskokemus palveluissa	19
4.2	Innovaatiotoiminta ja uuden palvelun kehittäminen	20
4.2.1	Innovaatio ja innovatiivisuus käsitteinä	21
4.2.2	Innovaatiojohtaminen osana organisaatiokulttuuria	24
4.3	Uuden palvelun kehittämisen prosessi	24
4.3.1	Palvelu ja palvelumuotoilu	25
4.3.2	Palvelupolku	26
4.3.3	Projekti ja projektijohtaminen	27
4.3.4	Markkinointi	28
5	Kehittämishankkeen toteutus	30
5.1	Kehittämishankkeen lähtökohdat	30
5.1.1	Lahden Tiedepuiston nykyiset palvelut	30
5.2	Taustaselvitykset	31
5.2.1	Benchmarking	31

5.2.2	Haastattelut	32
5.2.3	Käyttäjäkysely.....	34
5.2.4	Koekäyttäjä.....	37
5.2.5	Hinta- ja palvelutasojen määrittäminen.....	37
5.2.6	Palvelupolku	39
5.3	Kehittämishankkeen suunnittelu- ja kilpailutusvaihe	39
5.3.1	Kustannusarvio	40
5.3.2	Aikataulu	40
5.3.3	Suunnittelu- ja tarjousvaihe	41
5.4	Kehittämishankkeen toteutusvaihe.....	42
5.4.1	Tilamuutokset ja laitetöimitukset.....	42
5.4.2	Markkinointi	44
5.4.3	Lopulliset kustannukset	45
5.4.4	Seuranta ja kehittäminen	46
6	Kehittämishankkeen yhteenveto ja johtopäätökset.....	47
6.1	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi	49
6.2	Jatkotoimenpiteet	51
	Lähteet	52

Liitteet

Liite 1. Haastattelujen ja keskustelujen referaatit

Liite 2. Käyttäjäkyselyn tulokset

Liite 3. Niemi Works -yhteiskäyttötilojen sopimukset

Liite 4. Kehittämishankkeen aikataulu

Liite 5. Valmiit sisustussuunnitelmat

Liite 6. Niemi Works -yhteiskäyttötilojen esite

1 Johdanto

Tämä opinnäytetyö on laadittu Kiinteistö Oy Lahden Tiedepuistolle osana yhtiön tarvetta kehittää sen tuottamia palveluita muuttuneessa toimintaympäristössä. Toimintaympäristön muutos on ajanut Kiinteistö Oy Lahden Tiedepuiston päivittämään liiketoimintamalliaan laajentaen sitä toimitilavuokrauksesta myös palveluiden tuottamiseen. Nykyisten palveluiden kehittäminen ja kokonaan uusien palveluiden tarjoaminen asiakkaiden tarpeisiin tarkoittaa uusien toimintatapojen sisäistämistä koko organisaatiossa. Miten uusia tarpeita hallinnoidaan ja johdetaan siten, että toimintatavat erottuvat vastaavia palveluita tuottavista yrityksistä ja miten niiden avulla saavutetaan parhaalla mahdollisella tavalla asiakkaan luottamus ovat keskeisiä kysymyksiä Kiinteistö Oy Lahden Tiedepuiston palveluliiketoiminnassa.

Opinnäytetyössä tarkastellaan uuden palvelun kehittämistä kolmen toisiinsa linkittyvän teeman ympärillä. Ensimmäinen tarkasteltava teema on liiketoiminnan muutos, jonka avulla kuvataan taustat uusien palveluiden tarpeelle palveluliiketoiminnan, strategisten muutosten ja asiakasymmärryksen kautta. Toinen teema on innovatiivisuus ja innovatiivinen johtaminen, joiden avulla kuvataan liiketoiminnan muutoksen aiheuttamaa uutta innovatiivista ajattelutapaa Kiinteistö Oy Lahden Tiedepuiston toiminnassa. Kolmas ja työn keskeisin teema on uuden palvelun kehittämisen prosessi, jossa esitetään prosessin kehittämistä Niemi Works -yhteiskäyttötilojen kehittämishankkeen avulla aina suunnittelusta tilojen käyttöön asti. Tarkoituksena on luoda projektin avulla toimintatavat uuden palvelun kehittämiseksi siten, että Kiinteistö Oy Lahden Tiedepuisto pystyy hyödyntämään esitettyjä toimintatapoja myöhemmin kehittäessään uusia palveluita.

Opinnäytetyö koostuu kuudesta pääluvusta. Ensimmäinen pääluku on johdanto palveluiden kehittämiseksi ja käyttöönotolle. Toisessa pääluvussa kuvataan kiinteistö- ja palvelualaa sekä Kiinteistö Oy Lahden Tiedepuistoa yrityksenä. Kolmannessa pääluvussa kuvataan tutkimusastelemaa tutkimuksen viitekehystä ja tutkimusmenetelmiä hyväksikäyttäen. Neljäs pääluku on varsinainen teoriaosuus, jossa kuvataan palvelun kehittämistä kolmen edellä kuvatun teeman avulla. Viides pääluku on opinnäytetyön laajin osuus, jossa kuvataan uuden palvelun kehittämishanketta aina lähtöselvityksistä sen seurantaan ja jatkokehittämiseen asti. Viimeisessä eli kuudennessa pääluvussa esitän yhteenvedon ja johtopäätökset uuden palvelun kehittämisestä kokonaisuutena.

1.1 Kehittämishankkeen taustat

Kiinteistö Oy Lahden Tiedepuisto on Lahden kaupungin, LAB-ammattikorkeakoulu Oy:n ja Helsingin yliopiston omistama kiinteistöosakeyhtiö. Kiinteistö Oy Lahden Tiedepuiston

tehtävänä on hallinnoida, ylläpitää ja kehittää Lahden Tiedepuisto -kiinteistöä koulutustoimintaa, tutkimusta ja niihin tukeutuvaa yritystoimintaa varten. Yhtiön toiminta on aina painottunut tilojen vuokraukseen jättäen palveluista vastaamisen ja niiden kehittämisen pääasiassa vuokralaisten tehtäväksi. Vuonna 2018 Kiinteistö Oy Lahden Tiedepuiston päävuokralaisena toimineen Lahden Seudun Kehitys LADEC Oy:n kuntarahoitusta supistettiin ja se joutui luopumaan jälleen vuokraamistaan toimitiloista. Lahden Seudun Kehitys LADEC Oy oli 1.1.2019 asti Tiedepuiston suurin vuokralainen. LADEC alivuokrasi tiloja eri yrityksille ja hoiti aktiivisesti tilojen markkinointia ja palveluiden tuottamista yritysten tarpeisiin. Tämä muutos asetti Kiinteistö Oy Lahden Tiedepuiston uuteen liiketoiminnalliseen tilanteeseen, jossa se vastaa LADEC:lta siirtyneiden tilojen vuokrauksesta sekä ylläpitää ja kehittää asiakkailleen tuottamia palveluita. Myös tilojen sekä palveluiden markkinointi siirtyi kokonaan Kiinteistö Oy Lahden Tiedepuiston vastuulle.

Liiketoiminnan muutos, sen keskittyessä nyt enemmän palveluiden tuottamiseen, avasi mahdollisuuden aivan uudenlaisten palveluiden ja niiden mukaisen toiminnan kehittämiseksi. Toiminnan kehittäminen tarkoitti myös palvelukulttuurin muuttumista enemmän asiakaslähtöiseksi ja asiakastarpeita huomioivaksi. Uudenlaisten palveluiden kehittäminen sekä kiinteistö- ja palvelualojen kova kilpailu, huomioiden Lahden alueen kilpaillut vuokramarkkinat saivat Kiinteistö Oy Lahden Tiedepuiston kehittämään myös yhtiön innovatiivista ajattelua. Uuden palvelun kehittämisen tarve yhdistettynä innovatiiviseen ajattelutapaan synnytti ajatuksen yhteiskäyttötilojen kehittämisestä Lahden Tiedepuistoon.

Coworking-tilojen kysyntä on viime aikoina kasvanut ja yhä useampi vuokranantaja on alkanut tarjoamaan erilaisia toimistohotelleja ja yhteiskäyttötiloja asiakkaiden tarpeisiin. Erityisesti startup-yritysten laaja kasvu ja aloittavien kasvuyritysten uudistuneet tarpeet ovat lisänneet Coworking-tilojen kysyntää. Lahden Tiedepuisto on tarjonnut alusta asti potentiaalista kasvuympäristöä aloittaville yrityksille kilpailukykyiseen hintaan. Kuitenkin kova kilpailu kiinteistö- ja vuokra-alalla asetti yhtiölle todellisen tarpeen kehittää asiakkaille kokonaan uusia palveluita.

Keväällä 2020 vallinnut Koronaviruspandemia on omalta osaltaan vahvistanut ihmisten näkemystä etätöiden positiivisista vaikutuksista. Koronaviruspandemia aikana noin miljoona työntekijää työskentelivät etänä. Taloustutkimuksen Ylelle tekemästä kyselystä selvisi, että noin puolet näistä miljoonasta halusivat jatkaa etätöiden tekemistä myös Koronaviruspandemia jälkeen. Yritykset joutuivat tunnistamaan etätöiden vaikutuksen yhtiöiden toimintaan konkreettisesti. Heräsi kysymys, miksi sijoittaa isoja summia tilavuokriin, kun iso osa työntekijöistä voi työskennellä etänä. (Pantsu 2020.) Usein kuitenkin kotona työskentely voi olla haastavaa ja tällaisissa tapauksissa Coworking-tilat voisivat olla erinomainen

vaihtoehto. Kehittämishankkeen taustalla on myös Kiinteistö Oy Lahden Tiedepuiston pääomistajan Lahden kaupungin tekemä pendelöintiselvitys ja sen tarpeet ulkopaikkakunnalta tuleville työntekijöille. Pendelöinnillä tarkoitetaan työskentelyä oman asuinpaikkakunnan ulkopuolella (Stat.fi). Tilastokeskuksen tekemän tutkimuksen mukaan asuinpaikkakuntansa ulkopuolella kävi töissä vuonna 2017 185 000 erityisasiantuntijaa ja 165 000 asiantuntijaa (Tilastokeskus 2019). Lahden status yliopistokaupunkina tuo lisäksi opiskelijoita Lahteen ja ennen kaikkea Niemen alueelle eri puolelta Suomea, joten työtilat tarjoavat työskentelymahdollisuuden myös korkeakoulu- ja yliopisto-opiskelijoille, mikä on myös Lahden kaupungin toive.

1.2 Kehittämishankkeen aihe ja tavoite

Tämän kehittämishankkeen tarkoituksena on luoda Kiinteistö Oy Lahden Tiedepuistolle toimivat Niemi Works -yhteiskäyttötilat. Kiinteistö Oy Lahden Tiedepuiston muuttunut liike-toimintamalli on kehittänyt yhtiön toimintaa enemmän innovatiiviseen johtamis- ja ajattelu-tapaa. Lisäksi tarkoituksena on esittää konkreettisesti, miten innovatiivinen ajattelu synnytti idean Niemi Works -yhteiskäyttötiloille ja miten hanke kokonaisuudessaan rakentui. Tarkoituksena on toteuttaa Niemi Works -yhteiskäyttötilat aina hankesuunnittelusta toteutukseen, selvittäen käyttäjien toiveet tilojen hintatasosta ja haluamista palveluista. Tämän kehittämishankkeen on myös tarkoitus toimia esimerkkinä Kiinteistö Oy Lahden Tiedepuistolle, tarjoten mahdollisuuden hyödyntää sitä myöhemmin uusien palveluiden kehittämisessä.

Lahden Tiedepuistoon toteutetut Niemi Works -yhteiskäyttötilat tarjoavat toimijoille mahdollisuuden joustavaan ja kustannustehokkaaseen työskentelyyn inspiroivassa työympäristössä. Palvelut suunnitellaan siten, että käyttäjät saavat parhaat mahdolliset lähtökohdat työskentelyyn kustannusten pysyen kuitenkin alhaisina. Tavoitteena ei ole luoda täysin uudenlaista palvelukonseptia vaan rakentaa yrityksiä ja korkeakouluja palveleva yksinkertainen tapa toimia. Hinnoittelu rakennetaan vastaavia palveluita tuottaviin yrityksiin nähden kilpailukykyiseksi ja sopimusperiaatteet yksinkertaiseksi tinkimättä kuitenkaan tuotetuista palveluista. Tämän mahdollistaa Kiinteistö Oy Lahden Tiedepuiston asema Lahden kaupungin konserniyhtiönä, jonka tavoitteena on kehittää yliopistojen, korkeakoulujen ja Niemen alueen yritysten keskinäistä yhteistyötä sekä alueellista vaikuttavuutta. Niemi Works -yhteiskäyttötilojen kustannukset voidaan mitoitaa siten, että kiinteistöyhtiö ei tee toiminnalla voittoa. Palvelun hyödyt näkyvät sekä kiinteistön käyttäjämäärän että erilaisten käyttäjäryhmien lisääntymisenä ja mahdollisuutena hyödyntää palvelun tuomaa näkyvyyttä tilamarkkinoinnissa.

2 Tutkimuksen kohde

Tutkimuksen kohteena tässä opinnäytetyössä toimii Lahden Tiedepuisto -kiinteistö, joka tarjoaa toimitiloja yliopistoille, ammattikorkeakoululle ja eri alojen yrityksille. Toimitilojen tarjoaminen paitsi monien eri alojen, myös hyvin erilaisten toimijoiden tarpeisiin tekevät kohteesta monipuolisen ja ylläpidoltaan haastavan. Tämän kappaleen ensimmäisessä osassa kuvataan kiinteistö- ja palvelualaa yleisellä tasolla keskittyen sen ajankohtaisiin ilmiöihin ja trendeihin sekä palveluliiketoimintaan. Toisessa osassa kuvataan tarkemmin kohdeorganisaatiota.

2.1 Kiinteistö- ja palvelualan kuvaus

Kiinteistö- ja rakentamisalaksi luetaan rakentaminen, kiinteistöjen omistaminen, vuokraus ja muu kiinteistötoiminta. Kiinteistö- ja rakentamisalan tuotoksen arvo oli vuonna 2017 71 miljardia euroa. Tämä on merkittävä osa Suomen bruttokansantuotteesta, joten Suomen talouden kannalta kiinteistö- ja rakentamisala on merkittävä. (Lith 2019, 4). Rakennus- ja kiinteistöalalla on ajautettu työvoimapulaan erityisesti asiantuntijatehtävissä väestön ikääntymisen johdosta. Aivan kuten väestö niin myös rakennuskanta ikääntyy. 2020 luvulla rakennuskannan keski-ikä on jo 50 vuotta, mikä tarkoittaa suurta korjaustarvetta kiinteistöissä. Ilmaston aiheuttama rasisustaso ja muuttuneet tuuli- ja sadeolosuhteet ovat yksi tekijä kiinteistöjen kunnon alentumisessa. (Hyppä 2012, 8-9.)

Kiinteistö- ja rakentamisalan lisäksi Kiinteistö Oy Lahden Tiedepuisto toimii vahvasti myös palvelualalla ja tarjoaa asiakkaille erilaisia kiinteistöpalveluita. Erilaiset kehitystrendit ovat viimeisen 30 vuoden aikana vaikuttaneet paljon myös kiinteistöpalveluita tuottavien yritysten toimintaan tarjoten heille uusia liiketoimintamahdollisuuksia (Lith 2019, 4). Digitalisaatio, kestävä kehitys, energiatehokkuus sekä asiakaslähtöisyys ovat keskeisiä kiinteistö- ja palvelualalla vallitsevia trendejä. Nämä ovat vahvasti myös Kiinteistö Oy Lahden Tiedepuiston toimintaan vaikuttavia tekijöitä, joiden huomioimista korostetaan hyvin paljon Kiinteistö Oy Lahden Tiedepuiston pääomistajan Lahden kaupungin toimesta.

Toimitilapalvelujen tarkoituksena on tukea käyttäjien liiketoimintaa ja työntekemistä kohdistamalla toimenpiteet tilojen ominaisuuksiin. Tämä tarkoittaa kiinteistöjohtamisen näkökulmasta johtamistoimintojen keskittämistä käytönaikaisiin prosesseihin. Erityisesti viime vuosien aikana on toimitilapalveluissa alettu arvostamaan palvelukonsepteja, jotka on suunnattu asiakkaiden muuttuviin tarpeisiin. (Lehtonen, 506.) Työympäristön ja työn tekemisen odotetaan tukevan paremmin toisiaan. Tilojen on oltava muunneltavissa erilaiseen käyttöön ilman, että rakenteellisia muutoksia joudutaan tekemään. Yritysten välinen tilojen yhteiskäyttö sekä etätyö ja liikkuvuus tulevat lisääntymään. (Ala-Kotila & Vainio 2016, 8.)

Niin kiinteistö- ja palvelualalla kuin muillakin aloilla yritykset kilpailevat usein samoista asiakkaista, mikä asettaa painetta uusien liiketoimintamahdollisuuksien löytämiseen. Pienet uudistukset palveluissa eivät enää riitä, vaan yhä useammin palvelu-uudistukset vaativat radikaalimpia toimenpiteitä tai jopa kokonaan uusien palveluiden kehittämistä. Asiakaskohderyhmät ja heidän tarpeensa muuttuvat koko ajan. Palvelun saavutettavuus on oltava asiakkaalle mahdollisimman sujuva ja itse palvelu yksinkertainen prosessi. Tämän lisäksi palvelu tulisi mieluiten saada yhdeltä luukulta. Myös erilaiset yhteistyöverkostot erityisesti palvelutoimialoilla ovat nostaneet suosiotaan mahdollistaen monipuolisemman osaamisen- ja palvelutarjonnan asiakkaalle. (Helander ym. 2013, 19.)

2.2 Kohde organisaation kuvaus

Osaamiskiinteistöt Oy lopetti toimintansa vuonna 2018 ja jakautui kahdeksi uudeksi yhtiöksi Kiinteistö Oy Lahden Tiedepuistoksi ja Paavolakiinteistöt Oy:ksi. Kiinteistö Oy Lahden Tiedepuiston omistavat Lahden kaupungin, LAB-ammattikorkeakoulu Oy ja Helsingin yliopisto. Paavolakiinteistöt Oy on kokonaan Lahden kaupungin omistama osakeyhtiö. Molempien yhtiöiden toimenkuvana on hallinnoida, ylläpitää ja vuokrata toimitiloja Korkeakouluille ja eri alojen organisaatioille.

Lahden Tiedepuisto -kiinteistö on ainutlaatuinen tutkimuksen, koulutuksen ja liiketoiminnan keskittymä ja innovatiivisten teknologiayritysten kasvuympäristö, jonka omistaa Kiinteistö Oy Lahden Tiedepuisto. Lahden Tiedepuiston kiinteistön kokonaispinta-ala on noin 24000 brm². Lahden Tiedepuistossa on vuokralaisia tällä hetkellä lähes viisikymmentä, joista suurimpia ovat korkeakouluista LAB-ammattikorkeakoulu Oy, Helsingin yliopisto ja Päijät-Hämeen Kesäyliopisto. Kehittämissyhtiöistä Lahden Seudun Kehitys LADEC Oy ja kansainvälisillä cleantech -aloilla toimivat Eurofins Environment Finland Oy ja Ramboll Finland Oy. Näistä yhtiöistä ja heidän toimialoistaan muodostuu Kiinteistö Oy Lahden Tiedepuiston toiminta-ajatuksen mukainen kokonaisuus. Kiinteistön vuokrausaste on tällä hetkellä korkea ja sen kehittymistä seurataan aktiivisesti yhtiön pääomistaja Lahden kaupungin toimesta. Tilojen markkinointia hoidetaan yhteistyössä ulkopuolisen konsultin kanssa.

Toimitilavuokrauksen ja kiinteistön ylläpidon lisäksi Kiinteistö Oy Lahden Tiedepuisto tuottaa erinäisiä palveluita sekä sisäisille vuokralaisilleen että ulkopuolisille asiakkaille. Yhtiön tarjoamia palveluita on mm. aulapalvelu, kokous- ja neuvottelutilojen vuokraus, postituspalvelu sekä pysäköinnin hallinnointi. Näiden lisäksi kiinteistön vuokralaiset tuottavat omia palveluitaan asiakkaille ja muille kiinteistön vuokraisille. Tällaisia palveluita ovat esimerkiksi ravintola- ja kuntosalipalvelut.

Kiinteistö Oy Lahden Tiedepuisto työllistää tällä hetkellä neljä työntekijää, mutta yhtiöllä on ainoastaan kaksi omalla palkkalistalla olevaa henkilöä. Muu henkilöstö ostetaan palvelusopimuksella Paavolakiinteistöt Oy:ltä. Kiinteistö Oy Lahden Tiedepuiston Liikevaihto oli vuonna 2019 noin 2.8 miljoonaa euroa. Yhtiön liikevaihto muodostuu vuokratuotoista ja kustannukset pääosin käyttö- ja huoltokuluista sekä korjauskustannuksista.

Yhtiön hallitus muodostuu viidestä jäsenestä, joista kolme edustavat Lahden kaupunkia ja jotka on valittu hallitukseen poliittisin perustein. Lisäksi hallituksessa on LAB ammattikorkeakoulu Oy:n ja Helsingin yliopiston edustajat.

3 Tutkimusasetelma

Tutkimuksen eri vaiheiden välisen vuorovaikutuksen ymmärtäminen on äärimmäisen tärkeä osa tutkimusta. Tärkeimpänä vuorovaikutukseen vaikuttavana tekijänä voidaan pitää tutkimusongelmaa. Tutkimusongelma antaa lähtökohdat, millaiseen tutkimusasetelmaan tutkimuksessa päädytään, millaista aineistoa täytyy hankkia ja millaisia menetelmiä käytetään aineiston hankinnassa. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 15.)

Tässä luvussa esitetään opinnäytetyön tutkimusasetelma, joka muodostuu tutkimuksen viitekehyksestä ja tutkimusmenetelmistä. Tutkimuksen viitekehyksessä esitetään tutkimusfokus, tutkimusstrategia ja tutkimuskysymykset. Tutkimusmenetelmissä esitetään teoreettisesti käytettyjä tutkimusmenetelmiä, joita kuvataan tarkemmin kappaleessa 5.2 nimenaan Niemi Works -yhteiskäyttötilojen tarpeisiin painottuen.

3.1 Tutkimuksen viitekehys

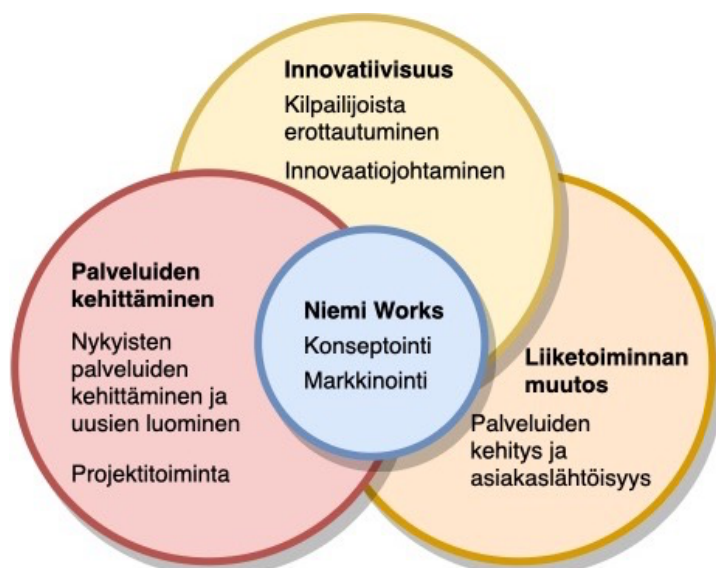
Tutkimuksen viitekehys pitää sisällään opinnäytetyön tutkimusfokuksen, jossa esitellään opinnäytetyön keskeiset käsitteet, teemat ja tavoitteet. Tutkimuksen viitekehys sisältää myös tutkimusstrategian, jossa esitellään tutkimusstrategian valintaa ja sen etenemistä sekä teoreettisella että käytännöllisellä tasolla.

3.1.1 Tutkimusfokus

Opinnäytetyö koostuu kuudesta keskeisestä käsitteestä, joita ovat:

- Liiketoiminnan muutos
- Uuden palvelun kehittäminen
- Innovatiivisuus ja innovatiivinen johtaminen
- Projektitoiminta
- Konseptointi
- Markkinointi

Näitä edellä kuvattuja kuutta käsitettä tutkitaan ennen kaikkea Kiinteistö Oy Lahden Tie-depuiston palveluliiketoiminnan näkökulmasta. Keskeiset käsitteet ja niiden eteneminen Niemi Works -yhteiskäyttötilojen kehittämishankkeessa on esitetty kuvassa 1.



Kuva 1. Opinnäytetyön keskeiset käsitteet.

Opinnäytetyössä tarkastellaan uuden palvelun kehittämistä kolmen toisiinsa linkittyvän teeman ympärille. Ensimmäinen tarkasteltava teema on liiketoiminnan muutos, jonka avulla kuvataan taustat uuden palvelun tarpeelle palveluliiketoiminnan, strategisten muutosten ja asiakasymmärryksen kautta. Toinen teema on innovatiivisuus ja innovatiivinen johtaminen, joiden avulla kuvataan liiketoiminnan muutoksen aiheuttamaa uutta innovatiivista ajattelutapaa Kiinteistö Oy Lahden Tiedepuiston toiminnassa. Kolmas ja työn keskeisin teema on uuden palvelun kehittämisen prosessi, jossa esitetään prosessin kehittämistä Niemi Works -kehittämishankkeen avulla aina suunnittelusta tilojen käyttöön ja markkinointiin asti.

Palveluiden kehittämisen ja nimenomaan Niemi Works -yhteiskäyttötilojen kehittämishankkeen suunnitteluvaiheessa korostuu ennen kaikkea innovatiivisuus ja innovaatiojohtaminen. Innovatiivisuuden ja innovaatiojohtamisen avulla saavutetaan uudenlainen ajattelutapa, jonka avulla pystytään huomioimaan nykytrendien mukaiset tilaratkaisut ja asiakasarvot. Hankkeen edetessä projektitoiminnan rooli kasvaa. Suunnitelmien toteuttaminen, aikataulut, markkinointi sekä riskien- ja kustannushallinta esittävät projektitoiminnan perustan. Palvelumuotoilu toimii enemmän taustavaikuttajana opinnäytetyössä, joka näkyy muun muassa uuden palvelun konseptoinnissa. Asiakasymmärryksen ja asiakkaan tarpeiden huomioiminen ovat keskeinen tekijä projektin onnistumisessa.

Opinnäytetyön sisältö ja teemat heijastuivat suoraan asetettuihin tavoitteisiin, joita päivitettiin koko ajan kehittämishankkeen edetessä. Sisällön mukaisesti opinnäytetyön tavoite oli ymmärtää Kiinteistö Oy Lahden Tiedepuiston liiketoiminnan muutosta ja sen aikaansaamaa tarvetta kehittää kiinteistön palveluita innovatiivista ajattelutapaa hyödyntäen. Lisäksi

tavoitteena oli luoda toimintatavat palveluprosessin kehittämiseksi sekä kehittää yhtiölle uusi palvelu vastaamaan asiakkaiden muuttuvia tarpeita.

Tavoitteiden avulla kehittämishanke eteni loogisesti ja tavoitteet ohjasivat toteutusta isommasta kokonaisuudesta kohti pienempää, tarjoten lopputuloksena kokonaan uuden palvelun. Tutkimusprosessin edetessä teoriakirjallisuuden ja tutkimusten rooli korostuivat muodostaen opinnäytetyön teoreettisen viitekehyksen. Teoriakirjallisuuteen syventymisen kautta hahmottui pikkuhiljaa myös opinnäytetyön keskeisin fokus, muodostuen ennen kaikkea uuden palvelun kehittämisen ja kehittämishankkeen kuvaamisen ympärille. Keskeisimmän tutkimusfokuksen valikoituminen uuden palvelun kehittämisen ympärille sen sijaan, että liiketoiminnan muutos tai yrityksen innovatiivinen ajattelu olisivat olleet keskeisessä, johtui kahdesta asiasta. Ensinnäkin tutkimuksen tulokset haluttiin keskittää palvelemaan nimenomaan myöhempää käyttöä uusien palveluiden kehittämisessä. Konkreettinen asia on paljon helpompi hahmottaa ja tuloksia voidaan soveltaa myös hieman erilaisiin kokonaisuuksiin. Toisena vaikuttavana asiana oli, että keskittämällä tutkimusfokuksen kolmen teeman sijasta yhteen, saadaan kuvattua paljon laajemmin uuden palvelun kehittämistä.

Keskeisimmäksi tavoitteeksi opinnäytetyölle muodostuikin hahmottaa vaiheet uuden palvelun kehittämisessä ja ymmärtää projektitoiminnan avulla vaiheiden eteneminen prosessissa. Opinnäytetyön tavoitteiden hahmottamisen jälkeen pystyttiin myös havainnollistamaan tutkimuksen ja koko kehittämishankkeen pääongelma ja tutkimuskysymykset, jotka olen kuvannut kappaleessa 3.2.1.

3.1.2 Tutkimusstrategia

Valinnat, joiden avulla jokin tutkimus toteutetaan, kutsutaan tutkimusstrategiaksi. Tutkimusstrategia ohjaa tutkimukseen käytettyjen menetelmien valintaa ja käyttöä kokonaisuutena sekä teorian että käytännön tasolla. Tutkimusstrategiaa voidaan kuvata periaatteina, joiden avulla ohjataan tutkimusta. Teoreettinen ja empiirinen tutkimus ovat yleisimmät tutkimusstrategioiden jakoperusteet. (Jyväskylän yliopisto Koppa 2014.)

Teorian ja empirian vuorovaikutus näkyy tavallisesti tutkimusprosessissa. Teoreettiset oletukset ovat yleensä lähtökohtana tutkimukselle, joiden paikkansapitävyyttä pyritään testaamaan empiiristen havaintojen avulla. Teoreettiset lähtökohdat kuitenkin voivat vaihdella sen mukaan, mitä tieteenalaa tutkitaan ja minkälainen ilmiö on kyseessä. (Järveläinen 2010, 195.) Teoreettinen tutkimus perustuu käsitteellisten mallien, selityksien ja rakenteiden hahmottamiseen aiemmin tuotetun tutkimuskirjallisuuden pohjalta. Tämä tarkoittaa sitä, että tutkimuskohdetta ei havainnoida heti vaan tutkimuskohteeseen perehdytään

ennakkoon erilaisen tuotetun aineiston avulla. (Jyväskylän yliopisto Koppa 2015a.) Sen sijaan empiirisessä tutkimuksessa tutkimuskohdetta havainnoidaan, analysoidaan ja mitataan. Empiirisessä tutkimuksessa tutkimuksen lähtökohtana ja tekemisen keskiössä on tutkimusaineisto, joka muodostaa tutkimuksen konkreettisen kokonaisuuden. (Jyväskylän yliopisto Koppa 2015b.)

Tutkimusstrategiana tässä opinnäytetyössä toimii pääosin empiirinen tutkimus, jossa tutkimuskohdetta havainnoidaan ja mitataan. Tietoa kerätään selvittämällä samantapaisten palvelukonseptien toimivuutta ja tekemällä asiakaskyselyitä, joilla selvitetään ennen palvelun käyttöönottoa asiakkaiden tarpeita. Tavoitteena on selvittää ja kartoittaa myös palvelun käyttöönoton jälkeen asiakkaiden kokemuksia. Teoreettista tutkimusta käytetään tukemaan empiirisen tutkimuksen havainnointia perehtymällä teoria- ja tutkimuskirjallisuuteen. Erityisesti yksi työn kolmesta teemasta olevan innovatiivisen ajattelun ymmärtäminen edellytti laajempaa teoreettisen tutkimusotteen käyttöä. Pääpaino opinnäytetyössä on empiirisellä tutkimuksella, jonka tukena käytetään teoreettista tutkimusta.

Opinnäytetyön tutkimuskohteessa ja toimintaympäristössä esiintyy piirteitä, jotka mahdollistava monien erilaisten tutkimusstrategioiden käytön. Esimerkiksi fenomenologinen tutkimus on laadullinen tutkimusstrategia, joka pyrkii löytämään tutkimuskohteen keskeisimmän olemuksen tutkijan omien kokemusten ja tutkijan ymmärryksen tarkkailun avulla (Jyväskylän yliopisto Koppa 2015c). Fenomenologinen tutkimusstrategia soveltuu opinnäytetyössä opinnäytetyöntekijän omien kokemusten sekä muiden ihmisten ymmärryksen kuvaamiseen ja analysointiin tutkimusprosessin aikana. Tässä tutkimuksessa ja palveluiden kehittämisessä on oleellinen osa ymmärtää muiden ihmisten kokemuksia, joten fenomenologinen tutkimusote näkyy osana tätä opinnäytetyötä.

Tutkimuksen kohdetta voitaisiin tutkia useita tutkimusstrategioita hyödyntämällä. Tähän opinnäytetyöhön on valittu tutkimusstrategiaksi toimintatutkimus siksi, että siinä yhdistyvät käytännön kehittämistyö ja tutkimus. Toimintatutkimuksessa ei niinkään tutkita toimintaa vaan tarkoituksena on tutkia toimintaa sen kehittämistä varten. (Valli 2018, 182.) Toimintatutkimuksessa teoria ja käytäntö kohtaavat ja niitä käsitelläänkin saman asian eri puolina. Havaintoja voi kertyä kaikista havainnoinnin kohteista, johon havainnoinnin tekijä osallistuu. Tällaisia on esimerkiksi seminaarit, työpajat, erilaiset aivoriihet, käsite- ja miellekartat sekä kuvataulut. Toimintatutkimus vaatii onnistuakseen sellaista tutkimuskysymystenasettelua, että sen avulla voidaan luoda yhteys ymmärtämisen ja kulttuuristen merkitysten välille. Toimintatutkimus on aktivoivaa osallistumista tutkimuskohteessa, eli tutkija työskentelee yhdessä tutkimuskohteen jäsenten kanssa ja ohjaa heidän toimintaansa. (Valli 2018, 137-139.)

Opinnäytetyön tutkittava kohde on Niemi Works -yhteiskäyttötilojen kehittämishanke. Tutkimus rakentui kolmen eri teeman ympärille, jotka kaikki olivat osana tutkimusta. Toimintastrategiana toimiva toimintatutkimus kohdistui käytännön ongelmaan, johtuen Kiinteistö Oy Lahden Tiedepuiston liiketoiminnan muutoksen aiheuttamasta tarpeesta kehittää uudenlainen palvelukokonaisuus. Tämän toimintatutkimuksen on tarkoitus ohjata Niemi Works- yhteiskäyttötilojen kehittämistä muodostaen niistä asiakkaita parhaalla mahdollisella tavalla palvelevan kokonaisuuden.

3.2 Tutkimusmenetelmät

Opinnäytetyön lähtökohtana toimii kehittämishanke, jossa on yleisesti suositeltavaa käyttää monenlaisia tutkimusmenetelmiä (Ojasalo ym. 2015, 104). Tutkimusmenetelmät ovat konkreettisia aineistojen hankintaan ja analysointiin tarkoitettuja välineitä, joita käytetään lähinnä empiirisissä tutkimuksissa. Tutkimusmenetelmät voidaan jakaa laadullisiin (kvalitatiivisia) tai määrällisiin (kvantitatiivisia) menetelmiin. Tutkimusmenetelmien valinnassa lähtökohtana ovat tutkimuskysymykset, niitä varten kerätty aineisto ja tutkimuksessa käytetty teoreettinen viitekehys. (Jyväskylän yliopisto Koppa 2020.)

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmänä on pääasiassa laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus, jossa aineiston laatu korostuu määrän rinnalla. Laadullisessa tutkimuksessa pyritään etsimään vastausta kysymykseen ”miksi”. Laadullisessa tutkimuksessa aineistoa tarkastellaan usein kokonaisuutena, eikä pääpaino ole tilastollisissa todennäköisyyksissä. Laadullinen analyysi rakentuu havaintojen pelkistämisestä ja arvoituksen ratkaisemisesta. Havaintojen pelkistäminen tarkoittaa huomion kiinnittämistä tutkimuksen kannalta olennaiseen teoreettiseen viitekehykseen ja kysymyksenasetteluun. Arvoituksen ratkaiseminen tarkoittaa merkitystulkinnan tekemistä käytössä olevien vihjeiden ja tuotettujen johtolankojen avulla. (Alasuutari 2011, 28-34.)

Opinnäytetyössä esiintyy myös määrällisen eli kvantitatiivisen tutkimuksen piirteitä, joita ovat mittaaminen, mittareiden käyttäminen ja saatujen mittaustulosten käsittely ja havainnollistaminen numeraalisesti. Kvalitatiivinen ja kvantitatiivinen analyysi voivat olla toisensa jatkumoa, eikä toisiaan pois sulkevia analyysimalleja. (Alasuutari 2011, 26.)

Yleisesti laadullinen tutkimus katsotaan erinomaiseksi esitutkimuksen apuvälineeksi, jota on hyvä käyttää apuna kvantitatiivisissa menetelmissä testattavien hypoteesien muotoiluun. Tällainen ajattelutapa olettaa määrällisen tutkimuksen näkökulmasta, että tutkimus alkaa vasta siitä, kun hypoteesit on määritelty. Vastaavasti laadullisen tutkimuksen näkökulmasta tutkimuksen vaikein osa on ohi, kun tutkimukselliset kysymykset tiedetään. (Alasuutari 2011, 198.)

Tässä opinnäytetyössä yhdistyivät kvalitatiivinen ja kvantitatiivinen tutkimus. Kvalitatiivista tutkimusta käytettiin apuna erityisesti Niemi Works -yhteiskäyttötilojen kehittämishankkeen alkuvaiheessa, jolloin hanketta tarkasteltiin yhtenä kokonaisuutena. Teoreettisen tiedon avulla pyrittiin löytämään näkemys uuden palvelun tarpeesta ja käyttötarkoituksesta. Hankkeen edetessä siirryttiin tarkastelemaan enemmän osakokonaisuuksia, kysymysten asettelun perustuen enemmän spesifimpien arvojen ja mittareiden käyttöön.

Opinnäytetyössä on tarkoituksena kehittää Lahden Tiedepuistoon uudenlainen palvelukokonaisuus. Tämä tuo tutkimukseen tutkimuksellisen kehittämistyönpiirteitä, joita ovat käytännön ongelmien ratkaiseminen, uusien ideoiden tuottaminen ja tuotteiden tai palveluiden toteuttaminen. Tieteellisen tutkimuksen ja tutkimuksellisen kehittämistyön välille voi olla vaikea vetää selvää rajaa. Tieteellisessä tutkimuksessa tuotetaan ilmiöstä uutta teoriaa, kun taas tutkimuksellisessa kehittämistyössä saadaan aikaan ratkaisuja käytännön ongelmiin unohtamatta kuitenkaan uuden tiedon tuottamista. (Ojasalo ym. 2015, 19.)

Tutkimuksellinen kehittämistyö edellyttää vahvaa projektitoiminnan ja kehittämisen osaamista. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, etteikö tutkimuksellisuudella olisi tekemistä kehittämistyön kanssa. Tutkimuksellisuus ilmenee kehittämisen järjestelmällisyytenä ja kriittisyytenä. Tehtyjen ratkaisujen ja tuotetun tiedon tulee myös rakentua olemassa olevan tiedon päälle siten, että teoriapainotteinen tieto osataan siirtää käytäntöön. (Ojasalo ym. 2015, 20-21.)

Opinnäytetyön tekijä on osa organisaatiota, jolle kehittämishanke tehdään. Hän on kolme vuotisen palveluksensa aikana ollut vahvasti mukana yrityksen liiketoiminnan muutoksessa ja havainnoinut yhtiön strategisia muutoksia pitkällä aikavälillä. Opinnäytetyön tekijä on lisäksi täydentänyt havainnoinnilla kerättyä aineistoa erinäisillä haastatteluilla ja keskusteluilla.

3.2.1 Tutkimusongelmat

Opinnäytetyön kolme teemaa asetti tutkimaan tutkimusongelmia liiketoiminnan muutoksen, innovatiivisuuden ja palveluiden kehittämisen näkökulmasta. Tutkimuksen alusta asti oli tiedossa, että liiketoimintamuutoksen seurauksena tarvittiin kokonaan uusi palvelu. Kuitenkin spesifimmän määritelmän tekeminen oli vaikeaa, koska Kiinteistö Oy Lahden Tiedepuistossa ei ollut vielä kokemusta laaja-alaisen uusien palveluiden kehittämisestä. Tutkimuksen edetessä korostui innovatiivinen ajattelu. Tarvittiin tulevaisuuteen tähtäävä, asiakkaiden toimintaa ja tarpeita tukeva palvelu, joka myös vastaisi Kiinteistö Oy Lahden Tiedepuiston liiketoimintaideaan. Näiden kaikkien teemojen yhdistäminen yhdeksi tutkimusongelmaksi johti yhteen pääongelmaan.

Pääongelma: Minkälainen uusi palvelu tarvitaan?

Jotta pääongelmaan pystyttiin vastaamaan, piti sitä tarkastella pienemmissä osissa keskit-
tyen erityisesti innovatiivisuuteen ja uuden palvelun kehittämiseen. Näiden pienempien
osien vastaamisen myötä jäsenyi tutkimukselle kaksi uutta tutkimuskokonaisuutta, joita
kutsutaan pääongelman alaongelmiksi.

**Alaongelma 1: Miten uusi palvelu tuottaa lisäarvoa asiakkaalle ja samalla tukee
Kiinteistö Oy Lahden Tiedepuiston palveluliiketoimintamallia?**

Alaongelma 2: Miten eroamme vastaavia palveluita tuottavista yrityksistä?

Yhdessä sekä pääongelma että alaongelmat loivat koko tutkimuskokonaisuuden, jonka
avulla pystyttiin hahmottamaan tutkimusasetelma ja toimenpiteet asetettujen tavoitteiden
saavuttamiseksi.

3.2.2 Tutkimusaineisto

Opinnäytetyötä varten tehtiin erilaisia selvityksiä, joilla kerättiin aineistoa tukemaan Niemi
Works -yhteiskäyttötilojen kehittämishanketta. Selvitykset koostuivat teoreettiseen aineis-
toon tutustumisesta ja erinäisistä asiantuntijatapaamisista. Selvityksien tarkoituksena oli
löytää kehittämishankkeeseen soveltuvia tapoja kerätä tutkimusaineistoja. Aineiston ke-
räys aloitettiin tutustumalla vastaavia palveluita tuottaviin yrityksiin. Tällaista tapaa kerätä
aineistoa kutsutaan benchmarkingiksi. Benchmarking tarkoittaa markkinoilla olevien tuot-
teiden, palveluiden ja toimintatapojen vertailua ja arviointia. Sen avulla voidaan oppia par-
haat käytännöt muiden toimijoiden toiminnasta ja soveltaa niitä parhaalla mahdollisella ta-
valla omaan toimintaan. Tietoa voidaan kerätä esimerkiksi haastatteleamalla alan toimijoita,
etsimällä tietoa internetistä, jalkautumalla palveluita tuottaviin yrityksiin tai tekemällä mys-
tery shopping ostoksia. (Tuulaniemi 2011, 60.) Benchmarking valittiin aineiston keräystä-
vaksi, koska sen toteuttaminen on helppoa eikä se vaadi rahallista sitoutumista.

Haastatteluja käytettiin aineiston keräyksessä läpi koko kehittämishankkeen. Haastattelua
voidaan kuvata tietynlaisena keskusteluna, jonka avulla pyritään saamaan selville tutki-
muksen aihepiiriin kuuluvia asioita. Haastattelut ovat arkista käytäntöä, joissa haastatelta-
vat tietävät suurin piirtein, mitä heiltä odotetaan, kun heidät kutsutaan haastateltaviksi.
Myös tutkijalla on näkemys, miten tutkimukseen valmistaudutaan ja miten se käytännössä
toteutetaan. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 11.) Tutkimushaastattelut eroavat kuitenkin jonkin
verran toisistaan. Suurin erottava tekijä on haastattelun strukturointiaste, joka määrittää,
miten kiinteästi kysymykset on muotoiltu ja miten haastattelija jäsentävät tilannetta. (Hirs-
järvi & Hurme 2015, 43.)

Tässä opinnäytetyössä on haastatteluiksi määritetty kaikki kehittämishanketta koskevat tapaamiset ja kokoukset. Haastatteluissa hyödynnettiin asiantuntijoiden tietoa Coworking-tilojen suunnittelusta ja toteutuksesta. Haastatteluissa hyödynnettiin myös kohdeorganisaation henkilökunnan tietämystä ja käytännön kokemusta olemassa olevista toimintamalleista ja prosesseista. Haastattelujen avulla saatiin tietoa tilatarpeista, asiakkaista ja heidän tarpeistaan sekä palveluiden tasoista. Haastattelujen tuloksia hyödyntämällä laadittiin kokonaiskuva uudesta palvelusta ja sen vaatimasta jatkokehittelystä.

Yhtenä tärkeimmistä aineiston keräysmenetelmistä käytettiin käyttäjäkyselyitä, joiden avulla kartoitettiin tilojen potentiaalisia käyttäjiä sekä heidän näkemyksiään vuokran määrästä ja palveluiden laatuasosta. Käyttäjäkyselylomakkeen rakentaminen aloitetaan usein taustakysymyksillä, joilla voidaan tiedustella esimerkiksi vastaajan sukupuolta, ikää tai asemaa. Taustakysymyksien avulla pyritään luomaan luottamuksellinen suhde tutkittavaan. Taustakysymysten jälkeen on hyvä esittää kysymyksiä, joilla johdatetaan kyselyä kohti arkoja aiheita, mikäli sellaisia kyselyssä on. Viimeisenä vaiheena tulevat jäähdyttelykysymykset, jotka koostuvat muutamasta helposta kysymyksestä. Kyselyn pituus on hyvin riippuvainen kohderyhmästä ja aihealueesta, mutta usein liian pitkä lomake saa vastaajan luopumaan vastaamisesta ennen kyselyn päättymistä. Kyselyitä voidaan toteuttaa monella eri tavalla, kuten posti- ja kirjekyselyinä, isolle ryhmälle suunnatuilla kyselyillä, joissa tutkija on tai ei ole paikalla, puhelinkyselyillä tai sähköposti- ja internetkyselyillä (Valli 2018, 81-88.)

Sähköinen kysely on viime vuosina nostanut suosiotaan sen helppouden, visuaalisen ilmeen, nopeuden ja taloudellisuuden ansiosta. Teknologian käyttö on monipuolistunut ja tietokone, älypuhelin ja tabletti löytyvät lähes jokaisesta taloudesta. Kyselylomakkeen onkin tärkeää toimia kaikissa laitteissa sekä olla ulkoasultaan selkeä riippumatta käytetystä laitteesta. Verkkopohjaiset kyselyt vähentävät tutkijan omaa työtä, koska aineiston on helpposti analysoitavissa ja usein ohjelmistot tarjoavatkin valmiita analyyseja aineistosta. (Valli 2018, 100.)

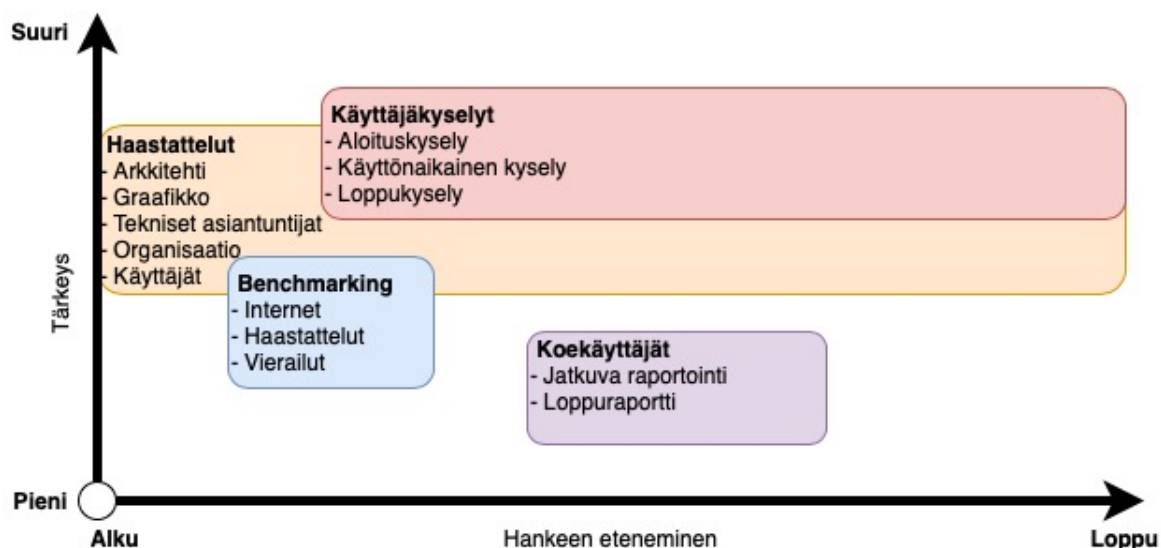
Niemi Works -yhteiskäyttötilojen käyttövaiheessa otettiin koekäyttäjä osalliseksi kehittämishanketta. Koekäyttäjien valinnassa on hyvä olla tiedossa tuotteen todelliset loppukäyttäjät, jotta kerättyä tietoa voidaan pitää paikkansapitävänä. Mikäli Koekäyttäjistä ei ole tiedossa kokemuseräistä tietoa, voidaan suunnittelu- ja määrittelydokumenteista etsiä tietoa käyttäjistä. (Kuutti 2003, 71-72.) Myös tutkimuksen vaihe vaikuttaa koekäyttäjän valintaan. Tutkimuksen alkuvaiheessa voidaan etsiä tuotteesta yleisiä ongelmia, jolloin koekäyttäjän ei tarvitse olla kohderyhmän edustaja. (Kuutti 2003, 83.) Niemi Works -

yhteiskäyttötilojen koekäyttäjä valittiin kerättyjen tutkimusaineistojen perusteella, joten koekäyttäjäksi saatiin valittua tilojen todellinen loppukäyttäjä.

3.2.3 Aineiston keräys

Opinnäytetyön teoreettinen aineisto kerättiin tutkimus- ja teoriakirjallisuudesta, joka tuki opinnäytetyön keskeisiä käsitteitä ja ennen kaikkea kolmea käytettyä teemaa. Teoreettisen aineiston keräys aloitettiin heti opinnäytetyön aiheen vahvistuttua vuoden 2019 lopulla ja se jatkui aina vuoden 2020 syksyyn asti. Tutkimus- ja teoriakirjallisuusaineiston keräys oli hidas, mutta mielenkiintoinen prosessi. Aineiston keräystä hidastutti vuonna 2020 vallinnut Koronaviruspandemia, jonka johdosta kaikki kirjastot olivat suljettuina pitkän aikaa. Iso osa aineistosta vaati laajamittaista selvitystä niiden soveltuvuudesta opinnäytetyöhön, eikä kaikkia luettuja lähteitä voitu hyödyntää ollenkaan itse työssä.

Empiirisen osan tutkimusaineisto kerättiin erilaisten selvitysten, vertailujen, haastattelujen ja kyselyiden avulla, jotka on esitetty kuvassa 2. Empiirinen tutkimusaineiston keräys voidaan jakaa neljään kategoriaan, joilla kerättiin tutkimusaineistoa koko kehittämishankkeen ajan aina lähtöselvityksistä valmiiden tilojen käytön seurantaan asti. Kuvassa 2 on esitetty myös, miten empiirisen tutkimusaineiston keräys eteni hankeprosessin aikana. Vaaka-akselilla on kuvattu hankkeen etenemistä ja pystyakselilla tutkimusaineiston keräyksen tärkeyttä nimenomaan Niemi Works -yhteiskäyttötilojen kehittämishankkeessa.



Kuva 2. Empiirisen tutkimusaineiston keräys Niemi Works -hankeprojektissa.

Haastattelujen rooli tutkimusaineiston keräämisessä oli suurimmillaan hankkeen alkuvaiheessa ja erityisesti suunnitteluvaiheessa jatkuen kuitenkin läpi koko hankeprosessin. Myös benchmarking näyttelee suurta osaa tutkimusaineiston keräyksessä hankkeen

alkuvaiheessa. Benchmarkingin tarkoituksena on tehdä vertailevaa tutkimusta vastaav-laisia palveluita tuottaviin yrityksiin, joten sen jatkuvalle käytölle ei ole tarvetta hankkeen edetessä. Käyttäjäkyselyiden avulla hankitut tutkimusaineistot näyttelevät tärkeydellään suurta roolia hankekokonaisuudessa. Niiden avulla pystytään kartoittamaan asiakastar-peita tilojen käytön ja haluttujen palveluiden suhteen. Uuden palvelun tulee täyttää asiak-kaiden tarpeet, joten heidän näkemyksensä on arvotettu tutkimusaineiston keräyksessä tärkeimmäksi yksittäiseksi vaiheeksi. Koekäyttäjät keräävät tietoa uusien tilojen käytönai-kaisesta toiminnasta ja raportoivat tekemistään havainnoista määrääjain. Koekäyttäjiltä saatava tieto toimii apuna uuden palvelun käytönaikaisessa kehittämisessä.

3.2.4 Aineiston analysointi

Edellisessä kappaleessa esitettyjen aineiston keräykseen käytettyjen menetelmien analy-sointi tapahtuu sekä laadullista että määrällistä analysointimenetelmää hyödyntäen. Laa-dullisen analyysin tarkoituksena on kiinnittää huomiota tutkimuskohteen ominaisuuksiin ja laatuun jäsentäen niiden merkityksiä kokonaisvaltaisesti. Tutkittavan kohteen ympäristö ja tausta sekä kohteen tarkoitus esiintyvät usein laadullisessa analyysissä yhteisenä teki-jänä. Puolestaan laadullisen analyysin parina toimiva määrällinen analyysi perustuu koh-teen tulkitsemiseen käyttäen apuna tilastoja ja numeroita. Sekä laadullinen että määrälli-nen analyysimenetelmä voivat olla osa samaa tutkimusta ja molemmilla voidaan selittää samoja tutkimuskohteita. (Jyväskylän yliopisto Koppa 2016.)

Opinnäytetyössä Ihmisten kokemukset ja havainnot työympäristöstä niin viihtyvyyden, tur-vallisuudet kuin käyttömukavuudenkin osalta pyrittiin analysoimaan laadullisia analyysita-poja hyödyntäen. Kuitenkin kehittämishankkeessa käytettiin myös määrällisiä analyysita-poja, joita olivat erityisesti benchmarking ja asiakaskysely. Näiden analysointi tapahtui pääasiassa tilastollisia ja numeerisia tietoja käyttäen.

Usein ensimmäinen lähestymistapa aineistoon toteutetaan teemoittelun avulla. Teemoitte-lussa aineisto pilkotaan ja järjestellään sopivien aihepiirien mukaisesti siten, että tutkimus-ongelman kannalta oleelliset aiheet tulevat esille. (Hiltunen, 10.) Opinnäytetyössä teemoit-telu pyrittiin rakentamaan edellisessä kappaleessa kuvattujen aineiston keruumenetelmien mukaisesti etsien vastauksia tutkimusongelmiin. Teemoittelun lisäksi opinnäytetyössä käytettiin analyysimenetelmänä luokittelua. Luokittelua hyödynnettiin erityisesti asiakasky-selyn analyysissa, joka koostui suuresta määrästä tapauksia. Luokittelun avulla pyrittiin muodostamaan erilaisia ryhmittelyjä, joiden avulla selvitettiin tutkittavan joukon olemusta. (Jyväskylän yliopisto Koppa 2015d) Opinnäytetyössä luokittelu huomioitiin jo ennalta mää-rätyn asiakaskyselyn kysymysten laadinnassa. Tämän jälkeen vastausten analysointi oli helppo suorittaa taulukoimalla kerätty aineisto haluttuun muotoon.

4 Teoreettinen viitekehys

Tutkimuksessa on tärkeää selvittää, miten tehdyistä havainnoista on päädytty työssä esitettyihin johtopäätöksiin. Vaikka syntyneitä havaintoja tarkastellaan johtopäätöksinä, niin niitä tarkastellaan ainoastaan tietystä määritellystä näkökulmasta, jota kutsutaan teoreettiseksi viitekehykseksi. (Alasuutari 2011, 60.)

Neljännessä kappaleessa kuvataan teoreettisella tasolla työn perustana olevaa kolmea uuden palvelun kehittämisen näkökulmaa. Lukijalle selvitetään liiketoiminnan muutosta ja sen vaikutuksia erityisesti palveluliiketoiminnan, strategisten muutosten ja asiakaslähtöisyyden näkökulmasta. Innovaatioita ja innovatiivisuutta uuden palvelun kehittämisessä kuvataan ennen kaikkea Innovaatiivisen johtamisen kautta. Viimeisessä osassa kuvataan uuden palvelun kehittämisen prosessia palveluiden ja palvelukonseptoinnin näkökulmasta edeten aina palvelun tuotantoprosessin kautta markkinointiin asti.

4.1 Liiketoiminnan ja palveluliiketoiminnan kehittäminen

Liiketoiminta voidaan karkeasti jakaa suppeaan ja laajaan liiketoimintamalliin. Suppealla liiketoimintamallilla tarkoitetaan lähtökohtaisesti yritysten omalla toiminnallaan tekemää rahantuottoa myymällä tuotteitaan tai palveluitaan. Tämä ei ota kantaa, miten lisäarvon potentiaali luodaan. Tämän katsotaan olevan enemmän osa strategiaa, jota kuvataan tarkemmin kappaleessa 4.1.1. Sen sijaan laaja liiketoimintamalli ottaa kantaa myös siihen, mitä yritykset tekevät ja miten ne sen tekevät. Laaja liiketoimintamalli sisältää organisaation tekniset valmiudet asian hoitamiseen asiakastarpeet huomioiden. (Santalainen & Ballika 2015, 3.1.)

Yritysten toimintaympäristöt ovat muuttuneet nopeasti digitalisaation ja globalisaation aikaansaannoksena, jotka ovat asettaneet isoja muutostarpeita yritysten toimintoihin. Tieto ja tiedon hallinta ovat nousseet keskeiseksi tekijäksi yritysten toiminnassa. Liiketoiminnassa menestymiseen ei riitä, että sopeudutaan muutoksiin vaan yrityksen on itse pystyttävä viemään kehitystä eteenpäin. Uusia tuotteita ja palveluita kehittyy koko ajan, kun tiedon määrä kasvaa, joka puolestaan kiihdyttää yritysten välistä kilpailua. (Ojasalo ym. 2015, 13.)

Innovointi ja innovaatiot ovat nykypäivänä vahvasti esillä liiketoiminnan kehittämisessä. Innovaatiot käsitetään usein tekniikkapainotteisiksi, vaikka harvoin niillä tarkoitetaan uuden tekniikan kehittämistä. Yleisemmin innovaatiolla tarkoitetaan sosiaalisia innovaatioita, kuten tapaa toimia toisin ja uusia käytänteitä. Myös asiakaslähtöisyyden rooli on

korostunut erityisesti palveluiden kehittämisessä, joissa asiakkaan rooli on keskeinen tekijä. (Ojasalo ym. 2015, 13-14.)

Palveluliiketoiminnan uudistaminen ei ole aivan yksinkertainen prosessi. Asiakkaiden odotukset ja toimintatavat täytyvät saada yhteneväisiksi organisaation ja sen verkostojen toimintamallien kanssa. Tämä vaatii strategista ajattelua ja valmiutta tehdä nopeitakin päätöksiä. Aivan kuten liiketoiminnassa yleisesti niin myös palveluliiketoiminnassa uudistuneet käytänteet voivat synnyttää kokonaan uusia palveluinnovaatioita. (Helander ym. 2013, 17.)

4.1.1 Strategiset muutokset

Yrityksellä voi olla monenlaisia eri liiketoiminnan strategioita eri konsernitasoilla. Erilaisia strategioita on esimerkiksi markkinointistrategia, henkilöstöstrategia, palvelustrategia ja tuotantostrategia. Näiden lisäksi yrityksellä voi olla erilaisia johtamisfunktioihin keskittyviä strategioita. Strategiaksi kutsutaan yrityksen pitkän tähtäimen suuntausta, jolla se pyrkii menestykseen erilaisia resursseja hyödyntämällä muuttuvassa toimintaympäristössä. Strategia tarkoittaa myös yrityksen tavoitetta saavuttaa ja säilyttää eri sidosryhmien odotukset markkinoilla, säilyttäen oman kilpailuedun sekä ylivoimaisuuden. (Juuti & Luoma 2009, 24-26.) Liiketoiminnan kehittäminen ajoi Kiinteistö Oy Lahden Tiedepuiston kehittämään myös omaa strategiaansa ja ennen kaikkea palvelustrategiaansa.

Strategia tulee aina sovittaa yrityksen sisäisiin ja ulkoisiin vaikuttajiin, kuten organisaation osaamiseen ja innovatiiviseen toimintaan sekä sen toimintaympäristöön. Anna-Maija Lämsä ja Outi Uusitalo kuvaavat teoksessaan 2009 ”Palvelujen markkinointi esimiestyön haasteena” palveluyrityksen strategian ja erityisesti markkinointistrategian jaottelua kolmeen ryhmään: kilpailustrategia, palvelustrategia ja asiakassuhdestrategia. Kilpailustrategialla tarkoitetaan, että yritys pystyy tuottamaan asiakkailleen jokin tietyn osaamisen tai toiminnan paremmin kuin kukaan muu vastaavanlaisia palveluita tuottava yritys. Tämän kilpailuedun takia asiakkaat valitsevat juuri tämän yrityksen tuotteen tai palvelun. Palvelustrategiaa voidaan lähestyä monesta eri näkökulmasta, kuten teknisen laadun, hinnan, imagon tai asiakaspalvelun kautta. Asiakassuhdestrategia puolestaan pyrkii muodostamaan myyjän ja ostajan välille pitkäaikaisen ja kustannustehokkaan yhteistyösuhteen, jossa molemmat osapuolet saavat hyötyä toimintaansa. (Lämsä & Uusitalo 2009, 89-93.)

Liiketoimintamallin muutos vaikuttaa myös Kiinteistö Oy Lahden Tiedepuiston palvelustrategiaan ja sitä kautta koko markkinointistrategiaan. Yhtiön täytyy miettiä, miten se pystyy lisäämään omaa tuottavuuttaan tarjoten silti asiakkailleen mahdollisuuden kehittää omaa toimintaansa.

4.1.2 Asiakasarvo

Kehitettäessä uudenlaista palvelukonseptia on hyvä pysähtyä miettimään asiakasarvoa ja sen tuottamaa hyötyä organisaatiolle. Kuitenkin palvelun tuottama hyöty asiakkaalle on aivan yhtä tärkeää puhuttaessa asiakasarvosta. Asiakasarvo onkin molemminpuolista arvontuottoa, jonka täytyy hyödyntää molempia osapuolia. Joissakin tilanteissa voi olla tärkeämpää tuottaa asiakkaalle enemmän arvoa, kuin organisaatio itse saa ja tällaiset ”uhraukset” voivat pitkällä tähtäimellä maksaa itsensä takaisin. Tilanteet vaihtelevat ja onkin tärkeää osata ennakoida liiketoiminnan tuomia vaihteluja.

Asiakasarvo tarkoittaa ymmärrystä, minkä takia asiakas ostaa tuotetta ja pysyy yrityksen asiakkaana. Kati Keronen ja Katri Tanni kuvaa teoksessaan (2017) ”Sisältöstrategia, asiakaslähtöisyyden tulosta” asiakasarvon neljän pääteeman kautta. Ensimmäinen teema kuvaa taloudellista arvoa, joka tarkoittaa asiakkaan saavuttamaa rahallista hyötyä. Toinen teema kuvaa toiminnallista arvoa, joka säästää asiakkaan vaivaa esimerkiksi helpottamalla tuotteiden välistä vertailua. Kolmas teema on emotionaalinen arvo, joka tuottaa asiakkaalle mielihyvää sisällön avulla. Neljäs ja viimeinen teema on symbolinen arvo, joka kuvaa asiakkaalle tuotettuja tärkeitä merkityksiä, joita ovat esimerkiksi status ja eettisyys. Nämä teemat auttavat rakentamaan ja hahmottamaan yrityksen tarinaa siten, että se eroaa kilpailijoista ja on asiakkaalle merkityksellinen. Asiakasarvon tuottaminen ja sen ymmärtäminen määrittääkin sitä kenen kanssa tarinaa rakennetaan. Omien vahvuuksien tunnistaminen lähtee aina organisaation strategiasta, jonka tulisikin olla keskeinen tekijä tarinaa ja sen etenemistä. (Keronen & Tanni 2017, 34.)

Lähtökohta asiakasarvolle on, että asiakas saa palvelusta tai tuotteesta hyötyä omalle toiminnalleen. Tätä hyötyä ja sen tuottamia mahdollisuuksia kutsutaan arvolupaukseksi. Arvolupaukset ovat sisältöstrategian keskeisimpiä asioita, joiden löytäminen edellyttää yhteistyötä liiketoiminnan ja asiakkaiden kanssa. (Keronen & Tanni 2017, 34-37.) Kiinteistö Oy Lahden Tiedepuiston toiminnassa arvolupaus on sisäinen arvo, joka ei näy asiakkaan suuntaan. Tulevaisuudessa olisikin tärkeää luoda arvolupauksesta sekä kiinteistöyhtiötä että asiakasta yhdistävä asia, joka olisi sidottu asiakasarvoon.

4.1.3 Asiakaslähtöisyys ja asiakaskokemus palveluissa

Helander yms. toteaa teoksessaan 2013 ”Avaimia asiakasläheisyyteen, uudistuva verkostomainen palveluliiketoiminta”, että palvelut tulee rakentaa asiakkaiden tarpeiden mukaisesti. Asiakkaiden vaatimukset kasvavat sitä mukaan, kun kilpailu ja asiakkaan ymmärrys palvelutarjonnasta kasvaa. Palvelutarjoajan tulee huomioida palvelutarjonnassaan kaikkien asiakkaidensa yksilölliset tarpeet siten, että kaikki asiakkaan tarpeet tulevat

tydytetyksi. Jotta nämä vaatimukset saadaan toteutettua, tulee asiakas ottaa mukaan sekä palveluprosessin suunnitteluun että toteutukseen. Kuitenkaan pelkkä asiakaslähtöisyys ei riitä vaan palveluntarjoajan tulee ymmärtää myös asiakasläheisyyttä. (Helander ym. 2013, 30.) Tähän näkemykseen on helppo yhtyä, koska palveluiden tarkoituksena on nimenomaan tuottaa arvoa asiakkaille. Kuitenkin palvelussa tulee huomioida myös palvelun tarjoajan omat liiketaloudelliset tarpeet.

Asiakaslähtöisyyttä voidaan kuvata systemaattisena asiakastarpeiden selvittämisenä ja tyydyttämisenä. Asiakastarpeiden selvittämisestä on muodostunut aivan oma tietoteollisuuden ala, jossa erilaisten selvitysten ja tutkimusten kautta tuotetaan tietoa tämänhetkistä ja tulevista tarpeista. Asiakaslähtöisyyttä on liitetty nykyään vahvasti strategiaan ja sitä on alettu tarkastelemaan strategisesta näkökulmasta. Termi Asiakasläheisyys kuvaa parhaiten strategista lähestymistapaa. Strateginen lähestymistapa viittaa sekä näkyviin että piileviin asiakastarpeisiin, jossa keskeistä on yrityksen ymmärrys asiakassuhteiden hallinnasta liiketoiminnallisesti kannattavalla tavalla. Yrityksen käytännöt, arvot ja normit määrittävät, miten asiakasläheisyys näkyy yrityksen käytännöissä sekä niissä sisäisissä toimintaprosesseissa, joiden kautta palveluja tuotetaan asiakkaalle. (Helander ym. 2013, 31.)

Palvelun tarjoajan näkökulmasta asiakaslähtöisyys käsittää asiakastarpeiden selvittämistä ja tyydyttämistä. Jotta asiakastarpeita voidaan ymmärtää, tulee tiedostaa asiakkaan kokemus palvelusta, palvelun laadusta, palvelun ominaisuuksista sekä käytön helppoudesta ja luotettavuudesta. Toiminta, tunteet ja merkitys kuvastavat asiakaskokemuksen eri tasoja. Asiakkaan tarpeeseen, prosessien sujuvuuteen, palvelun saavutettavuuteen ja käytettävyyteen sekä tehokkuuteen ja monipuolisuuteen vastataan kykynä, jota kutsutaan toiminnan tasoksi. Asiakkaan kokemia välittömiä tuntemuksia kuvataan tunnetason avulla. Tällaisia tunteita ovat muun muassa kokemuksen miellyttävyys, helppous, kiinnostavuus ja aistien kosketettavuus. Merkitystaso on ylin asiakaskokemuksen taso ja se kuvastaa mielikuvia ja merkitysulottuvuuksia, jotka liittyvät kyseiseen kokemukseen. Merkitystaso kuvastaa myös kokemuksen henkilökohtaisuutta ja sen suhdetta asiakkaan identiteettiin. (Tuulaniemi 2011, 37.) Lahden Tiedepuistossa asiakkaiden kokemia tunnetasoja on huomioitu ja toteutettu erilaisilla opasteilla, sisustusratkaisuilla, värimaailmoilla ja muraareilla. Kiinteistön jokapäiväisessä toiminnassa on huomioitu myös ekologisuus, kestävä kehitys ja kierrätettävät materiaalit.

4.2 Innovaatiotoiminta ja uuden palvelun kehittäminen

Niemi Works -yhteiskäyttötilat ovat täysin uudenlainen palvelukonsepti Lahden Tiedepuiston toiminnassa. Täysin uuden palvelun kehittäminen vaatii lähtökohtaisesti uudenlaisen

ajattelu- ja johtamistavan käyttöä ja ennen kaikkea innovatiivista ajattelua koko organisaatiossa. Johtotason tulee ymmärtää lähtökohdat innovatiiviselle johtamiselle ja työntekijät tulee sitouttaa innovatiiviseen ajattelutapaan.

Sana innovaatio on nykyään lähes välttämätön kaikkia taloutta, sosiaalista ja poliittista maailmaan koskevista keskusteluista (Chauvel & Borzillo 2017, 21). Luovuus ja innovatiivisuus korostuvat tiimeissä ja yhteisöllinen luovuus onkin noussut yhtä tärkeään tai jopa tärkeämpään rooliin kuin yksilöllinen luovuus. Yksilöiden oman tietoisuuden laajentaminen ja itsensä johtaminen on avainasemassa innovatiivisuuden kehittämisessä. (Sydänmaalakka 2009, 179.)

EU-innovaatiotutkimus Community Innovation Survey (CIS) toteuttaa kahden vuoden välein innovaatiotutkimuksen, jonka tutkimuskohteena on vähintään kymmenen henkilöä työllistävät yritykset teollisuus- ja palvelualoilta. Vuosina 2014-2016 tehdystä EU-innovaatiotutkimuksesta selviää, että Suomessa toimivat yritykset harjoittavat aiempaa yleisemmin innovaatiotoimintaa ja innovaatiotoiminta on koko ajan yleistynyt erityyppisissä yrityksissä. Kyseisessä kyselytutkimuksessa innovaatiolla tarkoitetaan yrityksen uudistettua liiketoiminnan prosessia tai uudenlaista palvelua. Tutkimuksessa jaettiin tuoteinnovaatiot kahteen ryhmään. Ensimmäinen ryhmä edusti innovatiivisia tuotteita, jotka ovat uusia niitä tuottaneille yrityksille, mutta joiden kaltaisia tuotteita on ollut markkinoilla jo aikaisemmin. Toinen ryhmä puolestaan edusti tuotteita, jotka ovat uusia myös niitä tuottaneille yrityksille, eikä vastaavia tuotteita ole aiemmin ollut markkinoilla. Tutkimuksesta selviää, että Suomessa 65 % yrityksistä on harjoittanut innovaatiotoimintaa. Tuoteinnovaatioita toi markkinoille jopa 43 % tutkituista toimijoista. Hieman vajaa kolmannes toi Suomessa markkinoille tuoteinnovaatioita, jotka olivat uudenlaisia yritykselle, mutta joita oli jo alan markkinoilla. Vastaavasti joka neljäs yritys toi Suomessa markkinoille tuoteinnovaatioita, joita ei vielä alan markkinoilla ollut. (Niemi 2019.)

Niemi Works -yhteiskäyttötilojen osalta voidaan puhua tuoteinnovaatiosta, joka on uusi Kiinteistö Oy Lahden Tiedepuistolle, mutta joka löytyy jo markkinoilta. Tällaisen olemassa olevan innovaation kehittämisessä pystytään hyödyntämään olemassa olevaa tietoa sekä käyttämään apuna tehtyjä tutkimuksia. Niemi Works -yhteiskäyttötilojen osalta tämä tarkoitti vastaavien tuotteiden ja asiakaskokemuksien vertailuja, joita käsitellään myöhemmin tässä opinnäytetyössä.

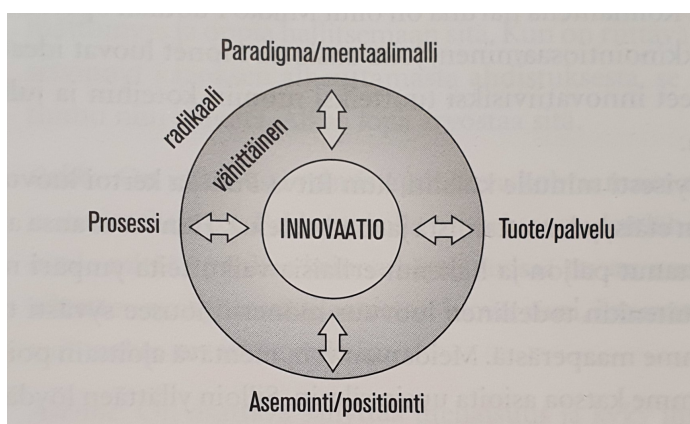
4.2.1 Innovaatio ja innovatiivisuus käsitteinä

Innovaatio ymmärretään helposti uudeksi tuotteeksi, joka on kaupallistettu ja joka tuo kehittäjälleen lisäarvoa. Tämä on ehkä hieman harhaanjohtava kuvitelma, sillä innovaatio voi

olla tuotteen lisäksi uusi palvelu, prosessi tai toimintamalli. Innovoinnista syntyy lopputulos, mutta lopputuloksen syntymiseen tarvitaan prosessi, jonka seurauksena se syntyy. Innovaatiot voidaankin kuvata uudistuksina, jotka tuottavat organisaatiolle taloudellista lisäarvoa. (Sydänmaalakka 2009, 116.) Luodakseen taloudellista lisäarvoa yrityksen täytyy kiinnittää merkitystä sekä tietopääomaan että henkiseen omaisuuteen (Chauvel & Borzillo 2017, 28).

Pentti Sydänmaalakka kuvaa teoksessaan 2009 ”Jatkuva uudistuminen, luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen” innovaatioiden ryhmittelyä monella eri tavalla, mutta pitää selkeimpänä tapana neljän p:n mallilla. Neljä p:ä kuvaavat tuotetta (product), prosessia (process), asema (position) ja paradigma (paradigm). Yleisin tapa jakaa innovaatiot eri osiin on jakaa ne inkrementaaleihin ja radikaaleihin innovaatioihin. Myös neljän p:n mallissa inkrementaali eli vähittäinen ja radikaali innovaatio ovat erotettu toisistaan. Innovaatioiden kohdistuessa organisaation nykyisiin toimintamalleihin ja olemassa oleviin prosesseihin puhutaan Inkrementaalisesta innovaatiosta. Radikaali innovaatio puolestaan luo organisaatioon uudenlaisen prosessin ja mallin kyseenalaistamalla vanhat toimintatavat.

Kuvassa 3 esitettyssä neljän p:n mallissa on hyvä huomata, että innovaatiot voivat olla asemointi- ja paradigmainnovaatioita. Asemointi tarkoittaa yrityksen itse määrittelemää asemaansa markkinoilla. Se voi tarkoittaa myös tuotteiden markkina-asemamuuutoksia esimerkiksi järjestelemällä niitä uudella tavalla tai tarjoamalla tuotteita kokonaan uudella markkina-alueella. Paradigmainnovaatiossa puolestaan muutetaan vanhojen toimintatapojen taustalla olevaa ajattelumallia ja sitä kautta uudistetaan radikaalisti vanhoja toimintatapoja. Paradigmainnovaatioissa vanha toimintamalli muuttuu kokonaan, joten niiden toteutus on usein haasteellisia. (Sydänmaalakka 2009, 120-121.)



Kuva 3. Neljän p:n malli innovaatioryhmittelystä (Sydänmaalakka 2009, 120).

Sovellettaessa neljän p:n mallia tähän opinnäytetyöhön sijoittuu liiketoiminnan muutos ja uutena palveluna kehitetty Niemi Works -yhteiskäyttötila asemoinnin ja paradigman puoliväliin. Vaikka kyseessä on uusi tuote, toiminta-ajatus pysyy samana. Tuotetaan asiakkaille vuokrattavaa toimitilaa, joka vastaa asiakkaan tarpeita. Kuitenkin toimintatapoja joudutaan jonkin verran uusimaan tuoden innovatiivista ajattelua mukaan toimintaan. Myöskään aivan selvää rajausta radikaalin ja inkrementaalisen innovaation välille ei voi vetää.

Muita innovaatioiden jakotapoja on jakaa innovaatiot osaamisen ja oppimisen suhteen. Evolutiivinen innovaatio tarkoittaa nykyosaamisen jatkuvaa kehittymistä. Tilanne, jossa organisaatio ei voi tukeutua aiemmin oppimaansa, joutuen menemään oman osaamisaluensa ulkopuolelle puhutaan epäjatkuvasta innovaatiosta. Miten innovaatio vaikuttavat tuotteen rakenteeseen on myös yksi tapa jakaa innovaatiot. Muutokset koko tuotekonseptissa voidaan kuvata arkkitehtuurisella innovaatiolla, joka tarkoittaa yleensä tarvetta uudelle osaamiselle. Modulaarinen innovaatio ei ole aivan yhtä laaja kuin arkkitehtuurinen. Se tarkoittaa muutoksia moduuleissa, kuitenkin aikaisempien toimintatapojen ollen usein riittävät. (Sydänmaalakka 2009, 121-122.)

Innovaatioiden kehittäminen voidaan jakaa suljettuun ja avoimeen malliin. Suljetussa mallissa yritykset kehittävät innovaatioita omatoimisesti suojellen omaa kehitystoimintaansa. Avoimessa mallissa yritykset hyödyntävät sekä omia että ulkopuolisia ideoita. Avoin malli onkin haastanut perinteisen suljetun mallin, jonka ajattelutapa perustuu tiukkaan tiedon ja osaamisen kontrollointiin. Avoin malli tarjoaa yrityksille mahdollisuuden hyödyntää ulkopuolista osaamista oman organisaation toiminnassa, joka tarkoittaa, ettei kaikkia keksintöjä tarvitse tehdä yksin, mikä tuo lisäarvoa tuotekehitykseen. Ulkopuolisen osaamisen lisäksi avoin malli tuo vaihtuvuutta työpaikkoihin ja mahdollistaa tiedon leviämisen työtekijän vaihtaessa työpaikasta toiseen. (Sydänmaalakka 2009, 123-125.)

Organisaatioiden ja ihmisten kykyä tuottaa ja soveltaa uusia ideoita siten, että tuotetaan yritykselle lisäarvoa, kutsutaan innovatiivisuudeksi. Innovatiivisuus käsite liitetään usein yrityksiin, kun luovuus kohdistuu enemmän ihmiseen yksilönä. Innovatiivisuus on yleensä tavoitteellista ja sillä on selkeä suunta. Kuitenkin selkeää rajaa luovuuden ja innovatiivisuuden välille on vaikea vetää. (Sydänmaalakka 2009, 132.)

Aivan kuten luovuus niin myös innovatiivisuus vaatii aikaa. Paneutuminen asioihin edellyttää kiireettömyyttä ja suurimpia innovaatioiden esteitä onkin ajan puute. Ajattelun monimuotoisuuden maksimointi on myös edellytys innovaatioajattelulle. On tärkeää, että yrityksessä toimii monimuotoisia ja eri tavalla ajattelevia henkilöitä. Kuitenkaan monimuotoinen henkilöstö ei itsessään riitä vaan ihmisten ja tiimien välisiä kontakteja ja keskusteluja on vahvistettava. Tiimityöskentely on erinomaista kasvualustaa innovatiiviselle ajattelulle ja

sitä tulee parantaa kehittämällä innovatiivisen tiimitoiminnan organisointia (Sydänmaalakka 2009, 137.)

4.2.2 Innovaatiojohtaminen osana organisaatiokulttuuria

Innovaatiojohtaminen perustuu innovaatiohalujen stimulointiin ja uusien toimintatapojen esittämiseen yhteistyökumppaneille. Innovaatiojohtaminen kehittää yritysten innovaatiokulttuuria eroten perinteisistä johtamismalleista, kuten taylorismista ja fordismista. Perinteisen johtamistavat perustuvat järjestykseen ja hallintaan, kun innovaatiojohtamisessa on kyse organisaation toiminnan uudelleen arvioinnista sekä johtamistyylin joustavasta ja ketterästä mukautumisesta toimintaympäristöön. Yksi innovaatiojohtamisen tärkeä periaate on yksilön vastuuvollisuuden määrittäminen hänen työtehtävässään organisaatiossa. Johtajan tehtävänä on luottaa työntekijään antaen heille mahdollisuus omatoimiseen työskentelyyn kehittäen samalla omaa työtään. Vastuuvollisuus luodaan myös auttamalla työntekijöitä tiedonhankinnassa ja helpottamalla heidän osaamisen kehittämistään. (Chauvel & Borzillo 2017, 87.)

Tuotekehitysyksiköiden toiminta on viime aikoina siirtynyt teknologiajohtamisesta kohti innovaatiojohtamista. Ihmisten johtaminen, resurssien johtaminen, verkostojen johtaminen, strateginen johtaminen, visiointi ja yhdessä oppiminen ovat kaikki osa innovaatiojohtamisen kokonaisuutta. Innovaatiojohtaminen voidaankin nähdä koko yrityksen yhteisenä tehtävänä. (Sydänmaalakka 2009, 126-127.)

Kiinteistö Oy Lahden Tiedepuiston toiminnassa innovaatiojohtaminen näkyy luottamisena työntekijöiden toimintaan. Niemi Works -yhteiskäyttötilojen kaltaisissa kehittämishankkeissa johdon luottaminen näkyy ennen kaikkea vapautena hoitaa projektin käytännönteutusta. Innovaatiojohtaminen lisäksi motivoi ja innostaa työntekijöitä esittämään uusia ideoita sekä rohkaisee heitä hoitamaan asioita yhteistyössä koko organisaation voimin.

4.3 Uuden palvelun kehittämisen prosessi

Tässä kappaleessa kuvataan uuden palvelun kehittämisen prosessia. Ensimmäisenä avataan käsitettä palvelu ja kuvataan palvelumuotoilun prosessia. Seuraavana kuvataan käsitettä palvelupolku ja avataan sen tarkoitusta uuden palvelun kehityksessä. Kappaleen lopussa esitetään, mitä tarkoittaa projektitoiminta sekä kerrotaan markkinoinnin tarkoituksesta.

Uuden palvelun kehittäminen on pitkä ja monimuotoinen prosessi. Kehitys taloudessa, tietotekniikassa ja johtamisessa on luonut uusia visioita ja mukauttanut niitä todellisuuteen. Kuluttajat haluavat sellaisia tuotteita ja palveluita, jotka ovat räätälöity heidän

henkilökohtaisiin tarpeisiinsa kuitenkin ollen massatuotettuja ja edullisia. Kovista vaatimuksista huolimatta on mahdollista luoda uusia palveluita käyttäen standardisoituja prosesseja ja valmiita komponentteja saavuttaen silti asiakkaan vaatimukset. (Sanders 2011, 4-5.)

Ensimmäinen vaihe uuden palvelun kehittämisessä on tunnistaa ongelma ja miettiä siihen ratkaisuja. Tarkoituksena ei ole kysyä asiakkaalta suoraan, mitä he haluavat vaan selvittää ne asiakkaiden käyttäytymisen, tapojen ja mieltymysten perusteella. Ongelman tunnistaminen on vaiheena määrittelevä, koska siinä tunnistetaan kriittisimmät asiakaspohjaiset ongelmat ja mahdollisuudet. (Kahn 2013, 58.)

Uuden palvelun kehittämisen toinen vaihe on uuden palvelun ideointi ja konseptointi. Tavotteena on tuottaa useita erilaisia ratkaisuideoita, jotka vastaavat tarpeita ja toiveita pyrkien ratkaisemaan ongelmia. Ideaalitulanteessa ideointiprosessi sisältää sekä asiakkaiden, ulkopuolisten henkilöiden ja yrityksen työntekijöiden mielipiteitä. Ideointiprosessin tuloksena valitaan potentiaalisimmat ideat, joita koetastetaan asiakkailla ja arvioidaan taloudellisesti erilaisten liiketoiminta-analyysien avulla. Lopuksi, kun uusi palvelu on jalostettu ja kehitetty täytyy huolehtia sen toimituksesta asiakkaiden saataville. (Kahn 2013, 58-59.)

4.3.1 Palvelu ja palvelumuotoilu

Yhä suurempi osa ihmisten kuluttamista tuotteista on palveluita. Miten palveluiden ominaispiirteet ymmärretään, on olennaista toiminnan johtamisessa, jotta markkinoille saadaan tuotettua laadukas palvelu. Palvelun ominaispiireet ovat aineettomuus, heterogeenisyys, samanaikainen tuotanto ja kulutus sekä palvelun ainutkertaisuus. Aineettomuuden avulla erotetaan palvelu tavarasta. Sitä on mahdotonta nähdä tai koskettaa ennen ostoa, joten asiakas joutuu päättämään sen ominaisuudet saatavilla olevista aineistoista. Heterogeenisyys kuvaa palvelun vaihtelevuutta, eli palvelun tuottajan lisäksi asiakas on osallisena tapahtumassa. Myös palvelun äärellä olevat muut henkilöt voivat osallistua palvelutapahtumaan. Tämä asettaa haasteeksi sen, että palvelutapahtuma ei välttämättä ole sellainen, mikä asiakkaalle on luvattu. Samanaikainen tuotanto ja kulutus tarkoittaa sitä, että asiakkaan ostaessa palvelun hän myös kuluttaa sen. Usein asiakas saapuu palveluntuottajan tiloihin ja osallistuu palvelun tuottamiseen. Osallisena voi olla myös muita asiakkaita, joka myös vaikuttaa siihen, miten asiakas kokee palvelun. Palvelun ainutkertaisuus tarkoittaa sitä, että palvelu katoaa sen kuluttamisen jälkeen. Sitä ei käytön jälkeen enää voi säilyttää, varastoida tai palauttaa. (Lämsä & Uusitalo 2009, 17-19.)

Palveluiden kehittämisessä näyttelee palvelumuotoilu suurta roolia. Vaikka palvelumuotoilu onkin tässä opinnäytetyössä enemmän taustavaikuttajana, halusin ottaa sen mukaan

kehittämishankkeeseen siitä syystä, että siinä hyödynnettävät menetelmät ovat erityisesti palveluiden ja palveluliiketoiminnan kehittämiseen soveltuvia. Jokaisessa palvelumuotoilun vaiheessa käytetään omia menetelmiään, joiden hallinta onkin palvelumuotoilun ydinosaamista. Myös liiketoiminnan kehittämisen menetelmät ovat tärkeä osa palvelumuotoilun prosessia. (Koivisto ym. 2019, 42.)

Palvelumuotoilu voidaan kuvata inhimillisenä prosessina, joka hyödyntää meidän kaikkien kykyjä ja ongelmanratkaisutaitoja. Palvelumuotoilu on ajattelutapa, joka muodostuu eri vaiheiden kokonaisuuksista. Vaihteita voidaan kuvata inspiraationa, ideointina ja toteutuksena. Inspiraatio tarkoittaa motivaatiota ja ratkaisunetsintää. Ideointi puolestaan tarkoittaa koko prosessia, jossa luodaan, kehitetään ja testataan erilaisia ideoita. Toteutus on polku, joka johtaa projektin ihmisten elämään. (Kurosawa 2015, 10.)

4.3.2 Palvelupolku

Palvelukonsepti rakentuu jonkin tietyn palvelun palvelupolusta, joka esittää kyseisen palvelun kokonaisen tarinan. Palvelupolussa kokonainen tarina on esitetty palvelutuokioiden ja kontaktipisteiden avulla siten, että niiden avulla selviää, millainen palvelu on kyseessä, millä tavalla palvelu tuotetaan ja mitä vaaditaan palvelun tuottajalta, jotta asiakastyytyväisyys saavutetaan. (Tuulaniemi 2011, 82.) Palvelupolun kokonainen tarina tarkoittaa kuvausta asiakkaan kokemuksista jostakin palveluhetkestä, jossa käydään lävitse asiakkaan kulkema matka vaihe vaiheelta. Palvelupolku voi rakentua sisäisen keskustelun ja organisaation työntekijöiden aikaansaamaksi oletuspoluksi tai tutkimusiin perustuvaksi todelliseksi asiakkaan kokemaksi palvelupoluksi. Palvelupolkukuvaus laaditaan yleisesti silloin, kun halutaan ymmärtää asiakkaan näkökulmasta palvelun nykytilannetta. Palvelupolkukuvaus onkin hyvä laatia mahdollisimman aikaisessa vaiheessa palveluiden kehittämisprojektia. Alkuperäistä palvelupolkua voidaan täydentää palvelun kehittämisen aikana kaikissa projektin vaiheissa. (Innanen 2018.)

Niemi Works -yhteiskäyttötilojen kehittämishankkeen aikana palvelupolku osoittautui hyödylliseksi työkaluksi erityisesti hankkeen alkuvaiheessa. Palvelupolkukuvaus mahdollisti palvelutuokioiden hahmottamisen ja sitä kautta asiakastarpeiden ymmärtämisen. Palvelutuokiot esittävät palvelupolun hetkiä, joissa tapahtuu asiakkaan ja palvelun välistä vuorovaikutusta (Innanen 2018). Vuorovaikutuksen hahmottamisen avulla pystyttiin ennakoimaan asiakastarpeita ja ennakoimaan niiden vaatimia toimia palvelussa. Niemi Works -yhteiskäyttötilojen palvelupolusta on kerrottu tarkemmin opinnäytetyön kohdassa 5.2.6.

4.3.3 Projekti ja projektijohtaminen

Nykyaikana liiketoiminta edellyttää entistä monipuolisempaa projektiosaamista eri toimialoilla erilaisissa hankkeissa ja tehtävissä. Hanke tarkoittaa väliaikaista pyrkimystä saavuttaa ainutlaatuisia tuloksia täyttäen eri sidosryhmien odotukset ja tarpeet. On havaittu, että monikansallisissa organisaatioissa työskentelevät avainhenkilöt ja asiantuntijat käyttävät työajastaan vähintään 75 % erilaisiin projektitehtäviin. (Moran & Youngdahl 2011, 6-7.)

Kiinteistö Oy Lahden Tiedepuiston liiketoiminnanmuutos sai aikaan tarpeen alkaa kehittämään yhtiön tuottamia palveluita. Liiketoiminnan muutos sai aikaan myös tarpeen päivittää yhtiön strategiaa. Strategia onkin hyvä esimerkki prosessista, jossa määritellään tietyt tavoitteet ja selvitetään, miten tavoitteet pystytään saavuttamaan. Tämä voidaan yksinkertaistaa siten, että erinäiset projektit toteuttavat strategian. Näiden erinäisten projektien avulla voidaan ymmärtää mihin organisaatio on menossa. Mikäli näitä projekteja ei pystytä ymmärtämään on ongelma joko strategiassa tai strategisten tavoitteiden saavuttamiseen valituissa työkaluissa. (Moran & Youngdahl 2011, 7.)

Aivan kuten edellä kuvatussa strategiaprosessissa kannattaa erilaisia tehtäväkokonaisuuksia organisoida erilaisiksi projekteiksi. Organisoimalla eri tehtäväkokonaisuuksia projekteiksi saadaan parannettua toiminnan tasolla ohjattavuutta ja mitattavuutta. Organisaation nykytilaa saadaan projektitoiminnan avulla kehitettyä kohti strategisia tavoitteita. Projektit liittyvätkin pääasiassa organisaation toimintaan pyrkien alentamaan toiminnan kustannuksia, tuomaan markkinoille uusia tuotteita ja palveluita sekä parantamaan yrityksen kannattavuutta. Organisaatio, jonka tavoitteena on kehittää toimintaansa, täytyy hallita käytänteet projektinjohtamiseen ja sen hallintaan. Erilaiset kehittämistehtävät, aivan kuten Niemi Works -yhteiskäyttötilojen kehittämishanke ovat omiaan projektimaiselle työskentelylle. (Mäntyneva 2016, 12-13.)

Projekti voidaan jakaa neljään vaiheeseen; valmistelu, suunnittelu, toteuttaminen ja päättäminen. Projektilla on aina alkamis- ja päättymisajankohdat, jotka määrittävät projektin kokonaiskeston. Projektin valmistelu tarkoittaa tarvetta kyseiselle projektille määrittäen sen taustat ja laajuuden. Tarve voi olla lähtöisin projektia tilaavan organisaation tai projektia toteuttavan organisaation tarpeesta. Suunnitteluvaiheessa määritetään vielä tarkemmin projektin laajuus ja asetetaan sille tavoitteet. Suunnitteluvaiheessa selvitetään erilaisia vaihtoehtoja, millä asetetut tavoitteet saavutetaan. Aikataulu, kustannukset ja käytettävät resurssit on myös määritettävä suunnitteluvaiheessa, jotka dokumentoidaan projektisuunnitelmaan. Toteutusvaiheessa seurataan projektisuunnitelmassa kuvattuja toimia, joita kuitenkin voidaan päivittää toteutuksen aikana. Toteutusvaiheessa on tärkeää tunnistaa

ongelmat, jotka saattavat haitata projektin etenemistä. Viimeisenä vaiheena on projektin päättäminen. Usein projektin lopussa laaditaan loppuraportti, joka on yhteenveto projektin toteutuksesta mahdollisine poikkeamineen projektisuunnitelmaan nähden. (Mäntyneva 2016, 18-20.)

Kiinteistö Oy Lahden Tiedepuiston toiminnassa tavanomaisia projekteja ovat erilaiset rakennushankkeet. Rakennushankkeiden toteutusprojektit eroavat paljon Niemi Works -yhteiskäyttötilojen tapaisista palveluiden kehittämishankkeista, mutta niistä saatuja kokemuksia ja toimintatapoja pystytään kuitenkin hyödyntämään myös tällaisissa kehittämisprojekteissa.

4.3.4 Markkinointi

Markkinointi näyttelee suurta roolia uuden palvelun kehittämistä. Yhtiön liiketoiminnallisten tavoitteiden ja strategian tulisi kytkeytyä myös markkinointiin. Markkinointi on yrityksen yksi tärkeimmistä menestystekijöistä ja sen tulisikin näkyä koko organisaation toiminnassa (Vierula 2014, 31). Markkinoinnissa on oleellista, että yrityksellä on jokin konkreettinen asia, kuten tavara tai palvelu, jota markkinoidaan. Tavarahan tai palvelun täytyy erottua kilpailijoista, tuoda lisäarvoa asiakkaalle sekä täyttää asiakkaan tarpeet. Markkinoinnissa onkin tärkeää huomioida sekä nykyisten että uusien asiakkaiden tarpeet ja toiveet. Markkinointi ei ole ainoastaan markkinointiosaston tehtävä vaan koko organisaation on johtoa myöden osallistuttava siihen. (Bergström & Leppänen 2018, 17.)

Bergström ja Leppänen kuvaavat teoksessaan 2018 ”Yrityksen asiakasmarkkinointi” markkinointia seuraavasti ”Markkinointi on vastuullinen, suhteisiin ja yhteisöllisyyteen pohjautuva ajattelu- ja toimintatapa, jonka avulla luodaan myyvä, kilpailukykyinen ja eri osapuolille arvoa tuottava tarjooma vuorovaikutteisesti toimien”. Mielestäni tässä on esitetty markkinoinnin syvin olemus hyvin, ja nimenomaan Niemi Works -yhteiskäyttötilojen tarkoitusta palvelevalla tavalla. Niemi Works -yhteiskäyttötiloissa korostuu ennen kaikkea vastuullisuus, yhteisöllisyys, vuorovaikutteisuus ja eri osapuolien arvontuotto tukeva tapa toimia. (Bergström & Leppänen 2018, 20.) Kaikkien osapuolien arvontuottoa tukeva tapa toimia näkyy myös siinä, että markkinointi ei ole pelkästään tuotteen tai palvelun myymistä asiakkaalle. Markkinointia tarkasteltaessa tulee tarkastella myös ostotoimintaa. Erityisesti yritysmarkkinoinnissa ostokäyttäytyminen näyttelee suurta roolia. (Rope 2004, 10.)

Digitaalisaatio on muuttanut ihmisten kulutuskäyttäytymistä, mikä heijastuu yritysten liiketoimintaan ja ennen kaikkea markkinointiin. Digitalisaatio ei tarkoita pelkästään teknologiasia innovaatiota, vaan myös sitä, miten asiakkaille luodaan lisäarvoa liiketaloudellisesti kannattavalla tavalla. Digitalisaatio luo uusia mahdollisuuksia, jossa markkinointi on

avainasemassa. (Komulainen 2018, 15.) Digitaalinen markkinointi tarjoaa lukuisia mahdollisuuksia markkinoida tuotteita ja palveluita. Niemi Works -yhteiskäyttötilojen kohdalla on tarkoituksena hyödyntää ainakin yrityksen olemassa olevia somekanavia, kuten Facebookia ja Instagramia sekä tarvittaessa avata yhtiölle kokonaan uusia digitaalisen markkinoinnin kanavia.

5 Kehittämishankkeen toteutus

5.1 Kehittämishankkeen lähtökohdat

Kiinteistö Oy Lahden Tiedepuiston liiketoimintamallin muutoksen seurauksena yhtiön täytyi alkaa kehittämään asiakkailleen tuottamia palveluita. Tarvittiin uusi palvelu, joka toisi lisäarvoa niin yhtiön kuin asiakkaiden toimintaan. Tällaiseksi palveluksi valikoitui Niemi Works -yhteiskäyttötilat, jotka tarjoaisivat yhtiölle uudenlaisen palvelukokonaisuuden ottaen huomioon asiakkaiden muuttuvat tarpeet.

Kehittämishankkeen toteutus oli pitkä ja vaativa prosessi, joka vaati niin yhtiön työntekijöiltä kuin opinnäytetyöntekijältäkin jatkuvaa osallistumista hankkeeseen. Kehittämishankkeen toteutukseen osallistui myös monia ulkopuolisia suunnittelijoita ja asiantuntijoita, joiden kanssa yhteistyötä tekemällä hanke saatiin haluttuun lopputulokseen.

Lähtökohtana toteutukselle oli kehittää Lahden Tiedepuistoon täysin uudenlainen palvelukokonaisuus. Miten uudeksi palveluksi valikoitui juuri Niemi Works -yhteiskäyttötilat, oli monen tekijän summa. Ennen kaikkea Kiinteistö Oy Lahden Tiedepuiston liiketoimintamallin muutos ja Lahden kaupungin tarve kehittää muilta paikkakunnilta tapahtuvaa pendelöintiä olivat suurimmat taustatekijät palvelun valinnassa. Coworking-toimintaan soveltuvien toimitilojen löytyminen Lahden Tiedepuisto -kiinteistöstä ilman isompia muutostöitä tarjosivat mahdollisuuden kokeilla palvelua ilman isoa rahallista sitoutumista. Tavoitteena oli kehittää täysin uudenlainen palvelukokonaisuus tukemaan Lahden Tiedepuiston nykyisiä palveluita sekä tulevaisuuden tarpeita.

5.1.1 Lahden Tiedepuiston nykyiset palvelut

Pääpaino Kiinteistö Oy Lahden Tiedepuiston liiketoiminnassa on aina ollut tilavuokraus. Yhtiö tarjosi kuitenkin jo ennen Niemi Works -yhteiskäyttötilojen käyttöönottoa asiakkailleen erilaisia palveluita tukemaan tilavuokrausta. Yhtiö tarjoaa sekä ilmaisia että maksullisia palveluita, joita ovat muun muassa aulapalvelut, tietoliikennepalvelut, postituspalvelut ja kuntosalipalvelut. Näiden lisäksi yhtiö hoitaa kiinteistön huolto-, kunnossapito- ja siivouspalveluita. Edellä mainituista palveluista ainoastaan aulapalvelu on yhtiön kokonaan itse tuottama palvelu. Muut palvelut ostetaan ostopalveluina erinäisiltä yrityksiltä. Tämä on todettu toimivaksi ratkaisuksi huomioiden Kiinteistö Oy Lahden Tiedepuiston pieni henkilöstömäärä ja liiketoimintamalli. Niemi Works -yhteiskäyttötilojen tarkoitus on yhdistää kaikki yhtiön tarjoamat palvelut yhdeksi kokonaisuudeksi tarjoten asiakkailleen mahdollisimman yksinkertaisen, edullisen ja helposti lähestyttävän tavan käyttää tiloja.

5.2 Taustaselvitykset

5.2.1 Benchmarking

Niemi Works -yhteiskäyttötilojen palvelutarpeiden selvittämiseksi tehtiin benchmarking-vertailua neljään Coworking-tiloja tarjoavaan yritykseen. Yritykset valittiin niiden sijainnin ja internetistä löytyvien tietojen perusteella. Tarkasteltaviksi Coworking-tiloja tuottaviksi yrityksiksi valittiin: Doorroom, VillageWorks, Wonderland Work ja Mesta Coworking. Vertailu suorittamiseksi laadittiin taulukko, johon lisättiin vertailtavien yritysten internetsivuilta löytyvää materiaalia, joita verrattiin keskenään. Taulukko 1.

Nimi	Doorroom	VillageWorks	Wonderland Work	Mesta Coworking
	www.doorroom.fi	www.villageworks.com	www.wonderlandwork.fi	www.mestacoworking.com
Sijainti	Lahti	Helsinki/Vantaa/ Espoo	Helsinki	Helsinki/Kotka
Toimipisteiden lukumäärä	1	9	1	2
Hinta/kk alv 24 %	217	186	272	190
Hinta/kerta alv 24 %	31	25	18	16
Eri sopimusvaihtoehtoja	X	X	X	X
Aukioloaika 24/7	X	X	X	X
Wifi	X	X	X	X
Näyttö/näppis				X
Ilmainen tulostus	X	X	X	X
Yhteinen keittiö	X	X	X	
Ilmainen kahvi	X	X	X	
Suihkut/pukuhuoneet		X	X	
Lukittavat lokerot	X		X	X
Puhelinkoppi		X	X	X
Aulapalvelu		X		
Tapahtumat		X		
Ilmainen neukkari		X		X
Ilmainen kokeilu				X

Taulukko 1. Benchmarking Coworking-tiloja tarjoavien yritysten välillä.

Coworking-tiloja tarjoavien yritysten välillä on nähtävillä paljon eroja niin hinnan kuin niihin kuuluvien palveluidenkin välillä. Emme suorittaneet vierailuja vertailtavissa yrityksissä, joten täyttä varmuutta tietojen paikkansapitävyydestä ei ole. Yritysten tarjoamat sopimusvaihtoehtot ovat sisällöltään hyvin erilaisia ja jättävät asiakkaalle paljon tulkinnan varaa. Tähän vertailuun pyrittiin valitsemaan sisällöltään mahdollisimman samansisältöiset sopimukset.

Yritykset tarjosivat erilaisia sopimusvaihtoehtoja, joita oli kertakäynti, 5 kerran kortti, 10 kerran kortti, kuukausikortti tai yli kuukauden pituinen sopimus. Vertailun helpottamiseksi vertailtaviksi hintatiedoiksi valittiin yhden kerran käynti ja kuukausikortti. Kuukausihinta vaihteli 186 eurosta aina 272 euroon. Kertakäynnin hinta vaihteli 16 eurosta 31 euroon. Hintojen ero ei luultavasti selity ainoastaan Coworking-tilojen sijainnin ja hintaan kuuluvien palveluiden suhteessa vaan siihen vaikuttaa myös Coworking-tilojen rakennuskustannukset, tilojen kunto ja asiakasmäärät. Erityisesti Lahdessa sijaitsevan Doorroomin hintataso antoi tärkeää tietoa Niemi Works -yhteiskäyttötilojen hinnoittelun määrittämiseen sen ollessa sijainniltaan lähin vastaavia palveluita tuottava yritys.

Ilmaisen wifi:n lisäksi Ilmainen tulostus on ainoa palvelu, jonka kaikki neljä yritystä tuottavat. Osalla yrityksistä tulostusmäärä on rajattu tiettyyn kappaleeseen kuukaudessa, jonka jälkeen ylittävät tulosteet ovat maksullisia. Yhteisen keittiön, ilmaisen kahvin, lukittavat lokerot ja puhelinkopin tarjoavat kolme yritystä. Kaksi yritystä tarjoaa ilmaisen neuvottelutilan ja suihkun/pukuhuoneen. Ainoastaan yksi yritys tarjoaa asiakkaiden käyttöön näytön ja näppäimistön, aulapalvelut, tapahtumat ja ilmaisen kertakäynnin. Palveluiden vertailua hyödynnettiin Niemi Works -yhteiskäyttötilojen palveluiden sekä hintatasojen määrittämisessä. Benchmarkingista saatua tietoa käytettiin apuna myös käyttäjäkyselyn laadinnassa. Niemi Works -yhteiskäyttötilojen tavoitteena oli tuottaa vastaavia palveluita tuottavia yrityksiä edullisempi ja palvelutasoltaan monipuolisempi palvelu.

5.2.2 Haastattelut

Erilaiset haastattelut ja keskustelut olivat iso osa kehittämishakkeen aineiston keruuta. Haastatteluja toteutettiin koko kehittämishankkeen ajan aina lähtöselvityksistä toteutukseen ja käyttöön asti. Haastattelujen tarkoituksena oli määrittää lähtötasot ja vaatimukset Niemi Works -yhteiskäyttötiloille sekä laatia tiloille visuaalinen ilme ja markkinointimateriaalit. Haastatteluista ja keskusteluista hyödyntämällä myös noudattiin benchmarkingista ja käyttäjäkyselyistä kerätty materiaali yhdeksi kokonaisuudeksi. Haastatteluissa ja keskusteluissa oli määritetty teemat, mutta niissä ei käytetty valmiita kysymyksiä. Näin saatiin paremmin haastateltavina olevien omia mielipiteitä esille sekä vuorovaikutusta haastattelijan ja haastateltavan välille. Haastateltavina olivat niin ulkopuoliset suunnittelijat ja asiantuntijat kuin Kiinteistö Oy Lahden Tiedepuiston henkilökunta. Haastattelut toimivat koko aineiston keruun perustana antaen lopputuloksena lähtötiedot Niemi Works -yhteiskäyttötiloille sekä vielä käytön aikana kehitysideoita palvelulle. Haastattelujen ja keskustelujen ajankohdat, aiheet ja osallistujat on esitetty alapuolella. Haastattelujen ja keskustelujen tarkemmat referaatit on esitetty liitteessä 1.

Haastattelut ja keskustelut:

14.11.2019, Käynnistys; Aloituspalaveriin osallistui Kiinteistö Oy Lahden Tiedepuiston toimitusjohtaja.

21.11.2019, Tilojen suunnittelu; Suunnittelupalaveriin osallistuivat Kiinteistö Oy Lahden Tiedepuiston toimitusjohtaja ja ulkopuolinen sisustusarkkitehti.

13.1.2020, IT-järjestelmien vaatimukset; Vaatimuspalaveriin osallistuivat Kiinteistö Oy Lahden Tiedepuiston tekninen isännöitsijä ja ulkopuolinen ATK-yritys.

23.1.2020; Markkinointi; Markkinointipalaveriin osallistuivat Kiinteistö Oy Lahden Tiedepuiston toimitusjohtaja ja ulkopuolinen visuaalinen suunnittelija/valokuvaaja.

24.1.2020; Palveluiden vaatimukset; Vaatimuspalaveriin osallistuivat Kiinteistö Oy Lahden Tiedepuiston toimitusjohtaja.

28.1.2020, IT-järjestelmien seurantapalaveri; Seurantapalaveriin osallistuivat Kiinteistö Oy Lahden Tiedepuiston tekninen isännöitsijä ja ulkopuolinen ATK-yritys.

29.1.2020, Konseptin jatkokehittäminen; Kehittämispalaveriin osallistuivat Kiinteistö Oy Lahden Tiedepuiston toimitusjohtaja ja ulkopuolinen visuaalinen suunnittelija/valokuvaaja.

6.2.2020, Tilasuunnittelu; Tilasuunnittelupalaveriin osallistuivat Kiinteistö Oy Lahden Tiedepuiston toimitusjohtaja ja ulkopuolinen sisustusarkkitehti.

7.2.2020, Visuaalisuus; Visuaalisuutta koskevaan palaveriin osallistuivat ulkopuolinen visuaalinen suunnittelija/valokuvaaja, graafikko ja muotoilualan opiskelija.

17.2.2020, Liikuntapalvelut; Palvelupalaveriin osallistuivat LAB-ammattikorkeakoulu Oy:n korkeakoululiikuntapalvelu MOVEO.

20.2.2020, Kyselypalaveri; Käyttäjäkyselyn tulospalaveriin osallistui Kiinteistö Oy Lahden Tiedepuiston toimitusjohtaja.

27.2.2020, Palveluiden kehittäminen; Palveluiden kehittämistä koskevaan palaveriin osallistuivat Kiinteistö Oy Lahden Tiedepuiston toimitusjohtaja, ulkopuolinen visuaalinen suunnittelija/valokuvaaja, graafikko ja muotoilualan opiskelija.

2.3.2020, Kopiokoneen hankinta; Hankintapalaveriin osallistui Kiinteistö Oy Lahden Tiedepuiston tekninen isännöitsijä ja ulkopuolinen kopiokoneyritys.

2.4.2020, Palveluiden kehittämisen seuranta: Palveluiden kehittämistä ja Koronavirustilanteen vaikutuksia koskevaan palaveriin osallistuivat ulkopuolinen visuaalinen suunnittelija/valokuvaaja, graafikko ja muotoilualan opiskelija.

15.4.2020, Suunnittelun seuranta: Palvelukuvauksen ja visuaalisten ehdotusten läpikäyntiä sekä logoehdotuksen hyväksyntä. Suunnittelupalaveriin osallistui ulkopuolinen visuaalinen suunnittelija/valokuvaaja, graafikko ja muotoilualan opiskelija.

6.5.2020, Mainostus: Tilojen mainostamisen suunnittelu ja valokuvaus. Mainostuspalaveriin osallistui ulkopuolinen visuaalinen suunnittelija/valokuvaaja.

11.5.2020, sopimukset: Niemi Works -yhteiskäyttötilojen käyttösopimusten, rekisteriselösten ja käyttöehtojen läpikäynti. Sopimuspalaveriin osallistui Kiinteistö Oy Lahden Tiedepuiston aulatyöntekijä.

8.6.2020, käyttöönotto: Koekäyttäjän perehdyttäminen tiloihin. Perehdytykseen osallistui ulkopuolinen koekäyttäjä.

Haastattelut jatkuivat vielä 8.6.2020 jälkeenkin satunnaisilla tilojen jatkokehittämistä ja markkinointia käsittelevillä tapaamisilla. Tähän opinnäytetyöhön en niitä kuitenkaan enää ottanut mukaan, koska käyttöönottoon asti tehty haastattelut antoivat jo tarvittavat tiedot Niemi Works -yhteiskäyttötilojen tarpeista ja palvelutasoista.

5.2.3 Käyttäjäkysely

Järjestimme Niemi Works -yhteiskäyttötilojen mahdollisille käyttäjille käyttäjäkyselyn tilojen tarpeesta. Kysely toteutettiin Microsoft Forms -ohjelmalla 29.1 – 19.2.2020 välisenä aikana. Kysely jaettiin LAB-ammattikorkeakoulun Yammer -järjestelmässä LAB:n opiskelijoille sekä sähköpostitse Helsingin Yliopiston ja Päijät-Hämeen Kesäyliopiston opiskelijoille. Lisäksi kysely jaettiin sähköpostitse Lahden Tiedepuiston vuokralaisille sekä avoimesti kaikille halukkaille Lahden Tiedepuiston Facebook -sivujen kautta.

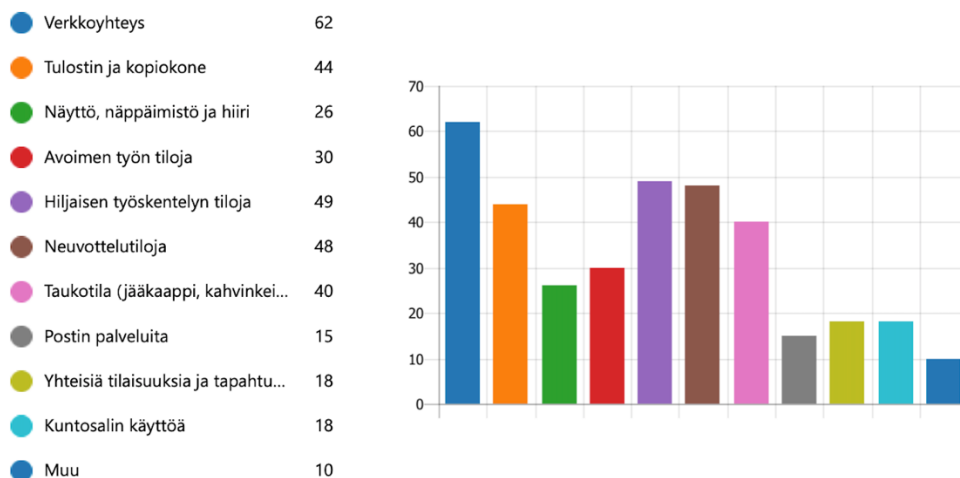
Kysymyksiä kyselylomakkeella oli yhteensä yhdeksän (9), jotka koostuivat yksi- ja monivalintakysymyksistä sekä vapaan tekstin kentistä. Kyselyn vastaukset on esitetty liitteessä 2. Tarkoituksena oli kerätä jokaisella kysymyksellä mahdollisimman kattavasti tietoa, kuitenkin pitäen niiden rakenne yksinkertaisena. Kysymysten tavoite oli kartoittaa mahdollisten vuokralaisten taustoja ja heidän arvostamiaan palveluita. Tarkoitus oli myös selvittää, paljonko vuokralaiset olisivat valmiita maksamaan tilojen käytöstä ja minkälaisia sopimusvaihtoehtoja he toivoisivat. Kysymykset perustuivat haastatteluilla saatuihin asiantuntijoiden mielipiteisiin sekä benchmarkingilla tehtyihin vastaavanlaisia palveluita tuottavien yritysten hinta- ja palveluvertailuihin. Myös Kiinteistö Oy Lahden Tiedepuiston omat näkemykset näytelivät isoa roolia kysymysten asettelussa.

Vastauksia kyselyyn saatiin yhteensä seitsemänkymmentä (70). 59 prosenttia vastauksista (41) antoi työntekijät, joista oletetusti valtaosa on Lahden Tiedepuistossa

työskenteleviä henkilöitä. 16 prosenttia (11) vastauksista antoivat yrittäjät ja lähes yhtä paljon (10) antoivat opiskelijat. Vähemmistöön vastausmäärissä jäivät yksityiset henkilöt (5), työttömät (2) ja muut (1). Eläkeläiset eivät vastanneet kyselyyn. 53 prosenttia vastaajista (37) ilmoitti aikaisemmin työskennelleensä yhteiskäyttötiloissa, mikä vahvistaa, että kyselyn vastaajilla on kokemusta yhteiskäyttötiloista sekä niiden palveluista. Kuitenkin jopa 47 prosenttia (33) vastaajista ei ollut aikaisemmin työskennellyt yhteiskäyttötiloissa. Eri vastaajaryhmät jakaantuivat melko tasaisesti tähän 47 prosenttiin, joten sen perusteella esimerkiksi markkinointia ei voida kohdistaa tietylle käyttäjäryhmälle. Vastaajista 36 prosenttia (25) piti yhteiskäyttötiloja Lahden Tiedepuistossa tarpeellisina, mutta jopa 44 prosenttia (31) ei osannut ottaa kantaa yhteiskäyttötilojen tarpeellisuuteen. Kuitenkin kyllä-vastausten lukumäärä vahvistaa käsitystä, että yhteiskäyttötiloille on tarvetta Lahden Tiedepuistossa.

74 prosenttia vastaajista (52) käyttäisi yhteiskäyttötiloja tapaamisiin. Etätyöpisteenä (33) ja itsenäisen työskentelyn tilana (32) Niemi Works -yhteiskäyttötiloja käyttäisi lähes 47 prosenttia vastaajista. Opiskeluun tiloja käyttäisi 29 prosenttia vastaajista (20). Tapaamisen suosiota vahvistaa myös kysymys ”millaisia palveluita toivottaisiin kuukausimaksuun kuuluvaksi?”, joka keräsi yhteensä 360 vastausta (kuva 4). 89 prosenttia vastaajista (62) toivoivat verkkoyhteyttä, mutta myös hiljaisen työskentelyn tiloja (49) ja neuvottelutiloja (48) toivoivat lähes 69 prosenttia vastaajista. Tulostimen ja kopiokoneen haluaisivat 63 prosenttia vastaajista (44) sekä taukotila 57 prosenttia vastaajista (40). Avoimen työn tiloja (30) sekä näyttöä, näppäimistöä ja hiirtä (26) toivoi myös noin 40 prosenttia vastaajista. Hieman vähäisemmäksi jäivät yhteiset tilaisuudet ja tapahtumat (18), kuntosalin käyttö (18) ja postin palvelut (15), joita toivoivat reilu 20 prosenttia vastaajista. Muut kohdassa toivottiin mm. parkkipaikkoja, kahvitarjoilua ja postiosoitetta Lahden Tiedepuistoon. Kuten kyselyn tuloksista näkyy, niin kaikkia kyselyssä esillä olleita palveluita toivottiin paljon. Tämä ei sinänsä yllätä, koska kysymyksen vastausmäärää ei ollut mitenkään rajoitettu vaan vastaaja pystyi rastittamaan niin halutessaan vaikka kaikki vaihtoehdot. Vastaukset vaihtelivat jonkin verran myös eri vastaajaryhmien välillä. Yrittäjät ja työntekijät toivoivat monipuolisempia palveluita, kun taas opiskelijoille riitti yksinkertaisemmat palvelut. Kuitenkin kysymyksen vastaukset antoivat meille tärkeää tietoa, mihin palveluihin meidän täytyy kiinnittää erityistä huomiota.

5. Millaisia palveluita toivoisit kuuluvan kuukausimaksuun?



Kuva 4. Käyttäjäkyselyn vastaukset Niemi Works -yhteiskäyttötilojen palvelutarpeesta.

Yhden kerran käynti osoittautui suosituimmaksi vuokravaihtoehdoksi, jota toivoi 69 prosenttia vastaajista (48). Lähes yhtä suosituksi osoittautui kymmenen kerran käynti, jota toivoi 61 prosenttia vastaajista (43). Kuukauden pituinen sopimus (31) sai 44 prosenttia äänistä. Yli kuukauden pituisen sopimuksen olisi valmis tekemään 27 prosenttia vastaajista (19). Kysymyksen vastauksissa hieman yllätti, että suurin osa vastaajista toivoisi eniten yhden kerran käyntiä ja kymmenen kerran korttia. Oma ajatukseni ennen kyselyä oli, että kuukauden pituinen sopimus saisi eniten ääniä.

39 prosenttia vastaajista (27) olisi valmis maksamaan 50-100 €/kk yhteiskäyttötilojen käytöstä. 33 prosenttia vastaajista (23) ei kuitenkaan olisi valmis maksamaan yli 50 €/kk tilojen käytöstä. Vain 21 prosenttia vastaajista (15) olisi valmis maksamaan 100-150 €/kk ja ainoastaan 7 prosenttia (5) 150-200 €/kk. Yhden kerran päiväkäytöstä 54 prosenttia vastaajista (38) maksaisi 10-15 € ja 23 prosenttia (16) 15-20 €. Ainoastaan yksitoista henkilöä maksaisi 20-25 € yhden kerran päiväkäytöstä.

Vastaukset eivät merkittävästi eronneet vastaajaryhmien välillä. Kuitenkin työntekijät ja yrittäjät käyttäisivät yhteiskäyttötiloja enemmän tapaamisiin, etätyöhön ja itsenäiseen työskentelyyn, kun taas opiskelijat ja yksityiset henkilöt hyödyntäisivät tiloja pääosin opiskeluun ja jonkin verran myös tapaamisiin. Opiskelijoista suurin osa ei olisi valmis maksamaan yli 50 €/kk tilojen käytöstä, kun taas työntekijöistä suurin osa maksaisi 50-100 €/kk ja yrittäjät jopa 100-150 €/kk. Kaikki vastaajaryhmät huomioiden, suurin osa olisi valmis maksamaan yhden kerran käynnistä 10-15 €.

Kyselyn tulokset osoittavat, että yhteiskäyttötiloille on Lahden Tiedepuistossa todellista tarvetta. Saadut kyselytulokset myös vahvistivat aiempaa näkemystä Niemi Works -

yhteiskäyttötiloihin suunnitelluista hinta- ja palvelutasoista. Saatujen tulosten perusteella pystyttiin valitsemaan Niemi Works -yhteiskäyttötiloille hintataso sekä asiakkaiden tarpeita vastaavat palvelut.

5.2.4 Koekäyttäjä

Niemi Works -yhteiskäyttötilojen koekäyttäjäksi päädyttiin valitsemaan ainoastaan yksi henkilö, koska alkuperäisestä suunnitelmasta poiketen yhteiskäyttötiloja ei saatu otettua käyttöön vielä keväällä 2020, johtuen silloin vallinneesta Koronaviruspandemiasta. Koekäyttäjäksi valittiin LAB-ammattikorkeakoulun opiskelija, jonka katsottiin soveltuvan niin opiskelijaroolinsa kuin yhteistyökykynsä puolesta hoitamaan tilojen koekäyttöä. Koekäyttäjän tehtävänä oli havainnoida yhteiskäyttötiloista kehitysideoita sekä puutteita, joista hänen tuli raportoida Lahden Tiedepuiston henkilökunnalle. Koekäyttäjän tekemien havaintojen pohjalta osattiin reagoida toimenpiteitä edellyttäviin kohtiin.

Koekäyttäjän tekemät havainnot painottuivat käytön alkuvaiheeseen, jolloin kaikki käytännön asiat eivät olleet vielä aivan selvillä. Erityisesti tilojen siivouksen, opastuksen ja teknisten järjestelmien puutteet nousivat selvästi esille raporteista. Myös tilojen markkinointia kehittäviä ideoita, kuten tilojen nimikointia, sosiaalisen median saatavuutta ja mainosmateriaalin painatusta esitettiin raporteissa. Kaikki kehitysehdotuksia ja puutehavaintoja ei annettu kirjallisesti vaan osa esitettiin suullisesti suoraan Lahden Tiedepuiston henkilökunnalle.

Koekäyttäjän tekemistä havainnoista saatiin tärkeää tietoa Niemi Works -yhteiskäyttötilojen käytännön työskentelyyn vaikuttavista asioista. Suurimpaan osaan havainnoista pystyttiin reagoimaan nopeasti. Osa havainnoista oli sellaisia, jotka olivat jo ennen raportointia ehditty viemään suunnitteluasteelle. Koekäyttäjän havainnot antoivat paljon lisäarvoa tilojen kehittämiseen ja käyttäjätyytyväisyyden parantamiseen.

5.2.5 Hinta- ja palvelutasojen määrittäminen

Tehtyjen taustaselvitysten avulla pystyttiin valitsemaan Niemi Works -yhteiskäyttötiloille hintatasot sekä asiakkaiden tarpeita tyydyttävät palvelut. Lähtökohtana hinta- palvelutasojen määrittämiselle oli, että Niemi Works -yhteiskäyttötilojen hinta/laatusuhde olisi paras verrattuna kilpailijoihin. Hintatason täytyi olla riittävän alhainen kuitenkin sen kattaessa tuotettujen palveluiden kustannukset. Kiinteistö Oy Lahden Tiedepuiston vakaa taloudellinen tilanne sekä pääomistajan Lahden kaupungin tarpeet antoivat mahdollisuuden siihen, että yhtiön ei tarvinnut tehdä suoraan voittoa uudella palvelulla. Tämä antoi ison edun

vastaavia palveluita tuottaviin yrityksiin nähden, koska yleisesti tavoitteena on tuottaa voittoa toiminnallaan.

Benchmarking vastaavia palveluita tuottaviin yrityksiin osoitti, että erottuakseen kilpailijoista, tulisi hinnan olla kilpailukykyinen, mutta kuitenkin palveluiden tasosta ei saisi tinkiä. Puolestaan tehty käyttäjäkysely osoitti, että erilaisilla käyttäjillä on hyvin erilaiset tarpeet tilojen palveluiden suhteen. Käyttäjäkyselyt antoivat myös hyvän näkemyksen erilaisen käyttäjien hinta-ajattelusta. Hinta- ja palvelutasojen määrittämiseen vaikutti myös Lahden Tiedepuiston nykyisten palveluiden soveltaminen Niemi Works -yhteiskäyttötilojen toimintaan. Haastatteluilla kerättiin aineistoa koko kehityshankkeen ajan. Haastatteluilla kerätty aineisto tuki muita aineistonkeräysmenetelmiä ja oli isona vaikuttajana palvelutasojen määrittämisessä.

Niemi Works -yhteiskäyttötiloissa päädyttiin lopulta kahteen erilaiseen sopimusvaihtoehtoon. Toinen oli kuukausisopimus kiinteähintaisella kuukausimaksulla. Toinen vaihtoehto oli yhden kerran käynti. Kehityshankkeen alusta asti oli myös selvää, että tiloihin tultaisiin tarjoamaan ilmainen kertakokeilu. Kertakokeilun avulla asiakas pääsee kokeilemaan tiloja yhden päivän ajaksi ja saa tämän jälkeen päättää haluaako jatkaa tilojen käyttöä.

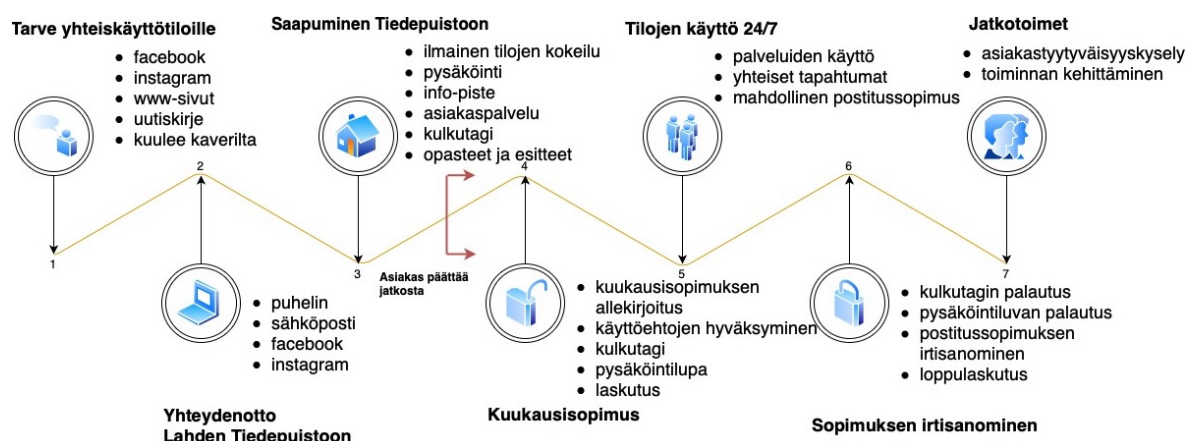
Benchmarkingia tehtäessä huomattiin, että suurin osa vastaavia palveluita tuottavista yrityksistä tarjosi monia erilaisia sopimusvaihtoehtoja. Niemi Works -yhteiskäyttötilojen osalta haluttiin tarjota käyttäjille mahdollisimman yksinkertaiset sopimusvaihtoehdot.

Käyttäjäkysely osoitti, että yhteiskäyttötilojen käyttötarkoitus ja toivotut palvelut vaihtelivat jonkin verran eri vastaajaryhmien välillä. Pitkän pohdinnan jälkeen päädyttiin valitsemaan tarjottavat palvelut siten, että kaikki vastaajaryhmät saisivat rahoilleen vastinetta. Lopulta päädyttiin sisällyttämään kuukauden mittaiseen sopimukseen kaikki kyselylomakkeessa esillä olleet palvelut. Ainoastaan postin palvelut jätettiin valinnaiseksi palveluksi, jonka käyttäjä voisi sisällyttää sopimukseen erillisellä maksulla. Yhden kerran sopimuksesta jätettiin pois kuntosalin käyttömahdollisuus, postitussopimusmahdollisuus sekä osallistuminen Lahden Tiedepuiston yhteisiin tapahtumiin.

Vaikka asiakkaille tarottiin monipuoliset palvelut haluttiin hinnat pitää mahdollisimman alhaisina. Hintatasoon vaikutti myös kehityshankkeen suunnittelu- ja toteutuskustannukset, joista on kerrottu tarkemmin myöhemmin opinnäytetyössä. Kuukausisopimuksen hinnaksi muodostui 120 €/kk alv 24 % ja yhden kerran käynnin hinnaksi 19 €/kk alv 24 %. Opiskelijoille päätettiin tarjota edullisempia hintoja kuukausisopimuksen hinnan muodostuttua 50 €/kk ja yhden kerran käynnin hinnaksi 10 €/kk. Niemi Works -yhteiskäyttötilojen sopimus pohjat on esitetty liitteessä 3.

5.2.6 Palvelupolku

Kehityshankkeen alkuvaiheessa esille nousi tarve määrittää Niemi Works -yhteiskäyttötiloille palvelupolku. Palvelupolku laadittiin heti palvelu- ja hintatasojen määrittysten jälkeen. Palvelupolun tarkoituksena on kuvata asiakkaan kokemana Niemi Works -yhteiskäyttötilojen tarina siten, että myös palveluntuottajan vaatimukset tulevat esille. Palvelupolku toimii myös muistilistana palvelun tuottajalle, miten ja missä järjestyksessä asiakas etenee palvelussa ja mitä toimenpiteitä palveluntuottajalta vaaditaan. Palvelupolku haluttiin pitää mahdollisimman yksinkertaisena menemättä liiallisiin yksityiskohtiin. Käytännössä palvelupolku etenee asiakkaan tilatarpeen havainnoinnista aina tilojen käyttöön ja sopimuksen päättymisen jälkeisiin jatkotoimiin saakka. Palvelupolku muodostuu seitsemästä pääkohdasta, joiden alla kuvataan asiakkaan kokemat fyysiset elementit. Palvelupolku auttaa ymmärtämään asiakkaan kokemuksia palveluprosessin aikana sekä kehittämään niitä vastaamaan asiakkaan tarpeita. Niemi Works -yhteiskäyttötilojen palvelupolku on esitetty kuvassa 5.



Kuva 5. Niemi Works -yhteiskäyttötilojen palvelupolku.

5.3 Kehittämishankkeen suunnittelu- ja kilpailutusvaihe

Niemi Works -yhteiskäyttötilojen suunnittelu- ja kilpailutusvaihe oli oma kokonaisuutensa kehittämishankkeessa, tukien samalla taustaselvityksissä kerättyä aineistoa ja toimien apuna aineiston keräyksessä. Kehittämishankkeen luonteen ja sen ominaisuuksien takia suunnittelijoita ei kilpailutettu erikseen vaan heidät valittiin aikaisempaan kokemukseen perustuen. Suunnittelu- ja kilpailutusvaihe alkoi kehittämishankkeen budjetoinnilla edeten aikataulun laadinnan kautta sisustus- ja laitekilpailutuksiin.

5.3.1 Kustannusarvio

Ennen Kehittämishankkeeseen ryhtymistä oli selvää, että kustannuksia tulisi syntyään jonkin verran johtuen Niemi Works -yhteiskäyttötilojen luonteesta ja alustavista tilaratkaisuista. Kehittämishankkeelle laadittiinkin alustava kustannusarvio jo ennen hankkeen käynnistämistä. Alustavassa kustannusarviossa käytettiin suunnittelijoilta ja kalustetoimittajilta pyydettyjä kustannusarvioita toteutuksesta. Lähtötietoina käytettiin myös Lahden Tiedepuistossa aikaisemmin tehtyjen sisustushankkeiden kustannuksia sekä omakoh- taista kokemusta vastaavanlaisista toteutuksista. Kustannusarviossa huomioitiin kaikki hankkeeseen liittyvät kiinteät kustannukset. Lisäkustannuksia aiheutti esimerkiksi leasing- sopimuksella hankittu monitoimikone, jonka veloituseriaate on kuukausiveloitus. Kustan- nusarvio on esitetty taulukossa 2.

Toiminta	Hinta alv 0 %
Tila-asiantuntija	1500
Graafikko	1800
Sisustussuunnittelija	1700
Kalusteet	12000
Näytöt ja näppikset	2500
Ohjelmoinnit yms.	1000
Yhteensä	20500

Taulukko 2. kustannusarvio Niemi Works -yhteiskäyttötilojen suunnittelulle ja toteutuk- selle.

Kustannusarvion laatimishetkellä ei ollut vielä päätetty Niemi Works -yhteiskäyttötilojen veloituksia asiakkailta. Kiinteistö Oy Lahden Tiedepuistolle oli alusta asti selvää, että Niemi Works -yhteiskäyttötiloilla ei ole tavoitteena tehdä voittoa. Tästä syystä suunnittelu- ja toteutuskustannukset saattoivat olla hieman suuremmat kuin ehkä tämän kokoluokan hankkeessa tavallisesti on. Mahdollisuus olisi myös ollut karsia hankinnoista ja jättää esi- merkiksi markkinointiaineiston laadinta myöhempään vaiheeseen.

5.3.2 Aikataulu

Kehittämishankkeelle laadittiin yleisaikataulu heti hankkeen alkuvaiheessa. Aikataulussa huomioitiin kaikki merkittävät toimenpiteet aina taustaselvityksistä käytönseurantaan asti. Yleisaikataulu laadittiin Gantt-kaavion avulla, joka on eräänlainen janakaavio. Gantt-kaa- vio esittää työvaiheiden edistymistä suhteessa aikaan. Gantt-kaavion voisi laatia miten tarkaksi tahansa, mutta Niemi Works -yhteiskäyttötilojen osalta päädyttiin viikkotasoiseen

esitystapaan. Viikkotasaisen esitystavan katsottiin olevan riittävän tarkka palvelemaan täysin hankkeen seurantaan ja edistymistä. Yleisaikataulu rajattiin vuoteen 2020 vaikka todellisuudessa tilojen käyttö ja markkinointi jatkuvat tämänkin jälkeen.

Kehittämishankkeen alussa yleisaikataulu oli tärkeä työkalu työvaiheiden suunnittelussa ja niiden linkittämisessä toisiaan tukeviksi kokonaisuuksiksi. Hankkeen edetessä yleisaikataulu osoittautui hyödylliseksi työkaluksi erityisesti työvaiheiden seurannassa. Vuonna 2020 vallinnut Koronaviruspandemia hieman viivästytti joidenkin työvaiheiden toteutusta, eikä hanke täysin seurannut yleisaikataulua. Muutokset olivat kuitenkin sen verran pieniä, ettei yleisaikataulun päivittämiselle katsottu olevan tarvetta. Yleisaikataulu on esitetty opinnäytetyön liitteessä 4.

5.3.3 Suunnittelu- ja tarjousvaihe

Kehittämishankkeen suunnittelu käynnistyi suunnittelijavalinnoilla. Suunnittelijoiksi valikoitui Lahden Tiedepuistolle aikaisemmin tutut suunnittelijat, joilla oli jo kokemusta kiinteistöstä ja sen toiminnasta. Tilojen pääsuunnittelijaksi valittiin arkkitehtitoimisto, joka on erikoistunut sisustussuunnitteluun. Sisustussuunnittelun katsottiin olevan tilojen käytön kannalta riittävä, koska rakenteellisia muutoksia ei tiloissa tarvinnut tehdä. Sisustussuunnitteluun sisältyi pohjakuvien laatiminen kalusteineen sekä uusien kalusteiden hankinnoista vastaaminen. Sisustussuunnittelijan kanssa käytiin ennen varsinaisen suunnittelun aloitusta lävitse Niemi Works -yhteiskäyttötilojen käyttötarkoitus ja hänelle annettiin tiloista nykytilannepohjakuva. Kalustesuunnittelun lähtökohtana oli hyödyntää mahdollisuuksien mukaan kiinteistössä olemassa olevia kalusteita. Tiloista haluttiin kuitenkin mahdollisimman nykyaikaiset ja viihtyisät, joten uusiakin kalusteita jouduttiin hankkimaan. Sisustussuunnittelija esitti suunnittelun aikana neljä erilaista toteutusvaihtoehtoa monitoimitilan kalustukselle. Vaihtoehtoista valittiin lopulta vaihtoehto 3, koska se mahdollisti parhaiten olemassa olevien pöytien hyödyntämisen sekä tuntui viihtyvyyden kannalta parhaalta vaihtoehdolta. Opinnäytetyön liitteenä 5 on esitetty valmiit sisustussuunnitelmat.

Niemi Works -yhteiskäyttötilojen visuaalisesta suunnittelusta vastasi ulkopuolinen suunnittelija, jonka kanssa on aikaisemminkin tehty yhteistyötä. Hänen suosituksesta otettiin kehityshankkeeseen mukaan myös ulkopuolinen graafikko. Visuaalinen suunnittelija on aikaisemmin ollut mukana vastaavanlaisten yhteiskäyttötilojen suunnittelussa, joten hänen tehtäviinsä kuului olla asiantuntijana hankeprosessissa. Hänen tehtäviinsä kuului myös vastata Niemi Works -yhteiskäyttötilojen internetsivujen toteutuksesta, hoitaa tilojen valokuvaus sekä laatia tiloja esittelevä mainosvideo. Graafikon tehtäviin kuului laatia Niemi Works -yhteiskäyttötilojen visuaalinen ilme. Visuaaliseen ilmeeseen kuului logon suunnitteleminen, esitteiden laatiminen sekä tilojen opastuksen suunnitteleminen. Lähtökohtana

visuaalisen ilmeen laadintaan oli yhdistää Lahden Tiedepuiston yleisiä tiloja Niemi Works -yhteiskäyttötilaan. Tämä vaati suunnittelijoilta tarkkaa kokonaisuuksien hahmottamista ja kaikkien tilojen kiintopisteiden löytämistä. Lopulta päädyttiin hyödyntämään Niemi Works -palvelukonseptissa myös jo aikaisemmin yleisessä käytössä ollutta Käkikelloaulaa. Käkikelloaulan seinällä olevat käkikellot sekä värimaailma toimivat inspiraationlähteenä myös Niemi Works -yhteiskäyttötilojen ilmeessä. Opinnäytetyön liitteenä 6 on esitetty Niemi Works -yhteiskäyttötilojen esite.

Suunnittelussa oli mukana pienessä roolissa myös palvelumuotoilun opiskelija, joka osallistui kehittämishankkeeseen opintojensa tueksi. Hänen tehtävänsä oli miettiä asiakkaan roolia osana palvelua. Miten asiakas kokee palvelun ja miten palvelun tuottaja voi vaikuttaa asiakaskokemukseen. Suunnittelun tueksi saatiin hyviä näkemyksiä ja kehitysideoita, joita ei ollut aikaisemmin ajateltu.

Laadullisesti suunnitelmat vastasivat toivottua ja niiden avulla saatiin toteutettua hanke halutulla tavalla. Uusien kalusteiden kilpailuttaminen sisältyi sisustussuunnittelijan tehtäviin, joten pienet muutokset kalustehankintoihin oli helppo tehdä. Suunnittelu eteni aikataulun mukaisesti eikä vuonna 2020 vallinnut Koronaviruspandemia juurikaan vaikuttanut suunnitteluun.

5.4 Kehittämishankkeen toteutusvaihe

Kehittämishankkeen toteutusvaihe oli kokonaisuutena laaja vaihe pitäen sisällään tilamuutokset, laite- ja kalusteasennukset, tilojen markkinoinnin sekä tilojen käytön ja seurannan. Toteutusvaiheen onnistumiseksi oli tärkeää, että yhteensovitus eri osapuolten välillä oli hyvin koordinoitu ja valvottu. Kriittisimmät työvaiheet olivat tiloihin tehtävät muutokset sekä kaluste- ja laitetoimitukset, jotta tilat saataisiin käyttöön aikataulun mukaisesti.

5.4.1 Tilamuutokset ja laitetoimitukset

Niemi Works -yhteiskäyttötilojen sijoitukselle oli alun perin kaksi vaihtoehtoa eri puolilla kiinteistöä. Toinen vaihtoehto sijaitsi kiinteistön A-osassa ja oli kooltaan noin 90 m². Toinen vaihtoehto, joka lopulta valikoitui Niemi Works -yhteiskäyttötilaksi, sijaitsi kiinteistön D-osassa ollen kooltaan noin 120 m². A-osan tilojen muuttaminen Niemi Works -yhteiskäyttötiloiksi olisi tarkoittanut jonkin verran myös rakennusteknisiä ja LVIS-teknisiä muutoksia. Puolestaan D-osan tilat saatiin pelkillä sisustusratkaisuilla muutettua Niemi Works -yhteiskäyttötilaksi, joka oli kustannuksellisesti merkittävästi edullisempi vaihtoehto. D-osan tiloista suurin osa oli myös aulatilaa, joka ei ollut pois vuokrattavista neliöistä. Kuvassa 6 on esitetty lähtötilanne Niemi Works -yhteiskäyttötilojen toteutukselle.



Kuva 6. Lähtötilanne Niemi Works -yhteiskäyttötilojen toteutukselle.

Sisustussuunnitelmien mukaisesti tiloihin maalattiin tehosteseiniä tuomaan viihtyisyyttä ja visualisuutta yleisilmeeseen. Käyttöönottoaiheen aikana esille nousi ajatus tehdä Niemi Works -yhteiskäyttötilojen seiniin vieläkin huomiota herättävämpiä maalauksia. Maalauksien tarkoituksena oli kuvata Niemi Works -yhteiskäyttötilojen ideaa yhdessä tekemisestä sekä samalla yhdistää se Käkikelloaulan tiloihin. Maalajaksi valittiin aiemminkin Lahden Tiedepuistossa maalauksia tehnyt yritys, jonka työnjälkeen oltiin tyytyväisiä. Kuvassa 7 on esitetty Niemi Works -yhteiskäyttötilojen seinämaalauksia.



Kuva 7. Niemi Works -yhteiskäyttötilan seinämaalauksia

Sisustussuunnitelmien mukaisesti tiloihin sijoitettiin sekä vanhoja olemassa olevia kalusteita että hankittiin kokonaan uusia. Uudet kalusteet sisälsivät jonkin verran kiinnostavia tuotteita, kuten verhoja ja valaisimia. Asennuksissa tarvittiin rakennus- ja sähköasentajaa, jotka tilattiin erillishankintana ennestään tutuilta yhteistyökumppaneilta.

Käyttäjäkyselyn perusteella kartoitetut palvelutarpeet osoittivat, että käyttäjät toivoivat Niemi Works -yhteiskäyttötiloihin myös laitteistoja helpottamaan tiloissa työskentelyä.

Käyttäjäkyselyn mukaisesti tiloihin päätettiin hankkia monitoimilaitte sekä työskentelypisteille näytöt, näppäimistöt ja hiiret. Monitoimilaitte hankittiin leasing-sopimuksella laitetoimittajalta, joka on aikaisemminkin toimittanut Lahden Tiedepuistoon monitoimilaitteita. Näytöt, näppäimistöt ja hiiret hankittiin Lahden Tiedepuiston tietoliikenneasennuksista vastaavalta yritykseltä. Niemi Works -yhteiskäyttötilat saatiin lopulta otettua käyttöön kesäkuun 2020 alussa. Kuvassa 8 on esitetty valmiit Niemi Works -yhteiskäyttötilat.



Kuva 8. Valmiit Niemi Works -yhteiskäyttötilat

5.4.2 Markkinointi

Markkinointiin ei alkuperäisessä kustannusarviossa huomioitu muuta, kuin graafikon laatimien mainossuunnitelmien kustannukset. Varsinainen markkinointi ajateltiin tehtävän Lahden Tiedepuiston oman henkilökunnan voimin hyödyntäen Lahden Tiedepuiston sosiaalisen median kanavia. Pian markkinoinnin alettua huomattiin, että sosiaalisen median verkostot eivät olleet tarpeeksi laajat tavoittamaan potentiaalisia käyttäjiä. Markkinoinnin tehostamiseksi alettiin miettimään erilaisia vaihtoehtoja, kuten Lahden Tiedepuiston henkilökunnan kouluttamista hoitamaan sosiaalisen median markkinointia tai kokonaan ulkopuolisen markkinoijan palkkaamista. Erään digitaalista markkinointia suorittavan yrityksen kanssa on neuvoteltu yhteistyöstä, jossa he kouluttaisivat Kiinteistö Oy Lahden Tiedepuiston työntekijän vastaamaan laajemmasta sosiaalisesta markkinoinnista. Markkinointineuvottelujen on määrä edetä syksy 2020 aikana. Toistaiseksi markkinointia hoidetaan Lahden Tiedepuiston sosiaalisen median avulla käyttäen hyödyksi graafikon laatimia markkinointimateriaaleja.

Niemi Works -yhteiskäyttötilojen käytön aikana tiloihin hankittiin vielä kubseja hoitamaan markkinointia Lahden Tiedepuiston sisällä. Kubsit ovat pahvisia mainosjalustoja, joiden

tarkoituksena on esittää kiinteistön vierailijoille, mistä Niemi Works -yhteiskäyttötiloissa on kyse ja paljonko palvelu maksaa. Tilojen vuokrauksen kannalta on tärkeää, että markkinointiin löydetään sellainen ratkaisu, joka tavoittaa potentiaalisia käyttäjiä, eikä ole kustannuksellisesti liian kallis. Kiinteistö Oy Lahden Tiedepuiston tavoite on luoda itsestään kuva jatkuvasti kehittyvänä kiinteistöyhtiönä, jonka markkinoinnissa Niemi Works -yhteiskäyttötilat voisivat toimia eräänlaisena keihäänkärkenä ajaen koko kiinteistöyhtiön etua.

5.4.3 Lopulliset kustannukset

Lopulliset kustannukset Niemi Works -yhteiskäyttötilojen osalta muodostuivat suunnittelu- ja toteutuskustannuksista sekä erinäisistä pienistä hankinnoista. Alkuperäisessä kustannusarviossa ei huomioitu markkinoinnista aiheutuvia kustannuksia. Vaikka markkinoinnin toteutustapa on vielä hieman auki, huomiottiin toteutuneisiin kustannuksiin kuitenkin käynnissä olevien markkinointineuvotteluiden mahdolliset kustannukset. Alkuperäisessä kustannusarviossa ei myöskään huomioitu kubsien hankintakustannuksia, jotka on otettu huomioon toteutuneissa kustannuksissa. Siivouksia ei huomioitu kustannusarviossa eikä lopullisissa kustannuksissa, koska tilat täytyy siivota joka tapauksessa, oli käyttö mitä tahansa. Toteutuneet kustannukset on esitetty taulukossa 3.

Toiminta	Hinta alv 0 %
Tila-asiantuntija	1300
Graafikko	1800
Sisustussuunnittelija	1700
Kalusteet	7119
Näytöt ja näppikset	1975
Maalaus	1080
Ohjelmoinnit yms.	846
Markkinointi	4400
Kubsit	535
Yhteensä	20755

Taulukko 3. Niemi Works -yhteiskäyttötilojen toteutuneet kustannukset.

Lopulliset kustannukset olivat hyvin lähellä kustannusarviota, joka oli 20 500 €. Vaikka markkinointi nostikin lopullisia kustannuksia, niin puolestaan kalusteet olivat odotettua edullisemmat. Tähän vaikutti nykyisten kalusteiden hyödyntäminen sekä vaihtoehtoisten tuotteiden etsiminen. Alkuperäinen tavoite oli saada kustannukset kuoletettua muutamassa vuodessa. Tämä tarkoittaisi, että Niemi Works -yhteiskäyttötilan käyttöaste pitäisi olla lähes täysi kahden vuoden ajan. Mielestäni tämä on kuitenkin mahdollista, koska Co-working-tilojen kysyntä on jatkuvasti kasvussa, eikä tehtyjen hankintojen lisäksi ole

tulossa muita isoja kuluja. Tehdyt hankinnat ovat myös sellaisia, jotka eivät vaadi hinnakkaita ylläpidollisia toimia.

5.4.4 Seuranta ja kehittäminen

Niemi Works -yhteiskäyttötilat ovat täysin uudenlainen palvelukonsepti Lahden Tiedepuiston toiminnassa. Tästä syystä käytönaikainen seuranta ja ennen kaikkea toiminnan kehittäminen ovat tärkeässä roolissa. Käytönaikainen seuranta tapahtuu varsinkin alkuvaiheessa pääasiassa koekäyttäjän tekemillä havainnoilla, joita käytetään myös toiminnan kehittämiseen. Toiminnan jatkuessa varsinaisten käyttäjien rooli korostuu. Onkin tärkeää, että viestintä käyttäjien ja Lahden Tiedepuiston välillä on nopeaa ja joustavaa. Lahden Tiedepuistolla on käytössä sähköinen huoltokirjajärjestelmä, jonka kautta käyttäjät voivat ilmoittaa havaitsemistaan vioista ja puutteista. Huoltokirjajärjestelmän huono puoli on, ettei sinne voi ilmoittaa kehitysehdotuksia eikä omakohtaisia kokemuksia palvelusta.

Tarkoituksena on käytön vakiinnuttua kehittää viestintää Lahden Tiedepuiston ja Niemi Works -yhteiskäyttötilan käyttäjien välillä. Viestintäkanavaksi on ajateltu perustaa WhatsApp-ryhmä, jossa kaikki käyttäjät voisivat vapaasti antaa palautetta Niemi Works -yhteiskäyttötilojen toiminnasta. Tarkoituksena on kehittää myös tilojen viihtyisyyttä ja yhteishenkeä hankkimalla erinäisiä Niemi Works -teemaan soveltuvia esineitä, kuten kahvikuppeja, kyniä ja avaimenperiä. Käyttäjäkyselyitä pidetään sopivin väliajoin seuraavan ollessa loppuvuodesta 2020. Käyttäjäkyselyn tarkoituksena on kerätä tietoa asiakastyytyväisyydestä ja kehittää toimintaa sen mukaisesti. Tarkoituksena on myös asiakassuhteen päättyessä esittää lyhyt kysely, mikä johti asiakassuhteen päättymiseen ja miten toimintaa voitaisiin kehittää.

Markkinointi on tällä hetkellä tärkeässä roolissa Niemi Works -yhteiskäyttötilojen kehityksessä. Miten markkinointia lähdetään lopulta kehittämään, on parasta aikaa selvityksessä. Selvää kuitenkin on, että ilman markkinoinnin kehittämistä ei Niemi Works -yhteiskäyttötiloista saada täyttä potentiaalia irti.

Niemi Works -yhteiskäyttötilat ovat tällä hetkellä kooltaan noin 120 m². Mikäli käyttäjämäärä kasvaa on tiloja mahdollista laajentaa. Laajentaminen pystyttäisiin toteuttamaan ilman suuria muutoksia olemassa oleviin tiloihin. Nykyisiä kalusteita pystyttäisiin hyödyntämään jonkin verran, joten laajentaminen olisi tehtävissä alhaisilla kustannuksilla. Tämä antaa mahdollisuuden tehostaa markkinointia, kun tiedetään, että lisätilaa saadaan otettua käyttöön lyhyelläkin varoitusajalla.

6 Kehittämishankkeen yhteenveto ja johtopäätökset

Ajatus Niemi Works -yhteiskäyttötilojen toteutuksesta sai alkunsa Kiinteistö Oy Lahden Tiedepuiston liiketoimintamallin muutoksesta, jonka seurauksena yhtiö alkoi keskittämään toimintaansa enemmän palveluiden kehittämiseen asiakkaille. Myös Lahden kaupungin laatima pendelöintiselvitys ja sen tarpeet järjestää ulkopaikkakunnalta tuleville työntekijöille työskentelypisteet vahvistivat ajatusta yhteiskäyttötilojen tarpeesta. Kiinteistö Oy Lahden Tiedepuiston tehtävänä on toteuttaa kaupungin linjausten mukaan laadukkaat tilaratkaisut yliopistoille ja ammattikorkeakoululle, kehittää alueellista vaikuttavuutta sekä tuoda lisäarvoa näiden organisaatioiden ja alueen yritysten keskinäiselle yhteistyölle. Niemi Works -yhteiskäyttötilat suunniteltiin palvelemaan sekä alueen yritysten, yliopistojen että ammattikorkeakoulun toimintaa. Tarkoituksena on mahdollistaa kaikkien osapuolien välinen yhteistyö ja tukea yhdessä tekemistä mahdollisuuksien mukaan.

Niemi Works -yhteiskäyttötilojen vuokraus- ja toimintamalli eivät ole Kiinteistö Oy Lahden Tiedepuistolle aivan tavanomainen tapa toimia. Kiinteistö Oy Lahden Tiedepuisto vuokraa pääasiallisesti toimitiloja yritysten käyttöön pitkäaikaisilla vuokrasopimuksilla mahdollisimman isoina kokonaisuuksina. Liiketoiminnan muutos tarjosi erinomaisen mahdollisuuden ajatella yhtiön toimintaa laajemmin, tarjoten asiakkaille entistä monipuolisempia palveluita ja ennen kaikkea erilaisia vuokrasopimusvaihtoehtoja. Liiketoiminnan muutos asetti Kiinteistö Oy Lahden Tiedepuiston tarkkailemaan myös omaa strategiaansa. Yhtiön toiminnan muuttuessa enemmän palveluita tuottavaksi kiinteistöyhtiöksi täytyi sen kiinnittää huomiota ennen kaikkea palvelustrategian kehittämiseen. Opinnäytetyön aikana huomasin, että ainoastaan palvelustrategian kehittäminen ei riitä vaan yhtiön täytyy kehittää koko markkinointistrategiaansa, joka sisältää kilpailu-, palvelu- ja asiakassuhdestrategiat. Opinnäytetyön aikana esille nousi myös asiakasarvo ja ennen kaikkea arvolupaus. Arvolupauksen sitouttaminen asiakasarvoon palvelisi niin kiinteistöyhtiötä kuin asiakasta ja loisi fyysisen sidoksen heidän välilleen. Arvolupaus voisi olla myös osana yhtiön strategiaa. Strategian päivittäminen ei ole aivan yksinkertainen ja nopea prosessi, mutta Niemi Works -yhteiskäyttötilat ovat erinomainen alku tälle prosessille.

Vuonna 2020 vallinnut Koronaviruspandemia oli ja on samalla sekä uhka että mahdollisuus Kiinteistö Oy Lahden Tiedepuiston toiminnalle. Yritysten alkaessa tarjoamaan työntekijöilleen enemmän etätyömahdollisuutta on kysyntä yhteiskäyttöisistä Coworking-tiloista kasvanut huomattavasti. Samalla yritykset ovat alkaneet arvioimaan tarkemmin tarvitsemiinsa toimitilaneliöitä ja harkitsemaan pienempiin toimitiloihin siirtymistä. Yhteiskäyttöiset Coworking-tilat soveltuvat hyvin yrittäjille, opiskelijoille ja sosiaalista kanssakäymistä arvostaville henkilöille. Periaatetasolla Coworking-tilat voisivat soveltua isommillekin

yrityksille varsinkin, jos työssä joudutaan liikkumaan paljon ja vain osa työntekijöistä on yhtä aikaa työpaikalla. Lähtökohtaisesti isommilla yrityksillä on käytössä omat tilavaatimukset ja sertifikaatit, joissa usein on tiukat tietosuojarajoitteet, joita voi yhteiskäyttötiloissa olla hankala toteuttaa.

Liiketoiminnan muutoksen aikaansaama tarve kehittää yhtiön tuottamia palveluita edellytti Niemi Works -yhteiskäyttötilojen osalta innovatiivista ajattelutapaa. Niemi Works -yhteiskäyttötilat olivat erinomainen alku palveluiden kehittämisessä, joten jatkossa innovatiivisella ajattelulla ja ennen kaikkea innovatiivisella johtamisella on äärimäisen tärkeä merkitys yhtiön toiminnassa. Niemi Works -yhteiskäyttötilojen kehittämishanke osoitti, että uusien palveluiden kehittäminen on mahdollista pienellä henkilöstöllä sekä alhaisella budjetilla. Vaikka Niemi Works -yhteiskäyttötilojen osalta ei tavoiteltu liiketaloudellista voittoa, ei se kuitenkaan tarkoita, etteikö erilaisilla taustavaikuttajilla sekin olisi mahdollista.

Vaikka Niemi Works -yhteiskäyttötilat ovat kokonaisuudessaan täysin uudenlainen palvelukonsepti, on Lahden Tiedepuistossa muunlaisia rakennushankkeita tehty aiemminkin. Hankeprosessin ollessa tuttu, pystyttiin hanke toteuttamaan aikataulullisesti nopeassa ajassa ja hankekustannukset osattiin arvioida tarkasti. Kehittämishanke olisi ollut mahdollista toteuttaa vieläkin nopeammin, mutta sen ei katsottu olevan tarkoituksenmukaista vaan lähtötietojen selvitykset ja suunnittelu haluttiin hoitaa rauhassa. Tämä mahdollisti myös sen, ettei vullinnut koronaviruspandemia vaikuttanut juurikaan hankeaikatauluun. Eniten koronaviruspandemia vaikutti Niemi Works -yhteiskäyttötilojen avajaisiin, joita ei voitu pitää kesällä 2020 vaan ne siirrettiin myöhemmäksi.

Kehittämishanke eteni projektinomaisesti alkuselvityksistä valmiiden tilojen käyttöön asti. Haastavinta kehittämishankkeessa oli kartoittaa tilojen potentiaaliset käyttäjät ja rakentaa tilat palvelemaan parhaalla mahdollisella tavalla heidän kaikkien tarpeita. Tärkeimpinä aineiston keräystapoina voidaan pitää alkuvaiheen benchmarkingia ja käyttäjäkyselyä, jotka antoivat tärkeää tietoa tilojen käyttäjistä, hintatasosta sekä toivotuista palveluista. Mielestäni kehittämishankkeessa onnistuttiin erinomaisesti tuottamaan uusi palvelu, joka erottuu muista vastaavista Coworking-tiloista sekä sopimussisällön että hinnan kautta. Vielä tässä vaiheessa tilojen käyttö ei ole päässyt kunnolla käyntiin, mutta tarkoitus on vielä vuoden 2020 puolella aloittaa tilojen aktiivinen markkinointi ja järjestää tilojen avajaistilaisuus. Tarkoituksenmukaista olisi järjestää tiloissa myös avoimet ovet -tapahtumia, joissa kiinteistön vierailijat pääsisivät tutustumaan tiloihin vierailuidensa aikana.

Kehittämishanke esitettiin tässä opinnäytetyössä kolmeen eri teemaan pohjautuen. Liiketoiminnan muutos muodosti pohjan kaikille teemoille esittäen perustan, miksi Kiinteistö Oy Lahden Tiedepuiston täytyy kehittää uusia palveluita. Toinen teema kuvasi

innovatiivisuutta ja innovatiivista johtamista esittäen niiden hyödyn Kiinteistö Oy Lahden Tiedepuiston toiminnassa. Kolmas teema oli uuden palvelun kehittämisen prosessi, joka nimensä mukaisesti kuvasi kokonaisuudessaan uuden palvelun kehittämisen alusta loppuun. Nämä kolme teemaa toimivat koko opinnäytetyön lähtökohtana muodostaen päätutkimusongelman, ”minkälainen uusi palvelu tarvitaan?”. Päätutkimusongelman tueksi muodostettiin kaksi pääongelman alaongelmaa ”miten uusi palvelu tuottaa lisäarvoa asiakkaalle ja samalla tukee Kiinteistö Oy Lahden Tiedepuiston palveluliiketoimintamallia?” ja ”miten eroamme vastaavia palveluita tuottavista yrityksistä?” Alusta asti oli tiedossa, että uuden kehitettävän palvelun tulisi erottua jollakin tavalla vastaavista palveluista, joita on markkinoilla tarjolla. Kehittämishankkeen edetessä korostui, että palvelun tulisi olla myös riittävän yksinkertainen, jotta sen toteuttaminen onnistuisi Kiinteistö oy Lahden Tiedepuiston oman henkilökunnan toimesta. Palvelun tulisi myös olla edullinen, jotta se tavoittaisi monipuolisesti käyttäjiä ajaen sekä pääomistaja Lahden kaupungin, kiinteistössä toimivien oppilaitosten, että Kiinteistö Oy Lahden Tiedepuiston omaa etua.

Opinnäytetyön pääasiallisena tutkimusstrategiana toimi toimintatutkimus. Toimintatutkimukselle ominaisella tavalla tarkoituksena ei ollut tutkia pelkästään Niemi Works -yhteiskäyttötilojen toimintaa, vaan toiminnan tutkimisen avulla kehittää sitä, muodostaen asiakkaita parhaalla mahdollisella tavalla palvelevan kokonaisuuden. Kehittämishankkeessa löydettiin vastaukset kaikkiin tutkimusongelmiin ja niiden avulla kehitettiin tavoitteiden mukainen uusi palvelu, joka eroaa vastaavista markkinoilla olevista palveluista niin palvelutason kuin hinnan osalta. Uusi palvelu tukee myös tavoitteiden mukaisesti Kiinteistö Oy Lahden Tiedepuiston palveluliiketoimintaa, joka näkyy ennen kaikkea palvelukulttuurin kehityksessä sen ottaessa askeleen kohti joustavampaa ja asiakaslähtöisempää palvelutapaa.

Niemi Works -yhteiskäyttötilojen käyttö on vielä alkuvaiheessa, mutta lähtökohdat ja tavoitteet huomioiden saavutettu palvelu tarjoaa jo tässä vaiheessa täydenpalvelun kokonaisuuden. Tulevaisuudessa palvelua on mahdollista laajentaa tilamäärällisesti moninkertaisesti pienellä investoinnilla. Niemi Works -yhteiskäyttötilat palvelevat myös kiinteistön nykyisiä vuokralaisia monipuolistamalla kiinteistön palveluita ja elävöittämällä työilmapiiriä kiinteistössä. Niemi Works -yhteiskäyttötilat tarjoavat erinomaisen mahdollisuuden verkostoitua eri alojen toimijoiden kanssa ja luoda uusia asiakaskontakteja. Tiloissa työskentelee myös opiskelijoita, joten parhaassa tapauksessa yritykset löytävät tätä kautta uusia työharjoittelijoita tai opiskelijat opinnäytetyöaiheita.

6.1 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Tutkimuksellisessa kehittämistyössä on tärkeää, että käytettävissä olevien tietojen perusteella arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta. On tärkeää, että vastauksia saadaan riittävän

paljon ja kysymykset etsivät vastauksia tutkimusongelmaan. (Heikkilä 2014.) Tutkimuksen luotettavuuden tarkastelu tapahtuu joko koko tutkimusta koskevana tai mittarikohtaisena. Luotettavuuden arvioinnissa huomioidaan tiedon pätevyyttä, yleisluontoisuutta ja käyttökelpoisuutta. Mittarin luotettavuuden arvioinnissa arvioidaan mittausvirheettömyyttä (reli-aabeliutta) ja pätevyyttä (validiutta). (Heinilä & Paakkinen 1997.)

Tutkimuksen tekeminen oli mielenkiintoinen ja opettava prosessi. Tutkimuksen aihe oli opinnäytetyön tekijälle entuudestaan tuttu, joten tutkimuskysymysten asettelu siten, että tutkimusongelmiin saatiin riittäviä vastauksia, oli luontevaa. Opinnäytetyö eteni kokonaisuudessaan suunnitelmien mukaisesti. Uuden palvelun käyttäjätarpeiden mittaaminen ei ole kovin yleinen mittausmenetelmä ja tuotettu kirjallisuus on vähäistä. Vastaavia palveluita löytyy kuitenkin tänä päivänä jo jonkin verran, joten niitä vertailemalla saatiin tutkimuksessa hyödynnettävää tietoa. Kehittämishankkeen alkuvaiheessa tehdystä käyttäjäkyselystä saatu tieto osoittautui riittäväksi tarjoten perustan koko kehittämishankkeelle. Kokonaisuudessaan kerätty aineisto osoittautui riittäväksi tarjoten laajan pohjatiedon uuden palvelun käyttäjätarpeiden määrittämiselle.

Opinnäytetyön tekijä työskentelee Kiinteistö Oy Lahden Tiedepuistossa ja vastaa toimitusjohtajan alaisuudessa myös uusien palveluiden tuottamisesta ja käyttäjätarpeiden määrittämisestä. Opinnäytetyön tekijän oli helppo osallistua aktiivisesti kehittämishankkeen toteuttamiseen, koska hän työskenteli täysipäiväisesti sen parissa. Erityisesti Niemi Works -yhteiskäyttötilojen käyttöönottovaiheessa jatkuva läsnäolo antoi mahdollisuuden nähdä tilojen käyttöä reaaliajassa. Toisaalta jatkuva läsnäolo vaikeutti opinnäytetyn tekijän objektiivisuutta ja on mahdollista, että hänen omat mielipiteensä ovat osaltaan vaikuttaneet tutkimustuloksiin. Objektiivisuus pyrittiin kuitenkin varmistamaan mahdollisimman monipuolisella tutkimuskyselyllä, joka ei ohjannut kyselyn vastaajia mihinkään suuntaan. Varsinaiset haastattelut pyrittiin pitämään mahdollisimman avoimina ja vapaamuotoisina antaen asiantuntijoille mahdollisuuden vaikuttaa kehityshankkeen sisältöön.

Benchmarking, haastattelut, käyttäjäkysely ja koekäyttäjä olivat toimivia tutkimusmenetelmiä ja soveltuivat kyseiseen kehittämishankkeeseen hyvin. Tutkimusmenetelmät tukivat toinen toisiaan ja vahvistivat toistensa mittaustuloksia. Käyttäjäkyselyyn vastasi yhteensä seitsemänkymmentä henkilöä, joten tutkimusotanta oli suuri. Kyseessä ollen tutkimuksellinen kehittämistyö, voidaan käyttäjäkyselyn vastauksia pitää luotettavina juuri kyseiseen hankkeeseen. Muihin kehittämishankkeisiin tuloksia ei sellaisenaan voi soveltaa, mutta niitä voidaan käyttää apuna esimerkiksi lähtötietojen laadinnassa ja tutkimusongelmien määrittämisessä. Opinnäytetyön tekijä pyrki koko kehittämishankkeen ajan arvioimaan

omaa osallistumistaan kriittisesti säilyttäen objektiivisen otteen. Tutkimusta voidaan edellä mainittujen seikkojen perusteella pitää luotettavana.

6.2 Jatkotoimenpiteet

Kehittämishankkeessa oli tarkoituksena luoda Lahden Tiedepuistoon kokonaan uusi palvelu. Palvelutasojen määrittäminen ja asiakastarpeiden selvittäminen loivat kehittämishankkeen tutkimuksellisen osan. Palvelun suunnittelemisen ja käyttöönotto puolestaan loivat kehittämishankkeen projektillisen osan. Yhdessä nämä osat muodostivat kokonaisuuden, jonka avulla saatiin kehitettyä asiakkaiden tarpeita palveleva Niemi Works -yhteiskäyttötila.

Tulevaisuudessa on tarkoituksena kehittää Niemi Works -yhteiskäyttötilojen asiakastyytyväisyyttä, jota varten on tarkoituksena pitää tietyin määräajoin käyttäjäkyselyitä. Käyttäjäkyselyiden perusteella on tarkoituksena kehittää Niemi Works -yhteiskäyttötilojen toimintaa palvelutasojen, hinnan sekä asiakastyytyväisyyden avulla. Tarkoituksenmukaista voisi myös olla laajentaa Niemi Works -yhteiskäyttötiloja siten, että käyttäjämäärää pystytään kasvattamaan nykyisestä. Jotta käyttäjämäärää pystytään kasvattamaan, täytyy Niemi Works -yhteiskäyttötilojen markkinointia kehittää. Markkinoinnin kehittäminen onkin yksi tämän hetken tärkeimmistä toimenpiteistä, jota varten on alustavia suunnitelmia jo laadittu.

Kiinteistö Oy Lahden Tiedepuiston liiketoimintamuutos asettaa yhtiön kehittämään jatkuvasti omaa toimintaansa. Niemi Works -yhteiskäyttötilat ovat oikeastaan ensimmäinen konkreettinen toimenpide tässä muutoksessa. Yksi kehittämistoimenpide on laatia Kiinteistö Oy Lahden Tiedepuistolle tarkka projektikuvaus ja tehtäväluettelo vastaavien kehittämishankkeiden toteuttamiseksi tulevaisuuden tarpeisiin. Tämä opinnäytetyö toimii runkona projektikuvaukselle ja tehtäväluettelolle.

Kaikkien edellä kuvattujen jatkotoimien tarkoitus on palvella Kiinteistö Oy Lahden Tiedepuiston liiketoimintaa ja auttaa yhtiötä kehittämään omaa toimintaansa siten, että se tuottaa lisäarvoa niin yhtiölle itselleen kuin asiakkailleen. Niemi Works -yhteiskäyttötila on erinomainen alku yhtiön toiminnan kehittämiselle, mutta yksistään se ei riitä. Tulevaisuudessa, jotta yhtiö pystyy täyttämään liiketoimintamuutoksen asettamat tarpeet, tulee sen sisäistää uusi toimintatapa ja huomioida sen vaikutuksen yhtiön strategiassa. Strategiassa tulisi huomioida myös asiakkaille osoitettu arvolupaus ja sen sitouttaminen asiakasarvoon. Strategian päivittäminen on jo aloitettu, mutta jatkuva kehittyminen edellyttää strategian tarkastelua ajoittain.

Lähteet

- Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Tampere: Vastapaino 2011. Viitattu 20.6.2020. Saatavissa LUT Primo-verkkokirjastosta.
- Ala-Kotila, P. & Vainio, T. 2016. Kiinteistöpalvelujen vaikuttavuus ja rooli yhteiskunnassa. VTT asiakasraportti. Viitattu 27.4.2020. Saatavissa https://s3-eu-west-1.amazonaws.com/kiinteistotyonantajat/app/uploads/2017/01/30131925/Kiinteist%C3%B6palvelujen-yhteiskunnallinen-vaikuttavuus-2016_VTT.pdf
- Bergström, S & Leppänen, A. 2018. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Edita Publishing Oy. 16.-18.painos. Viitattu 1.9.2020. Saatavissa LUT Primo-verkkokirjastosta.
- Chauvel, D. & Borzillo, S. 2017. The Innovate Company. An Ill-defined Object. John Wiley & Sons, Inc. Incorporated. ProQuest Ebook Central. Viitattu 21.8.2020. Saatavissa LUT Primo-verkkokirjastosta.
- Heikkilä, T. 2014. Tutkimuksen luotettavuus. Tilastollinen tutkimus. Edita Publishing. Viitattu 20.8.2020. Saatavissa <http://www.tilastollinentutkimus.fi/7.RAPORTOINTI/TutkimuksenLuotettavuus.pdf>
- Heinilä, H & Paakkinen, J. 1997. Vieraskielisen opetuksen arviointi peruskoulun alasteella: kielenoppimisen näkökulma. Kasvatustieteen pro gradu -tutkielma. Turun yliopisto. Viitattu 20.8.2020. Saatavissa <https://users.edu.turku.fi/jpaakkin/gradu/>
- Helander, N., Kujala, J., Lainema, K. & Pennanen, M. 2013. Avaimia asiakasläheisyyteen, uudistuva verkostomainen palveluliiketoiminta. Tampere: Juvenes Print. Viitattu 30.5.2020. Saatavissa LUT Primo-verkkokirjastosta.
- Hiltunen, L. Graduaineiston analysointi. Graduryhmä. Jyväskylän yliopisto. Viitattu 29.6.2020. Saatavissa http://www.mit.jyu.fi/OPE/kurssit/Graduryhma/PDFt/aineiston_analysointi2.pdf
- Hirsjärvi, S & Hurme, H. 2015. Tutkimushaastattelu, Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press. Viitattu 20.6.2020. Saatavissa LUT Primo-verkkokirjastosta.
- Hyppä, H. 2012. Rakennus- ja kiinteistöalan tulevaisuuden näkymiä. Metropolia Ammattikorkeakoulu, rakennus- ja kiinteistöala. Viitattu 21.4.2020. Saatavissa https://metropolia.fi/sites/default/files/images/content/content-files/met_rakennusalan_tulevaisuudennakymia_web-1.pdf

Innanen, P. 2018. Palvelupolulla kehitetään parempia palveluita. Parempien palveluiden puolesta. Palon blogi. Palvelumuotoilu Palo Oy. Viitattu 23.8.2020. Saatavissa <https://www.palvelumuotoilupallo.fi/blogi/2018/10/13/palvelupolun-kuvauksilla-kehitetaan-parempia-palveluita>

Juuti, P & Luoma, M. 2009. Strateginen johtaminen, miten vastata kompleksisen ja postmodernin ajan haasteisiin? Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Jyväskylän yliopisto Koppa. 2014. Tutkimusstrategiat. Viitattu 2.5.2020. Saatavissa <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/>

Jyväskylän yliopisto Koppa. 2015a. Teoreettinen tutkimus. Viitattu 2.5.2020. Saatavissa <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/teoreettinen-tutkimus>

Jyväskylän yliopisto Koppa. 2015b. Empiirinen tutkimus. Viitattu 2.5.2020. Saatavissa <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/empiirinen-tutkimus>

Jyväskylän yliopisto Koppa. 2015c. Fenomenologinen tutkimus. Viitattu 2.5.2020. Saatavissa <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/fenomenologinen-tutkimus>

Jyväskylän yliopisto Koppa. 2015d. Luokittelu. Viitattu 2.5.2020. Saatavissa: <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/aineiston-analyysimenetelmat/luokittelu>

Jyväskylän yliopisto Koppa. 2016. Laadullinen analyysi. Viitattu 31.5.2020. Saatavissa: <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/aineiston-analyysimenetelmat/laadullinen-analyysi>

Jyväskylän yliopisto Koppa. 2020. Tutkimusmenetelmät ja tutkimusaineistot. Viitattu 31.5.2020. Saatavissa <https://koppa.jyu.fi/avoimet/kirjasto/kirjastotuutori/aihehaku-tutkimusprosessissa/menetelmatietoa-ja-palveluja>

Järveläinen, V-P. 2010. Näkökohtia teorian ja empirian vuorovaikutuksesta. Metsätieteen aikakauslehti. Viitattu 2.5.2020. Saatavissa <https://metsatieteenaikakauskirja.fi/pdf/article5746.pdf>

Kahn, K. 2013. The PDMA Handbook of New Product Development. John Wiley & Sons, Inc. Third Edition. Viitattu 23.8.2020. Saatavissa LUT Primo-verkkokirjastosta.

Stat.fi. Pendelöinti. Viitattu 20.8.2020. Saatavissa

<https://www.stat.fi/meta/kas/pendelointi.html>

Keronen, K. & Tanni, K. 2017. Sisältöstrategia, Asiakaslähtöisyyden tulosta. Helsinki:

Alma Talent. Viitattu 20.8.2020. Saatavissa LUT Primo-verkkokirjastosta.

Koivisto, M., Säynäjäkangas, J. & Forsberg, S. 2019. Palvelumuotoilun bisneskirja. Alma

Talent 2019. Viitattu 17.5.2020. Saatavissa LUT Primo-verkkokirjastosta.

Komulainen, M. 2018. Menesty digimarkkinoilla. Helsingin seudun kauppakamari /

Helsingin Kamari Oy. Viitattu 1.9.2020. Saatavissa LUT Primo-verkkokirjastosta.

Kurosawa, T. 2015. Service Design and Delivery: How Design Thinking Can Innovate

Business and Add Value to Society. Business Expert Press, LLC. Viitattu 23.8.2020.

Saatavissa LUT Primo-verkkokirjastosta.

Kuutti, W. 2003. Käytettävyys, suunnittelu ja arviointi. Helsinki: Talentum Media Oy.

Viitattu 6.6.2020. Saatavissa LUT Primo-verkkokirjastosta.

Lehtonen, T. Toimitilapalvelut. Viitattu 27.4.2020. Saatavissa

<https://www.rakennustieto.fi/Downloads/RK/RK040601.pdf>

Lith, P. 2019. Kiinteistöala Suomen kansantaloudessa. Helsinki. Viitattu 27.4.2020.

Saatavissa [https://s3-eu-west-](https://s3-eu-west-1.amazonaws.com/kiinteistotyonantajat/app/uploads/2019/06/04142610/kiinteistoala-suomen-kansantaloudessa-2019-tiivistelma.pdf)

[1.amazonaws.com/kiinteistotyonantajat/app/uploads/2019/06/04142610/kiinteistoala-suomen-kansantaloudessa-2019-tiivistelma.pdf](https://s3-eu-west-1.amazonaws.com/kiinteistotyonantajat/app/uploads/2019/06/04142610/kiinteistoala-suomen-kansantaloudessa-2019-tiivistelma.pdf)

Lämsä, A-M. & Uusitalo, O. 2009. Palvelujen markkinointi esimiestyön haasteena.

Helsinki. Edita Prisma Oy. Viitattu 23.8.2020. Saatavissa LUT Primo-verkkokirjastosta.

Moran, T & Youngdahl, W. 2011. Leading Global Projects For Professional and Accidental

Project Leareds. Taylor & Francis Group. ProQuest Ebook Central. Viitattu 23.8.2020.

Saatavissa LUT Primo-verkkokirjastosta.

Mäntyneva, M. 2016. Hallittu projekti. Jäntevästä suunnittelusta menestykselliseen

toteutukseen. Helsingin seudun kauppakamari / Helsingin Kamari Oy. 2016. Viitattu

23.8.2020. Saatavissa LUT Primo-verkkokirjastosta.

Niemi, M. 2019. Suomessa toimivat yritykset sijoittuivat edelleen innovaatiotoiminnan

kärkeen Euroopassa. Tilastokeskus. Tieto & Trendit. Viitattu 9.4.2019. Saatavissa

<https://www.tilastokeskus.fi/tietotrendit/artikkelit/2019/suomessa-toimivat-yritykset-sijoittuvat-edelleen-innovaatiotoiminnan-karkeen-euroopassa/>

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, R. 2015. Kehittämistyön menetelmät, uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Pantsu, P. 2020. Sadat tuhannet haluavat jatkaa etätöissä myös koronan kaikottua: muutos tuo yrityksille mahdollisuuden säästää vuokrakuluissa – pysyvästi. Viitattu 27.4.2020. Saatavissa <https://yle.fi/uutiset/3-11310841>

Rope, T. 2004. Business to business -markkinointi. WSOY. Porvoo 2004. 2. painos. Viitattu 1.9.2020. Saatavissa LUT Primo-verkkokirjastosta.

Sanders, L. 2011. Developing New Product and Services. Learning, Differentiation and Innovation. Business Expert Press, LLC. Viitattu 21.8.2020. Saatavissa LUT Primo-verkkokirjastosta.

Santalainen, T. & Baliga, R-B. 2015. Kun normibisnes ei riitä: kestävä strategiointi. Helsinki: Talentum Media Oy.

Sydänmaalakka, P. 2009. Jatkuva uudistuminen, luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen. Hämeenlinna: Talentum Media Oy.

Tilastokeskus. 2019. Pendelöinti tyypillistä asiantuntija-ammateissa. Viitattu 9.4.2020. Saatavissa https://www.stat.fi/til/tyokay/2017/04/tyokay_2017_04_2019-11-01_tie_001_fi.html

Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Helsinki: Talentum Media Oy.

Valli, R. 2018. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: vinkkejä aloittelevalle tutkijalle. Sähkökirja. 5, uusitettu painos. Jyväskylä: PS-Kustannus. Viitattu 21.8.2020. Saatavissa LUT Primo-verkkokirjastosta.

Vierula, M. 2014. Suuri Integraatiokirja: markkinointi, myynti ja viestintä. 2. painos. Talentum Media Oy. Viitattu 1.9.2020. Saatavissa LUT Primo-verkkokirjastosta.

Liite 1. Haastattelujen ja keskustelujen referaatit

Haastattelujen ja keskustelujen referaatit

Haastattelu 1

Palvelua koskeva aloituspalaveri pidettiin 14.11.2019. Palaveriin osallistuivat Kiinteistö Oy Lahden Tiedepuiston toimitusjohtaja ja opinnäytetyön tekijä. Palaverissa käsiteltiin uuden palvelukonseptin rakennetta, tavoitteita ja sisältöä. Palaverissa kartoitettiin myös palvelun potentiaalisia käyttäjiä ja mietittiin, miten palvelua voidaan markkinoida heille. Todettiin, että uuden palvelukonseptin tulee tukea Lahden Tiedepuistossa toimivien vuokralaisten toimintaa sekä mahdollistaa opiskelijoille työskentelymahdollisuus uusissa tiloissa. Hankkeen tulee tukea myös Lahden kaupungin toimintaa Niemen alueen kehittämisessä. Lisäksi palaverissa käsiteltiin hankkeen budjettia ja määritettiin sille tavoitteet.

Haastattelu 2

Tilojen suunnittelupalaveri pidettiin 21.11.2019. Palaveriin osallistuivat Kiinteistö Oy Lahden Tiedepuiston toimitusjohtaja, ulkopuolinen sisustusarkkitehti ja opinnäytetyön tekijä. Palaverissa kartoitettiin tiloja, jotka soveltuisivat parhaiten palvelukonseptin käyttötarkoitukseen. Palaverissa hahmoteltiin visuaalista ilmettä ja millaisilla kalusteratkaisuilla se saataisiin toteutettua. Lähtökohtana oli monipuoliset ja viihtyisät työskentelytilat, joihin olisi helppo tulla.

Haastattelu 3

palvelun IT-vaatimuksia koskeva palaveri pidettiin 13.1.2020. Palaveriin osallistuivat Kiinteistö Oy Lahden Tiedepuiston tekninen isännöitsijä, ulkopuolisen ATK-yrityksen edustajat ja opinnäytetyön tekijä. Palaverissa määritettiin teknisiä valmiuksia toteuttaa yhteiskäyttötilojen tietoliikenneverkko. Käytiin myös läpi mahdollisuutta liittää monitoimikone osaksi palvelua.

Haastattelu 4

Palaveri markkinoinnin toteutuksesta pidettiin 23.1.2020. Palaveriin osallistuivat Kiinteistö Oy Lahden Tiedepuiston toimitusjohtaja, ulkopuolinen visuaalinen suunnittelija/valokuvaaja ja opinnäytetyön tekijä. Palaverissa käytiin lävitse uuden palvelukonseptin markkinointia ja mahdollista visuaalista ilmettä. Lisäksi palaverissa selvitettiin palvelukonseptiin lisättäviä lisäpalveluita ja käytiin lävitse konseptiin liitettäviä lisäpalveluita.

Haastattelu 5

Palveluiden vaatimuksia käsittelevä palaveri pidettiin 24.1.2020. Palaveriin osallistuivat Kiinteistö Oy Lahden Tiedepuiston toimitusjohtaja ja opinnäytetyön tekijä. Palaverissa käytiin lävitse käyttäjäkyselyyn tulevia kysymyksiä ja kyselyn jakelua.

Haastattelu 6

Palvelun IT-järjestelmien seurantalpalaveri pidettiin 28.1.2020. Palaveriin osallistui Kiinteistö Oy Lahden Tiedepuiston tekninen isännöitsijä, ulkopuolinen ATK-yrityksen edustaja ja opinnäytetyön tekijä. Palaverissa käytiin lävitse 13.1.2020 olleen palaverin avoimia asioita. Lisäksi palaverissa selvitettiin hintatietoja ohjelmoinnille sekä uusien näyttöjen, näppäimistöjen ja hiirien mahdolliselle hankinnalle.

Haastattelu 7

Kehittämispalaveri pidettiin 29.1.2020. Palaveriin osallistui Kiinteistö Oy Lahden Tiedepuiston toimitusjohtaja ja ulkopuolinen visuaalinen suunnittelija/valokuvaaja ja opinnäytetyön tekijä. Palaverissa käytiin lävitse palvelun hinnoittelua, lisäpalveluita, markkinointia ja toteutuksen seurantaa.

Haastattelu 8

Tilasuunnittelupalaveri pidettiin 6.2.2020. Palaveriin osallistui Kiinteistö Oy Lahden Tiedepuiston toimitusjohtaja, ulkopuolinen sisustusarkkitehti ja opinnäytetyön tekijä. Palaverissa käytiin lävitse arkkitehdin laatimaa sisustussuunnitelmaa ja kalustekustannuksia. Lisäksi selvitettiin olemassa olevien kalusteiden hyödyntämismahdollisuutta.

Haastattelu 9

Visuaalisuutta koskeva palaveri pidettiin 7.2.2020. Palaveriin osallistui ulkopuolinen visuaalinen suunnittelija/valokuvaaja, graafikko, muotoilualan opiskelija ja opinnäytetyön tekijä. Palaverissa pidettiin katselmus yhteiskäyttötilaan ja suunniteltiin uudelle konseptille laadittavaa mainosta sekä esitettä. Palaverissa myös käytiin lävitse osallistujien mielipiteitä palvelusta ja sen markkinoinnista.

Haastattelu 10

Liikuntapalveluita käsittelevä palaveri pidettiin 17.2.2020. Palvelupalaveriin osallistui LAB-ammattikorkeakoulu Oy:n korkeakoululiikuntapalvelu MOVEO ja opinnäytetyön tekijä. Palaverissa käytiin lävitse uuteen palvelukonseptiin mahdollisesti liitettävää kuntosalipalvelua, sen hinnoittelua ja teknistä toimintaa.

Haastattelu 11

Käyttäjäkyselyn tulosten läpikäyntipalaveri pidettiin 20.2.2020. Palaveriin osallistui Kiinteistö Oy Lahden Tiedepuiston toimitusjohtaja ja opinnäytetyön tekijä. Palaverissa käytiin lävitse käyttäjäkyselyn tuloksia ja pohdittiin mitä palveluita uudet yhteiskäyttötilat tulevat tarjoamaan. Päätettiin valita yhteiskäyttötiloille nimi "Niemi Works".

Haastattelu 12

Palveluiden kehittämistä koskeva palaveri pidettiin 27.2.2020. Palaveriin osallistui Kiinteistö Oy Lahden Tiedepuiston toimitusjohtaja, ulkopuolinen visuaalinen suunnittelija/valokuvaaja, graafikko, muotoilualan opiskelija ja opinnäytetyön tekijä. Palaverissa käytiin lävitse arkkitehdin sisustussuunnitelmaa, tarvittavia palveluita, aikataulua ja tilojen avajaisia.

Haastattelu 13

Kopiokoneen hankintaa koskeva palaveri pidettiin 2.3.2020. Palaveriin osallistui Kiinteistö Oy Lahden Tiedepuiston tekninen isännöitsijä, ulkopuolinen kopiokoneliikkeen edustaja ja opinnäytetyön tekijä. Käytiin lävitse Niemi Works -tiloihin tulevaa kopiokoneen ominaisuuksia, kustannuksia ja sopimuksen pituutta. Selvitetiin myös kopiokoneen käyttöoikeuksia ja siihen kirjautumista kulkulätkillä.

Haastattelu 14

Palveluiden kehittämistä koskeva etäpalaveri pidettiin 2.4.2020. Palaveriin osallistui ulkopuolinen visuaalinen suunnittelija/valokuvaaja, graafikko, muotoilualan opiskelija ja opinnäytetyön tekijä. Palaverissa käytiin lävitse graafikon tekemiä logovaihtoehtoja ja muotoilualan opiskelijan tekemää palvelupolkua. Palaverissa käytiin lävitse myös vallivan Koronaviruksen vaikutuksia tilojen aikataulutukseen.

Haastattelu 15

Suunnittelun seurantapalaveri pidettiin etäpalaverina 15.4.2020. Palaveriin osallistui ulkopuolinen visuaalinen suunnittelija/valokuvaaja, graafikko, muotoilualan opiskelija ja opinnäytetyön tekijä. Palaverissa käytiin lävitse Niemi Works -yhteiskäyttötilojen palvelukuvausta ja graafikon laatimia visuaalisia ehdotuksia sekä logoehdotuksia.

Haastattelu 16

Niemi Works -yhteiskäyttötilojen mainostusta käsittelevä etäpalaveri pidettiin 6.5.2020. Palaveriin osallistui ulkopuolinen visuaalinen suunnittelija/valokuvaaja ja opinnäytetyön tekijä. Palaverissa käytiin lävitse visuaalisen suunnittelijan laatimia Niemi Works -yhteiskäyttötiloille laadittuja kotisivuja sekä sosiaalisen median hyödyntämistä tilojen markkinoinnissa.

Haastattelu 17

Niemi Works -yhteiskäyttötilojen sopimuspalaveri pidettiin 11.5.2020. Palaveriin osallistui Kiinteistö Oy Lahden Tiedepuiston aulatyöntekijä ja opinnäytetyön tekijä. Sopimuspalaverissa käytiin lävitse Niemi Works -yhteiskäyttötilojen kuukausi- ja päiväsopimuksia, rekisteriselostetta ja käyttöehtoja.

Haastattelu 18

Niemi Works -yhteiskäyttötilojen käyttöönotto pidettiin 8.6.2020. Palaverissa perehdytettiin koekäyttäjä tiloihin ja opastettiin häntä raportoinnissa. Palaveriin osallistui ulkopuolinen koekäyttäjä ja opinnäytetyön tekijä.

Liite 2. Käyttäjäkyselyn tulokset

Microsoft Forms

20.2.2020 8.56

Forms

Kysely Lahden Tiedepuiston ... - Tallennettu

? JR

Kysely Lahden Tiedepuiston Work Together -yhteiskäyttötilojen tarpeesta

70

vastausta

06:27

Keskimääräinen vastaamisaika

Aktiivinen

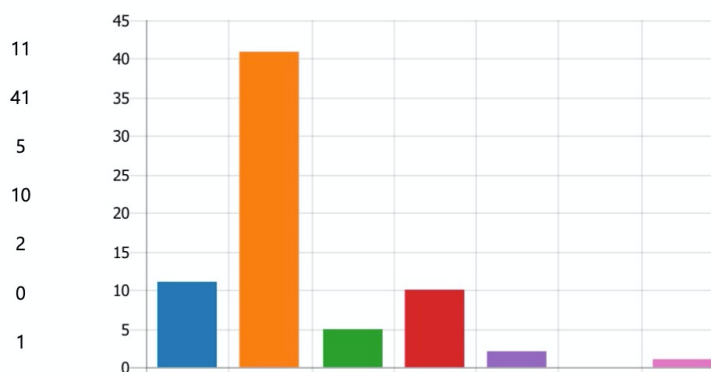
Tila



Idea

1. Oletko tällä hetkellä?

- Yrittäjä
- Työntekijä
- Yksityinen henkilö
- Opiskelija
- Työtön
- Eläkeläinen
- Muu

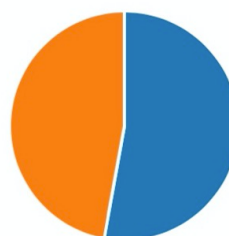


2. Oletko aikaisemmin työskennellyt yhteiskäyttötiloissa?

- Kyllä
- En

37

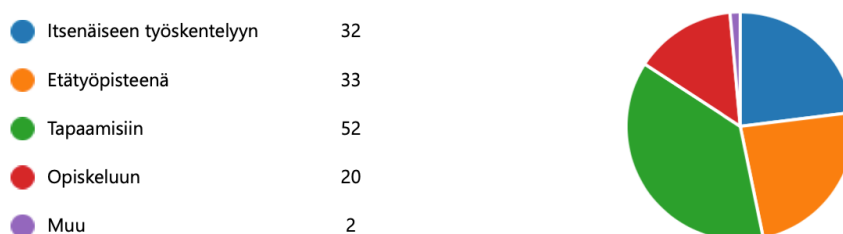
33



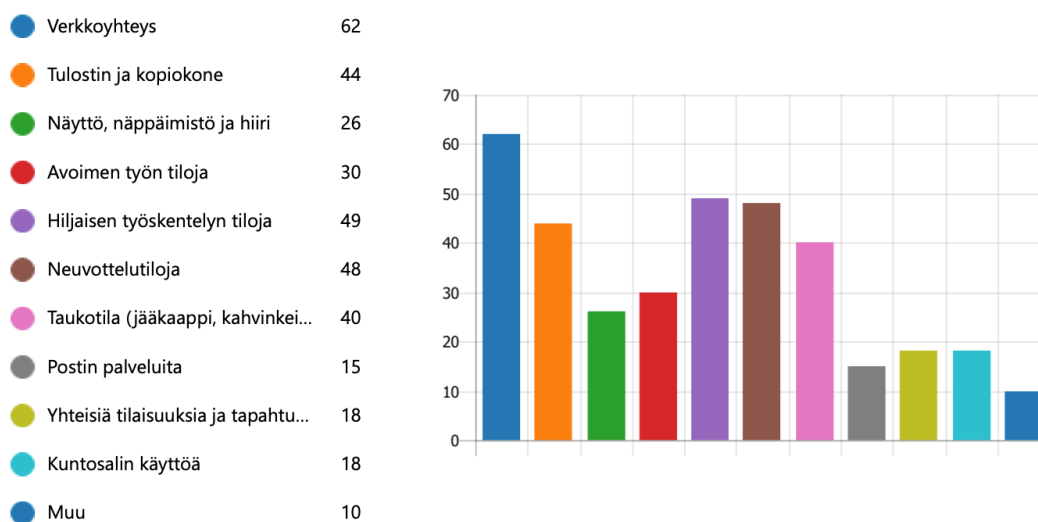
3. Olisiko sinulla mahdollisesti tarvetta yhteiskäyttöisille toimistotiloille Tiedepuistossa?



4. Minkälaiseen työskentelyyn mahdollisesti käyttäisit tiloja?



5. Millaisia palveluita toivoisit kuuluvan kuukausimaksuun?



6. Minkälaisia vuokravaihtoehtoja toivoisit?

Yhden kerran käynti	48
Kymmenen kerran kortti	43
Kuukauden pituinen sopimus	31
Yli kuukauden pituinen sopimus	19
Muu	5



7. Paljonko olisit valmis maksamaan kuukaudessa rajattomasta tilojen käytöstä

alle 50 € /kk	23
50-100 € /kk	27
100-150 € /kk	15
150-200 € /kk	5
yli 200 € / kk	0



8. Kuinka paljon olisit valmis maksamaan yhden kerran päiväkäytöstä

10-15 €	38
15-20 €	16
20-25 €	11
Muu	5



9. Mitä muuta toivoisit yhteiskäyttötiloilta?

● Muu

17



Liite 3. Niemi Works -yhteiskäyttötilojen sopimukset



NIEMI WORKS -TILOJEN KUUKAUSISOPIMUS

Niemenkatu 73, 15140 Lahti

NIEMI PASSI

Kiinteistö Oy Lahden Tiedepuisto

Niemenkatu 73

15140 Lahti

Y-tunnus: 2871231-7

Sopimuksen alkamispäivämäärä: _____.____.2020

Käyttäjän nimi: _____

Laskutusosoite: _____

Puhelinnumero: _____

Pysäköintisopimus: kyllä (☐), ei (☐)

Auton rekisterinumero(t): _____

Postipalvelut:

Postilaatikkopalvelu:

kyllä (☐), ei (☐)

Postituspalvelu:

kyllä (☐), ei (☐)

Vuokrauksen toimintamalli

1. Vuokran määrä Niemi passissa on **120 €** kuukaudelta (Veroton hinta 96,8 €) / opiskelija **50 €** kuukaudelta (veroton hinta 40,3 €), joka laskutetaan kuukausittain, alkavan kuukauden toinen päivä sopimuksen tehneeltä henkilöltä. Mikäli sopimus tehdään kesken kuukauden, laskutetaan ensimmäisellä laskulla keskeneräinen kuukausi ja seuraava täysi kuukausi. Sopimus jatkuu automaattisesti. Irtisanomisesta tulee ilmoittaa kirjallisesti vähintään 15 päivää ennen sopimuksen purkamista.
2. Vuokranantajalla on oikeus tarkistaa vuokran suuruutta ilmoittamalla siitä sopimuksen tehneelle henkilölle vähintään kuukautta ennen vuokran määrän muutosta.
3. Sopimuksessa ei ole taukomahdollisuutta ja se on henkilökohtainen eikä sitä voi siirtää toiselle osapuolelle.
4. Kiinteistö Oy Lahden Tiedepuisto ei vastaa asiakkaan henkilökohtaisesta omaisuudesta. Säilytys on asiakkaan omalla vastuulla myös lukittavissa kaapeissa.
5. Asiakas on itse velvollinen huolehtimaan, että hänen yhteystietonsa ovat ajan tasalla.
6. Kadonneesta kulkulätkästä tai pysäköintioikeusluvasta peritään 40€ maksu. Kulkulätkä ja/tai pysäköintilupa on palautettava, kun sopimus päättyy tai niistä peritään 40€ maksu.
7. Tämän sopimuksen allekirjoittanut hyväksyy, että sopimuksen tiedot kerätään Kiinteistö Oy Lahden Tiedepuiston sopimusrekisteriin.

Pysäköinti

1. Pysäköinti on sallittu ainoastaan kylmille pysäköintipaikoille ja se on henkilö/autokohtainen. Kiinteistö Oy Lahden Tiedepuisto ei vastaa ajoneuvon kohdistuvista vahingoista. Pysäköintioikeuspaikoilla autojen pysäköinti ei ole sallittu klo.22-06 välisenä aikana.
2. Vuokralainen hyväksyy pysäköinnin valvonnan siirron vuokranantajan yksityiselle pysäköinninvalvonnalle. Vuokralaisen on noudatettava vuokranantajan/yksityisen pysäköinninvalvojan pysäköintialueen käytöstä annettuja ohjeita ja määräyksiä.



NIEMI WORKS -TILOJEN KUUKAUSISOPIMUS
Niemenkatu 73, 15140 Lahti

NIEMI PASSI

Postipalvelut

1. Postilaatikkopalvelu sisältää postin kuljettaman kirje- ja pakettipostin lajittelun infopisteessä sijaitsevaan henkilökohtaiseen postilaatikkoon, josta postin voi noutaa arkisin klo 8-16. Postilaatikkopalvelu mahdollistaa Lahden Tiedepuiston käytön henkilön/yrityksen virallisena postiosoitteena (ei oikeutta käyntiosoitteeksi). Postilaatikkopalvelun hinta on **25 €/kk** (veroton hinta 20,2 €)
2. Postituspalvelu sisältää postilaatikkopalvelun sekä postien lähetyspalvelun. Lisäksi henkilö/yritys voi käyttää Lahden Tiedepuiston osoitetta virallisena käyntiosoitteena. Postituspalvelun hinta on **50 €/kk** (veroton hinta 40,3 €)
3. Postilaatikkopalvelu tai postituspalvelu laskutetaan samalla laskulla Niemi passin kanssa.

Lahti ____ / ____ 2020

Kuukausisopimuksen tekijän allekirjoitus

Lahden Tiedepuiston edustajan allekirjoitus



NIEMI WORKS -TILOJEN KERTASOPIMUS

Niemenkatu 73, 15140 Lahti

NIEMI PÄIVÄPASSI

Kiinteistö Oy Lahden Tiedepuisto

Niemenkatu 73

15140 Lahti

Y-tunnus: 2871231-7

Sopimuksen ajankohta:

____.____.2020

Käyttäjän nimi:

Laskutusosoite:

Puhelinnumero:

Vuokrauksen toimintamalli

1. Hinta on **19 €** /päivä (Veroton hinta 15,3 €) / opiskelija **10 €** /päivä (veroton hinta 8 €), joka laskutetaan kertamaksuna sopimuksen tehneeltä henkilöltä.
2. Kiinteistö Oy Lahden Tiedepuisto ei vastaa asiakkaan henkilökohtaisesta omaisuudesta. Säilytys on asiakkaan vastuulla myös lukittavissa kaapeissa.
3. Asiakas on itse velvollinen huolehtimaan, että hänen yhteystietonsa ovat ajan tasalla.
4. Tilat ovat käytettävissä klo 8-21. Sopimus tulee allekirjoittaa klo 8-16 välisenä aikana.
5. Tämän sopimuksen allekirjoittanut hyväksyy, että sopimuksen tiedot kerätään Kiinteistö Oy Lahden Tiedepuiston sopimusrekisteriin.

Lahti ____ / ____ 2020

Sopimuksen tekijän allekirjoitus

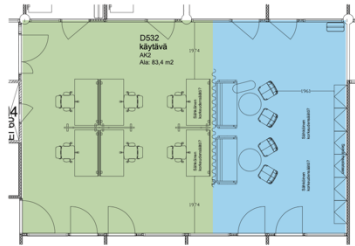
Lahden Tiedepuiston edustajan allekirjoitus

Liite 4. Kehittämishankkeen aikataulu

[illegible]

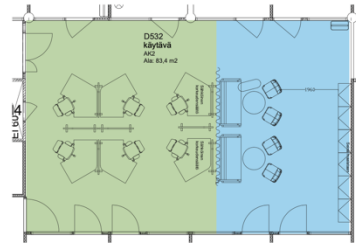
Liite 5. Valmiit sisustussuunnitelmat

VAIHTOEHTO 1



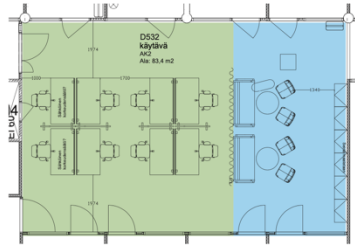
6 työpistettä, työpöydät 1600x800, kaksi sähkösäädettävää?
Pöytäsermit 1600 leveät 6kpl
Lattiaseinäkkeet 1200 korkeat 3kpl

VAIHTOEHTO 3



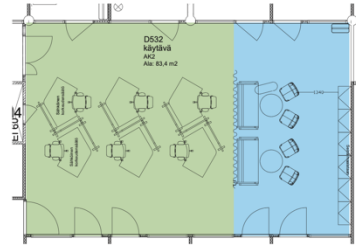
6 työpistettä, kulmapöydät, kaksi sähkösäädettävää
Lattiaseinäkkeet 1200 korkeat 7kpl

VAIHTOEHTO 2



8 työpistettä, työpöydät 1600x800, kaksi sähkösäädettävää?
Pöytäsermit 1600 leveät 8kpl
Lattiaseinäkkeet 1200 korkeat 4kpl

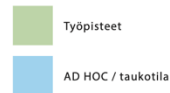
VAIHTOEHTO 4



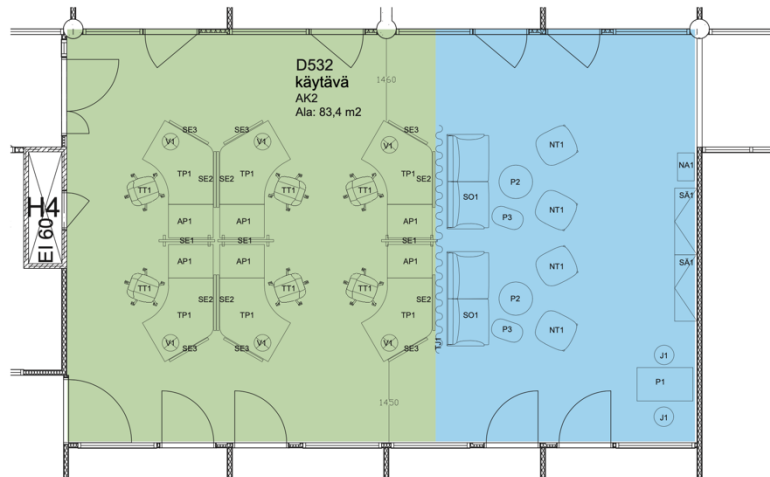
6 työpistettä, kulmapöydät, kaksi sähkösäädettävää
Lattiaseinäkkeet 1200 korkeat 9kpl

Tiedepuisto 5.krs HUB

Pohjapiirros, vaihtoehdot



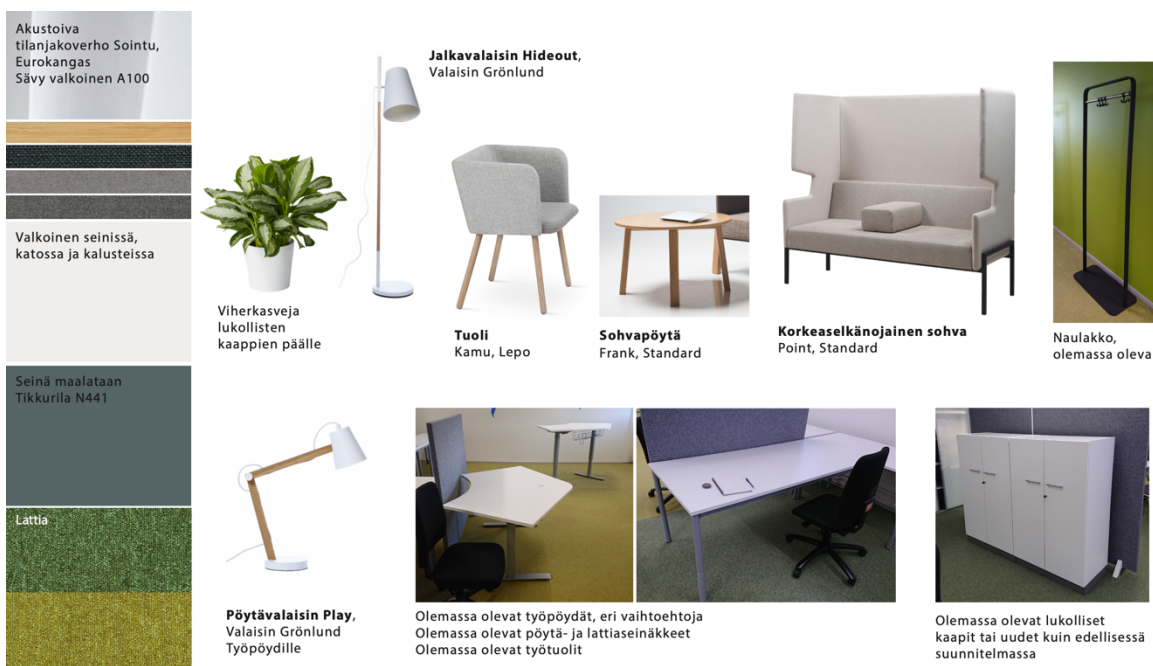
MAIN
INTERIORS



Tiedepuisto 5.krs HUB

Pohjapiirros, alueet (vanha suunnitelma)

MAIN
INTERIORS



Tiedepuisto 5.krs HUB

Materiaalit ja kalusteet

MAIN
INTERIORS



Tiedepuisto 5.krs HUB

3d visualisointi

MAIN
INTERIORS



Riippuvalaisin
Bello,
Soften
Neuvotteluryhmän
yläpuolelle



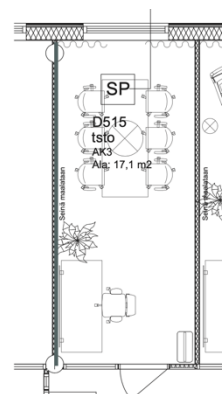
Iso viherkasvi lattialle



Olemassa oleva neuvotteluryhmä



Olemassa oleva työpöytä 1800x800,
työtuoli ja pöytäsemeri



Pöytävalaisin Play,
Valaisin Grönlund
Työpöydälle

Tiedepuisto 5.krs HUB, neuvottelu- ja hiljainen huone

Materiaalit ja kalusteet

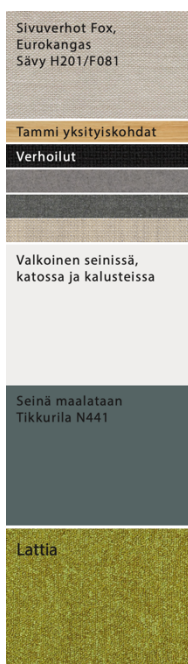
MAIN
INTERIORS



Tiedepuisto 5.krs HUB, neuvottelu- ja hiljainen huone

3d visualisointi

MAIN
INTERIORS



**Korkeussäädettävä
sivupöytä,
Standard**



**Jalkavalaisin Hideout,
Valaisin Grönlund**



**Palloistuin Office Ballz,
Götessons
Voidaan siirtää tilasta toiseen
tarpeen mukaan**



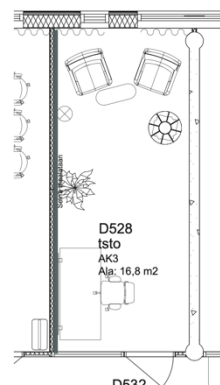
**Pöytävalaisin Play,
Valaisin Grönlund
Työpöydälle**



Olemassa olevia nojatuoleja 2kpl



Olemassa oleva työpöytä 1800x800,
työtuoli ja pöytäsermi



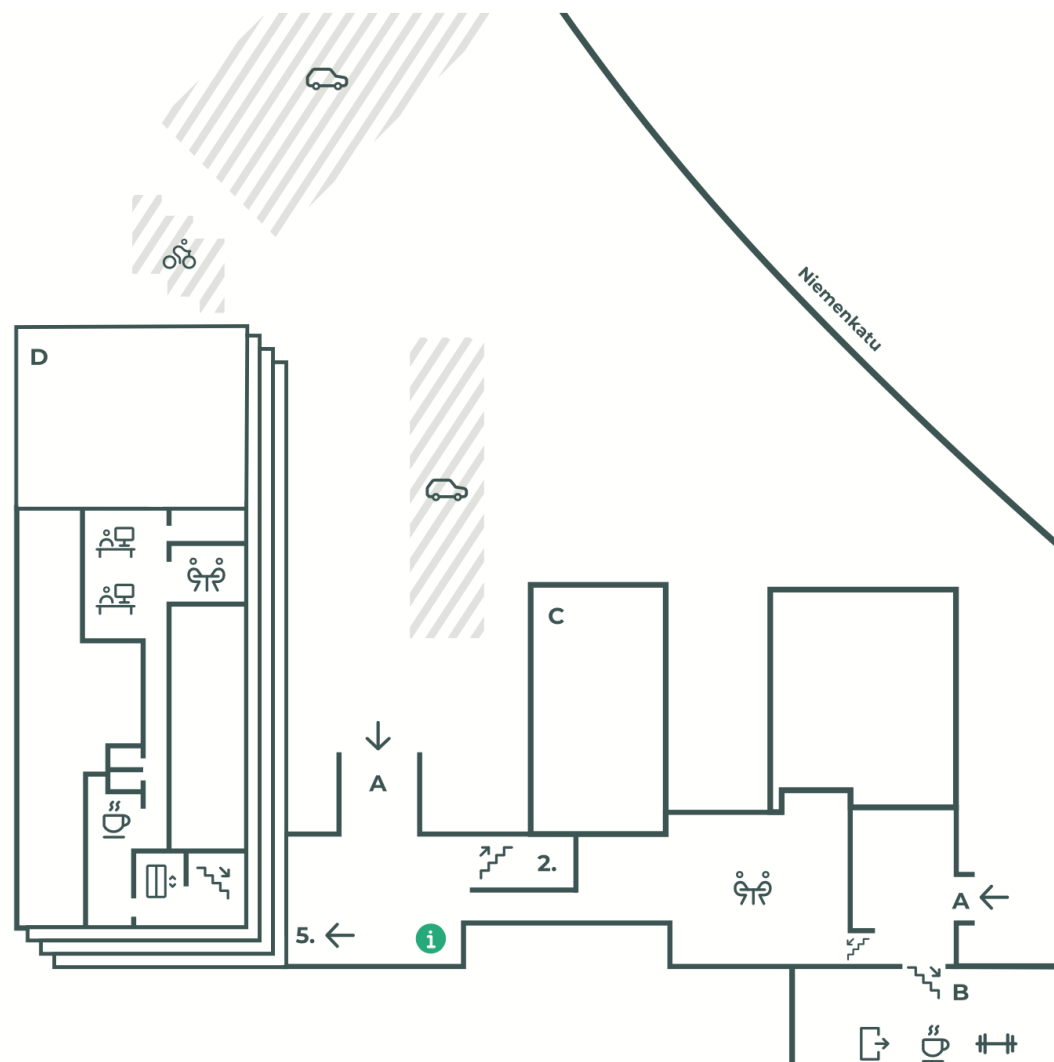
Iso viherkasvi lattialle

Tiedepuisto 5.krs HUB, hiljainen huone

Materiaalit ja kalusteet

MAIN
INTERIORS

Liite 6. Niemi Works -yhteiskäyttötilojen esite



5. kerros

Niemi Works-tilat

Työskentelypisteet
Neuvotteluhuone
Hiljaisen työskentelyn tila
Yhteiskäyttökeittiö
Sohvaryhmä
Lukittavat kaapit

1. kerros

i Infotiski

Käkikelloaula ja Smartblock
Kuntosali

2. kerros

Neuvotteluhuoneet Sorsa ja Kuikka
Lounaskahvila Sinuhe

0. kerros

Suihku- ja pukuhuonetilat



Yhteiskäyttötilat käytössäsi 24/7



Niemi Passi

Työskentelytilojen rajaton käyttö 24/7.

Lisätuna saat kuntosalikortin ja mahdollisuuden laatia postitusopimuksen Lahden Tiedepuistoon.

120 €
/ kuukausi

Niemi Päiväpassi

Niemi Works -tilat sopivat mainiosti päivätyöskentelyyn.

Tiloista löytyvät lounaskahvila ja yhteiskäyttökeittiö kahveineen.

19 €
/ päivä (auki 8-21)

Kokeile maksutta

Pääset kokeilemaan Niemi Worksin tiloja ja palveluita ensimmäisenä päivänä maksutta.

Voit tämän jälkeen päättää haluatko ottaa jäsenyyden.

Tule ja tutustu!
auki 8-21



NIEMI WORKS

lahdentiedepuisto.fi/niemi-works
Niemenkatu 73
15140 LAHTI
Aulapalvelut
050 385 4986
info@lahdentiedepuisto.fi

Palvelut



Niemi Works - työskentelytilat



Neuvotteluhuoneita



Yhteiskäyttökeittiö ja kahvia



Nopea Wlan-yhteys



Tulostin ja kopiokone



Tiedepuiston tapahtumat



Ilmainen pysäköinti



Lukittavat kaapit



Kuntosali



Suihku- ja pesutilat