

## Aulapalvelujen asiakaslähtöinen kehittäminen palvelumuotoilun menetelmin

Riikka Koski



<b>Tekijä</b>	
Riikka Koski	
<b>Koulutusohjelma</b>	
Liiketoiminnan kehittämisen koulutusohjelma	
<b>Opinnäytetyön nimi</b>	<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b>
Aulapalvelujen asiakaslähtöinen kehittäminen palvelumuotoilun menetelmin	65 + 28
<p>Tässä opinnäytetyössä tutkitaan miten toimeksiantajan myymää aulapalvelua tulisi kehittää, jotta palvelu olisi asiakaslähtöisempää, mutta myös kannattavampaa palveluntuottajan näkökulmasta. Tutkimus rajataan toimeksiantajan nykyisiin asiakkaisiin, jotka toimivat pääkaupunkiseudulla. Tämä tutkimus tilattiin päätöksenteon tueksi, minkä perusteella toimeksiantaja päättää, miten palvelua kehitetään seuraavina vuosina. Tutkimuksen empiirinen osio toteutettiin syys-lokakuussa 2020.</p> <p>Tutkimuksessa käytetään palvelumuotoilun prosesseja ja menetelmiä. Palvelumuotoilu tukee asiakaslähtöistä kehittämistä, mutta ottaa huomioon myös liiketoiminnan tarpeet. Työssä seurataan palvelumuotoilun nelivaiheista tuplatimantti -prosessia, josta toteutetaan kolme ensimmäistä vaihetta: (1) löydä (2) kiteytä ja (3) kehitä. Neljäs vaihe eli ratkaisun toimittaminen toteutetaan toimeksiantajan toimesta, kun päätös jatkotoimenpiteistä tehdään.</p> <p>Tutkimusaineisto koostuu laadullisista teemahaastatteluista, havainnoinneista ja määrällisestä asiakaskyselystä. Lisäksi tutkimuksessa käytetään kehittämismenetelminä persoonia, arvolutaus -karttaa, brainwriting -ideointimenetelmää sekä asiakkaiden osallistamista ideointiprosessiin.</p> <p>Tutkimustulosten perusteella muodostetaan aulapalvelun seitsemän tunnistettua kannattavuuden kriittistä tekijää ja neljä asiakkaan arvomuodostuksen osatekijää sekä esitetään miten nykyinen palvelutuotanto vastaa asiakkaan arvostuksia. Näistä tutkimustuloksista tutkija johtaa omat jatkokehityssuunnat, jotka toimivat jatkokehitysehdotuksina toimeksiantajalle.</p>	
<b>Asiasanat</b>	
palvelu, palvelumuotoilu, asiakaslähtöisyys, asiakaskeskeinen liiketoimintalogiikka, arvomuodostuminen	

## Sisällys

1	Johdanto.....	1
1.1	Toimintaympäristö.....	2
1.2	Tavoitteet ja tutkimusongelman määrittely.....	4
1.3	Tutkimusmenetelmät ja suunnitteluprosessi.....	5
1.4	Teoriaviitekehys ja keskeiset käsitteet.....	6
2	Palvelumuotoilu.....	9
2.1	Palvelumuotoiluprosessi.....	11
2.2	Opinnäytetyötä ohjaava palvelumuotoiluprosessi.....	14
3	Liiketoimintalogiikat.....	23
3.1	Tuote- ja palvelukeskeiset liiketoimintalogiikat.....	23
3.2	Asiakaskeskeinen liiketoimintalogiikka.....	25
3.3	Palvelumuotoilu tukee asiakaskeskeistä liiketoimintaa.....	27
4	Aulapalvelun asiakaslähtöinen kehittäminen.....	30
4.1	Tiedon kerääminen.....	31
4.2	Asiakasymmärryksen kiteyttäminen.....	40
4.3	Kehittäminen henkilökunnan ja asiakkaiden kanssa.....	43
4.4	Ratkaisut ja lopputulokset.....	54
4.5	Jatkokehittäminen.....	59
5	Pohdinta.....	61
5.1	Tutkimuksen luotettavuus.....	62
5.2	Opinnäytetyöprosessin reflektointi.....	64
	Lähteet.....	66
	Liitteet.....	70
	Liite 1. Aulapalvelu – palvelutuotantoketjun yleiskuva.....	70
	Liite 2. Havainnointirunko.....	71
	Liite 3. Asiakaskysely.....	72
	Liite 4. Asiakaskyselyn tuloksia.....	80
	Liite 5. Asiakasymmärryksen kiteyttäminen.....	86
	Liite 6. Kilpailijavertailu.....	87
	Liite 7. Kulurakenne.....	88
	Liite 8. Persoonat ja arvolupaus -kartat.....	89
	Liite 9. Idea workshopin ideoiden priorisointi.....	92
	Liite 10. Asiakashaastattelu -materiaali.....	93
	Liite 11. Aulapalvelun kannattavuuden kriittiset pisteet palvelutuotannossa.....	95
	Liite 12. Miten nykyinen palvelutuotanto vastaa asiakkaan arvostuksia?.....	96
	Liite 13. Kehitysehdotukset.....	97

# 1 Johdanto

Tässä opinnäytetyössä luodaan kehityssuunnitelma asiakasymmärrystä ja osallistamista hyödyntämällä erään turvallisuusalan yrityksen aulapalvelujen kehittämistä. Palvelumuotoilu on asiakaslähtöistä kehittämistä, jonka tavoitteena on tuottaa kannattava palvelu, joka täyttää sekä liike-elämän kuin asiakkaan tarpeet. Asiakkaiden odotukset palvelun tasosta ja laadusta ovat kasvaneet, jonka vuoksi yritysten paineet asiakkaiden tarpeiden täyttämiseksi on nousseet. Yritykset joutuvat kehittämään palveluitaan enemmän kuin aikaisemmin selviytyäkseen kiristyvistä kilpailusta. Yritykset ovat jo pitkään käyttäneet asiakastutkimusta markkinoinnin ja myynnin tukena, mutta syvällisempi ymmärrys asiakkaiden tarpeista ja arvontuotantoprosesseista jää monelta saavuttamatta. Tämän vuoksi palvelumuotoilun sisäistäminen osaksi yrityksen strategiaa on nyt tärkeämpää kuin koskaan. (Andreassen ym. 2016, 21.)

Paltan (2016) teettämän tutkimuksen mukaan digitalisaatio muuttaa palvelualoja vahvasti lähitulevaisuudessa. Palvelut digitalisoituvat vauhdilla, sillä sen avulla yritykset pystyvät säästämään kustannuksissa. Palvelujen digitalisointi on mahdollista antaa enemmän lisäarvoa asiakkaille, mikä lisää palvelun kilpailuetua markkinoilla. Turvallisuusalalla tämä näkyy kameroiden ja sensoreiden yleistymisessä, mikä antaa yhä enemmän tietoa ihmisistä ja ihmisten liikkumisesta (Palta 2016, 14). Uuden teknologian, kuten tekoälyn, tarjoamia palveluja tarjotaan jo nyt. Tekoäly mahdollistaa rutiinitehtävien automatisoinnin ja näin vapauttaa työntekijälle enemmän aikaa vaativien tilanteiden hoitamiseen. Fyysisesti toimitettavien tavaroiden tulee tulevaisuudessakin kuljettaa fyysisesti perille, mutta fyysisesti toimitettavien palvelujen, kuten aulapalvelujen tai kiinteistöhuollon palvelujen, digitalisointi on suuri investointi yritykselle ja vaatii kehittyneitä teknologioita. Lisäksi fyysisissä asiointipisteissä ja puhelinpalvelussa tehtävä asiakaspalvelutyö tulee tulevaisuudessa vähemmän sähköisen tiedonhallinnan, digitaalisten kanavien ja itsepalvelun yleistyessä. (Palta 2016, 22, 35.)

Aulapalvelua on perinteisesti ostettu toimistorakennuksiin, mutta Kiinteistöliiton (2020) teettämän Asumisen tulevaisuus -kyselyn mukaan 23% vastaajista odottaa, että asumisen palvelujen kehittyminen tulee olemaan yksi merkittävimpiä asumiskehityksen suuntia seuraavan 20 vuoden aikana, esimerkiksi yhteiskäyttöautot, aulapalvelut, siivous- tai ruokapalvelujen osto ja yhteistilat. Pelkästään aulapalvelujen yleistyminen asuintaloissa koettiin jonkin verran mahdolliseksi seuraavan 20 vuoden aikana. Muutosta on jo nähtävillä Helsingin Kalasatamassa, missä uuden Majakka-tornitalon asukkaille tarjotaan aulapalveluita

ja mahdollisuuksia vaikkapa ruuan kotiinkuljetukseen alhaalla olevasta ostoskeskuksesta (Fiksu Kalasatama, 2017).

Aulapalveluja tulee muuttamaan myös tulevaisuuden työelämän trendit. Tulevaisuuden työympäristöjä sävyttävät kolme keskeistä trendiä: Liikkuva toimisto, hyvinvointia tukevat rakennukset ja ihmiset keskiöön tuova holistisuus (Compass Group 2020). Liikkuva toimisto on varsinkin vuonna 2020 saanut uuden merkityksen, kun covid19-pandemia on pakottanut työntekijät kotikonttoreihin ja samalla vapauttanut työntekemisen irti toimistoympäristöstä. Toimitilojen ja aulojen tulevaisuuteen vaikuttaakin vahvasti se, miten toimistotyöskentely muuttuu tulevaisuudessa. Toimistohotellit voivat yleistyä joustavan työilmapiirin mukaisesti. Toimistohotellin keskipisteenä toimii aula, jossa rakennuksen toimistovuokralaiset, mutta myös ohikulkijat kohtaavat dynaamisessa ympäristössä. Aula on tulevaisuudessa edelleen tärkeänä kokoontumispaikka toimistotyöntekijöille, sillä se on luonnollinen risteyskohta missä työntekijät voivat kokoontua, rentoutua tai siirtyä tekemään töitä. (Compass Group, 2020).

Kiinteistöjen tarjoamat palvelut ovat muuttumassa, joten myös aulapalvelujen tulee varautua tähän muutokseen. Tässä opinnäytetyössä tutkitaan ostettavien aulapalvelujen kehittämistä kiinteistön omistajan, eli asiakkaan näkökulmasta. Mitä asioita nykypäivän asiakas aulapalvelulta odottaa ja miten asiakkaan näkökulmasta aulapalvelu onnistuu vastaamaan näitä odotuksia. Tämän lisäksi on otettava huomioon palveluntuottajan liiketoiminnalliset tavoitteet, jotta palvelun tuottaminen olisi heille edelleen kannattavaa. Tutkimusongelmaa tuli lähestyä laaja-alaisesti ymmärtäen niin liiketoiminnan tarpeita kuin asiakkaan tarpeita, johon palvelumuotoilu soveltui todella hyvin. Palvelumuotoilu tukee asiakaslähtöistä palvelukehitystä, jonka avulla voidaan päästä syvemmälle ymmärrykseen siitä, mitä asiakas haluaa.

## **1.1 Toimintaympäristö**

Opinnäytetyön kohdeyrityksenä on eräs turvallisuusalan yritys, joka myy aulapalvelua yrityksille muiden turvallisuustuotteiden ja palvelujen ohessa. Kohdeyritykseen viitataan jatkossa toimeksiantajana. Turvallisuusalan yritykset kuuluvat tilastokeskus (2020) tilaston mukaan kategoriaan ”Vartiointi- ja turvallisuuspalvelut”, mutta käytännössä turvallisuusalan yrityksiksi voidaan vartiointiyritysten lisäksi luokitella myös yritykset, jotka myyvät tuotteita, palveluja ja ratkaisuja, jotka tuottavat turvallisuusarvoa ostajalle, kuten turvallisuusteknologiaa tuottavat yritykset (Kupi ym. 2010, 5). Aulapalvelu on yksi osa kiinteistö-

turvallisuuden palveluita, joilla pyritään turvaamaan pääsy kiinteistöön ja valvomaan kiinteistöissä liikkumista. Kiinteistöpalveluihin liittyy myös teknisiä ja rakenteellisia ratkaisuja kuten kulunvalvontajärjestelmät ja kameravalvonta. Toimeksiantajan aulatyöntekijät ovat ammatiltaan vartijoita, eli aulapalveluhenkilöstöltä vaaditaan suoritettu vartijakortti. Aulapalveluhenkilöstöön tullaan viittaamaan jatkossa aulavartijoina.

Turvallisuusalan kehittämistä on tutkittu jonkin verran 2010-luvulla Suomessa. VTT:n selvityksen mukaan (Kupi ym. 2010, 8) turvallisuusalan tärkeimmät kehityskohteet ovat asiakkaiden kasvavien tarpeiden tunnistaminen ja niihin vastaaminen, verkostoituminen, liiketoimintaosaaminen, innovatiivisuus ja kansainvälistyminen. Asiakkaat haluavat ostaa enemmän konsepteja kuin yksittäisiä palveluja tai järjestelmiä. Kokonaisvaltaisten turvallisuusratkaisujen keskittäminen yhdelle toimijalle voi olla ostajalle edullisin vaihtoehto, mutta se voi sitoa ostajan hyvinkin laajasti yhden palvelutarjoajan järjestelmiin ja palveluihin, jolloin luontainen kilpailu vähenee, mikä voi vaikuttaa turvallisuuspalveluiden laatuun. Turvallisuusalan asiakkailla ei välttämättä ole myöskään tarvittavaa osaamista tarpeidensa määrittelyyn, mikä voi johtaa yli- tai alimitoitettujen palvelujen myymiseen ja ostamiseen. Turvallisuusosalalla on perinteisesti kehitetty palveluja tuote- ja tekniikkälähtöisesti eikä loppukäyttäjää ole juurikaan huomioitu. Loppuasiakkaan osallistaminen turvallisuuspalvelujen kehittämiseen prosessin alkuvaiheissa on tärkeää tulevaisuudessa, jotta asiakkaan tarpeita ja prosesseja voidaan ymmärtää paremmin ja ottaa osaksi palvelukehitystä. (Kupi 2010, 57.)

Vartiointipalvelujen arvonmuodostusta on tutkittu asiakkaan näkökulmasta. Jähi (2011, 84) jakaa asiakkaan arvonmuodostuksen viiteen eri teemaan: palvelukokonaisuuden määrittelyyn, palvelujen toteutukseen, asiakkaan kokemaan turvallisuuteen, asiakassuhteen hoitoon ja turvapalvelujen maailmaan. Vartiointipalvelujen asiakkailla asiakkuudenhoito korostuu arvonmuodostuksessa eniten, sillä turvallisuuspalveluissa luottamuksen merkitys korostuu keskimääräistä enemmän. Tutkimuksessa myös huomattiin, että jotkut palvelupiirteet korostuivat tietyissä asiakkuuksissa niin, että ne muodostivat ehdottoman vaatimuksen palvelulle. Näitä palvelupiirteitä voidaan ajatella Kanon-mallin välttämättömiksi ominaisuuksiksi, jotka koetaan automaattisesti sisältyvän palveluun. Ilman näitä palvelupiirteitä asiakas ei osta palvelua, mutta nämä palvelupiirteet eivät myöskään tuota asiakkaalle juurikaan lisäarvoa. (Jähi 2011, 84).

## 1.2 Tavoitteet ja tutkimusongelman määrittely

Tässä opinnäytetyössä tutkitaan miten aulapalvelua tulisi kehittää, jotta palvelu olisi asiakaslähtöisempää ja tätä kautta paremmin kannattava. Työn tavoitteena on tuottaa yritykselle aulapalvelun kehittämissuunnitelma, jota toimeksiantaja voi käyttää päätöksenteon tukena. Toisena tavoitteena on selvittää, miten aulapalvelu toimii henkilökunnan ja asiakkaiden näkökulmasta. Toimeksiantaja tuottaa aulapalvelua valtakunnallisesti koko Suomen alueella, mutta tämän tutkimuksen kohde rajattiin pääkaupunkiseudulla tuotettuihin aulapalveluihin. Tutkimusaiheesta nousi kaksi vahvaa teemaa, eli palvelun kannattavuus ja asiakkaiden tarpeet. Näitä teemoja lähdettiin tutkimaan selvittämällä miten tyytyväisiä asiakkaat ovat nykyiseen aulapalveluun, mistä palvelun arvo muodostuu asiakkaan näkökulmasta, mitkä attribuutit vaikuttavat palvelun kannattavuuteen ja mihin niistä on mahdollista vaikuttaa. Teemojen selvittämiseksi määriteltiin seuraavat tutkimuskysymykset:

### *1. Mitkä ovat palvelutuotannon kannattavuuden kriittiset tekijät?*

Nykyisen palvelutuotantoprosessin hahmottamisen ja kuvaamisen kautta voidaan tunnistaa ne kriittiset tekijät, jotka vaikuttavat tällä hetkellä positiivisesti tai negatiivisesti palvelutuotannon kuluihin tai lisämyyntiin. Tunnistamalla ne asiat, joihin palvelutuotannossa voidaan vaikuttaa, saadaan niistä johdettua tärkeimmät kehityssuunnat aulapalvelulle. Kannattavuus liiketoiminnassa tarkoittaa sitä, että yrityksen myymät tuotteet tai palvelut tuottavat enemmän, kuin niiden valmistukseen kuluu. Kannattavuuden laskentaan liittyy liiketoiminnallisia tunnuslukuja, kuten voittoprosentti ja oman pääoman tuottoprosentti (Osaava yrittäjä). Tässä opinnäytetyössä ei ole tarkoitus laskea liiketoiminnallisia tunnuslukuja, vaan kannattavuus määritellään yksinkertaistettuna siten, että yritys voi vaikuttaa tuotteen palvelun kannattavuuteen joko vähentämällä tuottamiseen liittyviä kuluja tai nostamalla palvelusta tai tuotteesta veloittavaa hintaa. Tämän perusteella palvelun kannattavuuden kriittiset tekijät määritellään siten, mihin hypoteettisesti toimeksiantajayritys pystyy vaikuttamaan palvelusta koituihin kuluihin, välikuluihin tai palvelusta saatavaan hintaan kohdistamalla kehittämistoimintoja näihin tunnistettuihin palvelutuotannon kriittisiin osioihin.

### *2a. Mistä osatekijöistä asiakkaan arvonmuodostus syntyy nykyisessä palvelutuotannossa?*

Lisäämällä asiakasymmärrystä on mahdollista tunnistaa tärkeimmät asiat, jotka vaikuttavat asiakkaan arvonmuodostukseen aulapalvelussa. Jotta aulapalvelua voidaan kehittää

lisäen asiakkaan kokemaa arvoa, on selvitettävä myös nykytila. Tästä muodostuu alaky-  
symys:

*2b. Miten nykyinen palvelutuotanto vastaa asiakkaan arvostuksia?*

Näiden tutkimuskysymysten kautta johdetaan kehityssuunnat, joita noudattamalla palve-  
lun kannattavuutta voidaan yrittää parantaa tulevaisuudessa.

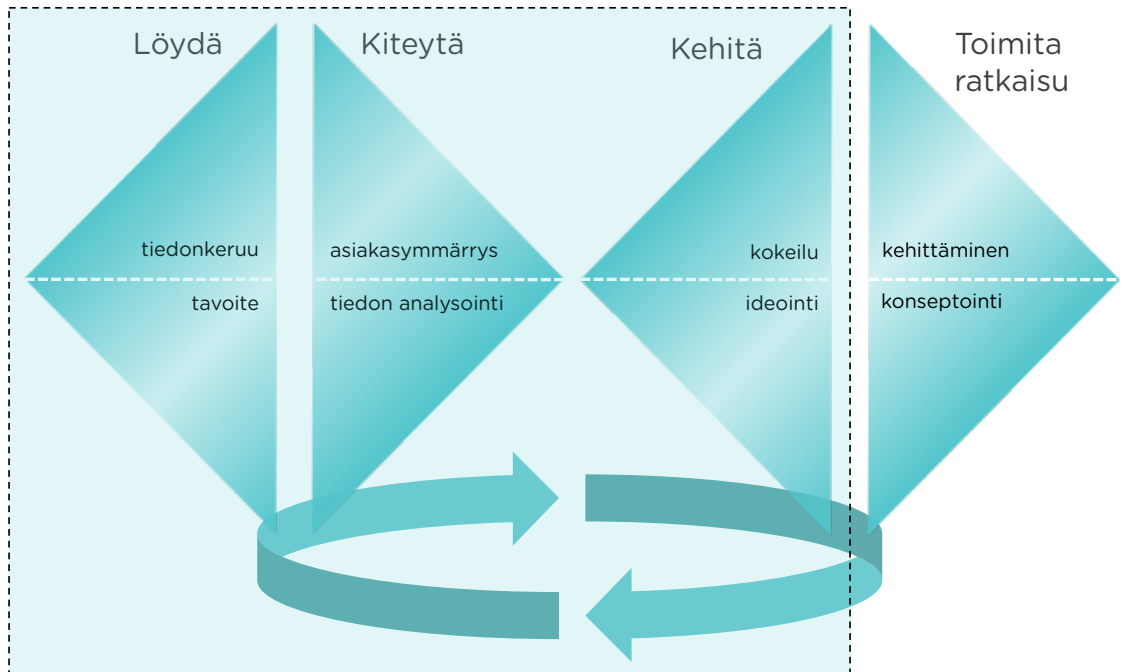
Tutkimuksen lopputuotoksena syntyy selvitys aulapalvelun nykyisistä mahdollisuuksista ja  
haasteista sekä ehdotetut kehityssuunnat, joiden avulla toimeksiantajan on mahdollista  
tehdä päätös aulapalvelun kehittämisen seuraavista askeleista.

### **1.3 Tutkimusmenetelmät ja suunnitteluprosessi**

Toimeksiantajan toiveena oli edellisessä alaluvussa esiteltyjen tutkimuskysymysten lisäksi  
tutkia henkilökunnan näkökulmaa aulapalvelun kehitykseen. Palvelumuotoilu valikoitui  
luontaisesti opinnäytetyön kehittämismenetelmäksi, sillä palvelumuotoilumetodit perustu-  
vat kaikkien palveluun liittyvien sidosryhmien, kuten asiakkaiden, henkilöstön ja tukitoimin-  
tojen, osallistamiseen palvelun kehityksessä. Palvelumuotoilu soveltui myös kannatta-  
vuusnäkökulman tutkimiseen, sillä palvelumuotoilun tarkoitus on palvelujen kehittäminen  
asiakslähtöisesti siten, että se vastaa niin yrityksen liiketoiminnallisia tavoitteita kuin asi-  
akkaan tarpeita (Stickdorn, Hormess, Lawrence & Schneid 2018, 27).

Palvelumuotoilun menetelmät soveltuvat hyvin palvelujen ja palveluliiketoiminnan kehittä-  
miseen. Menetelmiä on omaksuttu paljon muilta aloilta, kuten kulttuuritutkimisesta, kaup-  
patieteistä ja tietojenkäsittelytieteistä (Koivisto, Säynäjäkangas & Forsberg 2019, 42) ja  
menetelmissä yhdistyy antropologia, etnografia ja psykologia (Andreassen ym. 2016, 23).  
Nämä menetelmät mahdollistavat asiakkaan kokemuksen syvällisen ymmärtämisen.  
Tässä tutkimuksessa käytetään palvelumuotoilun laadullisia tutkimusmenetelmiä kuten  
teemahaastattelua ja havainnointia, määrällisenä menetelmänä asiakaskyselyä ja kehittä-  
mismenetelminä persoonia, arvolupaus -kartta, brainwriting -ideointimenetelmää ja asiak-  
kaiden osallistamista ideointiprosessiin.





Kuvio 1. Palvelumuotoilun tuplatimantti ja tutkimuksen rajaus (mukailien Design Council 2020 ja Arter 2020).

Palvelumuotoilun prosessi voidaan esittää kahtena toisiaan seuraava timanttina (kuvio 1), jotka jakautuvat yhteensä neljään tärkeään vaiheeseen. Ensimmäisen timantissa pyritään tunnistamaan oikea ongelma, Ensimmäisen timantin vaiheet ovat tiedonkeruu ja kerätyn tiedon kiteyttäminen asiakasymmärrykseksi. Toinen timantti keskittyy ongelman ratkaisuun, jonka vaiheet ovat kehittäminen ja ratkaisun toimittaminen. Kokeilun ja ideoinnin avulla kehitetään edellisessä vaiheessa tunnistettua ongelmaa, jonka jälkeen kehitetty ratkaisu jalkautetaan yrityksen toimintaan. (Koivisto ym 2019, 43). Tämän tutkimuksen suunnitteluprosessi perustuu tuplatimantin mukaisen prosessin kolmeen ensimmäiseen vaiheeseen. Koska tutkimuksen tarkoitus on ainoastaan tuottaa selvitys ja kehitysehdotukset aulapalvelun kehittämisen suunnista päätöksenteon tueksi, viimeinen vaihe eli ratkaisujen kehittäminen ja jalkauttaminen rajautuvat tutkimuksen ulkopuolelle. Tuplatimantin mukaista prosessia teoriassa ja käytännössä kuvataan tarkemmin luvussa 2.2.

#### 1.4 Teoriaviitekehys ja keskeiset käsitteet

Tutkimusta ohjasi muotoiluajattelu ja asiakaslähtöisen liiketoiminnan ja kehittämisen mallit. Palvelumuotoilu on hyvin käytännönläheinen kehittämisen malli, jota on käsitelty teoreettisessa kirjallisuudessa melko vähän. Tästä syystä palvelumuotoilusta kertovaa lähdekirjallisuutta löytyy eniten alan ammattikirjallisuudesta, jota tässä opinnäytetyössä on käytetty viitoittamaan tietä asiakaslähtöiselle palvelukehittämiselle. Teoriaviitekehysessä sy-

vennytään tarkemmin mitä palvelumuotoilu käytännössä on, miksi palvelumuotoilua tehdään ja miten palvelumuotoiluprosessit ja menetelmät tukevat palvelukehitystä. Toiseksi käsitellään asiakkaan arvonmuodostusta ja miten eri liiketoimintalogiikat ovat käsitelleet asiakkaan arvonmuodostusta akateemisessa kirjallisuudessa. Opinnäytetyön keskeisistä käsitteistä määritellään *palvelu*, *muotoiluajattelu*, *palvelumuotoilu*, *asiakslähtöinen palvelunkehittäminen*, *asiakaskeskeinen liiketoimintalogiikka* ja *arvon muodostuminen*.

*Palvelulle* löytyy useita eri määritelmiä. Tilastokeskus (2020) määrittelee palvelun sellaisena tuotannollisen toiminnan seurauksena, joka muuttaa niitä kuluttavien yksiköiden olosuhteita tai edistää tuotteiden ja rahoitusvarojen vaihdantaa. Määritelmän mukaan palveluihin ei kohdistu omistusoikeuksia eikä palvelua ja palveluntuottamista voi erottaa toisistaan. Tuulaniemi (2011) nostaa esiin neljä keskeisintä asiaa palvelun määritelmään: palvelu on ratkaisu asiakkaan ongelmaan, palvelu on prosessi, palvelun voi kokea, mutta ei omistaa ja ihmisten välinen vuorovaikutus on palvelun merkittävin asia. Grönroos (2009, 76) kuvailee palvelua monimutkaiseksi ilmiöksi, jolla on monia eri merkityksiä, mutta tunnistaa palvelusta kolme peruspiirrettä: palvelut ovat eri toiminnoista koostuvia prosesseja, palveluja tuotetaan ja kulutetaan samanaikaisesti ja asiakas osallistuu palvelun tuotantoprosessiin kanssatuottajana.

*Muotoiluajattelu* on IDEO palvelumuotoilutoimiston vuonna 2008 tunnetuksi tuoma ajattelumalli, jonka mukaan ajattelemalla kuin muotoilija voidaan radikaalisti muuttaa tapaa, joilla tuotteita, palveluja, prosesseja ja yritysstrategioita suunnitellaan. Palvelumuotoilu hyödyntää muotoiluajattelua palveluliiketoiminnan ongelmien ratkaisemiseen (Koivisto ym. 2019, 34), joten palvelumuotoilu ja muotoiluajattelu on hyvä erottaa toisistaan käsitteinä. Tässä opinnäytetyössä käsitellään lähinnä palvelumuotoilua, joka on johdettu muotoiluajattelusta.

*Palvelumuotoilun* juuret ovat muotoilussa. Perinteisesti muotoilu on käsittänyt materiaalien asioiden esteettistä muotoilua, mutta palvelumuotoilu keskittyy aineettomien asioiden ja vuorovaikutusten muotoilemiseen. (Koivisto ym. 2019, 31). Palvelumuotoilu lähtee ajatuksesta, että kaikkien palvelujen keskiössä on ihminen, joka käyttää palveluja, eli asiakas (Tuulaniemi 2011. 71). Palvelumuotoilun tarkoituksena on kehittää palveluja asiakslähtöisesti siten, että kehittämisessä huomioidaan asiakkaan lisäksi myös yrityksen liiketoiminnalliset tavoitteet (Koivisto ym. 2019. 34).

*Asiakslähtöinen palvelun kehittäminen* on muotoiluajattelun lähtökohta, jonka mukaan palveluja tulee kehittää ymmärtämällä asiakkaiden piileviä tarpeita ja haluja, jotta palvelu

tuottaa asiakkaalle arvoa (Brown 2008, 86). Asiakslähtöinen on sanan mukaisesti asiakkaasta lähtöisin olevaa kehittämistä, jossa otetaan huomioon asiakkaiden toiveet ja tarpeet (Kielitoimiston sanakirja 2020). Asiakslähtöinen palvelun kehittäminen tarkoittaa myös palvelutuotantoon liittyvien ihmisten osallistamista palvelun kehittämiseen, jolloin myös heidän tarpeensa ja toiveensa otetaan huomioon kehitystyössä (Stickdorn ym. 2018, 27).

*Asiakaskeskeinen liiketoimintalogiikan* käsitettä on johdettu palvelumarkkinoinnin palvelukeskeisestä liiketoimintalogiikasta (Vargo & Lusch 2004) ja palvelulogiikasta (Grönroos 2006). Eri liiketoimintalogiikat määrittelevät yrityksen ja asiakkaan rooleja palvelutuotannossa eri tavalla, mutta asiakaskeskeinen liiketoiminnan mukaan yritysten tulisi rakentaa liiketoimintansa syvälle ymmärrykselle asiakkaiden aktiviteeteista, tavoista, kokemuksista ja konteksteista. Kun yritykset saavuttavat syvän asiakasymmärryksen, se voidaan muuttaa konkreettisiksi tavoiksi, joilla yritys voi osallistua ja tukea asiakkaan omia prosesseja. (Heinonen ym. 2010, 545) Tämä nostaa asiakkaan täysin liiketoiminnan keskiöön, jolloin yrityksellä on vain vähän valtaa vaikuttaa asiakkaan arvonmuodostukseen.

Markkinointiteoriassa asiakkaan *arvon muodostus* on määritelty eri näkökulmista hyvin eri tavoin. Asiakaskeskeinen liiketoimintalogiikkaa on määritellyn markkinoinnin teoriassa muun muassa Heinonen ym. (2010), jotka näkevät arvonmuodostuksen tapahtuvan asiakkaan omissa prosesseissa ennen palvelua, palvelun jälkeen ja palvelun aikana, osittain yritykseltä piilossa. Tämä eroaa paljon palvelukeskeisestä liiketoimintalogiikasta, jonka mukaan asiakkaan arvonmuodostuksen tapahtuu yhdessä yrityksen ja asiakkaan kanssa, kun asiakas käyttää palvelua (Vargo & Lusch 2006, 284). Pohjoimaisen koulukunnan mukaan taas palvelu muodostuu prosessin kaltaisissa tapahtumaketjuissa, jossa yritys voi vaan tukee asiakkaan omia arvonluontiprosesseja vuorovaikutuksessa yrityksen kanssa (Grönroos 2006, 330).

## 2 Palvelumuotoilu

Palveluita on suunniteltu niin kauan kuin palveluita on ollut olemassa, mutta palvelumuotoilu on suhteellisen uusi osaamisala, joka nykyisen muotoisena syntyi 1990-luvun alkupuolella. Siirtyminen jälkiteollisuuden ajasta palvelujen aikaan kohdisti palveluja kohtaan kasvavia vaatimuksia ja nykyään teknologia ja internetin kehitys ovat olleet merkittäviä vaikuttajia palvelualan kehitysmahdollisuuksiin. (Tuulaniemi 2011, 61.)

Muotoilulla tarkoitetaan perinteisesti jonkin tuotteen ulkoisen ulkomuodon muuttamista houkuttelevammaksi ja ergonomisemmaksi, jotta tuote menestyisi paremmin markkinoilla. Muotoilu nousi 1950-luvulla kilpailueduksi markkinoilla varsinkin autoteollisuudessa ja kuluttajille suunnatuissa kodinkoneissa ja elintarvikkeissa. Muotoilu tehtiin usein vasta tuotesuunnittelussa jälkikäteen, eli muotoilijaa pyydettiin muokkaamaan valmiiksi suunniteltua tuotetta viehättävämmäksi, jotta se vetäisi enemmän ostajia puoleensa markkinoilla. Nykyään muotoilua tehdään enemmän etupainotteisesti tuotesuunnittelussa, eli muotoilijat tuottavat tuoteideoita, jotka vastaavat paremmin käyttäjien tarpeita ja haluja. Yhteiskunnan siirtyessä teollisuusyhteiskunnasta tietoyhteiskuntaan, tuotteiden valmistuksen lisäksi tuotetaan myös yhä enemmän palveluja, teknologiaa, viihdettä ja uusia tapoja kommunikoida. Muotoilu on kehityksen myötä adaptoitu osaksi uusia palveluja ja teknologiaa, joissa ihmiskeskeinen kehittäminen tuo valtavaa etua. (Brown 2008, 86.)

Palvelumuotoilun ideologia perustuu muotoiluajatteluun. Muotoiluajattelu on innovatiivinen ja ihmislähtöinen prosessi, jossa yhdistetään ihmisten tarpeet siihen, mikä on teknisesti mahdollista toteuttaa ja mikä on taloudellisesti kannattavaa. Muotoiluajattelu pyrkii siis vastaamaan yritysten haasteeseen, miten innovoida ja luoda tarkoituksen mukaista arvoa. (Koivisto ym. 2019, 34). Brownin (2008, 86) mielestä ei tarvitse olla oppinut muotoilija omaksuakseen muotoiluajattelua, vaan moni jo luonteisesti omaksuu muotoiluajattelun osa-alueita. Brown (2008, 86) määrittää muotoilijalle viisi perustaitoa. Ensimmäinen on empatiakyky, jonka avulla muotoiluja voi lähestyä ongelmaa eri perspektiiveistä ottane samalla huomioon kollegat, asiakkaat, loppukäyttäjät. Tällä ihmiskeskeisellä ajattelulla muotoilija pystyy luomaan ratkaisuja, jotka hyödyntävät kaikkia osapuolia. Toinen on kokonaisvaltainen ajattelutapa, jonka avulla muotoilija ei nojaa pelkästään analyttisiin prosesseihin vaan pyrkii ratkaisemaan ongelman kokonaisvaltaisesti keskittymällä ongelman keskeisiin asioihin, joista voi syntyä parempia ratkaisuja kuin heti syntyvät itsestään selvät ratkaisut. Kolmanneksi hän määrittää optimismin, jonka avulla muotoilija pystyy kohtaamaan ongelmat myönteisesti, eikä kavaahda suuria ongelmia. Muotoilijan tulee luottaa sii-

hen, että uusi ratkaisu on aina parempi kuin nykyinen ratkaisu. Neljäs on kokeiluhaluus, millä muotoilija pystyy kyseenalaistamaan rajoitukset ja ratkaisemaan ongelmat luovasti luomalla uusia suuntia suunnittelulla. Viimeiseksi hän määrittää yhteistyökyvyn, sillä parhaat muotoilijat eivät työskentele yksin, vaan kokoavat ympärilleen tiimin erialojen asiantuntijoita. Muotoiluajattelua voidaan hyödyntää missä tahansa liiketoiminnan ongelmanratkaisussa, ja sitä voidaan hyödyntää myös yhteiskunnallisissa haasteissa, kuten sosiaalisissa ja ympäristöön liittyvissä ongelmissa. (Brown 2008, 86-87.)

Palvelumuotoilun periaatteet toistavat melko samoja asioita kuin Brownin (2008) esittämät ajatukset muotoilusta. Stickborn ym. (2018, 27) tiivistää, että palvelumuotoilu on ihmiskeskeinen, yhteistyössä tehty, poikkitieteellinen ja iteratiivinen lähestymistapa, joka käyttää tutkimusta, prototyyppejä ja helposti ymmärrettäviä toimintoja ja visualisointeja luodakseen ratkaisuja, jotka vastaavat bisneksen, käyttäjän ja muiden sidosryhmien tarpeisiin. Stickborn ym. (2018, 27) määrittelevät kuusi palvelumuotoilun pääteesiä, jonka mukaan palvelumuotoilun tulee olla: (1) Ihmiskeskeistä, jolloin jokainen palveluun liittyvän ihmisen kokemukset otetaan suunnittelussa huomioon. (2) Yhteistyössä tehtyä, jolloin kaikki sidosryhmät ja tukitoiminnot otetaan aktiivisesti mukaan kautta muotoiluprosessin. (3) Iteratiivista, eli prosessissa on tutkiva, sopeutuva ja kokeileva lähestymistapa, joka muuntuu matkalla lopputulosta kohti. (4) Jaksottaista eli ei ratkaista vain yksittäisiä ongelmia vaan palvelu visualisoidaan ja orkestroidaan peräkkäisinä toisiinsa liittyvinä toimintoina. (5) Aitoa, missä tarpeet etsitään todellisuudesta, ideat testataan todellisuudessa ja aineettomat arvot osoitetaan fyysisessä tai digitaalisessa maailmassa tosiksi. (6) Kokonaisvaltaista, jolloin suunniteltu palvelu täyttää kaikkien sidosryhmien tarpeet koko palvelupolun ja liiketoiminnan läpi.

Palvelumuotoilu on saanut osakseen kritiikkiä viime vuosina (Fast Company 2018, Iskander 5.9.2018 & Gerber 2018). Muotoiluajattelua syytetään liiallisesta säännönmukaisuudesta, ja ajastusta siitä, että tietyllä toistettavalla reseptillä syntyy hyvää muotoilua. Liiallinen säännönmukaisuus ja lineaarinen muotoilun eri menetelmiin perustuva prosessi estää muotoilijaa toimimasta luovasti ja etsimästä uusia ratkaisuja ongelmiin. (Fast Company 2018.) Muotoiluprosessien säännönmukainen seuraaminen vähentää mahdollisuutta innovoida uutta ja voi jopa estää maailman suurten ongelmien, kuten ilmaston muutoksen, ratkaisemisen (Iskander 5.9.2018). Liiallista empatiaa on myös kritisoitu, sillä empatiaa väärin käytettynä muotoilija ei vain yritä ymmärtää asiakasta, vaan yrittää suoraan täyttää asiakkaan jokaisen toiveen. Silloin muotoilija ei johda muotoilua, vaan tekee vain sitä mitä asiakas haluaa. (Fast Company 2018.) Ei voida siis ajatella, että muotoiluajattelu yksin olisi ratkaisu liiketoiminnan kaikkiin ongelmiin vaan on otettava huomioon

myös tiimin dynamiikka ja muutosjohtajuus, jotka usein jäävät palvelumuotoilussa sivulauseeseen. Tiimin dynamiikka tai muotoilu tukematon yrityskulttuuri voi estää innovoinnin yrityksessä. Muotoilu perustuu ideoinnille, jolloin tiimissä tulee pystyä muodostamaan oikeanlainen ilmapiiri, jossa ideointi mahdollistetaan. Ryhmätyöskentelyssä ihmisillä on herkästi taipumus olemaan samaa mieltä muiden kanssa, joka itsessään voi vähentää luovuutta ongelmanratkaisuun tiimissä. (Gerber 2018.)

## 2.1 Palvelumuotoiluprosessi

Prosessi on loogisesti etenevä ja toistuva tapahtumaketju. Palvelumuotoiluprosessi on luovan ongelmanratkaisun periaatteita noudatteleva prosessi (Tuulaniemi 2011, 126), jonka tarkoitus on identifioida arvonluontimahdollisuuksia ymmärtämällä ja tunnistamalla asiakastarpeita sekä luoda arvolupauksia ja parantaa palvelun laatua kehittämällä luovia ratkaisuja, jotka perustuvat tunnistettuihin tarpeisiin sekä liiketoiminnan asettamiin reuna-ehtoihin (Koivisto ym. 2019, 42).

Palvelumuotoiluun on kehitetty paljon erilaisia prosessikuvauksia, mutta niissä toistuu sama mahdollisuuksien etsimisen ja päätöksenteon välinen kaava. Nämä niin sanotut divergentit, eli laajentuvat, ja konvergentit, eli suppenevat, vaiheet ovat vuorovaikutuksessa keskenään. Esimerkiksi prosessi alkaa tiedonkeruu vaiheesta, jossa etsitään suuri määrä tietoa eri tutkimusmetodeita käyttäen, jonka jälkeen kerätty tieto organisoidaan ja tiedosta poimitaan tutkimuksen päälöydökset. Ideointivaiheessa tuotetaan jälleen laaja määrä erilaisia ideoita ja mahdollisuuksia, joista lajitellaan toteuttamiskelpoiset ja lupaavat ideat. (Stickdorn ym. 2018, 85). Moritzin (2005) mallissa voidaan huomata sama divergenttien ja konvergenttien vaiheiden vuorovaikutus. Mallissa palvelumuotoiluprosessi (kuvio 2) jaetaan kuuteen osaan: Asiakasymmärryksen hankkiminen, palvelumahdollisuuksien löytäminen, ideoiden luominen, parhaiden ideoiden arviointi, palveluideoiden visualisointi ja lopuksi konkretisointi ja toteutus. Moritzin malli on käytännönläheinen, sillä hän esittää prosessin yhteydessä myös menetelmät ja työkalut, jotka soveltuvat parhaiten kuhunkin prosessin vaiheeseen. (Moritz 2005.)



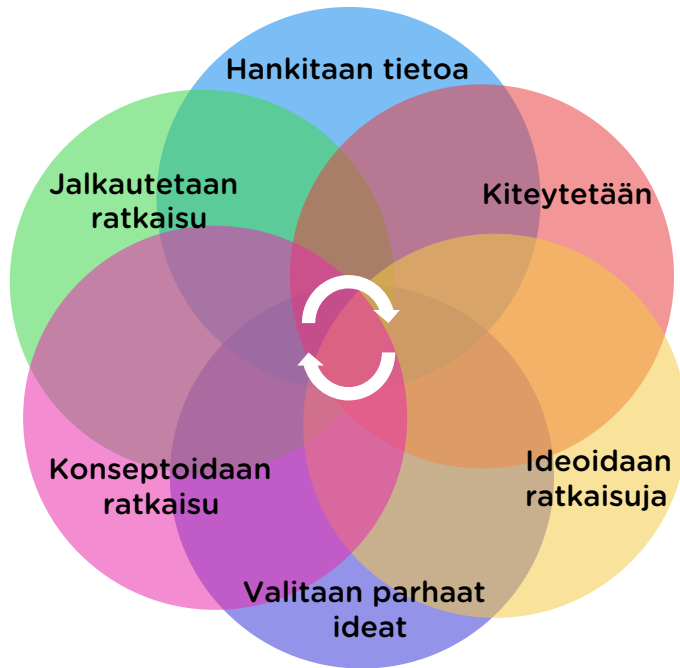
Kuvio 2. Moritzin malli (Moritz 2005).

Tuulaniemen (2011, 127) määrittelemä prosessi (kuvio 3) ei pääty palvelukonseptin lanseeraukseen, vaan prosessia jatketaan vielä lanseerausvaiheen jälkeen. Tuulaniemen määrittelemässä palvelumuotoiluprosessissa on viisi vaihetta. Ensimmäisessä vaiheessa määritellään ongelma ja luodaan ymmärrys palveluntuottajaorganisaatiosta ja sen tavoitteista. Toisessa vaiheessa tehdään tutkimusta, eli haastatellaan, keskustellaan ja teetetään asiakastutkimuksia, minkä pohjalta rakennetaan yhteinen ymmärrys kehittämiskohteesta, toimintaympäristöstä, resursseista ja käyttäjätarpeista. Kolmas vaihe on suunnittelu, jossa ideoidaan ja konseptoidaan vaihtoehtoisia ratkaisuja suunnitteluhaasteeseen ja testataan niitä nopeasti asiakkaiden kanssa. Neljännessä vaiheessa palvelukonseptit vietään markkinoille testattavaksi ja kehitettäväksi ja suunnitellaan palvelun tuottaminen. Viides ja viimeinen vaihe on arviointivaihe, jossa arvioidaan, kuinka hyvin kehitysprosessi toteutui erilaisilla mittareilla, jonka mukaan suunniteltuun palveluun tehdään muutoksia saattujen palautteiden perusteella.



Kuvio 3. Palvelumuotoiluprosessi Tuulaniemen (2010, 127) mukaan.

Eri palvelumuotoiluprosesseja yhdistää divergenttien ja konvergenttien vaiheiden lisäksi myös prosessin iteratiivinen luonne. Iteratiivista luonnetta voi kuvata esimerkiksi siten, että prosessissa ei kuljeta koskaan taaksepäin, vaan suunnittelu kulkee aina eteenpäin ja jos matkalla tulee uutta tietoa, joka kumoaa aikaisemmin toteutettua muotoilua, silloin siihen sopeudutaan ja jatketaan suunnittelua uuden tiedon pohjalta (Stickdorn ym. 2018, 90). Vaikka prosessit kuvataan malleissa lineaarisina tapahtumaketjuina, joissa on alku ja loppu, käytännössä palvelumuotoiluprosessin eri vaiheet eivät välttämättä tapahdu peräkkäisinä tapahtumina, vaan ne tapahtuvat limittäin ja eri järjestyksessä (kuvio 4). Palvelumuotoilu on käytännössä jatkuva, monimutkainen ja iteratiivinen prosessi, jonka voi konseptuaalisesti esittää yksinkertaisena prosessikaaviona, mistä on hyötyä projektin suunnittelussa ja eteenpäinviemisessä liiketoimintaympäristössä. (Moritz 2005, 149).



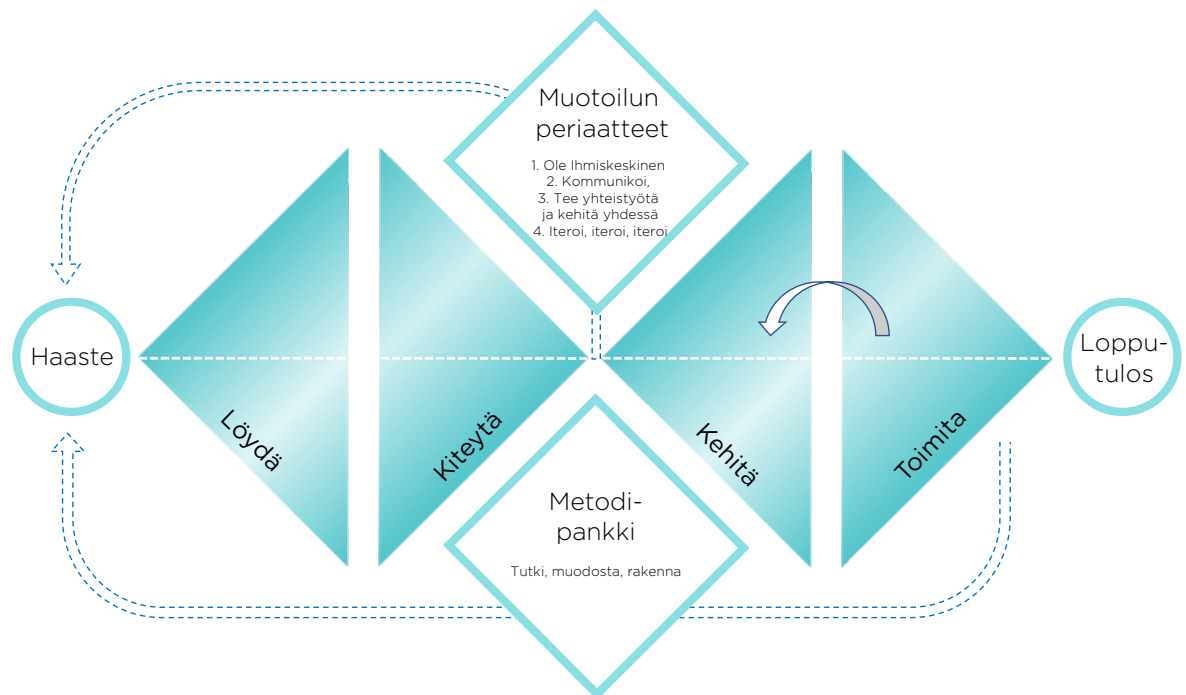
Kuvio 4. Iteroiva ja limittäinen palvelumuotoiluprosessi (mukaillen Moritz 2005, 149)

Design Councilin (2020) kehittämässä tuplatimantti-mallissa on hyvin kuvattu palvelumuotoiluprosessille tyypilliset divergentit ja konvergentit vaiheet sekä sisälletty myös vaiheiden limittäisyys mukaan prosessimalliin (kuvio 5). Tuplatimantti jakautuu neljään eri vaiheeseen, joissa tiedon keruu, määrittelemine, ideointi ja päätöksenteko seuraavat toisiaan. Neljä eri vaihetta on kuvattu nimikkeillä: löydä, kiteytä, kehitä ja toimita. Prosessi ei ole lineaarinen, kuten kuvion 5 nuolet kuvaavat, vaan ideat ja tietämys kehittyvät ja määrittyvät useaan kertaan matkan aikana, aina iteroiden kohti lopputulosta. (Design Council 2020)

Prosessivaiheiden lisäksi malliin on lisätty muotoilun pääperiaatteet, jotka ohjaavat prosessia, ja metodipankki, joka sisältää käytännölliset muotoilun menetelmät. Neljä muotoilun pääperiaatetta tuplatimantti-mallissa ovat ihmiskeskisyys, kommunikointi, yhteistyö ja iterointi. Muotoilussa on nostettava palvelua käyttävät ihmiset keskiöön, ja ymmärrettävä ihmisten tarpeita, vahvuuksia ja tavoitteita. Kommunikoinnilla tarkoitetaan ideoiden ja ajatusten esittämistä helposti ymmärrettävästi, esimerkiksi visuaalisin keinoin siten, että kaikille muodostuu yhteinen ymmärrys käsiteltävästä asiasta. Muotoilua tulee tehdä yhteistyössä ja yhdessä kehittämällä, inspiroituen muiden tekemisestä. Iterointi on onnistuneen muotoilun perusta, jotta mahdolliset virheet huomataan ajoissa ja näin vähennetään riskejä. Iterointi myös vahvistaa kehitettävän idean merkitystä ja luo luottamusta siihen, että ratkaistaan oikeaa ongelmaa oikealla tavalla (Design Council 2020). Malliin kuuluvat metodipankin menetelmät on tarkoitettu käytännölliseksi avuksi muotoiluprosessin toteutukseen. Menetelmät jaoteltu kolmeen eri osaan, tutkivilla menetelmillä voidaan selvittää



haasteita, tarpeita ja mahdollisuuksia. Muodostavilla menetelmillä voi valmistaa prototyyppisiä, oivaltaa ja visioida. Rakentavilla menetelmillä taas tehdään ideointia, suunnitelmia ja luodaan asiantuntemusta.



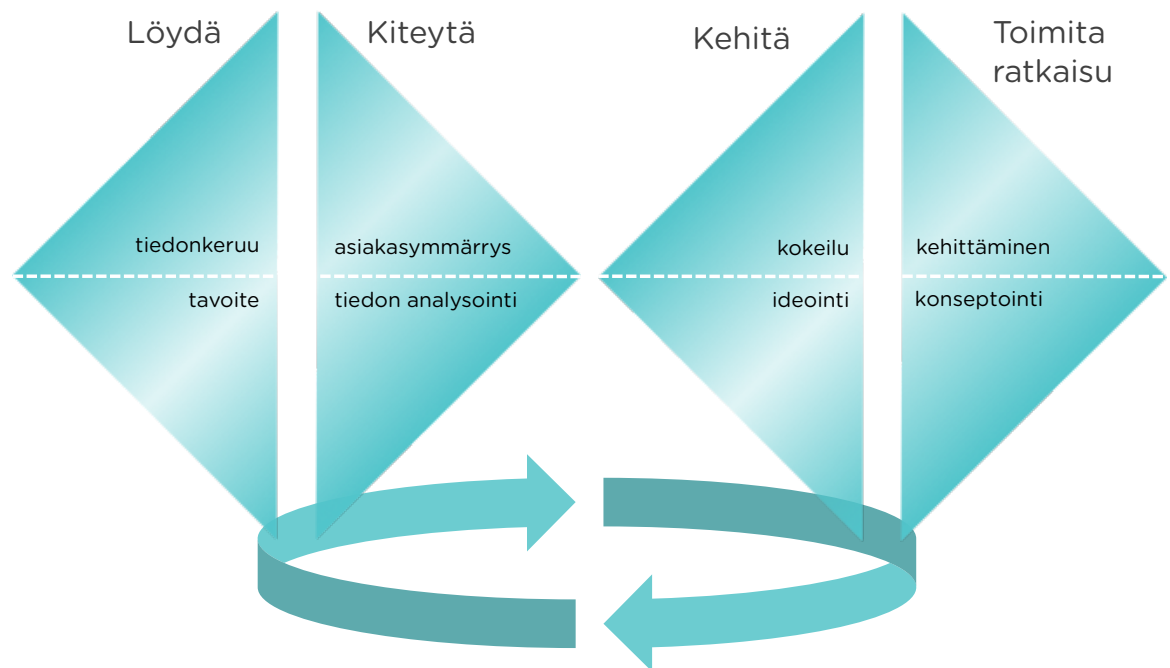
Kuvio 5. Tuplatimantti-malli (mukaillen Design Council 2020)

Tuplatimantista löytyy useita erilaisia versioita alkuperäisen mallin lisäksi, josta on pudotettu joitain osia pois tai lisätty tapauksesta riippuen. Erilaiset käytännön sovellukset riippuvat toteuttajien taustoista ja henkilökohtaisista näkemyksistä (Tuulaniemi 2011, 126).

## 2.2 Opinnäytetyötä ohjaava palvelumuotoiluprosessi

Tämän opinnäytetyön kehitystehtävää ohjaava palvelumuotoiluprosessi on muunneltu tuplatimantti -malli (kuvio 6). Mallissa yhdistyy palvelumuotoiluprosesseille tyypillinen divergentin ja konvergentin ajattelun vaihtelu ja limittäinen ja iteroiva ote prosessiin. Prosessikuvaukseen on lainattu edellisessä luvussa kuvattua tuplatimantti -mallia (Design Council 2020) sekä Arterin kehittämää mallia (Arter 2020), jossa eri timantin eri vaiheet ovat vielä jaettu kahdeksi puolikkaaksi, jotka symbolisoivat vaiheen käytännön tekemistä ja vaiheen tarkoitusta. Ensimmäisessä "Löydä" -vaiheessa kerätään tietoa ja asetetaan tavoitteet. Seuraavassa vaiheessa analysoidaan edellisessä vaiheessa kerätty tieto asiakasymmärrykseksi. Kolmannessa vaiheessa kehitetään uusia ideoita ja kokeillaan ideoita käytännössä. Viimeisessä vaiheessa toimitetaan ratkaisu, eli valitaan edellisessä vaiheessa parhaimmat ideat ja kehitetään niistä uusia konsepteja, jotka viedään tuotantoon. Nuolet kuvion 6 alla kuvaavat iterointia ja vaiheiden limittäisyyttä. Prosessissa on hyödynnetty myös muiden palvelumuotoilijoiden ohjaavia periaatteita ja käytännön sovelluksia, joita kuvataan

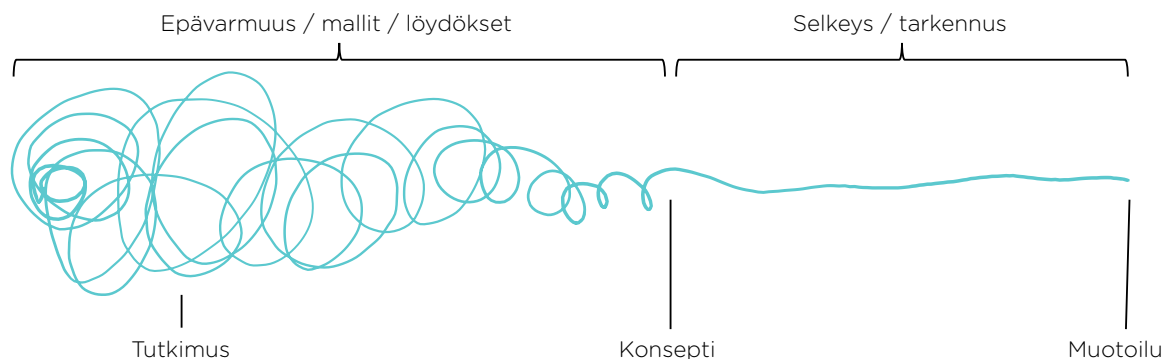
seuraavissa alaluvuissa tarkemmin. Kehitystyön käytännön osuus esitellään tässä opinnäytetyössä luvussa 4.



Kuvio 6. Kehitystehtävää ohjaava palvelumuotoilun tuplatimantti (mukailien Design Council 2020 ja Arter 2020).

### Sumea alku

Tutkimuskysymys on prosessin alussa hyvinkin epämääräinen, mutta se määrittyy tarkemmaksi iteratiivisen prosessin aikana. Palvelumuotoilun prosessin alkupäätä kuvataankin usein sumeaksi aluksi, englanniksi "fuzzy front-end" (kuvio 7). Palvelumuotoilussa on hyvin tavallista, että alussa on vain suurin piirteinen suunta, mitä lähdetään tavoittelemaan. Kun prosessi etenee, löytyy samalla uutta tietoa, jota seuraamalla löydetään uusien oivalusten luokse. Prosessin alkutaipaleella tulee sietää jonkin verran epätietoisuutta ja olla kärsivällinen, sillä lopulta epämääräisistä malleista ja tiedonmuruista kasaantuu syvää tietämystä, joka johdattaa prosessia oikeaan suuntaan (Stickdorn ym. 2018, 101).



Kuvio 7. Muotoiluprosessin sumea alkupää eli fuzzy front end (mukaillen Medium 2018).

Alustava tutkimuskysymys voi syntyä asiakkaan toimeksiannosta, asiakaspalautteesta, workshoppeista tai mistä tahansa muualta. Alustavaa tutkimuskysymystä on hyvä tutkia valmistelevasti ennen kuin päätetään tutkimusalue ja tutkimuskysymysasettelu. Kehitystyö on hyvä aloittaa määrittelemällä tutkimuskysymys suunnittelutiimin tai asiakkaan kanssa, jolla voidaan varmistaa, että kaikilla on sama käsitys siitä, mitä lähdetään tutkimaan. (Stickdorn ym. 2018, 101)

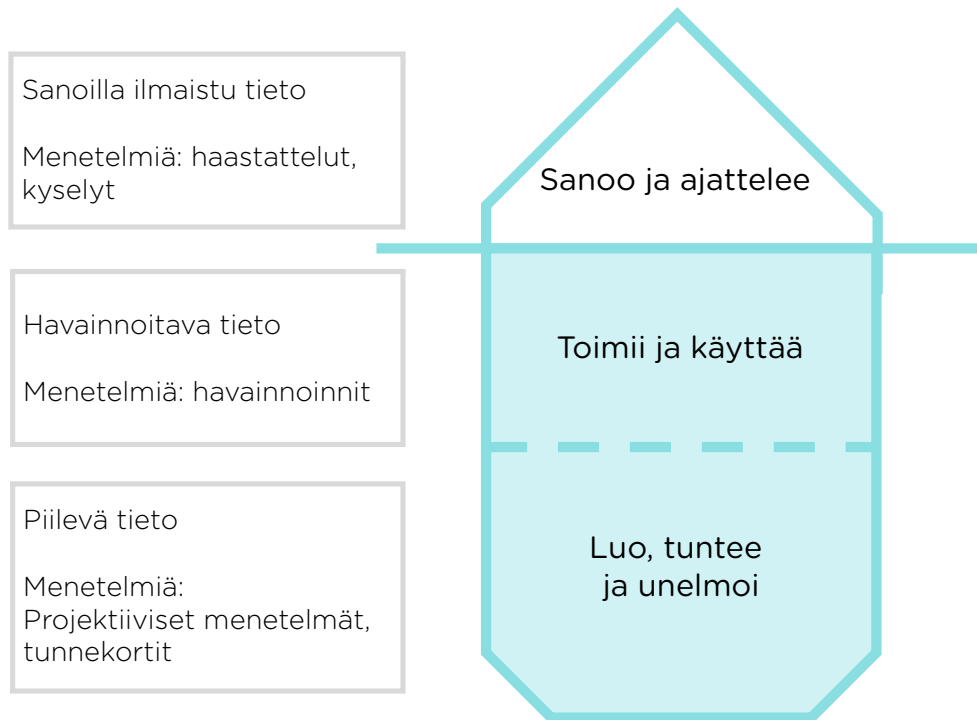
## Löydä

Muotoiluprosessin ensimmäinen vaihe on löytäminen. Alussa kerätään laajasti tietoa tutkimusongelmasta sekä asetetaan tavoitteet, mitä työllä halutaan saavuttaa. Tässä vaiheessa käytetään paljon aikaa keskusteluihin ihmisten kanssa, jotka ovat ongelman kanssa tekemisissä (Arter 2020). Keräämällä tietoa monipuolisesti mahdollisimman laajasti palveluun liittyviltä eri sidosryhmiltä pystytään muodostamaan ymmärrystä käsissä olevasta ongelmasta ja pystytään todennäköisemmin välttämään oletuksia, joita tutkimusongelmaan liittyy.

Tiedonkeruumenetelmät valitaan tarvekohtaisesti ja eri menetelmät voidaan jakaa karkeasti kolmeen eri ryhmään. Tutkimusmetodeina voidaan käyttää niin määrällisiä kuin laadullisia menetelmiä ja eri tutkimusmetodeita voidaan käyttää palvelumuotoiluprosessin eri vaiheissa. Laadulliset menetelmät vastaavat enemmän kysymykseen ”miksi”, kun määrälliset menetelmät tuovat enemmän vastauksia kysymyksiin ”mitä” ja ”miten” (Stickdorn ym. 2018, 98). Perustutkimukselliset menetelmät ovat menetelmiä, joilla kartoitetaan tietoa, jota ihmisistä voidaan oppia heidän vastauksiaan kuulemalla. Kontekstuaalisilla tutkimusmenetelmillä kartoitetaan tietoa, jota voi oppia tarkkailemalla ja havainnoimalla ihmisiä ja heidän käyttäytymistään. Eksploratiiviset tutkimusmenetelmät ovat taas menetelmiä, joilla ihmisistä voidaan oppia tulkitsemalla heidän luomuksiaan ja tuotoksiaan. (Koivisto ym.

2019, 44-45.) Puhutaan myös etnografisista tutkimusmenetelmistä, jotka korostavat tutkimusta oppimisprosessina, jossa vuorovaikutuksellinen oppiminen on ideoinnin perusta. Tutkija oppii tietoisesti katsomalla, kuuntelemalla ja kokeilemalla. Etnografiset menetelmät tuovat ihmisen ja esineen tai palvelun välisestä suhteesta esiin sen, mikä on palveluun liittyvän ajattelun sisin. Laatu, minkä ihminen palvelulle antaa, on se mikä tuottaa arvoa ja mikä on tutkimuksen ja muotoilun kannalta tärkeintä. (Miettinen 2011, 63). Prosessin aikana saadaan tietoa siitä, mitä ihmiset haluavat suhteessa siihen, miten yritys pystyy tuottamaan asiakkaiden haluamia asioita liiketoiminnallisesti kannattavalla tavalla (Miettinen 2011, 67). Erilaisia tutkimusmenetelmiä käyttämällä tavoitteena on muodostaa syvään asiakasymmärrykseen perustavaa tietoa, jolle palvelun kehittäminen perustetaan.

Asiakkaat ovat palvelukehityksen ydin. Ymmärrys siitä, miten asiakas käyttää palvelua ja mitkä ovat hänen piilevät tarpeensa, ovat avain uusien innovaatioiden luomiseen (Mahr, Lievens & Blazevic 2013, 599). Asiakasymmärryksellä tarkoitetaan ymmärrystä yrityksen asiakkaan todellisuudesta, jossa nämä elävät ja toimivat. Yritysten on tunnettava asiakkaidensa todelliset motiivit: Mihin arvoihin heidän valintansa perustuvat ja mitä tarpeita ja odotuksia heillä on (Tuulaniemi 2011, 71). Kysymällä suoraan asiakkaalta ei yleensä saada tarpeeksi syvällistä tietoa ihmisten tarpeista ja odotuksista. Suoraan kysymistä tärkeämpää onkin tutkia ihmisten toimintaa. Arjesta ja toiminnasta nousevat esiin arvot ja todelliset toiminnan motiivit, tiedostetut ja tiedostamattomat tarpeet. (Tuulaniemi 2011, 73.) Asiakasymmärrystä voidaan kuvata jäävuori -esimerkillä (kuvio 8), joka kuvastaa asiakasymmärryksen kolmea eri tasoa. Jäävuoren huippu edustaa vain pientä osaa kokonaisuudesta. Kysymällä mitä ihminen ajattelee palvelusta, saadaan pinnallinen tieto sen perusteella, mitä hän kertoo. Havainnoimalla tutkimuskohdetta voidaan tutkia, pitääkö tutkittavan ihmisen sanottava paikkansa käytännössä. Luovilla tutkimusmenetelmillä voidaan päästä pintaa syvemmälle piileviin tarpeisiin, jotka ovat sellaista unelmia, jota ihminen ei itsekään tiedä haluavansa. (Koivisto ym. 2019, 44.)



Kuvio 8. Asiakasymmärryksen kolme eri astetta (mukaillen Koivisto ym. 2019, 45).

Palveluihin liittyy olennaisesti myös asiakasrajapinnassa toimivat henkilöt. Asiakkaat ja asiakaspalvelija muodostavat yhdessä palvelukokemuksen, joten olennaista onkin ymmärtää yhdessä ja erikseen molempien tarpeita, odotuksia, motivaatiotekijöitä ja arvoja (Tuulaniemi 2011, 71). Jotta kaikkia palvelun osapuolia pystytään ymmärtämään ja kuulemaan, on tutkijan omaksuttava empaattinen lähestymistapa muotoiluun.

Empatia on kyky ymmärtää sitä mitä muut ihmiset ajattelevat ja tuntevat sekä kyky luoda tunnesidoksia muiden ihmisten kanssa, jakamalla ajatuksia ja tunteita heidän kanssaan. Empatia on muiden ihmisten hyvinvoinnista välittämistä (The Stanford Encyclopedia of Philosophy 2008). Empaattisen muotoilun menetelmiä ovat käyttäjien havainnointi, käyttäjän asemaan asettuminen eri työkalujen avulla, käyttäjätarinoiden kerääminen ja erilaiset etnografian menetelmät (Miettinen 2011, 32). Kun tunnetaan empatiaa ihmisiä kohtaan, joita varten palvelua kehitetään, pystytään paremmin rakentamaan aitoa ymmärrystä näiden ihmisten käytännöistä ja rutiineista. Empaattisen muotoilun keinoin pystytään laajentamaan ajattelua olemassa olevien tuotteiden ja palvelujen ulkopuolelle ja ottamaan ihmisen arjen kontekstit osaksi palvelumuotoilua. (Stickdorn ym. 2018, 96.) Esimerkiksi, jos kehitettävää palvelua käyttävät myös liikuntarajoitteiset ihmiset, tutkija voi itse käyttää palvelua pyörätuolista käsin ja tutkia, miten palvelu näkyy liikuntarajoitteisen henkilön silmin ja miltä palvelu tuntuu, tutkija voi haastatella palvelua käyttäviä liikuntarajoitteisia ihmisiä ja havainnoida miten erilaiset ihmiset käyttävät palvelua.

## **Kiteytä**

Kiteyttämävaiheessa kerättyä asiakastietoa syvennetään ja tavoitteena on määrittää ratkaistava ongelma. Pelkkä tieto ei riitä, se tulee eritellä, ryhmitellä niin, että yksittäisistä havainnoista muodostuu kokonaisuuksia, jotka selittävät tai auttavat ymmärtämään käyttäjän motivaatiota (Miettinen 2011, 67). Tietoa tiivistetään löydöksiksi ja tarkoitus on karsia tieto, joka on prosessin kannalta turha, ja keskittyä olennaisimpaan ja tärkeimpään tietoon (Arter 2020). Asiakasymmärryksen kiteyttäminen ja uuden tiedon kerääminen voi tapahtua myös kumulatiivisesti, eli tietoa kerätään yhdessä palvelun käyttäjien kanssa tai itse kokeamalla oppien, jonka jälkeen kerätystä tehdään tulkintoja, jonka perusteella kerätään lisää tietoa. Prosessi on siis spiraalimainen, jossa voidaan palata aina tulkitsemisen kautta ja uudelleen aineiston keräämiseen (Miettinen 2011, 68).

Tiedon analysointiin ja tulkitsemiseen on kehitetty monia erilaisia menetelmiä. Palvelumuotoilun kiteyttämisen menetelmät visualisoivat kerättyä dataa ja tekevät eri löydösten välille syy-seuraussuhteita ja synteesejä (Stickdorn ym. 2018, 126). Tulkinnalla kiteytyksellä luodaan myös keskustelualusta palvelukehittämiseen liittyvien ihmisten välillä, kun tieto on visuaalisesti helpommin ymmärrettävää muotoon. Tulkitun tiedon pohjalta on kyettävä toimimaan ihmisiä liikuttava tavalla, jotta siitä olisi todellista hyötyä palvelun kehittämisessä (Tuulaniemi 2011, 154) ja jotta sen perusteella voidaan jatkaa ongelman ratkaisun ideointia seuraavassa prosessin vaiheessa (Koivisto ym. 2019, 45).

## **Kehitä**

Kun ratkaistava ongelma tai mahdollisuus on tunnistettu edellisissä vaiheissa, lähetään ideoimaan vaihtoehtoisia ratkaisumalleja ja konsepteja. Palvelun kehittämisessä hyödynnetään saavutettua asiakasymmärrystä ja erilaisia ideointimenetelmiä ja kehittämisen työpajoja. (Koivisto ym. 2019, 46). Asiakkaiden kanssa yhteiskehittäminen on keskittynyt yleensä yksittäisen käyttäjän tai käyttäjäryhmän innovaatioihin, jotka perinteisesti on toteutettu yrityksen sisällä (Trischler, Pervan, Kelly & Scott 2018, 77). Nyt yritykset ovat yhä useammin käyttäneet asiakkaiden osallistamista kehitystyössä, mutta vain harvat ottavat asiakkaan aidosti mukaan palvelukehitystiimeihin, missä asiakkaat ovat mukana koko kehitysprosessin elinkaaren aikana (Trischler ym. 2018, 75).

Palvelua yhteiskehitetään asiakkaiden, henkilökunnan ja muiden sidosryhmien kanssa. Yhteiskehittäminen on palveluun liittyvien eri sidosryhmien sisällyttäminen muotoiluprosessiin, sidosryhmien kokemusten tutkiminen, osallistavien työpajojen järjestämisestä sekä keskusteluyhteyksien luomista eri sidosryhmien välille jatkuvan dialogin saavuttamiseksi (Lee ym. 2018, 15). Yhteismuotoilu on yksi yhteiskehittämisen muoto, jossa palvelun käyttäjät otetaan luovasti mukaan palvelun kehittämiseen kiinteäksi osaksi suunnittelutiimiä. Se on hyvin lähellä osallistavaa muotoilua, jonka mukaan ainoa tapa päästä käsiksi käyttäjäkokemukseen on antaa käyttäjän ilmentää ja kuvata omaa käyttäjäkokemustaan. Yhteismuotoilulla on tarkoitus luoda mielikuvilla palvelukokemuksia ennen varsinaista kokemusta ja tällä tavoin tukea sidosryhmiä muotoilemaan palvelua myös muotoilun jälkeen. (Trischler ym. 2018, 77.)



Kuvio 9. Kymmenen muotoiluvalintaa jaettuna neljään eri kategoriaan (mukaillen Lee ym. 2018, 20).

Lee ym. (2018) ovat luoneet kymmenen valintaa, neljässä eri kategoriassa, joita voidaan käyttää onnistuneen yhteiskehittämistyöpajan järjestämisessä (kuviokuva 9). Osallistajat tulisi valita sen perusteella, että ryhmässä toteutuu mahdollisimman laaja tiedon monipuolisuus, osallistujilla on erilaiset mielenkiinnon kohteet ja he edustavat laajasti eri hierarkkisia taustoja kuten yrityksen sisällä toimihenkilöitä, esimiehiä ja palvelujohtajia. Projektin tiedottaminen ennakkoon osallistujille tulee suunnitella niin, että se mahdollistaa tietyn avoimuuden. Tämä tarkoittaa sitä, ettei kehittämisiongelmaa määritellä liian tiukasti, vaan

tehtävänantoon jätetään tilaa mahdollisille uusille löydöksille (Lee ym. 2018, 21). Palvelunkehitys voi kohdistua asiakaskokemukseen tai organisaatiotason toimintatapoihin ja yrityskulttuuriin, joten on myös määriteltävä, miksi palvelua kehitetään ja millä tasolla. Lisäksi määritellään, mitä palvelun kosketuspisteitä käsitellään ja millä laajuudella. Tämä vaatii sen, että yhteiskehittämisen tapahtumat suunnitellaan etukäteen valmistamalla askel askeleelta etenevä toimintamalli, jossa osallistujat pystyvät etenemään luontevasti käyttäjäkokemusten jakamisesta ja ilmaisusta yhteisen ymmärryksen rakentamiseen osallistujien kesken ja tätä kautta luomaan yhdessä ideoita, miten palvelua kannattaisi kehittää. Yhteiskehittämisen työpajan tapahtumapaikka tulee myös suunnitella etukäteen, sillä fyysinen paikka voi vaikuttaa myös osallistujien osallistumishalukkuuteen ja kommunikointiin. Tutkimuksen lopputuloksena syntyy tuotoksia, joita osallistujat ovat kehittäneet työpajoissa, sekä lopputuloksia, mihin kehittämisessä on päädytty. Tuotokset voivat vaihdella esimerkiksi ideoista ja visualisoinneista siitä, miten palvelua konkreettisesti voidaan parantaa aina kokonaan uusiin palvelukonsepteihin. Lopputulokset ovat taas päätöksentekoa, mitä ideoita lähdetään kehittämään pidemmälle. (Lee ym. 2018, 23-25).

Sidosryhmien ja asiakkaiden motivointi palvelun kehittämiseen osallistumiseen on tärkeää. Ihmisiä voi motivoida osallistumaan palvelukehitykseen siitä koituvilla hyödyillä, joilla on mahdollista ratkaista heidän kokemat tämän hetkiset haasteet tulevaisuudessa. (Trischler ym. 2018, 78). Tutkimuksien mukaan yhteiskehittäminen luo usein uusia ja käyttäjäystävällisiä ratkaisuja, mikä puhuu yhteiskehittämisen puolesta. Toisaalta käyttäjien innovoimat uudet ratkaisut voivat huonossa tapauksessa jäädä käyttökelpoisuudeltaan tai toteutuspotentiaaliltaan heikoksi, eivätkä yritykset tämän vuoksi päädy käyttämään tuotettuja ideoita ja konsepteja. Yhteiskehittämisellä voidaan kuitenkin päästä sisälle asiakkaan kokemusmaailmaan ja tätä kautta löytää niitä piileviä tarpeita, jotka hyödyttävät palvelun asiakaskeskeisessä suunnittelussa. (Trischler ym. 2018, 89).

### **Toimita ratkaisu**

Toimita ratkaisu -vaiheessa tuotetuista ideoista rajataan ja tunnistetaan sellaiset vaihtoehdot, jotka ovat toimivia ja vastaavat alussa asetettuja tavoitteita. Ideoita testataan aidossa ympäristössä asiakkailla, henkilökunnalla ja muilla sidosryhmillä, sekä arvioidaan liiketoiminnan kannalta ideoiden toteuttamisen sekä kannattavuuden näkökulmasta. (Koivisto ym. 2019, 46). Tämän jälkeen valittu tai valitut kehityssuunnat jalkautetaan käytäntöön, eli



aikaisemmissa vaiheissa kehitetyt prototyypit ja konseptit toteutetaan toimiviksi systeemeiksi. Palvelumuotoilua on kritisoitu siitä, ettei kehitettyjä ideoita pystytä viemään tehokkaasti eteenpäin käyttöön. Tämä voi johtua useasta eri asiasta. Perinteisesti tekninen toteutus ja palveluiden kehittäminen on pidetty organisaatiossa erillisinä osastoina ja näiden välinen yhteistyö on ollut pientä, joka johtaa siihen, että palvelujen kehittäjät eivät käytännössä ole vastuussa toteutuksen läpiviennistä. Syy voi olla myös palvelutuottajan laatimasta suunnittelun laajuudesta, jolloin palvelun toteutusta ei ole sisällytetty palvelun kehitys-toimeksiantoon. (Stickdorn ym. 2018, 271-272). Käytännössä palvelumuotoiluprosessiin kuuluu siis myös uuden systeemin rakentaminen fyysiseen tai digitaaliseen maailmaan ja henkilöstön kouluttaminen, ja palvelumuotoilija lähtökohtaisesti tulee osallistua myös näihin toimenpiteisiin. Kun palvelutuotantoon liittyvät ihmiset on otettu mukaan palvelumuotoiluprosessiin jo aikaisessa vaiheessa, uusien ideoiden jalkauttaminen on helpompaa. Silloin palvelutuotantoon liittyvät ihmiset ovat pystyneet itse vaikuttamaan omaan työhönsä, ja osalliset tietävät, mihin lähtötietoihin muotoiluprosessin lopputulos perustuu, jolloin mahdollisiin toiminnan muutoksiin lähdetään helpommin mukaan. (Tuulaniemi 2011, 228.)

### 3 Liiketoimintalogiikat

Asiakkaan arvonmuodostusprosesseja käsitellään laajasti liiketoimintalogiikoissa. Liiketoimintalogiikat ovat kehittyneet tuotelähtöisestä ajattelusta palvelulähtöiseen ajatteluun, joissa yrityksen tekemät toiminnot vaikuttivat asiakkaaseen. Näkökulma on sittemmin siirtynyt myös asiakaslähtöiseen ajatteluun (Heinonen ym. 2010), jossa ehdotetaan, että liiketoiminnan tulisi perustua ennemmin asiakkaan kokemukseen palvelusta, kuin siihen mitä yritys voi asiakkaalle myydä. Tässä luvussa esitellään markkinointilogiikan kehitystä ja asiakkaan arvonmuodostuksen roolin kehittymistä.

#### 3.1 Tuote- ja palvelukeskeiset liiketoimintalogiikat

Markkinointikirjallisuudessa on keskusteltu pitkään eri markkinointilogiikoista, joilla selitetään asiakkaan arvonmuodostusprosesseja. Markkinoinnin teoriassa tuotekeskeinen logiikka vallitsi 1900-luvun teollisessa maailmassa, jonka mukaan yrityksen on tarkoitus tehdä tuotteita omana suljettuna prosessinaan ja prosessin lopputuloksena syntyy valmistettu tuote, jonka asiakas ostaa (Grönroos 2006, 319). Tuotekeskeisen logiikan mukaan tuotteen arvo syntyy vain vaihdannasta. Nähtiin, että yritykset ja asiakkaat ovat erillisiä toimijoita, joilla on omat prosessinsa. Yrityksen rooli on tuotteiden valmistaminen asiakkaille ja asiakkaan rooli oli olla kuluttaja, joka ostaa tuotteen ja tuotteen arvo on yhtä kuin vaihdannassa tuotteesta saatu hinta. (Grönroos 2009, 83). Tuotteen arvo muodostui yrityksen omistamien tehtaiden ja teknologian suorituskyvystä ja siitä kuinka vähillä kustannuksilla tuotteita pystyttiin tuottamaan. Myös asiakkaat nähtiin enemmän aineellisina voimavaroina, joita yritysten tuli haalia. Markkinoijat hallinnoivat asiakkaita, asiakkaat jaettiin segmentteihin ja asiakkaille mainostettiin yrityksen tuottamia tuotteita, ja asiakas oli yhtälössä tuotteiden vastaanottaja. (Vargo & Lusch 2004, 2.)

Vargo ja Lusch (2004) esittivät perspektiivin muutoksen tuotekeskeisestä ajattelumallista kohti palvelukeskeistä ajattelumallia, jonka he nimesivät palvelukeskeiseksi logiikaksi, jossa otettiin huomioon tuotteiden lisäksi palvelut. Palvelu on aineeton voimavara, jota vaihdetaan, jotta saavutetaan uutta tietoa ja taitoa tai erityiskykyä, joita itsellä ei ole. Aineelliset tuotteet voivat olla osana tätä tiedon, taidon ja erityisosaamisen vaihdantaa, (Vargo & Lusch 2004, 1-2) ja kuten palvelukeskeisessä logiikassa ehdotetaan, asiakkaat eivät tarvitse tavaraa sinällään, vaan asiakas tarvitsee palveluja, jotka täyttävät asiakkaan omat tarpeet. Asiakkaat tarvitsevat palveluja, jossa joku muu tekee henkisen tai fyysisen suorituksen asiakkaan puolesta, tai tavaroita, jotka avustavat asiakasta jonkin aktiviteetin tekemisessä. (Vargo & Lusch 2004, 12).

Vargo ja Lusch (2006, 282) määrittivät asiakkaan arvonmuodostusprosessin kaksi osatekijää, jotka olivat arvon yhdessä luominen ja arvon luominen palvelun käytön yhteydessä. Arvo yhdessä luominen muodostuu siitä, kuinka onnistuneesti asiakas pystyy soveltamaan yrityksen tarjoamia voimavaroja. Koska asiakas soveltaa yrityksen tarjoamia voimavaroja, yritys ei voi määrittellä tuotteen lopullista arvoa, vaan yritys voi ainoastaan tehdä arvoehdotuksia asiakkaalle (Vargo & Lusch 2004, 2-3). Vargo ja Lusch (2006, s. 284) määrittivät myös, että palvelun arvo syntyy vain käytössä, jolloin arvo ei synny yrityksen tuotanto- ja jakamisprosesseissa tai vaihdannassa, vaan arvo syntyy vain silloin kuin asiakas käyttää tuotetta tai palvelua. Yhteistuottajana asiakas ottaa osaa yrityksen kaikissa arvoketjun osissa ja asiakas osallistuu palvelutuotantoon yhdistämällä yrityksen tuottamat resurssit omiin toimintoihinsa ja luo näin arvoa yhdessä yrityksen kanssa. (Vargo & Lusch 2004, 6). Gummerson (2008, 15) totesikin, että tavaralla itsessään ei ole arvoa, sillä jos tavara jää myymättä, toimittaja ei saa hyvitystä aiheutuneista kuluista, ja jos asiakas ei käytä ostamaansa tuotetta, rahat ovat menneet hukkaan.

Palvelulogiikasta keskusteltiin myös Pohjoismaisessa koulukunnassa, jossa palvelu miellettiin enemmän prosessina. Tämän näkemys erosi aikaisemmasta palvelukeskeisestä logiikasta siten, että tuotteita ei tulkita palveluiksi eikä asiakkaat kuluta tuotteita palveluina. Sen sijaan tuotteet ovat yksi monista voimavaratyypeistä, jotka toimivat palvelunkaltaisissa prosesseissa, ja asiakkaat kuluttavat palvelua tässä prosessissa. Asiakas ei siis kuluta tuotetta itsessään palveluna, vaan käyttää tuotetta palveluprosessin osana yhdessä tiedon kanssa, jota tarvitaan tuotteen käyttöön. Tuote on yksi palvelun voimavara, jota asiakas tarvitsee palvelu- ja kuluttamisprosessinsa suorittamiseen. (Grönroos 2006, 330). Pohjoismainen koulukunta jakaa Vargon ja Luschin (2004) ajatuksen siitä, että arvon määrittelee ja havaitsee vain asiakas käyttäessään tuotetta tai palvelua, mutta lisää vielä, että asiakkaalla on omia arvonmuodostusprosesseja eli päivittäisiä toimintoja, joista yrityksen tulisi ottaa vastuuta ja tukea niitä siihen sopivilla omilla prosesseillaan. Asiakas osallistuu vuorovaikutusprosesseihin niin yhtenä resurssina kuin kuluttajana, asiakkaat ja yritykset tuottavat ja luovat osittain arvoa yhdessä. Tämän palvelulogiikan mukaisesti palvelunäkökulma on prosessi, jossa joukko resursseja on vuorovaikutuksessa keskenään ja asiakkaan kanssa ja pyrkimyksenä on tukea asiakkaan prosesseja arvoa tuottavalla tavalla (Grönroos 2009, 82). Kun yritys tukee asiakkaan arvonmuodostusprosesseja, asiakas pystyy kokemaan saaneensa paremman lopputuloksen kuin kilpailijoilta (Grönroos, 2006, 324). Asiakas ei tee tiettyä ennalta määriteltäviä toimenpiteitä saadakseen palvelusta

arvoa, vaan käyttää niitä jokapäiväisissä toiminnoissaan tai prosesseissa, minkä yhteydessä syntyy arvoa, mistä asiakas ymmärtää olevansa paremmassa tilanteessa kuin hän olisi ilman näiden yritysten palveluprosessien antamaa tukea (Grönroos 2009, 83).

### **3.2 Asiakaskeskeinen liiketoimintalogiikka**

Palvelukeskeinen logiikka (Vargo & Lusch 2004) ja palvelulogiikka (Grönroos 2006) avasi markkinointiajattelua ja siirsi perspektiiviä tuotekeskeisestä ajattelusta lähemmäs palvelukeskeistä ajattelua. Palvelulogiikasta väitellään edelleen ja muun muassa Heinonen ym., (2010, 532) huomauttavat, että palvelulogiikka ja palvelukeskeistä liiketoimintalogiikka ovat edelleen liian tuottajalähtöisiä. Palvelulogiikan mukaan palvelun perimmäinen tarkoitus on helpottaa asiakkaan arvontuottamisprosesseja, mutta sen lähestymistavat olivat joko keskittyneet analysoimaan vain yksittäistä palvelua yrityksen näkökulmasta tai asiakkaan ja toimittajan välistä vuorovaikutusta, joissa molemmissa tapauksissa palvelun yhteysluominen käsitettiin lähinnä toimittajan näkökulmasta. Heinosen ym. (2010, 532) mukaan tämä johtaa siihen, että ei ymmärretä täysin sitä, mitä asiakas lopulta tekee palvelulla. Palvelun arvo muodostuu myös psyykkisistä ja tunnepohjaisista kokemuksista, joten myös näitä puolia on ymmärrettävä kokonaisvaltaisesti (Heinonen ym. 2010, 532-533). Asiakaskeskeinen logiikka käänsi perspektiiviä yritysnäkökulmasta kohti asiakasnäkökulmaa, tuoden asiakkaan yritysliiketoiminnan keskiöön. Taulukko 1 kuvailee arvonmuodostuksen kehitystä ja miten asiakkaan ja yrityksen roolit ovat ajansaatossa muuttuneet.

Heinonen ym. (2010, 532) nostivat asiakkaan keskiöön uudessa vallitsevassa asiakaskeskeisessä liiketoimintalogiikassa, jota he tarjosivat vallitsevan palvelukeskeisen liiketoimintalogiikan vaihtoehdoksi. Asiakaskeskeinen liiketoimintalogiikka keskittyy asiakkaan maailmaan ja tuo asiakkaan liiketoiminnan keskiöön palvelujen, palvelutuottajan, vuorovaikutuksen tai systeemien sijasta. Logiikka on periaatteessa sama kuin palvelulogiikassa, mutta näkökulma on eri, eli ei katsota mitä palveluja yritys voi luoda asiakkaiden tarpeisiin, vaan keskitytään tarkastelemaan mitä asiakas ylipäätään tekee palvelulla täyttääkseen omat päämääränsä ja tarpeensa. (Heinonen ym. 2010, 534). Asiakaskeskeinen liiketoimintalogiikka kannustaa yrityksiä rakentamaan liiketoimintansa syvälle ymmärrykselle asiakkaiden aktiviteeteista, tavoista, kokemuksista ja konteksteista. Syvä asiakasymmärrys muutetaan konkreettiseksi tavoiksi, eli palvelutarjoamaksi, millä yritys voi osallistua ja tukea asiakkaan omia prosesseja.

Taulukko 1. Vertailutaulukko eri liiketoimintalogiikoista (Vargo & Lusch 2004, Vargo & Lusch 2006, Grönroos 2009, Grönroos 2006, Heinonen ym. 2009.)

	<b>Tavaralogiikka</b>	<b>Palvelukeskei- nen logiikka</b>	<b>Palvelulogiikka</b>	<b>Asiakaskeskei- nen logiikka</b>
<b>Vaihdan- nan kohde</b>	Tavarat	Palvelu, joka on taitoa, tietoa ja erityisosaamista	Palveluprosessi, joka tukee asiakkaan toimintaa.	Palvelut ja niistä muodostuvat asiakaskokemukset
<b>Näkö- kulma</b>	Yritys luo, tuottaa ja jakaa arvoa tuottamalla omista resursseista tavaroita, joita asiakkaat ostavat.	Kaikki on palvelua, myös tavarat ovat palvelun välittäjiä.	Palvelu koostuu prosesseista, yrityksen tarkoitus on luoda asiakkaan prosesseja tukevia toimintoja.	Asiakas on liiketoiminnan keskiössä ja palvelut tulee rakentaa perustuen syvään asiakasymmärrykseen.
<b>Arvon- muodos- tus</b>	Arvo muodostuu tavaran vaihdantavasta arvosta	Arvo muodostuu palvelun käyttövaiheessa.	Arvo muodostuu asiakkaan prosesseissa palvelun käytön aikana ja sen jälkeen.	Arvo muodostuu asiakkaalle ennen palvelua, palvelun aikana ja palvelun jälkeen.
<b>Asiakkaan rooli</b>	Asiakas on aineellinen voimavara	Asiakas määrittelee arvon ja luo arvoa yhdessä yrityksen kanssa yhdistämällä yrityksen tarjoamat voimavarat omiin voimavaroihin.	Asiakas on ainoa arvontuottaja ja tuottaa arvoa vuorovaikutuksessa yrityksen kanssa.	Asiakas määrittelee ja tuottaa arvon itse, osittain yritykseltä näkyvässä näkyvässä.
<b>Yrityksen rooli</b>	Yritys tarjoaa asiakkaille tuotteita resurssiksi ja on tämän resurssin ainoa tuottaja.	Yritys tarjoaa asiakkaille palveluja. Yritys voi esittää palvelun arvopotentiaalin.	Yritys tarjoaa käyttöön palveluprosessin ja osallistuu arvon tuottamiseen ja luomiseen asiakkaan omassa prosessissa.	Yritys voi ainoastaan tukea arvonmuodostusta vuorovaikutuksella asiakkaan kanssa.

Heinonen ym. (2010, 534) painottavat, että tärkeintä asiakaskeskeisessä liiketoimintalogiikassa ei ole se, koostuuko palvelutarjoama tuotteista, palveluista vai molemmista, vaan se, kuinka hyvin asiakkaan elämä ja arjen tehtävät vastaavat yrityksen tarjoamaa palvelutarjoamaa. Yritys voi osallistua asiakkaan arvonmuodostukseen, mutta asiakas tuottaa arvon itse (Heinonen ym. 2010, 537). Asiakas ei myöskään käytä palvelua tyhjiössä, vaan asiakkaan ymmärrys palvelun käytöstä riippuu asiakkaan omasta ymmärrysmaailmasta ja arjen konteksteista. Asiakkaan kokemukset ennen ja jälkeen palvelun ostamista vaikuttavat hänen arvonmuodostukseensa, mikä eroaa palvelulogiikasta, jotka huomioivat ainoastaan aktiviteetit, jotka suoraan liittyvät palveluun itsessään (Heinonen ym. 2010, 535). Heinonen ym. (2011, 538) haastavat palvelulogiikan mukaista näkökulmaa siitä, että palvelun yhteistuottaminen olisi täysin yrityksen käsissä. Palvelulogiikassa yritys nähdään aktiivisena osapuolena, joka kontrolloi vuorovaikutusta ja asiakas reagoi tähän vuorovaikutukseen. Asiakaskeskeisen logiikan näkökulmasta, palvelun yhteisluominen ei ole yksioikoisesti yrityksen orkestroima tapahtuma eikä palvelun yhteistuottamisesta välttämättä synny arvoa, sillä käytännössä asiakas ei välttämättä ole kiinnostunut yrityksen tarjoamasta, koska pystyy tekemään toiminnot itse tai haluaa vähentää yrityksen roolia. Jos kyseinen palvelu on vain pieni osa asiakkaan elämää, asiakas ei välttämättä halua olla aktiivisesti vuorovaikutuksessa palveluntuottajan kanssa. On siis ymmärrettävä asiakkaan näkökulmasta, missä roolissa yritys asiakkaan arjessa on. Tämä onnistuu ymmärtämällä asiakkaan elämän eri konteksteja, toimintoja, kokemuksia erilaisten asioiden hoidosta ja miten yrityksen luoma palvelu tukee asiakkaan elämää. (Heinonen ym. 2010, 538).

Asiakaskeskeinen logiikka jakaa palvelulogiikan ajatuksen siitä, että arvo muodostuu tuotetta tai palvelua käyttäessä, mutta asiakaskeskeinen logiikka pyrkii laajentamaan ymmärrystä siitä, miten asiakkaan arvo muodostuu, ja ehdottaakin että suurin osa arvosta ilmenee asiakkaalle ilman, että se näyttäytyy yritykselle. Palvelun arvo muodostuu asiakkaan jokapäiväisissä arjen toiminnoissa, ennen ja jälkeen palvelun hankintaa ja siten vaan laajenee myös yrityksen ja asiakkaan välisten vuorovaikutustilanteiden ulkopuolelle. (Heinonen ym. 2010, 539). Yritykset ovatkin suuren haasteen edessä, miten he voivat valjastaa paremman ymmärryksen asiakkaan kokemukseen liittyvistä kontekstista ja prosesseista palvelujen suunnitteluun.

### **3.3 Palvelumuotoilu tukee asiakaskeskeistä liiketoimintaa**

Palvelumuotoilu ja muotoiluajattelu ovat laajasti käytettyjä metodeita ja työkaluja kokemuspohjaisten palvelujen luomiseen. (Andreassen ym. 2016, 22). Asiakaskeskeisen logiikan mukaan palvelun suunnittelu pitää perustua siihen, mitä asiakas haluaa saavuttaa,

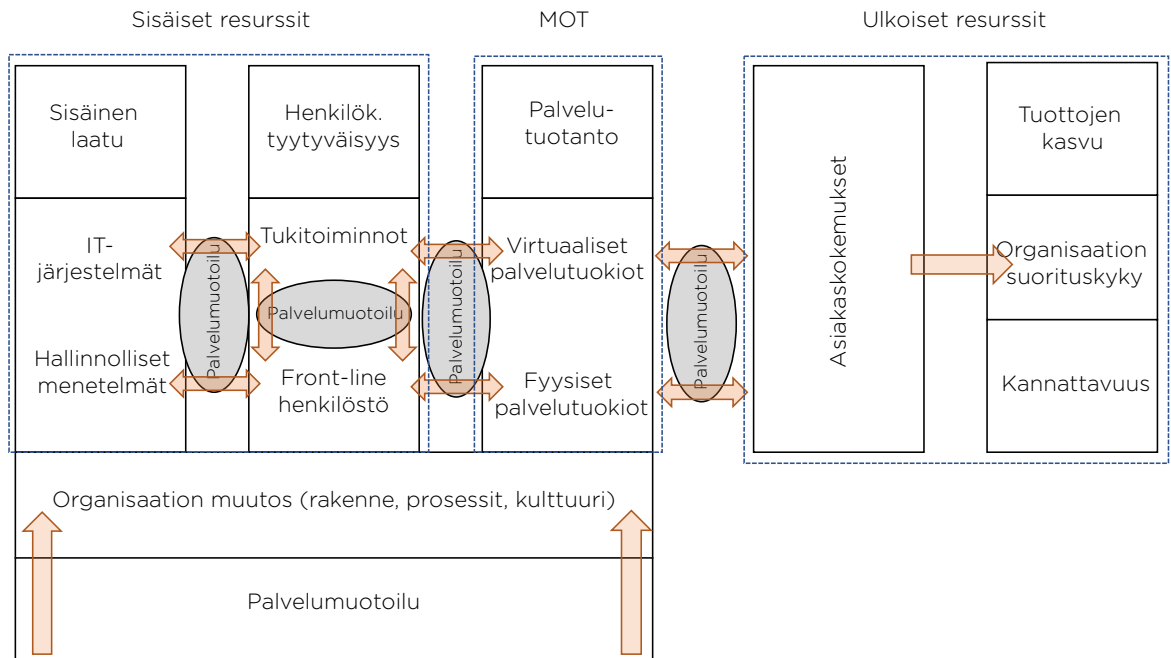
eikä siihen mitä yritys voi asiakkaalle tarjota. Näin ollen palvelut tulee suunnitella syvään asiakasymmärrykseen perustuen, eli yritysten tulee upottaa palvelu asiakkaiden olemassa oleviin ja tulevaisuuden konteksteihin (Heinonen ym. 2010, 545). Muotoiluajattelun ydin on esittää ratkaisu- tai kokemuspohjaiset keinot niin, että asiakas asetetaan organisaation edelle (Andreassen ym. 2016, 23). Palvelumuotoilu auttaa yritystä näkemään palvelun asiakkaan silmin. Asiakaskokemusta tutkimalla ja tuntemalla empatiaa asiakkaita kohtaan tullaan yleensä erilaisiin lopputuloksiin palvelukehityksessä, kuin jos yrityksen sisällä ratkotaan ongelmia ilman asiakkaan osallistumista palvelukehitykseen. (Andreassen ym. 2016, 24-25).

Asiakaskeskeiset organisaation tärkein arvo on, että jokapäiväisten päätösten perustana on asiakas ja asiakkaalle koituvat mahdolliset hyödyt. (Shah, Rust, Parasuraman, Staelin & Day 2006, 115). Shah ym. (2006, 115) puhuvat organisaation normeista, jotka ovat jaettuja uskomuksia halutusta ja odotetusta käytöksessä. Yleinen normi asiakaskeskeisessä yrityksessä on ajatus siitä, että työntekijä on asiakkaan edustaja. Toinen normi on yksittäisen työntekijän halukkuus jakaa tietoa kollegoidensa kanssa, jotta koko yritys olisi paremmissa asemassa täyttämään asiakkaan tarpeet. Päinvastainen normi on huomattavissa monissa yrityksissä, jossa eri yksiköt ”omistavat omat asiakkaansa”, joka vähentää tiedon jakamista organisaatiossa. (Shah ym. 2006, 115). Muita asiakaskeskeisen organisaation uskomuksia on, että asiakasta voi ymmärtää vain olemalla yhteydessä asiakkaan kanssa, ja asiakasuskollisuus on avain kannattavuuteen pitkällä tähtäimellä (Shah ym. 2006, 116).

Shah ym. (2006, 119) uskovat, että asiakaskeskeisyyttä voidaan parantaa muuttamalla organisaation rakennetta, kulttuuria, prosesseja ja mittareita. Gummersson (2008, 16) huomauttaa, että asiakaskeskeinen ajattelu ei ole aina sovellettavissa tai se ei sovi markkinoinnin periaatteisiin. Hän jatkaa, että asiakastyytyväisyys voi olla vahva menestyksen ajuri, mutta kyseenalaistaa sen, onko asiakastyytyväisyys yksin ainoa vastaus menestykseen. Asiakkaiden lisäksi yrityksen on otettava huomioon muiden sidosryhmien ja osakkeenomistajien tarpeet organisaatiomuutoksessa.

Andreassen ym. (2016, 23) esittävät kolme merkittävintä etua, joita palvelumuotoilulla voidaan saavuttaa. (1) Palvelumuotoilulla on mahdollista tunnistaa kaikki palveluun liittyvät sidosryhmät. (2) Palvelumuotoilu auttaa ymmärtämään asiakkaiden tarpeita ja haluja, tuntemaan empatiaa asiakkaiden tilannetta kohtaan ja analysoimaan palvelun käytön kontekstin, myös laajemmassa palvelusysteemissä. (3) Palvelu pystytään esittämään tekniikoilla, jotka ottavat huomioon kaikki palvelun osat, kuten fyysiset elementit, vuorovaikutuksen, loogiset linkit ja hetkelliset sarjat. Andreassen ym. (2016, 23) esittävät, että palvelun

laatu korreloi suoraan asiakastyytyvyyteen ja organisaation suorituskykyyn, missä palvelumuotoilu toimii palvelun laadun ja asiakastyytyvyyden voimistajana. Palvelumuotoilu toimii niin ikään linssinä, miltä palvelupolku näyttyy asiakkaan näkökulmasta ja miten palvelu näyttyy ulkoa katsottuna. Näin on mahdollista suunnitella palvelua vahvistamaan asiakkaan kokemuksia. (Andreassen ym. 2016, 23).



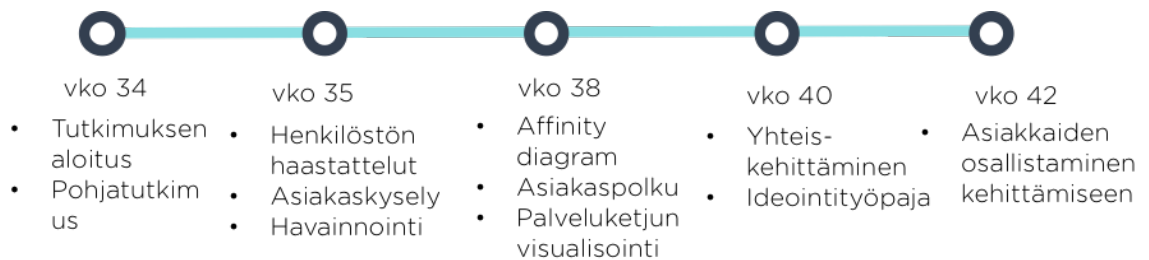
Kuvio 10. Palvelumuotoilun hyödyntäminen koko organisaatiossa. Mukailten (Andreassen, ym., 2016, s. 25)

Palvelumuotoilu ja muotoiluajattelu voidaan vahvistamaan yrityksen omia prosesseja, rakenteita ja kulttuuria luoden samalla arvoa asiakkaille (Andreassen 2016, 24). Palvelumuotoilua voidaan soveltaa kokonaisvaltaisesti koko palvelutuotantoketjuun (kuvio 10). Se, kuinka hyvin palvelutapahtuman virtuaaliset ja fyysiset palvelutuokiot ovat suunniteltu, vaikuttavat vahvasti asiakaskokemukseen. Palvelutuokioiden onnistuminen riippuu siitä, kuinka hyvin henkilöstö on koulutettu ja kuinka hyvin etulinjan ja tukitoimintojen henkilöstö toimivat yhdessä. Taustalla vaikuttavat yrityksen hallinnolliset ja järjestelmätekniset ratkaisut. Kun organisaatio suunnitellaan ulkoa sisäänpäin asiakaskokemuksen näkökulmasta, organisaation rakenteiden, prosessien ja kulttuurin on muuttuva myös. Kun palvelumuotoilua käytetään kokonaisvaltaisesti yrityksessä ja palveluketjun eri kosketuspisteissä, sillä on suuri vaikutus asiakaskokemukseen ja organisaation menestymiseen. (Andreassen ym. 2016, 25.) Onnistuneet asiakaskokemukset tuottavat asiakkaalle asiakasarvoa ja yritykselle korkeampaa suorituskykyä. Korkeampi suorituskyky taas takaa yritykselle parempia tuottoja sekä kannattavampaa liiketoimintaa.



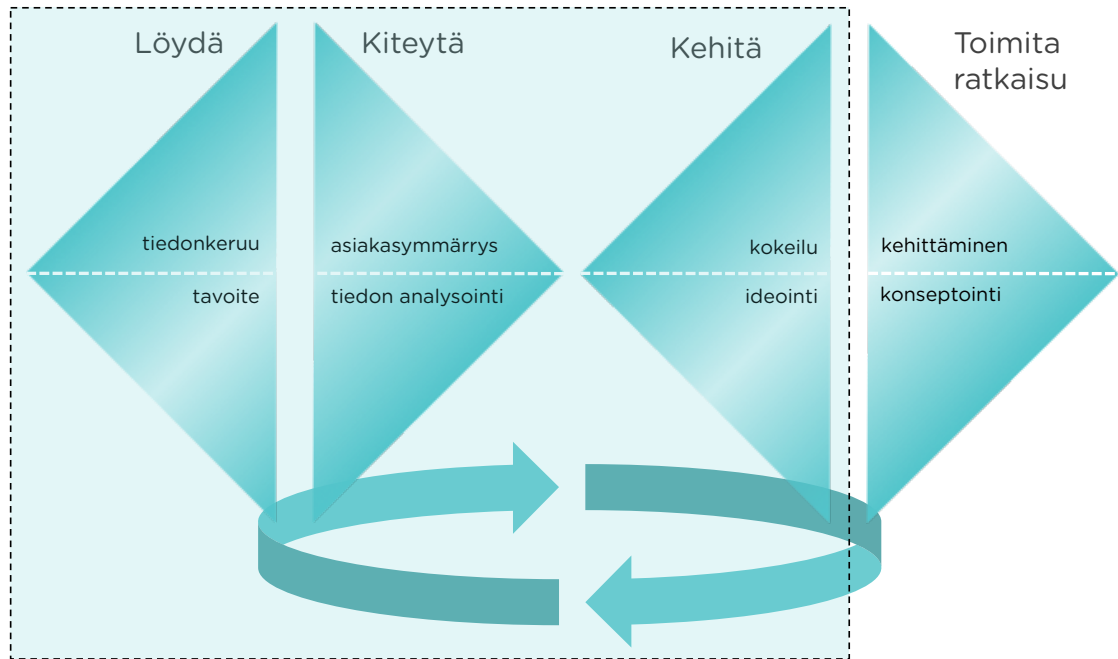
## 4 Aulapalvelun asiakaslähtöinen kehittäminen

Aulapalvelun kehitystyö tehtiin toimeksiantona ulkopuoliselle yritykselle, joka tuottaa turvallisuusteknologiaa ja -palveluja ja työllistää tuhansia työntekijöitä. Aulapalvelu kuuluu kiinteistöturvallisuuspalveluihin, joita toimeksiantaja myy valtakunnallisesti Suomessa yrityksille. Tämä tutkimus rajattiin koskemaan pääkaupunkiseudulla tuotettua aulapalvelua. Toimeksiantajalla on pääkaupunkiseudulla noin 30 asiakasta, joista kymmenen osallistui tutkimukseen. Tutkimukseen osallistui myös toimeksiantajan aulapalvelun operatiivista johtoa ja henkilökuntaa. Tutkimus toteutettiin laadullisia menetelmiä käyttämällä, eli haastatteluilla ja havainnoineilla, sekä kyselytutkimuksella, joka oli määrällinen menetelmä. Tutkimuksen kehitysmenetelminä käytettiin palvelumuotoilun kehitysmenetelmiä, kuten persoona -työkalua, arvolupaus -karttaa, ideointityöpajaa, asiakkaiden osallistamista ja erilaisia visualisointeja. Tutkimusmenetelmät suunniteltiin toteutettavan kuvion 11 mukaisen viikkotasaisen suunnitelman mukaan. Kehitystyön raameina käytettiin palvelumuotoilun tuplatimanttia, josta rajattiin pois viimeinen vaihe eli ratkaisun toimittaminen (kuvio 12).



Kuvio 11. Viikkotasoinen projektisuunnitelma.

Opinnäytetyön empiirinen osio suoritettiin syyskuun ja lokakuun 2020 aikana ja toimeksiantajan kanssa oli sovittu, että tutkimustulokset esitetään 30.10.2020 mennessä. Tutkimus suoritettiin sovitussa aikataulussa ja tulokset esitettiin 2.11.2020. Meneillä olevan covid19 pandemian vuoksi tutkimus suoritettiin pääosin etäyhteyksillä Microsoft Teams -sovelluksen kautta, joka vaikutti esimerkiksi ideointityöpajojen järjestämiseen sekä kohteiden havainnointiin. Lopputuotoksena syntyi aulapalvelun seitsemän tunnistettua kannattavuuden kriittistä tekijää sekä neljä asiakkaan arvonmuodostuksen teemaa ja miten nykyinen palvelutuotanto onnistuu näissä teemoissa. Kannattavuuden kriittisistä tekijöistä ja asiakkaan arvonmuodostuksen teemoista johdettiin aulapalvelun kahdeksan kehitysehdotusta.



Kuvio 12. Palvelumuotoilun tuplatimantti ja tutkimuksen rajaus (mukaillen Design Council 2020 ja Arter 2020).

Seuraavaksi esitetään tutkimuksen kulku, tutkimukseen käytetyt menetelmät ja tutkimuksen lopputuotokset. Koska tutkimuksen tulokset ja tuotokset osittain tai kokonaan sisältävät yrityssalaisuuden alaista tietoa, tällaiset tuotokset on lisätty raportin liitteisiin. Tutkimus esitetään raportissa lineaarisena prosessina mutta tosiasiaassa prosessin eri vaiheet kulki-  
vat palvelumuotoiluprosessille tyypillisesti limittäin ja kumuloidusti kohti lopputulosta, ja tiedonkeruuta tehtiin lisää pitkin prosessia.

#### 4.1 Tiedon kerääminen

Tutkimusprosessi alkoi asiakasymmärryksen muodostamisesta, johon käytettiin erilaisia tiedonkeruumenetelmiä. Koska toimeksiantaja oli ulkopuolinen yritys, jossa tutkija itse ei työskentele, pohjatyönä tutkija tutustui toimeksiantajan nettisivuihin, tutki muiden aulapalvelua myyvien yritysten nettisivuja, sekä tutustui alan trendeihin ja markkinakatsauksiin. Asiakasymmärryksen saavuttamiseksi tutkija tutustui aulapalveluun myös käytännössä, jotta pystyttiin selvittämään mistä aulapalvelu koostuu ja mitä työ käytännössä on, mitä työtehtäviä aulapalveluun kuuluu ja ketkä ovat aulapalvelun loppukäyttäjät. Aulapalveluun tutustuminen toteutettiin perustutkimuksen ja kontekstuaalisen tutkimuksen menetelmillä (Koivisto ym. 2019, 44-45) eli haastattelemalla aulapalvelun operatiivista johtoa, työntekijöitä ja havainnoimalla aulapalvelu käytännössä. Samalla selvitettiin aulavartijoilta mikä heidän mielestään heidän työssään tällä hetkellä toimii ja mikä ei toimi. Tämän jälkeen,

kun tutkijalle oli kehittynyt yleismielikuva ja ymmärrys, miten aulapalvelua tuotetaan, tuotettiin tämän tiedon perusteella asiakaskysely, jolla selvitettiin asiakkaiden mielikuvaa tämän hetkisestä aulapalvelusta, tyytyväisyydestä aulapalveluun sekä hintamielikuvaa palvelusta.

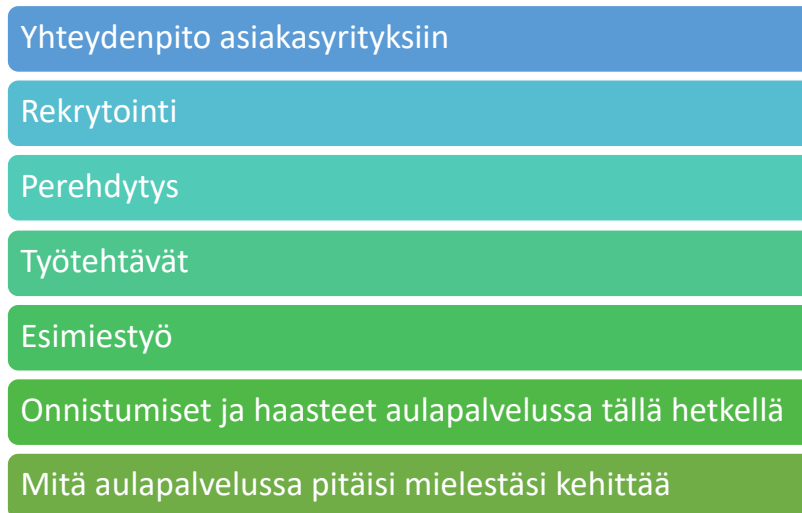
Tiedonkeruu vaiheessa tutustuttiin mahdollisimman laajasti niin asiakkaan kuin palveluntarjoajan näkemyksiin palvelun laadusta ja toimivuudesta. Asiakkaan ja palveluntarjoajan syvälinen ymmärtäminen auttaa tutkijaa kokemaan kehitettävän palvelun omakseen, jolloin myös tutkijan on mahdollista havaita ongelmia ja ratkaista niitä jo siinä tilanteessa, kun niitä havaitaan. (Miettinen 2011, 64-66) Tiedon keräämiseen meni suurin osa tutkimuksen aikataulusta, ja tietoa kerättiin myös vielä lisää myöhemmissä vaiheissa asiakailta ja henkilökunnalta.

### **Henkilökunnan teemahaastattelut**

Teemahaastattelu on puolistrukturoitu haastattelumuoto, jossa haastattelun aihepiirit ovat etukäteen. Haastattelija käy läpi ennalta määritellyt teemat keskustelun omaisesti läpi, mutta teemojen järjestys ja laajuus voivat vaihdella haastattelujen välillä. Haastattelusta puuttuu täten strukturoidun haastattelulle tyypillinen kysymysten tarkka muoto ja järjestys (Eskola & Suoranta 1998, 86). Teemahaastattelu on muodoltaan avoin, jolloin kerätty materiaali voidaan katsoa edustavan vastaajan puhetta ja mielipiteitä paremmin kuin strukturoiduissa vastauksissa (Eskola & Suoranta 1998, 87) jolloin haastattelijan on mahdollista välttää ennako-olettamukset käsiteltävästä aiheesta ja antaa haastateltavan itse rakentaa tietoperusta käsiteltävälle aiheelle. Tätä haastattelumetodia taitavasti käytettynä on mahdollista saada arvokasta tietoa, mutta vaatii haastattelijalta hyvää kontrollia haastattelun eteenpäin viemisessä sekä myös paljon aikaa tiedon analysoimiseen (Bell & Waters 2014, 181).

Tutkimukseen haastateltiin yhteensä kymmentä henkilökunnan edustajaa, josta osa toimi käytännön aulapalvelutehtävissä ja osa oli aulapalvelujen operatiivista johtoa. Osallistujat valittiin sen perusteella, että tutkimuksessa toteutuisi mahdollisimman laaja tiedon ja mielipiteiden monipuolisuus, ja että haastateltavat edustivat aulapalvelussa eri hierarkian tasoja (Lee ym. 2018, 21), jotta saadaan mahdollisimman laaja käsitys palvelutuotannosta ja henkilökunnan kokemista haasteista ja onnistumisista työssä sekä hahmotella kokonaiskuva palvelun tämän hetkisestä rakenteesta ja tunnistaa palveluun liittyvät tehtävät, sidosryhmät ja muut palveluun liittyvät erityispiirteet.

Teemahaastattelussa käytettiin haastattelurunkoa (kuvio 13) ja yhdeksän haastattelua toteutettiin syyskuussa 2020 ja yksi haastattelu toteutettiin aikaisemmin heinäkuussa 2020. Neljä haastattelua käytiin ja nauhoitettiin Microsoft Teams -työkalulla ja litteroitiin myöhempää käyttöä varten ja loput kuusi haastattelua käytiin paikan päällä samoissa kohdeissa, joissa tehtiin työn havainnointia. Näissä haastattelut dokumentoitiin muistiinpanoilla ja kirjoitettiin puhtaaksi jälkikäteen. Aineiston litterointi tehtiin perustarkalla litteroinnilla, eli puhekielen piirteet jätettiin litteraattiin, mutta täytesanat ja äännähdykset jätettiin litteroinnista pois. Litteroitu aineisto analysoitiin samankaltaisuus diagrammia käyttämällä.



Kuvio 13. Henkilökunnan teemahaastattelu -runko

Teemahaastattelun rungon tarkoituksena oli johdattaa keskustelua aulapalvelun myynnin ja operatiivisen työn prosesseihin, jota kautta tutkija pystyi hahmottamaan aulapalvelutuotannon prosessi kokonaisuutena ja näiden keskustelujen pohjalta syntyi yleiskuva palvelutuotantoketjusta ja palvelutuotantoon liittyvistä rajoitteista, joihin ei suoraan pystytä vaikuttamaan (Liite 1.). Lisäksi haastatteluissa kerättiin henkilökunnan ajatuksia, miten aulapalvelussa eri prosessin vaiheet toteutuvat.

Palvelutuotantoketju (Liite 1.) koostuu yleisesti kolmesta eri neljästä tekijästä, eli asiakasyrityksestä, toimeksiantajasta, aulavartijasta ja yhteyshenkilöstä. Asiakasyrityksen voivat olla julkisia toimijoita tai yksityisiä yrityksiä. Asiakasyritys sopii toimeksiantajan kanssa aulapalvelusopimuksen, jossa sovitaan aulapalvelun tuottamisesta kyseisessä kiinteistössä. Aulapalvelusopimuksessa määritellään myös, mitä työtehtäviä ja työnkuvauksia aulavartijalle kuuluu ja mitkä ovat aulan aukioloajat. Joissain sopimuksissa määritellään myös aulavartijan esimiehen tehtävät ja työnkuvaukset ja sovitaan säännöllisistä laupalavereista. Aulapalvelusta maksetaan kiinteää kuukausihintaa toimeksiantajalle, ja toimeksiantaja

maksaa aulavartijalle palkan. Toimeksiantaja vähentää kiinteästä kuukausihinnasta aulavartijan palkan ja sivukulut, mahdolliset laite ja materiaalikulut, mutta myös muuttuvia kuluja, jotka voivat olla sairaspöissaoloon liittyviä kuluja tai hyvityksiä, joita asiakkaalle tulee maksaa, mikäli sovittuja työtunteja ei ole pystytty pöissaolojen vuoksi suorittamaan. Yhteyshenkilö hoitaa asiakassuhdetta asiakasyritykseen, mutta toimii samalla myös aulavartijoiden esimiehenä, joten yhteyshenkilöllä on tästä näkökulmasta kaksoisrooli. Aulapalvelu sijoittuu markkinaan, jossa toimii myös muut kilpailijat ja toimeksiantaja osallistuu markkinoilla oleviin julkisiin kilpailutuksiin tai vastaa yksityisiltä yrityksiltä saatuihin tarjouspyyntöjä. Kannattavuuden näkökulmasta ketjusta voidaan löytää kaksi rajoittavaa tekijää, eli markkinat ja kiinteät kulut. Markkinat määräävät palvelusta saatavan hinnan, eli kilpailu on kovaa ja alalla on paljon toimijoita, jotka tuottavat samaa palvelua. Palvelun kiinteät kulut koostuvat suurimmilta osin aulavartijan palkasta ja sivukuluista, joten nykyisen mallin kiinteitä kuluja ei ole realistista vähentää merkittävästi.

Henkilökunnan haastatteluissa nousi positiivisina asioina esiin aulavartijoiden ja esimiesten välinen hyvä yhteistyö, palkitsemiskäytännöt, luodut hyvät asiakassuhteet ja aulavartijoiden asiakaspalveluhenkisyys. Sekä haastatellut esimiehet että aulavartijat kokivat, että heillä on matala kynnys kommunikoida toisesta kanssa puolin ja toisin. Aulapalvelulla on myös käytössä palkitsemismalli, jossa joka kuukausi valitaan kuukauden työntekijä, joka palkitaan pienellä palkinnolla, kuten leffalipuilla ja tämä koettiin esimiesten näkökulmasta toimivaksi ja motivoivaksi tavaksi. Haastatellut aulavartijat kokivat, että asiakaspalvelu on parasta omassa työssä, ja heillä oli halua kehittyä omassa tehtävässä. Työvuorosuunnittelun näkökulmasta aulapalvelun resurssit ovat myös kunnossa, eli lähtökohtaisesti työvuorot voidaan suunnitella etukäteen niin, että jokaiseen kohteeseen pystytään osoittamaan aulavartija sopimuksen mukaisesti.

Henkilökunnan kokemat haasteet olivat tuotantovarmuus, työn mielekkyys, henkilöstön kouluttaminen, yhteyshenkilöiden ajanpuute, sovittujen työtehtävien suorittaminen ja sisäinen yhteistyö organisaatiossa. Tuotantovarmuus tarkoittaa sitä, kuinka hyvin toimeksiantaja pystyy tuottamaan aulapalvelusopimuksen mukaisesti aulavartiointia asiakasyrityksille. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että jos kohteen vakituinen aulavartija on estynyt tulemaan töihin, toimeksiantajan tulee hoitaa kohteelle tuuraaja. Tietyillä kohteilla on tietyt perehdytetyt vakituiset tuuraajat ja eri kohteet tarvitsevat eritasoista osaamista. Jos tuurauksesta ei saada järjestettyä, asiakasyritykselle hyvitetään tuottamattomat tunnit. Tuurauksesta voi koitua myös ylityökuluja, jos tuuraukset kertyvät samoille henkilöille. Tuotantovarmuus liittyy vahvasti henkilöstöresursseihin sekä henkilöstön osaamiseen ja perehdyt-

tämiseen. Haastateltavien mukaan poissaoloihin vaikuttaa myös työn mielekkyyteen liittyvät asiat. Tuuraajat käyvät eri aulakohteissa, joten aulakohteen kulkuyhteydet, työajat, henkilökemiat ja ergonomia voivat vaikuttaa siihen, kuinka mielekästä aulakohteessa on työskennellä.

Sekä aulavartijat että yhteyshenkilöt esittivät henkilökunnan koulutuksen haasteeksi, ja varsinkin asiakaspalvelukoulutukselle oli huomattu tarvetta. Aulavartijoissa on paljon opiskelijoita ja nuoria, jotka saattavat olla ensimmäistä kertaa työelämässä, jonka vuoksi perusasiakaspalveluosaamisessa voi olla puutteita aloittavilla vartijoilla. Aulavartijan perehdyttämisestä vastaa kohteella oleva vakituinen vartija, joka käy standardoidun tehtävälisan mukaiset asiat läpi uuden aloittavan vartijan kanssa, mutta asiakaspalvelukoulutus ei ole osa perehdytystä.

Yhteyshenkilöt, jotka toimivat asiakasyhteyshenkilöinä, mutta myös aulavartijoiden esimiestehtävissä, kokivat ettei heillä tarpeeksi aikaa, jotta he pystyisivät pitämään tiedot ajan tasalla omissa kohteissa tapahtuvista asioista ja hoitaa asiakasyhteistyötä ja esimiestyötä tämän lisäksi. Kohteiden operatiivinen johtaminen on pääasiassa kohteessa toimivien vakituisten vartijoiden asia, mutta esimies vastaa asiakkuuksien tuottavuudesta, laadusta, tuotannosta sekä vartijoiden HR-asioista. Ajanpuutteen jotkin kohteet jäävät vähemmälle huomiolle kuin toiset, eikä yhteyshenkilöllä ole kaikista kohteista täydellistä kuvaa, tuotetaanko tietyille kohteille sopimuksen mukaisia palveluja. Yhteyshenkilöillä oli käsitys, että heidän kohteissaan tehtiin paljon töitä, joita ei ole erikseen sovittu aulapalvelusopimuksessa, jonka vuoksi kaikesta työstä ei siis tällä hetkellä laskuteta asiakkuuksista, mistä pitäisi. Yhteyshenkilöt että aulavartijat kokivat, että varsinkin yhden henkilön aulat jäävät vähemmälle huomiolle. Osassa kohteissa on kaksi tai useampi aulavartija, ja näissä kohteissa on usein oma kohde-esimies, joka johtaa aulan operatiivista toimintaa. Yhden henkilön aulat ovat suoraan yhteyshenkilön alaisuudessa, jolloin säännöllinen kontakti omaan esimieheen jää vähäiseksi yhteyshenkilöiden ajanpuutteen vuoksi.

Yhteyshenkilön rooli palvelujen myynnin osalta ei ole uusien asiakkuuksien hankkiminen, mutta yhteishenkilö on vastuussa lisämyynnin paikkojen tunnistamisesta omissa asiakkuuksissaan. Aulavartijat voivat tehdä pieniä lisätöitä tehdään ilman lisähintaa, jos nämä pienet tehtävät eivät vie aikaa sopimuksen mukaisista töistä. On sovittu, että aulavartijan tulee kysyä yhteyshenkilöltä aina erillinen lupaa pieniin lisätöihin. Kaikki haastateltavat kokivat lisämyynnin paikkojen tunnistaminen palvelutuotannossa haastavaksi. Syitä haastavuuteen koettiin muun muassa sen, että vaikka asiakkaalla olisi tarve jollekin lisätöille, asiakas ei välttämättä ole halukas maksamaan lisätöistä. Yksi haastateltava kuvaili, että

paras tapa myydä asiakkaalle lisää on auttaa asiakasta itse keksimään tarpeen, sillä asiakas ei osta, jos he itse sitä ehdottavat. Lisämyyntiä tehdään siis hyvin tarvepohjaisesti asiakkaille, mutta kukaan haastateltava ei kokenut, että lisämyyntiä tehdään systemaattisesti tai että olisi suoraa lisämyyntiprosessia luotu.

Organisaation sisäinen yhteistyö koettiin heikoksi siltä osin, että työntekijät kokevat siiloutumista eri yksiköiden välillä, eli ei tiedetä muiden yksiköiden työnkuvasta tai tuotteista mitä asiakkaille myydään. Aulapalvelu on osa kiinteistöturvallisuuden palveluja, joihin kuuluu myös tekniset ratkaisut, kuten kameroita ja kulunvalvontajärjestelmiä, ja piirivartiointi. Yhteyshenkilöt kokivat, että muiden turvallisuuspalvelutuotteiden tuntemus voisi auttaa lisämyynnissä. Aulalla on myös enemmän säännöllisiä tapaamisia asiakkuuksien kanssa kuin teknisten ratkaisujen kanssa, joten teknisiin ratkaisuihin liittyviä kysymyksiä tulee näissä tapaamisissa myös, joten tuotteiden tuntemus auttaisi myös näihin tiedusteluihin vastaamisessa.

### **Aulakohteiden havainnointi**

Kun palvelua havainnoidaan sen oikeassa palveluympäristössä, on mahdollista nähdä ja todistaa miten palvelua käytetään ja millainen vuorovaikutussuhde palveluntarjoajan ja palvelun käyttäjän välillä on. (Miettinen 2011, 32) Havainnoitsijan rooli voi olla useanlainen, havainnoitsija voi toimia palvelun asiakkaana ja havainnoida kokijana palvelua tai havainnoitsija voi olla ulkopuolinen tarkkailija, joka tekee havaintoja näkemänsä ja kuulemansa perusteella (Eskola & Suoranta 1998, 98). Pelkkä havainnointi ei riitä, vaan havainnoinnin ja haastattelujen tarkoitus on päästä sisälle niihin rituaaleihin, joissa ilmiö tapahtuu; ennen, sen aikana ja jälkeen kun palvelu tapahtunut (Miettinen 2011, 66). Tutkijan roolissa tulee kysellä ja keskustella palvelun osallisten kanssa, havainnoida ja kokeilla palvelua itse ja samalla pohdittava ja reflektoitava omia kokemuksiaan ja suhteuttaa se muiden käyttäjien antamaan tietoon. Prosessin aikana saadaan tietoa siitä, mitä käyttäjät haluavat suhteessa siihen, mitä uutta tai paranneltua yrityksen on mahdollista heille tuottaa yrityksen liiketoimintaa kannattavalla tavalla. (Miettinen 2011, 66-67.)

Tutkimusta varten valittiin kolme aulapalvelukohdetta, jossa havainnointi suoritettiin. Aulakohteet oli valittu niin, että ne edustivat eri tyyppisiä ja kokoisia auloja. Yhdessä kohteessa aulassa työskenteli vain yksi henkilö vuorossa, kahdessa muussa kohteessa työskenteli kaksi henkilö vuorossa. Toisessa näistä kohteissa aula palveli yhteensä 19 eri yritystä, jotka toimivat samassa kiinteistössä. Muissa kahdessa kohteessa aula palveli vain yhtä asiakasyritystä.

Aulapalvelun asiakkaita ja aulavartijoiden seurattiin aulan läheisyydessä kolmessa eri toimipisteessä. Havainnointi tehtiin strukturoidusti havainnointipohjan mukaisesti (liite 2) ja havainnointi sijoitettiin yleisimpiin ruuhkapiikkeihin eli klo 8.00-11.00 välille, jolloin odotettavissa olisi enemmän vierailijoita aulassa.

Havainnointiin vaikutti vahvasti meneillä oleva covid-19 -pandemia, jonka vuoksi vierailijoiden määrä havainnointikohteissa oli romahtanut merkittävästi. Yhdessä kohteessa aulavartija kuvaili, että normaalisti kello 9.00-10.00 välillä on ruuhkaa ja aula palvelee keskimäärin 200 vierasta tällä välillä, mutta havainnoinnin aikana samaan aikaväliin 9.00-10.00 vierailijoita kävi aulassa viisi. Taulukossa 2 on esitelty havainnoinnin mukaiset tulokset aulaliikenteestä, josta voidaan nähdä, että kohteissa kävi hyvin vähän ihmisiä. Havainnointiin otettiin huomioon vain henkilöt, jotka tulivat aulavartijoiden puheille, yrityksen työntekijöitä, jotka kulkivat aulan läpi töihin, ei otettu tässä huomioon. Tunnistettavat aulassa vierailevat asiakassegmentit pystyttiin jakamaan neljänä eri kategoriaan: Kiinteistössä työskentelevät ihmiset, kiinteistössä vierailevat ihmiset, huoltohenkilöstö ja muut vierailijat, esimerkiksi ihmiset, jotka ovat saapuneet väärään paikkaan tai ohikulkijat, jotka tulevat kysymään neuvoa.

Taulukko 2. Havainnointitaulukko

	Vartijoita	Kiinteistössä yrityksiä	Havainnointi aika	Vierailijoiden määrä	Vierailijat
Aula 1	2 pe vuoro	1	8:00-10:30	5	2 huoltomiestä 2 vierailija 1 kahvikonekorjaaja
Aula 2	1 per vuoro	1	9:00-10:30	3	1 työntekijä 1 postityöntekijä 1 muu
Aula 3	2 per vuoro	19	9:00-11:00	3	1 huoltomies 1 postityöntekijä 1 vierailija

Erityyppisillä aulakävijöillä oli erilaisia tarpeita ja vuorovaikutus aulan kanssa poikkesi myös segmentin välillä. Yrityksen omat työntekijät olivat aulavartijoille tuttuja ja vuorovaikutus oli rentoa. Vierailijoita kohtaan aulavartija oli vakavampi kuin yritysten omien työntekijöiden kanssa.



kijöiden kanssa. Aulakohteiden välillä oli paljon eroa vierailijoiden vastaanottamisessa, yhdessä kohteessa aulavartija oli hyvin auttavainen, kärsivällinen ja ystävällinen, toisessa kohteessa taas tuntui, että vierailijaa kohtaan oltiin hieman liian suoraa, ja vieras jäi epävarmaksi, miten hänen tulisi toimia hänelle annettujen ohjeiden perusteella. Huoltomiesten kanssa vuorovaikutus oli osassa kohteesta samanlaista kuin vieraiden kanssa, ja aula-kohteesta riippuen huoltomiesten asiointi oli toisissa kohteissa ystävällistä ja ohjaavaa, ja yhdessä kohteessa huoltomiestä ei ohjattu tarpeeksi, jonka vuoksi hän joutui kysymään useampaan otteeseen tietoja, mitä tarvitsi.

Koska vierailijoiden määrä oli alhainen, ulkopuolista havainnointia ei ollut mahdollista suorittaa tehdä siinä laajuudessa, kuin alun perin oli suunniteltu. Sen sijaan tutkija käytti havainnointiajasta osan työntekijöiden haastatteluun, jotka tulivat osaksi henkilökuntahaastattelu materiaalia, joka kuvattiin aiemmassa luvussa. Havainnoinnin perusteella pystyttiin kuitenkin erottelemaan erilaiset aulakävijät ja erittelemään erilaisten aulakävijöiden tarpeita, joita hyödynnettiin myöhemmin palvelun kehittämisvaiheessa.

### **Kysely asiakasyrityksille**

Kysely on määrällinen tutkimusmenetelmä, jota käytetään, kun yritetään saada suurelta joukolta ihmisiä vastauksia määriteltäviin tutkimuskysymyksiin tai halutaan selvittää vastaajien mielipiteitä ja asenteita tutkimusongelmaan liittyen. Kysely on usein kustannustehokas ja nopea tapa kerätä tietoa, verrattuna esimerkiksi haastattelujen tekemiseen (Kananen 2015, 95). Tässä tutkimuksessa tarkoitus oli selvittää, mistä asiakkaiden arvostukset koostuvat ja miten arvostukset toteutuvat nykyisessä palvelutuotannossa, joten kyselytutkimuksella pyrittiin kartoittamaan asiakkaiden tyytyväisyyttä nykyiseen aulapalveluun, mitä pitävät palvelussa tärkeimpänä ja mitä mahdollisia muutoksia tulevaisuudessa on tulossa aulapalvelun osalta yrityksessä. Lisäksi kyselyssä selvitettiin myös asiakkaan hintamielikuvaa palvelusta ja mitä muita turvallisuuspalveluja on käytössä.

Ennen kyselyn lähettämistä asiakkailta pyydettiin suostumusta kyselyn lähettämiseen. Suostumus pyydettiin sen vuoksi, että kyselyn lähettäjä oli ulkopuolinen toimija, ja toimeksiantaja noudatti tämän suhteen omia käytäntöjään. Osittain tämän vuoksi kysely pysyttiin lähettämään vain kymmenelle asiakkaalle, jotka antoivat suostumuksen kyselyn lähettämiseen. Asiakkuuksia on yhteensä noin 30 pääkaupunkiseudulla. Kyselyn toteuttamiseen käytettiin Webropol-palvelua. Kysely (liite 3) laadittiin yhdessä toimeksiantajan kanssa ja lähetettiin 15.9.2020. Kyselyn vastaamiseen oli aikaa 25.9.2020 asti ja muistutukset kyselyyn osallistumisesta lähetettiin asiakkaille 20.9. ja 23.9.2020. Vastauksia saatiin viideltä

asiakkaalta. Koska tämän kyselyn vastausmäärä jäi odotettua alhaisemmaksi, kyselyn tuloksista ei voi perustellusti tehdä laajoja yleistyksiä tai johtopäätöksiä aulapalvelun tämän hetkisestä asiakastyytyväisyydestä tai syy-seuraussuhteista, mutta kyselystä erottautui suuntaa-antavia huomioita, joista seuraavaksi nostetaan esiin tärkeimmät huomiot (liite 4.).

Kyselyn ensimmäisessä osiossa asiakkaita pyydettiin arvioimaan yhteyshenkilön toimintaa (kohta 1). Huomioitavaa oli, että kaikki kyselyyn vastanneet arvioivat aulapalvelun kehittämisen ja yhteyshenkilön proaktiivisuuden uusien ratkaisujen kehittämisestä keski-vertoa alhaisemmaksi. Vastaajat kuitenkin kokevat, että yhteyshenkilö on hyvin tavoitettavissa ja yhteydenpito on laadukasta (kohta 2).

Vastaajista kolme kokivat, että aulapalvelua tuotetaan sopimuksen mukaisesti, (kohta 3) yksi ei osannut vastata ja yhden mielestä sopimusehdot eivät täyty, sillä he kokevat jatkuvaa resurssivajetta aulakohteessa. Aulapalvelulle asetetut asiakaslupaukset täyttyivät pääosin hyvin vastanneiden mielestä, paitsi aulavartijan asiakaspalveluosaamiseen ja kehittämiseen liittyvissä kysymyksissä löytyi hajontaa. (kohta 4) Vastaajien vapaissa vastauksissa (kohta 5) kiitosta saivat vakituiset aulavartijat, jotka olivat vastaajalle tuttuja. Parannettavista asioista nousi esiin erityisesti palvelun laadunvaihtelut ja palvelun kehittäminen yhdessä asiakkaan kanssa.

Aulavartijan nykyisistä tehtävistä vastaajat arvottivat vieraiden vastaanoton ja kulunvalvonnan kahdeksi tärkeimmäksi tehtäväksi (kohta 6). Vieraiden vastaanottoon oli erittäin tyytyväinen kaksi vastaajaa, kaksi olivat tyytyväisiä ja yksi oli melko tyytymätön vieraiden vastaanottoon, eli vastauksista löytyy hajontaa. Kulunvalvonnan tyytyväisyys oli korkeampi kuin vieraiden vastaanoton tulokset (kohta 7).

Hintamielikuva oli vastaajilla yhteneväinen, kaikki vastaajat kokivat palvelun hinnan vastaavan palvelun laatua (kohta 8). Uusia tehtäviä aulalle toivoi yksi vastaaja, joka toivoi aulan tekevän kohdekierroksia aulapäivystyksen lisäksi, toinen vastaaja toivoi vain laadusta perusasioiden tekemistä. Kaksi vastaajista arvioi, että yritys olisi todennäköisesti valmis maksamaan enemmän aulan lisäpalveluista ja yksi vastaajista arvioi, että ovat melko todennäköisesti valmiita maksamaan lisäpalveluista. Kaksi vastaajista ei osannut arvioida maksuvalmiutta (kohta 9).

Vastaajien kommentit aulapalvelun tulevaisuuteen ja mahdollisiin muutoksiin ja digitalisaation luomiin mahdollisuuksiin (kohta 10) käsittivät lähinnä ajatuksen siitä, että aulapalvelu

ei sinällään tule muuttumaan, yksi vastaajista toteaa, että *”En usko aulapalvelun muuttuvan kokonaan sähköiseksi ilman aulahenkilöstöä.”* eli aulavartijahenkilö on vastaajan mielestä edelleen tarpeellinen tulevaisuudessakin. Vastauksissa nousi esiin myös automatisointi, itsepalvelu ja työn digitalisoituminen ja uusien teknologioiden vaatimat perehdytystarpeet.

Vastaajilla oli jonkin verran käytössä muita turvallisuuspalveluita (kohta 11), kaikki vastaajat käyttivät toimeksiantajan vartiointipalveluja ja 80% vastaajista käytti toimeksiantajan hälytyspalveluja ja turvapainiketta. Kilpailijoilta eniten oli hankittu kameravalvonta, järjestyksenvalvonta ja turvallisuusjohtamisen palveluita. Lisäksi yksi vastaaja harkitsee tapaheturvallisuuden palvelujen ja työmaaturvallisuuden palvelujen ostamista.

Kyselytutkimuksen tulokset analysointiin viemällä tulokset Webropolista Excel-tiedostoon ja rakentamalla tuloksista selkeästi luettavat taulukot. Kyselytutkimuksesta muodostettiin erillinen raportti, joka toimitettiin toimeksiantajalle. Näillä vastauksilla saatiin suuntaa antava yleiskäsitys aulapalvelun nykytilasta ja asiakkaiden tyytyväisyydestä palvelun toteuttamiseen ja kerättyä asiakasymmärrystä. Asiakasymmärrystä syvennettiin vielä myöhemmin syvähaastatteluilla myöhemmin tutkimuksessa.

## **4.2 Asiakasymmärryksen kiteyttäminen**

Haastatteluista, havainnoinneista, asiakaskyselyistä ja muusta pohjatutkimuksesta kerääntyi todella laajasti tietoa, joten seuraavaksi kerätty tieto tuli analysoida ja kiteyttää helpommin ymmärrettäviksi kokonaisuuksiksi. Tämä tehtiin keräämällä kaikki tieto yhteen samankaltaisuus -kaavioon, jota kautta tieto ryhmiteltiin ja jaettiin tiedon samankaltaisuuden mukaisesti. Ryhmittelyyn käytettiin selainpohjaista Miro-työkalua ([www.miro.com](http://www.miro.com)). Miro-työkalulla ryhmitelty tieto jalostettiin yhä edelleen, jonka jälkeen yhdisteltiin eri tietojen syy-seuraussuhteita. Asiakastiedon kiteyttäminen asiakasymmärrykseksi tapahtui prosessissa kumulatiivisesti ja spiraalinomaisesti (Miettinen 2011, 68), jossa aiemman tiedon päälle kerättiin lisää tietoa uusissa haastatteluissa ja kohtaamisissa. Tietoa hankittiin lisää pitkin prosessia vielä tämän vaiheen jälkeen, joten tiedon kiteyttäminen ei tapahtunut lineaarisesti varsinaisesti prosessin tässä vaiheessa, vaan kiteyttämistä tapahtui myös prosessin loppuvaiheilla.

Kerätyn ja analysoidun tiedon perusteella lähdettiin kokoamaan palvelutuotantoketjun (liite 1) päälle asiakasymmärryksessä kerättyä tietoa, josta muodostui liitteen 5 mukaiset huomiot. Kerätystä asiakastiedosta tunnistettiin tässä vaiheessa viisi liiketoiminnan kannalta aulapalvelun kriittistä rajoitteita yrityksen omassa toiminnassa: tarjotaan samaa palvelua

kuin kilpailijat, yhteyshenkilön ajankäyttö, tuotantovarmuuteen liittyvät resurssiasiat sekä vaihtuvuuteen liittyvät asiat ja viimeiseksi vallitseva hinnoittelumalli.

Markkinoita ja kilpailijoita tutkiessa voitiin todeta, että aulapalvelua myydään samankaltaisina ratkaisuin suurimpien kilpailijoiden toimesta (liite 6). Aulapalvelua tarjoaa niin turvallisuusalan kuin kiinteistöalan yritykset. Yhtenäistä kaikilla tutkituilla kilpailijoilla oli, että markkinointimateriaalissa aulapalvelun tehtävät olivat määritelty pitkälti samankaltaisesti, eikä tämän suhteen erottautuvuutta ollut. Jokainen tutkittu kilpailija myös lupasi asiakkaille palvelun räätälöintiä tarpeiden mukaan. Aulapalvelu on hyvin yrityskohtaista ja vaatii räätälöintiä, jotta aula pystyy toimivaan ja edustamaan yritystä, kenen kiinteistössä toimii, joten räätälöinti on tämän vuoksi enemmän sääntö kuin poikkeus aulapalvelujen myynnissä. Tietyllä kilpailijalla oli erottautuvana tekijänä aulapalvelun brändäys, jossa kilpailija oli koonnut mittavan markkinointimateriaali paketin aulapalvelun eri tehtävistä sekä tuottanut myös videota aulapalvelun toiminnasta nettisivuille. Tämä oli ainoa kilpailija, joka oli käyttänyt videota markkinoinnissa, ja erottautui näin suuresti joukosta. Myös osa kilpailijoista oli käyttänyt aulapalvelun erittelyssä erilaisia palvelukokonaisuuksia, jotka olivat niin kutsuttuja valmiita ratkaisuja täysin räätälöidyn palvelun rinnalla. Koska aulapalvelu käytännössä sisältää samat elementit ja palvelut kilpailijasta riippumatta, tuntuu, että palvelun kuvauksella ja markkinointimateriaalilla on mahdollisuus erottautua kilpailijoista, kuin itse palvelun sisällöllä. Toimeksiantajalla ei ole tällä hetkellä markkinointimateriaalissa käytössä palvelun brändäystä, kokonaisratkaisuja tai mielikuvia tuottavaa video- tai muuta markkinointimateriaalia, joten tämän perusteella toimeksiantaja ei erotu tällä hetkellä kilpailijoiden tarjonnasta juurikaan.

Yhteyshenkilöiden ajankäyttö vaikutti aulapalvelun myyntiin ja sopimusten seuraamiseen. Koska yhteyshenkilöillä on myös omia alaisia, esimiestyöhön käytettävä aika on myös rajallinen. Palvelun kannattavuuden näkökulmasta tämä tarkoittaa sitä, että lisämyyntiä ei ole mahdollista nykyisessä mallissa tehdä proaktiivisesti tai systemaattisesti, eikä siihen ole luotu työkaluja yhteyshenkilöille. Alaisten kouluttamiseen tai valmentamiseen ei myös ole tarpeeksi aikaa, joten aulavartijoiden tasoerojen ratkaiseminen valmennuksella ja koulutustarpeiden täyttäminen aulakohteissa ei toteudu halutulla tavalla. Tämä näkyy myös siinä, että aulavartijat itse toivoisivat asiakaspalvelutilanteisiin, järjestelmäosaamiseen ja kieliosaamiseen enemmän koulutusta. Koulutuksen lisäämisestä nähtiin hyötyjä, sillä se voi avata aulavartijalle mahdollisuuksia ammatti-identiteetin vahvistamiseen, yritykseen sitoutumiseen ja myös laajempaan osaamiseen eri kohteiden tarpeisiin.

Resurssien kannalta oleelliset kannattavuuden näkökulman ongelmat olivat tuurausten järjestäminen. Tuurausten kerääntyminen samoille henkilöille nostaa kuluja, sillä tuuraajille pitää maksaa ylityökorvauksia. Työt kasaantuvat siksi, koska tietyissä kohteissa on kokemusvaatimukset ja turvallisuusselvitysvaatimukset, joten näissä kohteissa tuuraajia on lähtökohtaisesti vähän. Koska ylitöitä ei haluta kerryttää lisäkulujen vuoksi, joissakin kohteissa voi jäädä vuoroja tekemättä. Jos tuurauksia ei pystytä taas toteuttamaan, asiakasyritykselle joudutaan maksamaan korvauksia toteuttamattomista työtunneista. Tuuraajat tekevät liikkuvaa työtä ja tuuraavat eri kohteiden auloissa, joten äkillisten poissaolojen syyt voivat myös liittyä aulakohteen vaikeaan sijaintiin, huonoihin henkilökemioihin kohteen muiden työntekijöiden kanssa, ergonomian puutteeseen tai epäterveelliseen tilaan, kuten vetoisaan tai kylmään aulaan. Tuuraajan sopivuus eri kohteisiin vaikuttaa muun muassa kielitaito ja kokemusvuodet, eli haastavien kohteiden tuotantovarmuuden turvaamiseksi tarvitaan pitkäaikaista henkilökuntaa, joka täyttää haastavan kohteen kriteerit. Aulavartijoiden vaihtuvuus tunnistettiin myös haasteeksi, sillä aulavartijat ovat tyypillisesti nuoria opiskelijoita, jotka eivät pysy työssä valmistumisen jälkeen, vaan haluavat edetä urallaan muihin töihin. Kysymys onkin, miten työntekijöitä voi sitouttaa pysymään työssä pidempään, vai onko parempi korvata vaihtuvuutta tehokkaammilla rekrytointiprosesseilla tai tehokkaammalla kouluttamisella.

Viimeiseksi todettiin, että aulapalvelun hinnoittelumalli ja sopimus rajoittaa kannattavuuden näkökulmasta aulapalvelusta saatavan hinnan nostamista. Aulapalvelun hinnoittelumalli on kateperusteinen hinnoittelu, eli yritys maksaa kiinteää kuukausihintaa, joka kattaa palkatun henkilön palkan ja palkan sivukulut, jonka päälle on laskettu kate. Nykyisten asiakkaiden palvelun kulurakenne (liite 7) koostuu kiinteistä kuluista, eli aulahenkilön palkasta, sivukuluista, laitekuluista, lounastauotuksesta, ja vaihtuvista kuluista eli tekemättömien vuorojen hyvityksistä, sairaspoissaoloista ja ylityökuluista. Kiinteistä kuluista eli käytännössä henkilöiden palkkakuluista karsiminen ei realistista, joten palvelun kannattavuuden vaihtoehdoiksi jää vaihtuvien kulujen minimointi sekä lisämyynti nykyisille asiakkaille. Palvelu on toimeksiantajan mukaan hinnoiteltu niin, että aulavartija tekee sopimuksessa sovitut työt ja lisätöistä tulisi sopia erikseen. Yhteyshenkilöillä on kuitenkin mielikuva, että joissain kohteissa tehdään töitä sopimuksen ulkopuolella ilmaiseksi. Tämän vuoksi aulapalvelusta ei saada haluttua hintaa ja töitä tehdään enemmän kuin mitä hinnalla on sovittu.

Projektissa ensimmäisenä tavoitteena oli kuulla henkilökunnalta sekä asiakkailta, mitä mahdollisia kehityskohteita he näkevät yritystoiminnassa ja mitä onnistumisia ja haasteita

he näkevät palvelussa. Tiedonkeruu vaiheessa keskityttiin tunnistamaan laajemmat teemat, mihin palvelun kehityksessä olisi parasta keskittyä. Tässä tutkimuksessa ei ollut etukäteen määritelty, mitä kehityssuuntaa palvelun osalta on kannattavaa ryhtyä kehittämään, eikä näitä kehityssuuntia projektin alussa ollut tunnistettu. Liiketoiminnassa oli tunnistettu, että palvelu ei ole nykyisellä muodollaan kannattava, ja palvelun kudurakennetta tutkiessa voitiin todeta, että palvelun kiinteät kulut koostuivat henkilön palkasta ja muista välttämättömistä kuluista ja palvelun myynnistä saatu tulo perustui kiinteiden kulujen päälle asetetusta katteesta. Katteesta vähennettiin esimiesten palkat sekä mahdolliset vaihtuvat kulut, kuten asiakkaille tehtävät hyvitykset tuottamattomista tunneista ja työntekijöille maksettavat ylityökustannukset. Nykyisten asiakkaiden kudurakenteen perusteella kannattavuuden lisääminen on mahdollista kahdella tavalla: Katteen korottaminen lisäpalvelujen myynnillä tai tehostamalla toimintaa vähentämällä vaihtuvien kulujen muodostamista.

Toinen oleellinen huomio on, että vaikka aulapalvelu on fyysisesti paikan päällä tuotettu palvelu, jossa aulavartija työskentelee asiakkaan kiinteistössä, niin palvelun käyttäjä on eri kuin aulapalvelua ostava asiakas. Tämän vuoksi asiakkaan arvonmuodostuksessa on eroja, onko kyseessä aulapalvelua käyttävä loppuasiakas, kuten asiakasyrityksen työntekijä tai kiinteistössä vieraileva henkilö vai aulapalvelun ostaja, eli asiakasyrityksen kiinteistö- tai hankintapäällikkö. Tässä tapauksessa, kun palvelun kehittämisen motiivina on palvelun kannattavuuden parantaminen, loppukäyttäjän lisäksi on otettava erityisesti huomioon palvelua ostavan asiakkaan tarpeet ja toiveet.

#### **4.3 Kehittäminen henkilökunnan ja asiakkaiden kanssa**

Palvelumuotoilussa keskeistä on osallistaa eri sidosryhmiä palvelumuotoiluprosessin eri vaiheissa. Yksi tapa osallistamiseen on tuoda eri sidosryhmät yhteen ja luoda keskusteluyhteys eri osapuolten välille fasilitoidulla workshopilla. Suunnitelmana oli aluksi tehdä kaksi erillistä workshopia, ensimmäinen henkilöstön kesken, johon osallistuisi palvelun yhteyshenkilöt ja aulavartijat yhdessä, ja toinen mihin osallistuisi asiakkaat ja yhteyshenkilöt yhdessä. Asiakkaiden ja yhteyshenkilöiden välinen workshop päätettiin jättää toteuttamatta etätyösuosituksesta johtuen, ja asiakkaat osallistettiin ideointiin syvähaastatteluiden yhteydessä.

Workshop esimiesten ja aulavartijoiden kesken pidettiin 1.10.2020, jonka teemana oli aulapalvelun kehittäminen, asiakasnäkökulman korostaminen ja uusien toimintatapojen ideointi. Workshopiin osallistui 3 yhteyshenkilöä, 2 aulavartijaa, vuorosuunnittelija sekä opinäytetyötä ohjaava markkinointipäällikkö. Tutkija toimi workshopin fasilitaattorina.

Workshop oli suunniteltu niin, että aluksi haetaan yhteistä ajatusmallia ja asiakaslähtöistä näkemystä persoona -harjoituksella, jonka jälkeen rakennetaan jokaiselle persoonalle oma arvolupaus -kartta. Tämän jälkeen, kun ryhmälle on rakennettu yhteinen ymmärrys aulapalvelun asiakkaista ja heidän tarpeistaan, lähdetään tämän pohjalta ideoimaan uusia tapoja toimia, jotta aulapalvelua voitaisiin kehittää asiakaslähtöisemmäksi. Workshopiin oli varattu 1,5 tuntia aikaa, joka rajasi workshopin sisältöön ja keskusteluun käytettävän ajan melko lyhyeksi.

Etätyösuosituksen vuoksi workshop toteutettiin etäyhteyksillä Teams -sovelluksessa, jonka vuoksi workshopin suunnittelussa oli otettava huomioon etätyöskentelyn asettamat rajoitukset. Tämä vaikutti muun muassa pienryhmätyöskentelyyn, jota ei pystytty tekni-  
sistä syistä tekemään, joten työskentely tehtiin koko ryhmän kesken alusta loppuun. Ideointia ei voitu myöskään järjestää isolle seinälle post-it lapuilla, joka olisi mahdollistanut ideoiden ryhmittämisen ja priorisoinnin tiimin kesken luontevasti, vaan ideointi suoritettiin käyttämällä verkkopohjaisia työkaluja. Workshoppeissa pienryhmätyöskentely olisi tuonut tehokkuutta esimerkiksi persoona -harjoituksen työstössä, jos osallistujat olisi voinut jakaa pienryhmiin keskustelemaan yhdestä persoonasta keskenään ja lopussa esitelleet omat persoonat toisilleen. Nyt persoona -harjoituksessa jokainen persoona käytiin yhdessä läpi, joka vei aika paljon aikaa muulta ideoinnilta. Myös brainstorming -vaiheessa ideoiden läpi-  
käynti harjoituksen lopussa ei pystytty aikataulun ja teknisen toteutuksen vuoksi suoritta-  
maan, joten fasilitaattori teki yhteenvedon ja ideoiden priorisointiharjoituksen ideoista jälki-  
käteen. Jos harjoitus olisi voitu tehdä paikan päällä, ideat olisivat olleet paperilla ja visuaa-  
lisesti nähtävillä esimerkiksi seinillä, jonka jälkeen ideat olisi voitu vielä priorisoida ja suo-  
rittaa äänestys parhaista ideoista. Henkilökunnan workshopissa parhaiksi äänestetyt ideat  
validoitiin vielä asiakashaastattelussa ja pyydettiin asiakkailta kommentteja heidän näkö-  
kulmastaan mahdollisiin kehityssuuntiin, miten aulapalvelua pitäisi lähteä kehittämään.

## **Persoonat**

Persoonat on tarkka ja rikas esittely fiktiivisestä ihmisestä, joka on arkkityyppi suurem-  
masta joukosta ihmisiä. Persoonia käytetään palvelumuotoilussa, kun halutaan tuoda tiet-  
tyjen sidosryhmien ajatukset, toiveet ja tarpeet esille ja luontevaksi pohjaksi ratkaisujen  
ideoinnille. (Stickdorn ym. 2018, 128) Persoonat keskittyvät fiktiivisen henkilön motivaatioihin  
ja käyttäytymiseen ja pyrkii näin tuomaan henkilön empaattisesti esille palvelun kehittä-  
misprosessin keskiöön. Ymmärtämällä persoonan tapoja toimia, toiveita ja kipupisteitä  
voidaan luoda ratkaisuja ja ongelmamäärittelyjä käyttäjälähtöisesti. Koska persoonat ovat  
abstrakteja, niiden käytössä tulee huomioida, että persoonia on helppo käyttää väärin tai

niitä voi myös helposti ymmärtää väärin. Persoonia tulee käyttää koko kehittämisprosessin eri vaiheissa, sillä niiden irrallinen käyttö vain osassa kehittämisprosessia ei palvele persoonatyökalun todellista käyttötarkoitusta, (Salazar 28.1.2018). Yritykset myös voivat väittää, että he tuntevat jo asiakkaansa, sillä ovat olleet alalla jo pitkään ja työskentelevät asiakkaiden kanssa päivittäin. Asiakasymmärrys perustuu näissä tapauksissa usein oleuksiin ja mututuntumaan, eikä käyttäjätutkimukseen ole käytetty oikeasti juurikaan aikaa. Persoonan luomiseen käytetty tutkimusaineisto voi olla vajavaista ja tutkijan omat kokemukset voivat heijastua persooniin, jolloin persoonien tarpeet ja toiveet voivat jäädä hyvin pinnalliselle tasolle. (Salazar 28.1.2018).

Persoonaa luodessa on hyvä sekoittaa erilaisia tutkimus- ja osallistamismenetelmiä, kuten haastatteluja ja havainnointia. Persoonia on tämän jälkeen hyvä syventää vielä osallistamalla etulinjan henkilöstöä persoonien luomiseen. (Stickdorn ym. 2018, 128). Sidosryhmistä oli hahmoteltavissa neljä eri asiakasryhmää, joiden tarpeet vaikuttavat palvelunkehitykseen; kiinteistöpäällikkö, yrityksen työntekijä, yrityksen vierailija sekä huoltomies. Persoonat luonnosteltiin fasilitaattorin toimesta työntekijä haastattelujen, kohdehavainnointien ja yrityskyselyn vastausten pohjalta etukäteen. Jokaiseen persoonaan luotiin fiktiivinen tarina, jossa selitettiin, mikä on persoonan motivaatio, tarve ja suhde aulapalveluun ja mitä haasteita ja iloja he saattavat kokea arjessaan.

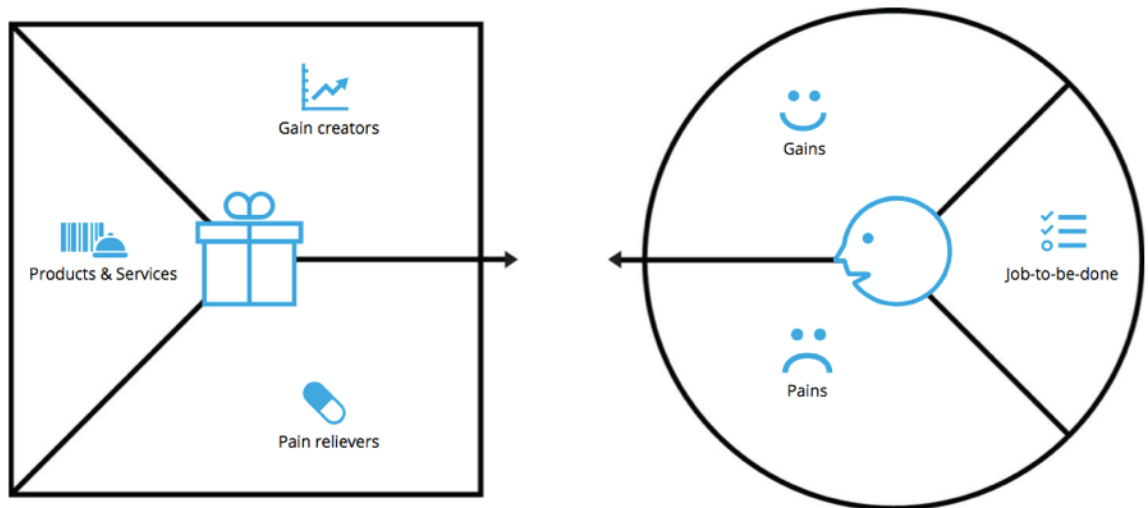
Näiden hahmoteltujen persoona -pohjien päälle rakennettiin yhdessä workshopin osallistujien kanssa valmiit persoonat (liite 8). Persoona harjoitus eteni niin, että ensin persoonat esiteltiin yksi kerrallaan, ja jokaisen kohdalla keskusteltiin yhdessä, mitä muuta persoonan käytökseen tai tarpeisiin voisi liittyä, jonka perusteella persoona täydennettiin keskustelun perusteella. Persoona-harjoituksen myötä osallistujille syntyi mielikuva, kenelle palvelua tuotetaan ja miten eri asiakkaiden tarpeet eroavat toisistaan. Workshopin tiukan aikataulun ja teknisten haasteiden vuoksi persoonista ehdittiin käydä läpi kolme, eli vierailija, työntekijä sekä kiinteistöpäällikkö.

### **Arvolupaus -kartta**

Arvolupaus -kartta, englanniksi value proposition canvas, on työkalu, jonka avulla on mahdollista tarkentaa ja kehittää asiakkaalle annettavaa arvolupaus palvelusta. Kartta (kuvio 14) koostuu kahdesta eri osiosta, yrityksen osiosta ja asiakkaan osiosta, ja nämä osiot täyttämällä voidaan muodostaa selkeämpi ja tavoitteellisempi arvolupaus, joka perustuu asiakkaiden todellisiin tarpeisiin. (Osterwalder, Pigneur, Bernarda, & Smith 2014, 9)



Oikealla puolella on asiakasprofiili, joka kuvastaa ymmärrystä valitun asiakassegmentin tarpeista, haluista ja kipukohtista. Asiakkaan työt englanniksi job-to-be-done, ovat ne käytännön asiat, joita asiakkaan tulee suorittaa saadakseen työnsä tehdyksi arjessaan. Ilot, eli gains, on ne lopputulemat, mitä asiakas haluaa arjessaan saavuttaa tai mitä konkreettisia hyötyjä asiakas etsii. Kipukohdat, eli pains, kuvaavat taas niitä huonoja lopputulemia, riskejä ja esteitä, mitä asiakas voi kohdata arjessa suorittaessaan arjessa olevia suoritteita, eli job-to-be-done. (Osterwalder ym. 2014, 9).



Kuvio 14. Arvolupaus -kartta (Business Model Analyst 2019).

Arvolupaus -kartta vasen puoli kuvastaa yrityksen palvelutarjoamaa sekä mitä yritys voi tehdä asiakkaalle, jotta se vahvistaisi asiakkaan arvonmuodostusprosesseja, eli tuottaisi iloa asiakkaalle sekä lievittäisi asiakkaan kokemia kipupisteitä. Yrityksen tuotteet ja palvelut, englanniksi products and services, on lista niistä tuotteista ja palveluista, joiden ympärille arvolupaus perustuu. Ilon vahvistajat, eli gain creators, kertovat, miten yritys pystyy toiminnallaan, tuotteilla ja palveluillaan vahvistamaan ja mahdollistamaan asiakkaan kokemaa iloa. Kivun lievittäjät, eli pain relievers, kertovat yrityksen tuotteet ja palvelut pystyvät lievittämään asiakkaan kokemia kipua, eli vähentämään esteitä, riskejä ja huonoja lopputulemia, mitä asiakas voi kohdata arjessaan. (Osterwalder ym. 2014, 8).

Workshopin osallistajat täyttivät kartta oikean puolen asiakasnäkökulman persoona -harjoituksessa rakennettujen arkkityyppien avulla, sillä persoonissa määriteltiin juuri asiakkaan arki, ilot ja kipupisteet. Vasemman puolen yrityksen arvolupauksen osiot käytiin persoona kerrallaan yksitellen läpi, ja osallistajat vastasivat jokaisen persoonan kohdalla kolmeen kysymykseen:

1. Mitä palveluja persoonalle voidaan tarjota?
2. Millä toimintatavoilla persoonaa voidaan ilahduttaa?
3. Millä tavoin voidaan lievittää persoonan kokemia kipupisteitä?

Näihin kysymyksiin vastaamalla saadaan luotua asiakkaan arvolupaus. Workshoppiin osallistujat osallistuivat ideointiin AhaSlides.com verkkosovelluksen kautta, johon jokainen pystyi kännykällä tai selaimella kirjoittamaan oman vastauksensa edellä mainittuihin kysymyksiin. Näin varmistuttiin, että kaikki saivat äänensä kuuluville ja myös pitäydyttiin aikataulussa. Vastaukset tämän jälkeen luettiin ääneen ja keskusteltiin yhdessä osallistujien kanssa. Fasilitaattori täytti arvolupaus -kartta vastausten perusteella jälkikäteen (liite 8). Harjoituksen jälkeen workshoppiin osallistujat olivat saavuttaneet asiakaslähtöisen mielen-tilan, josta oli hyvä lähteä kehittämään uusia palveluja ja toimintatapoja ottamalla huomioon asiakkaiden tarpeet.

### **Brainwriting – Uusi aulapalvelu**

Uusien palvelujen ja toimintatapojen ideoinnissa käytettiin brainwriting 635-metodia. Ideointisessio toteutettiin ilmaisella selainpohjaisella ohjelmalla.

Brainwriting 635 mahdollistaa lukuisien uusien ideoiden generoimisen lyhyessä ajassa. Ideointiin osallistui 7 henkilö + fasilitaattori, eli yhteensä 8 henkilöä. Ideoinnin pohjustuksena fasilitaattori muistutti, että tarkoituksena on ideoida mahdollisimman konkreettisia ratkaisuja. Lisäksi muistutettiin, ettei ole oikeita tai vääriä ideoita, ja hyvän ideoinnin perustana on se, ettei toisten ideoita kritisoida ideointivaiheessa, vaan ideoiden validointi käydään myöhemmin läpi. Lisäksi rohkaistiin olemaan luovia ja ideoimaan suuresti sillä rajoituksiin ei kannata takertua ideoinnin alkuvaiheessa, vaan ideoiden käyttökelpoisuus ja toteutettavuus arvioidaan myös jälkikäteen.

Ideointisessio aloitettiin esittelytekstillä, jossa osallistujille kiteytettiin ongelma, johon lähdetään etsimään ratkaisua tai uusia ideoita. Ideoinnin esittelyteksti kuului seuraavasti:

*”Asiakasnäkökulma kirkkaana mielessä, millaisia **konkreettisia** uusia ratkaisuja:*

- *Vastaisimme palvelullamme paremmin asiakkaiden tarpeisiin?*
- *Mitä meidän tulisi tehdä uudella tavalla ja miten?*
- *Miten voimme parantaa ja/tai tehostaa nykyistä palvelua?”*

Workshoppiin osallistuvan toimeksiantovastaavan pyynnöstä ideointiaihiota muutettiin vielä viime minuutilla niin, että työntekijät saivat myös ideoida sisäiseen kehitykseen ja omaan työhön liittyviä parannuksia.

Brainwriting menetelmä etenee siten, että ensin osallistuja saa 5 minuuttia aikaa kirjoittaa kolme ideaa itsekseen. Kun 5 minuuttia on kulunut, jokainen osallistuja saa eteensä edellisen osallistujan aiemmin kirjoittamat kolme ideaa. Tämän jälkeen käytetään jälleen 5 minuuttia, jonka aikana osallistujat kirjoittavat uusia ideoita, tai ideoivat edellisen osallistujan ideoiden päälle omia ideoita. Seuraavalla kierroksella osallistuja saa kahden edellisen osallistujan ideat eteensä ja sama toistuu. Viiden kierroksen jälkeen ideointi tuotti yhteensä 105 ideaa, jonka jälkeen workshop päättyi. Fasilitaattori kävi tuotetut ideat läpi ja jakoi ne teemoittain omiin ryhmiin (kuvio 15).



Kuvio 15. Idea-teemat

Seuraava osio toteutettiin sähköpostilla workshopin jälkeen. Osallistujille lähetettiin yhteenveto kaikista 105 ideasta, jotka oli teemoitettu kuvion 15 mukaisiin osioihin. Osallistujia pyydettiin lukemaan kaikki tuotetut ideat läpi ja valitsemaan ideoista mielestään 10 parasta ideaa. Tämän jälkeen osallistujaa pyydettiin priorisoimaan valitsemansa ideat nelikenttä-matriisin avulla (kuvio 16), jossa jokainen idea pisteytettiin idean hyödyllisyyden ja idean toteutusvaikeuden mukaan. Priorisoidut ideat tuotiin yhteen esitettävään priorisointi taulukkoon (liite 9). Priorisointi-tehtävään vastasi neljä osallistujaa.



Kuvio 16. Ideoiden arviointiin käytetty nelikenttämatriisi.

### Asiakkaiden osallistaminen ideointiprosessiin

Idea työpajan jälkeen asiakasnäkökulmaa lisättiin teettämällä haastatteluja nykyisten asiakkaiden kanssa. Samalla asiakkaita osallistettiin ideoimaan aulapalvelun kehittämistä. Kohderyhmänä oli sama nykyiset aulapalvelun asiakkaat pääkaupunkiseudulla. Haastattelut käytiin teemahaastatteluna, jossa tarkoituksena on keskustella vapaamuotoisesti etukäteen määritellyistä aiheista: Palvelun nykyinen laatu, palvelun kehittämistarpeet, palvelun tulevaisuus ja osallistaminen palvelun kehittämiseen. Tavoitteena oli lisätä ymmärrystä mistä asiakkaan arvomuodostus koostuu, tyytyväisyydestä nykyiseen palveluun sekä osallistaa heitä ideointiprosessiin keräämällä ajatuksia ja mielipiteitä henkilökunnan ideointisessiossa esiin nousseisiin ideoihin (liite 10).

Asiakkaisiin otettiin yhteyttä puhelimitse ja sähköpostilla haastattelun sopimiseksi. Henkilöille oli etukäteen lähetetty viesti, jossa kerrottiin haastattelukutsusta. Soitto- ja sähköpostikerroksen jälkeen kolmestakymmenestä asiakkaasta viisi lupautui haastatteluun. Haastattelut käytiin 12.10.-25.10.2020 välisenä aikana etäyhteyksillä Teams -sovelluksella. Haastattelut saatiin erikokoisista asiakaskohteista, joissa oli erilaisia aulakokonaisuuksia.

Asiakaskohteet olivat julkisista ja yksityisistä yrityksistä, yhden ja useamman aulavartijan auloista, sekä yhden yrityksen auloista ja useamman yrityksen toimistohotellin aulasta. Haastatteluissa kävi myöhemmin myös ilmi, että asiakkaat luokittelivat itse omia kiinteistöjään myös turvallisuusriskien näkökulmasta. Niin sanotut matalan turvallisuusriskin auloja olivat normaalit toimistot ja korkeamman turvallisuusriskin auloja olivat sellaisia kiinteistöjä, joissa oli toimiston lisäksi tehdas tai muita laitoksia, joissa on enemmän hälytyksiä tai arkaluonteisia toimintoja kuin normaaleissa toimistoissa.

Palvelun nykyinen taso koettiin yleisesti hyväksi, olivat hyvin tyytyväisiä nykyisiin vakituisiin aulavartijoihin ja laatutaso laski lähinnä silloin kun kohteeseen tulee uusi tuuraaja. Palvelutuotannon tasosta yksi vastaajista oli huomannut, että erikseen sovittu lounastuu- raus saapui ajoittain joko liian aikaisin tai liian myöhään ravintolan ollessa kiinni, eikä aula- vartija päässyt syömään tämän takia. Resurssipulasta kertoi vain yksi haastateltava, joka kertoi, että joskus kahden henkilön aulasta toista vartijaa ei ole saatu paikalle. Toimeksi- antaja hyvittää nämä tuottamattomat tunnit jälkikäteen. Auloissa työskenteleviä vakituisia aulavartijoita kuvailtiin hyvin positiivisesti, kuten tuttu ja turvallinen, ammattitaitoinen, erin- omainen, pitkäaikainen, asiallinen ja kokenut. Tuuraajissa sen sijaan koettiin enemmän vaihtuvuutta kuin vakituisissa vartijoissa ja kolme vastaajista painotti erityisesti vakituisten tuuraajien tärkeyttä palvelun laadun ylläpitämissä. Uusi tuuraaja yhdistettiin palvelun ope- ratiivisen laadun hetkelliseen heikentymiseen. Esimerkkinä tästä yhdessä kohteessa au- lan tekemistä puhelinohjauksista saadaan enemmän palautetta, kun aulaassa on uusi tuu- raaja. Haastateltavien mielestä 3-4 oppivuoroa on sopiva aika perehdyttää uutta tuuraajaa ja yksi oppimisvuoro koettiin liian lyhyeksi ajaksi. Yhdessä kohteessa haastateltava oli ko- konaan kieltänyt uusien henkilöiden opettamisen heidän aulaassa ja vaati uusilta tuuraa- jilta tietyt läpikäytyt oppimäärät, ennen kuin aulaan sai tulla töihin. Tätä perusteltiin koh- teen turvallisuusriskeillä, joita haastateltava kuvaili korkeiksi, eikä halua kiinteistön turvalli- suuden heikkenevän osaamattoman tuuraajan vuoksi.

Kaikissa haastatteluissa tuli esiin se, että aulaassa tehtiin lisätöitä sopimuksen mukaisten töiden lisäksi, eikä näiden tehtävien viemistä sopimukseen ollut suunnitelmissa. Aulavarti- jan työtehtävät ja työnkuva muotoituivat lähdes aina toimeksiantajan räätälöimällä tavalla ja haastateltavat pitivät aulavartijan joustavuutta positiivisena asiana. Tehtäviä lisätöitä oli muun muassa tehtaan myymälän ylläpito, ensiapupakkausten tarkistaminen kerroksissa, virka-autojen luovutus, kiinteistöhuollon asioista huolehtiminen, tapahtumaopasteiden val- mistaminen ja GDPR-koulutusten pitäminen henkilöstölle. Yksi haastateltava kertoi, että sopimus oli tehty monta vuotta sitten, eikä hän ollut koskaan nähnytkaan sopimusta, eikä näin ollen tiennyt mitä se piti sisällään. Yhdessä aulaassa sopimus on alun perinkin tehty

niin, että aulavartijan työn määrittelee loppupeleissä asiakas itse, sillä hän koki, että maksaa vartijan työtunneista, ei työtehtävistä ja sopimukseen on kirjattu lause ”edellä mainitut tehtävät ja muut sovitut tehtävät”. Tässä aulassa työtehtäviä oli haastateltavan kertoman mukaan yhteensä 45, joita vartijan työhön kuului. Näitä tehtyjä töitä myös kirjattiin erilliseen seurantaohjelmaan, jossa haastateltava pystyi seuraamaan tarkasti, paljonko aula tekee töitä päivässä.

Henkilökohtaisen yhteyshenkilön yhteydenpito yhtenä asiakastyytyväisyyden tekijänä korostui haastatteluissa. Kaikki haastateltavat vastasivat, että yhteyshenkilön saa kiinni tarvittaessa, mutta asiakkaat, joilla oli säännöllisesti kvartaaleittain laatupalaveri yhteyshenkilön kanssa, kokivat että yhteyshenkilö tuntee heidän toimintaansa ja mitä aulassa toimitaan. Nämä olivat yleisesti hyvin tyytyväisiä yhteyshenkilön toimintaan ja yksi heistä kertoi, että aikaisempi yhteyshenkilö ei ottanut koskaan yhteyttä, kunnes yhteyshenkilö vaihtui ja alkoi hoitaa säännöllisesti ja täsmällisesti yhteydenpitoa ja pitää palaverit kvartaaleittain. Kolme asiakasta, joilla oli palaverit epäsäännöllisesti kerran vuodessa tai ei ollenkaan kokivat vahvasti, että palveluntarjoaja ei ymmärrä heidän yritystään tai toimintaa. Yhdessä kohteessa säännölliset palaverit oli peruutettu, sillä asiakas ei nähnyt palaverien tuovan mitään lisäarvoa toimintaan ja näki asian ajanhukkana. Samat haastateltavat olivat myös sitä mieltä, että yhteyshenkilöt vaihtuvat tiuhaan. Tästä nousi huoli siitä siirtyvätkö heidän tietonsa uudelle yhteyshenkilölle ollenkaan. Yksi haastateltava oli myös huolissaan siitä, ettei heidän omaan aulavartijaansa oltu juurikaan yhteydessä, eikä aulavartija välttämättä edes tiennyt kuka oma esimiehensä oli. Hän epäili asian johtuvan siitä, että kohteessa menee niin hyvin, ettei tarvitse olla yhteydessä. Samassa kohteessa on tulossa pian fuusio isomman kansainvälisen yrityksen kanssa, joka voi tehdä muutoksia aulapalveluun, toivoi yhteydenottoa viimeistään siinä vaiheessa. Haastattelun perusteena säännöllinen yhteydenpito voidaan nähdä tärkeänä asiakassuhdetta ylläpitävänä tekijänä, jonka perusteella asiakas voi saada positiivisemmän mielikuvan palveluntuottajasta, sekä palveluntuottaja pystyy paremmin reagoimaan asiakasyrityksessä tapahtuviin muutoksiin.

Aulapalvelu ja turvallisuusala yleisesti koettiin hyvin kilpailuksi alaksi. Kilpailu eroaa julkisissa ja yksityisissä yrityksissä. Julkisen puolen kilpailutus tuo kiinteistöpalvelujen hankintaan haasteita, sillä julkisissa kilpailutuksissa valtio säätelee pitkälti sen, miten kilpailutus tehdään. Yleisesti ottaen haastateltava kuvaili asiaa niin, että ostettavan palvelun kuvaus ja määrittely tulee tehdä todella tarkasti, ja kilpailutuksessa on pakko valita se, joka pystyy tuottamaan määritellyn palvelun edullisimmin. Julkisen puolen virastoa edustava haastateltava kommentoi, että henkilökohtaisesti toivoisi enemmän laatu- ja palveluseurantaohjelmista valintaa, mutta verorahojen käyttöä tulee säädellä. Julkisen puolen sopimukset ovat normaalisti 4

vuotta ja lisäksi 2 optiovuotta, ja sama haastateltava kertoi, että he käyttävät optiovuodet aina kun on mahdollista, jos ovat tyytyväisiä toimittajaan. Tarjouksessa voi erottautua hinnan lisäksi kouluttamisen, perehdytyksen, yhteydenpitosuunnitelman ja haltuunotto-suunnitelman avulla. Yksityisissä yrityksissä kilpailua kuvailtiin kovaksi, ja työvoimapainotteisen hinnoittelun vuoksi kilpailutekijät eivät juurikaan eroa toisistaan. Yhden haastateltavan mukaan hän saa jatkuvasti yhteydenottoja eri palveluntuottajilta, jotka tarjoavat aulapalveluita heille, mutta ei ole valmis vaihtamaan muutaman sentin vuoksi, sillä nykyinenkin on ihan hyvä.

Aulapalvelujen kehittyminen ja tulevaisuus nähtiin haastatteluissa melko epävarmana, mutta mahdollisuus aulavartijan toimenkuvan monimuotoisuuteen ja turvallisuustehtävien lisääntymiseen on olemassa. Myös kiinteistöpalveluihin on vuonna 2020 vaikuttanut covid19-pandemia, jonka vuoksi etätöet ovat lisääntyneet ja vierailijoiden määrä kiinteistöissä romahtanut dramaattisesti. Kaksi haastateltavaa kertoi, että vieraita ei päästetä kiinteistöön tällä hetkellä ollenkaan, kolmen haastateltavan mukaan vierailijoiden määrä aulassa on romahtanut 70-80% edellisestä vuodesta. Kaksi haastateltavaa totesi myös, että etätöiden lisääntyessä kiinteistöjen tiloja joudutaan harkitsemaan uudelleen ja yritykset mahdollisesti muuttavat tiloihin. Nämä muutokset heijastuvat suoraan aulapalvelun työmäärään, ja tämän vuoksi yhdessä kohteessa on jo vähennetty aulavartijoiden määrää tai yhdessä kohteessa harkitaan vähennyksiä. Yksi haastateltava toi esiin, että työmäärän vähentyminen voi tarkoittaa myös jotain uusia tehtäviä aulalle, jonka vuoksi työnkuva tulee monipuolistumaan ja laajenemaan tulevaisuudessa, esimerkiksi aulan vartioinnin lisäksi vartija voisi tehdä kiinteistöissä myös piirivartioinnin tehtäviä. Aulavartijan turvallisuustehtävien laajentaminen korostui varsinkin kohteissa, joita haastateltavat luonnehtivat korkeamman turvallisuusriskin kohteiksi. Hälytysjärjestelmät ja kulunvalvonnan automatisointi kehittyvät vauhdilla, ja näitä voidaan ohjata aulasta käsin. Aulalle voi tulla enemmän turvallisuusasiantuntijan töitä, kuten GDPR-koulutuksia, turvallisuuskoulutuksia ja erilaisten hälytysjärjestelmien ja kulunvalvonnan automaation seurannan tehtäviä.

Haastatteluissa nousi esiin vahvasti aulavartijan osaamisen kehittäminen, mutta osaamistarpeisiin vaikutti kohteen erityispiirteet, kuten oliko kyseessä normaali toimisto vai korkeamman turvallisuusriskin kohde. Turvallisuusosaaminen korostui eniten korkean turvallisuusriskin kohteissa, kun taas palveluhenkisyttä toivottiin kaikissa kohteissa, mutta korostui eniten matalamman turvallisuusriskin kohteissa. Osaamisen parantamista toivottiin erityisesti kahteen asiaan, turvallisuusosaamiseen sekä asiakaspalveluosaamiseen. Turvallisuusosaaminen korostui kolmessa kohteessa, varsinkin kulunvalvontaan liittyviin asi-

oihin. Kahdessa näissä oli havaittu, että aulavartija suhtautui liian lepsusti ulkopuolisiin ihmisiin, jotka pyrkivät kiinteistöön sisälle. Tärkeäksi he näkivät, että jokainen vieras tai muu tuntematon henkilö on kohdattava aulassa ja selvitettävä syy kiinteistössä olemiseen. Toinen haastateltavista epäili, että tätä ei aina tehdä siksi, koska vartija voi pelätä vieraan reaktiota tai kokevansa pysäyttämisen noloksi. Toinen haastateltava painotti, että ulkopuolisten henkilöiden pysäyttäminen on yksi oleellinen aulavartijan tehtävistä, muuten heillä olisi tavallinen asiakaspalvelija aulassa, eikä vartijakoulutuksen saanut aulahenkilö. Aulavartijan statusta aulassa tulisi hänen mukaansa korostaa tästä syystä entistä enemmän. Kolmas haastateltava toivoi turvallisuusosaamiseen lisää ensiapukoulutusta ja vaaratilanneosaamista, sillä hän epäili miten yleisesti naisvaltaisella alalla, aulavartija pystyy selviytymään vaaratilanteista. Asiakaspalveluosaaminen korostuu kaikissa haastatteluissa tärkeäksi taidoksi, aulavartijalta odotetaan ennen kaikkea ystävällistä, iloista ja sosiaalista otetta työhönsä. Kaksi haastateltavista luonnehti, että aulapalvelu on ensikosketus ja käyntikortti heidän yritykseensä. Haastateltavat luonnehtivat, että aulavartijan olemuksessa on tärkeää siisteys, täsmällisyys, hymy ja ystävällisyys, iloisuus ja sosiaalisuus. Yhdelle aulan persoonallisuudella ei ollut merkittävää väliä, oliko henkilö sosiaalinen vai hiljainen, kunhan on motivoitunut ja tiedostaa työnsä tärkeyden.

Kaikki haastateltavat näkivät, että aulavartijoiden kouluttaminen olisi hyvä keino sitouttaa työntekijöitä paremmin työhön ja antaa mahdollisuuksia selviytyä työssään paremmin. Henkilöstön pysyvyys nähtiinkin yhtenä tärkeänä laadun edellytyksenä, jonka vuoksi työntekijöiden sitouttamista tulisi työstää. Yksi vastaavista harmitteli, että kun heille tulee aulavartija, joka on opiskelija, tämä lähtee yleensä nopeasti muihin töihin. Yksi toinen vastaajista kuitenkin tiedosti, että vaihtuvuus on alalle tyypillistä, sillä aulavartiointi on matalan kynnyksen työ, johon on helppo tulla ja helppo lähteä, mutta yrittää itse tarjota aulatehtävien monipuolisuutta ja monialaisuutta sekä joustavuutta työtehtävissä. Tehtävien monipuolisuus ja joustavuus lisäsi hänen mukaansa aulavartijan viihtyvyyttä ja sitoutumista työhön.

Kiinteistöpalvelujen turvallisuusteknologiat kiinnostivat laajasti kaikki haastateltavia. Neljässä haastateltavaa kertoi, että kulunvalvontajärjestelmät ovat heillä sellaiset, jotka voisi olla parempia ja yksi heistä kertoi, että kulunvalvontajärjestelmän uusiminen on seuraavana vuonna suunnitelmissa. Kahden mielestä etävalvonta tulee tulevaisuudessa automatisoimaan piirivartiointin manuaalitarkistuksia ja tukee kameravalvontaa, esimerkiksi että pystytään tarkistamaan etänä, onko ovet lukossa. Muita yksittäisiä teknologioita oli kameravalvonta, vieraiden vastaanottorobotit ja älytaulut. Kameravalvonnan siirtäminen häly-



tyskeskukseen kiinnosti yhtä vastaajaa ja toinen kertoi yleisesti, että kamerat ovat heikko-laatuisia kiinteistössä ja ne tulisi uusida. Vierailijoiden automaattinen vastaanottorobotti oli myös hankinnassa yhteen kohteeseen, mutta hankintaa lykättiin covid19 -pandemian vuoksi. Yhdessä kohteessa olisi tarvetta älytauluille, jossa näkyisi kiinteistön tapahtumat ja opasteet selkeästi vierailijoille, ettei kaikki tieto olisi vain aulassa saatavilla.

Aulapalvelun tuotteistamiseen ei löytynyt yhtenäistä näkemystä haastateltavien kesken. Koska haastateltavat olivat nykyisiä asiakkaita, moni oli melko tyytyväinen nykyiseen hinnoittelu ja palvelumalliin. Hyötyjä palvelun tuotteistamisessa nousi korkeamman turvallisuusriskin kohteissa, joissa vartijoiden osaaminen ja kokemus on tärkeä kriteeri työssä onnistumisessa, joten ehdotettiin että vartijoiden kokemukseen ja tasoon perustuva tuotteistus on siitä näkökulmasta hyödyllinen. Lisäksi yhdessä kohteessa kokonaisratkaisut kiinnostaisivat, että aulapalvelun yhteydessä voitaisiin hankkia myös koko kulunvalvontajärjestelmä pakettina, jolloin toimittajia olisi vähemmän. Samoin arveltiin, että tuotteistuksesta voisi olla hyötyä yrityksissä, jotka perustavat aulaa ensikertaa kiinteistöön, jolloin palvelun kuvaus ja tuotteistus auttaisi paremmin selvittämään, mitä palveluosia aulaan on tarpeen hankkia.

Asiakashaastattelujen ja ideointityöpajan perusteella tutkija muodosti tiivistetyn palvelutuotantoketjun kuvauksen (liite 11), rakentaen tiivistyksen aiemmin muodostetun kiteytyksen päälle (liite 5). Liitteessä 11 kuvataan kohdat, missä palvelumuotoiluketjussa on mahdollista vaikuttaa palvelun kannattavuuteen sekä ideat, jotka syntyivät ideointipajassa ja asiakkaiden osallistamisvaiheessa. Liitteen 11 mukaisia ideoita ja jatkokehitysideoita kuvataan tarkemmin luvussa 4.5. Jatkokehittäminen.

#### **4.4 Ratkaisut ja lopputulokset**

Tutkimuksen alussa määriteltyihin tutkimuskysymyksiin muodostettiin tutkimustulosten perusteella aulapalvelun seitsemän tunnistettua kannattavuuden kriittistä tekijää sekä neljä asiakkaan arvonmuodostuksen osatekijää ja esitettiin miten nykyinen palvelutuotanto vastaa asiakkaan arvostuksia. Seuraavaksi käydään läpi tutkimuksen lopputulokset tutkimuskysymyksittäin.

*TK1. Mitkä ovat palvelutuotannon kannattavuuden kriittiset tekijät?*

Aulapalvelun palvelutuotannosta pystyi tunnistamaan yhteensä seitsemän eri tekijää, jotka vaikuttavat suoraan tai välillisesti palvelutuotannon kannattavuuteen. Nämä tunnistetut

seitsemän tekijää olivat sopimus, palvelun hinnoittelu, myyntikanavat, työnkuvan muutos, yhteyshenkilön ajankäyttö, henkilöresurssit ja henkilökunnan koulutus (kuvio 17).

<p> <b>Sopimus</b></p> <p>Sopimuksen ulkopuolisia töitä ei laskuteta asiakkaalta ja esimies ei välttämättä tietoinen mitä töitä käytännössä kohteella tehdään.</p>	<p> <b>Palvelun kuvaaminen</b></p> <p>Palvelun hinnoittelun määrittelee pitkälti markkinat ja työvoimapohjainen hinta. Palvelulla ei selkeästi hahmotettavaa hinnoittelumallia, palvelunkuvausta tai tuotteistusta</p>	<p> <b>Myyntikanavat</b></p> <p>Miten aulapalvelua myydään ja missä. Tuotetietoisuus pohjana ristimyyntiä, että tiedetään mitä muut Avarnin yksiköt voi antaa aulapalveluasiakkaille.</p> <p>Myyntikanavat, yhteyshenkilöiden lisäksi mahdollisuuksia mm markkinointi, asiakas-tapahtumat, sisäinen yhteistyö?</p>
<p> <b>Työnkuvan muuttuminen</b></p> <p>Perustyö eli vieraiden vastaanotto vähenee, voidaanko aulan työtehtäviä lisätä ja monipuolistaa, enemmän "talon omia töitä" aulassa, vai enemmän itsepalvelua ja automatisointia?</p>	<p> <b>Yhteyshenkilön ajankäyttö</b></p> <p>Yhteyshenkilöillä ei tarpeeksi aikaa tehdä asiakastyötä ja esimiestyötä. Halu olla enemmän kentällä asiakkaiden ja aulavartijoiden kanssa, jotta enemmän tietoisia mitä kohteilla tapahtuu ja enemmän aikaa hoitaa asiakassuhteita</p>	<p> <b>Resurssit</b></p> <p>Tuuraukset aiheuttavat toisaalta ylityötunteja, mutta myös hyvitettäviä työtunteja asiakkaille.</p> <p>Korkean turvallisuusriskin kohteet vaikeimpia, koska osaamistaso korkeampi, vähemmän tekijöitä.</p>
	<p> <b>Koulutus</b></p> <p>Tällä hetkellä ei kouluteta omaa henkilöstöä, huomattavissa tasoeroja osaamisessa, jonka vuoksi asiakkaan laatumielikuva aulavartijan työstä vaihtelee henkilöittäin.</p>	

Kuvio 17. Seitsemän tunnistettua kannattavuuden kriittistä tekijää.

Aulapalvelusopimuksen sisältö ja sopimuksen noudattaminen on tämän hetkisen palvelutuotannon kannalta merkittävä, sillä tutkimuksessa ilmeni asiakkaan ja toimeksiantajan välillä epäselvyyksiä siitä, miten sopimuksen mukaisesti ostettua aulavartiointia tulee käyttää. Toimeksiantaja on myynyt aulapalvelun ajatuksella, että sopimukseen on määritellyt tarkat työtehtävät, jotka aulavartijan on sovittu suorittavan asiakasyrityksessä, mutta tämä ei ole selvä kaikille asiakkaille. Yhdessä asiakashaastattelussa selvisi, että asiakkaan kokemus on, että he ovat vuokranneet työntekijän työskentelemään aulaan, ja näin ollen asiakkaalla on oikeus määritellä tehtävät, jota aulavartija suorittaa aulassa. Tutkimuksessa ilmeni työntekijä- ja asiakashaastatteluissa yleisesti, että aulavartijat tekevät paljon sopimuksen ulkopuolella olevia työtehtäviä ja asiakashaastattelun kaikissa viidessä kohteessa ilmeni, että aulavartija tekee tehtäviä, joita ei välttämättä ole sopimukseen kirjattu. Toisaalta asiakkaat olivat erittäin tyytyväisiä ja arvostivat joustavaa palvelusisältöä, joten toimeksiantajan on otettava myös tämä huomioon.

Tästä päästään seuraavaan tekijään, eli hinnoitteluun. Aulapalvelun hinnoittelu on rakennettu toimeksiantajan puolesta siten, että aulapalvelusta maksetaan sopimuksen mukaista kiinteää kuukausihintaa ja kuukausihinta määrittyy työtehtävien laajuuden mukaan. Tämän takia toimeksiantajan on hyvin hankala perustella hinnan korotusta uusien työtehtävien myötä asiakkaalle, koska asiakkaalla on eri käsitys palvelun sisällöstä kuin toimeksiantajalla. Toimeksiantajan palvelukuvaus myytävästä aulapalvelusta on täten puutteellinen, sillä siitä puuttuu selkeä opastus, mitä mihinkin palveluun milläkin hinnalla kuuluu, jonka perusteella asiakkaalle on helpompi perustella palvelusta perittävää hintaa. Tutkimuksessa kävi ilmi, että asiakkaat ovat yleisesti tyytyväisiä palvelusta perittävään hintaan

ja kokevat sen vastaavan palvelun laatua, joten tässä kohtaa voidaan miettiä, onko tarpeen yli palvella asiakkaita, vai voidaanko palvelun laatua korostamalla hintaa korottaa.

Yksi huomattava tekijä on myös työnkuvan muutokset. Aulavartijoiden työnkuva on muuttunut vuonna 2020 vahvasti. Aikaisemmin arviolta 80 % aulavartijan perustyöstä koostui vieraiden vastaanottamisesta ja opastuksesta, mutta nyt covid19 pandemiasta johtuen vierailijoiden määrä on dramaattisesti vähentynyt kaikissa tutkituissa aulakohteissa. Kahdessa haastatellussa asiakaskohteessa oli jo ilmennyt tarvetta vähentää aulavartijoiden määrää, jonka vuoksi palvelusta maksetaan myös vähemmän. On siis mietittävä, mitä muuta työtä aulavartija voi perustyön lisäksi tehdä, tai lähdekö miettimään miten nykyistä työtä voidaan tehostaa tai automatisoida, jotta aulapalvelusta olisi mahdollista veloittaa kannattavaa hintaa, vaikka aulakohteessa olisi vähemmän henkilökuntaa.

Seuraava kriittinen tekijä on myyntikanavat ja lisämyynti. Aulapalvelun nykyisille asiakkaille ei tehdä tällä hetkellä systemaattista myyntiä, johon voisi hyödyntää toimeksiantajan muiden yksiköiden tarjoamia palveluja. Tällä hetkellä yhteyshenkilöt ovat ainoa myyntikanava nykyisten aulapalveluasiakkaiden suuntaan, joten lisämyynti riippuu pitkälti yhteyshenkilön proaktiivisuudesta.

Tämä taas linkittyy yhteyshenkilön ajankäyttöön. Tutkimuksessa huomattiin, että yhteyshenkilön proaktiivisuus vaikuttaa positiivisesti aulapalvelun nykyisten asiakkaiden tyytyväisyyteen. Mikäli yhteyshenkilöllä ei ole aikaa tai resursseja keskittyä asiakkaisiin, tyytyväisyys laskee, joka voi johtaa asiakasmenetyksiin. Yhteyshenkilöllä on myös esimiesvastuuta aulavartijoista, joten ajankäytön rajallisuus voi vaikuttaa välillisesti myös aulavartijoiden sitoutumiseen, mikäli heillä ei ole kontaktia toimeksiantajaan säännöllisesti.

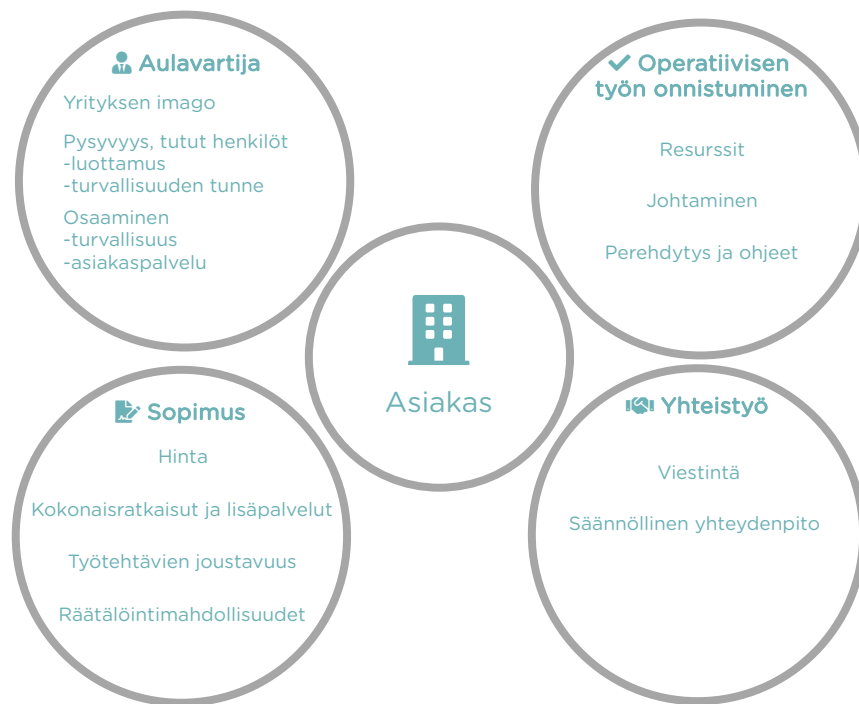
Kuudes tunnistettu kriittinen tekijä on toimeksiantajan henkilöresurssit. Nykyisessä mallissa tuuraukset aiheuttavat toisaalta ylityökuluja, mutta myös tuuraajien puuttumisesta koituu hyvityksiä tekemättömistä työtunneista asiakkaille. Tuuraukset koettiin hankalimmiksi toteuttaa kohteissa, jotka olivat niin sanottuja korkeamman turvallisuusriskin kohteita, sillä näissä kohteissa vaadittiin perusteellisempia turvallisuusselvityksiä ja vahvempaa osaamista, minkä vuoksi henkilöstöresursseissa on vähemmän kykeneviä aulavartijoita hoitamaan näitä kohteita.

Viimeinen eli seitsemäs tekijä on koulutus. Aulavartijoiden kertomana sekä asiakaskyselyssä ja -haastatteluissa kävi ilmi, että aulavartijoiden välillä on jonkin huomattaviakin

tasoeroja ja varsinkin asiakaspalvelu- ja turvallisuusosaamisen puute korostui tutkimuksessa. Tämä vaikutti asiakkaan kokemaan laatumielikuvaan. Koulutuksen puute ja selkeät etenemismahdollisuudet aulavartijan työssä nähtiin myös vähentämän aulavartijoiden sitoutumista, joka voi välillisesti vaikuttaa toimeksiantajan rekrytointi kuluihin.

Kun palvelutuotantoketjun seitsemän tunnistettua kriittistä tekijää on tunnistettu, toimeksiantaja pystyy tätä tietoa hyödyntämällä asettamaan suuntaa liiketoiminnan näkökulmasta tärkeimpiin kipukohtiin. Kipukohtia tulee lähteä ratkaisemaan asiakaslähtöisesti, joten asiakkaan arvonmuodostuksen ymmärtäminen ja palvelun tämän hetkinen vastaavuus asiakkaan arvostuksiin tulee ottaa huomioon ratkaisuisissa.

*TK2a. Mistä osatekijöistä asiakkaan arvonmuodostus syntyy nykyisessä palvelutuotannossa?*



Kuvio 18. Asiakkaan arvonmuodostuksen tekijät

Asiakkaan arvonmuodostuksessa voidaan hahmottaa neljä eri tekijää, jotka ovat aulavartija, työn operatiivinen onnistuminen, sopimuksen sisältö ja yhteistyö toimeksiantajan kanssa (kuvio 18). Aulapalvelu on hyvin henkilöitynyttä, joten yhdeksi suureksi tekijäksi asiakkaan arvonmuodostukselle tuottaa aulavartija. Se, miten hyvin toimeksiantaja onnistuu rekrytoimaan sopivan aulavartijan kohteeseen, kuinka hyvin aulavartija edustaa asia-

kasyrityksen imagoa ja kuinka hyvin aulavartijan osaaminen vastaa asiakasyrityksen tarvetta vaikuttaa asiakkaan kokemaan arvoon. Aulavartijan pysyvyys ja tuttuus vaikutti asiakkaan kokemukseen siitä, kuinka suuri luottamus asiakkaalla oli siihen, että vartija suoriutuu hänelle osoitetuista tehtävistä. Aulavartijan vaihtuvuus ja tuuraukset koettiin vaikuttavan negatiivisesti samaan luottamuksen tunteeseen ja samalla myös koettiin, että tuuraajat vähentävät palvelun laatua väliaikaisesti. Aulavartijan osaamisen arvostuksessa varsinkin asiakaspalveluosaaminen ja turvallisuusosaaminen korostuivat.

Toinen arvonmuodostuksen tekijä oli työn operatiivinen onnistuminen. Tähän liittyi toimeksiantajan tuottamat henkilöresurssit, aulan operatiivinen johtaminen, perehdytys ja ohjeet. Palvelun arvo muodostuu asiakkaalla siitä, kuinka hyvin aula toimii päivittäisissä toiminnoissaan, kuinka hyvin toimeksiantaja pystyy resursoimaan kohteisiin tarvittavat ja sopivat henkilöt ja kuinka hyvin ja perusteellisesti tuuraajat pystyvät perehdyttämään työhön ja kuinka hyvin aulan kohdeohjeet pidetään ajan tasalla. Työn operatiivinen onnistuminen voidaan katsoa asiakkaan näkökulmasta välttämättömäksi tekijäksi, joka ei toimiessaan tuota asiakkaalle lisäarvoa, mutta puuttuessaan tuottaa hyvin paljon tyytymättömyyttä palveluun.

Kolmas tekijä on sopimus, eli miten palvelun hinta, ratkaisut, työtehtävät ja räätälöintimahdollisuudet on kuvattu sopimuksessa ja kuinka niitä noudatetaan. Asiakkaat arvostivat sopimuksen joustavuutta ja aulavartijan halukkuutta tehdä työtehtäviä sopimuksen ulkopuolelta ilman, että siitä tarvitsee sopia toimeksiantajan kanssa erikseen. Asiakkaat myös arvostivat sitä, että aulapalvelusta oli mahdollista tehdä heidän oman yrityksensä näköinen, ja että aula toimi heidän toimintatapojen mukaisesti, eli että palvelu oli mahdollisimman räätälöitävissä yrityksen näköiseksi. Asiakkaat arvostivat myös jonkin verran mahdollisia kokonaisratkaisuja, joita tällä hetkellä ei toimeksiantaja tarjoa, mutta kokivat että kokonaisratkaisut, jotka yhdistäisivät teknisiä ratkaisuja kiinteistöturvallisuuteen, voisivat vähentää toimittajien määrää ja tätä kautta olla yksinkertaisempia asiakkaan näkökulmasta ostaa.

Viimeiseksi arvonmuodostuksen tekijäksi nousi yhteistyö toimeksiantajan ja asiakasyrityksen välillä. Asiakkaat, joiden kanssa oli säännöllistä yhteydenpitoa ja säännöllisiä palaveriteita olivat lähtökohtaisesti tyytyväisempiä aulapalveluun kuin asiakkaat, joiden kanssa yhteydenpito tai palaverit olivat epäsäännöllisiä. Asiakkaat arvostivat myös matalaa kynnystä ottaa yhteyttä yhteyshenkilöihin ja kokivat että tuttujen ihmisten kanssa on miellyttävämpää asioida.

Alakysymykseen *TK2b. "Miten nykyinen palvelutuotanto vastaa asiakkaan arvostuksia?"* muodostettiin yhteenveto asiakaskyselyyn ja asiakashaastatteluihin perustuen ja tulokset esiteltiin erikseen toimeksiantajalle (liite 12).

#### **4.5 Jatkokehittäminen**

Tutkimuksessa muodostettiin yleiskäsitys nykyisen aulapalvelun palvelutuotantoketjusta kokonaisuutena ja tunnistettiin kriittiset pisteet palvelutuotantoketjusta (liite 11), joiden kehittämisestä toimeksiantaja hyötyisi ja pystyisi parantamaan aulapalvelun kannattavuutta. Lisäksi tutkimuksessa selvitettiin miten asiakkaat kokevat nykyisen aulapalvelun ja miten aulapalvelu vastaa heidän arvostuksiaan. Tutkimuksesta muodostuneista kannattavuuden kriittisistä tekijöistä ja asiakkaan arvomuodostuksen teemoista johdettiin aulapalvelun jatkokehitysehdotukset (liite 13), joista voidaan nähdä kolme kehityssuuntaa. Kehitysehdotukset toimivat tukena toimeksiantajan johtoryhmän päätöksenteossa, kun aulapalvelun kehittämisestä päätetään seuraaville vuosille.

Ensimmäisen kehityssuunnan kehitysehdotukset ovat palvelun sopimuksen, tuotteiden ja markkinoinnin kehittäminen, jolla lisätään mahdollisuutta myydä aulapalvelua tehokkaammin ja paremmalla hinnalla. Kun sopimusta kehitetään läpinäkyvämmäksi asiakkaan suuntaan niin, että siitä selviää tarkasti aulapalvelun sisältämät työtehtävät sekä hinnoittelun perusteena olevat seikat, kuten aulavartijan osaaminen tai palvelukokonaisuus, voidaan luoda selkeitä ja helppoja kanavia lisäpalvelujen myyntiin. Jotta lisämyyntiä voidaan tehdä, on palveluun rakennettava selkeitä myytäviä kokonaisuuksia. Kokonaisuuksien suunnittelussa asiakasymmärryksen hyödyntäminen on avainasemassa kannattavien ratkaisujen luomiseen. Palvelun tuotteistamisessa voidaan luoda erilaisia hinnoittelumalleja, jotka palvelevat eri asiakkaita heidän tarvitsemallaan tavalla. Palvelun arvo on tuotava näkyväksi markkinointimateriaaleissa visualisoinnilla, videolla ja tarinalla, että toimeksiantajan aulapalvelu erottuu muiden kilpailijoiden myymästä palvelusta. Markkinoinnin kehittämisellä on mahdollisuus myös valistaa asiakkaita siitä, mitä kaikkea muuta aulapalvelu voi tehdä ja mitä muuta toimeksiantaja voi aulapalvelun lisäksi tarjota ja tätä lisätä turvallisuuspalvelujen ristiin myyntiä.

Toinen kehityssuunta on aulavartijoihin panostaminen kouluttamalla, voimaannuttamalla ja monipuolistamalla aulavartijan työtä. Koulutuksen merkitys nousi niin henkilökunnan kuin asiakkaiden haastatteluista tärkeäksi palvelun laadun standardoinnin kuin henkilöstön tyytyväisyyden kannalta. Asiakkaat arvostivat vakituista aulavartijaa ja olivat hyvin tyytyväisiä nykyisiin vartijoihin, joten panostamalla omiin työntekijöihinsä ja työntekijöiden

koulutukseen voidaan vahvistaa aulavartijan osaamista, statusta sekä sitoutumista omaan työhönsä. Myös asiakaspalveluosaamisen ja turvallisuusosaamisen lisäämisellä nähtiin asiakkaan kannalta suoraa lisäarvoa palveluun. Koulutuksella voidaan nostaa myös vartioiden kyvykkyksiä kehittyä, luoda monimuotoisempaa työkuva ja antaa mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työhönsä tai jopa valjastaa aulavartijoita tekemään myyntityötä asiakasyrityksissä. Kun luodaan aulavartijoille enemmän mahdollisuuksia vaikuttaa omaan kehittämiseen ja jopa palkkaukseen koulutuspoluilla ja palkitsemismalleilla, pystytään voimaannuttamaan aulavartijoita ja vahvistaa aulavartijan ammattitaitoa ja statusta ja tätä kautta myös henkilöstötyytyväisyyttä.

Kolmas kehityssuunta on asiakassuhteiden kehittäminen. Vapauttamalla yhteyshenkilöiden aikaa asiakassuhteiden hoidolle voidaan proaktiivisuudella järjestää enemmän aikaa asiakkaiden kanssa ja reagoida paremmin mahdollisiin muutoksiin, täyttää asiakkaiden tarpeet paremmin, sekä johtaa nykyisiä aulakohteita tehokkaammin. Asiakastapahtumien avulla voidaan luoda vahvempaa asiakasverkostoa ja kokeilla tapahtumia uusina myynti- ja vaikutuskanavina asiakkaiden suuntaan. Tapahtumien sisällöt luodaan asiakkaiden kiinnostuksen kohteista, mikä heitä kiinnostaa ja tuodaan luotettava ja vakuuttava turvallisuusalan asiantuntijaosaaminen lähemmäs asiakasta.

Jotta palvelun jatkokehityksellä tuotetaan asiakaslähtöisempää liiketoimintaa, on tärkeää pitää asiakas mukana koko kehitysprosessin ajan. Tämä onnistuu, kun palvelumuotoilun menetelmiä jalkautetaan laajasti osaksi organisaation kehittämistä. Asiakaslähtöisyyttä voidaan parantaa muuttamalla organisaation rakennetta, kulttuuria, prosesseja ja mittareita (Shah ym. 2006, 119) ja palvelumuotoilun avulla yritys voi muuttua aidosti asiakas-keskeiseksi yritykseksi jalkauttamalla palvelumuotoilun vahvaksi perustaksi organisaation kehitysstrategialle. Palvelumuotoilu auttaa yritystä näkemään palvelun asiakkaan silmin ja tuntemaan empatiaa asiakkaita kohtaan, minkä avulla palvelua on mahdollista rakentaa vastaamaan asiakkaan odotuksia ja tarpeita. Asiakaskeskeiset organisaation tärkein arvo on, että jokapäiväisten päätösten perustana on asiakas ja asiakkaalle koituvat mahdolliset hyödyt (Shah 2006, 115), ja tämä asenne hyödyttää pitkässä juoksussa niin asiakasta kuin toimeksiantajaa.

## 5 Pohdinta

Tutkimuksen tavoitteena oli löytää toimeksiantajalle keinoja aulapalvelun kannattavuuden parantamiseksi sekä selvittää, mitä toimeksiantajan nykyiset aulapalveluasiakkaat kokevat heidän tuottaman palvelun ja miten nykyinen palvelutuotanto vastaa heidän tarpeitansa. Tutkimuskysymykset määriteltiin kahteen pääkysymykseen: ”*Mitkä ovat palvelutuotannon kannattavuuden kriittiset tekijät*” ja ”*Mistä osatekijöistä asiakkaan arvonmuodostus syntyy nykyisessä palvelutuotannossa*”. Lisäksi tutkimuksessa selvitettiin vielä vastaus alakysymykseen ”*Miten nykyinen palvelutuotanto vastaa asiakkaan arvostuksia*”. Tutkimusaihetta lähdettiin käsittelemään palvelumuotoilun ja asiakaskeskeisen liiketoimintalogiikan teorioilla. Teoriaviitekehyksen mukaan tutkija päätteli, että yrityksen menestyminen perustuu syvään asiakasymmärrykseen (Heinonen ym. 2010, 538), ja kuinka hyvin yritys pystyy soveltamaan tätä tietoa liiketoimintaansa. Tutkimustuloksia ja -kysymyksiä käsitellään laajemmin kappaleessa 4.4. Ratkaisut ja lopputulokset.

Tutkimuksessa päästiin hyvään alkuun asiakasymmärryksen rakentamisessa ja tutkimuksen aikana toimeksiantajalle nousi tietoon uusia huomioita, mitä asiakkaista ei aikaisemmin tiedetty. Aulapalvelua on pidetty lähtökohtaisesti asiakaspalvelu-painotteisena palveluna, mutta tutkimuksessa nousi esiin, että korkeamman turvallisuusriskin asiakaskohteille myös aulavartijan turvallisuusosaaminen on hyvin tärkeä arvonmuodostuksen tekijä. Tämä antaa toimeksiantajalle uutta suuntaa aulapalvelun kehittämisessä ja työntekijöiden koulutuksessa. Toinen huomio oli, että asiakkaat kokivat aulapalvelusopimuksen paljon joustavammaksi, kuin toimeksiantajayritys oli määritellyt. Tämä huomio vahvisti toimeksiantajan työntekijöiden aikaisempaa kokemusta, sillä työntekijähaastatteluissa kävi jo ilmi, että työntekijöillä oli mielikuva, että asiakkaat mieltävät aulasopimuksen sisällön ja aulavartijoiden joustavuuden eri tavalla kuin toimeksiantaja. Tämän vuoksi yksi keskeinen jatkok kehitysehdotus on, että aulapalvelusopimusta tulee kehittää läpinäkyvämmäksi ja ottaa asiakas mukaan sopimuksen kehittämiseen, jotta molemmille osapuolille tulee selväksi sopimuksen sisältö sekä miten sopimukseen on mahdollista tehdä muutoksia ja millä ehdoin. Tämä vähentäisi väärinymmärryksiä asiakkaiden ja toimeksiantajan välillä ja mahdollistaisi myös joustavamman tavan myydä aulapalvelua, kun asiakkaan toiveet ja tarpeet otetaan tässä huomioon.

Kuten mainittu, tässä tutkimuksessa päästiin hyvään alkuun syvän asiakasymmärryksen rakentamisessa, mutta työ ei ole vielä ohi. Palvelumuotoilun periaatteiden mukaisesti kaikkia palveluun liittyviä sidosryhmiä tulee kuunnella ja osallistaa palvelun koko kehitysprosessin elinkaaren aikana, ja tästä tutkimuksesta jäi uupumaan tukitoimintojen, kuten



myynti- ja rekrytointitoimintojen näkökulma palvelutuotantoketjussa. Nämä toiminnot vaikuttavat oleellisesti palvelun myyntiin, markkinointiin sekä palvelutuotantoon, joten myös heidän tarpeensa ja tietotaitonsa on sisällytettävä palvelunkehitykseen. Turvallisuusala on toimialana melko konservatiivinen, jossa on perinteisesti kehitetty palveluja tuote- ja tekniikkälähtöisesti eikä loppukäyttäjää ole juurikaan huomioitu (Kupi 2010, 57). Tämän vuoksi asiakkaiden osallistaminen ja motivointi palvelunkehitykseen tulee jatkaa, jotta palvelun kehityssuunta pysyy asiakaslähtöisenä ja kannattavana myös tulevaisuudessa. Tässä tutkimuksessa käsiteltiin ainoastaan palvelun ostajan tyytyväisyyttä toimeksiantajaan ja miten tästä näkökulmasta aulapalvelua tulisi kehittää. Toinen tärkeä näkökulma aulapalvelun jatkokehittämiseen ja ennen kaikkea aulapalvelun innovointiin on ottaa huomioon aulapalvelun loppukäyttäjien tarpeet ja mielipiteet palvelusta. Aulapalvelun loppukäyttäjät ovat kiinteistössä työskentelevät ihmiset, vierailijat ja kiinteistöhuollon edustajat. Tämä joukko ihmisiä on hyvin laaja ja tarvitsevat aulalta hyvin erilaisia asioita. Tutustumalla näiden ihmisten arkeen ja käyttäytymiseen, on hyvin mahdollista löytää uusia tapoja ja innovaatioita, joiden avulla aulapalvelu pystyisi tuottamaan lisää arvoa asiakkaille.

## **5.1 Tutkimuksen luotettavuus**

Tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa on otettava huomioon, että kyseessä on laadullinen tutkimus, joten aineiston analyysivaihetta ja tutkimuksen luotettavuuden arviointia ei ole mahdollista erottaa toisistaan yhtä jyrkästi kuten esimerkiksi määrällisessä tutkimuksessa. Laadullisessa tutkimuksessa tutkija joutuu tekemään ratkaisuja ja ottamaan yhtä aikaa kantaa niin analyysin kattavuuteen kuin tekemänsä työn luotettavuuteen. (Eskola & Suoranta 2008, 208.) Tutkimuksen arviointia voidaan tarkastella pätevyyden ja luotettavuuden kannalta. Tutkimuksen pätevyys tarkoittaa sitä, onko tutkimus tehty perusteellisesti ja onko tutkimuksen perusteella tehdyt päätelmät uskottavia ja ovatko tutkijan omat ajatukset vaikuttaneet tutkimustuloksiin. Luotettavuus tarkoittaa sitä, että tutkimuksessa saadut tiedot eivät ole ristiriidassa keskenään. (Eskola & Suoranta 2008, 212-213.)

Tämän tutkimuksen varmuutta vahvistaa se, että tutkija oli ulkopuolinen tarkkailija, joka ei työskentele toimeksiantajan palveluksessa. Tämän vuoksi tutkijalla ei ollut ennako-oletuksia tutkimuksen tuloksista etukäteen, vaan pystyi tulkitsemaan objektiivisesti haastatteluissa saamaansa tietoa ja vertaamaan sitä muualta saatuihin tietoihin. Haastattelututkimuksissa toteutettiin eettisyyttä siten, että haastattelijoille kerrottiin etukäteen tutkimuksen sisällöstä ja tarkoituksesta ja pyydettiin lupa haastatteluun. Haastattelun alussa tutkija kävi läpi erikseen tutkimuksen julkaisuun liittyvät seikat ja kävi läpi, että tutkittavien nimiä, työpaikkoja tai muita tunnistettavissa olevia asioita ei tulla julkaisemaan opinnäytetyön yhteydessä. Haastattelujen nauhoittamiseen pyydettiin lupa ennen haastattelun aloittamista, ja

tutkija kävi vielä läpi, että haastattelu nauhoitetaan ainoastaan haastattelun litteroinnin tueksi, ja että haastattelunauhoitteet poistetaan heti litteroinnin jälkeen.

Tutkimuksen kattavuuden osalta voidaan todeta, että tutkimuksessa aulavartijoiden näkemykset tulivat vain pieneltä joukolta. Pääkaupunkiseudulla toimii noin 200 aulavartijaa, joista tässä tutkimuksessa haastateltiin vain kuutta, joten jos halutaan syvempää tietämystä aulavartijoiden näkemyksistä palvelutuotantoketjun sujuvuuteen, olisi tutkimuksessa ollut tarpeen ottaa kattavammin aulavartijoita mukaan tutkimuksessa. Yhteyshenkilöt ja operatiivinen johto oli taas hyvin edustettuna, joista tutkimukseen osallistui kaikki pääkaupunkiseudulla toimivat henkilöt. Asiakasnäkökulma toteutui laajasti tässä tutkimuksessa, sillä tutkimukseen saatiin asiakkailta haastatteluita ja kyselytutkimukseen vastaajia laajasti erityyppisistä asiakkuuksista. Vaikka tutkimukseen osallistuneiden aula-asiakkaiden määrä oli verrattain pieni, eli kyselytutkimuksen viisi asiakasta ja teemahaastattelujen viisi asiakasta, asiakkaiden aulat edustivat muun muassa matalan ja korkean turvallisuusriskin auloja, yhden ja useamman henkilön aulakokonaisuuksia, yhden yrityksen auloja sekä isompien toimistohotellikompleksien auloja. Tutkija kävi myös itse havainnoimassa paikan päällä eri tyyppisissä auloissa, jotka edustivat eri kokoisia ja eri tehtävätyyppisiä auloja. Näin ollen voidaan todeta, että lopputuloksessa on otettu huomioon hyvin heterogeenisesti erilaiset aulatyypit, eikä tutkimustulos perustu vain yhden tyyppisen aulan tilanteeseen.

Tämän tutkimuksen luotettavuutta voimistaa löydösten esiintyvyys eri osapuolten kertomana. Tutkija pyrki löytämään tunnistamiinsa kohtiin vahvistuksen tutkimuksen aikana useammasta eri lähteestä, jonka jälkeen tutkija pystyi luottamaan tiedon paikkansapitävyyden. Samat huomiot nousivat niin henkilökuntahaastatteluissa kuin asiakashaastatteluissa. Lisäksi haastatteluissa todettuja asioita havainnoitiin aulakohteissa ja eri asioihin pyydettiin kommentteja eri asemassa olevilta henkilöiltä, jolloin tiedon analysointivaiheessa tutkija pystyi hahmottamaan tarkemmin tiedon paikkansapitävyyttä. Tästä esimerkkinä tilanne, jossa henkilökunnalla oli mielipide, että auloissa tehdään paljon sopimuksen ulkopuolisia töitä. Asiaa varmistettiin asiakashaastatteluissa kysymällä eri tavoin, mitä tehtäviä aulassa tehdään ja kuinka joustavia aulavartijat ovat työssään. Tämän kautta selvisi, että kaikissa kohteissa tehtiin joitain töitä, joita ei välttämättä sopimuksessa ollut sovittu. Toimeksiantajan kannalta tutkimuksen tulokset ovat ajankohtaisia ja tuoreita, sillä tiedon keruu, analysointi ja tulosten esittely toteutettiin lyhyen aikaikkunan sisällä, eli kahdessa kuukaudessa. Tämän perusteella voidaan todeta, että tutkimuksen tulokset kertovat juuri, mitä asiakkaat tällä hetkellä ajattelevat aulapalvelusta ja mitä haasteita työntekijät tällä hetkellä työssään kokevat. Pitkällä aikavälillä on arvioitavissa, että tuloksiin on

vaikuttanut vahvasti meneillään oleva covid19 pandemia. Tämän vuoksi tutkimustulosten perusteella ei pystytä ennustamaan luotettavasti, onko asiakkaiden arvostukset ja aulavartijoiden työnkuva ja työssä koetut haasteet edelleen samoja, jos emme eläisi näin poikkeuksellisia aikoja.

## 5.2 Opinnäytetyöprosessin reflektointi

Lopuksi vielä arvioin omaa oppimisprosessiani tämän opinnäytetyön aikana. Lähtötilanne syyskuussa 2020 oli se, että toteutusaikataulu oli melko tiukka. Tutkimuksen empiiriseen osioon oli varattu kaksi kuukautta ja tulokset tuli esittää toimeksiantajalle määräpäivään 30.10.2020 mennessä. Lähdin haasteeseen kuitenkin innokkain ja optimistisin mielin, ja työ toteutui lopulta ajallaan, mutta koin prosessin aikana myös haasteita. Toimeksiantaja tai turvallisuusala ei ole minulle ennestään tuttu, joten käytin alussa suuren osan ajasta turvallisuusalaan ja toimeksiantajaan tutustumiseen. Palvelumuotoilijan yksi tärkein ominaisuus on ottaa uudet palvelukokonaisuudet nopeasti haltuun ja soveltaa tätä tietoa palvelun kehittämiseen. Tämä vaatii sen, että pitää ymmärtää palveluun liittyvien asiakkaiden, sidosryhmien ja organisaatorakenteiden välisen vuorovaikutuksen kokonaisvaltaisesti. Oppimisprosessi tapahtui minulla kumulatiivisesti, eli loin kokonaismielikuvaa toimintaympäristöstä, toimeksiantajasta ja palvelusta pikkuhiljaa rakentaen uutta tietoa aikaisemmin opitun päälle. Sain joka päivä uutta tietoa, kyselin asioista mistä en ymmärtänyt ja tutkin alasta kertovaa kirjallisuutta ja tehtyjä tutkimuksia. Nyt opinnäytetyöprosessin lopussa voin todeta, että kokonaisuuden hahmottamiseen meni minulta suurin osa opinnäytetyöprosessista, mutta kokonaisuus hahmottui lopulta. Koin, että kehityin prosessin aikana paljon kokonaisuuksien visuaalisissa hahmottamisissa, mutta jatkossa uskon, että tämän tyyppisessä projektissa minun tulisi ottaa kokonaisuus paljon nopeammin haltuun, jotta tällaisessa aikataulussa tämän laajuisen tutkimuksen tekeminen olisi hyödyllistä.

Opinnäytetyöprosessin aikana jouduin sietämään paljon epävarmuutta. Epävarmuus onkin kehittämisprosesseissa tavallista ja joidenkin mielestä myös innovaatiotoiminnan perusedellytys (Hassi, Paju & Maila, 2015). Kehitystyön lähtöasetelma oli aluksi hyvin laaja, sillä toimeksiantajalla oli tarve ymmärtää niin asiakkaan, työntekijöiden kuin liiketoiminnan kannalta aulapalvelua kokonaisuutena. Epävarmuus siitä, että pystynkö tuottamaan toimeksiantajalle tarkkaan rajattua ja heidän näkökulmastaan hyödyllistä tietoa näin laajalla aihealueella pyöri mielessäni melko pitkään prosessin aikana. Jos tekisin jotain toisin nyt, niin keskustelisin enemmän työn rajauksesta ja toivotuista lopputuotoksista toimeksiantajan kanssa. Toisaalta, tämän työn tarkoitus oli hahmottaa kehityssuuntia kokonaisuutena,

jonka perusteella toimeksiantajan johtoryhmä tekee päätöksen, mitä aluetta aulapalvelussa lähdetään kehittämään. Tämän vuoksi konkreettinen kehittäminen jäi opinnäytetyössä vain hypoteesin tasolle ja varsinainen palvelun konkreettinen kehittäminen ja ideoiden kokeilu jää opinnäytetyön jälkeiseen aikaan.

Pääsin tässä opinnäytetyöprosessissa hyödyntämään fasilitaattori -taitojani, mutta jouduin epä mukavuusalueelle, kun työpaja jouduttiin toteuttamaan etänä. Tämä oli todella hyvä oppikokemus minulle siitä, miten työpaja kannattaa varsinkin etänä järjestää, jotta se olisi mahdollisimman hyödyllinen ja miellyttävä osallistujille. Seuraavalla kerralla osaisin hyödyntää pienryhmätyöskentelyä myös etäkanavissa, sillä opin myöhemmin, että Teamsissa on mahdollista luoda ”taukohuoneita” pienryhmätyöskentelylle. Uskon, että etätöiden normalisoituessa me kaikki tulemme kaikki oppimaan työelämässä paljon uusia taitoja, miten etäpalavereja ja työpajoja toteutetaan, joten en varmasti ole yksin alun haparointini kanssa.

Eniten tässä prosessissa innostuin ja nautin asiakashaastatteluista. Sain paljon uusia näkökulmia asiakkailta ja näin käytännössä todellisen hyödyn mitä palvelukehityksessä voidaan saavuttaa, kun asiakkaat otetaan mukaan jo ideointiprosessin alussa. Monet toimeksiantajan ja myös omatkin ennako-oletukset palvelusta osoittautuivat päinvastaisiksi, kun asiaa kysyttiin asiakkaalta suoraan. Mielestäni asiakkaiden kanssa oli todella mukava keskustella ja jakaa ideoita heidän kanssaan aulapalvelun tulevaisuudesta ja kehittämisestä. Alunperäinen suunnitelmani oli järjestää asiakkaiden ja yhteyshenkilöiden kanssa yhteisen työpajan, mutta aikataulun ja teknisen toteutuksen vuoksi tämä jäi tekemättä. Tästä olisi varmasti ollut paljon hyötyä asiakasymmärryksen lisäämiseen ja jatkuvan yhteiskehittämisen aloitukseen. Tässä työssä uskon, että syvän asiakasymmärryksen pintaa päästiin kuitenkin raapaisemaan, joten toivon että toimeksiantaja jatkaa tätä työtä vielä tämän projektin jälkeenkin.

Kokonaisuudessaan olen sitä mieltä, että opinnäytetyöprosessi oli nimensä mukaisesti oppimista, ja työn edetessä pääsin lähemmäs päämäärääni, eli luoda uutta asiakaslähtöistä tietoa palvelunkehityksen tueksi. Olen tyytyväinen siihen, että kommunikointi toimeksiantajan kanssa sujui pääosin mutkattomasti ja sain tarvittavaa tukea matkani aikana. Se, miten liiketoiminnan tarpeet ja asiakkaiden tarpeet onnistutaan sovittamaan yhteen, tulee varmasti olemaan yksi tulevaisuuden yritysten suurin kulmakivi ja menestystekijä. Uskon, että tämän prosessin aikana oppimani uudet taidot ja ajatusmallit tulevat olemaan hyödyksi ja pääsen käyttämään niitä työurallani myös tulevaisuudessa.

## Lähteet

Andreassen, T., Kristensson, P., Lervik-Olsen, L., Parasuraman, A., Mccoll-Kennedy, J. R., Edvardsson, B. & Colurcio, M. 2016. Linking service design to value creation and service research. *Journal of Service Management*, 27, 1, s. 21-29.

Arter 2020. Palvelumuotoiluprosessi ja sen vaiheet. Luettavissa: <https://www.arter.fi/palvelumuotoiluprosessi-ja-sen-vaiheet/>. Luettu: 15.9.2020.

Bell, J. & Waters, S. 2014. *Doing Your Research Project. A Guide for First-time Researchers*. Open University Press. England.

Brown, T. 2008. Design Thinking. *Harvard Business Review*, 86, 6, s. 84-92.

Business Model Analyst 2019. Value Proposition Canvas Template. Luettavissa: <https://businessmodelanalyst.com/downloads/value-proposition-canvas-template/>. Luettu: 8.11.2020.

Compass Group 2020. Katsaus tulevaisuuden työympäristöön. Luettavissa: <https://www.compass-group-fs.com/fi/tulevaisuuden-tyoyhteiso-raportti/>. Luettu: 18.9.2020.

Design Council 2020. What is the framework for innovation? Design Council's evolved Double Diamond. Luettavissa: <https://www.designcouncil.org.uk/news-opinion/what-framework-innovation-design-councils-evolved-double-diamond>. Luettu: 7.10.2020.

Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Gummerrus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Fast Company 2018. Design thinking is B.S. Luettavissa: <https://www.fastcompany.com/90166804/design-thinking-is-b-s>. Luettu: 7.11.2020.

Fiksu Kalasatama 2017. Kehittäjien klubissa koettiin asumisen tulevaisuus. Luettavissa: <https://fiksukalasatama.fi/asumisen-erilainen-tulevaisuus/>. Luettu: 18.9.2020.

- Gerber, N. 2018. A critical review of design thinking. Luettavissa:  
<https://medium.com/@niklausgerber/a-critical-review-of-design-thinking-44d8aed89e90>.  
Luettu: 7.11.2020.
- Grönroos, C. 2006. Adopting a service logic for marketing. *Marketing Theory*, 6, 3, s. 317-333.
- Grönroos, C. 2009. *Palvelujen johtaminen ja markkinointi*. WSOYpro. Juva.
- Gummesson, E. 2008. Extending the service-dominant logic: from customer centricity to balanced centricity. *Journal of Academic Marketing Science*, 36, 1, s. 15-17.
- Hassi, L., Paju, S., & Maila, R. (2015). *Kehitä kokeillen! Organisaation käsikirja*. Alma Talent Oy. Helsinki.
- Heinonen, K., Strandvik, T., Mickelsson, K.-J., Edvardsson, B., Sundström, E. & Andersson, P. 2010. A customer-dominant logic of service. *Journal of Service Management*, 21,4, s 531-548.
- Iskander, N. 5.9.2018. Design Thinking Is Fundamentally Conservative and Preserves the Status Quo. Luettavissa: <https://hbr.org/2018/09/design-thinking-is-fundamentally-conservative-and-preserves-the-status-quo>. Luettu: 6.11.2020.
- Jähi, M. 2011. Vartiointipalvelujen arvonmuodostus asiakkaan näkökulmasta. Kopijyvä Oy. Kuopio. Luettavissa:  
<https://www.vttresearch.com/sites/default/files/pdf/tiedotteet/2011/T2591.pdf>. Luettu 28.8.2020.
- Kananen, J. 2015. *Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Miten kirjoitan kehitystutkimuksen vaihe vaiheelta*. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylä.
- Kielitoimiston sanakirja 2020. Asiakaslähtöinen. Luettavissa: <https://www.kielitoimistonsanakirja.fi/#/asiakaslähtöinen>. Luettu: 8.11.2020.
- Kiinteistöliitto 2020. *Asumisen tulevaisuus*. Luettavissa:  
[https://www.kiinteistoliitto.fi/media/5091/asumisentulevaisuus\\_752020-004.pdf](https://www.kiinteistoliitto.fi/media/5091/asumisentulevaisuus_752020-004.pdf) Luettu: 18.9.2020.

Koivisto, M., Säynjäkangas, J. & Forsberg, S. 2019. Palvelumuotoilun bisneskirja. Alma Talent Oy. Liettua.

Kupi, E., Kortelainen, H., Lanne, M., Palomäki, K., Murtonen, M., Toivonen, S., Heikkilä, A-M., Uusitalo, T., Wuoristo, T., Rajala A & Multanen A. 2010. Turvallisuusalan liiketoiminnan kasvualueet ja -mahdollisuudet Suomessa. Edita Prima. Helsinki.  
Luettavissa: <http://www.vtt.fi/inf/pdf/tiedotteet/2010/T2534.pdf>. Luettu: 15.10.2020.

Lee, J-J., Jaatinen, M., Salmi, A., Mattelmäki, T., Smeds, R. & Holopainen, M. (2018). Design Choices Framework for Co-creation Projects. International Journal of Design, 12, 2, s. 15-32.

Magnusson, P. 2009. Exploring the Contributions of Involving Ordinary Users in Ideation of Technology-Based Services. The Journal of product innovation management, 26, 5, s. 578-593.

Mahr, D., Lievens, A. & Blazevic, V. 2013. The Value of Customer Cocreated Knowledge during the Innovation Process. The Journal of Product Innovation Management, 31, 3, s. 599-615.

Medium 27.9.2018. The Changing Design Process. Luettavissa: <https://medium.com/nyc-design/the-changing-design-process-f8d44abb1420>. Luettu: 11.11.2020.

Miettinen, S. 2011. Palvelumuotoilu – Uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. Teknologiateollisuus ry, Jyväskylän ammattikorkeakoulu Savonia-ammattikorkeakoulu, Kuopion muotoiluakatemia. Kuopio.

Moritz, S. 2005. Service Design Practical access to an evolving field. Luettavissa: <https://serve4impact.blog/2005/12/31/stefan-moritzs-2005-thesis-practical-access-to-service-design/>. Luettu: 1.9.2020.

Osaava yrittäjä. Kannattavuus. Luettavissa: <http://www.tieto.osaavayrittaja.fi/kannattavuus>. Luettu: 15.10.2020.

Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G. & Smith A. 2014. Value Proposition Design: How to Create Products and Services Customers Want. John Wiley & Sons, Inc. Hoboken, New Jersey.

Palta 2016. Digitalisaatio palvelualoilla. Luettavissa: [https://www.palta.fi/wp-content/uploads/2016/11/Digitalisaatio-palvelualoilla-Pysykö-Suomi-mukana-digikehityksessä\\_FINAL.pdf](https://www.palta.fi/wp-content/uploads/2016/11/Digitalisaatio-palvelualoilla-Pysykö-Suomi-mukana-digikehityksessä_FINAL.pdf). Luettu: 25.6.2020.

Salazar, K. 28.1.2018. Why Personas Fail. Luettavissa: <https://www.nngroup.com/articles/why-personas-fail/>. Luettu: 14.9.2020.

Shah, D., Rust, R., Parasuraman, A., Staelin, R. & Day, G. 2006. The Path to Customer Centricity. *Journal of Service Research*, 9, 2, s. 113-124.

Sipilä, J. 2003. Palvelujen hinnoittelu. WSOY. Porvoo.

Stickdorn, M., Hormess, M., Lawrence, A. & Schneid, J. 2018. This is Service Design Doing: applying service design thinking in the real world: a practitioner's handbook,. Sebastopol. O'Reilly Media Inc. CA. USA.

Tilastokeskus 2020. Käsitteet. Luettavissa: <https://www.stat.fi/meta/kas/palvelut.html#tab2> Luettu: 18.9.2020.

Tilastokeskus 2020. Toimialaluokitus 1988. Luettavissa: <http://www.stat.fi/meta/luokitukset/toimiala/001-1988/76.html> Luettu: 18.9.2020.

Trischler, J., Pervan, S. J., Kelly, S. J., & Scott, D. R. 2018. The Value of Codesign: The Effect of Customer Involvement in Service Design Teams. *Journal of Service Research*, 21, 1, s. 75-100.

Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Talentum Media Oy. Hämeenlinna.

Vargo, S. & Lusch, R. 2004. Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing*, 68, 1, s. 1-17.

Vargo, S., & Lusch, R. 2006. Service-dominant logic: reactions, reflections and refinements. *Marketing theory*, 6 ,3, s. 281-288.



## **Liitteet**

### **Liite 1. Aulapalvelu – palvelutuotantoketjun yleiskuva**

(luottamuksellinen)

## **Liite 2. Havainnointirunko**

### **Asiakasprofiili:**

- Mitä erityyppisiä asiakkaita huomataan
- Kuinka käyttäytyminen eroaa toisistaan
- Mikä on kunkin profiilin ydin? Kuvaile
- Kuinka halutut asiakaskokemukset eroavat toisistaan

### **Haasteet ja mahdollisuudet**

- Mitä puutteita palvelussa voidaan huomata
- Voidaanko puutteet luokitella
- Mitä mahdollisuuksia voidaan välittömästi tunnistaa?

### **Palvelun peruskuvaus**

- Mikä palvelu on kyseessä?
- Kenelle palvelu on suunnattu?
- Mitä hyötyä palvelun käytöstä on?
- Mitä tarpeita palvelun käyttö täyttää?

### **Käytännön työ**

- Mitä järjestelmiä käytetään
- Mitkä ovat työtehtävät
- Miten työpäivä jakautuu
- Mitkä ovat mielenkiintoisimpia työtehtäviä ja mitkä tylsimpiä? Miksi?

### **Liite 3. Asiakaskysely**

(luottamuksellinen)

(luottamuksellinen)

(luottamuksellinen)

(luottamuksellinen)

(luottamuksellinen)

(luottamuksellinen)



(luottamuksellinen)

(luottamuksellinen)

## **Liite 4. Asiakaskyselyn tuloksia**

(luottamuksellinen)

(luottamuksellinen)

(luottamuksellinen)

(luottamuksellinen)

(luottamuksellinen)

(luottamuksellinen)



## **Liite 5. Asiakasymmärryksen kiteyttäminen**

(luottamuksellinen)

## **Liite 6. Kilpailijavertailu**

(luottamuksellinen)

## **Liite 7. Kulurakenne**

(luottamuksellinen)

## **Liite 8. Persoonat ja arvolupaus -kartat**

(luottamuksellinen)

(luottamuksellinen)

(luottamuksellinen)

## **Liite 9. Idea workshopin ideoiden priorisointi**

(luottamuksellinen)

## **Liite 10. Asiakashaastattelu -materiaali**

(luottamuksellinen)
















(luottamuksellinen)

## **Liite 11. Aulapalvelun kannattavuuden kriittiset pisteet palvelutuotannossa**

(luottamuksellinen)

## Liite 12. Miten nykyinen palvelutuotanto vastaa asiakkaan arvostuksia?

 <h3>Aulavartija</h3>	 <p><b>Pysyvyys</b> laadun tekijänä</p> <p>Nykyisiin aulavartiijoihin ollaan hyvin tyytyväisiä.</p> <p>Vakituiset aulavartiijat ja vakituiset tuuraajat koetaan palvelutuotannon laadun edellytyksenä. Vaihuttuvuus heikentää laatua ainakin välittömästi.</p>
 <h3>Operatiivisen työn onnistuminen</h3>	 <p><b>Tasoorot</b> palvelussa</p> <p>Tasoorot kohteiden ja vartioiden välillä löydettävissä. Palvelun laadun standardointi tarpeellista kohteissa, joissa enemmän vaihtuvuutta.</p>
 <h3>Yhteistyö</h3>	 <p><b>Yhteyshenkilöiden vaihtuvuus</b></p> <p>Asiakkailla tunne, että yhteyshenkilöt vaihtuvat paljon ja ei tunneta heidän yrityksen toimintaa tai mitä kohteella tapahtuu.</p>  <p><b>Yhteydenpito</b></p> <p>Säännöllisiä palaveri- ja tapaamisia pidetään asiakkaita tytyväisempiä siihen, miten yhteyshenkilö on tietoinen yrityksen toiminnasta ja kohteesta.</p> <p>Säännöllisen yhteydenpidon puuttuminen kohteista koetaan asiakkaista riippuvaa tai Avamista riippuvaa. Hyödyn tunne palaverista asiakasohjauksessa.</p>
 <h3>Sopimus</h3>	 <p><b>Palvelutaso</b> sopimuksen mukainen sekä hintatason mukainen.</p> <p>Koetaan, että kun resurssit pitävät kohteissa, palvelua tuotetaan sopimuksen mukaisesti.</p>
 <h3>Koulutustarpeet</h3>	<p>Turvallisuusosaamisen ja asiakaspalveluosaamisen lisääminen toiveena.</p> <p>Asiakaspalvelu kaikissa kohteissa, turvallisuus nimenomaan korkeamman turvallisuusriskin kohteissa.</p>
 <h3>Aulavartijoiden joustava työkuva</h3>	<p>Aulavartijan työkuva koetaan joustavaksi ja pyritään tehdä sopimuksen ulkopuolella, asiakkaat kokevat hyväksi asiaksi.</p>
 <h3>Ostopotentiaali turvateknikasta</h3>	<p>Muut turvallisuuspalvelut kiinnostavat asiakkaita, kuten etävalvonta ja kulunhallintajärjestelmät. Harkittu kilpailijoita joitain näitä, mutta toimijoiden vähentäminen olisi ideaalia.</p>
 <h3>Räätälöitävä palvelu tärkeä, koulutustaso ja osaaminen</h3>	<p>Asiakkaiden mielestä myytävissä palvelussa tärkeintä on räätälöitävyys ja aulavartijan koulutus ja osaaminen vastaa alan tehtäviä. Kiinnostusta myös kokonaisratkaisuihin, jotka vähentäisivät toimijoiden määrää.</p>

## Liite 13. Kehitysehdotukset

 <b>Sopimusten kehittäminen</b> <p>Muutetaan aulapalvelusopimuksia läpinäkyvimmiksi, niin että sopimus mahdollistaa lisämyynnin: osaamiseen perustuva hinnoittelu, palveluosiin perustuva hinnoittelu, lisäpalvelujen myynti.</p>	 <b>Palveluiden tuotteistus</b> <p>Tuotteistetaan aulapalvelu myytäviksi kokonaisuuksiksi, rakennetaan myytävät lisätuotteet ratkaisuihin.</p>	 <b>Arvo näkyväksi</b> <p>Kuvaillkaa palvelu selkeämmin viestintä ja markkinointimateriaaleissa: Luokaa palvelun arvo videoilla, tarralla, visuaalisoinnilla.</p>
 <b>Myynnin monipuolistaminen</b> <p>Koulutetaan aulavartioloita tekemään lisämyyntiä ja kehittämään operatiivista työtä tehokkaammaksi.</p>	 <b>Koulutuksen standardointi</b> <p>Koulutetaan henkilökuntaa, standardoidaan koulutuspolut ja varmistetaan tasalaatuisen palvelu. Vahvistetaan aulavartijan statusta ja sitoutetaan työhön</p>	 <b>Aulavartioiden voimaannuttaminen</b> <p>Kehitetään aulavartioloille enemmän mahdollisuuksia vaikuttaa: yhteisiä foorumeita, mahdollisuus vaikuttaa omaan kehitymiseen ja palkkaan(esim provisio)</p>
 <b>Asiakassuhteiden kehittäminen</b> <p>Vapautetaan yhteyshenkilölle enemmän aikaa käyttöön asiakassuhteiden hoitoon. Proaktiivisuus ja laatuvarmyynti nostaa myyntiä ja tuottaa lisää asiakkuuksia ja lisämyyntiä.</p>	 <b>Asiakastapahtumat</b> <p>Kokeilkaa asiakastapahtumia myynti- ja vaikutuskanavina, tuottakaa tapahtumiin sisältöä ja kokeilkaa mikä kiinnostaisi. Best practices, uudet teknologiat..</p>	