



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Kati Myllykoski

Alavuden kaupungin kokous- ja koulutustilojen varausjärjestelmän suunnittelu

Opinnäytetyö

Syksy 2021

SeAMK Liiketoiminta ja kulttuuri

Tradenomi (AMK), liiketalouden tutkinto-ohjelma



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

Opinnäytetyön tiivistelmä

Koulutusyksikkö: SeAMK Liiketoiminta ja kulttuuri

Tutkinto-ohjelma: Liiketalouden tutkinto-ohjelma

Tekijä: Kati Myllykoski

Työn nimi: Alavuden kaupungin kokous- ja koulutustilojen varausjärjestelmän suunnittelu

Ohjaaja: Terhi Anttila

Vuosi: 2021

Sivumäärä: 52

Liitteiden lukumäärä: 3

Opinnäytetyön tarkoituksena oli suunnitella Alavuden kaupungin kokous- ja koulutustiloille yhtenäinen varausjärjestelmä. Opinnäytetyön ensimmäisenä tavoitteena oli perehtyä palvelumuotoiluun. Toisena tavoitteena oli perehtyä Lean-ajatteluun. Kolmantena tavoitteena oli toteuttaa kyselytutkimus kokous- ja koulutustiloja varaaville henkilöille.

Opinnäytetyön tutkimuksessa käytettiin kvantitatiivista tutkimusmenetelmää. Tutkimuksen aineisto kerättiin verkkokyselynä, jonka linkkiä jaettiin sähköpostin välityksellä henkilöille, joiden oletettiin olevan vastuussa kokous- ja koulutustilojen varaamisesta. Kyselytutkimukseen saatiin 53 vastausta.

Kyselytutkimuksen tavoitteena oli saavuttaa asiakasymmärrystä käyttäjälähtöisen varausjärjestelmän suunnitteluun. Tutkimustulokset osoittivat, että suurin osa vastaajista käyttäisi mieluiten internetiä varausten tekemiseen. Vastaajat arvostivat eniten varaamisen helppoutta.

Tutkimustulosten perusteella esitettiin ehdotus kokous- ja koulutustilojen varausjärjestelmästä Alavuden kaupungille. Ehdotuksena oli ns. "yhden luukun" järjestelmä, jossa yhden linkin takaa löytyy kaikki Alavuden kaupungin kokous- ja koulutustilat.

Asiasanat: asiakaskokemus, käyttäjäkokemus, käyttäjäystävällisyys.

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Thesis abstract

Faculty: SeAMK business and culture

Degree programme: Business Management

Author: Kati Myllykoski

Title of thesis: Design of a reservation system of meeting and training facilities for the City of Alavus

Supervisor: Terhi Anttila

Year: 2021

Number of pages: 52

Number of appendices: 3

The aim of the thesis was to design a uniform reservation system for meeting and training facilities in the City of Alavus. The first goal of the thesis was to get acquainted with service design. The second goal was to get acquainted with Lean thinking. The third goal was to carry out a survey among people booking meeting and training facilities.

The thesis survey was conducted using a quantitative research method. The data of the study was collected through an online survey, the link of which was distributed via email to people presumed responsible for booking meeting and training facilities. There were 53 responses to the survey.

The goal of the survey was to achieve customer understanding for the design of a user-oriented reservation system. The findings showed that the majority of respondents would preferably use the internet to make reservations. The feature most valued by the respondents valued was easiness.

Based on the findings, a proposal for a reservation system of meeting and training facilities was submitted to the City of Alavus. The proposal was a “one-stop shop”-type system, in which all the meeting and training facilities in Alavus can be found behind one link.

Keywords: customer experience, user experience, user-friendliness.

SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä	2
Thesis abstract	3
SISÄLTÖ	4
Kuva-, kuvio- ja taulukkuuettelo	6
Käytetyt termit ja lyhenteet.....	8
1 JOHDANTO	9
1.1 Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoitteet	10
1.2 Alavuden kaupunki	11
2 PALVELUMUOTOILU	12
2.1 Palvelumuotoilun tavoitteet	13
2.2 Palvelumuotoiluprosessi.....	14
2.2.1 Nykytilan kartoitus ja asiakasymmärryksen kasvattaminen.....	14
2.2.2 Palvelupolku.....	15
2.2.3 Testaaminen	16
2.3 Palvelumuotoilun työkalut.....	17
2.3.1 Benchmarkkaus	17
2.3.2 Yhteiskehittäminen.....	18
2.3.3 Service blueprint	18
2.3.4 Personas.....	20
3 LEAN.....	22
3.1 Lean-ajattelun tavoitteet	23
3.2 Lean prosessi	25
3.2.1 Menetelmien ja työkalujen valinta	26
3.2.2 Henkilöstön johtaminen Lean-prosessissa.....	27
3.3 Lean työkalut.....	28
3.3.1 Six Sigma.....	29
3.3.2 Kaizen.....	30
3.3.3 Arvovirtakuvaus eli Value Stream Mapping	32
4 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN JA TULOKSET	34

4.1	Tutkimuksen toteuttaminen	34
4.2	Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti	35
4.3	Tutkimustulokset	37
4.3.1	Taustatiedot	37
4.3.2	Varaaminen.....	39
4.3.3	Kokemukset aiemmista varauksista	42
4.3.4	Parhaimmat ja huonoimmat kokemukset tilavarauksista	43
4.3.5	Avoin palaute	44
5	YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	45
	LÄHTEET	49
	LIITTEET	52

Kuva-, kuvio- ja taulukkoluetelo

Kuva 1. Palvelumuotoilu.	12
Kuva 2. Palvelupolku.	16
Kuva 3. Service Blueprint malli	19
Kuva 4. Lean-ajattelu, Toyotan talo	23
Kuva 5. Kanban-taulu.	25
Kuva 6. Ongelmanratkaisun valintamatriisi	27
Kuva 7. PDCA-kehä.....	31
Kuva 8. Arvovirtakuvaus malli.....	33
Kuvio 1. Personas, Saara sihteeri.....	20
Kuvio 2. Personas, Kalle kouluttaja.	21
Kuvio 3. Leanin pääperiaatteet	22
Kuvio 4. DMAIC-prosessi.....	29
Kuvio 5. Tutkimuksen tarkoitus, tavoitteet ja tulokset.	34
Kuvio 6. Vastaajien ikäjakauma (n=53).....	38
Kuvio 7. Vastaajan edustama taho (n=53).....	38
Kuvio 8. Vastaajien tilavarausten tekemisen tiheys (n=53).....	39
Kuvio 9. Henkilömäärä, jolle useimmiten varataan. (n=53).....	39
Kuvio 10. Mieluisin tilojen varaamisen väylä. (n=53).	40
Kuvio 11. Mieluisin tilavarauksen maksutapa. (n=52).....	40

Kuvio 12. Tärkeimmät asiat tilavarausta tehdessä. (n=161).	41
Kuvio 13. Eniten varatut Alavuden kaupungin tilat. (n=178).	42
Kuvio 14. Ehdotus varausjärjestelmäksi.	47
Taulukko 1. Kokemukset Alavuden kaupungin tilojen varaamisesta. (n=46)	43

Käytetyt termit ja lyhenteet

Palvelumuotoilu	Palvelumuotoilu eli Service design on asiakaslähtöistä palveluiden suunnittelua ja innovointia koskeva tutkimus- ja osaamisala. Se on palveluiden suunnittelua ja johtamista, jossa palvelun eri tekijöistä suunnitellaan kokonaisuus.
Benchmarkkaus	Kilpailija-analyysi, systemaattisen vertailun työkalu.
Service Blueprint	Palvelun visualisointimalli.
Personas	Käyttäjäprofiili.
Lean	Alun perin Toyotan kehittämä ajattelutapa, jonka perustana on asiakkaan arvo.
Six Sigma	Lean -ajatteluun liittyvä suorituskyvyn parannusmenetelmä.
Kaizen	Tarkoittaa jatkuvaa parantamista.
PDCA-sykli	Lean -ajattelussa käytetty työkalu, joka liittyy jatkuvaan parantamiseen.
Value Stream Mapping	Arvovirtakuvaus.

1 JOHDANTO

Palvelun asiakaskokemus on tärkeä asia nykypäivänä. Asiakslähtöisyys on noussut palveluiden kehittämisen tärkeimmäksi ohjenuoraksi 2010-luvulla. Asiakasymmärryksen saavuttaminen on kaiken palvelun a ja o. Myös julkisella sektorilla on kiinnitettävä huomiota asiakkaiden tyytyväisyyteen ja hyvään palveluun. Nykypäivän asiakkaat odottavat sujuvaa palvelua ja asioiden hoitamisen helppoutta. Digitalisoituvassa maailmassa oletetaan kaiken tiedon löytyvän internetistä ja myös erilaisten toimintojen odotetaan onnistuvan verkossa.

Opinnäytetyön toimeksiantajalla on omistuksessaan ja hallinnassaan useita hyvin varustettuja ja erilaisiin tarpeisiin sopivia kokous- ja koulutustiloja, mutta niillä ei ole selkeää, yhtenäistä varausjärjestelmää. Opinnäytetyö on kehittämistyö, jonka tarkoituksena on käyttäjätutkimuksen perusteella luoda ehdotus kokous- ja koulutustilojen varausjärjestelmästä. Opinnäytetyön toimeksiantaja on Alavuden kaupunki.

Tällä hetkellä tilanne on, että eri tiloja varataan eri ihmisten kautta ja jokaisella kohteella on oma käytäntönsä. Tiloista löytyy tietoa Alavuden kaupungin internet-sivuilta (Alavus.fi), mutta tiedot ovat eri paikoissa ja vaikeasti löydettävissä. Osalla tiloista on varauskalenteri internetissä nähtävillä. Kalenteriin eivät kuitenkaan ulkopuoliset pääse tekemään varauksia, ja kalenterin löytämiseksi täytyy osata mennä kaupungin liikuntatilojen sivulle. Liikuntatilojen ja muutaman kokoustilan osalta on käytössä Asio-järjestelmä. Osa tiloista on kaupungin henkilökunnan sähköpostin huoneluettelossa, josta tietyt sisäiset käyttäjät pystyvät tekemään tilavarauksia. Joitakin tilojen varaushinnat ovat internetissä nähtävillä ja joitakin asiakas joutuu kysymään sähköpostilla tai puhelimitse. Tilojen sijainnin selvittämiseksi on myös tehtävä töitä, jos paikkakunta ei ole tuttu. Ulkopuolisen asiakkaan on nähtävä jonkin verran vaivaa ja selailtava useampia internet-sivuja tai soitettava usealle ihmiselle vertaillaan eri tiloja. Myös kaupungin sisäiset käyttäjät ovat silloin tällöin epätietoisia, keneltä mikäkin tila varataan.

Käytännössä tilanne vie turhaan aikaa ja resursseja sekä kaupungin henkilökunnalta ja asialkailta, kun tilojen varaamiseksi saattaa joutua ottamaan yhteyttä moneen eri tahoon ja etsimään tietoja internetistä monen mutkan kautta. Lisäksi tilanne ja varaamisen monimutkaisuus saattaa aiheuttaa turhautumista varsinkin henkilöillä, jotka eivät tunne paikkakuntaa ja eri tiloja hyvin. Tarkoitukseni onkin tässä opinnäytetyössä suunnitella asiakslähtöinen ja selkeä varausjärjestelmä kokous- ja koulutustiloille. Järjestelmän tavoitteena on sujuvoittaa tilojen

varaamisen ja käytön prosessia niin, että sekä kaupungin henkilöstöltä että tilojen varaajilta säästyy aikaa.

Alavuden kaupungin kokous- ja koulutustilojen varaamisen nykytilaa voidaan analysoida Service blueprint -mallin avulla. Mallin avulla voidaan tutkia, millainen asiakkaan palvelupolku on tällä hetkellä ja mitä palvelutuokioita se sisältää. Service blueprintin avulla pystytään havaitsemaan palvelun ongelmakohdat ja mahdolliset pullonkaulat. Kyselytutkimuksen taustatietojen analysoinnin avulla voidaan muodostaa personaksia, esimerkkejä tyypillisistä käyttäjistä.

Lean-ajattelun avulla pyritään löytämään hukkaa nykyisestä tilanteesta. Suurimpia havaittuja hukkia kokous- ja koulutustilojen varaamisessa tällä hetkellä ovat odottaminen ja etsiminen; asiakkaan kannalta aikaa saattaa mennä tiedon etsiskelyyn ja vastauksen odottamiseen, jos tilan varaustilannetta ei ole nähtävissä, ja varausta hoitava henkilö ei vastaa heti viestiin tai puheluun. Tarpeeton liike; eli asiakkaan juoksuttaminen ihmiseltä toiselle, jos on epäselvää, kenen kautta varaus tapahtuu. Korjaustyö ja virheet; eli puuttuvat, virheelliset tai vanhentuneet tiedot, tai kalenterissa on varaus, joka on unohdettu perua. Hajonta; koska tilojen varaussysteemi on nykyisellään hyvin hajanainen.

1.1 Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoitteet

Opinnäytetyön tarkoituksena on suunnitella Alavuden kaupungin kokous- ja koulutustiloille yhtenäinen varausjärjestelmä. Opinnäytetyön ensimmäisenä tavoitteena on perehtyä palvelumuotoiluun. Opinnäytetyön toisena tavoitteena on perehtyä Lean-ajatteluun. Opinnäytetyön kolmantena tavoitteena on toteuttaa kyselytutkimus kokous- ja koulutustiloja varaaville henkilöille. Opinnäytetyön tutkimuksen tavoitteena on tuottaa tietoa tilavarausten tekijöiden käyttäjäkokemuksista ja saada tietoa, mitä he odottavat hyvältä varausjärjestelmältä. Suunnitelmaa varten toteutetaan käyttäjäkysely, jonka pohjalta laaditaan ehdotus varausjärjestelmästä.

Luvussa 1 esitellään opinnäytetyön tarkoitus ja tavoitteet sekä toimeksiantaja, sekä kerrotaan myös nykytilasta toimeksiantajan kokous- ja koulutustilojen varaamisen osalta. Luvussa 2 perehdytään palvelumuotoiluun, sen prosesseihin ja työkaluihin. Luvussa 3 käsitellään Lean-ajattelua, sen tavoitteita, prosesseja ja työkaluja. Luvusta 4 alkaa opinnäytetyön empiirinen osuus. Luvut 4.1–4.3 käsittelevät kyselytutkimusta ja sen tuloksia. Luku 5 sisältää yhteenvedon, johtopäätökset ja ehdotuksen sekä suunnitelman uudesta kokous- ja koulutustilojen varausjärjestelmästä.

1.2 Alavuden kaupunki

Alavuden kaupunki on hieman yli 11 000 asukkaan kaupunki Etelä-Pohjanmaalla. Alavuden kaupungin elinkeinorakenteessa alkutuotannon osuus on 11 %, jalostuksen 22 % ja palveluiden osuus on 66 %. Suurimmat yksittäiset työllistäjät ovat Alavuden kaupunki, Kuusiolinna terveys Oy, Veljekset Keskinen Oy, Alavus Ikkunat Oy ja Riikku Group Oy (Fonecta Finder, i.a.). Alavuden kaupunkistrategia on ”Alavus on asukkaitaan varten”.

Alavuden kaupungin omistuksessa tai hallinnassa on useita eri kokoisia ja eri tavoin varustettuja kokous- ja koulutustiloja, jotka sijaitsevat lähinnä Alavuden keskustan alueelta ja entisen Töysän kunnan keskustaa-ajamassa. Useat tilat ovat yhdistyksille maksuttomia käyttää, kaupallisista tilaisuuksista veloitetaan maksu. Tiloilla on paljon myös kaupungin sisäistä käyttöä. Kooste tiloista liitteessä 1.

Alavudella kokoustavia tahoja ovat useimmiten erilaiset yhdistykset ja seurakunnat. Useimmiten kokoustajien tarve on 10–30 henkilömäärälle sopivalle tilalle, jossa on mahdollisuus käyttää videotykkiä (Mäenpää henkilökohtainen tiedonanto, 3.11.2021).

Rautiaisen ja Siiskosen (2013, s. 14) mukaan kokous käsitteenä tarkoittaa tilaisuutta, jossa joukko ihmisiä kokoontuu yhteen miettimään yhteisen asian eteenpäin viemistä. Kokouksen tarkoituksena voi olla asioista päättäminen, keskustelu, tiedottaminen tai henkilöiden valinta tiettyihin tehtäviin. Kokouksia on hyvin monentyyppisiä ja osallistujamäärältään erilaisia. Rautiainen ja Siiskonen (2013, s. 55) esittävät, että kokouspaikan valintaan vaikuttavat muun muassa sijainti ja kulkuyhteydet, tilojen toimivuus ja muunneltavuus, hinta, turvallisuus ja ympäristöystävällisyys, sekä lähiympäristön tarjoamat mahdollisuudet lisäpalveluihin ja oheistoimintaan.

Mäenpää (henkilökohtainen tiedonanto, 3.11.2021) kertoo, että useimmiten kysyttyjä kysymyksiä kokoustilojen varausten tekemisen yhteydessä ovat kokoustarjoiluita koskevat kysymykset. Jonkin verran kysytään myös tietokonetta lainattavaksi esitysten pitämistä varten tai pyydetään opastusta tekniikan käyttöön etukäteen. Ilmenneitä ongelmia Mäenpään mukaan on melko vähän, lähinnä silloin tällöin joidenkin tilojen ovien ohjelmointien kanssa on saattanut olla ongelmia viikonloppuina tapahtuvien tilaisuuksien osalta.

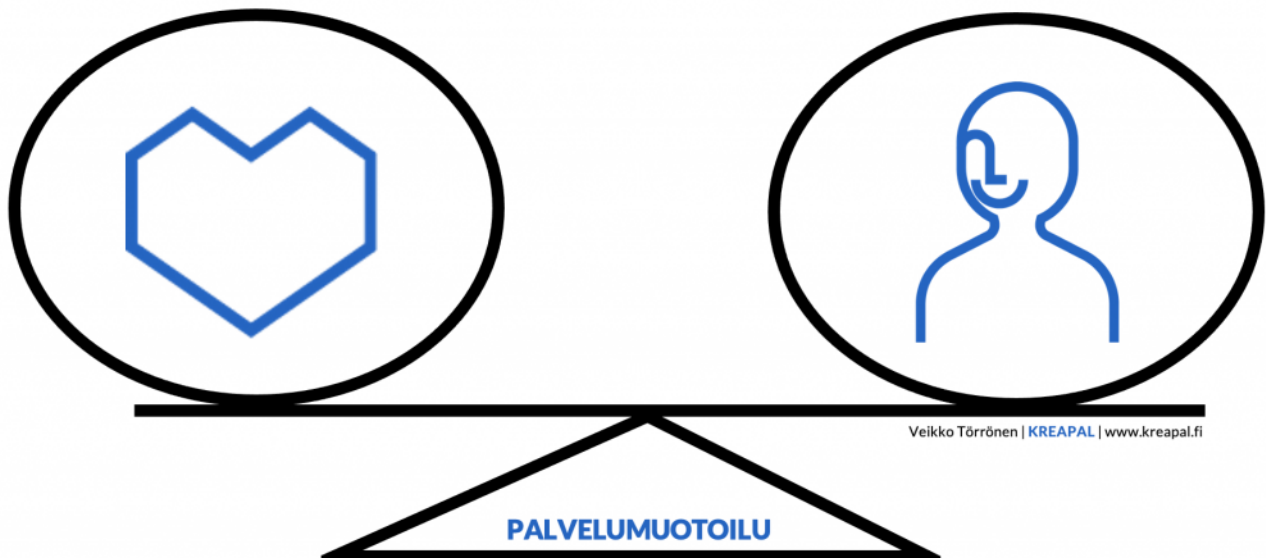
2 PALVELUMUOTOILU

Nykypäivän maailmassa teollistuneissa maissa palveluiden osuus yritysten liikevaihdosta on koko ajan nousussa. Puhutaankin liiketoiminnan palveluistumisesta, joka on teollistuneissa maissa kasvanut niin, että palveluiden osuus BKT:stä on jo noin 70–80 %. Suomessa palveluiden osuus bruttokansantuotteesta on 70 % (Tilastokeskus, 2021).

Tuulaniemi (2010, s. 33) toteaa, että ymmärrys asiakkaan arvonmuodostusprosessista on palvelumuotoilun keskeisimpiä asioita (Kuva 1). Käytännössä palvelumuotoilu on prosessien osiin pilkkomista ja niiden palojen kehittämistä ja yhdistämistä saumattomaksi palvelukokemukseksi, joka tuo lisäarvoa asiakkaalle, tuo arvoa yrittäjälle tai organisaatiolle sekä tekee myös työn tekemisestä mielekkäämpää. Palvelumuotoilun avulla voidaan parantaa paitsi prosesseja, myös tuotteita, tiloja ja aktiviteetteja.

EMPATIA = Syvälinen
ymmärrys ihmisten tarpeista.

NÄKEMYS = Strateginen
näkemys siitä, miten ihmisten tarpeet täytetään.



Kuva 1. Palvelumuotoilu (Törrönen 19.2.2019).

Palvelumuotoilu on yritysmaailmassa jo tuttu käsite, mutta julkisella sektorilla käyttäjälähtöistä innovointia on tehty vasta lyhyen aikaa, esittävät Kuusisto ja Kuusisto (2015, s.173). Käyttäjien rooli palveluiden kehittämisessä on kasvanut uuden, asiakassuuntautuneen johtamisen myötä (mts. 173). Kuusiston ja Kuusiston (s. 187) mukaan käyttäjälähtöinen innovointi sopii erittäin hyvin julkisen sektorin palveluiden kehittämiseen, koska niiden käyttäjäryhmät ovat tyypillisesti

hyvin monenlaisia. Näin pystytään hyödyntämään erilaisia käyttäjänäkökulmia ja sitä kautta saadaan parhaimmillaan aivan uudenlaisia ratkaisuja.

Palvelumuotoilussa kohtaavat ihmislähtöinen muotoiluajattelu, teknologia ja bisnes. Gerdt ja Eskelinen uskovat, että tulevaisuudessa teknologia tulee muuttamaan asiakaspalvelua oleellisesti (2018, s. 27). Jo tähän mennessä digitalisaatio on muuttanut palvelualaa monessa kohdassa, esimerkiksi itsepalvelun lisääntymisellä, asiakaskokemusten helpolla jakamisella sekä monella muulla tavalla. Gerdt ja Eskelinen (2018, s. 57) kiteyttävät digiajan asiakaskokemuksen neljään osa-alueeseen, jotka ovat nopeus, personointi, käyttäjäystävällisyys ja teknologiaympäristö. Sitran (2019) tutkimuksen mukaan suomalaiset pitävät digitaalisten palveluiden helppokäyttöisyyttä tärkeänä. Myös kokous- ja koulutustilojen varausjärjestelmässä käyttäjäystävällisyys on erittäin tärkeää, koska järjestelmän käyttäjät saattavat olla hyvin eri tasoisia digitaatioiltaan. Gerdt ja Eskelinen (2018, s. 59) esittävät, että helppokäyttöisyys on merkittävin asiakaslojaliteetin tekijä. On hyvin luonnollista, että jos asiointi on vaivalloista, asiakasuskollisuus vähenee.

2.1 Palvelumuotoilun tavoitteet

Palvelumuotoilun tavoitteena on ymmärtää paremmin ihmistä ja hänen tarpeitaan, kertovat Härmäläinen, Vilkkä ja Nieminen (2011, s. 61). Tavoitteena on myös havaita uusia liiketoimintamahdollisuuksia ja asiakastarpeita, sillä kuten Tuulaniemikin (2011, s. 73) toteaa, kysymällä suoraan mitä ihmiset haluavat ei välttämättä saada tarpeeksi syvällistä tietoa, koska harva osaa kuvitella jotain, mitä ei ole vielä olemassa. Palvelumuotoilun prosessissa tutkitaankin ihmisen toimintaa ja palvelun käyttötilanteita, ja sitä kautta lähdetään etsimään uusia ratkaisuja. Pakarimäen (20.4.2019) mukaan ihmisten toiminnan ja palvelun käyttötilanteiden tarkkailu on tärkeää, koska kyseltäessä asiakkailta, he saattavat ”kaunistella” vastauksiaan tai kertoa mitä luulevat kysyjän haluavan kuulla.

Palvelumuotoilun avulla saadaan määriteltyä resurssit, jotka tuottavat eniten arvoa asiakkaalle ja tehdään aineeton näkyväksi visualisoimalla ja kuvaamalla jo kehittämisvaiheessa. Palvelumuotoilulla ja Lean-ajattelulla, jota käsittelen myös tässä opinnäytetyössä, onkin paljon yhteistä. Sekä palvelumuotoilun että Lean-ajattelun keskiössä on asiakkaan kokema arvo (Pakarimäki, 21.10.2019).

2.2 Palvelumuotoiluprosessi

Palvelumuotoiluprosessi alkaa nykytilan kartoituksesta ja asiakasymmärryksen kasvattamisesta. Saadut ideat muokataan palvelukonsepteiksi ja visualisoidaan. Uudet ratkaisut testataan nopeasti ja tehdään tarvittavat muutokset. Lopuksi uusi palvelu lanseerataan ja huolehditaan ylläpidosta (Miettinen ym. 2011, s. 37).

2.2.1 Nykytilan kartoitus ja asiakasymmärryksen kasvattaminen

Palvelumuotoilun prosessi alkaa nykytilan kartoituksesta. Palvelukokemus voi alkaa jo kotoa, tietoa palvelusta etsiessä. Löytyykö tieto helposti, onko se ajan tasalla. Paikalle saavuttaessa kokemus alkaa jo parkkipaikalta ja sen selkeydestä, siisteydestä ja vapaiden paikkojen löytymisestä. Onko viitoitukset toteutettu hyvin vai huonosti? Myös toimitilojen arkkitehtuuri voi joko vahvistaa tai heikentää palvelukokemusta.

Palvelumuotoilun prosessi lähtee etenemään asiakasymmärryksen kasvattamisella. Asiakasymmärrys on yksi keskeisimpiä palvelumuotoilun termejä. Asiakasymmärryksen kasvattaminen on palvelumuotoilun lähes kriittisin vaihe. Yritys antaa asiakkailleen arvolutauksen, ja Tuulaniemen (2011, s. 33) mukaan on keskeistä, että asiakas ymmärtää ja on kiinnostunut tarjotusta asiasta. Asiakasymmärrystä kasvatetaan palvelumuotoiluprosessissa esimerkiksi kysely- ja haastattelututkimuksella, yhteiskehittämisellä, prototyyppien testaamisella. Miettinen ym. (2011, s. 32) painottavat palvelumuotoilijan keskeistä roolia koordinaattorina sidosryhmien välillä. Miettisen ym. (2011, s. 32) mukaan palvelumuotoilun prosessissa tarvitaan vahvoja sosiaalisia taitoja, empatiaa, luovuutta ja visuaalisuutta.

Asiakasymmärrys liittyy hyvin paljon asiakaskokemukseen. Saarijärven ja Puustisen (2020, s. 58–60) mukaan asiakaskokemus on sateenvarjokäsite, joka pitää sisällään seuraavia asiakaskokemuksen osa-alueita: Asiakaslähtöisyys, eli asiakaskokemuksen kehittäminen asiakkaan näkökulmasta. Asiakkaan ostopäätösprosessi, eli ymmärrys prosessista, joka ostopäätöstä tehtäessä rakentuu. Asiakastytyväisyys, eli asiakkaan odotusten ja kokemuksen asiakaspalvelusta kohtaaminen ja miten se vaikuttaa asiakasuskollisuuteen ja palvelun suositteluun muille. Asiakaskokemuksen parantaminen palvelumuotoilun avulla, kehittämällä palveluprosessia asiakaspolun eri vaiheissa. Suhdemarkkinointi ja CRM eli tietojärjestelmien hyödyntäminen asiakaskokemuksen rakentamisessa. Kulutustutkimus ja elämyksellisyys, eli pyritään tunnistamaan palveluihin liitetyt merkitykset ja elämyksellisten palvelukokemusten

rakentuminen. Digitaalinen markkinointi eli asiakaskokemuksen parantaminen kehittämällä digitaalisia elementtejä sekä brändit eli asiakaskokemuksen parantaminen brändiin liittyvien tekijöiden avulla (mts. 58–60). Asiakaskokemus rakentuu asiakaspolun kosketuspisteissä, ja on erityisen tärkeää, että asiakaskokemus vastaa asiakasodotuksia tai jopa ylittää ne, että kokemuksesta muodostuu myönteinen ja se johtaa palvelun suositteluun muille.

2.2.2 Palvelupolku

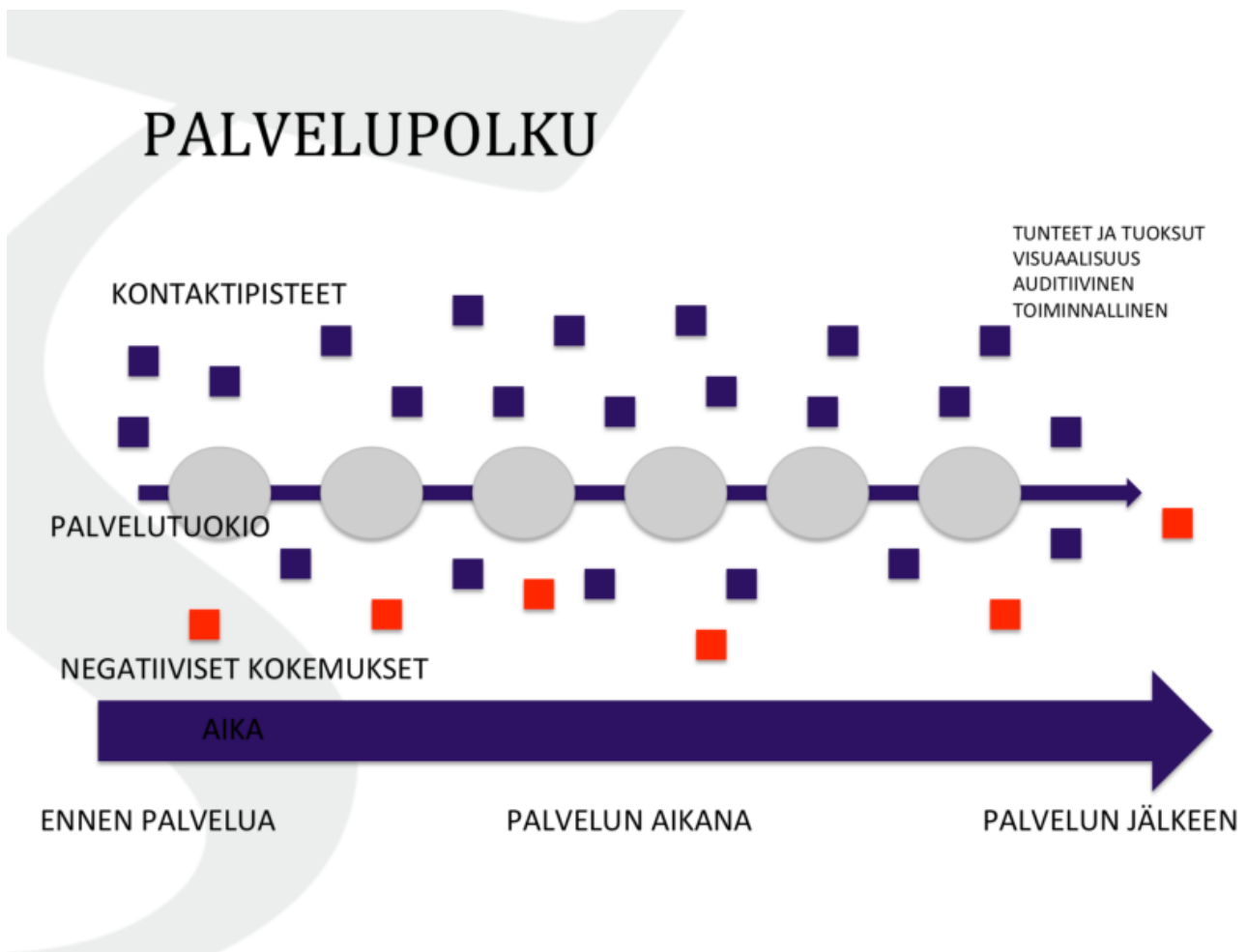
Palvelupolku kuvaa palvelukokonaisuuden eri osia eli palvelutuokioita (kuva 2). Palvelutuokiot saattavat sisältää useita kontaktipisteitä (Tuulaniemi 2011, s. 74). Kontaktipisteitä voivat olla esimerkiksi ihmiset, ympäristöt ja esineet. Jakamalla palvelu palvelutuokioihin ja kontaktipisteisiin on helpompi lähteä kehittämään palvelua ja pystytään paremmin löytämään mahdolliset ongelmakohdat. Pakarimäki (20.4.2019) kertoo palvelupolun visualisoimisesta, eli esitetään asiakkaan silmin mitä palvelussa tapahtuu. Visualisoidaan palvelun eri osat yksityiskohtaisesti seuraavasti:

Esipalvelu, eli odotukset, palveluun tutustuminen ja palveluun hakeutuminen. Tähän kuuluvat esimerkiksi internet-sivut, tiedon löytämisen helppous tai vaikeus, palvelun saavuttaminen, matkustus (Tuulaniemi 2011, s. 79).

Ydinpalvelu eli kokemukset, palvelun tuottaminen ja asioiminen, varsinainen palvelutapahtuma, jossa asiakas saa varsinainen arvon (Tuulaniemi 2011, s. 79). Erittäin tärkeää, ehkä jopa tärkeintä on henkilökunta ja vuorovaikutus, eli kuinka asiakas huomioidaan, kohteliaisuus, ystävällisyys, ilmeet, eleet, äänensävy, ajankäyttö eri tilanteissa. Esineet ovat myös tärkeitä, sillä ne synnyttävät vuorovaikutuksen palveluntarjoajan ja asiakkaan välille. Esine voi olla fyysinen tuote tai sähköinen sovellus, jota asiakas käyttää. Sovellusten intuitiivisuus, käyttöliittymien käytettävyys ja tietojärjestelmien yhteensopivuus ovat tärkeitä. Esineet voivat olla myös palvelun tuotantoon tarvittavia esineitä, joita henkilökunta käyttää. Ne ovat asiakkaalle näkyviä ja vaikuttavat palvelukokemukseen, kuten ruuan tarjoiluvälineet tai koneet ja laitteet erilaisissa toimenpiteissä (mts. 79).

Jälkipalvelu eli tyytyväisyys palveluun jälkeenpäin. Kontaktit varsinaisen palvelutapahtuman jälkeen. Jälkimarkkinointi ja palvelun kehittäminen, asiakaspalautteet ja niihin reagointi. Palvelukokemus ei pääty siihen, kun asiakas poistuu yrityksen tiloista. Jälkipalvelu on tärkeä osa

palvelua. Jos laskutetaan jälkeenpäin, laskutuksen oikeellisuus, reklamaatioiden käsittely, tyytyväisyyskyselyt ja jälkimarkkinointi kuuluvat jälkipalveluun (Tuulaniemi 2011, s. 79).



Kuva 2. Palvelupolku (Pöytyän tulevaisuusmatka).

2.2.3 Testaaminen

Testaaminen ja kokeilemalla kehittäminen kuuluu palvelumuotoiluun, varsinkin jos kyseessä on hyvin kompleksinen kokonaisuus. Hassi ym. (2015, s. 21) esittävät, että eniten uutuusarvoa sisältävät ideat sisältävät aina myös eniten epävarmuutta. Silloin, kun ennakkotietoa on vähän tarjolla, voi suunnittelu mennä pieleen. Siksi ideoiden testaus ja nopeat muutokset ovat tärkeitä. Ideat visualisoidaan nopeasti, ja seuraavassa vaiheessa palvelun elementtejä voidaan prototypoida rakentamalla nopeita malleja palvelun testaamista varten (Tuulaniemi 2011, s. 194).

Lähtökohdaksi prototyypin testaamiseen voidaan luoda hypoteesi, jonka kumoamiseksi tai vahvistamiseksi kokeilu suunnitellaan (Hassi ym. 2015, s. 97). Hassi ym. (2015, s.100) kertovat, että kokeilu koostuu kahdesta osasta; prototyypistä ja kokeiluasetelmasta. Prototyyppi voi olla konkreettinen esine tai esimerkiksi nettisivu, ja kokeiluasetelma on tilanne, jossa koehenkilöt vuorovaikuttavat prototyypin kanssa. Nopeilla kokeiluilla saadaan tietoa mihin suuntaan palvelua kannattaa lähteä kehittämään, ja vältetään ”turhaa työtä”.

2.3 Palvelumuotoilun työkalut

Palvelumuotoiluprosessissa voidaan käyttää apuna monia erilaisia työkaluja. Asiakasymmärrystä ja tiedonhankintaa tehdään sekä määrällisen että laadullisen tutkimuksen keinoin. Esittelen muutamia palvelumuotoilun työkaluja, joita hyödynnän tässä opinnäytetyössä, kuten Service blueprintiä ja personaksia. Esittelen myös benchmarkkauksen ja yhteiskehittämisen, jotka voisivat olla myös hyviä työkaluja samantyyppisessä työssä.

2.3.1 Benchmarkkaus

Benchmarkkauksella tarkoitetaan kilpailija-analyysiä, esikuva-analyysia ja kokemusten siirtoa, kertoo Vuorinen (2013, s. 157). Sana benchmarking pohjaa englanninkieliseen termiin ”benchmark”, jolla tarkoitetaan maastossa olevaa vertailukohtaa, johon muut mittaukset suhteutetaan. Benchmarkkaus on systemaattista vertailua, eli benchmarkingilla kehitetään omaa toimintaa analysoimalla muiden toimintaa. Tarkoituksena on oppia toisilta, eli miksi miettiä kaikkea alusta asti itse kun voidaan tutkia miten alan parhaat menestyjät tekevät ja ottaa heiltä mallia. Vuorisen (s. 159) mukaan benchmarkingissa on neljä päälinjaa, millä katsantokannalla toimintaa lähetään vertailemaan: vertailun kohteeksi voidaan ottaa kilpailijat, samalla alalla toimivat menestyvät yritykset taikka sitten voidaan benchmarkata sisäisesti, vertailla vaikka saman yrityksen eri yksiköitä ja sitä kautta löytää eri yksiköiden hyvin toimivia käytäntöjä koko yrityksen käyttöön. Benchmarkkausta voidaan toteuttaa myös yhteistyössä toisen yrityksen kanssa tekemällä yritysvierailuja puolin ja toisin.

Benchmarking-yhteistyöprosessissa on viisi vaihetta (Vuorinen, 2013, s. 160). Ensin määritellään omat kehitystarpeet ja kuvaillaan oma toiminta mahdollisimman tarkasti. Sitten etsitään vertailukohde, jonka kanssa päästään yhteistyöhön. Vaihdetaan kokemuksia ja näkökulmia benchmarking-kumppanin kanssa ja analysoidaan toiminnan eroja. Kumppanilta saatuja

oppeja sovelletaan käytäntöön ja arvioidaan muutosten vaikutuksia. Kumppanuuden alussa on hyvä miettiä, olisiko omalla yrityksellä jotakin tarjottavaa kumppanille, että syntyisi vastavuoroista oppimista.

Benchmarkkauksen avulla voidaan tehdä Lean-ajatteluun kuuluvaa jatkuvaa parantamista. Käytännössä se voisi tarkoittaa kilpailevien toimijoiden seurantaan sekä yhteistyötä benchmarking-kumppaneiden kanssa.

2.3.2 Yhteiskehittäminen

Yhteiskehittäminen eli co-creation on malli, jossa tuotteen tai palvelun suunnitteluun otetaan sidosryhmät mukaan ja sitä kautta saadaan kaikkia osapuolia hyödyttävä lopputulos. Vuorinen (2013, s. 133) kertoo, että yhteiskehittämisellä voidaan saada aikaan esimerkiksi uusia tuotteideoita, ratkaisuja toimitusketjujen ongelmiin taikka teknisiä ratkaisuja tuotteiden valmistukseen. Yhteiskehittämisen etuna on se että saadaan arvokasta tietoa asiakkaiden tarpeista jo tuotetta kehittäessä ja tuotetta on helppo testata kehityksen lomassa. Asiakkaat myös sitoutuvat tuotteeseen paremmin kun saavat olla mukana suunnittelemassa sitä. Samalla voidaan saavuttaa paljon muitakin hyviä asioita, mm. lisätä yhteisöllisyyttä.

Vuorisen (2013, s. 133) mukaan yhteiskehittämisen prosessi tulee aloittaa osallistamalla asiakasrajapinnassa työskentelevät työntekijät. Ajattelumalli, jonka mukaan paras asiakastuntemus löytyy johtoryhmästä, tulee kyseenalaistaa. Asiakkaiden kanssa työskentelevien työntekijöiden osaaminen ja tieto tulee ensin ottaa paremmin organisaation käyttöön. Sen jälkeen seuraava askel on lisätä vuorovaikutusta asiakkaiden sekä mahdollisesti muiden sidosryhmien kanssa.

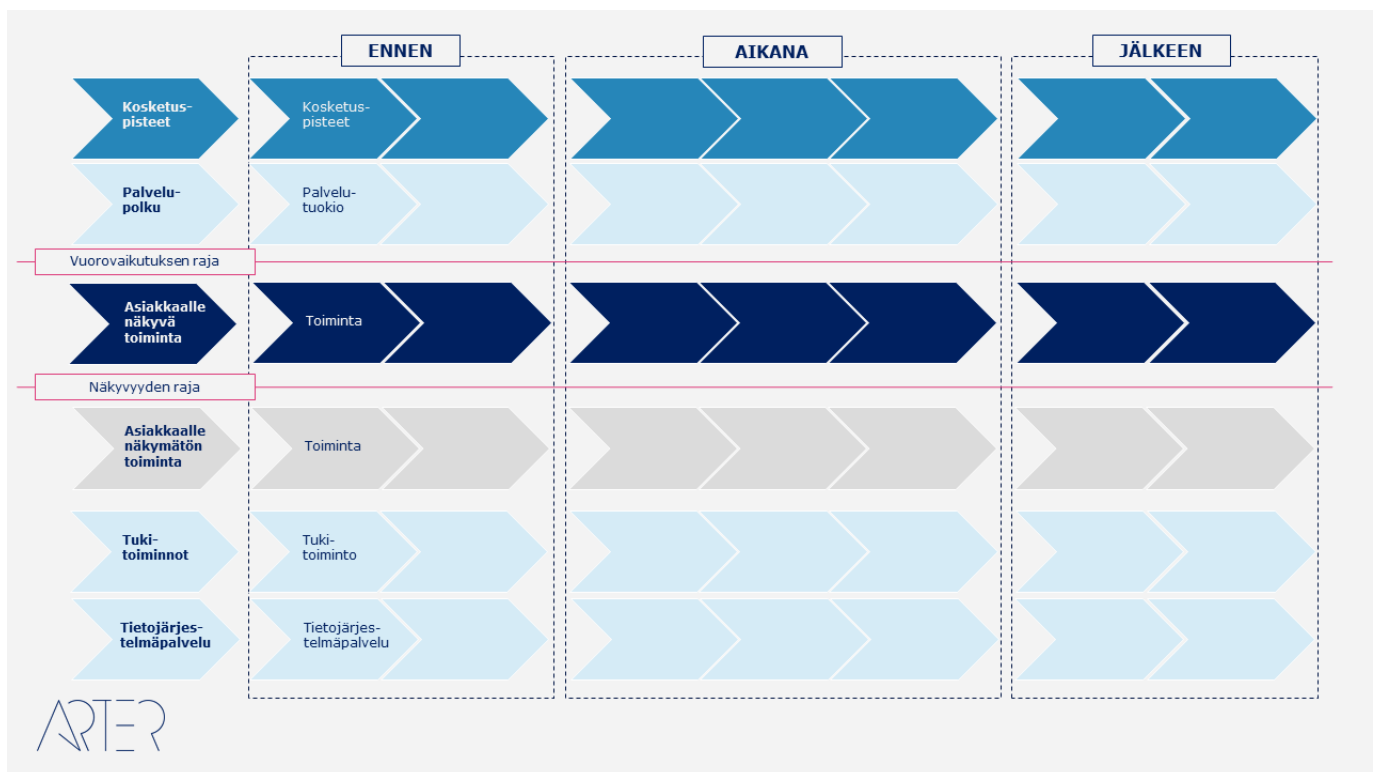
Myös Lean-ajattelun filosofiaan kuuluu tietyn tyyppinen yhteiskehittäminen; Leanissa keskitytään enemmän organisaation kaikkien työntekijöiden oman työnsä kehittämiseen (Kouri 2010, s. 14), kun taas palvelumuotoilu keskittyy enemmän asiakkaiden kanssa kehittämiseen.

2.3.3 Service blueprint

Service blueprintiä eli palvelumallia käytetään palvelun visualisoimiseen (Kuva 3). Service blueprintillä tarkoitetaan prosessikaaviota ja palvelun yksityiskohtaista mallia, jossa esitetään

palvelun eri osien liittyminen toisiinsa (Innokylä.fi [viitattu 23.10.2021]). Blueprinting tuo näkyväksi asian, että palveluprosessi ei ole sama palveluntarjoajalla ja asiakkaalla; molemmissa on paljon toiselle osapuolelle näkymättömiä toimintoja. Service blueprint visualisoi palvelun siten, että se piirtää yhtäaikaaisesti kuvan palvelun näkyvistä elementeistä, asiakkaiden ja työntekijöiden rooleista, asiakaspalvelun leikkauspisteistä sekä palvelutarjonnan prosessista (Innokylä.fi [viitattu 23.10.2021]).

Service blueprintiä käytetään palvelun suunnittelun perustana sekä toteutuksen ohjeena ja tukena. Service blueprintit ovat erityisen hyödyllisiä apuvälineitä, kun kehitetään ja suunnitellaan uusia palveluita ja kun esitellään kehitteillä oleva palvelu ja tehdään se ymmärrettäväksi niille henkilöille, jotka ovat mukana prosessissa. Tuulaniemen (2011, s. 212–213) mukaan palvelumallin pohjalta palveluntuottajan on helppo laskea palvelun tuottamisesta aiheutuvat kulut ja arvioida, onko joku yksittäinen palveluosio liian kallis tuottajalle. Palvelumallin tarkka toimintokohtainen laskentamalli myös helpottaa palvelun hinnoittelua, koska huolellisesti suunniteltu blueprint antaa realistisen kokonaiskuvan eikä hinnoittelusta pääse vahingossa unohtumaan mitään kulueriä (Tuulaniemi 2011, s. 213).



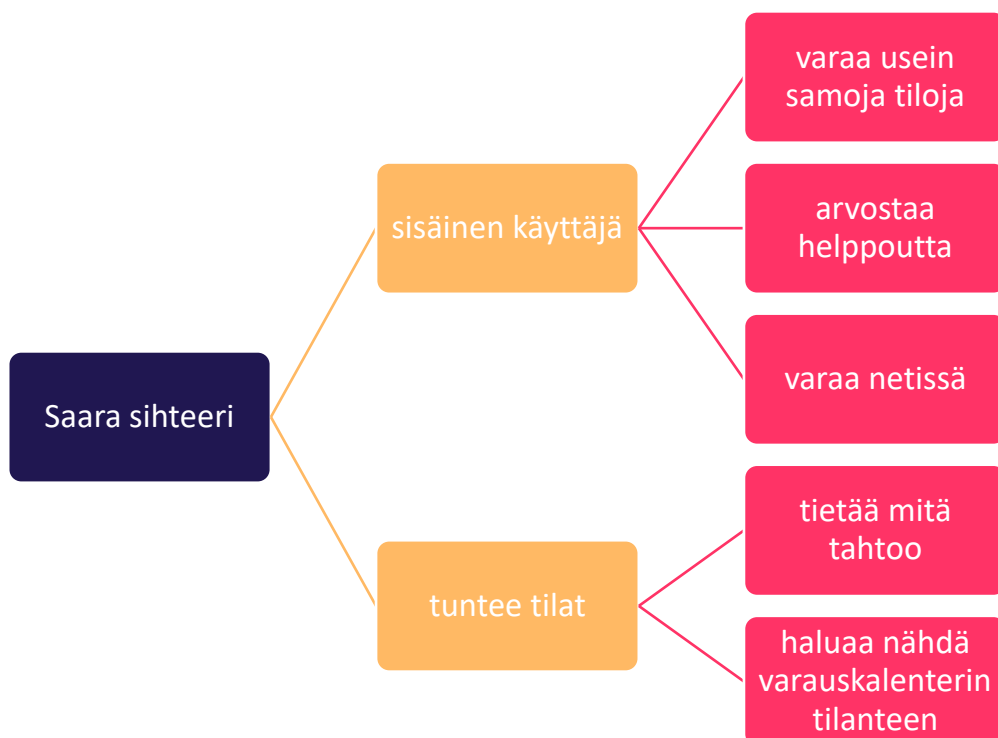
Kuva 3. Service Blueprint malli (Ahtola 9.11.2021).

2.3.4 Personas

Palvelun käyttäjistä hankitun tiedon avulla voidaan kehittää ns. personaksia, jotka kuvaavat tiettyä käyttäjäryhmää (Servicedesigntools, [viitattu 20.11.2021]). Personakset ovat kuin arkki-tyyppejä tietyistä käyttäjäryhmistä, ja mitä enemmän luomme personasta oikean ihmisen kaltaisen nimeen, harrastuksineen ja asuinpaikkoineen, sitä enemmän opimme ymmärtämään oikeita ihmisiä, jotka ovat palvelun käyttäjiä (Servicedesigntools, [viitattu 20.11.2021]).

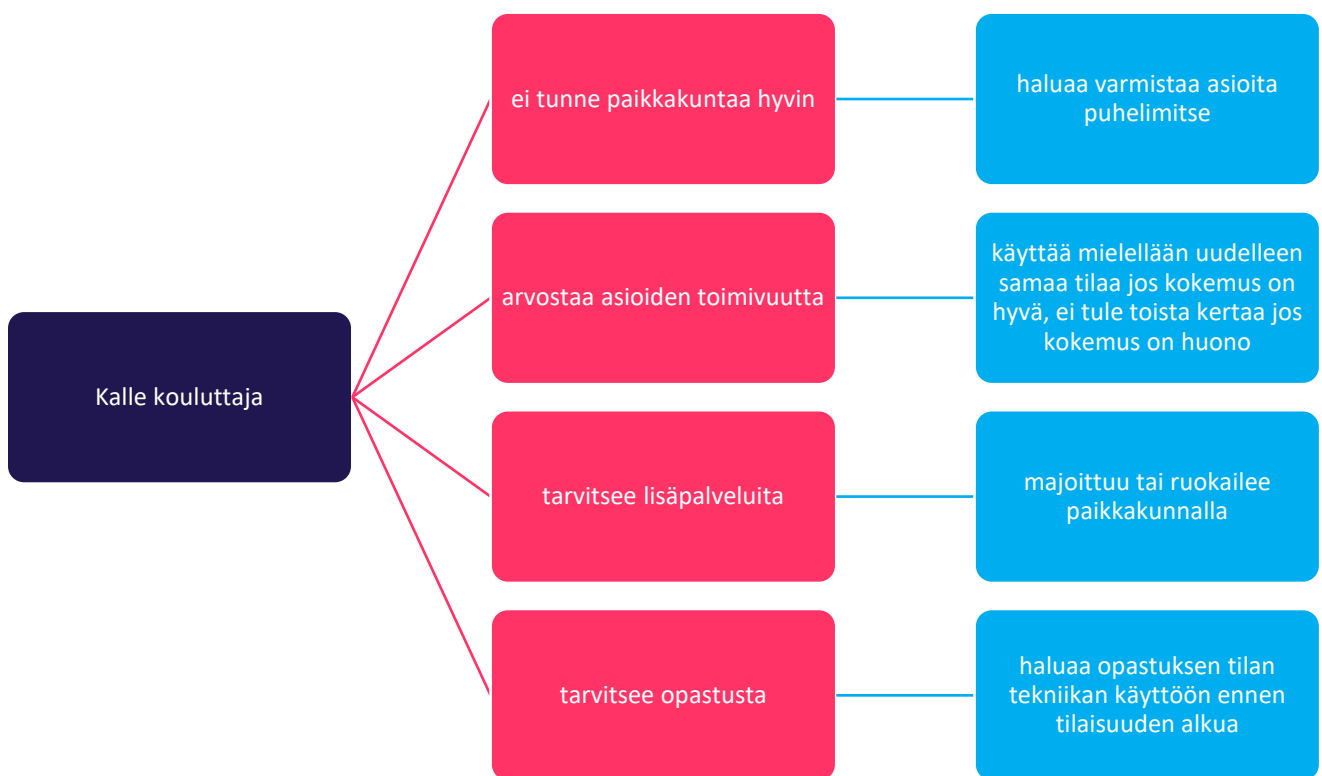
Työkaluja personasten luomiseen ovat esimerkiksi käyttäjäskenaariot ja empatiakartat, joiden avulla rakennetaan persona, kuvitteellinen palvelun käyttäjä taustatarinoineen, jossa mietitään iän, sukupuolen, asuinpaikan ym. lisäksi mitkä asiat häntä kiinnostavat ja mikä häntä motivoi (Servicedesigntools, [viitattu 20.11.2021]).

Esimerkiksi Alavuden kaupungin casessa yksi persona voisi olla ”Saara sihteeri”, sisäinen käyttäjä, joka varaa työnsä puolesta säännöllisesti kokoustiloja eri tarkoituksiin. Saara on 35-vuotias perheenäiti, joka asuu paikkakunnalla ja tuntee hyvin kaupungin kokoustilat. Hän arvostaa nopeaa ja sujuvaa varaamista ja haluaa nähdä heti, onko hänen tarvitsemansa tila vapaana (Kuvio 1).



Kuvio 1. Personas, Saara sihteeri.

Toinen persona voisi olla ”Kalle kouluttaja”, toiselta paikkakunnalta tuleva kouluttaja, joka varaa koulutustilaa silloin tällöin. Kalle on 50-vuotias sinkkumies, joka kulkee ympäri Suomea kouluttamassa. Hän haluaa olla varma, että kaikki toimii ja tila on varusteltu hänen tarpeidensa mukaisesti, kun hän saapuu paikalle. Hän on ehkä aiemmin vieraillut Alavudella, mutta ei tarkkaan muista, millaisia tiloja on tarjolla. Hän käyttää internettiä sujuvasti mutta haluaa varmistaa tilavarauksen tekemisen jälkeen joitakin asioita puhelimitse ja kysyä ehkä lisätietoa paikkakunnan ruoka- ja majoituspalveluista. Kalle haluaa myös opastuksen koulutustilan tekniikan käyttöön saapuessaan paikalle (Kuvio 2).

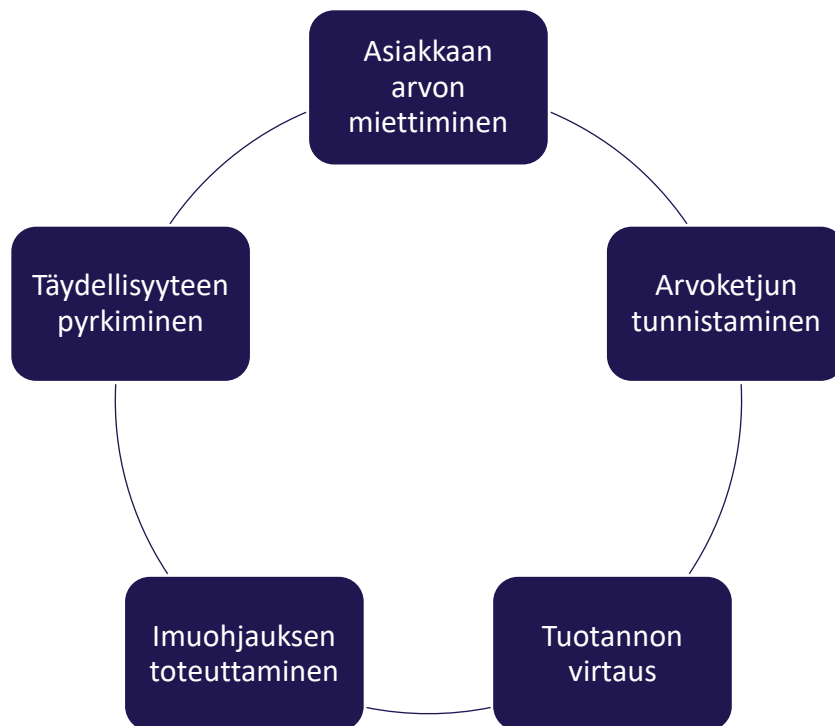


Kuvio 2. Personas, Kalle kouluttaja.

3 LEAN

Leanin määritelmä on ”Parannetaan asiakasarvoa minimoimalla hukkaa ja tuotetaan lisää arvoa asiakkaalle vähemmillä resursseilla” (Lean.org, i.a.).

Lean-ajattelu on alun perin Toyotan autoteollisuuteen kehittämä kokonaisvaltainen kehittämisfilosofia, johon liittyy eri tavoin ryhmiteltyjä työkaluja ja periaatteita (Logistiikanmaailma, Lean-ajattelu [viitattu 18.11.2021]). Lean-johtamisfilosofian teki tunnetuksi Womackin ja Jonesin vuonna 1990 ilmestynyt teos *The Machine That Changed the World: The Story of Lean Production* (Vuorinen 2013, s. 71). Lean-ajattelun perimmäisenä mittarina on asiakkaan tuotteesta kokema hyöty eli tuotteen arvo asiakkaalle. Kuten Ries (2016, s. 66) vahvistaakin, ”teollisen tuotannon asiakkaita ei kiinnosta, miten tuote on koottu, kunhan se vain toimii moitteettomasti.”, eli asiakkaan kokema hyöty on tärkein. Vuorisen (2013, s. 72) mukaan Leanin pääperiaatteet voidaan jakaa viiteen vaiheeseen seuraavasti (Kuvio 3):



Kuvio 3. Leanin pääperiaatteet (Vuorinen 2013, s.72)

Kuva 4 esittää Leanin periaatteet ja työkalut talon muodossa. Lean-ajattelussa pyritään virheiden minimoimiseen, jatkuvaan parantamiseen ja tavaroiden sekä palveluiden virtaustehokkuuteen monin eri keinoin. Myös visuaalisuus on yksi Lean-filosofiaan kuuluva tärkeä keino, ja

Toyotan talo -mallissa Lean-ajattelun kokonaiskuva onkin tehokkaasti ja nopeasti ymmärrettävissä juuri visuaalisen talomallin avulla.



Kuva 4. Lean-ajattelu, Toyotan talo (Logistiikan maailma [viitattu 18.11.2021]).

3.1 Lean-ajattelun tavoitteet

Lean-ajattelun perustana on asiakkaan arvo, eli yrityksen tärkein tehtävä on tuottaa asiakkaalleen arvoa. Toimintoja tarkastellaan sen pohjalta, tuottavatko ne asiakkaalle arvoa. Vuorisen (2013, s. 73) mukaan Lean-ajattelussa asiakaskeskeisyys on tärkeämpää kuin tuotantokeskeisyys. Toiminnot voidaan jakaa kolmeen kategoriaan; arvoa tuottaviin toimintoihin, tukitoimintoihin ja hukkaan. Arvoa tuottavat toiminnot muokkaavat materiaalia, tietoa tai jopa ihmistä asiakkaan haluamaan suuntaan, tukitoiminnot eivät suoraan tuo asiakkaalle arvoa mutta ovat välttämättömiä jotta arvontuotto olisi mahdollista, hukka on toimintaa, joka ei tuota arvoa eikä muutoin ole välttämätön ja joka voitaisiin pienillä investoinneilla poistaa. Hukkaa voi olla ylituotanto, turha liikkuminen, asiakkaalle arvoa tuottamattomaan työhön käytetty aika, odottaminen,

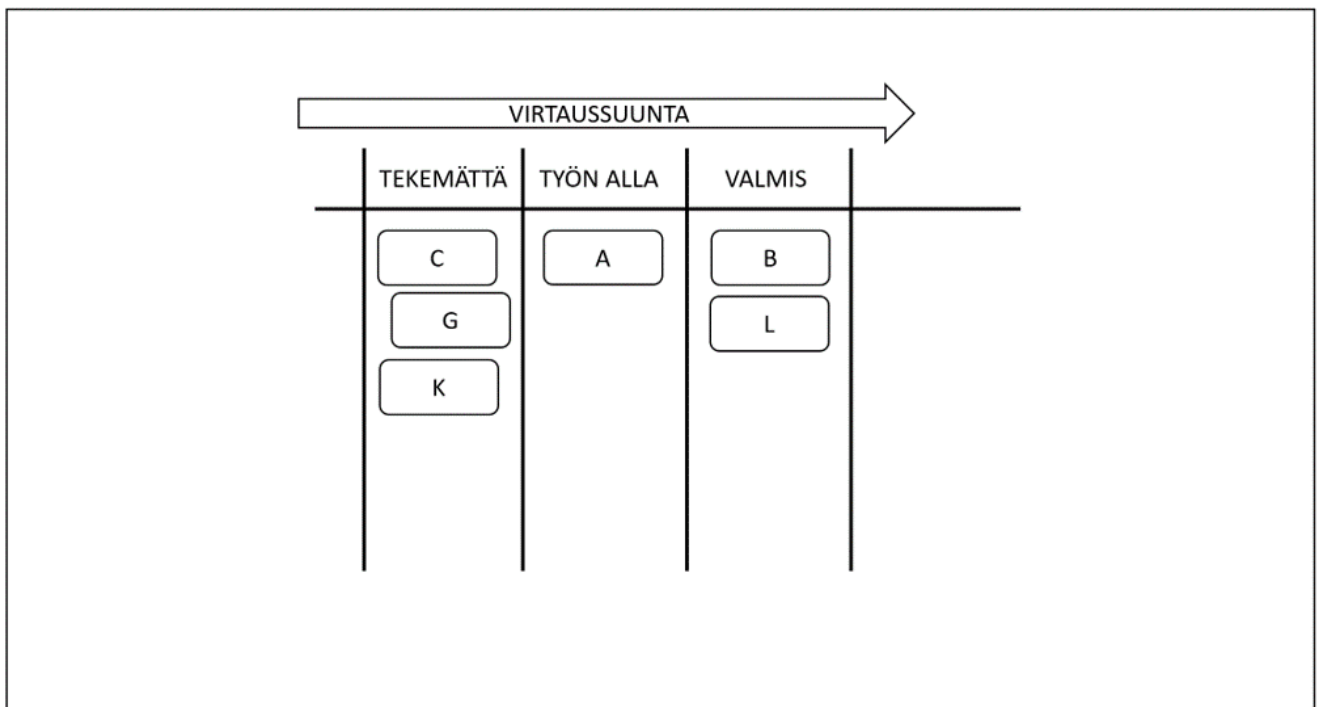
varastot, korjaustyö ja myöskin ihmisten osaamisen ja kapasiteetin käyttämättä jättäminen. Myös hajonta ja ylikuormitus voidaan katsoa hukaksi. Kehittäminen Lean-ajattelun mukaisesti tarkoittaa: *Kun asiakkaan arvo on määritelty ja tunnistettu arvoa tuottavat ja tuottamattomat aktiviteetit, pyritään eliminoimaan kaikki hukka ja järjestämään arvoa tuottavat aktiviteetit mahdollisimman sujuviksi virtauksiksi* (Logistiikanmaailma, Lean-ajattelu [viitattu 24.9.21]).

Tuomisen (2010, s. 6) mukaan Lean perustuu kahteen periaatteeseen, jotka ovat materiaalien, tiedon ja tuotteiden keskeytymättömän virtauksen luominen ja johdon sitoutuminen investoimaan jatkuvasti työntekijöihin ja edistämään täten jatkuvaa parantamista. Lean-ajattelu pitää sisällään monia eri työkaluja, joita voi soveltaa erilaisissa yrityksissä ja tilanteissa. Lean-ajattelua on helppo soveltaa kaikkialla, alkaen kotoa, vaikkapa ruokakaapin järjestyksen pidossa, yrityksissä pienistä palveluyrityksistä päättyen suurten tehtaiden tuotantolinjoihin. On kuitenkin muistettava, että Lean-työkalut eivät itsessään ratkaise ongelmia, vaan tuovat ne esiin. On ihmisten vastuulla ratkaista ongelmat, ja se vaatii koko henkilöstöltä sitoutumista Lean-ajatteluun. Esimiehillä on tärkeä rooli henkilöstön sitouttamisessa ja ongelmien ratkaisussa. Lean-ajattelun juurruttaminen koko organisaatioon vaatiikin hyvää esimiestyötä. Lean-menetelmien käyttöönotossa vaikein asia onkin juuri se, miten saada ihmiset muuttamaan tuttuja toimintatapojaan (Leanthinking [viitattu 28.11.2021]).

Lean ajattelun keskiössä on tuotannon virtaustehokkuus. Kourin (2010, s. 20) mukaan tuotannon kehittäminen edellyttää tuotannon virtauttamista eli tuotteiden valmistusta nopeasti välittömän tarpeen perusteella. Tätä kutsutaan myös imuohjaukseksi (Kouri 2010, s.22). Imuohjauksen periaatteena on, että tuotanto alkaa vasta asiakkaan tarpeesta, jolloin ei synny hukaksi katsottavaa ylituotantoa. Imuohjauksesta käytetään myös termiä Just-In-Time eli JIT.

Keskeytymätön virtaus materiaaleille, tiedolle ja tuotteille luodaan Lean-organisaatiossa poistamalla kaikki turha. Sayer ja Williams (2007, s. 45) määrittelevät kattavan listan hukalle, jotka kaikki pitää poistaa toiminnasta. Lean-organisaatiossa pyritään poistamaan tai minimoimaan asioiden ja materiaalin kuljetus ja siirtäminen, erilaisista syistä johtuva odotusaika, ylituotanto, viat ja kaikki korjaamista vaativa, varastot, ihmisten liike sisältäen paitsi paikasta toiseen siirtymisen myös kaiken liikkeen, kuten vaikka kumartumisen ja nostamisen sekä viimeisenä kaiken käsittelyn, joka ei lisää arvoa tuotteelle tai asiakkaalle. Lean-tuotannon tavoitteena on tehdä ”kerralla oikein”, jotta virheiden korjaamiseen menevältä ajalta säästyttäisiin.

Visuaalisuus on myös yksi Lean-ajattelun peruseriaatteista. Torkkolan (2017, s. 49) mukaan tehokkain tapa viestiä on visuaalisuus. Kuvalla saa annettua nopeasti parhaan käsityksen, missä vaiheessa prosessissa ollaan menossa. Visuaalisen viestinnän työkaluja Lean-ajattelussa ovat muun muassa A3-ongelmanratkaisu, kanban-taulut ja X-matrix-tavoiteasetanta- taulukot (Torkkola 2017, s. 50). Kanban-taulu voi olla yksinkertaisimmillaan taulu, johon merkitään esimerkiksi post-it -lappusilla eri työtehtävät, ja lappusia siirrellään taululla edistymisen mukaan (Kuva 5). Näin on helppo kertavilkaisulla nähdä, missä vaiheessa työt ovat. Yleensä sääntönä on, että samassa sarakkeessa ei saa olla tiettyä määrää enempää tehtäviä, ja näin pystytään varmistamaan että kaikki tehtävät edistyvät jouhevasti.



Kuva 5. Kanban-taulu (Hietaniemi 18.3.2020, mikä on kanban).

3.2 Lean prosessi

Lean-filosofiaa on käytetty useimmiten teollisuudessa, mutta sitä voidaan soveltaa missä tahansa organisaatiossa. Mäenpää (18.3.2021) kehottaa aloittamaan pienestä projektista, jonka aikaansaamiseksi on varmasti resursseja. Osaamisen kasvaessa ja vapautuvien resurssien myötä hankkeita voi lähteä jatkossa kasvattamaan.

Kerralla valmiiksi -ajatus kuuluu myös Lean-prosessien perusmenetelmiin. Modig ja Åhlström (2013, s. 56) korostavat, että asiat kannattaa tehdä kerralla valmiiksi, koska jo aloitettujen

työtehtävien laittaminen jonoon ja ottaminen uudelleen käsittelyyn aiheuttaa viivästyksiä, sillä ihmisaivot tapaavat keksiä toissijaisia tarpeita, kun samoja asioita aloitetaan moneen kertaan.

3.2.1 Menetelmien ja työkalujen valinta

Lean-ajatteluun kuuluvia menetelmiä ja työkaluja on paljon. Lean-prosessin alussa kannattaa analysoida organisaation nykytila ja tutustua eri Lean -työkaluihin, että voidaan valita kuhunkin tilanteeseen sopivimmat menetelmät. Prosessin alussa on tärkeää selvittää ongelmien juurisyitä (Kouri 2010, s. 30). Lean-ajatteluun olennaisesti kuuluvaa systemaattista ongelmanratkaisua ja asioiden järjeistämistä voi edistää esimerkiksi tekemällä viiden miksi-kysymyksen harjoitteita. Syytä siihen, että esimerkiksi toimitus on myöhässä tai asiakkaan juoma väljähtänyttä, voidaan selvittää juurisyitä myöten kysymällä viisi kertaa "miksi". Tässä kohtaa jälleen Lean ja palvelumuotoilu kohtaavat, sillä viisi kertaa miksi kehottavat myös Euro ym. (2017, s. 42) kysymään palvelumuotoilun avulla ratkaistavissa ongelmissa.

Vuorisen (2013, s. 76) mukaan organisaatio voi aloittaa Lean-toiminnan vaikkapa tekemällä selkeyttämiseen ja siisteyteen tarkoitetun 5S-menetelmän (sortteeraus, systematisointi, siivous, standardisointi ja seuranta), jonka avulla on tarkoitus pitää oikeat työkalut oikeilla paikoilla ja aina hyvässä käyttökunnossa. Ympäristön siisteys auttaa havaitsemaan ongelmia, parantaa työturvallisuutta ja tukee Lean-kulttuurin muodostumista (Kouri 2010, s. 26).

Gemba-kävelyt ovat myös hyvä tapa löytää ongelmia ja pullonkauloja organisaation nykytilasta. Gemba-kävelyllä tarkoitetaan paikan päälle katsomaan menemistä. Gemba-kävely on Lean-johtajan ensimmäinen työkalu, toteaa Torkkola (2017, s. 125). Käytännössä se tarkoittaa, että johtaja menee itse paikan päälle katsomaan mitä organisaatiossa tapahtuu, ja kulkee reitin siinä järjestyksessä missä asiakkaan työpyyntö etenee. Läpikävely tehdään siis asiakkaan näkökulmasta ja sen tavoitteena on tunnistaa asiakkaalle arvoa tuottavat prosessit (Torkkola 2017, s. 126). Kävelyn yhteydessä on tärkeä kysyä työntekijöiltä kysymyksiä heidän työstään, ja ehkä tärkein kysymys mikä tulisi kysyä on: "Miten kehittäisit tätä työvaihetta?" (Torkkola 2017, s. 239).

Kun Lean-parannusprojektin ongelman juurisyitä on löydetty, on valittava oikeat työkalut ja menetelmät. Apuna voidaan käyttää esimerkiksi ongelmanratkaisun valintamatriisia (Kuva 6). Matriisin avulla määritellään, onko ongelma monimutkainen vai ei ja tunnetaanko ratkaisu

ongelmaan vai ei (Karjalainen 5.2.2014). Tämän jälkeen voidaan päättää, millä työkaluilla ja miten ongelmaa lähdetään ratkaisemaan.



Kuva 6. Ongelmanratkaisun valintamatriisi (Karjalainen [5.2.2014])

3.2.2 Henkilöstön johtaminen Lean-prosessissa

Lean-ajattelun vieminen käytäntöön vaatii ennen kaikkea organisaatiokulttuurin muutosta ja muutosjohtamisen osaamista. Vuorisen (2013, s. 75) mukaan muutos täytyy ensisijaisesti saada aikaan ihmisten ajattelussa ja sitoutumisessa. Lean-ajattelun periaatteena on, että ongelmia ratkaistaan kaikilla organisaation tasoilla, ja että jokainen työntekijä on oman työnsä asiantuntija. Esimerkiksi autovalmistaja ja Lean-ajattelun alkulähde Toyota on toiminut periaatteella, että jokainen asentaja on tavallaan myös insinööri. Toyotan työntekijät toimivat ongelmanratkaisijoina ja tekevät vuosittain miljoonia aloitteita, joista suurin osa johtaa kehitystoimenpiteisiin, sen sijaan että he olisivat pelkästään "koneiston osia" (Vuorinen 2013, s.77–78).

Holt (2019) esittää, että ongelmanratkaisun osalta organisaation täytyy tehdä seuraavat kolme asiaa erinomaisesti, että organisaatio voi saavuttaa parhaan mahdollisen tehokkuuden. Ensin täytyy priorisoida ongelmat kaikilla organisaation tasoilla, sitten ratkaista ongelmat nopeasti ja tehokkaasti ja tehdä kestäviä ratkaisuja. Holt (2019) korostaa nopeaa ongelmanratkaisua ja sitä, että ongelmanratkaisu on tärkeää kaikilla tasoilla. Kun ongelma huomataan, se voidaan siirtää esimerkiksi 3C-työkalulle, joka kertoo ongelman (concern), syyn (cause) ja toimenpiteen (countermeasure).

Lean-ajattelun käyttöönotto organisaatiossa vaatii alussa esimiesten sitoutumista uusiin toimintatapoihin ja niiden viemistä käytäntöön. Esimiehen on pyrittävä luomaan yhteisöön turvallinen ilmapiiri, että epäkohtia uskalletaan nostaa esiin (Torkkola 2017, s. 213). Torkkolan (mts.) mukaan turvallista ja ihmisiä kunnioittavaa ilmapiiriä luodaan esimerkiksi esittämällä avoimia kysymyksiä päivittäisissä kokouksissa, PSDA-syklin study-vaiheessa ja valmennussessioissa. Näin osoitetaan arvostusta toistuvasti ja konkreettisesti. Tilannekuvan visualisointi seinälle viestii että todellisuus ja ongelmat ovat kaikkien tiedossa. Toistuvat rutiinit lisäävät työyhteisön kykyä ennustaa tulevaa, ja keskinäinen luottamus lisääntyy (Torkkola 2017, s. 214).

Torkkola (2017, s. 229) esittää, että Lean-ajattelun mukaan johtajan rooli on toimia työn sujuvuuden varmistajana sekä henkilöstön, asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden valmentajana. Lean-johtajan tärkeimpiä työtehtäviä ovat paikan päällä havainnointi, päiväkokouksien ja säännöllisten palautetilaisuuksien pitäminen, systeemin suorituskyvyn parantaminen suunnitelmalla toiminta sujuvaksi siten, että henkilöstö osaa itse tunnistaa korjata virheet. Tärkeää on myös tavoitteiden asettaminen, vastuiden jalkauttaminen sekä mittareiden määrittely ja seuranta sekä henkilöstön kouluttaminen ja valmentaminen (mts. 229).

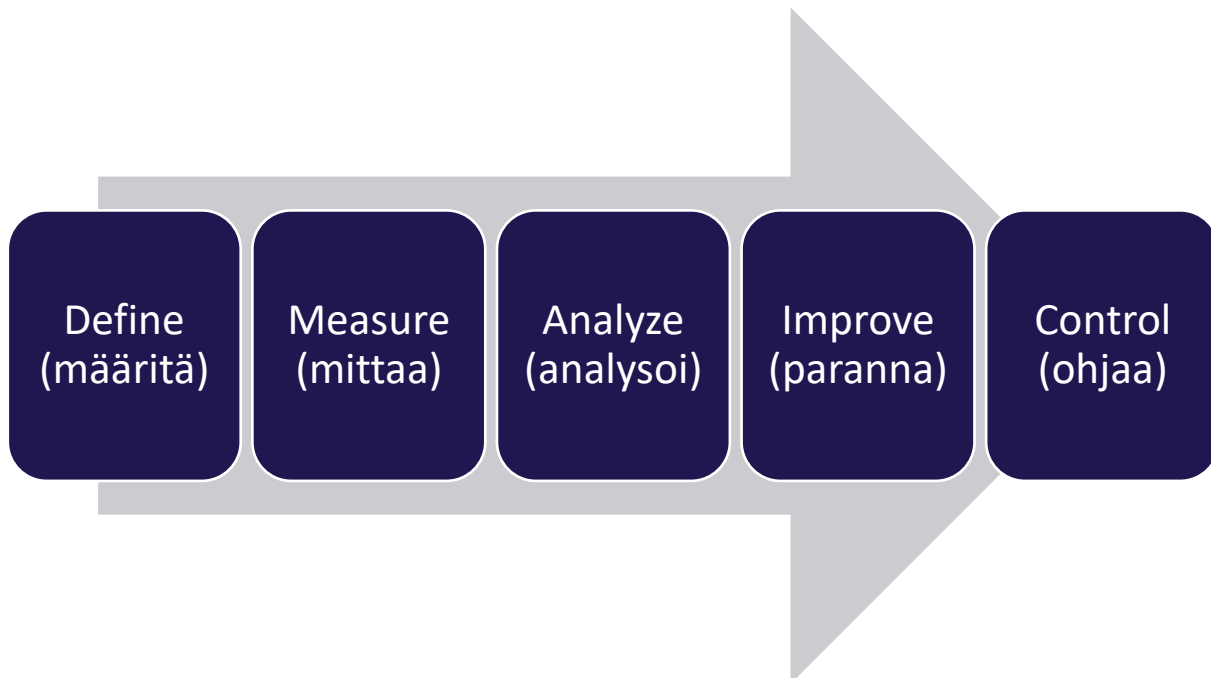
3.3 Lean työkalut

Lean -työkaluja prosessien parantamiseen on monia erilaisia. Tässä opinnäytetyössä keskityn esittelemään niitä, jotka mielestäni parhaiten soveltuvat työhöni kokous- ja koulutustilojen varausjärjestelmän suunnittelussa, kuten PDCA-sykli osana Kaizenia eli jatkuvaa parantamista. Six Sigma -konseptia käytän vaihtelun ja hajonnan poistamiseen. Pyrin myös löytämään monia muita keinoja havaitsemani hukan poistamiseen uuden varausjärjestelmän avulla.

3.3.1 Six Sigma

Six Sigma on työkalu, jonka keskeisenä ajatuksena on keskittyä prosessin vaihtelun pienentämiseen ja sitä kautta suorituskyvyn parantamiseen. Six Sigma eroaa Leanista siltä osin, että Six Sigmassa keskitytään vaihtelun minimoimiseen ja Lean keskittyy hukkan poistamiseen. Six Sigma perustuu tieteelliseen parannusmetodiin, jossa hyödynnetään tilastollista ajattelua ja menetelmiä. Vaihtelu aiheuttaa virheitä, virheet aiheuttavat vikoja ja viat aiheuttavat hukkaa. Vaihtelun pienentäminen vähentää hukkaa, josta seuraa virtauksen kasvaminen (sixsigma.fi [viitattu 18.11.2021]).

Lean-ajattelua ja Six Sigma-toimintamallia alettiin yhdistää 2000-luvun alkupuolella. Six Sigma on Motorolan omaksi sisäiseksi toimintamallikseen 1980-luvulla kehittämä malli, joka julkaistiin ”talon ulkopuolelle” vuonna 1986. Six Sigma on historiallisesti kaikkein menestynein suorituskyvyn parannusmenetelmä (Torkkola 2017, s. 207). Lean-konseptissa käytetään Six Sigma -menetelmää, joka sisältää seuraavat työvaiheet (Kuvio 4):



Kuvio 4. DMAIC-prosessi.

Myös DMAIC -prosessiksi nimetty prosessi keskittyy olemassa olevien tuoteprosessien parantamiseen karsimalla lisäarvoa tuottamattomia toimintoja ja paikallistamalla pullonkauloja ja rajoitteita (Lecklin & Laine, s. 284, s. 287). Prosessin ensimmäisessä vaiheessa määritellään

ongelma. Tässä kohtaa on tärkeää tunnistaa asiakkaan vaatimukset ja visualisoida prosessi ja kuvata ongelma tarkkaan. Toisessa vaiheessa määritetään mittarit ja mitataan lähtötaso, tässä kohdassa on tärkeää että mittarit ovat luotettavia ja mittausten tulos on riittävän tarkkaa ja toistettavaa. Analysointijakson tarkoitus on havaita puutteet lähtötason ja tavoitteiden välillä, ja tunnistaa ongelman juurisyyt. Analysointivaiheen havainnot voivat muuttaa käsitystä ongelmasta ja johtaa projektin uudelleenmäärittelyyn. DMAIC-prosessin kolmea ensimmäistä vaihetta on toistettava kunnes projektin määrittely on vakiintunut. Parantamisvaiheen tavoite on määrittellä ja valita ratkaisu, testata sitä ja toteuttaa ratkaisu. Ohjausjaksolla katselmoidaan, todennetaan ja kelpuutetaan parannukset sekä vakiinnutetaan ne. Ratkaisun vaikuttavuutta arvioidaan analysoimalla mittaustietoa. Tärkeää on myös tiedon dokumentointi ja läpinäkyvyys.

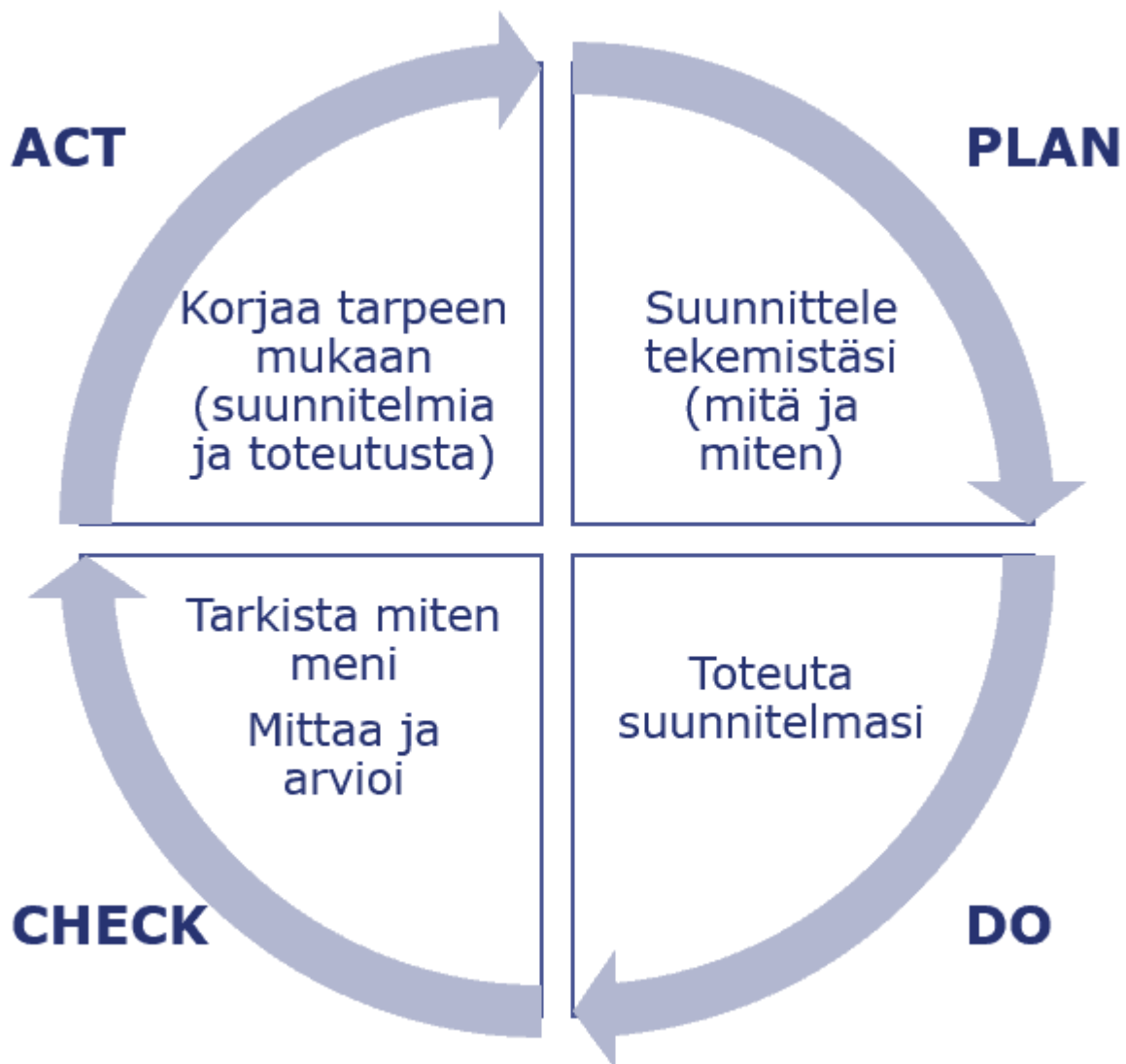
Six Sigma -konseptissa on henkilöillä selkeät vastuualueet. Champion on johdon edustaja projektissa, Black belt on ammattilainen, joka on vastuussa projektista ja ohjaa tiimin toimintaa, Green belt -henkilöt voivat toteuttaa itsenäisesti kevyitä projekteja, Yellow belt on mukana kehitysprojektin toteuttamisessa Black beltin ohjaamana. Six Sigma -konseptin peruselementit ovat tilastollinen ajattelu, prosessiajattelu ja aikajohtaminen. (Lecklin & Laine, s. 288)

3.3.2 Kaizen

Kaizen tarkoittaa jatkuvaa parantamista (Kouri 2009, s. 14). Jatkuvan parantamisen prosessi on systemaattista kehitystyötä, joka sisältää kuusi vaihetta;

1. Ongelmien tunnistaminen
2. Nykyisten prosessien analysointi
3. Ratkaisujen luominen
4. Testaus
5. Tulosten mittaaminen ja analysointi
6. Ratkaisujen käyttöönotto

Jatkuvaa parantamista voidaan toteuttaa esimerkiksi PDCA-työkalun avulla (Kuva 8). PDCA on ongelmanratkaisumalli, jonka lyhenne tulee sanoista plan, do, check ja act (Nielsen & Pejstrup 2018, s. 109) eli suunnittele, tee, tarkista ja korjaa. Se on eräänlainen ”parannusympyrä”, ja tarkoittaa, että suunnitelmat laitetaan testattavaksi käytäntöön nopeasti, seurataan vaikutuksia ja tehdään nopeita korjauksia havaintojen perusteella. Leanin periaatteiden mukaan PDCA-syklin avulla voidaan tehdä jatkuvaa parantamista nopeiden kokeiluiden avulla. Nielsenin ja Pejstrupin (2018, s. 109) mukaan PDCA-mallia käyttämällä löydetään parhaat ratkaisut, koska asioita suunnitellaan ja testataan järjestelmällisesti ja jatkuvasti.

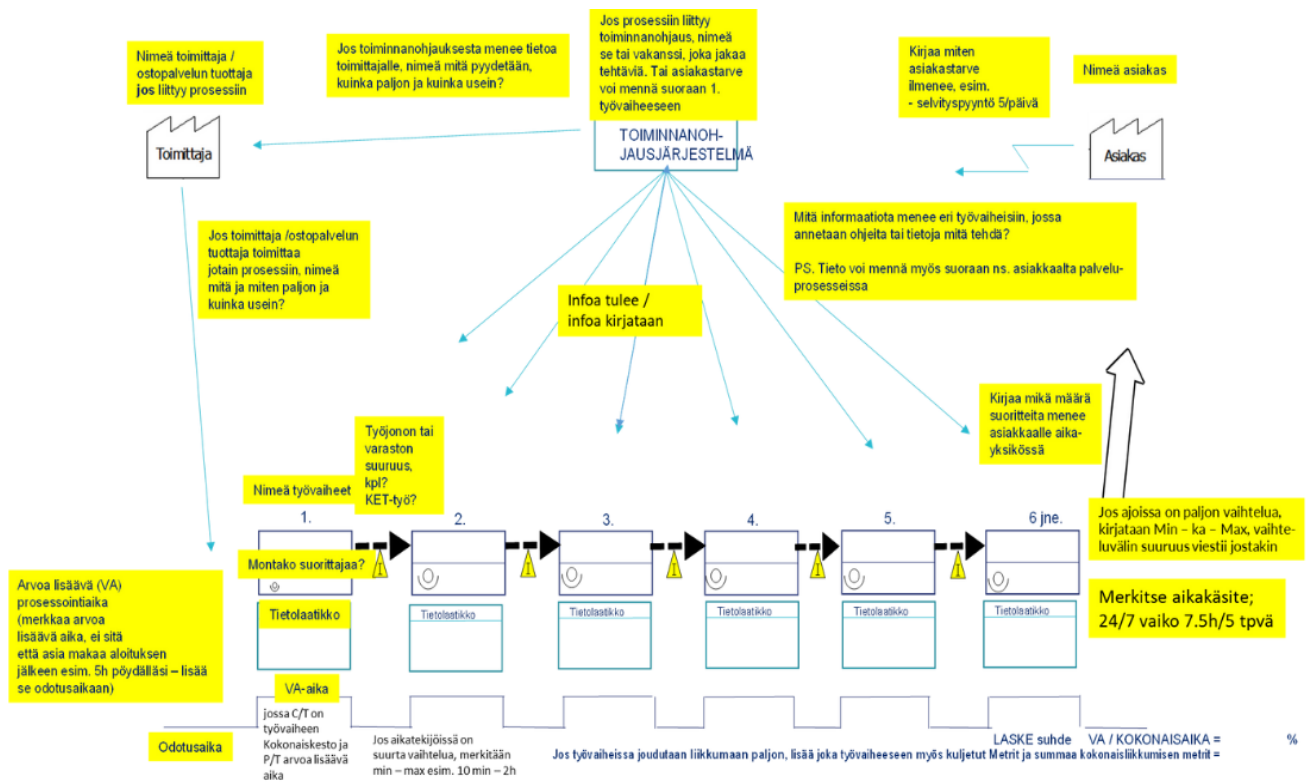


Kuva 7. PDCA-kehä. (Meurman, M. 1.2.2019).

3.3.3 Arvovirtakuvaus eli Value Stream Mapping

Arvovirtakuvaus on visuaalinen kuvaus siitä, miten materiaalit tai informaatio virtaavat kohti asiakasta. Sitä voisi verrata palvelumuotoilussa käytettävään Service blueprintiin, sillä pohja-ajatus on molemmissa sama. Arvovirtakuvaus on yksi Leanin perustekniikoista prosessien tehokkuuden arvioimiseen ja kehittämiseen. Se sisältää laskelmat kokonaisläpimenoajasta ja arvoa lisäävästä ajasta. Arvovirtakuvauksen kaaviosta ilmenee yhdellä silmäyksellä prosessien vaiheet ja yhteydet toisiinsa, odotukset, välivarastot ja työvaiheiden kestot. Arvovirtakuvauksen näkökulma on kokonaisuudessa, ei niinkään yksittäisten vaiheiden korostuksessa (Kärnä 25.9.2019).

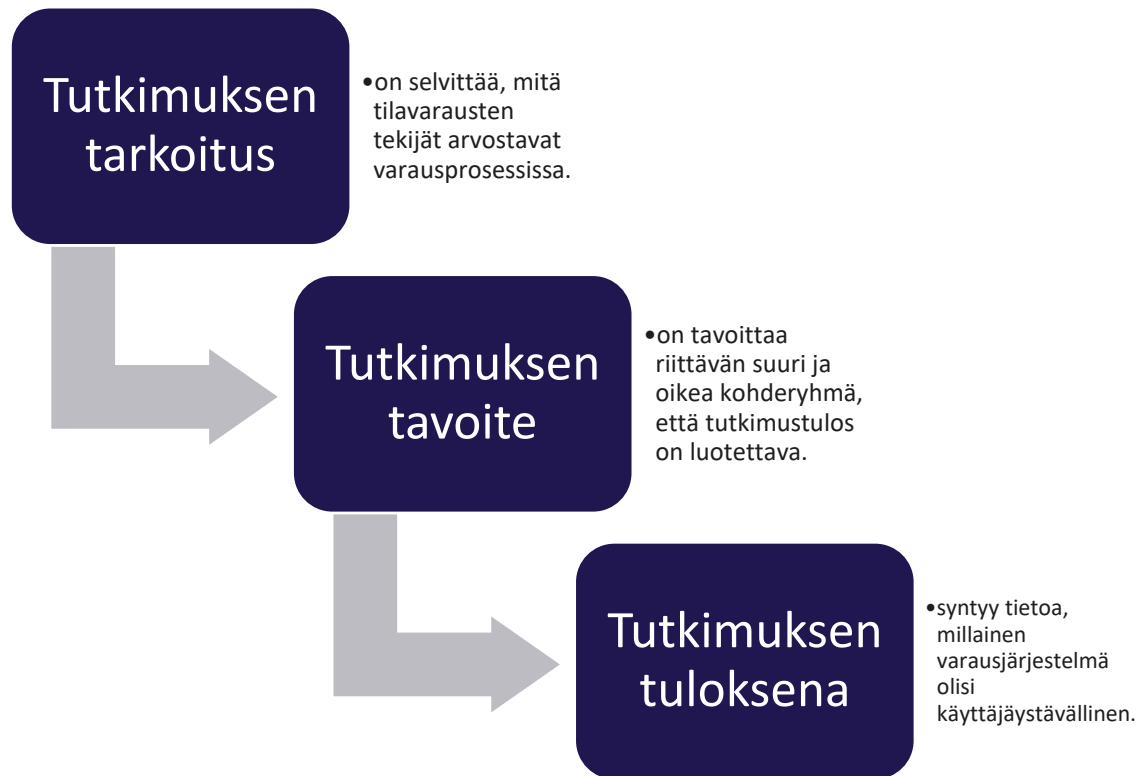
Kärnä (25.9.2019) mukaan arvovirtakuvaus soveltuu niin palvelu- kuin kappaletuotantoon. Arvovirtakuvaus tehdään yleensä kahtena versiona kuvaamaan sekä nykytilaa että tavoiteltua tilaa. Arvovirta muodostuu niistä toimenpiteistä, jotka tarvitaan tuotteen tai palvelun toimittamiseksi asiakkaalle. Arvovirta sisältää yleensä sekä arvoa lisääviä aktiviteetteja että hukkaa. Tekemällä visuaalinen arvovirtakuvaus (Kuva 8.), on helpompi tunnistaa hukka ja mahdolliset pullonkaulat tuotannossa ja lähteä korjaamaan niitä. Arvovirtakuvauksen hyöty onkin juuri siinä, että se auttaa tunnistamaan ja ratkaisemaan ongelmia, koska se selvittää asiantuntijoille ja johdolle, miten prosessi toimii. On myös muistettava, että itse arvovirtakuvaus on vain sivutuote, ja päätavoitteena arvovirtakuvauksessa on ymmärryksen lisääntyminen (Kärnä 25.9.2019).



Kuva 8. Arvovirtakuvaus malli (Kärnä 25.8.2019).

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN JA TULOKSET

Tässä luvussa perehdytään käyttäjätutkimuksen toteutukseen, luotettavuuteen ja tuloksiin (Kuvio 5).



Kuvio 5. Tutkimuksen tarkoitus, tavoitteet ja tulokset.

4.1 Tutkimuksen toteuttaminen

Menetelmä. Kyselytutkimus tehtiin kvantitatiivisena tutkimuksena. Kvantitatiivinen tutkimus tarkoittaa määrällistä tutkimusta. Kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä valittiin koska tutkittava aihe tunnettiin ja haluttiin saada yleistettävää tietoa aiheesta. Määrällisen tutkimuksen edellytyksenä on tutkittavan aiheen tekijöiden ja muuttujien tunteminen. Kvantitatiivinen tutkimus pohjautuu olemassa olevalle teorialle, ja tutkimuksessa käytettävät mittarit ovat määrällisiä. Määrällisen tutkimuksen yleisin aineistonkeruumenetelmä on kyselytutkimus. (Kananen 2019, s. 30).

Lomakkeen laadinta ja testaus. Kyselylomakkeen laadinnassa mietittiin tarkkaan tutkimusongelmaa ja mitä olisi oleellista saada tietää. Tärkeäksi koettiin selvittää vastaajien kokemuksia sekä hyvistä että huonoista tilavarauskokemuksista, ja kohdennettuja kysymyksiä millainen mielikuva heillä on Alavuden kaupungin tilojen varauksista. Tutkimus tehtiin puolueettomasta

näkökulmasta, ja toimeksiantajalla oli rooli tukea ja antaa vinkkejä tutkimuksen teossa sekä antaa asiantuntijan näkökulmaa kyselylomakkeen laadinnassa. Taustatietokysymyksillä varmistettiin, että kysely on tavoittanut kohderyhmän ja kysymyksellä vastaajien varaamista tiloista kohteittain selvitettiin mitkä tilat ovat käytetyimpiä. Tärkeänä pidettiin myös kysyä mieluisimmista varauskanavista ja maksutavasta. Kyselylomake hyväksytettiin toimeksiantajan edustajilla ja ohjaavalla opettajalla ennen kyselyn julkaisua (liite 2).

Aineiston keruu ja käsittely. Tutkimus toteutettiin Webropol-kyselytutkimuksena lokakuussa 2021. Kvantitatiivisen tutkimuksen välineeksi valittiin Webropol 3.0-ohjelma sen helppokäyttöisyyden vuoksi. Kyselyn kohderyhmä oli Alavudella kokous- ja koulutustiloja käyttävät henkilöt. Kysely kohdennettiin erityisesti henkilöille, joiden oletettiin olevan vastuussa tilojen varaamisesta.

Kyselyn internet-linkkiä jaettiin sähköpostin välityksellä noin 200–250 toimijalle, jotka edustivat Alavuden kaupunkia, yrityksiä, yhdistyksiä, urheiluseuroja ym. Täsmällistä asiakasrekisteriä tilojen varaajista ei ollut käytettävissä. Kyselylinkki lähetettiin muun muassa Alavuden kaupungin valmiita sähköpostilistoja hyödyntäen kaikille Alavuden kaupungin esimiehille ja sihteerille, yhdistysrekisteriä hyödyntäen useimpien Alavutelaisten yhdistysten yhteyshenkilöille sekä Alavuden ja Töysän Yrittäjäyhdistyksille sisällyttäen pyynnön jakaa linkkiä yrittäjäjäsenilleen. Joillekin yrityksille linkki lähetettiin myös suoraan. Kyselylinkki oli auki seitsemän päivää ajalla 25.-31.10.2021. Vastauksia saatiin 53 kpl.

Kysely tavoitti melko hyvin kohderyhmään kuuluvia henkilöitä, koska vastauksia tuli paljon siihen nähden, että kysely koski melko spesifiä aihetta. Kananen (2008, s. 32) korostaa, että on tärkeää kohdistaa kysely henkilöille, joita asia koskettaa tai joilla voidaan olettaa olevan tietoa asiasta. Vastausten määrän perusteella voidaan katsoa, että kohdistamisessa onnistuttiin melko hyvin. On huomioitava, että joissakin kysymyksissä vastaaja pystyi valitsemaan useita vaihtoehtoja, siksi vastausten määrä on suurempi kuin 53. Tutkimustulokset käsiteltiin kaikkien 53 vastaajan osalta.

4.2 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti

Opinnäytetyön laadun tarkastelu tehdään kahden luotettavuuskäsitteen, reliabiliteetti eli tulosten pysyvyys ja validiteetti eli oikeiden asioiden tutkiminen, avulla (Kananen 2012, s. 164). Tulosten pysyvyys tarkoittaa, että uusittaessa tutkimus, saadaan samat tutkimustulokset.

Tässä tutkimuksessa reliabiliteetti on pyritty varmistamaan vastausvaihtoehtojen asettelulla niin selkeiksi, että vastaaja ymmärtää kysymyksen ja vastaukset varmasti oikein. Kyselytutkimuksessa käytettiin myös tunnettuja tapoja esittää kysymykset. Tutkimuksen vastausten aineiston tulee olla myös tarpeeksi laaja, jotta tutkimustulokset eivät ole sattumanvaraisia tai subjektiivisia (Ronkainen ym. 2013, s. 117). Reliabiliteetin varmistamiseksi tutkimuksen tavoitteena oli saada yli 50 vastausta.

Validiteetin toteuttamiseksi tulee käyttää oikeita mittareita tutkimuksen toteuttamiseksi, sillä ilman oikeiden mittareiden käyttöä tutkimustuloksetkaan eivät ole valideja. Validius on säädeltävissä tarkoin harkituilla kysymyksillä. Kysymysten tulee olla yksiselitteisiä (Heikkilä 2014, s. 28). Validiteetti on pyritty varmistamaan miettimällä tarkkaan kohderyhmä ja asiat, mitä halutaan tietää. Kyselylomakkeen kysymykset ovat tarkkoja ja perustellusti valittuja. Kyselylomakkeen ovat tarkastaneet ja hyväksyneet sekä toimeksiantajan edustajat että ohjaava opettaja, joten myös niiltä osin voidaan olettaa, että kyselyn reliabiliteetti ja validiteetti ovat kunnossa.

Tärkeitä asioita tutkimuksessa ovat rehellisyys ja puolueettomuus. Tutkimuksen luotettavuuden kannalta on tärkeää, että kohderyhmä ei ole sidoksissa tutkimuksen laatijaan ja että vastaukset tulevat satunnaisotoksella. Satunnaisotos tarkoittaa sitä, että kaikilla vastaajilla on sama todennäköisyys olla kyselyn vastaajia (Holopainen & Pulkkinen 2008, s. 31). Tutkimuksen laatija ei voi tietää kuka kyselyyn vastaa, vaan vastaajat valikoituvat vastaajien omasta tahdosta. Lisäksi tutkimuksen toteuttamisessa on otettu huomioon objektiivisuus. (Heikkilä 2014, s. 29) Tutkimuksen tulokset eivät riipu tutkimuksen laatijasta tai toimeksiantajasta. Näin ollen tutkimustulokset ovat objektiivisia (Ronkainen ym. 2013, s. 131).

Kanasen (2019, s. 31) mukaan tutkimusongelma täytyy määritellä oikein, että tutkittaisiin oikeita asioita, kerätyn aineiston on oltava riittävää ja aitoa sekä aineistosta tehtävien johtopäätösten on oltava oikeita. Kanasen (2012, s. 164–165) mukaan luotettavan opinnäytetyön perusedellytys on riittävän tarkka dokumentaatio. Dokumentaatiolla pyritään jäljitettävyyteen, joka tarkoittaa, että ulkopuolinenkin lukija pystyy päättämään valintojen oikeellisuuden ja todistelun aukottomuuden kirjottajan raportoinnista (Kananen 2012, s. 165). Määrällinen tutkimus perustuu tutkittavien ilmiöiden selittämiseen, ymmärtämiseen ja havainnoimiseen.

Tässä opinnäytetyössä dokumentaatio on tehty tarkasti; kyselyn tulokset on avattu systemaattisesti ja lukijan on helppo nähdä, että johtopäätökset pohjautuvat kyselyn tuloksiin.

Tutkimustulosten analysointi oli puolueetonta ja tarkoituksenmukaista, joten tutkimustuloksista voidaan tehdä yleispäteviä johtopäätöksiä ja tuloksia voidaan käyttää uusien ratkaisujen luomisessa.

4.3 Tutkimustulokset

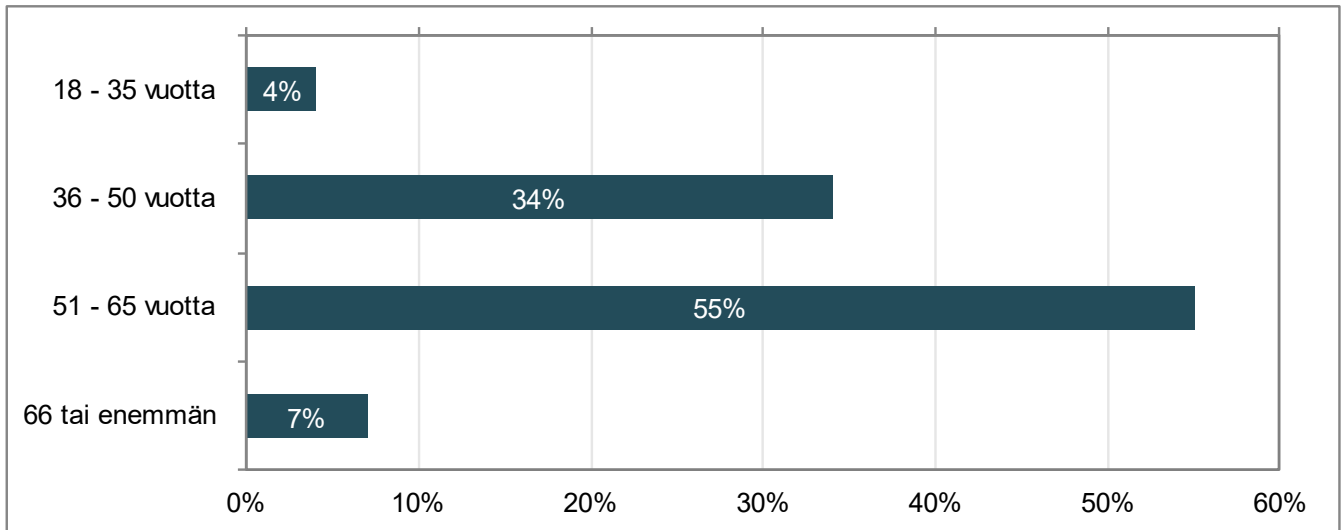
Tutkimustulokset on käsitelty anonyymisti. Tutkimuksessa saadut tulokset esitetään aihealueiden mukaisessa järjestyksessä. Aluksi kysyttiin vastaajien taustatiedot, sitten tiedusteltiin tilavaraukokemuksista yleisesti ja lopuksi käsiteltiin erityisesti Alavuden kaupungin tiloja. Lopussa oli vapaa kommenttikenttä, johon vastaaja pystyi kirjoittamaan vapaasti jos hänellä oli vielä joitakin kommentteja kyselyn aihepiiriä koskien.

4.3.1 Taustatiedot

Vastaajien taustatiedoista oli tarpeellista tietää paikkakunta, jolla vastaajat useimmiten käyttävät kokoustiloja, ikä, vastaajan edustama taho, sekä kuinka usein ja kuinka suurelle ryhmälle vastaajat useimmiten varaavat kokoustiloja. Kysymyksillä selvitettiin, kuuluuko vastaaja kohderyhmään.

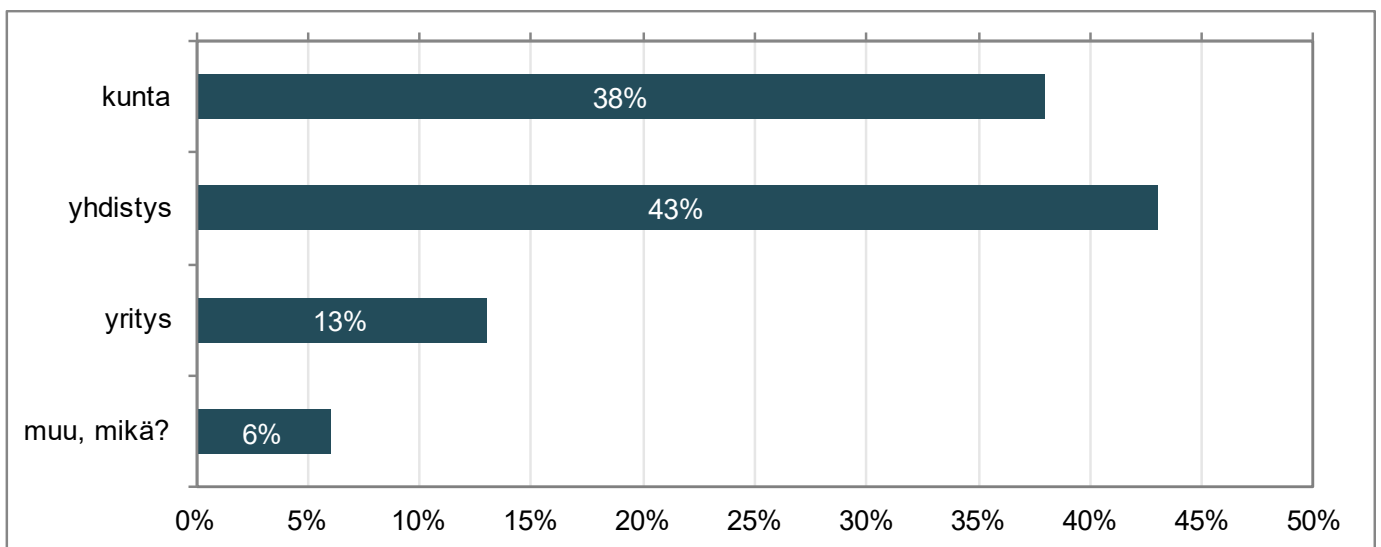
Paikkakunta. Kysymykseen paikkakunnasta, jolla vastaaja useimmiten käyttää kokoustiloja, vastaajista suurin osa (50 henkilöä) vastasi käyttävänsä tiloja useimmiten Alavudella tai Töyssässä (joka kuuluu Alavuteen).

Ikäjakauma. Kuviosta 6. ilmenee, että suurin osa (55 %) vastaajista eli 29 henkilöä kuuluu ikäryhmään 51–65 vuotta. Toiseksi eniten (34 %) oli 36–50-vuotiaita (18 henkilöä). 66-vuotiaita tai sitä vanhempia oli 4 vastaajaa (7 %) ja 18–35-vuotiaita 2 henkilöä (4 %).



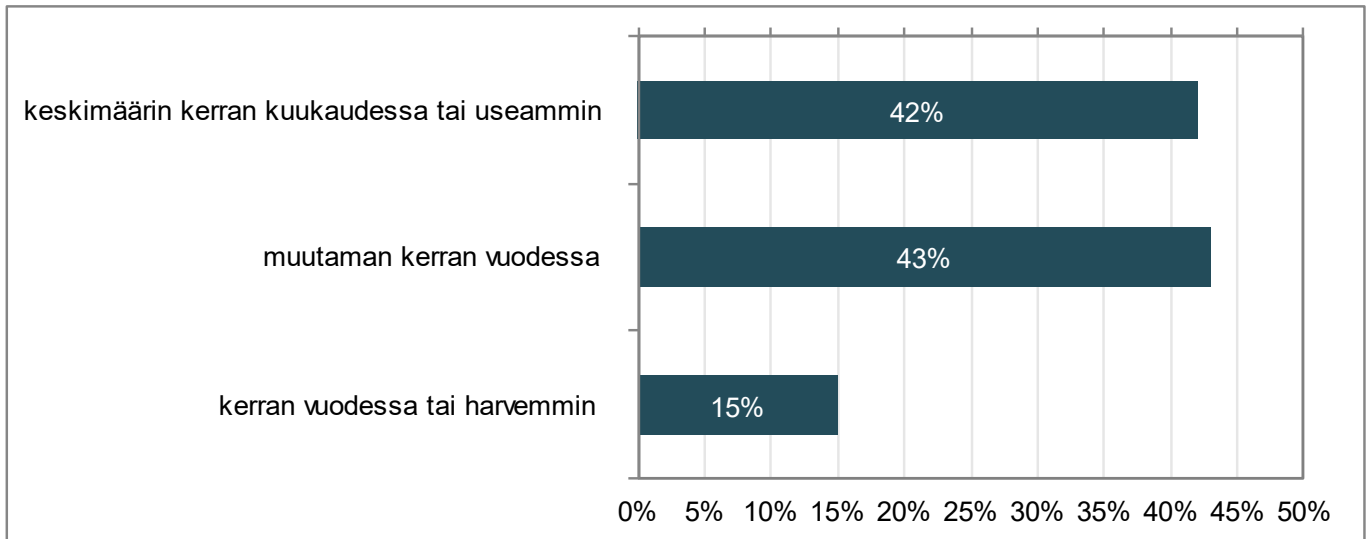
Kuvio 6. Vastaajien ikäjakauma (n=53).

Vastaajan edustama taho. Vastaajissa oli eniten (43 %) eri yhdistysten edustajia (23 henkilöä), sekä myös kaupungin omaa henkilökuntaa 38 % (20 henkilöä). Edellä mainittujen sekä yritysten edustajien (13 %, 7 henkilöä) lisäksi oli pari koulutusorganisaatioiden edustajaa (6 %). (Kuvio 7.).



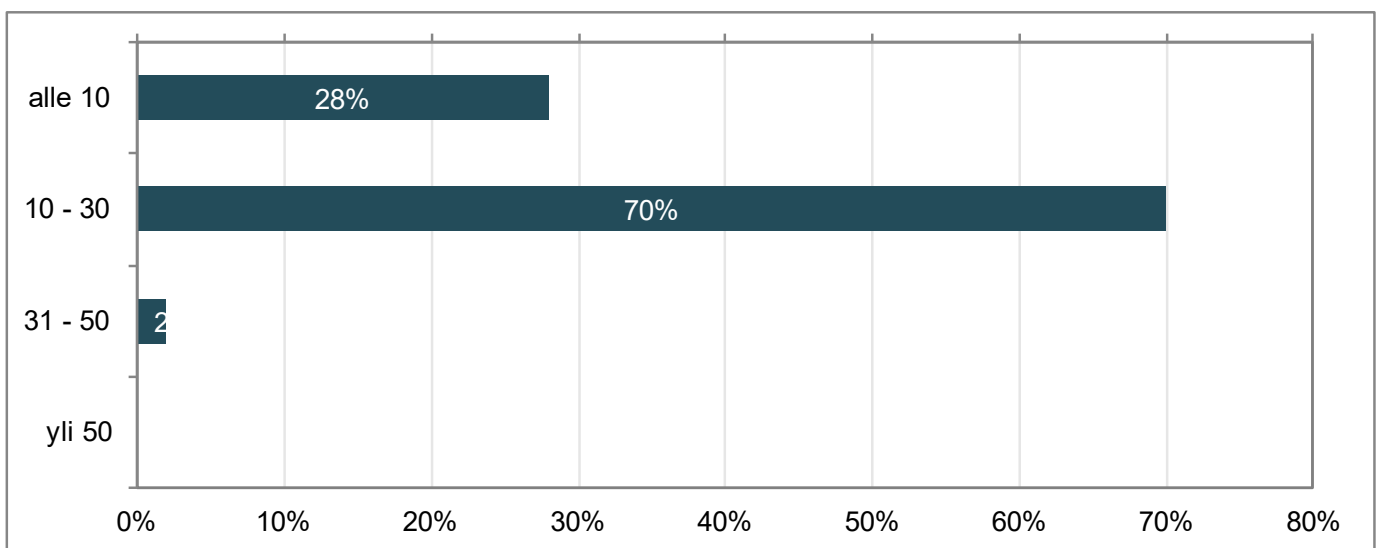
Kuvio 7. Vastaajan edustama taho (n=53).

Varaamisen tiheys. Enemmistö (43 %) tekee tilavarauksia muutamia kertoja vuodessa tai useammin (23 henkilöä). Lähes yhtä moni (42 %) varaa tiloja kerran kuukaudessa tai useammin (22 henkilöä). Kerran vuodessa tai harvemmin kertoi varaavansa 8 henkilöä (15 %) (Kuvio 8.).



Kuvio 8. Vastaajien tilavarausten tekemisen tiheys (n=53).

Varausten henkilömäärä. Kuvio 9 kertoo, että 70 % varaajista varaa useimmiten noin 10–30 hengen ryhmälle (37 vastaajaa). Alle kymmenen hengen ryhmälle useimmin varasi 15 henkilöä (28 %). Useimmiten 31–50 hengen ryhmille kertoi varaavansa 1 vastaaja (2 %). Yli 50 hengen tilaisuuksille ei tehnyt varauksia yksikään vastaajista.

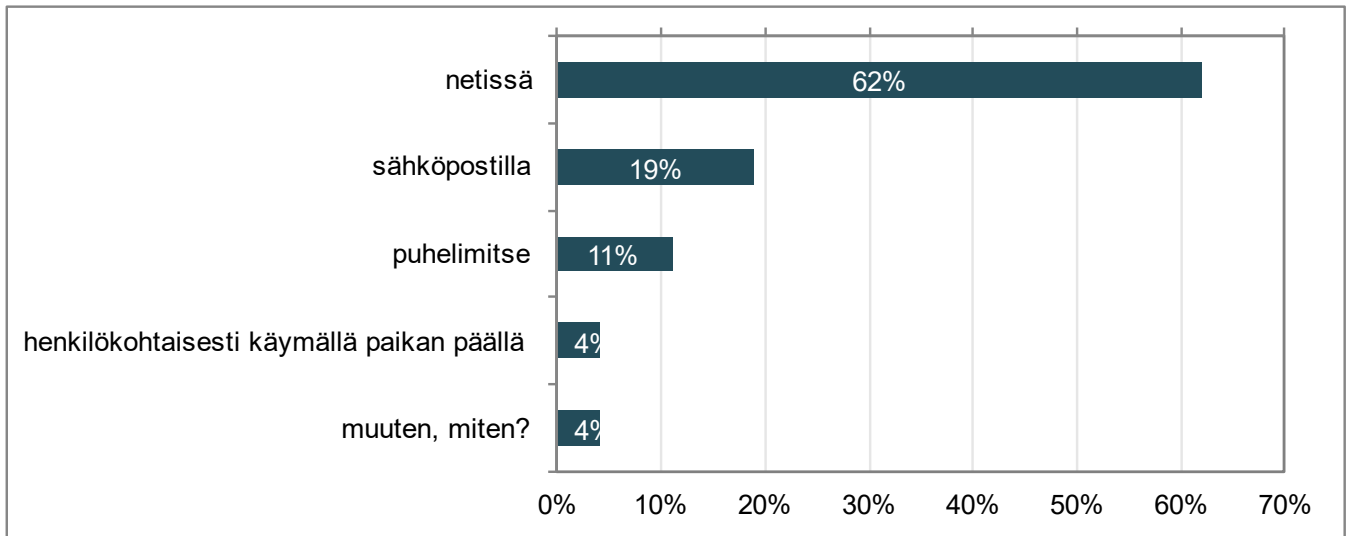


Kuvio 9. Henkilömäärä, jolle useimmiten varataan. (n=53).

4.3.2 Varaaminen

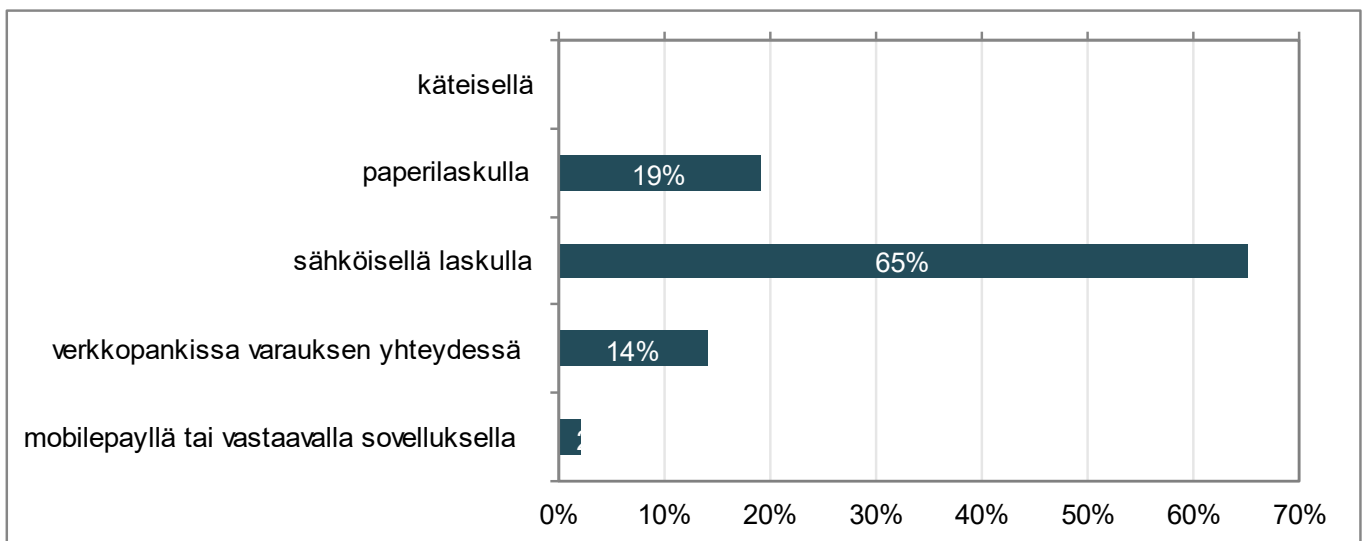
Varaamiseen liittyvissä kysymyksissä tarkastellaan mieluisinta varaustapaa, maksutapaa sekä tärkeimpinä pidettyjä asioita varausta tehtäessä. Kysyttiin myös mitä Alavuden kaupungin tiloja vastaajat olivat eniten varanneet.

Mieluisin varaustapa. Kuvio 10. osoittaa, että kyselyn vastaajien mieluisin varaustapa (62 %) olisi nettivaraus (33 vastaajaa), sähköpostivarausta piti parhaana keinona 10 henkilöä (19 %). Puhelinvaraus olisi mieluisin 6 henkilölle (11 %) ja henkilökohtaista, paikan päältä henkilökohtaisesti varaamista piti parhaana 2 vastaajaa (4 %). Kohtaan muuten, miten, oli kommentoitu että kalenterivaraus on mieluisin. Kalenterivaraus on käytössä joidenkin tilojen osalta kaupungin sisäisillä käyttäjillä.



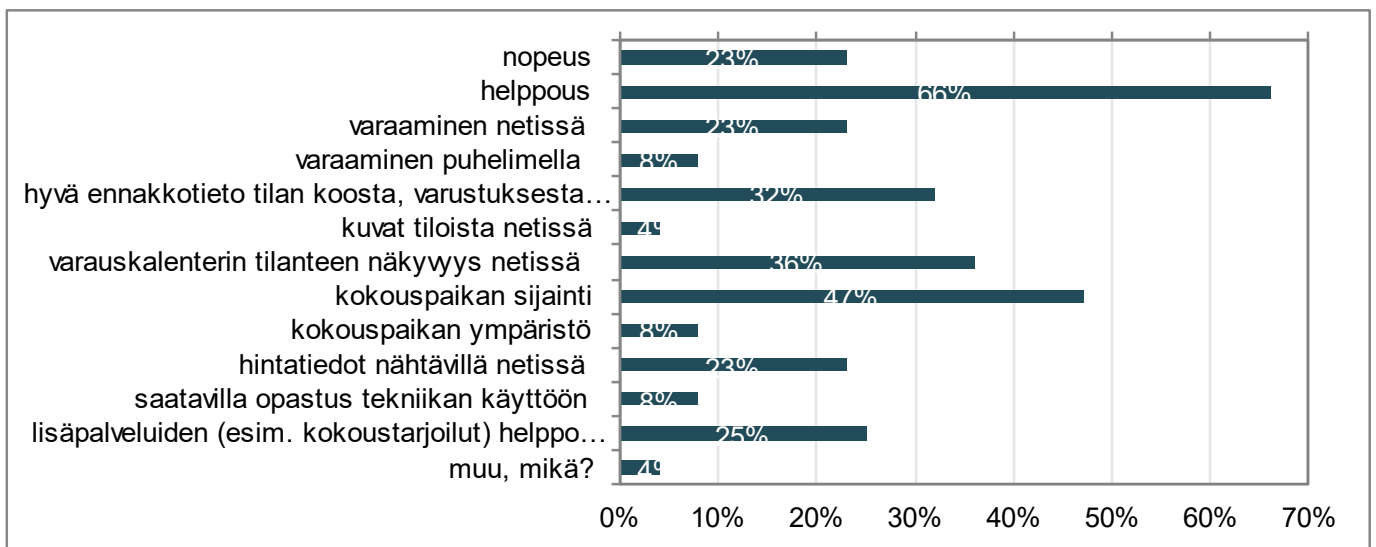
Kuvio 10. Mieluisin tilojen varaamisen väylä. (n=53).

Mieluisin maksutapa. Enemmistö (65 %) maksaisi tilavuokran mieluiten sähköisellä laskulla (34 vastaajaa). Paperilaskulla mieluiten maksaisi 10 vastaajaa (19 %) ja verkkopankissa 7 vastaajaa (14 %). Yksi vastaaja (2 %) käyttäisi mieluiten Mobilepaytä tai vastaavaa sovellusta. Yksikään vastaajista ei maksaisi mieluiten käteisellä (Kuvio 11.).



Kuvio 11. Mieluisin tilavarauksen maksutapa. (n=52).

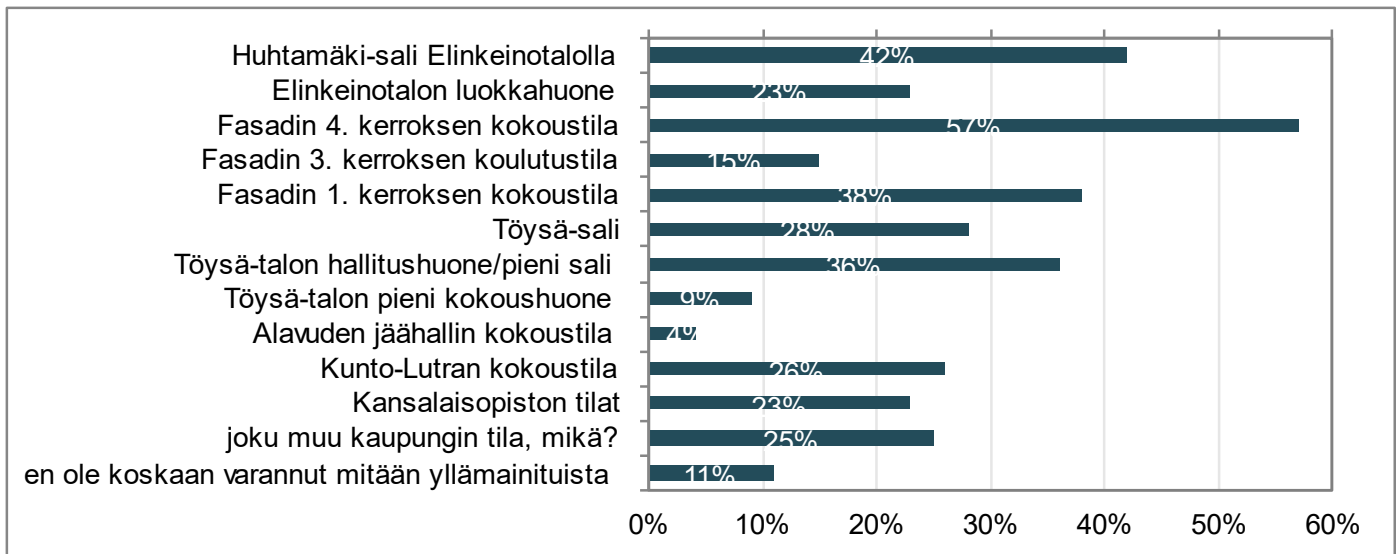
Tärkeimmät asiat tilavarausta tehdessä. Kysymyksessä mitä vastaaja pitää tärkeänä tilavarausta tehdessä ohjeistettiin vastaajaa valitsemaa kolme tärkeimpänä pitämäänsä asiaa. Tärkeimpänä asiana varaamisessa korostui helppous (66 %, 35 vastaajaa), toiseksi tärkein oli kokouspaikan sijainti (47 %, 25 vastaajaa) ja kolmantena arvostettiin varauskalenterin näkyvyyttä internetissä (36 %, 19 vastaajaa). Hyvää ennakkotietoa tilan koosta ja varustuksesta arvosti 17 henkilöä (32 %), lisäpalveluiden (kuten kokoustarjoilut) helppoa saatavuutta 13 henkilöä (25 %), nopeutta 12 henkilöä (23 %), nettivaraamista ja hintatietojen näkyvyyttä internetissä molempia 12 henkilöä (23 % kummassakin kohdassa). Vähiten tärkeänä vastaajat pitivät kuvia tiloista internetissä (4 %, 2 vastaajaa) (Kuvio 12.).



Kuvio 12. Tärkeimmät asiat tilavarausta tehdessä. (n=161).

Alavuden kaupungin tilat. Tila, jota vastaajat olivat eniten varanneet, oli Fasadin neljännen kerroksen kokoustila (57 %, 30 henkilöä). Huhtamäki-salia oli varannut 22 henkilöä (42 %), ja Fasadin ensimmäisen kerroksen kokoustilaa 20 henkilöä (38 %). Töysä-talon hallitushuonetta oli varannut 19 vastaajaa (36 %) ja Töysä-salia 15 vastaajaa (28 %). Selvästi vähiten oli varattu

Alavuden jäähallin kokoustilaa (4 %, 2 vastaajaa). Kuusi vastaajaa (11 %) ei ollut koskaan varannut mitään mainituista tiloista. (Kuvio 13.)



Kuvio 13. Eniten varatut Alavuden kaupungin tilat. (n=178).

4.3.3 Kokemukset aiemmista varauksista

Aiempiä kokemuksia koskevilla kysymyksillä selvitettiin vastaajien hyviä ja huonoja kokemuksia kokous- ja koulutustilojen varaamisesta yleisesti, sekä kysymyksessä 12. käsiteltiin erityisesti Alavuden kaupungin tiloja koskevia kokemuksia sekä ennakkotiedon löytämisen että käytännön kokemuksen osalta.

Vastaajien aiemmat kokemukset Alavuden kaupungin tilojen varaamisesta. Kysymyksen, millaisena koet Alavuden kaupungin tilojen varaamisen, pystyi vastaamaan asteikolla 1–5, jolloin 1 tarkoitti vastaajan olevan täysin eri mieltä väittämän kanssa ja 5 täysin samaa mieltä. Tiedon löytämisen osalta tiedon löytäminen tilojen sijainnista, koosta ja varustelusta koettiin melko helpoksi. Vaikeimmaksi vastaajat kokivat tiedon löytämisen saatavilla olevista lisäpalveluista, kuten kokoustarjoilut. Myös hintatietojen löytymisessä olisi parannettavaa.

Käytännön osalta mukaan parhaat arviot sai tilavarauksen maksamisen helppous. 26,2 % vastaajista oli täysin samaa mieltä väittämän kanssa. Vastaajista 25 % oli täysin samaa mieltä että varauksen tekeminen on helppoa. Hankalimpana vastaajat pitivät tiedon löytämistä lisäpalveluista ja varaushinnoista. 16,3 % vastaajista oli täysin eri mieltä ”tiedon löytäminen

lisäpalveluista on helppoa” -väittämästä. Hintatietietojen löytäminen oli vaikeaa 13,9 % mielestä. Myös lisäpalveluiden saatavuus on vaikeaa 11,6 % mielestä (Taulukko 1.).

Taulukko 1. Kokemukset Alavuden kaupungin tilojen varaamisesta (n=46).

	1	2	3	4	5	Keskiarvo
Tiedon löytäminen tilojen sijainnista on helppoa	0 %	10,9%	30,4%	34,8%	23,9%	3,7
Tiedon löytäminen tilojen koosta on helppoa	0 %	6,7%	44,4%	31,1%	17,8%	3,6
Tiedon löytäminen tilojen varustelusta on helppoa	0 %	9,1%	38,6%	36,4%	15,9%	3,6
Tiedon löytäminen tilojen varaamisesta (mistä/keneltä varataan) on helppoa	2,2%	15,6%	42,2%	20 %	20 %	3,4
Tiedon löytäminen tilojen lisäpalveluista (esim. kokoustarjoilut) on helppoa	16,3%	30,2%	25,6%	16,3%	11,6%	2,8
Tiedon löytäminen tilojen varaushinnoista on helppoa	13,9%	18,6%	32,6%	20,9%	14 %	3,0
Varauksen tekeminen on helppoa	0 %	2,3%	40,9%	31,8%	25 %	3,8
Tilojen saavutettavuus paikalle tullessa (sisäänkäynnin löytäminen, ovien avaus/avaimien saaminen yms.) on helppoa	4,6%	9,1%	25 %	38,6%	22,7%	3,7
Opastus tekniikan käyttöön on helposti saatavilla	4,6%	25,6%	34,9%	25,6%	9,3%	3,1
Lisäpalveluita (esim. kokoustarjoilut) on helposti saatavilla	11,6%	25,6%	37,2%	16,3%	9,3%	2,9
Tilavarausten maksaminen on helppoa	0 %	2,4%	38,1%	33,3%	26,2%	3,8

4.3.4 Parhaimmat ja huonoimmat kokemukset tilavarauksista

Kysyttäessä, mikä on ollut paras kokemuksesi kokoustilan varausta tehdessä, vastaajat kertoivat arvostaneensa henkilökohtaista palvelua ja sitä, että kaikki varaukseen liittyvä on hoitunut yhdellä puhelinsoitolla. Myös varauskalenterin selkeys tai netin kautta varaamisen helppous tuotiin esiin. Tilojen hyvät ja toimivat varusteet ovat myös asia, joka on tehnyt varauskokemuksesta miellyttävän. Muutamia saatuja kommentteja vastaajilta (kaikki vastaukset liitteessä 3.):

Joskus verkkosivuilta on löytynyt jo valmiiksi vastaukset kaikkiin kysymyksiini.

Saanut sellaistaikin tietoa, mitä ei ole osannut kysyä.

Paikka oli hyvin varusteltu ja kaikki laitteet toimintavalmiina.

Kysymykseen vastaavasti huonoimmasta kokemuksesta vastaajat toivat esiin päällekkäiset varaukset, tai sen, että ei ole saatu haluttua tilaa muiden varausten vuoksi. Joskus myös tiedustelusähköpostiin ei ole vastattu tai vastauksen saaminen on kestänyt kauan. Jotkut

mainitsivat epäonnistuneen tarjoilun tai tilojen puutteellisen varustelun huonoimpana kokemuksena. Alla muutamia kommentteja, kaikki vastaukset liitteessä 3.

Tuplabuukkaaminen

Tilattua tarjoilua piti odottaa liian pitkään ja tulos osittain epäonnistunut.

Tila ei vastannut odotuksia.

4.3.5 Avoin palaute

Kyselyn lopussa oli vielä kenttä vapaita kommentteja varten, eli kysyttiin, tuleeko vastaajalle mieleen vielä jotakin muuta kokous- ja koulutustilojen varaamiseen liittyen. Vastauksista nousi esille internetissä olevien tietojen selkeyden tärkeys ja varaamisen helppouden tärkeys. Kaikki vastaukset liitteessä 3.

Tähän kysymykseen saatiin muun muassa seuraavia kommentteja:

Kohdassa, josta löytyy tilojen kuvaus, pitäisi olla myös kuvia ko tiloista. Samoin osoite pitää olla samassa yhteydessä, ettei aluetta tuntemattoman tarvitse googlailla missä Fasadi tai Huhtamäkisali sijaitsee. Hintoja ei löydy.

Helppous, helppous, helppous. Ja vieraaksi saapuville siistit vessat, selkeät opasteet (kukaan ei halua pyöriä kuin puolukka hississä etsien omaa saliaan, varsinkin, jos on jo myöhässä), vähintään vettä tarjolle sekä helpot yhteydet (parkkipaikat/asemat/taksitolppa jne...). Koska kyse on nyt Alavudesta, ei välttämättä ole huono vinkata taksareille, jos on tulossa ulkopuolisia, joiden tiedetään yöpyvän tai tulevan/lähtevän julkisilla. Em. tilat eivät taida ihan rautatieaseman vieressä olla?

Esim. Fasadin, elinkeinotalon ja kulttuurikeskuksen kokoustiloja ei kalenterista löydy, mikä on puute. Tietoa tiloista on kalenterissa kiitettävästi. Jopa niin paljon, että se tieto, keneltä/mistä voi tilan varata, hukkuu sekaan. Varaustilanteen tieto netissä on erittäin hyvä juttu, koska voi jo ennen varauskyselyä miettiä itselle sopivia ajankohtia varaukselle.

5 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Opinnäytetyön tarkoituksena oli suunnitella Alavuden kaupungin kokous- ja koulutustiloille yhtenäinen varausjärjestelmä. Opinnäytetyön ensimmäisenä tavoitteena oli perehtyä palvelumuotoiluun. Opinnäytetyön toisena tavoitteena oli perehtyä Lean-ajatteluun. Opinnäytetyön kolmantena tavoitteena oli toteuttaa kyselytutkimus kokous- ja koulutustiloja varaaville henkilöille.

Tutkimuksen pohjalta nousseista havainnoista paras varausjärjestelmä olisi ns. ”yhden luukun takana” oleva järjestelmä, jossa kaikki kohteet löytyisivät yhden klikkauksen alta esimerkiksi kaupungin internet-sivujen etusivulta. Hyväksi todettu käytäntö on, että helppokäyttöisellä sivustolla tiedon olisi löydyttävä kolmen klikkauksen päästä (pokis.fi [5.2.2015]).

Kyselyssä tärkeimmiksi asioiksi nousivat varaamisen helppous, kokouspaikan sijainti ja varauskalenterin näkyvyys netissä. Varausjärjestelmän tulisi olla siis ennen kaikkea helppo ja yksinkertainen käyttää, eli järjestelmän tulisi ohjata käyttäjää etenemään varausta tehdessä. Tieto tilojen sijainnista ja varaustilanteen näkyvyys tulisi olla heti alkuvaiheessa nähtävillä. Tämän jälkeen tärkeitä tietoja ovat tieto tilojen koosta ja varustelusta. Asiakkaalle on tärkeää saada helposti tieto, mikä tila soveltuu hänen tapahtumaansa. Siksi tieto ja myös kuvat tiloista on tärkeää löytyä varausjärjestelmästä. Lisäpalveluista kaivattiin myös tietoa. Jokaisen tilan esittelyn yhteydessä voisi olla yhteystiedot lähimpiin lisäpalveluihin tarjoaviin yrityksiin ja vaikkapa linkki yrityksen internet-sivuille.

Varaus täytyisi saada tehdä kirjautumatta tai rekisteröitymättä, eli varaajan tarvitsisi vain täyttää tiedot ja varaus olisi sillä hoidettu. Varausvahvistuksessa voisi olla tarkat tiedot kuinka esimerkiksi tilojen lukitusten ym. kanssa toimitaan ja minne voi soittaa ongelmatilanteissa. Myös varaussivulla voisi olla puhelinnumero, jonne voi soittaa jos varaamisen kanssa on jotakin epäselvää. On myös tärkeää huolehtia, että numeroon vastaa aina joku vähintäänkin virka-aikaan, eli vastuiden selvittäminen asian osalta on tärkeä tehtävä. Kaupungin omat käyttäjät voisivat käyttää myös samaa järjestelmää, tai sitten kalenterivaraukset voitaisiin integroida päivittymään järjestelmään, jos mahdollista.

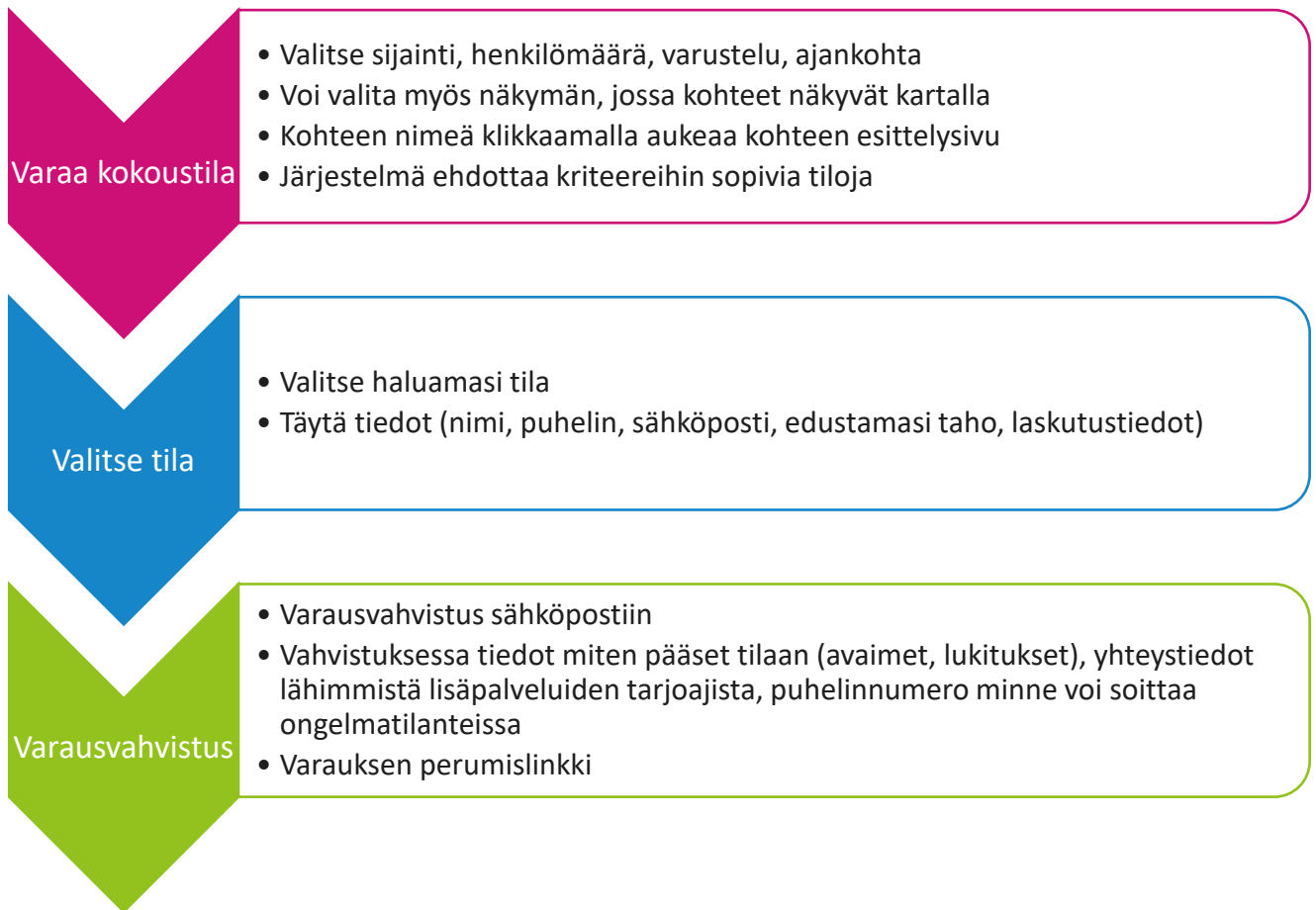
Opinnäytetyön tekijä esittää muutamia vaihtoehtoja, jotka opinnäytetyön tekijän mielestä olisivat toimivia ja sujuvoittaisivat kokous- ja koulutustilojen varaamista. Jo pelkästään Alavuden kaupungin internet-sivuja muokkaamalla saataisiin varaaminen käyttäjäystävällisemmäksi ja

toimivammaksi. Kaikki kohteet olisi hyvä kerätä samalle sivulle ja joka kohteesta täytyisi löytyä seuraavat tiedot: sijainti, koko, varustelu ja hinta. Jokaisen tilan tietoihin voisi lisätä maininnan lähimmistä kokoustarjoiluiden tuottajista yhteystietoineen.

Yhtenä mahdollisuutena on laittaa kaikki kokoustilat Asio-järjestelmään, joka on jo käytössä liikuntatilojen ja joidenkin kokoustilojen osalta. Tällä hetkellä järjestelmästä näkee tilan varauskalenterin, mutta varauksia pääsevät tekemään vain tietyt henkilöt. Tämä olisi hyvä vaihtoehto, jos halutaan, että varauksia ei pääse tekemään kuka tahansa. Varauskalenterin tilanteen näkyvyys ja se, että kaikki tilat löytyisivät samasta paikasta, helpottaisi tilannetta jo paljon. Asio-järjestelmään voisi ryhmitellä tilat selkeästi liikuntatiloihin ja kokoustiloihin, ja lisätä kunkin tilan yhteyteen varaamista hoitavan henkilön yhteystiedot sekä muut lisätiedot tilasta. Linkki järjestelmään tulisi lisätä Alavuden kaupungin internet-sivujen etusivulle.

Kolmas vaihtoehto olisi hankkia uusi varausjärjestelmä (kuvio 14.), jossa jokainen käyttäjä pystyisi itse tekemään varauksen. Käytännössä varaus voisi tapahtua seuraavasti: Kun asiakas painaa "varaa kokoustila" painiketta, hän siirtyy sivulle, josta voi valita valikosta eri kriteereitä (sijainti, koko, ym.) tilalle, ja vaihtoehtona voi valita karttanäkymän, jossa kohteet näkyvät kartalla, ja napauttamalla kohdetta aukeaa tilan esittelysivu. Sivulla kerrotaan tilan perustiedot (sijainti, koko, varustelu, kuva tilasta). Kun asiakas valitsee haluamansa tilan, aukeaa sivu, johon hän kirjoittaa yhteystietonsa (nimi, puhelinnumero, sähköposti, edustamansa taho) ja mahdollisesti tarvittavat laskutustiedot. Varaus näkyy heti kalenterissa ja varaaja saa vahvistuksen sähköpostiinsa. Varausvahvistuksessa on varauksen ajankohdan ja tilatietojen lisäksi puhelinnumero, jonne voi soittaa, jos on jotakin epäselvää. Vahvistuksessa on myös perumislinkki, jolla varauksen voi perua 24 h ennen varauksen alkamisaikaa veloituksetta.

"Varaa kokoustila" painikkeen alla olisi hyvä olla myös vaihtoehtona varausjärjestelmän käytölle puhelinnumero, jonne soittamalla varauksen voisi myös tehdä. Näin palveltaisiin myös heikommilla digitaidoilla varustettuja henkilöitä, tai voidaan opastaa puhelimitse arempia käyttäjiä alkuun varausjärjestelmän käytössä.



Kuvio 14. Ehdotus varausjärjestelmäksi.

Järjestelmä otetaan nopeasti testikäyttöön ja palvelumuotoilun ja Lean-ajattelun mukaisesti tehdään nopeita muutoksia, kun havaitaan virheitä. Alkuvaihe järjestelmän käyttöönotossa on erittäin tärkeä, ja on välttämätöntä, että järjestelmän kehittäjät ja muokkaajat ovat ”hereillä” ja reagoivat nopeasti palautteisiin. Jos otetaan käyttöön varsinainen varausohjelma, hyviä benchmarkkauskohteita ovat muun muassa Booking.com, AirBnB ja Timma-ajanvarausjärjestelmä. Varausohjelman valintaan tai kehittämiseen olisi hyvä osallistaa järjestelmän käyttäjiä. Käyttäjistä voitaisiin koota ryhmä eri tahoja edustavia ja digitaidoiltaan eri tasoilla olevia henkilöitä. Kyselytutkimuksen mukaan suurimmat kokoustilojen käyttäjäryhmät ovat kaupungin sisäiset käyttäjät ja eri yhdistysten edustajat. Eniten käyttäjiä oli tutkimuksen mukaan ikäryhmästä 51–65 vuotta. Kyselytutkimuksen taustatietojen pohjalta voitaisiin koota suurinta osaa vastaajista edustava 5–7 henkilön ryhmä testaamaan erilaisia varausjärjestelmiä ennen hankintapäätöksen tekemistä.

Järjestelmän käyttöön on laadittava selkeä ohje, ja käyttöönoton yhteydessä järjestetään riittävästi koulutusta Alavuden kaupungin sisäisille käyttäjille, että varmistetaan käytön sujuvuus ja se, että tarpeen vaatiessa kuka tahansa sisäisistä käyttäjistä osaa neuvoa ja opastaa ulkoisia käyttäjiä. On myös päätettävä ensisijainen varausjärjestelmän tukinumeroon vastaaja, ja hänelle vähintään kaksi varahenkilöä lomien ja muiden poissaolojen varalle, sillä varaamisen sujuvuuden kannalta on erittäin tärkeää, että numeroon vastataan vähintään joka arkipäivä 8-16 välisenä aikana.

LÄHTEET

Alavus.fi. (i.a). <https://www.alavus.fi/>

Euro, L. Kapanen, H. Kenttälä, M. Kiviranta, A., & Ilonen, P. (2017). *Matka palvelumuotoiluun -opas opettajille*. Katajamäki Print Media Oy. https://opinkirjo.fi/wp-content/uploads/2018/12/matka_palvelumuotoiluun-1.pdf

Fladkjær Nielsen, V., Pejstrup, S., & Kyntäjä, J. (2018). *Lean maataloudessa: Esimerkkejä maitotiloilta*. ProAgria Keskusten Liitto.

Fonecta Finder. (i.a). Haettu 22.10.2021. <https://www.finder.fi/kunta/Alavus>

Gerdt, B., & Eskelinen, S. (2018). *Digiajan asiakaskokemus: Oppia kansainvälisiltä huipuilta*. Alma Talent.

Hassi, L., Paju, S., & Maila, R. (2015). *Kehitä kokeillen: Organisaation käsikirja*. Talentum Pro.

Heikkilä, T. (2014). *Tilastollinen tutkimus*. 9. uud. p. Edita Publishing Oy.

Hietaniemi, J. (18.3.2020). *Mikä on Kanban*. Gofore.com. <https://gofore.com/mika-on-kanban/>

Holt, P. (2019). *Leading with Lean: An Experience-Based Guide to Leading a Lean Transformation*. Management Impact Publishing. <https://web-p-ebscohost-com.libts.seamk.fi/ehost/ebookviewer/ebook/bmx-lymtfXzl0NTM0MDRfX0FO0?sid=2238260b-0f1e-4daa-ad1b-a18b8d280740@redis&vid=4&format=EK&rid=2>

Innokylä.fi. (i.a) *Service blueprint*. <https://innokyla.fi/fi/tyokalut/service-blueprint>

Kananen, J. (2008). *Kvantti. Kvantitatiivinen tutkimus alusta loppuun*. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. (2012). *Kehittämistutkimus opinnäytetyönä*. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. (2019). *Opinnäytetyön ja Pro Gradun pikaopas. Avain opinnäytetyön ja pro gradun kirjoittamiseen*. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Karjalainen, E. (5.2.2014). *Käytätkö oikeaa parannusmenetelmää*. <http://www.sixsigma.fi/index.php/fi/artikkelit/kaeytaetkoe-oikeaa-parannusmenetelmaeae/>

Kouri, I. (2010). *Lean: Taskukirja*. Teknologiainfo Teknova.

- Kuusisto, A. & Kuusisto, J. (2015). Käyttäjälähtöinen palvelukehitys kuntasektorilla – mahdollisuuksia ja pullonkauloja. Teoksessa A. Jyrämä & T. Mattelmäki (toim.) *Palvelumuotoilu saapuu verkostojen kaupunkiin: Verkosto- ja muotoilunäkökulmia kaupungin palvelujen kehittämiseen* (s. 173–190). Aalto-yliopisto. <https://aaltodoc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/15106/isbn9789526060606.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Kärnä, A. (25.9.2019). *Arter.fi*. <https://www.arter.fi/lean-arvovirtakuvaus-visuaalinen-mallintaminen/>
- Lean.org. (i.a.). <https://www.lean.org/>
- LeanThinking.fi. (i.a.). <https://leanthinking.fi/mita-lean-on/>
- Lecklin, O, & Laine, R. (2009). *Laadunkehittäjän työkalupakki: Innovatiivisen johtamisjärjestelmän rakentaminen*. Talentum.
- Logistiikan maailma. (i.a.) *Lean-ajattelu*. Haettu 24.9.2021. <https://www.logistiikanmaailma.fi/tuotanto/prosessien-kehittaminen/lean-ajattelu/>
- Meurman, M. (1.2.2019). *11 vinkkiä ketterään laadunhallintaan*. Arter.fi. <https://www.arter.fi/11-vinkkia-ketteraan-laadunhallintaan/>
- Miettinen, S., Koivisto, M., Hämäläinen, K., Vilka, H., & Mattelmäki, T. (2011). *Palvelumuotoilu: Uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen*. Teknologiainfo Teknova.
- Modig, N., Åhlström, P. & Tillman, M. (2013). *Tätä on lean: Ratkaisu tehokkuusparadoksiin* (2. p.). Rheologica Publishing.
- Mäenpää, K. (18.3.2021). *LeanThinking. Miten lähteä liikkeelle* [video]. YouTube. https://www.youtube.com/watch?v=7ZHFb_aoi8g
- Pakarimäki, P. (20.4.2019). *Palvelumuotoilun kokeilemalla kehittäminen vaatii luottamusta*. *Blogi.pakarimaki.fi*. <http://pakarimaki.fi/blogi/palvelumuotoilun-kokeilemalla-kehittaminen-vaatii-luottamusta/>
- Pakarimäki, P. (21.10.2019). *Lean & palvelumuotoilu – kaksi erilaista, niin samanlaista*. *Blogi.pakarimaki.fi*. <http://pakarimaki.fi/blogi/lean-palvelumuotoilu-kaksi-erilaista-niin-samanlaista/>
- Pokis.fi. (5.2.2015). *Minkälaiset ovat hyvät nettisivut*. <https://pokis.fi/minkalaiset-ovat-hyvat-nettisivut/>
- Pöytyän tulevaisuusmatka. (i.a.). *IV-kohtaaminen*. <https://tulevaisuusmatka.wordpress.com/iv-kohtaaminen/>
- Rautiainen, M. & Siiskonen, M. (2013). *Kokous- ja kongressipalvelut* (6. uud. p.). Restamark.

- Ries, E. (2016). *Lean startup -kokeilukulttuurin käsikirja*. LavasDesign Oy.
- Ronkainen, S., Pehkonen, L., Lindblom-Ylänne, S. & Paavinainen, E. (2013). *Tutkimuksen voimasanat*. Sanoma Pro Oy.
- Saarijärvi, H., Puustinen, P. (2020). *Strategiana asiakaskokemus*. Docendo.
- Sayer, N, Williams, B. (2007). *Lean for dummies*. John Wiley Sons Inc.
- Servicedesigntools.org. (i.a.). *Personas*. <https://servicedesigntools.org/tools/personas>
- Sitra. (2019). *Digitaalisten palveluiden käyttö. Kyselytutkimus neljässä maassa, kokonaisraportti*. <https://media.sitra.fi/2019/01/16140515/digitaaliset-palvelut-kyselytutkimus-neljassa-maassa.pdf>
- Sixsigma.fi. (i.a.). <http://www.sixsigma.fi/fi/six-sigma/>
- Tilastokeskus. (15.3.2021). https://www.tilastokeskus.fi/tup/suoluk/suoluk_kansantalous.html
- Torkkola, S. (2017). *Lean asiantuntijatyön johtamisessa*. (5. painos). Talentum Pro.
- Tuominen, K. (2010a). *Lean käytännössä: Lean - kohti täydellisyyttä, case 1–3*. Readme.fi.
- Tuominen, K. (2010b). *Lean: kohti täydellisyyttä: Itsearviointin oppi- ja työkirja: Mikä erottaa menestyjät keskinkertaisista?* Readme.fi.
- Tuulaniemi, J. (2011). *Palvelumuotoilu*. Talentum.
- Törrönen, V. (19.2.2019) *Mitä on palvelumuotoilu*. Kreapal blogi. <https://www.kreapal.fi/blogi/mita-on-palvelumuotoilu/>
- Vuorinen, T. (2013). *Strategiakirja 20 työkalua*. Talentum.

LIITTEET

Liite 1. Alavuden kaupungin kokous- ja koulutustilat

Liite 2. Kyselylomake

Liite 3. Parhaimmat ja huonoimmat kokemukset kokoustilojen varaamisista sekä avoin palaute, kaikki vastaukset

Liite 1.

Alavuden kaupungin kokous- ja koulutustilat			
Tila	Henkilömäärä max.	Varustelu	Hinta
Huhtamäki-sali	115	Av-järjestelmä	-Koko päivä 90e -Puoli päivää 60e -Ilta 80e Hintoihin lisätään alv 24 % Alavutelaisille yhdistyksille käyttö maksutonta
Elinkeinotalon luokkahuone 2	30		-Koko päivä 45e -Ilta 30e Hintoihin lisätään alv 24 % Alavutelaisille yhdistyksille käyttö maksutonta
Fasadi 4. kerros	30	Av-järjestelmä, langaton verkko, keittiö, saunatilat	-koko päivä 100e -puoli päivää 50e -2 tuntia 30e -perjantai- ja lauantai-illat 100e Veloitus saunan käytöstä (4h) päivällä 40e, illalla 60e Hintoihin lisätään alv 24 %

Fasadi 3. kerros	35	Videotykki, langaton verkko, mini-keittiö	-Koko päivä 80e -Puoli päivää 40e -2h 30e Hintoihin lisätään alv 24 %
Fasadi 1. kerros	40	Videotykki, vieressä kahviotila	-Koko päivä 100e -Puoli päivää 50e -2h 30e Hintoihin lisätään alv 24 %
Fasadi 1. kerros kahviotila	12	Kahvinkeitto-mahdollisuus	2h 25e Hintoihin lisätään alv 24 %
Töysä-sali	30–60 (pöydät ja tuolit 30 hlölle, tilan max. 60 hlö)	Videotykki, valkokangas, äänentoisto, langaton verkko, kahviotila (kahvikupit 45 hlölle)	Yhdistysten ja järjestöjen ei-kaupalliset tilaisuudet ilmaiseksi, kaupalliset tilaisuudet 20e/h +alv 24 %
Töysä-talon hallitus-huone/pieni Sali	15	Suuri näyttö, langaton verkko	Yhdistysten ja järjestöjen ei-kaupalliset tilaisuudet ilmaiseksi, kaupalliset tilaisuudet 20e/h +alv 24 %
Töysä-talon pieni koushuone	8	Suuri näyttö, langaton verkko, äänieristetty ovi	Yhdistysten ja järjestöjen ei-kaupalliset tilaisuudet ilmaiseksi, kaupalliset tilaisuudet 20e/h +alv 24 %

Jäähallin kokoustila	Vuokrausta hoitaa APV		
Kunto-Lutran kokoustila	Tällä hetkellä ei käytössä remontin takia		
Kansalaisopiston monitoimisali	100	AV-laitteet	Yhdistyksille ilmainen, yrityksille ja kaupalliseen käyttöön tilavuokra 50e (sis. alv 10 %)
Kansalaisopiston opintoluokka	34	AV-laitteet	Yhdistyksille ilmainen, yrityksille ja kaupalliseen käyttöön tilavuokra 50e (sis. alv 10 %)
Kulttuurikeskuksen yhdistystila/ryhmätyöhuone	12	AV-laitteet	Yhdistyksille ilmainen, yrityksille ja kaupalliseen käyttöön tilavuokra 50e (sis. alv 10 %)
Kulttuurikeskuksen askarteluhuone	14–16 (riippuen, onko käytössä pelkät tuolit vai pöydät ja tuolit)		Yhdistyksille ilmainen, yrityksille ja kaupalliseen käyttöön tilavuokra 50e (sis. alv 10 %)
Kulttuurikeskuksen kuvataide luokka	15–20 (riippuen, onko käytössä pelkät tuolit vai pöydät ja tuolit)		Yhdistyksille ilmainen, yrityksille ja kaupalliseen käyttöön tilavuokra 50e (sis. alv 10 %)

Liite 2.

Kati Myllykoski

Kokous- ja koulutustilojen varausjärjestelmän suunnittelu

Kyselytutkimuksen kysymykset (Webropol)

1. Ikä?

- a. 18-35v
- b. 36-50v
- c. 51-65v
- d. 66 tai yli

—

2. Paikkakunta, jossa useimmiten käytät kokous- ja koulutustiloja?

—

3. Edustamasi taho?

- a. kunta
- b. yhdistys
- c. yritys
- d. muu, mikä?

—

4. Kuinka usein teet tilavarauksia kokouksiin tai koulutuksiin?

- a. keskimäärin kerran kk tai useammin
- b. muutaman kerran vuodessa
- c. kerran vuodessa tai harvemmin

—

5. Kuinka suurelle henkilömäärälle teet useimmiten varauksia?

- a. alle 10
- b. 10 – 30
- c. 31 – 50

d. yli 50

—

6. Miten hoitaisit varaamisen mieluiten?

- a. netissä
- b. sähköpostilla
- c. puhelimitse
- d. henkilökohtaisesti paikan päällä käymällä
- e. muu, mikä?

—

7. Miten maksaisit tilavarauksen mieluiten?

- a. käteisellä
- b. paperilaskulla
- c. sähköisellä laskulla
- d. verkkopankissa varauksen yhteydessä
- e. mobilepaylla tai vastaavalla sovelluksella

—

8. Mikä sinulle on tärkeää kun teet tilavarausta? Valitse 3 tärkeintä asiaa.

- a. nopeus
- b. helppous
- c. varaaminen netissä
- d. varaaminen puhelimella
- e. hyvä ennakotieto tilan koosta, varustuksesta yms. netissä
- f. kuvat tiloista netissä
- g. varauskalenterin tilanteen näkyvyys netissä
- h. kokouspaikan sijainti
- i. kokouspaikan ympäristö
- j. hintatiedot nähtävillä netissä
- k. saatavilla opastus tekniikan käyttöön
- l. lisäpalveluiden (esim. kokoustarjoilut) helppo saatavuus
- m. muu, mikä?

—

9. Mikä on ollut paras kokemuksesi kokoustilan varausta tehdessä?

—

10. Entä huonoin kokemuksesi?

—

11. Mitä seuraavista Alavuden kaupungin tiloista olet joskus varannut? Voi valita useita.

- a. Huhtamäki-sali
- b. Elinkeinotalon luokkahuone
- c. Fasadin 4. kerroksen kokoustila
- d. Fasadin 3. kerroksen koulutustila
- e. Fasadin 1. kerroksen kokoustila
- f. Töysä-sali
- g. Töysä-talon hallitushuone/pieni sali
- h. Töysä-talon pieni kokoushuone
- i. Alavuden jäähallin kokoustila
- j. Kansalaisopiston tilat
- k. Kunto-Lutran kokoustila
- l. joku muu kaupungin tila, mikä?

—

12. Millaisena koet Alavuden kaupungin tilojen varaamisen? Vastaa seuraaviin väittämiin asteikolla 1-5 (tähän matriisi 1=täysin eri mieltä, 5=täysin samaa mieltä)

- a. tiedon löytäminen tilojen sijainnista on helppoa
- b. tiedon löytäminen tilojen koosta on helppoa
- c. tiedon löytäminen tilojen varustelusta on helppoa
- d. tiedon löytäminen tilojen varaamisesta (mistä/keneltä varataan) on helppoa
- e. tiedon löytäminen tilojen lisäpalveluista (esim. kokoustarjoilut) on helppoa
- f. tiedon löytäminen tilojen varaushinnoista on helppoa
- g. varauksen tekeminen on helppoa
- h. tilojen saavutettavuus paikalle tullessa (sisäänkäynnin löytäminen, ovien avaus/avaimien saaminen yms.) on helppoa
- i. opastus tekniikan käyttöön on helposti saatavilla
- j. lisäpalveluita (esim. kokoustarjoilut) on helposti saatavilla
- k. tilavarauksen maksaminen on helppoa

13. Tuleeko mieleesi jotakin muuta kokous- ja koulutustilojen varaamiseen liittyen? Vapaa sana.

—

Liite 3.

Parhaimmat ja huonoimmat kokemukset kokoustilojen varaamisista sekä avoin palaute.

Parhaat kokemukset. Vastaajien määrä: 22

Saa itse hoitaa varauksia.
Hyvä ja selkeä varauskaleteri, sekä se kuinka monta paikkaa kokoushuoneessa on.
Netin kautta helppous
Olen saanut sen tilan, jonka olen tarvinnut.
Soitto ja varais onnistui samantien.
Helppous varata tila ja tarjoilut samalla.
Meillä jatkuva varaus vuodeksi kerralla ,hyvin järjestynyt
Henkilökohtainen varaus puhelimitse
Henkilökohtainen puhelin palvelu
Kirjaston henkilökunta varaa ja vastaa nopeasti. Sekä kalenterin näkyminen verkossa.
Helppoa varata sähköpostilla ja tilan saanut varata koko vuodeksi tietylle päivälle.
Puhelimella peruttu toinen varaus ja samalla tehty toinen uusi varaus.
Henkilökohtainen palvelu
Paikka oli hyvin varusteltu ja kaikki laitteet toimintavalmiina.
Ei ole ollut
Hyvät tilat ja varusteet
Varaus onnistuu helposti ja kokous tarjoiluista saa useamman tarjoajan nimen että voi kilpailuttaa tarjoilut .
Tilan varaus onnistui yhdellä puhelinsoitolla lyhyellä varoajalla. Kokoustilassa on tarvittavat varusteet, yhteydet, tietotekniikka.
Joskus verkkosivuilta on löytynyt jo valmiiksi vastaukset kaikkiin kysymyksiini

Yhdellä soitolla kaikki on hoitunut, ei tarvitse jännittää, sujuuko. Tykkään käyttää myös tuttuja toimijoita, he tuntevat mut (asiakkaansa), jolloin yllätyksiä harvemmin tulee, ja varaukset sujuvat kerta kerralla jouheammin.
Saanut sellaistaikin tietoa, mitä ei ole osannut kysyä.
Töysä-talon varaukset onnistuneet näppärästi

Huonoimmat kokemukset. Vastaajien määrä 21.

Tuplabuukkaaminen
Se, että ei tiedä minkä kokoinen kokoustila on ? Montako paikkaa ?
asiakkaat eivät muista varata ajoissa tilaa, oletetaan että tilaa on. Varauksen peruutus unohtuu joskus.
Kahvitus tulisi saada samasta, kuin tilavaraus
Ulko-ovien ohjelmointi esim. Fasadissa ei ole toiminut.
Ajateltu pv ja kellonaika ei sovi
Tilattua tarjoilua piti odottaa liian pitkään ja tulos osittain epäonnistunut.
Ei huonoa kokemusta.
Ei ole ollut
Joku viranomaistaho on varaillut "kaiken varalta" tiloja jota yhdistyskin tarvitsisi toiminnan jatkumiseksi.
Ei ole
Kokoustila on varattu jostain syystä toiselle asiakkaalle samalle aikaa ja sitten ei ole tiennyt kumpi pääsee tilaan. Pahimmassa tapauksessa päällekkäinen buukkaus on alannut 20min aikaisemmin ja siellä on ihmiset sisällä ja tottakai silloin ei enää ole voinut lähteä kokoustilaan häiritsemään.
Haluttuja tiloja ei ole saanut kun on ollut muita varauksia.
Tila ei vastannut tarpeita.

-
Varaus on mennyt päälekkäin. Ja tarjoilu ei ollut sitä mitä toivottiin.
Tila ei vastannut odotuksia.
Täysin päinvastainen. Mikään ei sujunut, neukkarissa ei ollut sopivia pyytämiäni tarpeita (tussit, fläppitaulut, vettä...), henkilökunta oli nokkavaa, ja mulle tuli tunne, ettei mua ja yrityksemme ihmisiä (sillä kertaa onneksi sisäinen tilaisuus) arvosteta. En oo edes viitsinyt kokeilla toiste. Miksi olisin?
Ikävät yllätykset hinnan suhteen
Ei saa vastausta ollenkaan.
Elinkeinotalon ja Fasadin tilavaraukset joskus kestävät, eikä missään näy tietoa varaustilanteesta.

Avoin palaute. Vastaajien määrä 12.

Töysä-talon tiloja ainakaan ei löydy sähköpostin huoneluettelosta.
Töysä-talolla ei ole tarjolla tarjoilua, järjestäjä saa toki itse keittää kahvit+tuoda pullaa jos haluaa eli kahvikeittiö on käytettävissä/varattavissa. Kokoustila-avaimet pitää hakea kirjaston aukioloaikana, mikäli järjestää kokouksen kirjaston aukiolon (=ulko-oven aukiolon) ulkopuolella, mikä ei ole este mutta joskus hienoinen hidaste. Kirjastohenkilöstö opastaa tekniikan käytössä sen minkä osaa. Kysymyksiin vastattu siis tilavarauskalenterin hoitajan ominaisuudessa
Nyt korona-aikana varauksen peruuttamimenkin onnistuu hyvin.
Enemmän mainostusta/tietoa varattaville tiloille olisi hyvä
Ei
Tosi tarpeellista on tilojen käyttö yhdistys- ja kerhotoimintaan. Se on oikeastaan toiminnan ehto. Isompia tiloja ja toimintaan sopivampia joudutaan vuokraamaan yksityisiltä ja siihen ei tahdo pienten yhdistysten varat riittää. Välillä on tietysti tarve myös yksityistilaisuuksiin.
Kunnolliset kokoustilat jossa sauna ja tarjoilumahdollisuus puuttuu. Jos näitä haluaa niin on lähdettävä toiselle paikkakunnalle.

Vaihtoehtojen tarjoaminen jos varaus ei onnistu tai ei ole mieleinen
Kohdassa, josta löytyy tilojen kuvaus, pitäisi olla myös kuvia ko tiloista. Samoin osoite pitää olla samassa yhteydessä, ettei aluetta tuntemattoman tarvitse googlailla missä Fasadi tai Huhtamäkisali sijaitsee. Hintoja ei löydy.
Olisi tosi hienoa, jos tilojen esittelyn yhteyteen tulisi jokin vastuullisuusosio, jossa kerrottaisiin esim. jätteiden lajittelusta ja muista kestävyysliittyvistä asioista. Varaisin mieluummin tiloja, joissa kestävyys huomioitu.
Helppous, helppous, helppous. Ja vieraaksi saapuville siistit vessat, selkeät opasteet (kukaan ei halua pyöriä kuin puolukka hississä etsien omaa saliaan, varsinkin, jos on jo myöhässä), vähintään vettä tarjolle sekä helpot yhteydet (parkkipaikat/asemat/taksitolppa jne...). Koska kyse on nyt Alavudesta, ei välttämättä ole huono vinkata taksareille, jos on tulossa ulkopuolisia, joiden tiedetään yöpyvän tai tulevan/lähtevän julkisilla. Em. tilat eivät taida ihan rautatieaseman vieressä olla?
Esim. Fasadin, elinkeinotalon ja kulttuurikeskuksen kokoustiloja ei kalenterista löydy, mikä on puute. Tietoa tiloista on kalenterissa kiitettävästi. Jopa niin paljon, että se tieto, keneltä/mistä voi tilan varata, hukkuu sekaan. Varaustilanteen tieto netissä on erittäin hyvä juttu, koska voi jo ennen varauskyselyä miettiä itselle sopivia ajankohtia varaukselle.