

Tilasuunnittelutoimiston palvelustrategian muotoilu yritysfuusiossa

LAB-ammattikorkeakoulu

Muotoilija (YAMK)

2023

Laura Korento

Tiivistelmä

Tekijä(t) Korento, Laura	Julkaisun laji Opinnäytetyö, YAMK	Valmistumisaika 2023
	Sivumäärä 54	
Työn nimi Tilasuunnittelutoimiston palvelustrategian muotoilu yritysfuusiossa		
Tutkinto ja koulutusala Muotoilu (YAMK), uudistava muotoilu		
Toimeksiantajan nimi, titteli ja organisaatio (jos opinnäytetyöllä on toimeksiantaja) -		
Tiivistelmä <p>Opinnäytetyössä käsitellään Pinto Design ja Sisu Interior yritysten fuusiossa syntyvää uutta liiketoimintaa ja palvelustrategiaa. Työn tavoitteena on kehittää uusi palvelustrategia uudistuvalla Pintolle. Työn tarkoitus on tuottaa palvelustrategian muotoilua varten uutta asiakasymmärrystä, avata yritysten asiantuntijaosaamista ja resursseja. Menetelminä käytetään palvelumuotoilua. Tietoa kerätään laadullisella tutkimuksella, erityisesti haastatteluilla. Yhteiskehittämistä hyödynnetään yrityksen toimijoille kohdennetussa työpajassa.</p> <p>Opinnäytetyön tuloksena on palvelustrategia, joka muotoiltiin kerätyn tiedon pohjalta. Pinto Design yritykselle syntyi tilallisen palvelumuotoilun palvelustrategia, jota tukee Sisu Interior resurssit ja osaaminen, jolla vahvistetaan yhteistä osaamista.</p> <p>Jatkotoimenpiteinä tulee Pinto Design liiketoimintastrategiaa kehittää pidemmälle, luoda syvempää asiakassegmentin ymmärrystä ja luoda palvelumallit. Lisäksi palvelua tulisi testata prototyyppien avulla, jonka jälkeen kerättyä tietoa hyödynnetään yrityksen ja asiakkaiden yhteisessä kehittämisen työpajassa. Näiden toimien jälkeen palvelu on valmis syvällisempään tuotteistukseen ja sitä kautta markkinoille.</p>		
Asiasanat Palvelumuotoilu, palvelustrategia, uudistava muotoilu, strategia muotoilu		

Abstract

Author(s) Korento, Laura	Type of Publication Thesis, UAS	Published 2023
	Number of Pages 54	
Title of Publication Service design for merging Interior architect company		
Degree and field of study Masters of Culture and Design studies		
Name, title and organisation of the client (if the thesis work is commissioned by another party)		
Abstract <p>The thesis deals with the new business and service strategy created due to the merger of Pinto Design and Sisu Interior. The aim of this thesis is to develop a new service strategy for the renewed Pinto. The purpose of this thesis is to produce new customer understanding for the design process of the service strategy and to open the companies' expertise and resources.</p> <p>The methods used is service design and the Information is collected through qualitative research, especially through a method of interview. Co-creation is utilized in a workshop targeted at the company's operators. The result of the thesis is a service strategy, which was formulated based on the collected information. In thesis service strategy is design for Pinto Design to offer spatial service design. This service is supported by Sisu Interior's resources and know-how, which strengthens common competence.</p> <p>As a follow-up, Pinto Design must develop the business strategy further, create a deeper understanding of the customer segment and create service models. In addition, the service should be tested with the help of a prototypes, after which the collected information will be utilized in a joint development workshop for the company and customers</p>		
Keywords Service design, service strategy, regenerative design, strategy design		

Sisällys

1	Johdanto.....	1
2	Työn tausta ja tavoitteet	2
2.1	Toimitilasuunnittelu ja kiinteistökehitys.....	2
2.2	Pinto Design	2
2.3	Sisu Interior	3
2.4	Pinto Design ja Sisu Interior fuusion tausta ja tavoitteet	3
2.5	Palvelustrategian muotoiluprosessi.....	4
2.6	Sensemaking prosessi	7
3	Yritysfuusio	8
3.1	Yritysfuusion muotoja	8
3.2	Fuusion suunnittelun taustalla synergiat	8
3.3	Fuusion prosessi	9
3.4	Fuusion viestintä	9
3.5	Palvelustrategia fuusioprosessin osana	10
4	Palvelustrategian muotoilun työkalut	11
4.1	Palvelustrategia.....	11
4.2	Laadullinen tutkimus.....	13
4.2.1	Haastattelu	14
4.3	Yhteiskehittämisen työpaja.....	15
4.4	Tavoite- ja resurssianalyysi	16
4.5	SWOT- analyysi	17
4.6	Consumer Trend Canvas	18
4.7	Value Proposition Canvas	19
4.8	Business model canvas.....	20
5	Asiakasnäkökulman tutkimus ja tulokset	22
5.1	Asiakasnäkökulman selvittäminen	22
5.2	Haastattelu 1	22
5.3	Haastattelu 2.	24
5.4	Haastattelu 3.	25
5.5	Haastatteluiden yhteenveto.....	26
6	Yritysten laadullinen tutkimus ja tulokset.....	28
6.1	Haastattelu	28
6.2	Tavoite- ja resurssianalyysit	30
6.3	Swot-analyysi	32

6.4	Asiantuntijaosaaminen	36
6.5	Yhteinen asiantuntijaosaaminen	39
7	Yhteinen liiketoimintastrategia.....	41
7.1	Kuluttajatrendikanvas	41
7.2	Liiketoimintakanvas	42
8	Palvelustrategia	45
8.1	Arvoehdotuskanvas.....	45
8.2	Palvelumallikanvas.....	46
9	Johtopäätökset	50
10	Pohdinta	51
Lähteet	53

1 Johdanto

Yritysfuusio on uudistumisen prosessi. Siinä syntyy uutta liiketoimintaa, uusia palveluita ja uusia työyhteisöjä. Sulautuminen on mahdollisuus ja onkin tärkeää muotoilla sulautumisesta syntynyt uusi liiketoiminta huolella pohjautuen sulautuvien yritysten vahvuuksiin ja vastaamaan markkinan kysyntään ja asiakkaiden tarpeisiin.

Tässä tutkimuksellisessa kehittämistyössä käsiteltävät sulautuvat yritykset ovat Sisustusarkkitehtitoimisto Sisu Interior ja Muotoilutoimisto Pinto Design. Molemmat yritykset toimivat toimitilasuunnittelun alalla ja ovat pienyrityksiä. Markkinatilanteen takia ovat yritykset päättäneet omassa strategiassaan mahdollistaa kasvua yhteistyömenetelmiä käyttäen. Yritykset ovat yhteistyökeskusteluiden kautta löytäneet synergiaa toistensa yritysrakenteista ja palveluista, jonka takia yritykset ovat päättäneet sulautua, jotta voivat saada parempaa asemaa toimitilasuunnittelun markkinoilla ja kasvattaa liiketoimintaa. Yritykset ovat asettaneet yhteiseksi tavoitteeksi luoda tilasuunnittelun lisäksi uutta palvelua toimitilakiinteistöjä omistaville ja hallinnoiville tahoille, yksittäisten yritysten toimitilojen suunnittelun lisäksi. Sulautuminen mahdollistaa yrityksille laajemman toiminta-alueen niin valtakunnallisesti kuin kansainvälisesti. Lisäksi se mahdollistaa laajempien palvelukokonaisuuksien tarjoamisen asiakkaille. Sulautuminen mahdollistaa myös kilpailukykyisemmän liiketoiminnan, kuin mitä sulautuvat yritykset yksittäisinä voivat markkinoilla tarjota, sillä kahden yrityksen osaamisella ja resursseilla voidaan tuottaa kattavammat palvelut. Tämän opinnäytetyöprosessin aikana muotoillaan uusi palvelustrategia, jotta fuusion ydintavoite voidaan toteuttaa.

Palveluiden muotoilussa asiakkaan tarpeet ja markkinoilla oleva kysyntä on ensisijaisen tärkeää. Palvelustrategian muotoilussa selvitetään asiakasnäkökulmaa haastatteluiden avulla. Näihin tarpeisiin vastataan palvelulla, jonka tuottavat asiantuntijat. Onkin tärkeää tiedostaa yrityksen omat vahvuudet ja heikkoudet palvelustrategiaa muotoillessa. Uudistamisen ja kilpailukykyyn parantamisen tavoittamisen edellytyksenä on huomioida yritysten brändien historia ja asiantuntijaosaaminen, jotta sulautumisessa syntynyt liiketoiminta voi olla kilpailukykyinen suuremmilla markkinoilla.

Uusien palveluiden muotoilussa on otettava huomioon jo olemassa olevat resurssit, sisäinen osaaminen ja yhteistyöverkostot ja yritysten rajapinnoissa olevat palvelumahdollisuudet. Näitä asioita analysoidaan erilaisten muotoilun työkalujen avulla. Uusi palvelustrategia syntyy, kun asiantuntijaosaaminen yhdistetään asiakassegmenttiin ja heidän tarpeisiinsa.

2 Työn tausta ja tavoitteet

2.1 Toimitilasuunnittelu ja kiinteistökehitys

Toimitilat ovat yrityksen toimintaympäristöjä. Ne voidaan jaotella liiketiloihin, toimistoihin, tuotannollisiin tiloihin, palvelutiloihin ja varastotiloihin. Näitä voidaan kutsua myös toisella nimellä liikehuoneisto, joka on tarkoitettu muuhun kuin asumiseen. (Sanastokeskus.)

Toimitilasuunnittelu keskittyy yksilön sijaan useiden ihmisten tarpeiden ratkaisuun tiloissa, joita he käyttävät ja joissa tehdään töitä. Toimitilojen suunnittelija työskenteleekin laajemmassa skaalassa keskittyen erityisesti käytännöllisyyteen ja toiminnallisuuteen. Suunnittelijalla iso rooli siinä, miten tila voi tukea laajempaa yhteisöä ja miten tila auttaa yrityksiä menestymään. (Gustafson 2018.)

Tilojen suunnittelun tekee useimmiten tilasuunnittelun koulutetut ammattilaiset. Esimerkiksi sisustusarkkitehti, jonka työhön kuuluu suunnitella peruskorjauksia, saneerauksia ja käyttötarkoituksen muutoksia. Suunnittelu sisältää tila-, pinta-, sisustus- ja valaistussuunnittelua. (SIO 2023.)

Kiinteistökehittäminen on kiinteistöjen johtamista ja kehittämistä kiinteistön omistajan tai sen sijoittajien parhaan edun mukaisesti. Se on kokonaisvaltainen ymmärrys kiinteistöstä kaupallisesta, arkkitehtonisesta ja teknisestä näkökulmasta. Kehittämistä tarvitaan, kun kiinteistö on elinkaarensa päässä ja syntyy tarve aloittaa korjauksen suunnittelu. Se voi olla myös uudisrakennuksen kehittämistä, esimerkiksi kiinteistön konseptin luominen. Kiinteistökehitykseen kuuluu yleensä markkina-analyysi, jolla kartoitetaan kiinteistön sijaintia ja ympäristön aluetta ja palveluita. Lisäksi tehdään käyttötarkoituksanalyysi sekä markkinakysynnän kartoitus, joiden pohjalta luodaan kiinteistölle uusi strategia. Näillä kehittämisen toimilla tavoitellaan kiinteistön arvonnousua tai pysyvyyttä, vuokrattavuutta ja yleistä tuottavuuden parantamista. Kiinteistökehitystä tarjoaa monet tahot kuten konsulttitoimistot, arkkitehti- ja suunnittelutoimistot sekä rakennusliikkeet. (Silventoinen 2012.)

2.2 Pinto Design

Pinto Technology Oy on perustettu vuonna 2009, jonka tytäryhtiönä Pinto Design Oy toimii. Pinto Designilla on yksi brändi ja se on Pinto Design. Yrityksellä on kaksi toimipistettä toinen Oulussa ja toinen Helsingissä. Vuonna 2023 yrityksellä on 5 osakasta, joista liiketoiminnassa on aktiivisesti työssä olevia kaksi. Yrityksellä on vuonna 2023 kaksi osa-aikaista työntekijää. Yritys on keskittynyt tuottamaan sisustusarkkitehtipalveluita yrityksille ja heidän toimitiloihinsa. Pinto on erikoistunut erilaisten palvelutilojen, ravintoloiden ja hotellien suunnitteluun. Erityinen Pinton suunnitteluosaaminen on konseptisuunnittelu. Lisäksi Pinto

Technology liiketoiminnan puolella on tuotemuotoilun erikoisosaamista, jota on hyödynnetty myös Pinto Design liiketoiminnassa.

Pinto Design visio on olla luova, näkemyksellinen, rohkea, luotettu ja tuloksekas, paremman huomisen arkkitehti ja toteuttaja. Missio on haluttu konseptimuotoilutoimisto, joka luo merkityksellisiä kokemuksia, tarjoaa monipuolista suunnittelua ja on projektijohtamisen huippuosaaja.

2.3 Sisu Interior

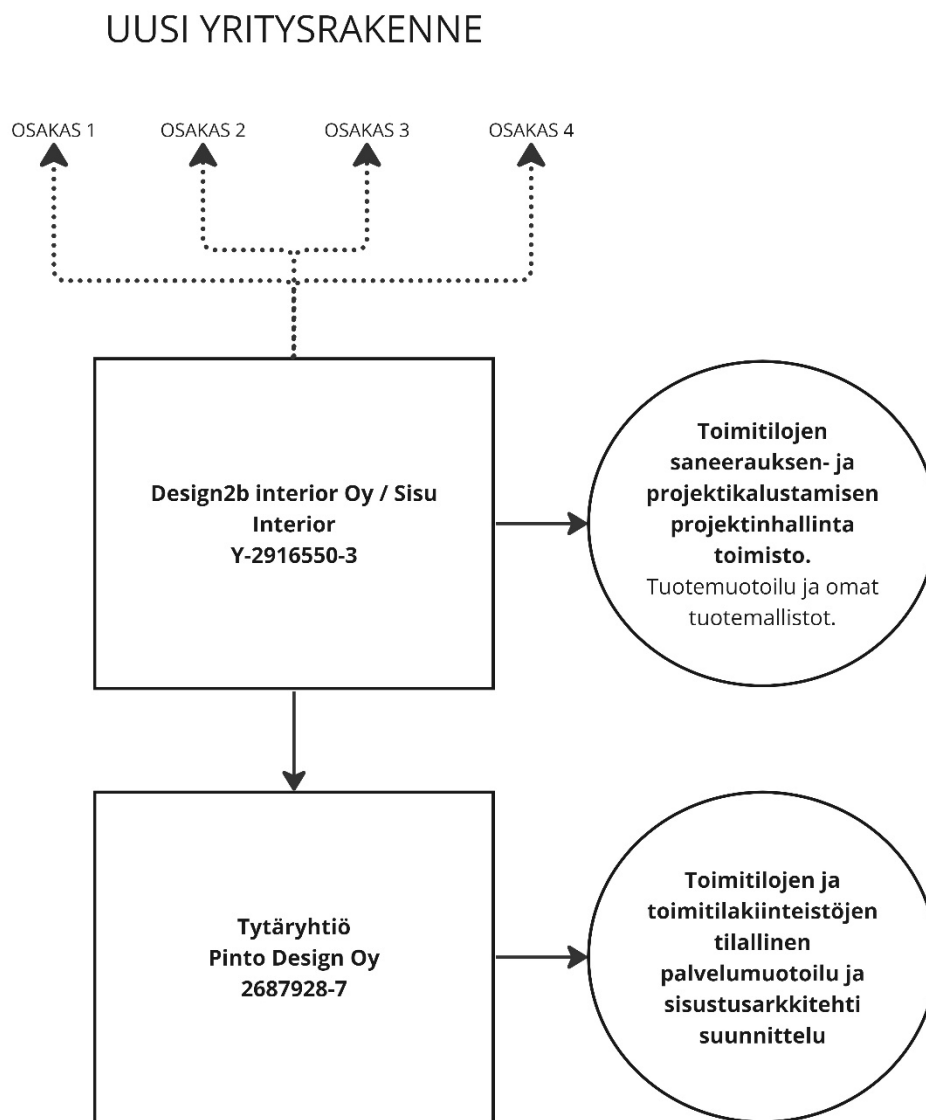
Sisu interior on oululainen sisustusarkkitehtitoimisto, joka on perustettu vuonna 2012. Sisu Interiorilla on kaksi yrittäjää ja kaksi työntekijää, joista kolme henkilöä on sisustusarkkitehteja ja muotoilijoita. Sisu Interiorille on tärkeintä palvella yrityksen yksilöllisiin tarpeisiin vastaten. Suunnittelijat varmistavat, että yritykset saavat toivotun ja yksilöllisen suunnitelman ja toteutuksen muutosta kaipaaviin tiloihin. Heillä on laaja palveluvalikoima sisustussuunnitteluun, sisustusarkkitehtuuriin ja tilamuutoksiin sekä kalustamisen projektihallintaan. Päätoimisto sijaitsee Oulussa, josta se palvelee asiakkaita valtakunnallisesti. Sisu interior suunnittelee valtakunnallisesti toimitiloja yrityksille, joista suurin osa on työympäristöjä ja palvelutiloja.

2.4 Pinto Design ja Sisu Interior fuusion tausta ja tavoitteet

Pinto Design ja Sisu Interior päätyivät vuona 2022 aloittaa neuvottelut yhteistyöstä ja mahdollisesta fuusiosta. Tavoitteena oli ensisijaisesti kasvattaa yritysten markkinaosuutta kotimaan markkinoilla ja mahdollistaa tulevaisuudessa kansainvälistyminen. Fuusiolla lähdettiin hakemaan uusien palveluiden mahdollistamista ja osaamisresurssien kasvua sekä kahden eri yrityksen liiketoiminnan rakenteiden tehostamista. Kahden samalla toimialalla toimivan yrityksen erilaiset vahvuudet tukevat toisiaan ja luovat hyvän pohjan uudelle liiketoiminnalle. Näitä asioita käsitellään ja analysoidaan myöhemmin tämän opinnäytetyön raportissa.

Kuviossa 1 kuvataan uusi yhtiörakenne. Sisu Interior osakeyhtiö toimii emoyhtiönä, jonka osakkaat ovat sulautuvien yritysten henkilöt. Sisu Interior liiketoiminta tulee muuttumaan siten, että palveluiden keskittymisalue tulee olemaan tuotemuotoilussa, kalustamisessa ja rakentamisessa. Pinto Design tulee olemaan tytäryhtiö, jonka palveluihin tulee kuulumaan molempien yrityksiä suunnittelutoiminta. Käsittelen tässä opinnäytetyössä tytäryhtiö Pinto Design palvelustrategian uudelleenmuotoilutyötä, jossa tullaan hyödyntämään Sisu Interior osaamista ja resursseja. Yritykset ovat määrittäneet ennalta yhdessä uuden liiketoiminta suunnan, joka on toimitilojen ja toimitilakiinteistöjen tilallinen palvelumuotoilu ja

sisustusarkkitehtisuunnittelu. Tilallisella palvelumuotoilulla tarkoitetaan toimitilakiinteistöjen muotoilua palveluiden ja käyttäjäkokemuksen näkökulmasta, jolloin luodaan kokonaisvaltainen kiinteistökonsepti, joka palvelee rakennuksen käyttäjiä tavoitteellisesti ja konseptin mukaisesti.



Laura Korento

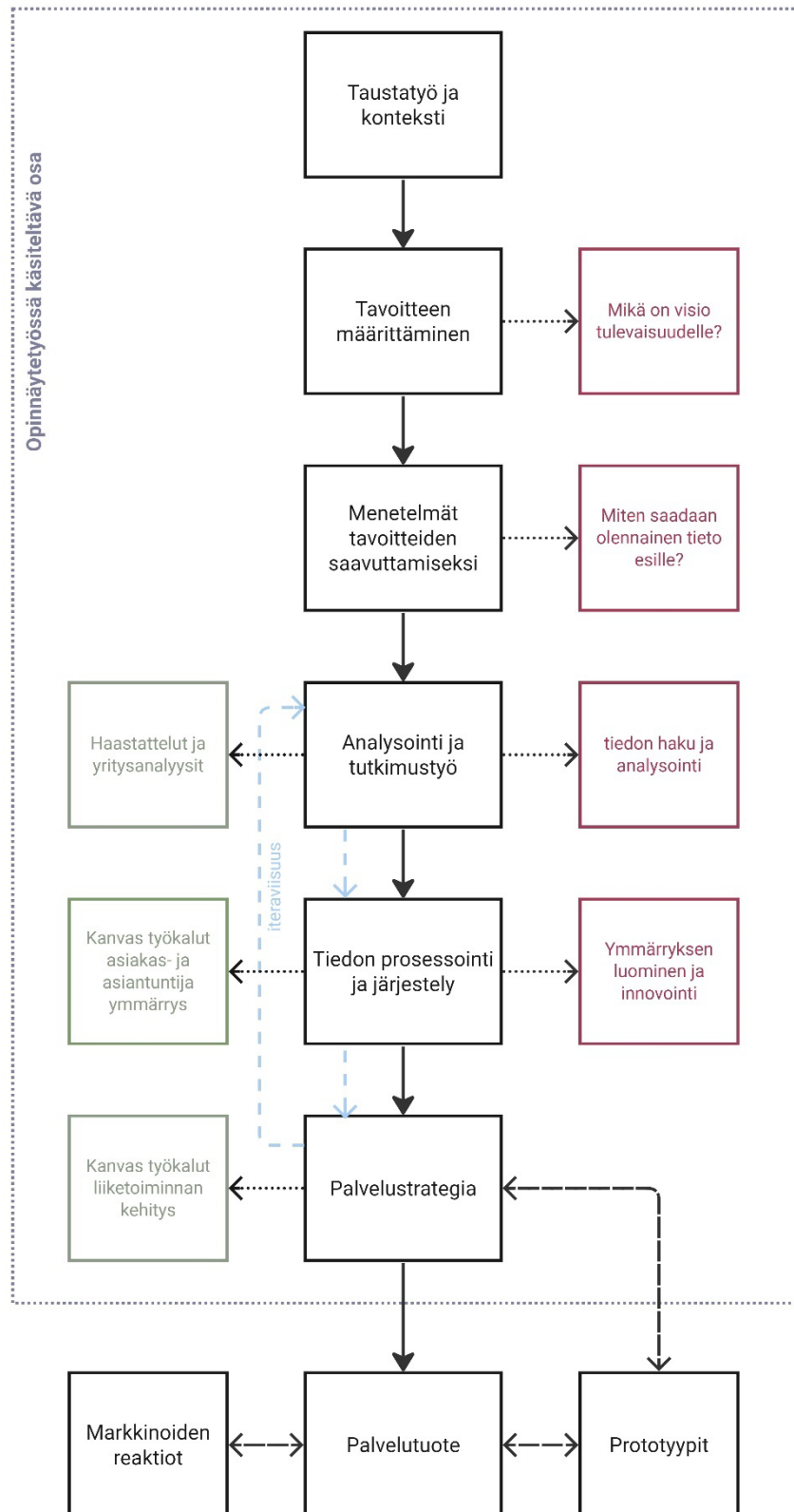
Kuvio 1. Uusi yritys rakenne

2.5 Palvelustrategian muotoiluprosessi

Tutkimuksellisen kehittämistyön kohteena on fuusioituvan yrityksen palvelustrategia. Kuviossa 2 kuvataan tämän työn palvelutuotteen muotoiluprosessia. Työ alkaa taustatyöllä ja kontekstin sekä tavoitteen määrittämisellä. Seuraavaksi määritetään menetelmät, joiden

avulla voidaan saavuttaa tavoitteet. Menetelmiä valittaessa keskitytään siihen, miten kehittämiseen tarvittava olennainen tieto sen kontekstissa saadaan esille. Analysointi ja tutkimustyö sisältää tiedonhakuja, jota tehdään haastatteluiden ja yritysanalyysin avulla. Tämän jälkeen tietoa prosessoidaan ja jäsennetään, jossa tavoitteena on luoda ymmärrystä ja uusien innovaatioiden kehittäminen. Tässä prosessissa käytetään hyödyksi erilaisia kanvas-työkaluja, joiden avulla saavutetaan niin asiakas- kuin asiantuntijaymmärrystä. Lopputulokseksi on palvelustrategia, joka avataan palvelustrategiakanvassa. Työn lopussa peilataan palvelustrategiaa analysoinnin vaiheeseen sekä tarkastellaan tutkimuksessa tuotettua tietoa lopputulokseen, pohtien saavutettiiniko asetetut tavoitteet ja laaditaan mahdolliset jatko-toimenpidesuosituksukset.

PALVELUOTTEEN MUOTOILU PROSESSI



Laura Korento

Kuvio 2. Palvelutuotteen muotoiluprosessi

2.6 Sensemaking prosessi

Sensemaking on lyhyesti saadun uuden tiedon prosessointia, joka on ihmisille luontainen sisäinen ajatusprosessi oppia ja ymmärtää asioita. Muotoilutyössä siitä on käytetty suomenosta merkityksellistäminen. (eSignals 2019.) Tämä merkityksellistäminen prosessina auttaa käyttämään tietoa niin, että se inspiroi ja avaa uutta perspektiiviä sekä johdattaa projektia eteenpäin.

Palvelustrategian muotoilussa merkityksellistäminen toimii koko prosessin aikana taustatekijänä, joka ohjaa eri lähteistä saadun tiedon jäsentämistä ja ymmärtämistä. Se on työkaluna kokonaisvaltainen ajattelun malli, jota sovelletaan tässä muotoilutyössä ja sitä voidaan pitää muotoilutyön toimintamallina.

Merkityksellistäminen tapahtuu vaiheittain, joista ensimmäinen vaihe on hypoteesin tunnistaminen, jonka yleensä määrittää yrityksen ulkopuoliset tekijät. Seuraava vaihe on tiedon kerääminen eri metodeilla, jotka kolmannessa vaiheessa lajitellaan ja valitaan kehittämistyön jatkoon. Neljännessä vaiheessa tieto klusteroidaan ja muotoillaan usein erilaisilla diagrammeilla, jotta tietoa voidaan ymmärtää paremmin. Viidennessä vaiheessa yhdistetään näkemyksiä. Tämä vaihe on yleensä oivaltavin ja luovin vaihe, sillä tässä vaiheessa usein syntyy täysin uusia ideoita. Kuudennessa vaiheessa arvioidaan saatua tietoa ja testataan sitä erilaisissa skenaarioissa. (Humble.)

3 Yritysfuusio

3.1 Yritysfuusion muotoja

Yritysfuusio tarkoittaa kahden tai useamman yrityksen yhdistymistä tarkoituksena muodostaa yksi uusi yritys. Sulautuvat yritykset voivat toteuttaa yhdistymisen monella eri tavalla. Useimmiten yritykset yhdistävät liiketoimintansa kokonaan ja muodostavat täysin uuden yrityksen. Yritykset voivat myös yhdistää vain tiettyjä osia liiketoiminnastaan. Kuitenkin tavoitteena on, että sulautumisen jälkeen yritykset toimivat yhdessä uutena yhtiönä, jossa on yhteinen hallinto ja johto. (Säilä 2021.)

Fuusion sulautumistyyppinä ovat absorptiosulautuminen, jossa on yksi vastaanottava yhtiö mutta sulautuvia yhtiöitä voi olla useampia. Tytäryhtiön sulautumisessa useimmiten emoyhtiö sulauttaa tytäryhtiön toiminnan itseensä. Kolmikantasulautumisessa vastaanottava yhtiö ei anna sulautumisen vastiketta, tällöin kyseessä on myös absorptiosulautuminen. Kombinaatiosulautuminen tarkoittaa kahden tai useamman osakeyhtiön sulautumista perustamalla uuden yrityksen, jolle kaikkien yhtiöiden varat ja velat siirretään. (Immonen 2018, 183–189.)

Yritys voi käyttää sulautumista yhtenä kasvun menetelmänä, kun yritys on saavuttanut toiminnan katon ja tarvitsee lisää osaamista, tekijöitä ja verkostoa. Yrityksen strategiassa on yleensä määritetty kasvun tavoitteita, kuten kasvattaa markkinaosuutta, lisätä kilpailukykyä, saavuttaa synergiaetuja tai tehostaa toimintaa. (Liimatainen-Lähteenmaa 2020, 188–200.)

3.2 Fuusiosuunnittelun taustalla synergiat

Fuusiosuunnittelulla on tärkeä merkitys fuusion onnistumisessa, sillä se auttaa yrityksiä ymmärtämään ja tuntemaan toisensa paremmin hyvän perehtymisen kautta. Suunnittelussa analysoidaan yrityksiä ja laaditaan tavoitteet sekä askeleet niiden toteutumiseksi. Ensin tarkastellaan, miksi yritykset haluavat fuusioitua, mitä he haluavat saavuttaa fuusion avulla ja miten he aikovat saavuttaa tavoitteensa. On tutkittava huolellisesti toistensa vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat sekä ymmärrettävä, miten fuusio voi vaikuttaa liiketoimintaan. (Immonen 2018, 191–192.)

Kun tavoitteena on kasvu alan markkinoilla, on synergiaetujen tunnistaminen tärkeässä osassa kilpailukykyyn kasvattamiseksi. Fuusioituvien yritysten on tunnistettava, mitä synergiaetuja fuusio voi tuoda, kuten kustannussäästöjä, uusia palveluita, parempaa markkina-asemaa, yhteistyömahdollisuuksia ja teknologian jakamista. (Liimatainen-Lähteenmaa 2020, 310–312.)

Synergian ymmärtämisen pohjalta voidaan laatia tarkemmat palvelustrategiset tavoitteet nykyisille ja uusille palveluinnovaatioille, kun kerätyn datan ja kokemuksen pohjalta voidaan ymmärtää paremmin palvelu- ja asiakaskannattavuutta (Apunen 2020, 48.)

3.3 Fuusion prosessi

Fuusion toteutusprosessi voi vaihdella yrityksittäin ja se riippuu monista tekijöistä, kuten fuusioituvien yritysten koosta, toimialasta ja strategisista tavoitteista. Yleisesti ottaen fuusion toteutusprosessi sisältää strategiasuunnittelun, asianmukaisen huolellisen läpikäynnin ennen ostoa, sopimusneuvotteluja, yhtiökokoukset ja viranomaishyväksynnät sekä toteuttamisen ja jälkiseurannan (Immonen 2018, 46). Strategiasuunnittelun vaiheessa sulautuvat yritykset laativat pohjan sulautumiselle. Se sisältää yritysanalyysin, liiketoiminnan arvioinnin, potentiaalisten synergiaetujen tunnistamisen, neuvottelutavoitteiden asettamisen ja yhteisen strategian määrittämisen. Huolellisen läpikäynnin vaiheessa fuusioituvat yritykset tarkastavat toistensa liiketoimintaa, taloudellista tilannetta, juridisia sopimuksia, henkilöstöä, omaisuutta ja muita resursseja. Kun tarkastus on tehty, fuusioituvat yritykset voivat aloittaa fuusiosopimuksen neuvottelut, joka sisältää esimerkiksi fuusion ehtoja, johto- ja hallintorakenteiden määrittelyä sekä osakkeiden ja omaisuuden jakamiseen liittyvät ratkaisut (Immonen 2018, 190–192.)

Fuusion toteuttamiseksi molempien yritysten yhtiökokouksissa on hyväksyttävä sulautuminen eli fuusio ja fuusiosopimus. Sulautumisen toteuttamiseksi voi tarvita myös viranomaishyväksyntöjä, kuten kilpailuviranomaisten sekä veroviranomaisten hyväksynnät. (Immonen 2018, 230–233.)

Sopimuksen allekirjoittamisen jälkeen on hyväksyntäprosessi saatu päätökseen ja fuusion toteuttaminen voidaan aloittaa. Tämä vaihe on konkreettinen yritysten operatiivisessa toiminnassa, kun yritysten integraatio alkaa. Tämä tarkoittaa organisaation uudelleen järjestelyä, kuten yksiköiden yhdistäminen (Valpola, 2004, 61–62), omaisuuden siirtoa ja mahdollisesti myös yritysten brändin uudelleen brändäämistä.

3.4 Fuusion viestintä

Muutosprosessin viestintä on voimakkaasti mukana onnistumisessa. Suuret muutosprosessit vaativat satsausta viestintään, jotta tavoitteisiin päästään. Viestinnässä on oltava rehellinen ja sen täytyy olla oleellista ja ymmärrettävää. Johdolta saapuva viesti tulee olla yhteistä ja samanhenkistä, jotta henkilöstö vastaanottaa viestin uskottavasti. Epävarmoissa tilanteissa ihminen tarvitsee usein lisää tietoa ja mahdollisuutta keskustella, sillä aikaisemmat kokemukset muutostilanteesta voi olla huonoja. Siksi johdon kyky olla aidosti läsnä ja

avoin on arvostettu johtamisosaamista ja auttaa fuusion onnistumisessa. (Valpola 2004, 62–53.)

3.5 Palvelustrategia fuusioprosessin osana

Pinto Design ja Sisu Interior fuusiossa yhdistyy kahden suunnittelutoimiston palvelut yhteen yritykseen, jolloin palveluita tulee tarkastella fuusiosuunnittelun aikana ja havaita niiden keskinäisiä synergioita. Yritykset ovat asettaneet yhteiseksi tavoitteeksi luoda tilasuunnittelun lisäksi uutta palvelua toimitilakiinteistöjä omistaville ja hallinnoiville tahoille, yksittäisten yritysten toimitilojen suunnittelun lisäksi. Tavoitteen saavuttamiseksi ja palvelutuotteen luomiseksi, on tarkasteltava yrityksiä vahvuuksia ja luotava asiakassegmentistä ymmärrystä.

Synergiajohtaminen jaetaan usein kahteen kategoriaan, kulusäästöt ja liikevaihdon lisääminen, jonka mahdollistaa kahden yrityksen fuusioituminen (Whitaker 2012, 19). Näiden yritysten fuusiossa johtavana ajatuksena on liiketoiminnan kasvattaminen kahden yrityksen voimavaroilla ja yhteisen uuden palvelutuotteen avulla. Yritykset usein yliarvioivat miten yksimielisiä uusi organisaation on uudesta tulevaisuudesta ja strategiasta, josta johtuen on erityisen tärkeää asettaa yhteinen visio ja strategia. (Whitaker 2012, 34.)

Yksi haastavimmista muutosprojekteista fuusiossa on uuden yhteisen yrityksen luominen, koska sen aikataulua ja lopputulosta on vaikea laatia suunnitelmaksi. Kuten muissakin fuusion malleissa, uuden yrityksen luomiseen tarvitaan uudet yhteiset arvot, johtamisen mallit ja liiketoiminnan ratkaisut kuten imago, tuotteet ja organisaation toimintamalli. (Valpola 2004, 24.) Pinto Design ja Sisu Interior fuusiossa ei luoda täysin uutta yritystä vaan säilytetään olemassa oleva Pinto mutta sen liiketoimintamallia kirkastetaan ja luodaan uusi palvelustrategia, jossa huomioidaan molempien yritysten vahvuudet ja asiantuntijaosaaminen.

4 Palvelustrategian muotoilun työkalut

4.1 Palvelustrategia

Palvelustrategia on kokonaisvaltainen suunnitelma, joka kuvaa yrityksen tavoitteita, resursseja, prosesseja ja toimintoja, joiden avulla se tarjoaa arvoa asiakkailleen palveluidensa kautta. Palvelustrategian avulla organisaatio pyrkii saavuttamaan kilpailuetua ja erottumaan markkinoilla tarjoamalla ainutlaatuisia ja laadukkaita palveluita.

Palvelustrategian kehittäminen alkaa yleensä asiakkaan tarpeiden ja odotusten ymmärtämisestä, markkinatutkimuksesta ja kilpailija-analyysistä. Sen jälkeen organisaatio määrittelee palveluiden ominaisuudet, jotka vastaavat asiakkaan tarpeisiin ja erottavat organisaation kilpailijoista. Palvelustrategiaan kuuluu myös resurssien suunnittelu, kuten henkilöstön, teknologian ja taloudellisten resurssien hallinta. (Lyytinen 2020.)

Onnistunut palvelustrategia auttaa organisaatiota lisäämään asiakastyytyväisyyttä, kasvattamaan liikevaihtoa ja vahvistamaan kilpailuasemaa markkinoilla. Se luo selkeät rajat ja pelisäännöt asiakaslupauksella, kirkastaa vahvuuksia ja perustelee ne, erottaa kilpailijoista ja kohdentaa myynnin ja markkinoinnin oikeaan asiakasryhmään sekä viestii tavoitteista ymmärrettävästi. (Apunen 2020, 36.)

Apunen (Apunen 2020,49–50) on määrittänyt strategian 10 rakennuspalikkaa, jotka ovat Ansaintamalli, asiantuntemus, verkosto, formaatti, tehokkuus, paketointi, palvelumalli, kanava, brändi ja asiakaskokemus. Palvelustrategian muotoilun rakennuspalikkana tässä työssä on kohta kaksi asiantuntijuus. Apunen kuvaa asiantuntijapalvelun myymisessä tärkeänä osana asiantuntijan asiakkaalle tarjoamaan tiedon tai osaamisen laatua. Asiakas siis ostaa osaamista tai osaajia ja sellaisia resursseja, joita hänellä itsellään ei ole tai joita hän tarvitsee lisää. Asiantuntijuus voi olla yrityksen ja palvelun erottava tekijä, joka nostaa brändin esille kilpailijoistaan. Apunen nostaa esille erilaisia vahvuuksia joihin asiantuntijuutta voidaan perustaa:

- Osaaminen: Asiantuntijapalvelu perustuu erityisosaamiseen
- Tyytyväisyys ja palkitseminen: Palvelun ollessa samankaltainen kuin kilpailijoilla, erottuvuus heistä voi olla ainutlaatuinen tapa tuottaa palvelua eli asiakaskokemus
- Organisoituminen: Yhteistyön tekeminen usean yrityksen tai organisaation kanssa, ja näin myös nopean kasvun mahdollistaminen
- Rekrytointi: kilpailuetu voi olla saada parhaat osaajat omaan yritykseen tuottamaan palveluita

- Lisensoitu toimintamalli: Liiketoiminta on franchising mallia, jolloin omaksutaan jo olemassa oleva toimintamalli. (Apunen 2020, 56–57.)

Palvelustrategiaa voidaan analysoida ja kehittää palvelumallikanvaksella (service model canvas), joka esitetään kuviossa 3. Kanvaassa avataan kysymyksien kautta palvelustrategian ydinosa, jotka kertovat palvelusta kriittiset osa-alueet. Se kertoo strategian eri osa-alueet ja avaa palvelun sisällön eri toimintojen kautta. Nämä toiminnot on jaettu neljään pääkategoriaan ja niiden alaotsikoihin. (Turner.)

1. Käyttäjät (Users)

- a. Käyttäjät (Users) Selvittää millaisia käyttäjiä palvelulla on. Ne voivat olla eri ryhmiä joilla, on erilaisia palvelun käyttötapoja ja tarkoituksia.
- b. (Service Proposition) selvittää miksi palvelua joku ylipäänsä käyttäisi. Se kertoo mitä arvoa ja hyötyä palvelu tuottaa käyttäjälleen
- c. Kanavat (Channels) selvittää miten käyttäjä tavoittaa palvelun, esimerkiksi verkkosivut tai sovellus, ja mikä on suosituin kanava.
- d. Käytettävyys (Usage) selvittää miten asiakkaan on palvelua tarkoitus käyttää.

2. Palvelun tuottaminen (Service delivery)

- a. Toimijat (Actors) selvittää ja palvelun toimijat ja avainkumppanit, joita ilman palvelua ei voisi tuottaa.
- b. Avain aktiviteetit (Key activities) selvittää mitkä avain aktiviteetit ovat tarpeellisia palvelun tuottamiseksi.

3. Riskit (Risk)

- a. Haasteet (Challenges) selvittää ja haasteita palvelun tuottamisessa voi olla.
- b. Kilpailijat (Competitors) selvittää millaisia kilpailijoita palvelulla on ja millaisia vaihtoehtoja asiakkaalla on jo käytettävissä.

4. Suoristus (Performance)

- a. Sijoitetun pääoman tuotto (ROI Return of invest) selvittää miten palveluun investoitu rahaa tuottaa tulosta. Se voi olla rahallisen tuloksen lisäksi myös asiakastytyväisyyttä tai brändin vahvuutta.

b. Suorituskykymittari (KPI Key performance indicators) selvittää miten palvelun tuottoa mitataan. (Turner.)

Service: _____ Created by: _____ Date: _____

USERS		SERVICE DELIVERY		PERFORMANCE
1. Users Who are / will be the service users? Who are the most important users?	2. Service proposition Why would someone use the service? What value does the service bring?	5. Actors Who is / will be involved in delivering the service? Who are / will be the key partners, suppliers and stakeholders?	6. Key activities Which key activities are required to deliver the service? What resources are required for those activities? Which are the most important activities?	9. ROI How will the service deliver an ROI? What are the costs vs the benefits? How can the service be delivered more cost effectively?
3. Channels Through which channels (e.g. online, mobile, telephone, shop) is / should the service be available? Which channels are most cost effective? Which channels are users like to favour?	4. Usage How should / do users use the service? How frequently is / will the service be used?	RISKS		10. KPIs Which KPIs are / can be used to track the performance of the service? What are the key KPIs?
		7. Challenges What current challenges exist? What challenges do you foresee in the future?	8. Competitors What other similar services are available? Who are the key competitors? What other options do users have?	

UX For the Masses www.uxforthemasses.com

Kuvio 3 palvelumallikanvas (Turner)

4.2 Laadullinen tutkimus

Palvelustrategian muotoilua varten kerätään ihmisten kokemukseräistä tietoa palvelustrategian luomiseksi. Tuotettua ymmärrystä käytetään erityisesti asiakasymmärryksen luomiseen, jotta voidaan vastata palvelustrategian käyttäjän tarpeisiin. Lisäksi tutkimuksen kautta voidaan paremmin ymmärtää palvelua tuottavien henkilöiden kokemuksia, jotka vaikuttavat palvelun tuottamisen prosesseihin ja sisältöihin. Se voi olla kokemuksia erilaisista tilanteista, esimerkiksi omassa työssä, palvelutilanteessa tai vastaavissa havainnoituja huomioita. Tätä tietoa kerätään laadullisella tutkimuksella, joka soveltuu kokemustiedon keräämiseen.

Laadullinen tutkimus eli kvalitatiivinen tutkimus on ominaispiirteiltään strukturoimattomina luonnollisen aineiston suosimista, joka sitoutuu lähelle menevään tarkasteluun. Se voi keskittyä toimintaan ja asianomaisten omien mieltymysten ja tulkintojen korostamiseen. Sen yksi ominaispiirre on myös epäily itsestäänselvyyksiä kohtaan ja pyrkimys objektiivisuuteen subjektiivisista tutkimusotteista huolimatta. (Kallinen & Kinnunen.)

Laadullisen tutkimuksen aineistossa käytetään useimmiten tekstejä, keskusteluja, haastatteluja, päiväkirjoja, havaintoja, kuvia tai tiloja, joissa toiminta tapahtuu. Myös jotkin tilastot voivat olla osa laadullista tutkimusta sen tulkitseminen kuitenkin tapahtuu laadullisesti ja pohdinnan kautta. Tulkinnessa on tärkeää pitää tieto osana kontekstia ja toimintaa usein tutkitaan siellä, missä toiminta suoritetaan ja elämä tapahtuu. (Kallinen & Kinnunen.)

Pinto design palvelustrategian muotoilussa kerätään tietoa haastattelemalla asiakassegmenttiin kuuluvia henkilöitä ja molempien yritysten avainhenkilöitä. Näiden haastattelujen jälkeen syvennetään tietoa ja ymmärrystä yhteissuunnittelun työpajassa, johon osallistuu molempien yrityksen avainhenkilöitä.

4.2.1 Haastattelu

Haastattelu on valittu työkaluksi, koska sitä kautta saadaan yksilölliset kokemuksen esille niistä teemoista, joita tarvitaan tämän palvelustrategian teeman muotoilemiseksi. Kahden henkilön välinen keskustelu edesauttaa aidon kokemuksen nousemista esille, sillä siinä tilanteessa on minimoitu ulkopuolisten vaikutus haasteltavaan. Haastattelu antaa myös mahdollisuuden kohdentaa tiedon keruuta yksilöllisesti, jolloin saadaan jokaiselta henkilöltä hänen osaamiseensa ja kokemukseen kohdentuvaa tietoa. Tässä muotoiluprosessissa on haastateltavat valittu kiinteistökehityksen ja toimitilasuunnittelun kontekstista. Asiantuntijakirjoja on kuitenkin mietitty monipuoliseksi, että tiedonkeruun prosessissa saadaan asioista riittävän laajaa näkemystä. Pinto Design ja Sisu Interior yritysanalyysiä varten haastattelu on yksi parhaista työkaluista avaamaan sitä, mitä yrityksissä tapahtuu ja mikä on liiketoiminnan tarkoitus sekä tulevaisuuden tavoitteet. Kyseistä tietoa ei ole saatavilla muista lähteistä.

Haastattelun tavoite on kerätä tietoa ja luoda ymmärrystä asiakkaiden elämästä, ajatuksista ja kokemuksesta. Haastattelun aikana on tärkeää tavoitella luontevaa vuorovaikutusta haastateltavan kanssa, jotta todelliset mielipiteet saadaan esille. Haastattelu käydään mahdollisimman normaalina keskusteluna, ettei havainnointitilanne vaikuta haastateltavaan. Haastatteluun valmistaudutaan laatimalla etukäteen kysymykset ja luodaan rauhallinen ympäristö haastattelua varten. Haastattelun aikana voidaan kirjata muistiinpanoja. On myös hyvä käyttää tilanteessa nauhuria, että haastatteluun on helppo palata myöhemmin. (Tuulaniemi 2011, 147–148.)

Laadullisessa tutkimuksessa haastattelu on vuorovaikutustilanne, jossa haastattelijalla on myös merkitys aineiston muotoutumiseen. Strukturoidut haastattelut, jossa kaikilta kysytään samat kysymykset eivät ole laadulliselle tutkimukselle yleisiä. (Kallinen & Kinnunen.)

Tässä työssä palvelustrategiaa luodaan haastattelemalla yrityksiä avainhenkilöitä, joilla pyritään löytämään liiketoimintojen nykyiset vahvuudet voimavarat ja heikkoudet. Lisäksi haastatellaan potentiaalisia asiakkaita kiinteistökehityksen asiakassegmentissä.

Haastattelut toteutetaan puhelinhaastatteluina. Haastateltavat henkilöt ohjeistetaan ennen haastattelua sähköpostilla, jossa johdatellaan haastatteluiden teemaan ja työn taustaan sekä annetaan ohjeet puhelinhaastattelun toteuttamisesta. Haastattelut kestävät noin 30–45 minuuttia, jonka aikana keskustelua ohjaa haastattelukysymykset. Haastattelut nauhoitetaan ja ne toimivat haastattelun tuloksien kirjoittamisen tukena.

4.3 Yhteiskehittämisen työpaja

Pinto design palvelustrategian muotoilussa yksi keskeisin keino on työpaja. Työpajassa kerätään asianomaisilta tietoa ja kehitetään palvelustrategiaa yhdessä, jaetun ja kunkin osallistujan oman tiedon pohjalta. Työpajassa käytetään tiedon keräämistä ja jäsentämistä varten erilaisia muotoilun työkaluja, jotka esitetään myöhemmin työssä.

Co-creation eli yhteiskehittäminen on työntekijöiden, asiakkaiden ja eri toimijoiden, mukaan lukien kumppanien, hyödyntäminen kehittämisessä (Vuorinen 2013, 132). Yhteiskehittämisen tavoite on saada monipuolisesti erilaisia näkemyksiä ja tarpeita esille esimerkiksi strategiatyötä varten aktivoimalla käyttäjiä ja kuluttajia osaksi muotoiluprosessia. Sen avulla voidaan kohdentaa palveluja massamarkkinoiden sijaan yksilöllisemmin asiakkaiden tarpeiden mukaan- (Vuorinen 2013, 133.)

Tässä kehittämistyössä työpaja on kohdennettu Pinto Design ja Sisu Interior yrittäjille ja henkilöstölle. Tavoitteena on kerätä tietoa asiantuntijaosaamisesta, kehittää niiden pohjalta palvelua ja parantaa asiakasymmärrystä. Myöhemmässä vaiheessa tai laajemmassa kehitysprojektissa olisi myös aiheellista järjestää kehitystyöpaja kohderyhmän asiakkaiden kanssa.

Työpaja on hyvä tapa kehittää yrityksen tai yhteisön eri toimintoja sekä ratkaista haasteita. Ne on hyvä suunnitella etukäteen tarkkaan ja valmistautua huolellisesti ennakoon. Työpajassa on hyvä olla selkeät tavoitteet, mitä halutaan saavuttaa ja millä mittareita niiden onnistumista mitataan. Osallistujien on hyvä olla eri taustaisia ja taitoisia sekä omata erilaisia kokemuksia, jotta saadaan mahdollisimman monipuolinen lopputulos ja synnytettyä uusia ideoita. Osallistujille voi antaa myös ennakotehtäviä, jotka voivat olla esimerkiksi ideointitehtäviä, kyselyyn vastaamista ja aiheeseen tutustumista. Työpajaan valitaan aiheeseen sopivat menetelmät, joita voidaan hyödyntää esimerkiksi lean-ajattelun, palvelumuotoilun ja yhteiskehittämisen tiimiluonteisista menetelmistä. (Lappalainen 2023.)

Fasilitointi on tärkeä osa työpajaa, sillä fasilitoija johtaa keskustelua ja auttaa ryhmää ajattelemaan eri näkökulmista ja varmistaa työpajan onnistumista. Aikataulutus on myös tärkeää, jotta kaikki tavoitteet saavutetaan. Onkin fasilitaattorin tehtävä pysyä aikataulussa ja pitää työtahti vauhdikkaana. Työpajasta toivotaan ilmapiiriltään rentoa ja avointa, että kaikki uskaltavat keskustella ja avoimesti kertoa ideoitaan. Lopussa on hyvä löytää työpajan osallistujien kesken yhteinen ymmärrys, siitä mitä on saavutettu ja laatia jatkotoimenpiteet. (Lappalainen 2023.)

4.4 Tavoite- ja resurssianalyysi

Tiedon analysointia ja merkityksellistämistä tapahtuu koko palvelustrategian muotoilun aikana. Tiedon keräämisen aikana erilaiset analyysit auttavat ymmärtämään liiketoimintaa ja kohderyhmäasiakkaita. Kehittämistyössä on sisäistettävä uutta tietoa ja katsottava vanhaa tietoa eri näkökulmista. Tästä syystä analysointi on tämän työn yksi keskeinen työtapana.

Analyysin tärkein tehtävä on luoda syvempää ymmärrystä, oivallusta ja intuitiota tiedon kautta siitä, millainen brändi on. Ymmärrys syntyy useasta lähteestä kuten yrityksen erilaiset dokumentaatiot, tiedon kerääminen asiakkailta ja organisaation avainhenkilöiltä. Organisaation vision ja strategian kuunteleminen ja sen sisäistäminen on perusta uuden identiteetin luomisessa. (Wheeler 2009, 100–102.)

Analyysillä voidaan tehdä syväluotaava ymmärrys yrityksestä, jossa tavoitteena on ymmärtää paremmin organisaatiota ja sen toimintaympäristöä, tavoitteita ja strategioita. Analyysi pitää sisällään useimmiten:

- ympäristöanalyysin, jossa tarkastellaan toimialaa, kuten kysyntää, asiakkaita, toimittajia, kilpailutilannetta, verkostokumppaneita, skenaarioita ja heikkoja signaaleja.
- Sisäisen tehokkuuden analyysin, jossa tarkastellaan organisaation kokonaistehokkuutta, toimintoja ja prosesseja sekä taloudellista tilannetta.
- Synteesianalyysit, joita voidaan tehdä eri menetelmillä, kuten ydinosaamisenpuu, analyysikartta, swot-analyysi ja menestystekijät. (Kamensky 2015, 121–122.)

Pinto Design ja Sisu Interior uuden yhteisen palvelustrategian muotoilussa tuotetaan brändianalyysi, joka toteutetaan haastattelun ja tiedonkeruun pohjalta brändi- ja SWOT-analyysinä. Tiiviissä yritysanalyysissä on kuvattu tavoitteita ja strategiaa sekä resursseja, niin brändin kuin yrittäjien ja yrityksen tarpeita tarkastellen. Tietoa kerättiin haastattelemalla yrittäjiä kaavion avulla, jossa pääkategoriat ovat tavoitteet ja strategia, resurssit, yrittäjäresurssit ja yrityksen tarpeet. Näiden alle syntyi ammattiosaamisen, verkostojen, motivaattoreiden

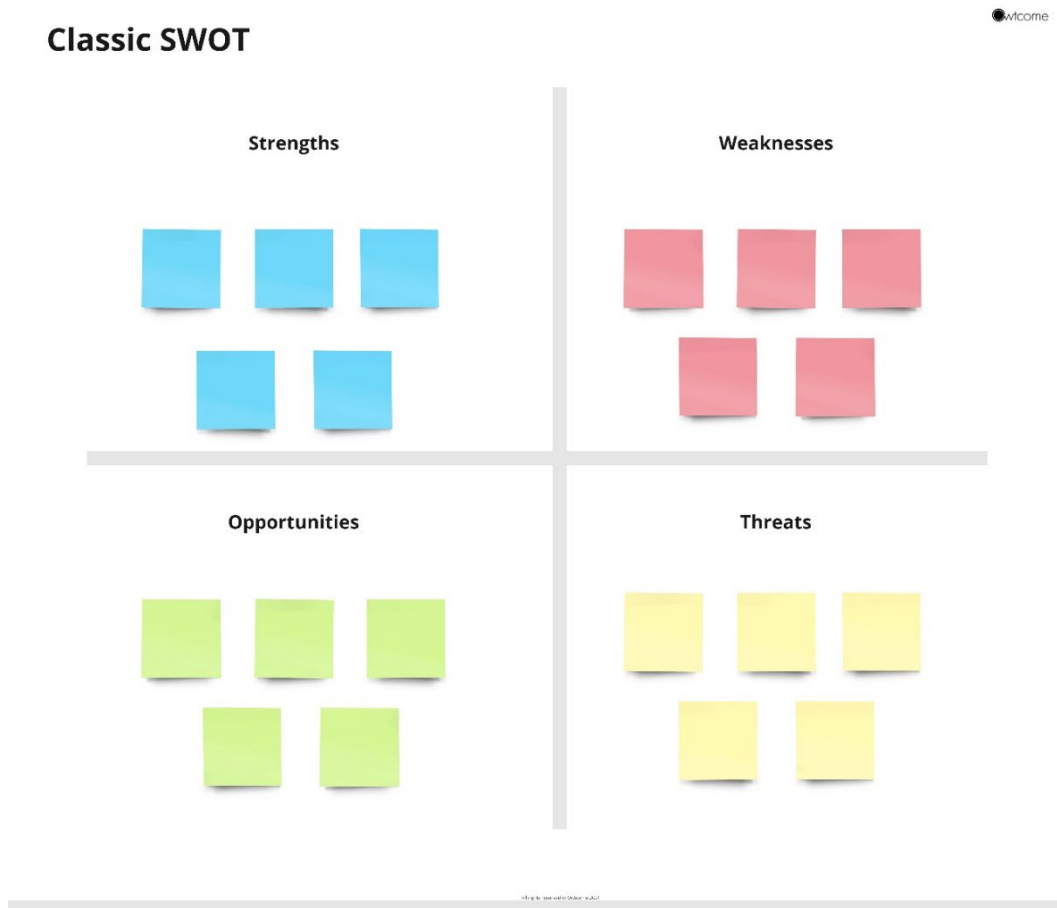
ja liiketoimintatavoitteiden alaotsikoita. Koska työssä keskitytään asiantuntijaosaamisen ja asiakasnäkökulman kautta palvelustrategian luomiseen, on työssä rajattu analyysistä pois brändien visuaalinen ilme, kilpailija kartoitus sekä liiketoimintojen taloudellinen analyysi, jotka usein kuuluvat brändianalyysin kokonaisuuteen.

4.5 SWOT- analyysi

Pinto Design ja Sisu Interior liiketoimintojen yhdistyessä on katsottava kriittisesti molempien yritysten nykyistä tilannetta ja arvioitava, millainen pohja tulevalle palvelustrategialle on jo olemassa. Tähän työkaluksi sopii kuvio 4 mukainen SWOT-analyysi, jossa voidaan yhdessä kuviossa nähdä ydinasiat kootusti.

SWOT- analyysi on liiketoimintaympäristöön liittyvien vahvuuksien, heikkouksien, mahdollisuuksien ja uhkien analyysi. Työkaluna sen tarkoitus on tuottaa yrityksestä kuva strategisen suunnittelun tueksi. Analyysia voidaan käyttää niin nykyhetken, tulevaisuuden kuin muidenkin liiketoiminnan liittyvien skenaarioiden analysoinnissa. (Vuorinen 2013, 88–89.)

Tuloksia käytetään hyödyksi yhdessä asiakaskohderyhmästä kerätyn tiedon kanssa uuden palvelustrategian suunnittelussa. Vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat kertovat, mitkä tekijät tukevat uutta palvelustrategiaa ja validoivat muotoilutyössä tehtäviä päätöksiä. Tietoa analyysiin kerättiin yrittäjien haastattelun aikana ja havainnoimalla tuloksia jälkikäteen.



Kuvio 4 SWOT- analyysi (Owtcome)

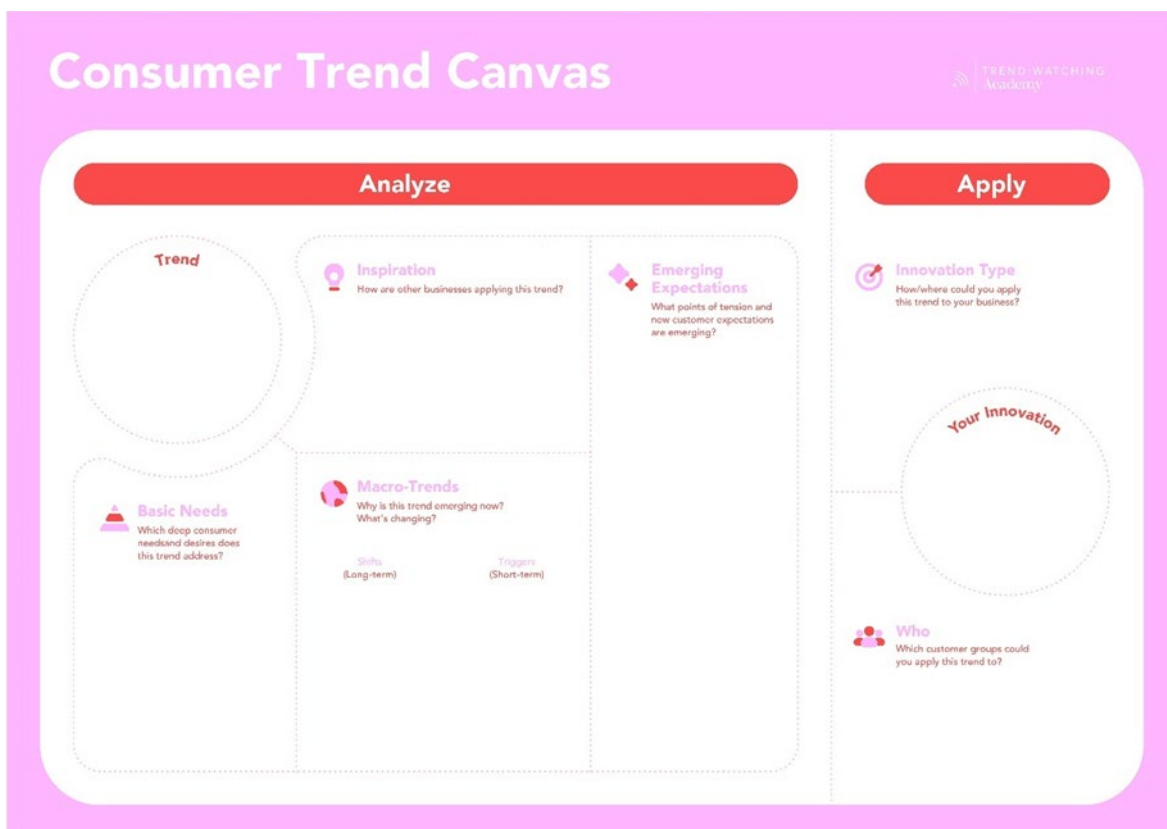
4.6 Consumer Trend Canvas

Trendit ja tulevaisuus on otettava palvelustrategian muotoilussa huomioon, jotta palvelu vastaa myös tulevaisuudessa asiakkaan tarpeisiin ja markkinoiden kysyntään. Pinton palvelustrategian muotoilussa kaavion tietoa kerätään haastatteluita ja työpajaa hyödyntäen.

Kuvion 5 Consumer trend canvas eli kuluttajatrendikanvas, auttaa ymmärtämään asiakkaiden trendejä ja hyödyntämään niitä omissa innovaatioissa. Siinä analysoidaan asiakkaan perustarpeita, makrotrendejä, inspiraation lähteitä sekä nousevia odotuksia. (TrendWatching 2023.)

Kuvio 5 esittelee trendikanvaksen, jonka avulla voidaan koota tietoa yhteen asiakkaan kokemuksesta, toimialan trendistä ja miten nykymarkkinoilla vastataan näihin palveluilla. Tätä tietoa käytetään hyväksi palvelustrategian muotoilussa luomalla omaa innovaatiota, joka voi olla tuote, palvelu tai toimintamalli, joka erottaa liiketoiminnan kilpailijoista (TrendWatching, 2023.)

Kanvas on jaettu kahteen osaan; analysointi ja soveltaminen. Analyysissä määritetään ensin "Trend" eli trendi ja "Macro-Trends" eli makrotrendit. "Inspiration" eli inspiraatio kohdassa haetaan kilpailijoiden ratkaisuja trendiin. "Basic Needs" eli perustarpeiden kohdassa pohditaan mihin kuluttajan ydintarpeeseen tämä trendi vastaa. "Emerging Expectations" eli nousevat odotukset kohdassa pohditaan, millaisia odotuksia asiakkaalla syntyy. Soveltamisen puolella kanvasista avataan "Your Innovation" eli innovaatiiosi, joka on ratkaisu analyysiin. "Innovation Type" eli innovaatio tyyppi kohdassa kerrotaan miten ja missä innovaatiota hyödynnetään yrityksessä. "Who" eli kuka kohdassa kerrotaan, millaisia asiakassegmenttejä innovaatiolla on.



Kuvio 5 Consumer trend canvas (TrendWatching).

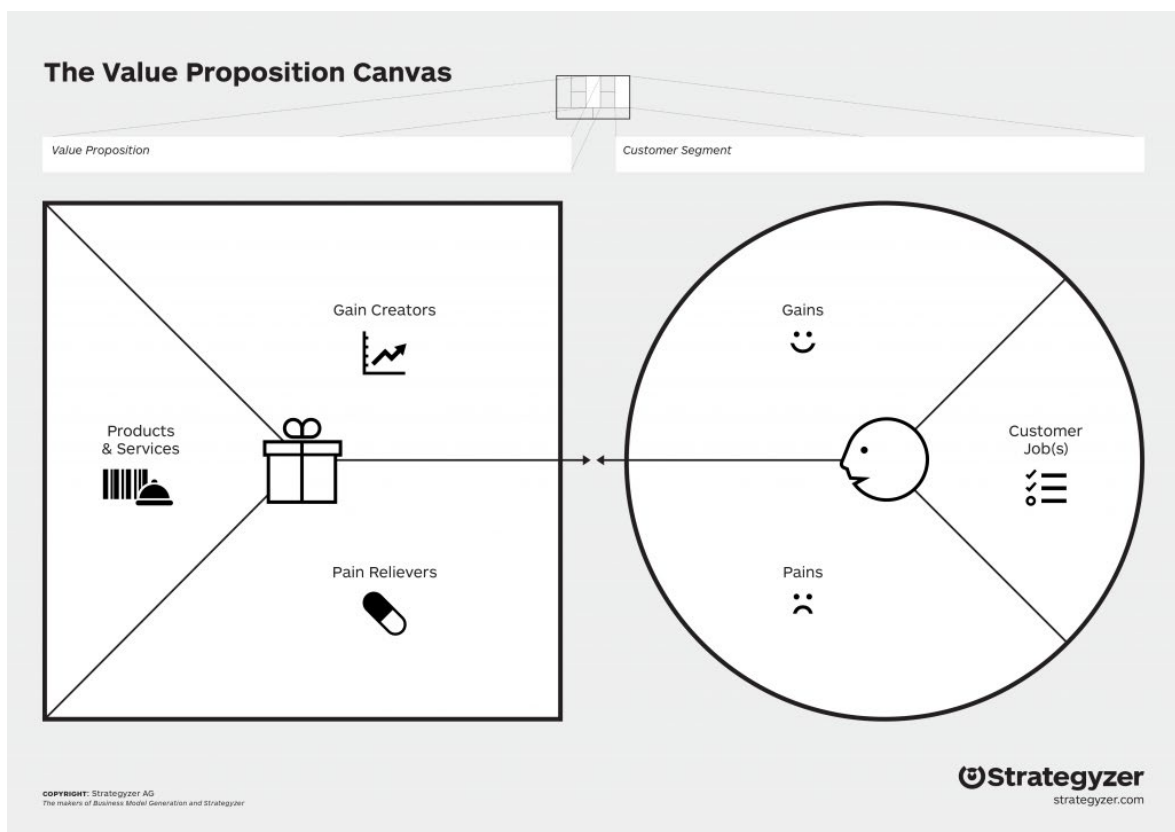
4.7 Value Proposition Canvas

Kerätyn asiakas- ja asiantuntijajymmärryksen tiedon kohtauttamisen yhtenä työkaluna käytetään value proposition canvasta eli arvoehdotuskanvasta (kuvio 6). Sen avulla kootaan yhteen kaikista haastatteluista ja analyyseistä johtopäätökset, jotka synnyttävät kuvan siitä, mitä asiakaskohderyhmä tarvitsee ja arvostaa sekä miten Pinto design näihin vastaa.

Arviehdotuskanvas on työkalu, jolla määritetään arvoehdotus asiakkaalle. Sen tavoitteena on olla työkalu asiakasarvon löytämiseen ja siihen, mitä asiakas toivoo tuotetun arvon

jälkeen. Työkalu on tarkoitettu sellaiseen tilanteeseen, jossa yritys on luomassa alusta asti uutta palvelua organisaatioon. Se mahdollistaa niin uuden arvoehdotuksen ja palveluiden, kuin olemassa olevien palveluiden kehittämisen niin, että yrityksen olemassa olevat resurssit voidaan huomioida. (Osterwalder ym. 2014.)

Kuviossa 6 nähdään, että työkalussa on kaksi puolta: tuotteen tai palvelun arvokartta ja asiakasprofiili. Tavoitteena on sovittaa arvokartta asiakasprofiiliin kanssa, jotta asiakas innostuu arvoehdotuksesta. On varmistettava, että asiakkaan toivomat hyödyt toteutuvat ja hänen kipupisteisiinsä vastataan (Osterwalder ym. 2014, 42–43). Arvokartta määrittää tuotteet ja palvelut (Products & Services), joiden ympärille arvoehdotus on rakennettu, millaista arvoa ja hyötyä (Gain Creators) asiakkaasi saa tuotteista tai palveluista ja miten se lievittää (Pain Relievers) asiakkaan kipupisteitä. Asiakasprofiili määrittää, millaisia tavoitteita ja hyötyjä (Gains) asiakas etsii, millaisia kipupisteitä (Pains) hänellä on ja millaisia tehtäviä (Customer Job) asiakkaan tulee saada tehdyksi omassa työssään ja elämässään. (Osterwalder ym. 2014, 8–9.)



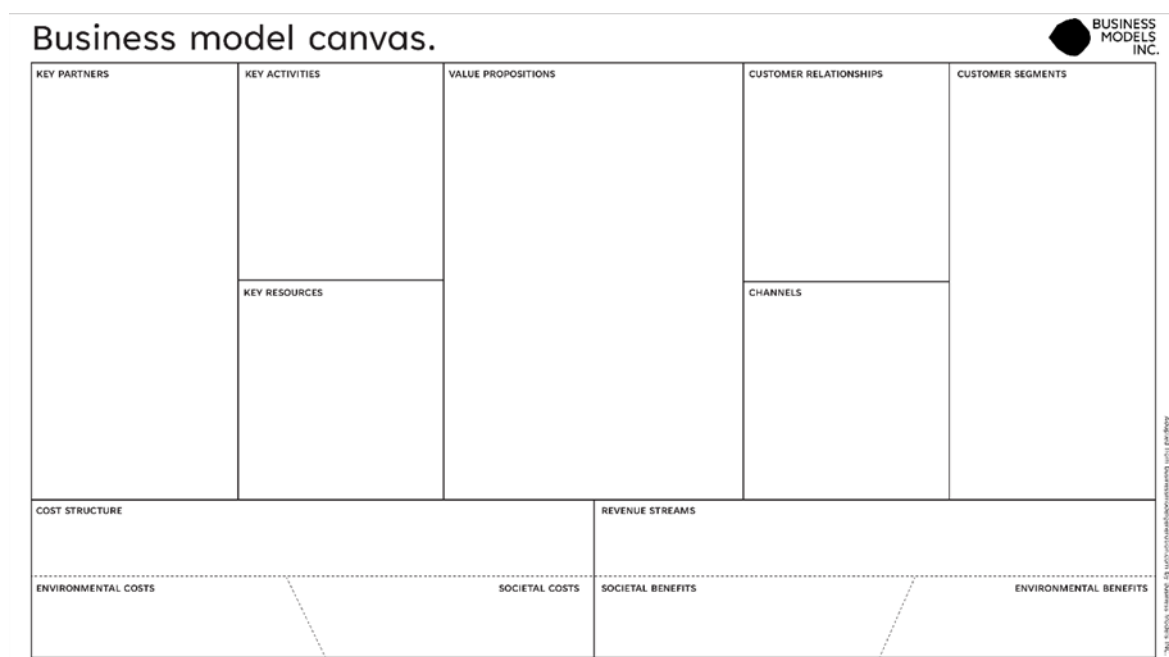
Kuvio 6 Arvoehdotuskanvas. (Strategyzer)

4.8 Business model canvas

Ennen palvelustrategian muodostumista tulee tietää Pinto Design ja Sisu Interior yritysfuusiosta muodostuva uusi, kirkastettu liiketoimintamalli. Tätä varten käytetään kuvion 7.

liiketoimintamallikanvasta (Business model canvas), jossa voidaan yhdessä kaaviossa kuvata mitä, miksi, miten ja kenelle liiketoiminta suunnittelu ja mikä on sen toimintaperiaate. Koska tässä opinnäytetyössä keskitytään palvelustrategian muotoiluun, jää liiketoimintastrategian muotoilu vähemmälle huomiolle tässä raportissa. Sitä ei kuitenkaan voida olla ohittamatta, sillä se luo kontekstin palvelustrategialle.

Alex Osterwalder ja Yves Pigneur Ovat luoneet Business model generation kirjassaan liiketoiminnan mallinnukseen työkalun, joka on liiketoiminnan ideointiin ja kehittämiseen laadittu kanvas (kuvio 7). Siinä käydään läpi asiakassegmentit (Customer relationships), arvolupaus (value propositions), arvolupauksen jakelukanavat (Channels), asiakassuhde (Customer relationships), ansaintamalli (Revenue streams), resurssit (Key resousces), ydinprosessit (Key activities), kumppanuudet (Key partners) ja kulurakenne (Cost structure). Tämä toimii hyvänä alustana liiketoiminnan analysoinnille ja luo lähtökohdat tulevalle liiketoiminnalle. (Tuulaniemi 2011, 177–180.) Uudistuneessa liiketoimintakanavassa huomioidaan myös ympäristölliset (Environmental costs / societal costs) ja sosiaaliset vaikutukset ja hyödyt (Societal benefits / environmental benefits) (BusinessModelINC.)



Kuvio 7 Liiketoimintamallikanvas (BusinessModelINC.)

5 Asiakasnäkökulman tutkimus ja tulokset

5.1 Asiakasnäkökulman selvittäminen

Palvelustrategian muotoilussa otetaan huomioon asiakaskokemus, jotta uusi palvelu tai vanhan palvelun kehittäminen vastaa kohderyhmän tarpeisiin. On tärkeää ymmärtää, mitä kohderyhmän henkilö tekee ja kokee työssään.

Asiakasnäkökulman ymmärtämistä varten tein kolme haastattelua potentiaalisen asiakasryhmän edustaville henkilöille. Haastatteluun valitsin kolme henkilöä, joilla on tausta toimitilakiinteistöiden uudisrakentamisessa ja saneerauksesta sekä vuokrauksesta. Haastatteluiden avulla syvensin ymmärrystä asiakasryhmän henkilöiden arjesta, millaisia haasteita he kohtaavat työssään, miten he kokevat oman toimialansa nyt ja tulevaisuudessa sekä millaiset tekijät edesauttavat heidän onnistumistaan.

Tavoitteenani on ymmärtää haastattelussa yksi mitkä ovat palvelustrategian kohderyhmän loppuasiakkaan kokemukset. Tämän tiedon avulla voi ottaa huomioon palvelustrategiaa laatiessa mitkä ovat uuden fuusioituneen Pinton asiakasryhmän potentiaaliset arvolupaukset ja asiakaskokemuksen näkökulmasta tärkeitä tekijöitä. Haastattelussa kaksi haastateltavana on ensimmäiselle haastateltavalle palveluja tuottavan yritystä edustava henkilö. Tässä haastattelussa tavoitteena on selvittää, mitä hän tekee työkseen ja mitä haasteita sekä onnistumisia hänellä on työssään. Tämän tiedon kautta voidaan ymmärtää paremmin asiakassuhteita ja miten palveluita tuotetaan yrityksessä. Haastattelussa kolme haastateltavana on kiinteistöjohtaja, joka on toimitilakiinteistöiden saneeraukseen erikoistunut henkilö. Häneltä saatua tietoa käytetään hyödyksi olemassa olevien kiinteistöiden kehittämisen palveluiden tuottamiseen.

5.2 Haastattelu 1

Haastattelu kohdistui uudisrakennuksien rakennuttamisia tilaavan tahon asiantuntijaan. Tämä taho on rakennuttanut kunnan palveluja tuottavia rakennuksia Suomessa yli 20 kappaletta sekä rakennuttanut omakotitaloja ja mökkejä.

Haastattelukysymykset:

- Mikä on kokemustautasi toimitilakiinteistöiden rakentamisessa ja remontoinnissa?
- Millaisia haastekohtia projekteissa on ollut?
- Mitkä tekijät ovat auttaneet projektia onnistumaan?
- Onko sinulla kokemusta kiinteistökehityksen palveluista?
- Oletko tutustunut kiinteistökehityksen palveluihin?

Haastateltava oli tehnyt rakennushankkeita alkuun omalle yhtiölle, mutta huomasi, että parempi toimintamalli on tilata rakennuttajalta kiinteistön rakentaminen, johon heidän liiketoimintansa tuli vuokralaiseksi. Yhteistyökumppaneina heillä oli esimerkiksi Hoivatilat Oy, Lapti Oy ja Vestera.

Tilan tarpeet ja tavoitteet he asettivat aina itse, tehden ensimmäisen alustavan suunnitelman, joka siirrettiin arkkitehdille suunniteltavaksi. Arkkitehtisuunnittelun jälkeen jatkettiin erikoissuunnittelulla, kuten LVIS- ja sähkösuunnittelulla. Erityisen tärkeänä haastateltava pitää sitä, että tilaajalla on visio, millainen tilasta halutaan ja millainen se on toiminnoiltaan. Tällöin korostuu tilaajan, eli haastateltavan, ja suunnittelijoiden välinen kommunikointi.

Rakennusprojektien onnistumista ovat auttaneet erityisesti rakennuttajien omat projektiimit ja heidän ohjelmansa, joilla suunnittelu oli vaivatonta myös ihmiselle, joka ei ole rakennusalan asiantuntija. Kun haastateltavan oma osaaminen kasvoi rakentamisen ohella, syntyi luottoa omaan rakentamisen osaamiseen.

Kiinteistökehityksen palveluihin haastateltavalla ei ollut erityistä kokemusta, eikä hän ollut aikaisemmin harkinnut omin projekteihinsa erillistä kiinteistökehittäjää. Näitä palveluja tuottivat yhteistyökumppanit, joiden vastuulla oli esimerkiksi tonttien etsiminen eri kaupungeista sekä niiden analysointi aina aluerakenteesta infraan.

Kiinteistöjen kehittämisessä käytettiin kohdeyrityksen sisäisiä resursseja. Heidän työntekijöitään osallistettiin muista toimipisteistä. Heiltä kysyttiin, mikä toimii ja mikä ei heidän nykyisessä toimipisteesssänsä. Palautteiden pohjalta kehitettiin aina seuraavaa päiväkotia. Haastateltava toteaa, että tämä oli myös tärkeä osa henkilöstön sitouttamista.

Haastattelussa nousi esille erityisesti, miten paljon heidän kiinteistöissäänsä panostettiin tilojen visuaalisuuteen, toiminnallisuuteen ja heidän liiketoiminnan brändin näkymiseen. Haastateltavalle oli tärkeää, että tilat olivat aina siistit ja värimaailma oli mietitty ja harkittu niin, että siellä näkyi myös heidän brändinsä. Esimerkkinä heille laadittiin oma grafiikka tekstiileihin. Haastateltava oli sitä mieltä, että asiakas päättää ensisilmäyksellä, mitä mieltä on heidän liiketoiminnastaan, jonka takia esimerkiksi eteistilojen tuli olla aina siistit ja sisustuksen tarkoin mietitty.

Haastateltavalle oli erityisen tärkeää heidän pääasiakkaansa eli lapset ja heidän viihtyvyytensä. Suuressa päiväkotiketjussa oli mietitty jopa niin pitkälle tilojen visuaalisuuden tärkeyttä, että lapsen muuttaessa eri kaupunkiin lapsella oli mahdollisuus päästä tuttuun ympäristöön. Tämän takia jokainen päiväkoti toimi tarkasti samoilla toimintatavoilla ja näytti visuaalisesti samanlaiselta.

5.3 Haastattelu 2.

Haastateltava oli kiinteistökehittäjä palvelukiinteistöjä rakennuttavassa yrityksessä.

Haastattelukysymykset:

- Mikä on kokemustautasi toimitilakiinteistöiden rakentamisessa?
- Millaisia haastekohtia työssäsi on ollut?
- Mitkä tekijät ovat auttaneet kiinteistön suunnitteluvaihetta onnistumaan?
- Mitkä ovat tämänhetkiset haasteet työssäsi onnistumisessa?
- Mitkä asiat voisivat ratkaista haasteesi ja auttamaan onnistumisessa?
- Miten vastuullisuus teema näkyy toiminnassanne?

Haastateltava on työskennellyt yrityksessä yli 10 vuoden ajan, jonka aikanahan hän on toiminut projektipäällikkönä, kiinteistömanagerina ja nykyään kiinteistöjohtajana. Tausta hänellä on laskentatoimenasiantuntija. Työhistorian aikana hän on toiminut projekteissa monissa eri tehtävissä ja ollut mukana rakentamisen projekteissa laajasti.

Nykyisiin työtehtäviin kuuluu kiinteistöpäällikkötiimin johtaminen, uusien hankkeiden käynnistämistä, asiakastarpeiden toteutumisen varmistamista ja erilaiset kiinteistöiden ylläpito- tehtävät sekä sopimukset ja yleisesti liiketoiminnan kehittämisen tehtävät.

Hänen mielestään kiinteistökehitys on parhaimmillaan kaupunkia elävöittävää ja tuottaa loppukäyttäjälle iloa. Se on merkityksellistä tekemistä, jossa luodaan ihmisille parempia tiloja elämiseen. Kiinteistön kehityshankkeissa on mukana erilaisia asiantuntijoita, kuten hankkekehittäjä ja rakennuttamisen asiantuntija, arkkitehti sekä kaupungin erilaiset virkamiehet ja lautakunnat. Yhdeksi tärkeäksi projektin osa-alueeksi hän nostaa kaavamerkinnän joustavuuden, jotta tontille on mahdollista rakentaa useampia eri toimialaa palvelevia kiinteistöjä. Kokonaisuudessaan rakentamisen tulee hänen mielestään olla sen hintaista, että se on järkevä toteuttaa ja se on asiakkaalle myös kustannustehokas ratkaisu, kuitenkin niin että asiakas saa sen mitä on määrittänyt tavoitteeksi.

Haastateltava ei koe, että hänen työssään on kriittisiä haastekohtia. Yhdeksi haasteeksi hän kuitenkin nostaa ajan, sillä työarjessa on monia asioita, joihin voisi tarttua mutta ajankäytön takia on priorisoitava tehtäviä. Pitkä työhistoria ja kokemus on auttanut ymmärtämään mitkä asiat ovat tärkeitä ja vaativat huomiota ja mitkä asiat voidaan priorisoida vähemmän tärkeiksi. Tiedon jäsentäminen on myös yksi haastekohta, koska projekteissa on paljon erilaista tietoa, jota pitää käsitellä. Tiedonkeruu on aikaa vievää ja mikäli sitä voisi jäsentää jollakin työkalulla ratkaisisi se aikahaasteita. Viestinnän tärkeys nousee myös esille projektien onnistumisessa. Hän kokeekin, että suurin osa hänen työstään on

viestintätöitä. Onnistumisen avaimia ovat hyvä tiimityöskentely, projektitiimin luottamus ja kommunikaatio. Työkaluja voisi olla myös erilaiset mittarit, joilla luodaan paremmin ymmärrystä projektien onnistumisesta erityisesti asiakasnäkökulmasta. Lisäksi tiedon jäsentämiseen ja kiteyttämiseen tarkoitetut ohjelmat voisivat auttaa työarkea.

Haastateltava kokee, että vastuullisuus on alkanut näkyä viimeisen kahden vuoden aikana erityisen vahvasti. Vastuullisia toimenpiteitä toteutetaan pragmaattisesti ja järkevästi, esimerkiksi lämmitysmuoto on ensisijaisesti maalämpö ja ekologiset energialähteet. Sisätiloissa vastuulliset materiaalivalinnat eivät näy rakentamisessa vielä yhtä vahvasti kuin esimerkiksi energiaratkaisut. Rakentamisessa käytettyjen osien kierrätysmateriaaleista tehtyjä komponentteja on tullut jo markkinoille mutta niiden käyttö on vähäisempää. Erityisesti viimeisen vuoden aikana on havaittu, että asiakkaista noin 1/3 valitsee vastuullisemmat ratkaisut sen sijaan, että valitsisivat halvimman ratkaisun. Yrityksessä itsestään vastuullisuutta toteutetaan jatkuvasti, joka näkyy esimerkiksi henkilöstön hyvinvointiin panostamisessa.

5.4 Haastattelu 3.

Haastateltava oli kansainvälisen toimitilakiinteistöpalveluja tarjoavan yrityksen toimitilajohtaja.

Haastattelukysymykset:

- Mikä on kokemustautasi toimitilakiinteistöiden rakentamisessa?
- Miten näet tämän hetken toimitilakiinteistöalan, ja mihin se on menossa tulevaisuudessa?
- Miten teillä erotutaan kilpailijoista ja mihin asioihin panostatte kiinteistöissänne?
- Millaisia haastekohtia on ollut saneerauksen tai rakentamisen suunnitteluvaiheessa?
- Mitkä ovat tämänhetkiset haasteet työssäsi onnistumisessa?
- Mitkä asiat voisivat ratkaista haasteesi ja auttamaan onnistumisessa?

Haastateltava on toiminut toimitilajohtajana noin kahdeksan vuotta. Hänellä on neljän hengen tiimi koordinaattoreita ja assistentteja. Hänen työnsä koostuu monenlaisista tehtävistä kiinteistöjen parissa. Päätehtävänä hänellä on toimia kiinteistön omistajan edustajana, hallinnoida ja kehittää kiinteistöjä sekä tehdä osto- ja myyntitapahtumia. Lisäksi kiinteistön yleiset elinkaartehtävät, kuten huollot ja remontit sekä uusien asiakkaiden toimitilatoiveiden täyttämistä. Hänen vastuullaan on myös energiatehokkuus ja toiminnan vastuullisuustemat.

Toimitilakiinteistöjen tulevaisuudessa ohjaavia tekijöitä ovat erilaiset sertifikaatit ja vastuullisuus. Raha ei välttämättä ole enää ohjaava ja ratkaiseva tekijä, kun asiakas valitsee toimitilakiinteistöä. Hän nostaa kolme asiaa esille, jotka ovat heidän asiakkaalleen tärkeitä, ne ovat rahaa, turvallisuus ja aikataulu. Heidän liiketoiminnassaan näihin on erityisesti panostettu, jotta erottaudutaan kilpailijoista. Tämän lisäksi tehokas tilojen muuntautuvuus sekä yhtenäinen brändi läpi kaikkien kiinteistöjen on kilpailuetu.

Haasteet muuttuvat aina projektien myötä sillä niiden erilaiset projektiryhmät ja sidosryhmät muokkautuvat aina projektikohtaisesti. Myös realistinen aikataulu ja materiaalin saatavuus toteutusvaiheessa tuo haasteita onnistumiseen. Yleisesti ottaen yhtenevä haaste on saada projekti nopeasti käyntiin, joka on projektin onnistumisen avain. Suurin onnistumista mahdollistava tekijä on hänen mielestään keskustelu ja informaation kulkeminen. On tärkeää, että tieto kulkee ja oikeat henkilöt keskustelevat oikeiden ihmisten kanssa.

Mikäli projekti saataisiin nopeammin toteutusvaiheeseen laskentaan, voitaisiin sillä taklata aikahaasteita ja ennaltaehkäistä monia käytännön toteutusvaiheen haasteita.

Vastuullisuuden haastateltava nostaa myös esille. Se on alkanut näkyä noin viiden vuoden aikana hänen työarjessaan, jossa se näkyy materiaaleissa, toimintamalleissa ja erilaisissa prosesseissa. Hän painottaa, että toiminnan tulee olla tehokasta ja vastuullista.

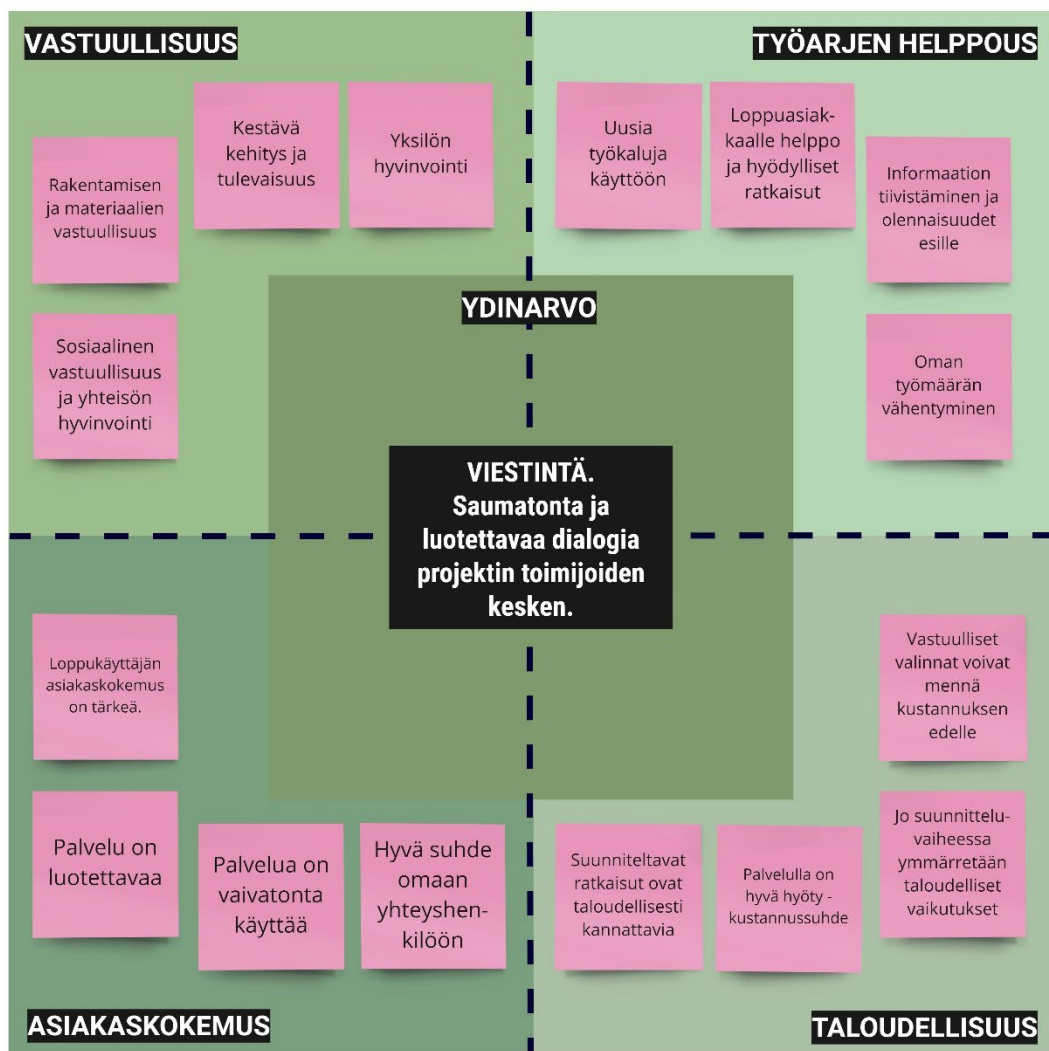
5.5 Haastatteluiden yhteenveto

Tarkastelin haastatteluiden tuloksia ja analysoin haastateltavien yhteisiä arvomaailmoja. Kuvassa 8. olen avannut näitä arvoja ja jakanut ne viiteen eri kategoriaan.

Ydinarvoja asiakkailla on viestintä. Sen tulee olla saumatonta ja luotettavaa dialogia kaikkien projektitoimijoiden kesken. Haastateltavat erityisesti kokevat, että yrityksen sisäinen ja sidosryhmäviestintä ovat avain onnistumiseen. Ensimmäinen kulmakivi on vastuullisuus, jossa nousee erityisesti esille rakentamisen ja siinä käytettyjen materiaalien tuottaminen vastuullisesti. Haastateltava nro 3. nosti esille, että rakennusmateriaalien on tuettava kestävä kehitystä ja edistettävä kestävä tulevaisuutta. Erityisesti haastateltava nro 2. piti tärkeänä myös sosiaalista vastuullisuutta ja sitä, että tuotetaan hyvinvointia yhteisöön, niin loppuasiakkaalle kuin itse yritykselle. Unohtamatta kuitenkin yksilön hyvinvointia. Toiseksi kulmakiviä varten kaikilta haastateltavilta nousi asiakaskokemus ja palveluiden luotettavuus sekä vaivaton käytettävyys. Nämä koskevat niin asiakasyritystä kuin heidän loppukäyttäjänsä asiakaskokemusta heistä itsestään. Tätä ydinarvoa mahdollistaa hyvä suhde omaan yhteishenkilöön palvelua tuottavassa yrityksessä. Kolmantena kulmakiviä varten nousi kaikilla haastateltavilla esille tavoitteena saavuttaa helppo työaika ja projektien toteuttaminen.

Haastateltava nro. 3. nosti esille, että olisi tärkeää saada uusia työkaluja käyttöön, joita voidaan käyttää mm. informaation tiivistämiseen ja olennaisuuksien esille tuomiseen, jotta oma työmäärä vähentyy ja helpottuu. Kaikki haluavat, että loppuasiakas saa myös helpot ja hyödylliset ratkaisut, joita kiinteistökehityksessä pidetään arvokkaana. Neljäntenä kulmakiviä nousi esille taloudellisuuden. Kaikilla haastateltavilla nousi esille omista näkökulmistaan, että suunnitteluvaiheessa on tärkeää ymmärtää siitä johtuvat taloudelliset vaikutukset asiakkaalle. Siksi suunniteltavat ratkaisut tulee olla taloudellisesti kannattavia ja palvelulla on oltava hyvä hyötykustannussuhde. Haastateltava 3. kuitenkin totesi, että joissakin asiakastapauksissa vastuulliset valinnat menevät kustannuksien edelle.

ASIAKKAIDEN ARVOMAAILMA



Laura Korento

Kuvio 8. Asiakkaiden arvomaailma

6 Yritysten laadullinen tutkimus ja tulokset

6.1 Haastattelu

Pinto Design

Haastattelin kahta Pinton yrittäjää. Tavoitteena oli tarkentaa, millainen yritys Pinto Design on ja millaisia vahvuuksia ja heikkouksia heidän liiketoiminnassansa esiintyy.

Haastattelukysymykset:

- Millainen yritys Pinto on?
- Missä näet Pinton 2 vuoden päästä?
- Mitä tavoitteita, visioita ja unelmia on tulevaisuuden Pintolle?
- Mikä on Pinton erityisosaaminen ja kilpailuetu tilasuunnittelussa?
- Mitkä ovat Pinton sisäisiä vahvuuksia, kuten henkilöstön ja johdon osaaminen, yritysvahvuudet; kokemus?
- Mitä heikkouksia ja puutteita Pintolla on? Mitkä vaikeuttavat palvelun tuottamista asiakkaalle tai huonontavat laatua?
- Millaista sidosryhmä osaamista Pintolla on? Mitkä ovat lähimmät verkostot ja kumppanirytykset tai muut vastaavat sidosryhmät?
- Millaisia palveluita Pinto voisi tarjota tulevaisuudessa vahvuksiensa pohjalta?

Haastattelussa yrittäjät määrittivät Pinton vahvasti sisustusarkkitehtisuunnittelun, tilallisen palvelumuotoilun ja konseptisuunnittelun asiantuntijaksi. Toinen vahvasti esille nousut osaaminen oli tuotemuotoilu, erityisesti teollinen muotoilu. Näitä vahvuuksia yrittäjien mielestä myös asiakkaat näkevät toiminnassa. Pinto brändinä tunnetaan joustavana tekijänä, joka kykenee viemään projekteja vahvalla osaamisella loppuun ja heitä on aina kiitetty konseptisuunnittelun työstään.

Sisäisiksi vahvuuksiksi Pinton yrittäjät määrittävät erityisesti vahvan 3D suunnitteluosaamisen, projektin johtamisen, kalustesuunnittelun sekä suunnitteluprosessin tehokkaan toteutuksen. He kertovat, että Pintolaiset ymmärtävät asiakasnäkökulmaa ja saatua tietoa hyvin sekä osaavat kääntää nämä asiantuntijuutensa avulla asiakkaalle hyödynnettäväksi suunnitelmaksi. Yrityksen pitkä historia ja yrittäjien laajat verkostot ovat heidän mielestään myös vahvuuksia, jolla tuetaan liiketoiminnan kannattavuutta ja brändin imagoa. Ulkoisina resursseina Pintolla on hyvä suunnittelijaverkosto, kuten palvelumuotoilijoita ja graafisia suunnittelijoita.

Pinton heikkouksiksi yrittäjät kokevat omat sisäiset resurssit ja niiden vähyyys, koska organisaatio on pieni. Tämän takia myös nykyisillä yrityksen henkilöillä on monia rooleja, jolloin

on haasteellista fokusoida tekemistä tehokkaaksi toiminnaksi. Johtopäätöksenä he totesivat, että liiketoiminta tarvitsee myös selkeämpää visiota tulevaisuuteen, jotta yrityksen kehittäminen olisi tehokkaampaa.

Tulevaisuudessa Pinto brändinä haluaa erikoistua palvelulliseen tilamuotoiluun, jossa suuntaus on kiinteistökehityksen toimiala. Erityisesti Pinton yrittäjät haluavat vähentää sisustusarkkitehtisuunnittelua liiketoiminnan pääasiallisena palveluna, sillä yrittäjät eivät ole tilamuotoilun ja tilasuunnittelun asiantuntijoita itse. He haluavat keskittyä liiketoiminnassa omaan osaamisalueeseen, joka on teollinen muotoilu, kiinteistökehittäminen, konseptointi ja strategiasuunnittelu.

Tulevaisuudessa yrittäjät näkevät, että Pinton palveluihin voisi kuulua erilaiset kiinteistön data-analytiikkapalveluiden tuottaminen asiantuntijaverkoston kautta, palvelumuotoilua ja kehittämistä toimitilakiinteistöihin sekä toimitilakiinteistön vuokrattavuuden parantaminen.

Sisu Interior

Haastattelin yhtä Sisu Interior yrittäjää. Tavoitteena oli tarkentaa, millainen yritys Sisu Interior on ja millaisia vahvuuksia ja heikkouksia heidän liiketoiminnassaan esiintyy.

Haastattelukysymykset:

- Millainen yritys Sisu Interior on?
- Missä näet Sisun kahden vuoden päästä?
- Mitä tavoitteita, visioita ja unelmia on tulevaisuuden Sisulle?
- Mikä on Sisun erityisosaaminen ja kilpailuetu tilasuunnittelussa?
- Mitkä ovat Sisun sisäisiä vahvuuksia kuten henkilöstön ja johdon osaaminen, yritysvahvuudet; kokemus?
- Mitä heikkouksia ja puutteita Sisulla on? Mitkä vaikeuttavat palvelun tuottamista asiakkaalle tai huonontavat laatua?
- Millaista sidosryhmä osaamista Sisulla on? Mitkä ovat lähimmät verkostot ja kumppaniyritykset tai muut vastaavat sidosryhmät?
- Millaisia palveluita Sisu voisi tarjota tulevaisuudessa vahvuuksien pohjalta?

Haastattelussa yrittäjä toteaa, että yrittäjät määrittivät Sisu Interiorin vahvasti toimitilojen sisustus- ja sisustusarkkitehtisuunnittelutoimistoksi ja työympäristöjen asiantuntijaksi. Toinen vahva osaaminen on projektinhallinta, jolla tarkoitetaan toimitilojen rakentamisen ja kalustamisen projektien johtamista ja toteuttamista. Yrityksellä on myös erittäin vahva osaaminen kalustemuotoilussa ja se on toteuttanut useita muotoilutuotteita. Yrittäjän mukaan Sisu Interior brändinä tunnetaan tehokkaana tekijänä, joka kykenee viemään projekteja kustannustehokkaasti loppuun, ilman visuaalisen suunnittelun kompromisseja.

Erittäin vahvana sisäisenä osaamisena yrittäjä koki tilasuunnittelun asiantuntijuuden, jossa läpivietyjen projektien määrä on laaja. Hän kokee, että Sisun asiantuntijat kuuntelevat asiakkaiden tarpeita ja kykenevät tuottamaan asiakkaan tavoitteiden mukaisia tilakokonaisuuksia. Vastaavasi ulkoisina resursseina hän kokee, että Sisulla on hyvä julkitilarakentamisen ja materiaalivalmistajien verkosto, jonka avulla Sisu Interior voi toimia kansallisesti ja valmistaa itse tuotteita.

Sisun heikkouksista keskusteltaessa nousi esille yrittäjien verkoston suppeus, jolloin palveluiden myynti markkinoilla on haasteellista. Sisulta puuttuu myös kokemus suurista rakennushankkeista. Brändin palvelullistaminen on myös heikkoa, jolloin erottuvuutta muista sisustusarkkitehtitoimistoista ei ole selkeästi tehty ja viestitty markkinoille.

Tulevaisuudessa yrittäjä näkee, että Sisu Interior haluaa erikoistua toimitilarakennuksien kokonaisvaltaiseen tilasuunnitteluun, jossa suunnitellaan suuria tilakokonaisuuksia kiinteistön omistajille. Erityisesti yrityksessä halutaan vähentää suunnittelun toteutusta ja projektinhallintaa liiketoiminnan pääasiallisesta palvelusta. Palveluihin voisi kuulua erilaiset palvelumuotoilun palvelut tilojen käyttäjälähtöiseen kehittämiseen. Myös arkkitehtipalveluiden tuottaminen on tulevaisuuden tavoitteena, joka tukee suurempien hankekokonaisuuksien tekemistä.

6.2 Tavoite- ja resurssianalyysit

Laadin analyysitaulukot haastatteluiden ja oman tiedon hankinnan kautta tutustumalla yritysten verkkosivuihin. Analyysissä on nostettu esille neljä osa-aluetta; tavoitteet ja strategia, brändin omat resurssit, yrittäjien resurssit ja brändin tarpeet. Nämä analyysin fokukset tukevat resurssilähtöisen palvelustrategian muotoilua, koska niiden kautta voidaan ymmärtää syvemmin mitkä ovat yrityksen vahvuuksia ja heikkouksia sekä mitkä osaamiset voivat olla uuden palvelustrategian pohja.

Pinto Design

Taulukossa 1. kuvataan Pinto design tavoitteita ja resursseja.

Pinton toimialasuuntaus on tilallinen palvelumuotoilu, toimitilojen kehitys ja sisustusarkkitehtuuri. Kasvutavoitteet vuodelle 2027 on tuottaa noin miljoonan euron liikevaihtoa, jossa henkilöstöä on 7–8 ja toimipaikkoja Oulu ja Helsinki. Brändinä Pinto tavoittelee olevansa kiinteistökehittämisen ja tuote- sekä palvelumuotoilutyön asiantuntija, joka luo vetovoimaisia ympäristöjä ja kannattavia kiinteistöjä aluekehitysratkaisuja. Pintolla ihmiset ovat keskiössä ja he ovat arvostettuja osaamisestaan ja yhteistyökyvystä heidät erottaa kilpailijoista teknologinen osaaminen ja korkeatasoinen asiantuntijatyö.

Pinton ammattiosaajiin kuuluu laaja suunnittelijoiden verkosto, jotka sisältävät niin sisustusarkkitehtuuria kuin palvelumuotoilua ja tuote- sekä graafista muotoilua. Erilaisia ammattiverkostoja ovat saneerauksen ja kalustamiseen kumppanit ja projektinhallinnassa erilaiset logistiikka ja varastointipalvelut. Suunnittelun puolella ammattiverkostoihin kuuluu työympäristösuunnittelijoita, arkkitehtitoimistoja ja kiinteistökehittämisen asiantuntijoita.

Erityisosaamista Pinton yrittäjillä on tuotemuotoilussa ja tuotteiden valmistamisen prosessin ymmärtämisessä. He osaavat uudistavan muotoilun prosessit, projektinhallinnan ja budjetoinnin ja projektien läpiviennin sekä myynnin ja markkinoinnin. Heillä on laajat verkostot hotelli- ja ravintola-alalla, oppilaitoksissa ja erilaisissa yrittäjäverkostoissa. Yrittäjiä motivoi uudet liiketoiminnan aluevaltaukset sekä merkityksellinen työelämä.

Pinto tarvitsee erityisosaamista kestäväen kehityksen ja vastuullisen suunnitteluun sekä asiantuntijuuden osaamista rakennusalaalla. Osaamista tarvitaan myös myynnin verkoston kehittämiseen, viestinnän ja markkinoinnin tehostamiseen sekä näiden ja uusien mahdollisuuksien toteuttamiseen. Uutta verkostoa halutaan ulkomailta, jolla mahdollistetaan pääsy kansainvälisille markkinoille. Rahoitusta tarvitaan toiminnan skaalaukseen, joissa mahdollisuuksia ovat ELY-keskus ja TSR kehitysrahoituksen hakeminen.

Yrityksen analyysi: tiivis

Pinton tavoitteet ja strategia	Pinton resursseja	Pinton yrittäjäresurssit	Pinton tarpeet
<p>Pinton tavoitteet ja strategia</p> <p>Toimialasuuntaus</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tilallinen Palvelumuotoilu, toimittakehitys ja sisustusarkkitehtuuri <p>Kasvatavoitteet 2027</p> <ul style="list-style-type: none"> - LV 1 000 000€, Henkilöstö 7-8, Oulu - Helsinki <p>Milainen brändi</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kiinteistökehittämisen ja tuote- sekä palvelumuotoilutyön asiantuntija - Vetovoimaisia ympäristöjä ja kannattavia kiinteistö- ja aluekehitysratkaisuja toteutusta varten - Ihmisen keskiössä - Arvostettu osaaminen ja yhteistyökyvykyys - Teknologinen osaaminen erottavana tekijänä - korkeatasoisen asiantuntijatyö 	<p>Pinton resursseja</p> <p>Ammattiosaaminen</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sis.ark. AMK - Sis.ark. YAMK - Palvelumuotoilu - Strategia- ja liiketoimintamuotoilu - Graafinen muotoilu - Tuotemuotoilu - Projektinhallinta - Kaupallinen ymmärrys <p>Ammattiverkostat</p> <ul style="list-style-type: none"> - Saneeraus-kumppani - Puuseppä-kumppani - Jukittikalustevalmistaja kumppani - Valaistus-suunnittelijat - Logistiikka Eurooppa - Varastointi Suomi - Kalusteasennus Suomi - Graafinen suunnittelu - Strategia- ja liiketoiminta muotoilija - Työympäristösuunnittelun asiantuntijoita - Arkkitehtitoimisto - Kiinteistökehittämisen asiantuntijat 	<p>Pinton yrittäjäresurssit</p> <p>Erityisosaaminen</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tuotemuotoilu ja valmistaminen - Liiketoiminta ja brändimuotoilu - Uudistavan muotoilun prosessit - Projektinhallinta - Budjetointi ja projektien läpivienti - Markkinointi - Myynti <p>Verkostat ja aktiivisuus</p> <ul style="list-style-type: none"> - Horeka- ala - Oppilaitokset: Haaga-Helia restonomikampus, Place2Be - Business designers / Palvelumuotoilijat - Kauppakamari Helsinki / Oulu - Markkinointijohdon ryhmä ry <p>Motivaattorit</p> <ul style="list-style-type: none"> - Liiketoiminnan uudet alue valtaukset - Osaikarvon nousu - Merkityksellinen työelämä - Uudet ura mahdollisuudet 	<p>Pinton tarpeet</p> <p>Osaaminen</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kestävä kehitys ja vastuullisuus rakennusalaalla - Kiinteistöstrategia suunnittelu - Viestinnän ja markkinoinnin tehostaminen - Myyntiverkoston kehittäminen - Mahdollisuuksien toteuttajat/asiantuntijat <p>Verkosto</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kansainväliset verkostat ja markkinoiden tavoittelu. <p>Rahoitus</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kasvurahoituksen tarve toiminnan skaalaukseen - ELY kasvurahoitus ja hanke - TSR kehitysrahoituksen (myynnin työkalu)

Laura Koranta

Taulukko 1 Pinto Design yritysanalyysi

Sisu Interior

Taulukossa 2. kuvataan Sisu Interior tavoitteita ja resursseja.

Sisu Interior toimialasuuntaus on sisustusarkkitehtuuri, toimitilasuunnittelu ja projektinhallinta. Kasvatavoitteet vuodelle 2027 on liikevaihtoa 500 000€ ja henkilöstöä 5–7. Toimipaikana on Oulu ja Helsinki. Sisun brändi on luotettava ja kommunikoiva ja siinä ihmiset ovat

keskiössä. Tavoitteena on olla arvostettu osaaja, joka erottuu kilpailijoista teknologisella osaamisella. Sisu on rohkeasti rehellinen, avoin ja luottaa monialaiseen tiimityöhön, jossa yksilöllisyyttä ja vuorovaikutusta arvostetaan. Palvelu on mutkatonta ja sydämellistä.

Sisun ammattiosaamiseen kuuluu sisustusarkkitehteja, sisustussuunnittelija, valaistus-suunnittelija ja projektinhallinta asiantuntijat. Yrityksen verkostoista löytyy puuseppiä, saneerauskuoppia ja kalustetoimittaja niin Suomessa kuin Keski-Euroopassa ja erilaisia suunnittelupalveluja kuten graafinen suunnittelu, arkkitehdit ja työympäristösuunnittelija.

Sisun yrittäjien erityisosaamiseen kuuluu tuotemuotoilu ja kalusteiden valmistaminen, liiketoiminnan ja brändin muotoilu, projektinhallinta, myynti ja markkinointi sekä toimitilojen saneerauksen ja kalustamisen budjetointi. Yrittäjillä on erilaisia verkostoja kouluissa sekä yrittäjäverkostoissa kuten kauppakamarissa. Yrittäjä motivoi erityisesti liiketoiminnan potentiaalinen kasvu, mutta myös merkityksellinen työelämä ja uudet uramahdollisuudet.

Sisu Interior tarpeita ovat osaamisen lisääminen kestävästä kehityksestä ja vastuullisuuden saralla sekä kiinteistöstrategioiden suunnittelussa. Myös kotimaan verkostojen laajentaminen pääkaupunkiseudulle on tärkeää. Liiketoiminnan kasvua varten yritys tarvitsee lisärahoitusta.

Yrityksen analyysi: tiivis

Sisun tavoitteet ja strategia	Sisun resurssit	Sisun yrittäjä resussit	Sisun tarpeet
<p>Toimialasuuntaus</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sisustusarkkitehtuuri, toimitilasuunnittelu ja projektinhallinta <p>Kasvatavoitteet 2027</p> <ul style="list-style-type: none"> - LV 500 000€, Henkilöstö 5-7, Oulu - Helsinki <p>Millainen brändi</p> <ul style="list-style-type: none"> - Luotettava ja kommunikoiava toimija alalla - Ihmiset keskiössä - Arvostettu osaaminen ja yhteistyökkyvyys - Teknologinen osaaminen erottavana tekijänä <p>Millaisilla arvoilla</p> <ul style="list-style-type: none"> - Rohkeasti rehellinen ja avoin - Monialainen tiimityö, jossa yksilöllisyyttä arvostetaan - Mutkaton ja sydämellinen palvelu - Tilasuunnittelun vuorovaikutteinen asiantuntijuus 	<p>Ammattiosaaminen</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sis.ark AMK - Sis.ark YAMK - Valaistus-suunnittelijat - Palvelumuotoilu - Strategia- ja liiketoimintamuotoilu - Viestintämuotoilu - Tuotemuotoilu - Projektinhallinta - Puuseppä <p>Ammattiverkostat</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kalustetoimittaja Suomi - Kalustevalmistajat Eurooppa - Saneerauskuoppia - Puuseppäkuoppia - Julkiliikaluustevalmistaja kumppani - Valaistus-suunnittelijat - Valaistusvalmistaja Eurooppa - Logistiikka Eurooppa - Varastointi Suomi - Kalusteasennus Suomi - Graafinen suunnittelu - Strategia- ja liiketoiminta muotoilija - Työympäristösuunnittelun tohtori ja arkkitehti - Arkkitehtitoimisto 	<p>Erityisosaaminen</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tuotemuotoilu ja valmistaminen - Liiketoiminta ja brändimuotoilu - Uudistavan muotoilun prosessit - Projektinhallinta - Budjetointi ja projektien läpiviennit - Markkinointi - Myynti <p>Verkostot ja aktiivisuus</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ravintola-ala - Oppilaitokset: Savonia, LAB, OSAO, OAMK, Oulun Yliopisto - Business designers / Palvelumuotoilijat - Työympäristötutkija ja muotoilija - HR asiantuntija - BNI verkosto - Kauppakamari Helsinki / Oulu - Johtajaklubi - Ely- asiantuntijaverkosto <p>Motivaattorit</p> <ul style="list-style-type: none"> - Liiketoiminnan kasvu - Osakearvon nousu - Merkityksellinen työelämä - Uudet uramahdollisuudet 	<p>Osaaminen</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kestävä kehitys ja vastuullisuus rakennusosalalla - Kiinteistöstrategia suunnittelu <p>Verkosto</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kotimaan yritysverkostojen laajentaminen, erityiskohteena pääkaupunkiseutu. <p>Rahoitus</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kasvurahoituksen tarve toiminnan skaalaukseen - ELY kasvurahoitus ja hanke - TSR kehitysrahoituksen (myynnin työkalu)

Taulukko 2. Sisu Interior yritysanalyysi

6.3 Swot-analyysi

Suunnittelimme ja täydensimme SWOT-analyysia yhteiskehittämisen työpajassa, jossa mukana oli Sisu Interior yrittäjät ja henkilökuntaa sekä Pinto Design yrittäjät. Pohdimme yhteisessä tehtävässä ensin 10 minuuttia itsenäisesti asioita SWOT-kanvaalle, jonka jälkeen

yhdessä keskustellen päädyimme lopputuloksiin, jotka näkyvät kuvioissa 9 ja 10. Itse hyödynsin näiden suunnittelussa jo syntynyttä tietoa haastatteluista sekä muuta olemassa olevaa tietoa. Työpajaan osallistuvat henkilöt olivat tutustuneet työpajan ennakkotehtävässä yrityksiin, jonka lisäksi he käyttivät omakohtaisia kokemuksia täyttääkseen analyysin eri kohtia.

Pinto Design

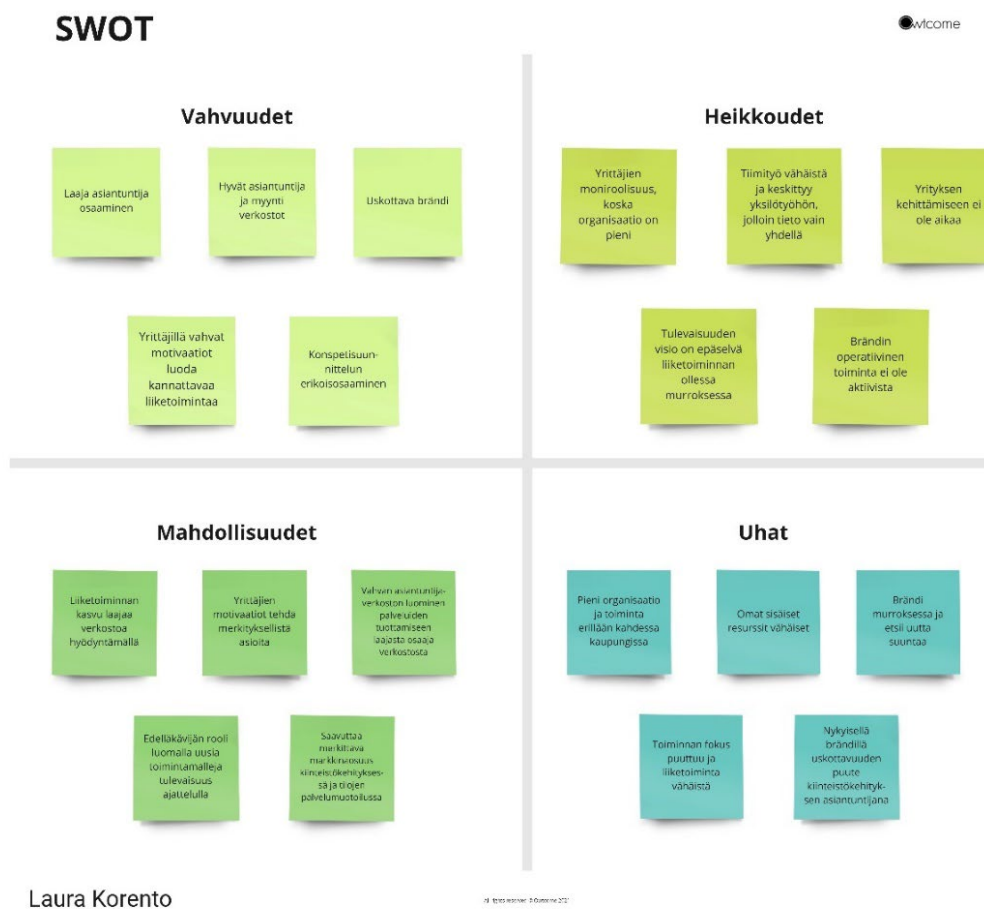
Kuviossa 9. on esitetty Pinton SWOT-analyysi.

Pinton vahvuudet ovat laaja asiantuntijaosaaminen, joka löytyy heidän suunnittelijaverkostostansa. Heillä on laajat ja tasokkaat asiantuntijaverkostot, joiden avulla liiketoiminnan skaalautuminen on mahdollista sidosryhmien kautta ja myyntiä voidaan tehdä oman verkoston kautta. Pinto Design on brändinä uskottava, sillä se on ollut pitkään toimialalla ja tehnyt monien suomalaisille tunnettujen brändien kanssa yhteistyötä. Pinton erikoisosaamisensa konseptisuunnittelussa on laajasti tiedossa markkinoilla, joka luo uskottavuutta. Yrittäjillä on myös vahva motivaatio luoda uutta, kannattavaa liiketoimintaa.

Heikkouksina on yrittäjien työtehtävien hajoaminen moneen suuntaan, koska organisaatio on pieni. Tämä tarkoittaa, että yrittäjät joutuvat tekemään useita liiketoiminnan työtehtäviä aina markkinoinnista ja myynnistä itse suunnittelutyöhön ja taloushallintoon. Tästä syystä yrityksen kehittämiseen ei jää aikaa ja tulevaisuuden visio on epäselvä liiketoiminnan ollessa palvelullisessa murroksessa. Yrityksen tiimityö on vähäistä ja keskittyy yksilötyöhön, jolloin tieto on vain yhdellä tekijällä.

Liiketoiminnan uhkia ovat toiminnan sijainti kahdessa eri kaupungissa: Helsingissä ja Oulussa. Yrityksellä on aikaisemmin ollut työntekijät Helsingissä, mutta toiminnan supistuessa yrittäjät sijaitsevat eri kaupungeissa. Omat sisäiset resurssit ovat vähäiset, kun brändi on murroksessa ja etsii uutta suuntaa. Tämän takia uhkana on toiminnan fokuksen puuttuminen ja siten liiketoiminta on vähäistä.

Yrityksellä on hyvät mahdollisuudet kasvattaa liiketoimintaansa hyödyntämällä olemassa olevaa laajaa verkostoaan. Tämä sisältää niin myynnilliset näkökulmat kuin asiantuntijaosaamisen tuomiseksi osaksi resursseja. Näitä resursseja käyttämällä yrityksellä on mahdollisuus saavuttaa merkittävä markkinaosuus kiinteistökehityksessä ja tilojen palvelumuotoilussa. Samalla se voi luoda edelläkävijän roolia rakentamalla tulevaisuusajattelulla uusia toimintamalleja kiinteistökehityksen alalle.



Kuvio 9. Pinto Design SWOT-Analyysi

Sisu Interior

Kuviossa 10. on esitetty Sisu Interior SWOT-analyysi.

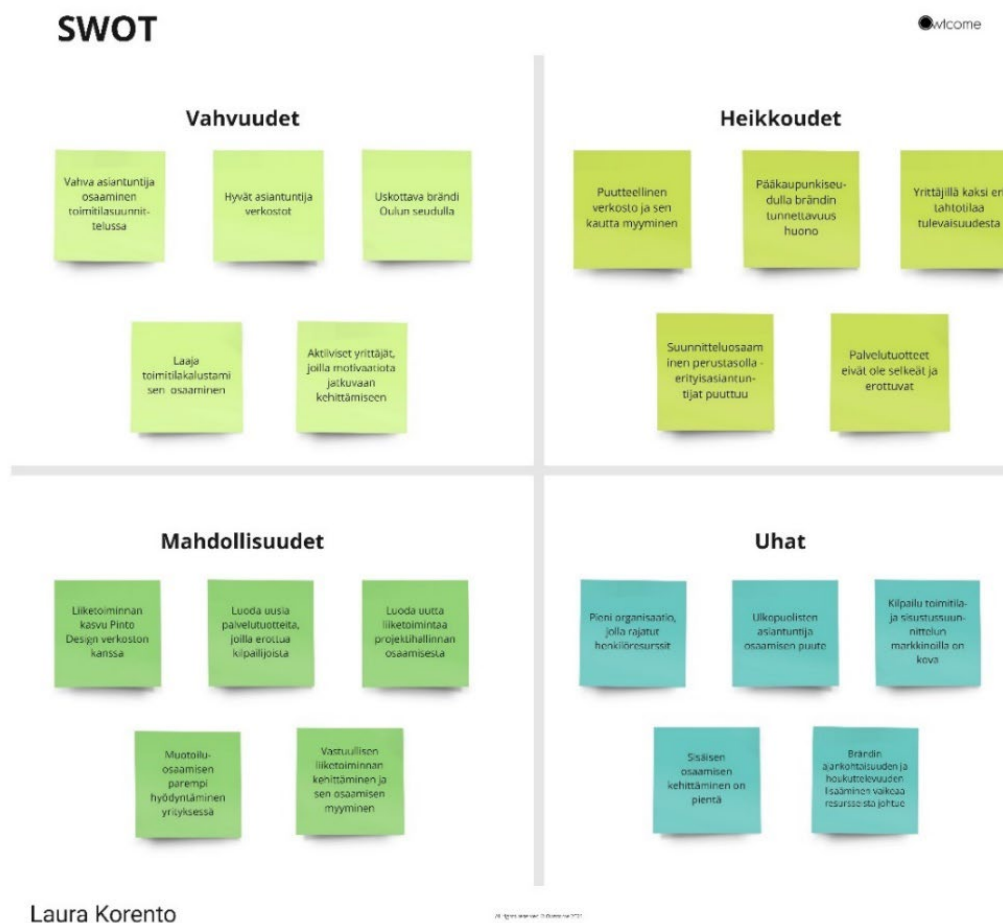
Sisu Interiorin vahvuudet ovat vahva asiantuntijaosaaminen toimitilasuunnittelussa. Heillä on hyvät asiantuntijaverkostot ympäri Suomea ja Keski-Eurooppaa, jotka pitävät sisältään julkitilarakentamisen ja kalustamisen yrityksiä. Laajan toimitilakalustamisen osaamisen takia Sisu Interior erottuu erityisesti sisustussuunnitteluyrityksistä, jotka myös suunnittelevat yrityksille tiloja. Brändi on uskottava erityisesti Oulun seudulla, josta yritys on kotoisin ja missä heidän päätoimistonsa sijaitsee. Yrittäjät ovat aktiivisia ja motivoituneita jatkuvaan kehittämiseen, niin oman osaamiseen, kuin yrittäjyyden ja yrityksen palveluiden kehittämiseen.

Heidän heikkoutensa on puutteellinen verkosto erityisesti Etelä-Suomen alueella, joten sen alueen myynti ei ole tehokasta. Myös tämän takia pääkaupunkiseudulla brändin tunnettuus on huono, vaikka heillä on myös asiakkaita sillä alueella. Sisu Interior palvelutuotteet eivät

tällä hetkellä ole selkeät ja erotu kilpailijoista. Ne ovat yksinkertaisia palveluita, jotka perustuvat ammattialaan. Sisulta puuttuu myös erityisasiantuntijatason osaamista. Lisäksi heikkoutena voidaan mainita yrittäjien kaksi eri tahtotilaa tulevaisuudesta, joista toisella on suunnittelupainotus ja toisella projektikalustamisen painotus.

Yrityksen uhat ovat pieni organisaatio, jolla on rajatut henkilöstöresurssit. Näiden takia yrityksen on vaikea kilpailla suurempien toimijoiden kanssa. Ulkopuolisen asiantuntijaosaaminen puute on uhka yrityksen kasvulle ja kehittymiselle. Pienen organisaation takia sisäisen osaamisen kehittäminen on myös pientä resurssien takia. Siksi brändin kehittäminen on puutteellista, jonka takia Sisu Interior ajankohtaisuuden ja houkuttelevuuden lisääminen on haasteellista. Erittäin kilpailulla sisustussuunnittelun toimialalla uhkana on jäädä kilpailijoiden jalkoihin.

Sisu Interiorilla on mahdollisuudet liiketoiminnan kasvuun Pinto Designin kanssa, sillä heillä on laajat verkostot erityisesti Etelä-Suomessa. Sisu Interiorilla on muotoiluosaamista yrityksessä, jota on mahdollista hyödyntää paremmin niin yritykseen kuin palvelutuotteena, joilla erottua kilpailijoista. Vastuullisen liiketoiminnan kehittäminen ja sen osaamisen myyminen on hyvä mahdollisuus, sillä yrityksessä on vastuullisen tuotemuotoilun osaamista. Mahdollisuutena on myös luoda uutta liiketoimintaa projektinhallintaosaamisesta.



Kuvio 10. Sisu Interior SWOT-Analyysi

6.4 Asiantuntijaosaaminen

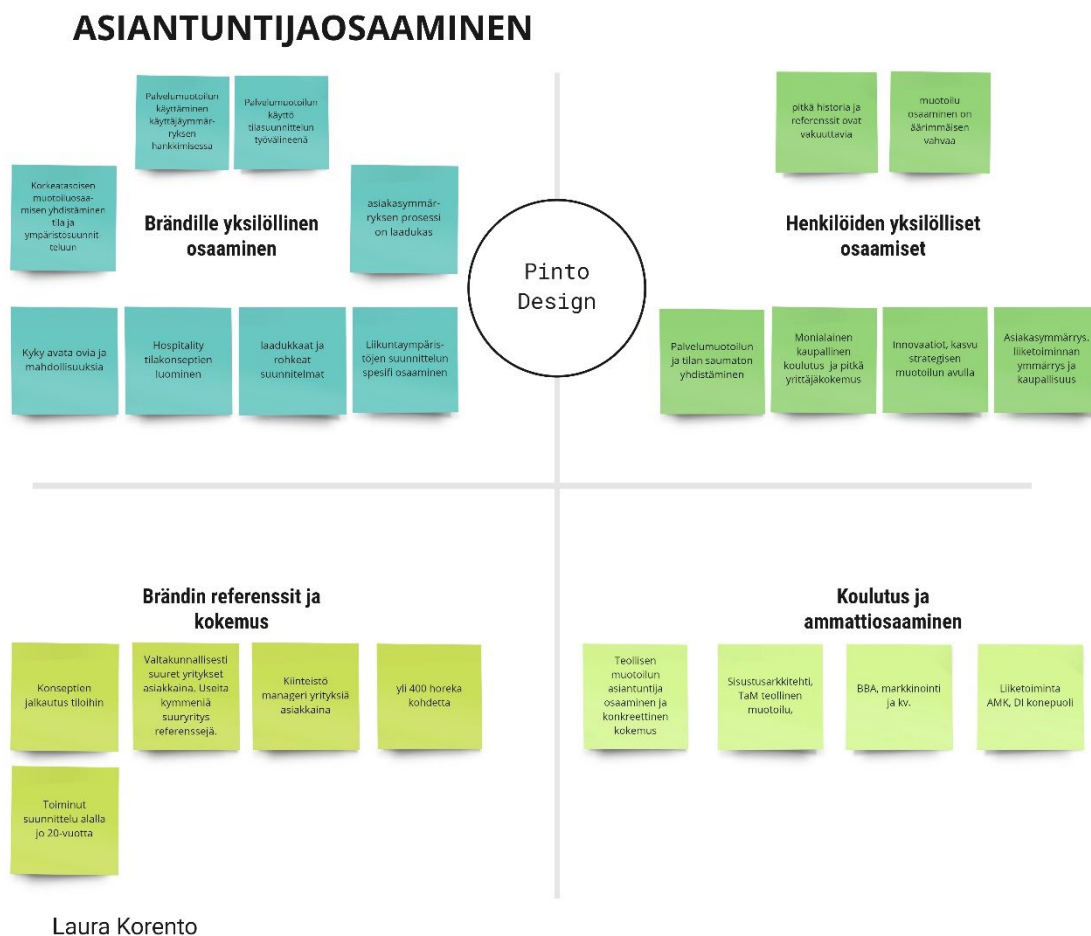
Yhteiskehittämisen työpajassa kerättiin tietoa molempien yritysten asiantuntijaosaamisesta. Ne kerättiin asiantuntijaosaamisen kanvaille (kuviot 11 ja 12), jossa on neljä osaamisen aluetta: brändille yksilöllinen osaaminen, henkilöiden yksilölliset osaamiset, brändin referenssit ja kokemus sekä koulutus ja ammattiosaaminen. Työpajaan osallistuvat henkilöt täyttivät ensin 10 minuutin ajan nyt itsenäisesti, jonka jälkeen kanvaita työstettiin yhdessä keskustellen eteenpäin. Itse hyödynsin näiden suunnittelussa jo syntyneitä tietoja haastatteluissa sekä muuta olemassa olevaa tietoa. Työpajaan osallistuvat henkilöt olivat tutustuneet työpajan ennakotehtävässä yrityksiin, jonka lisäksi he käyttivät omakohtaisia kokemuksia täyttääkseen analyysin eri kohtia.

Pinto Design

Pinto Design on toiminut suunnittelun alalla 20-vuotta. Brändin yksilöllinen osaaminen ja referenssit ovat hotelli- ja ravintola-alan tila konseptien luominen ja liikuntaympäristöjen suunnitteluosaaminen. He ovat luoneet monia konsepteja, joita ovat jalkauttaneet eri yrityksiä toimipisteisiin valtakunnallisesti. Heillä on asiakkaina suuria ja keskisuuria yrityksiä, joista osaa on kiinteistö managerointi alalla ja kiinteistöiden rakennuttajia.

Suunnitteluprosessien laadukkaat ja rohkeat lopputulokset sekä asiakasymmärryksen luomisen laadukas prosessi yhdessä korkeatasoisen muotoilun yhdessä tila- ja ympäristösuunnittelu osaamisen kanssa luo brändille erottuvuutta kilpailijoista. Brändillä on myös kyky avata ovia ja mahdollisuuksia asiakkailleen, sillä heillä on laaja palveluverkosto.

Pinton henkilöiden koulutus ja ammattiosaaminen on teollinen muotoilu, sisustusarkkitehtuuri, markkinointi ja kansainvälistyminen sekä liiketalouden ja kaupallisen alan koulutus. Heidän yksilöllisiin osaamisiinsa kuuluu palvelumuotoilun yhdistäminen tilaan ja vahva muotoiluosaaminen. Henkilöillä on pitkät työhistoria toimialalla ja heidän referenssinsä ovat vakuuttavia. Heidän monialaisen ja kaupallisen koulutuksensa ja pitkä yrittäjäkokemuksen takia he ovat toteuttaneet innovaatioita ja strategiaa liiketoimintaan käyttäen muotoilua apunaan.



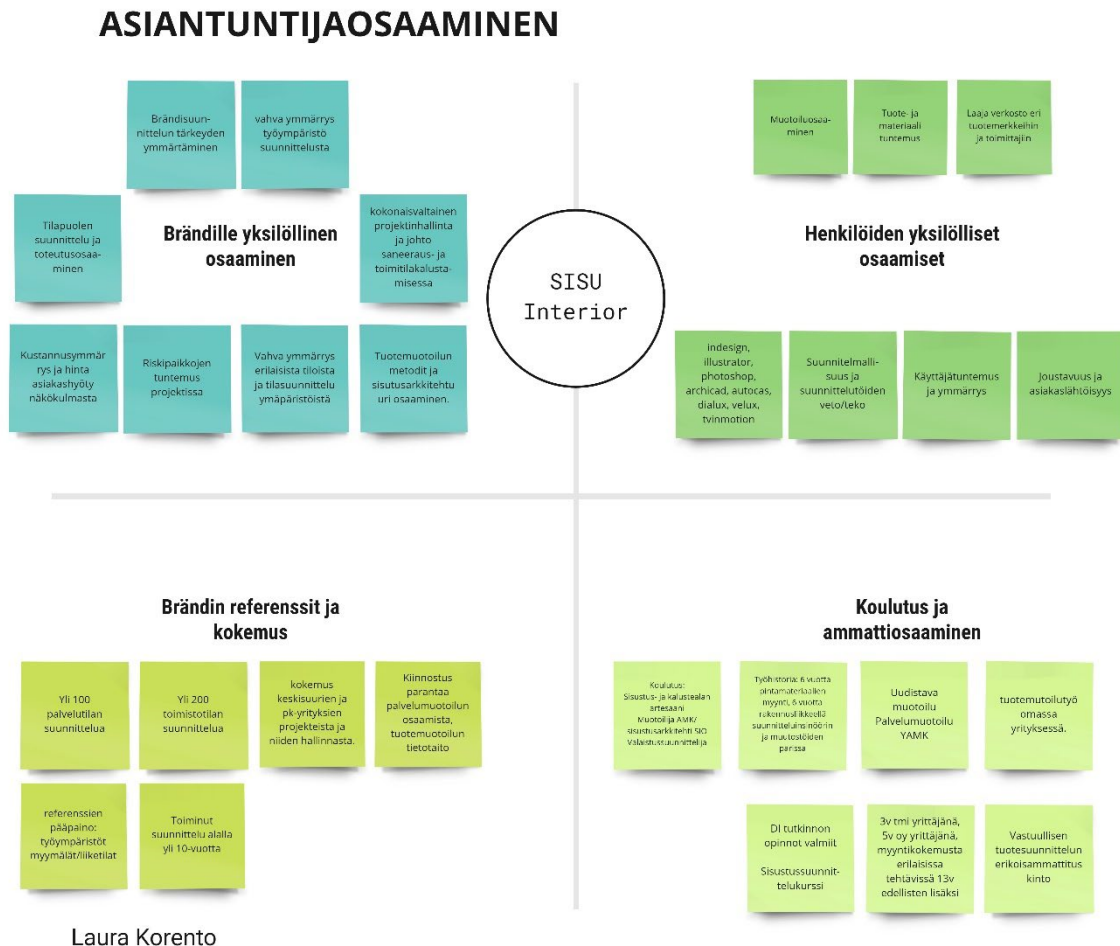
Kuvio 11. Pinto Design Asiantuntijaosaaminen

Sisu Interior

Sisu interior on toiminut suunnittelu alalla 10-vuotta. Brändillä on referensseinä yli 100 palvelutilan ja yli 200 toimistotilan suunnittelukohdetta. Heillä on kokemusta keskisuurien ja Pk-yrityksien projekteista sekä niiden hallinnasta. Referenssien pääpaino on työympäristöissä ja niille luotujen suunnitelmien toteuttamisessa. Brändin yksilöllinen osaaminen on työympäristösuunnittelussa, projektijohdossa ja tuotemuotoilussa. Erityinen osaaminen on kustannusymmälryys asiakashyödyn näkökulmasta, projektien riskipaikkojen tuntemus ja vahva tuoteosaaminen tuotetietouden kautta.

Sisu Interior henkilöiden yksilöllistä osaamista on erilainen muotoiluosaaminen, kuten sisustusarkkitehtuurin, tuotemuotoilu ja valaistussuunnittelu. Erityisosaamista on suunnittelussa käytettävien ohjelmistojen laaja osaaminen, suunnitteluprosessi johtaminen, käyttäjämälryys sekä asiakaslähtöisyys ja joustavuus. Henkilöillä on myös laajat verkostot eri tuotemerkkeihin ja tuotteiden valmistajiin niin kotimaassa kuin Euroopassa. Koulutustaus-taa henkilöitä löytyy laajasti sisustuksen alalta niin ammattikoulun kuin ylemmän

ammattikorkeakoulun tutkintoja. Lisäksi erikoistumiskoulutuksia on vastuullisesta tuotesuunnittelusta, valaistussuunnittelusta ja palvelumuotoilusta. Näitä kaikkia tukee kattava työhistoria.



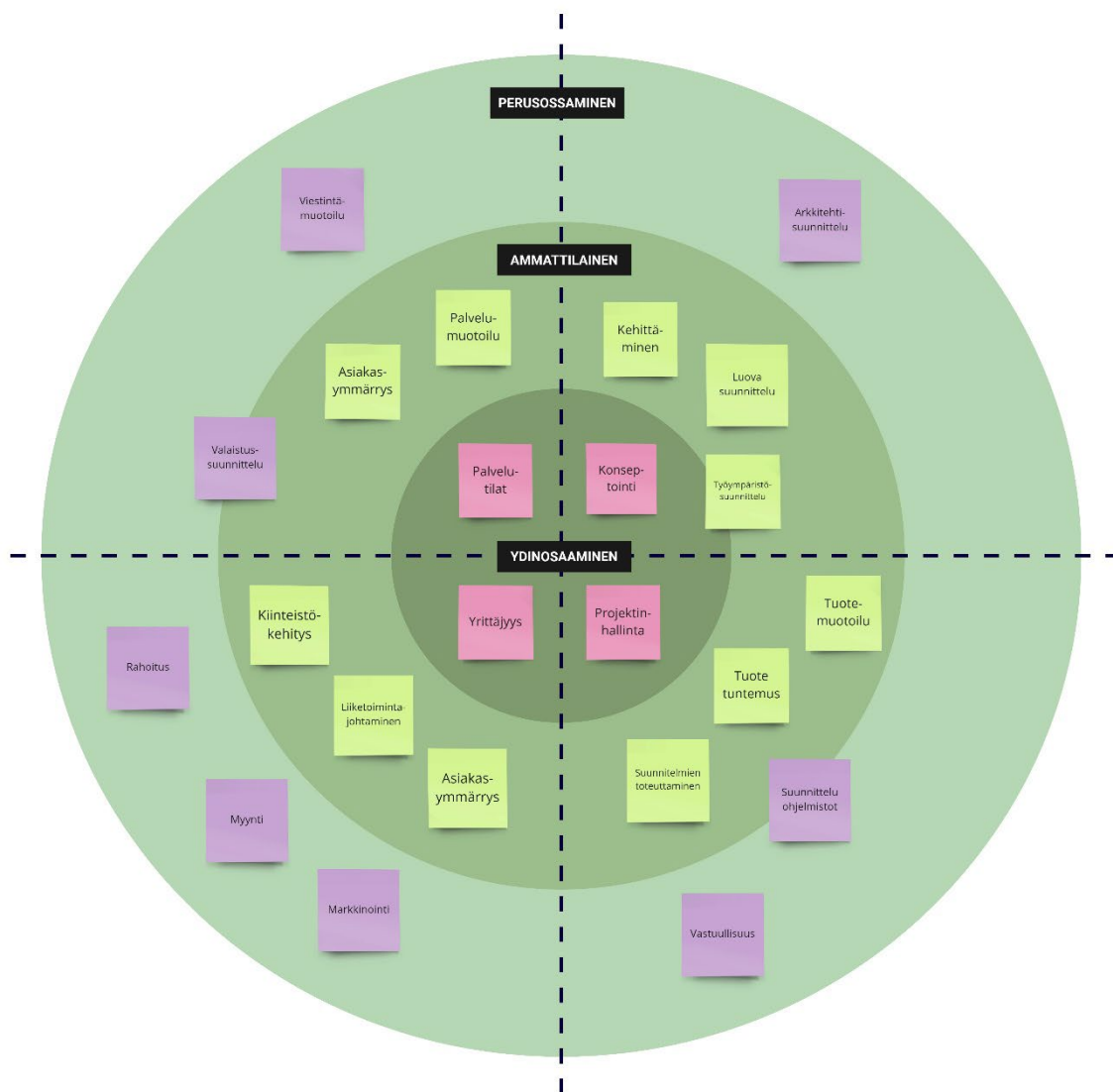
Kuvio 12. Sisu Interior Asiantuntijaosaaminen

6.5 Yhteinen asiantuntijaosaaminen

Palvelustrategian muodostuessa kahden yrityksen fuusioitumisen takia, tulee asiantuntijaosaaminen katsoa yhtenä osaamisen lähteenä. Kokosin saavutetun uuden tiedon yhteiskehittämisen työpajoista ja haastatteluista sekä niiden tuloksista kuvioon, jossa yhdistyy molempien yritysten osaamiset. Näitä tasoja on kolme: ydiosaaminen, ammattilainen ja perusosaaminen (kuvio 13). Nostin erityisesti esille ne osaamiset, joissa on selkeästi yhteisiä osaamisen alueita mutta nostin myös ne kohdat, jotka on todettu kummankin yrityksen erityisvahvuudeksi. Tärkeää on myös pysyä kontekstissa, joka oli määritetty tavoitteissa toimitila- ja kiinteistökehityssuunnittelu palveluiden tarjoaminen.

Ydinosaaminen on molempien yritysten suurimmat vahvuudet. Ne ovat palvelutilojen suunnittelu ja konseptointi, projektinhallinta ja yrittäjyys. Ammattilaistasolla on palvelu- ja tuotemuotoilu, työympäristösuunnittelu, erilaiset kehittämisen prosessit, luova suunnittelu, asiakasymmärrys ja liiketoimintajohtaminen. Perusosaamisen tasolla on viestintämuotoilu, arkkitehtisuunnittelu, vastuullisuus, myynti, markkinointi ja rahoitus. Ammatillaisen ja perusosaamisen rajamaille sijoittuu valaistussuunnittelu ja suunnitteluohjelmistot. Näitä osaamis-ia hieman kehittämällä on mahdollista siirtää ne ammatillaisen osaamisryhmään.

YHDISTETTY ASIANTUNTIJAOSAAMINEN



Laura Korento

Kuvio 13. Yhteinen asiantuntijaosaaminen

7 Yhteinen liiketoimintastrategia

7.1 Kuluttajatrendikanvas

Liiketoimintastrategian muotoilussa käytin hyödyksi kuluttajatrendikanvasta, jossa yhdistetään asiakkaan, liiketoiminnan ja markkinan tarpeita, joita vastaamaan luodaan innovaatio. Yhteiskehittämisen työpajassa analysoimme kiinteistökehityksen toimialaa ja tutustuimme kiinteistökehitystä tarjoaviin yrityksiin. Kävimme läpi erilaisia toimialakatsauksia ja vastuullisuus raporteja, joista nostimme esille erilaisia huomioita. Pohdimme myös keskustelun kautta vastuullisuuden merkitystä toimitilasuunnittelussa, ja miltä tulevaisuus tulee näyttämään niin tilojen kuin yhteiskunnan näkökulmasta.

Keräsin nämä tulokset kuluttajatrendikanvaaseen (kuva 1.). Trendiksi määritin tilojen merkityksen hyvinvoinnille ja niiden tärkeyden kyetä vastaamaan käyttäjän yksilöllisiin tarpeisiin, koska ihmisillä on tarve elämisen laadun parantamiseen ja elää vastuullisesti rakennetuissa ympäristöissä, jotka huomioivat kestäväen kehityksen ja tulevaisuuden. Havaitimme työpajan keskustelussa, että yhteiskunnan pitkän ajan trendit, jotka vaikuttavat kiinteistökehityksen toimialaan ovat

- Ikääntyvä yhteiskunta, joka tarvitsee uusia asumisen ratkaisuja
- työnteon muutos, jossa tilojen pitää vastata uusiin työtapoihin sekä
- kaupungistuminen, joka asettaa asumiseen ja elämiseen uusien innovatiivisten ratkaisujen ideoimista.

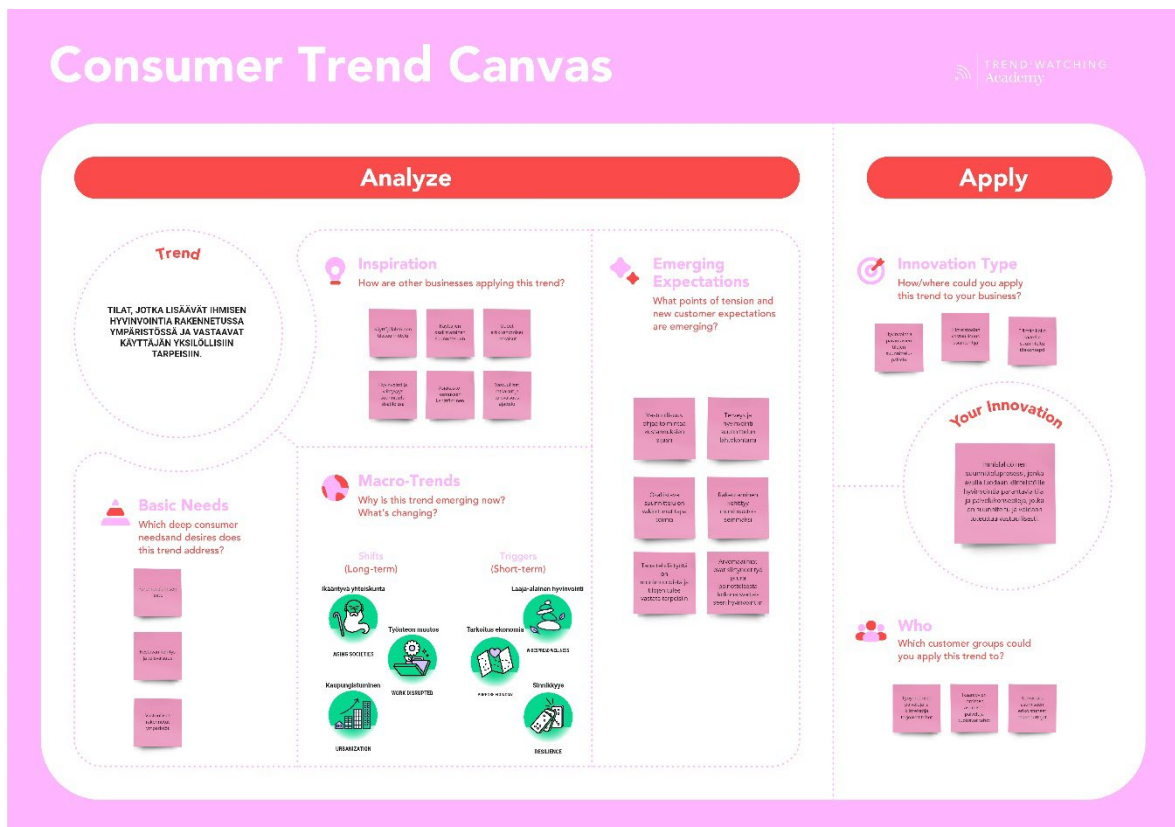
Lyhyen ajan trendeinä ovat:

- Laaja-alainen hyvinvointi, joka on noussut trendiksi korona-ajan jälkeen
- Tarkoitusekonomia, jossa ihmiset priorisoivat omaa elämäänsä ja ajankäyttöään hyvinvoinnin pohjalta sekä
- sinnikkyys, jota tarvitaan nyky-yhteiskunnassa selviytymiseen Ukrainaan hyökkäyksen ja sodan syttymisen jälkeen ja sen vaikutusten takia.

Kilpailijakartoituksessa havaitimme, että kiinteistökehitystä tarjoavat yritykset palvelevat monipuolisesti asiakkaita käyttäjälähtöisesti osallistavalla suunnittelulla. Usealla kilpailijalla on arvoinaan vastuullisuus ja kestäväen kehityksen ratkaisut. Myös tilasuunnittelulla luotava viihtyvyys ja hyvinvoinnin lisääminen sisätiloissa on usein tarjottu palvelu. Näitä tuetaan arkkitehtonisilla ratkaisuilla. Uusia asiakasodotuksia palvelulta on, että osallistava suunnittelu on vakio tapa toimia, ihmisten terveys ja hyvinvointi toimivat suunnittelun lähtökohtana ja arvomaailma työ- ja urakeskeisyydestä on siirtynyt kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin

painottamiseen sekä työnteon monimuotoisuutta tulee tukea tilojen avulla. Lisäksi vastuullisuuden odotetaan ohjaavan suunnittelua ja toimintaa kustannuksien sijaan.

Palveluinnovaatioksi syntyi ihmislähtöinen suunnitteluprosessi, jonka avulla Pinto Design voi suunnitelmillaan luoda kiinteistöille hyvinvointia parantavia tiloja ja palvelukonsepteja, jotka suunnitellaan ja toteutetaan vastuullisesti. Pinton suunnitteluprosessia käytetään hyvinvointia parantavien tilojen suunnitteluun, jossa huomioidaan koko ihmisen elämäntapa ja sen muutokset. Näihin tilat vastaavat muuntautuvuudella, vastuullisuudella ja kestävä kehityksen mukaisilla ratkaisuilla. Tätä ihmislähtöistä suunnitteluprosessia voi hyödyntää erilaiset työympäristöpalveluita ja toimitilakiinteistöjä tarjoavat yritykset sekä ikääntyvien ihmisten asumisen palveluita tuottavat tahot ja kaupungit. Lisäksi kerrostaloasumiseen erikoistuneet rakennuttajat voivat hyödyä suunnitteluprosessista.



Kuva 1. Consumer trend Canvas

7.2 Liiketoimintakanvas

Tutkimustulosten ja lähtötavoitteiden pohjalta päädyin, että Pinto Design uudessa liiketoimintamallissa tuotetaan toimitilojen ja toimitilakiinteistöjen tilallista palvelumuotoilua, sisustusarkkitehti suunnittelua sekä kiinteistökehityksen asiantuntijapalveluita, jonka avaan tarkemmin kuvan 2. liiketoimintakanvassa.

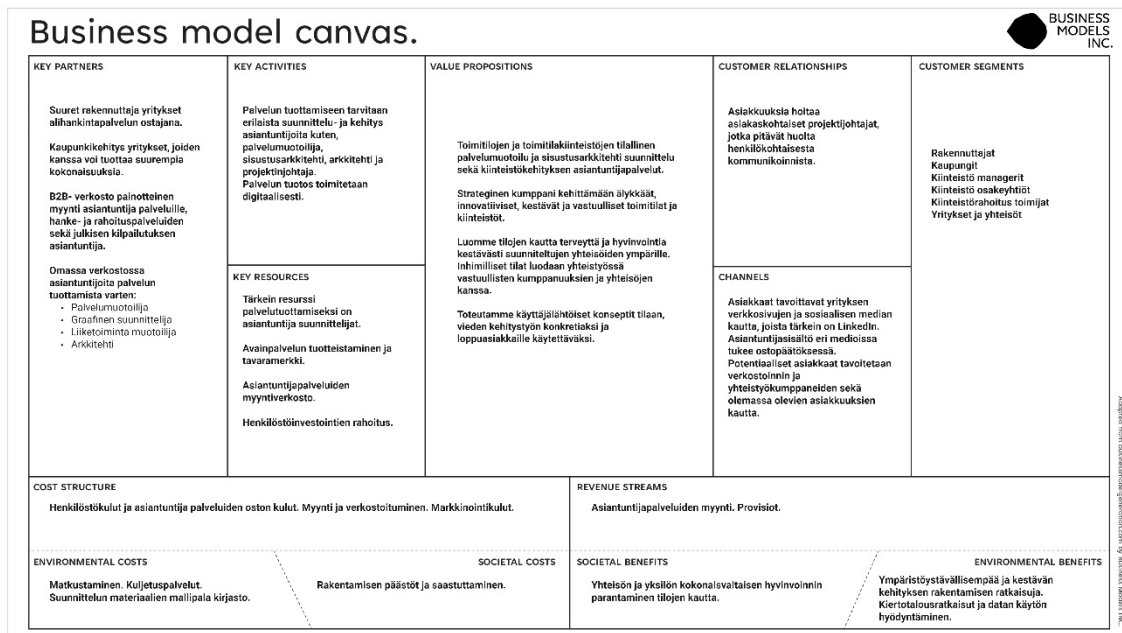
Pinto Design arvolutupaus on luoda tilojen kautta terveyttä ja hyvinvointia kestävästi suunniteltujen yhteisöjen ympärille. Nämä inhimilliset tilat luodaan yhteistyössä vastuullisten kumppanuuksien ja yhteisöjen kanssa. Suunnittelukonseptit toteutetaan käyttäjälähtöisesti vieden kehitystyö konkretiaksi ja loppuasiakkaalle käytettäväksi. Asiakkaan strategisena kumppanina Pinto design kehittää älykkäät, innovatiiviset ja vastuulliset toimitilat ja kiinteistöt.

Pinton asiakkaina toimivat rakennuttajayritykset kaupungit, kiinteistömanagerit ja -osakeyhtiöt, erilaiset kiinteistörahasto ja -rahoitusyhtiöt sekä laajemmin yritykset ja yhteisöt, joiden strategiaan kuuluu toimitilat. Näitä asiakkuuksia hoitaa asiakaskohtaiset projektijohtajat, joiden tehtävänä on pitää huolta henkilökohtaisesta kommunikaatiosta asiakkaiden kesken. Pääkanava asiakkaiden ja yrityksen välillä ovat verkkosivut ja sosiaalinen media, joista tärkeimpänä sosiaalisen median kanava LinkedIn. Asiakkaan ostopäätöstä tukee eri medioissa tuotettu asiantuntija sisältö. Pinto Design tavoittaa potentiaaliset asiakkaat erilaisten liiketoiminta- ja henkilöverkostojen kautta sekä yhteistyökumppaneiden ja olemassa olevien asiakkuuksien kautta.

Palvelun tuottamiseen Pinto tarvitsee erilaista suunnittelu- ja kehitysasiantuntijuutta, kuten palvelumuotoilija, liiketoiminta- ja brändimuotoilija, graafinen suunnittelija sekä sisustusarkkitehti, arkkitehti ja projektinjohtaja. Nämä tahot vastaavat tilasuunnittelusta ja konseptien jalkauttamisesta. Kumppaneina toimivat suuret rakennuttajat ja kaupunkikehitysyritykset, joiden kanssa on mahdollista tuottaa suurempia kokonaisuuksia. Pinton oma yritysverkosto on tärkeää myynnin kanava mutta se mahdollistaa myös kokonaisvaltaisen palvelun tarjoamisen, jotta konsepti voidaan toteuttaa kiinteistössä. Suunnittelijat voivat olla myös ostettuja palveluita, jolloin Pinton omassa verkostossa on hyvä olla useamman eri toimialan asiantuntijoita, joilta voi ostaa palvelua alihankintana.

Suurimmat kulut palvelun tuottamisesta syntyvät henkilöstökuluista sekä erilaisista asiantuntijapalveluista. Liiketoiminnan peruskulut ovat myynti ja markkinointikulut. Palvelun tuottamiseen ei tarvita omia tiloja tai muita suurempia resursseja. Ympäristölliset kulut syntyvät matkustamisesta asiakaskohteissa käydessä ja erilaisista kuljetuspalveluista, joita mahdolliset suunnittelun materiaalit voivat tuottaa. Sosiaalista kuluja syntyy laajemmin katsottaessa koko toimialaa ja sen liitännäisaloja. Nämä ovat rakentamisen alan suuret päästöt, joita syntyy kiinteistöjen rakentamisen ja saneeraamisen yhteydessä. Liikevaihto syntyy pääasiassa asiantuntijapalveluiden myynnistä sekä provisioista, joita syntyy yhteistyökumppaneiden palveluiden ja tuotteiden myynnistä. Sosiaalinen hyöty on suurin yhteisöille ja yksilöille, sillä palvelun tavoite tuottaa tilojen kautta parempaa hyvinvointia käyttäjilleen.

Ympäristöhyötyjä syntyy, kun laaditut konseptit ovat vastuullisesti tuotettuja ja kestävän kehityksen mukaista rakentamista tukevia.



Laura Korento

Kuva 2. Business model canvas (BusinessModelINC.)

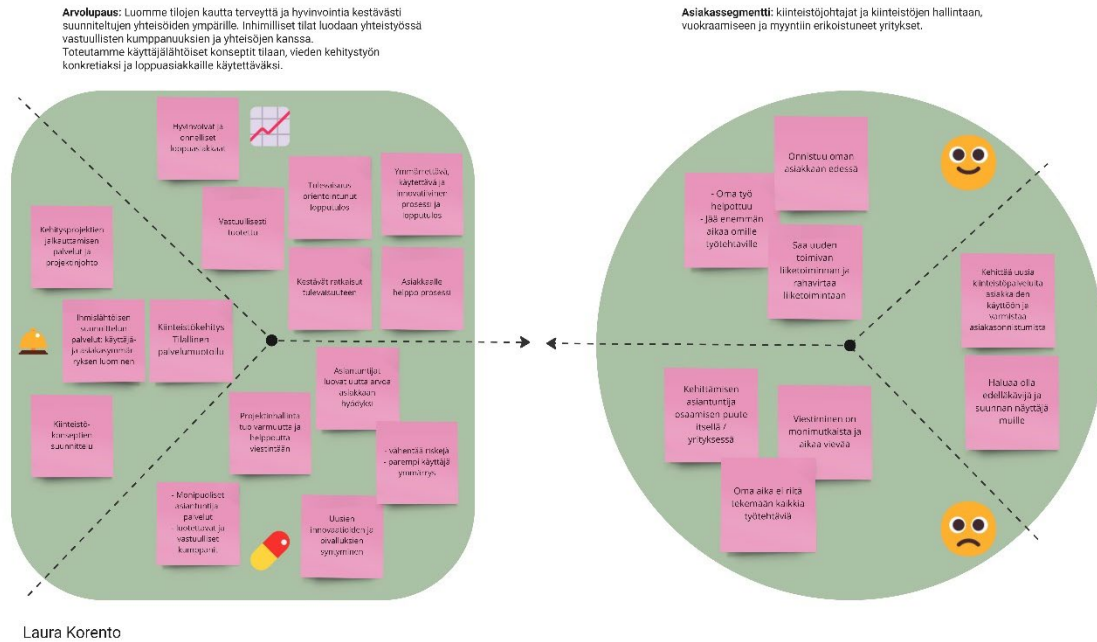
8 Palvelustrategia

8.1 Arvoehdotuskanvas

Asiantuntijaosaamisen ja asiakastarpeen kohtauttamisen toteutin arvoehdotuskanvasta hyödyntäen. Kuvassa 3. oikealla puolella määritin asiakkaan tarpeita ja vasemmalle puolelle yrityksen tarjoaman palvelun ja sen hyödyt asiakkaalle. Arvoehdotuskanvas perustuu Pinto Design uuden liiketoimintastrategiaan, aikaisemmin todettuun asiakkaiden arvomaailmaan, ja siihen millaisia yhteisiä ongelmia eri asiakassegmenteilla on ja miten Pinto Design kiinteistökehityspalvelu vastaa niihin.

Pinto Design kohdeasiakkaat ovat kiinteistöjohtajat erilaisissa toimitilayrityksissä. He haluavat kehittää uusia kiinteistöpalveluita omien asiakkaidensa käyttöön ja varmistaa omaa asiakaspalveluaan sekä siinä onnistumista. He haluavat olla toimialallaan edelläkävijöitä ja suunnannäyttäjiä muille. Heille haasteita ovat oman työajan käyttö, jolloin kehittämiseen ei ole tarvittavaa aikaa. Kehittämisen asiantuntijaosaamista ei myöskään ole hänellä itsellään tai yrityksen sisällä, jota hän voisi hyödyntää työssään ja siten apua ei ole helposti saatavilla. He kokevat, niin omassa työssään kuin yhteistyöprojekteissa, että viestiminen on monimutkaista ja aikaa vievää. He mittaavat onnistumista, miten he oman asiakkaansa edessä onnistuvat, miten heidän työtään helpotettiin ja kuinka paljon liiketoiminta hyötyi rahallisesti palvelusta.

Pinto Design arvolupauksen mukaisesti palvelu on ihmislähtöistä suunnittelua, jossa luodaan käyttäjä- ja asiakasymmärrystä kiinteistökehittämiseen. Se on prosessina tilallista palvelumuotoilua, jossa luodaan kiinteistökonsepteja. Niiden jalkauttamisesta vastaa asiantunteva projektijohto- ja hallintapalvelut. Palvelulla helpotetaan asiakkaan kipupisteitä luomalla uusia innovatiivisia konsepteja ja ratkaisuja, joiden avulla asiakas voi olla edelläkävijä. Palvelu vähentää kiinteistökehityksen projektissa riskejä, koska monipuoliset asiantuntijat ovat tuottamassa suunnittelua. Lisäksi projektinhallintapalvelu tuo varmuutta ja helpottaa viestintään. Asiakas hyötyy palvelusta, koska se huomioi loppuasiakkaan ja hänen hyvinvointinsa sekä onnellisuuden. Palvelu on tuotettu vastuullisesti ja lopputulos tarjoaa kestävätkä ratkaisut tulevaisuuteen. Palvelun suunnitteluprosessi on asiakkaalle tehty helpoksi, se on ymmärrettävä, käytettävä ja innovatiivinen prosessi. Lopputulos peilaa näitä hyötyjä, jonka lisäksi se on tulevaisuus orientoitunut siten palvelun asiakasta pitkään.



Kuva 3. Value proposition Canvas

8.2 Palvelumallikanvas

Palvelumallissa syvennyn yhteen asiakassegmenttiin ja heille tarjottuun Hyvinvoiva työympäristökiinteistö: tilakonseptin suunnittelu- palveluun. Laadin palvelumallin pohjautuen Pinto design ja Sisu interior ydinasiantuntijaosaamisen ja uuteen liiketoimintastrategiaan. Huomioin suunnittelussa erityisesti saavutettua asiakasymmärrystä. Palvelussa yhdistyy Sisu interior työympäristösuunnittelun ja projektinhallinta osaaminen Pinto Design palvelutilojen ja konseptisuunnittelun vahvaan osaamiseen. Kanvas esittää lopputulosta koko työn aikana tehdystä tutkimuksesta ja kehitystyöstä.

Pinto Design Hyvinvoiva työympäristökiinteistö- palvelumallin kohdeasiakkaat ovat toimitiloja ja -palveluja tarjoavat yritykset, jotka ovat erikoistuneet tuottamaan toimistoympäristön palveluita. Kohderyhmän asiakkaan kiinteistöissä on tarjolla erilaisia palveluita toimitiloissa työskenteleville ihmisille ja yhteisöille. Ne voivat olla esimerkiksi ravintolat ja muut hyvinvointipalvelut kuten kuntosali ja hierontapalvelut. Pääasiallinen yhteyshenkilö ja palvelun ostaja tässä asiakassegmentissä on kiinteistöjohtajan roolissa oleva henkilö.

Hyvinvoiva työympäristökiinteistö- palvelumalli mahdollistaa asiakkaalle älykkäiden, innovatiivisten, kestävien ja vastuullisesti suunniteltujen ratkaisujen käyttämisen oman toimitilakiinteistönsä. Suunnittelupalvelu luo tilojen kautta työhyvinvointia loppuasiakkaalle, joka on yksi tärkeimpiä tavoitteita tälle asiakassegmentille. Asiakas saa kestävästi suunnitellut konseptit ja tilat, joissa kantavana teemana on vastuullisuus. Palvelun kautta hän saa

hyötyä erilaisista vastuullisista kumppanuuksista ja ratkaisuista. Palvelun lopputulos, eli tilakonsepti, laaditaan useimmiten vain kerran. Kiinteistöä ja sen tarjoamia palveluita tulee kuitenkin tarkastella aika-ajoin, jolloin voi syntyä tarve päivittää tilakonseptia.

Pinto Design asiakaspalvelu, palvelutuotteen myynti ja palvelun tuottamisen yhteyshenkilönä toimii asiakasvastaava, jonka kanssa asiakas pääasiallisesti kommunikoi sähköpostin, puheluiden ja tapaamisten kautta. Palvelua tuotetaan Pinto Design omissa tiloissa tai etätöinä, sillä suunnitteluprosessi tapahtuu pääasiassa ilman asiakkaan läsnäoloa. Osa palveluista tuotetaan projektitiimin ja asiakkaan välisissä tapaamisissa, jolloin asiakas tavataan läsnä tai etätapaamisessa. Palveluun kuuluvan sisällön tuotokset laaditaan erilaisilla suunnitteluohjelmilla, joihin tarvitaan maksullisia lisenssejä. Suunnittelun tulokset viedään verkkoon erilaisille alustoille, johon asiakkaalla on pääsy tarkastelemaan suunnitelmia.

Pinto Design palvelua tuottaa ensisijaisesti palvelumuotoilija ja sisustusarkkitehti. Muita avainkumppaneita palvelun tuottamiseen voidaan tarvita, esimerkiksi graafinen suunnittelija, brändi- ja strategiamuotoilija sekä projektinjohtaja. Heidän päätehtävänä on palvelun tuottamiseksi toteuttaa palvelumuotoilun prosessi, jonka avulla selvitetään nykytilannetta, tulevien käyttäjien, eli loppuasiakkaan, segmenttejä ja heidän sekä toimitilakiinteistön edustajan toiveitaan työympäristöstä. Samalla tarkastellaan kiinteistön aluetta ja millaisia palveluita alueella on jo tarjolla. Näitä tuloksia hyödynnetään asiakassegmentin luomisessa, tavoitteena löytää paras synergia kiinteistön alueen ja loppukäyttäjän kanssa. Lopputuloksena kiinteistölle luotavien omien palveluiden ja alueen palveluiden kanssa palvelaan loppuasiakasta parhaalla tavalla. Tavoitteiden ja asiakassegmentin asettamisen jälkeen luodaan kiinteistökonsepti ja tilasuunnitelmaa, joka konkretisoi konseptin ja laatii ympäristön tukemaan työhyvinvointia.

Hyvinvoiva työympäristökiinteistö- palvelumallin haasteena on, kuinka paljon asiakas on valmis panostamaan loppuasiakkaan työhyvinvointiin? Vastaus määrittää kokeeko asiakas palvelun tarpeeksi arvokkaaksi, että hän on valmis maksamaan suunnittelupalvelusta.

Koko palvelumallia on haasteellista testata kevyesti, sillä kyseessä on laajempi suunnitteluprojekti. Tämä on erityinen haaste sellaisen asiakkaan kohdalla, joka ei ole aikaisemmin ostanut yritykseltä palveluita, sillä kevyt testaaminen voi olla tärkeä osa ostopäätöstä. Kevyt testaaminen antaisi siis mahdollisuuden kokeilla palvelua ja todeta sen sopivuutta asiakkaan tarpeeseen. Toteuttamisen haaste on pysyä jatkuvasti muuttuvan työympäristömaailman tiedon aallonharjalla, että Pinto Design voi toteuttaa palvelun innovatiiviset ja älykkäät ratkaisut arvolupausta.

Pinto Design ei tarvitse palvelun aloittamiseen ja tuottamiseen suuria investointeja, sillä kyseessä asiantuntijapalvelu, jolloin palvelun tuottamisen kuluja ovat pääasiassa

henkilöstökulut. Palvelua tuotetaan projektiluontoisesti ja tulovirta perustuu projektikokonaisuuksien myyntiin. Palvelumaksu ei kuitenkaan voi olla täysin sidottu projektipalkkioon, sillä on huomioitava palvelun toimittamisen todelliset kulut ja pystyttävä laskuttamaan niistä. Palvelun tuottamisen tehokkuutta tulee pyrkiä parantamaan erilaisilla digitaalisen suunnittelun ratkaisulla, että projekti suoritetaan tehokkaasti ja varmistamaan asiakkaalle hyöty/hinta suhde. Itse palvelun tuottamisesta syntyy arvoa Pinto Designille, kun tietous heidän asiantuntijapalveluistansa lisääntyy markkinoilla ja yritys kasvattaa uskottavuutta sekä saavuttaa kilpailuetua.

Havaitsimme yhteiskehittämisen työpajassa tehdyssä markkinakatsauksessa, että vastaavia kiinteistökehityksen ja kiinteistökonseptien suunnittelupalvelua tarjoavia yrityksiä on markkinoilla. Näitä palveluita tarjoavien yritysten yleisimpiä toimialoja ovat kiinteistökehitys, arkkitehti- ja sisustusarkkitehtitoimistot. Heillä on toisistaan hieman poikkeavat missiot mutta palvelun tavoite ja hyötyperiaate on kuitenkin samanlainen. Havaitsemme myös, että erilaiset brändi ja mainostoimistot voivat suunnitella kiinteistöille visuaalisia konsepteja. Nämä yritykset eivät kuitenkaan useimmiten tarjoa tilallisia ratkaisuja, eivätkä paranna ihmisten hyvinvointia. Suuremmissa asiakasyrityksissä voi olla myös sisäistä resurssia, joita he voivat käyttää kehitysprojekteissa.

Palvelun suorituskyky mittareina toimivat erilaiset asiakaspalautteet ja kyselyt. Näitä tehdään niin asiakassegmentille kuin loppuasiakkaalle, jotta saadaan tietoa, miten palvelun alussa tapahtuvat palvelumuotoilun prosessi ja tilasuunnitelma vastaa käyttäjän tarpeisiin. Asiakkaalle on tärkeää taloudelliset näkökulmat, jolloin konseptin tavoitteena on myös tuoda liikevaihtoa ja parantaa yrityksen tulosta. Tästä syystä palvelua mitataan myös määrällisesti. Nämä voivat olla tilojen vuokran euro määrät ja niiden suhde markkinoihin, joka selvittää millaista tuotto prosenttia tai tuoton kasvua konsepti on tuottanut. Tilojen käyttöastetta, eli sitä kuinka paljon tiloista on vuokrattu, tarkastellaan suhteessa siihen mikä se oli ennen konseptointia. Myös vuokrasuhteiden kesto on yksi onnistumisen mittari. Mitä pidempään loppuasiakas viihtyy tilassa sitä paremmin, on onnistuttu.

Service: Hyvinvoiva työympäristökiinteistö: tilakonseptin suunnittelupalvelu Laura Korento

KÄYTTÄJÄT		PALVELUN TUOTTAMINEN		SUORITUS	
<p>1. Käyttäjät</p> <p>Who are / will be the service users? Who are the most important users?</p> <p>Toimittolija ja -palveluja tarjoavat yritykset, jotka ovat eniköistyneet toimintaympäristöihin. Heillä on kiinteistöissä tukevia palveluita, esimerkiksi ravintola ja hyvinvointipalveluita.</p> <p>Palvelua ostaa kiinteistöjohtajat.</p>	<p>2. Palveluehdotus</p> <p>Why would someone use the service? What value does the service bring?</p> <p>Palvelu mahdollistaa asiakkaalle älykkäät, innovatiiviset, kestävät ja vastuullisesti suunnitellun toimittokäsitteiden. Erityisesti vastuullisuus toimii kantavana teemana läpi palvelun.</p> <p>Suunnittelupalvelu luo tilojen kautta työhyvinvointia kestävästi suunniteltujen toimitilapalveluiden ja tilojen ympärille.</p> <p>Asiakas saa hyötystä vastuullisista kumppanuuksista ja ratkaisuista.</p>	<p>5. Toimijat</p> <p>Who is / will be involved in delivering the service? Who are / will be the key partners, suppliers and stakeholders?</p> <p>Palvelua tuottaa ensisijaisesti palveluunvaltuutetut ja sisustusarkkitehti. Muita avain kumppaneita palvelun tuottamiseen voidaan tarvita:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Graafinen suunnittelija • Brändi- ja strategia muotoilija • Projektinjohtaja 	<p>6. Avainaktiviteetit</p> <p>Which key activities are required to deliver the service? What resources are required for those activities? Which are the most important activities?</p> <p>Palvelun tuottamiseksi tulee tehdä palveluunvaltuutus prosessi kiinteistöille, jossa selvitetään nykytilanne, tulevien käyttäjien segmentit ja heidän toivot työympäristöstä. Näiden pohjalta luodaan kiinteistökonsepti ja tilasuunnittelulle tavoitteet. Tilasuunnittelun konkreettiset konseptit ja laati ympäristön tukemaan työhyvinvointia.</p>	<p>9. Sijoitetun pääoman tuotto</p> <p>How will the service deliver an ROI? What are the costs vs the benefits? How can the service be delivered more cost effectively?</p> <p>Palvelu tuottamisesta ja aloittamisesta ei synny suuria investointeja, jotka vaatisivat suuria investointeja. Pääasiainen kulu on henkilöstökulut. Palvelu tuotetaan projektituotoisesti, kuitenkin huomioiden työn todellisen määrän kustannuksessa.</p> <p>Palvelun tuottamisessa pyritään käyttämään uusia digitaalisia suunnittelun ratkaisuja, jotka tehostavat suunnitteluprosessia ja vähentävät suoritettavia henkilötyönä.</p> <p>Palvelu tuottaa myös brändillistä arvoa, joka parantaa yrityksen luotettavuutta ja asemaa markkinoilla.</p>	<p>10. Suorituskykyindikaattorit</p> <p>Which KPIs are / can be used to track the performance of the service? What are the key KPIs?</p> <p>Palvelun onnistumista mitataan erilaisilla asiakaspalautteilla ja kyselyillä. Näitä tehdään myös loppuasiakkaalle, jotta saadaan tietoa miten palvelun alussa tehty palveluunvaltuutus prosessi ja tilasuunnitelma vastaa käyttäjän tarpeisiin.</p> <p>Palvelua mitataan myös määrällisesti. Esimerkiksi: tilojen vuokran euro määrät ja niiden suhde markkinoihin, kuinka nopeasti tilat on vuokrattu ja mikä on käyttöaste sekä mikä on vuokrasuhteen kesto.</p>
<p>3. Kanavat</p> <p>Through which channels (e.g. online, mobile, telephone, shop) is / should the service be available? Which channels are most cost effective? Which channels are users like to favour?</p> <p>Asiakkaat tavoittavat palvelun oman asiakasvastaavan kautta. Pääasiallinen kommunikointi tapahtuu sähköpostilla ja puhelulla. Palvelua tuotetaan palveluunvaltuuttajan omassa tiloissa itsenäisesti. Osa palvelusta tuotetaan projektin ja asiakkaan välisissä tapaamisissa, joko läsnä tai etänä. Palvelun materiaalia tuotetaan erilaisilla ohjelmissa, joiden tuloksen viedään verkossa oleville eri alustoille, johon asiakkaalla on pääsy.</p>	<p>4. Käytettävyys</p> <p>How should / do users use the service? How frequently is / will the service be used?</p> <p>Asiakas tilaa palvelun myynnin tai asiakasvastaavan kautta. Palvelu tuotetaan projektina, jonka kesto määräytyy prosessin vaiheiden ja asiakkaan aikataulun mukaan. Palvelu tuotetaan yleensä yhden kerran yhteen kiinteistöön. Se voidaan tarvittaessa toistaa, kun kiinteistössä tarvitaan muutosta tai markkina on muuttunut.</p>	<p>7. Haasteet</p> <p>What current challenges exist? What challenges do you foresee in the future?</p> <p>Palvelun haasteena on miten paljon asiakas on valmis panostamaan omien asiakkaiden työhyvinvointiin, sen määrä vaikuttaa suoraan kuinka paljon asiakas on valmis maksamaan palvelusta. Palvelua on haasteellista testata kevyesti, jonka takia myynnin välleessä tulee luoda hyvä luottamus asiakassuhteeseen. Palvelun tuottamisen haaste on pysyä innovatiivisena ja tulevaisuus orientoituneena jatkuvasti muuttuvassa työympäristön maailmassa.</p>	<p>8. Kilpailijat</p> <p>What other similar services are available? Who are the key competitors? What other options do users have?</p> <p>Samanlaisia palvelua tuottavia yrityksiä on olemassa. Jokaisella on oma toisistaan hieman poikkeavat mieliot. Näitä kilpailijoita ovat: kiinteistökehitys yritykset, arkkitehtitoimistot ja sisustusarkkitehtitoimistot.</p> <p>Erilaiset brändi- ja mainostointimot voivat myös suunnitella visuaalisia konsepteja kiinteistöille.</p> <p>Lisäksi suurissa asiakasyrityksissä voi olla sisäisiä resursseja, joita he voivat käyttää kehitysprojekteissa.</p>	<p>RISKIT</p>	

Kuva 4. Palvelumallikanvas

9 Johtopäätökset

Tutkimuksellisen kehittämistyön kohteena oli fuusioituvan yrityksen palvelustrategia uudelleen muotoilu. Työn tavoitteena oli palvelumuotoilun menetelmällä ja kehittämisen työkaluja käyttäen luoda Pinto Design yrityksen uusi palvelustrategia, kun yritys fuusioituu Sisu Interior kanssa, joka toimi työn viitekehystenä. Yritykset olivat määrittäneet uudeksi liiketoimintasuunnaksi toimitilojen ja toimitilakiinteistöiden tilallisen palvelumuotoilun ja sisustusarkkitehtisuunnittelun, joka toimi työn kontekstina. Tämä kehittämistyö tarkasteli, mitkä asiat olivat Pinto Design ja Sisu Interior asiantuntijaosaamista, millainen on tavoiteltu asiakassegmentti, jolle fuusiossa syntynyt uusi palvelustrategia suunnataan sekä mitkä ovat näiden segmenttien arvoja. Työssä tavoiteltiin myös asiantuntijuuden merkityksellistämistä asiakkaalle.

Työn johtopäätöksenä todetaan, että fuusioituneella Pinto Design yrityksellä on resurssit ja asiantuntijaosaaminen tuottamaan kokonaisvaltaista toimitilakiinteistöjen kehityksen palveluita, koska Pinto Design yrityksellä on jo käytössä laaja kiinteistökehityksen osaaminen ja asiantuntijaverkosto. Analyysissa todettiin, että Sisu Interior resurssit vastaavat Pinto Design resursseja ja ne vahvistavat yhteistä osaamista. Lisäksi todettiin, että Sisulla on erityisosaamista, joka tukee uuden palvelustrategian toteutumista. Resurssianalyysin kautta todettiin, että kummallakaan yrityksellä palvelumuotoilu ei ole ydinvahvuus mutta samalla todettiin, että molempien asiantuntijaverkostosta löytyy palvelumuotoilun osaamista, jota voidaan hyödyntää palvelun tuottamisessa. Tutkimustyön haastatteluosuuden avulla todettiin, että asiakassegmentin arvoja ovat viestintä ja kommunikointi, vastuullisuus, työarjen helppous, asiakaskokemus ja toteutettavuus. Lisäksi kehittämisen aikana todettiin, että Pinto Design voi vastata asiakastarpeisiin ja arvoihin uudella hyvinvoiva työympäristökiinteistö: tilakonseptin suunnittelupalvelulla.

10 Pohdinta

Palvelustrategian muotoilutyössä odotin, että työn aikana todennetaan fuusion viitekehyydessä, miten yrityksen sisäistä resurssia ja asiantuntijuutta voidaan hyödyntää uudessa palvelussa. Koin, että tärkeänä osana uuden palvelun luomisessa on huomioida, mitkä ovat yrityksen nykyiset resurssit ja osaamisen taso, että palvelua voidaan tuottaa uskottavasti ja ammattitaidolla. Itse en usko, että yritys, jolla ei ole toimialan osaamista ja asiantuntijuutta, voisi tarjota palvelua, jossa asiakaskokemus on onnistunut. Asiantuntijuuden lisäksi koin, että työssä on myös kuultava asiakasta, sillä asiakas on palvelumuotoilussa keskiössä. Ilman asiakassegmentiltä saatua tietoa, ei voida todentaa, että uusi palvelustrategia vastaa asiakkaan tarpeisiin. Työn aikana syntyikin oivalluksia siitä, millainen on kiinteistökehittäjän työarki, jota käytin hyödyksi palvelustrategian muotoilussa.

Fuusiota prosessina tutkiessa oivalsin, että moni fuusio ei toteudu, koska mitä syvemmmälle mennään prosessissa, sitä enemmän syntyy vastakkain asettelua yrityksiä välille. Tämä usein johtaa siihen, että fuusio ei toteudu. Onkin siis tärkeää, että fuusio suunnitellaan huolellisesti, että yrityksiä välillä on avointa keskusteltua ja yhteinen suunnitelma fuusion tueksista laaditaan yhdessä. Työni lopputulos tulee nyt vahvistamaan fuusion prosessia, sillä tämän työn kautta yritykset loivat yhteistä tulevaisuuden visiota ja liiketoiminnalle tahtotilaa.

Tutkimuksen ja kehittämisen työsuunnitelman sisältö oli toimiva ja työn tavoitteet saavutettiin. Palvelumuotoilu menetelmänä oli selkeä valinta palvelustrategian uudelleen muotoiluun. Työkaluina käytin työssä laajasti erilaisia kanvaita, joihin tietoa tuotin työpajan ja haastatteluiden kautta. Saavutetun tiedon määrää työssä rajoitti se, että kehittämisessä tuli ottaa palvelustrategian lisäksi huomioon liiketoimintastrategian päivittäminen. Mikäli tämä olisi määritetty ennalta ja erillään tästä työstä, olisin voinut tuottaa syvällisempää tietoa asiakasnäkökulmasta. Koin kuitenkin työtä tehdessä, että työssä on ensin asetettava fuusion lopputuloksena syntyvälle Pinto Designille liiketoimintastrategia, jotta voidaan luoda palvelustrategia. Nykyinen liiketoimintasuunnitelma ja brändi ei nimittäin vastannut yrityksiä tavoitteeseen toimia kiinteistökehityksen asiantuntijana.

Työmenetelmänä haastattelu oli toimiva tapa saada asiakkailta ja yrittäjiltä laadullista tietoa kokemuksista ja näkemyksistä, mutta erityisesti asiakkaan näkökulmaa voisi tutkia pidemmälle. Esimerkiksi asiakastiedon hakuun olisi voinut käyttää kyselyä, jolloin olisi saanut laajemman otoksen asiakassegmentin kokemuksista. Yritysanalyysin avulla kykenin syventämään jo hyvää pohjatietoa yrityksistä ja käyttämään omaa kokemushistoriaa hyödyksi, kun laadin yritysanalyyseja. Seuraavassa kehittämisen vaiheessa on syvennyttävä analysoimaan brändin visuaalista ilmettä ja sanomaa sekä äänensävyä. Näitä kohtia olisi voinut jo yritysanalyysi osassa ottaa mukaan. Koin kuitenkin, että työtä tulee rajata tätä työtä varten

ja jättää pois nämä osat analyysistä, koska ilmeen ja sanoman tehtävänä on toteuttaa strategiaa. Yhteiskehittämisen työpaja toi useiden asiantuntijoiden kokemuksia ja näkökulmia esille, joiden avulla kykenin kirkastamaan palvelustrategian suuntaa ja sisältöä.

Jatkotoimenpiteenä ehdotan, että liiketoimintasuunnitelma laaditaan tarkemmaksi kokonaisuudeksi, jossa syvennyttään asiakaskokemukseen ja asiakasymmärrykseen. Tätä varten tarvitaan jo aikaisemmin mainitsemaani laajempaa asiakaskokemuksen tutkimusta. Palvelustrategiasta tulee tehdä tarkempi palvelukuvaus, jossa avautuu tarkemmin asiakkaan ja yrityksen toimintamallit ja palvelun kontaktipisteet. Näin saadaan palvelun tuottamiseksi toimintamallit sekä varmistetaan asiakaskokemuksen onnistumista. Tämän jälkeen tulee tehdä kevyt prototyyppi palvelusta, jota olisi hyvä kokeilla oikean asiakkaan kanssa. Palvelutuotetta voisi jatkokehittää yhteiskehittämisen työpajassa, jossa on myös asiakas edustettuna. Näin päästään tulokseen, jonka pohjalta voidaan alkaa tarkemmin tuotteistamaan palvelua myytäväksi kokonaisuudeksi.

Lähteet

- Apunen, A. 2020. Haastajasta hittipalveluksi. Helsinki: Alma Talent Oy ja Antti Apunen.
- BusinessModelINC. Viitattu 10.4.2023. Saatavissa <https://www.businessmodel-sinc.com/en/inspiration/tools/business-model-canvas>.
- eSignals. 2019. eSignals. Viitattu 10.4.2023. Saatavissa eSignals: <https://esignals.fi/teemat/trendit/sense-making-tolkkaa-myyntiin/#03c3eb18>.
- Gustafson, A. 2018. Puremodern. Viitattu 11.4.2023. Saatavissa <https://www.puremodern.com/blogs/news/what-is-a-commercial-designer>.
- Humble, J. The Fountain Institute. Viitattu 10.4.2023. Saatavissa <https://www.thefountaininstitute.com/blog/research-sense-making-process>.
- Immonen, R. (2018). Yritysjärjestelyt. Helsinki: Alma Talent.
- Kallinen, T., Kinnunen, T. Tietoarkisto. Viitattu 11.4.2023. Saatavissa <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/mita-on-laadullinen-tutkimus/laadullisen-tutkimuksen-ominaispiirteet/>.
- Kamensky, M. 2015. MENESTYKSEN TIMANTTI. Helsinki: Alma Talent Oy .
- Lappalainen, N. Proinno. Viitattu 23.4.2023. Saatavissa <https://proinno.fi/blogi/onnistunut-tyopaja-mita-edellyttaa>.
- Liimatainen, A., Lähteenmaa, L. 2020. Kasvuun yritysostolla, Onnistu yrityskaupassa. Helsinki: Alma Talent.
- Lucidchart. Viitattu 10.4.2023. Saatavissa <https://www.lucidchart.com/blog/what-is-a-service-blueprint>.
- Lucidchart. Service Blueprint. Viitattu 10.4.2023. Saatavissa <https://www.lucidchart.com/blog/what-is-a-service-blueprint>.
- Lyytinen, M. 2020. Justin. Viitattu 22.3.2023. Saatavissa <https://www.justin.fi/fi/2019/09/04/liiketoimintastrategiasta-palvelustrategiaan/>.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., Smith, A., Papadacos, T., Smith, A. 2014. Value Proposition Design : How to Create Products and Services Customers Want. USA: John Wiley & Sons, Incorporated.
- Owtcome. SWOT-analyysi. Viitattu 2.4.2023. Saatavissa <https://miro.com/miroverse/meta-swot/>.

PintoDesign. 2023. Pinto Design Oy. Haastattelu 23.3.2023.

Sanastokeskus. TEPA-Termipankki. Viitattu 9.4.2023 Saatavissa <https://termipankki.fi/tepa/fi/haku/toimitila>.

Silventoinen, T. Rakennuslehti. 1/2012. Viitattu 16.4.2023. Saatavissa <https://www.rakennuslehti.fi/blogit/kaikki-tekevat-kiinteistokehitysta/>.

SIO. 2023. Mitä teemme?. Viitattu 10.4.2023. Saatavissa SIO: <https://sio.fi/fi/mita-teemme/>.

SISUInterior. 2023. Design2b Interior Oy. Haastattelu 20.3.2023.

Sotenaavigaattori. Viitattu 1.5.2023 Saatavissa <https://sotenaavigaattori.fi/laadukas-palveluja-tyytyvainen-asiakas/>.

Strategyzer. The Value Proposition Canvas. Viitattu 10.4.2023. Saatavissa <https://www.strategyzer.com/canvas/value-proposition-canvas>.

Säilä, I. 2021. Gallant. Viitattu 21.4.2023 Saatavissa <https://gallant.fi/osakeyhtioiden-sulautuminen-joskus-yksi-voi-olla-enemman/>

TrendWatching. 2023. Trend Watching. Viitattu 30.4.2023. Saatavissa <https://www.trendwatching.com/toolbox/consumer-trend-canvas>.

TrendWatching. Consumer Trend Canvas. Viitattu 9.4.2023. Saatavissa <https://www.trendwatching.com/toolbox/consumer-trend-canvas>.

Turner, N. UX For the masses. Viitattu 2.5.2023. Saatavissa <https://www.uxforthemas- ses.com/updated-service-model-canvas/>.

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

Valpola, A. 2004. Organisaatiot yhteen Muutosjohtamisen käytännön keinot. Helsinki: Alma Talent Oy.

Varma. 2021. Varma. Viitattu 1.5.2023. Saatavissa <https://www.varma.fi/ajankohtaista/uutiset-ja-artikkelit/artikkelit/2021-q3/testaa-ja-kehita-liikeideaasi-business-model-canvas--tyokalun-avulla/>

Vuorinen, T. 2013. Strategiakirja - 20 työkalua. Helsinki: Alma Talent Oy ja Tero Vuorinen.

Wheeler, A. 2009. Designing Brand Identity: An Essential Guide for the Whole Branding Team. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Whitaker, S. 2012. Mergers and acquisitions integration handbook. Hoboken, New Jersey:
John Wiley & Sons, Inc

