



# Kiinteistönhoidon palveluprosessin kehittäminen palvelumuotoilun avulla - Esimerkkinä Vantaan Tilapalvelut Vantti Oy

Malila Mikko

Laurea-ammattikorkeakoulu

## Kiinteistönhoidon palveluprosessin kehittäminen palvelumuotoilun avulla - Esimerkkinä Vantaan Tilapalvelut Vantti Oy

Malila Mikko  
Palvelu- ja liiketoimintamuotoilu  
Opinnäytetyö  
toukokuu, 2025

Mikko Malila

**Kiinteistönhoidon palveluprosessin kehittäminen palvelumuotoilun avulla - Esimerkkinä****Vantaan Tilapalvelut Vantti Oy**

Vuosi

2025

Sivumäärä

86

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli syventää ymmärrystä asiakasarvon muodostumisesta Vantaan Tilapalvelut Vantti Oy:n kiinteistönhoidon palveluissa. Kehittämistyön tavoitteena oli luoda asiakasarvon muodostumista tukeva toimintamalli, joka tukee Vantin siirtymistä tuotantokeskeisestä organisaatiosta asiakaskeskeiseen toimintatapaan. Kehittämistyö kohdistui Vantaan Tilapalvelut Vantti Oy:n kiinteistönhoidon palveluprosessiin, jossa tapahtuu merkittävä osa Vantin asiakasyhteydenotoista ja on siten keskeinen osa käyttäjäkokemusta. Kehittämistyön kohderyhmänä olivat Vantin asiakkaat ja asiakasrajapinnan työntekijät.

Kehittämistyö toteutettiin palvelumuotoilun menetelmin, hyödyntäen tuplatimantti-mallia. Asiakasymmärrystä kerättiin asiakastyöpajassa, dokumenttianalyysillä ja teemahaastatteluilla. Palvelumuotoiluprosessi eteni vaiheittain löytämisestä määrittämisen ja kehittämisen kautta konseptointiin. Kehittämistyön tuloksena syntyi Service Blueprint -kuvaus kiinteistönhoidon palveluprosessista sekä Service Logic Business Model Canvas -malli liiketoiminnan asiakaskeskeisestä tarkastelusta. Näiden pohjalta kehitettiin palveluprosessia konkreettisilla toimenpiteillä, kuten asioinnin helpottamisella, palvelun seurattavuuden parantamisella ja prosessin läpimenoajan lyhentämisellä.

Tuloksena syntyi asiakasarvon muodostumista tukeva palveluprosessi, jossa asioinnin helpoutta, läpinäkyvyyttä ja läpimenoaikaa parannettiin konkreettisilla toimenpiteillä. Lisäksi kehitettiin konsepti, joka yhdistää palveluprosessin ja liiketoimintamallin asiakaskeskeiseksi kehittämismalliksi. Konsepti tarjoaa Vantille systemaattisen tavan kehittää palveluitaan asiakaskeskeisesti.

Asiasanat: palvelumuotoilu, asiakaskeskeisyys, kiinteistöhoito, arvon muodostuminen, palveluprosessi

Mikko Malila

**Enhancing the property maintenance service process through Service Design - Case: Vantaan Tilapalvelut Vantti Oy**

Year

2025

Pages

86

---

The purpose of this thesis was to deepen the understanding of customer value formation in the property maintenance services of Vantaan Tilapalvelut Vantti Oy. The objective was to create an operational model that supports customer value creation and facilitates Vantti's transition from a production-oriented organization to a customer-centric approach. The development work focused on the property maintenance service process, which accounts for a significant share of customer interactions and is therefore a key part of the user experience. The target groups were Vantti's customers and front-line employees.

The development process was carried out using service design methods, following the double diamond model. Customer insight was gathered through a customer workshop, document analysis, and thematic interviews. The service design process progressed through the phases of discovery, definition, development, and delivery. As a result, a Service Blueprint of the property maintenance process and a Service Logic Business Model Canvas were created to support customer-centric business development. Based on these, the service process was improved through concrete actions such as simplifying customer interactions, enhancing process transparency, and reducing lead times.

The outcome was a service process that supports customer value creation by improving ease of use, transparency, and efficiency. In addition, a development concept was created that combines the service process and business model into a customer-centric framework. This concept provides Vantti with a systematic approach to developing its services from the customer's perspective.

Keywords: service design, customer-centricity, property maintenance, value formation, service process

## Sisällys

1	Johdanto.....	6
1.1	Opinnäytetyön tarkoitus, tavoite ja rajaus.....	6
1.2	Toimeksiantajaorganisaatio ja tausta kehittämiselle .....	7
2	Kohti asiakaskeskeistä palvelutuotantoa.....	8
2.1	Asiakaskeskeinen liiketoimintalogiikka.....	8
2.2	Arvon muodostuminen.....	12
2.3	Asiakaskeskeinen organisaatio .....	14
2.4	Asiakaskokemus ja arvolupaus .....	15
2.5	Palvelutuotannon prosessi .....	18
2.6	Tietoperustan yhteenveto .....	21
3	Kehittämistyön eteneminen ja käytetyt menetelmät .....	26
3.1	Kehittämisasetelma.....	26
3.2	Kehittämismenetelmänä palvelumuotoilu .....	27
3.3	Kehittämistyön palvelumuotoiluprosessin mukainen eteneminen.....	28
3.4	Löydä-vaihe: asiakasymmärryksen kerääminen .....	29
3.5	Määritä-vaihe: asiakasymmärryksen kiteyttäminen .....	37
3.6	Kehitä-vaihe: ratkaisuiden ideointi.....	41
3.7	Toteuta-vaihe: palveluprosessin konseptointi .....	48
4	Tulokset .....	58
4.1	Asiakkaan arvon muodostuminen Vantin kiinteistönhoidossa .....	59
4.2	Kehitetty prosessi .....	60
4.3	Palvelun kehittämisen konsepti Vantille.....	63
5	Johtopäätökset ja pohdinta.....	66
5.1	Johtopäätökset .....	66
5.2	Kehittämisasetelman ja kehittämistyön luotettavuuden arviointi .....	67
5.3	Vaikuttavuuden arviointi .....	69
5.4	Jatkokehitystarpeet ja -mahdollisuudet .....	69
	Lähteet.....	71
	Kuviot .....	74
	Taulukot .....	74
	Liitteet .....	75

## 1 Johdanto

Kunnallisten palveluiden järjestämistavat ovat viime vuosina olleet aktiivisen yhteiskunnallisen keskustelun kohteena. Kunnilla on itsehallinto, jonka puitteissa ne voivat päättää, tuottavatko palvelut itse, hankkivatko ne markkinoilta vai järjestävätkö ne yhteistyössä muiden toimijoiden kanssa. Palveluiden järjestämistavan valinnassa keskeistä on palveluiden laatu, kustannustehokkuus ja asiakslähtöisyys. (Leväinen 2013, 64.) Vantaan Tilapalvelut Vantti Oy (myöhemmin Vantti) on Vantaan kaupungin kokonaan omistama in-house-yhtiö, jonka tehtävänä on tuottaa ateria- ja tilapalveluita kaupungin omistamiin kiinteistöihin. Vantilla ei kuitenkaan ole monopoliasemaa, vaan kaupunki hankkii osan ateria- ja tilapalveluista vapailta markkinoilta, jotta vertailtavuus Vantin tuottamien palveluiden hinta- ja laatusosta suhteessa markkinoihin säilyy.

Vantissa on käynnissä laaja muutos kohti asiakaskeskeistä toimintamallia. Tämä muutos on osa omistajan asettamaa strategista tavoitetta kehittää asiakastyytyväisyyttä ja parantaa palveluiden vaikuttavuutta. Vantin tuottamat palvelut ovat keskeinen osa kaupungin tilojen toimivuutta ja käyttäjäkokemusta, ja niiden kehittäminen asiakaslähtöisesti on tärkeää sekä palvelun laadun että kustannustehokkuuden näkökulmasta.

Vaikka asiakaskeskeisyydestä ja palvelumuotoilusta on puhuttu paljon, niiden konkreettinen soveltaminen erityisesti kunnallisten tukipalveluiden, kuten kiinteistönhoidon, kontekstissa on vielä suhteellisen vähän tutkittua aluetta. Tarvitaan lisää ymmärrystä siitä, miten asiakasarvo muodostuu palveluissa, jotka eivät ole suoraan loppukäyttäjälle näkyviä, mutta joilla on merkittävä vaikutus palveluiden kokonaislaatuun ja käyttäjäkokemukseen.

### 1.1 Opinnäytetyön tarkoitus, tavoite ja rajaus

Tämän kehittämistyön tarkoituksena on syventää ymmärrystä asiakasarvon muodostumisesta Vantin kiinteistönhoidon palveluissa. Kehittämistyön tavoitteena on luoda asiakasarvon muodostumista tukeva toimintamalli palveluiden kehittämiselle, joka tukee Vantin siirtymistä asiakaskeskeiseen toimintatapaan. Työssä tarkastellaan kiinteistönhoidon palveluprosessia asiakkaan näkökulmasta ja kehitetään sitä palvelumuotoilun menetelmin.

Kehittämistyö rajataan koskemaan kiinteistönhoidon palveluita, sillä ne ovat määrällisesti suurin yksittäinen asiakasyhteydenottojen kohde. Palvelun luonne, yhdistelmä ennakoivia ja ennakoimattomia toimenpiteitä, tekee siitä haastavan mutta samalla merkityksellisen kehittämiskohteen asiakasarvon näkökulmasta. Lisäksi kiinteistönhoidon palveluprosessi on Vantissa tunnistettu osa-alueeksi, jossa asiakaskokemuksen kehittämiselle on erityinen tarve. Palveluprosessin monivaiheisuus, sähköisten asiointikanavien käyttö ja asiakkaan rooli

palvelupyynnön tekijänä ja arvioijana korostavat tarvetta tarkastella prosessia kokonaisvaltaisesti asiakkaan näkökulmasta. Rajaus mahdollistaa syvällisen tarkastelun ja konkreettisten kehittämistoimenpiteiden kohdentamisen.

## 1.2 Toimeksiantajaorganisaatio ja tausta kehittämiselle

Tämän kehittämistyön toimeksiantajaorganisaatio Vantaan Tilapalvelut Vantti Oy on Vantaan kaupungin kokonaan omistama in-house-yhtiö, joka tuottaa ateria-, puhtaus-, kiinteistö-, varitiointi- ja kuljetuspalveluita kaupungin tarpeisiin (Vantaan kaupunki 2022). Vantti työllistää noin 900 henkilöä, ja sen vuosiliikevaihto on noin 50 miljoonaa euroa. Omistuspohjansa vuoksi Vantti toimii voittoa tavoittelemattomana yhtiönä (Vantti 2024).

Kuntien palvelutuotanto on viime vuosina ollut murroksessa, jossa korostuvat tehokkuuden, vaikuttavuuden ja asiakaslähtöisyyden vaatimukset. In-house-yhtiöiden rooli kunnallisessa palvelutuotannossa on kasvanut, ja samalla niiden toiminnalta odotetaan yhä enemmän läpinäkyvyyttä, kustannustehokkuutta ja kykyä vastata asiakkaiden muuttuviin tarpeisiin. Vantaan kaupungin omistajapoliittisissa linjauksissa on määritelty, että Vantin palveluiden tulee olla kaupungille perusteltu vaihtoehto ulkoiseen palvelutuotantoon nähden, erityisesti laadun, sopimushallinnan ja kustannusten näkökulmasta (Vantaan kaupunki 2022).

Vantaan kaupunki on linjannut Vantin toiminnan keskeiseksi tavoitteeksi asiakastyytyväisyyden määrätietoisen kehittämisen (Vantaan kaupunki 2022). Tämä tavoite on edellyttänyt Vantissa merkittävää toimintakulttuurin muutosta: siirtymistä tuotantokeskeisestä ajattelusta kohti asiakaskeskeisyyttä, jossa asiakaskokemus nostetaan palveluiden tuottamisen ja kehittämisen keskiöön (Huttunen 2025). Asiakaskeskeisyys ei tarkoita vain yksittäisten palveluiden parantamista, vaan koko organisaation ajattelutavan ja rakenteiden uudistamista siten, että asiakas on toiminnan lähtökohta kaikilla tasoilla.

Vuoden 2025 alussa Vantissa otettiin käyttöön uusi organisaatiomalli, jossa palvelutuotanto organisoitiin asiakkaiden ympärille. Uudistuksen tavoitteena on tukea asiakaskeskeistä toimintatapaa ja mahdollistaa entistä parempi asiakaskokemus. Uusi toimintamalli korostaa asiakasrajapinnan roolia ja siirtää päätöksenteon painopistettä lähemmäs asiakasta. Tavoitteena on auttaa Vantin asiakkaita onnistumaan omassa arjessaan mahdollisimman hyvin (Vantti 2025).

Tämä kehittämistyö kytkeytyy suoraan Vantin strategiseen muutokseen ja tukee sen pyrkimystä rakentaa asiakaskeskeistä toimintakulttuuria. Kiinteistönhoidon palvelut muodostavat merkittävän osan Vantin palvelutuotannosta, ja niiden kehittäminen asiakasarvon näkökulmasta on keskeinen osa organisaation asiakaskeskeisyyden vahvistamista.

## 2 Kohti asiakaskeskeistä palvelutuotantoa

Tässä luvussa esitellään kehittämistyön tietoperusta, joka pohjautuu ammattikirjallisuuteen sekä tieteellisiin artikkeleihin. Luvun alussa käydään läpi liiketoimintalogiikoiden evoluutio, keskittyen asiakaskeskeiseen logiikkaan, johon kehittämistyö perustuu. Liiketoimintalogiikat auttavat havainnollistamaan, miten asiakkaiden ja yritysten roolit ovat muuttuneet tuotekeskeisestä lähestymistavasta asiakaskeskeiseksi. Lisäksi luvussa avataan arvon muodostumisen käsitettä asiakaskeskeisessä liiketoimintalogiikassa.

Liiketoimintalogiikoiden jälkeen luvussa keskitytään asiakaskeskeisen organisaation, asiakaskokemuksen ja arvolupauksen käsitteisiin. Tämän jälkeen luvussa tarkastellaan palvelua tuotannon prosessina, sekä syvennytään käsittelemään kiinteistönhoidon palveluprosessia. Lopuksi luvussa käsitellystä tietoperustasta luodaan yhteenveto.

### 2.1 Asiakaskeskeinen liiketoimintalogiikka

Eri liiketoimintalogiikat keskittyvät tarkastelemaan eri näkökulmista asiakkaan ja palveluntarjoajan välistä vaihdantaa ja siinä muodostuvaa arvoa (Tuulaniemi 2010, 30; Grönroos 2009, 82). Seuraavissa kappaleissa avataan kehittämistyön kannalta oleellisten liiketoimintalogiikoiden periaatteet.

**Tuotekeskeinen liiketoimintalogiikka** tarkoittaa, että yritys valmistaa tavaroita asiakkaiden resursseiksi, jotta he voivat hoitaa ja hallita jokapäiväisiä toimintojaan arvoa tuottavasti (Grönroos 2009, 82). Arvon luominen on Vargo, Maglio & Akaka (2008, 145) mukaan taloudellisen vaihdannan keskeinen tarkoitus ja prosessi, ja perinteiset tuotekeskeiset arvonluonnin mallit keskittyvät yrityksen tuotoksiin ja hintaan. Tämän näkökulman mukaan arvontuotto tapahtuu, kun yritys tuottaa arvoketjun osat halvemmalla tai laadukkaammin kuin kilpailijansa (Porter 1985, 33-34), ja maksimaalinen tehokkuus ja voitto saavutetaan standardoimalla ja mittakaavaedulla (Vargo ym. 2008, 147).

**Palvelukeskeinen liiketoimintalogiikka** keskittyy huomattavasti eri asioihin kuin tuotekeskeinen logiikka (Greer, Lusch & Vargo 2016, 1). Ero perustuu (Vargo ym. 2008, 148) mukaan vaihdon perusteisiin: palvelukeskeinen logiikka keskittyy toiminnallisiin resursseihin, kuten tieto, taito ja toiminta, kun taas tuotekeskeinen logiikka keskittyy lopputuotteeseen. Palvelukeskeinen logiikka merkitsee vuorovaikutusta ja yhteenkuuluvuutta palveluntarjoajan ja asiakkaan välillä, sekä korostaa eri sidosryhmien välistä yhteistyötä yhteisen - kaikkia osapuolia hyödyttävän - arvonluonnin saavuttamiseksi (Greer ym. 2016, 1).

**Palvelulogiikan** mukaan palvelut ovat prosesseja, joissa yrityksen resurssit ovat vuorovaikutuksessa asiakkaiden kanssa, luoden arvoa heidän toimintoihinsa ja prosesseihinsa. Tavarat ovat arvoa tukevia resursseja, kun taas palvelut ovat arvoa tukevia prosesseja, jotka tukevat

asiakkaiden arvon tuottamista. Palvelulogiikka tarkoittaa prosessien edistämistä, jotka tukevat asiakkaiden arvon luomista heidän päivittäisissä toiminnoissaan ja prosesseissaan. Asiakas osallistuu näihin vuorovaikutteisiin prosesseihin sekä resurssina että kuluttajana tai käyttäjänä, jolloin yritykset ja asiakkaat yhdessä tuottavat palveluprosesseja ja luovat osittain arvoa yhdessä. (Grönroos 2009, 82)

**Asiakaskeskeinen logiikka** tuo liiketoimintaan uuden näkökulman, jonka lähtökohtana on asiakkaan todellisuus ja ekosysteemi (Heinonen, Strandvik & Voima 2013, 4). Asiakaskeskeinen logiikka ei siis keskity ensisijaisesti palveluihin tai pelkästään palveluihin, vaan on ajattelutapa, joka korostaa asiakasta menestyvän liiketoiminnan perustana (Grönroos, Strandvik & Heinonen 2015, 74). Asiakaskeskeisessä liiketoimintalogiikassa tarkastelun keskiössä on palvelun, palveluntuottajan, vuorovaikutuksen tai järjestelmän sijaan asiakas. Asiakaskeskeisessä näkökulmassa keskitytään siihen, mitä asiakkaat tekevät palvelun avulla saavuttaakseen omat tavoitteensa. (Voima, Heinonen & Strandvik 2010, 1.)

Voiman ym. (2010, 75) mukaan Heinonen & Strandvik (2015) ovat kuvanneet asiakaskeskeisen logiikan näkökulman arvonluontiin seuraavasti: Asiakkaat eivät perusta odotuksiaan pelkästään siihen, mitä palveluntarjoaja lupaa tekevänsä. Heillä on usein laajempi käsitys palvelun toimivuudesta, joka perustuu omiin kokemuksiin, muiden käyttäjien palautteeseen ja muiden tarjoajien toimintaan. Asiakkaan näkökulmasta tilanne elää jatkuvasti, ja palveluntarjoajan menestys riippuu siitä, kuinka hyvin palvelu todella täyttää asiakkaan tarpeet - ei siitä, mitä on luvattu. Arvolupaukset eivät siis yksin riitä vakuuttamaan asiakasta; ratkaisevaa on, miten asiakas kokee palvelun toimivan käytännössä. Palveluntarjoajan onnistuminen mitataan asiakkaan omilla kriteereillä, ja nämä kokemukset määrittävät, syntyykö asiakkaalle todellista arvoa. (Voima ym. 2010, 75.) Strandvik & Heinonen (2015, 125) määrittelevät asiakaskeskeisyyden tarkoittavan, että asiakkaan asiat ohjaavat yrityksen ajattelua kaikilla tasoilla: hallitustyöstä asiakaskohtaamisiin, tuotantoon, hankintaketjuihin ja organisaation sisäisiin asioihin.

Rihova, Buhalis, Gouthro & Moital (2018) tarkastelevat asiakaskeskeisen liiketoiminnan kolme eri tutkimusta - Medbergin & Heinosen (2014), Heinonen ym. (2013) ja Tynan ym. (2014) - ja niiden näkemyksellisiä eroa ja yhtäläisyyksiä asiakkaan arvonmuodostuksen näkökulmasta. Kaikki kolme lähestymistapaa jakavat yhteisen näkemyksen siitä, että arvo syntyy asiakkaan omassa kokemusmaailmassa, ei pelkästään palveluntarjoajan toiminnan seurauksena. Ne korostavat asiakkaan subjektiivista kokemusta ja kontekstin merkitystä arvon muodostumisessa. (Rihova ym. 2018, 363-364.)

Medberg ja Heinonen (2014) viittaavat asiakkaan mielensisäisiin ja näkymättömiin toimintoihin, mutta eivät syvenny näiden toimintojen tarkempaan mekanismeihin. He keskittyvät enemmän siihen, millaista arvoa nämä toiminnot tuottavat, eivät siihen, miten arvo syntyy. Heinonen ym. (2013) vievät ajattelua pidemmälle kuvaamalla, kuinka asiakkaat aktiivisesti

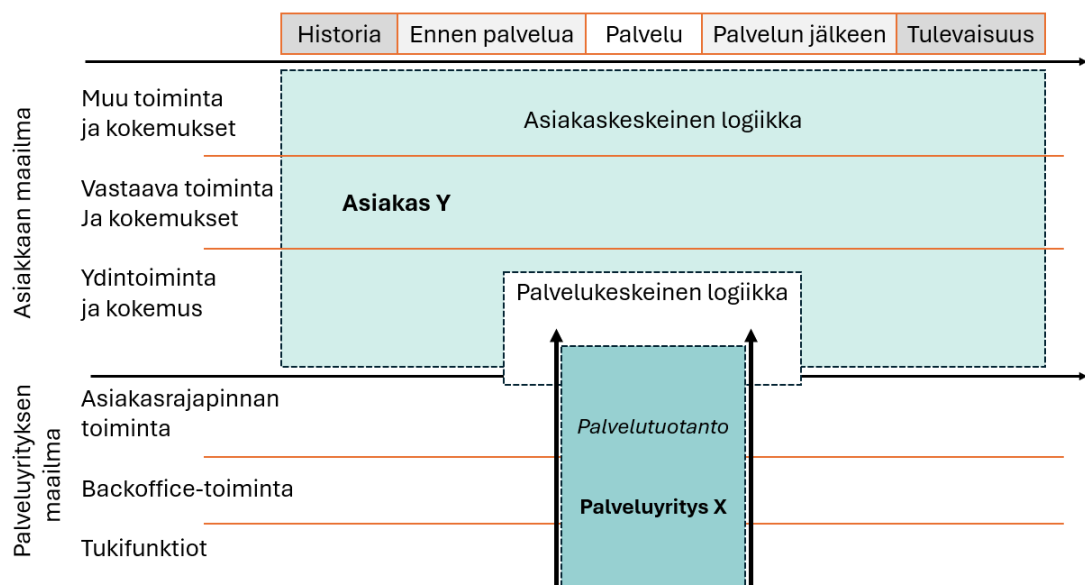
tulkitsevat kokemuksiaan ja rakentavat uudelleen omaa asiakasrealiteettiaan käyttäytymis- ja ajatteluprosessiensa kautta. Heidän näkemyksensä tarjoaa syvemmän käsitteellisen ymmärryksen arvonmuodostuksesta. Tynan ym. (2014) puolestaan tarkastelevat arvonmuodostusta empiirisesti luksusautojen kulutuksen kontekstissa. He osoittavat, että arvo voi syntyä monenlaisista kokemuksista, kuten aistillisista, tunnepitoisista, käyttäytymiseen liittyvistä, sosiaalisista ja yhteisöllisistä ulottuvuuksista. Heidän näkökulmansa konkretisoi, miten arvo ilmenee käytännössä kuluttajan elämässä. (Rihova ym. 2018, 363-364.)

Asiakaskeskeisessä logiikassa keskeinen huomio ei ole enää siinä, miten asiakas kuluttaa palvelua, vaan siinä, miten asiakas elää elämäänsä. Asiakaslähtöinen logiikka keskittyy asiakkaan rutiineihin, toimintoihin ja käytäntöihin - eli siihen, miten asiakas tyypillisesti toimii omassa elinympäristössään. Asiakkaan ulkoinen ja sisäinen elinympäristö vaikuttavat siihen, mitä asiakas suosii ja millaista ostokäyttäytymistä eri tilanteissa voi syntyä. Kiinnostavaa ei ole niinkään se, mitä rooleja asiakas ottaa palveluprosessissa, vaan se, mitä rooleja hän ottaa arjessaan. (Voima ym. 2010, 11.)

<b>Palveluntarjoajakaskeiset haasteet</b>	<b>Asiakaskeskeiset haasteet</b>	
Miten asiakas käyttää palvelua? Miten palvelu tulisi suunnitella? Miten palveluprosessia voidaan kehittää? Miten asiakas haluaa olla mukana yhteiskehittämisessä?	Miten asiakas elää elämäänsä? Mitä rutiineja asiakkaalla on? Mitkä asiat ilahduttavat tai ärsyttävät asiakasta arjessa? Mistä asiakas nauttii ja mistä hän on kiinnostunut?	<b>Miten</b>
Miten ja miksi asiakas tekee ostopäätöksiä? Mikä vaikuttaa asiakkaan valintaan palvelu-/jakelukanavasta? Miksi asiakas on tyytymätön?	Mitkä ovat asiakkaan sisäiset ja ulkoiset elinympäristöt? Kuinka liikkuva asiakas on? Mikä on asiakkaan yleinen elämäntilanne?	<b>Missä</b>
Milloin asiakas haluaa palvelua? Miten asiakas haluaa palvelun toteutettavan?	Mikä on asiakkaan henkilökohtainen aikakehitys? Kuinka kiireistä asiakkaan elämä on?	<b>Milloin</b>
Mitä asiakas sanoo? Mikä motivoi asiakasta? Miten uusia palveluita voidaan innovoida?	Mitä asiakas tuntee? Mihin asiakas tuntee intohimoa ja mistä hän unelmoi? Mitkä ovat asiakkaan elämän haasteet?	<b>Mitä</b>
Miten asiakas käyttäytyy? Mikä rooli asiakkaalla on palveluprosessissa? Kuka vaikuttaa asiakkaan päätöksentekoon? Miten brändiä voidaan kehittää? Miten asiakkaita voidaan segmentoida?	Kuka asiakas on? Mitä rooleja asiakkaalla on arjessaan? Miten asiakkaan sosiaalinen elämä on rakentunut? Mihin asiakas uskoo? Mitä asiakasprofileja voidaan tunnistaa?	<b>Kuka</b>

Taulukko 1: Asiakaskeskeiset haasteet (Voima ym. 2010, 12 mukaillen)

Perinteinen, usein esitetty kysymys on, mitä palveluntarjoaja voisi tehdä kehittääkseen parempaa palvelutarjontaa ja innovoidakseen uusia palveluita. Asiakaskeskeisen logiikan mukaan vastaukset löytyvät asiakkaan arjen kokemuksista: iloista, haasteista ja ärsytyksistä. Uudet palveluinnovaatiot voivat syntyä asiakkaan elämän tarpeista, joita hän ei itse aina tiedosta. Asiakassegmentointi ei enää perustu pelkästään demografisiin tai käyttäytymiseen liittyviin tekijöihin, vaan asiakkaan elämänprofiiliin: siihen, kuka hän on ja miten hän elää. Asiakaskeskeinen logiikka tarjoaa johtajille työkaluja ymmärtää asiakkaan elämänvaiheiden vaikutusta arvon muodostumiseen. Se auttaa profiloimaan asiakaskuntaa pitkäjäisesti ja kehittämään palveluita, jotka tukevat asiakkaan arvon muodostumista. (Voima ym. 2010, 12.)



Kuvio 1: Asiakaskeskeinen logiikka verrattuna palvelukeskeiseen logiikkaan ja palvelutuotannon johtamiseen (mukailten Heinonen, Strandvik, Mickelsson, Edvardsson, Sundström & Andersson 2010, 6)

Yllä oleva Kuvio 1 havainnollistaa, kuinka palveluyrityksen ja asiakkaan maailmat eroavat toisistaan palvelun aikajänteen ja kokemuksen näkökulmasta. Perinteinen tuotekeskeiseen logiikkaan perustuva palvelutuotanto sekä palvelukeskeinen logiikka keskittyvät pääasiassa itse palvelutapahtumaan ja sen laatuun tai arvoon. Asiakaskeskeinen logiikka sen sijaan laajentaa näkökulmaa huomioimalla palvelun vaikutukset ennen ja jälkeen varsinaisen palveluprosessin. (Heinonen ym. 2010, 7.)

Asiakkaalle palvelu ei ole irrallinen tapahtuma, vaan osa hänen jatkuvaa elämäänsä ja toimintaansa. Asiakaskeskeinen logiikka korostaa, että arvo syntyy asiakkaan omassa kontekstissa, ei pelkästään palveluntarjoajan määrittelemissä kohtaamisissa. Näin ollen palvelun suunnittelussa tulisi huomioida myös asiakkaan aiemmat kokemukset, rinnakkaiset toiminnot ja tulevat tarpeet. (Heinonen ym. 2010, 7.)

## 2.2 Arvon muodostuminen

Organisaatioiden tehtävänä on tuottaa asiakkailleen arvoa. Ihmiset käyttävät palveluja saavuttaakseen tavoitteensa tai ratkaistakseen ongelmansa. Kun palvelu auttaa heitä saavuttamaan tavoitteensa tai ratkaisemaan ongelmansa, he kokevat saaneensa arvoa palvelusta. (Tuulaniemi 2011, 30-31.)

Arvon yhteisluonti on ollut keskeinen ajatus palvelukeskeisen logiikan kannattajille, jotka ovat korostaneet sen eroa perinteiseen tuotelähtöiseen ajatteluun. Yhteisluonti on nähty keinona tuoda esiin asiakkaan aktiivinen rooli arvonmuodostuksessa. Tämä lähestymistapa on kuitenkin herättänyt paljon keskustelua ja kysymyksiä, minkä vuoksi on tärkeää tarkastella kriittisesti, mitä yhteisluonti oikeastaan tarkoittaa ja onko sen korostaminen aina perusteltua. (Voima ym. 2010, 5.)

Yhteisluontia voidaan tulkita monella tavalla. Palvelukeskeisen logiikan ytimessä on ajatus, että asiakas on aina mukana arvon luomisessa yhdessä yrityksen kanssa. Yritys ei voi yksin tuottaa arvoa, vaan se voi ainoastaan tarjota arvolutapauksia, jotka mahdollistavat yhteisluontin asiakkaan kanssa. Tässä näkökulmassa tuottajan ja kuluttajan roolit sulautuvat yhteen: arvo syntyy vuorovaikutuksessa, jossa molemmat osapuolet yhdistävät resurssejaan ja osaamistaan. (Vargo, Maglio & Akaka, 2008; Voima ym. 2010, 5-6.)

Grönroos (2008) esittää Voiman ym. (2010, 7) mukaan eriävän näkemyksen. Hänen mukaansa on tärkeää erottaa palvelun tuottaminen - jossa asiakas voi osallistua - ja varsinaisen arvon muodostuminen. Toisin sanoen, vaikka asiakas osallistuu palvelun toteuttamiseen, se ei automaattisesti tarkoita, että arvoa syntyy. Käytännössä asiakkaat eivät aina ole kiinnostuneita osallistumaan tai tekemään yhteistyötä yrityksen kanssa. He voivat haluta hoitaa asiat itse tai minimoida yrityksen roolin elämässään. Jos palvelu ei ole heille merkityksellinen, he eivät välttämättä halua osallistua aktiivisesti sen tuottamiseen. (Voima ym. 2010, 7.)

Asiakaskeskeinen logiikka korostaa asiakkaan elämän ja arjen ymmärtämistä - ei vain yksittäisiä palvelukohtaisia. Se ottaa huomioon asiakkaan toiminnot, käytännöt, kokemukset ja kontekstit, jotka vaikuttavat siihen, miten palvelut istuvat osaksi asiakkaan elämää tai liiketoimintaa. (Voima ym. 2010, 9-10.)

Asiakaskeskeisen logiikan näkökulma siirtää tarkastelun palvelutarjoajasta asiakkaaseen, jotta arvon muodostumista voidaan analysoida ja tehdä näkyväksi keskittymällä asiakkaan elämän ja ekosysteemin arkipäiväisiin elementteihin. Asiakkaan maailma on myrskyistä, dynaaminen ja kaoottinen, jossa asiakkaalla on useita erilaisia yksilöllisiä ja yhteisöllisiä rooleja. Teknologisen vallankumouksen myötä asiakas on usein myös "näkyvätön" yritykselle, mikä edellyttää, että yritys toimii ennakoivasti ymmärtääkseen ja profiloidakseen asiakkaan ajattelutapaa, arkea ja ekosysteemiä. (Heinonen, Strandvik & Voima 2013, 12.)

Asiakaskeskeisessä logiikassa arvo ei ole yleispätevä tai objektiivinen, vaan jokainen ihminen määrittelee sen omista lähtökohdistaan. Arvon kokemus liittyy aina yksilön omaan elinympäristöön ja henkilökohtaisiin kokemuksiin. Arvo voi syntyä sekä tietoisesti että tiedostamatta, eikä sen muodostuminen ole aina harkittu tai aktiivinen prosessi. Tässä ajattelutavassa arvo ei synny pelkästään palvelutilanteessa tai palvelun käytön aikana, vaan sitä rakentuu myös monissa muissa yhteyksissä - esimerkiksi ihmisen fyysisessä, biologisessa, sosiaalisessa, henkissä, maantieteellisessä ja digitaalisessa ympäristössä, sekä näkyvissä että näkymättömissä vuorovaikutuksissa. (Voima ym. 2010, 5-10.)

Arvon muodostuminen nähdään asiakaskeskeisessä logiikassa pitkänä ja jatkuvana prosessina, joka ulottuu koko asiakkuuden elinkaaren ajalle. Puhutaan niin sanotusta elämänmittaisesta arvosta, joka rakentuu vaiheittain, ennen palvelun käyttöä, sen aikana ja vielä sen jälkeenkin, osana asiakkaan arkea ja henkilökohtaista todellisuutta. Arvon kokemus ei ole irrallinen, vaan se liittyy aina asiakkaan muihin kokemuksiin ja hänen sen hetkiseen elämäntilanteeseensa. Näin ollen arvo rakentuu monikerroksiselle ja yksilölliselle kokemuspohjalle. Vaikka asiakas saattaa tietää, mitä hän pitää tärkeänä, hän ei välttämättä itse täysin ymmärrä kaikkia niitä sisäisiä ja ulkoisia tekijöitä, jotka vaikuttavat hänen arvokokemuksensa. (Voima ym. 2010, 5-10.)

	<b>Palveluntarjoajakeskeinen logiikka</b>	<b>Asiakaskeskeinen logiikka</b>
<b>MITEN</b>	Arvonluonti on aktiivinen prosessi Arvonluonti on kognitiivinen ja tietoinen prosessi	Arvon muodostuminen voi olla myös passiivista Arvon muodostuminen on myös henkinen ja emotionaalinen prosessi
<b>MISSÄ</b>	Arvolla on erityinen konteksti Arvo on (laajennetun) palvelun laajuinen Arvonluonti tapahtuu yrityksen hallitsemalla alueella	Arvo muodostuu monissa näkyvissä ja näkymättömissä tiloissa Arvo on asiakkaan elämän laajuinen Arvon muodostuminen tapahtuu asiakkaan usein hallitsemattomassa elämäntilanteessa
<b>MILLOIN</b>	Arvonluonti tapahtuu yrityksen määrittelemässä ajassa	Arvo on pitkäikäistä ja sillä on useita dynaamisia aikakehyksiä
<b>MITÄ</b>	Arvo on suhteellista palvelukontekstissa Arvo voidaan mitata perinteisillä tutkimusmenetelmillä	Arvo on suhteellista useilla tasoilla Tarvitaan uusia menetelmiä arvon tutkimiseen
<b>KUKA</b>	Arvo on upotettu vuorovaikutukseen/palveluun Arvo on usein yksilöllistä Palveluntarjoaja orkestroii arvonluonnin Arvo luodaan yhteisesti	Arvo on upotettu asiakkaan elämään Arvo on henkilökohtaista, kollektiivista ja jaettava Asiakas määrittää, mikä on arvoa – vaikka ei aina itse voi ohjata sen muodostumista

Taulukko 2: Arvon muodostuminen palvelukeskeisessä ja asiakaskeskeisessä logiikassa Voima ym. (2010, 10) mukailen

Asiakaskeskeisessä liiketoimintamallissa arvon syntymistä voidaan tarkastella monesta eri näkökulmasta pohtimalla, miten, missä tilanteessa ja milloin arvoa muodostuu, mihin peruselementteihin arvonmuodostus lopulta perustuu, sekä kuka lopulta määrittää arvon (taulukko 2). Asiakaskeskeisessä logiikassa keskeinen painopiste ei ole enää siinä, miten asiakkaat käyttävät palvelua, vaan kiinnostavampaa on se, miten asiakkaat elävät elämäänsä. Asiakaskeskeinen

logiikka keskittyy asiakkaan rutiineihin, toimintoihin ja käytäntöihin, jotka heijastavat vastausta siihen, miten asiakas tyypillisesti käyttäytyy omassa elämänsäpiirissään. Tämä tyypillisuus antaa myös viitteitä siitä, miten palveluprosessi voitaisiin suunnitella onnistuneesti. Asiakkaan henkilökohtaiset toiminnot ja harrastukset valaisevat myös sitä, mihin asiakas tuntee luonnollista kiinnostusta, sekä hänen toiveitaan ja unelmiaan. Nämä ovat esimerkkejä tekijöistä, jotka auttavat ymmärtämään, mikä motivoi asiakkaita ja miten he mahdollisesti haluaisivat osallistua arvon muodostamiseen. (Voima ym. 2010, 5-10.) Ei enää riitä, että palvelu täyttää asiakkaiden toiveet, vaan sen on sulauduttava osaksi heidän arkeaan ja ympäristöään mahdollisimman luontevasti ja merkityksellisesti (Heinonen, Strandvik & Voima 2013, 113-115).

### 2.3 Asiakaskeskeinen organisaatio

Asiakaskeskeisyydellä tarkoitetaan asiakkaan nostamista aidosti yrityksen toiminnan keskiöön; asiakkaan näkökulma pitäisi tuoda jokapäiväisiin päätöksiin, eikä vain satunnaisiin projekteihin (Gerdt & Kalliokoski 2016, 98). Kun yritystä johdetaan aidosti asiakaskeskeisesti, se parantaa koko organisaation kykyä reagoida nopeasti muutoksiin. Tämä lisää ketteryyttä ja mahdollistaa sen, että tuotteita ja palveluita voidaan kehittää entistä paremmin vastaamaan asiakkaiden todellisia tarpeita. (Mäntyneva 2019, 27.)

Palveluorganisaation tulisi välttää turhaa byrokratiaa ja monimutkaisia hierarkioita. Asiakaskeskeinen toiminta edellyttää, että vastuu asiakkaista on syvällisesti ymmärretty ja hyväksytty koko organisaatiossa. Asiakaskeskeisessä organisaatiossa organisaatiopyramidi onkin käännetty ylösalaisin: ylimmän johdon sijaan asiakasrajapinnassa työskentelevät ovat rakenteen kärjessä. Organisaation menestys ei enää ensisijaisesti riipu johdon päätöksistä, vaan siitä, miten hyvin asiakasrajapinnassa onnistutaan. Asiakasrajapinnan toiminta ratkaisee, onko organisaatio kilpailukykyinen ja kannattava. Johto, esikunnat ja muut tukitoiminnot eivät ole enää keskiössä, vaan ne toimivat mahdollistajina - tukena, joka luo edellytykset onnistumiselle. (Grönroos 2009, 410-411.)

Suuret esikunnat, joilla on laajat suunnittelu- ja päätöksentekovaltuudet, eivät välttämättä kykene reagoimaan riittävän nopeasti asiakkaiden tarpeisiin, koska niiltä voi puuttua tarvittava käytännön tieto ja osaaminen. Siksi organisaation rakenteen tulisi olla mahdollisimman matala - asiakkaiden ja ylimmän johdon välissä ei saisi olla liikaa välikerroksia. Ne työntekijät, jotka ovat suorassa kontaktissa asiakkaisiin, luovat todellista arvoa. Muu organisaatio - kuten johto, tukitoiminnot ja esikunnat - toimii heidän taustatukenaan, mahdollistaen sujuvan ja laadukkaan palvelun asiakas kohtaamisissa. Tämä tukirakenne auttaa varmistamaan, että jokainen asiakas kohtaaminen - niin sanottu "totuuden hetki" - hyödynnetään parhaalla mahdollisella tavalla, vahvistaen asiakassuhdetta ja lisäten asiakastytyvyyttä. (Grönroos 2009, 410.)

Asiakkaan ymmärtämisen tulisi olla erottamaton osa organisaation arkea ja kulttuuria. Tämä tarkoittaa, että koko henkilöstö toimii asiakkaiden näkökulmasta - asiakastyytyväisyys ilahduttaa ja asiakkaan menettäminen koetaan aidosti huolestuttavana. Asiakaskeskeisyyden tulisi olla keskeinen kriteeri rekrytoinneissa kaikilla organisaatiotasolla. Asiakkaan tarpeiden ja ajattelutavan syvälinen ymmärtäminen on oltava jatkuva osa jokaisen työntekijän osaamisen kehittämistä. Tämän lisäksi tarvitaan tiimien välistä saumatonta yhteistyötä ja yhteinen ymmärrys siitä, että asiakas on kaiken toiminnan alku- ja päätepiste. (Vuorela 2024, 71.)

## 2.4 Asiakaskokemus ja arvolupaus

**Asiakaskokemus** on palveluiden ytimessä. Se muodostuu kaikista niistä hetkistä ja kosketuspisteistä, joissa asiakas kohtaa yrityksen. Tämä kattaa kaiken mainonnasta ja ennakkoviestinnästä itse palvelutilanteeseen ja sen jälkeisiin kokemuksiin. Kokonaisuus sisältää asiakaspalvelun laadun, palvelun ominaisuudet, käytettävyyden sekä luotettavuuden. Vain ymmärtämällä, missä ja miten asiakkaat ovat vuorovaikutuksessa yrityksen kanssa, voidaan rakentaa poikkeuksellisia asiakaskokemuksia. (Tuulaniemi 2010, 74.)

Asiakaskokemus on tapa toteuttaa asiakaskeskeisyyttä käytännössä. Se on luonnollinen jatke asiakaskeskeisyydelle, sillä se laajentaa huomion organisaation kyvystä luoda asiakkaan tarpeisiin sopivia tuotteita ja palveluita siihen, miten asiakas ja hänen tarpeensa huomioidaan koko asiakaspolun ajan. Oikein toteutettuna asiakaskokemus on keskittynyt johtamistapa, joka ohjaa organisaatioita tarkastelemaan kriittisesti ja kehittämään kunnianhimoisesti keskeisiä kosketuspisteitä, joiden kautta haluttu asiakaskokemus lopulta muodostuu. Halutulla asiakaskokemuksella tarkoitetaan organisaation määrittelemää tavoitetta siitä, millaisena se haluaa asiakkaiden kokevan sen tarjoamat tuotteet ja palvelut. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 23.)

Asiakaskokemus on aina asiakkaan näkökulmasta subjektiivinen ja kokonaisvaltainen. Se muodostuu asiakkaan ja organisaation välisissä vuorovaikutustilanteissa, joita kutsutaan palvelun kosketuspisteiksi. Asiakaskokemus laajentaa näkökulmaa yritysten tarjoamista tuotteista ja palveluista laajemmaksi, asiakaspolun aikana syntyväksi moniulotteiseksi kokemukseksi. Asiakaspolku tarkoittaa asiakkaan matkaa harkitessaan, ostaessaan ja käyttäessään tuotetta tai palvelua. Asiakaskokemus on keino konkretisoida asiakaskeskeisyyttä käytännössä. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 20.)

Asiakaskokemus voidaan jäsentää kolmeen eri tasoon:

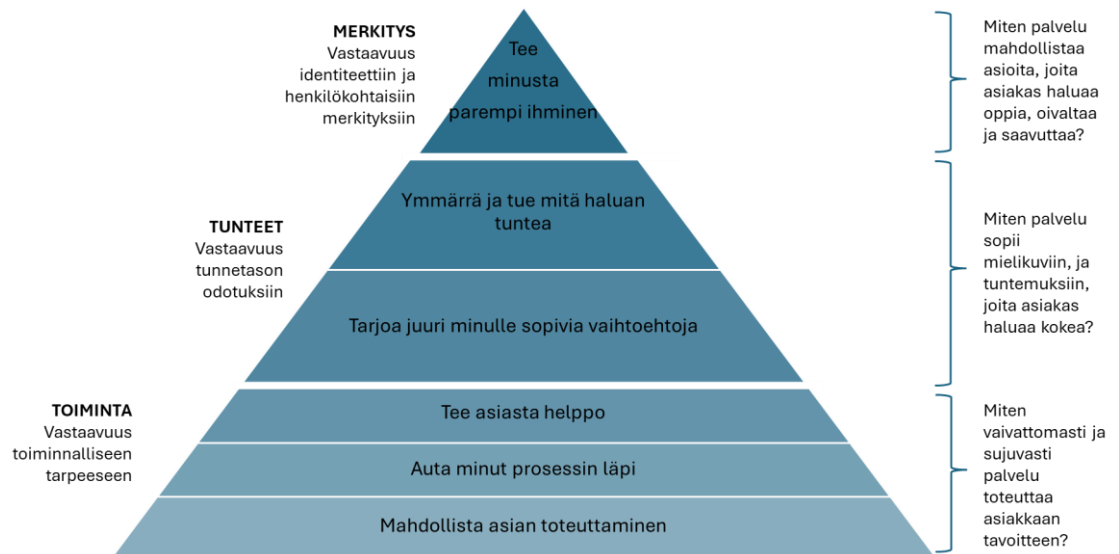
- 1) **Toiminnallinen taso:** Tämä liittyy siihen, kuinka hyvin palvelu täyttää asiakkaan käytännön tarpeet. Tähän sisältyvät esimerkiksi palvelun selkeys, saavutettavuus, tehokkuus ja monipuolisuus. Tätä tasoa voidaan pitää palvelun perustasona - ilman sen täyttymistä palvelu ei voi menestyä markkinoilla.

- 2) **Tunnepohjainen taso:** Tämä taso kuvaa asiakkaan henkilökohtaisia tuntemuksia palvelukokemuksen aikana. Se voi tarkoittaa kokemuksen miellyttävyyttä, helppoutta, innostavuutta tai vaikkapa palvelun tunnelmaa ja tyyliä. Tällä tasolla palvelu alkaa erottua edukseen.
- 3) **Merkityksellinen taso:** Korkein taso asiakaskokemuksessa liittyy syvempiin merkityksiin ja mielikuviin. Se voi sisältää kulttuurisia viittauksia, tarinoita, lupauksia tai asiakkaan henkilökohtaisia arvoja ja identiteettiä tukevia elementtejä. Tällä tasolla palvelu voi muodostaa aidon yhteyden asiakkaan elämäntapaan ja arvoihin.

(Tuulaniemi 2010, 74.)

Asiakaskokemuksen johtaminen pyrkii maksimoimaan asiakkaan arvon muodostumisen luomalla asiakkaille merkityksellisiä kokemuksia. Yksinkertaistettuna asiakkaan kokema arvo on saatujen hyötyjen ja tehtyjen uhrausten erotus. Hyötyjä ovat yrityksen tarjoamat kokemukset, jotka tekevät asiakkaan elämästä helpompaa tai täyttävät jonkin tarpeen. Uhraus puolestaan on yleensä hinta tai käytetty aika. (Löytänä & Korteso 2011, 54; Tuulaniemi 2010, 30-31.)

Asiakaskeskeisyyden ytimessä on asiakkaan arvon muodostumisen syvälinen ymmärtäminen. Asiakaskeskeinen yritys pyrkii kaikkiin keinoin kasvattamaan tietoa siitä, miten asiakkaan arvo muodostuu, jotta yritys voisi pyrkiä tukemaan asiakkaan arvon muodostusta. Tämän avulla on helpompi arvioida, miten yritys voi hyödyntää nykyistä osaamistaan asiakkaan auttamiseksi. Arvon muodostumisen ymmärtäminen on tärkeää, koska ilman sitä ei toimintaa voida kehittää sekä asiakkaan että yrityksen näkökulmasta. Onnistumisen kannalta tärkeää on aito vuorovaikutus ja pyrkimys luoda kumppanuus, josta molemmat osapuolet hyötyvät, ja siirtää vastakkainasettelusta yhteisen edun tavoitteluun. Tavoitteena ei ole vain olla lähellä asiakasta, vaan elää yhdessä asiakkaan kanssa. (Storbacka & Lehtinen, 2006, 20.)



Kuvio 2: Arvon muodostumisen pyramidimalli Tuulaniemeä (2010, 75) mukailten

Tuulaniemi (2010, 74-75) kuvaa asiakkaan arvon muodostumista asiakaskokemuksen eri tasoilla pyramidimallilla. Toiminnan tasolla palvelun vaivattomuus ja sujuvuus ovat arvon muodostuksen - ja ylipäätään palvelun markkinoilla olon - perusteita. Tunnetasolla arvo muodostuu siitä, miten hyvin konsepti sopii mielikuviin ja tuntemuksiin, joita asiakas haluaa kokea. Arvon muodostumisen pyramidin huipulla on merkityksen taso, jossa arvo muodostuu siitä, miten palvelu mahdollistaa asioita, joita asiakas haluaa oppia, oivaltaa ja saavuttaa. (Tuulaniemi 2010, 74-75.)

**Arvolupaus** on yrityksen asiakkailleen antama lupaus siitä, millaista arvoa se pystyy tarjoamaan. Se on yksi liiketoiminnan tärkeimmistä kulmakivistä. Arvolupaus kertoo, miten yritys erottuu kilpailijoistaan ja kiteyttää sen, mitä asiakas saa yritykseltä. On olennaista, että asiakas ymmärtää tarjouksen sisällön ja kokee sen kiinnostavaksi. Arvolupaus:

- määrittelee tuotteen tai palvelun sisällön
- kertoo, kenelle se on suunnattu
- kuvaa, mitä hyötyä asiakas siitä saa
- tuo esiin, mikä tekee tuotteesta tai palvelusta ainutlaatuisen

(Tuulaniemi 2010, 33.)

Arvolupauksen perustana tulee olla syvällinen asiakasymmärrys, joten se ohjaa yritystä asiakaskeskeisempään ajatteluun. Tämä edellyttää erityisiä menetelmiä, osaamista ja järjestelmällistä lähestymistapaa, jotta asiakkaista saadaan syvällistä ja luotettavaa tietoa. Asiakkaan saaminen osaksi yrityksen toimintaa on ensimmäinen ja tärkein vaihe. Aiemmin, kun yritykset olivat pienempiä ja toiminta paikallisempaa, asiakkaiden kanssa oli helpompi olla suorassa vuorovaikutuksessa. Nykyään asiakkaiden tavoittaminen ja heidän kanssaan merkityksellinen vuorovaikutus on huomattavasti monimutkaisempaa. (Barnes, Blake & Howard 2017, 32-33.)

## 2.5 Palvelutuotannon prosessi

Grönroos (2009, 77) määrittelee palvelun seuraavasti: ”palvelu on ainakin jossain määrin ai-neettomien toimintojen sarjasta koostuva prosessi, jossa toiminnot tarjotaan ratkaisuna asi-akkaan ongelmiin ja toimitetaan yleensä, muttei välttämättä, asiakkaan, palvelutyöntekijöi-den ja/tai fyysisten resurssien tai tuotteiden ja/tai palveluntarjoajan järjestelmien välisessä vuorovaikutuksessa”.

Palvelujen johtamisen ja markkinoinnin keskeinen ajatus on, että asiakas on tavalla tai toi-sella mukana palvelun tuottamisessa. Asiakas ei ole vain vastaanottaja, vaan osallistuu itse palveluprosessiin - joko suoraan vuorovaikutuksessa henkilöstön kanssa tai epäsuorasti esimer-kiksi käyttämällä digitaalisia palveluita, kuten verkkopankkia tai puhelinsovelluksia. Asiakkaan osallistuminen vaikuttaa siihen, miten palvelu etenee ja millainen lopputulos syntyy - aivan kuten ravintolassa ruokailtaessa. Palveluilla on kolme keskeistä ominaisuutta:

1. Ne ovat prosesseja, jotka koostuvat erilaisista toiminnoista.
2. Ne tuotetaan ja kulutetaan usein ainakin osittain samanaikaisesti.
3. Asiakas osallistuu ainakin jossain määrin palvelun tuottamiseen kanssatuottajana.

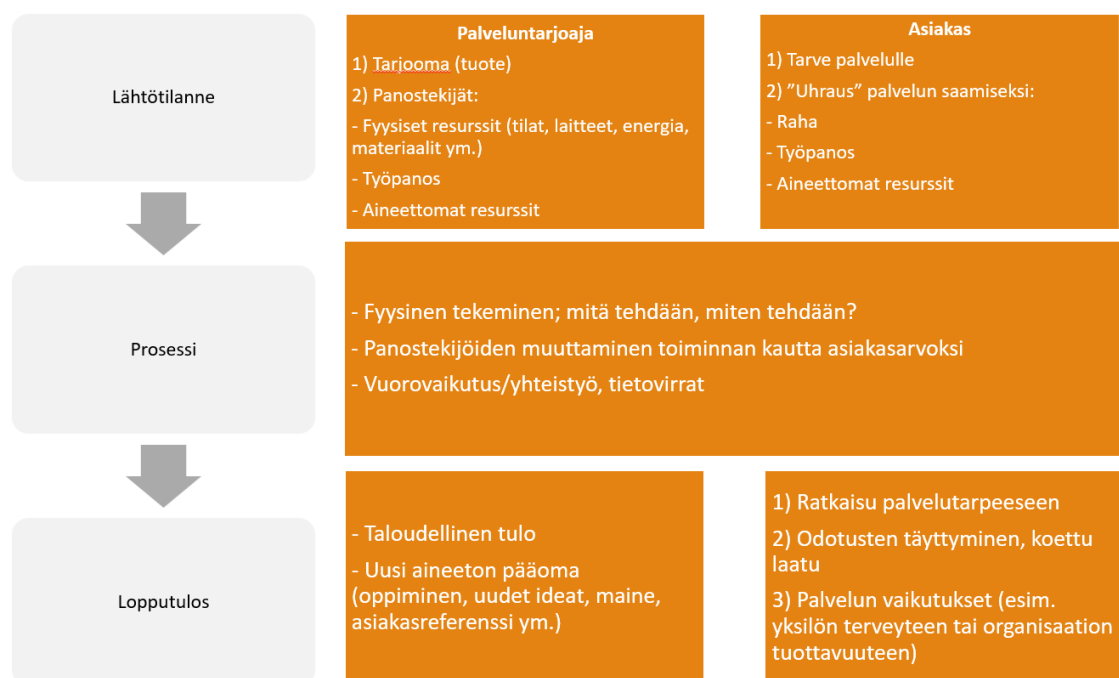
(Grönroos 2009, 79.)

Palvelutuotanto tarkoittaa palveluorganisaation toimintaa, jossa käytetään resursseja palve-luiden tuottamiseen, ja se kattaa koko prosessin sekä sen tulokset ja vaikutukset (Lönnqvist, Jääskeläinen, Kujansivu, Käpylä, Laihonen, Sillanpää & Vuolle 2010, 13-14). Palvelutuotantoa voi tarkastella prosessina, jossa palvelu tuotetaan, sisältäen käytetyt resurssit ja aikaansaa-dut tulokset. (Lönnqvist ym. 2010, 15-16)

Palvelujen ymmärtämiseksi on tärkeää oivaltaa, että palvelua ei kuluteta samalla tavalla kuin fyysistä tuotetta. Asiakas ei ainoastaan vastaanota valmista lopputulosta, vaan hän on mu-kana itse palveluprosessissa - usein aktiivisena osallistujana. Toisin kuin perinteisessä tuote-keskeisessä ajattelussa, jossa asiakas ostaa ja käyttää valmiin tuotteen, palveluissa asiakasko-kemus muodostuu vuorovaikutteisessa prosessissa. Palvelun kuluttaminen tarkoittaa siis myös sen tuottamiseen osallistumista. Tämä tekee itse palveluprosessista olennaisen osan asiakas-kokemusta ja vaikuttaa suoraan siihen, miten asiakas kokee lopputuloksen. (Grönroos 2009, 86.)

Palvelut erottuvat toisistaan erityisesti prosessiensa kautta. Koska palvelun tuottaminen ja sen kuluttaminen tapahtuvat samanaikaisesti, prosessi on luonteeltaan avoin ja vuorovaikut-teinen. Asiakas ei siis kuluta vain lopputulosta, vaan osallistuu itse prosessiin - ja juuri tämä prosessi on olennainen osa palvelukokemusta. Tästä syystä palvelun kuluttaminen on pohjim-miltaan prosessin kuluttamista, riippumatta siitä, millaisena asiakas lopulta kokee lopputulok-sen. (Grönroos 2009, 87.)

Palvelutuotannon tuloksellisuustekijät voidaan jakaa tuottavuuden, aineettoman pääoman ja tietovirran näkökulmiin. Tuottavuuden näkökulmasta tarkastellaan, kuinka operatiivinen toiminta tuottaa arvoa palveluympäristössä, jossa asiakkaan osallistuminen ja kapasiteetin hallinta ovat keskeisessä roolissa. Palvelutuotannossa yhdistyvät resurssit ja toiminta siten, että palveluntarjoaja ja asiakas yhdessä muuntavat resurssit palveluiksi. Tämä yhteistoiminnan vaihe on ratkaiseva palvelun onnistumisen kannalta. Aineettoman pääoman näkökulma korostaa tiedon, osaamisen ja muiden näkymättömien resurssien merkitystä palveluiden tuottamisessa. Tietovirtojen näkökulma puolestaan auttaa hahmottamaan, miten tieto liikkuu ja vaikuttaa palveluprosessissa. (Lönnqvist ym. 2010, 16.)



Kuvio 3: palvelutuotannon elementit Lönnqvist ym. (2010, 19) mukaillen

Palvelutuotannon keskeisiä vaiheita ovat lähtötilanne, prosessi ja lopputulos. Lähtötilanteessa palveluntarjoajalla on olemassa jokin palvelutuote tai -tarjooma. Palvelu voi olla tarkasti rajattu tuote tai laajempi asiantuntijuus, kuten esimerkiksi lakipalveluiden osaaminen. Asiakkaalla puolestaan on tarve - joko selkeästi tiedostettu tai alitajuisempi - johon hän etsii ratkaisua. Tähän tarpeeseen liittyvät olennaisesti asiakkaan odotukset: mitä hän toivoo saavansa ja miten palvelu hänen mielestään tulisi toimittaa. Kun asiakas on saanut palvelun, hän arvioi kokemustaan vertaamalla toteutunutta palvelua omiin ennakko-odotuksiinsa. Tämän vertailun perusteella hän muodostaa käsityksen palvelun laadusta - osin subjektiivisesti, mutta myös objektiivisten mittareiden, kuten palvelusopimusten, perusteella. (Lönnqvist ym. 2010, 19-20.)

Palveluntarjoajalla on käytössään erilaisia resursseja, joiden avulla palvelu tuotetaan. Näihin voivat kuulua konkreettiset resurssit, kuten toimitilat, laitteet ja henkilöstön työpanos, sekä aineettomat voimavarat, kuten osaaminen, motivaatio, organisaation maine ja prosesseissa hyödynnettävä tieto. (Lönqvist ym. 2010, 20.)

Palveluille on ominaista, että asiakas osallistuu usein itse palveluprosessiin ja tuo siihen omia panoksiaan. Nämä panokset voivat vaihdella palvelun mukaan ja olla samankaltaisia kuin palveluntarjoajan resurssit. Esimerkiksi palvelu voidaan toteuttaa asiakkaan tiloissa, hyödyntäen asiakkaan välineitä tai henkilöstöä. Asiakas voi myös suorittaa osia palvelusta itse tai yhdessä palveluntarjoajan kanssa. Myös asiakkaan aineettomat resurssit voivat olla ratkaisevia. Esimerkiksi liikkeenjohdon konsultoinnissa tarvitaan asiakkaalta tietoa yrityksen nykytilasta ja tavoitteista sekä johdon sitoutumista prosessiin. Ilman tätä yhteistyötä haluttuja tuloksia on vaikea saavuttaa. (Lönqvist ym. 2010, 20.)

Palvelun tuotantovaiheessa toteutetaan konkreettisia toimenpiteitä, joiden avulla asiakkaan tarpeeseen vastataan. Tässä vaiheessa yhdistetään ja hyödynnetään erilaisia resursseja - kuten tiloja, osaamista ja tietoa - ja muokataan niistä asiakkaalle arvoa tuottavia lopputuloksia. Palveluprosessit voivat vaihdella suuresti kestoiltaan ja rakenteeltaan, mutta niitä yhdistää palveluntarjoajan ja asiakkaan välinen vuorovaikutus. Tämän vuoksi esimerkiksi tiedon kulku ja jakaminen ovat keskeisessä roolissa. (Lönqvist ym. 2010, 20-21.)

Prosessin tuloksena syntyy erilaisia palvelusuoritteita. Nämä voivat olla selkeästi havaittavia, kuten hiustenleikkaus tai ravintola-ateria, tai vaikeammin määriteltäviä, kuten lasten päivähoidon tuottama hyöty. Joissain tapauksissa suorite määritellään sopimuksella - esimerkiksi yksi hoitopäivä per lapsi. Toisinaan palvelu voi olla käyttöoikeus johonkin, kuten kuntosalijäsenyys tai puhelinliittymä, jossa kuukausimaksu kattaa palvelun saatavuuden ja käytöstä veloitetaan erikseen. Lopuksi asiakas arvioi palvelua vertaamalla kokemustaan omiin odotuksiinsa - erityisesti palvelun laatua ja sen vastaavuutta siihen, mitä hän oli ennakkoon kuvitellut saavansa. (Lönqvist ym. 2010, 21.)

Ne osat palvelusta, jotka asiakas itse kokee ja näkee, vaikuttavat merkittävästi siihen, millaisena hän kokee koko palvelun ja miten hän käyttäytyy tulevaisuudessa ostajana. Esimerkiksi pankkien ja lentoyhtiöiden tapauksessa asiakaskokemus muodostuu pitkälti siitä, miten helppoa ja turvallista on käyttää pankkiautomaattia, millaista vuorovaikutus on pankkikonttorissa, tai miten sujuvasti lähtöselvitys, lennonaikainen palvelu ja matkatavaroiden saanti hoituvat. (Grönroos 2009, 88.)

Palveluyrityksen menestys pitkällä aikavälillä edellyttää, että palveluprosessit suunnitellaan asiakaskeskeisesti. Jos asiakas kokee palveluprosessin huonoksi, eivät edes hyvä lopputulos tai tehokas markkinointi riitä pitämään häntä asiakkaana - varsinkaan jos hän löytää paremman vaihtoehdon muualta. (Grönroos 2009, 88.)

## Kiinteistönhoidon palveluprosessi

Kiinteistönhoidon päämääränä on varmistaa, että rakennus toimii asiakkaita hyvin palvelevalla tavalla, on taloudellisesti kannattava ja kestää pitkään. Tavoitteena on taata asiakasprosessien sujuvuus, toiminnan kustannustehokkuus sekä rakennuksen osien pitkä käyttöikä ilman keskeytyksiä. (Myyryläinen 2006, 71.)

Kiinteistönhoidossa palvelutuotanto koostuu ennakoituista ja ennakoimattomista ylläpidotöistä. Ennakoiva huolto sisältää kiinteistölle laaditun huolto-ohjelman mukaiset tehtävät, joiden avulla pyritään pitämään kiinteistö toimintakunnossa. Ennakoimattomat työt puolestaan ovat hälytyskäyntejä ja viankorjauksia, eli poikkeamia normaalista huoltotyöstä. Asiakastyytyväisyyden kannalta juuri yllättävät työt ovat tärkeitä, sillä ne ovat asiakkaille näkyvää palvelua. Huolto-ohjelman mukaiset tehtävät eivät yleensä näy asiakkaille. (Myyryläinen 2006, 81-82.)

Organisaatioilla tulisi Woodin (2009, 95) mukaan olla sovitut vasteajat tyypillisimmille ennakoimattomien töiden kategorioille odotusten asettamisen ja johtamisen helpottamiseksi. Rakennustietosäätiön laatimassa kiinteistöpalveluiden yleisissä laatuvaatimuksissa (KiinteistöRYL 2009, 51) asetetaan seuraavat suositukset vasteajoina: Toimintaa haittaavat viat korjataan kahden päivän kuluessa, ja kiireelliset korjaukset, joita ei voi siirtää ilman merkittävää haittaa, tehdään viipymättä. Jos korjausta ei perustellusti voida tehdä kahden päivän sisällä, ilmoitetaan siitä vikailmoituksen tekijälle ja annetaan arvio korjaustoimenpiteiden aikataulusta.

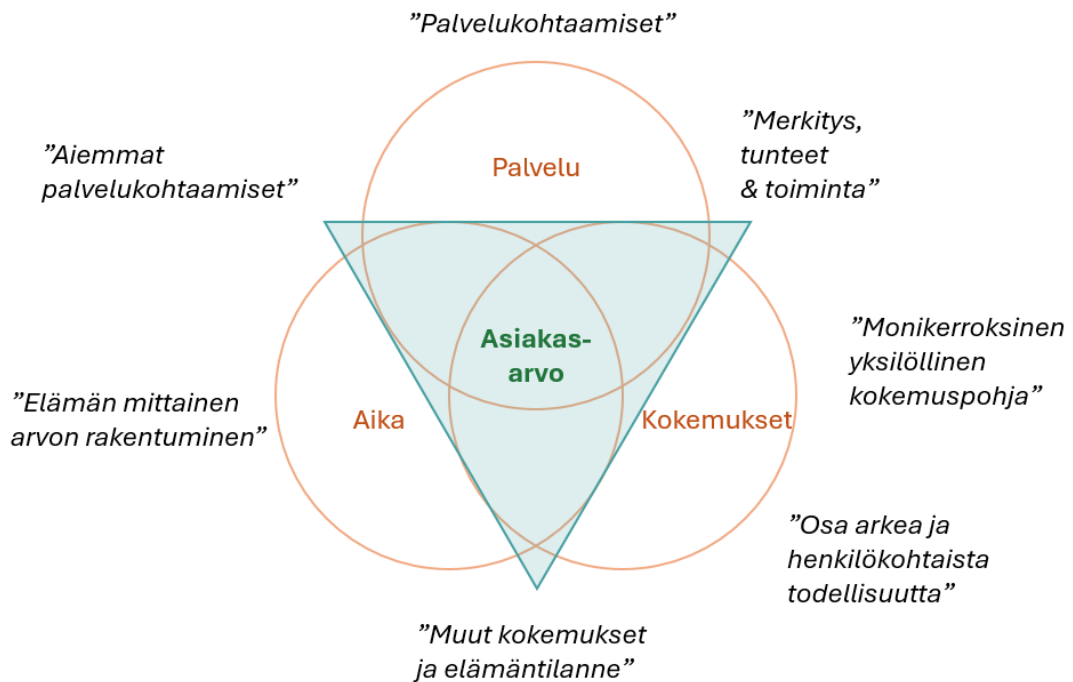
Kiinteistönhoidon ennakoimattomia töitä kutsutaan viankorjaustöiksi, joita kiinteistöhoitaja hoitaa kiireellisyysluokituksen mukaisesti. Viankorjaustoiminta alkaa vian havaitsemisesta. Viasta on saatava tieto kiinteistöhoito-organisaatiolle nopeasti ja vaivattomasti. Vika yksilöidään kiinteistöhoito-organisaation toimesta sen laadun ja kiireellisyyden mukaan, joiden perusteella se reititetään oikealle henkilölle, usein kohteesta vastaavalle kiinteistöhoitajalle. Kiinteistöhoitaja saa työstä työmääräimen, jonka suoritettuaan hän ilmoittaa työn valmistumisesta vian havaittajalle. Kiinteistökohtaisesti voi kiinteistöhoitoon sisältyä myös tilan käyttäjien kustannusvastuulle sisältyviä töitä, joista sovitaan yksilöidysti, yleensä vastuunjakotaulukon perusteella. (Myyryläinen 2006, 63-67.)

## 2.6 Tietoperustan yhteenveto

Tämän kehittämistyön tietoperusta koostuu asiakaskeskeisyyden, asiakaskeskeisen liiketoimintalogiikan, arvonmuodostumisen, asiakaskokemuksen, arvolutauksen ja palvelutuotannon käsitteistä ja teorioista. Seuraavissa kappaleissa luodaan käsitteistä yhteenveto ja muodostetaan tietoperustan synteesi.

Tätä kehittämistyötä tarkastellaan asiakaskeskeisen liiketoimintalogiikan näkökulman kautta. Asiakaskeskeinen liiketoimintalogiikka on ajattelumalli, jossa asiakas nähdään menestyvän liiketoiminnan keskeisimpänä lähtökohtana (Grönroos ym. 2015, 74). Asiakaskeskeisessä liiketoimintalogiikassa huomion kohteena ei ole ensisijaisesti palvelu, sen tuottaja, vuorovaikutus tai järjestelmä, vaan nimenomaan asiakas ja hänen tarpeensa ((Voima ym. 2010, 1) Vantti toimii julkisella sektorilla, mutta ei tuota julkisia palveluita, vaan Vantin palvelut kohdistuvat Vantaan kaupungin hallinnoimiin kiinteistöihin ja niiden käyttäjiin. Tämän vuoksi kehittämistyötä ei lähestytä julkisen palvelulogiikan näkökulmasta, joka keskittyy julkisten palveluiden hallintaan (Osborne 2020, 1).

Tietoperustan synteesi muodostuu asiakaskeskeisen logiikan sovittamisesta kiinteistönhoidon palveluprosessiin. Tarkoituksena on luoda perusta ymmärrykselle, miten arvo muodostuu asiakaskeskeisen logiikan mukaisesti kiinteistönhoidon palveluprosessissa, sekä sille, miten arvon muodostumisen ymmärrystä voi hyödyntää palveluprosessin kehittämisessä. Perinteisen palvelutuotannon näkökulmaa laajennetaan asiakaskeskeisen logiikan mukaisesti käsittämään kokonaisvaltaisesti asiakkaan aikaperspektiivi (Heinonen ym. 2010, 6) sekä arvon muodostumisen tasot (Tuulaniemi 2010, 75).



Kuvio 4: Asiakasarvon muodostuminen palveluprosessissa osana asiakkaan todellisuutta asiakaskeskeisen logiikan (Heinonen ym. 2010) mukaisesti

Kuviossa 4 on palveluprosessi asemoitu osaksi asiakkaan arvonmuodostumisen kokonaisuutta. Asiakaskeskeisen logiikan mukaisesti asiakkaan arvo ei muodostu ainoastaan palveluprosessissa, vaan arvonmuodostumiseen vaikuttavat monitahoisesti ja -ulotteisesti asiakkaan muut kokemukset, elämäntilanne, muu henkilökohtainen todellisuus (Voima ym. 2010), sekä asiakkaan arvon muodostumisen eri tasot (Tuulaniemi 2010, 74-75).

Kun perinteinen palveluprosessin tarkastelu keskittyy palvelutapahtumaan ja sen laatuun tai arvoon, asiakaskeskeinen logiikka laajentaa näkökulmaa huomioimalla palvelun vaikutukset ennen ja jälkeen varsinaisen palveluprosessin. Asiakaskeskeisessä logiikassa palvelu ei ole irrallinen tapahtuma, vaan osa hänen elämäänsä ja toimintaansa, ja arvo syntyy asiakkaan omassa kontekstissa, eikä ainoastaan palveluntarjoajan määrittelemissä kohtaamisissa. Tämän vuoksi palveluprosessin kehittämisessä tulisi huomioida myös asiakkaan aiemmat, rinnakkaiset ja tulevat kokemukset ja tarpeet. (Heinonen ym. 2010, 7.)

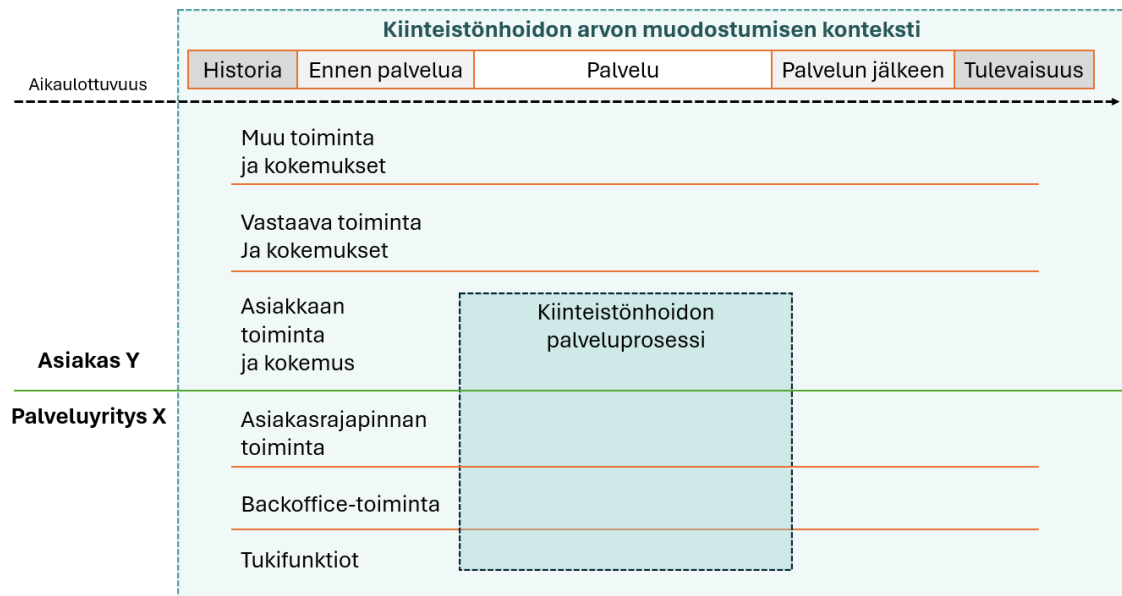
Tietoperustassa avataan asiakaskokemuksen käsitettä osana asiakkaan arvon muodostumista. Kuviossa 4 palveluprosessin arvonmuodostumisen tarkasteluun on otettu mukaan Tuulaniemen (2010, 74-75) esittelemä arvon muodostumisen pyramidi ja sen kolme tasoa: **Toiminnallinen taso:** Palvelun peruslaatu - kuinka hyvin se täyttää asiakkaan käytännön tarpeet, kuten selkeys, saavutettavuus ja tehokkuus. **Tunnepohjainen taso:** Asiakkaan tuntemukset palvelun aikana - esimerkiksi miellyttävyys, helppous ja palvelun tunnelma. **Merkityksellinen taso:**

Syvämmät merkitykset ja yhteys asiakkaan arvoihin, identiteettiin ja elämäntapaan - esimerkiksi tarinat, kulttuuriset viittaukset ja lupaukset. Arvon eri tasot auttavat pilkkomaan palveluprosessin tarkastelun perustoimintoihin, tunnetasolla vaikuttaviin sekä merkitystä luoviin elementteihin.

Asiakaskeskeinen organisoituminen tarkoittaa asiakkaan nostamista palveluyrityksen toiminnan keskiöön (Gerdt & Kalliokoski 2016, 98). Asiakaskeskeisen organisaation tulee olla hierarkialtaan matala, ja päätöksenteko tulee viedä asiakasrajapintaan (Grönroos 2009, 410-411). Asiakkaan ymmärtämisen tulisi olla erottamaton osa organisaation arkea ja kulttuuria (Vuorela 2024, 71). Asiakaskeskeinen organisoituminen luo rakenteelliset puitteet asiakaskeskeiseen toimintaan (Grönroos 2009).

Arvolupaus voidaan myös nähdä asiakaskeskeisyyteen ohjaavana työkaluna. Arvolupaus on yrityksen asiakkaalleen antama lupaus siitä, millaista arvoa se tarjoaa, kuvaten asiakashyödyt, määrittäen tuotteen tai palvelun sisällön, kertoen kohderyhmän sekä tuomalla esiin tuotteen tai palvelun ainutlaatuisuuden. Arvolupauksen tulee perustua syvään asiakasymmärrykseen, mikä jo itsessään ohjaa asiakaskeskeisyyteen. (Tuulaniemi 2010, 33.)

Tietoperustassa palvelua lähestytään prosessina, joka koostuu pääasiassa aineettomista toiminnoista ja tarjoaa ratkaisuja asiakkaan ongelmiin vuorovaikutuksessa asiakkaan, palveluntarjoajan ja mahdollisten resurssien välillä. Palvelutuotanto on tapahtuma, jossa asiakas ei ole vain vastaanottaja, vaan osallistuu itse palveluprosessiin. (Grönroos 2009, 77-79.) Tietoperustassa avataan kiinteistönhoidon palveluprosessia, sekä sen erityispiirteitä, joita ovat palvelun jakautuminen asiakkaalle näkyviin ja näkymättömiin prosesseihin, sekä palvelulle asetetut vasteaikavaatimukset (Myyryläinen 2006, 81-82; Wood 2009, 95; KiinteistöRYL 2009, 51). Tässä kehittämistyössä on oleellista tarkastella palveluprosessia asiakaskeskeisestä näkökulmasta, joten kehittämistyön fokus rajataan kiinteistönhoidon asiakkaalle näkyviin prosesseihin.



Kuvio 5: Kiinteistönhoidon arvon muodostumisen konteksti (soveltaen Heinonen ym. 2010)

Kuviossa 5 on visualisoitu tietoperustan synteessä kiinteistönhoidon palveluprosessin asettuminen asiakaskeskeisen liiketoimintalogiikan mukaiseen arvon muodostumisen viitekehykseen, jossa palvelu nähdään osana asiakkaan elämää ja toimintaa, ja arvo muodostuu asiakkaan oman elämänsä kokonaisvaltaisessa kontekstissa (Heinonen 2010, 7).

Kiinteistönhoidon palveluprosessissa arvonmuodostumiseen vaikuttavat asiakkaan oma toiminta ja kokemus palvelutapahtumasta, sekä palveluyrityksen asiakasrajapinnan - ja välillisesti myös tukitoimintojen - toiminta palvelutapahtuman aikana. Arvon muodostumisen konteksti ulottuu kuitenkin merkittävästi palveluprosessia laajemmalle. Kiinteistönhoidon palveluprosessin kehittämisessä tulisi huomioida laajasti myös palveluprosessin ulkopuoliset - asiakkaan elämään ja toimintaan liittyvät - arvon muodostumiseen vaikuttavat tekijät.

Palveluprosessissa itsessään tarkastelu keskittyy asiakasrajapinnassa tapahtuvaan toimintaan palvelutapahtuman aikana sekä välittömästi ennen palvelua ja palvelun jälkeen; fokuksessa on sekä asiakkaan toiminta ja kokemus että palveluyrityksen toiminta. Asiakkaan näkökulmasta palveluprosessiin tuo syvyyttä Tuulaniemen (2010, 75) arvon muodostumisen pyramidimallilla kuvaamat asiakaskokemuksen eri tasot, joita tarkastelemalla voidaan tunnistaa palvelun toiminnallisuuden lisäksi tekijöitä, jotka vaikuttavat asiakkaan tunteiden ja merkityksellisyden tasoille.

Asiakaskeskeinen organisoituminen on rakenteellinen tekijä, joka mahdollistaa päätöksenteon painopisteen siirtämisen ylimmältä johdolta asiakasrajapintaan. Kiinteistönhoidon palveluprosessin osalta tämä tarkoittaa päätöksenteon ja omistajuuden siirtymistä yhä vahvemmin ylimmältä ja keski johdolta asiakaskohteissa työskenteleville kiinteistönhoidon ammattilaisille,

jolloin organisaation menestys määräytyy pitkälti sillä, miten hyvin asiakasrajapinnassa onnistutaan. Asiakasrajapinnan toiminta ratkaisee organisaation kilpailukyvyn, ja johto ja muut tukitoiminnot toimivat mahdollistajina, luoden edellytykset onnistumiselle. (Grönroos 2009, 410-411.)

Arvolupausta voi pitää jonkinlaisena kiinteistönhoidon palveluprosessin tuoteselosteena asiakkaalle, mutta palvelu yrityksessä sisäisesti sen voi ajatella olevan sitoumus, jonka mukaisesti jokainen pyrkii edistämään asiakaskeskeisyyttä omassa roolissaan ja vastualueellaan. Arvolupausta kuvaa auki kirjalliseen muotoon, mihin palveluyritys palveluprosessissaan sitoutuu, miten se erottuu muista toimijoista, kenelle palvelu on suunnattu ja mitä hyötyä asiakas palvelusta saa, ja siten se ohjaa palveluyritystä toimimaan asiakaskeskeisesti. (Tuulaniemi 2010, 32).

Tietoperustan yhteenvetona kiinteistönhoidon palveluprosessissa arvo muodostuu asiakaskeskeisen logiikan mukaisesti asiakkaan oman elämän kontekstissa, ja sen vuoksi palveluprosessin kehittäminen vaatii syvällistä asiakkaan ymmärtämistä. Palveluyrityksen näkökulmasta palveluprosessi, asiakaskeskeinen organisoituminen, toiminta ja liiketoimintalogiikka, asiakaskokemuksen ymmärtäminen, arvon eri tasojen tunnistaminen sekä palvelun arvolupauksen määrittäminen ovat kaikki oleellisia tekijöitä palvelun asiakaskeskeisessä kehittämisessä.

### 3 Kehittämistyön eteneminen ja käytetyt menetelmät

Tässä luvussa kuvataan aluksi kehittämistehtävä ja kehittämiskysymykset. Tämän jälkeen käydään lyhyesti läpi muotoiluajattelun ja palvelumuotoilun peruseriaatteet sekä selitetään, miten niitä voidaan käyttää palvelujen kehittämisessä. Samalla esitellään kehittämistyöhön valittu palvelumuotoilun prosessi. Lopuksi kehittämistyötä tarkastellaan palvelumuotoiluprosessin mukaisesti, alkaen aiheen rajauksesta ja päättyen valmiiseen lopputulokseen.

#### 3.1 Kehittämisasetelma

Tämä kehittämistyö kytkeytyy Vantin laajempaan muutokseen tuotantokeskeisestä organisaatiosta asiakaskeskeiseksi. Omistaja-asiakas on määrittänyt Vantille tavoitteeksi kehittää asiakastyytyvää asiakaskeskeisyyttä, ja Vantissa on valittu asiakaskeskeisyyteen siirtyminen keinoksi vastata omistaja-asiakkaan asettamiin tavoitteisiin. Vantissa tehtiin vuoden 2025 alussa laaja organisaatiomuutos, jossa palvelutuotanto organisoitiin uudelleen asiakkaiden ympärille. Rakenteellisesti siis siirryttiin asiakaskeskeiseen malliin, mikä oli alkusysäys ja mahdollistaja asiakaskeskeisen kulttuurin ja toiminnan jalkauttamiselle läpi Vantin. (Huttunen 2025.)

Kehittämistyön alkuperäisenä kehittämiskysymyksenä oli, miten asiakasarvo muodostuu Vantin kanssa asioinnissa. Kehittämistyön edetessä kehittämiskysymykset jalostuivat ja

tarkentuivat koskemaan asiakkaan arvon muodostumista kiinteistönhoidon palveluprosessissa. Tarkentuneita kehittämiskysymyksiä syntyi kaksi:

- 1) Miten asiakkaan arvo muodostuu kiinteistönhoidon palveluprosessissa?
- 2) Miten ymmärrystä arvon muodostumisesta voidaan hyödyntää palveluprosessin kehittämisessä?

Kehittämistehtävänä on luoda Vantille toimintamalli, jossa palveluprosessin kehittäminen perustuu asiakaskeskeisen liiketoimintalogiikan mukaisen arvon muodostumisen kokonaisvaltaiseen kontekstiin, ja joka näin tukee Vantin asiakaskeskeistä organisaatorakennetta sekä pyrkimystä toiminnassaan aidosti asiakaskeskeisyyteen.

Kehittämistyön menetelmäksi valittiin palvelumuotoilu. Palvelumuotoilu sopii hyvin kehittämistyön menetelmäksi, sillä se auttaa organisaatioita tunnistamaan liiketoiminnan kannalta merkittäviä mahdollisuuksia palveluissa. Sen avulla voidaan luoda uusia palveluita ja parantaa jo olemassa olevia. Palvelumuotoilu on monitieteinen lähestymistapa, joka yhdistää erilaisia menetelmiä ja työkaluja useilta eri aloilta. (Tuulaniemi 2010, 24; Stickdorn & Schneider 2010, 29.)

### 3.2 Kehittämismenetelmänä palvelumuotoilu

Palvelumuotoilu on järjestelmällinen tapa kehittää liiketoimintaa. Se on prosessi ja monista eri osaamisaloista peräisin oleva työkalu- ja menetelmävalikoima. Palvelumuotoilulle on ominaista kokonaisvaltainen lähestymistapa kehitettävään palveluun. Palveluun vaikuttavista tekijöistä luodaan kokonaiskuva, joka pidetään mielessä koko suunnittelun ajan. Palvelu jaetaan myös pienempiin osiin, ja nämä osat pilkotaan edelleen yksittäisiin elementteihin, jotta niitä voidaan käsitellä paremmin ja optimoida tavoitteiden mukaisesti. (Tuulaniemi 2011, 27.)

Palvelumuotoilun keskeinen tavoite on saada kaikki palveluun liittyvät osapuolet mukaan kehitysprosessiin, mukaan lukien eri asiakassegmentit ja kaikki palvelun tuotantoon osallistuvat tahot, sitouttamalla heidät yhteistyöhön jo suunnitteluvaiheessa. Palvelumuotoilun liiketoiminnalliset hyödyt liittyvät organisaation strategiseen suuntaamiseen, toiminnan asiakaslähetyisyyden lisäämiseen, sisäisten prosessien kehittämiseen, brändin ja asiakassuhteiden vahvistamiseen sekä uusien ja olemassa olevien palveluiden kehittämiseen. (Tuulaniemi 2011, 28, 95.)

Muotoiluajattelu tarkoittaa muotoilun herkkyyden ja menetelmien kokonaisvaltaista hyödyntämistä kehitystyössä. Aiemmin muotoilua on käytetty tuote- ja palvelukehityksessä lähinnä viimeistelyvaiheessa, jolloin tuotteet tai palvelut on paketoitu houkuttelevaan muotoon asiakkaille. Tällä on pyritty luomaan kilpailuetua markkinoilla. Muotoiluajattelussa muotoilu ei ole erillinen osa kehitystyötä, vaan se on käyttäjäkeskeinen lähestymistapa luovaan ongelmanratkaisuun ja innovointiin, jossa ratkaisut perustuvat asiakkaiden tarpeiden ja toiveiden

ymmärtämiseen. Muotoiluajattelu on nostanut palvelukehityksen arvonluonnin taktiselta tasolta strategiselle tasolle, tuoden mukanaan uusia tapoja ja mahdollisuuksia arvonluontiin. (Brown, 2008.)

Muotoiluajattelussa yhteistyön merkitys on keskeinen. Brown (2008, 86) kertoo, että Thomas Edison toi innovointiin tiimityöskentelyn, mikä rikkoi siihen asti vallinneen yksinäisen keksijän normin. Björklund ja Keipi (2019, 20-21) kuvaavat muotoiluajattelun keinona kerätä ymmärrystä, jäsentää ongelmia uudelleen ja luoda vaikuttavia ratkaisuja yhteistyön, erilaisten näkemysten, konkretisoinnin ja kokeilujen avulla. Stickdornin ym. (2018, 85-87) mukaan projektitiimissä on hyvä olla erilaisia näkemyksiä. Tiimissä joku voi nähdä muutokset mahdollisuuksina, kun taas toinen saattaa pitää niitä uhkana ja haluaa torjua uudet ideat. Stickdorn ym. (2018, 85-87) korostaa, että tiimissä tarvitaan edustusta molemmista näkökulmista, mikä tukee luonnostaan eriytymisen ja yhdistymisen kaavan toteutumista projektin sisällä. Brownin (2019), Björklundin ja Keipin (2019) sekä Stickdornin ym. (2018) välillä vallitsee vahva yhteisymmärrys siitä, että yhdessä tekeminen on olennainen osa muotoiluprosessia.

Björklundin ja Keipin (2019, 28) mukaan muotoiluajattelua on helpompaa soveltaa organisaatioissa, joissa yhteistyö ja kokeilukulttuuri ovat vakiintuneita. Sen sijaan tulos- ja suoritusorientoituneissa sekä siiloutuneissa organisaatioissa muotoiluajattelu kohtaa enemmän vastustusta. Tuloskeskeisissä organisaatioissa muotoiluajattelu saattaa vaikuttaa hidasteelta, mutta pitkällä aikavälillä se voi parantaa organisaation kokonaistehokkuutta. Muotoiluajattelun harjoittaminen voi myös muokata yrityksen kulttuuria yhteistyö- ja asiakaskeskeisemmäksi (Björklund & Keipi, 2019, 28-29).

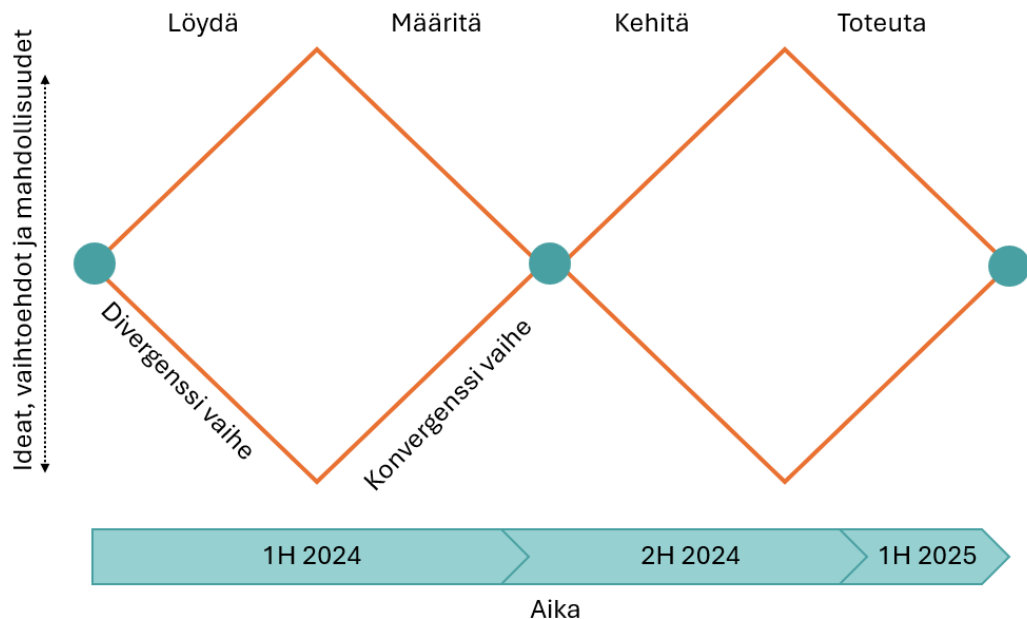
### 3.3 Kehittämistyön palvelumuotoiluprosessin mukainen eteneminen

Palvelumuotoiluprosessi on Tuulaniemen (2011, 126) mukaan luovan ongelmanratkaisun periaatteita noudattava prosessi. Brown (2019, 86) ja Stickdorn ym. (2018, 90) määrittelevät muotoiluprosessin iteratiivisten ja kokeellisten toimintojen sarjaksi, joka ei etene suoraviivaisesti, vaan sisältää työvaiheiden toistoa, sekä seilaamista eri työvaiheiden, varsinkin ideoinnin ja testaamisen välillä.

Muotoiluprosessin ytimessä on eriytymisen ja yhdistymisen toistuva kaava (katso kuvio 6 alempana). Tutkimusvaiheessa syntyy runsaasti tietoa, joka fokuoittuu syntyneen ymmärryksen avaintekijöitä järjestettäessä ja tiivistettäessä. Ideointivaiheessa tunnistetaan ja luodaan lukuisia mahdollisuuksia, jotka päätöksentekoprosessissa suodattuvat muutamaksi lupaavaksi ideaksi. Prototyyppi- ja jalkautusvaiheissa avaudutaan kokeilemaan ja rakentamaan potentiaalisia ratkaisuja, joista taas päätöksenteon kautta fokusoidutaan. (Stickdorn ym., 2018, 85-86.)

Muotoiluprosessi on tietoisesti rakennettu siten, että sillä voidaan tunnistaa oikea tutkimusongelma. Oleellista on varmistaa, että ratkaisee oikeaa ongelmaa, ennen kuin alkaa ratkaista ongelmaa oikein. Muotoiluprosessissa ei oteta ensimmäistä askeltaan eteenpäin, vaan taaksepäin. Tällä varmistetaan, että oikea ongelma tunnistetaan ja ymmärretään, ja sitä kautta voidaan luoda parempia ratkaisuja. (Stickdorn ym., 2018, 86,88.)

Kehittämistyö noudatti palvelumuotoilun tuplatimantti-prosessimallia (Stickdorn ym. 2018, 89) ja sen neljää vaihetta: 1) löydä, 2) määritä, 3) kehitä ja 4) toteuta. Tuplatimantti-mallin ensimmäisessä vaiheessa kerätään tarvittava asiakasymmärrys ongelman ymmärtämiseksi. Toisessa vaiheessa kootaan asiakasymmärryksen pohjalta syntyneet oivallukset, joiden avulla tarkennetaan tutkimusongelmaa. Kolmannessa vaiheessa ideoidaan ratkaisuja tutkimusongelmaan, ja neljännessä vaiheessa testataan kehitettyjä ratkaisuja.



Kuvio 6: Palvelumuotoilun tuplatimantti -prosessimalli Stickdorn ym. (2018, 89) mukaillen

### 3.4 Löydä-vaihe: asiakasymmärryksen kerääminen

Tuplatimantti-mallin ensimmäinen vaihe - Löydä - alkaa yrityksen kulttuurin, tavoitteiden ja valmiuden ymmärtämisestä. Tarkoitus ei ole löytää heti ratkaisua, vaan selvittää, mikä on varsinainen ongelma. Usein ongelma on organisaatiolähtöinen, mutta vaatii asiakkaan näkökulman, jossa asiakkaan käyttäytymisen ja motiivien syvälinen ymmärtäminen ovat avainasemassa. (Stickdorn & Schneider 2010, 128-129.)

Vantin uuden toimintamallin - kokonaispalvelun - muutosprojektissa on tunnistettu tarve tarkastella asiakkaiden asiointia laajemmin kuin pelkän asiakkaille osoitetun yhden

yhteyshenkilön kautta. Riskinä on Vantissa tunnistettu, että yhden yhteyshenkilön mallista voi syntyä asiointiin pullonkaula, jolloin uudistus tarjota kaikki Vantin palvelut yhden luukun periaatteella ei tuo toivottua parannusta siihen, millaiseksi kumppaniksi Vantti asiakkaiden näkökulmasta mielletään. (Huttunen 2024.)

Tämän perusteella ensimmäisessä vaiheessa lähdettiin liikkeelle asiakasymmärryksen vahvistamisesta, ja keskityttiin asiakkaan rooliin Vantin kanssa asioimisessa. Asiakasymmärryksen kasvattaminen on yksi palvelumuotoilun kriittisimpiä vaiheita. Asiakasymmärrystä on rakennettava loppukäyttäjän motiiveista, ja ymmärrystä kasvatetaan loppukäyttäjän arkielämän motiiveja ja tarpeita tarkastelemalla (Tuulaniemi 2010, 142.), mikä ohjasi valitsemaan ensimmäisen vaiheen tutkimusmenetelmiksi **yhteisöllisen ideoinnin**, joka toteutettiin asiakastyöpajana Vantin erillisenä toimeksiantona Laurea Ammattikorkeakoululle Palvelu- ja liiketoimintamuotoilun (YAMK) koulutusohjelmaan sisältyvän Yhteiskehittäminen ja fasilitointi palvelumuotoilussa -opinjakson pienryhmätyönä, sekä **dokumenttianalyysin** asiakasrajapinnan tietoja käsittelevästä tausta-aineistosta.

#### Yhteisöllinen ideointi

Kehittämistyön asiakasymmärryksen kartoittaminen käynnistyi helmikuussa 2024 muodostamalla ymmärrys eri asiakasryhmien asiointista Vantin kanssa. Tarkoituksena oli kerätä mahdollisimman avoimin mielin tietoa eri asiakasryhmien ja Vantin välisestä vuorovaikutuksesta, ilman ennako-oletuksia asiakkaiden käyttäytymisestä ja motiiveista. Ensimmäiseksi menetelmäksi valittiin yhteisöllinen ideointi, joka toteutettiin asiakastyöpajana maaliskuussa 2024, johon kutsuttiin osallistujia Vantin asiakkaan eri toimialoilta, toiminnoista sekä asiakkuuden eri tasoilta. Työpaja oli osa Palvelu- ja liiketoimintamuotoilun (YAMK) koulutusohjelman opinotojani, ja itselläni oli työpajassa sekä toimeksiantajan että opiskelijan rooli.

Yhteisöllisessä ideoinnissa käytetään erilaisia luovia menetelmiä ja työkaluja tuottamaan tuoreita ideoita ja ratkaisuja monenlaisiin kehittämistarpeisiin. Luovuus on kaiken kehittämisen ytimessä - ilman kykyä uudistaa ja keksiä uutta, kehitys pysähtyy. Luovuuden vahvistaminen edellyttää rohkeutta ja valmiutta tarkastella asioita uusista näkökulmista. (Ojasalo 2009, 143.) Yhteisöllinen ideointi on jonkin ongelman ratkaisua, ideointia, uuden kehittämistä ja mahdollisten ratkaisujen löytämistä. Se toteutetaan yhdessä asiakkaiden ja muiden sidosryhmien kanssa joko samassa tilassa tai virtuaalisesti. Hyvään yhteisöllisen ideoinnin työpajaan on kutsuttu oikeat osallistujat ja sillä on selkeä tavoite tuloksellisuuteen ja uusien ideoiden luomiseen. (Anderssen, Nelson & Ronex 2021, 14, 17).

Palvelumuotoilussa on tärkeää ymmärtää, mitä loppukäyttäjä tarvitsee ja mikä motivoi hänen toimintaansa suhteessa kehitettävään palveluun. Kun loppukäyttäjä osallistuu palvelun kehittämiseen, se parantaa suunnitteluprosessia, tiedonkulkua ja auttaa luomaan arvoa - sellaista arvoa, jota asiakas itse on mukana tuottamassa palvelutilanteessa. (Tuulaniemi 2010, 117.)

Yhteiskehittämisen etuna on, että kaikki osapuolet sitoutuvat vahvasti sekä kehittämiseen että palvelun toteuttamiseen. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, että jokainen osallistuja - ei edes asiakas - päättäisi lopullisesti, millainen palvelusta tulee. Tavoitteena on ennemminkin kerätä mahdollisimman monipuolisesti näkökulmia ja tietoa palveluun liittyvistä asioista kehitystyön alkuvaiheessa. Näiden laajojen näkökulmien pohjalta palvelumuotoilijat valitsevat ne elementit, jotka parhaiten tukevat palvelulle asetettuja tavoitteita ja kehittävät niitä edelleen osaksi palvelukonseptia. (Tuulaniemi 2010, 117.)

Ideointitekniikat ovat palvelumuotoilijoiden käyttämiä menetelmiä, joilla he jäsentävät ja inspiroivat ryhmäaivoriihiä. Nämä menetelmät ovat yleensä yksinkertaisia harjoituksia, jotka stimuloivat ryhmäkeskusteluja ja tarjoavat rakenteen, jonka puitteissa työskennellä. Esimerkkejä ideointitekniikoista ovat miellekartat, SWOT-analyysi ja kuuden ajatteluhatun menetelmä. Eri menetelmiä käytetään eri tavoin, mutta kaikki keskittyvät lisäämään tehokkuutta ja reflektointia ryhmäkeskustelujen aikana. Eri tekniikoilla on erilaiset motivaatiot niiden käytölle. Jotkut tekniikat toimivat "jäänmurtajina", jotka rentouttavat osallistujia ja auttavat heitä osallistumaan sessioon täydellisemmin. Toiset tarjoavat mielikuvituksen virikkeitä tai yksinkertaisia ohjeita, joiden ympärille keskustelu voidaan järjestää. Kaikkien tekniikoiden tavoitteena on ideoiden tuottaminen ja ryhmäsessioiden sujuvampi toiminta. (Stickdorn & Schneider 2010, 180.)

Ensimmäisen vaiheen yhteisöllisen ideoinnin työpajan suunnittelu rakentui Design Choices-malliin, joka auttoi ymmärtämään ja jäsentämään yhteistoiminnallisen projektin eri ulottuvuuksia sekä tekemään valintoja ja ratkaisuja sekä suunnittelu- että toteutusvaiheessa. Koska yhteiskehittämisprojekti on usein moniulotteinen, vaikuttavat tehdyt valinnat moneen asiaan. Projekti saattaa myös elää matkan varrella niin, että joudutaan tekemään uusia valintoja ja suunnitelmia. Design Choices nimeää yhteiskehittämisen projektin suunnitteluun liittyen 10 valintaa, jotka on jaettu neljään kategoriaan. Ensimmäiseen kategoriaan kuuluu valintoja, jotka liittyvät projektin edellytyksiin ja tavoitteiden asetteluun. Ensimmäinen valinta ohjaa pitämään näkökulman alussa hyvin avoimena ja tarkastelemaan sitä laajemmasta näkökulmasta. (Lee ym. 2018, 21-22.)

Menetelmän toinen kategoria koskee osallistujiin liittyviä valintoja. Yhteiskehittämisen avulla pyritään tuomaan yhteen eri sidosryhmien osaaminen ja heidän moniääninen näkökulmansa. Osallistujien valinnan tuleekin perustua heillä hallussaan olevaan kokonaisvaltaiseen ja kokeemukseen perustuvaan relevanttiin tietoon, jonka he tuovat yhteiseen käyttöön. On myös huomioitava osallistujien mahdollisesti poikkeavat intressit sekä heidän välinen vallanjakonsa, koska nämä voivat aiheuttaa ristiriitoja. (Lee ym. 2018, 22-23.)

Koska kehittämistyö liittyi yhteisen toimintamallin kehittämiseen, oli erityisen tärkeää osallistaa siihen henkilöitä kaikilta asiakkuuden tasoilta. Yhteiskehittämisen työpajaan valittiin

osallistujia, jotka hoitavat työtehtäviinsä liittyen erityyppistä asiointia erilaisia välineitä käyttäen. Paikalla oli tilaaja-asiakkaan edustajina Vantaan kaupungin toimitilajohtamisen sekä hankintatoimen työntekijöitä, Käyttäjäasiakkaan edustajina kaksi päiväkodin johtajaa sekä koulun rehtori, ja satunnaisten asiakkaiden ääntä edustamassa oli Vantaa-infon työntekijöitä, jotka pääasiassa palvelevat kuntalaisia erilaisissa kaupunkia koskevissa asiointitarpeissa. Yhteensä työpajaan osallistui 15 henkilöä. (Laitinen, Malila, Korhonen & Shepstone 2024.)

Menetelmän kolmannessa kategoriassa tehdään toimintoihin ja menetelmiin liittyviä valintoja, joiden tulee tukea niin projektin tavoitteita kuin osallistujia. Oikeilla valinnoilla voidaan herättää ja jakaa olemassa olevaa tietoa sekä luoda yhdessä uutta tietoa. Aktiviteeteista on hyvä tehdä aikataulutettu suunnitelma, joka pitää sisällään myös tilan ja materiaalien valinnan. Ulkopuolinen, puolueeton tila edesauttaa tasa-arvoisuutta ja psyykkistä turvallisuuden tunnetta. (Lee ym. 2018. 23-25.)

Työpajassa käytetyt menetelmät valittiin aina sen hetkisen vaiheen tavoitteiden ja osallistujien tarpeiden mukaan. Koska kaikki osallistujat eivät tunteneet vielä toisiaan, työpajan aluksi pidettiin tunnelmaa keventävä ”alkulämmittely” ja siihen liittyvän osallistujien esittelyn. Leikkimielisyydestä huolimatta aloitus pyrittiin pitämään sellaisena, ettei sitä koettaisi vaivaannuttavaksi tai liian henkilökohtaiseksi. Ideointivaiheeseen valittiin menetelmät, jotka kannustavat sekä itsenäiseen pohdintaan että ryhmässä ideointiin. Näin huomioitiin, että osalle yksintyöskentely on antoisampaa ja osa toimii parhaiten ryhmässä. Jatkokehitykseen päässeet ideat valittiin demokraattisesti äänestämällä, jolloin jokaisen oli helppo ilmaista oma mielipiteensä. Viimeisessä vaiheessa työskenneltiin jälleen ryhmässä ja käytettiin menetelmiä, joilla pyrittiin saamaan mahdollisimman hyvin analysoituja kehittämissuhteita. (Laitinen ym. 2024.)

Menetelmän neljäs kategoria keskittyy välittömien tulosten ja pitkän tähtäimen hyötyjen tarkasteluun. Välittömät tulokset voivat olla erilaisia malleja, konsepteja tai muutoksia. Niiden laajuus riippuu lähtöasetelmasta ja projektin tarkoituksesta. Jälkimmäinen kuvaa, minkälaisia tulevaisuudessa hyödynnettäviä ajatuksia ja ideoita projektissa syntyy. (Lee ym. 2018, 25-26.)

Ensimmäiseksi ideointimenetelmäksi valittiin Lumipallo-menetelmä, joka toteutettiin kirjaamalla ideoita Vantin asiointimallista post-it lapuille. Lumipallo-menetelmän kautta haluttiin saada mahdollisimman paljon ideoita. Lumipallo-menetelmässä kaikki osallistujat kirjaavat ensin ideoita itsenäisesti, jonka jälkeen siirrytään pari- tai ryhmätyöskentelyyn. Menetelmän myötä näkökulmia kasvatetaan pikkuhiljaa. (Sipponen-Damonte 2020, 75.) Valitsimme ryhmäkoon ja rajallisen ajankäytön vuoksi ensin itsenäisen työskentelyn ja sen jälkeen ryhmätyöskentelyn 4-hengen ryhmissä. Itsenäisellä työskentelyllä varmistettiin, että jokaisella on mahdollisuus rauhassa tuoda omia ideoitaan esiin myös ilman ryhmä vaikutusta. Lumipallo-menetelmä osoittautui onnistuneeksi valinnaksi ja tuotti yli 60 ideaa. (Laitinen ym. 2024.)

Kun ideoita on paljon, niiden ymmärtämiseksi ja analysoimiseksi tarvittiin jäsentelyä, joka toteutettiin työpajassa teemoittamalla ideat. Tämän kautta pystyttiin tunnistamaan olennaisimpia asioita lukuisten ideoiden joukosta ja vähitellen karsimaan epärelevantit ideat. Fasilitoija ohjasi teemoittelu-vaiheessa osallistujia viemään post-it lappuja isolle seinälle ja teemoittamaan samaan aiheeseen kuuluvia ideoita samaan kohtaan. Teemoittelu sujui hyvin ja ryhmä osasi fasilitoijan ohjaamana toteuttaa tehtävän ongelmitta. Kun ideat olivat teemoitettuja, ryhmästä jokainen pääsi äänestämään parhaita ideoita merkitsemällä post-it lapuille viivoja. Lopputulos laskettiin ns. tukkimiehen kirjanpitona. Äänestyksen päätteeksi tunnistettiin neljä eniten saanutta teemaa, joita lähdettiin jatkojalostamaan Idean kypsyysarviointi-menetelmän kautta. (Laitinen ym. 2024.)

Idean kypsyysarviointi-menetelmässä arvioitiin idean valmiusastetta ja jatkokehitettiin ideaa laaditun lomakkeen avulla (Sipponen-Damonte 2020, 80). Idean kypsyysarviointi-lomakkeena toimi tulostettu A3-kokoinen paperi, joka sisälsi erilaisia kysymyksiä mm. idean hyödyistä, riskeistä, resursseista, esteistä, tuen tarpeesta ja kytköksestä organisaation laajempiin tavoitteisiin. Jokaiselle jatkojalostettavalle idealle oli oma lomakkeensa. Lomaketta täytettiin pienryhmissä määritellyn ajan, jonka jälkeen lomake annettiin seuraavalle pienryhmälle. Kukin lomake kierrätettiin jokaisen ryhmän läpi. Täten jokaiseen ideaan saatiin kaikkien osallistujien näkemys, mikä palveli tarkoitusta jatkojalostaa ideoita mahdollisimman kattavasti. Ensimmäisillä ryhmillä aikaa kului enemmän tehtävän aloittamiseen ja vähitellen käytettävää aikaa vähennettiin per ryhmä, kun lomakkeet alkoivat olla täydennetympiä. Fasilitoijan ja aikataulutajan tehtävänä oli seurata ryhmän käyttäytymistä ja havainnoida milloin olisi sopiva hetki vaihtaa lomaketta seuraavalle ryhmälle. (Laitinen ym. 2024.)

Työpajan lopputulokset muodostuivat Kypsyysarviointi-lomakkeille jatkojalostetuista neljästä ideasta. Ideoita olivat:

1. Yhteistyön tehostaminen & säännölliset yhteistyötapaamiset
2. Yhteystiedot kohteessa esillä
3. Vantin chatbot
4. Suora puhelinnumero Vantille.

Ideoiden toteutettavuutta arvioitiin toimeksiantajan näkökulmasta ja ensimmäiset kolme ideaa arvioitiin toteuttamiskelpoisiksi ja edistämisen arvoisiksi. Neljäs idea (Suora puhelinnumero Vantille) ei ollut sellaisenaan soveltuva Vantille, koska totesimme sen saaneen runsaasti negatiivista palautetta kypsyysarvioinnin yhteydessä. Neljännessä ideasta kuitenkin jalostui kypsyysarviointia läpikäytäessä työpajaryhmän voimalla uuden näkökulman kautta uusi jatkokehitettävä kehitysidea: Vantaan vaihteen ja Vantin tavoitteellinen yhteistyömalli Vantin puhelinpalvelun kehittämiseksi. (Laitinen ym. 2024.)

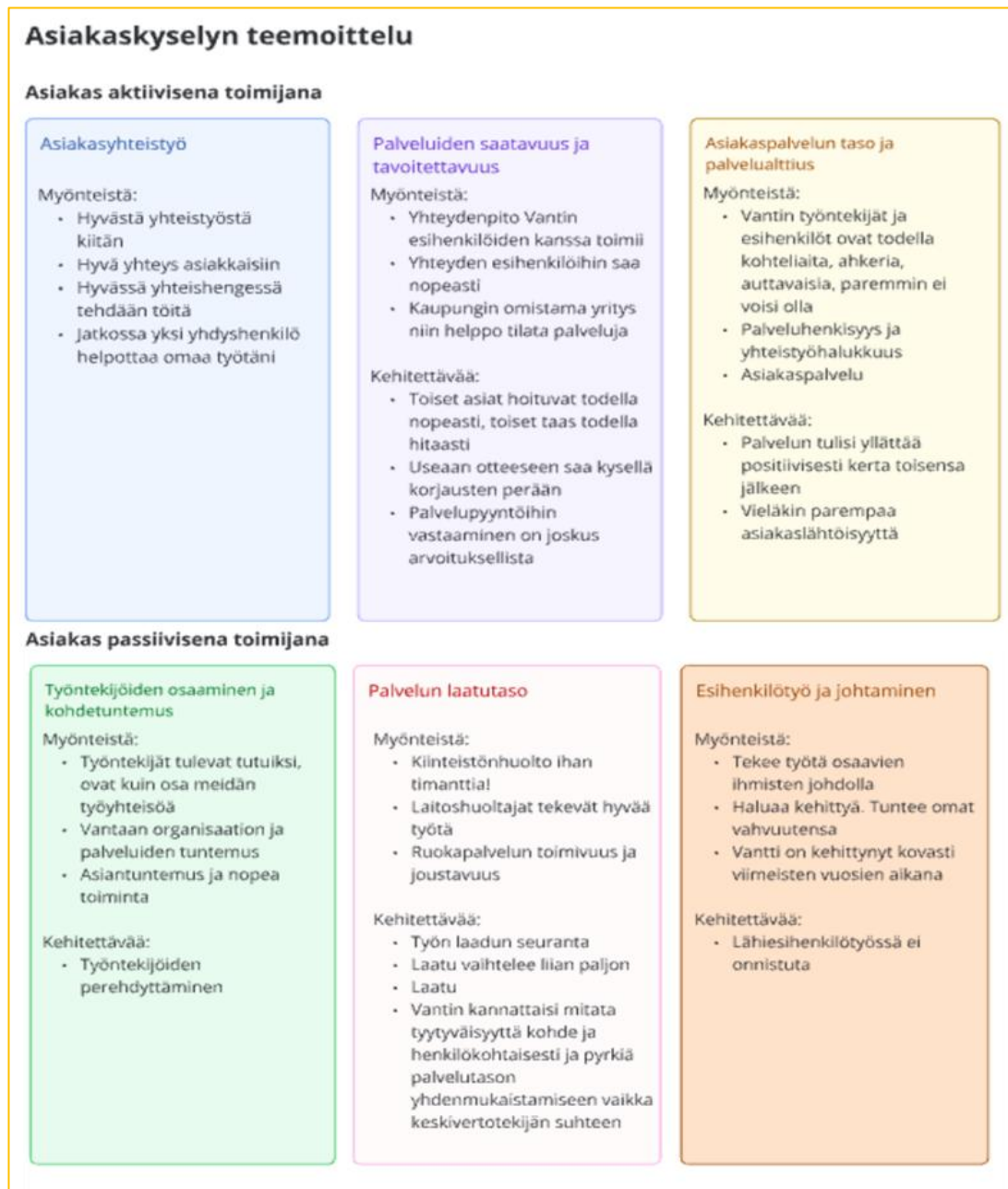
Työpajan jälkeen ideat analysoitiin Arvonluonti-Canvasin avulla (Strategyzer 2024). Asiakkaan tarpeet ja kipupisteet kirjattiin canvasin oikeanpuoleisiin kenttiin. tämän jälkeen jokaista



tilastollisia tuloksia. Dokumenttianalyysi perustuu loogiseen päättelyyn ja tulkintaan. Aineisto pilkotaan osiin, käsitteellistetään ja kootaan uudelleen mielekkääksi kokonaisuudeksi. (Ojasalo ym. 2009, 122.) Tässä kehittämistyössä aineistoa tarkasteltiin pääosin sisällön analyysin menetelmällä. Sisällön erittelyä käytettiin rajaamaan materiaalista tutkimuksen kannalta olennainen sisältö.

Dokumenttianalyysivaihe toteutettiin huhtikuussa 2024. Dokumenttianalyysissä perehdyttiin Vantin asiakasrajapinnan toimintaan niin asiakkaan kuin Vantin näkökulmasta kirjallisen tausta-aineiston analysoinnilla, tavoitteena kasvattaa asiakasymmärrystä. Asiakkaan näkökulmaan tutustuttiin Vantin tuoreen asiakaskyselyn raakadataan perehtymällä, ja Vantin palvelutuotannon näkökulmaa haettiin analysoimalla palvelupyyntöjen ja yhteydenottojen määrää ja laatua. Tarkoituksena oli muodostaa tarkempi ymmärrys asiakkaiden asioinnista Vantin palveluissa.

Dokumenttianalyysi aloitettiin perehtymällä Vantin vuoden 2024 asiakaskyselyn vastauksiin, pureutuen kyselyn raakadataan. Asiakaskyselyssä oli yhteensä 196 vastaajaa, vastausprosentti oli noin 36 %. Asiakaskyselyn analysoinnissa keskityttiin asiakkaiden sanallisiin vastauksiin, sillä materiaalista haluttiin saada asiakkaiden oma ääni kuuluviin sekä ymmärtää paremmin asiakkaan roolia Vantin palveluissa. Sanallisia vastauksia oli yhteensä 99 kappaletta. Vastauksista 54 oli positiivisia, 39 negatiivisia ja 6 neutraalia vastausta. Vastauksista 74 kohdistui yleisesti Vanttiin, ja 25 vastausta kohdistui yksittäiseen Vantin palveluun. Vastaukset pilkottiin osiin ja teemoitettiin asiakasymmärryksen kannalta mielekkääksi kokonaisuudeksi. Esiinnoukseita toistuvia teemoja olivat Vantin työntekijöiden osaaminen ja kohdetuntemus, asiakaspalvelun taso, asiakasyhteistyö, Vantin palveluiden saatavuus ja tavoitettavuus, esihenkilötyö ja johtaminen sekä palvelun laatutaso. Teemat voitiin jakaa kahteen kategoriaan: Vantin sisäisiin toimintoihin, joissa asiakkaalla ei ole aktiivista roolia, sekä asiakkaalle näkyviin - asiakkaan osallistaviin - toimintoihin (katso liite 1).



Kuvio 8: Asiakaskyselyn vastausten teemoittaminen esimerkkivastauksin

Dokumenttianalyysiä jatkettiin syventymällä dataan asiakkaiden asiointista sähköisissä kanavissa. Vantin asiakkaat on ohjattu tekemään palvelupyynnöt sekä antamaan palautteet Vantin toimintaan liittyen sähköisen palvelupyntöjärjestelmän kautta. Palvelupyntöjärjestelmään kirjautuneita asiakasyhteydenottoja analysoimalla oli tarkoitus kartoittaa, missä asioissa asiakkaat pääasiassa ovat Vanttiin yhteydessä. Järjestelmään kirjautuneita yhteydenottoja oli vuositasolla noin 18 000 kpl. Yhteydenotoista n. 95 % oli palvelupyntöjä, ja loput olivat palveluihin liittyviä palautteita. Palvelupyntöt jakautuivat järjestelmässä siten, että aula- ja turvapalveluita koskevia yhteydenottoja oli noin 1 % kaikista yhteydenotoista, kuljetuspalveluita koskevien palvelupyntöjen osuus oli noin 4 %, ja loput noin 95 % palvelupyntöistä koski

kiinteistönhoidon palveluita. Kiinteistönhoidon palvelupyynnöistä noin 36 % koskivat kiinteistöjen ylläpitoa, noin 14 % olivat avainhallinnan palvelupyyntöjä, ja n. 50 % palvelupyynnöistä liittyivät kiinteistöjen kunnossapitoon ja kiinteistötექniikkaan.

Palvelupyyntöjärjestelmän ohella toinen sähköinen palvelukanava, jonka kautta palvelupyyntöjä tulee keskitetysti, on Vantaan kaupungin keskitetty asiakaspalvelu - Vantaa info - joka palvelee myös Vanttia koskevissa yhteydenotoissa. Vantaan infossa tilastoidaan puhelimitse tulevat yhteydenotot, ja Vanttia koskevien yhteydenottojen määrä on vakiintunut noin 350 yhteydenottoon vuodessa. Yhteydenotot koskevat pääasiassa kiinteistöhoitoa, ja vähemmässä määrin palautteenantoa tai muita Vantin palveluita.

Yhteenveto kerätystä asiakasymmärryksestä

Asiointi Vantin kanssa voidaan kerätyn tiedon perusteella jakaa kahteen osaan: Vantin työntekijöiden kautta kasvokkain tapahtuvaan asiointiin ja sähköisissä järjestelmissä tapahtuvaan asiointiin. Kehittämistyön ensimmäisen vaiheen lopputuloksena syntyi rikasta tietoa asiakkaiden asiointista niin määrällisesti kuin laadullisesti. Asiakastyöpajan ja dokumenttianalyysin tietoja yhdistelemällä voitiin todeta, että henkilötasolla tapahtuva yhteydenpito koetaan toimivana, ja asiakkaan hyvät kokemukset perustuivat usein nimenomaan henkilötasolla tapahtuviin vuorovaikutustilanteisiin. Toisaalta taas asiakkaat kokivat sähköisten asiointikanavien kautta asiointissa olevan kehittämisen varaa. Asiakkaan yhteydenottojen määrä voitiin todeta vain sähköisten kanavien, palvelupyyntöjärjestelmän ja Vantaan puhelinvaihteen, osalta, eikä henkilökohtaisten yhteydenottojen määrää ollut mahdollista edes arvioida.

Vantaan kaupunki on itse ohjeistanut työntekijänsä käyttämään keskitettyjä sähköisiä asiointikanavia, ja heidän tavoitteenaan on, että asiointi tapahtuisi mahdollisimman paljon keskitetysti. Henkilökohtaisia yhteydenottoja kuitenkin tulee jatkossakin olemaan, ja niihin ratkaisuna Vantissa on siirrytty malliin, jossa asiakkaille osoitetaan yksi Vantin alueellinen yhteyshenkilö. Vantaan kaupungin oman tavoitteen keskitettyyn asiointiin, sekä Vantin uuden toimintamallin myötä tämä kehittämissä rajattiin tarkastelemaan sähköisen asiointin palveluprosessia asiakkaan näkökulmasta.

### 3.5 Määritä-vaihe: asiakasymmärryksen kiteyttäminen

Tuplatimantti-mallin toisessa vaiheessa - Määritä - kaikki kerätty tieto jäsennetään ja järjestetään, mikä auttaa tunnistamaan nopeasti yhtäläisyyksiä eri kohderyhmien välillä ja paljastaa usein paljon enemmän ongelmia kuin alun perin ajateltiin. Tässä vaiheessa on hyvä kyseenalaistaa, onko alkuperäinen ongelma yhä relevantti, vai onko jokin tarkentunut ongelma tärkeämpi asiakastarpeiden täyttämiseksi. Vaiheen tavoitteena on muotoilla selkeä ongelmanmäärittely, keskittyen pääongelmaan. (Henriksson & Mantere 2021, 32.)

Asiointi Vantin kanssa voidaan kerätyn tiedon perusteella jakaa kahteen osaan: Vantin työntekijöiden kautta kasvokkain tapahtuvaan asiointiin ja sähköisissä järjestelmissä tapahtuvaan asiointiin. Kehittämistyön ensimmäisen vaiheen lopputuloksena syntyi rikasta tietoa asiakkaiden asiointista niin määrällisesti kuin laadullisesti. Asiakastyöpajan ja dokumenttianalyysin tietoja yhdistelemällä voitiin todeta, että henkilötasolla tapahtuva yhteydenpito koetaan toimivana, ja asiakkaan hyvät kokemukset perustuivat usein nimenomaan henkilötasolla tapahtuviin vuorovaikutustilanteisiin. Toisaalta taas asiakkaat kokivat sähköisten asiointikanavien kautta asiointissa olevan kehittämisen varaa. Asiakkaan yhteydenottojen määrä voitiin todeta vain sähköisten kanavien, palvelupyyntöjärjestelmän ja Vantaan puhelinvaihteen, osalta, eikä henkilökohtaisten yhteydenottojen määrää ollut mahdollista edes arvioida.

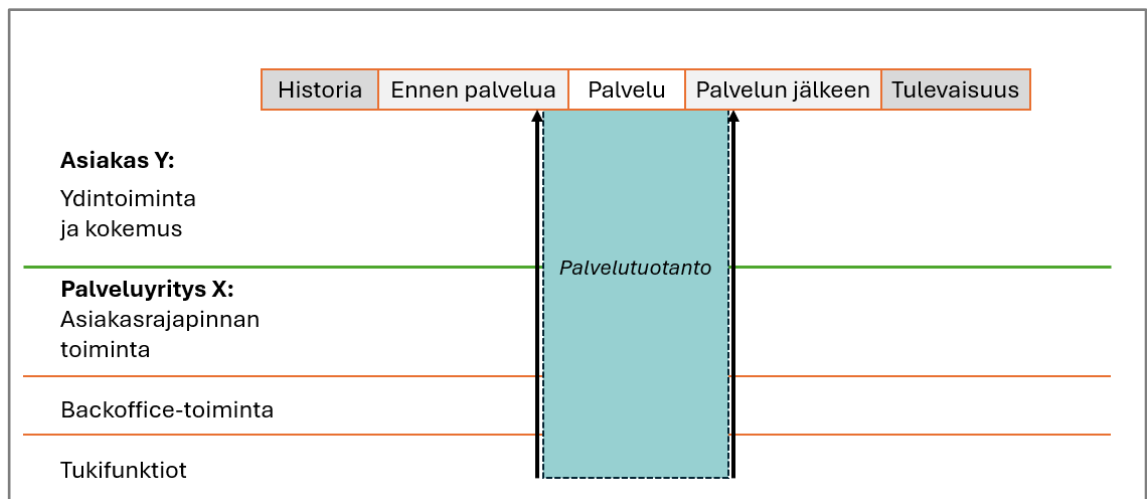
Vantaan kaupunki on itse ohjeistanut työntekijänsä käyttämään keskitettyjä sähköisiä asiointikanavia, ja heidän tavoitteenaan on, että asiointi tapahtuisi mahdollisimman paljon keskitetysti. Henkilökohtaisia yhteydenottoja kuitenkin tulee jatkossakin olemaan, ja niihin ratkaisuna Vantissa on siirrytty malliin, jossa asiakkaille osoitetaan yksi Vantin alueellinen yhteyshenkilö. Vantaan kaupungin oman tavoitteen keskitettyyn asiointiin, sekä Vantin uuden toimintamallin myötä tämä kehittämistyö rajattiin tarkastelemaan sähköisen asiointin palveluprosessia asiakkaan näkökulmasta. Dokumenttianalyysin perusteella keskitetyt asiakasyhteydenotot olivat yli 90 prosenttisesti kiinteistönhoitoon liittyviä, joten kehittämistyö rajattiin koskemaan kiinteistönhoidon palveluprosessia.

#### Asiakkaan palvelupolku - Customer Journey Map

Kehittämistyön toinen vaihe ajoittui kesäkuusta marraskuuhun 2024, ja toisen vaiheen menetelmäksi valittiin asiakkaan palvelupolku jäsentämään kiinteistönhoidon palveluprosessi visuaaliseen muotoon asiakkaan näkökulmasta. Palvelupolkumenetelmä tarjoaa elävän mutta jäsennellyn visualisoinnin palvelun käyttäjän kokemuksesta. Palvelupolun kuvaamisessa on oleellista tunnistaa kosketuspisteet, joissa käyttäjät ovat vuorovaikutuksessa palvelun kanssa. Nämä voivat olla monenlaisia, henkilökohtaisista kasvokkain tapahtuvista kontakteista virtuaalisiin vuorovaikutuksiin verkkosivuston kautta tai fyysisiin käynteihin rakennuksessa. Palvelupolun laatiminen edellyttää näiden kosketuspisteiden määrittämistä asiakasymmärryksen avulla. Palvelupolku kuvaa asiakkaan palvelukokemuksia ja niihin liittyviä tunteita helposti ymmärrettävällä tavalla. (Stickdorn & Schneider 2010, 158.)

Palvelupolku tarjoaa ylätasoin kuvauksen tekijöistä, jotka vaikuttavat asiakaskokemukseen, ja se on luotu asiakkaan näkökulmasta. Palvelupolun tarjoama yleiskatsaus mahdollistaa sekä ongelma-alueiden että innovointimahdollisuuksien tunnistamisen, kun taas keskittyminen tiettyihin kosketuspisteisiin mahdollistaa palvelukokemuksen jakamisen yksittäisiin vaiheisiin tarkempaa analyysiä varten. (Stickdorn & Schneider 2010, 159.)

Kiinteistönhoidon palveluprosessin kuvaaminen asiakkaan palvelupolkuna aloitettiin palveluprosessin vaiheiden sekä palvelun kosketuspisteiden määrittämisellä, perustuen kehittämistyön ensimmäisen vaiheen myötä syntyneeseen asiakasymmärrykseen sekä tietoperustassa esitettyyn palvelutuotannon teoriaan (Lönnqvist 2010; Heinonen ym. 2010). Oleellista oli määrittää palveluntarjoajan ja asiakkaan väliset vuorovaikutustilanteet, joissa keskeisessä roolissa oli tiedon kulku ja tiedon jakaminen, kuten Lönnqvist (2010, 20-21) esittää. Kiinteistönhoidon palveluprosessin voidaan katsoa alkavan, kun asiakkaalle syntyy tarve tehdä palvelupyynnö. Tarpeen havaitsemisen jälkeen tulee varsinainen palvelupyynnön tekemisen vaihe, minkä jälkeen prosessin aktiivisen edistäjän rooli siirtyy asiakkaalta palveluntuottajalle siirryttäessä palvelun suorittamisen vaiheeseen, ja asiakkaan rooli muuttuu joko reaktiiviseksi lisätarkennusten antajaksi tai täysin passiiviseksi tiedon vastaanottajaksi. Viimeisenä vaiheena on palvelupyynnön valmistuminen. Ajallisesti palveluprosessi sijoittuu siis varsinaisen palvelun tuottamisen lisäksi palvelun tuottamista välittömästi edeltävään ja seuraavaan aikaan, kuten Heinonen ym. (2010, 6) palvelutuotannon prosessin kuva.



Kuvio 9: Palvelutuotannon prosessi Heinonen ym. (2010, 6) soveltaen

Palvelupolkua alettiin rakentaa palvelutuotannon prosessin vaiheisiin perustuen, määrittämällä palvelun kosketuspisteet jokaiseen vaiheeseen. Tarkoituksena oli luoda ylätasoa, kuitenkin yksittäisiin vaiheisiin jaettu, kuvaus asiakkaan kokemukseen vaikuttavista tekijöistä ongelma-alueiden ja innovaatiomahdollisuuksien tunnistamisen mahdollistamiseksi.

Asiakkaan palvelupolku Vantin kiinteistönhoidon prosessissa

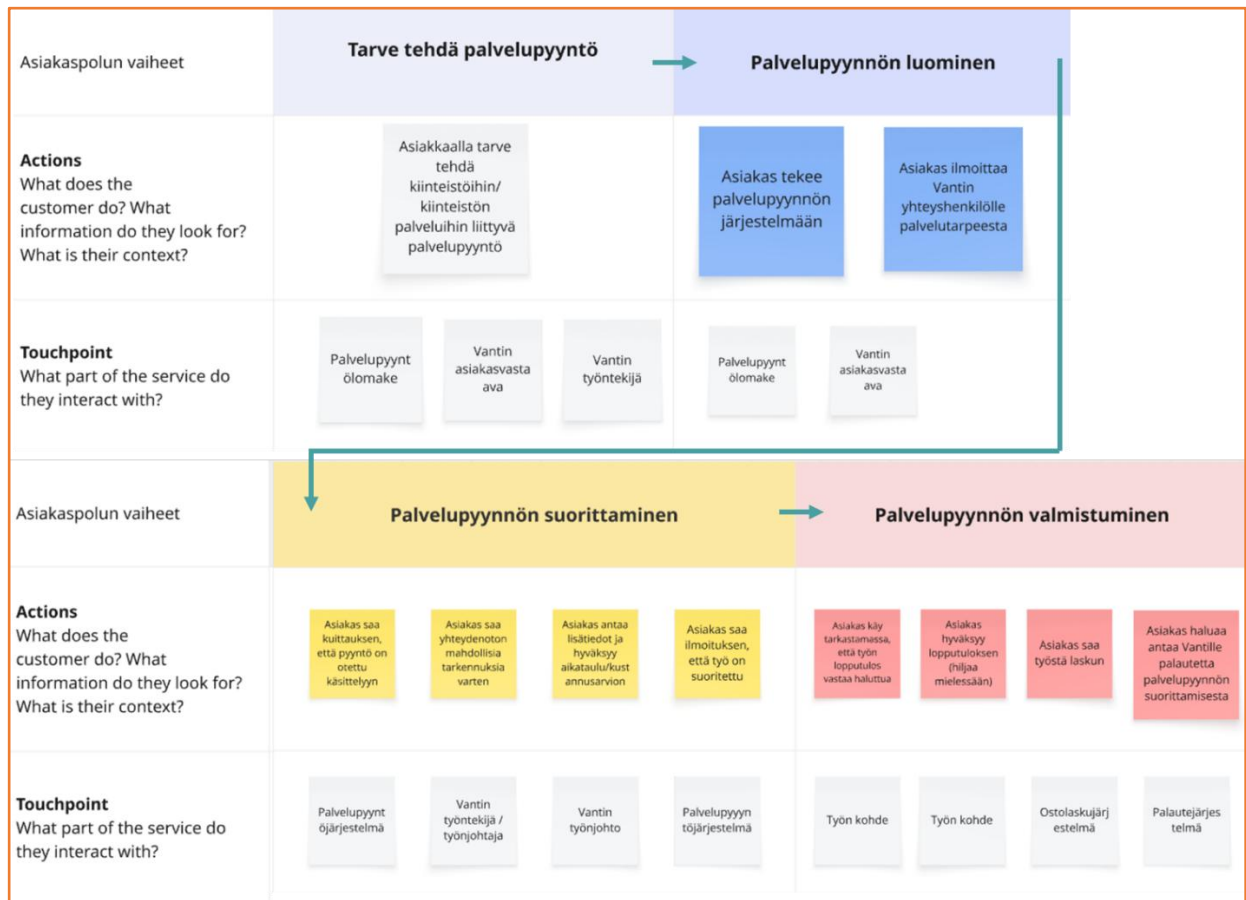
Vantin kiinteistönhoidon palveluprosessi jaettiin neljään vaiheeseen: 1) Tarve tehdä palvelupyynnö, 2) Palvelupyynnön luominen, 3) Palvelupyynnön suorittaminen ja 4) Palvelupyynnön valmistuminen. Ensimmäisessä vaiheessa asiakkaalla on tarve kiinteistönhoidon palvelulle, ja palvelun saamiseksi asiakkaan on tehtävä Vantille palvelupyynnö. Asiakas päättää tehdä

palvelupyynnön joko itse suoraan sähköiseen palvelupyyntöjärjestelmään, tai ilmoittaa palvelutarpeesta Vantin yhteyshenkilölleen, tai kohteessa työskentelevälle Vantin työntekijälle. Palvelun kosketuspisteinä ensimmäisessä vaiheessa toimii näin sekä sähköinen palvelupyyntöjärjestelmä että vuorovaikutustilanne Vantin työntekijän kanssa. Mikäli asiakas ei tiedä, mitä kautta palvelupyntö tehdään, eikä hänellä ole tietoa, kuka hänen alueensa yhteyshenkilö Vantissa on, saattaa hän etsiä yhteystietoja Vantin kotisivuilta, jolloin kotisivuista tulee palvelun kosketuspiste asiakkaan palvelupolulle.

Toisessa vaiheessa - palvelupyynnön luominen - asiakas joko tekee palvelupyynnön suoraan järjestelmään tai ilmoittaa siitä Vantin yhteyshenkilölle, joka kirjaa palvelupyynnön järjestelmään (Järvinen 2024). Tässäkin palvelupolun vaiheessa palvelun kosketuspisteitä ovat vuorovaikutustilanne Vantin yhteyshenkilön kanssa ja palvelupyntöjärjestelmä.

Kolmas vaihe on palvelupyynnön suorittaminen. Tässä vaiheessa asiakkaan rooli on passiivinen tai reaktiivinen. Kun palvelupyntö otetaan järjestelmässä työn alle, saa asiakas tästä viestin sähköpostitse. Asiakas pääsee seuraamaan palvelupyynnön edistymistä palvelupyntöjärjestelmässä. Mikäli palvelupyntössä on jotain tarkentamisen tarvetta, ottaa palvelupyntöä suorittava henkilö, tai palvelupyntöstä vastaava työnjohtaja asiakkaaseen yhteyttä ja kysyy tarvittavat tarkennukset. Kun palvelupyntö on suoritettu, kirjaa työn tekijä pyynnön valmiiksi järjestelmässä, ja asiakas saa tästä sähköposti-ilmoituksen. (Järvinen 2024.) Kolmannen vaiheen kosketuspisteet ovat sähköpostiviesti, kirjaukset palvelupyntöstä järjestelmässä sekä vuorovaikutus Vantin työntekijän tai työnjohtajan kanssa.

Neljäs vaihe - palvelupyynnön valmistuminen - on varsinaisen palvelusuorituksen jälkeinen vaihe. Saatuaan ilmoituksen työn valmistumisesta, asiakas käy toteamassa tilanteen työkohteessa. Asiakas joko hyväksyy työn suoritetuksi tai reklamoi puutteellisesti suoritetusta työstä. Mikäli asiakas hyväksyy työn, ei hänen tarvitse siitä erikseen ilmoittaa. Mikäli asiakas kokee työn suoritettuna puutteellisesti, ilmoittaa hän siitä työn suorittajalle, jolloin puutteet käydään korjaamassa. Työn valmistumisen jälkeen Vantti lähettää asiakkaalle työstä laskun, jonka asiakas asiatarkastaa ja hyväksyy ostolaskujärjestelmässä. Mikäli asiakas haluaa antaa työstä palautteen, tapahtuu se palvelupyntöjärjestelmän palauteosiossa sähköisenä palautteenä. (Järvinen 2024.) Palvelun kosketuspisteitä neljännessä vaiheessa ovat palvelun lopputuote, eli tilattu työsuorite, mahdollinen vuorovaikutustilanne Vantin työntekijän kanssa, Vantin lasku ostolaskujärjestelmässä, sekä palautejärjestelmä.



Kuvio 10: Asiakkaan palvelupolku Vantin kiinteistöhoidon prosessissa

Asiakkaan palvelupolun yleistason kuvaus Vantin kiinteistöhoidon palveluprosessissa muodostui Vantin asiakkaiden asioinnista ja Vantin toiminnasta kerätyn tiedon perusteella, kiteyttäen kerätyn tiedon visuaaliseen ja yksinkertaistettuun muotoon. Kuitenkin asiakkaan näkökulman syvemmäksi ymmärtämiseksi ja tarkemmaksi kuvaamiseksi, oli palvelupolkua tarve täydentää syventymällä tarkemmin asiakkaan näkökulmaan Vantin kiinteistöhoidon palveluprosessissa. Kehittämistyön seuraavana vaiheena päätettiin lähteä rikastamaan asiakasymmärrystä ja samalla ideoimaan kehitystoimenpiteitä yhdessä asiakkaan kanssa.

### 3.6 Kehitä-vaihe: ratkaisuiden ideointi

Kehittämistyön kolmannen vaiheen - kehitä - tarkoituksena oli lähteä tuottamaan ratkaisuideoita tutkittavaan ongelmaan. Tässä vaiheessa on oleellista tuottaa runsaasti ideoita. Ideoinnissa luova ja avoin ajattelu on avainasemassa. Ideoinnissa monipuolinen tiimi tuo näkökulmia, ja jokainen idea voi olla arvokas. On kuitenkin tärkeää välttää liian nopeita johtopäätöksiä ratkaisun valmiudesta. Ideoinnin jälkeen ideat priorisoidaan ongelmanmäärittelyn perusteella, ja niistä muutamaa lähdetään testaamaan. (Henriksson & Mantere 2021, 32.)

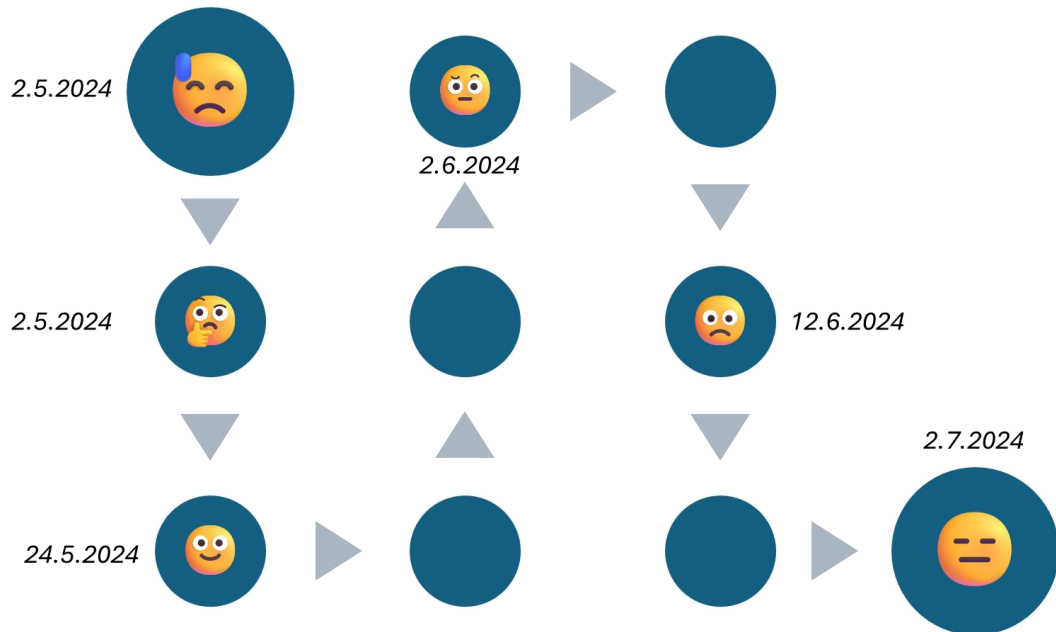
Kehittämistyön kolmannen vaiheen menetelminä käytettiin dokumenttianalyysiä sekä teema-haastattelua. Haastattelut toteutettiin puolistrukturoituina yksilö- ja ryhmähaastatteluina. Dokumenttianalyysin pohjana ja haastattelujen runkona toimi kehittämistyön toisessa vaiheessa muodostunut asiakkaan palvelupolku kiinteistönhoidon prosessissa. Ryhmähaastattelu oli kehittämistyön kolmannen vaiheen päämenetelmänä. Ryhmähaastattelua pohjustettiin dokumenttianalyysillä, ja yhden asiakkaan ollessa estynyt osallistumaan ryhmähaastatteluun, haastateltiin hänet yksilöhaastattelulla. Tarkoituksena oli täydentää palvelupolkua asiakkaan aidoilla kokemuksilla, sekä tuottaa ratkaisuideoita palvelupolun vaiheiden ja kosketuspisteiden kehittämiseksi.

Ennen varsinaista ideointivaihetta kiinteistönhoidon palvelupolkua päätettiin verrata oikeaan asiakkaan tekemään palvelupyynnöön, jotta saataisiin alustavasti tunnistettua kipukohtia palvelupolun varrelta prosessin ja asiakkaan näkökulmista. Esimerkkitapaukseksi valittiin palvelupyynnö, joka ei ollut onnistunut asiakkaan kannalta parhaalla mahdollisella tavalla. Tarkoituksena oli tällaisen normaalista poikkeavan tapauksen kautta saada parempaa ymmärrystä teki-joistä, jotka voivat hidastaa ja monimutkaistaa prosessia. Palvelupyynnöön liittyen oli Vantin asiakasyhteyshenkilö käynyt asiakkaan kanssa pitkän sähköpostikeskustelun, johon oli osallistunut myös kaksi kiinteistönhoidon asiantuntijaa Vantilta. Sähköpostiviestiketjun keskustelun ja palvelupyynnöjärjestelmään kirjatun dokumentoinnin analysoinnin avulla esimerkkitapaus visualisoitiin asiakkaan palvelupoluksi (liite 2).

Esimerkkitapauksen palvelupolku ei edennyt yhtä suoraviivaisesti kuin kehittämistyön toisessa vaiheessa luotu yleiskuvaus. Palvelutarpeen tunnistamisen ja palvelupyynnön järjestelmään kirjaamisen välillä oli lukuisia vaiheita, johtuen epäselvyyksistä sekä asiakkaan että Vantin puolella. Asiakas ei ollut tiennyt, miten palvelutarpeesta tulisi ilmoittaa, joten palvelutarpeen ilmetessä asiakas ei ollut osannut välittömästi toimia, vaan odotti seuraavalle viikolle sovittua tapaamista Vantin yhteyshenkilön kanssa. Vantin yhteyshenkilö oli suhteellisen uusi roolissaan, ja hänellekään ei ollut vielä aiemmin tullut vastaavanlaista tapausta vastaan, joten palvelupyynnön eteenpäin vieminen vaati häneltä sisäistä selvittelyä. Sisäisen selvittelyn myötä saadun ohjeistuksen perusteella palvelupyynnön kirjaaminen onnistui, mutta kirjaukseen liittyi teknisiä haasteita, joiden selvittely ja oikaisu vaati lukuisia toimenpiteitä ja työvaiheita. Myös palvelupyynnön sisältö vaati tarkennusta, mikä sekä aiheutti prosessiin ylimääräisiä vaiheita. Nämä tapauksessa ilmenneet haasteet aiheuttivat prosessin läpimenoa huomattavaa viivettä.

Asiakas ei saanut palvelun etenemisestä ilmoituksia, kun palvelupyynnön oli kirjannut Vantin henkilö omilla tiedoillaan. Asiakas oli siis palvelutarpeesta ilmoittamisen jälkeen pimennossa, miten prosessi etenee. Palvelupyynnön pitkä kesto ja informaation vähyyt vaikuttivat negatiivisesti asiakkaan kokemukseen palvelusta. Sähköpostiviestinnästä, joka oli ainoa asiakkaalle näkyvä kontaktipiste Vantin sisäisten selvitysten aikana, pystyi tulkitsemaan asiakkaan

tunnetilat prosessin aikana, sekä poimimaan tunnetilavaihteluihin vaikuttaneet palvelun kontaktipisteet. Nämä olivat asiakkaan palvelupolun täydentämisen kannalta tärkeitä uusia löydöksiä.



Kuvio 11: Asiakkaan tunteuksia esimerkitapauksen eri vaiheissa

#### Palvelupolun laajentaminen ja ideointi teemahaastatteluin

Kehittämistyön toisessa vaiheessa laaditun asiakkaan palvelupolun, ja kolmannen vaiheen alun esimerkitapauksesta kerättyjen lisähavaintojen pohjalta lähdettiin kolmannessa vaiheessa validoimaan syntyneitä oletuksia asiakkaiden käyttäytymisestä ja kokemuksista palvelupolun eri vaiheissa, sekä ideoimaan ratkaisuja palvelupolun kehittämiseksi.

Kolmannen vaiheen varsinaiseksi tutkimusmenetelmäksi valittiin puolistrukturoitu teemahaastattelu, joka oli tarkoitus toteuttaa kahdella eri fokusryhmähaastattelulla. Puolistrukturoidussa haastattelussa kysymykset valmistellaan etukäteen, mutta haastattelija voi muuttaa niiden järjestystä haastattelun edetessä. Kysymysten tarkka muotoilu voi myös vaihdella. Jos ennalta laaditut kysymykset eivät sovi tilanteeseen, ne voidaan jättää kysymättä, ja haastattelun aikana voi esittää uusia kysymyksiä, jotka tulevat mieleen. Puolistrukturoitua haastattelua on hyödyllistä käyttää esimerkiksi, jos tutkimuksen tarkoituksena on tutkia jonkin ilmiön merkitystä osallistujille, tai halutaan vahvistaa yksittäisten mittareiden pätevyyttä. (Ojasalo ym. 2009, 97-99.)

Ryhmähaastattelua voidaan pitää tavoitteeltaan verraten vapaamuotoisena keskusteluna, jossa osallistujat kommentoivat asioita melko spontaanisti, tekevät huomioita ja tuottavat monelta kantilta tietoa tutkittavasta ilmiöstä (Hirsjärvi & Hurme 2022, 5.3). Fokusryhmähaastattelussa osallistujia on yleensä 6-12 henkilöä. Yksilöhaastatteluun verrattuna ryhmähaastattelun etuna on ryhmän dynamiikka, joka voi tuoda esiin uusia näkökulmia. Ryhmän vetäjä ohjaa keskustelua ja varmistaa, että kaikki tärkeät aiheet käsitellään. Ensin määritellään fokusryhmän tavoitteet eli mitä tietoa halutaan kerätä. Sitten valitaan osallistujat, jotka voivat parhaiten auttaa tavoitteiden saavuttamisessa, ja arvioidaan, sopivatko he keskustelemaan yhdessä. (Ojasalo ym. 2009, 100-101.)

Ensimmäiseen ryhmään valittiin Vantin työntekijöitä, jotka osallistuvat kiinteistönhoidon palveluprosessiin eri rooleissa. Edustettuina ryhmässä olivat niin työntekijöiden, työnjohdon kuin asiantuntija- /tukipalveluiden edustus. Ensimmäisen ryhmän fokuksena oli tarkastella esimerkkitapauksen palvelupolkua, tavoitteena oli ideoida ratkaisuja Vantin sisäisten prosessien näkökulmasta. Toiseen ryhmään haluttiin sekä Vantin että asiakkaan edustus, jotta ryhmässä syntyisi ratkaisuideoita mahdollisimman laajasti. Toisen ryhmähaastattelun tavoitteena oli validoida palvelupolulle kuvatut asiakasolettamukset, sekä ideoida ratkaisuja palvelupolun kehittämiseksi asiakkaan näkökulmasta. Yksi asiakkaan edustajista ei päässyt osallistumaan ryhmähaastatteluun, ja hänet päätettiin haastatella yksilönä samalla teemalla kuin toinen ryhmähaastatteluista.

#### Ensimmäinen ryhmähaastattelu

Ensimmäinen fokusryhmä koostui Vantin kiinteistönhoidon eri rooleissa toimivista työntekijöistä, yhteensä kuudesta henkilöstä. Ryhmähaastattelun tarkoituksena oli ideoida parannuksia asiakkaan palvelupolkuun Vantin sisäisten prosessien näkökulmasta, kuitenkin koko ajan peilaten asiakkaan odotuksiin ja tarpeisiin. Haastattelun tavoitteena oli löytää ratkaisuja asiakkaan asioinnin helpottamiseksi ja palvelun saatavuuden nopeuttamiseksi. Teemahaastattelun runko (liite 3) muodostui esimerkkitapaukseksi valitun palvelupyynnön perusteella laaditun palvelupolun vaiheista, ja tarkoituksena oli ryhmähaastattelulle ominaisesti käydä ohjattua keskustelua teeman ympärillä ratkaisuja ideoiden. Haastattelu juoksutettiin läpi palvelupolun vaiheesta toiseen edeten.

Ensimmäinen kysymys apukysymyksineen keskittyi asiakkaan haasteisiin Vantin kanssa asiointissa, ja miten asiointia voidaan helpottaa. Vantin asiantuntijan näkemyksen mukaan asiakkailla on haasteita palvelupyynnöiden tekemisessä järjestelmään, ja pyynnöt ovat usein puutteellisilla tiedoilla. Tämä näkemys tuki asiakkaiden kertomaa niin esimerkkitapauksessa kuin kehittämistyön ensimmäisen vaiheen asiakastyöpajassa. Ratkaisuideoina ehdotettiin palvelupyynnön tekemistä yhdessä asiakkaan kanssa, ja palvelupyynnön tekemistä asiakkaan puolesta. Lisäksi ehdotettiin ratkaisuna puutteellisilla oleville palvelupyynnöille, että niitä

voidaan prosessin aikana täydentää Vantin työntekijöiden toimesta sen sijaan, että yrittäisi saada asiakkaan itse tekemään ”täydellisen” palvelupyynnön.

Toinen kysymys liittyi palvelupyynnön alkuvaiheen haasteisiin esimerkkitapauksessa: mitä Vantin sisäisessä toiminnassa aiheutti palvelupyynnön alkuun saattamisen viivästymisen, ja millä toimenpiteillä palvelupyynnön voidaan saada nopeammin järjestelmään? Keskustelun myötä juurisyyksi paljastuivat pienet eroavaisuudet ohjeistuksessa, sekä sen tulkinnassa ja soveltamisessa Vantin eri toimintojen välillä. Tämä aiheutti tilanteen, jossa ristiriitainen informaatio palvelupyynnön vaaditusta sisällöstä ja sen kirjaamisesta johti palvelupyynnön sisäiseen pallotteluun, ja sen eteneminen tuotantoon viivästyi. Ratkaisuideana ehdotettiin roolien ja ohjeistuksen selkeyttämistä.

Kolmas kysymys liittyi itse työn suorittamiseen ja sen läpimenoaikaan. Keskustelussa tarkasteltiin, mitkä asiat aiheuttivat esimerkkitapauksessa työsuorituksen hitaan valmistumisen, ja millä toimenpiteillä palvelun läpimenoa voitaisiin nopeuttaa? Merkittäväksi tekijäksi osoittautui palvelupyynnön puutteellisen informaation vuoksi aiheutunut ylimääräinen kartoituskäynti työn kohteeseen ennen töiden varsinaista aloittamista. Kartoituskäynnin suoritti Vantin palveluyksikkö, jolle palvelupyynnön oli reititetty palvelupyynnöjärjestelmässä. Kyseinen palveluyksikkö vastaa ennakoimattomien korjaustöiden suorittamisesta, ja heidän työurakkansa vaihtelevat muutaman tunnin töistä jopa parin kuukauden kestosiin urakoihin. Tämän palveluyksikön työjono on yleensä pitkä, varsinkin kesäaikaan, jolle myös tämä esimerkkitapaus ajoittui. Tällaisten ylimääräisten kartoituskäyntien aikatauluttaminen käynnissä olevien urakoiden lomaan on aiheuttanut haasteita. Itse työvaiheen suorittamisessa ei ollut haasteita, vaan pitkä palvelun toimitusaika johtui nimenomaan alkukartoituksen tarpeesta ja sen tuomasta haasteesta töiden aikatauluttamiseen. Tämä ongelma oli kyseisen palveluyksikön työnjohtajan - joka oli yksi ryhmähaastatteluun osallistujista - mukaan yleinen ongelma, eikä esimerkkitapaus ollut mitenkään poikkeuksellinen. Ratkaisuideana ehdotettiin, että Vantin kohdehenkilöstö voisi suorittaa alkukartoituksen, ja täydentää sen perusteella palvelupyynnön sisältöä.

Ryhmähaastattelun neljäs ja samalla viimeinen kysymys kuului, millä toimenpiteillä voidaan parantaa palvelupyynnön läpinäkyvyyttä asiakkaalle, jotta tämä pysyisi ajan tasalla palvelun edistymisestä ja vaiheista. Tämä palvelun seurattavuuden ongelma oli noussut esille sekä asiakaskyselyn vastauksissa että esimerkkitapauksessa. Asiakkaita oli asiakaskyselyn vastauksissa lisäksi ihmetyttänyt, miksi joistain palvelupyynnöistä saa väliaikatietoja ja joistain taas ei saa mitään ilmoituksia. Palvelupyynnöjärjestelmän pääkäyttäjä - joka oli yksi ryhmähaastattelun osallistujista - osasi avata tämän ongelman juurisyyt: palvelupyynnön on tehtävä omalla nimellään ja yhteystiedoillaan, jotta järjestelmä lähettää tietoja pyynnön edistymisestä. Vantin työntekijät on ohjeistettu, että asiakkaan nimissä ei saa tehdä palvelupyynnöitä, vaikka sen kirjaisi järjestelmään asiakkaan puolesta. Ratkaisuideana ehdotettiin, että asiakkaan puolesta kirjatessa ohjeistettaisiin pyytämään asiakkaalta lupa kirjata palvelupyynnön



kiinteistönhoidon palveluprosessin asiantuntijoista. Yksi ryhmähaastatteluun kutsutuista asiakkaista oli estynyt osallistumaan ryhmähaastattelutilanteeseen, joten hänet haastateltiin yksilöhaastattelulla, samalla haastattelurungolla kuin ryhmän haastattelu. Yksilöhaastattelun sisältö on tässä kehittämistyön raportissa yhdistetty ryhmähaastattelun sisältöön.

Ryhmähaastattelun kysymykset liittyivät asiakkaan palvelupolun tarkasteluun vaihe vaiheelta. Kustakin vaiheesta esitettiin samat kysymykset: mitä tarpeita, tuskaa ja tunteita asiakkaalla on vaiheen aikana, ja miten niihin tuodaan parannusta. Ensimmäisessä vaiheessa tarpeena oli tehdä palvelupyynnön - vaiheen nimen mukaisesti. Asiakkaan tuska liittyi siihen, mikä on oikea kanava palvelupyynnön tekemiselle, ja mistä se löytyy. Asiakkaan aikaa kului oikean kanavan tai yhteystiedon etsimiseen, ja se koettiin turhauttavana. Ratkaisuideana ehdotettiin asiakkaan tiloihin esille lomaketta, josta QR-koodin avulla pääsee tekemään palvelupyynnön. Toisena ratkaisuideana ehdotettiin, että Vantin organisaation muuttuessa 2025 alussa, voisi palvelupyynnöt osoittaa suoraan Vantin yhteyshenkilölle vaihtoehtona sähköiselle asiointikanavalle.

Ryhmähaastattelun toisessa kysymyssarjassa tarkasteltiin asiakkaan tarpeita, tuskaa ja tunteita palvelupolun toisen vaiheen - palvelupyynnön luominen - aikana. Palvelupyynnön luomisvaiheessa asiakkaat kokevat epävarmuutta siitä, miten pyyntö tehdään, mistä saa lisätietoa ja miten voi itse antaa tarvittavia lisätietoja. Myös aikataulutiedon puute aiheuttaa epävarmuutta. Vantin sisällä tunnistettiin lisäksi tarve varmistaa, että työntekijät osaavat kysyä asiakkaalta tarvittavat tiedot. Näihin haasteisiin ehdotettiin useita ratkaisuja. Ensimmäisenä ratkaisuideana ehdotettiin, että mikäli Vantti tekee pyynnön asiakkaan puolesta, pyydetään lupa kirjata palvelupyynnön asiakkaan nimellä ja yhteystiedoilla, jolloin asiakas saa palvelupyynnön seurantakoodin palvelupyynnön etenemisen seurantaan, sekä sähköposti-ilmoitukset palvelupyynnön edistymisestä. Kohdehenkilöstön perehdyttämistä ja ohjeistamista palvelupyynnön tekoon pidettiin tärkeänä. Lisäksi ehdotettiin, että palvelupyynnöt ohjattaisiin ensin kiinteistöhoitajalle, joka arvioi ja täydentää pyynnön tarvittaessa. Asiakkaille halutaan myös selvittää, mitkä palvelut sisältyvät kiinteään hintaan, mitkä ovat erillisveloitettavia ja mitkä eivät kuulu Vantin vastuulle. Erityiskohteissa, kuten sosiaali- ja terveystieteissä tai taloyhtiöissä, halutaan selkeyttää vastuunjako Vantin ja kiinteistön omistajien välillä.

Palvelun suorittamisvaiheessa asiakkaat kokivat ongelmallisena, että eivät aina saa kuittausta siitä, että palvelupyynnön on vastaanotettu ja käsitelty. Tästä syntyi erillinen selvitystarve Vantille, onko järjestelmässä oletuksena päällä kuittauspyyntöjen lähettäminen. Lisäksi keskusteluissa nousi esiin, että palvelupyynnöistä tarvitaan usein lisätietoa, kuten tarkennuksia sisältöön tai kustannusarvioita. Erillisveloitettavista töistä lähtevä viesti kaipaa asiakkaan näkökulmasta selkeytystä, jotta asiakas ymmärtää, mitä tietoja häneltä odotetaan. Palvelupyynnön etenemistä ei myöskään aina ole voinut seurata, joten ratkaisuideana oli täsmentää Vantin sisäistä ohjeistusta siten, että kaikki väliaikatiedot kirjataan aina järjestelmään.

Joissain tapauksissa palvelupyynnöksi suljetaan ennen työn valmistumista, esimerkiksi jos työ siirtyy alihankkijalle. Tähän puututaan ohjeistuksella, jonka mukaan työnjohto vastaa työn loppuun saattamisesta ja kuittaa sen valmiiksi vasta, kun työ on kokonaan valmis. Mikäli työ on pitkäkestoinen ja vaatii välilaskutusta, se tehdään sulkematta alkuperäistä pyyntöä.

Palvelupyynnön valmistumisvaiheen keskeiseksi kehityskohteeksi nousi keskusteluissa se, ettei työn lopputulos aina vastaa asiakkaan odotuksia. Tähän liittyen ehdotettiin ideana asiakasohjeistuksen selkeyttämistä, miten toimitaan, jos työ ei ole toivotunlainen. Myös palautteen antaminen koettiin epäselväksi. Kehitysideana ehdotettiin, että palvelupyynnöjärjestelmässä voisi antaa palvelutapahtumakohtaisesti palautetta.

Asiakaspolun vaiheet	Tarve tehdä palvelupyynnö	Palvelupyynnön luominen	Palvelupyynnön suorittaminen	Palvelupyynnön valmistuminen
<b>Actions</b> What does the customer do? What information do they look for? What is their context?	Asiakkaalla tarve tehdä kiinteistöön/ kiinteistön palveluun liittyvä palvelupyynnö	Asiakas tekee palvelupyynnön järjestelmään Palvelu toteutuu kiinteistön palvelupyynnönä	Asiakas saa kutsun, että pyyntö on tehty Asiakas saa kiinteistön mahdollista kiinteistöasiantuntijan Asiakas antaa tiedot ja työllisyys tilatietoja kiinteistöasiantuntijalle Asiakas saa ilmoituksen, että työ on suoritettu	Asiakas saa ilmoituksen, että työ on suoritettu Asiakas saa kiinteistön palveluun liittyvä palautteen
<b>Needs and Pains</b> What does the customer want to achieve or avoid? Tip: Reduce ambiguity, e.g. by using the first person narrator.	Mikä on oikea yhteydenotok arava ja mistä se löytyy?	Miten palvelupyynnö tehdään? Miten tiedän, kuinka nopeasti palvelupyynnö suoritetaan?	Kuittausta ei aina tule. Epäselvö, merkiköihin pyynnö perille, oikeaan paikkaan? Palvelupyynnön luomisessa tarvitaan kiinteistöasiantuntijan, kutsun, kutsun, kutsun, kutsun. Jin etäkes ei löydä palveluun kiinteistöasiantuntijan, kutsun, kutsun, kutsun. Oikea työ suoritettu, mikä on oikea, vai onko työ suoritettu järkevässä?	Työ on suoritettu / ei vastaa haluttua Laskutus, miten se on ja se on oikea Miten paraneen arava, mistä tiedän, paraneen arava?
<b>Touchpoint</b> What part of the service do they interact with?	Palvelupyynnö lomake Vainin asiakasvastaava Vainin työntekijä	Palvelupyynnö lomake Vainin asiakasvastaava	Palvelupyynnö järjestelmä Vainin työntekijä / työnjohtaja Vainin työntekijä	Työn koode Työn koode Osoituskäyttö ohjeet Palvelupyynnö lomake
<b>Customer Feeling</b> What is the customer feeling? Tip: Use the emoji app to express more emotions	😊	😞	😊 😞 😞 😞	👍 🎉
<b>Backstage</b>				
<b>Opportunities</b> What could we improve or introduce?	- Palvelupyynnön tekeminen asiakkaan puolesta -> Vainin uusi organisaatio - palvelupyynnön tekeminen asiakkaan kanssa yhdessä - Asiakkaalle helpokäyttöisempi näppäintä palvelupyynnöjärjestelmään - QR koodilinkki palvelupyynnöjärjestelmään, esim. vartijan kopiossa tms. -> palautetaan Liipa	- Mikäli Vainin tekee palvelupyynnön asiakkaan puolesta, pyydetään lupa kirjata pyynnö asiakkaan nimellä - Vainin kohdehenkilöstön kunnollinen perehdyttäminen ja ohjeistaminen - Kiinteistöjen kiinteistöhoitajat kohteisiin, ohjautuu kriteeri -> palvelupyynnö ohjataan aina ensin kohteen kiinteistöhoitajalle, joka tekee pyynnöstä ensiarvion ja täydentää tarvittaessa (luvat, tekstitarkennukset?? -> selkeä ohjeistus ja perehdytys - ymmärrys asiakkaalle, mitä sisältyy kiinteistön hintaan ja mikä ovat erilliselvitetäviä, ja mitä ei saa tehdä - parempi ohjeistus tilaajalle erityiskohteista (sote, taloyhtiöt yms.)	- Ilmoitus järjestelmästä, kun palvelupyynnö otetaan käsitteilyyn? -> onko tilaa aina aktiivinen - erilliselvitetävien viestin sisältö - Toimitusohjeistuksen vastuulla olevien edistämisen käyttäjien lisääminen kohteisiin, kun tarkoituksenmukaista - tarkennetut välikätköt - keikasta saatava oma osuus laskutettua -> työnjohtaja tekee varjoleikkauksen laskutusta varten laskun tiedolla kerrottava keikasta, että kyseessä on lasku -> ilmoitus ilmoitusohjeille -> työnjohto vaihtoi alkuperäisen keikan loppuun asti, ja kuittaa valmiiksi, kun alihankkijan lasku tulee - avoimen palvelupyynnöjen näkyvän parantaminen -> Power BI	- palautte keikasta (GM:n ominaisuus voidaan ottaa käyttöön)
<b>Process ownership</b> Who is in the lead on this?				

Kuvio 13: Asiakaspolun kehittämisen ideointi

Teemahaastattelut tuottivat arvokasta lisätietoa asiakkaan tarpeista ja kipupisteistä kiinteistöhoitajan palveluprosessissa, sekä runsaasti asiakkaiden validoimia kehitysideoita jokaiseen asiakkaan palvelupolun vaiheeseen. Haastatteluiden perusteella asiakkaat kokevat palveluprosessin monin paikoin epäselväksi ja hitaaksi; erityisesti pyynnön tekemisen, seurannan ja viestinnän osalta. Haasteisiin ideointiin ratkaisuja käytännönläheisesti, tavoitteena oli löytää ratkaisuja, jotka sujuvoittavat palveluprosessia, parantavat asiakaskokemusta ja lisäävät palvelun läpinäkyvyyttä.

### 3.7 Toteuta-vaihe: palveluprosessin konseptointi

Tuplatimantin viimeisessä vaiheessa on aika arvioida aiempia vaiheita ja viimeistellä täydellinen idea keskittymällä idean visualisointiin ja konkretisointiin. Esimerkiksi erilaiset Business

Model Canvas -mallit ovat käyttökelpoisia tapoja tiivistää palveluidea eri näkökulmista. (Henriksson & Mantere 2021, 32.). Uusien palvelukonseptien käyttöönotto edellyttää väistämättä muutosta. Muutoksen johtaminen on oma taiteenlajinsa. Tämän taiteen ytimessä on muutamia peruseriaatteita, jotka on syytä ottaa huomioon tässä vaiheessa. Tässä yhteydessä yksinkertainen ohjeistus - muutoksen suunnittelu, toteutus ja arviointi - toimii karkeana mutta hyödyllisenä viitekehyksenä, ja sitä tukevat monet muutoksenhallinnan teoriat (Cameron & Green 2009 Stickdorn 2010, 134-135 mukaan).

Muutoksen tulisi perustua johdonmukaiseen palvelukonseptiin, joka on muotoiltu ja testattu aiemmissa vaiheissa. Tämän konseptin selkeä viestintä on olennaista, ja sen tulee sisältää myös palvelun emotionaaliset ulottuvuudet - eli toivottu asiakaskokemus. Asiakkaiden lisäksi työntekijät ovat nyt keskeisessä roolissa prosessissa. Heidän motivaationsa ja sitoutumisensa ovat ratkaisevia kestävän palvelun toteuttamisen kannalta. Tästä syystä on tärkeää osallistaa työntekijät palvelumuotoiluprosessin alusta alkaen. Heidän panoksensa sivuuttaminen varhaisessa vaiheessa voi osoittautua kalliiksi myöhemmin. On olennaista, että työntekijät ymmärtävät konseptin ja tukevat sitä. Viestintää heidän kanssaan voidaan tukea erilaisilla työkaluilla, kuten henkilöstöohjeilla, sarjakuvamaisilla tarinatauluilla, valokuvasekvensseillä ja videoilla. Ihanteellisessa tilanteessa työntekijät osallistuvat tiettyjen palveluhetkien prototyypointiin ja saavat siten selkeän käsityksen konseptista. Organisaatiotasolla on tärkeää säilyttää kokonaiskuva parannetuista prosesseista ja tuotoksista. Prosessianalyysi (Service Blueprint) on vakiomenetelmä näiden prosessien ja todisteiden havainnollistamiseen. (Stickdorn 2010, 134-135.)

Kehittämistyön viimeisessä - toteuta - vaiheessa keskityttiin aiempien vaiheiden arviointiin ja tiivistämiseen palvelukonseptiksi. Vaihe ajoittui keväälle 2025. Kehittämistyön tarkoituksena oli luoda ymmärrys asiakkaan arvonmuodostumisesta Vantin kiinteistönhoidon palveluprosessissa, ja tavoitteena oli rakentaa asiakkaan arvonmuodostumista tukevan toimintamallin konsepti. Palvelun konseptoinnin menetelmiksi valittiin prosessianalyysi (Service Blueprint) visualisoimaan kehittämistyön myötä jalostunut palveluprosessi sekä Business Model Canvas kiteyttämään palvelun ytimen ja arvolupauksen.

#### Prosessianalyysi - Service Blueprint

Prosessianalyysissä tarkastellaan yrityksen toimintatapoja ja selvitetään, missä ja miksi ongelmia syntyy. Tämän pohjalta pyritään löytämään ratkaisuja havaittuihin ongelmiin. Menetelmässä luodaan prosessikaavio, joka kuvaa prosessin eri vaiheet, niissä esiintyvät ongelmat ja ehdotetut ratkaisut. Prosessianalyysi on hyödyllinen työkalu palveluorganisaatioiden kehittämisessä. Service Blueprint on eräs prosessianalyysin muoto, jossa palveluprosesseista piirretään yksityiskohtainen etenemiskartta asiakaskontaktipisteistä kulussien takana tapahtuviin prosesseihin. Tässä kartassa kuvataan sekä asiakkaan että palveluntarjoajan prosessit ja

niiden yhtymäkohdat. Service Blueprintin avulla voidaan tarkastella palvelukokonaisuutta sekä palveluntarjoajan että asiakkaan näkökulmasta ja tunnistaa palveluprosessien kriittiset kohdat. (Ojasalo ym. 2009, 44.; Stickdorn & Schneider 2012, 201-203.)

Kehittämistyön aiemmissa vaiheissa Vantin asiakkaan asiointia sekä Vantin kiinteistönhoidon palveluprosessia tarkasteltiin sekä Vantin palveluntuotannon prosessin että asiakkaan näkökulmista. Tarkoituksena oli ymmärtää asiakkaan tarpeita ja ongelmia prosessin eri vaiheissa ja luoda niihin ratkaisuehdotuksia. Kehittämistyön viimeisessä vaiheessa oli tarkoituksena yhdistää aiemmissa vaiheissa tarkastellut aiheet ja näkökulmat, sekä kehittämistyön aikana jalostuneet ratkaisut yhtenäiseksi kokonaisuudeksi. Service Blueprint kuvaa sekä asiakkaan että palveluntarjoajan prosessit, sekä niiden yhtymäkohdat, joten Service Blueprint sopi hyvin viimeisen vaiheen menetelmäksi kuvaamaan kehittämistyön myötä syntynyt palvelukonsepti.

Kuvaamalla ja jäsentämällä kaikki palveluun sisältyvät elementit, Service Blueprint mahdollistaa tärkeimpien osa-alueiden tunnistamisen ja paljastaa samalla mahdolliset päällekkäisyydet tai toistot. Erilaiset palvelukaaviot, kuten Service Blueprintit, voivat havainnollistaa taustalla olevia keskeisiin palveluelementteihin liittyviä prosesseja, joiden ympärille käyttäjäkokemus rakentuu. Ne laaditaan usein luonnosmuodossa palvelumuotoiluprojektin alkuvaiheessa, jotta voidaan tutkia palvelun osa-alueita, joita voidaan tarkastella ja kehittää. Kun ideat ja innovaatiot on muotoiltu, kaaviota täydennetään ja laajennetaan toteutusvaiheessa, mikä auttaa tarjoamaan selkeän tiekartan varsinaista palvelun toteutusta varten. (Stickdorn & Schneider 2012, 121-122.) Tässä kehittämistyössä projektin alkuvaiheessa käytettiin prosessin kuvaamiseen asiakkaan palvelupolkua, kehittämistyön viimeisessä vaiheessa palveluprosessi täydennetään ja tarkennetaan Service Blueprintiksi, vastatakseen laajemmin asiakaskeskeisen liiketoimintalogiikan mukaisen asiakkaan arvon muodostumisen kontekstiin Heinosen ym. (2010) esittämän mallin mukaisesti. Service Blueprint rakentuu asiakkaan palvelupolussa kuvatun näkyvän asiakaskokemuksen päälle, mutta lisää siihen syvyyttä näyttämällä suhteet ja riippuvuudet näkyvien ja näkymättömien prosessien välillä. Se havainnollistaa, miten asiakkaan toiminnot käynnistävät palveluprosesseja ja toisaalta, miten sisäiset prosessit käynnistävät asiakkaan toimintoja. (Stickdorn 2018, 66.)

Service Blueprint on prosessikuvaus, jossa eritellään asiakkaan toiminnot, palveluntarjoajan asiakkaalle näkyvät toiminnot ja palveluntarjoajan toiminnot, jotka eivät näy asiakkaalle. "Vuorovaikutuslinja" (line of interaction) kuvaa kosketuspisteitä käyttäjän ja palveluntarjoajan välillä. "Näkyvyyden linja" (line of visibility) erottaa näkyvän asiakaspalvelun (tai järjestelmät) taustalla toimivista työntekijöistä ja prosesseista, jotka ovat käyttäjälle näkymättömiä. (Stickdorn & Schneider 2012, 123.)

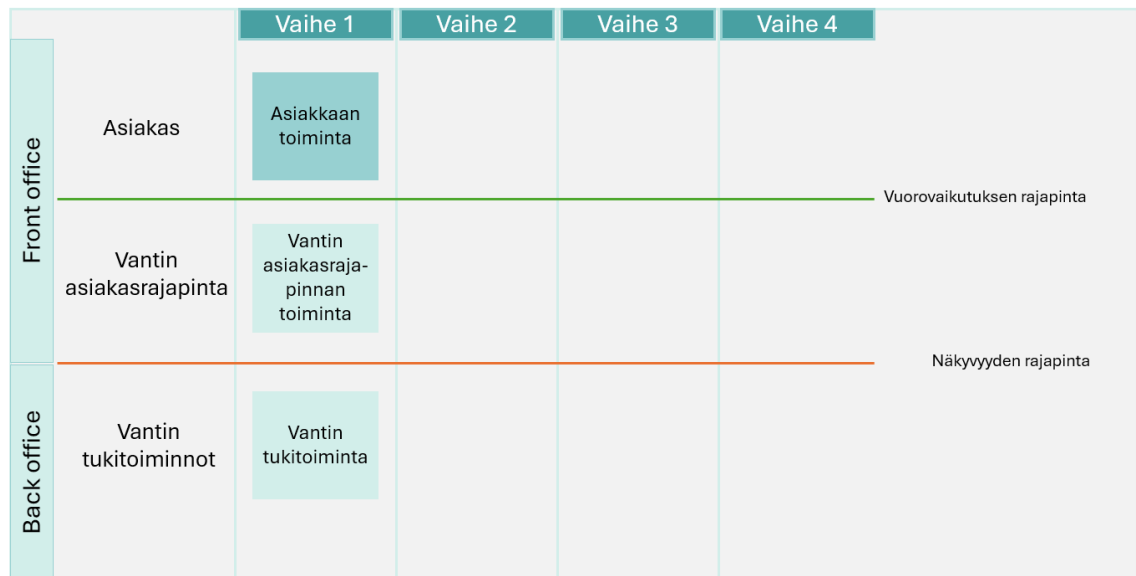
Service Blueprint voi kuvata yksittäisten osastojen tai jopa työntekijöiden/roolien prosesseja ja sitä, miten nämä prosessit liittyvät toisiinsa ja asiakkaan toimintaan. Lisäksi Service

Blueprint havainnollistaa palvelun fyysisiä elementtejä, jotka ilmenevät tietyissä vaiheissa, kuten vahvistusviesti palvelupyynnön jättämisestä tai valmistumisesta. (Stickdorn 2018, 66.)

**Palvelun fyysiset elementit** ovat fyysisiä esineitä, joihin asiakkaat ovat kosketuksissa ja joita voidaan suunnitella. Fyysisten esineiden lisäksi tähän luokkaan sisällytetään usein myös viestit, jotka toimitetaan digitaalisten kanavien kautta, kuten sähköposti-, tai tekstiviesti. (Stickdorn 2018, 67.) Tässä kehittämistyössä palvelun fyysiset elementit liittyivät asiakkaan asiointiin kiinteistönhoidon palveluprosessissa. Fyysisiksi elementeiksi tunnistettiin asiakkaan asiointikanavat sekä Vantin asiointiin liittyvä ohjeistus ja yhteystiedot. Asiakasymmärryksen keräämisen ja syventämisen, sekä ratkaisuideoinnin vaiheissa palvelun fyysisten elementtien kehittämistarpeet liittyivät palvelupyynnön luomisen helpottamiseen, palvelupyynnön seurattavuuden parantamiseen sekä palvelupyöntökohtaisen palautteen antamisen mahdollistamiseen. Fyysisten elementtien kehittämisen ratkaisut syntyivät Vantin uuden organisaation mahdollistaman paremman asiakasyhteistyön sekä palveluympäristön digitaalisen kehittämisen ympärille. Vantin uuden organisaation mahdollistamat asiakkaan paremman palvelun käytännöt palvelupyöntötilanteissa saatiin kehittämistyön aikana jalkautettua. Kehittämistyössä ideoidut digitaaliset palvelupolun kehittämisen ratkaisut, jäivät vielä pilotointivaiheeseen kehittämistyön tullessa päätökseen. Organisaatiomuutoksen myötä Vantin yhteystietoja asiakkaalle yksinkertaistettiin, millä helpotetaan asiakkaan asiointia Vantin kanssa. Digitaalisista ratkaisuista pilotointivaiheeseen oli kehittämistyön päättyessä edennyt palvelupyynnön luomisessa avustava tekoälyagentti, palvelupyöntökanavaan ohjaava QR-koodi asiakkaiden tiloissa sekä palvelupyöntökohtaisen palautteenannon mahdollistaminen palvelupyöntöjärjestelmässä.

Service Blueprintissä **asiakkaan toiminnot** kuvaavat, mitä asiakas tekee kussakin asiakaspolun vaiheessa. Yksi asiakkaan toiminto voi sisältää useita fyysisiä elementtejä. Vuorovaikutusraja erottaa asiakkaan toiminnot ja asiakkaalle näkyvät palveluntarjoajan toiminnot. Jos asiakas on vuorovaikutuksessa asiakaspalvelijan kanssa, palvelukaavio näyttää yhteyden vuorovaikutusrajan yli. (Stickdorn 2018, 67.) Asiakkaan toimintojen osalta ei kehittämistyössä tullut esiin suoria toimenpiteitä, vaan kehitystoimenpiteet asiakkaan roolin kehittämiseksi kohdistuivat palvelun fyysisiin elementteihin sekä palveluntarjoajan toimintoihin.

**Palveluntarjoajan asiakkaille näkyvät toiminnot** kuvataan vuorovaikutusrajan toisella puolella. Palveluntarjoajan asiakasrajapinnan eri toiminnot voidaan eritellä omiksi kaistoikseen, mikäli ne ovat palveluprosessin kannalta oleellista erotella. Blueprintissä nämä esitetään usein omilla "uimaradoillaan" (swimlanes). Näkyvyyden raja erottaa asiakaspalvelijoiden näkyvät ja **näkymättömät toiminnot**. Jos asiakaspalvelija siirtyy näkymättömään (backstage) tilaan, hänen seuraavat toimintonsa esitetään näkymättömien toimintojen kaistalla. Jos asiakaspalvelija on vuorovaikutuksessa taustahenkilöstön tai tukihenkilöstön kanssa, tämä vuorovaikutus ylittää näkyvyyden rajan palvelukaaviossa. (Stickdorn 2018, 67.)



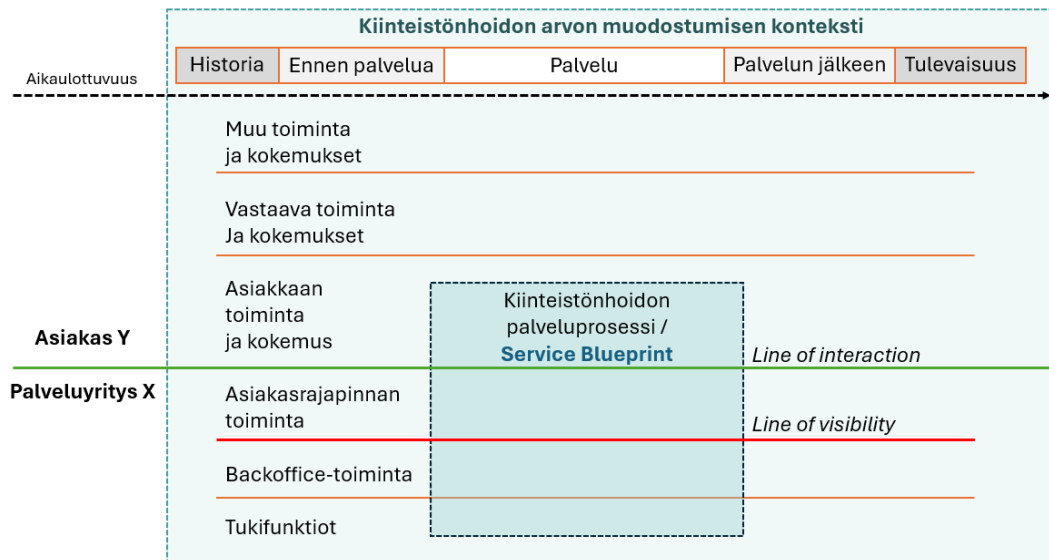
Kuvio 14: Periaatekuvaus Service Blueprintistä (Mukaien Tuulaniemi 2010, 214)

Vantin kiinteistöhoidon palveluprosessissa Vantin asiakkaalle näkyvien ja näkymättömien toimintojen yksityiskohtaisella pilkkomisella voitiin löytää lukuisia ratkaisuja, joilla kehittämistyössä esiin tulleiden asiakastarpeiden ja -odotusten mukaisesti voidaan helpottaa asiakkaan roolia prosessissa, tuottaa asiakkaalle ajankohtaista ja tarkkaa tietoa palvelun edistymisestä, sekä lyhentää palveluprosessin läpimenoaikaa. Palvelupyynnön luontivaiheessa ratkaiseva löydös asiakkaan asioinnin kannalta oli Vantin asiakasyhteyshenkilön - asiakasvastaavan - rooli asiakkaan opastamisessa, neuvomisessa ja auttamisessa. Prosessin läpimenon nopeuttamisen kannalta taas oli merkittävä ratkaisuidea, miten palvelupyynnön tulisi Vantin prosessissa eskaloida turhien odotusten ja välivaiheiden välttämiseksi.

Palvelupyynnön paremman seurattavuuden ja läpinäkyvyyden kannalta järjestelmän käyttämiin liittyvien parannusten lisäksi oleellisia löydöksiä olivat Vantin toimintaan liittyvät parannukset kiinteistöhoidon palveluprosessissa koskien palvelupyynnön kirjauksien ja välikommenttien ohjeistusta yhdenmukaisten ja säännönmukaisten kirjauskäytäntöjen jalkauttamiseksi ja varmistamiseksi. Lisäksi palveluprosessissa olleita asiakkaan kokemia epäloogisuuksia, kuten saman palvelupyynnön pilkkoutuminen ja katkeaminen alihankintaa käytettäessä, saatiin poistettua sisäistä ohjeistusta tarkentamalla ja päivittämällä.

Service Blueprintin avulla saatiin Vantin kiinteistöhoidon palveluprosessista luotua dynaaminen konsepti- ja prosessikuvaus. Dynaamisen dokumentin käsite liittyy ajatukseen, että Service Blueprintiä tulisi ihanteellisesti päivittää säännöllisesti. Tämä auttaa varmistamaan, että se pysyy jatkuvasti ajan tasalla sekä palveluntarjoajan toimintaympäristön että asiakkaan tarpeiden ja mieltymysten kanssa. Service Blueprintin jatkuva tarkentaminen ihmisten

elämäntyylin ja motivaation väistämättömien muutosten mukaan parantaa yritysten tutkimus-toimintaa ja korostaa tarvetta, että palveluntarjoajan on oltava riittävän ketterä vastataksseen muuttuviin olosuhteisiin. (Stickdorn & Schneider 2012, 121.)



Kuvio 15: Service Blueprint asiakkaan arvon muodostumisen kontekstissa (soveltaen Heinonen ym. 2010)

Kehittämistyön kannalta Service Blueprint ei ollut yksinään riittävä konseptin kuvaus Vantin kiinteistönhoidon palveluprosessista. Asiakaskeskeinen logiikka laajentaa perinteistä palveluprosessin tarkastelua huomioimalla asiakkaan elämän kokonaisuuden ja arvon muodostumisen ennen, aikana ja jälkeen palvelutapahtuman, jolloin palvelun kehittämisessä tulee ottaa huomioon myös asiakkaan aiemmat, rinnakkaiset ja tulevat kokemukset ja tarpeet (Heinonen ym. 2010, 7). Service Blueprintissä prosessin tarkastelu rajaa ulos asiakkaan aiemmat, tulevat ja rinnakkaiset kokemukset, joten kiinteistönhoidon palveluprosessin tarkastelussa oli Service Blueprintin rinnalla perusteltua käyttää menetelmää, jolla voitiin tarkastella Service Blueprintin kuvaaman palvelun ydinprosessin ulkopuolelle jääviä asiakkaan arvonmuodostumiseen vaikuttavia tekijöitä.

#### Service Logic Business Model Canvas

Kehittämistyön viimeisen vaiheen viimeisessä vaiheessa tarkasteltiin kiinteistönhoidon palveluprosessia Service Logic Business Model Canvasin (Ojasalo & Ojasalo 2015) avulla. Business Model Canvas (BMC) on strateginen työkalu, jota käytetään uusien liiketoimintamallien hahmottamiseen tai olemassa olevien dokumentointiin. Se auttaa tekemään päätöksiä tuotteen tai palvelun lanseerauksesta havainnollistamalla yrityksen arvoa ja ydintoimintaa. Työkalun ovat kehittäneet Alexander Osterwalder ja Yves Pigneur vuonna 2010. (50minutes.com 2017.) Service Logic Business Model Canvas (SLBMC) on BMC:n pohjalta kehitetty työkalu, joka vastaa

tarpeeseen kehittää liiketoimintamalleja syvällisen asiakasymmärryksen pohjalta. SLBMC ohjaa käyttäjiään systemaattisesti huomioimaan asiakkaan näkökulman ja asiakkaan maailman jokaisessa liiketoimintamallin osassa ja koko kehitysprosessin ajan. Useimmat liiketoimintamallikehykset käsittelevät asiakastarpeita ja arvoa yhtenä elementtinä. Tämä kehys sen sijaan asettaa asiakkaan tarpeet, arvon ja maailman liiketoiminnan keskiöön ja yhdistää asiakkaan näkökulman palveluntarjoajan näkökulmaan, mahdollistaen realistisen ja toteuttamiskelpoisen liiketoimintamallin kehittämisen. (Ojasalo & Ojasalo 2015.)

Vaikka Service Logic Business Model Canvas on kehitetty palvelukeskeisen liiketoimintalogiikan tarpeisiin, ja tämä kehittämistyö perustuu asiakaskeskeiseen liiketoimintalogiikkaan, soveltui työkalu mielestäni erinomaisesti kehittämistyön konseptikuvauksen menetelmäksi, sillä se kuitenkin tarkastelee liiketoimintaa asiakaskeskeisen logiikan mukaisesti asiakkaan tarpeiden, arvon ja elämän kautta. Service Logic Business Modelin tarkoituksena kehittämistyössä oli täydentää Vantin kiinteistönhoidon palveluprosessin kehittämisen konseptia kokonaisvaltaiseksi asiakkaan arvonmuodostumista tarkastelevaksi kuvaukseksi. Ojasalo & Ojasalo (2015) ehdottavat Service Logic Business Model Canvasin laatimiseen kolmivaiheista prosessia, jossa ensimmäisessä vaiheessa tehdään liiketoimintamallista kevyt versio, toisessa vaiheessa hyödynnetään palvelumuotoilun työkaluja asiakasymmärryksen syventämiseksi, ja viimeisessä vaiheessa laaditaan lopulliset versiot - kullekin asiakasprofiilille omansa - liiketoimintamallista. Tässä kehittämistyössä ehdotetusta prosessimallista poiketen prosessin ensimmäisen vaiheen kevyttä liiketoimintamallia ei laadittu, vaan työkalua käytettiin vasta kehittämistyön palvelumuotoiluprosessin loppuvaiheessa, ja kevyen versioinnin sijaan kehittämistyön alkuvaiheessa käytettiin muita palveluprosessin jäsentämisen ja ideoinnin menetelmiä.

Service Logic Business Model Canvas koostuu alkuperäisen Business Model Canvasin tapaan yhdeksästä osiosta (building blocks), ja jokainen osio on muotoiltu alkuperäisestä palvelulogiikkaan perustuvaksi (Ojasalo & Ojasalo 2015, 320). Service Logic Business Model Canvasin osiot ovat:

- 1) Keskeiset kumppanit - palveluprosessissa hyödynnettävät palveluntarjoajan ja asiakkaan hankkimat ulkoiset voimavarat
- 2) Keskeiset resurssit - omat ja asiakkaan käytettävät voimavarat palveluprosessissa
- 3) Resurssien ja kumppanien hyödyntäminen - miten omia ja ulkoisia voimavaroja hyödynnetään ja kehitetään asiakkaan hyväksi
- 4) Arvolupaus - mitä arvoa palveluntarjoaja myy ja asiakas ostaa, ja mistä elementeistä palvelu ja palvelutarpeet koostuvat
- 5) Arvonluonti - Miten palvelu kohtaa asiakkaan maailman ja tarpeiden kanssa?
- 6) Vuorovaikutus ja yhteistuotanto - asiakkaan rooli ja tunteet palveluprosessissa, ja miten niitä tuetaan
- 7) Asiakkaan maailma ja ihanteellisen arvon tavoittelu - asiakkaan maailman, käyttäytymisen ja motiivien syvällinen ymmärtäminen

- 8) Kustannusrakenne - omat ja asiakkaan kustannukset ja uhraukset prosessissa
- 9) Tulovirrat ja mittarit - palveluntarjoajan ansaintalogiikka ja suorituskyky, niiden suhde palveluntarjoajan omiin sekä asiakkaan hyötyihin, sekä asiakkaan oman suorituskyvyn tukeminen

Kehittämistyössä Service Logic Business Model Canvas laadittiin ryhmätyönä, johon osallistui Vantin keskeisen palveluyksikön ohjausryhmän kuusi jäsentä. Ryhmässä oli edustajat asiakkuusorganisaatiosta, palveluiden tukitoiminnoista sekä taloushallinnosta, joten liiketoimintamallia voitiin tarkastella laajasti sen eri näkökulmista. Tarkastelussa yhdistettiin kiinteistönhoidon palveluprosessista tehty Service Blueprint -kuvauksen sekä osallistujien kokemuksiin perustuvat tiedot. Liiketoimintamallia tarkasteltiin yhden asiakasprofiilin kautta. Vantin asiakaskunta koostuu Vantaan kaupungin työntekijöistä, ja he ovat Vantin asiakkaina aina tilan- ja tilapalveluiden käyttäjän näkökulmasta. Asiakasroolin ollessa samankaltainen asiakaskohdeesta riippumatta, kehittämistyössä katsottiin kaikkien asiakkaiden sopivan samaan profiiliin.

Service Logic Business Model Canvasin ensimmäisessä osiossa tarkasteltiin Vantin ja asiakkaan keskeisiä kumppaneita kiinteistönhoidon palveluprosessissa. Keskeisiä kumppaneita tarkastelun perusteella olivat työväline- ja tarviketoimittajat, palvelupyyntöjärjestelmätoimittaja sekä erityistöissä käytettävät alihankkijayritykset. Kumppanien roolina on täydentää Vantin omia resursseja sellaisilla alueilla, jotka eivät ole Vantin omaa ydinliiketoimintaa, mutta joita palvelun tuottamiseen vaaditaan. Kumppaneille heidän roolinsa prosessissa on heidän omaa ydintoimintaansa, ja he saavat kumppanuudesta liiketoiminnallisen hyödyn, ja mahdollisesti myös referenssihyödyn. Asiakkaan nähtiin kokevan Vantin kumppaneiden tuottaman palvelun osana Vantin palveluntuotantoa.

Toisessa osiossa tarkasteltiin Vantin keskeisiä resursseja kiinteistönhoidon palveluprosessissa. Oman toiminnan taito- ja osaamisvaatimuksiksi määritettiin kiinteistönhoidon substanssiosaaminen, asiakaspalveluosaaminen, riittävä viestintäosaaminen sekä yhteistyökyky ja -halu. Asiakkaalta vaaditaan prosessissa jonkinlaista kiinteistöjen perustuntemusta, käsitystä Vantin palvelutarjoaman sisällöstä sekä ymmärrystä ilmoittaa palvelutarpeistaan.

Service Logic Business Model Canvasin kolmannessa osiossa tarkasteltiin, miten palveluprosessissa hyödynnetään ja kehitetään palveluntarjoajan omia sekä kumppaneilta hankittavia resursseja asiakkaan hyödyksi, ja mitä vaikutusmahdollisuuksia asiakkaalla on kehittämiseen. Oleelliseksi periaatteeksi määritettiin oman osaamisen sekä kumppanien toiminnan jatkuva tavoitteellinen ja suunnitelmallinen kehittäminen, johon myös asiakas osallistuu, ja joka perustuu asiakkaan todellisille tarpeille. Oman organisaation osaamisen kehittämisohjelma, sekä kumppanien kanssa säännöllinen ja tavoitteellinen yhteistyö nähtiin tärkeimmiksi toimintamalleiksi.

Neljännessä osiossa käytiin läpi Vantin kiinteistönhoitopalvelun arvolupausta, eli mitä arvoa Vantti myy, ja mistä elementeistä palvelu koostuu. Asiakkaan näkökulmasta arvolupausta tarkasteltiin kääntäen, mitä arvoa asiakas ostaa, ja mistä elementeistä asiakkaan tarpeet koostuvat. Lisäksi osiossa määritettiin, mikä on Vantin tarjoomassa ainutlaatuista, sekä mitä asiakkaan ongelmia ja haasteita palvelun tulee ratkaista. Arvoksi, jota Vantti kiinteistönhoidossa myy, ja mitä asiakas ostaa, määritettiin asiakkaan tilojen toimivuus, terveellisyys ja turvallisuus, sekä tilojen käyttökustannusten hallinta ja arvon säilyminen. Palvelun elementit jaettiin yleishuoltoon, tekniseen huoltoon ja kunnossapidon palveluihin. Ainutlaatuisiksi piirteeksi palvelutarjonnassa nähtiin asiakkaalle räätälöity laaja palvelukokonaisuus. Palvelulla tuli ryhmän näkemyksen mukaan ratkaista asiakkaan tiloihin ja niiden käytettävyyteen liittyvät huolet ja ongelmat, sekä palveluntuottajalla nähtiin olevan oma roolinsa tilojen loppukäyttäjien, kuten oppilaiden, opastaminen, ohjaaminen ja valistaminen tilojen käyttöön liittyvissä asioissa.

Service Logic Business Model Canvasin viides osio keskittyi arvon luomiseen. Tässä kehittämissä arvon luomisen sijaan käytetään arvon muodostumisen käsitettä, sillä asiakaskeskeisen liiketoimintalogiikkaan perustuvan näkemyksen mukaisesti arvoa ei voi palvelulla suoraan luoda, vaan arvo muodostuu asiakkaalle tämän omassa kontekstissaan (Heinonen ym. 2010). Arvon muodostumisen osalta ryhmätyössä tarkasteltiin, miten palvelu on osa asiakkaan maailmaa ja miten se voi auttaa asiakasta saavuttamaan tavoitteensa. Asiakkaan näkökulmasta tarkasteltiin, miten arvo muodostuu asiakkaan käytännöissä ja henkisissä ja emotionaalisissa kokemuksissa, sekä miten asiakkaan pitkäaikaiset hyödyt saavutetaan. Kiinteistönhoiton palvelun nähtiin ulottuvan asiakkaan omiin vastuisiin ja niiden tukemiseen. Palvelut mahdollistavat tilojen tarkoituksenmukaisen ja turvallisen käytön, mikä on välttämätöntä asiakkaan oman toiminnan käynnissä pitämiseksi. Kiinteistönhoiton palveluilla voidaan ryhmän näkemyksen mukaan auttaa asiakasta saavuttamaan tavoitteensa ja pitkäaikaiset hyödyt tuntemalla asiakkaan tarpeet ja toiminnan, ja toimimalla ennakoivasti niiden edistämiseksi. Arvo syntyy asiakkaan käytännöissä, kun asiakkaan on helppo asioida Vantin kanssa, ja hän voi luottaa Vantin hoitavan asiat päätökseen asti.

Kuudes osio - vuorovaikutus ja yhteistuotanto - tarkastelee asiakkaan roolia ja tunteita palveluprosessissa, ja miten ne voidaan huomioida palvelun kehittämisessä. Tämä osion ryhmä näki päällekkäisenä tarkasteluna Service Blueprintin kanssa, eikä Service Logic Business Model Canvas tuonut asiakkaan roolin ja tunteiden tarkasteluun uusia näkökulmia.

Canvasin seitsemäs osio vei tarkastelun asiakkaan maailman kokonaisvaltaiseen tarkasteluun. Osiossa käsiteltiin palveluntuottajan näkökulmaa, miten voi saada syvällisen ja kokonaisvaltaisen ymmärryksen asiakkaan maailmasta: kontekstista, toiminnoista, käytännöistä, kokemuksista, tulevista strategioista sekä asiakkaan asiakkaista. Ryhmä nosti keinoiksi säännölliset asiakastapaamiset, joissa on tärkeää oppia tuntemaan asiakas. Asiakkaan kuunteleminen, aito

kiinnostus ja asioiden kysyminen listattiin keinoiksi asiakasymmärryksen ja -tuntemuksen kar-toittamiselle. Lisäksi korostettiin, että on oltava lähellä asiakasta monella tasolla: seurataan asiakkaan viestintää, ollaan vuorovaikutuksessa asiakkuuden eri tasoilla.

Asiakkaan näkökulmasta seitsemännen osion tarkastelu keskittyi siihen, miksi asiakas ostaa ja millaisia hyötyjä hän tavoittelee. Ostamisen motiiviksi esitettiin palvelun tarvetta, sekä asiak-kaan strategista linjausta käyttää in-house -yhtiötä kiinteistönhoidon palveluiden tuottami-nessa. Asiakkaan tavoittelemat hyödyt nähtiin moninaisina. Toiminnallisten hyötyjen osalta asiakas hakee korkeaa laatua ja asiakastyytyväisyyttä, taloudellisesta näkökulmasta asiakas tavoittelee kustannustehokkuutta, sosiaaliset ja emotionaaliset hyödyt näkyvät asiakkaalle ystävällisten ja arvostavien kohtaamisten sekä helppojen vuorovaikutustilanteiden tavoitte-luna. Eettisten hyötyjen tavoittelusta tunnistettiin liiketoiminnan vastuullisuus, ja symboli-sena hyötynä asiakkaan ja Vantin välinen yhteisen ja yhteisöllisen Vantaan tavoittelu.

Service Logic Business Model Canvasin kahdeksannessa ja yhdeksännessä osiossa keskityttiin liiketoiminnan tarkasteluun talouden ja muiden keskeisten suorituskykymittareiden näkökul-masta. Kahdeksas osio käsitti Vantin kiinteistönhoidon kustannusrakenteen avaamisen, sekä Vantin ja asiakkaan vaaditut uhraukset kiinteistönhoidon palveluprosessissa. Uhrauksina näh-tiin molemmin puolin henkilöiden ajankäyttö palveluprosessissa, sekä Vantin muiden resurs-sien käyttö. Asiakkaan puolelta uhrauksena nähtiin lisäksi rahallinen korvaus palvelusta. Li-säksi ehdotettiin, että Vantin in-house -asema on palveluntarjoajan puolelta uhraus pysyvä va-paiden markkinoiden ulkopuolella, ja toisaalta asiakkaalta uhraus olla hankkimatta palveluita vapailta markkinoilta.

Yhdeksäs osio käsitteli Vantin ansaintalogiikkaa, tulovirtoja, sekä liiketoiminnan kannalta muita keskeisiä suoritusmittareita. Asiakkaan näkökulmasta tarkasteltiin mikä on asiakkaan saama taloudellinen arvo, ja mistä asiakas on todella valmis maksamaan. Lisäksi asiakkaan oman toiminnan keskeiset suorituskykymittarit, ja miten palveluntarjoaja niitä seuraa, oli tarkastelussa. Ansaintalogiikka nähtiin perustuvan pääosin stabiiliin ja ennustettavaan liike-toimintaan. Liiketoiminnan keskeisiksi suorituskykymittareiksi ehdotettiin tuloksen ja kustan-nustehokkuuden lisäksi toiminnallisia mittareita, kuten NPS, eNPS ja ympäristötavoitteet. Hyödyiksi, joista asiakas on todella valmis maksamaan, listattiin luotettava ja jatkuva pal-velu, keskittämisen edut, sekä helppo ja joustava toimintamalli. Asiakkaan saamaksi taloudel-liseksi arvoksi nähtiin kiinteistöjen arvon säilyminen, energiatehokkuus ja Vantin palveluiden kustannustehokkuus. Asiakkaan omia suorituskykymittareita Vantilla seurataan asiakkaan jul-kisen päätöksenteon ja viestinnän kautta, joka on varsin läpinäkyvää ja avointa. Lisäksi omis-tajaohjauksessa Vantin omat tavoitteet asetetaan asiakkaan tavoitteita tukeviksi, joten Van-tissa seurataan strategisella tasolla, miten Vantin toiminta tukee asiakkaan tavoitteisiin pää-syä.

Service Logic Business Model Canvasilla Vantin kiinteistönhoidon liiketoiminnasta luotiin kattava läpileikkaus niin Vantin kuin asiakkaan näkökulmasta. Kehittämistyön tutkimuskysymyksiin - miten asiakkaan arvo muodostuu Vantin kiinteistönhoidon palveluprosessissa - saatiin työkalun avulla uutta näkökulmaa täydentämään Service Blueprint -menetelmällä tehtyä palveluprosessin tarkastelua.

<p><b>Keskeiset kumppanit</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Työväline-, tarvike- ja järjestelmätoimittajat</li> <li>- Käytetään omien töiden tekemiseen ja täydentämiseen</li> <li>- Kumppanit hyötyvät saamalla lisää liiketoimintaa</li> <li>- Asiakas kokee osana meidän palveluntuotantoa ja vastuuta</li> </ul>	<p><b>Keskeiset resurssit</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Substanssi- ja palveluosaaminen</li> <li>- Yhteistyökyky ja viestintä</li> <li>- Asiakkaalta vaaditaan palvelukontekstin ymmärrys</li> </ul> <p><b>Resurssien ja kumppaneiden hyödyntäminen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Vantti vastaa kokonaisuudesta ja sen kehittämisestä</li> <li>- Asiakas mukana kehittämisessä</li> </ul>	<p><b>Arvolupaus</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tarjoamme toimivat, terveelliset ja turvalliset tilat</li> <li>- Hallitsemme tilojen käyttökustannuksia</li> <li>- Pidämme kohteet käyttökunnossa</li> <li>- Tarjontamme elementteinä yleishuolto, tekninen huolto ja kunnossapito</li> <li>- Ratkaisemme asiakkaan tiloihin ja niiden käytettävyyteen liittyvät ongelmat</li> </ul>	<p><b>Arvon muodostuminen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Toimivat tilat ovat välttämättömyys asiakkaan oman toiminnan harjoittamiseksi</li> <li>- Asiakastarpeiden ennakointi, luotettavuus ja helppous</li> </ul> <p><b>Vuorovaikutus ja yhteistuotanto</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Asiakkaan roolin ja tunteiden tukeminen säännöllisellä ja proaktiivisella yhteistyöllä</li> </ul>	<p><b>Asiakkaan maailma ja ihanteellisen arvon tavoittelu</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Asiakkaan maailman, käyttäytymisen ja motiivien syvä ymmärrys</li> <li>- Kohtaamisten aitous, arvostavuus, helppous ja ystävällisyys</li> <li>- Yhteisen Vantaan kokemus</li> </ul>
<p><b>Kustannusrakenne</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Omat kustannukset: <u>hlö</u>stö, materiaalit ja palvelut, muut liiketoiminnan kulut, poistot, hallinto</li> <li>- Omat uhraukset prosessille: ajankäyttö, in-house -asemassa pysyminen</li> <li>- Asiakkaalla ajankäyttö, palveluveloitukset</li> </ul>		<p><b>Tulovirrat ja mittarit</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Oma ansaintalogiikka ja suorituskyky → tasainen rahavirta, osa ansainnasta riippuvainen suorituskyvystä</li> <li>- Asiakkaan omien tavoitteiden seuranta ja niiden tukeminen (mm. ympäristötavoitteet)</li> </ul>		

Taulukko 3: Vantin kiinteistönhoidon liiketoimintamalli Service Logic Business Model Canvasilla kuvattuna (Ojasalo & Ojasalo 2015 mukailen)

#### 4 Tulokset

Tässä luvussa esitetään kehittämistyön tulokset. Kehittämistyön tarkoituksena oli ymmärtää asiakasarvon muodostumista Vantin kiinteistönhoidon palveluissa. Kehittämiskohteena oli kiinteistönhoidon palveluprosessin tarkastelu ja kehittäminen asiakasnäkökulmasta. Tavoitteena oli luoda Vantille arvon muodostusta tukeva palveluiden kehittämisen konsepti. Luvun ensimmäisessä osiossa kuvataan, miten asiakkaan arvo muodostuu kiinteistönhoidon palveluprosessissa ja sen ympärillä. Toinen osio keskittyy Vantin kiinteistönhoidon palveluprosessin kehittämisen tuloksiin. Kolmannessa osiossa esitetään asiakkaan arvonmuodostumisen tukemisen näkökulmasta kehitetty Vantin palveluiden kehittämisen konsepti.

#### 4.1 Asiakkaan arvon muodostuminen Vantin kiinteistönhoidossa

Arvon muodostuminen kiinteistönhoidon palveluissa tapahtuu asiakkaan oman elämän kokonaisvaltaisessa kontekstissa. Palvelutapahtuman aikana arvonmuodostumiseen vaikuttavat asiakkaan oma toiminta ja kokemus palvelusta sekä palveluyrityksen asiakasrajapinnan ja tukitoimintojen toiminta. Arvon muodostumisen konteksti ulottuu kuitenkin laajemmalle kuin itse palveluprosessi; se liittyy myös asiakkaan elämään ja arkeen. Tämän vuoksi kiinteistönhoidon palveluprosessia tarkastellessa ja kehitettäessä on tärkeää pyrkiä huomioimaan myös ne tekijät, jotka vaikuttavat asiakkaan kokemaan arvoon palveluprosessin ulkopuolella.

Tuulaniemen (2010) esittämä arvon muodostumisen pyramidimalli havainnollistaa, miten asiakkaan arvo muodostuu eri tasoilla. Toiminnallisella tasolla arvo muodostuu palvelun käytännön toimivuudesta, kuten sen selkeydestä, saavutettavuudesta ja tehokkuudesta. Tunnetasolla arvo muodostuu siitä, millaisia tuntemuksia palvelu herättää, esimerkiksi kuinka miellyttävä, helppo tai tunnelmaltaan onnistunut palvelukokemus on. Pyramidin huipulla on merkityksellinen taso, jossa arvo liittyy syvempiin merkityksiin ja asiakkaan henkilökohtaisiin arvoihin, identiteettiin ja elämäntapaan. Tällöin palvelu ei ainoastaan täytä tarpeita tai herätä tunteita, vaan mahdollistaa asiakkaalle asioita, joita hän haluaa oppia, oivaltaa tai saavuttaa.

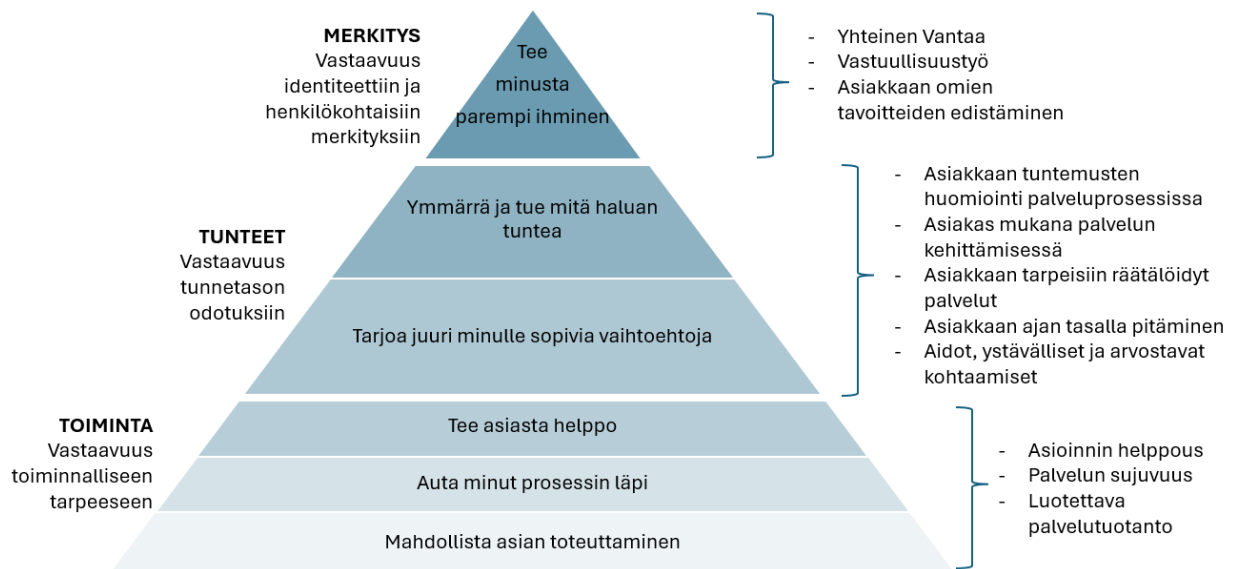
Asiakkaan arvon muodostumisen tarkastelu asiakkaan oman elämän kontekstissa ja pyramidimallin mukaiset arvon eri tasot voidaan yhdistää palveluprosessin kehittämisessä kokonaisvaltaiseksi näkökulmaksi. Palveluprosessia ei tule tarkastella vain teknisenä tai toiminnallisena kokonaisuutena, vaan osana asiakkaan arkea, kokemuksia ja tavoitteita. Toiminnallisella tasolla varmistetaan, että palvelu on selkeä, saavutettava ja tehokas. Tunnetasolla huomioidaan, millaisia tunteita palvelu herättää ja miten se koetaan. Merkityksellisellä tasolla tarkastellaan, miten palvelu tukee asiakkaan arvoja, identiteettiä ja elämän päämääriä. Näin palveluprosessin suunnittelu ja arviointi voivat aidosti tukea asiakkaan kokeman arvon muodostumista hänen omassa elämänympäristössään.

Pyramidin perustana on toiminta: käytännön taso, jossa palvelun on oltava sujuvaa, helppoa ja luotettavaa. Asiakkaan tarpeisiin räätälöidyt palvelut, asioinnin helppous ja palvelun sujuvuus ovat keskeisiä tekijöitä. Asiakas odottaa, että hänelle tarjotaan juuri hänelle sopivia vaihtoehtoja, että hänet autetaan prosessin läpi ja että asian toteuttaminen on mahdollista ilman turhaa vaivannäköä. Tällä tasolla asiakaskokemus konkretisoituu toimivaksi arjeksi.

Toinen taso on tunteet. Asiakaskokemus syvenee, kun asiakas tuntee tulevansa ymmärretyksi ja arvostetuksi. Tämä edellyttää, että asiakkaan tuntemukset huomioidaan palveluprosessin aikana. Aidot, ystävälliset ja arvostavat kohtaamiset sekä asiakkaan ajan tasalla pitäminen vahvistavat emotionaalista yhteyttä palveluntarjoajaan. Asiakas haluaa, että hänen tunteensa huomioidaan ja että häntä tuetaan siinä, mitä hän haluaa tuntea. Asiakkaan mahdollisuus osallistua palvelun kehittämiseen vastaa myös osaltaan tunnetason odotuksiin, mutta sen

osallistamisen kautta voidaan parhaimmillaan ylittää jopa pyramidin ylimmälle, merkityksen tasolle.

Pyramidin ylin taso on merkitys. Tällä tasolla asiakas kokee, että palvelu tukee hänen arvojaan, identiteettiään ja elämänsä merkityksellisyyttä. Asiakkaan omien tavoitteiden tukeminen ja kokemus siitä, että palvelu auttaa häntä tulemaan paremmaksi ihmiseksi, ovat keskeisiä tämän tason elementtejä. Esimerkiksi vastuullisuustyö ja paikallinen yhteisöllisyys vahvistavat asiakkaan tunnetta siitä, että hän on osa jotain suurempaa.



Kuvio 16: Arvon muodostumisen tasot Vantin kiinteistönhoidon palveluissa

Asiakkaan arvonmuodostumista tarkastellessa kiinteistönhoidon palveluprosessissa tulee siis ymmärtää, että arvo muodostuu asiakkaan elämän kokonaisvaltaisessa kontekstissa, jossa palveluprosessi on vain yksi osa kokonaisuudesta. Oleellista on myös tarkastella arvoa sen eri tasoilla: jos huomio kiinnittyy liiaksi palvelun toiminnallisuuden tarkasteluun, voi asiakkaan kokema arvo palvelusta jäädä pinnalliseksi, vaikka palvelun toiminnallisuudet olisivat pitkälle kehitettyjä. Yhteenvetona voidaan todeta, että asiakkaan elämän kokonaisvaltainen tarkastelu auttaa ymmärtämään asiakkaalle palvelussa muodostuvaa arvoa syvällisemmin, mikä auttaa ohjaamaan palvelun kehittämisen asiakkaan näkökulmasta vaikuttaviin tekijöihin.

#### 4.2 Kehitetty prosessi

Kehittämistyön kehittämiskohteena oli Vantin kiinteistönhoidon palvelupyyntöprosessin tarkastelu asiakkaan näkökulmasta. Tavoitteena oli parantaa palvelupyyntöprosessia siten, että se tukee paremmin asiakkaalle syntyvän arvon muodostumista. Kehittämistyön myötä kehitetty kiinteistönhoidon palveluprosessi kuvattiin Service Blueprintin ja Service Logic Business Model Canvasin avulla. Service Blueprint keskittyy palvelun ydinprosessiin, mutta se rajaa

ulkopuolelle asiakkaan aiemmat, rinnakkaiset ja tulevat kokemukset, jotka kuitenkin vaikuttavat asiakkaan arvonmuodostukseen. Tämän vuoksi kehittämistyössä hyödynnettiin myös Service Logic Business Model Canvasia (SLBMC), joka perustuu palvelukeskeiseen logiikkaan ja tarkastelee liiketoimintaa asiakkaan tarpeiden, arvon ja elämän kautta. Palveluprosessin kuvaaminen Service Blueprintillä, sekä liiketoimintamallin kuvaaminen Service Logic Business Model Canvasia käyttäen, tarjosivat kokonaisvaltaisen asiakaskeskeisen liiketoimintalogiikan mukaisen konseptin palvelun tarkasteluun.

Kehittämistyö kiteytyi Service Blueprint- ja Service Logic Business Model Canvas -konseptikuvauxsiin. Ne kuvaavat kehittämistyön lopputulosta, sekä kehittämisen fokusalueita, mutta eivät varsinaisia kehitystoimenpiteitä. Seuraavissa kappaleissa tiivistetään kehittämistyön avulla tehdyt parannukset Vantin kiinteistönhoidon palvelupyynnöprosessiin.

#### Asioinnin helpottaminen ja seurattavuuden parantaminen

Asiakkaan näkökulmasta palveluprosessi koettiin monessa kohtaa hankalasti hahmotettavaksi, erityisesti pyynnön jättämisen, sen etenemisen seuraamisen ja viestinnän osalta. Asioinnin helpottamiseksi ja palveluprosessin seurattavuuden parantamiseksi saatiin kehittämistyössä lukuisia ratkaisuideoita, joista useampi eteni testaus- ja/tai toteutusvaiheeseen.

Palvelupyynnöprosessin alkuvaiheen haasteena asiakkailla oli palvelupyynnön tekemisen hankaluus. Haasteina asiakkailla oli löytää oikea kanava palvelupyynnön tekemiselle, sekä oikeiden ja riittävien tietojen kirjaaminen palvelupyynnölle. Yhtenä toiminnallisena ratkaisuna ehdotettiin, että palvelupyynnöt voisi tehdä Vantin uuden organisaation myötä asiakkaalle nimehtyn Vantin yhteyshenkilön - asiakasvastaavan - kautta. Tämä ehdotus todettiin toteutuskelpoiseksi, ja päätettiin ohjeistaa Vantissa sisäisesti. Asiakkaalle tästä ei tehty virallista ohjeistusta, sillä asiakkaalla on oma sisäinen ohjeistuksensa palvelukumppaneille tehtävistä palvelupyynnöistä. Toinen toteutettavaksi valittu ratkaisuidea oli helpottaa asiakkaan asiointia tuomalla asiakkaan tiloihin seinälle kiinnitettävä palvelupyynnötomake, jossa on QR-koodilinkki palvelupyynnöjärjestelmään.

Yhtenä ratkaisuideana ehdotettiin Vantille omaa chatbotia, joka osaisi opastaa asiakkaita yhteydenottoihin liittyen. Tätä ratkaisuidean toteuttamiskelpoisuutta lähdettiin Vantissa selvittämään tarkemmin, ja lopputuloksena päätettiin lähteä pilotoimaan tekoälyagenttia, jolle palvelupyynnöstä voisi ilmoittaa, ja joka kirjaisi palvelupyynnön asiakkaan nimellä palvelupyynnöjärjestelmään. Tekoälyagentille määritettiin kahdentoista kuukauden pilotointijakso, jonka aikana oli tarkoitus saada kokemusta sen käytettävyydestä ja hyödyistä asiakkaan asioinnin helpottamisessa. Tämän kehittämistyön lopussa tekoälyagentti oli toiminnallisesti saatu halutulle tasolle palvelupyynnöissä avustamisessa. Tekoälyagentin pilottijakso oli kuitenkin vielä käynnissä, ja lopullinen arviointi sen käytettävyydestä ja hyödyistä pysyvänä ratkaisuna oli tekemättä kehittämistyön päättyessä.

Palvelupyynnön seurattavuuden ja läpinäkyvyyden osalta toteutetut ratkaisut olivat teknisiä parannuksia palveluprosessiin. Ohjeistusta tarkennettiin siten, että asiakkaan puolesta palvelupyynnön tekijä tehtäessä pyydetään asiakkaalta lupa kirjata palvelupyynnön hänen nimellään ja yhteystiedoillaan, jotta asiakas saa palvelupyynnön seurantalinkin ja ilmoitukset palvelupyynnön eri vaiheista, ja jotta palvelupyynnön suorittavan työntekijän on helpompi kysyä lisätietoja asiakkaalta. Aiemmin ohjeistuksessa oli määritetty, ettei palvelupyynnön tekijä saa kirjata toisen nimellä ilman lupaa, jolloin se oli muuttunut käytännöksi, ettei palvelupyynnön tekijä koskaan kirjattu toisen nimellä. Uusi ohjeistus taas kannustaa kirjaamaan pyynnön varsinaisen ilmoittajan nimellä. Lisäksi ohjeistusta palvelupyynnön toimenpiteiden kirjaamista järjestelmään tarkennettiin, ja riittävän selkeiden ja informatiivisten kirjausten tärkeydestä muistutettiin kiinteistönhoidon työntekijöitä.

#### Palveluprosessin läpimenon nopeuttaminen

Toinen merkittävä tavoite palvelupyynnön prosessin kehittämisessä oli prosessin läpimenoajan lyhentäminen. Asiakkaan asioinnin sujuvoittamisen lisäksi myös palvelupyynnön toteuttamisvaiheen osalta määritettiin ja toimeenpantiin prosessin nopeuttamisen toimenpiteitä. Prosessia tarkastelemalla turhia välivaiheita ja odotusvaiheita pystyttiin karsimaan. Kaksi merkittävintä toimeenpantua parannusta olivat reitittämisen uudelleenohjeistus sekä palvelupyynnön puutteellisten tietojen dynaamisempi täydentäminen palveluprosessin aikana. Näitä parannuksia kuvataan seuraavassa kappaleessa.

Palvelupyynnön reitittämisen käytäntöön sovittiin muutos, jolla palvelupyynnön tekeminen saadaan nopeammin työn alle. Aiemmin palvelupyynnön ohjautui suoraan sille yksikölle, jolle se työn sisällön perusteella kuului. Esimerkiksi rakennustyöt reititettiin suoraan Vantin korjausrakentamisen yksikölle. Ongelmana tässä mallissa oli, että palvelupyynnöt oli usein kirjattu puutteellisin tiedoin, mikä vaati korjausrakentamisen työntekijöiltä erillisen kartoituskäynnin kohteeseen. Työntekijämäärältään pienessä yksikössä tämä aiheutti aikataulutuksen haasteita. Uudessa prosessissa palvelupyynnön ohjautuu aina ensin kohteesta vastaavalle kiinteistöhoitajalle, joka tekee palvelupyynnöstä ensiarvion, ja sen perusteella jatkotoimenpiteet. Osan palvelupyynnöistä kiinteistöhoitaja pystyy itse hoitamaan ja kuitaamaan valmiiksi. Palvelupyynnön vaatiessa erityisosaamista, kiinteistöhoitaja kirjaa palvelupyynnön tarvittavat täydennykset - yleensä kuva kohteesta sekä sanallinen kuvaus - ja reitittää palvelupyynnön eteenpäin oikealle yksikölle. Tällä parannuksella on prosessin läpimenoajan lisäksi vaikutusta myös palvelun kustannuksiin asiakkaalle. Edellä mainitussa esimerkkitapauksessa Vantin korjausrakentamisen työt, mukaan lukien kartoituskäynti, ovat erikseen veloitettavia, kun taas kiinteistöhoitajan käynti sisältyy palvelun kiinteään hintaan.

#### Muut parannukset prosessiin

Kehittämistyössä tehdyt muut parannukset liittyivät palvelupyynnöihin liittyvän ohjeistuksen ja osaamisen kehittämiseen sekä palvelupyynnön järjestelmän toiminnallisten ominaisuuksien

varmistamiseen. Vantin kohdehenkilöstölle päätettiin järjestää jatkuvaa perehdytystä ja tarkentaa ohjeistusta palvelupyynnöiden tekemiseen, jotta he osaisivat kysyä asiakkaalta tarvittavat tiedot. Asiakasviestintää päätettiin parantaa siten, että asiakkaille tarjotaan selkeä tieto siitä, mitkä palvelut sisältyvät kiinteään hintaan, mitkä ovat erillisveloitettavia ja mitkä eivät kuulu Vantin vastuulle. Lisäksi päätettiin selkeyttää asiakasohjeistukseen vastuunjako erityiskohteissa, kuten sosiaali- ja terveyspalveluiden kohteissa tai taloyhtiöissä, Vantin ja kiinteistön omistajan välillä.

Toiminnallisena, palvelupyynnön seurattavuutta parantavana toimenpiteenä sovittiin, että palvelupyyntöä ei suljeta ennen työn valmistumista, vaikka työ siirtyisi alihankkijalle. Pitkäkestoisissa töissä, voidaan tehdä välilaskutusta, jotta kulut ja tulot kirjautuvat samalle kaudelle. Aiemmassa mallissa työt voitiin laskuttaa vasta työn valmistuttua, tämän vuoksi palvelupyynnot kirjattiin oman työvaiheen päättyessä.

Lisäksi palveluprosessin kehittämistoimenpiteenä päätettiin ottaa käyttöön järjestelmässä valmiina ominaisuutena ollut palvelupyyntökohtaisen palautteen pyytämisen ja antamisen toiminto. Tämä mahdollistaa asiakkaan näkökulmasta helpon palvelutapahtumaan kohdistuvan palautteenannon. Vantin näkökulmasta tämä antaa mahdollisuuden seurata asiakkaan tyytyväisyyttä palvelutapahtumatasolla, mikä auttaa sekä reagoimaan nopeammin yksittäisiin kehityskohteisiin että laajempien ja toistuvien kehityskohteiden tunnistamisessa.

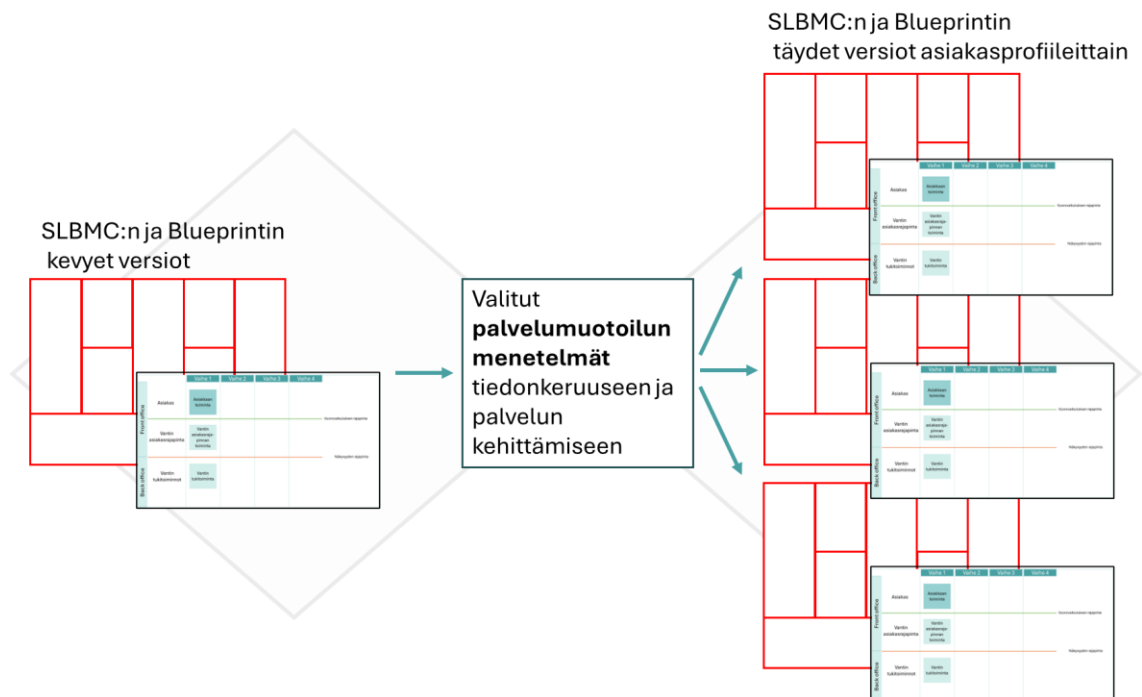
Palveluprosessin kehittämisen tavoitteet asiakkaan asiointiin helpottamiseksi, palvelun nopeuttamiseksi sekä palvelupyynnön seurattavuuden parantamiseksi täyttyivät kehittämissä kaikilta osin. Kehittämissä tavoitteen mukaisesti kehittämistoimenpiteiden voitiin nähdä tukevan asiakkaan arvon muodostumista palveluprosessissa. Merkillepantavaa oli, että kiinteistönhoidon palvelun asiakkaalle näkyvän osan, palvelupyöntöprosessin, kehittämissä löydettiin ainoastaan arvonmuodostumisen pyramidin kahden alimman tason - toiminta ja tunne - ratkaisuja, ja merkityksen tasolle ei pelkän palvelupyöntöprosessin tarkastelussa ylletty.

#### 4.3 Palvelun kehittämisen konsepti Vantille

Kehittämissä tarkoituksena oli ymmärtää asiakasarvon muodostumista kiinteistönhoidon palvelupyöntöprosessissa, ja hyödyntää syntynyttä ymmärrystä palvelupyöntöprosessin kehittämissä. Lopputuloksena syntyi paitsi kehitetty kiinteistönhoidon palvelupyöntöprosessi, niin siitä jalostui myös laajempi konsepti palveluiden kehittämissä. Vantissa on käynnissä muutos tuotantokeskeisestä liiketoiminnasta asiakaskeskeiseen toimintaan, ja Vantin palveluiden osalta on oleellista tarkastella ja kehittää niitä asiakaskeskeisesti. Vantille tarvittiin siis toimintamalli, jossa asiakkaat ja Vantin työntekijät eri tasoilla ovat aktiivisia toimijoita palvelun kehittämissä. Ojasalon & Ojasalon (2015, 324-325) mukaan perinteisen liiketoimintamallin suunnitteluprosessin sijaan palveluliiketoiminnan suunnittelun tulisi olla

asiakaskeskeisempää, ja tiedonkeruussa, ideoinnissa ja kehitystyössä tulisi hyödyntää erilaisia palvelumuotoilumenetelmiä.

Vantille kehitetty palvelun kehittämisen malli soveltaa Ojasalo & Ojasalon (2015) kuvausta Service Logic Business Model Canvasin käytön mallia, yhdistäen sen palvelumuotoilun prosessiin, ja hyödyntäen palvelumuotoilun menetelmiä. Ojasalo & Ojasalon (2015) mallissa ehdotetaan Service Logic Business Model Canvasin käytölle prosessia, jossa ensimmäisessä vaiheessa laaditaan palvelusta kevyt yleiskuvaus kanvaasin avulla, toisessa vaiheessa syvennetään asiakasymmärrystä, ja kolmannessa vaiheessa kullekin asiakasprofiilille laaditaan tarkemman tason liiketoimintamallin kuvaus kanvaasin avulla. Vantille kehitetyssä mallissa Service Logic Business Model Canvasin rinnalla kuvataan asiakkaan polkua palvelussa Service Blueprintin avulla. Palvelupolkua ja liiketoimintamallia rinnakkain tarkastelemalla voidaan ymmärtää asiakaskeskeisen liiketoimintalogiikan (Heinonen ym. 2010) mukaista asiakasarvon muodostumista laajemmassa kontekstissa kuin pelkän Service Logic Business Model Canvasin avulla, joka on kehitetty palvelukeskeisen liiketoimintalogiikan näkökulmasta.



Kuvio 17: Vantin palvelunkehittämisen konsepti (Ojasalo & Ojasalo 2015 soveltaen)

Palvelun kehittämisprosessin ensimmäisessä vaiheessa luodaan kevyt prototyyppiversio liiketoimintamallista Service Logic Business Model Canvasilla sekä asiakaspolusta Service Blueprint -menetelmällä. Kevyt versio auttaa palveluinnovaatioiden prosessin suunnittelussa: se auttaa päättämään, mitä palvelumuotoilun työkaluja tulisi käyttää ja kuinka paljon aikaa ja muita resursseja tarvitaan. Yleisesti ottaen kevyt versio auttaa koko innovaatioprojektin suunnittelussa ja tekee kehitystiimille selväksi, millaisia lopputuloksia prosessilta odotetaan. Sitä

voidaan käyttää innovaatioprosessin alkuvaiheessa tai silloin, kun täyden version käyttöön ei ole aikaa tai resursseja. (Ojasalo & Ojasalo 2015, 325-326.) Vantissa pelkkä kevyt versio Service Blueprintistä voi olla riittävä, kun on tarkoitus tarkastella laajempaan palveluun - josta liiketoimintamalli on jo laadittu - sisältyvää palveluprosessia tai prosessin osaa. Yhden liiketoimintamallikuvauksen alle voi siis laatia useamman Service Blueprintin, jolloin liiketoimintamalli antaa kehittämisen laajemmat raamit, ja Service Blueprint tarkastelee tarkemmin palveluprosessin vaiheita ja niihin liittyviä asiakkaan toimintoja ja tuntemuksia. Ensimmäinen vaihe tehdään ensisijaisesti Vantin sisäisenä tarkasteluna, mutta tilannekohtaisesti asiakas voidaan ottaa vaiheen työskentelyyn mukaan.

Prosessin toisessa vaiheessa hankitaan syvälinen asiakasymmärrys. Tavoitteena on ymmärtää asiakkaan maailma, miten asiakasarvo muodostuu ja miten palveluntarjoaja voi parhaiten tukea asiakkaan arvon muodostumista. Tässä vaiheessa voidaan käyttää useita yhteiskehittämiseen, ideointiin ja asiakasosallistamiseen perustuvia palvelumuotoilutyökaluja (Ojasalo & Ojasalo 2015, 325.) Tämän vaiheen tarkoituksena Vantissa on ottaa asiakas mukaan ideoimaan uusia ratkaisuja palvelun kehittämiseksi. Vaiheen tavoitteena on luoda uusia ratkaisuideoita palvelun kehittämiseksi, joten tässä vaiheessa käytettävien menetelmien tulee painottua asiakkaan kanssa yhteiseen ideointiin ja innovointiin.

Ideoinnin tavoitteena on tuottaa runsaasti erilaisia ratkaisuehdotuksia kehittämiskohteena olevaan ongelmaan. Prosessi alkaa avoimella ja kriittikittömällä ideoinnilla, jossa pyritään mahdollisimman suureen ideamäärään. Tämän jälkeen siirrytään vaiheeseen, jossa ideoita arvioidaan ja yhdistellään, ja lopulta valitaan toteuttamiskelpoisimmat ratkaisut. Ideointi etenee vaiheittain laajenevasta ajattelusta supistuvaan, ja sitä voidaan toistaa eri menetelmin niin kauan kuin aikaa ja resursseja riittää. (Tuulaniemi 2010, 183-184.)

On tärkeää ymmärtää ongelma perusteellisesti ja jakaa se hallittaviin osiin, jotta ideointi kohdistuu oikeisiin asioihin. Luovuus vaatii sekä vapautta että selkeitä rajoja, ja siksi ideointia tukee sekä rauhallinen ympäristö että aikapaine. Turvallinen ja kannustava ilmapiiri on keskeinen, jotta kaikki osallistujat uskaltavat tuoda esiin myös epätavallisia tai mahdottomilta vaikuttavia ideoita. Ideoiden määrän lisääminen nähdään keinona löytää laadukkaita ratkaisuja, ja kaikkien ehdotusten kehittäminen edelleen voi johtaa yllättäviin oivalluksiin. (Tuulaniemi 2010, 183-184.)

Ideoiden yhdistely ja jatkokehittäminen yhdessä muiden kanssa rikastuttaa lopputulosta ja vahvistaa ryhmän sitoutumista. Lisäksi benchmarking eli olemassa olevien ratkaisujen tutkiminen ja hyödyntäminen on tärkeää, jotta vältetään päällekkäisyydet ja löydetään toimivia ideoita eri toimialoilta. Ideointi on siis sekä luova että systemaattinen prosessi, jossa määrätietoinen valmistelu ja avoin ajattelu kulkevat käsi kädessä. (Tuulaniemi 2010, 183-184.)

Prosessin kolmannessa vaiheessa luodaan täydet sovellusversiot Service Logic Business Model Canvasista sekä Service Blueprintistä kohdennetuille asiakasprofiileille, jotka kokoavat yhteen kaiken asiakastiedon ja kehitystyön tulokset prosessin ajalta ja muodostavat kuvauksen tarkennetusta liiketoimintamallista ja palveluprosessista. Asiakaskeskeinen ajattelu, syvälinen asiakasymmärrys, arvon ja kokemuksen ymmärtäminen sekä asiakkaan arvon muodostumisen tukeminen ovat keskeisiä jokaisessa profiilikohtaisessa mallissa. (Ojasalo & Ojasalo 2015, 326.)

Vantissa asiakas voidaan jakaa eri profiileihin asiakkaan toimialan perusteella. Vantin asiakaina ovat Vantaan kaupungin työntekijät, ja pääsääntöisesti asiakkaan eri toimialoilla on hie- man erilaiset palvelutarpeet Vantin tuottamissa palveluissa, pois lukien kiinteistöhoito, jossa ydinpalvelu kohdistuu kiinteistön käyttäjien sijaan itse kiinteistöihin, joissa palvelutarve on kutakuinkin sama toimialasta riippumatta. Toimialakohtainen asiakasprofilointi on kuitenkin tarpeen muissa Vantin tuottamissa palveluissa kuin kiinteistöhoitoon palveluissa. Profiilikoh- taiset kuvaukset laaditaan hankitun asiakasymmärryksen perusteella, ja tämä prosessin vaihe voidaan toteuttaa Vantin sisäisenä tarkasteluna. Lopputuloksena ovat valmiit liiketoiminta- mallin ja asiakkaan palvelupolun kuvaukset, sekä niiden perusteella tunnistetut toimeenpan- tavat kehittämiskohteet palvelussa.

Kehitettyä palvelukehittämisen mallia on tarkoitus pilotoida Vantissa eri laajuisin kokeilu- in, ja niiden perusteella tarpeen mukaan muokata prosessia, menetelmiä ja työkaluja. Vantin or- ganisaatiossa on kullekin palvelusubstanssille oma tuen ja kehittämisen yksikkönsä, ja uuden palvelun kehittämisen mallin on tarkoitus toimia näiden yksiköiden työkaluna oman substans- sialansa kehittämisessä. Uuden mallin tarkoituksena on varmistaa, että palveluita aidosti ke- hitetään asiakkaan näkökulmasta osallistamalla asiakas ja Vantin asiakasrajapinnan työnteki- jät kehittämistyöhön.

## 5 Johtopäätökset ja pohdinta

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli ymmärtää asiakkaan arvon muodostumista Vantin kiin- teistöhoitoon palveluprosessissa ja kehittää palvelupyyntöprosessia asiakaskeskeisen liiketoi- mintalogiikan mukaisesti. Tietoperustassa asiakasarvon muodostumista tarkasteltiin erityisesti Tuulaniemen (2010) arvon muodostumisen pyramidimallin ja Heinonen ym. (2010) asiakaskes- keisen logiikan näkökulmasta. Kehittämistyö toteutettiin palvelumuotoilun menetelmin, ja sen tuloksena syntyi sekä konkreettisia parannuksia palveluprosessiin että laajempi konsepti palveluiden kehittämiselle Vantissa.

### 5.1 Johtopäätökset

Kehittämistyön keskeinen havainto oli, että asiakkaan kokema arvo muodostuu monitasoisesti: ei vain palvelun toiminnallisuudesta, vaan myös tunteista ja merkityksistä, joita asiakkaalle palvelun aikana muodostuu. Arvon muodostumisen ymmärtäminen edellyttää asiakkaan elämän ja toimintaympäristön kokonaisvaltaista tarkastelua. Tämä näkökulma ohjasi kehittämistyötä koko prosessin ajan.

Kehittämistyön aikana havaittiin, että kiinteistönhoidon palveluprosessi ei kaikilta osin tukenut asiakkaan arvon muodostumista. Asiakkaat kokivat palveluprosessin monin paikoin epäselväksi, hitaaksi ja vaikeasti seurattavaksi. Näihin haasteisiin vastattiin kehittämällä prosessia konkreettisin toimenpitein, kuten palvelupyyntöjen tekemisen helpottamisella, prosessin läpinäkyvyyden parantamisella ja palvelun läpimenoajan lyhentämisellä. Näiden toimenpiteiden voidaan katsoa tukevan asiakkaan arvon muodostumista erityisesti toiminnallisella ja tunnepohjaisella tasolla.

Merkityksellisyyden tasolle yltäminen vaatii kuitenkin laajempaa tarkastelua kuin yksittäisen palveluprosessin kehittäminen. Tämä havainto johti kehittämistyössä laajemman palvelun kehittämisen konseptin luomiseen, jossa yhdistetään Service Blueprint ja Service Logic Business Model Canvas. Konsepti tarjoaa Vantille systemaattisen ja asiakaskeskeisen tavan kehittää palveluita jatkossa.

Kehittämistyö osoitti, että asiakaskeskeinen palveluiden kehittäminen vaatii sekä rakenteellisia muutoksia että kulttuurista muutosta organisaatiossa. Vantin organisaatiomuutos loi edellytykset asiakaskeskeiselle toiminnalle, mutta sen jalkauttaminen vaatii jatkuvaa työtä, vuorovaikutusta ja asiakasymmärryksen syventämistä. Palvelumuotoilun menetelmät osoittautuivat toimiviksi työkaluiksi tämän muutoksen tukemisessa. Tietoperustan ja kehittämistyön tulosten vertailu osoittaa, että asiakaskeskeinen logiikka tarjoaa vahvan viitekehyksen palveluprosessien kehittämiseksi. Arvon muodostumisen ymmärtäminen asiakkaan omassa kontekstissa auttaa kohdistamaan kehittämistoimenpiteet aidosti vaikuttaviin tekijöihin.

## 5.2 Kehittämisasetelman ja kehittämistyön luotettavuuden arviointi

Kehittämistyö toteutettiin palvelumuotoilun prosessin mukaisesti, hyödyntäen tuplatimanttimallia ja sen eri vaiheita. Menetelminä käytettiin asiakastyöpajaa, dokumenttianalyysiä, teemahaastatteluja, sekä visuaalisia työkaluja, kuten Service Blueprint ja Service Logic Business Model Canvas. Menetelmien yhdistäminen mahdollisti sekä syvällisen asiakasymmärryksen että palveluprosessin rakenteellisen tarkastelun.

Käytettyjen menetelmien luotettavuutta tukee se, että asiakasymmärrystä kerättiin useista lähteistä ja eri näkökulmista. Asiakkaiden osallistaminen kehittämiseen lisäsi tulosten validiteettia ja sitoutti heidät kehittämisprosessiin. Kehittämistyön aikana syntyneet ratkaisut perustuivat suoraan asiakkaiden kokemuksiin ja havaintoihin.

Pyrin huomioimaan kehittämistyön luotettavuuden varmistamisen jo työn alkuvaiheessa. Valitsin monipuoliset tiedonkeruumenetelmät, asiakastyöpajan, dokumenttianalyysin ja teema-haastattelut, jotta sain mahdollisimman kattavan ja monipuolisen kuvan asiakkaan kokemuk-  
sista ja palveluprosessin toimivuudesta. Tiedostin oman roolini vaikutuksen aineiston keruu-  
seen ja analyysiin, ja pyrin tietoisesti rakentamaan luottamuksellisen ilmapiirin kaikissa vuo-  
rovaikutustilanteissa.

Tutkimukseen osallistuminen perustui vapaaehtoisuuteen, ja osallistujat edustivat Vantin asi-  
akkaita eri toimialoilta ja eri asiakkuuden tasoilta. Tämä lisäsi aineiston monipuolisuutta ja  
vahvisti sen edustavuutta. Työpajassa ja haastatteluissa onnistuin luomaan avoimen ja turval-  
lisen ilmapiirin, jossa osallistujat toivat esiin myös kriittisiä näkemyksiä. Tämä kertoo siitä,  
että osallistujat kokivat voivansa puhua vapaasti, mikä tukee aineiston luotettavuutta.

Dokumenttianalyysi toi aineistoon määrällistä ja laadullista syvyyttä. Asiakaskyselyn avovas-  
taukset ja palvelupyyntöjärjestelmän data antoivat konkreettista tietoa asiakkaiden koke-  
muksista ja asiointitavoista. Näiden yhdistäminen työpajojen ja haastattelujen havaintoihin  
muodosti vahvan pohjan kehittämistyölle. Palvelumuotoilun menetelmien käyttö mahdollisti  
kehittämistyön etenemisen iteratiivisesti ja asiakaslähtöisesti. Useiden eri menetelmien  
käyttö lisäsi työn luotettavuutta ja auttoi varmistamaan, että yksittäiset havainnot eivät jää-  
neet irrallisiksi. Kaikki havainnot dokumentoitiin huolellisesti, ja analysointivaiheessa käytet-  
tiin visuaalisia työkaluja, kuten palvelupolkua ja Service Blueprint -mallia, jotka auttoivat jä-  
sentämään ja konkretisoimaan havaintoja.

Olin tietoinen siitä, että oma taustallani Vantin työntekijänä voi olla vaikutuksensa tekemiini  
havaintoihin ja tulkintoihin, sekä myös tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden käyttäytymi-  
selle. Pyrin kuitenkin tietoisesti säilyttämään mahdollisimman avoimen ja objektiivisen otteen  
kehittämistyössä. Vaikka kehittämistyö toteutettiin yksilötyönä, pyrin vähentämään vinoumia  
käyttämällä useita menetelmiä ja tarkastelemalla aineistoa eri näkökulmista. Olisin toivonut  
mahdollisuutta kerätä palautetta kehitetystä palvelukonseptista vielä laajemmin, mutta tämä  
jäi toteutettavaksi kehittämistyön jälkeen.

Eettisesti kehittämistyö toteutettiin vastuullisesti. Työssä noudatettiin Tutkimuseettisen neu-  
vottelukunnan ihmistieteiden eettisiä periaatteita ja hyvää tieteellistä käytäntöä, sekä am-  
mattikorkeakoulujen opinnäytetöiden eettisiä suosituksia. Osallistujilta pyydettiin suostumus  
osallistumiseen, ja heidän anonymiteettinsä varmistettiin. Tietosuojan osalta noudatettiin or-  
ganisaation ja korkeakoulun ohjeistuksia. Asiakaspalautteet ja dokumenttiaineistot käsiteltiin  
luottamuksellisesti, eikä yksittäisiä henkilöitä ollut mahdollista tunnistaa.

### 5.3 Vaikuttavuuden arviointi

Kehittämistyön vaikuttavuutta voidaan tarkastella sekä välittömien että pidempiaikaisten vaikutusten näkökulmasta. Välittömänä vaikutuksena voidaan pitää sitä, että kehittämistyön aikana tunnistetut haasteet Vantin kiinteistönhoidon palveluprosessissa saatiin konkretisoitua ja niihin löydettiin toteuttamiskelpoisia ratkaisuja. Useat kehittämis ehdotukset otettiin käyttöön tai vietiin pilotointivaiheeseen jo kehittämistyön aikana. Tämä osoittaa, että kehittämistyö ei jäänyt teoreettiselle tasolle, vaan sillä oli suoraa käytännön vaikutusta organisaation toimintaan.

Vaikuttavuutta lisää mielestäni myös se, että kehittämistyö toteutettiin tiiviissä yhteistyössä asiakkaiden ja Vantin asiakasrajapinnan työntekijöiden kanssa. Osallistujien sitoutuminen ja aktiivinen osallistuminen kehittämisprosessiin helpottivat toimenpiteiden jalkauttamista ja todennäköisyyttä niiden juurtumiselle osaksi arjen toimintaa. Asiakasymmärryksen syventäminen ja sen hyödyntäminen palveluprosessin kehittämisessä vahvistavat asiakaskeskeistä toimintakulttuuria, jota Vantti strategisesti tavoittelee.

Kehittämistyön vaikuttavuus ulottuu myös pidemmälle tulevaisuuteen. Työssä kehitetty palvelun kehittämisen konsepti, joka yhdistää Service Blueprintin ja Service Logic Business Model Canvasin, tarjoaa Vantille systemaattisen ja asiakaskeskeisen mallin palveluiden jatkuvaan kehittämiseen. Konseptin soveltaminen muihin palveluihin voi laajentaa kehittämistyön vaikutuksia koko organisaation tasolle ja tukea Vantin strategista muutosta asiakaskeskeiseksi toimijaksi.

Vaikka kaikkia kehittämis ehdotuksia ei ehditty toteuttaa työn aikana, niiden dokumentointi ja perustelu tarjoavat vahvan pohjan jatkokehittämislle. Kehittämistyön vaikuttavuutta voidaan jatkossa arvioida seuraamalla asiakastyytyväisyyden kehittymistä, palveluprosessin tehokkuutta ja asiakasrajapinnan kokemuksia uusista toimintamalleista.

### 5.4 Jatkokehitystarpeet ja -mahdollisuudet

Kehittämistyön aikana syntyi useita jatkokehittämisen tarpeita ja mahdollisuuksia, jotka tarjoavat suuntaa Vantin palveluiden asiakaskeskeiselle kehittämiselle myös tulevaisuudessa. Kehitetyn palveluprosessin vaikutuksia asiakaskokemukseen ja asiakastyytyväisyyteen olisi tärkeää seurata systemaattisesti. Tämä voisi tapahtua esimerkiksi asiakaspalautteen, palvelupyynnöiden käsittelyaikojen ja asiakasrajapinnan havaintojen avulla. Näin saataisiin tietoa siitä, miten kehittämistoimenpiteet vaikuttavat käytännössä ja missä kohdin tarvitaan vielä hienosäätöä. Jatkuvan arvioinnin työkaluksi olisi hyvä kehittää mittaristo, jolla palvelun asiakasarvon muodostumista voitaisiin luotettavasti seurata ja arvioida.

Toiseksi, kehittämistyössä syntynyt palvelun kehittämisen konsepti, joka yhdistää Service Blueprintin ja Service Logic Business Model Canvasin, tarjoaa mahdollisuuden laajentaa asiakaskeskeistä kehittämistä kaikkiin Vantin palveluihin sekä tukitoimintoihin. Jatkotoimenpiteeksi kaavailtu konseptin pilotointi Vantin muissa palveluissa voisi tuottaa arvokasta tietoa sen sovellettavuudesta eri palvelukonteksteihin ja auttaa rakentamaan yhtenäistä kehittämiskulttuuria koko organisaation tasolla. Samaten menetelmää voisi testata tukitoimintojen kehittämisessä siten, että asiakasnäkökulmaa edustaisi asiakkaan lisäksi sisäisen asiakkaan ominaisuudessa Vantin asiakasrajapinnan työntekijät.

Lisäksi olisi hyödyllistä kehittää edelleen asiakasrajapinnan henkilöstön osaamista asiakasymmärryksen keräämisessä ja hyödyntämisessä. Tämä voisi tapahtua esimerkiksi koulutusten, työpajojen tai mentoroinnin avulla. Asiakasymmärryksen systemaattinen kerääminen ja hyödyntäminen voisi tulevaisuudessa olla osa Vantin jatkuvaa palvelun kehittämisen sykliä.

Lopuksi, kehittämistyössä esiin nousseet digitaaliset ratkaisut, kuten tekoälyagentti, QR-koodit ja palvelupyynnökohtainen palaute, tarjoavat mahdollisuuksia palveluprosessin digitalisoinnin ja automaation kehittämiseen. Näiden ratkaisujen jatkokehittäminen ja käyttöönoton laajentaminen voivat merkittävästi parantaa asiakkaan asiointikokemusta ja palvelun tehokkuutta.

Tämä kehittämistyö tarjosi mahdollisuuden tarkastella Vantin palveluita aidosti asiakkaan näkökulmasta. Työskentely palvelumuotoilun menetelmillä vahvisti käsitystäni siitä, kuinka tärkeää on kuunnella asiakasta ja ymmärtää hänen arkeaan, tarpeitaan ja kokemuksiaan. Kehittämistyön aikana syntyneet oivallukset ja ratkaisut eivät ole vain yksittäisiä parannuksia, vaan osa laajempaa muutosta kohti asiakaskeskeisempää toimintakulttuuria. Uskon, että tämän työn tulokset ja kehittämiskonsepti voivat toimia arvokkaana pohjana myös tuleville kehittämistoimille Vantissa ja muissa vastaavissa organisaatioissa.

## Lähteet

- 50Minutes. 2017. The Business Model Canvas : Let Your Business Thrive with This Simple Model. Lemaitre Publishing. Viitattu 25.5.2025. <https://ebookcentral.proquest.com/lib/laurea/reader.action?docID=4827423&c=RVBVQg&ppg=1>
- Andersen HH, Nelson I & Ronex K. 2021. Virtual facilitation. Create more engagement and impact. Wiley: Chichester.
- Barnes, C., Blake, H. & Howard, T. 2017. Selling your value proposition - How to transform your business into a selling organization. London: Kogan Page. Viitattu 12.5.2025. <https://libro-eb20-net.nelli.laurea.fi/Reader/rdr.aspx?b=95765381&pg=0>
- Björklund, T. & Keipi, T. 2019. Design+. Helsinki: Aalto University. Viitattu 8.9.2023. [https://issuu.com/aaltodesignfactory/docs/designplus\\_book\\_online\\_version](https://issuu.com/aaltodesignfactory/docs/designplus_book_online_version)
- Brown, T. 2008. Design Thinking. Harvard Business Review, June. Viitattu 8.9.2023. [https://churchill.imgix.net/files/pdfs/IDEO\\_HBR\\_DT\\_08.pdf](https://churchill.imgix.net/files/pdfs/IDEO_HBR_DT_08.pdf)
- Gerdt, B. & Korkiakoski, K. 2016. Ylivoimainen asiakaskokemus. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Gerson, R. & Machosky, B. 1993. Measuring customer satisfaction: a guide to managing quality service. Course Technology Crisp. Viitattu 23.1.2025. <https://ebookcentral.proquest.com/lib/laurea/detail.action?docID=3116928>
- Greer, C., Lusch, R. & Vargo, S. 2016. A service perspective: Key material insights from service-dominant (S-D) logic. Organ Dyn. Viitattu 10.3.2025. <http://dx.doi.org/10.1016/j.orgdyn.2015.12.004>
- Grönroos, C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. 5. painos. Vantaa: Hansaprint.
- Grönroos, C, Strandvik, T. & Heinonen, K. 2015. The Nordic School: Service Marketing and Management for the Future. Chapter: Value co-creation: Critical reflections. Viitattu 8.5.2025. Helsinki: Hanken School of Economics. <https://helda.helsinki.fi/server/api/core/bitstreams/e6e0208e-8208-4095-aa7b-ada6252479ba/content>
- Heinonen, K., Strandvik, T. & Voima, P. 2013. Customer dominant value formation in service, European Business Review. Viitattu 12.5.2025. [https://www.researchgate.net/profile/Kristina-Heinonen/publication/257875231\\_Customer\\_dominant\\_value\\_formation\\_in\\_service/links/00b7d52602e16448ff000000/Customer-dominant-value-formation-in-service.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Kristina-Heinonen/publication/257875231_Customer_dominant_value_formation_in_service/links/00b7d52602e16448ff000000/Customer-dominant-value-formation-in-service.pdf)
- Henriksson, K. & Mantere, P. 2021. VISIT Handbook. Laurea-julkaisut. Viitattu 10.5.2025. <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/511060/Laurea%20Julkaisut%20179.pdf?sequence=5&isAllowed=y>
- Hill, N., Roche, G. & Allen, R. 2007. Customer satisfaction - the customer experience through the customer's eyes. London: Cogent Publishing Ltd. Viitattu 31.1.2025. [https://books.google.fi/books?id=uKQPo\\_FibAQC&lpg=PP1&ots=hbSX-i-AQ2&dq=customer%20satisfaction%20and%20customer%20experience&lr&hl=fi&pg=PP1#v=onepage&q=customer%20satisfaction%20and%20customer%20experience&f=false](https://books.google.fi/books?id=uKQPo_FibAQC&lpg=PP1&ots=hbSX-i-AQ2&dq=customer%20satisfaction%20and%20customer%20experience&lr&hl=fi&pg=PP1#v=onepage&q=customer%20satisfaction%20and%20customer%20experience&f=false)
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2022. Tutkimushaastattelu - teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus. Viitattu 6.3.2025. <https://www.elliblibrary.com/reader/9789523458123>
- Korhonen, M., Malila, M., Laitinen, E. & Shepstone, S. 2024. Uuden asiakaslähtöisen asiointimallin kehittäminen Vantille. Espoo: Laurea.

- Lee, J-J, Jaatinen M, Salmi A, Mattelmäki T, Smeds R & Holopainen M. 2018. Design Choices framework for co-creation projects. *International Journal of Design*. 12 (2) pp. 15-31. Viitattu 18.3.2024. <https://www.ijdesign.org/index.php/IJDesign/article/view/2782/814>
- Leväinen, K. 2013. Kiinteistö- ja toimitilajohtaminen. Helsinki: Gaudeamus Oy.
- Lönnqvist, A., Jääskeläinen, A., Kujansivu, P., Käpylä, J., Laihonen, H., Sillanpää, V. & Vuolle, M. 2010. Palvelutuotannon mittaaminen johtamisen välineenä. Helsinki: Tietosanoma Oy.
- Löytänä, J. & Kortesus, K. 2011. Asiakaskokemus - palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Myyryläinen, L. 2006. Kiinteistöjen teknisen huollon käsikirja. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Mäntyneva, M. 2019. Key Account Management - Kasvata yrityksesi avainasiakkuuksia. Viro: Printon.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät - uudenlaista osaa- mista liiketoimintaan. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Ojasalo, K. & Ojasalo, J. 2015. The Nordic School - Service Marketing and Management for the Future. Chapter: Adapting Business Model Thinking to Service Logic: An Empirical Study on Developing a Service Design Tool. Helsinki: Hanken School of Economics, 309-333. Viitattu 25.5.2025. <https://helda.helsinki.fi/server/api/core/bitstreams/e6e0208e-8208-4095-aa7b-ada6252479ba/content>
- Osborne, S. 2020. Public Service Logic: creating value for public service users, citizens, and society through public service delivery. 1. painos. London: Taylor Francis Group. Viitattu 5.3.2025. <https://ebookcentral.proquest.com/lib/laurea/reader.action?docID=6375112&ppg=4>
- Porter, M. 1985. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: The Free Press.
- Rihova, I., Buhalis, D., Gouthro, M. & Moital, M. 2018. Customer-to-customer co-creation practices in tourism: Lessons from Customer-Dominant logic. *Tourism Management*. Viitattu 31.3.2025. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2018.02.010>
- Sipponen-Damonte Mirjami. 2020. Varmuutta fasilitointiin. Helsinki: Alma Talent.
- Stickdorn, M., Lawrence, A., Hormess, M. & Schneider, J. 2018. *This is service design doing*. Sebastopol, CA: O'Reilly Media Inc.
- Stickdorn, M. & Schneider, J. 2010. *This is service design thinking*. Amsterdam: BIS Publishers.
- Storbacka, K. & Lehtinen, J. 2006. Asiakkuuden ehdoilla vai asiakkuuden armoilla. 7. painos. Juva: WSOY.
- Strandvik, T. & Heinonen, K. 2015. The Nordic School: Service Marketing and Management for the Future. Chapter: Essentials of customer dominant logic. Helsinki: Hanken School of Economics. Viitattu 8.5.2025. <https://helda.helsinki.fi/server/api/core/bitstreams/e6e0208e-8208-4095-aa7b-ada6252479ba/content>
- Tuulaniemi, J. 2011. *Palvelumuotoilu*. Helsinki: Talentum.

Vaajakallio, K. & Mattelmäki, T. 2016. Yhteissuunnittelu ja palveluiden konseptointi. Teoksessa Miettinen, S. (toim.) Palvelumuotoilu - uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. 3. painos. Helsinki: Teknoliiteollisuus ry.

Vantaan kaupunki 2022. Vantaan Tilapalvelut Vantti Oy:n yhteisökohtaiset omistajapoliittiset linjaukset. Viitattu 6.6.2024. [https://www.vantaa.fi/sites/default/files/document/Vantaan%20Tilapalvelut%20Vantti%20Oy%20yhteis%C3%B6kohtaiset%20omistajapoliittiset%20linjaukset\\_0.pdf](https://www.vantaa.fi/sites/default/files/document/Vantaan%20Tilapalvelut%20Vantti%20Oy%20yhteis%C3%B6kohtaiset%20omistajapoliittiset%20linjaukset_0.pdf)

Vantaan Tilapalvelut Vantti Oy 2024. Vantti lyhyesti. Viitattu 1.10.2024. <https://vantti.fi/tieto-vantista/vantti-pahkinankuudessa/>

Vantaan Tilapalvelut Vantti Oy 2025. Kokonaispalvelua, olkaa hyvät! Viitattu 19.2.2025. <https://vantti.fi/2025/02/vantin-organisaatio-uudistui/>

Vargo, S., Maglio, P. & Akaka, M. 2008. On value and value co-creation: A service systems and service logic perspective. San Jose, CA: Elsevier Ltd. Viitattu 1.5.2025. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2008.04.003>

Voima, P., Heinonen, K. & Strandvik, T. 2010. Exploring customer value formation - a customer dominant logic perspective. Helsinki: Hanken School of Economics. Viitattu 4.5.2025. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-232-088-9>

Vuorela, K. 2024. Kadotettu asiakas. Helsinki: Tammi.

Julkaisemattomat lähteet

Huttunen, T. 2025. Vantin toimitusjohtajan tiedoksiänto 27.1.2025. Vantti Oy. Vantaa.

## Kuviot

Kuvio 1: Asiakaskeskeinen logiikka verrattuna palvelukeskeiseen logiikkaan ja palvelutuotannon johtamiseen (mukaillen Heinonen, Strandvik, Mickelsson, Edvardsson, Sundström & Andersson 2010, 6) .....	11
Kuvio 2: Arvon muodostumisen pyramidimalli Tuulaniemeä (2010, 75) mukaillen .....	17
Kuvio 3: palvelutuotannon elementit Lönnqvist ym. (2010, 19) mukaillen.....	19
Kuvio 4: Asiakasarvon muodostuminen palveluprosessissa osana asiakkaan todellisuutta asiakaskeskeisen logiikan (Heinonen ym. 2010) mukaisesti .....	23
Kuvio 5: Kiinteistönhoidon arvon muodostumisen konteksti (soveltaen Heinonen ym. 2010) .	25
Kuvio 6: Palvelumuotoilun tuplatimantti -prosessimalli Stickdorn ym. (2018, 89) mukaillen .	29
Kuvio 7: Analysointia arvonluonti-canvasilla (mukaillen Strategyzer 2024) .....	34
Kuvio 8: Asiakaskyselyn vastausten teemoittaminen esimerkkitapauksin .....	36
Kuvio 9: Palvelutuotannon prosessi Heinonen ym. (2010, 6) soveltaen.....	39
Kuvio 10: Asiakkaan palvelupolku Vantin kiinteistönhoidon prosessissa .....	41
Kuvio 11: Asiakkaan tuntemuksia esimerkkitapauksen eri vaiheissa .....	43
Kuvio 12: Palveluprosessin sisäinen tarkastelu esimerkkitapauksen kautta .....	46
Kuvio 13: Asiakaspolut kehittämisen ideointi .....	48
Kuvio 14: Periaatekuvaus Service Blueprintistä (Mukaillen Tuulaniemi 2010, 214) .....	52
Kuvio 15: Service Blueprint asiakkaan arvon muodostumisen kontekstissa (soveltaen Heinonen ym. 2010) .....	53
Kuvio 16: Arvon muodostumisen tasot Vantin kiinteistönhoidon palveluissa.....	60
Kuvio 17: Vantin palvelunkehittämisen konsepti (Ojasalo & Ojasalo 2015 soveltaen).....	64

## Taulukot

Taulukko 1: Asiakaskeskeiset haasteet (Voima ym. 2010, 12 mukaillen) .....	10
Taulukko 2: Arvon muodostuminen palvelukeskeisessä ja asiakaskeskeisessä logiikassa Voima ym. (2010, 10) mukaillen .....	13
Taulukko 3: Vantin kiinteistönhoidon liiketoimintamalli Service Logic Business Model Canvasilla kuvattuna (Ojasalo & Ojasalo 2015 mukaillen) .....	58

## Liitteet

Liite 1: Arvonluonti-canvas työpajan tulosten analysoinnissa .....	77
Liite 2: Dokumenttianalyysin teemoittelu .....	79
Liite 3: Esimerkkitapauksena olleen palvelupyynnön asiakaspolku.....	80
Liite 4: Ensimmäisen teemahaastattelun runko .....	82
Liite 5: Toisen teemahaastattelun runko.....	83
Liite 6: Kiinteistönhoidon palveluprosessi Service Blueprint -kuvauksena.....	84
Liite 7: Kiinteistönhoidon Service Logic Business Model Canvas .....	86

### Keskiset kumppanit

- Kaksi ovet keskeiset kumppanimme / Mikä ovet kumppanimme roolit?
- **tarvike- ja työvälineet** mitätjat
- **erikoistodien alihankijat**

**palveluyritysohjartestelman toimittaja**

• Mikä resursseja tarvitsemme kumppanimme?

**ohje, jolla Yhteistyö ja Yhteistyötoimikunta**

**työvälineet ja tarvikkeet**

**palveluyritysohjartestelman tarjoaminen, ylläpito ja kehittäminen**

• Miten kumppanit hyödyvät yhteistyöstä?

**Rahallinen ja referenssiy dty**

• Miten asiakas kokee kumppanimme?

**Osaaminen palveluorientit arinne vastuu**

### Keskiset resurssit

• Mikä taitoja ja osaamista tarvitsemme?

**kirjasto- ja idon substanssio saaminen**

**viestintöosaaminen**

• Mikä muuta ohjeellia ja ohjeita tarvitsemme resursseja ja työvälineitä?

**ymmytysohjartestelman kumppanimme palvelu- ja scopeista**

**ymmytysohjartestelman kumppanimme palvelu- ja scopeista**

### Resurssien ja kumppanien hyödyntäminen

• Miten koordinoimme monihohdista arvonlontia?

**Vastuun ja kumppanimme tekemistä kumppanimme onnistumme**

**säännölliset kumppanilap aamiset**

**Tavoitteelline n osaamisen kehittäminen**

• Miten asiakas voi hyödyntää ja kehittää Yhteistyötoimikunta ja resursseja?

**asiakaspalautteen avulla**

**yhteisissä ideointi**

### Arvopuus

• Mikä on eroa myymme?

**toimivat, terveelliset ja turvalliset tilat**

**käytökäsitä nusten hallinta**

**konsepti projekt kunnassa - onniskauden arvon säilyminen ja tilojen käyttöön**

• Mikä ovet toimintomme elementit?

**yhteistyö, tekninen kumppanimme palvelut**

**Mikä on elinolosuhteita turvassamme?**

• Mikä eroa asiakas ostaa?

**ehdit, toimivat, terveelliset, turvalliset ja erinomainen**

**Mikä ovet asiakkaan tarpeiden elementit?**

**tilojen ylläpito ja korjaus**

• Mikä asiakkaan haasteita ja ongelmia tulee ratkaista?

**tilojen ja niiden käyttöön**

**ohjeita ja ohjeita**

### Arvonlontu

• Miten toimintomme on ova asiakkaan mallia?

**palveluiden tuottaminen**

**asiakastarpeiden emakointi**

• Miten onni syntyy asiakkaan käyttäytymisestä?

**asiakas voi luottaa, että vartit hoitaa toiminn**

**helppuus**

**Miten asiakkaan pitkäaikaiset hyödyt saavutetaan?**

**palveluiden kumppanimme myötä Yhteistyötoimikunta**

### Vuorovaikutus ja yhteistyötoiminta

• Miten voimme tukea palvelun yhteistyötoiminta ja asiakkaan vuorovaikutusta kanssamme?

**säännöllinen aktiivinen yhteistyö**

**Mikä asiakkaan toimintotapa toppa?**

**kuuritu**

• Mikä ovet asiakkaan mielikuvat vuorovaikutuksesta kanssamme?

**Kaipaava selkeyttä**

**asiakkaan mielikuvat**

### Asiakkaan maailma ja inanteellisen arvon tavoittelu

• Miten saamme syvällisen ja kokonaisvaltaisen toiminnon, käyttäytymisen, kokemusten, tulojen ja strategiat? ja asiakkaan asiakkaat?

**asiakkaan mielikuvat**

**palvelun tarve, strateginen linjaus käytä in-house -yhtiö**

• Mikä asiakas ostaa?

**laatu, asiakasyydyt**

**Taloudellia**

**helppoa vuorovaikutusta silanalla**

**kustannus**

**Emotionaalia**

**Symbolia**

• Jos roikkaita ei ole, millainen olisi asiakkaan mielikuvat ja -käsitys?

**rajoittomasti saatavilla ilmaiseksi 24/7**

### Kustannusrakenne

• Mikä ovet liiketoimintomallimme aasitiset kustannukset?

**henkilö, materiaali ja palvelu, muut kuit, investointi, hallinto**

• Mikä muuta uhrauksia teemme?

**toiminnallia n, houseta, uhrasimme palvelu toiminta markkinointia, sekä yhtiön tavoitteiden**

• Mikä kustannuksia ja muuta uhrauksia asiakkaat voovat?

**asiakkaan ajankohtainen palveluprosessi yhteistyötoiminnassa**

**uudet**

**asiakas lupaa nankinnasta anomilla markkinolla**

### Tulovirrat ja mittarit

• Mikä on analyyttikamme ja mistä tulovirrat syntyvät?

**kirjallia k- hirta ja erillisuudet ovat työt**

**kipailukyky arvostus**

**Liiketoiminta, eHP, laatu**

• Mista hyödyistä asiakas on todella valmis maksamaan ja miten?

**kaupunkien ja yhtiön välillä**

**oikeuden arvostus**

**Talous**

**Vastuullisuus**

**Julisten palveluiden asuasielintä 5/5**

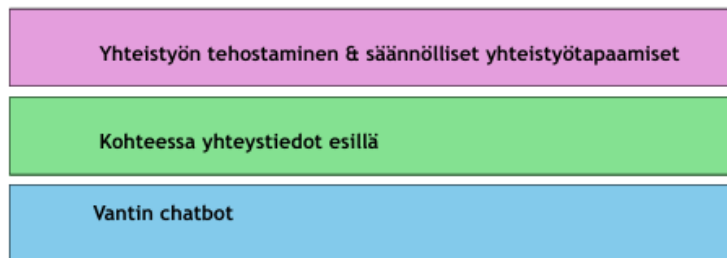
**Seuranta kaupunkien välisen viestinnän kautta**

## Liite 1: Arvonluonti-canvas työpajan tulosten analysoinnissa

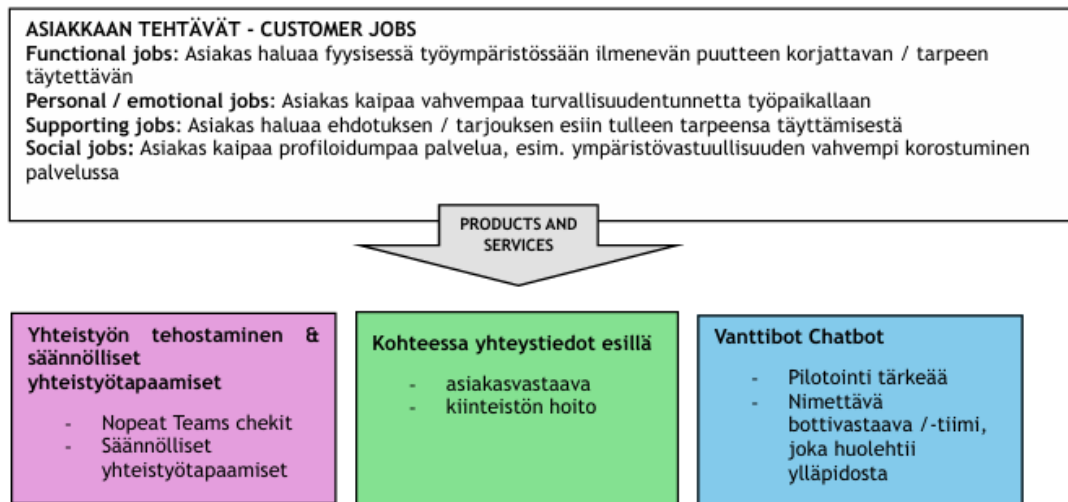
### ARVONLUONTI - CANVAKSEN SISÄLTÖ

Arvonluonti - canvasen avulla on analysoitu kolmea eri kehittämis ehdotusta. Ensin määriteltiin asiakkaan tehtävät, tarpeet ja kipupisteet. Tämän jälkeen jokaista ehdotusta verrattiin erikseen oman canvasin avulla näihin.

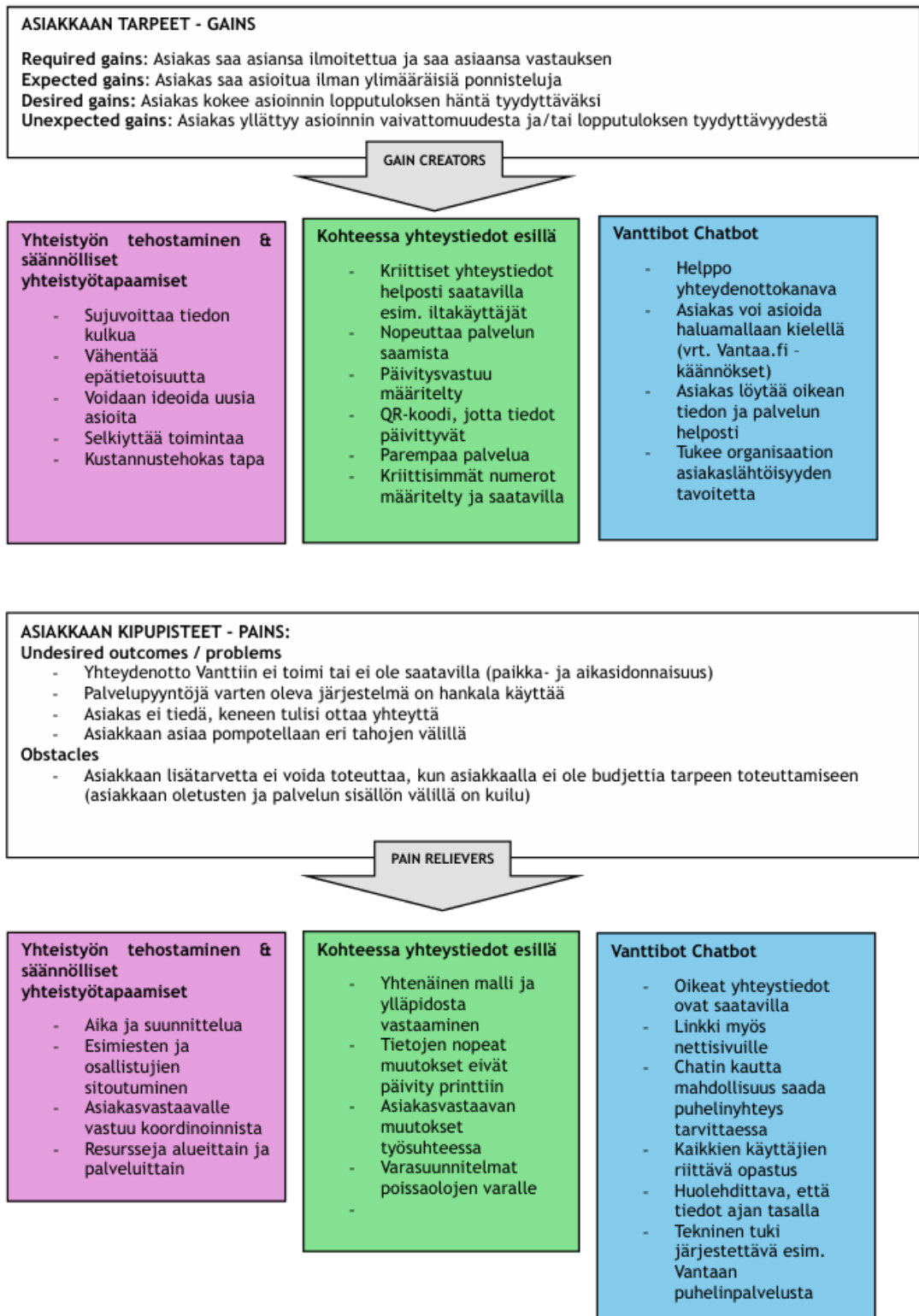
Kehittämis ehdotukset olivat:



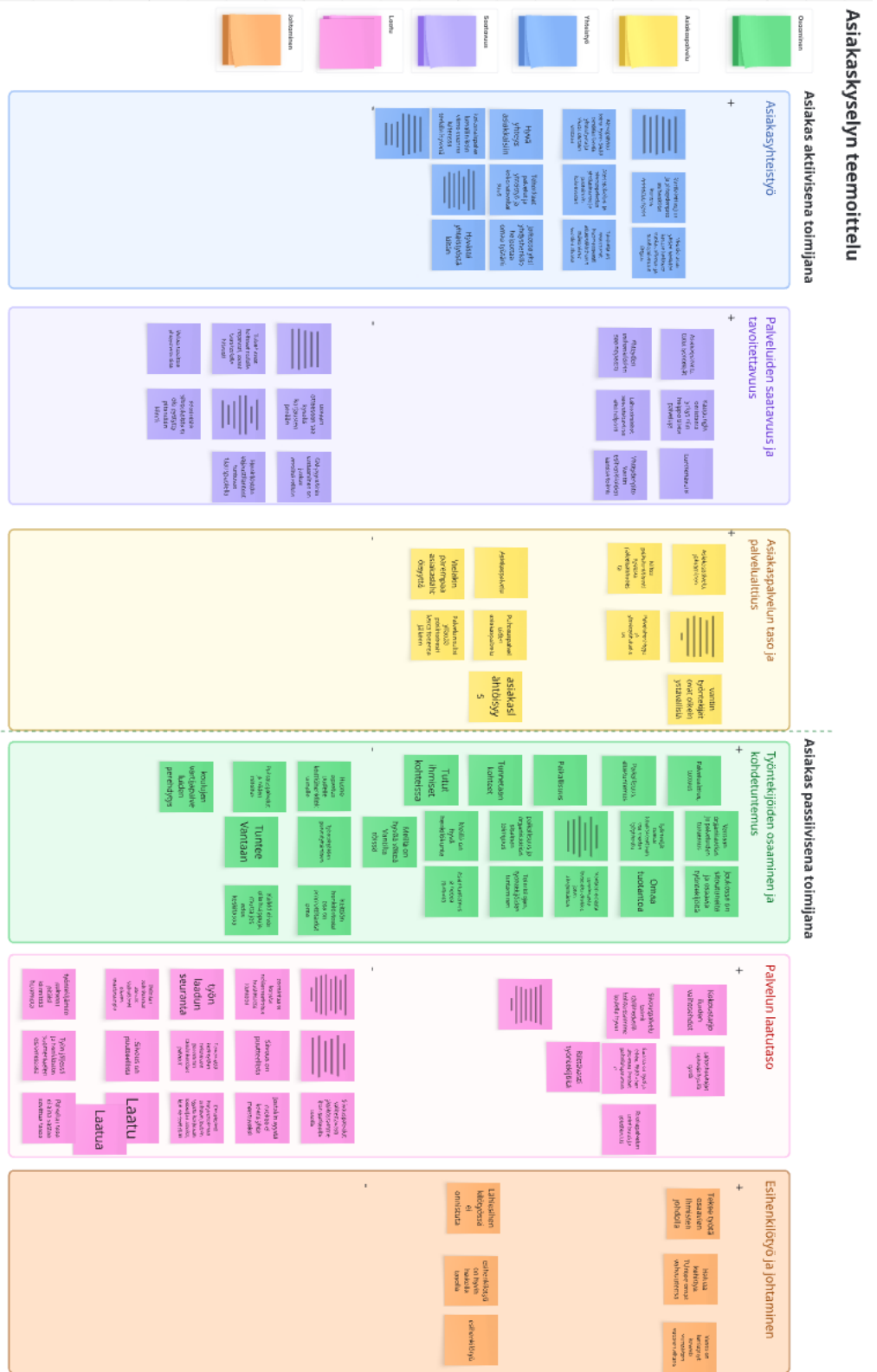
Kehittämis ehdotusten vastaaminen asiakkaan tehtäviin, tarpeisiin ja kipupisteisiin:



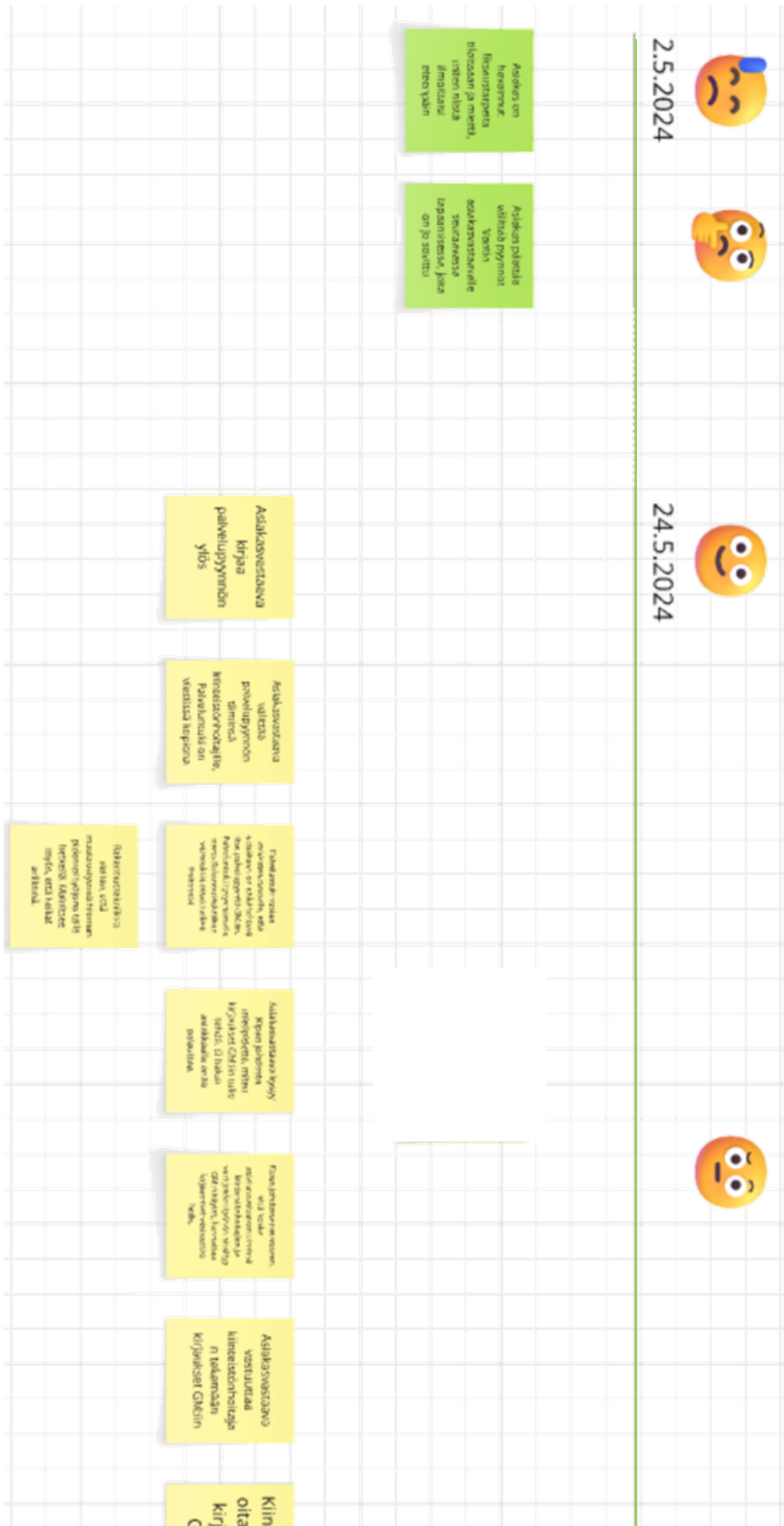
(Laitinen, Malila, Korhonen & Shepstone 2024)



Liite 2: Dokumenttianalyysin teemoittelu



Liite 3: Esimerkkitapauksena olleen palvelupyynnön asiakaspolku





Liite 4: Ensimmäisen teemahaastattelun runko

## Ryhmä 1: palveluprosessin sisäinen tarkastelu

- Mitä haasteita asiakkailla on palvelupyyntöjen tekemisessä
  - Millä toimenpiteillä helpotamme asiointia?
- Mikä esimerkkitapauksessa viivästytti palvelupyynnön tekoa?
  - Millä toimenpiteillä palvelupyyntö saadaan nopeammin järjestelmään?
- Mikä esimerkkitapauksessa viivästytti työn suorittamista?
  - Millä toimenpiteillä palvelun läpimenoa voidaan nopeuttaa?
- Millä toimenpiteillä voimme parantaa palveluprosessin läpinäkyvyyttä asiakkaalle?

## Liite 5: Toisen teemahaastattelun runko

**Haastattelurunko: 2. ryhmähaastattelu**

- 1 Palvelupolun ensimmäinen vaihe: tarve tehdä palvelupyyntö
  - 1.1 Mitkä ovat asiakkaan tarpeet ja kipupisteet?
  - 1.2 Minkälaisia tunteita asiakas kokee?
  - 1.3 Mitä voisi parantaa ja miten?
- 2 Palvelupolun toinen vaihe: palvelupyynnön luominen
  - 2.1 Mitkä ovat asiakkaan tarpeet ja kipupisteet?
  - 2.2 Minkälaisia tunteita asiakas kokee?
  - 2.3 Mitä voisi parantaa ja miten?
- 3 Palvelupolun kolmas vaihe: palvelupyynnön suorittaminen
  - 3.1 Mitkä ovat asiakkaan tarpeet ja kipupisteet?
  - 3.2 Minkälaisia tunteita asiakas kokee?
  - 3.3 Mitä voisi parantaa ja miten?
- 4 Palvelupolun neljäs vaihe: palvelupyynnön valmistuminen
  - 4.1 Mitkä ovat asiakkaan tarpeet ja kipupisteet?
  - 4.2 Minkälaisia tunteita asiakas kokee?
  - 4.3 Mitä voisi parantaa ja miten?

Liite 6: Kiinteistönhoidon palveluprosessi Service Blueprint -kuvauksena

