



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU
Yhdessä enemmän

Kiinteistöhallinnon ja huollon työtilauspalvelun kehittäminen Tuko Logistics Osuuskunta

Turtiainen, Liina

2016 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

Kiinteistöhallinnon ja huollon työtilauspalvelun kehittä-
minen Tuko Logistics Osuuskunta

Liina Turtiainen
restonomi YAMK
Opinnäytetyö
tammikuu, 2016

Laurea-ammattikorkeakoulu
 Palvelujen asiakaskeskeinen kehittäminen,
 Restonomi YAMK

Tiivistelmä

Turtiainen, Liina

Kiinteistöhallinnon- ja huollon työtilauspalvelun kehittäminen - Tuko Logistics Osuuskunta

Vuosi	2016	Sivumäärä	59
-------	------	-----------	----

Sähköisten palveluiden hyödyntäminen kiinteistötyössä on lisääntynyt merkittävästi kiinteistösektorilla sen tuomien hyötyjen vuoksi. Työ Tuko Logistics Osuuskunnan kiinteistöhallinnossa on muuttunut vuosien saatossa haasteellisemmaksi ja tietotekniikkaa hyödyntäväksi. Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää kiinteistössä käytettävän työtilauspalvelun nykytilaa ja ottaa asiakkaat mukaan palvelun kehittämisprosessiin hyödyntämällä palvelumuotoilumenetelmiä. Lisäksi oli tärkeää löytää sellaisia keinoja ja tekniikkaa, joiden avulla asiakkaiden esiin tuomat asiat voitiin hyödyntää konkreettisesti. Asiakasymmärrystä hankkimalla pyrittiin saamaan selville asiakkaiden ajatuksia kiinteistön organisaatiosta, jotta asiakkaita pystyttäisiin palvelemaan paremmin tulevaisuudessa.

Opinnäytetyössä tarkasteltiin kiinteistöhallinnon- ja huollon organisaatiota ja työtilausprosessia. Kirjallisuuden avulla pyrittiin tuomaan esille palvelumuotoilun sekä palveluiden kehittämisen merkitystä. Palvelun kehittämistyön tukena käytettiin palvelumuotoiluprosessia ja erilaisia työkaluja. Huoltomiesten ja palvelunkäyttäjien ryhmähaastattelulla ja aivoriihi kokouksilla pyrittiin syvälliseen asiakasymmärrykseen. Lisäksi ideoitiin yhdessä asiakkaiden kanssa palvelupolku ja kuvattiin palvelun blueprint prosessikaavio.

Tulosten perusteella asiakkaat ovat tyytyväisiä kiinteistöhallintoon kokonaisuutena, mutta kaipaavat lisää vuorovaikutusta erityisesti huoltomiehiltä. Erityisesti avoimuutta ja läpinäkyvyyttä toivotaan enemmän tulevaisuudessa. Toiminnan tehostaminen ja palveluntarjoajan näkökulma ohjaavat pitkälti kiinteistön päivittäistä toimintaa. Asiakkaat kokevat, että työtilaus tulisi voida tehdä helposti ja vain yhtä kanavaa pitkin. Lisäksi mobiilisovelluksen ja sisäisen intranetin hyödyntäminen nähdään erittäin tärkeänä. Oman osaamisen kehittäminen ja ammattitaidon ylläpitäminen nähdään tärkeänä tulevaisuuden kannalta. Tulosten perusteella kiinteistö tulee hankkimaan mobiilisovelluksen ja pohtii Asiakaspalvelu-yksikön poistamista kiinteistön työtilausprosessia.

Vuorovaikutteinen yhteistyö asiakkaiden ja kiinteistöhallinnon- ja huollon välillä on erittäin tärkeää. Osallistavan yhteistyön kautta voidaan hyödyntää yrityksen sisältä löytyvää osaamista sekä löytää uusia innovaatiota. Tehtyjen virheiden ja uskalluksen kautta on mahdollista löytää uusia näkökulmia.

Asiasanat: kiinteistöhallinto, työtilausjärjestelmä, palvelumuotoilu, palveluiden kehittäminen, vuorovaikutus

Turtiainen, Liina

Developing work order system in real estate administration - Tuko Logistics Co-operative

Year	2016	Pages	59
------	------	-------	----

The utilizing of electronic services in real estate work has increased significantly in the real estate sector because of its advantages. Work in the real estate administration of Tuko Logistics has become more challenging over the years and information technology is utilized more. The goal of this thesis was to clarify the present state of the work order system and include the customers in the development process by using service design tools. Furthermore, it was important to find such methods and techniques with which it was possible to utilize the matters brought out by the customers concretely. It was important to find out the customers' thoughts and needs of the organization, because that way it would be possible to serve the customers better in the future.

In this thesis real estate organization and the work order process were examined. Service design and service development were examined by using literature. Different tools and the service development process were used in the process. Customer understanding was based on brainstorming meetings and end user interviews. Furthermore, a customer journey was created together with the customers and the service blueprint was described.

According to the results the customers are satisfied with the real estate administration. Interaction between service user and service provider is essential. Especially more openness and transparency are called for in the future. Making the operation more efficient and the service provider's point of view guide the daily operation of the real estate administration. It should be possible to make work orders easily and only through one channel. As a result of the development work, mobile application and the company's intranet are considered very important. Education and professional skills are very important subjects for the future. According to the results Customer Service unit is no longer needed as a part of the real estate organization.

The results of this thesis point out that cooperation between service user and service provider is essential. Innovations and customer knowledge can be used as an important part of the business development process. New perspectives and procedures can be accomplished by collaborating with different interest groups.

Keywords: real estate administration, work order system, service design, developing of services, interaction

Sisällys

1	Johdanto.....	6
1.1	Tutkimuksen taustaa	6
1.2	Opinnäytetyön tavoitteet ja tutkimuskysymys.....	6
1.3	Opinnäytetyön rakenne ja menetelmät	7
2	Tuko Logistics Osuuskunta organisaationa.....	7
2.1	Kiinteistöhallinnon ja huollon organisaatio ja työtehtävät	8
2.2	Kiinteistön CRM-järjestelmä ja työtilausprosessi.....	11
3	Palvelumuotoilu ajattelutapana	13
3.1	Palvelumuotoilun prosessit	14
3.2	Palvelumuotoiluprosessin kehittämismenetelmät ja työkalut	16
4	Asiakkaat palveluiden kehittämisen lähtökohtana	19
4.1	Asiakaslähtöisyys osana yrityskulttuuria	19
4.2	Asiakaskokemuksen merkitys.....	21
4.3	Palveluiden kehittäminen	22
4.4	Yhteiskehittäminen asiakkaiden kanssa	23
5	Palvelumuotoiluprosessin toteuttaminen ja tulokset.....	24
5.1	Ymmärrys	25
5.1.1	Yrityksen toimintaympäristö	25
5.1.2	Asiakastyytyväisyyskyselyn tulosten analysointi	27
5.1.3	Aivoriihi	29
5.1.4	Huoltomiesten ryhmähaastattelu.....	31
5.2	Ideointi.....	32
5.2.1	Aivoriihi	32
5.2.2	Asiakkaan palvelupolku	34
5.3	Mallintaminen.....	36
5.3.1	Palvelun blueprint.....	37
5.4	Palvelumuotoiluprosessin tulokset	38
6	Toteuttavat muutokset kiinteistöhallinnon organisaatiossa	46
7	Tulosten yhteenveto ja johtopäätökset.....	48
	Lähteet	52
	Kuvat	55
	Kuviot	56
	Taulukot	57
	Liitteet.....	58

1 Johdanto

Kiinteistöalaa on tutkittu paljon palvelunlaadun kehittämisen näkökulmasta. Kuitenkin palvelumuotoilun ja uusien kehittämismenetelmien hyödyntäminen, on vähäistä kiinteistöhallinnon ja huollon organisaatioiden toiminnassa. Kiinteistösektori-lehden (2015, 10-11) mukaan sähköisten palveluiden lisääminen kiinteistötyössä mahdollistaa työkuormien tasauksen ja helpottaa muokkaamaan työtehtäviä. Tämän luvun tarkoituksena on käydä läpi kehittämisprosessin taustaa. Alkuvaiheessa määritellään työn tavoitteet, rakenne sekä käytetyt menetelmät. Miellekartassa kuvataan kiinteistöhallinnon- ja huollon kokonaisuutta visuaalisesti.

1.1 Tutkimuksen taustaa

Idea tutkimuksen toteuttamiselle on lähtenyt yrityksestä Tuko Logistics Osuuskunta, jossa olen aikaisemmin työskennellyt. Kiinteistöhallinnon ja huollon organisaatiossa tutkitaan vuosittaisin asiakastyytyväisyyttä. Vuoden 2014 saatujen tulosten perusteella esiin nousivat yrityksen sisäinen intra, työtilausjärjestelmän käytettävyyden sekä huoltomiesten viestintä asiakkaille. Yritys on kilpaillut jo vuosien ajan muiden kaupan-alan isojen toimijoiden kanssa ja näin ollen taantuma on tuonut haasteita myös Tuko Logistics Osuuskunnalle, jonka vuoksi myös kiinteistöhallinnon ja huollon on löydettävä uusia tehokkaampia ratkaisuja.

Yrityksessä ei ole aikaisemmin tehty opinnäytetyötä kiinteistöhallinnon ja huollon organisaatioon, joten työlle on ollut tarvetta ja sen toteuttamiseen on saatu yritykseltä runsaasti työkaluja ja tukea. Työtilausjärjestelmää on aikaisemmin yritetty kehittää ja samalla saada asiakkaita osallistumaan toimintatapojen systemaattiseen noudattamiseen. Ajan kuluessa kyseiset käytännöt eivät ole kuitenkaan toimineet toivotulla tavalla. Lisäksi työn luonne on muuttunut kiireisemmäksi ja tietotekniikkaa hyödyntävämmäksi. Kiinnostuin aiheesta erityisesti, sillä mahdollisuus tuoda uutta osaamista alalle tuntui hienolta mahdollisuudelta.

1.2 Opinnäytetyön tavoitteet ja tutkimuskysymys

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää Tuko Logistics Osuuskunnan kiinteistöhallinnon ja huollon työtilauspalvelun nykytila, osallistaa sisäiset asiakkaat erilaisten palvelumuotoilumenetelmien avulla kehittämisprosessiin, ja näiden kautta löytää syvällistä asiakasymmärrystä organisaation tueksi. Millaisia keinoja ja tekniikkaa on käytettävissä ja miten niitä voidaan hyödyntää kiinteistöhallinnon asiakaslähtöisemmän kehittämisprosessin tukena?

Opinnäytetyössä keskitytään ainoastaan työtilauspalvelun kehittämisprosessiin sisäisille asiakkaille. Lisäksi pyritään selvittämään kiinteistöhallinnon ja huollon palveluiden nykytilaa sekä tunnistamaan mahdollisia ongelmakohtia kehitystyötä varten. Tärkeänä tavoitteena on löytää

konkreettisia ideoita ja keinoja, joita voidaan hyödyntää sellaisenaan tai ottaa tarpeen tullen osia käyttöön.

Tutkimus rajoittuu ainoastaan kiinteistöhallinnon ja huollon työtilauspalvelun kehittämiseen yrityksen sisäisten asiakkaiden kanssa ja huoltomiesten kanssa. Sisäisiä asiakkaita ovat esimerkiksi siivoajat, varasto- ja konttorityöntekijät ja ruokalahenkilökunta. Tutkimuksesta jätetään ulkopuolelle ulkoiset sidosryhmät kuten viranomaiset ja tavarantoimittajat, koska työssä keskitytään ainoastaan sisäisille asiakkaille kehitettävään palveluun.

1.3 Opinnäytetyön rakenne ja menetelmät

Opinnäytetyössä tutustutaan aluksi luvussa 1 tutkittavaan ilmiöön sekä tarkoitukseen. Lisäksi käydään läpi käytettyjä menetelmiä. Kappaleessa 2 määritellään Tuko Logistics Osuuskunta, kiinteistöhallinto- ja huolto organisaationa sekä tutustutaan tarkemmin sen työtilausjärjestelmään. Yritys toimii toimeksiantajana työssä. Teoriaosuudessa 3 määritellään palvelumuotoilu ajattelutapana teorian, menetelmien sekä ominaispiirteiden kautta. Palvelumuotoilu kehittämistyön menetelmänä, muodostaa tärkeän osan työn viitekehystä, jonka vuoksi siihen keskitytään kokonaisen luvun verran. Luvussa 4 käsitellään asiakkaiden merkitystä palveluiden kehittämisen lähtökohtana. Luvussa 5 käydään läpi kehittämisprosessin toteutus ja tulokset. Luvussa 6 käydään läpi yrityksessä toteutettavat tulokset ja luvussa 7 tuodaan esille yhteen-veto ja johtopäätökset.

Opinnäytetyö pohjautuu laadulliseen (kvalitatiiviseen) tutkimukseen, jonka tarkoituksena on saada syvällistä tietoa asiakkaista. Lähestymistapana tutkimukselliselle työlle käytetään palvelumuotoilun prosessia, jonka avulla tavoitellaan toimintaympäristötuntemusta haastatteluiden, aivoriihen, palvelupolun sekä service blueprinting prosessikaavion kautta.

2 Tuko Logistics Osuuskunta organisaationa

Tuko Logistics Osuuskunta on päivittäistavarakaupan valikoima-, hankinta ja logistiikkapalveluyhtiö, jonka omistajina ja asiakkaina toimivat Wihuri Oy, Suomen Lähikauppa Oy, Stockmann Oyj sekä Heinon Tukku Oy. Yritys palvelee päivittäin noin 1000 vähittäismyymälää Siwat, Valintatalot, Stockmann Herkut, M ja Tarmo kaupat - ja 5000 suurkuluttaja-asiakasta kuten Metro-pikatukut, Heinon Tukku, suurkeittiöt sekä Puolustusvoimat. Yritys työllistää noin 600 henkilöä ja liikevaihto vuonna 2014 oli 760 milj. €. (Tuko Logistics, 2015).

Yrityksen valikoima kattaa noin 25 000 tuotetta 1600 tavarantoimittajalta sekä koti- että ulkomailta sisältäen niin tuoreita ja kuivia elintarvikkeita, hedelmiä ja vihanneksia, käyttötavaraa sekä tupakkatuotteita. Tuotevalikoima koostuu merkeistä Eldorado, First Price, Banderos,

ja Smart Pets. (Tuko Logistics, 2015). Kuviossa 1 on mainittu Tuko Logistics, omistajat sekä asiakkaat.



Kuvio 1: Tuko Logistics Osuuskunta, omistajat ja asiakkaat kaavio (Tuko Logistics, 2015)

Kilpailu vähittäiskaupan alalla on ollut erittäin kovaa suurien toimijoiden kesken viimeisimpien vuosien aikana ja tilastokeskuksen tekemän tutkimuksen mukaan vähittäiskaupan myynti on laskenut syyskuussa vuodentakaisesta 1,7 prosenttia. Vähittäiskaupassa sekä päivittäistavarakaupassa liikevaihto on kehittynyt myynnin määrää heikommin, joka johtuu hintojen laskusta. (Tilastokeskus, 2015.)

Tuko Logistics Osuuskunta on markkinatilanteesta johtuen, joutunut syksyn aikana 2015 järjestämään koko organisaatiota koskevat YT-neuvottelut. Tämä on osaltaan vaikuttanut myös kiinteistöhallinnon ja huollon organisaatioon, jonka tulisi tehostaa entisestään toimintojaan. Tähän pyritään uusien laajempien toimenkuvien kautta, jolla mahdollistetaan työsuhteiden jatkuminen. Opinnäytetyön avulla pyritään löytämään keinoja ja ideoita, joiden avulla saadaan ratkaistua työtilauksiin liittyviä ongelmia mahdollisimman pienillä kustannuksilla.

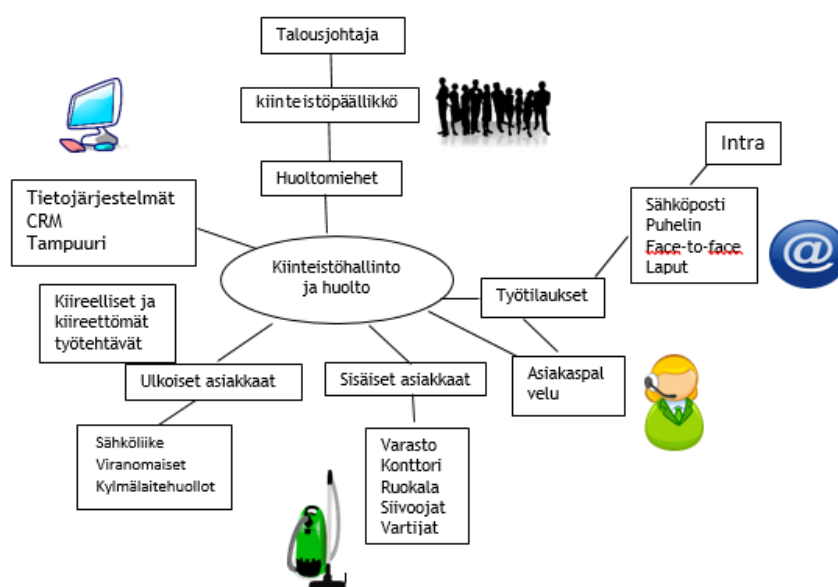
Vastaavina kilpailevina toimijoina Uudenmaan alueelta löytyy muun muassa Inex Partnersin, Keskon ja Tokmannin logistiikkakeskukset joiden kiinteistöön toimintaan Tukon kiinteistöpäällikkö on käynyt tutustumassa. Tuko Logisticsin arvot pohjautuvat aikaansaavaan ja tulokselliseen toimintaan, luottamukseen, kehittymiseen asiakkaiden parhaaksi sekä vastuulliseen toimintaan. Kiinteistöhallinto pyrkii osaltaan toteuttamaan näitä arvoja muun muassa lisäämällä sisäisille ja ulkoisille kumppaneille suunnattua viestintää sekä kuuntelemalla eri osastojen tarpeita ja reagoimalla niihin. (Mäenpää, 2015.)

2.1 Kiinteistöhallinnon ja huollon organisaatio ja työtehtävät

Kiinteistöhallinnon ja huollon vastuuorganisaatio koostuu talousjohtajasta ja kiinteistöpäälliköstä jonka lisäksi organisaatioon kuuluu 3 vakituista huoltomiestä. Kiinteistöhallinnon ja

huollon tarkoitus on ylläpitää kiinteistössä sellaiset olosuhteet, joissa yhtiön liiketoiminta voi toimia häiriöttömästi. Kiinteistöhallinto ja huolto toteuttavat nämä olosuhteet kustannustehokkaasti yhdessä kumppaniverkoston kanssa. (Mäenpää, 2015.)

Miellekartta on laadittu havainnollistamaan Tuko Logistics Osuuskunnan kiinteistöhallinnon ja huollon kokonaisuutta sekä siihen liittyviä ulkoisia ja sisäisiä sidosryhmiä. Sen avulla hahmotetaan kiinteistön organisaation muodostumista, tehtäviä, järjestelmiä sekä yhteistyötahoja. Miellekartan avulla on pyritty ymmärtämään ja hahmottamaan kiinteistön toimintaa selkeämmin ja konkreettisella tavalla. Miellekartta sisältää kaikki kiinteistöön liittyvät tahot, mutta tässä työssä keskitytään ainoastaan sisäisiin asiakkaisiin.



Kuvio 1: Miellekartta kiinteistöhallinnon- ja huollon organisaatiosta.

Tuko Logisticsin johto on määritellyt (Mäenpää, 2015) yksikön päätehtävät, jotka pitävät sisällään muun muassa:

- Vuosisuunnittelu - Toimintasuunnitelmat, sopimushallinta, strategiat, budjetointi, peruskorjauksen suunnittelu ja toteutus, kumppaniyhteistyö ja viestintä, yhteiset pelisäännöt, työturvallisuusasiat ja vakuuttamisohjelma.
- Operatiivisen toiminnan johtaminen - Huoltotöiden organisointi ja valvonta, kumppaniverkoston ohjaaminen, projektityöt sekä ulkopuoliset impulssit.
- Raportointi yhtiön johtoryhmälle

Toimintaa ohjaa yleisesti Tampuuri ohjelmisto, joka on kiinteistön kunnossapitoa ohjaava ohjelmisto, huollon työtilaukset CRM järjestelmän avulla, vartiointi, työturvallisuuteen liittyvät osa-alueet sekä toiminnan sisäiset arvioinnit kuten asiakastyytyväisyyskysely. Lisäksi kiinteistöhallinnolla ja huollolla on käytössään vuosikello, jota seuraamalla tehdään kuukausittain tarvittavat toimenpiteet. (Mäenpää, 2015.)

Kiinteistöhallinnon ja huollon organisaation päivittäinen työ jakaantuu kahteen työvuoroon, joista toinen alkaa aamulla kello 7 ja toinen kello 8. Ensimmäisenä tarkistetaan CRM- järjestelmän kautta tulleet asiakkaiden tilaamat työtilaukset. Tämän jälkeen työt priorisoidaan kiireellisyysasteen mukaan. Huoltomiehet saavat päivän aikana CRM-järjestelmästä tulleiden tilausten lisäksi noin 5-10 työtilausta per henkilö päivässä puhelimitse, tekstiviestinä tai kasvotusten. Työt koostuvat viemäritukkeumista, lampunvaihtoista, pöydänsäädöistä sekä erilaisista avustustöistä. (Mäenpää, 2015.)

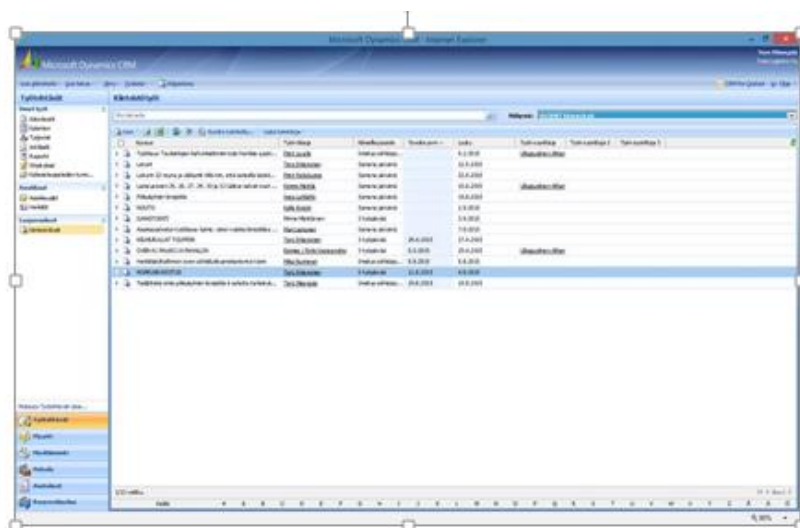
Kiinteistöhallinnon ja huollon tehtäviin kuuluu seurata Tampuuri ohjelmiston (kiinteistön kunnossapitoa ohjaava ohjelmisto) kautta tulleet vakiotyöt, joita kuukauden aikana kertyy noin 15 kappaletta. Yhden huoltomiehen toimenkuvaan kuuluu erityisesti näiden Tampuurista tulleiden töiden suorittaminen yrityksessä. Tällaisia töitä ovat koekäytöt, tarkistukset ja suodattimien vaihto. Kyseisen huoltomiehen muihin tehtäviin kuuluu laitekantojen tarkistukset, ulkoalueiden siivoukset, suodattimien vaihtaminen ja parkkipaikkojen siisteydestä huolehtiminen. Kaksi huoltomiestä huolehtii erityisesti asiakkailta tulleista työtilauksista, joita ovat ovien kahvojen irtoamiset, aputyöt, erilaiset pienrikkoutumiset varastolla sekä lattian halkeamiseen liittyvät toimet. Lisäksi toimenkuvaan kuuluvat erilaiset korjaus- ja rakennusprojektit sekä talviaikaan hiekoitukset, lumen auraukset ja poistot sekä parkkialueiden tietyöt. (Mäenpää, 2015.) Kuvioon 2 on koottu kiinteistöhallinnon - ja huollon toimenpiteet, jotka suoritetaan vuoden aikana.



Kuvio 2: Kiinteistön vuosikello suoritettavista tehtävistä (Kiinteistö hallinto- ja huolto, 2015)

2.2 Kiinteistön CRM-järjestelmä ja työtilausprosessi

Tuko Logistics Osuuskunnan kiinteistöhallinto ja huolto käyttää työtilausjärjestelmänä Microsoft Dynamics CRM 4.0 versiota, joka on sovelluspohjainen ja sitä käytetään Internet Explorer selaimella. CRM sovellus on omalla sovelluspalvelimella, joka on niin sanottu paikallinen asennus eli ei pilvipalvelu. Tietokanta on Tuko Logistics Osuuskunnan SQL palvelimella (sijaitsevat palvelu toimittajien konesalissa), josta otetaan niin sanotut varmistukset. Kiinteistötoissa käytetään CRM sovelluksen Palvelu osaa, joka on mukautettu eli tietohallinto on luonut yritykselle täysin oman taulun ja toiminnollisuuden, jolla kiinteistötoita hallinnoidaan. Tuko Logistics Osuuskunta on siirtymässä uuteen versioon Microsoft Dynamics CRM 2013 tammikuussa 2016 mutta tässä kehittämistyössä keskitytään ainoastaan tämän hetkiseen sovellukseen. (Laitinen, 2015.) Kuvassa 1 näkyy kuva kiinteistöhallinnossa käytettävästä CRM-järjestelmästä.

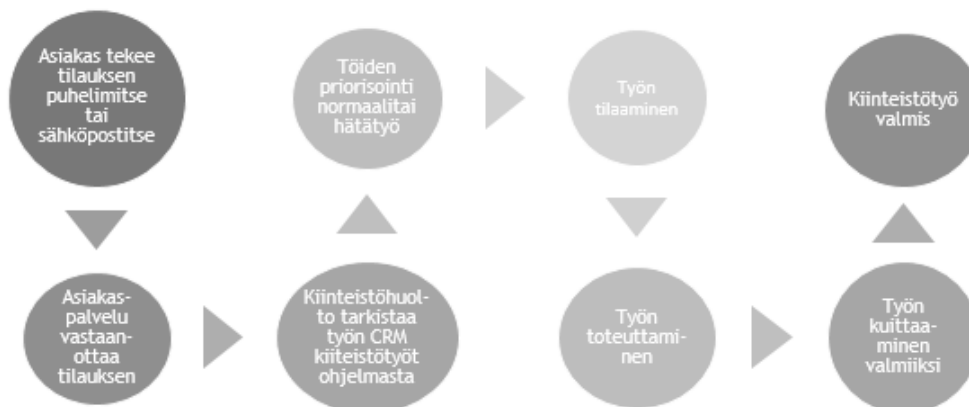


Kuva 1: Tuko Logistics Osuuskunnan CRM-järjestelmä Microsoft Dynamics CRM 4.0 (Tuko Logistics, 2015)

Asiakkaat voivat tehdä kiinteistöön liittyviä työtilauksia Tuko Logisticsin Asiakaspalvelu yksikön kautta. Opinnäytetyössä halutaan korostaa erityisesti, että kyseessä on oma Asiakaspalvelu yksikkö, jonka vuoksi käsite asiakaspalvelu saa toisen merkityksen. Asiakaspalvelu toimii yrityksen tiloissa omana yksikkönään, joka palvelee asiakasomistajia ja heidän asiakkaitaan kello 7-16 välisenä aikana. Asiakaspalvelu vastaanottaa kiinteistötyötilauksia puhelimitse sekä sähköisen palvelualueen kautta. Asiakaspalvelijat tallentavat työtilaukset CRM-järjestelmään. Tilaus sisältää muun muassa työn kuvauksen, tilaajatiedot, tehtävätyypin (sähkötyö, putkityö, korjaustyö, aputyö, muutto tai muu työ), kiireellisyysasteen sekä valinnan mukaan tavoite päivämäärän työn valmistumiselle. Tämän jälkeen tilaus rekisteröityy CRM-järjestelmään, josta kiinteistöhallinto ja huolto voi käydä tarkistamassa uudet tilaukset. Valtaosa tilauksista tehdään Asiakaspalveluun, huoltomiehille ja kiinteistöpäällikölle sähköpostitse, soittamalla, lähettämällä tekstiviestejä tai kasvotusten. Asiakkaan noudattaessa oikeaa tapaa, tilaus tehdään sähköpostitse Asiakaspalveluun, joka kirjaa tilauksen CRM-järjestelmään. (Laitinen, 2015.)

Asiakaspalvelun tekemän kirjauksen jälkeen, kiinteistöhuolto tarkistaa omasta CRM-järjestelmästä tulleet työtilaukset ja määrittelee niiden kiireellisyysasteen hätätyöksi tai normaalityöksi. Hätätöissä tilausprosessissa siirrytään suoraan työn toteuttamiseen eli huoltomies hoitaa tehtävän tai tilaa korjaajan paikalle. Kun työ on suoritettu, huoltomies kirjaa työn tehdyksi CRM-järjestelmään. Tämän jälkeen asiakas saa kuittauksen sähköpostiin, jonka perusteella voidaan halutessa valita hyväksy tai hylkää toiminto. Jos asiakas valitsee hylkää toiminnon, palautuu työtilaus uudelleen kiinteistöhuollon käsiteltäväksi. Tässä tapauksessa kuitenkin asiakkaalta vaaditaan syytä työn hylkäämiselle. Jos kyseessä on normaalityö, määrittelee

huoltomies itse työn kiireellisyyden, mahdollisen tavara tarpeen sekä tekoajan. (Mäenpää, 2015.) Kuviossa 3 on kuvattu työtilausprosessi kokonaisuudessaan.



Kuvio 3: Kiinteistötyön tilausprosessi (Kiinteistöhallinto- ja huolto, 2015)

3 Palvelumuotoilu ajattelutapana

Palvelumuotoilun juuret ulottuvat 1920-luvun teolliseen suunnitteluun. Teollisuuden kehittyessä, suunnittelijoiden yksi tärkeimmistä päämääristä oli, ihmisten elämänlaadun parantaminen. Nykypäivänä ihmisten elämä on tyydytetty materiaalisilla rikkauksilla, jonka vuoksi jatkuva tuotteiden kuluttaminen uhkaa jo olemassa oloamme. Palveluiden suunnittelu perustuu asiakkaisiin, jotka käyttävät näitä palveluita ja näin ollen luodaan arvoa. Kun hyödynnetään teknologiaa ja ihmisiä, voidaan luoda yksinkertaisia ja tehokkaita palveluita asiakkaille. (Polaine, Lovlie & Reason 2013, 18.)

Kölniin perustettiin 1990-luvun alussa uusi yliopiston koulutuslinja Design Research and Education, jossa suunnittelu yhdistettiin muotoiluun ja tuotekosmetiikkaan. Tärkeimpänä ajatuksena oli tehdä tuotteista kauniimpia ja kalliimpia. Palvelumuotoilua pidettiin uutena aihealueena mutta pikku hiljaa alettiin ymmärtää, että palvelu ja muotoilu voidaan yhdistää. Ajan kuluessa palvelumuotoilusta on kasvanut kokonaisvaltainen ja innovatiivinen ajattelutapa joka on saanut tunnettavuutta opetuksesta, tutkimuksesta ja toteutuksesta ympäri maailmaa (Marger 2009, 32 -33.)

Palvelumuotoilu on määritelty Gummessonin (1991, 2) mukaan konkreettiseksi palvelukonseptiksi, jota kuvataan taulukoiden ja kuvien avulla. Monet tutkijat ovat nähneet palvelumuotoilun koostuvan koko prosessista, joka alkaa ideasta ja loppuu määrittelyvaiheeseen. (Zeithaml ym. 1990; Martin & Horne 1993, 2). Muotoilun käsitteelle on tyyppillistä vielä tänä päivänä,

että se yhdistetään konkreettisiin esineisiin ja teollisiin tuotteisiin kuten Marimekko, Fiskars ja Alvar Aalto. Käsitteenä palvelumuotoilu tarkoittaa muotoilun prosessien ja menetelmien soveltamista palvelun kehittämiseen sen kaikilla tasoilla kuten esimerkiksi yrityksen strategiassa, liiketoimintamalleissa, prosesseissa, palveluympäristössä (fyysinen ja virtuaalinen) sekä asiakaskontakteissa. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 71.)

Palvelumuotoilulle löytyy tulkitsijasta riippuen hyvin monenlaisia näkemyksiä. Yhtenäistä näille ajattelumalleille on kuitenkin yhteistyö eri tieteiden välillä sekä uusien työvälineiden monipuolinen hyödyntäminen sekä osallistava lähestymistapa. (Tuulaniemi 2011, 59; Stickdorn & Schneider 2011, 29.) Kurronen (2015, 39) pohtii palvelumuotoilun tuomia mahdollisuuksia positiivisesti, mutta tuo esille samalla, että eri tulkitsijoiden tulkinnat yhdestä ja samasta asiasta voivat olla hyvinkin erilaisia. Brown (2008, 87) tuo esille, että suurimmalla osalla ihmisistä on luontainen kyky palvelumuotoiluajattelulle, jota oikealla kehittämisellä ja kokemuksella voidaan korostaa. Muotoiluajattelussa olennaisina piirteinä voidaan pitää empaattisuutta, monialaista ajattelua, optimismia sekä kokeilunhalua.

Moritz (2005, 39-40) konkretisoi palvelumuotoilua kokonaisvaltaisena palvelun suunnitteluna, joka koostuu suunnittelusta ja strategiasta. Se on asiakkaan, organisaation ja markkinoiden syvällistä ymmärtämistä, ideoiden kehittämistä käyttökelpoisiksi ideoiksi, jotka voidaan toteuttaa. Lisäksi sen avulla voidaan suunnitella ja muotoilla käytettäviä, haluttavia ja tehokkaita palvelukokemuksia. Palvelumuotoilun avulla voidaan paljastaa mahdollisuuksia, tuottaa ideoita, ratkaista ongelmia ja luoda toteuttamiskelpoisia ideoita. Asiakkaille palvelumuotoilu näyttäytyy elämänlaadun parantamisena ja laadukkaana kokemuksena.

Vaikka uusi teknologia luo mahdollisuuksia ja automatisoi ihmisten elämää, pysyvät ihmiset kuitenkin palveluiden tärkeimpänä perustana. On tärkeää ymmärtää, että palvelut ovat suhteita palveluntarjoajan ja asiakkaan välillä, verkostoja jotka muodostuvat organisaation sisällä ja ulkopuolella olevista ihmisistä (Polaine ym. 2013, 36.)

3.1 Palvelumuotoilun prosessit

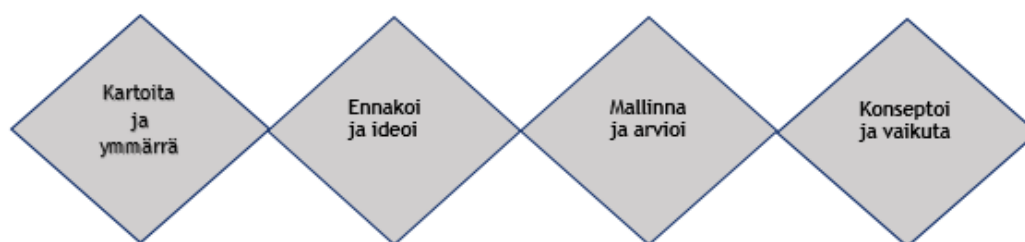
Yhtenäistä palvelumuotoilulle on, että erilaisia prosessimalleja löytyy paljon mutta kaikki noudattelevat pitkälti samoja pääperiaatteita. (Mager 2009; Moritz 2005; Tuulaniemi 2011) Tuulaniemen mukaan (2011, 126-127, 133) palvelumuotoiluprosessissa korostuu luovan ongelmanratkaisun periaatteita noudatteleva prosessi, joka tarkoittaa sarjaa loogisesti eteneviä ja toistuvia toimintoja. Palvelun kehittämistä luonnehtii sana ainutkertaisuus, koska siinä luodaan aina uutta. Perinteisesti palvelumuotoilua kuvaavissa malleissa on keskitytty asiakasymmärrykseen, palvelumallin ideointiin, konseptointiin, prototypointiin sekä pilotointiin. Pro-

sessissa tulevat mukaan yrityksen käytännön realiteetit, jotka tulee ottaa huomioon jo prosessin alkuvaiheessa. Parhaassa mahdollisessa tapauksessa kaikki osapuolet on osallistettu mukaan koko palvelumuotoiluprosessin ajaksi.

Vaikka erilaisia palvelumuotoilu malleja on runsaasti tarjolla, niille on yhtenäistä laaja tiedonhankinta, yhteisöllinen ideointi sekä erilaisten mallien luominen ja nopea testaus, analysointi ja uudelleen määrittely oppimisen pohjalta. Erona ongelmanratkaisuprosessiin on se, että vaiheet toistuvat yleensä useaan kertaan ja nopeasti. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 74.) Palvelumuotoilun prosessia sovellettaessa, yritysten tulisi panostaa erityisesti empatiaan käyttäjiä kohtaan, yhteiseen suunnitteluun sekä visuaaliseen työskentelytapaan. Uuden teknologisen kehityksen avulla, voidaan mahdollistaa uusia ratkaisuja asiakastarpeisiin. Prosessissa korostetaan vahvoja sosiaalisia taitoja ja kykyä visuaaliseen ajatteluun. (Miettinen 2014, 31 -32.)

Tässä opinnäytetyössä on päätetty tarkastella Ojasalon ym. (2014, 75) palvelumuotoilun prosessia nelivaiheisen kentän avulla. Prosessi koostuu ”kartoita ja ymmärrä”, ”ennakoi ja ideoi”, ”mallinna ja arvioi” sekä ”konseptoi ja vaikuta” osioista. Alla olen kuvannut Ojasalon ym. (2014, 75) palvelumuotoiluprosessin kaikki vaiheet. Palvelumuotoiluprosessi on selkeä, havainnollistava ja siinä korostuu ennakkoinnin merkitys, jonka vuoksi se sopii hyvin tähän työhön. Opinnäytetyössä tullaan työstämään ymmärrys, ideointi sekä arviointi vaiheet, jolloin konseptointi ja vaikuta osio jätetään toteuttamatta. Ojasalon ym. (2014, 74) mukaan ensimmäisessä ymmärrys vaiheessa korostuu erityisesti syvälinen asiakasymmärrys, jonka avulla pyritään ymmärtämään ihmisten käyttäytymistä, arvoja sekä piileviä tarpeita. Ideoinnille on tyypillistä luovuus ja yhteisöllisyys. Syvälinen ymmärryksen avulla voidaan saada selville asiakkaan tiedostamattomat ja tietoiset tarpeet sekä oppia niistä (Moritz 2005). Ojasalo ym. (2014, 29) korostavat, että kehittämistyön kautta esiin nostetut ehdotukset ja ratkaisut eivät pohjautuisi liikaa teoriaan, vaan niiden kautta saadaan informaatiota, joka tukee yrityksen toimintoja ja arkea.

Kiinteistöhallinnon ja huollon toiminta isossa organisaatiossa on hyvin mielenkiintoista. Syvälinen ymmärtäminen kehittämisprosessissa on tärkeää, mutta samalla hyvin haasteellista. Koska kyseessä on liikkuva työ suljetussa tuotantolaitoksessa, eivät vieraat saa liikkuu yksin toimitiloissa. Havainnointi aineistonkeruun menetelmänä on hyvä ja sen avulla saadaan tietoa siitä, miten ihmiset todella toimivat. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2008, 207). Tärkeää on, että saatujen tietojen ja syvälinen ymmärryksen kautta ideoidaan avoimesti uusia ratkaisuja. Arviointivaiheessa pyritään konkretisoimaan palvelua visualisoinnin keinoin, jonka avulla saadaan selville ollaanko kehittämässä toimivaa palvelua. Palvelumuotoilun viimeisessä vaikuta vaiheessa palvelu konseptoidaan ja saatetaan käytäntöön.



Kuva 2: Palvelumuotoilun prosessi (Ojasalo ym. 2014, 75)

3.2 Palvelumuotoiluprosessin kehittämismenetelmät ja työkalut

Palvelumuotoilulle on ominaista hyödyntää monenlaisia eri menetelmiä. Prosessin alkupäässä korostuvat sellaiset menetelmät, joilla pyritään ymmärtää käyttötilanteita ja asiakasta syvästi. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 76.) Muotoilussa hyödynnetään inkrementaalista sekä iteratiivista kehitysmenetelmää. Inkrementaalisuudella tarkoitetaan sitä, että isompi kokonaisuus jaetaan pienempiin kehityshaasteisiin. Kokonaisuus muodostuu näin ollen osatoimituksista, joissa ratkaisut suunnitellaan kehityskohteen pienempiin osiin. Iteratiivisuudella tarkoitetaan puolestaan sitä, että ratkaisusta kehitetään nopeasti ensimmäinen versio, jota kehitetään edelleen iteroiden niin kauan kunnes tavoite on saavutettu. (Tuulaniemi 2011, 112.)

Palvelumuotoilussa halutaan tuoda esille, että toiminnan runkona on yhteiskehittäminen, jonka keskiössä on ihminen eli palveluiden käyttäjä. (Miettinen & Koivisto 2009, 142; Tuulaniemi 2011, 66-67). Palvelumuotoilun avulla voidaan antaa välineitä ja menetelmiä yhteiseen kehittämiseen niin käyttäjille kuin esimerkiksi palveluasiantuntijoille. Olennaista on, että palvelussa mukana oleville ihmisille annetaan keinoja itseilmaisuuksiin välineitä luovaan ongelmanratkaisuun, toimintatapoja yhteistyöhön ja vuorovaikutukseen sekä kommunikointimenetelmiä (visualisointi sekä prototyyppiointi). Kun palveluita kehitetään yhdessä korostuvat erityisesti vahva sitoutuminen niin kehittämiseen kuin palvelun tuottamiseen. Erilaiset työpajat, ryhmätilat tai palveluympäristöt toimivat yhteiskehittämisen toimintaympäristönä. (Tuulaniemi 2011, 116-118.)

Polainen, Lovlien & Reasonin (2013, 50) mukaan etnografiset tutkimusmenetelmät kuten havainnointi, ovat suosittuja mutta samalla myös väärinkäytettyjä menetelmiä. Tällaisia menetelmiä hyödyntäessä tulisi ymmärtää ja osata dokumentoida tietoa, syy- ja seuraussuhteita sekä uskomuksia erilaisista ihmis- ja kulttuuriryhmistä. Saatavilla on myös runsaasti erilaisia

valmiita työkalupakkeja kuten Jyväskylän ammattikorkeakoulun toteuttama SDT- palvelumuotoilun työkalupakki tai Espoon sivistystoimen työkalupakki palvelumuotoiluun. (Jyväskylän ammattikorkeakoulu 2010-2012; Espoon sivistystoimi 2013)

Aivoriihi

Aivoriihi menetelmää käytetään luovan ongelmanratkaisun menetelmänä, jonka avulla voidaan tuottaa ideoita ryhmässä. Yhteisöllisille ideointimenetelmille on luonteenomaista pyrkiä tuottamaan uusia näkökulmia, ideoita ja ratkaisuja kehittämishankkeisiin. Ryhmätyöskentely ja verkostoituminen ovat uuden keksimisen kannalta tärkeää. Luovassa ongelmanratkaisussa tulee myös ottaa huomioon tavoitteellinen ja kurinalainen toiminta. Aivoriihikokous muodostuu yleensä noin 6-12 hengen ryhmästä, jossa ryhmän vetäjän johdolla ideoidaan uusia lähestymistapoja tai ratkaisua johonkin ongelmaan. Kokous sisältää esivaiheen, lämmittelyvaiheen, ideointivaiheen sekä valintavaiheen. (Ojasalo ym. 2014, 159-160.)

Haastattelu

Haastattelu on tiedonkeruumenetelmänä suosittu metodi, jonka avulla saadaan syvällistä tietoa kehitettävästä kohteesta. Sen avulla yksilön, on mahdollista tuoda esiin itseään koskevia asioita vapaasti ja erityisesti aidoissa toimintaympäristöissä tehtävät haastattelut, antavat syvällisen kuvan haastateltavan todellisista ajatuksista. Asioita on helppo muistaa sekä kuvailla, kun ollaan niiden äärellä. (Ojasalo ym. 2014, 106).

Haastattelun etuina voidaan pitää myös sitä, että samanaikaisesti voidaan nähdä vastaajan ilmeitä sekä eleitä ja lisäksi aihealue voi tulla laajemmin esille. Haastattelu voidaan toteuttaa esimerkiksi lomake, teema tai avoimena haastatteluna. (Hirsjärvi, Remes & 2008, 203.) Haastattelumenetelminä käytetään esimerkiksi puolistrukturoitua, strukturoitua tai avointa haastattelua. Haastattelu voidaan toteuttaa muun muassa puolistrukturoituna haastatteluna, jolle on tyypillistä että kysymykset on laadittu ennakkoon, mutta haastattelija voi vaihdella niiden järjestystä tilanteen vaatiessa. (Ojasalo ym. 2014, 108).

Haastattelu voidaan toteuttaa yksilö, pari tai ryhmähaastatteluna. Erityisesti ryhmähaastattelun positiivisina puolina voidaan pitää sitä, että sen avulla voidaan ennakoida, jos haastateltavat arastelevat haastattelua. (Hirsjärvi ym. 2008, 205-206.) Ojasalon ym. (2014, 108) mukaan haastattelu eroaa tavallisesta keskustelusta, sillä sen tavoitteena on kerätä aineistoa kehittämistehtävän ratkaisun tueksi.

Dokumenttianalyysi

Dokumenttianalyysin avulla symbolisesta, verbaalisesta tai kommunikatiivisesta aineistosta voidaan tehdä päätelmiä kirjalliseen muotoon. Menetelmän avulla voidaan tarkastella muun muassa lehtiartikkeleita, haastatteluita, raportteja sekä ideointipalaverien muistioita. Tutkitavasta aiheesta pyritään luomaan sanallinen ja selkeä kuvaus analysoimalla dokumentteja. Analysointi tapoina voidaan käyttää esimerkiksi sisällön analyysiä tai sisällön erittelyä. Looginen päättely ja tulkinta ovat oleellisia aineiston käsittelyn kannalta. Analysointitapoja on monenlaisia ja niille on yleistä syvällinen ymmärrys prosessin kulusta. Aineistolähtöiseen sisältöanalyysi koostuu aineiston pelkistämisestä, ryhmittelystä ja abstrahoinnista. Teorialähtöisessä sisältöanalyysissä keskitytään muun muassa teoriapohjaan, aineiston koodaamiseen sekä teemakortistoon. (Ojasalo ym. 2014, 136-142.)

Palvelupolku

Palvelupolku, josta käytetään nimitystä customer journey, kuvaa kaikki asiakkaan kokemat palvelun vaiheet alusta (tarpeen ja tietoisuuden syntymisestä) loppuun asti (koettu hyöty). Sen avulla kuvataan asiakkaan toiminnot sekä rationaaliset ja emotionaaliset tarpeet sekä palveluun liittyvät tunteet. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 73.) Tuulaniemi (2014, 78) näkee palvelupolun kuvauksena siitä, miten asiakas kulkee ja kokee palvelun aika-akselilla. Koska palvelu on prosessi, tarkoittaa palvelun kuluttaminen aika-akselille sijoittuvan kokemuksen kuluttamista. Se voidaan ymmärtää myös palvelukokonaisuuden kuvauksena, jossa asiakkaan kokema palvelun polku kuvataan vaiheittain, jotta sitä voidaan analysoida ja jotta siihen päästään käsiksi suunnittelun keinoin. (Tuulaniemi 2014, 78.) Jokapäiväisessä elämässä odotettujen luonnollisten asiakaspolkujen muotoilu ei ole vaikeaa, koska tarvittavaa tietoa löytyy yrityksestä ja henkilökunnalla on erittäin hyvä käsitys asioiden sujuvuudesta niin sisäisesti kuin myös asiakkailla. (Keskinen & Lipiäinen 2013, 108-109.)

Blueprinting mallinnus

Palveluprosessin tarkan analysoinnin tukena voidaan käyttää prosessianalyysiä eli blueprinting mallia. Sen avulla voidaan tutkia ja kehittää prosesseja, selvittää prosessin kriittisiä vaiheita sekä löytää auttaa ymmärtämään mahdollisten ongelmien syitä. Tarkoituksena on luoda prosessikaavio, jonka avulla voidaan havainnollistaa prosessiin kuuluvia eri vaiheita, niihin kuuluvia ongelmia sekä löytää ehdotettuja ratkaisuja ongelmiin. Blueprint-malli luo mahdollisuuksia uuden kehittämiseen, mutta toimii myös olemassa olevien palvelujen korjausvälineenä. Asiakkaan ja palveluntuottajan väliset kohtaamiset (totuuden hetket) ovat olennainen osa palveluketjua, joissa asiakas arvioi yrityksen kykyä. (Tuulaniemi 2011, 91.) Hyvin tehdyn prosessianalyysin avulla esimerkiksi henkilöstö, asiakkaat ja johtajat ymmärtävät kaikki samalla

tavalla palvelunkokonaisuuden. Sen tulisi havainnollistaa konkreettisella tavalla palvelun tuotannon kokonaisprosessi, asiakaskontaktit, työntekijöiden ja asiakkaiden roolit sekä näkyvissä olevat ja näkymättömät tekijät. (Ojasalo ym. 2014, 178-179.)

4 Asiakkaat palveluiden kehittämisen lähtökohtana

Yritysten toimintamallit ovat yhä enenevässä määrin kehittymässä kohti palvelulogiikkaa, jossa toiminnan tuloksellisuutta parannetaan palvelun tuottajan ja asiakkaan tiiviiseen yhteistyöhön perustuvilla toimintamalleilla. (Vähä, Kettunen, Ryyänen, Halonen, Myllyoja, Antikainen & Kaikkonen 2009, 3, 4, 15.) 2000-luvulle tultaessa eräs merkittävimmistä suuntauksista liike-elämässä on asiakkaitten kuunteleminen ja asiakastiedon hankinta. Selin ja Selin (2005, 9) pohtivat että, yrityksen on tärkeä tuntee asiakkaansa ja heidän tarpeensa. Jos kilpailuvaltina toimii ainoastaan hinta yritys voi menettää kilpailuetua. Arantolan & Simosen (2009, 2) mukaan asiakkaalle eivät tuota arvoa palvelun ominaisuudet, vaan niiden tuottamat hyödyt ja vaikutukset asiakkaan tavoitteisiin. Arvoa ei voi yksipuolisesti tuottaa tai luovuttaa, vaan se syntyy yhteisen prosessin tuloksena.

Asiakkaiden kuunteleminen on noussut yritysten yhdeksi tärkeimmistä mainosvalteista ja useimmiten yritysten päättäjät saattavat kuvitella tuntevansa asiakkaansa, mutta todellisuudessa yrityksillä on paljon puutteellista tietoa. (Mattinen 2006, 9) Hellman, Peuhkurinen & Raulas (2005, 108) korostavat asiakastuntemuksen tärkeyttä. Yritysten tulisi tuntee asiakkaiden tilanteet, tarpeet sekä mieltymykset. Olennaista on kuunnella asiakasta ja ottaa huomioon tämän odotukset ja toiveet sekä ennen kaikkea ymmärtää asiakkaiden tarpeita syvällisesti. (Mattinen 2006, 25).

4.1 Asiakaslähtöisyys osana yrityskulttuuria

Asiakaslähtöisyyden määritelmää on tulkittu niin, että menestyäkseen, yritysten tulisi täyttää asiakkaiden tarpeet ja toiveet. Tähän päästään tuottamalla sellaisia tuotteita ja palveluita, jotka tyydyttävät asiakkaiden tarpeet. (Berthon, Hulbert & Pitt 2004, 3.) Pyrkimään asiakasläheisempään toimintaan, yritysten tulisi käydä läpi 4-5 vaihetta. Vaiheet koostuvat muun muassa asiakastiedon luonnista (vuorovaikutus asiakkaiden kanssa), datan analysoinnista (tiedon jakaminen organisaatioon), asiakkaiden toiminnan ennakoinnista (asiakaslähtöisyyden mittaaminen) sekä olennaisten asioiden koordinoinnista. Olennaista on, että asiakaslähtöisyys pystytään iskostamaan yhtiön kaikkiin toimintoihin. (Odroyd & Gulati, 2005.)

Asiakaslähtöisyys on arkipäivää yrityksissä, koska lähes aina palvelut vaativat jonkinlaista räätälöintiä. Sana asiakaslähtöisyys käsitetään usein toimintana, jossa yrityskulttuuri mahdollis-

taa asiakastarpeisen selvittämisen ja tyydyttämisen. Asiaksläheisyys on taas strateginen yhdessä luomisen lähestymistapa joka kattaa sellaiset palveluratkaisut joilla tyydytetään samanaikaisesti julkituodut että piilevät asiakastarpeet. (Helander, Kujala, Lainema & Pennanen 2013, 29-30.)

Grönroosin (2009, 420) mukaan asiakkaiden päivittäiset toiminnot ja heidän arvonluontiprosessinsa, muodostavat yritykselle tärkeimmän osan, mitä sen tulee tietää asiakkaistaan. Organisaatio voi muodostaa tarpeensa joskus monimutkaisemmin kuin kotitalous tai asiakas. Jotta voidaan ymmärtää asiakkaita mahdollisimman perinpohjaisesti, tulee yrityksen saada tietoja, asiakkaiden päivittäisistä toiminnoista, asiakkaiden arvojärjestelmistä ja asiakkaiden arvojärjestelmistä. Tuulaniemi (2011, 96) pohtii myös että yrityksen keskeisenä menestystekijänä voidaan pitää organisaation syvällistä ymmärrystä asiakkaistaan ja vain ne organisaatiot menestyvät, jotka osaavat tulkita laadullista tutkimustietoa asiakkaistaan, kohderyhmistään ja pystyvät siirtämään nämä todelliset tarpeet haluttaviksi tarjoamiksi.

Muutaman vuosikymmen aikana on tapahtunut myös asetelmamuutoksia asiakkaan ja yrityksen välillä. Asiakkaat olettavat nykyään että yritys on olemassa heitä varten eikä painvastoin. (Löytänä & Korteso, 2011, 27). Grönroos (2007, 150) painottaa, etteivät asiakkaat etsi ainoastaan tuotteita tai palveluita, vaan vaativat kokonaisvaltaisia ratkaisuja tuotteen turvallisuudesta ja asennuksesta tuotteen turvalliseen ylläpitoon.

Asiakslähtöisyyden ytimen muodostaa syvä ymmärrys asiakassuhteiden merkityksestä yrityksen liiketoiminnalle joka näyttäytyy muun muassa arvoissa, yrityksen käytännöissä sekä sisäisissä toimintaprosesseissa. Asiakkaan ymmärtäminen muodostaa sen kivijalan, jolle yrityksen toiminta ja kehittäminen on perustuttava kannattavaa liiketoimintaa haettaessa. Asiakkaat ovat erilaisia, jonka vuoksi on tärkeää löytää yhdistäviä tekijöitä joilla on asiakkaita palvelevia ratkaisuja. (Keskinen & Lipiäinen 2013, 27.)

On tärkeää huomata että kun tutkitaan asiakkaiden matkaa, voidaan samalla paljastaa runsaasti tietoa asiakkaista itsestään kuten esimerkiksi elämäntilanne, motiivit, kontekstit ja arvostukset. Asiakkaiden silmissä organisaatio näyttäytyy usein yhdeltä isolta kokonaisuudelta jossa esimerkiksi ominaisuudet, asiakaspalvelu ja palvelu- ja jakelukanavat muodostavat yhden suuren kokonaisuuden. Jos yritys päättää lähteä asiakkaan matkaan tarkoittaa se useimmiten myös muutosta johtamisessa ja ajattelutavassa. (Keskinen & Lipiäinen 2013, 31-32.) Palveluliiketoiminnan uudistaminen on kokonaisuudessaan monimuotoinen ja monimutkainen prosessi, jossa asiakkaan odotukset ja toiminta kietoutuu yhteen organisaation ja koko verkoston kanssa. (Helander ym. 2013, 15.)

Pelkkä asiakastyytyväisyyden tavoittelu voi pahimmassa tapauksessa johtaa tilanteeseen, jossa asiakkuudesta tulee taloudellisesti kannattamaton. Asiakastyytyväisyydsmittarit voivat mennä vikaan siitä syystä, että asiakas on yleensä tyytyväisempi mitä enemmän hän saa halvalla tai ilmaiseksi. Pienillä ja pk yrityksillä on erittäin hyvät mahdollisuudet asiakastyytyväisyyden toteuttamiseen kaikissa prosesseissa sillä yrityksen pieni koko ketteryys ja paikallisuus ovat asiakasläheisyyden kannalta valtteja. (Helander ym. 2013, 31-32.)

4.2 Asiakaskokemuksen merkitys

Palvelumuotoilu tutkimuksen alana on kasvattanut suosiotaan ja erityisesti on alettu tutkia asiakaskokemuksen tärkeyttä suunniteltaessa uusia palveluita. (Mager 2009; Moritz 2005) 2000-luvun alussa bisneskielessä on alettu käyttää termiä asiakaskokemus, joka määritelmän mukaan muodostuu mielikuvien, kohtaamisten ja tunteiden summana, jonka asiakas muodostaa yrityksen toiminnasta. (Löytänä & Korteso 2011, 11.) .Tyytyväisyys ja merkityksellisyys vakiintuvat ainoastaan asiakaskokemuksista, joita asiakkaat saavat jokaisen palvelutuokion aikana. Menestyksekkäät yritykset ovat alkaneet ymmärtämään ja tunnistamaan asiakaskokemuksen merkitys brändille. (Rockwell 2010, 426.)

Liiketoiminnan kehittämiseen ovat jo pidemmän aikaa vaikuttaneet asiakaskokemusten suunnittelu sekä palvelumuotoilu. Asiakas kohtaa matkallaan useita yrityksiä, joiden pyrkimys on vaikuttaa hänen omaksi edukseen ja mutta asiakas itse kohtaa vaihtoehdot omista lähtökohdistaan eli henkilökohtaisesta näkökulmasta. (Keskinen & Lipiäinen 2013, 15.)

Palveluissa oleellista on asiakkaan kokemus palvelusta. Asiakaskokemuksen voidaan nähdä kattavan koko yrityksen toiminnan kuten esimerkiksi mainonnan, asiakaspalvelun laadun, palveluominaisuudet, käytön helppouden ja luotettavuuden. Asiakaskokemus voidaan jakaa toimintaan, tunteisiin ja merkityksiin. Toiminnan tasolla tarkoitetaan esimerkiksi palvelun kykyä vastata asiakkaan tarpeeseen, prosessien sujuvuutta, käytettävyyttä ja tehokkuutta. Tunnetason lähtökohtana ovat asiakkaalle syntyvät välittömät tuntemukset ja henkilökohtaiset kokemuksen kuten kokemuksen helppous, innostavuus ja tunnelma. Merkitystaso kattaa kokemukseen liittyviä mielikuva- ja merkitysulottuvuuksia kuten unelmat, tarinat, kulttuuriset koodit ja suhde asiakkaan elämäntapaan. (Tuulaniemi 2011, 74.)

Polainen, Lovlien & Reasonin (2013, 22) mukaan monien yritysten toiminta on organisoitu tavalla, jolloin ne eivät pysty tuottamaan asiakkaille hyviä kokemuksia. Tärkeässä roolissa asiakaskokemuksen kannalta ovat ne henkilöt, jotka ovat asiakkaiden kanssa eniten tekemisessä. Asiakaskokemukseen voivat vaikuttaa esimerkiksi asiakaspalveluhenkilöstön sitoutuminen ja kokemus omasta ammatillisesta identiteetistä työympäristössä. Positiivinen asiakaskokemus syntyy, kun asiakas kokee tulleen huomioduksi, häntä kuunnellaan, ymmärretään, pidetään

kiinni annetuista lupauksista sekä tuotetaan laadukasta työtä. Asiakaskokemukseen vaikuttaa muun muassa millaisena työntekijä kokee esimiestyön, sisäisen laadun, työilmapiirin ja henkilökohtaisen sitoutumisen. Kilpailuetua luotaessa yritysten on oltava asiakkaasta ja hänen tarpeistaan kiinnostuneita ja muistettava olla ihminen toiselle ihmiselle (Fischer & Vainio 2014, 110, 111, 113.)

4.3 Palveluiden kehittäminen

Käytännön yrityselämässä on tapahtunut 2000-luvulla suuria muutoksia, jotka yhdistetään yhä vaativampiin asiakasryhmiin ja globalisoitumiseen. Prahaladin & Ramaswamyn (2000, 81) mukaan on tärkeää, ettei yritys etäänny asiakkaistaan. Yrityksen johdon tulisi käydä jatkuvaa ja täsmällistä keskustelua asiakkaiden kanssa. Koska asiakkaat ovat erilaisia, yritysten tulisi kehittää palveluita yhdessä asiakkaiden kanssa, jolloin saadaan luotua persoonallisia ratkaisuja. Arantola ja Simonen (2009,5) toteavat, että palveluja kehittämissä yrityksissä keskeisenä menestystekijänä voidaan pitää asiakkaan liiketoiminnan ja arjen tunteminen sekä ymmärtäminen. Palveluiden osuus yritysten liikevaihdosta on kasvanut ja niiden arvellaan tarjoavan mahdollisuuksia myös taantuman aikana. Palveluiden kysynnän taustalla vaikuttavaa ihmisten lisääntynyt vaurastuminen, joka näkyy ostovoiman lisääntymisenä sekä asiakkaiden kasvavina vaatimuksina. (Vähä, Kettunen, Rynänen, Halonen, Myllyoja, Antikainen & Kaikkonen 2009, 20.) Tuulaniemi (2011, 18) korostaa myös palveluiden merkitystä kilpailuvalttina, sillä nykypäivän asiakkaille on tärkeää saada arkea helpottavia ratkaisuja.

Miettinen, Raulo & Ruuska (2011, 12) tuovat esille, että erityisesti palvelujen kehittämisessä on tärkeää tuoda käyttäjän näkökulma keskiöön. Palvelujen kehittämistyössä on usein hyödynnetty asiakaspalautteita ja markkinatutkimusta, joiden ongelma on se, että ne eivät anna tietoja käyttäjäkokemuksesta. Palveluiden kehittämisen tukena palvelumuotoilun menetelmien hyödyntäminen on hedelmällistä, sillä siinä korostuvat inhimillinen toiminta, tarpeiden, tunteiden sekä motiivien kokonaisvaltainen ymmärtäminen. Stickdornin & Schneiderin (2010, 36) mukaan yritysten tulisi ymmärtää asiakkaiden tapoja, kulttuuria, sosiaalista kontekstia ja motivaatiota, jotta asiakkaan yksilöllinen palvelukokemus ja laajempi kokonaisuus voidaan ymmärtää.

Palveluiden tuottamiseen osallistuu usein monia sidosryhmiä kuten henkilöstö, asiantuntijat, johto sekä esimerkiksi myyntiautomaatti ja internetsivut. Kehittämisprosessissa asiakkaat ja sidosryhmät tulee ottaa mukaan tutkimukseen ja määrittelyyn erilaisia palveluita suunniteltaessa. (Stickdorn & Schneider 2010 38.) Tuulaniemi (2011, 15) korostaa myös ihmisen merkitystä osana palvelun suunnittelua, jota kuvaa kokonaisvaltaisuus. Palveluiden kehittämisprosessiin osallistuvat osapuolet sekä asiakkaat, tulisi sitouttaa yhteistoimintaan jo palvelun

suunnitteluvaiheessa. Palveluiden kehittäminen on monimutkaista, koska jokainen asiakas haluaa eri asioita. Kehittämistyön yleisimmät ongelmat voidaan jakaa neljään alueeseen, joita ovat kuinka lähestyä asiakasta, kuinka tehdä yhteistyötä organisaation eri osastojen kanssa, kuinka innostaa avainhenkilöitä sekä päästä yli epäonnistumisen pelosta. (Samalionis 2009, 125.)

Arantolan & Simosen (2010, 12-13) mukaan palvelujen kehittämisessä on tärkeää, että asiakkaiden toiminnoista ja haasteista on saatavilla tarpeeksi tietoa. Asiakasymmärrystä hyödynnetään useimmiten yksilöiden omassa työssä, eikä siitä ole muodostunut vielä koko yrityksen toiminnassa toteuttava kyvykkyys. Yrityksissä on paljon hyödyntämätöntä asiakastietoa, jota yritykset eivät käytä palvelujen kehittämisen tukena. Erityisesti asiakaspalvelussa saadaan asiakkaista olennaista hiljaista tietoa haasteista ja tarpeista, jota ei yrityksessä puutteellisten prosessien kautta pystytä hyödyntämään palvelujen kehittämisen tukena.

Palvelujen kehittämisen tukena voidaan käyttää traditionaalisia menetelmiä kuten ryhmäkeskustelu, markkina-analyysi, kysely sekä haastattelu. Tällaisten menetelmien avulla saadaan tietoa suuresta määrästä ihmisiä. Innovatiiviset menetelmät kuten työpajat, kollaasit ja valokuvaaminen ovat luonteeltaan luovia ja osallistavia, jolloin pystytään ymmärtämään paremmin ihmisten tunteita, toiveita, arvoja sekä unelmia. (Mattelmäki 2006, 32-33.) Erilaisille työkaluille ja menetelmille on yhteistä se, ettei niiden käyttämiseen ja soveltamiseen ole yhtä oikeaa tapaa, vaan niitä voidaan yhdistellä ja muokata omien tarpeiden mukaisesti. (Van Dijk, Raijmakers & Kelly 2010, 148).

4.4 Yhteiskehittäminen asiakkaiden kanssa

Ihminen on keskeinen osa palvelua ja asiakas on aina osa palvelutapahtumaa, jonka perusteella luodaan kokemus palvelusta joka kerta uudelleen. (Tuulaniemi 2011, 15). Yhteiskehittäminen on käsitteenä ymmärretty yhteistyöksi arvon tuottamisessa innovatiivisessa kehittämisessä. Asiakkaiden osallistaminen ja yhteiskehittäminen vaikuttaa muun muassa palvelun lopputulokseen, käsityksiin laadusta, tyytyväisistä ja brändistä. (Ostrom ym. 2010, 21.)

Ojasalon, Moilasan & Ritalahden (2014, 71-72) mukaan erityisesti palvelumuotoilussa korostetaan käyttäjakeskeisyyttä. Olennaista on luoda käyttäjän kannalta hyödyllisiä, helppokäyttöisiä ja haluttavia kokemuksia, jossa korostetaan aitoa ja syvällistä asiakasnäkökulmaa sekä kokemuksellisuutta. Tärkeän perustan kehittämistyölle luo palvelun käyttäjien ja muiden osapuolten toiminnan, tarpeiden, tilanteiden ja toiveiden syvälinen ja empaattinen ymmärtäminen. Palvelunkäyttäjät nostetaan keskiöön, johon pyritään muun muassa ottamalla mukaan palveluun osallistuvat osapuolet aktiivisesti kehittämisprosessin erivaiheisiin. Tämän avulla saadaan esille sellaisia asioita, jotka muuten eivät tulisi esille.

Vargo ja Lusch (2014, 11) pohtivat, että vuorovaikutteisuus, palvelujen räätälöinti ja yhteistuottaminen ovat palvelukeskeisen näkökulman tunnusmerkkejä, jolle on luontaista keskittyä asiakkaaseen ja suhteeseen. Sitä voidaan luonnehtia toimintatavaksi, jossa ei tuoteta palvelua vaan asiakkaalle, vaan asiakkaan kanssa. Stickdornin & Schneiderin (2010, 39) mukaan yhteiskehittäminen on olennainen osa palvelumuotoilua, jonka kautta palvelujen suunnittelu-prosessi helpottuu eri sidosryhmien välillä. Yhteiskehittämisen kautta asiakkaat saavat mahdollisuuden tuottaa arvoa yhdessä palveluntuottajan kanssa kehittämisprosessin alkuvaiheista saakka. Mitä enemmän asiakas osallistuu palvelun tuottamiseen, sitä enemmän se näyttäytyy yhteisomistajuutena, jonka tuloksena asiakkaat ovat uskollisia ja sitoutuneita.

Palvelumuotoilu luo uusia mahdollisuuksia sekä samalla haastaa eri sidosryhmät yhteistyöhön, jossa tarvitaan uusia menetelmiä. Suunnittelijan on tärkeää nauttia yhteissuunnittelusta käyttäjien kanssa, koska silloin nousee esille yrityksen kannalta tärkeää tietoa asiakkaista ja toimintaympäristöstä. (Miettinen 2011, 22-23.) Ind ja Coates (2013, 4,7) tuovat esille, että osallistavan suunnittelun kautta voidaan luoda käytettäviä palveluita, koska asiakkaat käyttävät juuri näitä palveluita. Lisäksi se luo yritykselle mahdollisuuden merkityksellisten ja käyttökelpoisten tuotteiden sekä palveluiden kehittämiseen, jonka kautta pystytään vähentämään riskejä.

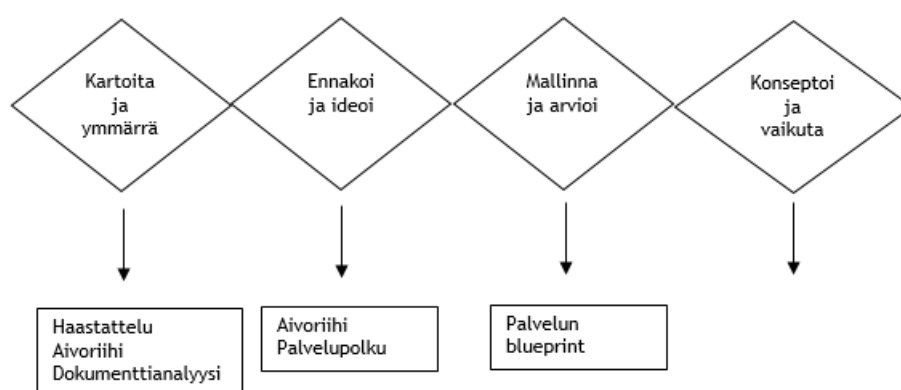
Polaine, Lovlie & Reason (2013,22- 23) korostavat, että yritykset epäonnistuvat usein näkemään asiakkaissa piilevän potentiaalın palveluiden kehittämisen tukena. Asiakkaat tulisi nähdä arvokkaana, tuottavana voimavarana, joiden kautta saadaan uusia mahdollisuuksia kehittyä. Palveluille tyypillistä on, että ne tuottavat arvoa vain kun niitä käytetään. Vuorovaikutus ihmisten ja heidän motivaation sekä käyttäytymisen välillä muodostaa yhden palveluiden tärkeimmistä piirteistä. Juuri ihmiset ja heidän syvällinen ymmärtäminen, nousee palvelumuotoilun ytimeksi.

Palveluiden kehittäminen yhdessä asiakkaan kanssa, luo mahdollisuuden myös olla lähellä asiakasta. Yrityksen tiloja ja laitteita voidaan käyttää asiakkaan osallistamisen tukena, jolloin saadaan kerrytettyä tärkeää asiakastietoa. Näin voidaan innovoida, kehittää sekä tuoda esille prosessin parannuksia yrityksen tueksi. Asiakas on samalla luonnollinen osa palvelujen kehittämisprosessia. (Arantola & Simonen 2009, 27.)

5 Palvelumuotoiluprosessin toteuttaminen ja tulokset

Tässä luvussa käsitellään empiirisen aineiston hankintaa ja sen analysointia. Opinnäytetyö toteutetaan laadullisena (kvalitatiivisena) tutkimuksena ja lähestymistapana käytetään Ojasalo,

Moilanen & Ritalahti (2014, 75) palvelumuotoilun prosessia. Nelivaiheisesta prosessista otetaan tarkasteluun ainoastaan ymmärrys, ideointi sekä arviointi vaiheet. Laadullisen tutkimuksen pyrkimyksenä on kuvata todellista elämää ja aineisto perustuu luonnollisiin tilanteisiin. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2008, 157, 160.) Opinnäytetyön menetelminä käytetään ryhmähaastattelua, aivoriieä, palvelupolkua sekä blueprint prosessikaaviota.



Kuvio 4: Ojasalo ym. (2014) palvelumuotoiluprosessi ja käytettyjen menetelmien kuvaus.

5.1 Ymmärrys

Tässä opinnäytetyössä ei tulla hyödyntämään havainnointia yrityksen rajoitusten vuoksi. Koska en työskentele yrityksessä en voi liikkua konttori- ja varastotiloissa vapaasti. Tärkeänä kehittämisen perustana toimii asiakkaiden, tässä tapauksessa muun muassa varastotyöntekijöiden, siivoojien ja konttorityöntekijöiden sekä muiden osapuolten tarpeiden, toiminnan ja tilanteiden sekä muiden taustalla olevien asioiden ymmärtäminen. Tässä opinnäytetyössä pyritään syvälliseen ymmärrykseen tutkittavasta asiasta muun muassa tutustumalla teoriaan, toimialaan ja yritykseen, tekemällä ryhmähaastattelu ja hyödyntämällä erilaisia yhteisöllisiä ideointimenetelmiä kuten aivoriieä ja asiakaspolkua sekä perehtymällä yrityksen tekemään asiakastytyväisyystutkimukseen. Seuraavissa luvuissa kerrotaan tarkemmin menetelmistä ja niiden toteutuksesta.

5.1.1 Yrityksen toimintaympäristö

Opinnäytetyö aloitettiin syyskuussa 2015 tapaamisella, jossa talousjohtajan ja kiinteistöpäällikön kanssa käytiin läpi opinnäytetyön tavoitteita, resursseja ja aikataulua. Sovimme yhdessä

toimintatavoista ja käytänteistä, joiden perusteella opinnäytetyötä lähdetään tekemään. Tämän jälkeen tutustuttiin huoltohenkilökuntaan, yrityksen tiloihin, kiinteistöhuollossa käytäviin työkaluihin ja järjestelmiin sekä kiinteistöhallintoon ja huoltoon liittyviin materiaaleihin.

Päivittäistavarakaupan toimialaan (vähittäiskauppa VK ja suurkuluttaja SK) tutustuttiin saadun kirjallisen materiaalin ja internetsivuilta löydetyn informaation perusteella sekä yritysvierailujen kautta. Tuko Logistics Osuuskunta on päivittäistavarakaupan strateginen toimitusketjupartnari, johon kuuluu hankinta, logistiikka, ICT & LTK, vastuullisuus, HR, talous ja kiinteistöhallinto ja huolto. Myös tutkittavan yrityksen strategian kulmakivenä pidetään asiakaslähtöisen toiminnan ja osaamisen kehittämistä.

Kiinteistö on kooltaan 68 000 m² ja kiinteistöhallinnon ja huollon vuosibudjetiksi on määriteltä 3 miljoonaa euroa. Kiinteistön toimintaa seurataan kuukausittain järjestettävällä kuukausipalaverilla, jossa käydään läpi muun muassa budjettia, aikatauluja ja vartiointiraportteja. Viimeisen kahden vuoden aikana taloudellisesta näkökulmasta mitattuna kiinteistöhallinto ja huolto ovat onnistuneet tekemään säästöjä erityisesti energian kulutuksessa. Isoimman kustannuserän muodostaa kuitenkin energian kulutus (vesi, sähkö ja kaukolämpö).

Vaikka tilastojen mukaan kiinteistön organisaatio on onnistunut tekemään suuria säästöjä, ongelmaksi on noussut asiakkailta tulleiden rekisteröimättömien työtilausten määrä sekä rahalliset kustannukset. Kun osa työtilauksista tulee sellaisia kanavia pitkin kuten puhelimitse, tekstiviestillä ja kasvotusten, ei niistä jää merkintää järjestelmään, jolloin vuosittaisten kustannusten seuraaminen on mahdotonta. Alla olevasta kuvasta ilmenee, että huoltomiehet keräävät työtilauksia paperilapuille. Muistiinpanot toimivat ainoana dokumenttina tehtävistä töistä. Tämän hetkisen vaikean taloustilanteen keskellä kustannusten tarkka seuraaminen on tärkeää yritykselle.



Kuva 3: Esimerkki huoltomiehen muistiinpanoista.

Kiinteistön painopisteet on määritelty neljään osaan joita ovat tietoa, taitoa, tehoa ja tarjontaa. Erityisesti esiin on nostettu jo vuonna 2013, informaatiokanavat, CRM - järjestelmien kehitys, kiinteistöteknologian kehittäminen ja uudet tekniset järjestelmät sekä kiinteistöpalveluiden kehittäminen muuttuviin tarpeisiin. (Tuko Logistics toimintamalli 2015). Taloudellisten resurssien vajavaisuuden vuoksi, kalliisiin tietojärjestelmiin ei ole voitu investoida.

5.1.2 Asiakastyytyväisyyskyselyn tulosten analysointi

Asiakkaan kokema laatu ja sen ulottuvuudet ovat monimutkaisia kokonaisuuksia, jotka muodostavat tärkeän osan asiakkaan tyytyväisyyttä. Yritykset ovat ottaneet käyttöön erilaisia asiakastyytyväisyystutkimuksia, joiden avulla pyritään lisäämään muun muassa henkilöstön tyytyväisyyttä ja selvittämään mahdollisia epäkohtia. Kun puhutaan koetusta palvelun laadusta, voidaan se jakaa kahteen osaan odotettuun ja koettuun laatuun. Tuotteen laatu on silloin hyvä, kun koettu laatu vastaa asiakkaan odotuksia. Koettua palvelunlaatua voidaan mitata esimerkiksi SERQUAL menetelmän avulla, joka perustuu osa-alueisiin ympäristö, luotettavuus, reagointialttius, vakuuttavuus ja empatia. Siinä asiakkaiden odotuksia ja kokemuksia verrataan toisiinsa. (Grönroos 2001, 117).

Asiakastyytyväisyyskyselyitä suoritetaan suurimmassa osassa yrityksistä vain kerran vuodessa, ja kun tulokset saadaan jalkautettua isoon organisaatioon, on tieto jo vanhaa. Tutkimuksia leimaa myös yrityskeskeisyys eikä asiakaskeskeisyys, mikä näkyy kysymyksinä jotka on aseteltu yrityksen näkökulmasta. Lisäksi haasteita luo myös se, että ihmiset uskottelevat vääriä asioita tutkimuksissa. (Löytänä & Korteso 2011, 193 -194.)

Tuko Logistics Osuuskunnassa tehdään vuosittain koko henkilöstöä koskeva asiakastyytyväisyyskysely, jota tässä opinnäytetyössä hyödynnetään palvelumuotoilu prosessin ensimmäisessä ymmärrys vaiheessa. Asiakastyytyväisyystutkimusta analysoimalla saadaan tärkeää ja oleellista tietoa isosta määrästä henkilöstöä ja sen ajatuksista kiinteistöhallintoon ja huoltoon liittyen. Tutkimuksen tuloksia analysoidaan dokumenttianalyysin avulla. Tarkoituksena on tiivistää kiinteistöpäällikön kanssa käydystä haastattelusta muistiinpanoja ja ryhmitellä niitä. Olennaista olisi löytää asiakastyytyväisyystutkimuksesta usein toistuvia asiakokonaisuuksia.

Viimeisimmän vuonna 2014 tehdyn tutkimuksen tuloksia käytetään tässä opinnäytetyössä. Kyselyssä arvioidaan seuraavia asioita:

- Kiinteistön työpalvelun tilaaminen Asiakaspalvelun kautta on sujuvaa.
- Yleisten tilojen siivous on hyvällä tasolla.

- Kiinteistöä koskeva tiedottaminen on riittävää (esim. palohälytykset, remontoinnit, huollon kesto, huoltomiehen saapuminen)
- Ulkoalueiden siisteys on hyvällä tasolla
- Kiinteistöhallinnon intranet-sivut ovat sisällöltään riittävät.
- Kiinteistöhallinnossa /huollossa työskentelevien ihmisten palveluasenne on hyvä.

Tutkimuksen vastausprosentti oli 76,9 % ja sitä on arvioinut 133 henkilöä. Arvosana asteikkona on käytetty numeroita yhdestä viiteen. Kiinteistöä ovat arvioineet muun muassa johto, hankinta, logistiikka, ICT & LTK, HR, talous, vastuullisuus ja Asiakaspalvelu. Kiinteistöhallinnon ja huollon yksikkö on ainoa, jota koko henkilöstö pystyy arvioimaan asiakastytyväisyyskyselyssä. Parhaillaan kiinteistöhallintoa on arvioinut 128 henkilöä.

Asiakastytyväisyyskyselyn tuloksista huonoimman arvosanan saivat kiinteistöhallinnon intranet-sivut, josta muutos vuoteen 2013 oli - 0,19 %. Syynä tuloksen huononemiseen on, koko yrityksen intrasivujen uudistaminen ja näin ollen uudesta intrasta puuttuivat kokonaan kiinteistöhallinnon ja huollon omat sivut. Sivuja ei löydy edelleenkään intrasta ja asia on nostettu hyvin esille haastatteluissa ja ideointipajoissa. Sivujen uudistamisesta vastaa ICT & LTK osasto ja tämän opinnäytetyön yhtenä kehittämisen painopisteenä pidetään intrasivujen uudistamista kiinteistön tarpeisiin.

Koska intrasta ei löydy kiinteistön omia sivuja, tarkoittaa tämä käytännössä sitä, että työtilauksia ei pysty tekemään eri vuorokauden aikana oikeaa väylää pitkin. Logistiikkakeskus on avoinna 24 tuntia vuorokaudessa kuutena päivänä viikossa. Tällä hetkellä kiinteistön työtilaukset tehdään Asiakaspalvelun kautta, joka on avoinna kello 7-16 välisenä aikana. Muina aikoina tilaukset eivät kirjaudu järjestelmään ja ne suoritetaan esimerkiksi sähköpostitse, tekstiviestillä, kasvotusten ja soittamalla.

Asiakastytyväisyyskyselyssä on myös arvioitu erikseen kiinteistön työpalvelun tilaamisen sujuvuutta Asiakaspalvelun kautta. Tuloksista käy ilmi, että logistiikkaosasto joka toimii vuorokauden ympäri kuutena päivänä viikossa, tilaa eniten kiinteistöpalveluita ja samalla antoi huonoimman arvosanan 3,38. Vertailuna talousosasto on antanut kiinteistölle arvosanaksi 4,33 mutta työn luonteen vuoksi toimii normaalina virka-aikana. Tästä voidaan päätellä, että normaali toimistoaikojen ulkopuolella tehtävät työtilaukset erityisesti varastolla, eivät välttämättä kirjaudu järjestelmään ja niiden käsittelyaika pitenee merkittävästi jopa päiviin.

Vastaajat (126 henkilöä) kokivat positiivisena kiinteistön yleisen viestinnän, josta parhaimpina arvosanana 4,31. Vaikka viestintä on koettu toimivana, saa se myös opinnäytetyön haastatteluissa ja työpajoissa eniten kritiikkiä. Yhdeksi kehittämiskohteeksi on esitetty viestintä,

jonka perusteella tulokset ja ihmisten kertomukset eivät kohtaa. Kiinteistö käyttää informaatiokanavina intranetin etusivua, kotiin tulevaa henkilökuntalehteä sekä tuotannoniloissa olevia infonäyttöjä.

Koko henkilökunnan asiakastyytyväisyyskyselyn tulokset olivat pääosin positiivisia ja kehitettävät kohteet liittyvät työtilausten sujuvaan tekoon sekä intranetin sisällön riittävyteen. Opinnäytetyöhön sisältyvistä haastatteluista ja työpajoista, nousevat esiin lähes samat kehittämisen aiheet kuin tyytyväisyyskyselystä. Vuoden 2012 ja 2013 tyytyväisyyskyselyihin peilausten, pyrkimyksenä on tuottaa sellaisia ratkaisuja, joilla näitä toimenpiteitä saataisiin kehitettyä toimivammiksi.

5.1.3 Aivoriihi

Palvelumuotoiluprosessin ensimmäisessä ymmärrys vaiheessa päätettiin hyödyntää aivoriihtä normaalin haastattelun sijasta toimintaympäristön tämän hetkisen kokonaiskuvan hahmottamiseksi. Aivoriihikokoukseen päätettiin kutsua palvelun käyttäjiä 6 kpl eri osastoilta, jotka koostuivat siivoojasta, laatuasiantuntijasta, markkinointiasistentista, varaston työjohtajasta ja ruokalan työntekijästä. Yksi henkilö oli estynyt osallistumaan työpajaan. Henkilöille lähetettiin sähköpostia, jossa kerrottiin Tukolle tehtävästä opinnäytetyöstä, sen tarkoituksesta ja ideointityöpajasta.

Aivoriihi kokous järjestettiin 1.10.2015 yrityksen neuvottelutiloissa. Kokoukseen oli varattu aikaa kaksi tuntia ja siitä käytettiin noin puolitoista tuntia. Osallistujille kerrottiin esivaiheessa aivoriiehen tavoitteiksi kiinteistöhallinnon ja huollon prosessin arvioiminen positiivisiin ja negatiivisiin asioihin Post it lappujen avulla. Tilaisuus päätettiin lisäksi nauhoittaa, jotta esiin tulleita asioita ja kokonaisuuksia voidaan kuunnella myöhemmin. Osallistujille annettiin aikaa ensin 5 minuuttia tutustua prosessiin, joka oli jaettu paperiversiona kaikille osallistujille. Kiinteistöhallinnon ja huollon prosessi ei ollut entuudestaan tuttu osallistujille, jonka vuoksi se päätettiin jakaa paperiversiona.



Kuva 4: Aivoriirikokous 1.10.2015 yrityksen tiloissa.

Tämän jälkeen ideointivaiheessa henkilöt saivat kirjoittaa Post-it-lapuille positiivisia ja negatiivisia kommentteja, joita eri prosessin osat tuovat mieleen. Asiassa painotettiin, että tärkeää on vapaa ideointi, jossa esiin tulleita asioita ei tarvitse perustella ja niiden arvioiminen on kiellettyä. (Ojasalo ym. 2014, 161). Tähän kulutettiin noin 10 minuuttia aikaa.

Seuraavaksi kun ideoiden tuottaminen tyrehtyi, alkoi keskusteluvaihe, jossa yleisesti keskusteltiin kiinteistöhallinnon ja huollon toiminnasta. Osalle osallistujista ideoiden tuottaminen oli vaikeaa, mutta kokouksen edetessä ilmapiiri vapautui ja henkilöt rupesivat keskustelemaan avoimemmin. Henkilöt perustelivat vuorollaan mitä negatiivisia ja positiivisia asioita ovat nostaneet esille ja mitä mieltä he ovat asioista. Aivoriiki oli ensimmäinen vertaansa, joten muutamaan otteeseen keskustelu meinasi harhautua muihin asioihin, mutta se saatiin oikeaan suuntaan puuttuessa asiaan. Kiinteistöhallinnon- ja huollon organisaatiossa ei ole (Mäenpää, 2015) mukaan järjestetty koskaan tilaisuutta, jossa palveluntarjoaja ja palvelun käyttäjä ovat samanaikaisesti mukana kehittämässä palvelua.



Kuvio 5: Aivoriirikokouksessa käytetty kiinteistöhallinnon prosessi.

Keskustelun jälkeen suoritettiin niin sanottu valintavaihe, jossa osallistujat valitsivat mielestään tärkeimmät positiiviset ja negatiiviset laput ja kävivät ripustamassa ne seinällä olevalle isolle paperille haluamaansa prosessin kohtaan. Henkilöille painotettiin, että he voivat vaihtaa toistensa lappujen paikkaa niin kauan kun lopputulos on heidän mielestään hyvä. Tämän jälkeen kokouksen vetäjä keskusteli osallistujien kanssa ja prosessista nostettiin fläppitaululle vielä erikseen positiivisia ja negatiivisia kommentteja, jotka valokuvattiin. Tähän päädyttiin sen vuoksi, että se konkretisoi kiinteistöpäällikölle kiinteistöhallinnon tämän hetkistä tilaa ja palvelun käyttäjien ajatuksia. Vaikka kyseessä ei ole ollut haastattelutilaus, päätettiin aivoriihikokous kirjoittaa (litteroida) auki. Jälkikäteen tuloksia analysoiden, tämä oli hyvä idea, sillä aivoriihi tilaisuuden pitäminen oli jännittävä tilanne, jossa huomio keskittyi siihen että kaikki sujuu hyvin, eikä niinkään keskustelun tärkeään sisältöön.

Ojasalon ym. (2014, 107) mukaan haastattelun uudelleen kuunteleminen on suositeltavaa, sillä sen avulla mahdollistetaan uusien näkökulmien huomioiminen. Lisäksi vasta tallenteita kuunneltaessa, pystytään ymmärtämään mitä haastateltava on vastauksillaan tarkoittanut. Kyseinen asia konkretisoi minulle vasta kun kuuntelin tallenteen läpi ja huomasin löytäväni uusia näkökantoja osallistujien näkemyksiin.

Aineistoa on pyritty jäsentämään ymmärtämiseen pyrkivällä lähestymistavalla, jossa käytetään laadullista analyysiä ja päätelmien tekoa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2008, 219). Tässä työssä analyysimenetelmänä käytetään teemoittelua, jonka avulla pyritään nostamaan esille kuunnellusta aineistosta esiin nousseita asioita ja yhdistämään niitä ajankohtaisiin ilmiöihin. Esille nostetuiden asiakokonaisuuksien perusteella, laaditaan haastattelutilaisuutta varten kysymyksiä.

5.1.4 Huoltomiesten ryhmähaastattelu

Opinnäytetyön haastattelutilaisuus järjestettiin 13.10.2015 yrityksen neuvottelutiloissa kolmelle kiinteistöhallinnon ja huollon organisaatiossa työskentelevälle huoltomiehelle. Tilaisuudelle oli varattu kaksi tuntia aikaa. Haastattelutilaisuus päätettiin järjestää ryhmähaastatteluna (fokusryhmämenetelmä), koska sen avulla keskustelu olisi luontevampaa. Kaksi huoltomiestä on ulkomaalaistaustaisia, jonka vuoksi kielimuuri voi vaikeuttaa haastattelun lopputulosta, mikäli ne olisi järjestetty yksilöhaastatteluina. Lisäksi koettiin, että lopputulos olisi hedelmällisempi, jos kaikki työntekijät voisivat yhdessä keskustella ja tuoda samanaikaisesti näkemyksiään esille. Hirsjärven ja Hurmeen (2008, 206) mukaan ryhmähaastattelussa osallistujia tulisi olla useita, koska silloin saadaan samanaikaisesti tietoa monelta henkilöltä. Tässä tapauksessa tiimin koostuessa 3 henkilöstä, toteutettiin ryhmähaastattelu pienemmällä kokoonpanolla.

Ryhmähaastattelu kesti 60 minuuttia ja se nauhoitettiin. Haastateltaville ilmoitettiin etukäteen puhelimitse haastattelun tavoitteet ja asiakokonaisuudet, joita tilaisuudessa tullaan käymään läpi. Haastattelu koostui 11 kysymyksestä, jonka aihealueet koostuivat työn mielekkyydestä, työntekoa vaikeuttavista tekijöistä, positiivisista ja negatiivisista asioista ja uusien työvälineiden käyttämisestä (liite 1). Tavoitteena oli saada huoltomiehiltä syvällistä ymmärrystä, näkökulmia ja uusia ideoita paremman kiinteistöhuollon työtilausjärjestelmä palvelun kehittämiseksi.

Ryhmähaastattelu kirjoitettiin auki puhekielellä eikä siinä ole käytetty hyväksi tietokoneelle suunnattua analyysiohjelmaa. Tekstistä on haluttu nostaa esille kiinnostavat ja oleelliset asiat, jonka vuoksi tekstiä ei ole tarvinnut kirjoittaa sanatarkasti. Aineistoa on purettu teema-alueittain ja sen avulla pyritään tarkastelemaan aineistossa usein esiintyviä asioita.

5.2 Ideointi

Palvelumuotoiluprosessia noudatettaessa ymmärrys vaiheen jälkeen, korostuu erityisesti yhteisöllisyys ja luovuus. Ymmärryksen ja hankitun tiedon pohjalta ideoidaan avoimesti uusia ratkaisuja, jossa hyödynnetään esimerkiksi erilaisia ideointityöpajoja, muotoilupelejä ja muita osallistavia menetelmiä, joissa kohdeorganisaation työntekijät ja asiakkaat ovat mukana. Työpajojen tavoitteena on ideoida esimerkiksi tulevaisuuden asiakasprofiileja sekä luoda palvelutarinoita. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 75.)

Olennaista ideoinnille on, että siinä käytetään hyväksi useita yhteisöllisiä menetelmiä joihin osallistuvat mahdollisimman laajasti palvelun eri osapuolet kuten esimerkiksi asiakkaat, loppukäyttäjät, työntekijät ja kumppanit. (Ojasalo ym. 2014, 78). Mattelmäki (2007, 77) korostaa erityisesti osallistuvan suunnittelun tärkeyttä, jossa käyttäjien luovuus, voimaantuminen sekä käyttäjien osallistuminen ovat merkityksellisiä onnistuneen suunnitteluprosessin kannalta.

5.2.1 Aivoriihi

Ideointivaiheessa huoltomiehille päätettiin järjestää ideointityöpaja, jonka avulla pystyttäisiin keksimään ja luomaan yhdessä konkreettisia ideoita kiinteistöhallinnon ja huollon työtilauspalvelun kehittämisen tueksi. Työpaja järjestettiin yrityksen neuvottelutiloissa 23.10.2015 ja siihen käytettiin noin 90 minuuttia aikaa. Kokous koostui esivaiheesta, lämmittelyvaiheesta sekä ideointivaiheesta. Menetelmänä käytettiin brainwriting metodia, jolle on ominaista ideoiminen täysin ilman keskustelua

Ryhmäläisille annettiin aiheita yhteensä 4 kappaletta, johon he saivat kuhunkin muutaman minuutin ajan keksiä ainakin kolme aiheeseen liittyvää ideaa Post it lappuja hyödyntäen. Aiheina olivat yksilötyöskentelyn kehittäminen, mobiilityövälineet, tietojärjestelmien kehittäminen kiinteistöhuollossa sekä asiakkaiden helpompi yhteydenpito huoltomiehiin. Aiheet pohjautuivat ensimmäisessä aivoriihessä esiin nostettuihin asiakokonaisuuksiin. Tulosten perusteella otin 4 idea ryhmäläisten kehitettäväksi. Keksityt ideat annettiin myötä päivään seuraavalle ryhmän jäsenelle, joka jatkoi ideointia edellisen ryhmäläisen tuottamalla ideoilla. Menetelmän idea on, että kun paperit ovat kiertäneet kaikilla osallistujilla, saadaan lopputuloksena suuri määrä uusia ideoita. (Ojasalo ym. 2014, 161.)

Ajatus erilaisesta ideointimenetelmästä oli mielestäni hyvä, mutta ryhmäläiset eivät aluksi oikein ymmärtäneet tätä metodia ja alku oli melko hankalaa. Kierros saatiin kuitenkin onnistuneesti suoritettua loppuun, jonka jälkeen alkoi vilkas keskustelu mielekkäimmistä ideoista. Keskusteluvaiheessa käytiin läpi esille tulleita asioita ja nostettiin esille mielekkäimmät ideat jatkokehittelyä varten.



Kuva 5: Aivoriihen yhdessä ideointia huoltomiesten kanssa.

Valintavaiheessa syntyneitä ideoita pyrittiin tarkastelemaan kriittisesti, ja jokainen ryhmäläinen sai kertoa vuorollaan, mitkä ideat nostettaisiin esille ja miksi. Tämän jälkeen ryhmäläiset nostivat halutut kehitysideoita seinälle. Jokainen sai vuorollaan käydä merkitsemässä parhaan idean viereen plus merkin. Lopuksi ideat, jotka saivat eniten plus merkkejä, olivat arvioitsijoiden mukaan toteuttamiskelpoisia. Lisäksi työpajassa keskusteltiin vielä ohjaajan johdolla siitä, mitkä 4 ideaa otetaan lopuksi vielä erillisille isolle paperille. Työpaja sisälsi neljä kokonaisuutta, josta jokaisesta oli tarkoitus nostaa lopuksi 1 pääasia kehitettäväksi. Lopuksi saatiin aikaiseksi selkeä kokonaisuus kehitettävistä asioista.



Kuva 6: Lopputulos kehitettävistä ideoista ylös kirjattuna isolle paperille.

5.2.2 Asiakkaan palvelupolku

Ideointivaihetta jatkettiin järjestämällä toinen ideointityöpaja yrityksen tiloissa 11.11.2015, johon osallistuivat palvelunkäyttäjä (markkinointiasistentti) sekä palveluntuottajat (huoltomies ja kiinteistöpäällikkö). Tilaisuuteen käytettiin aikaa 2 tuntia ja ideana oli näiden henkilöiden voimin työstää yhdessä asiakkaan palvelupolku kiinteistötyön tilaamisen kaikista vaiheista. Palvelupolku haluttiin tarkastella erityisesti asiakkaan näkökulmasta, koska yrityksellä on entuudestaan vain palvelun tuottajan näkökulmasta laadittu prosessikuvaus kiinteistötyön tilaamisesta.

Ideoinnissa ja käytännön toteutuksessa hyödynnettiin ja käytettiin apuna osittain tietoa yhdistellen Jyväskylän ammattikorkeakoulun toteuttamaa palvelumuotoiluntyökalupakkia sekä Espoon Sivistystoimen laatimaa palvelumuotoiluntyökalupakkia. (Jyväskylän ammattikorkeakoulu 2010-2012; Espoon sivistystoimi 2013)

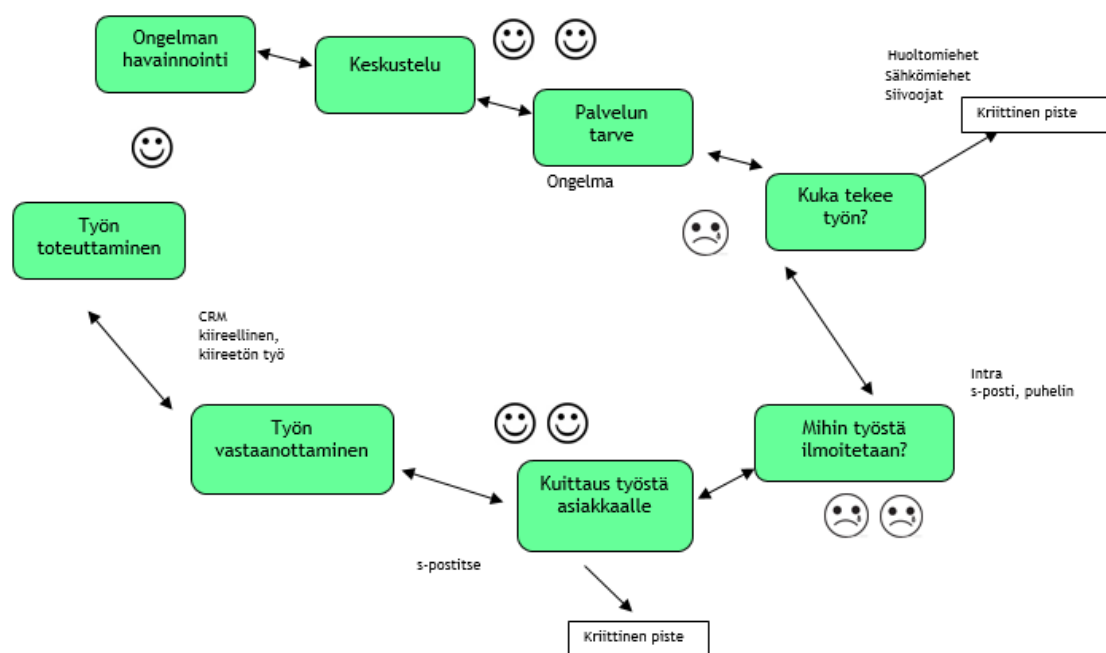
Alkuvaiheessa ryhmäläisille jaettiin luonnostelupaperia, tusseja ja Post it lappuja. Lisäksi korostettiin visuaalisuuden tärkeyttä, jonka vuoksi osallistujia kehoitettiin käyttämään hyväksi mielikuvitusta jota voisi ilmentää esimerkiksi piirtämällä kuvia tai tuntemuksia. Tämän jälkeen ryhmäläisiä neuvottiin kirjaamaan paperille, mitä kaikkea asioita työtilauksen tekemiseen liittyy. Tähän käytettiin noin 30 minuuttia aikaa ja samalla käytiin keskustelua, jotta kokonaisuus olisi helpompi hahmottaa.



Kuva 7: Asiakkaan palvelupolun yhdessä ideointia Tuko Logisticsin neuvottelutiloissa.

Kun lappujen kirjoittaminen ja keskustelu saatiin päätökseen, ryhmiteltiin lappuja yhdessä aihe alueittain. Lisäksi pohdittiin mitkä ovat merkityksellisiä tapahtumia eli kontaktpisteitä työtilauksen tekemiseen liittyvien tapahtumien kuluessa. Keskusteluissa pohdittiin, että palvelupolun loppuun liitetään muutama palvelutuokio, jotka ovat suoraan palveluntarjoajan näkökulmaan viittaavia kokonaisuuksia.

Osallistujat saivat tämän jälkeen tehtäväksi kertoa sanallisesti minkälaisia käyttäjän kannalta merkittäviä positiivisia ja negatiivisia kokemuksia ja tunteita he ovat kokeneet. Käydyn keskustelun perusteella tunnistettiin kontaktpisteitä, jotka ovat kriittisiä työtilauksen tilaamisen onnistumisen kannalta. Ryhmä merkitsi positiiviset ja negatiiviset kokemukset piirtämällä iloisia ja surullisia hymynaamoja, jotka liitettiin sopivien kontaktpisteiden kanssa yhteen.



Kuvio 6: Ryhmäläisten yhdessä tekemä asiakkaan palvelupolku.

Kontaktipisteet liimattiin seinälle janan malliin ja tämän jälkeen isolle seinälle piirrettiin iso palvelupolku tussilla havainnollistamaan saatua tuotosta. Lopuksi vielä keskusteltiin palvelupolusta ja pohdittiin mahdollisia lisäyksiä. Ryhmä pohti, että erilaisia elementtejä (piirtäminen, kirjoittaminen, keskustelu ja Post It laput) hyväksi käyttämällä kokonaisuuden hahmottaminen ja uudelleen kehittäminen oli mieluisaa ja uutta. Lisäksi se konkretisoi erityisesti kiinteistöhallinnolle ja huollolle, ongelmatilanteita sekä niiden sijaintia palveluprosessissa.

5.3 Mallintaminen

Palvelumuotoilun kolmannessa mallintamisen vaiheessa keskitytään erityisesti palvelun konkretisoimiseen visualisoinnin avulla. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 76). Asioiden konkreettisen hahmottamisen tukena palvelun visualisointi on tärkeää, sillä se on kommunikatiivisena tehokkaampi kuin kirjoitettu teksti. (Tuulaniemi 2011, 51). Tässä opinnäytetyössä erilaisten yhteisöllisten ideointimenetelmien käyttö erityisesti visualisointi on tärkeää, koska sen avulla kaikkien tutkimukseen osallistujien on helppo ymmärtää kokonaisuutta, työ- ja koulutustaustasta riippumatta.

Mallintamisen tukena voidaan käyttää esimerkiksi piirroksia, valokuvia tai rakentaa erilaisia palvelunprototyyppijä. Parhaaksi ja toimivimmaksi tavaksi tässä tutkimuksessa on osoittautunut, valokuvaaminen, piirtäminen sekä Post it lappujen hyödyntäminen. Luovassa ongelman

ratkaisussa on haluttu korostaa erityisesti mielikuvitusta ja mahdollisuutta toimia lapsenomaisesti eri ajatuksia yhdistellen.

5.3.1 Palvelun blueprint

Palvelu on sarja tekoja, jonka vuoksi palveluprosessi on määriteltävä niin, että asiakkaan kulkema palvelupolku, palvelun tuottajan ja asiakkaan kontaktipisteet sekä prosessiin kuuluvat toimitukset tulevat esille. (Tuulaniemi, 2011, 91). Palveluprosessin tarkan analysoinnin tukena voidaan käyttää prosessianalyysiä eli blueprinting mallia. Sen avulla voidaan tutkia ja kehittää prosesseja, selvittää prosessin kriittisiä vaiheita sekä löytää auttaa ymmärtämään mahdollisten ongelmien syitä. Tarkoituksena on luoda prosessikaavio, jonka avulla voidaan havainnollistaa prosessiin kuuluvia eri vaiheita, niihin kuuluvia ongelmia sekä löytää ehdotettuja ratkaisuja ongelmiin. (Ojasalo ym. 2014, 178.)

Blueprint-malli luo mahdollisuuksia uuden kehittämiseen, mutta toimii myös olemassa olevien palvelujen korjausvälineenä. Asiakkaan ja palveluntuottajan väliset kohtaamiset (totuuden hetket) ovat olennainen osa palveluketjua, joissa asiakas arvioi yrityksen kykyä. (Tuulaniemi 2011, 91.) Hyvin tehdyn prosessianalyysin avulla esimerkiksi henkilöstö, asiakkaat ja johtajat ymmärtävät kaikki samalla tavalla palvelunkokonaisuuden. Sen tulisi havainnollistaa konkreettisella tavalla palvelun tuotannon kokonaisprosessi, asiakaskontaktit, työntekijöiden ja asiakkaiden roolit sekä näkyvissä olevat ja näkymättömät tekijät. (Ojasalo ym. 2014, 178.)

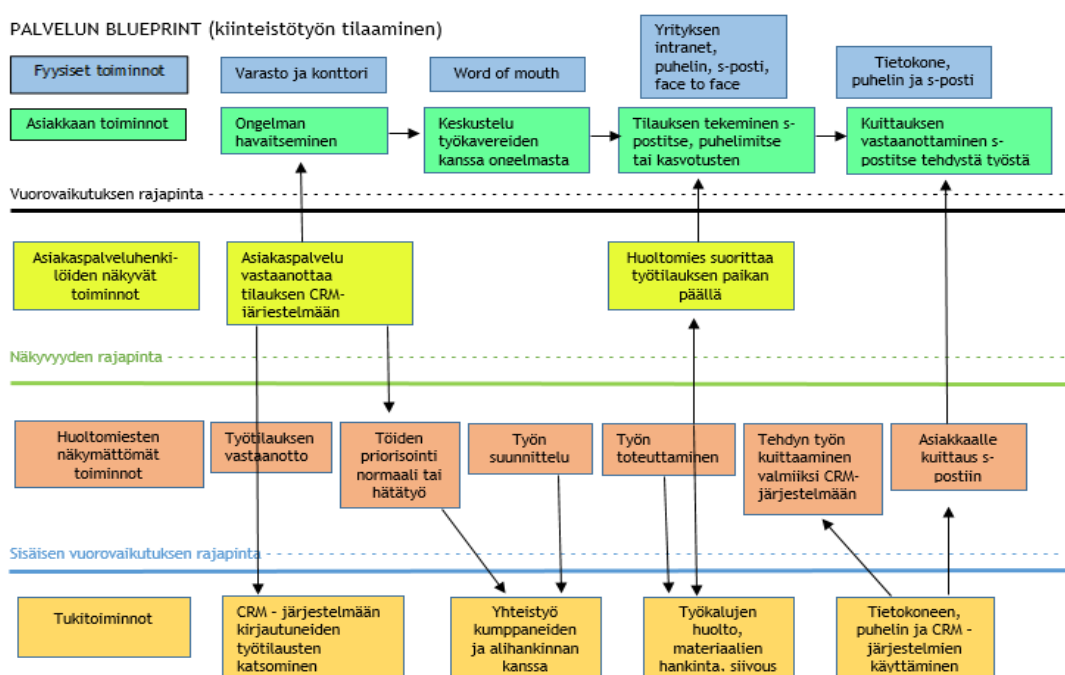
Prosessikaaviossa on kuvattu työtilauksen tekeminen tiivistetysti ja se alkaa asiakkaan havaitsemasta ongelmasta ja loppuu asiakkaan saamaan kuittaukseen. Erityisen tärkeää kiinteistöhuollon onnistuneen työtilaus prosessin kannalta on, nopea ja vuorovaikutuksellinen reagointi asiakkaan ilmoittamaan tilaukseen.

Jos asiakas kokee virallista tilaustapaa noudattelevan tilauksenteko prosessin negatiivisena ja vaikeana, kynnys kääntyä suoraan huoltomiesten puoleen kasvotusten laskee merkittävästi. Koska osa asiakkaista on kokenut huonoja kokemuksia sekä vierastaa uusia tietojärjestelmiä, uusien toimintatapojen käyttöönotto voi olla haastavaa. On erittäin tärkeää, että asiakkailla on riittävä ja ajankohtaista saatavilla olevaa tietoa kiinteistöhuollosta sekä sen toimintatavoista. Myös uusille sidosryhmille on opastettava oikeat toimintatavat sekä yhdenottokanavat, jolloin asiakkaan ja palveluntarjoajan välinen yhteistyö sujuu jouhevammin. Asiakkaat ovat palveluprosessin aikana vuorovaikutuksessa paljon tietotekniikan kanssa eivätkä niinkään huoltomiesten tai Asiakaspalvelun kanssa.

Asiakkaan kulkema matka alkaa ongelman havaitsemisesta. Tilauksenteko prosessi kattaa ai-noastaan tilauksen tekemisen ja kuittauksen saamisen sähköpostiin. Kuittauksen saaminen on

vapaaehtoista, joten asiakkaan toiminto saattaa koostua ainoastaan tilauksen tekemisestä. Asiakkaan kulkemalla matkalla ongelman jälkeen keskustellaan yleensä työtovereiden kanssa siitä, onko joku ilmoittanut ongelman tai onko kyseinen ongelma havaittu. Keskustelu on olennaista siksi, ettei tilauksia samasta työstä tehdä moneen kertaan kiinteistöhuoltoon. Asiakkaat eivät pysty itse tarkistamaan mistään, onko samasta asiasta jo ilmoitettu.

Työtilaus voidaan tehdä sähköpostitse tai soittamalla Asiakaspalveluun. Epävirallinen tapa on hihasta nykiminen tai sähköposti. Kun tilaus on tehty, asiakkaalle ei tule mitään erillistä kuittausta, vaan työ suoritetaan ja vika korjataan. Näin ollen asiakas ei välttämättä tiedä milloin huoltomies saapuu paikalle tai onko vika jo korjattu. Ainoastaan jos asiakas on tilauksen tekemisen yhteydessä ilmoittanut sähköpostissa haluavansa kuittauksen kun työ on tehty, lähtee asiakkaalle ilmoitus tehdystä työstä. Lisäksi asiakas saa hyväksyä tai hyljätä kuittauksen, jolloin asiakas voi itse päättää onko tyytyväinen työn jälkeen. Mikäli asiakas kuittaa työn hylätyksi, pitää siihen kirjoittaa perustelut. Muussa tapauksessa palvelupolku loppuu asiakkaan saamaan kuittauksen. Prosessikaavion avulla nähdään miten palveluprosessi muodostuu asiakkaan näkökulmasta ja lisäksi sen avulla pystytään havainnoimaan konkreettisesti vuorovaikutusta näkyvien ja näkymättömien toimintojen välillä.



Kuvio 7: Tuko Logisticsin palvelun blueprint prosessikaavio.

5.4 Palvelumuotoiluprosessin tulokset

Kiinteistöhallinnon ja huollon toimintojen ymmärrys

Yrityksen tiloissa kierteleminen, haastattelut sekä keskustelut ovat avartaneet ymmärtämään kokonaiskuvaa kiinteistöhallinnon ja huollon haasteista tänä päivänä. Toimintaympäristöön tutustumisen perusteella voidaan nähdä, että kaupan-ala ja kiinteistöala ovat suuressa murroksessa. Erityisesti näin ison tuotantolaitoksen kiinteistöhallinnon ja huollon koordinointi keskittyy erityisesti kustannus- ja energiatehokkuuteen. Keskusteluissa nousi esille, että yksikkö toimii tavaravirran ehdoilla, jolloin olennaiseksi muodostuu toimiva rekkaliikenne ja tavaravirta.

Koska tämän kaltaista palvelun kehittämisprosessia ei ole aikaisemmin tehty kiinteistöhallinnon ja huollon yksikköön, kokonaiskuvan luominen ja tulosten saaminen näin isosta organisaatiosta on haasteellista. Kuitenkin on voitu löytää selkeitä piirteitä ja kokonaisuuksia, jotka liittyvät erityisesti viestintään ja vuorovaikutukseen sisäisten asiakkaiden kanssa. Erot tavallisen asunto-osakeyhtiön kiinteistöhuollon toiminnan ja tämän kaltaisen tuotantolaitoksen välillä ovat suuria, jonka vuoksi asiakaskeskeisyys on hyvin erilaista näiden kahden välillä. Näin ollen toimintaympäristön tutustumisen kautta on havaittu, että toimintaa ohjaa vahvasti palveluntarjoajan näkökulma. Positiivisena huomiona on koettu se, että käytyjen keskustelujen perusteella, on pystytty tuomaan konkreettisesti esille asiakasnäkökulman ja vuorovaikutuksen tärkeys nykypäivän työelämässä.

Toimintaympäristön analyysin perusteella asiakkaat ovat näennäisesti tyytyväisiä mutta arjen vuorovaikutuksellinen toiminta kaipaa vielä kehittämistä. Koska taantuma on vaikuttanut erityisesti kaupan-alan toimijoihin, näkyy se myös kiinteistön yksikön toiminnoissa. Osaavan ja uudistumiskykyisen henkilöstön löytäminen ja ylläpitäminen, on erityisen tärkeää. Henkilöstöllä on oltava monenlaista osaamista ja tulevaisuuden kiinteistöhallinnon ja huollon toiminnassa korostuu tietoteknisten järjestelmien ja sovellusten hyödyntäminen sekä verkostomainen toimintapa.

Uudistumiskyky ja luovuus nousevat tuloksista myös esille, sillä rahallisten investointien väheneminen pakottaa sekä luo samalla mahdollisuuksia kiinteistöhallinnon toimintatapojen uudelleen luontiin ja järjestämiseen. Osaavalla ja ammattitaitoisella henkilöstöllä voidaan myös vaikuttaa positiivisesti siihen, ettei kaikki toimintoja tarvitse välttämättä ulkoistaa monille toimijoille. Vaikka liiketoimintamalleissa korostetaan yksikköjen välistä yhteistyötä ja tiedon jakamista, todellisuudessa arjessa tapahtuva yhteisöllinen ja osallistava toiminta jää valitettavan vähäiseksi.

Asiakkaiden kokema tyytyväisyys kiinteistöhallintoa kohtaan

Asiakkaat ovat erityisen tyytyväisiä yleisten tilojen siivouksen laatuun mutta kokevat heikoimpana kiinteistöhallinnon intranet sivujen sisällön. Tästä voidaan tehdä olettamus, että paremman ja kattavamman intranet osion rakentaminen kiinteistöhallinnolle, on yksi kehittämisidea, jonka kautta saavutetaan parempaa asiakastyytyväisyyttä. Vaikka asiakkaat kokevat Asiakaspalvelun kautta tehtyjen työtilausten olevan sujuvaa, suurin käyttäjäryhmä (logistiikka) kokee asian toisin. Tuloksiin, keskusteluihin sekä keskusteluihin nojaten, nostetaan kehittämisideaksi Asiakaspalvelun poistaminen kokonaan kiinteistöhallinnon työtilausprosessista. Näin ollen työtilausten vastaanottaminen tapahtuu tulevaisuudessa reaaliajassa ympäri vuorokauden, eikä ainoastaan virka-aikana.

Asiakastyytyväisyyskyselyistä saadut tulokset on kirjattu kiinteistöhallinnon toimintasuunnitelmaan ylös sekä niissä esiintyneet puutteet ja ongelmat, mutta keskustelujen kautta ilmenee, ettei konkreettisia toimenpiteitä ole tehty jatkuvan kehittämistyön tueksi. Löytänä ja Korteso (2011, 188) mainitsevat että valtaosa suomalaisessa yritysmaailmassa tapahtuvista tutkimuksista on niin sanottuja nollatutkimuksia, joiden taustalla ei ole asiakaslähtöinen johtamisen kulttuuri. Lupaus on asia, joka tutkimukseen osallistuvalla asiakkaalla annetaan, jolloin asiakas odottaa yrityksen kehittävän toimintaansa tuloksiin pohjautuen. (Löytänä & Korteso 2011, 188.) Kyselyyn viitaten, yritysten olisi erittäin tärkeää ymmärtää, kyselyiden todellinen merkitys, jotta niiden hyödyt tulevat konkreettisiksi. Koen, että näin välttyttäisiin turhilta rahallisilta ja ajallisilta investoinneilta, joita tämän kaltaisten kyselyiden suorittaminen vaatii.

Yhteenvedon voidaan todeta, että asiakkaat ovat pääpiirteittäin tyytyväisiä kiinteistöhallinnon ja huollon toimintaan, muutamaa kehittämisen kohdetta lukuun ottamatta. Nämä kokonaisuudet nostetaan kehittämisideoiksi, jonka avulla pystytään kehittämään paremmin asiakkaita palveleva kiinteistöjärjestelmä-

Informaation puute sekä toiminnan rikkonaisuus kiinteistön toiminnassa

Kiinteistöhallinnon ja huollon organisaatio herättää asiakkaissa hyvin vahvoja tunteita niin positiivisia kuin negatiivisia. Tähän luultavimmin vaikuttaa osaksi se, että ensimmäistä kertaa palvelunkäyttäjien mielipiteitä ja kokemuksia, kartoitetaan kasvatusten tapahtuvassa kokouksessa. Kehitettävistä asiakokonaisuuksista on puhuttu jo vuosia, mutta tämän opinnäytetyön kautta päästään vasta pureutumaan tarkasti asiakkaiden näkemyksiin ja toiveisiin. Palvelun käyttäjien kertomia ja ylös kirjoittamia positiivisia ja negatiivisia kommentteja on koottu alle kuvioon kuvastamaan niitä ajatuksia joita kiinteistöhallinnon ja huollon organisaation eri prosessin osat heissä herättävät, sellaisenaan kun ne on kokouksessa tuotu julki.

Toimittaja / asiakas tarpeet ja vaateet	Suunnittelu	Kiinteistöhallinnon organisointi	Toteutus ja resursointi	Valvonta ja mittaaminen	Muutoshallinta	Toimenpiteiden viestintä
---	-------------	----------------------------------	-------------------------	-------------------------	----------------	--------------------------

Järjestelmä asiakkaita varten	Hyvää Tarpeellista	Epäselvää Päivystys olisi hyvä	Hidasta Tärkeää Nopeaa Työvoiman käyttö Vaikeaa tavoittaa Tietokatko	Raportointi Rajoitettu työmääräinten antotapa	Nihkeää Viestintä asiakkaille
Työn tilaamisen helppous	Töiden priorisointi				

- Asiakkaiden negatiiviset kommentit ja esiin tuomat asiat
- Asiakkaiden positiiviset kommentit ja esiin tuomat asiat

Taulukko 1: Asiakkaiden esiin tuomia kommentteja.

Tuloksia koostettaessa Post-it lapuista, korostuu niiden sisällössä eniten toteutus ja resursointi osio, johon palvelun käyttäjillä selkeästi löytyy eniten kommentoitavaa ja kehitettävää. Työpajassa asiakkaat ottavat esille myös sen, etteivät tiedä prosessin kaikkien osien tarkoitusta, joka selkeästi näyttäytyy joidenkin prosessien osioiden vastausten vähäisenä määränä. Asiakkaista oli kuitenkin havainnoitavissa alusta asti se, että suurimmalle osalle ryhmästä oli hyvin tärkeää saada tuoda näkemyksenä julki.

Ensimmäisenä keskustelussa nostetaan esille jo yksi kehittämisidea, jossa yrityksen sisäistä intranetiä voitaisiin hyödyntää kiinteistöhallinnon ja huollon tiedottamisen välineenä sekä se voisi sisältää esimerkiksi blogi kohdan johon, asiakas tai palveluntarjoaja voisi kirjoittaa tärkeitä ajankohtaisia kiinteistöä koskevia asioita. Osallistujat innostuivat ajatuksesta, mutta ongelma muotostui ulkopuolisten toimijoiden kuten siivoojien kieltä käyttä intraa.

Negatiivisena asiana osallistujat kokivat toteutus osiossa erityisesti vähäisen informaation ja vuorovaikutuksen asiakkaan ja palveluntarjoajan välillä. Asiakkaat kaipaavat erityisesti tietoa siitä, että tehty kiinteistötyötilaus on mennyt perille, jolloin asiakkaalle voisi lähettää kuittauksen sähköpostiin. Yrityksen tietohallinnossa on käytössä tämän kaltainen järjestelmä, jossa asiakkaalle lähetetään kuittaus sekä arvio työn valmistumisesta. Eräs vastaaja kertoo näin ” *Mä en tiedä kun mä laitan sen viestin, että onko se menny perille*”. Tästä voidaan jo olettaa, että suurin osa kommunikaatiosta tapahtuu vain asiakkaan kautta.

Vuorovaikutuksen tasosta kertoo se, etteivät ihmiset tiedä kiinteistöhallinnon ja huollon selkeitä vastuita ja töiden priorisointia. Eräs osallistuja kiteyttää ajatuksiaan näin ” *Nyt vaan tullaan ja lähetään menee, kukaan ei sano mitään*”. Työvoiman käyttö ja huoltomiesten toimiminen useimmiten kahdestaan, herättää kiivaita ajatuksia osallistujissa. Työn tehokkuuden

kannalta olisi tärkeää, että vastuita voidaan kehittää jatkossa yhä enenevässä määrin yksilötason tehtäviin.

Toiminnan rikkonaisuus ja kiinteistötoiden hallitsemisen vaikeus, tulee esille hyvin keskeisesti. Olennaista olisi löytää sellaisia selkeitä ratkaisuja, jonka avulla kiinteistötyötilaukset saataisiin yhteen ohjelmaan. Sääntöjen noudattaminen koskee koko työyhteisöä, jonka vuoksi muutos lähtee siitä, että toimintatavat saadaan jalkautettua koko työyhteisöön. Viestintä tulee tuloksista jatkuvasti esille, jonka perusteella sen lisääminen eri kanavissa on erityisen tärkeää. Kiinteistöhallinnolla ei ole tällä hetkellä kunnollisia ja toimivia intranet sivuja, jonka vuoksi asiakastyytyväisyys on laskenut.

Asiakkaat toivovat että kehittämistyön avulla löydetään sellainen väylä, joka ei rajoita kenenkään työntekijäryhmän oikeuksia ajankohtaisen tiedonsaantiin, ilmoittamiseen tai seurantaan. Kaikkien työntekijöiden pitäisi saada tietoa ja pystyä ilmoittamaan omalta osaltaan ongelmista, ajasta ja paikasta riippumatta. Selkeä vastuunjako otetaan myös esille, josta voidaan tulkita, etteivät asiakkaat koe kiinteistöhallinnon ja huollon kokonaisuutta kovin selkeänä. Tästä voidaan päätellä että kiinteistön olisi hyvä toimia tulevaisuudessa läpinäkyvämmiin ja luoda avointa kommunikaatiota sekä kertoa toiminnastaan.

Tiedon jakamisesta ja siihen pyrkivästä toiminnasta kumpuaa keskustelun lomassa toinen erittäin konkreettinen kehitysidea, jossa huoltomiehet voisivat liikkuvan työn lomassa hyödyntää tablettia tai kännykkää työtilausten vastaanottamiseksi tai esimerkiksi vikojen valokuvaukseksi. Tuloksena pohdittiin älypuhelin ja siihen sopivaa sovellusta, huoltomiesten arjen työn helpottamiseksi ja asiakkaiden nopeamman palvelun saamiseksi. Tuloksia läpikäydessä löydetään myös kolmas kehittämisidea tiedon jakamisen tueksi, joka tässä tapauksessa olisi intrassa säännöllisesti näkyvä kiinteistön tietoisuus, jonka tarkoituksena olisi kannustaa koko yrityksen työntekijöitä aktiivisempaan osallistumiseen ja vastuunkantoon esimerkiksi vikojen ilmoittamisesta ja ympäristöasioista. Tämän kaltaisen toiminnan avulla voidaan jalkauttaa työyhteisöön avoimempaa ilmapiiriä.

Mobiiliteknologia huoltomiesten työn tueksi

Ryhmähaastattelun tulosten läpikäynti tuo esiin ensimmäiseksi huoltomiesten yhdessä työskentelyn. Kaksi ryhmäläisistä koki sen mielekkäänä ja arkipäivän toimintaa tukevana tekijänä. Kuitenkin tuloksista ilmenee myös se, että työtä tehdään liikaa parina. Näin ollen yksilö työskentelyyn tulisi panostaa tulevaisuudessa enemmän, esimerkiksi toimenkuvia ja vastuujakoa muuttamalla. jolloin toiminta muodostuisi tehokkaammaksi.

Huoltomiesten toiveena on, että tulevaisuudessa työtilaukset saataisiin yhteen järjestelmään, jolloin niiden seuranta on helpompaa. Asiakkaita tulisi osallistaa uuden toimintatavan käyttöön, jolloin turhilta reklamaatioilta vältytään. Informointi asiakkaiden suuntaan osoittautuu vähäiseksi huoltomiesten puolelta. Mikäli tilaus on tehty virallisen CRM-järjestelmän kautta, asiakas saa kuittauksen. Muissa tapauksissa asiakas ei saa mitään informaatiota, jota kuvastaa kommentti ” *Kyllä se itse näkee seuraavalla kerralla et se on korjattu, mut ei me erikseen lähdetä ketään etsimään kyllä*”.

Työtehtävien priorisointi tapahtuu tehokkaasti ja huoltomiehet toimivat itseohjautuvasti, vaikka esimies ei olisi paikalla. Työtehtävien sisältö sekä omat valtuudet ovat hyvin tiedossa, jonka perusteella tiimi on osoittautunut ammattitaitoiseksi ja osaavaksi. Kehitettäväksi asiaksi huoltomiehet mainitsevat erityisesti työtilausten tekemisen yhtä kanavaa pitkin, ”*Olisi hyvä jos kaikki olisi tietokoneella*”.

Yleisten sääntöjen noudattaminen sekä työpaikan työvälineiden kunnioittaminen, nousee vahvasti esille keskustelussa. Huoltomiehet pohtivat tiukempien yrityksen puolelta tapahtuvien sääntöjen laatimista asiakkaille. Selkeänä kehittämisehdotuksena mainitaan myös tässäkin keskustelussa tabletti tai puhelin, johon voisi kirjata tai valokuvata vian välittömästi. Hienona oivalluksena koetaan se, että tuloksista ilmenee suomenkielen kirjoittamisen vaikeus, jonka vuoksi informaatio asiakkaita kohtaan osalla huoltomiehistä on ollut vähäistä.

Tämän perusteella voidaan olettaa, että suomenkielen kirjoittamisen oppiminen olisi erittäin tärkeää ja sen avulla voidaan saavuttaa hyviä tuloksia paremman asiakastyytyväisyyden saralla. Työn vapaus ja mahdollisuus vaikuttaa työpäivän sisältöön, saa huoltomiehiltä kiitosta. Kriittiseksi asiaksi nousee erityisesti työtilausten tekeminen monia väyliä pitkin sekä asiakkaiden huolimattomuus kalliita työvälineitä kuten mastoja, varastohallien ovia ja hyllyjä kohtaan. Älypuhelin joka sisältäisi mobiilisovelluksen työtilausten näkemiseen, saa eniten kannatusta. Markkinoilta löytyy varsin varteenotettava vaihtoehto Tampuuri Phone sovellus, jonka avulla työtehtävät tulevat suoraan sovellukseen. (Tampuuri, 2015). Sen avulla huoltomies voisi vielä helpommin priorisoida tehtäviä ja olla paikanpäällä vakavien tilanteiden sattuessa.

Ideoita toiminnan kehittämiseksi

Tuloksista voidaan tulkita, että tutkittava aihe on erittäin ajankohtainen yrityksessä. Vastauksista ilmenee, että henkilöiden ajatusmaailma on samankaltainen ja kehitysehdotukset ja ideat toistuvat vastauksissa useasti. Alla olevaan taulukkoon (8) on kuvattu kehitettävät toimenpiteet sekä ideoidut ratkaisut.

Kiinteistöhallinnon ja huollon kehitettävät asiakokonaisuudet	Osallistujien ideoimat kehitystoimenpiteet
Mobiilivälineet	Älypuhelin
Yksilötyöskentelyn kehittäminen	Päivittäiset aamupalaverit Etukäteen vuodeksi sovitut kurssit ja koulutukset Huoltomiesten sähköisen viestinnän (s-posti, tekstiviesti) lisääminen sidosryhmille
Asiakkaiden helpompi yhteydenpito huoltomiehiin	Hyvä ilmoitus mahdollisuus sähköisessä muodossa (intra, erillinen linkki)
Tietojärjestelmän kehittäminen kiinteistöhuollossa	Kehittynyt työtilaussovellus mobiiliversiona kännykkään

Taulukko 2: Huoltomiesten ideoimat kehitysideat.

Aivoriihi kokouksesta nousi esille mobiilivälineiden kuten älypuhelimien monipuolisuus erityisesti liikkuvassa työssä. Työtilaussovellus, joka voidaan integroida älypuhelimien, vapauttaa huoltomiehet toimimaan tehokkaammin sekä mahdollistaa nopean reagoinnin äkillisissä ongelmatilanteissa ajasta ja paikasta riippumatta. Tuloksien valossa tämä lienee, yksi tärkeimmistä töistä merkittävästi helpottavista tekijöistä.

Päivittäiset aamupalaverit toimivat arkisen työn suunnittelun tärkeänä elementtinä. Koska työ on suurelta osin itsenäistä yksilötyöskentelyä, päivittäinen palaveri luo mahdollisuuden ajatusten jakamiseen, positiivisten ja negatiivisten asioiden esille tuomiseen sekä avoimen työilmapiirin luomiseen. Esimiehen kannalta on tärkeää tietää ja kuulla, mitä ”kentällä” tapahtuu päivittäin.

Oman osaamisen kehittäminen ja ammattitaidon ylläpitäminen otettiin myös esille. Sähkökoulutus, hitsaus sekä tulityökortti nähtiin tärkeinä kiinteistötyön suorittamisen kannalta. Työntekijöiden kannalta olisi tärkeää luoda vuosittain suunnitelma, jossa käydään henkilökohtaisesti työntekijän kanssa läpi kursseja ja koulutuksia, jotka tukevat ammattitaitoa. Työnantajalle on hyötyä, jos henkilökunta kehittää ammattitaitoaan, jolloin töiden ulkopuolinen tilaaminen vähenee.

Sähköinen viestintä kuten sähköpostin lähettäminen asiakkaille, osoittautui tulosten valossa kaikille huoltomiehille opetusta kaipaavaksi asiaksi. Osa käyttää vapaa-ajallaan sähköpostia mutta toisille suomenkielen oikein kirjoittaminen ilmeni ongelmaksi, jonka vuoksi asiakkaille ei lähetetä sähköpostia. Tähän löydettiin kuitenkin ehdotukseksi valmiit lauseet ja vastaukset osio, jonka avulla huoltomies voi valita valmisvastauksen.

Yrityksen intranetin hyödyntäminen ainoana kiinteistötyön tilaamisen reittinä, nousi tulokseksi ideoinnin kautta. Sen avulla suurin osa henkilöstöstä voi ilmoittaa viasta tai ilmenneestä ongelmasta. Eri yksiköillä on käytettävissä runsaasti tietokoneita ja päätteitä, jolloin

tilaaminen olisi kaikkien ulottuvilla. Selkeä yksi kanava, helpottaa myös kiinteistöhallinnon ja huollon päivittäistä toimintaa merkittävästi.

Eroavaisuudet kiinteistötyön tilaamisessa konttorin ja varaston välillä

Tuloksista ilmenee eroja asiakasprofiilien kesken. Yrityksen toimitilat sekä virtuaalinen ympäristö toimivat palvelupolun kontaktipisteinä. Tuulaniemi (2011, 40) toteaa, että virtuaalisissa tiloissa ympäristö eli käyttöliittymä muodostuu olennaiseksi osaksi palvelun kuluttamista. Esineinä toimivat tietokone ja puhelin, joka määrittää miten asiakas etenee palvelupolulla eteenpäin. Varastotyöntekijälle on tärkeää saada kiinteistötyötilaus tehtyä nopeasti, eikä hän kaipaa sen lisäksi välttämättä muuta. Konttorityöntekijä taas kokee tulosten valossa tilauksen teon sisältävän lisäksi paljon vuorovaikutusta henkilöstön kanssa ja tietynlaisia toimintatapoja sekä käyttäytymismalleja.

Palvelupolkua tulkittaessa kriittiseksi pisteeksi nousee se, ettei pystytä tarkistamaan mistään onko työtilaus tehty kiinteistölle. Tämä saattaa pahimmillaan johtaa siihen, että monta ihmistä ilmoittaa samasta ongelmasta. Toisena kriittisenä pisteenä on informaation puuttuminen, eli asiakkaat toivovat sähköpostitse saavansa kuittauksen kun työ on tehty. Yrityksen kannalta olisi erittäin tärkeää tuoda esille, että asiakaspolkujen muotoilu ei ole vaikeaa, koska tarvittavaa tietoa löytyy yrityksestä ja henkilökunnalta itseltään. (Koskinen & Lipiäinen 2013, 108.) Asiakkaiden kannalta on tärkeää, että tilaukset voidaan ilmoittaa henkilökunnan kustannuspaikasta riippumatta helposti, yhtä selkeää ohjeistusta noudattaen. Lisäksi koen että vuorovaikutuksen lisääminen sähköposti kuittauksen muodossa asiakkaalle, muodostuu vielä isoksi asiakastyytyväisyyttä lisääväksi tekijäksi.

Kiinteistön nykytila

Vuorovaikutuksen rajapintaa tarkasteltaessa huomattiin, että asiakkaan ja palveluntarjoajan välinen vuorovaikutus on hyvin vähäistä. Näin ollen palvelutuotanto tapahtui pääosin palveluntarjoajan näkökulmasta, eikä siinä näy yhteistuotanto asiakkaan kanssa. Koska asiakkaiden tarpeet kiinteistötyön tilaamisen prosessissa ovat samanlaiset, laadittiin vain yksi prosessikaavio.

Ojasalo, Moilanen & Ritalahti (2014, 180) toteavat osuvasti, että henkilöiden (johtajat, työntekijät) on vaikea kuvitella asiakkaan kokema prosessi. Tässä prosessikaaviossa todettiin, sama väite todeksi. Asiakkaiden kanssa yhdessä luotu palvelupolku sekä keskustelut, toivat esiin täysin uuden näkökulman, jota palveluntuottaja ei osannut ajatella.

Tuloksista ilmenee selkeästi, että näkyvistä toiminnoista Asiakaspalvelu on tarpeeton kiinteistön kannalta, jonka vuoksi kehitysehdotuksena esitetään sen poistamista. Huoltomiesten työtehtävillä ja toiminnoilla oli suuri vaikutus asiakkaiden prosessissa, jonka vuoksi sitä tulisi kehittää vuorovaikutuksellisempaan suuntaan. Kuitenkin tekniikan ja digitaalisten palveluiden lisääminen tuo haasteita ja mahdollisuuksia asiakkaiden ja palveluntarjoajan välillä. Näkyvyyden rajapinta osoitti, ettei asiakkaalle näy palvelusta muita prosesseja kuin huoltomiehen käynti. Yritys on näin ollen tehnyt tietoisien päätösten palvelun vähäisestä näkyvyydestä asiakkaalle. Kustannussäästöjä muutokset eivät tuo olennaisesti, mutta suurin muutos tulee olemaan selkeän palveluprosessin muodostuminen asiakkaalle.

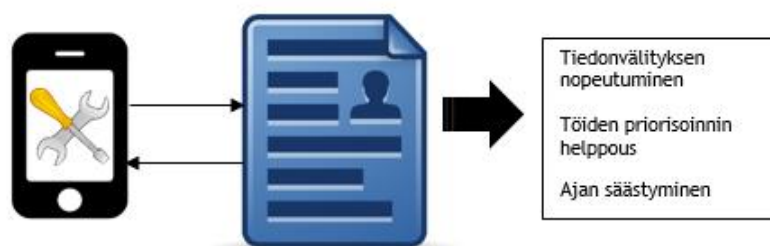
Kokonaisuudesta havaittiin erityisesti vuovaikutuksen vähäisyys ja fyysisten osien kuten yrityksen toimimattomien internet sivujen sekä intran merkitys toimivan ja helpon kiinteistötyön tilaamisen kannalta. Näiden asioiden perusteella melko pienillä mutta merkityksellisillä muutoksilla, voidaan pyrkiä lähemmäs asiakaslähtöisempää toimintaa.

Tulosten valossa tukitoiminnoista erityisesti monipuolinen kiinteistötyöiden kirjausohjelma on tärkeässä roolissa asiakaskontaktikohtia tukeessa. Lisäksi kattavilla ja uudenaikaisilla mobiilivälineillä on suuri vaikutus työn tehokkaaseen ja ajankohtaiseen toimintaan. Tuotantolaitoksen ollessa suuri, pienillä muutoksilla ja hankinnoilla, voidaan erityisesti ongelma- ja hätätilanteissa säästää suuria summia. Näin ollen tehokkuutta ja asiakkaita paremmin palvelevaa toimintaa tulisi kehittää näkyviä ja tukitoimintoja muuttamalla.

6 Toteuttavat muutokset kiinteistöhallinnon organisaatiossa

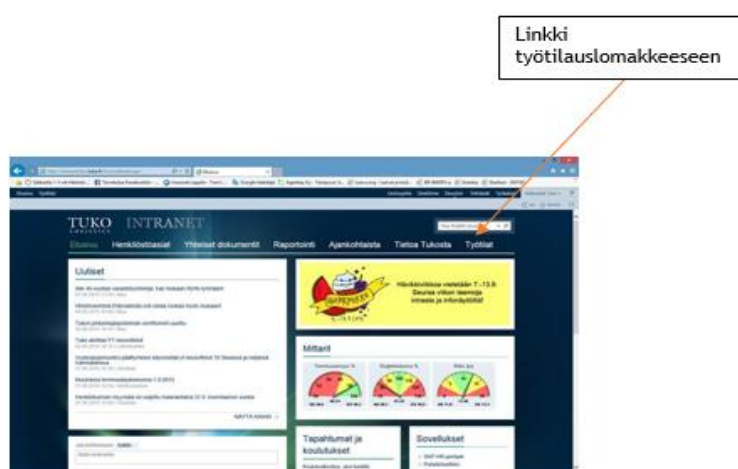
Opinnäytetyön tulokset esitettiin yrityksessä marraskuussa 2015, jonka perusteella kiinteistöorganisaatio päätti ottaa seuraavalle vuodelle 2016 selkeitä kehittämiskohteita. Esitettyjen tulosten perusteella päätettiin, että keväällä 2016 tullaan toteuttamaan ainakin kolme uudistusta. Ensimmäisenä ja tärkeimpänä muutoksena Kiinteistöhallinto- ja huolto tulee selvittämään ja hankkimaan huoltomiehille mobiiliversiona olevan työtilaussovelluksen, jonka kautta töiden suorittaminen ja priorisointi toimii ajasta ja paikasta riippumatta sujuvasti. Markkinoilla olevista sovelluksista on ehdotettu Tampuuri Phone sovellusta, jonka avulla huoltomiehet voisivat ottaa työtilaukset käsittelyyn suoraan sovelluksesta. (Tampuuri, 2015).

Alla olevan kuvion 8 perusteella yritän havainnollistaa mobiilisovelluksen tuomia etuja hyödynnettäessä matkapuhelinta kiinteistön työvälineenä.



Kuvio 8: Mobiilisovelluksen tuomia etuja arjen työhön.

Toisena tärkeänä kehittämiskohteena on kiinteistötyön tilaaminen ainoastaan yrityksen sisäisen intranetin kautta. Tavoitteena on kevään 2016 aikana muokata intran kiinteistö osiota sellaiseksi, että jokainen työntekijä voi sen kautta tehdä helposti ja nopeasti työtilauksen kiinteistöön. Koska kaikilla työntekijöillä kuten esimerkiksi keittiöhenkilökunnalla ja siivoojilla ei ole pääsyä intraan, pyritään asia ratkaisemaan linkillä, jonka kautta työtilauksen tekeminen onnistuu esimerkiksi sähköpostiin tallennettavan linkin kautta.



Kuva 8: Kiinteistötyön tilaaminen intran kautta tulevaisuudessa.

Kolmantena kehittämistoimenpiteenä otetaan huoltomiehiä koskevat joka aamuiset palaverit käyttöön, jonka tarkoituksena on käydä läpi päivittäisiä töitä, aikatauluja sekä ajankohtaisia kiinteistöä koskevia asioita. Aikaisemmin palaverit on toteutettu satunnaisesti, jonka vuoksi ”kentällä” tapahtuvien asioiden huomioiminen, on jäänyt pintapuoliseksi. Keskusteluissa ja haastattelussa kävi selkeästi ilmi, että huoltomiehet tiiminä kaipaavat enemmän ryhmänä ta-

pahtuvaa kanssakäyntiä esimiehensä kanssa. Tarkka aika ja paikka päivittäin tapahtuvalle palaverille takaavat myös kiinteistöpäällikölle mahdollisuuden asioiden parempaan organisoimiseen.

Jatkokehittämisen aiheena pidetään Asiakaspalvelu yksikön poistamista kokonaan osana kiinteistön toimintaa. Tällä hetkellä asia ei ole ajankohtainen, koska kyseessä on iso ja paljon resursseja vaativa muutos. Opinnäytetyön tuloksista poimittiin myös huoltomiesten koulutuksen ja ammattitaidon päivittäminen ja ylläpitäminen. Tulevaisuudessa olisi tarkoitus laatia huoltomiehille vuodeksi kerrallaan jokaisen ammattitaitoa tukeva kurssikokonaisuus, jota noudatetaan jatkuvasti. Lisäksi kiinteistöhallinto pyrkii kehittämään ja lisäämään tiedottamista intrassa, jolloin henkilökunta saisi tietoa tulevista remonteista, satunnaisia tietoiskuja sekä tiedotteita.

7 Tulosten yhteenveto ja johtopäätökset

Opinnäytetyön avulla pyrittiin löytämään Tuko Logisticsin kiinteistöhallinnon ja huollon organisaatiolle sellaisia kehittämistoimenpiteitä, joiden avulla työtilaukset saataisiin tehtyä yhtä kanavaa pitkin, kartoittaa toimintaympäristön nykytilaa, tunnistaa mahdollisia ongelmakohtia sekä ottaa palveluiden käyttäjät mukaan osaksi kehittämisprosessia. Opinnäytetyö muodosti yritykselle tärkeän osan sellaista kiinteistöhuollon kehittämistyötä, jonka avulla tulevaisuuden suuntaviivoja pystytään määrittelemään helpommin sekä paremmin asiakkaita palvelevammaksi.

Mielenkiintoiseksi tulosten kannalta osoittautuu se, että asiakkaat ovat muun muassa asiakastyytyväisyystutkimusten perusteella tyytyväisiä kiinteistön toimintaan kokonaisuutena, mutta suurin käyttäjäryhmä kokee toisin. Tämän perusteella todettiin, että eri asiakasryhmien kuten konttori- ja varastotyöntekijöiden tarpeet ovat erilaisia. Mattinen (2006, 9) ja Hellman, Peuhkurinen & Raulas (2005, 108) korostavat, että yritysten tulisi tuntea asiakkaansa, hänen tilanteensa sekä mieltymyksensä, mihin päästään ymmärtämällä ja kuuntelemalla asiakasta. Tuko Logisticsilla asiakastyytyväisyyskyselyiden toteuttaminen kuuluu olennaisena osana toiminnan kehittämistä. Kehittämisprosessin tulosten perusteella todettiin, ettei yrityksessä ole huomioitu asiakastyytyväisyystutkimuksessa esiin nostettuja asioita.

Negatiivisena asiana osallistujat kokivat erityisesti vähäisen informaation ja vuorovaikutuksen puutteen asiakkaan ja palveluntarjoajan välillä, josta kertoo se, etteivät ihmiset tiedä kiinteistöhallinnon ja huollon selkeitä vastuita ja töiden priorisointia. Keskinen ja Lipiäinen (2013, 31-32) toteavat, että asiakkaiden silmissä organisaatio näyttää usein yhdeltä isolta kokonaisuudelta jossa esimerkiksi ominaisuudet, asiakaspalvelu ja palvelu- ja jakelukanavat

muodostavat yhden suuren kokonaisuuden. Opinnäytetyön yhtenä merkittävimpana kehittämiseksi asiakkaiden toiveiden pohjalta osoittautui älypuhelin työtilaussovelluksella, jonka kautta asiakkaat saavat nopeampaa palvelua.

Vaikka huoltomiehet toimivat itseohjautuvasti, keskusteluista nousee esille puute suomenkielenkirjoituksessa, jonka vuoksi kommunikointi asiakkaille sähköpostitse tai tekstiviestinä on jäänyt vähäiseksi. Näin ollen oman osaamisen kehittäminen ja ylläpitäminen on kirjattu kiinteistön vuosittain toteutettaviin kehittämishankkeisiin mukaan. Lisäksi päivittäiset aamupalaverit nostettiin välittömästi toteuttavien toimenpiteiden listalle, sillä sen kautta kiinteistöpäällikkö saa tietää kiinteistössä tapahtuvista positiivisista ja negatiivisista asioista sekä mahdollisuuden avoimen työilmapiirin luomiseen. Fischerin ja Vainion (2014, 110-111) mukaan työntekijän kokemukset muun muassa esimiestyöstä, työilmapiiristä ja henkilökohtaisesta laadusta ovat niitä tekijöitä, jotka vaikuttavat asiakaskokemukseen.

Tulosten perusteella asiakkaiden toiveena oli työtilauksen tekeminen yhtä reittiä pitkin. Lisäksi he toivoivat selkeyttä ja yksinkertaisuutta kiinteistön toimintaan. Varasto- ja konttortyöntekijöiden välisiä eroja tutkittiin ensimmäistä palvelupolun mallintamisen kautta, jolloin huomattiin että asiakasprofileja on kaksi. Miettinen, Raulo ja Ruuska (2011, 12) tuovat esille, että palveluita kehitettäessä juuri palvelumuotoilumenetelmien hyödyntäminen on hedelmällistä, sillä siinä korostuu inhimillisuus ja tarpeiden ymmärtäminen. Kuvion 9 avulla olen pyrkinyt havainnollistamaan miltä tulevaisuuden kiinteistötyön tilaaminen näyttäisi.



Kuvio 9: Näkemykseni tulevaisuuden kiinteistötyön tilaamisprosessista.

Asiakaspalvelu yksikön tärkeyttä kiinteistöhallinnon ja huollon organisaatiossa on pohdittu jo opinnäytetyön aloittamisesta saakka. Keskustelujen ja laaditun prosessikaavion avulla pystyttiin huomaamaan, että Asiakaspalvelu omana yksikkönään on tarpeeton kiinteistön kannalta. Tuloksien perusteella yritykselle ehdotettiin Asiakaspalvelun poistamista kokonaan, jonka kautta huoltomiehet voisivat tulevaisuudessa itse ottaa vastaan tulevat työtilauksen puhelimeensa. Olennaiseksi osoittautui myös, se että tulevat työt saataisiin nopeammin tehtyä.

Johtopäätöksenä voin todeta, että koska tämän kaltaista palvelun kehittämisprosessia ei ole aikaisemmin tehty kiinteistöhallinnon ja huollon yksikköön, kokonaiskuvan luominen ja tulosten saaminen näin isosta organisaatiosta on ollut haasteellista. Kuitenkin olen pystynyt lyhyessä ajassa löytämään ymmärrystä ja kokonaiskuvaa toiminnan haasteista sekä asiakkaiden näkemyksiä ja toiveita pyrittäessä kehittämään tulevaisuuden kiinteistöhallinnon toimintaa.

Kaupan-alan muutokset ovat tuoneet suuria muutoksia myös Tuko Logisticsin toimintaan, jonka kautta kiinteistön toiminta on ollut myös muutosten kohteena. Kustannustehokkuutta haettaessa, myös osaavan ja uudistumiskykyisen henkilöstön löytäminen ja ylläpitäminen, on erityisen tärkeää. Henkilöstöllä on oltava monenlaista osaamista ja tulevaisuuden kiinteistöhallinnon ja huollon toiminnassa korostuu tietoteknisten järjestelmien ja sovellusten hyödyntäminen sekä verkostomainen toimintapa. Lisäksi merkittävää oli huomata se, että miten paljon hienoja ideoita ja ajatuksia prosessiin osallistuneilla asiakkailla oli. Paljontarjoajan näkökulma ohjaa kiinteistön toimintaa hyvin vahvasti ja moni yhdistää sen vahvasti asunto-osakeyhtiöiden kaltaiseen kiinteistöhuollon toimintaan.

Vuorovaikutuksellista yhteistyötä niin varaston, konttorin, kiinteistöhallinnon sekä muiden yksiköiden kesken tarvitaan tulevaisuudessa yhä enemmän, johon päästään toiminta- ja ajatus tapoja muuttamalla. Kiinteistöhallinto on tottunut toimintatapoihin, joihin asiakkaita ja palvelunkäyttäjiä ei ole otettu mukaan. Osallistava yhteistyö on osoittanut, miten paljon hyödynnettäviä voimavaroja yrityksen sisältä löytyy. Työtilauksen tekemiseen on saatu innovatiivisia ideoita, jotka nyt oikeasti pyritään toteuttamaan. Isojen kiinteistöalalla toimivien logistiikkayhtiöiden tulisi tehdä yhteistyötä ja tutustua toistensa toimintaan, jonka kautta uusia tapoja ja innovaatioita voisi syntyä. Tämän opinnäytteen avulla on pyritty murtamaan vanhoja kaavoja ja ajatusmalleja, jotka valitettavasti vielä tänä päivänä ohjaajat toimintaa.

Palvelun kehittäminen suurelle asiakasryhmälle on haasteellista mutta mielestäni se vaatii ennen kaikkea halua, uskallusta sekä rohkeutta kokeilla uusia tapoja. Vaikeat ajat luovat mahdollisuuden nähdä kiinteistöhallinnon työtilausjärjestelmän toteuttamisen täysin uudessa valossa. Pienien muutosten ja kokeilujen kautta voidaan löytää ratkaisuja, joita ei ole aikaisemmin koettu mahdolliseksi. Uskomatonta on ollut todeta, että se että ideat ja ratkaisut eivät vaadi investointeja tai kalliita konsultteja, vaan tarvittavaa tietoa voidaan löytää yrityksen

sisältä. Loppujen lopuksi olen voinut todeta, että syksyn aika toteutetuilla pienimuotoisilla workshoppeilla ja keskusteluilla on ollut erittäin positiivinen merkitys työyhteisöön. Palvelunkäyttäjät sekä palveluntarjoaja ovat tuoneet kehittämisprosessin jälkeisissä keskusteluissa ilmi työn merkityksen. Lisäksi toteuttavat kehitysehdotukset tulevat muodostamaan kiinteistöpäällikön kehityskeskustelun tavoitteet, joihin pyritään vuonna 2016. Lisäksi tulokset on esitetty myös toimitusjohtajalle. Vuorovaikutuksen lisääntyminen ja kehitysideoiden käyttöönotto on todistanut sen, että pienillä muutoksilla voidaan saada aikaiseksi paljon. Olennaista on ollut asiakkaiden huomioon ottaminen sekä tuominen prosessin eri osiin mukaan. Vuorovaikutuksellinen asiakaspalvelu tulee olemaan varmasti tulevaisuudessa haaste, mikäli kiinteistöhallinto siirtyy hyödyntämään toiminnassaan enemmän mobiilivälineitä. Tämä voisi toimia mahdollisena jatkotutkimuksen aiheena.

Lähteet

- Arantola, Heli & Simonen, Kimmo 2009. Palvelemisesta palveluliiketoimintaan - Asiakasymmärrys palveluliiketoiminnan perustana, Tekesin katsaus 256/2009. Tekes, Helsinki.
- Berthon, P., Hulbert, M., J. & Leyland, P. 2004. Innovation or customer orientation? An empirical investigation. *European Journal of Marketing*, Vol. 38(9/10), p. 1065-1090.
- Bitner, M.J., Ostrom, A.L & Morgan, F, N. 2008. *Service blueprinting*. Berkley: University of California.
- Brown, T. 2008. *Design Thinking*. *Harward Business Review*. 92.
- Fischer, M. & Vainio, S. 2014. *Potkua palvelubisnekseen: asiakaskokemus luodaan yhdessä*. Helsinki: Talentum, 2014.
- Grönroos, C. 2007. *In search of a new logic for marketing: the foundation of contemporary marketing theory*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons Inc, 2007.
- Grönroos, C. 2009. *Palvelujen johtaminen ja markkinointi*. Suom. M. Tillman. Helsinki: WSOYpro, 2009.
- Grönroos, C. 2001. *Palvelujen johtaminen ja markkinointi*. Suom. M. Tillman. Helsinki: WSOY, 2001.
- Gummesson, E., 1991. *Qualitive Methods in Management Reasearch*. Sage, Newbury, CA.
- Helander, N., Kujala, J., Lainema, K. & Pennanen, M. 2013. *Avaimia asiakasläheisyyteen: uudistuva verkostomainen palveluliiketoiminta*. Tampere: Tampere University Press 2013.
- Hellman, K., Peuhkurinen, E. & Raulas, M. 2005. *Asiakasjohtamisen työkirja*. Helsinki: WSOY.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2008. *Tutki ja kirjoita*. Keuruu: Otavan kirjapaino.
- Ind, N. & Coates, N. 2013. The meanings of co-creation. *European Business Review*, Vol. 25 Iss 1 pp. 86-95.
- Keskinen, T., Lipiäinen, J. 2013. *Asiakkaan matkassa: tuotekeskeisyydestä symbioosistrategiaan*. Helsinki: Talentum, 2013.
- Kiinteistösektori. *Talokeskus Yhtiöt Oy:n asiakaslehti 3 / 2015*. 10-11.
- Kurronen, J. 2015. *Muotoilu osana julkisen sektorin innovointia*. Teoksessa Jyrämä, A. & Mattemmäki, T. (toim.) *Palvelumuotoilu saapuu verkostojen kaupunkiin: verkosto- ja muotoilunäkökulmia kaupungin palvelujen kehittämiseen*. Helsinki: Aalto-yliopisto 2015. 39-40.
- Laitinen, Kari. 2015. *Tietohallintopäällikön henkilökohtainen tiedonanto 26.10.2015*. Tuko Logistics Osuuskunta. Kerava
- Löytänä, J & Korteso, K. 2011. *Asiakaskokemus*. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino.
- Mager, B. 2009. *Service Design as an Emerging Field*. Teoksessa Miettinen, S. and Koivisto, M. Eds. 2009. *Designing Services with Innovative Methods*. Publication Series University of Art and Design Helsinki B 93. Kuopio Academy of Design. Taitemia Publication Series 33. Otava. 28-32.

- Martin, C.R., Horne, D.A., 1993. Service innovations: successful versus unsuccessful firms. *International Journal of Service Industry Management* 4, 49-65.
- Mattelmäki, T. 2006. Design probes. Helsinki: University of Art and Design in Helsinki.
- Mattinen, H. 2006. Asiakkuusosaaminen: kuuntele asiakastasi. Helsinki: Talentum.
- Meyer Goldstein, S., Johnston, R., Duffy, J. & Rao, J. 2002. The service concept: the missing link in service design research?. *Journal of Operations Management* 20, 121-134.
- Miettinen, S. 2014. Muotoiluajattelu. (toim.) Teknologiateollisuus (yhdistys). Teknologiainfo Teknova, 2014.
- Miettinen, S., Raulo, M. & Ruuska, J. 2011. Käyttäjän näkökulma keskiössä. Teoksessa *Palvelumuotoilu - uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen*. 2. painos. Helsinki: Teknologiainfo Teknova.
- Moritz, Stefan. 2005. Service Design. Practical access to an evolving field. Köln International School of Design.
- Mäenpää, T. 2015. Kiinteistöpäällikön henkilökohtainen tiedonanto 2.11.2015. Tuko Logistics Osuuskunta. Kerava.
- Odroyd, J., Gulati, R. 2005. "The quest for customer focus". *Harvard Business Review*, Apr 2005, Vol.83 (4), pp.92-101.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Ostrom, A., Bitner, M.J., Brown, S.W., Burkhard, K.A., Goul, M., Smith-Daniels, V., Demirkan, H. & Rabinovich, E. 2010. Moving forward and making a difference: Research priorities for the science of service. *Journal of Service Research*, 2010, Vol.13 (1), pp.4-36.
- Palvelumuotoilun työkalupakki. Viitattu 15.11.2015. https://www.tekes.fi/global-sets/global/nyt/tapahtumat/sdt_palvelumuotoilun_tyokalupakki.pdf
- Prahalad, C.K & Ramaswamy, V. 2000. Co-opting customer competence. *Harvard Business Review*, Jan/Feb 2000, Vol.78 (1), pp.79-87.
- Polaine, A. , Lovlie, L. & Reason, B. 2013. *Service Design: from insight to implementation*. Brooklyn, NY : Rosenfeld Media 2013.
- Samalioinis, F. 2009. Can designers help deliver better services? Teoksessa Miettinen, S. & Koi-vosto, M. (toim.) *Designing services with innovative methods*. Publication Series University of Art and Design Helsinki B 93. Kuopio Academy of Design. Taitemia Publication Series 33. Otava, 142.
- Rockwell, C. 2010. Mathematics of brand satisfaction. Teoksessa Lockwood, T. (toim.) *Design thinking: integrating innovation, customer experience and brand value*. New York, NY: All-worth Press, 2010.
- Selin, E. & Selin, J. 2005. *Kaikki on kiinni asiakkaasta: avaimia asiakasrajapintojen hallintaan*. Helsinki: Tietosanoma.
- Sivistystoimen työkalupakki. Viitattu 15.11.2015 http://designresearch.aalto.fi/groups/encore/wp-content/uploads/2013/11/Sivistystoimen_tyokalupakki_palvelumuotoiluun2.pdf
- Stickdorn, M. & Schneider, J. 2010. *This is service design thinking*. Amsterdam: BIS Publishers.

Suomen virallinen tilasto (SVT): Kaupan liikevaihtokuvaaja [verkkójulkaisu]. ISSN= 1799-0912. Syyskuu 2015. Helsinki: Tilastokeskus [viitattu 13.10.2015]. Saantitapa: http://www.stat.fi/til/klv/2015/09/klv_2015_09_2015-11-12_tie_002_fi.html

Tampuuri Phone. Viitattu 19.1.2016. <http://www.tampuuri.fi/huollolle/mobiilittyykalut/>

Tuulaniemi, J., 2011. Palvelumuotoilu 2011. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino.

Tuko Logistics 2015. Tukon tuotemerkit. Viitattu 30.9.2015. <http://www.tuko.fi/tukon-tuotemerkit>

Tuko Logistics 2015. Tuko yrityksenä. Viitattu 30.9.2015. <http://www.tuko.fi/tuko-yrityksena>

van Dijk, G., Raijmakers, B. & Kelly, L. 2010. What are the tools of Service Design? Methods & Tools. Teoksessa Stickdorn, M. & Scheider, J. (toim.) This is service design thinking. Amsterdam: BIS Publishers.

Vargo, S., L. & Lusch, R., F. 2004. Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. Journal of Marketing. Vol. 68: 11.

Viitala, R & Jylhä, E. 2013. Liiketoimintaosaaminen, menestyvän yritystoiminnan perusta. 6.painos. Helsinki: Edita.

Vähä, P., Kettunen, J., Rynnänen, T., Halonen, M., Myllyoja, J., Antikainen, M. & Kaikkonen, J. 2009. Palvelut muokkaavat kaikkia toimialoja. Palveluliiketoiminnan toimialakohtaiset tiedot. VTT. Tiedotteet. Viitattu 13.9.2015. <http://www.vtt.fi/inf/pdf/tiedotteet/2009/T2508.pdf>

Zeithaml, V.A., Berry, L.L., Parasuraman, A., 1990. Delivering Quality Service: Balancing Customer Perceptions and Expectations. Free Press, New York.

Kuvat

Kuva 1: Tuko Logistics Osuuskunnan CRM-järjestelmä Microsoft Dynamics CRM 4.0 (Tuko Logistics, 2015)	12
Kuva 2: Palvelumuotoilun prosessi (Ojasalo ym. 2014, 75)	16
Kuva 3: Esimerkki huoltomiehen muistiinpanoista.	26
Kuva 4: Aivoriihikokous 1.10.2015 yrityksen tiloissa.....	30
Kuva 5: Aivoriien yhdessä ideointia huoltomiesten kanssa.....	33
Kuva 6: Lopputulos kehitettävistä ideoista ylös kirjattuna isolle paperille.	34
Kuva 7: Asiakkaan palvelupolun yhdessä ideointia Tuko Logisticsin neuvottelutiloissa.35	
Kuva 8: Kiinteistötyön tilaaminen intran kautta tulevaisuudessa.	47

Kuviot

Kuvio 1: Miellekartta kiinteistöhallinnon- ja huollon organisaatiosta.	9
Kuvio 2: Kiinteistön vuosikello suoritettavista tehtävistä (Kiinteistö hallinto- ja huolto, 2015)	11
Kuvio 3: Kiinteistötyön tilausprosessi (Kiinteistöhallinto- ja huolto, 2015)	13
Kuvio 4: Ojasalo ym. (2014) palvelumuotoiluprosessi ja käytettyjen menetelmien kuvaus.....	25
Kuvio 5: Aivoriihikouksessa käytetty kiinteistöhallinnon prosessi.	30
Kuvio 6: Ryhmäläisten yhdessä tekemä asiakkaan palvelupolku.	36
Kuvio 7: Tuko Logisticsin palvelun blueprint prosessikaavio.	38
Kuvio 8: Mobiilisovelluksen tuomia etuja arjen työhön.	47
Kuvio 9: Näkemykseni tulevaisuuden kiinteistötyön tilaamisprosessista.	49

Taulukot

Taulukko 1: Asiakkaiden esiin tuomia kommentteja.	41
Taulukko 2: Huoltomiesten ideoimat kehitysideat.	44

Liitteet

Liite 1: Ryhmähaastattelun kysymykset Tuko Logistics Osuuskunnan työtilauspalvelun kehittämiseen.

Haastateltavat: Huoltomiehet, Juha Määttä, Innu (sukunimi) ja Priit (sukunimi)

Aika: 13.10.2015 klo 11.00 - 13.00

Paikka: Neuvottelutila Tietsikka

Kysymykset:

1. Kertokaa yksitellen toimenkuvanne ja vastuunne?
2. Kertokaa asteikolla 1 (ei toimiva) -5 (toimiva) koetteko kiinteistöhallinnon organisaation toimintatavat toimivaksi?
3. Koetteko mielekkäänä yhdessä työskentelemisen?
4. Mitkä seikat vaikeuttavat työntekoanne?
5. Millä tavalla huomioitte asiakkaitanne (varasto ja konttori) suorittaessanne työtilauksen loppuun?
6. Millä tavalla priorisointte työtehtäviänne jotta tilanne pysyy hallinnassa?
7. Miten kuvailisitte kiinteistöhallintoa positiivisesti ja negatiivisesti sekä miten voisitte kehittää sen toimintaa?
8. Onko sellaisten työvälineiden kuten sähköpostin, kännykän ja intran käyttäminen sekä uuden oppiminen tärkeää työssänne?
9. Vaikuttaako tapaanne työskennellä mitkään muut tekijät kuin esimieheltä saadut ohjeet?
10. Kertokaa positiivisia ja negatiivisia kokemuksia työstänne?
11. Jos teillä olisi kaikki valta maailmassa vaikuttaa kiinteistöhallinnon tulevaisuuteen mitä muuttaisitte tai ottaisitte huomioon?