

# **Asiakaskokemus palvelun muutosvoimana**

## **Kehitystyön valmistelu ja projektisuunnittelu liikunta-alalla**

LAB-ammattikorkeakoulu

Tradenomi (YAMK)

2022

Jaana Immonen

## Tiivistelmä

Tekijä(t) Jaana Immonen	Julkaisun laji Opinnäytetyö, YAMK	Valmistumisaika 2022
	Sivumäärä 76	
Työn nimi <b>Asiakaskokemus palvelun muutosvoimana</b> Kehitystyön valmistelu ja projektisuunnittelu liikunta-alalla		
Tutkinto ja koulutusala Tradenomi (YAMK), liiketoiminnan kehittäminen ja johtaminen		
Toimeksiantajan nimi, titteli ja organisaatio (jos opinnäytetyöllä on toimeksiantaja) Yritys X		
<b>Tiivistelmä</b> <p>Opinnäytetyön tarkoituksena on ollut valmistella ja suunnitella kehitysprojekti liikunta-alan palveluyrityksen kehitystä varten. Kehitystyön tueksi on toteutettu erilaisin palvelumuotoilun tiedonkeruumenetelmien avulla toimintatutkimuksen ensimmäinen sykli, josta saatujen tietojen perusteella organisaation sisäisesti pystytään valitsemaan ja priorisoimaan kehityskohteita sekä toteutettavia ideoita ja käyttäjätoiveita. Työ on tehty tilauksesta kohdeorganisaatiolle.</p> <p>Projektisuunnitelmaa varten on tehty raamit, joiden pohjalta kehitystyö on jaettavissa helpommin hallittaviin kokonaisuuksiin kustannustehokkuus huomioiden, suunniteltavissa ennakkoon ja toteutettavissa organisaation aikataulujen puitteissa.</p> <p>Toimintatutkimuksesta voidaan havaintona todeta, että eri metodein saaduissa tuloksissa toistuu tiettyjä kehityskohteita, joiden korjaamisella yrityksen on mahdollista kehittää toimintaansa useiden eri asiakasryhmien tarpeisiin paremmin sopivaksi.</p> <p>Kehitysprojektille on muodostettu raamit, joiden mukainen työ alkaa vuoden 2022 lopulla. Toimintatutkimuksen seuraava sykli on tarkoituksenmukaista toteuttaa ensimmäisten muutostöiden jälkeen, ja sen perusteella kehitystä voidaan edelleen jatkaa.</p>		
<b>Asiasanat</b> asiakaskokemus, kehitysprojekti, kuntokeskus, palvelumuotoilu, toimintatutkimus		

## Abstract

Author(s) Jaana Immonen	Type of Publication Master's thesis	Published 2022
	Number of Pages 76	
Title of Publication <b>Customer experience as a driving force for service development</b> Development project preparation and planning in the fitness industry		
Degree and field of study Master of Business Administration (UAS)		
Name, title, and organization of the client (if the thesis work is commissioned by another party) Company X		
Abstract <p>The purpose of the thesis was to produce a project plan to help the development of a fitness center. With methods of service design, the first cycle of an action research is executed to support the development process. With the gathered information, the organization can better choose and prioritize the subjects of development. The thesis is produced by order of the case organization.</p> <p>For the project planning, a framework is made to help to divide the project into easier manageable segments while noticing cost-effectiveness, and to be planned and executed within schedules of the case organization.</p> <p>As an observation of the action research, it can be stated that some same subjects of development are found with different data collection methods. Targeting those issues, the company can develop its services to be better suitable for several different customer groups.</p> <p>A frame for the develop project is produced and the work starts in the end of the year 2022 accordingly. The next cycle of the action research is reasonable to executed after the modifications. With that information the development project can be continued.</p>		
Keywords action research, customer experience, development project, fitness center, service design		

## Sisällys

1	Johdanto.....	1
1.1	Tausta ja tarve.....	1
1.2	Case-organisaatio ja toimiala.....	1
1.3	Työn tavoite.....	3
1.4	Työn eteneminen.....	3
2	Tutkimus.....	5
2.1	Tutkimuskysymys.....	5
2.2	Tutkimusmenetelmä.....	5
2.3	Aineiston kerääminen.....	7
2.3.1	Haastattelu.....	7
2.3.2	Havainnointimenetelmät.....	8
2.3.3	Organisaation sisäisen tiedon koonti.....	9
2.4	Aineiston analysointi.....	9
2.5	Validiteetti.....	10
2.6	Reliabiliteetti.....	11
3	Teoreettinen viitekehys.....	12
3.1	Kehitysprojektin rakentaminen.....	12
3.2	Liiketoiminnan kehittäminen.....	12
3.3	Asiakaslähtöisyys.....	14
3.3.1	Asiakaskokemus.....	16
3.3.2	Asiakaskokemuksen kehittämisen työkaluja.....	17
3.3.3	Palvelu.....	20
3.3.4	Palvelumuotoilu.....	21
3.3.5	Palvelumuotoilun työkaluja.....	24
3.3.6	Palvelumuotoiluprosessi.....	25
3.3.7	Palvelumuotoilun merkitys.....	26
3.4	Projekti.....	26
3.4.1	Projektitoiminta.....	26
3.4.2	Projektin vaiheet.....	27
3.4.3	Projektin suunnitteluvaihe.....	27
3.4.4	Resursointi.....	29
3.4.5	Aikataulutaminen.....	29
3.4.6	Budjetointi.....	32
4	Kehittämiprojektin valmistelu.....	34

4.1	Toimintatutkimuksen pohjustus.....	34
4.2	Asiakaskokemuksen hahmottaminen.....	34
4.3	Käyttäjäpersoonat.....	36
4.4	Aineiston kerääminen .....	39
4.4.1	Haastattelututkimus .....	39
4.4.2	Haastatteluiden vastaukset.....	40
4.4.3	Haastatteluiden yhteenveto .....	43
4.4.4	Palvelusafari .....	44
4.4.5	Palvelusafarin toteutus .....	45
4.4.6	Palvelusafarin kooste.....	46
4.4.7	Käyttäjien varjostaminen.....	48
4.4.8	Käyttäjien varjostamisen toteutus .....	48
4.4.9	Käyttäjien varjostamisen kooste.....	50
4.4.10	Asiakaspalaute .....	51
4.5	Aineiston analysoiminen .....	53
5	Kehitysprojekti .....	55
5.1	Business Model Canvas .....	55
5.2	Kehitysprojektin valmistelu ja suunnittelu.....	56
5.2.1	Projektin ositus .....	56
5.2.2	Osituksen taso 1 – osakokonaisuudet.....	56
5.2.3	Osituksen taso 2 – alatehtävät.....	57
5.2.4	Osituksen taso 3 – työpaketit.....	57
5.3	Resursointi .....	60
5.4	Budjetointi.....	61
5.5	Aikataulutus .....	65
5.6	Kehitysprojektin eteneminen.....	66
6	Johtopäätökset .....	67
6.1	Tutkimuksen johtopäätökset .....	67
6.2	Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti .....	67
6.3	Tutkimuksen jatko.....	68
6.4	Kehitysprojektin jatko.....	68
7	Yhteenveto .....	70
	Lähteet .....	72

## Liitteet

Liite 1. Haastattelupohja

Liite 2. Palvelusafarin lomake

Liite 3. Palvelusafarin koostetaulukkopohja

Liite 4. Käyttäjien varjostamisen lomake

Liite 5. Käyttäjien varjostamisen koostetaulukkopohja

Liite 6. Projektin osituskaavio

Liite 7. Resursoinnin ja aikataulutuksen taulukkopohja

# 1 Johdanto

## 1.1 Tausta ja tarve

Opinnäytetyön aiheena on kohdeyrityksen toimitiloihin liittyvän kehitysprojektin suunnittelu ja siihen valmistautuminen toimintatutkimuksen keinoin.

Toimitiloilla tarkoitetaan tässä tapauksessa liikunta-alan yritystä ja erityisesti sen päätoimipisteen asiakaskäytössä olevia kuntokeskustoimitiloja. Päätoimipisteenä toimiva kuntokeskus on yrityksen suurin toimipiste, ja sen tiloissa sijaitsee myös yrityksen toimistotilat ja muut tukitoimet. Päätoimipiste on organisaation kaikkein uusin sijainti, ja sen remontoiminen, tilojen muokkaaminen ja laitteiston hankinta ovat olleet yritykselle suuri taloudellinen ja ajallinen ponnistus, ja se on nyt ollut toiminnassa yksittäisiä irrallisia kehitystoimia ja kalustohankintoja lukuun ottamatta alkuperäisessä muodossaan. Nyt usean vuoden käyttökokemuksella on löytynyt paljon isoja sekä pieniä kehityskohteita, joilla kuntokeskuksen toimintaa voisi parantaa, ja tavanomaiseen kuntokeskuksen toimintaan myös kuuluu laitteiston päivitys kulutuksen ja trendien muuttumisen mukaan. Näitä kehityskohteita on kuitenkin paljon eriarvoisia ja eri laajuisia, joten niiden toteuttamisen kustannustehokkuuden vuoksi muutosprosessikokonaisuus täytyy ennakkoon suunnitella hyvin.

Opinnäytetyön aihe on valittu, koska sille on kohdeyrityksessä aito tarve. Kehitystyö on ollut jo suunnitteilla, mutta sen varsinainen käynnistäminen on jäänyt odottamaan, koska se on suhteellisen pienelle organisaatiolle valtava ponnistus eikä sen suunnitteluun ole ollut riittävästi aikaa. Tiedossa on, että prosessi täytyy jakaa pienempiin osakokonaisuuksiin, jotta sen toteuttaminen on ylipäättään mahdollista ja järkevää. Kustannustehokkuuden vuoksi kehittämistyö kannattaa kuitenkin suunnitella alusta alkaen kokonaisuutena, jotta eri vaiheissa ei epähuomiossa tehdä turhaa työtä, joka kumoutuisi seuraavissa prosessin vaiheissa. Lisäksi yritystoiminnan kannalta on järkevää toimia suurimman hyödyn periaatteella, eli selvitetään ensin mistä muutoksesta saadaan suurin hyöty käytettyyn panostukseen nähden.

## 1.2 Case-organisaatio ja toimiala

Opinnäytetyö tehdään tilaustyönä liikunta-alalla toimivalle yksityisyritykselle. Kyseessä on yrittäjävetoinen kuntokeskusyritys, joka toimii varsin pienen organisaation voimin. Yritys toimii yhdellä paikkakunnalla, jossa sillä on useampi erillinen toimipiste, jotka kaikki ovat keskenään vastaavanlaisessa asiakaskäytössä, mutta ovat kooltaan ja sisällöiltään hyvin erilaiset. Organisaation oma henkilöstö koostuu toimisto- ja asiakaspalveluhenkilöstöstä sekä ohjaajista. Tukitoimet, kuten siivous- ja huoltotoimet on järjestetty yhteistyöyrityksen kanssa alihankintana.

## Toimiala

Liikuntatoimialan koko Suomessa on työ- ja elinkeinoministeriön vuoden 2014 julkaiseman raportin mukaan vähintään 5,5 miljardia euroa, ja sen kasvu on ollut vuodesta 2007 vuoteen 2011 noin 38 %. Liikuntatoimialaan lasketaan mukaan kaikki liiketoiminta, jonka sisällön lähtökohta on liikunta tai urheilu, ja siihen kuuluvat urheilu- ja liikuntavälineitä valmistavat sekä myyvät yritykset sekä palveluntuottajat. Vuonna 2011 liikunta-alalla on toiminut 5060 yritystä ja 16 300 henkilöä. Tästä laskelmasta puuttuvat kokonaan ne yritykset, joille on määritelty useita eri toimialoja ja joiden päätoimialaksi on luokiteltu jokin muu. (TEM 2014, 4–8.) Kuntokeskustoimialalle on muodostettu oma toimialaluokka vuonna 2008, ja sitä ennen kuntokeskukset ovat sisällyneet useaan eri toimialaluokkaan. Tilastokeskuksen tietojen mukaan vuonna 2015 kuntokeskusten toimialalla on ollut 426 yritystä, joiden yhteenlaskettu liikevaihto on ollut lähes 200 miljoonaa euroa, ja jotka ovat työllistäneet yli 1800 henkilöä. Yhden toimipisteen yrityksiä näistä on ollut 410. (Kiljunen & Niemistö 2017.)

Liikuntaliiketoimintaan vaikuttavat useat eri trendit; älytekniikan arkipäiväistyminen, vapaa-ajan mahdollisuuksien monipuolistuminen, sosiaalisten ja henkisten tarpeiden korostuminen, senioreiden määrän kasvaminen, polarisoitumisen lisääntyminen sekä terveystietoisuuden lisääntyminen. (TEM 2014, 13.) Liikunta-ala muuttuu ja elää jatkuvasti asiakkaiden tarpeiden muuttuessa, ja yrittäjältä vaaditaan tarpeiden tunnistamista ja niihin reagoimista (Sippola 2014, 18).

Liikunta-alan palveluntuottajayritysten ansaintalogiikka perustuu usein kuukausi- ja vuosijäsenyyksiin tai kertakortteihin. Menestyksen kannalta kriittinen tekijä on se, että kuluttajalle pystytään tarjoamaan houkuttelevia ja käytännöllisiä tuotteita tai palveluita, ja tärkeintä on käyttäjäkokemus. (TEM 2014, 16.) Liikunta-alan verotus vaihtelee sisällön mukaan. Kun kyse on terveys- ja hyvinvointipalveluista, arvonlisävero on nolla prosenttia, liikuntamahdollisuuden tarjoamisen veroprosentti on kymmenen, ja koulutuksen ja opettamisen arvonlisävero on kaksikymmentäneljä prosenttia. (TEM, 2014, 11.)

Kuntokeskusyritystoiminnassa on raskas kulurakenne, mikä tekee alasta haastavan ja aiheuttaa vaihtuvuutta yritysten keskuudessa, etenkin yksinyrittäjille ala voi olla vaikea. Liikuntakeskustoiminnassa liikepääomaa tarvitaan muun muassa vuokra- ja henkilöstökulujen, leasingmaksujen sekä erilaisten hankintojen rahoittamiseen. Suurimpien kymmenen yrityksen osuus onkin vuonna 2015 ollut 40 prosenttia koko toimialan liikevaihdosta sekä henkilömäärästä, ja niillä yrityksillä toimipaikkoja on yhteensä 58. Kärkikymmenikköä yhdistää lisäksi laaja palvelutarjonta niin toimitiloissa kuin myös verkon yli sekä ohjaajan kanssa ryhmissä sekä yksilöille. Palvelut on selkeästi tuotteistettu, ja niitä tarjotaan erilaisille asiakasryhmille, kuten aloittelijoille, perheille, laihduttajille, ryhmäliikkuville, kehonrakentajille



sekä yrityksille. Monilla on tarjolla myös oheispalveluita, kuten lastenhoitoa ja hierontaa (Kiljunen & Niemistö 2017).

### 1.3 Työn tavoite

Kuntokeskuskokonaisuuden eri tiloihin on tarkoitus tehdä eri suuruisia päivityksiä laitekan-  
tojen ja tilajärjestelyjen osalta. Opinnäytetyön tavoite on luoda tuoda kehittämistyötä varten  
pohjatietoa ja raamit, joiden avulla kokonaisuus on mahdollista toteuttaa suunnitelmallisesti  
ja hallitusti sekä niin, että lopputulos palvelee mahdollisimman kattavasti koko asiakaskun-  
taa. Muutosprosessi edellyttää valmistautumista, koska sekä välineiden ja laitteiden han-  
kinta että siirtely ja tilan muut muutokset edellyttävät merkittäviä investointeja sekä aika-  
että henkilöstöresursseja. Kehitysprojektilla pyritään tehostamaan tilankäyttöä, lisäämään  
asiakaskapasiteettia ja vastaamaan paremmin erilaisten asiakasryhmien tarpeisiin ja toivei-  
siin. Käytössä olevan tilan mahdollisimman tehokas käyttö parantaa asiakastyytyväisyyttä  
ja mahdollistaa myös kiireisinä aikoina suuremman asiakaskapasiteetin, mikä vaikuttaa  
suoraan toiminnan kannattavuuteen.

### 1.4 Työn eteneminen

Raportin aluksi esitellään teoreettisen viitekehyksen taustoitus, jossa selvitetään menetel-  
miä ja työkaluja kehitystyön taustatietojen tutkimiseen ja projektikokonaisuuden muodosta-  
miseen. Tarkoituksena on löytää monipuolisesti erilaisia tapoja ja työkaluja, jotta tutkimuk-  
sessa osataan etsiä erilaisia tuloksia.

Varsinainen kehitysprojekti alkaa asiakasnäkökulman ja yrityksen toimintojen käytettävyy-  
den selvittämisestä. Pyrkimyksenä on löytää mahdollisimman kattavasti erilaisten asiakas-  
ryhmien kannalta oleelliset asiat, jotta valitut kehityskohteet ja -ideat ovat järkeviä ja kan-  
nattavia, ja että ne palvelevat asiakaskuntaa laajasti. Selvitykseen käytetään toimintatutki-  
muksen muodossa erilaisia palvelumuotoilun työkaluja, ja saatuja tuloksia verrataan ja yh-  
distetään jo tiedossa oleviin kehityskohteisiin ja puutteisiin. Selvitystyön tulokset ja kaikki  
kehitysideat koostetaan yhteen ja viedään eteenpäin kohdeorganisaatiolle. Selvityksen pe-  
rusteella myös arvioidaan kehitysideoiden merkityksellisyyttä ja tärkeyttä, mutta kohdeor-  
ganisaatio tekee lopulliset päätökset siitä, minkälaisia asiakastarpeita sen on tarkoituksen-  
mukaista palvella.

Taustojen selvitys on koko kehitysprojektin ensimmäinen vaihe. Sen lisäksi raportissa esi-  
tellään kehitysprojektin seuraaville vaiheille muodostetut raamit, joiden pohjalta organisa-  
tio pystyy toteuttamaan varsinaisen kehitystyön. Seuraavien projektivaiheiden sisältö mää-  
räytyy lopulta organisaation sisäisten päätösten perusteella, ja niihin vaikuttaa valittujen

kehityskohteiden laajuus ja aikataulutus sekä mahdollisesti laitehankintojen toimitusajat. Koko kehitystyöprosessi jatkuu useamman tulevan vuoden aikana.

Kehitysohjelmakokonaisuus on tarkoitettu suunnitella tilaajan pyynnöstä nimenomaan kohdeorganisaation päätoimipisteeseen toimivalle, yrityksen suurimmalle kuntokeskukselle. Rajaus päätoimipisteeseen johtuu useasta eri syystä. Ensinnäkin se on ollut toiminnassa lyhyemmän aikaa, joten sen järjestelyyn ei ole vielä ehditty tehdä käytännön havaintojen perusteella juurikaan kehitystoimia. Se on myös kokonsa puolesta huomattavasti suurempi kuin muut toimipisteet, joten sen kehittäminen on haasteellisempaa ja kalliimpaa monella eri tavalla, kun pienissä toimipisteissä muutoksia voidaan toteuttaa helpommin. Kokonsa sekä sijaintinsa vuoksi sillä on kuitenkin paras potentiaali kehitykseen, joten se on järkevää myös hyödyntää. Osassa kehitystyötä ja suunnittelua on kuitenkin tarkoituksenmukaista huomioida myös muut toimipisteet. Myös niihin yrityksellä on tarkoituksena tehdä joitain kehitystoimenpiteitä samalla kertaa tai myöhemmissä vaiheissa, ja erityisesti hankintojen osalta on järkevää suunnitella kokonaisuuksia, koska sillä voi olla merkittävä vaikutus kustannuksiin. Lisäksi laitteita ja välineitä on mahdollisesti myös siirrettävä toimipisteiden välillä.

Raportin lopuksi prosessin tulokset vielä koostetaan yhteen, ja sen toteutusta ja onnistumista tarkastellaan kokonaisuutena. Sekä kehitysohjelman etenemisen vaiheet että toimitatutkimuksen tulevat syklit tehdään vielä tiettäväksi, ja niiden avulla organisaation on tarkoitus jatkaa toimintaa vielä useassa eri vaiheessa.

## 2 Tutkimus

### 2.1 Tutkimuskysymys

Tutkimusosiossa tarkoituksena on tehdä kehitysprojektiä varten selvitystyötä siitä, millaisia kehityskohteita organisaation päätoimipiste sisältää tai mitä yrityksen olisi kannattavaa kehittää, jotta tilat palvelisivat asiakkaita mahdollisimman hyvin. Kehitysprojekti ja siihen liittyviä kehityskohteita organisaatiolla on jo valmiiksi tiedossa, mutta jotta kehityksessä osataan huomioida eri käyttäjänäkökulmia mahdollisimman hyvin, on tarkoituksenmukaista ensin selvittää mitä muuta kehitettävää toimitiloissa on tai kuinka tärkeitä eri kehityskohteet ovat huomioida.

Tutkimuskysymys on ”Millä tavoin toimitiloja voi parantaa käyttäjäystävällisempään ja kannattavampaan suuntaan?” Tutkimuksella pyritään löytämään ne näkökulmat toimitilojen nykyisistä ongelmista, jotka eivät näy yritykselle, sekä trendien kehitys käyttäjänäkökulmasta. Tarkoituksena on siis löytää niitä asioita, jotka heikentävät käyttäjäkokemusta tai ovat käytön esteenä, mutta jotka olisi kehityksen avulla korjattavissa kustannustehokkaasti. Tutkimuksesta saatujen tietojen perusteella on tarkoitus suunnitella kehitysprojekti, joka huomioi löydettyt käyttäjänäkökulmat.

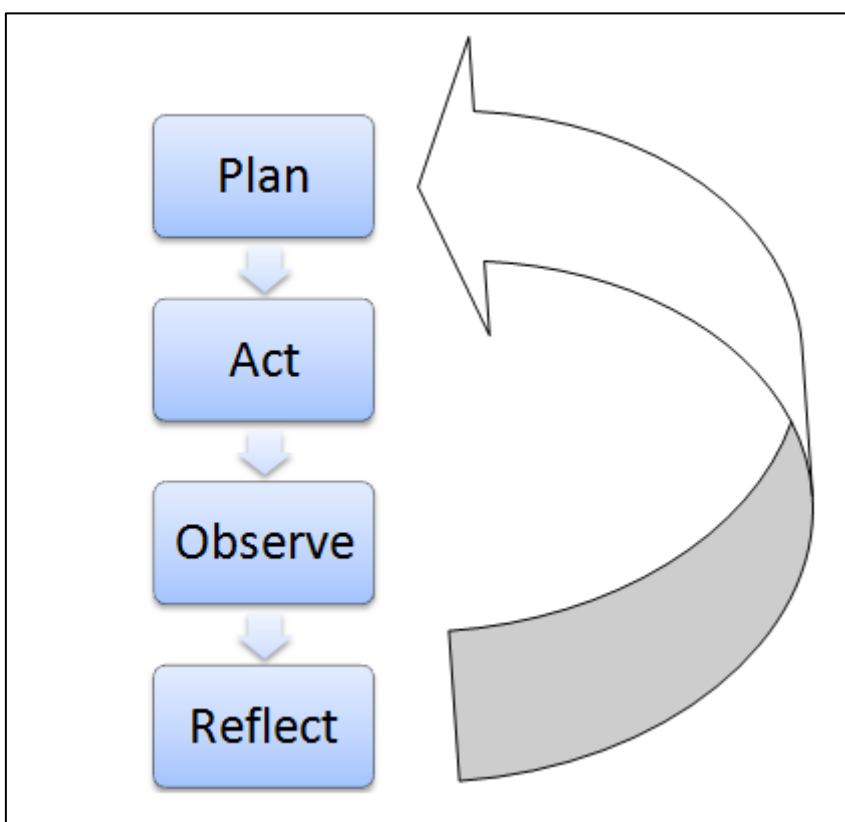
Kaikkien tarkoituksenmukaisten käyttäjänäkökulmien löytyminen ei ole todennäköistä, jos selvitystä tehdään vain yhdellä tavalla, koska yrityksen asiakaskunta on kokonaisuudessaan laaja ja monipuolinen. Eri kellonaikoihin pääasiassa käyvät asiakasryhmät voivat olla toisistaan poikkeavia, eri ikäiset asiakkaat voivat arvottaa eri asioita, ja eri lajeja kuntokeskusympäristössä harrastavat ihmiset tarvitsevat erilaista välineistöä, joten yksiselitteisiä vastauksia kuntokeskuksen kehittämiseen ja paremmuuteen ei pysty olemaan. Tämän vuoksi ongelmaan pyritään löytämään vastauksia käyttämällä erilaisia metodeja, ja vertaamalla tuloksia toisiinsa, jotta löydetään suurimman hyödyn toimenpiteet. Kaikkia toiveita ja ideoita ei ole myöskään mahdollista toteuttaa, joten ideoita on priorisoitava sen mukaan, mitkä kehitysideat palvelevat mahdollisimman laajaa asiakaskuntaa.

### 2.2 Tutkimusmenetelmä

Selvitystyön toteuttamismenetelmänä käytössä on toimintatutkimus. Toimintatutkimuksen keskeiset piirteet ovat ongelmakeskeisyys, käytäntöön suuntautuminen, muutokseen pyrkiminen ja tutkimuksen kohteen tutkimusprosessiin osallistuminen (Kuula 1999, 10). Toimintatutkimus on mahdollista yleisellä tasolla määritellä tutkimukseksi, jolla pyritään ratkaisemaan yhteisön ongelmia niin, että tutkittavat myös osallistuvat prosessiin. Ei kuitenkaan ole yksiselitteistä näkemystä, kuinka kohde osallistuu tai kuinka tieteellinen tutkimus

yhdistetään sosiaalisen yhteisön ongelmanratkaisuun, eikä tarkkarajaista sisältömääritelmää ole. (Kuusela 2005, 16.) Tutkimuksen kohteen osallistuminen kuitenkin aiheuttaa väistämättä sen, että tutkittavat voivat vaikuttaa tutkimukseen (Somekh 2006, 31). Kyseessä ei siis ole mikään tietty menetelmä, vaan se on tutkimuksen strategia, jolla on tarkoitus muuttaa tutkimuksen kohdetta (Jyrkämä).

Toimintatutkimus on syklisesti etenevä kokonaisuus, joka pyrkii kehittämään tutkimaansa toimintaa. Havainnoinnin ja seurannan perusteella tehdään suunnitelma, joka viedään toimintaan, ja jälleen toimintaa havainnoimalla käynnistyy toimintatutkimuksen seuraava sykli. (Kananen 2014, 13.) Kuviossa 1 on havainnollistettu toimintatutkimuksen sykliä.



Kuvio 1. Toimintatutkimuksen sykli (Duboskiy)

Toimintatutkimuksen sykli alkaa kuvionmukaisesti suunnitelmasta (plan), jonka perusteella tehdään kehityksen toimenpiteitä (act). Niiden vaikutuksia tarkkaillaan (observe) ja reflektoidaan (reflect), minkä perusteella toteutetaan uusi sykli. Toimintatutkimuksen jokainen tuleva sykli perustuu aina edellisen syklin toimenpiteiden vaikutuksiin. Toimintatutkimuksen hyödyiksi voidaan laskea merkittävä käytännönläheisyys, mahdollisuus käyttää niin määrällisen kuin laadullisen tutkimuksen menetelmiä sekä mahdollisuus saavuttaa hyvinkin syvällistä ymmärrystä käsillä olevasta ongelmasta. Tutkimusmenetelmänä sen huonoiksi puoleiksi voidaan puolestaan nimetä hankaluus eriyttää tutkimus toiminnasta, moninaisista

syistä johtuvat tutkimuksen valmistumisen viivästykset ja toistettavuuden sekä tarkkuuden puute. (Duboskiy.)

Toimintatutkimus sopii hyvin organisaatioon, jossa kehitystyön on oltava jatkuva toimintatapa eikä yksittäinen projekti. Toimintatutkimuksen sykli alkaa siis nykytilan kartoittamisesta ja ongelman määrittelystä. Ongelmaa tutkitaan, ja sen syyt ja seuraukset analysoidaan, minkä perusteella etsitään ratkaisu. Ratkaisua testataan ja testien pohjalta muokataan ja uudelleen testataan, ja lopuksi tehdään johtopäätökset. Lopulta seurannan perusteella havaitaan uusia ongelmia tai kehityskohteita, joista alkaa uusi sykli. Jokaisessa prosessin vaiheessa tulee esittää tarkoituksenmukaisia kysymyksiä, jotta osataan kehittää oikeita asioita ja oikeilla tavoilla. (Kananen 2014, 34–36.) Koska toimintatutkimuksessa osallistutaan ja tehdään, on kriittinen itsereflektointi tärkeää. Kyse on oppimisesta ja tiedon hankkimisesta tekemisen ja reflektoinnin kautta, eli siinä tehdään ja toteutetaan ja seurataan vaikutuksia. (McNiff 2013, 23–25.)

Koska kyseessä on palvelualan yritys, ja projektin tarkoituksena on parantaa asiakkaiden palvelukokemusta, käytetään toimintatutkimuksen näkökulmana palvelumuotoilua. Palvelumuotoilu on toimintaa, jolla pyritään systemaattisesti, analyyttisesti ja intuitiivisesti kehittämään palveluita (Tuulaniemi 2016, 10–11).

## 2.3 Aineiston kerääminen

Toimintatutkimuksen tiedonkeräämiseen on monenlaisia vaihtoehtoisia tapoja. Niihin voi kuulua esimerkiksi erilaisia haastatteluja sekä asteikkojen ja monivalintakysymysten avulla tehtyjä kyselyjä, sekä yksilöiden, ryhmien tai tapahtumien seurantaa, ja muistiinpanojen kirjoittamista ja kuvien ottamista. (Alber 2010, 79–86.)

Aineistoa kerätään tässä tapauksessa haastattelututkimuksella sekä useilla muilla palvelumuotoilun metodeilla, jotka perustuvat erilaisiin seurantamenetelmiin. Palvelumuotoilun metodeja käsitellään tarkemmin lisää raportin teoriaosuudessa. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa keskitytään pieneen määrään harkitusti valittuja tutkittavia, ja tarkoituksena on auttaa ymmärtämään tutkimuskohdetta ja selittää käyttäytymisen syitä (Heikkilä 2014, 15).

### 2.3.1 Haastattelu

Haastattelu on tarkoituksenmukainen tiedonkeruumenetelmä, koska sitä käyttämällä on mahdollista saada selville tutkittavien ajatuksia ja kokemuksia (Puusa 2020). Etuina haastattelussa on sen joustavuus sekä mahdollisuus väärinymmärrysten korjaamiseen, ja lisäksi haastattelun yhteydessä pystytään kirjaamaan asiiansisällön lisäksi ylös, kuinka se ilmaistaan (Tuomi & Sarajärvi 2009, 73). Kohdejoukoksi valitaan kuntokeskuksen tiloja

säännöllisesti omaan ammattiinsa tai harrastukseensa liittyen käyttäviä henkilöitä, joilla on toisistaan poikkeavia näkemyksiä kuntokeskuksen välinevalikoimasta ja käyttäjätarpeista.

Haastattelumuotona on puolistrukturoitu haastattelu eli teemahaastattelu. Tutkittava aihe on sellainen, että käyttäjien erilaiset lähtökohdat ja kokemukset vaikuttavat myös haastattelun painopisteisiin sen mukaan, mihin asioihin eri henkilöillä on eniten mielipiteitä. Haastattelulle muodostetaan kuitenkin sellainen runko, jolla jokaisessa haastattelussa käsitellään kaikki määritellyt aihealueet. Tämä erityisesti sen vuoksi, että haastattelutilanteessa haastateltava voi hyvin unohtaa jonkin itselleen vähemmän tärkeän osa-alueen, vaikka hänellä siihen olisikin tullut kehitysideoita. Puolistrukturoitu haastattelu tarkoittaa vapaampaa haastattelumuotoa, jonka etuna on, että etukäteen valittuihin aiheisiin saadaan haastateltavien omin sanoin muotoiltuja vastauksia, ja mahdollista on myös löytää sellaisia asioita, joita ei ole suunnittelun aikana osattu huomioida (Puusa, 2020). Teemahaastattelu voidaan määritellä myös kahden henkilön väliseksi keskusteluksi, jossa käydään läpi tutkijan ennakkoon määrittelemät aiheet yksi kerrallaan (Kananen 2014, 87).

### 2.3.2 Havainnointimenetelmät

Tutkimusmenetelmänä havainnointitapoja on paljon erilaisia, ja laadullisessa tutkimuksessa havainnointimenetelmiin lähtökohtaisesti liittyy käyttäytymismallien seuraaminen, ja enemmän kuin vakaiden tilanteiden kuvaaminen on kyse jatkuvasta tilanteen kehittymisen päivittämisestä (Colorado State University).

Haastattelututkimuksen lisäksi tietoa kerätään ja erilaisilla palvelumuotoilun työkaluilla, jotta voidaan havainnoida haastekohtia, ruuhkautumispaikkoja tai tilojen käytön epätasaisuutta. Näitä työkaluja ovat käyttäjien varjostaminen ja käyttäjäsafari, jotka esitellään tarkemmin raportin teoriaosuudessa.

Havainnointimenetelmien käytön pyrkimyksenä on tuoda esiin myös sellaiset ongelmat, jotka eivät välttämättä kosketa jokaista käyttäjää tai kaikkia ajankohtia, mutta jotka vaikuttavat tilojen käytettävyyteen ja käytön sujuvuuteen.

Käytettävyyden ongelmien ratkaiseminen voi helpottaa vähemmän tottuneiden käyttäjien ja etenkin uusien asiakkaiden palveluiden käytön sujuvuutta, mikä voi puolestaan parantaa asiakastyytyväisyyttä ja sitä kautta asiakassuhteiden jatkuvuutta. Ongelmakohtien ratkaiseminen tukee myös kaikkien muiden käyttäjien asiakaskokemuksen parantamista.

Havainnointimenetelmillä tuskin löydetään uusia ideoita, vaan näillä keinoin on tarkoitus selvittää nimenomaan ongelmakohtia ja ratkaisuja niihin.

### 2.3.3 Organisaation sisäisen tiedon koonti

Oman tutkimusaineiston keräämisen lisäksi on järkevää ensin selvittää, onko soveltuvaa tai täydentävää aineistoa jo olemassa (Kuula-Luumi). Tietoa tuottavan organisaation keskiössä on toimintatapa, jossa henkilöstön sisäinen, henkilökohtainen tieto saatetaan muiden tietoon, ja se toimii organisaation kaikilla tasoilla (Nonaka 2017).

Tässä tapauksessa organisaatiolla on jo valmiiksi paljon tietoa siitä, millaisia kehityskohteita tiloissa on. Näiden eri tietojen yhdistäminen ja organisointi tulee prosessiin mukaan, jotta se pystytään hyödyntämään ja jotta kokonaisratkaisusta saadaan mahdollisimman kattavia. Sisäisen tiedon keräämiseen käytetään keskustelua ja erilaisia pohjakuvamallinnuksia, ja tiedon hyödyntämiseen käytetään avuksi työkaluja, kuten käyttäjien luokittelu. Sisäisen tiedon kautta on mahdollista löytää sekä haastekohtia että uusia ideoita, koska organisaatiossa on useita henkilöitä, joilla saattaa olla kattavasti esimerkiksi käyttäjäkokemuksia ja havaintoja kuntokeskuksen tiloista sekä muualta. Organisaation sisäisen tiedon käsittely ja etsiminen on jätetty varsinaisen opinnäytetyöprosessin ulkopuolelle, koska se on jo valmiiksi käytössä yrityksen luontaisten toimintatapojen puitteissa sekä tarkoituksellisesti kehitysprojektin vuoksi. Tietoja kuitenkin hyödynnetään yhdessä tutkimuksesta löydettyjen tietojen kanssa kehitysprojektin suunnittelussa.

Tässä yhteydessä käsitellään myös valmiiksi saatuja asiakaspalautteita, joita yrityksellä on kerätty talteen puolivuositain. Koska palautteita on useamman vuoden ajalta, on mahdollista, että joitain toiveita ja kehitysehdotuksia on jo toteutettu tai ne olisivat muista syistä vanhentuneita, joten ne täytyy ensin järjestellä ja käydä läpi, jotta mukaan prosessiin valikoituu sellaiset ideat, joita ei ole vielä toteutettu.

## 2.4 Aineiston analysointi

Aineiston keräämisen jälkeen saatu tieto organisoidaan, lajitellaan ja vertaillaan tutkimustulosten analysointia varten. Saadut tulokset tulee esitellä selkeästi ja rehellisesti. (Alber 2010, 79–86.) Tutkimuksen tarkoitus on löytää konkreettisia kehitystarpeita, jotka eivät ole jo valmiiksi organisaation tiedossa, tai joiden tärkeyttä yrityksessä ei ole tiedostettu. Hyvien ja uusien ideoiden löytämiseksi on tärkeää kerätä talteen kaikki esille tulleet ehdotukset, vaikka jokaista niistä ei olisikaan tarkoituksenmukaista toteuttaa heti. Ne voivat silti myöhemmissä kehitysvaiheissa olla käyttökelpoisia ideoita. Lisäksi on tärkeää havaita, mitkä asiat ovat käyttäjänäkökulmasta jo hyvin, jotta epähuomiossa niitä ei muuteta huonompaan suuntaan. Tutkimuksella tietoon saatuja näkemyksiä arvioidaan vertaamalla niitä jo organisaation tiedossa oleviin kehityskohteisiin.

Haastatteluiden tulosten analysoinnissa huomionarvoista on, että käyttäjät lähtökohtaisesti toivovat juuri heille oleellisia asioita, mutta he eivät tyypillisesti mieti tai osaa arvioida toisenlaisten käyttäjien näkökulmaa tai hankintoja kustannustehokkuuden tai taloudellisen hyödyn näkökulmasta, joten saatuja vastauksia täytyy arvioida erikseen niistä näkökulmista. Kehitysprojektin kannattavuuden näkökulmasta on järkevää edetä parhaan panos-hyötysuhteen mukaisesti, vaikka jokin kehitysidea voisikin olla järkevä toteuttaa jossain myöhemmässä vaiheessa.

On tärkeää löytää myös niitä puutteita tai kehityskohteita, joita ei ehkä osata kaivata, mutta joiden toteuttamisesta saadaan käyttäjille lisäarvoa. Lisäksi on erityisen tärkeää huomioida myös ne asiakasryhmät, jotka eivät pääse esille tai osaa sanoittaa tarpeitaan. Aloittelijat, kuntokeskusympäristöön tottumattomat ja muista syistä varovaiset tai epävarmat käyttäjät ovat yrityksen kannalta merkittävä ryhmä palvella, koska heistä voi ajan kanssa tulla aktiivisia käyttäjiä.

Kun tutkimuksen tulokset on analysoitu ja järjestelty, niiden esittelyssä voidaan mahdollisesti hyödyntää kuvaajia, graafeja tai taulukoita. Niiden avulla tulosten yhteenveto voi olla selkeämpi (Alber 2010, 153).

## 2.5 Validiteetti

Tutkimuksen validiteetti merkitsee sitä, kuinka hyvin valittu menetelmä mittaa sitä ominaisuutta, jota on ollut tarkoitus mitata (Tilastokeskus a). Validiteetissa on siis kyse tutkimuksen pätevydestä, eli se määrittää onko tutkimus tehty kuinka perusteellisesti entä ovatko siitä tulleet tulokset ja sen johtopäätökset oikeita (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka a).

Validoinnissa on tarkoituksenmukaista käyttää ulkopuolista arvioijaa tai useampia arvioijia, mutta lähtökohtaisesti tutkijan kannattaa pyrkiä olemaan oman työnsä suurin kriitikko ja haastaa omat ajatusmallinsa (McNiff 2013, 136–137).

Koska kyseessä on tapauskohtainen tutkimus, jossa etsitään kehitysmahdollisuuksia, on tuloksia vaikea verrata mihinkään, mikä osoittaisi kuinka validi tutkimusmenetelmä lopulta on vai olisiko jokin muu menetelmä ollut parempi. Mahdollisimman totuudenmukaisen tutkimustuloksen löytymisen vuoksi menetelmäksi onkin valittu monia eri metodeja yhdistävä toimintatutkimus, jotta tutkimusmetodi ei rajaa saatuja tuloksia, vaan ensin pyritään löytämään erilaisia näkökulmia, joita sitten verrataan ja arvioidaan.



## 2.6 Reliabiliteetti

Reliabiliteetti merkitsee sitä, kuinka luotettavasti sekä toistettavasti käytetty mittari tutkimuksessa mittaa kyseistä ilmiötä. Tätä voi tyypillisesti arvioida toistomittauksilla. (Tilastokeskus b.) Reliabiliteetin käsitteen käyttämisestä kvalitatiivisessa tutkimuksessa on ristiriitaisia näkemyksiä, mutta tutkimuksen luotettavuuden arviointi on silti tärkeää. Oleellista on pohtia, voiko tutkimuksen luonne tai tutkimusaihe vaikuttaa siihen, kuinka osalliset vastaavat tutkimuksen kysymyksiin. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka b.)

Realistisesti ajateltuna, tällainen eri metodien avulla kerättyä tietoa koostava toimintatutkimus tuskin on toistettavissa sellaisenaan toisessa organisaatiossa. Etenkin kun toimintatutkimuksen luonne edellyttää tutkittavan kohteen kehittämistä, ja kehityksen vaikutusten arvioimista, on todennäköistä, että tutkimuksen kokonaisuus voisi helposti muuttua eri organisaatioihin vietyinä.

Tutkimustulosten luotettavuuden varmistamiseksi tutkimus on koostettu useasta eri metodista. Tutkimuksen ajan on tärkeää pitää kaikki vaihtoehdot avoimina, ja olla esimerkiksi haastatteluiden kysymyksenasettelussa rajaamatta tai johdattelematta vastauksia. Rajaa-  
minen ja vaihtoehtojen arvottaminen tehdään vasta myöhemmässä kehitysvaiheessa, ja tutkimusvaiheessa koitetaan saavuttaa kattava näkemys vaihtoehtoehtoista, vaikka tutkijan ennakkotietojen perusteella rajaaminen saattaisi olla mahdollista.

### 3 Teoreettinen viitekehys

#### 3.1 Kehitysprojektin rakentaminen

Työn teoreettinen viitekehys pyrkii taustoittamaan organisaation kehitysprosessin kannalta oleellista tietoa, jonka pohjalta työtä on järkevää toteuttaa. Projektissa kokonaisuutena on pohjimmiltaan kyse jo olemassa olevan yritystoiminnan kehittämisestä, joten teoriaosio alkaa sillä. Siinä keskeisenä tekijänä esitellään liiketoimintamallinnuspohja, business model canvas, joka on työkalu kehittämistyön tueksi, joten se antaa käytännön kehitystyölle loogisen pohjan.

Tässä tapauksessa kehitysprojektin kohteena ovat nimenomaan yrityksen toimitilat, mutta koska kyseessä on palvelualan yritys, jonka toimitilat itsessään ovat käytännössä lähes kokonaan asiakkaille tarjottava palvelu, kyseessä on palvelumuotoiluprosessi. Palvelumuotoilussa tärkein lähtökohta on asiakaskokemuksen eli käyttäjänäkökulman huomioiminen. Teoriaosion seuraavat kappaleet keskittyvätkin palveluihin ja asiakaslähtöisyyden näkökulmaan.

Teoriaosion lopuksi käsitellään projektikokonaisuuden hallintaan liittyvää teoriaa, jonka pohjalta varsinainen projektisuunnitelma on tarkoitus toteuttaa. Tavoitteena on pystyä muodostamaan tapa toteuttaa kehitysprojekti niin, että suunnitelma pystyy myös elämään ja joustamaan kehitystyön edetessä. Muodostettuja pohjamalleja on tarkoitus pystyä soveltamaan myös muihin vastaavan kaltaisiin projekteihin.

#### 3.2 Liiketoiminnan kehittäminen

Yrityksen on tärkeää kehittää toimintaansa jatkuvasti muun muassa kasvun tai kannattavuuden ylläpitämiseksi tai parantamiseksi, toiminnan tehostamiseksi tai ongelmien korjaamiseksi ja muuttuvien asiakastarpeiden kohtaamiseksi. Palveluympäristö muuttuu jatkuvasti ja nopeammin kuin ennen, joten on tärkeää pysyä kehityksessä mukana. On kuitenkin tärkeää, että yritys ei vain pyri pysymään mukana, vaan parhaiten menestyvät ne yritykset, jotka ovat itse viemässä kehitystä eteenpäin. (Ojasalo ym. 2009, 12–13.)

Toimintaympäristössä muutoksia aiheuttavat muun muassa teknologian kehittyminen, globalisaatio, väestörakenteen kehitys sekä erilaiset lakimuutokset. Lisäksi maailman politiikka ja konfliktit voivat aiheuttaa muutoksia esimerkiksi raaka-aineiden hintoihin ja saatavuuteen. (Kujansivu ym. 2007, 144–145.) Asiakkaiden tarpeisiin vaikuttavat myös jatkuvasti erilaiset tekijät, kuten megatrendit, regulaatiot, teknologian kehittyminen sekä yksittäiset innovaatiot. Nämä asiakastarpeet vaikuttavat suoraan yrityksen liiketoimintaan, joten liiketoimintamallia

tulee kehittää koko ajan vastaamaan tarpeita ja yrityksen kehitys puolestaan vaikuttaa asiakastarpeisiin. (Rissanen 2019.)

## Liiketoimintamallinnuspohja

Liiketoimintamallinnuspohja eli business model canvas on Larry Keeleyn muodostama työkalu, jonka avulla on mahdollista hahmottaa liiketoiminnan tilanne paremmin kokonaisuutena. Taulukossa 1 on Lassi Liikkasen suomentama mallinnustaulukko (Liikkanen 2019).

QVIK BUSINESS MODEL CANVAS				
<p><b>KUMPPANIT</b></p> <p>Keitä ovat tärkeimmät toimittajamme? Keitä ovat tärkeimmät kumppanimme? Mikä resurssija osaaminen heiltä? Mikä ylläpitäminen kumppanimme hoitavat?</p> <p><b>KUMPPANIN MOTIVAATIOIT</b></p> <p>Oykiminen ja taloudellisen motivoitua Rakien ja opintomallien viihtäminen Resurssien ja ylläpitämisen tuotanto</p>	<p><b>YDINTOIMINNOT</b></p> <p>Mikä ylläpitäminen arvopakkaimme edellyttää? Mikä jalkakäynnin vaatit? Mikä asiakasvaivien hoito vaatit? Mikä asennusmallimme vaatit?</p> <p><b>LUOKKA</b></p> <p>Tuotanto Oykiminen Alusta Ylläpitäminen</p> <p><b>RESURSSIT</b></p> <p>Mikä ylläpitäminen arvopakkaimme vaatit? Mikä jalkakäynnin vaatit? Mikä asiakasvaivien hoito vaatit? Mikä asennusmallimme vaatit?</p> <p><b>RESURSSILUOKKIA</b></p> <p>Fyysiset materiaalit Henkilöt Tietoa Henkilönnäkö Henkilönnäkö (2D, data, ...)</p>	<p><b>ARVOLUPAUS</b></p> <p>Mikä arvo tuotamme asiakkaalle? Mikä asiakkaan ongelmia ratkaisemme? Milloin asiakastarpeita tyydyttämme? Milloin voimme ja palveluyhteyksiä tarjoamme kukaan asiakasyhteyksiä?</p> <p><b>OMINAISUUKSIA</b></p> <p>Uutuus Suorituskyky Brändi/Design Mikä asiakasvaiva Oykiminen Kustannusvaiva Haltu Suorituskyky Mikä asiakasvaiva</p>	<p><b>ASIAKASSUHDE</b></p> <p>Milloin solmitta kukaan asiakasyhteyksiä solmitta? Milloin solmitta on jo olemassa? Milloin olemassaolevat solmitta liittävät uuteen yhteyshenkilö? Mikä solmitta ylläpitäminen?</p> <p><b>ESIMERKKEJÄ</b></p> <p>Henkilönnäkö palvelu (omaisuus/työväline) Suorituskyky Rakennus Asennusmalli palvelu Ylläpitäminen Ylläpitäminen/valmistaminen</p> <p>Mikä jalkakäynnin vaatit? Mikä asiakasvaivien hoito vaatit? Mikä asennusmallimme vaatit?</p> <p><b>KANAVAT</b></p> <p>Milloin arvopakkaimme toimittamassa asiakkaalle? Milloin kanavat muuttavat asiakkaan ajatuksia eri vaihtoehtoja?</p> <p><b>KANAVAN VAIHEET</b></p> <p>1. Tunnetuksi - kukaan asiakas tulee tietoiseksi yrityksestämme 2. Arvoksi - miten asiakas voi arvostaa arvopakkaimme 3. Rakennuksi - miten asiakas ottaa meiltä tuotantoa palveluita 4. Toimituksi - miten toimittamassa asiakkaalle arvopakkaimme</p> <p>Milloin toimittamassa asiakkaalle? Milloin kanavat toimivat yhdessä? Mikä toimivat parhaiten? Mikä ovat kustannustehokkaimpia?</p>	<p><b>ASIAKASRYHMÄT</b></p> <p>Keitä tuotamme arvoa? Keitä ovat tärkeimmät asiakkaamme?</p> <p><b>LUOKITTELUJA</b></p> <p>Muunnosmallit Niche Segmentit Luokittaminen Muunnosmallit alustat (nim. ebay, uber, ...)</p>
<p><b>KULURAKENNE</b></p> <p>Mikä ovat merkittävimmät kulut? Mikä resurssit ovat kallimpia? Mikä ylläpitäminen ovat kallimpia?</p> <p><b>MIHIN ETUUN TOIMINTA PERUSTUUP</b></p> <p>Kokonaismallin Eroittamiseksi Eroittamiseksi</p> <p><b>HICMCI</b></p> <p>Kukaan kukaan Muuttavat kukaan</p>		<p><b>TULOVIRRAAT</b></p> <p>Mikä asiakkaamme ovat valmiita maksamaan? Mikä heillä kukaan maksaa? Milloin he maksavat oyt? Milloin he maksavat maksaa?</p> <p>Mikä on tulovirran tyyppi? Mikä on hinnoittelumalli?</p> <p>Mikä on yksittäinen tulovirran merkitys kokonaismallinvaltu? Mikä edellyttävät tulovirrat ylläpitäminen kustannukset (nimittäin break even tyyppi)?</p> <p><b>TULOYTYYPIT</b></p> <p>Kyky Käyttö Tilaa Vakuutus Lisenssi Ylläpitäminen Maksu Mikro marketing</p> <p><b>HINNOITTELMALLI</b></p> <p>Kukaan Dyyniminen Häntärypy/häntärypy Kukaan hinnoittelun vaihtoehtoja Lisenssi Tulovirran hinnoittelun perusteita Asiakasyhteyksiä hinnoittelun perusteita Mikro perusteita</p>		
ASIAKAS:		SUUNNITTELIJA:		
PVM:		VERSIO:		

Tämä työkalu on suomenos Creative Commons Attribution-Share Alike 3.0 lisenssillä julkaistusta, Strategizerin tuottamasta englanninkielisestä teoksesta.

Taulukko 1. Business Model Canvas -työkalu suomeksi (Liikkanen 2019)

Taulukon tarkoitus on antaa kattava kokonaiskuva yrityksen tilanteesta, kun se ei ole selkeä kaikille uudessa projektissa mukana oleville, tai uutta liiketoimintaa suunniteltaessa auttaa hahmottamaan tilanne, jota ei vielä ole (Liikkanen 2019). Business Model Canvas -työkalun käyttäminen toimii tyypillisesti niin, että se tulostetaan ensin suurelle paperille ja ripustetaan esille seinälle tai levitetään pöydälle ryhmän riippuen siitä, minkä kokoinen ryhmä on. Sitten ryhmän ideoidaan vaihtoehtoisia liiketoimintamalleja pohjan kysymysten mukaan. (Tuulaniemi 2016, 180.)

Taulukon kumppanit-kohtaan määritellään keitä yrityksen kumppanit ja toimittajat ovat, mitä heiltä saadaan tai mitä toimintoja he hoitavat, ja mitkä ovat kumppaneiden osallisuutta

ajavat motivaattorit. Ydintoiminnot määritellään sen kautta, mitä arvolupauksen toteuttaminen, jakelukanavat, asiakassuhteet ja ansaintamalli kokonaisuutenaan vaatii, ja miten ne toteutetaan. Samat määrittelyt tehdään myös resurssien osalta, ja ne myös eritellään tarkemmin. Taulukkoon määritellään tarkasti ja erilaisten ominaisuuksien kautta, mikä yrityksen arvolupaus on. Asiakassuhteet luokitellaan ja määritellään, ja niiden kustannuksen lasketaan. Myös eri asiakasryhmät määritellään ja arvotetaan tärkeyden mukaan. Kanavat määritellään vaiheittain tunnettuuden, arvioinnin, hankinnan ja toimituksen perusteella, ja kokonaisuutena on tarkoitus tuoda esiin vastaus, kuinka arvolupaus asiakkaalle toimitetaan. Asiakkaan tulee tulla tietoiseksi yrityksestä ja sen arvolupauksesta, tämän täytyy voida arvioida sitä, ostaa tuotteita tai palveluita sekä saada arvolupaus. Taulukon alaosassa käsitellään lisäksi kulu- ja tulorakenne. Kulut jaetaan kiinteisiin ja muuttuviin kuluihin, mutta siihen myös jaotellaan, mistä merkittävimmät kulut muodostuvat. Tulopuolelle eritellään erilaiset tulotyyppit ja niiden merkitys kokonaisliikevaihdolle. Lisäksi eritellään mistä ja miten asiakkaat maksavat ja ovat valmiita maksamaan. (Liikkanen 2019.)

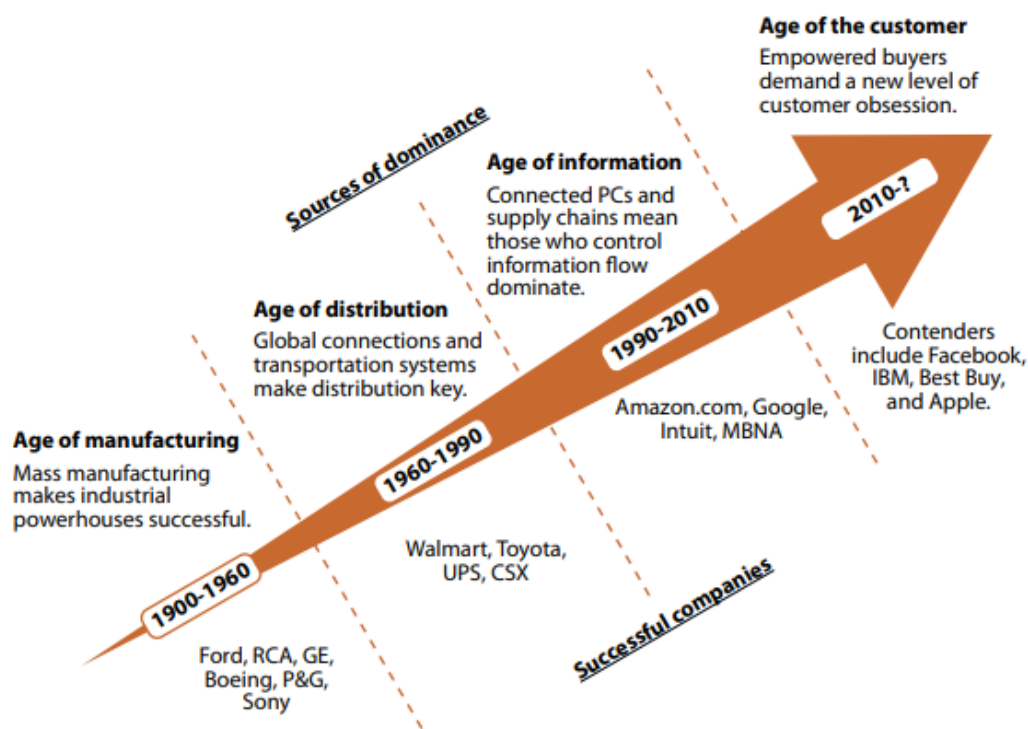
Liiketoimintamallinnuksen osat voidaan jakaa kolmeen yritystoiminnan osatekijään: arvon luomiseen (create value), arvon toimittamiseen (deliver value) ja arvon tavoittamiseen (capture value). Arvon luominen liittyy nimenomaan taulukon oikean reunan osioihin, eli erityisesti asiakkaisiin, joille arvoa tuotetaan. Arvon toimittamiseen liittyy taulukon vasemman reunan elementit, kuten kumppanit ja resurssit. Arvon tavoittamisella puolestaan viitataan taulukon alareunan osioihin, eli varsinaiseen rahaliikenteeseen. Taulukon muodostamisen oleellinen merkitys tulee siitä, että sen avulla nostetaan esille yritystoiminnan kaksi puolta; asiakkaille näkyvä puoli sekä näkymätön taustatyö. (Pereira 2022.)

### 3.3 Asiakaslähtöisyys

Asiakaslähtöisyys on toimintaperiaate, jonka ajatuksena on tarjota tuotteita tai palveluita asiakkaiden lähtökohdista, kun vastavuoroisesti tuote- tai tuotantolähtöinen organisaatio keskittyy tuotannollisiin lähtökohtiin, kuten standardointiin ja tehostamiseen. Jotta yritys voi toimia asiakaslähtöisesti, sen on ymmärrettävä asiakkaan kokonaisvaltainen kokemus, joka muodostuu kaikista vuorovaikutushetkestä, eli kosketuspisteistä (touch points), joita asiakkaan ja yrityksen välillä on. Se on aina subjektiivinen kokemus siitä polusta, jonka ihminen käy läpi harkitessaan tuotteen tai palvelun hankkimista, ostaessaan sitä sekä kuluttaessaan sitä. Polkuun kuuluu erilaisia aistihavaintoja ja sekä tunne- että järkipäisiä päätöksiä. (Saarijärvi & Puustinen 2021, 20–22.)

Asiakaslähtöisyys on modernin liiketoimintaympäristön lähtökohta, mitä se ei ole historiassa aina ollut. Kuviossa 2 esitellään Forrester Researchin kuvaaja aikakausien muutoksesta 1900-luvun alusta nykyisyyteen.

**Figure 2** We Have Entered The Age Of The Customer



59159

Source: Forrester Research, Inc.

Kuvio 2. Forrester Researchin kuvaaja aikakausien muutoksesta (Bernoff, 2011. 5)

Kuvion mukaisesti 1900-luvun alusta 60-luvulle asti lähtökohta on ollut tuotannossa, koska tuotantolaitokset ovat olleet kalliita rakentaa, niin kilpailua ei ole juurikaan ollut, joten suuret yritykset ovat voineet määritellä markkinat. Sen jälkeen jakelukanavien merkitys on muuttunut ja noussut merkittävään rooliin, kun yritysten globalisaatio on alkanut ja tuotantoa on siirretty halvempiin maihin Aasiaan, ja samalla massatuotanto on halventunut. 1990-luvulta 2010-luvulle on vallalla ollut informaation aikakausi, kun tietokoneiden ja internetin käytön laajeneminen on mahdollistanut uudenlaisen tiedonkulun, mikä on tuonut markkinoille uusia suuria yrityksiä. Nyt 2010-luvulta eteenpäin asiakkaan näkökulma on noussut merkittävään rooliin, ja menestyksekkäät yritykset ovat niitä, jotka pyrkivät asiakasymmärrykseen ja asiakassuhteiden ylläpitämiseen sekä tarpeiden kohtaamiseen ja ylittämiseen. (Bernoff, 2011. 3–5.)

### 3.3.1 Asiakaskokemus

Asiakaskokemus perustuu aina subjektiiviseen kokemukseen, ja siihen vaikuttavat eri asiakkaiden omat tarpeet, preferenssit ja kriteerit. Niihin vaikuttavat muun muassa erilaiset elämänvaiheet, sosioekonomiset tekijät, arvomaailmat ja demografiset tekijät sekä mieltymykset. Tämän vuoksi organisaatio ei lähtökohtaisesti pysty tarjoamaan kaikille erinomaista asiakaskokemusta, vaan täytyy valita, millaisten asiakasryhmien tarpeisiin on oleellista keskittyä. Jos asiakaskokemusta pyritään rakentamaan kaikkien ehdoilla, siitä ei saada erinomaista minkään asiakasryhmän tarpeisiin, vaan tuloksena on kompromissi, jolla ei ole edellytyksiä erilaistumiseen. (Saarijärvi & Puustinen 2021, 125–126.)

Asiakaskokemuksia on erityyppisiä riippuen sen mukaan, kuinka arkisesta ja rutinoituneesta tai mieleenpainuvasta ja merkityksellisestä toiminnasta on kyse, koska ihminen ei ole samalla tavalla latautunut eri tilanteisiin, jolloin myös odotukset ja tunnereaktiot ovat erilaisia. Tunteiden kokeminen muuttaa asiakaskokemusta, ja sen suunnittelussa olisikin järkevää löytää kohtia, joihin voidaan rakentaa positiivisia tunnereaktioita aiheuttavia huipentumia, kuten tavallisesta poikkeavia kosketuspisteitä. Merkitykselliset asiakaskokemukset yleensä edellyttävät asiakkaan aktiivista osallistumista, ja ne voivat olla asiakasta puhuttelevia, henkilökohtaisia ja identiteettiä muokkaavia kokemuksia. (Saarijärvi & Puustinen 2021, 66–69.)

Asiakkaan odotukset muokkaavat asiakaskokemusta, koska odotuksiin hyvin tai huonosti vastaaminen aiheuttaa joko positiivisen tai negatiivisen tunnereaktion. Asiakkaan odotukset voidaan jakaa yleisiin ja erityisiin odotuksiin. Yleisiä odotuksia ovat ne asiat, joiden asiakas jo lähtökohtaisesti odottaa olevan kunnossa sen perusteella, miten asiat yleensä ovat kyseisellä toimialalla. Tiedyt asiat ovat jo muodostuneet tai ovat muodostumassa normeiksi, kuten sosiaalisen median kanavien käyttö viestinnässä, nopeus ja osaava asiakaspalvelu. Erityiset odotukset sen sijaan kohdistuvat nimenomaista tuotetta, palvelua tai yritystä kohtaan. Niihin odotuksiin vaikuttavat monet tekijät, kuten aiemmat kokemukset samasta organisaatiosta, yrityksen viestintä, toimialalle tyypilliset normit, toisen henkilön suosittelu, erilaiset aistinvaraiset laatuvihteet ja brändi. (Saarijärvi & Puustinen 2021, 95–100.)

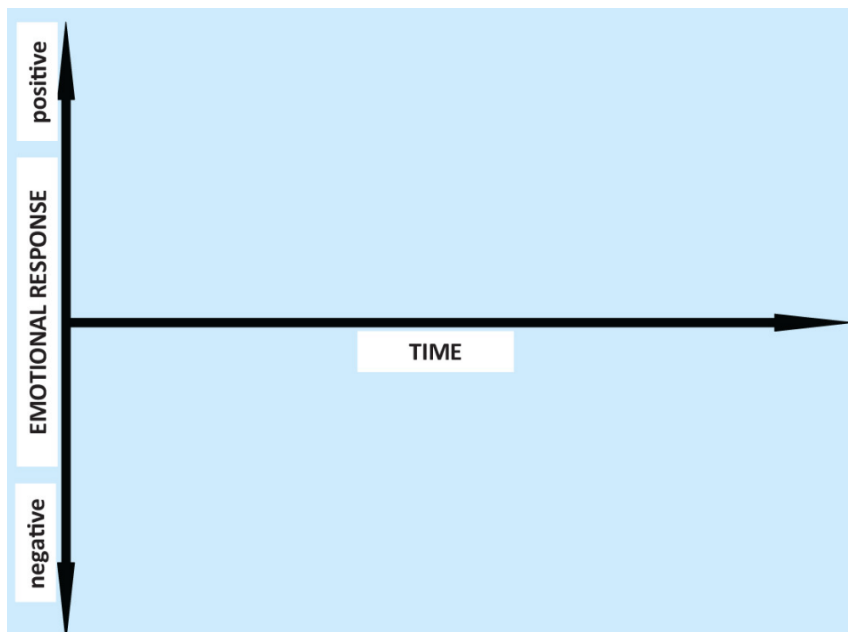
Yritystoiminnan kehittämisen kannalta asiakaskokemus on tärkeä näkökulma, koska se määrittää yritysten välisen kilpailuasetelman asiakkaiden ja potentiaalisten asiakkaiden silmissä. Asiakaskokemuksen suunnittelun tulee siis olla osa strategista suunnittelua sekä operatiivista käytäntöä, ja se on osa kokonaisuutta, jossa huomioidaan myös omistajaohjaukselliset tavoitteet. (Saarijärvi & Puustinen 2021, 51.) Erityisen hyvä asiakaskokemus aiheuttaa positiivisen tunnereaktion, mistä jää asiakkaalle muistijälki. Tunnereaktion tai emotion voi aiheuttaa hyvinkin pieni yksittäinen huomionosoitus tai vaikka eri

aistiärsykkeiden, kuten tuoksujen tai äänten, hyödyntäminen. Myös erityisen huonoihin asiakaskokemuksiin liittyy tunnereaktio, kun asiakkaan odotukset alittuvat ja asiakas kokee pettymystä tai ärtymystä. Reklamaatiotilanteet tulisi kuitenkin nähdä mahdollisuutena kehittyä ja mahdollisuutena muuttaa negatiivinen kokemus erityisen positiiviseksi kokemukseksi, kun asia hoidetaan hyvin ja ripeästi. (Saarijärvi & Puustinen 2021, 105–116.)

### 3.3.2 Asiakaskokemuksen kehittämisen työkaluja

Asiakaskokemuksen suunnitteluun ja toteuttamiseen on kehitetty erilaisia työkaluja, joiden avulla kokemusta on helpompi johtaa ja kehittää. Seuraavassa esitellään valikoimaa erilaisia työkaluja, joista prosessin edetessä on tarkoitus hyödyntää tilanteeseen sopivia vaihtoehtoja.

**Asiakaspolkukarttoitus** (customer journey map) tarkoittaa asiakaspolun koostamista yhdeksi kuvaajaksi, johon kerätään kaikki kosketuspisteet (touch point) asiakkaan ja yrityksen välillä. Sen käyttäminen auttaa hahmottamaan asiakasnäkökulmaa tuotteen tai palvelun hankkimisen helppoudesta ja miellyttävyydestä. Polun rakentamisessa oleellinen piirre on sen ajallinen näkökulma, eli on tärkeää tiedostaa eri kosketuspisteiden ajat ja paikat. Digitalisaatio on luonut aiempaa enemmän kosketuspisteitä, ja niiden ajoittaminen ei ole aina tarkasti määriteltävissä, mutta niiden huomioiminen on kuitenkin tärkeää. Asiakaspolkukarttoitus voidaan toteuttaa monella eri tavalla, ja sitä voidaan käyttää esimerkiksi keskimääräiseen asiakaspolkuun tai sillä voidaan keskittyä valitun asiakasryhmän asiakaspolkuun tarpeen mukaan. Sen avulla voidaan tunnistaa kaikki kosketuspisteet, ja selvittää millaisia ajatuksia asiakkailta on niistä. Jotta asiakkaalle muodostuu hyvä ja yhdenmukainen kuva, on tärkeää, että eri kosketuspisteet ovat yhdenmukaisia ja johdonmukaisia koko polun läpi. (Saarijärvi & Puustinen 2021, 205–211.) Kuviossa 3 esitellään yhdenlainen vaihtoehto asiakaspolun pohjamallista.



Kuvio 3. Asiakaspolun aikajana (Crosier & Handford 2012)

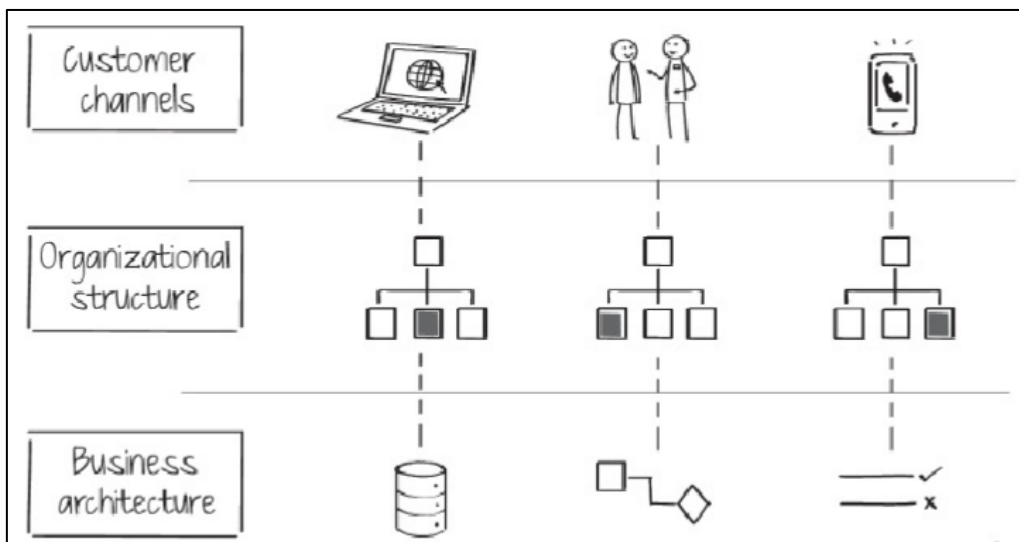
Asiakaspolun kartoituksessa ja vaiheistuksessa tyypillisesti tehdään kronologisesti vasemmalta oikealle etenevä kuvaaja, jossa aika etenee vaaka-akselilla. Kosketuspisteiden lisäksi kuvioon voidaan merkitä asiakkaan tunnetila. (Crosier & Handford 2012.)

**Asiakaspolun vaiheistuksessa** asiakaspolku jaetaan erillisiin, itsenäisiin osiin, ja tunnistetaan mitä asiakas tuolloin tekee, ajattelee ja tuntee. Asiakaspolusta on erityisen tärkeää huomioida ensimmäinen ja viimeinen vaihe, koska ensivaikutelma on mahdollista luoda vain kerran, ja lopussa pystytään vielä varmistamaan, millainen kokonaiskuva asiakkaalle jää. Tarkoituksena on myös tunnistaa eroja asiakasryhmien välillä. (Saarijärvi & Puustinen 2021, 211–219.)

**Blueprinting**-menetelmillä tarkoitetaan havainnollisia ja yksityiskohtaisia kuvauksia asiakaskokemuksen rakentumisesta, ja niillä täydennetään asiakaspolkukartoitusta yrityksen sisäisillä prosesseilla. Niiden tarkoituksena on määrittellä, kuinka organisaation prosessit liittyvät asiakkaan polkuun, ja usein näitä menetelmiä käytetäänkin täydentämään toisiaan. Blueprint-mallit ovat usein kronologisesti eteneviä tapahtumasarjoja, joihin eritellään asiakkaan ja yrityksen tekemät asiat ja näkyvät ja näkymättömät vuorovaikutustilanteet asiakkaan ja yrityksen välillä, ja tähän kuuluvat niin varsinaiset asiakaspalvelutilanteet kuin verkkosivujen käytettävyydenkin. (Saarijärvi & Puustinen 2021, 220–221.) Blueprinting-malliin tyypillisesti jaotellaan palvelun fyysisesti nähtävillä olevat elementit, asiakkaan toimet, yrityksen henkilöstön toimet sekä asiakkaalle näkymättömät toimet ja tukiprosessit (Bitner 2008, 75–76).



Palveluiden kehittämisen kannalta on tärkeää ymmärtää, kuinka palvelun koko rakenne koostuu, ja edellä kuvatut apuvälineet asiakaspulun kartoitus sekä vaiheistus ja blueprinting-menetelmät pyrkivät juuri siihen. Niille yhteistä on, että palvelun rakenne jaetaan eri osiin, kuten kuvion 4 esimerkissä.



Kuvio 4. Palvelun rakenteen osatekijät (Reason ym. 2016, 32)

Mallissa palvelu on jaettu visuaalisesti eri tasoihin. Ensimmäisenä tasona on tyypillisesti asiakkaan näkemät ja kokemat kontaktipisteet, joihin voivat kuulua esimerkiksi verkkosivut tai -kaupat, henkilökohtainen asiakaspalvelu tai myynti sekä puhelin- tai mobiiliyhteys. Sen lisäksi palvelun kehittämisessä on oleellista huomioida organisaation rakenteet sekä liiketoiminnan rakenteet. Palvelun kehittämisen kannalta on myös tarpeen tiedostaa sekä nykyisen palvelun rakenteet, että potentiaaliset tulevan palvelun rakenteet. (Reason ym. 2016, 32.)

Palvelun laadun kuilumalli, eli **GAP-malli** tarkoittaa menetelmää, jonka avulla pyritään selvittämään asiakkaan kokeman palvelun laatua suhteessa odotuksiin viiden eri kuilun kautta. Ensimmäinen kuilu liittyy siihen, onko organisaatiolla oikea käsitys siitä, mitä asiakas odottaa yritykseltä. Toinen kuilu puolestaan liittyy siihen, kuinka yritys kykenee viemään käsityksensä asiakkaiden tarpeista tarjontaansa. Kolmas kuilu määrittää, miten hyvin yritys pystyy toteuttamaan aikomansa kilpailukeinot. Neljäs kuilu kertoo, kuinka hyvin organisaatio saa muokattua asiakkaiden odotuksia niin, että odotukset ja toteutus kohtaavat. Viides eli viimeinen kuilu vastaa siihen, kuinka hyvin asiakaskokemus vastasi asiakkaan odotusta. Kaikki kuilut liittyvät voimakkaasti toisiinsa, eli jokainen vaihe tulee tehdä tarkasti. (Saarijärvi & Puustinen 2021, 222–226.)

**CIT-menetelmällä** (Critical Incident Technique) pyritään tunnistamaan kokemuksen kannalta tärkeimmät tekijät, ja sen kautta pyritään hahmottamaan kokonaisuutta ja priorisoimaan. CIT-menetelmää käytetään usein haastatteluissa, mahdollisesti muun tutkimuksen osana, ja asiakkaalta kysytään poikkeuksellisen positiivisia tai negatiivisia kokemuksia. Menetelmän merkitys on erityisesti siinä, että tällöin ilmi tulevat nimenomaan asiakkaan omassa mielessä olevat tilanteet, ja ne ovat tärkeitä juuri siksi, että ne ovat jääneet asiakkaalle mieleen. Näistä äärimmäisistä kokemuksista voi löytyä tärkeitä kehityskohteita. On kuitenkin tärkeää huomata, että pelkästään negatiivisen ääripään palautteiden perusteella ei kannata kehittää toimintaa, koska on myös mahdollista, että siihen kategoriaan osuvat juuri ne asiakkaat, joiden kokemuksen kehittäminen ei ole yrityksen prioriteetti. Vastaavasti myös SILT-menetelmässä (Sequential Incident Laddering Technique) kysytään asiakkaalta itseltään, mutta siinä ei keskitytä vain kriittisiin tekijöihin, vaan pyydetään asiakkaalta omaa kuvausta koko asiakaspolusta. Näin saadaan tuotua ilmi, mitkä asiakaskokemuksen vaiheet asiakas tiedostaa, ja jatkokysymyksillä voidaan selvittää asiakkaan reaktioita ja tunteita, jotta pystytään tietämään, mitä asioita asiakas arvostaa tai mitä asiakas ei edes huomaa. (Saarijärvi & Puustinen 2021, 226–228.)

**Design-ajattelulla** tarkoitetaan tapaa kehittää yrityksen tarjontaa asiakas- tai käyttäjälähtöisellä suunnittelulla, jonka pyrkimyksenä on saavuttaa yrityksen tavoitteet sekä asiakkaan tarpeet. Tyypillinen design-ajattelun muoto on **palvelumuotoilu** (service design), joka on suuntaus, joka perustuu asiakaslähtöisyyteen ja asiakaskokemuksen johtamiseen. Monet asiakaskokemuksen johtamisen ja kehittämisen työkalut ovat design-ajattelun toteuttamisen muotoja. (Saarijärvi & Puustinen 2021, 220–206.) Palvelumuotoilu itsessään on yksi suurempi kokonaisuus, joka käsitellään vielä erikseen omana osionaan.

### 3.3.3 Palvelu

Palveluiden tuotanto eroaa tuotteiden tuottamisesta ja myymisestä erityisesti sen vuoksi, että siinä missä tuotteen tuottaminen tapahtuu erillään ja riippumatta sen myynnistä ja kuluttamisesta, niin palvelun arvon tuottaminen edellyttää asiakkaan osallisuutta, ja palvelu tuotetaan yhdessä asiakkaan kanssa. (Polaine ym. 2013, 19–23.) Liiketoiminnan sanaston alkuperä on kuitenkin muodostunut tuotteiden tuottamisen ja myymisen kautta, joten terminologia soveltuu välillä huonosti palveluiden tuottamisen yhteyteen. Nimenomaan palveluihin vaikuttavat ominaisuudet voidaan määritellä olevan liike (movement), rakenne (structure) ja käyttäytyminen (behaviour). Liikkeen ymmärtäminen palvelun tuottamisessa on tärkeää palveluiden kehittämisen ja johtamisen onnistumiseksi. Liike voi tarkoittaa palvelun läpi käymisen aiheuttamaa liikettä tai sen sujuvuutta, ja se voi olla asiakkaan kulkema koko matka palvelun tiedostamisesta sen ostamiseen, kuluttamiseen ja lopulta asiakkuuden

päättämiseen. Rakenne puolestaan viittaa siihen, että palvelu ei tyypillisesti muodostu vain yhdestä asiasta, vaan siihen kuuluu erilaisia osatekijöitä, kuten palvelun tuottamisessa käytettävät tilat, laitteet ja välineet sekä yksi tai useampi palvelua tuottava ihminen. Lisäksi rakenteeseen liittyvät aikataulut ja palvelun koko organisointi. Käyttäytyminen liittyy liikkeen ja rakenteen leikkauspisteeseen. Kuinka asiakas toimii, mitä reittejä asiakas käyttää ja kuinka asiakkaat, henkilökunta tai teknologia käyttäytyvät eri tilanteissa. (Reason ym. 2016, 20–21.)

Yksi tapa ymmärtää palvelutuotteita, on tutkia sitä, mitä arvoa asiakkaat niistä saavat. Tyypillisesti asiakkaiden saama arvo voidaan luokitella kuuluvaksi johonkin tai useampaan kolmesta pääarvosta; hoito tai huolto (care) pääsy tai käyttöoikeus (access) tai vaste (response). Hoito tai huolto voi tässä yhteydessä merkitä joko ihmisen tai asian, esimerkiksi auton, hoitamista, eli sitä voivat olla muiden muassa korjaus-, terveydenhoito- tai siivouspalvelut. Pääsillä tai käyttöoikeudella tarkoitetaan esimerkiksi pääsylippuja julkisiin kulkuneuvoihin, elokuvalippuja sekä infrastruktuurin käyttöoikeutta, kuten esimerkiksi vesijohtovesi tai kirjasto. Vasteen tarjoavat palvelut puolestaan tarkoittavat ihmisten tai asioiden reaktiota tai vastausta asiakkaan tarpeeseen, kuten ambulanssin saapuminen hätätilanteessa, opettajan apu oppilaan pulmaan tai myyjän apu sopivien tuotteiden löytymiseen. Usein palveluiden arvo muodostuu useamman kategorian yhdistelmästä. (Polaine ym. 2013, 28–31.)

Case-yrityksen tapauksessa arvonmuodostuksessa on kyse pääasiassa access-kategorian arvosta, koska asiakkaan saama arvo muodostuu suurimmaksi osaksi kuntokeskustilojen säännöllisestä käyttöoikeudesta. Palvelun hankkimiseen ja kuluttamiseen voi liittyä ihmisiä, kuten myyjä tai asiakaspalveluhenkilöstöä, mutta asiakkuus on myös hankittavissa täysin itsenäisesti ilman ihmiskontaktia. Silloinkin palvelun kuluttamiseen liittyy paljon toimintojen ylläpitämisestä vastaavia ihmisiä, kuten laitteiden huoltoon ja siivoukseen liittyvää henkilökuntaa, sekä kulkukorttijärjestelmää ja laskutusta ylläpitävää henkilökuntaa, vaikka nämä palvelun rakenteeseen liittyvät ominaisuudet voivat olla asiakkaalle näkymättömiä tai tiedostamattomia.

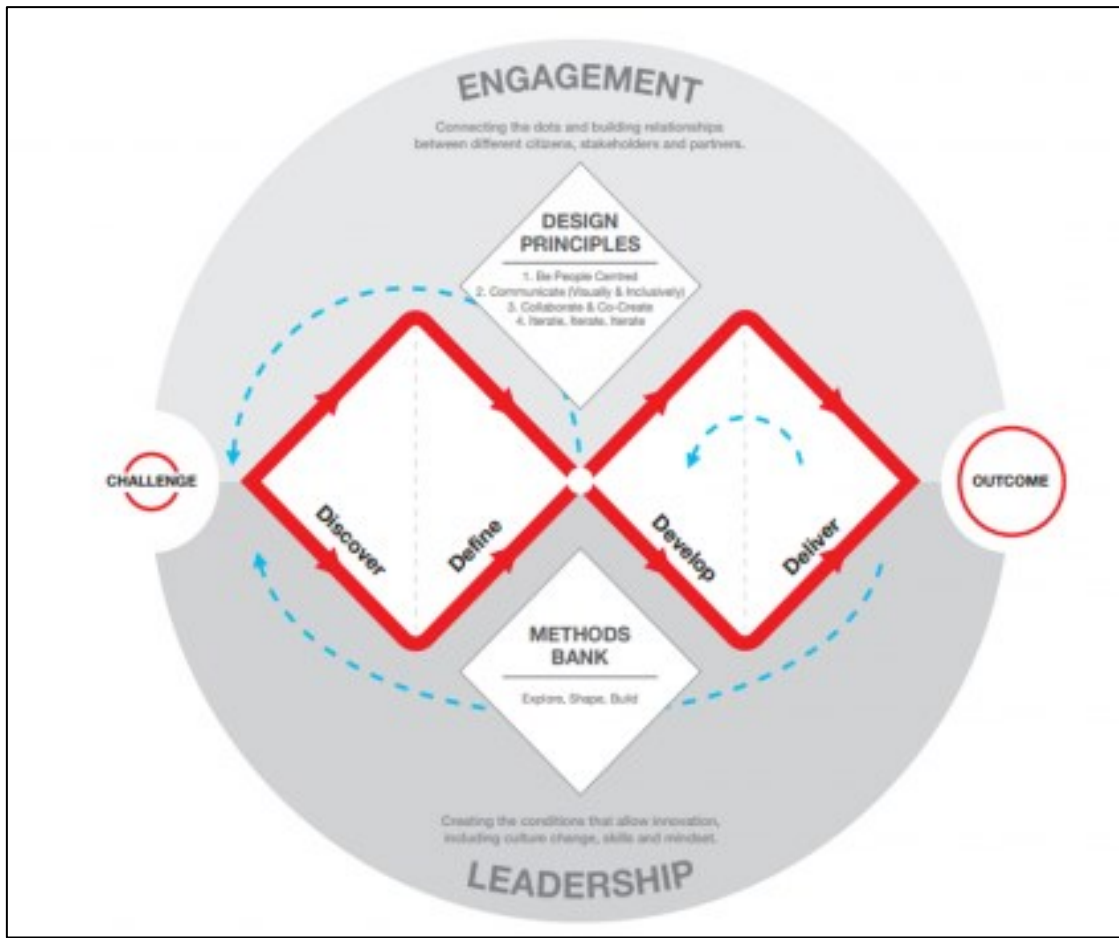
#### 3.3.4 Palvelumuotoilu

Palvelumuotoilulla tarkoitetaan toimintaa, jonka avulla kehitetään nykyisiä sekä uusia palveluita muotoilun toimintatapojen sekä perinteisen palvelun kehityksen keinoin. Siinä pyritään kohdistamaan asiakkaiden tarpeet ja toiveet palveluntarjoajan tavoitteidenmukaisiin palveluihin. (Tuulaniemi 2016, 24–25.) Palvelumuotoilussa kyse on sekä palveluiden että liiketoiminnan kehittämisestä ihmislähtöisesti niin, että prosessiin mukaan otetaan palvelun käyttäjiä (Palvelumuotoilu Palo.) Se on lähestymistapa palveluiden kehittämiseen, ja siinä

käytetään hyväksi vaihtelevia työkaluja ja menetelmiä, joiden avulla pyritään ymmärtämään ihmisiä, havainnoimaan mahdollisuuksia, suunnittelemaan palveluita ja toteuttamaan tehdyt suunnitelmat (Tuulaniemi 2016, 110–111). Palvelumuotoilusta on tulossa tai siitä on tullut muotisana ja -ilmiö, mutta sen taustalla on pyrkimys palvelutuotteiden kannattavaan kehittämiseen (Catalanotto, 2018). Palvelumuotoilusta onkin tullut nopeasti suosittu lähestymistapa sekä yritysten että julkisen sektorin palveluiden kehittämiseen, ja sen taustalla on asiakaslähtöisen arvoajattelun yleistyminen. Palvelumuotoilua on tarkoituksenmukaista soveltaa organisaation kaikilla tasoilla palvelutuotteiden kehitykseen, eli sen on kannattavaa olla osana palveluyrityksen koko strategiaa, liiketoimintamalleja ja prosesseja, ja sen on liityttävä sekä virtuaaliseen että fyysiseen palveluympäristöön ja kaikkiin asiakaskontakteihin. (Ojasalo ym. 2009, 71.)

Palvelumuotoiluprosessissa kokonaisuus tyypillisesti jaetaan pienempiin kehityskohteisiin, joista se rakentuu. Ratkaisut suunnitellaan osissa, eli käytetään vaiheistetun toimituksen mallia eli inkrementaalista kehitysmallia. Lisäksi kehityksessä hyödynnetään iteratiivisuutta, eli ratkaisusta luodaan uusia versioita, kunnes lopullinen ratkaisu saavutetaan. Luovaan ongelmanratkaisuun kuuluvat divergenssi ja konvergenssi vaihe, eli laajeneva ja supistuva vaihe. Laajenevassa vaiheessa ensin haetaan paljon erilaisia ja mielikuvituksellisia ideoita, ja sen jälkeen vasta supistuvassa vaiheessa niitä arvioidaan, karsitaan ja kehitetään. Apuna käytetään usein myös visualisointia, eli kirjoitettujen suunnitelmien lisäksi tuotetaan hahmoitelmia kuvaavassa muodossa. Myös prototyyppien muodostaminen on yksi tapa visualisoida. Merkittävä tekijä prosessissa on eri osapuolten, kuten asiakkaiden ja henkilöstön, osallistaminen ja yhteistyö. (Tuulaniemi 2016, 112–116.)

Kuviossa 5 esitellään Design Councilin muodostama Tuplatimanttiprosessimalli (the Double Diamond Process), jota hyödynnetään luovan ongelmanratkaisun prosessin etenemisen kuvaamisessa. Siinä laajenevat ja supistuvat vaiheet muodostavat kahden timantin muotoisen kuvion. Ongelmanratkaisuprosessin ensimmäisessä vaiheessa divergenssi osio sisältää ongelman havaitsemisen (discover) ja kongvergenssi vaihe sen määrittelyn (define). Toinen vaihe puolestaan muodostuu ratkaisuvaihtoehtojen kehittamisestä (develop) ja ratkaisun tuottamisesta (deliver). (Drew, 2019.)



Kuvio 5. Palvelumuotoilun Tuplatimantti-prosessimalli (Drew, 2019)

Tuplatimanttimallissa kuvaaja alkaa ongelmasta ja päättyy lineaarisesti kahden timantin jälkeeseen lopputulokseen, mutta todellisuudessa eri organisaatiolla ja eri prosesseissa eteneminen koostuu erilaisista luopeista, joissa ideoita testataan ja niistä tehdään prototyyppejä, ja vaiheita muodostuu eri projekteissa eri tavoin (Drew, 2019).

Tuplatimanttimallin kuvaajan yläosassa esitellään sen käytön periaatteet. Ensimmäisenä periaatteena pyritään ymmärtämään palvelua käyttävää ihmistä ja ihmisen tarpeita, vahvuuksia ja pyrkimyksiä. (Put people first). Toinen periaate kehottaa kommunikoimaan niin, että saavutetaan yhteisymmärrys ongelmasta sekä ideoista (Communicate visually and inclusively). Kolmas periaate on yhteistyö (Collaborate and co-create), ja neljäs periaate kehottaa painokkaasti iterointiin (Iterate, iterate, iterate). Iteroinnilla pyritään löytämään virheet mahdollisimman nopeasti, välttämään riskejä ja vahvistamaan luottamusta ideoita kohtaan. Kuvaajan alaosassa on lisäksi metodipankki, jossa luetellaan muotoilussa käytettävät metodit: tutki (explore), muotoile (shape) ja rakenna (build). Tutkimisen määrittellään tarkoittavan haasteiden, tarpeiden ja mahdollisuuksien tutkimista. Muotoilulla taas tarkoitetaan prototyyppien, ymmärryksen ja näkemysten muotoilua, ja rakentamisella viitataan ideoiden,

suunnitelmien ja asiantuntijuuden rakentamiseen. Lisäksi kuvioon on lisätty tarvittavat ominaisuudet johtajuus (Leadership) ja sitoumus (Engagent), jotka ovat kriittisiä tekijöitä prosessin onnistumiselle. Johtajuutta tarvitaan rohkaisemaan innovointia ja rakentamaan osaamista, ja osallisten on tärkeää sitoutua prosessiin. (Design Council 2019.)

Palvelumuotoilun lähtökohtana on asiakaskokemus, ja sen kehittäminen edellyttää asiakasymmärrystä. Asiakkailta voi pyytää asiakaspalautetta, ja on tärkeää kuunnella asiakkaitaan, mutta todellisuudessa sitä kautta ei saa kattavaa tietoa asiakkaiden tarpeista. Palvelumuotoilussa asiakkaiden tarpeita ja odotuksia pyritään ennakoimaan, jotta voidaan tarjota myös sellaisia ratkaisuja, joita asiakas ei ole vielä osannut kaivata. Tutkimalla ja havainnoimalla löydetään ne kehityskohteet ja ideat, joilla pystytään kehittämään uusia palvelukonsepteja. (Tuulaniemi 2016, 71–73.) Tavoitteena palvelumuotoilussa on kehittää asiakkaiden näkökulmasta haluttavia palveluita, joista on heille hyötyä ja joita on helppo käyttää (Ojasalo ym. 2009, 71).

### 3.3.5 Palvelumuotoilun työkaluja

Palvelumuotoilutoimintaan on kehitetty erilaisia työkaluja ja menetelmiä, joiden avulla asiakasymmärrystä voidaan kerätä tai jäsenellä, ja sitä kautta hyödyntää asiakaskokemuksen ja ongelmakohtien selvittämiseen. Käyttäjätietoa voidaan kerätä hyödyntämällä jo olemassa olevat asiakastiedot, haastatteluilla ja kyselyillä sekä erilaisilla havainnointimenetelmillä. (Tuulaniemi 2016, 146.) Tässä kappaleessa esitellään valikoima työkaluja, joista osaa on prosessin edetessä tarkoitus hyödyntää.

Havainnointiin perustuvien työkalujen hyöty on siinä, että sen avulla on mahdollista havaita niin sanottuja hiljaisia tarpeita tai kuinka palvelun käyttäminen oikeasti toimii. Ihmiset eivät välttämättä osaa sanoa, kuinka he toimivat eri tilanteissa, joten seuraamisella on mahdollista löytää paljon tietoa. Näitä keinoja ovat esimerkiksi varjostaminen, palvelusafari ja haamuasiakkuus. (Komulainen 2021.) **Käyttäjien varjostaminen** (User Shadowing) tarkoittaa menetelmää, jossa valittujen henkilöiden käyttäytymistä ja toimimista seurataan ilman, että siihen pyritään vaikuttamaan. Tällä pyritään ymmärtämään, mitä haasteita tilankäytössä on, ja mikä toimii sujuvasti nykyisenlaisissa tiloissa. **Palvelusafari** (Service Safari) puolestaan tarkoittaa menetelmää, jossa mennään tilaan osallistumaan ja tekemään, kokeilemaan palvelua asiakkaiden sekaan. Eri henkilöt näkevät ja kokevat eri asioita, joten sen jälkeen osallisten on hyvä pitää aiheesta koontipalaveri. (Design Council 2015, 14–15.) **Haamuasiakkuus** (mystery shopping) on tapa havainnoida palveluyrityksen toimintaa silloin, kun tutkijana on organisaation ulkopuolinen henkilö, joka tekeytyy asiakkaaksi, ja kerää havaintoja ennalta määritellyistä toiminnoista tai tilanteista ilman, että henkilökunta tietää siitä (Ojasalo ym. 2009, 117). Osallistumiseen perustuvat keinot, kuten palvelusafari ja haamuasiakkuus,

voivat antaa kattavaa ensikäden tietoa siitä, kuinka asiakas näkee ja kokee palvelun. Näihin osallistuu on kannattavaa pyrkiä olemaan avoin kokeilemaan myös uusia asioita, olemaan järjestelmällinen ja dokumentoida kokemukset itselleen sopivalla tavalla. (Polaine ym. 2013, 57–58.)

Kun pyritään tunnistamaan, millaisten asiakasryhmien näkökulmasta asiakaskokemusta kehitetään, on tärkeää pystyä toteuttamaan **asiakkaiden luokittelu**. Demografialuokittelussa asiakkaat määritellään muun muassa iän, sukupuolen, asuinpaikan tai tulotason mukaan. Tätä voidaan hyödyntää esimerkiksi markkinointikampanjan kohdentamisessa. Asiakkuusvaiheluokittelussa on tarkoitus tunnistaa eri ryhmät asiakkuussuhteen keston mukaan, ja kohdentaa erilaisia toimenpiteitä eri ryhmille. Kannattavuusluokittelun avulla pystytään kohdentamaan resurssit oikein, jotta kannattavimmat asiakkaat ovat myös tyytyväisimpiä. Kasvupotentiaaliluokittelun avulla voidaan kohdentaa kampanjoita ja lisämyyntimahdollisuuksia sellaisiin asiakasluokkiin, joissa on paras kasvupotentiaali. Asiointikanavaluokittelu jakaa asiakkaat sen perusteella, mitä reittejä pitkin he asioivat, ja sen huomioiminen mahdollistaa eri reiteissä erilaisen viestinnän. (Saarijärvi & Puustinen 2021, 128–130.) Käyttäjäpersoonatyökalulla (User personas) asiakkaat luokitellaan hahmottelemalla todennäköisimmät ja tyypillisimmät käyttäjät. Niihin ei valita oikeita asiakkaita, mutta olemassa olevan asiakaskunnan perusteella pystytään luomaan kuvaukset esimerkkiasiakkaista, ja niiden avulla suunnitelmia tehdessä pystytään keskittymään oikeiden asiakkaiden erilaisiin tarpeisiin. (Design Council 2015, 16.)

**Fokusryhmät** (focus group) ja **käyttäjätööpajat** (user workshop) ovat keino tuoda suunnitteluprosessiin mukaan aitoja käyttäjänäkökulma, kun ryhmät koostetaan tarkoituksenmukaisesti valituista ihmisistä. Fokusryhmissä kyse on enemmän palautteenkeräämisen ja antamisen muodosta, kun käyttäjätööpajoissa osalliset otetaan mukaan suunnitteluprosessiin erilaisten työkalujen, kuten diagrammien, päiväkirjojen ja aikajanojen avulla, jolloin tulos voi olla antoisampi. (Polaine ym. 2013, 60–67.)

### 3.3.6 Palvelumuotoiluprosessi

Palvelumuotoiluprosessi on loogisesti etenevä sarja toimintoja, joka noudattaa luovan ongelmanratkaisun toimintatapoja. Ensin määritellään, mikä ongelma on tarkoitus ratkaista, ja mitä lopputulemalta odotetaan. Määrittelyvaiheessa myös selvitetään organisaation nykytila ja tavoitteet, jotta ne osataan huomioida kehityksessä. Sen jälkeen asiaa tutkitaan esimerkiksi haastatteluiden ja asiakastutkimusten avulla, jotta saadaan tarkempi kuva kehitettävästä asiasta ja sen edellytyksistä sekä prosessin tavoitteista. Tutkimusvaiheessa pyrkiä myksenä on asiakasymmärryksen kehitys sekä strateginen suunnittelu. Suunnitteluvaiheessa luodaan ideoita ja vaihtoehtoja, ja luotuja konsepteja tai konseptin osia myös

testataan. Samalla on tärkeä tunnistaa palvelun kriittiset osat. Tuotantovaiheeseen kuuluu sekä pilotointi että lanseeraus. Ensin palvelukonsepti julkaistaan markkinoille niin, että se on asiakkaiden käytettävissä ja testattavissa, ja sen perusteella suunnitellaan, kuinka palvelu tuotetaan. Kun palvelu lanseerataan, palvelukuvaus dokumentoidaan ja sisäisen valmistuksen avulla koulutetaan henkilöstölle. Kun palvelu on markkinoilla, kehitystyön onnistumista arvioidaan ja tarpeen mukaan hienosäädetään, ja sen kehittämistä jatketaan edelleen. (Tuulaniemi 2016, 126–131.)

### 3.3.7 Palvelumuotoilun merkitys

Palvelumuotoilun tarkoituksena on mahdollistaa menestyvien palvelukonseptien kehittäminen ja myyminen. Liiketoiminnan näkökulmasta palvelun on oltava tuloksellinen, tehokas ja erottuva, eli sen täytyy olla myyvä ja kannattava tuottaa. Asiakasnäkökulmasta palvelun on oltava haluttava, johdonmukainen, käytettävä ja hyödyllinen. Lisäksi asiakkaalle oleellista on, että palvelu on yksilöllinen, mieleenpainuva, vaivaton, luotettava, jonkin asian mahdollistava tai jotain sellaista, mitä asiakas ei itse saisi aikaan. Näiden näkökulmien on kohdattava, jotta palvelua on kannattavaa tuottaa, ja palvelumuotoilulla nämä pyritään yhdistämään. Asiakkaan kokema arvo määrittää sen, paljonko ja kuinka useasti asiakas on halukas maksamaan kyseisestä palvelusta sekä sen, suosittelisiko palvelua muille ihmisille. (Tuulaniemi 2016, 101–105.)

Yritykset toimivat jatkuvasti muuttuvassa ympäristössä, jossa asiakkaiden tarpeet vaihtelevat aiempaa arvaamattomammin ja nopeammin. Tämän vuoksi selviytyminen, saati menestyminen edellyttää joustavaa ja aktiivista mukautumista sekä luovaa ja kokeilevaa toimintatapaa. Palvelumuotoilu on keino reagoida asiakastarpeisiin ja toimia asiakaslähtöisesti, ja kannattaa sisällyttää organisaation omaan toimintaan jatkuvana ja kestäväenä kehittymisen tapana. (Koivisto ym. 2019, 217–218.) Palvelumuotoilulla on tarkoituksena saavuttaa sekä suoria että välillisiä hyötyjä liiketoimintaan, eli sen ei ole tarkoitus olla vain nopeiden korjausliikkeiden toteuttaminen vaan pitkällä aikavälillä kannattava investointi kokonaisuuteen (Koivisto ym. 2019, 151).

## 3.4 Projekti

### 3.4.1 Projektitoiminta

Projekti tai hanke tarkoittaa tehtäväkokonaisuutta, jolle on määritelty selkeät tavoitteet, aikataulut ja resurssit. Projekti on lähtökohtaisesti ainutkertainen, eikä sillä ole tarkoitus toteuttaa organisaation toimintaa, vaan se tulisi kohdistaa toiminnan kehittämiseen. (Silfverberg 2007, 21–23.)



Projektitoiminnalla on mahdollista kehittää organisaatiota nykytilasta tavoitetilaa kohti, ja sillä voidaan pyrkiä muun muassa kustannusten alentamiseen, laadun varmistamiseen, uusien tuotteiden markkinoille tuomiseen tai kannattavuuden parantamiseen. Työskentelytapana projekti sopii hyvin tilanteisiin, joissa tarkoituksena on vastata johonkin kehittämissaasteeseen. Tyypillistä projektin aloittamiselle on, että sen tuotokselle on jokin tarve, tai organisaatiolla on vastassaan jokin uusi mahdollisuus, kriisi tai muutos. Projektityypit voidaan lajitella esimerkiksi tuotekehitys-, tutkimus-, tietojärjestelmä-, toimitus- ja investointiprojekteihin sekä toiminnan kehittämissaasteisiin. Toiminnan kehittämissaasteen tavoitteena on parantaa tehokkuutta ja tuottavuutta keskittyen esimerkiksi uudistamiseen tai toimintatapojen tai osaamisen kehittämiseen. (Mäntyneva 2016, 9–12.)

Kehittämissaasteiden tai -hankkeiden on tarkoitus olla käynnistyminen uudelle, kehitetylle tavalle toimia, eikä kehitettävä toiminta voi olla riippuvainen varsinaisesta hankkeesta tai sen rahoituksesta. Samoin investointihankkeissa tarkoitus on, että projektilla itsellään vain aloitetaan jotain, ja projektin aikana tulee varmistaa sen jälkeinen käytettävyys. Tutkimus- ja selvityshankkeiden aikana tulee varmistaa, että tulokset ovat hyödynnettävissä myöhemmin. (Silfverberg 2007, 30–31.)

#### 3.4.2 Projektin vaiheet

Projektin elinkaari koostuu valmistelusta, suunnittelusta, toteuttamisesta ja päättämisestä. Projektin valmistelu ei vielä automaattisesti tarkoita sen toteutumista, vaan valmisteluvaiheen perusteella on myös mahdollista päätyä ratkaisuun, ettei se kannata. Huolellinen valmistautuminen helpottaa suunnittelua. Suunnitteluvaiheeseen kuuluvat laajuuden ja tavoitteiden määrittely sekä aikataulutus, budjetointi, resursointi. Myös riskien tunnistaminen ja ennakointi on tärkeää, jotta niihin myös varaudutaan. Toteutuksen aikana noudatetaan suunnitelmaa, mutta tarvittaessa muutoksia tehdään ja ongelmakohtiin puututaan. Kun tavoiteltu tuotos on valmis, siitä tehdään raportti, jossa dokumentoidaan ja arvioidaan tuotos ja eritellään myös tuotoksen ja suunnitelman mahdolliset erot. Lopuksi puretaan projektioorganisaatio, luovutetaan sen tuotos tilaajalle ja kun dokumentointi on valmis, se arkistoidaan. (Mäntyneva 2016, 15–18.)

#### 3.4.3 Projektin suunnitteluvaihe

Projektin suunnitteluvaihe ei aina etene samalla sisällöllä, mutta sen vaiheita voivat olla esimerkiksi suunnittelun organisointi, taustaselvitykset, alustavat tavoitteenrajaukset, lisäselvitykset, sidosryhmien kanssa yhteistyön suunnittelu, suunnitelman arviointi ja viimeistely, rahoitus, aloitusseminaari, tiedotuksen suunnittelu, työsuunnittelu sekä muutosten ennakointi. On organisaatiokohtaista, kuinka paljon suunnitteluun panostetaan ja miten se

toteutetaan, mutta suunnittelulla pyritään välttämään ongelmia, jotka heikentävät mahdollisuuksia tavoitteiden saavuttamiseen. Mikäli projektille suunnitteluvaiheessa on asetettu liian väljät tavoitteet, on suunnitelman teko, projektin toteutus ja tulosten arviointi hankalaa. Alussa ja etenemisen aikana on myös tärkeää määritellä projektin laajuus, ja suuremman kokonaisuuden osalta se voidaan tehdä vaihekohtaisesti pienempinä kokonaisuuksina. Laajuudenhallinnalla pyritään varmistamaan, että työskentely on tuottavaa ja että tuotos vastaa sille asetettuihin vaatimuksiin. Tämän kannalta tärkeää on, että projektin kohde-ryhmä on otettu mukaan riittävästi ja ajoissa. Lisäksi tarpeet selkeytetään, vältetään turhaa työtä sekä ylilaaatua ja hallitaan myös muutoksia ja projektin monimutkaisuus huomioidaan jo suunnittelussa. Projektisuunnitelmalla vastataan, miksi projekti toteutetaan ja millä tavalla. Suunnitelmassa ei vielä mennä pieniin yksityiskohtiin, ja aikataulukin on karkea, mutta se antaa kokonaisnäköyksen toteutuksen etenemisestä. Arviointivirheiden välttämiseksi suunnitelmaa päivitetään etenemisen mukaan, ja tehtäviä organisoidaan ja suunnitellaan koko projektin aikana. Tarkemmin määriteltynä projektisuunnitelma vastaa kysymyksiin, mitä projektissa on tarkoitus tehdä, missä projekti toteutetaan sekä milloin ja miten sitä tehdään sekä kenen vastuulla on mikäkin asia. Projektin sisältö kuitenkin suunnitellaan erikseen. (Mäntyneva 2016, 42–48.)

Projektin suunnittelussa tulee huomioida taloudelliset, aikataululliset ja laadulliset tavoitteet ja niiden painotukset. Projektin tavoite sekä sen onnistumisen mittarit tulee määritellä, työnjako ja vastuut tulee jakaa, ja eri työryhmät tulee nimetä ja perehdyttää omiin tehtäviinsä. Usein projekti käynnistetään niin sanotulla kick off -tapahtumalla, eli käynnistystapahtumalla, jossa tuodaan ryhmälle tietoon edellä kuvatut seikat, jotta kaikki ovat hyvin perillä ja innostuneita projektista. (Mäntyneva 2016, 85–86.) Projektin johtamisen onnistumisen mahdollistamiseksi projektisuunnitelmassa tulisi olla selkeät ja realistiset tavoitteet, toteutuksen työsuunnitelma tai malli, etenkin suuren projektin selkeä vaiheistus, johtamismalli ja projektiorganisaatio sekä varatut panokset, kuten voimavarat ja resurssit (Silfverberg 2007, 27).

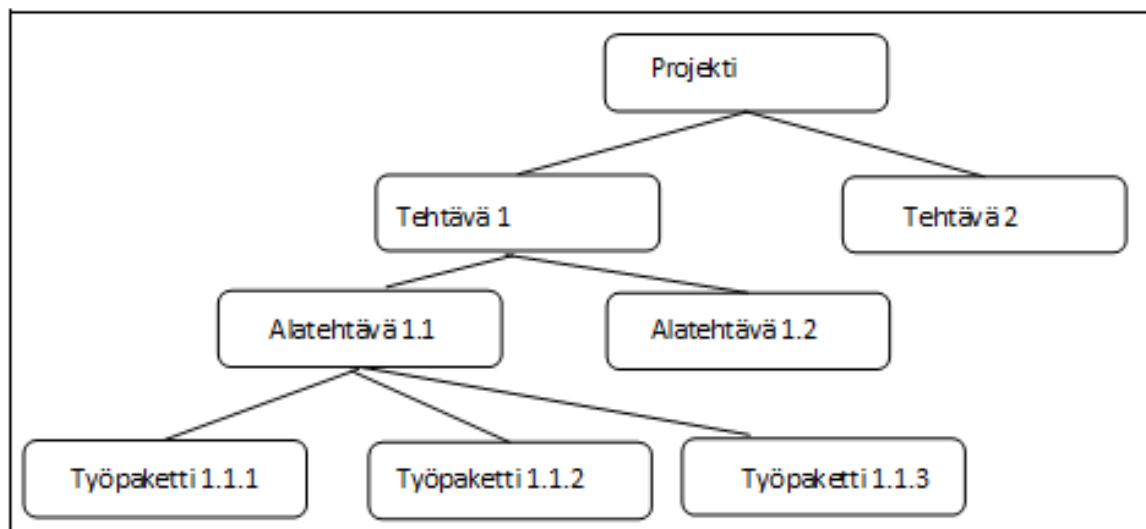
Projektin suunnittelussa on myös huomioitava, että suunnittelu tai suunnitelmassa pysyminen ei ole itseisarvo, vaan suunnittelun täytyy olla dynaamista ja tarkoituksenmukaista. Suunnitelma antaa raamit ja suuntaviivat, mutta yksityiskohtia ei kannata suunnitella koko prosessille etukäteen, vaan suunnitelmia mukautetaan projektin edetessä. (Ruuska 2005, 159.) Kun suunnitelmia päivitetään ja muutetaan, on suunnitelmissa myös kannattavaa merkitä kaikki tehdyt muutokset, jotta suunnitelmat pysyvät edelleen selkeinä kaikille osapuolille. Tämän voi toteuttaa esimerkiksi projektisuunnitelmassa mukana olevalla muutoshistoriataulukolla, johon merkitään, milloin päivitysversio on tehty, monesko versio on kyseessä, ja mikä on muutoksen syy. (Ruuska 2005, 205.)

### 3.4.4 Resursointi

Resursoinnilla tarkoitetaan erityisesti projektiin tarvittavien resurssien saatavuuteen ja riittävyyteen liittyvää suunnittelua. Tähän voi kuulua esimerkiksi ihmisiä, tiloja, laitteita, aikaa ja pääomaa. Jos projektissa käytetään alihankkijoita, on tärkeää varmistaa, että sillä on tarvittavia kykyjä, osaamista ja resursseja, ja että alihankkijaan tai alihankkijoihin voi luottaa ilmoitettujen aikataulujen sekä taloudellisten velvoitteiden osalta. Alihankkijoilla teetetyt työn etenemistä ja laatua tulee myös voida seurata ja mitata. Myös muiden hankintojen, kuten raaka-aineiden, koneiden, palveluiden tai materiaalien, hallinnalla on suuri merkitys projektin taloudellisen toteutuksen onnistumisessa. Kustannusten lisäksi hankintojen osalta on huomioitava aikataulutus. (Mäntyneva 2016, 55–56.)

### 3.4.5 Aikatauluttaminen

Aikataulutuksen kannalta on tärkeää jakaa projekti vaiheisiin, ja osittaminen helpottaa hallittavuutta, työn suunnittelua ja johtamista. Projekti on tarkoituksenmukaista jakaa tehtäväkokonaisuuksiin ja vielä alakokonaisuuksiin niin, että jokainen vaihe saadaan lopulta jaettua työpaketteihin, eli selkeisiin tehtäviin, joista projektin lopputulos lopulta muodostuu. Kun ositukseen käytetään selkeää osituskaaviota, voidaan myös helpommin selvittää eri tehtävien väliset riippuvuudet. Kuviossa 6 on esimerkki puukaavion muotoon tehdystä osituskaaviosta.



Kuvio 6. Osituskaavion esimerkki puukaaviossa (mukailtu Mäntyneva 2016, 61)

Toinen vaihtoehto on tehdä osituskaavio taulukon muotoon, taulukon 2 esimerkin mukaan. Taulukossa tehtävätasojen hierarkkisuus on samalla tavalla kuin puukaaviossa.

Taso 1	Taso 2	Taso 3
Tehtävä 1		
	Alatehtävä 1.1	
		Työpaketti 1.1.1
		Työpaketti 1.1.2
		Työpaketti 1.1.3
	Alatehtävä 1.2	
Tehtävä 2		
	Alatehtävä 2.1	
	Alatehtävä 2.2	

Taulukko 2. Osituskaavion esimerkki taulukossa (mukailtu Mäntyneva 2016, 62)

Projektin aikataulu voidaan suunnitella sitten, kun osittaminen on tehty. Aikatauluttamista voi olla projektipäällikönkään vaikea tehdä yksin, vaan yksityiskohtaisemmin eri vaiheiden keston osaa arvioida projektiryhmä, etenkin jos sillä on aiempaa kokemusta vastaavasta projektista tai työstä. On kuitenkin mahdollista, että aikataulu muuttuu projektin edetessä, koska aikataulusuunnittelu perustuu arvioihin työvaiheiden kestosta.

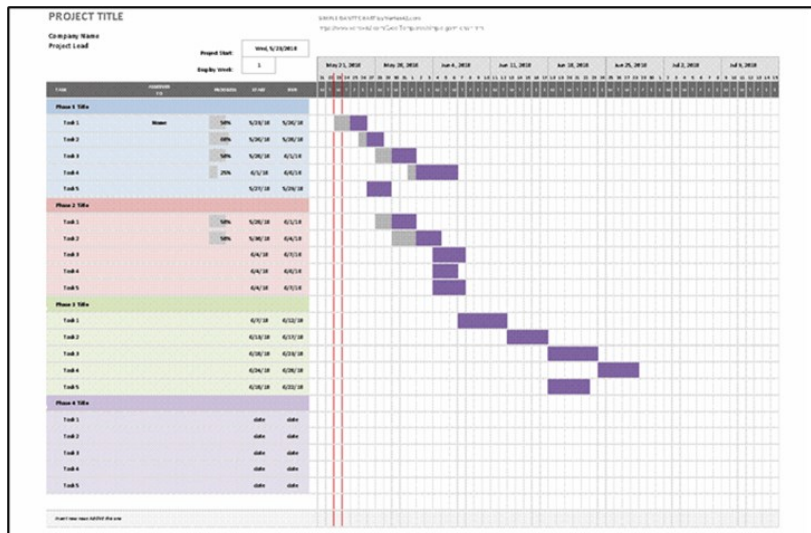
Aikataulutus muodostuu kuudesta eri vaiheesta. Ensinnäkin tunnistetaan eri tehtävät, eli jaetaan projekti pienempiin kokonaisuuksiin ja erillisiin työtehtäviin, joista projekti kokonaisuutena muodostuu. Tämä voi olla hankalaa, jos projektin kokonaistavoitteet eivät ole vielä täysin selvät, koska on aikataulutuksen kannalta tärkeää saada mukaan kaikki tehtävät. Toisena asiana selvitetään eri työtehtävien väliset yhteydet, eli tutkitaan millä tavoilla eri vaiheet riippuvat toisistaan. Riippuvuus voi olla ehdotonta, jolloin tehtävät voidaan tehdä vain määrättyllä tavalla, tai ehdollista, jolloin on vaihtoehtoisia toteutustapoja. Osa tehtävistä voi olla myös toisista riippumattomia, eli ne voidaan aikatauluttaa esimerkiksi resurssien saatavuuden mukaan. Tehtävien riippuvuus suhteet voidaan jakaa myös loogiseen riippuvuuteen, limitysriippuvuuteen, viiveriippuvuuteen, resurssiriippuvuuteen, kalenteririippuvuuteen tai riippumattomuuteen. Jos tehtävät on mahdollista suorittaa jossakin nimenomaisessa järjestyksessä, kyseessä on looginen riippuvuus. Jos tehtävät voidaan limittää, mutta seuraavan tehtävän aloittaminen edellyttää aiemman tehtävän olevan täysin suoritettu, kyse on limitysriippuvuudesta. Viiveriippuvuus puolestaan edellyttää määritetyn ajan kulumista edellisen ja seuraavan vaiheen välillä. Jos samat resurssit ovat osallisena useassa eri tehtävässä, minkä vuoksi ne joudutaan tekemään eri aikoihin, kyse on resurssiriippuvuudesta. Kalenteririippuvuus sen sijaan merkitsee tilannetta, jossa tehtävän suorittamiseen liittyy

jokin määrätty ajankohta. Lisäksi on ne tehtävät, joilla ei ole suoranaista riippuvuutta, ja ne voidaan ajoittaa varsin helposti muiden tehtävien perusteella. (Mäntyneva 2016, 62–65.)

Kolmas aikataulutuksen vaihe on käytettävissä olevien resurssien selvittäminen. Ihmistyöajan laskemisessa on huomioitava myös se, että käytössä olevasta työajasta kaikki ei mene suoraan projektiin, vaan erilaisiin siirtymiin, muuhun työhön ja projektinhallintaan liittyvään tekemiseen menee aina osa ajasta. Lisäksi tekijöiden kokemustaso vaikuttaa ajankäyttöön sekä sen ennalta arvioimiseen. Aikataulutamisessa on myös huomioitava kuormitustaso, jotta työtä kohdennetaan ja aikataulutetaan sopivasti. Seuraavana arvioidaan työmäärät sekä töihin tarvittavat ajat. Tähän vaikuttaa tekijöiden kokemustaso, ja kestoja arvioidessa on tarpeen huomioida hajonta. Aikataulun arvioinnissa tulee vastaan myös inhimillisiä tekijöitä. Ihmiselle on tyypillistä, että jos aikataulu on väljä, annettu aika käytetään, vaikka niukemmalla aikaresurssilla se onnistuisi myös. Etenkin jos liian nopea suoriutuminen aiheuttaa lisää tehtävää tai tiukentunutta aikataulupainetta myöhemmissä tehtävissä, on todennäköistä, että tekijät eivät pidä turhaa kiirettä. Tehtävien eteneminen saattaa riippua myös muista tekijöistä, joten työtuntimäärän lisäksi tulee laskea, paljonko aikaa kuluu kalenterissa. (Mäntyneva 2016, 65–66.)

Vasta viidentenä vaiheena tehdään varsinainen aikataulu, ja se tulee pyrkiä tekemään realistisesti ja resurssit huomioiden. Samalla työt aikataulutetaan kalenteriin huomioiden tekijöiden muut työt sekä käytettävyys. Viimeinen aikataulutusvaihe on aikataulun mukainen toteutus ja sen seuranta, sekä tarpeen mukaan aikataulun muuttaminen tilanteen edellyttämällä tavalla. Kun projektiin on suunniteltu välietappeja, niin aikataulun seuranta on helpompaa ja etapit motivoivat ja kirittävät aikataulun pitämisessä, mutta jos aikataulutus on ollut epärealistinen, on järkevää tarkistaa aikataulua. (Mäntyneva 2016, 67–69.)

Projektin aikataulutus voi perustua aloitusaikaan tai päättymisaikaan, jos tiedetään joko milloin se on tarkoitus aloittaa tai milloin sen täytyy olla valmis. Tällöin aloitetaan tiedossa olevasta ajankohdasta, ja sen mukaan määritellään muu aikataulu. Nämä voidaan myös yhdistää, jos arvioitu aloitusajankohta sekä valmistumisen takaraja ovat tiedossa. Projektin muodostuminen voidaan koostaa kriittisen polun, toimintaverkon tai janakaavioiden näkökulmasta. Kriittinen polku tarkoittaa perättäisten aktiviteettien sarjaa, jonka oletuksena on, että polun aktiviteetit toteutetaan aikataulun mukaisesti, tai projekti myöhästyy. Toimintaverkossa eritellään projektin eri tehtävät, ja siinä korostuu eri tehtävien väliset riippuvuudet, jotka määritellään aikatauluun. Janakaaviossa, eli Gantt-kaaviossa, tehtävät ovat erillisiä janoja, ja kaaviossa korostuvat eri osatehtävien alku- ja loppuajat, mutta tehtävien riippuvuussuhteet eivät käy ilmi. (Mäntyneva 2016, 69–74.) Taulukossa 3 on Microsoft Excel -taulukko-ohjelman malli Gantt-kaaviosta.



Taulukko 3. Esimerkki Gantt-kaaviosta (Microsoft 2022)

Gantt-kaavio on yleisesti käytetty aikataulutuksen työkalu, joka muodostuu tehtävälisteristä, johon jokaiselle tehtävälle määritellään aloitus- ja lopetusajankohta, joiden perusteella kunkin palkin pituus ja sijainti määrittyvät (Grant 2022).

### 3.4.6 Budjetointi

Projektille määritellään taloudelliset tavoitteet, ja siihen liittyy kustannusten arviointi, budjetointi ja seuranta. Tavoitteena on kustannustehokas toteutus, joka pystytään arvioimaan suunnitteluvaiheessa huomioiden laajuus, resurssit ja aikataulut. Projektin aikana resurssien käyttöä edelleen suunnitellaan, kulujen muodostusta seurataan ja arvioidaan sekä raportoidaan, mutta toteutuksen aikana kustannuksissa säästäminen on vaikeaa, jos toimitaan suunnitelman mukaisesti. Alkuvaiheessa budjetointi on karkeaa, koska työmäärät eivät ole tarkkoja, ja suuri osa kustannuksista voi liittyä työkuukausiin tai esimerkiksi raaka-ainekuluihin. Budjetointiin liittyy tyypillisesti tavoite toteuttaa projekti mahdollisimman edullisesti, mutta niin, että tuotoksen oleellisista elementeistä ei tingitä liikaa. (Mäntyneva 2016, 75–76.)

Koostava budjetointi tarkoittaa, että eri työpakettien kustannukset arvioidaan erikseen ja lasketaan yhteen, jolloin saadaan tyypillisesti tarkempi arvio kokonaiskustannuksista. Budjetin tarkkuuden mahdollistamiseksi on tärkeää, että siinä osataan huomioida kaikki tarvittava työ, ja projektiryhmän osallistuminen budjetointiin lisää myös tekijöiden sitoutumista. Kokonaisbudjetissa on huomioitava sekä suorat kustannukset, kuten käytetty työaika, materiaalit ja raaka-aineet, että epäsuorat kustannukset, kuten toimitilakustannukset, yleishallinnolliset kustannukset ja tietoliikennekulut. Tarkkaankin budjettiin on järkevää varata

5–10 % liikkumavara, koska esimerkiksi työmäärät, raaka-aineiden hinnat ja toimitusajat voivat muuttua. (Mäntyneva 2016, 76–80.)

Kun budjettiin tehdään arvioita kustannuksista, on hyvä dokumentoida myös, miten arviot tehdään ja mihin arviot perustuvat. Lisäksi määritellään, mitkä asiat voivat vaikuttaa sen tarkkuuteen sekä vaihteluväli prosentteina, jotta käy ilmi todennäköinen ajan ja kustannusten haarukka. Arvioinnissa on hyvä varautua yllätyksiin ja kustannusmuutoksiin, huomioida työajan realistinen käyttö ja sopiva resursointi sekä määritellä yhden summan sijasta alaja yläraja. Lisäksi tulee huomioida, että projektin hallinnointi sekä eri paikoista siirtymät vievät sekä aikaa että rahaa, eikä työaika ole täysimääräisesti projektia edistävää aikaa, vaan parhaimmillaankin noin 80 prosenttia työntekijän ajasta kohdistuu suoraan projektin tehtäviin. Sekä projektin tilaaja että työryhmä ovat tärkeää pitää tietoisena projektin etenemisestä sekä budjetin toteutumisesta ja mahdollisista muutoksista. (Mäntyneva 2016, 81–83.)

## 4 Kehittämisprojektin valmistelu

### 4.1 Toimintatutkimuksen pohjustus

Kohdeyrityksellä on jo valmiiksi tiedossa kehityskohteita ja -tarpeita, mutta ennen kehitysprosessin aloittamista on tarkoituksenmukaista selvittää tarkemmin, millaisia haastekohtia asiakkailla on tilojen käyttämisen suhteen tai millaisia muita kehitysideoita olisi järkevää toteuttaa samalla, kun tehdään suuria muutostöitä. Kehityskohteiden selvittämiseen käytetään tässä tapauksessa toimintatutkimusta, jossa eri metodeilla kerätään tietoa ongelmien syistä ja etsitään niihin ratkaisuja.

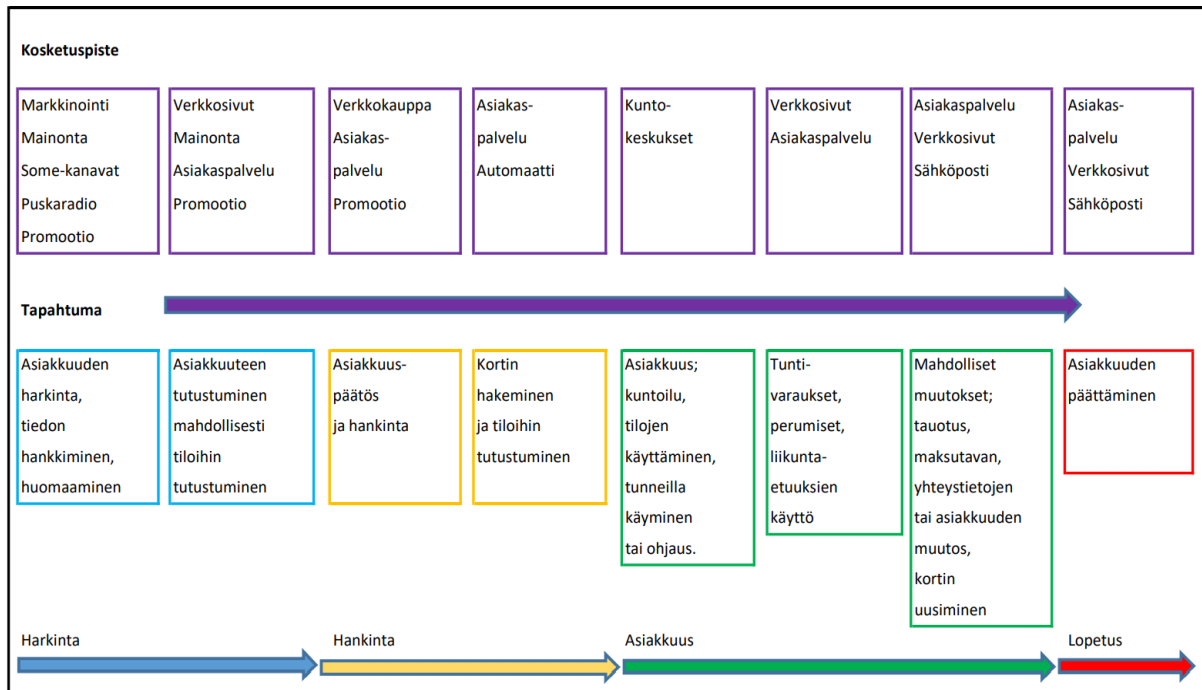
Kuten edellä on todettu, toimintatutkimus alkaa ongelman määrittelemisestä ja nykytilan kartoittamisesta, minkä jälkeen sitä analysoidaan ja siihen etsitään ratkaisuja. Tutkimus jatkuu syklisenä kokonaisuutena, eli kun ratkaisumallit on viety käytäntöön, tilannetta tutkitaan uudestaan, ja tarpeen mukaan kehitetään lisää ratkaisumalleja. Tässä opinnäytetyössä toteutetaan siis käytännössä tutkimuksen ensimmäinen sykli, jonka perusteella luodaan pohja kehitysprojektille, joka viedään kohdeorganisaatiossa käytäntöön seuraavien kuukausien aikana. Sen jälkeen tehdään uusi selvitys, ja tutkitaan, kuinka kehitysprosessi on siihen mennessä onnistunut, ja mitä kehityskohteita toteutetaan seuraavassa vaiheessa. On mahdollista, että ensimmäisen kehityssyklin jälkeen havaitaan pieniä muutostarpeita, jotka ovat toteutettavissa nopealla aikataululla ja pienellä panostuksella. Näitä voivat kohdeorganisaation tapauksessa olla esimerkiksi yksittäisten laitteiden asentojen muutokset tai etäisyyksien vaihdot, jotka voidaan toteuttaa tyypillisesti muutaman päivän varoitusajalla. Näiden lisäksi on todennäköistä, että havaitaan suurempia puutteita tai muutostarpeita, jotka koostetaan ja valmistellaan kehitysprosessin seuraavaa vaihetta varten.

### 4.2 Asiakaskokemuksen hahmottaminen

Asiakaskokemuksen hahmottamiseen ja kehittämiseen on kehitetty useita erilaisia työkaluja, kuten on raportin teoriaosiossa esitelty. Tähän projektiin niistä osa on otettu mukaan työn suunnittelun tueksi. Asiakaspolun kokonaiskuvan hahmottamiseksi alla on esitelty asiakaspolkukartoitus, ja samassa yhteydessä se on myös vaiheistettu. Blueprinting-menetelmien tarkoitus on kuvata organisaation prosesseja tarkemmin, mistä ei tässä yhteydessä ole kehitystyön kannalta lisäarvoa, koska on jo tiedossa, mitä organisaation toiminnan tekijöitä on tarkoituksena kehittää. Myöskään GAP-mallia tai CIT- ja SILT-menetelmiä ei ole tässä yhteydessä tarkoituksenmukaista tutkia syvemmin, ja niiden käyttö sopisi paremmin tilanteeseen, jossa on tarkoitus kehittää esimerkiksi asiakkuuden hankkimiseen liittyviä asiakaspolkuja. Esitellyistä työkaluista design-ajattelu, ja tarkemmin ottaen sen alakategoria palvelumuotoilu ovat tämän prosessin pääosassa.



Asiakaskokemuksen ymmärtäminen on kuitenkin kriittinen tekijä sen kehittämisen suunnittelussa, joten kuviossa 7 on esitelty asiakaspolkukartoitus sekä asiakaspolun vaiheistus.



Kuvio 7: Asiakaspolkukartoitus ja asiakaspolun vaiheistus

Asiakaspolkukartoitus sisältää asiakkuuden hankkimiseen, käyttämiseen ja päättämiseen liittyvät kosketuspisteet, ja ne etenevät kronologisessa järjestyksessä kuvaajassa vasemmalta oikealle. Ylärivissä kerrotaan kosketuspiste tai vaihtoehtoiset kosketuspisteet organisaatioon, ja alarivissä kerrotaan, mitä asiakas tuolloin tekee. Asiakaspolun vaiheistus puolestaan jakaa polun loogisiin kokonaisuuksiin, ja kuvaajassa vaiheet on merkitty väreillä. Sinisellä merkityt ensimmäiset kaksi tapahtumaa ovat asiakkuuden harkintaan liittyviä asioita, jolloin potentiaalinen asiakas huomaa yrityksen tai mahdollisesti etsii tietoa aiheesta, ja seuraavat kaksi keltaisella merkittyä kohtaa liittyvät asiakkuuden hankintaan.

Kolme vihreällä merkittyä tapahtumaa ovat asiakkuuden aikaisia asioita, ja viimeisenä on asiakkuuden päättämisen ruutu, joka on merkitty punaisella. Asiakkuuden harkintaan ja aiheeseen tutustumiseen liittyy paljon sellaista, mitä yritys ei voi päättää tai määritellä tarkasti, kuten ihmisten välillä kulkevaa tietoa, sekä internetissä että oikeassa maailmassa. Yritys voi kuitenkin pyrkiä olemaan näkyvillä mainonnalla, promootiolla sekä omalla sosiaalisten medioiden aktiivisella käytöllä ja tietysti pitämällä yllä hyvää mainetta, joka liikkuu puskaradiossa ihmiseltä toiselle. Asiakkuuden hankinta muodostuu ostopäätöksestä ja varsinaisesta ostoprosessista, jonka asiakas voi tehdä joko asiakaspalvelussa tai verkkopalvelussa omatoimisesti. Varsinainen asiakkuus ja sen käyttäminen ovat aina yhteydessä toimitiloihin

ja niissä asioimiseen, ja lisäksi asiakkuuteen liittyy monia erilaisia muutoksia ja asiakaspalvelun kosketuspisteitä. Asiakkuuden päättämiseen liittyy myös asioimista asiakaspalvelun kanssa, joko henkilökohtaisesti tai verkkopalvelun tai sähköpostin kautta.

Tämän kehitysprojektin sisältö liittyy suoraan toimitilojen käyttämiseen ja käytettävyyteen, mikä liittyy etenkin asiakkuusvaiheeseen, mutta myös tutustumisvaiheeseen silloin, kun asiakas käy ennen hankintapäätöstä tutustumassa organisaation tiloihin ja tekee hankintapäätöksen tuon kokemuksen perusteella. Lisäksi kehityksessä on tärkeää huomioida virtuaaliset kosketuspisteet, eli tässä tapauksessa verkkosivujen ja sosiaalisten medioiden kanavien käyttäminen tiedonjakamiseen ja uudistuksista kertomiseen. Asiakkuuden aikana tilojen käyttämiseen liittyy myös paljon oheistoimintaa, kuten pukuhuonetilojen ja säilytyskaappien käyttöä, peseytymistä, saunomista ja saniteettitilojen käyttöä. Lisäksi asiakkaan käyntiin voi liittyä pysäköintialueen tai pyörätelineen käyttäminen, salikortinlukijan käyttäminen ja asiakaspalvelun oheismyynti. Kuitenkin tämän kehitysprojektin sisältö on rajattu kuntoilutilojen ja välineistön kehittämiseen.

### 4.3 Käyttäjäpersoonat

Käyttäjien luokittelua voisi tässä yhteydessä lähestyä useammasta eri näkökulmasta. Yksi tyypillinen tapa jaotella käyttäjiä olisi demografisten tekijöiden, kuten iän ja sukupuolen mukaan jaottelu, mikä voi antaa myös käyttökelpoisia malleja johonkin pisteeseen asti. Se ei tässä yhteydessä kuitenkaan vaikuta antavan toiminnan kehittämisen kannalta merkityksellistä lisätietoa. Sen sijaan käyttäjäpersoonien (User Personas) hahmottelulla voi tässä tapauksessa saavuttaa palvelun toimintojen kannalta oleellisempaa tietoa, kun määritellään käyttäjät erilaisen harrastuneisuuden mukaan. Osa käyttäjistä voi tässä jaotellussa olla useammassa eri kategoriassa, ja osalla määritelmä on vähemmän tarkka, mutta tällä jaotellulla pystytään määrittelemään toiminnan kehittämisen kannalta oleellisia asioita paremmin.

Eri harrastuksiin ja urheilulajeihin liittyy erilaisia laitteita ja välineitä, ja prioriteetit sekä treenirytmit voivat olla hyvin erilaiset. Toiminnallisen kuntoilun harrastajat, paino- tai voimalajien harrastajat, kuntoilijat, kehonrakentajat ja kestävyysurheilijat voivat käyttää ainakin osittain samoja välineitä ja tiloja, mutta käyttötavat ja -rytmit poikkeavat toisistaan selvästi, ja osaan lajeista liittyy hyvin spesifejä välinevaatimuksia, ja sen myötä myös välineistön vaatimustaso on erilainen käyttäjäpersoonien välillä. Tätä havaintoa hyödynnetään kehitysprojektissa sijoittelun suunnittelussa ja laitevalintojen harkinnassa. Erilaisten lajien välineiden tarkoituksenmukaisella sijoittelulla voitaneen ohjata eri käyttäjä tilojen eri alueille, ja sillä on mahdollista tasoittaa alueiden välisiä samanaikaisten käyttäjämäärien eroja.

### Käyttäjäpersoonat:

- Kehonmuokkaaja – Kehonmuokkaukseen suuntautunut harjoittelija, kuten kehonrakentaja tai fitness-urheilija kaipaa kattavaa laite- ja välinevalikoimaa, jolla voi tehdä monipuolisesti erilaisia eristäviä liikkeitä. Tavoitteelliseen kehonmuokkaamiseen liittyviin lajeihin liittyy esiintymistä ja lihasten esittelyä, joten oleellisena osana harjoitteluun kuuluu poseerausharjoitukset, joihin tarvitaan paikka, jossa on peili ja tyhjää lattiatilaa.
  - o Suomen Kehonrakennusliiton alaisia kilpailulajeja ovat Kehonrakennus, Bikinifitness, Figure, Womens Physique ja Mens Classic Physique. Lajeihin kuuluu lajin mukaan vaihdellen eritasoisen lihasmassan kasvattaminen, ja kiinteys ja lihaserottuvuus on merkittävä tekijä. Kilpailuissa oleellista on lisäksi asut ja muu laittautuminen sekä esiintyminen. (Suomen Kehonrakennusliitto ry.)
- Kestävyysurheilija – Kestävyyslajien harrastaja kaipaa erityisen laadukkaita aerobisen harjoittelun välineitä, joko yksittäistä lajia tai useita erityyppisiä treenejä varten. Kestävyyslajien harrastajat eivät tyypillisesti harjoita lajiaan vain sisätiloissa, mutta sääolosuhteiden vuoksi myös laitteilla tehtävä sisäharjoittelu on monelle tärkeää. Lisäksi oheisharjoitteluun tarvitaan myös kuntosalia lihaskuntoliikkeiden tekemiseksi.
  - o Kestävyysliikunnalla tai aerobisella liikunnalla tarkoitetaan suuria lihasryhmiä ainakin kohtalaisesti rasittavaa yhtäjaksoista liikuntaa, jolla kehitetään verenkierto- ja hengityselimistöä, aineenvaihduntaa sekä vastaavassa liikuntasuorituksessa jaksamista (Duodecim 2015).
- Kuntoilija – Kuntoilija voi olla aloittelija tai jo pidempään jatkanut, mutta tässä yhteydessä tarkoitetaan nimenomaan sellaista henkilöä, joka ei harrasta vakituisesti tai tavoitteellisesti mitään tiettyä lajia, vaan käy kuntoilemassa kehittääkseen ja pitääkseen yllä fyysistä kuntoaan, laihduttaakseen tai omaksi ilokseen. Kuntoilija kaipaa peruskuntosaliinliikkeitä ja aerobista harjoittelua mahdollistavia laitteita, jotka ovat helppokäyttöisiä ja ergonomisia. Tämän käyttäjäpersoonan alle mahtuu laajasti paljon erilaisia ihmisiä, ja lähtökohtaisesti epävarmimmat käyttäjät kuuluvat tähän kategoriaan, koska muilla on paljon todennäköisemmin hyvin selkeä kuva siitä, mitä he menevät tekemään, jolloin esimerkiksi alueen ruuhkaisuus ei ole käytön este.
- Painonnostaja – Painonnoston harjoittelu edellyttää oikeanlaisia tankoja sekä alustaa ja riittävän kokoista aluetta, jossa painot voi turvallisesti pudottaa alas.

- Painonnosto on perinteikäs olympialaji, joka on ollut mukana jo ensimmäisissä nykymuotoisissa olympialaisissa vuonna 1896. Sen perusliikkeet ovat työntö ja tempaus, joiden harjoittaminen sopii myös monen muun lajin oheen voimaa ja tasapainoa kehittäviksi liikkeiksi. (Suomen painonnostoliitto ry.)
- Ryhmäliikkuja – Ohjatuilla ryhmäliikuntatunneilla pääasiallisesti käyvä henkilö voi mahdollisesti hyödyntää myös virtuaalisia ohjatun harjoittelun palveluita. Monet ryhmäliikuntatunneilla käyvät henkilöt käyvät lisäksi kuntosalilla kuntoilemassa. Ryhmäliikunta edellyttää tyhjää lattiatilaa ja erilaisia pienvälineitä, sekä äänentoistolaitteistoa.
  - Ryhmäliikunnalla tarkoitetaan kuntoilutapaa, joka voi olla monipuolisesti melkein mitä tahansa liikuntaa, jota voi harjoittaa isossa ryhmässä yhden ohjaajan ohjaamana. Ominaista ryhmäliikunnalle on, että ohjaajan mallin tai ohjeistuksen mukaan ryhmässä tehdään liikkeitä tai liikesarjoja, joita voi soveltaa omalle kunto- ja osaamistasolleen. Yksilöllinen tai henkilökohtainen ohjaaminen ryhmäliikuntaan ei kuulu, etenkin suuressa ryhmässä liikkujan vastuulla on seurata ohjeistusta ja varmistaa oma tekniikkansa. (Liikunnat.fi.)
- Toiminnallinen harjoittelija – Toiminnallisen harjoittelun, crosstrainingin tai CrossFitin harrastaja voi käyttää monipuolisesti paljon erilaista välineistöä ja painoja, mutta treeni edellyttää myös paljon vapaata tilaa, jota voidaan hyödyntää erilaisiin välineillä ja kehonpainolla tehtäviin suoritteisiin.
  - Toiminnallinen harjoittelu ja crosstraining tarkoittavat samaa treenityyliä tai harjoittelun tapaa, jota on myös CrossFit. Näistä viimeksi mainittu on kuitenkin rekisteröity tavaramerkki, kun muut ovat yleisnimityksiä. Kyse on monipuolisesta kuntoilumuodosta, jota on tarkoitus voida skaalata eri kuntotasoille sopivaksi ja jota voi harjoittaa yksin tai osallistua ohjattuihin treeneihin. Lajiin kuuluu erilaisia liikkeitä esimerkiksi painonnostosta, kestävyysharjoittelusta, voimistelusta ja voimamieslajeista. Lajissa kilpaillaan eri tasoilla, ja sillä on epäviralliset maailmanmestaruuskilpailut nimellä CrossFit Games. (Intesive PT 2020.)
- Voimanostaja – Voimanoston harjoittelija kaipaa erityisen hyviä olosuhteita ja välineitä lajinsa kolmen kilpailuliikkeen suorittamiseen, eli jalkakyykky-, penkkipunnerrus- ja maastavetopaikkojen on oltava hyvät.

- Voimanosto on painoluokkalaji, joka koostuu kolmesta eri nostosta; kyykystä, penkkipunnerruksesta ja maastanostosta. Kilpailussa jokaiseen kolmeen liikkeeseen on kolme yritystä, ja niistä parhaiden suoritusten tulokset lasketaan yhteen, ja parhaan kokonaistuloksen nostonut kilpailija voittaa. (Suomen Voimanostoliitto ry.)

## 4.4 Aineiston kerääminen

### 4.4.1 Haastattelututkimus

Haastattelu on valittu yhdeksi aineistonkeruumenetelmäksi ennen kaikkea sen vuoksi, että kuntokeskuksessa käy useita sellaisia henkilöitä, joiden tiedetään omaavan kattavan ja monipuolisen näkemyksen hyvän kuntokeskuksen laitevalikoimasta, ja heillä on myös kokemusta erilaisista kuntokeskuksista sekä Suomessa että ulkomailla. Heidän mielipiteensä ja tietonsa on järkevää saada hyödynnettyä. Puolistrukturoitu haastattelu tukee tätä tietämystä hyvin, koska ei ole tarkoituksenmukaista rajata aihetta tai vaihtoehtoja, koska tarkoituksena on saavuttaa monipuolisia ideoita ja kattava näkemys. Myös fokusryhmä tai erityisesti työpaja olisi voinut olla tarkoitukseen sopiva tiedonkeruumenetelmä, mutta aikataulutuksen kannalta on käytännöllisempää toteuttaa haastattelut, koska haluttiin varmistaa, että mukaan saadaan kaikki valitut henkilöt. Työpajatyypistä tiedonkeruuta on samanaikaisesti toteutettu lisäksi organisaation sisäisen tiedon keräämiseen varsinaisen tutkimuksen ulkopuolella.

Haastattelututkimukseen on valittu sellaisia henkilöitä, joilla tiedetään olevan runsaasti käyttäjäkokemusta. Mukana on henkilöitä, jotka oman kuntoilun lisäksi ohjaavat kuntosalilla fysioterapia-asiakkaita, eri tasoisia kuntoilijoita sekä ammattiurheilijoita, jotta haastatteluihin saadaan mahdollisimman laaja-alainen näkemys erilaisista tarpeista. Lisäksi haastateltavien omat treenitavat vaihtelevat, ja mukana on some-alan ammattilaisia sekä omassa lajissaan kilpailevia harrastajia. Osalle liikunta-alaan liittyy koko ammatti ja osalle se on harrastus tai sivutoimi. Useampi haastateltavista on myös asunut ulkomailla tai kouluttautunut ulkomailla lähihistoriassa, jolloin muualta tulevia trendejä on myös mahdollista löytää. Haastatteluun ei ole pyydetty aloittelevia kuntoilijoita tai vähäisen kokemustason omaavia henkilöitä sen vuoksi, että heillä ei suurella todennäköisyydellä ole tietoa sellaisista laitepuutteista, mitä haastattelulla koitetaan löytää. Tätä näkemystä varten mukana on kuntosaliohjaajia, joilla on myös asiakkaina laajasti erilaisia käyttäjiä, ja jotka osaavat arvioida, millaista valikoimaa he kaipaisivat juuri erilaisille käyttäjille.

Haastattelut on toteutettu osittain niin sanotusti etänä Microsoft Teams -ohjelman kautta, ja osa haastatteluista on tehty kasvotusten. Kaikissa haastatteluissa on käytetty samaa

puolistrukturoitua pohjarunkoa, mutta haastateltaville on annettu mahdollisuus palata aiempiin kohtiin tarpeen mukaan, mikäli myöhemmässä vaiheessa on tullut jotain lisättävää mieleen. Haastattelupohja on liitteenä 1.

Taustatietoina on kysytty haastateltavien kuntosalitottumuksiin liittyviä asioita, mistä käy ilmi heidän näkemystensä lähtökohdat. Välinehankintapäätöksiä miettiessä on oleellista tunnistaa, millaisia treenaajia hankinnoilla palvellaan, jotta valikoima ei epähuomiossa tue vain jotain tietyntyypistä kuntoilua, ja unohda jotain toista. Taustakysymyksissä kysytään, millainen salilla kävijä vastaaja on, kuinka säännöllistä käyminen on, ja mikä on oman salivalinnan merkittävin syy.

Haastattelukysymyksiä on yhteensä kolme pääkysymystä, joista jokaisesta kysymys on jaettu koskemaan kuntokeskuksen eri kerroksia. Ensimmäisessä kysymyksessä kysytään, mitä laitteita tai välineitä kuntokeskukseen tulisi hankkia, jokaiseen eri kerrokseen erikseen. Haastateltaville on myös kerrottu, että on myös mahdollista sanoa jokin laitehankintatoive ilman määriteltyä kerrosta. Näihin on lisäksi pyydetty perustelu, minkä vuoksi jokin hankinta olisi tärkeä. Toisena kysymyksenä on kysytty, mistä laitteista tai välineistä tulisi tai voisi luopua, ja myös siihen on pyydetty perustelu. Kolmantena kysymyksenä on kysytty, millaisia asettelun tai järjestelyn muutoksia tiloissa tulisi tehdä. Muutokset voivat olla kerrosten sisäisiä muutoksia, mutta myös kerrosten väliset muutokset ovat totta kai mahdollinen vaihtoehto.

Haastateltavia on yhteensä 8 kappaletta, ja heistä 3 on naisia ja 5 miehiä. Sukupuolten välissä saattaa joissain yhteyksissä olla eroja kuntoilutavoissakin, mutta merkittävämmät erot tulevat todennäköisesti laitteiden ja välineiden osalta siitä, mitä laitevalmistajaa tai mallia käyttäjä suosii. Tämä johtuu siitä, että eri laitevalmistajat tekevät jonkin verran eri kokoisia laitteita, jolloin kaikki eivät satu aivan kaikille.

#### 4.4.2 Haastatteluiden vastaukset

##### 4.4.2.1 Taustatiedot

Kaikki haastatellut kertovat käyvänsä kuntosalilla säännöllisesti, ja käyntimäärät asettuvat välille 2–5 kertaa viikossa. Omien kuntoilukertojen lisäksi suuri osa vastanneista myös valmentaa tai ohjaa asiakkaita kuntosalilla. Haastateltujen joukossa on niin kehonmuokkaajia, painonnostajia, CrossFit-harrastajia kuin peruskuntoilijaksi itsensä luokittelevia kävijöitä. Pääasiassa salivalintaan ovat vaikuttaneet käytännön asiat, kuten sijainti. Lisäksi kokonaislaatu ja hinta-laatusuhde on merkittävä valintakriteeri.

Vastauksissa korostuu haastateltavien omat lajitaustat. Painonnostajien vastaukset painottavat painonnostovälineiden ja -alueen kehitystä, kun CrossFit-harrastajat toivovat erityisesti niitä välineitä, joita käytetään tyypillisesti CrossFit-kisoissa. Valmentajat ja personal trainerit huomioivat vastauksissaan kattavasti myös erilaisia asiakkaitaan, ja heidän kommentissaan korostuvat erityisesti erilaiset haasteet, kuten keskimääräistä lyhyemmät tai pidemmät henkilöt ja liikkuvuuden rajoitteet sekä ryhmävalmennuksen erilaiset haasteet tilankäytön tai välinevalikoiman laajuuden suhteen.

#### 4.4.2.2 Hankintaehdotukset

Selvästi kaikkein eniten laite-ehdotuksia ja -toiveita vastauksissa tulee kellarikerroksen kohtaan, ja useat toivotuista laitteista tai välineistä ovat myös sellaisia, jotka ovat jo valmiiksi yrityksen harkinta- tai hankintalistalla, joko asiakastoiveista tai sisäisistä kehitysehdotuksista ilmi tulleina. Näistä esimerkiksi vyökykkylaitte tuli haastatteluista vastauksena usealta eri henkilöltä, ja useanlaisen eri perustelun vuoksi. Se vaikuttaisi olevan hankintana sellainen, jota valmentajat voisivat hyödyntää sekä hyvin kehittyneen ja raskaan treenaamisen että rajoittuneen liikkuvuuden ja selän hyvinvoinnin näkökulmasta, eli se sopisi hyvin monenlaiselle käyttäjälle, mikä on positiivinen ominaisuus kustannustehokkuuden näkökulmasta. Vyökykkylaitteella tarkoitetaan laitetta, jossa tehdään kyykkyliike, mutta tyypillisestä tankokyykystä poiketen paino roikkuu vyön avulla lantion yläpuolelta sen sijaan, että se olisi tangossa hartioiden päällä (Hietala 2020). Esitetyistä toiveista esimerkiksi myös seal row -penkki on sellainen, joka on tullut vastaan sekä asiakastoiveissa, että nyt haastatteluissa, ja se on myös valmiiksi hankintalistalla. Seal row -penkki tarkoittaa telinettä tai penkkiä, jossa makuuasennossa tehdään tuettua kulmasoutuliikettä yläselän lihaksilla (Sportsraft Finland).

Hankintaehdotuksissa oli myös paljon sellaisia välineitä, joita tiloissa jo on, mutta joita pitäisi olla enemmän, joko ryhmäohjauksen tai joukkuevalmennuksen näkökulmasta tai sitten niiden ruuhkautumisen vuoksi. Toivotut kappalemäärät ovat kuitenkin varsin maltillisia myös niissä välineissä, joita toivotaan olevan valmennusryhmän käytön tarpeisiin. Haastatteluissa valmennusryhmällä on tässä yhteydessä tarkoitettu enimmillään viiden hengen yhtäaikaista saman asian tekemistä.

Myös katutason välinevalikoimaan tuli useita sellaisia toiveita, jotka ovat jo valmiiksi sisäisessä harkinnassa. Erityisesti smith-laitteita on toivottu lisää, ja niiden ruuhkautuminen on jo valmiiksi ollut tiedossa. Smith-laitteilla tarkoitetaan välinettä, jossa tanko liikkuu kiskon varassa ylös ja alas niin, että sillä voi tehdä turvallisemmin ja hallitummin vastaavia liikkeitä kuin vapaalla tangollakin (Kuntokauppa.fi). Osa katutason toiveista on myös sellaisia laitevaihdostoiveita toisiin vastaaviin laitteisiin, mistä haastateltava toteaa, että jokin laite ei sovi

itselle, mutta vaikuttaa sopivan jollekulle muulle. Näistä toiveista on tietysti hankala vetää kattavia johtopäätöksiä sen suhteen, että joitain laitteita kannattaisi käydä vaihtamaan. Etenkin kun jokainen haastateltava kuitenkin toteaa myös itse, että kyseisille laitteille on tiloissa myös muita vaihtoehtoja. Ehdotuksissa tuli myös useampi täysin poikkeava ajatus, mitä ei ole aikaisemmin tullut vastaan, kyseessä on näissä tapauksissa kyse joko hyvin harvinaisesta laitetypistä tai uudenaikaisesta välineestä, joka ei ole ainakaan vielä päätynyt Suomen valtamarkkinoille. Näihin organisaation kannattaa tutustua ennen hankintapäätöksiä.

Yläkertaan hankintaehdotuksia tuli kaikkein vähiten, ja ehdotuksista noin puolet on suosittujen laitteiden lisäyksiä ja noin puolet sellaisia lisäyksiä, mitä on jo jossain toisessa kerroksessa. Näissä toiveissa selityksenä on jonkinlaisen tietyn treeniyhdistelmän toteuttamisen mahdollisuus.

Kaikki tulleet hankintaehdotukset ja toiveet kerätään yhdelle listalle, ja ne toimitetaan kohdeorganisaatiolle yhdessä muiden esille tulleiden kehitysehdotusten kanssa. Listaa myös verrataan muuta kautta tulleisiin asiakaspalautteisiin. Eri reittejä tulevat toistuvat laitetoiheet tai -ehdotukset ovat lähtökohtaisesti sellaisia, joiden toteuttamista kannattaa ainakin harkita ja selvittää, koska ne todennäköisimmin palvelevat monia erilaisia asiakasryhmiä parhaiten. Yksittäiset toiveet voi totta kai myös selvittää ja niistäkin voi löytyä hyviä ideoita, mutta ne eivät välttämättä tuota kattavinta ratkaisua.

#### 4.4.2.3 Poistoehdotukset

Poistoehdotuksia ei odotetusti tullut yhtä paljon kuin hankintatoiveita, mutta suurimmalla osalla vastaajista oli joitain ajatuksia tai ehdotuksia laitteista, joista voisi luopua tai joiden tilalla voisi olla jotain muuta. Osa ehdotuksista perustuu havaintoihin käyttöasteista ja osa on henkilökohtaisia mielipiteitä laitteiden käytettävyydestä. Monet vastaajat myös totesivat jollain tapaa, että ihmisten liikkuminen on tärkeää, eikä ole niin merkityksellistä millaisilla välineillä harjoittelua tehdään, eli vaikka laite ei sopisi itselle, se saattaa sopia jollekulle muulle.

Kellarin osalta useissa vastauksissa toistuu sama laitekokonaisuus, joka koetaan tilaa vieväksi ja siihen suhteessa vähällä käytöllä olevaksi. Monet vastaajat kuitenkin myös toteavat sillä olevan kuitenkin käyttäjiä, joten ehkä poistaminen ei olisi oikea ratkaisu, vaan kenties erilainen sijoittelu voisi auttaa käyttöasteeseen sekä käytettävyyteen.

Katutason laitteissa mahdolliset poistot ovat suurimmaksi osaksi sellaisia havaintoja, että jokin laite ei sovi ainakaan itselle, ja vastaaja toivoisi tilalle esimerkiksi toisen valmistajan tai toinen mallin samankaltaista laitetta. Katutason laitteista löytyi kuitenkin yksi, jonka hyvin



moni vastaaja on havainnut olevan äärimmäisen vähäisellä käytöllä, ja josta voisi helposti luopua, ja tilalle hankkia toisenlaisen vastaavan. Tämä ei ollut yllättävä tieto, vaan se on jo pidemmällä aikavälillä havaittu asia. Myös keskenään samankaltaisista tai samanlaisista laitteista luopuminen tuli ehdotuksena, jotta tilaa vapautuisi uudennaisille laitteille.

Myös yläkerran osalta poistoehdotuksia tuli vähän, ja ne ovat käytännössä kaikki sellaisia ehdotuksia, missä joitain laitteita voisi korvata toisenlaisilla laitteilla. Yläkerrassa on myös lähtökohtaisesti kaikkein eniten vapaata tilaa, joten laitetoiveiden toteuttaminen ei välttämättä edes edellyttäisi poistoja, mikä varmasti vaikuttaa myös vastaajiin.

#### 4.4.2.4 Järjestelyehdotukset

Järjestelyehdotuksia kysyttäessä monet vastaajat mainitsivat jo tehdyt järjestelymuutokset, joita on tehty kesän ja alkusyksyn aikana ennakoimaan tulevia kehitystöitä. Tehdyt muutokset keräävät kiitoksia, ja niillä on pyritty parantamaan tilojen käytettävyyttä, mikä on ilmeisen hyvin myös onnistunut.

Kovin paljon lisäehdotuksia järjestelymuutoksiin vastaajilla ei ollut, mutta joitain ajatuksia ja parannusehdotuksia löytyi. Moni ehdotuksista liittyi erilaisten pienempien välineiden säilytyspaikkoihin, joita joko voisi olla salilla useammassa kohdassa, tai jotkin välineet voisivat olla eri kohdassa niin, ettei niitä tarvitsisi kuljetella pitkiä matkoja. Tämä olisi käytön kannalta kätevämpää, ja mahdollisesti auttaisi siihen, että monet eivät palauta välineitä paikoilleen. Tämä on myös valmiiksi tiedossa oleva ongelmakohta, johon on tarkoitus tehdä korjauksia tulevan muutosprosessin osana.

Useat vastaajat myös pohtivat yläkerran tyhjän tilan käyttötarkoitusta, ja sen parempaa hyödyntämistä, mutta yhtään konkreettisia ehdotusta sen muuttamiseen ei varsinaisesti ollut tarjolla. Tyhjää tilaa on kuitenkin hyvä olla, mutta alue on hiukan erillään muusta, ja jollain tapaa epämääräinen niin, että kaikki asiakkaat eivät ole välttämättä varmoja, saako tilaa käyttää, ja mihin tarkoitukseen se on. Tila aiheutti siis paljon keskustelua ja pohdintaa, mutta vastaajat kokivat sen hankalaksi, eikä kukaan osannut sanoa, mitä tilalle tulisi tehdä.

Vastauksissa oli myös joidenkin laitteiden osalta pieniä asettelumuutoksia tai siirtoja vähän eri kohtaan, ja nämä kaikki olivat myös sellaisia, joita on jo sisäisessä pohdinnassa mietitty.

#### 4.4.3 Haastatteluiden yhteenveto

Kokonaisuudessaan haastatteluissa saatiin aikaiseksi runsaasti monipuolista keskustelua aiheesta, ja lähes jokaisella haastateltavalla oli myös paljon kysymysten ulkopuolista saannottavaa. Useat haastateltavat toivat esiin erilaisia hyviä asioita kuntokeskuksen tiloista, ja pääasiassa vastaajat ovat olleet tiloihin hyvin tyytyväisiä. Toiveet ja ideat laitehankintojen

ja lisäysten sekä tilamuutosten suhteen toivat esiin haastateltavien omat taustat, ja niissä tuli jonkin verran myös toisistaan poikkeavia ehdotuksia tai toiveita. Kuitenkin myös samoja laitehankintatoiveita tuli eri haastateltavilta, ja näissä ehdotuksissa näkyy toimialalla korostuvat trendimuutokset. Laittepoistojen osalta vastaukset olivat puolestaan jokseenkin yksimielisiä muutamasta laitteesta tai laitekokonaisuudesta. Nämä vastaukset perustuivat varovaisiin arvioihin laitteiden käyttöasteista sekä vastaajien omien kokemusten että heidän omien havaintojen pohjalta. Nämä huomiot tukevat myös organisaation sisäisiä pohdintoja kyseisistä laitteista.

Haastatteluissa useasti toistuvat esille tulleet ehdotukset, etenkin laitehankintojen suhteen, ovat kaikki sellaisia, jotka vaikuttavat järkeviltä vaihtoehtoilta kuntokeskuksen kehittämisen näkökulmasta. Ne tukevat erilaisten treenaajien tavoitteita, tuovat monipuolisuutta laitevalikoimaan ja tukevat kuntokeskuksen olemassa olevaa laitekantaa.

Haastattelut toimivat hyvänä keskustelunavauksena kehitystyön kannalta, ja haastatteluiden jälkeen useampi haastateltava on ollut yhteydessä uusien ideoiden tai laite-ehdotusten suhteen.

#### 4.4.4 Palvelusafari

Service Safari eli palvelusafarimenetelmää on hyödynnetty osana aineiston keräämistä tuomaan mukaan omakohtaista käyttäjäkokemusta. Se on eri työkaluista valittu mukaan juuri sen vuoksi, että tiloissa tehdessä ja toimiessa on mahdollista huomata sellaisia asioita, joita muuten voisi jäädä näkemättä, mutta jotka voivat olla hyvinkin näkyviä huomioita tilojen käyttäjille asiakkaille. Tälle vaihtoehtoinen työkalu voisi olla haamuasiakkuus, jossa tutkija tekeytyy asiakkaaksi, mutta se on tarkoituksella jätetty tästä kokonaisuudesta pois, koska se toimisi kokonaisuuteen huonosti. Ensinnäkin tässä yhteydessä tutkija työskentelee kohdeorganisaatiossa, joten asiakkaaksi tekeytyminen ei olisi helposti toteutettavissa. Sen lisäksi haamuasiakkuudesta ei tässä yhteydessä olisi lisäarvoa tutkimukselle, koska tutkimuksen kohteena ei ole esimerkiksi henkilöstön toiminta, vaan tilojen käytettävyys.

Tässä tapauksessa käyttäjäkokemus tarkoittaa siis kuntoilua kohdeyrityksen kuntokeskuksen tiloissa. Tutkimuksen vuoksi kuntoilu on toteutettu vaihtelevasti niin, että eri kerroilla on pyritty käyttämään eri laitteita ja välineitä, vaikka tyypillisesti käyttäjä saattaisi käyttää vain joitain tiettyjä välineitä. Tarkoituksenmukaista on myös, että palvelua on käytetty vaihtelevasti eri viikonpäivinä ja eri kellonaikoina, koska muuten käyttäjänäkökulma jää helposti suppeaksi. Tyypillinen asiakas käyttää palveluita usein ainakin osittain vakiintuneisiin aikoihin, minkä vuoksi eri asiakkaiden käsitys tilojen toimivuudesta voi olla hyvin erilainen. Käytettyjen ajankohtien valintaan on hyödynnetty organisaation sisäistä tietoa siitä, milloin

tiloissa on tyypillisesti paljon käyttäjiä. Tutkimukseen on valittu muutamia eri kellonaikoja, jotta palvelusafarikokemus ei jää yksipuoliseksi vaan saadaan tietoa myös vaihtelevista tilanteista. Kuitenkin valitut ajankohdat on suoraan valittu sellaisiksi, joissa on tyypillisesti keskimääräistä enemmän kävijöitä, koska hiljaisempien aikojen tutkiminen ei tuo juuri lisäarvoa tutkimukseen. Palvelusafaritutkimuksella pyritään tässä yhteydessä omakohtaiseen kokemukseen nimenomaan ruuhkaisten tilojen ongelmakohdista ja käyttäjänäkökulman haasteista.

#### 4.4.5 Palvelusafarin toteutus

Palvelusafari on toteutettu käytännössä niin, että kuntokeskuksen tiloissa on käyty kuntoilemassa valmiin tulostetun muistiinpanopohjan kanssa useina eri kertoina. Muistiinpanojen pohjan lomakemalli on liitteenä 2, ja lomakepohjan mukaisesti on jokaisella kerralla täytetty havaintoja tilasta ja muista asiakkaista sekä niiden vaikutuksesta omaan treenikäyttäytymiseen tai liikevalintoihin. Lisäksi on merkitty ylös jokin huomio yleistunnelmasta.

Jokainen palvelusafarikerta on jaettu kolmeen eri osioon niin, että jokaisella kerralla tutkitavana on kolme rakennuksen eri tilaa vuorotellen, aina samassa järjestyksessä. Kerran kokonaiskestoksi on määritelty 60 minuuttia, mutta eri osa-alueiden kestoja ei ole määritelty ennakkoon, vaan tarkoituksena on käyttää tiloja, kuten kuka tahansa asiakas kuntoillessaan niitä mahdollisesti käyttäisi. Taulukossa 4 on esitelty palvelusafarin aikataulu.

Viikonpäivä	pvm.	klo
maanantai	26.9.2022	klo 16:00
tiistai	27.9.2022	klo 21:00
keskiviikko	28.9.2022	klo 19:00
torstai	29.9.2022	klo 20:00
perjantai	30.9.2022	klo 17:00
maanantai	3.10.2022	klo 17.00
tiistai	4.10.2022	klo 18.00
keskiviikko	5.10.2022	klo 21.00
torstai	6.10.2022	klo 19.00
perjantai	7.10.2022	klo 16.00

Taulukko 4: Palvelusafarin aikataulu

Palvelusafarikerrat ovat määritetty kahden viikon ajalle niin, että aloituskellonajat vaihtelevat kello 16.00 ja 21.00 välillä, jolloin tyypillisesti tiloissa on paljon käyttäjiä, mutta viikonpäivien välillä on tyypillisesti eroja.

Lopuksi palvelusafarikertojen muistiinpanot on kirjoitettu ylös Microsoft Excel -taulukkoon, johon tulee päällekkäin eri riveille eri päivien havainnot, jotka on jaettu rinnakkain sarakkeisiin kolmen eri tilan osioiksi. Excel-taulukkopohja on liitteenä 3.

#### 4.4.6 Palvelusafarin kooste

Eri tiloissa on käyttäjänäkökulmasta toisistaan poikkeavia haasteita tai omaan kuntoiluun vaikuttavia tekijöitä. Toki tiloissa myös on erilaista välineistöä, joten tekeminen muutenkin on erityyppistä, mutta erityisesti muun asiakaskunnan vaikutus on tiloissa vaihteleva.

Tilassa 1 tyypillisesti tehdään yhtä asiaa kerralla pidempään, eikä laitteita vaihdella niin paljon, joten oman paikan löydyttyä tekeminen on lähtökohtaisesti helppoa ja muiden ihmisten vaikutus tekemiseen vähäinen. Tilaan mennessä joskus kiireisenä hetkenä alueen ruuhkaisuuden ja hälinän tunne voi vaikuttaa aloittamiseen ja sopivan paikan löytymiseen, mutta pääasiassa tilassa on väljää ja välineitä enemmän kuin tarpeeksi. Venyttelyyn tai kehonpainoliikkeiden tekemiseen on paljon tilaa, koska lattiapinta-alaa on sekä venyttelylaitteiden luona että isompana vapaana tilana ryhmäliikunta-alueella sekä sen takana. Kuitenkin vain osa tilasta on houkuttelevaa tai helposti saatavilla siihen tarkoitukseen välineiden sijoittelun tai sijainnin vuoksi. Venyttelyyn sopivilla pienvälineillä ei ole selkeää paikkaa, ja osa niistä on epäloogisissa paikoissa käyttäjien jäljiltä. Erilaisia kuminauhoja ja muita apuvälineitä voisi olla tilassa myös paljon enemmän, koska alueella on myös runsaasti venyttelylaitteita. Venyttelylaitteiden luona on luontaisesti venyttelyyn tarkoitettun tuntuinen alue, mutta siinä tyhjää ja rauhallista tilaa ei ole niin paljon. Väljemmille alueille meneminen taas edellyttää välineiden kantamista pidemmästä matkasta, mikä jää helposti tekemättä, etenkin jos aikomuksena on vain pikainen venyttely. Osa tilasta on siis selvästi hukkakäytöllä, minkä voisi varsin helposti korjata välineiden erilaisella sijoittelulla, mikä parantaisi käytettävyyden tuntua. Esimerkiksi pienvälineitä omissa telineissään etäämmälle tyhjälle alueelle voisi saada venyttelemään tai kehonpainoliikkeitä tekemään menossa olevat ihmiset pidemmälle, jolloin ensimmäinen alue ei ruuhkautuisi.

Tilassa 2 on selkeitä ruuhkaantumipaikkoja, joissa on yleensä aina paljon käyttäjiä. Tietyt samat suorituspaikat, välineet ja niiden ympäristö tuntuvat lähes jokaisella kerralla ruuhkaisilta, ja niissä käyttäjiä on yhtä aikaa paljon, joten vähän varovaisempana käyttäjänä niihin ei tee mieli mennä, vaan mieluummin valitsee jonkin vaihtoehdoisen välineen tai toisen liikkeen. Oma kokemustaso ja osaaminen mahdollistavat sen, että voi joustavasti muokata

sitä, mitä on tekemässä. Aloittelijalle tai sellaiselle, joka osaa käyttää vain esimerkiksi kuntosaliohjelmassaan opastettuja liikkeitä, tilanne voisi olla hyvinkin hankala. Kokematon käyttäjä ei todennäköisesti osaisi soveltaa ohjelmaansa riittävästi, jotta treeniohjelman saisi tehtyä läpi ilman jonottelua, mikä voi varmastikin heikentää käyttökokemuksen sujuvuutta.

Usein kuntoilijat ovat paikalla myös yhdessä treenikaverin kanssa, jolloin myös odotteleva henkilö viettää aikaa suorituspisteen äärellä lisäten vielä ruuhkaisuuden tuntua. Tilassa on myös paljon laitteita, joilla ei selvästi ole yhtä paljon käyttöä tai ne ovat ainakin näihin ruuhkaisiin aikoihin vähemmällä käytöllä. Käytetyimpien välineiden lisääminen ja vähemmän suosittujen laitteiden vähentäminen parantaisi todennäköisesti helposti tilankäytön haasteita. Toki lähtökohtaisesti kaikkia vähemmän käytettyjä laitteita ei voi vain poistaa, koska myös niillä on käyttäjiä, ja tarkoitus on palvella monipuolista asiakaskuntaa, mutta joitain laitteita on useampi samanlaisia tai samankaltaisia, joten myös poistamisen varaa on. Lisäksi väljän tilan jättäminen tietyille alueille voisi helpottaa ruuhkaisuuden tuntua, koska alueella käytetään myös paljon käsipainoja ja irtovälineitä, joiden käyttö vaatii tilaa. Pieniä irtovälineitä näkyy jatkuvasti lattioilla ja nurkissa, poissa omista paikoistaan, joten niille olisi hyvä olla enemmän säilytystelineitä, jotta etäisyydet eivät olisi niin pitkiä, mikä voisi parantaa niiden paikoilleen palauttamista.

Tilassa 3 on myös tietyt suorituspisteet, jotka tuntuvat olevan lähes aina ruuhkaisempia kuin muu tila, eli myös siellä tiettyjen suorituspisteiden lisääminen voisi tasoittaa ruuhkautumista. Tyhjän tilan säilyttäminen on alueelle ja sen käyttötarkoitukselle kuitenkin oleellista, joten koko tilaa ei voi täyttää välineitä lisäämällä, mutta tällä hetkellä tilaan mahtuu myös lisäykksiä. Ruuhkaisuuden tunnun estämiseksi välineitä ei kannata niputtaa samaan kohtaan edellisten viereen, vaan niiden jakaminen väljemmin todennäköisesti jakaisi ihmisetkin tasaisemmin tilaan, mikä edesauttaisi ruuhkaisuuden tuntuun. Moni käyttää tilassa laitteita ja välineitä ristiin, esimerkiksi kiertoarjoittelun muodossa, joten suorituspaikat on lähtökohtaisesti hyvä olla sillä tavalla väljästi, että käyttäjä mahtuu varaamaan itselleen myös muita välineitä samaan paikkaan ilman, että aiheuttaa ruuhkaa muiden käyttäjien kustannuksella. Suorituspisteiden luona on siis järkevää olla myös vapaata tilaa.

Erikoinen havainto tilasta 2 ja 3 on, että niitä laitteita, jotka ovat tilassa 2 kaikkein ruuhkaisimpia, on myös tilassa 3, mutta ne voivat olla täysin vapaina myös silloin, kun tilassa 2 ne ovat täynnä. Ihminen tuntee hakeutuvan kuntoilemaan itselleen tutulle alueelle, vaikka se aiheuttaakin enemmän odottelua ja ruuhkaa. Vaihtoehtoisesti kaikki käyttäjät eivät ole ehkä huomanneet toisen tilan käyttämisen mahdollisuutta. Välineiden lisääminen sinne, missä on valmiiksi vapaata tilaa ei ole siis automaattisesti toimiva ratkaisu, vaan välineitä pitää jaotella tiloihin erilaisten käyttäjien mukaisesti tai pyrkiä muuttamaan tiloja niin, että käyttäjät

jakautuisivat tasaisemmin. Kaikissa kolmessa tilassa on selvästi eri määrä laitteita ja välineitä, ja ne ovat hyvin erityyppisiä paikkoja, joten niihin tulee suunnittelussa kiinnittää huomiota. Suunnittelussa on myös tärkeää muistaa, että kehitysprosessissa mukana olevat henkilöt ovat lähtökohtaisesti perehtyneitä kuntokeskuksen toimintaan sekä erilaisiin liikkeisiin ja laitteisiin, joten täysin aloittelijan tai kuntokeskusympäristöön vieraan henkilön näkemystä on vaikeaa saavuttaa.

#### 4.4.7 Käyttäjien varjostaminen

Tarjolla olevista työkaluvaihtoehtoista on valittu mukaan käyttäjien varjostaminen, koska tilankäytön seurannasta voi potentiaalisesti löytyä merkittäviä havaintoja siitä, kuinka ihmiset tiloja käyttää. Vastaavia havaintoja voi saavuttaa myös palvelusafarin avulla, mutta varjostaminen on valittu sen tueksi, jotta seuranta voidaan toteuttaa myös pidempiä aikoja perättäin. Tämä mahdollistaa paremmin kellonaikojen vaihtelusta johtuvien muutosten havaitsemisen.

Palvelumuotoilun työkalua käyttäjien varjostaminen (User Shadowing) on tässä tapauksessa hyödynnetty hiukan mukailtuna hahmottamaan kokonaiskuvaa siitä, kuinka asiakasmassat ja yksilöt toimivat tiloissa. Asiakkaiden liikkeitä seurattaessa on tärkeää huomata, että eri aikoina ja päivinä tiloissa on hyvinkin erilaisia asiakasmääriä, joten asiakaskokemus ja tilankäytön ongelmakohdat ovat erilaisia riippuen siitä, milloin käyttäytymistä tutkii. Tämän vuoksi kohteiksi ei ole valittu tiettyjä yksittäisiä asiakkaita tai käyttäjiä, vaan seuranta on toteutettu valitsemalla vaihtelevia kellonaikoja muutamana eri päivänä, ja niiden osalta on seurattu eri alueita kokonaiskuvan hahmottamisen kannalta eikä yksittäisen käyttäjän osalta. Havainnoista on kerätty ylös muistiinpanot niistä alueista ja toiminnoista, joissa tilat ruuhkautuvat tai aiheuttavat muuta haastetta. Lisäksi on kerätty ylös tietoa siitä, mitkä alueet ovat vajaakäytöllä.

Käyttäjien varjostamisella pyritään tässä tapauksessa näkemykseen tilojen ongelmakohdista ja haasteista sekä niiden vaihtelusta erilaisina ajankohtina. Ajankohtien valintaan on käytetty tarkoituksella erilaista perustetta kuin palvelusafarissa, koska seurantatavoissa on paljon samaa, ja havainnot voisivat olla turhan samankaltaisia. Monipuolisen ja kattavan näkemyksen vuoksi varjostamisessa on pyritty seuraamaan tilankäyttöä useilta perättäisiltä tunneilta, jotta käyttötapojen vaihtelu eri aikaikkunoissa käy ilmi.

#### 4.4.8 Käyttäjien varjostamisen toteutus

Varjostamiskerraksi on määritelty tunnin mittainen jakso, joista jokainen on jaettu kolmeen eri osioon niin, että jokaisesta kerrasta tutkittavana on rakennuksen kolme eri tilaa

vuorotellen, aina samassa järjestyksessä. Kerran kokonaiskestoksi on määritelty 60 minuuttia, joka on jaettu 20 minuutin mittaisiin osioihin niin, että aina tunnin ensimmäisessä osassa käsitellään ensimmäistä tilaa, toisessa osassa toista tilaa, ja viimeisessä 20 minuutin jaksossa käsitellään kolmatta tilaa. Varjostamiskerrat on jaettu kolmelle eri päivälle, ja kunakin päivänä on toteutettu yksi useamman varjostuskerran yhtenäinen jakso. Taulukossa 5 on esitelty varjostamisen aikataulu.

Viikonpäivä	pvm.	Kellonaika
maanantai	10.10.2022	klo 17.00
maanantai	10.10.2022	klo 18.00
maanantai	10.10.2022	klo 19.00
maanantai	10.10.2022	klo 20.00
maanantai	10.10.2022	klo 21.00
tiistai	11.10.2022	klo 8.00
tiistai	11.10.2022	klo 9.00
tiistai	11.10.2022	klo 10.00
tiistai	12.10.2022	klo 11.00
tiistai	12.10.2022	klo 12.00
torstai	13.10.2022	klo 13.00
torstai	13.10.2022	klo 14.00
torstai	13.10.2022	klo 15.00
torstai	13.10.2022	klo 16.00

Taulukko 5. Käyttäjien varjostamisen aikataulu

Varjostukseen on valittu perättäisiä jaksoja erilaisia kellonaikoja, jotta tilanteiden vaihtelut käyvät myös ilmi. Ajat on tarkoituksella valittu niin, että seuranta on tehty aikaväliltä 08.00–22.00 kaikkina ajankohtina, jotta näkemys tilankäytöstä on laaja ja kattaa suuren osan käytävissä olevista ajoista.

Käyttäjien varjostaminen on toteutettu tilaa havainnoimalla mutta ilman osallistumista, ja samalla on kirjattu ylös havaintoja. Pyrkimyksenä on ollut tehdä myös vertailevia huomioita eri kellonaikojen välillä. Liitteenä 4 on lomakepohja käyttäjävarjostuksen havaintoja varten.

Kun havainnot on ensin kirjattu ylös, ne on koostettu vertailua varten taulukkopohjaan, johon on jaoteltu erikseen vierekkäisiin sarakkeisiin eri tilojen havainnot, jotta eri tiloja voi käsitellä omina kokonaisuuksinaan. Excel-taulukkopohjan malli on liitteenä 5.

#### 4.4.9 Käyttäjien varjostamisen kooste

Havainnot kolmelta eri alueelta poikkeavat toisistaan hyvin paljon, eli haasteet eri tiloissa ovat erilaiset, mutta jokaisesta on myös havaittavissa kehitysehdotuksia. Myös kellonaikojen vaihtelut muuttavat tilannetta huomattavasti.

Alueella 1 tilaa on hyvin ja se on usein varsin väljällä käytössä, eli sitä voisi myös hyödyntää paremmin, mikä oli ollut jo ennakkoonkin tiedossa. Tyhjänä olevan tilan kehitys onkin yksi niistä suurimmista asioista, jotka ovat jo organisaation sisäisesti suunnittelussa.

Yksittäisenä muutoskohteena on kuitenkin havaittavissa, että tiloissa voisi olla jonkinasteinen tarve paikalle, jossa pystyy tekemään poseerausharjoituksia rauhassa. Poseerausharjoitukset ovat pienen asiakasmarginaalin tarve, ja alueella on paljon peilipinta-alaa ja harjoituksiin sopiva lattiapinta, joten poseeraukset kyllä onnistuvat helposti. Yritystoiminnan näkökulmasta haasteen aiheuttaa kuitenkin se, miten poseerausharjoitukset vaikuttavat muihin asiakkaisiin. Kehonmuokkaamiseen liittyviin lajeihin kuuluu lihasten esittely ja esiintyminen poseeraten, mikä edellyttää varsin vähäistä vaatetusta ja näyttäviä poseerauksia, mikä vaikuttaisi olevan epämiellyttävää muille kuntoilijoille, joten se voi estää toisia asiakkaita käyttämästä tilaa samaan aikaan muuhun harjoitteluun. Poseeraukseen sopivan tilan ei lähtökohtaisesti tarvitse olla poissuljettu muulta käytöltä tai kokonaan erillinen tila, mutta voisi olla hyvä, jos tarkoitukseen voisi rajata pienemmän alueen, jolloin se ei vaikuttaisi muihin asiakkaisiin.

Erilaisista laitteista tilassa 1 nousee eriin kaksi laitetyyppiä, jotka ruuhkautuvat eniten. Toista on neljä ja toista kolme kappaletta, mutta niistä myös yksi on ollut huollon vuoksi pois käytöstä, joten se korostaa tutkimuksessa ruuhkaisuutta. Joka tapauksessa muiden laitteiden käyttöön verrattuna on selvää, että näistä laitteista pitää monet käyttäjät, ja niitä voisi olla suhteessa enemmän. Ihmiset eivät kuitenkaan vaikuta jäävän odottamaan päästäkseen haluamiinsa laitteisiin, vaan jokainen valitsee tullessaan jonkin laitteen joka tapauksessa. Muiden laitteiden osalta selkeää suosittuusjärjestystä ei ole, vaan käyttöasteet vaihtelevat eri kerroilla todennäköisesti sattumanvaraisesti.

Alueella 2 kellonajanvaihtelut näkyvät selkeästi ruuhkautumisena aktiivisimpiin ajankohtiin ja väljyytenä rauhallisempina ajankohtina. Myös kävijöiden keski-ikä vaikuttaa vaihtelevan ajankohtien välillä, kun aamu- ja päiväaikoihin joukossa on selvästi myös vanhempia ihmisiä, ja ilta-aikoihin suuri osa käyttäjistä on nuorempia aikuisia.

Laitekannasta on selkeästi havaittavissa suosituimmat laitteet ja välineet, ja sen myötä ruuhkaisimmat alueet. Erityisesti taljakokonaisuudet ovat tyyppillisesti suosittuja kellonajasta riippumatta, ja niiden ympäristö on herkimmin ruuhkaisen tuntuinen, kun käyttäjiä on



moneen eri suuntaan, ja monesti alueella liikkuu myös vuoroaan odottamassa olevia asiakkaita. Taljojen vieressä on lisäksi penkkejä ja käsipainoja, joilla on myös paljon käyttäjiä, joten kiireisimmän tuntuinen alue on suurempi tietty kaistale aluetta. Penkkejä ja painoja on kuitenkin niin paljon, että niistä tuntuu löytyvän riittävästi jokaiselle.

Toinen kiireisempi alue on tilan toisella puolella, missä muutamat laitteet ja suorituspaikat ovat tyypillisesti suosittuja, joten niiden alue myös ruuhkautuu osana ajoista. Yhteistä näille kaikkein suosituimmille suorituspaikoille on, että ne ovat tilan monikäyttöisimmät suorituspaikat. Eri käyttäjät käyttävät niitä eri tavoin, ja sama käyttäjä voi tehdä montaa erilaista asiaa samassa paikassa. Tämä myös osaltaan selittää välineiden ruuhkaisuutta, koska välineet eivät edellytä tietyn liikkeen tekemistä tai edes tietyn lihasryhmän harjoittamista.

Myös kolmannella alueella on selvästi jakautunut, mitkä alueet tyypillisesti ruuhkautuvat, ja missä on yleensä väljää, mutta kyse on käytännössä nimenomaan alueista eikä tietyistä laitteista, koska tilan välineistö on hyvin erityyppistä. Suorituspaikkojen ruuhkautuessa niillä on usein myös parin tai muutaman hengen ryhmä, joista välttämättä kaikki eivät tee samaan aikaan, mutta voivat olla odottamassa vuoroaan ja pitämässä taukoa tai varmistamassa toisen liikkeitä. Tilassa järjestetään myös ohjattuja treenejä, joiden aikana luonnollisesti tilaan kerääntyy myös isompi ihmismäärä yhtä aikaa, mutta pääasiassa tila on huomattavasti väljemmällä käytöllä kuin toinen tila.

Huomionarvoista erityisesti laitevalikoiman ja tilakehityksen suunnittelua ennakoiden on, että vaikka taljavälineet ovat jatkuvasti toisessa tilassa ruuhkaisin paikka, niin kolmannella alueella kuitenkin on useita taljalaitteita, mutta ne eivät tyypillisesti ole erityisen suurella käytöllä. Voisi kuvitella, että ihmiset siirtyisivät tilasta toiseen etenkin ruuhkaisimpana aikana sen mukaan, onko haluttuja laitteita vapaana, mutta näin ei vaikuta olevan. Laitevalikoiman ruuhkakohtia ei siis automaattisesti saada korjattua hankkimalla lisää kyseisiä laitteita, jos niiden sijoittelussa ei osata huomioida, kuinka asiakkaat tiloja käyttävät.

#### 4.4.10 Asiakaspalaute

Asiakaspalautteen hyödyntäminen on valittu prosessiin mukaan sen vuoksi, että sitä kautta saadaan kuulumaan kenen tahansa asiakkaan näkemys. Asiakaspalautteisiin lähtökohtaisesti ihmiset kirjoittavat sellaisia kehitysehdotuksia, joita heille on tullut mieleen oma-aloitteisesti ilman, että sitä on tarvinnut keksiä. Samasta aiheesta voisi toteuttaa myös kyselyn, mutta tässä kohtaa on järkevämpää hyödyntää jo valmiina olevaa materiaalia, koska sitä yrityksellä on runsaasti ja jo pitkältä ajalta.

Yrityksellä on ollut valmiiksi kerättyä talteen parin vuoden ajalta asiakaspalautteita ja -toiveita, joissa suurelta osin on kyse erilaisista laite- tai välinehankinnoista. Palautteet ovat

annettu pääosin anonyymisti paperilapuilla, joille on oma palautuslokeronsa yrityksen toimitiloissa. Osa palautteista on tullut sähköisen yhteydenottolomakkeen kautta, missä osa palautteista on annettu nimellä ja osa anonyymisti. Lisäksi palautteita on otettu vastaan suullisesti asiakaspalvelussa, jolloin palautteet on asiakaspalveluhenkilöstön toimesta kirjattu sähköiseen järjestelmään.

Palautteet on käyty läpi ja listattu niin, että listalta on tässä tapauksessa jätetty pois ne toiveet, jotka ovat jo toteutettu. Jäljelle jääneiden toiveiden listaa on analysoitu verraten sitä palvelumuotoilun työkalujen avulla rakennettuihin näkemyksiin kehitystarpeista. Lista on toimitettu kohdeorganisaatiolle, ja sitä hyödynnetään hankintojen suunnittelun tukena. Asiakastoiveiden osalta on tärkeää huomata eri asiakasryhmien innokkuus palautteen antamiseen. Monesti etenkin tavallinen kuntoilija tai aloittelija voi antaa tavoitteelliseen urheilijaan verrattuna hyvin vähän palautetta jo sen vuoksi, että tietämys erilaisista laitteista ei ole niin kattava, kun taas urheilija saattaa kaivata treeniohjelmaansa hyvinkin erikoistuneita välineitä. Toiveissa on siis myös sellaisia välineitä tai laitteita, joilla olisi oikeasti vain vähän käyttäjiä. Ne voivat olla esimerkiksi hyvin marginaaliseen lajiin liittyvää oheistreenivälineistöä tai muuten niin harvinaisia välineitä, että niitä toivotaan juuri siksi, että niitä ei ole helposti saatavilla.

Anonyymissä palautejärjestelmässä on myös se haaste, että ei ole mahdollista tietää, onko palautteet tulleet eri henkilöiltä vai onko sama henkilö antanut samaa tai eri palautetta useaan kertaan. Osa asiakkaista oletettavasti tiedostaa, että saman palautteen antaminen useaan kertaan voisi vaikuttaa siltä, että samaa asiaa toivotaan paljon, mikä voisi edesauttaa toiveen toteutumista. Näin ei välttämättä ole kaikkien toistuneiden palautteiden kohdalla, mutta osa lapuista vaikuttaa olleen saman henkilön kirjoittamia. On siis tärkeää tiedostaa, että toivelista ei anna kattavaa kuvaa koko asiakaskunnan tai potentiaalisen asiakaskunnan näkemyksestä.

Toiveita ja asiakaspalautteita on kuitenkin tärkeää kuunnella ja huomioida, koska hyvä asiakaskokemus on lopullinen tavoite. Toiveiden seasta on tullut esiin myös sellaisia kiinnostavia laiteideoita, jotka eivät todennäköisesti olisi tulleet muuten mieleen. Osa palautteiden toiveista on myös sellaisia, jotka ovat olleet valmiiksi yrityksen selvityslistassa tai mietinnässä.

Laite- tai välinehankintatoiveiden lisäksi palautteissa on myös joitain toiveita nykyisten laitteiden erilaisesta asettelusta. Osa liittyy siihen, millaisia laitteita asiakkaat haluaisivat käyttää tietyllä alueella tai tiettyjen muiden laitteiden kanssa, eli toive on, että jotkin kaksi tai kolme laitetta olisivat mahdollisimman lähellä toisiaan, jotta niitä voisi käyttää yhdessä ilman siirtymän aiheuttamaa taukoa tai että jokin tietty laite olisi tietyssä kerroksessa, eli jokin

itseä kiinnostava laite on erillään muista välineistä, joita kyseinen henkilö pääasiassa käyttää. Osa tällaisista toiveista on hyvin varteenotettavia ja toteutuskelpoisia ideoita, koska niistä voi hyötyä monikin käyttäjä, kun taas osa on enemmän yksittäisen ihmisen treniohjelmaan sopivia järjestelyjä, joita kaikkia tietysti ei voida huomioida.

Toinen syy laiteasettelutoiveille on kokonaiskuvan kannalta kriittisempi, ja se liittyy siihen, miten päin ja mihin suuntaan laitteet ovat. Osassa kuntosalilaitteista käyttäjän asento on jollain tapaa kyseenalainen, jossa ei välttämättä jokainen haluaisi julkisesti tulla nähdyksi, ja yleensä tämä tarkoittaa siis erilaisia makuuasentoja ja eteenpäin kumartuneita asentoja, joissa käyttäjän takapuoli on korostuneen esillä. Näiden laitteiden asettelussa on käyttäjänäkökulmasta tärkeää valita oikein, mihin suuntaan laite on sijoitettu, ja mitä käyttäjän takana silloin on. Tällä pyritään välttämään kyseenalaisia tai arveluttavia tilanteita, joita kuntosaliympäristössä on mahdollista tulla.

Joissain tapauksissa käyttäjäpalautte liittyy toisen käyttäjän katsekontaktiin, mitä halutaan välttää erityisesti raskaissa liikkeissä sen kiusallisuuden vuoksi. Osa asetteluun liittyvistä toiveista on jo huomioitu, ja laitteita on aseteltu uudestaan mahdollisimman nopeasti etenkin silloin, kun kyseenalaisessa asennossa käytettävä laite on epähuomiossa laitettu niin, että sitä on arveluttavaa käyttää.

#### 4.5 Aineiston analysoiminen

Eri menetelmien avulla kerätyt havainnot laitepuutteista tai parannusehdotuksista on koostettu vertailua varten. Monet näistä havainnoista toistuvat eri metodeilla, eli asiakaspalautteista, haastatteluista sekä havainnoista palvelusafarilla sekä käyttäjien varjostamisen yhteydessä voidaan päätellä tiettyjä suurimpia kehityskohtia, joita on järkevää käydä parantamaan riippumatta käyttäjänäkökulmasta. Palvelusafarin ja käyttäjävarjostamisen aikana havaitut suurimmat ruuhkautumisen paikat on myös syytä pyrkiä purkamaan, koska odottelu, jonottaminen ja ruuhkaisuuden tunne ovat kaikki sellaisia tekijöitä, jotka vaikuttavat sekä aktiivikävijän että aloittelijan tyytyväisyyteen. Eniten ruuhkautuvien suorituspisteiden lisääminen lisää tarvittavaa asiakaskapasiteettia kaikkein suoraviivaisimmin. Näistä eniten toistuvista kehitysehdotuksista ja suurimmista ongelmakohtista on muodostettu organisaatiolle toimenpide-ehdotuksia, jotka ovat tarkoituksenmukaista pyrkiä toteuttamaan kehitysprosessin ensimmäisessä vaiheessa.

Osa havainnoista tai toiveista sen sijaan tukee jotain tietyn tyyppistä treenaamista, mutta eivät sovi kaikille, ja näissä kohdissa organisaation sisäisesti on järkevää pysähtyä miettimään ja tekemään tietoisia valintoja, millaisia asiakasryhmiä on yritykselle tarkoituksenmukaista ensisijaisesti palvella. Tämä ei tarkoita, etteikö erikoisempia toiveita tai

lajiparannuksia olisi välttämättä järkevää toteuttaa, mutta tärkeää on myös muistaa, että erityisesti aloittelijan tai vähemmän kuntosalilla käyneen ihmisen näkökulma jää helposti vähälle huomiolle, koska he eivät osaa tyypillisesti niin hyvin sanoittaa tarpeitaan. Kuitenkin suurempi osa ihmisistä ja potentiaalisesta asiakaskunnasta on tavallisia kuntoilijoita, joiden kuntosalille asiakkaaksi saamista ei edesauta hyvin erikoistuneet laitehankinnat, vaan riittävä määrä välineitä ja tilaa tavanomaisempaan kuntoiluun. Suuri kuntokeskuskompleksi voi myös olla aloittelijalle liian vieraannuttava paikka, joten jo salilla käyviltä ihmisiltä on vaikeaa saada vastausta siihen, miksi joku toinen ei ehkä osaa tai uskalla käyttää tiloja. Tähän on hyvä hyödyntää kuntosaliohjaajien näkemystä aloittelevien asiakkaiden kanssa työskentelemisestä.

Osa saaduista toiveista ja tulleista asiakaspalautteista tuo esiin toimialan trendejä, joita voi havaita myös alan aktiivisten persoonien sosiaalisen median tileiltä. Somevaikuttajien käyttämien ja esittelemien laitteiden ja välineiden voi odottaa herättävän kiinnostusta aktiivisissa saliharrastajissa, ja toisaalta heidän voi odottaa valitsevan laitteita ja välineitä, jotka ovat alan trendi jostain muusta syystä. Kalliiden ja isokokoisten laiteinvestointien on tarkoituksenmukaista olla myös pidempikestoisia valintoja, joten aivan pelkästään somenäkyvyyden perusteella hankintapäätöksiä ei kannata tehdä, vaan on tärkeää perehtyä laitteen käytettävyyteen pidemmällä aikavälillä. Toki joskus muoti-ilmiöiden kesto on vaikea ennalta arvioida, joten myös virrehankinnat ovat mahdollisia.

Muista kuin ensimmäisenä mainituista puutteista tai kehitysehdotuksista on myös tehty organisaatiolle listaus, joka voidaan ottaa huomioon kehitystyön jossakin myöhemmässä vaiheessa. Toki silloin on ensin järkevää tutkia kehityksen ensimmäisen vaiheen aikaansaamat muutokset.

Laitehankintoja suunniteltaessa on tarkoituksenmukaista ensin myös analysoida jo olemassa olevaa laitevalikoimaa, ja määritellä, miten se palvelee erilaisia käyttäjäryhmiä. Jos laitekantaa ei lajittele, on mahdollista, että epähuomiossa se keskittyy palvelemaan liian rajallista käyttäjäkuntaa, kun tavoitteena on monipuolinen kuntokeskus erilaisille käyttäjille. Etenkin jos päätökset tehdään aktiivisimpien käyttäjien palautteiden perusteella, on varsin todennäköistä, että tavallinen kuntoilija ei saa kehitystoimista vastaavaa hyötyä.

## 5 Kehitysprojekti

### 5.1 Business Model Canvas

Liiketoiminnan mallinnuspohjan osalta kehitysprojekti keskittyy erityisesti taulukon kohtaan ”asiakasryhmät”. Kun tiloja ja välineistöä kehitetään ja muokataan, on tärkeää ensin tunnistaa, kenelle sitä tehdään, eli minkä asiakasryhmän tarpeita on kannattavaa täyttää ja missä suhteessa muihin asiakasryhmiin. Tiloja ei pysty loputtomasti täyttämään välineillä, joten ennen kuin hankintoja tehdään, on tärkeää määritellä asiakasryhmät ja rajata valintoja sen perusteella, mihin on kannattavaa panostaa. Tässä hyödynnetään myös käyttäjäpersoonien luokittelua, ja sen avulla arvioidaan, minkä verran millekin ryhmälle varataan tilaa ja resursseja. Tässä kohtaa tärkeä havainto on se, että suurissa tiloissa on mahdollista palvella hyvin useita eri käyttäjäryhmiä ilman, että ne heikentävät toisiaan, vaan mahdollistaa yksittäiselle asiakkaalle myös monipuolisemman harrastaminen yksittäisen lajin sijasta. Tiloissa harrastettavat lajit ovat lisäksi sen verran lähellä toisiaan, että lajien välillä on helppo vaihdella osittain tai kokonaan.

Etenkin asiakasryhmä ”kuntoilijat” on tärkeä kokonaisuus tunnistaa, koska siitä ryhmästä jotkut asiakkaista saattavat hyvinkin todennäköisesti kehittyä ja siirtyä johonkin selkeämpi-rajaiseen lajikategoriaan, kun käyttäjät ovat ensin päässeet hyvin tutuiksi yleisesti kuntosaliharrastamisen kanssa. Ryhmä myös sisältää kaikkein eniten sellaisia käyttäjiä, jotka ovat epävarmoja ja jopa pelokkaita kuntokeskustilojen käyttämisessä, joten välineiden järjestyksessä on tärkeää huomioida tilojen asettelu laitteiden näkymisen ja tilojen kuljettavuuden näkökulmasta.

Muiden harrastajaryhmien osalta taas on tärkeämpää, että kyseisen lajin välineistö on helpposti saatavilla yhdestä paikasta, ja käytettävissä oleva tila on tarkoituksenmukainen lajin ominaisuuksiin nähden. Tähän liittyvät esimerkiksi lattiamateriaalit ja mahdollinen peilien tarve. Vaikuttaisi myös siltä, että tiettyjen lajien suorituspaikat ja välineistöt kannattaa eriyttää toisistaan myös sen vuoksi, että osa välineistä on hyvin samankaltaisia keskenään. Esimerkiksi perehtyneet käyttäjät tunnistavat eri painotankojen erilaiset ominaisuudet, ja he haluavat luonnollisesti käyttää oman lajinsa välineistöä. Kuitenkin harrastajien seassa on myös vähemmän kokeneita käyttäjiä, jotka eivät välttämättä erota kaikkia tankoja toisistaan, ja he saattavat epähuomiossa käyttää välineitä väärin, mikä kuluttaa niitä eri tavalla kuin oikeanlainen käyttö. Tämä voi vaikuttaa välineiden käytettävyyteen ja laatuun, jotka liittyvät puolestaan yrityksen arvolupaukseen. Arvolupaus on taulukosta toinen tärkeä osa kehitysprojektiin nähden, koska se liittyy suoraan siihen, millaista ja minkä tasoista palvelua yritys haluaa tarjota.

## 5.2 Kehitysprojektin valmistelu ja suunnittelu

Kuten raportin teoriaosiossa käsiteltiin, projektin toteutus alkaa valmistelusta ja suunnittelusta, ja tämän työn tarkoitus on toteuttaa nimenomaan nämä vaiheet kohdeyrityksen tulevassa kehitysprojektissa. Projektin toteutuminen on jo organisaation sisäisesti päätetty, mutta sen koko sisältö ja muoto ovat laajoja kokonaisuuksia, joiden avuksi tämä työ on tilattu. Projektin taustaselvityksiin kuuluu myös edellä kuvattu toimintatutkimuksen ensimmäinen sykli, jonka avulla on etsitty kehityskohteita ja -ideoita.

### 5.2.1 Projektin ositus

Kehitysprojektin kokonaisuudesta on tehty osituskaaviotaulukko (Liite 6) raportin teoriaosiossa esitellyn mallin mukaisesti. Kokonaisuuden jakaminen aloitetaan tasolla 1 jakamalla projekti luonnollisiin osakokonaisuuksiin, eli tässä tapauksessa toimitilojen erillisiin alueisiin, joiden sisältö ja kehitys on loogista suunnitella erillisinä kokonaisuuksina, vaikka ne myös riippuvat toisistaan. Erillisyys perustuu tilojen fyysiseen erillisyyteen sekä niiden osittain poikkeaviin käyttötarkoituksiin. Eri asiakasryhmät hakeutuvat pääosin omille alueilleen erityyppisen välineistön vuoksi, joten myös kehitystoimet ovat eri tilojen osalta erilaisia. Tasolla 2 osakokonaisuudet jaetaan alatehtäviin, eli eri vaiheisiin, ja tasolla 3 eri vaiheet jaetaan työtehtäväkokonaisuuksiin.

### 5.2.2 Osituksen taso 1 – osakokonaisuudet

Tasolla 1 projekti on jaettu kolmeen pienempään osakokonaisuuteen, jotka ovat organisaation toimipisteen kolme erillistä tilaa. Halutessaan vastaavan projektin voisi jakaa kolmeksi täysin erilliseksi projektiksi ja tehdä ne kokonaan erikseen, mutta kohdeorganisaation kannalta on tarkoituksenmukaista toteuttaa niitä osittain samanaikaisesti. Lisäksi osakokonaisuuksien suunnitteluvaiheisiin liittyvä laitekannan hallinnointi on järkevää tehdä kokonaan ensin, jotta laitehankinnoissa- ja poistoissa pystytään huomioimaan eri tiloihin tarvittavat ja niistä vapautuvat laitteet. Myös laitekannan siirtelyyn ja varastointiin liittyvien toimenpiteiden kannalta osioita on järkevää osittain yhdistää, koska sitä varten täytyy järjestää tiloihin vuokratkalustoa, jota on taloudellisesti järkevää hyödyntää kerralla mahdollisimman paljon. Lisäksi lopullisessa kokonaisuudessa tilojen tulee kuitenkin tukea toisiaan, koska ne eivät ole maantieteellisesti erillään, vaan samojen asiakkaiden käytettävissä.

Organisaation on mahdollista myös laajentaa projektikokonaisuutta lisäämällä yrityksen kaksi pienempää toimipistettä omina osioinaan, jos niin halutaan tehdä. Tuolloin taulukkoon lisätään neljäs ja viides osakokonaisuus, jotka käsitellään samoilla tavoilla, kuten muut kolme osiota. Käytännössä osa selvitystyöstä on tehty jo valmiiksi myös niiden osalta, joten

ylimääräisten kokonaisuuksien lisääminen ei olisi niin suuri muutos. Tässä yhteydessä ne on jätetty pois lähinnä siksi, että organisaation toiveena oli keskittyä nimenomaan päätöimipisteeseen, ja toisaalta muiden toimipisteiden kehitystyöt ovat myös pienempiä kokonaisuuksia, joten niitä on myös helpompi hallita.

### 5.2.3 Osituksen taso 2 – alatehtävät

Osituskaavion taso 2 jakaa osakokonaisuudet eri vaiheisiin, jotka ovat myös ajallisesti erillisiä, ja ne on järjestetty kronologisesti etenevään järjestykseen. Jokaisessa osakokonaisuudessa käydään läpi kaikki samat alatehtävät eli vaiheet, vaikka osakokonaisuuksien käytännön sisältö jossain määrin poikkeaa toisistaan. Vaiheita ovat nykytilan selvittäminen, suunnittelu, hankinta, käyttöönotto ja poistot.

Vaiheista nykytilan selvittäminen ja suunnittelu ovat pääasiassa toteutettu tämän opinnäytetyön puitteissa, ja ne tässä yhteydessä pitävät sisällään myös edellä kuvatun toimintatutkimuksen sekä muita taustaselvityksiä seuraavassa kuvatun mukaisesti.

### 5.2.4 Osituksen taso 3 – työpaketit

Taso 3 muodostuu työpaketeista, joihin alatehtävät on jaettu. Ensimmäinen alatehtävään, nykytilan selvittämiseen kuuluu tämänhetkisen laite- ja välinekannan inventointi ja pohjakuvan mallinnus nykytilasta. Laite- ja välineistön inventaari on toteutettu Microsoft Excel -taulukkolaskentaohjelmalla jokaisesta osakokonaisuudesta erikseen. Kehitysprojektiin kuuluu tässä yhteydessä yhden toimipisteen erilliset tilat, mutta inventaarilistaus on tehty myös muista organisaation toimipisteistä, koska myös niiden osalta päivitys on osittain ajankohdainen, joten yrityksen kannalta on järkevää suunnitella laitehankintoja kokonaisuutena. Lisäksi inventaarissa on huomioitu varastoidut ja korjauksessa olevat laitteet sekä välineet, jotka vaikuttavat myös hankintatarpeisiin. Inventaarilistaus on toimitettu organisaatiolle, ja sitä hyödynnetään laitekannan suunnittelussa ja ylläpitämisessä.

Tiloista on lisäksi tehty organisaatiolle pohjakuvamallit, joihin on tilan rakenteiden lisäksi merkitty eri välineiden sijoittelu, säilytystilat ja hyllyt, laitteet sekä peilit ja muut käytettävyyteen vaikuttavat ominaisuudet. Nykytilan selvittämisen kolmas työpaketti sisältää selvityksen siitä, mitä kehityskohteita ja poistettavia välineitä tiloissa on. Tätä osiota varten on käytetty useita palvelumuotoilun työkaluja edellä kuvatun mukaisesti. Ensimmäinen alatehtävä, nykytilan selvittäminen, on tarkoituksenmukaista tehdä jokaiseen osakokonaisuuteen valmiiksi ennen seuraavia vaiheita. Tähän osana kuuluu eri tiloista poistettavien laitteiden listaus ja kyseisten listojen yhdistäminen. Jokaisen osakokonaisuuden suunnitteluvaiheessa

tuota listaa voi hyödyntää tarvekartoituksessa, koska on mahdollista, että jokin muu tila kaipaisi samaa laitetta, joka on toisessa tilassa ylimääräinen.

Toiseen alatehtävässä, eli suunnitteluvaiheessa, on alkuperäisestä pohjakuvamallista tehty ensin useita erilaisia vaihtoehtoisia tavoitetiloja, ja tähän on haettu vaihtoehtoisia näkemyksiä organisaation sisältä ja ulkoa myös muilta henkilöiltä, jotka tiloja käyttävät eri tavoilla. Erilaisilla käyttäjillä on toisistaan poikkeavia näkemyksiä siitä, mikä tiloissa on tärkeää ja millaisia välineitä tarvitsee olla, joten yhden henkilön näkemys tuskin on paras kaikkien mielestä, vaan lopputulos on yhdistelmä ja kompromissi, joka toimii parhaiten organisaation tarkoituksiin. Samassa yhteydessä on myös käyty tarvittavan tai toivotun välinevalikoiman listaa eri ihmisten näkökulmista. Tähän on hyödynnetty myös käyttäjäpersoonatyökalua. Välineinventaari on jaoteltu eri harrastusmuotojen kuntoilua tukeviin välineisiin, eli eri käyttäjäpersoonien mukaisiin välineisiin, ja valikoimien kattavuutta ja monipuolisuutta on vertailtu sen pohjalta.

Välineinventaarissa on lisäksi tullut vastaan yksi lisäkategoria, kamppailulajit, mitä ei ole huomioitu käyttäjäpersoonaluokittelussa. Tiloissa on jonkin verran kamppailulajeihin liittyvää välineistöä, kuten nyrkkeilysäkki ja -hanskoja, mutta tilat eivät lähtökohtaisesti ole tarkoituksenmukaiset kamppailulajien pääasialliseen harrastamiseen, vaan niitä voi tehdä hiukan muun treenin ohessa, minkä vuoksi kamppailulajeja ei ole otettu käyttäjäpersoonamäärittelyyn mukaan. Oletettavasti siis kukaan asiakas ei käy tiloissa pääasiallisesti kamppailulajimahdollisuuksien vuoksi, vaan ne voivat olla esimerkiksi oheisharjoittelua tai vaikkapa lämmittelyä muuhun kuntoiluun.

Lajien mukainen jaottelu helpottaa suuren välinemäärän hahmottamista, jotta tulevat hankinnat ovat tarkoituksenmukaisia ja palvelevat kokonaisuutta parhaiten. Muutoin kaikkia eri näkökulmia olisi vaikea pitää mielessä, koska harva ihminen on yhtä kiinnostunut kaikista eri harrastemuodoista yhtä paljon. Kun on ensin selvitetty, mitä tiloissa pitäisi olla ja mitä tiloissa jo on, verrataan puutoslistaa muista tiloista poistettaviin välineisiin, ja vasta sen jälkeen koostetaan lista mahdollisista hankinnoista. Tässä kohtaa on siis tärkeää, että välineinventaari on tehty hyvin kaikista organisaation tiloista, ja että kaikista on jo käyty läpi myös poistettavat laitteet sekä mahdollisesti poistettavat laitteet. Osa näistä valinnoista toki tässä vaiheessa voi olla vielä epävarmoja, mutta ne on hyvä olla myös listalla mukana, jos niille onkin suurempi tarve jossain muualla. Jaoteltu inventaari on myös toimitettu organisaation käyttöön.

Suunnitteluvaiheeseen kuuluu myös projektikokonaisuuden aikataulutus ja toteutuksen vaiheistus, eli kun tiedetään, kuinka paljon erilaisia hankintoja täytyy tehdä ja kuinka suuria muutoksia päätetään toteuttaa, voidaan kokonaisuus jakaa vielä pienempiin



toteutusvaiheisiin tarpeen mukaan. Osa muutoksista voi olla käytännöllistä toteuttaa yhtä aikaa, mutta osa asioista saattaa olla järkevää jakaa vaiheisiin. Esimerkiksi laitteiden toimitusajat saattavat vaihdella runsaasti, ja tietynlaisten rakennemuutosten tekeminen voi olla järkevää toteuttaa ennen kuin tilaan tuo uusia välineitä.

Kolmas alatehtävä on hankintavaihe. Hankintaprosessiin kuuluu myös toimittaja- ja laitevertailu, tarjouspyyntöjen lähettäminen sekä erilaisten ratkaisujen kartoittaminen. Kun hankintapäätökset on tehty, tulee vielä aikatauluttaa toimitukset ja tarvittaessa valmistautua myös väliaikaiseen varastointiin tai huoltotoimenpiteisiin. Kun laitteita on tilattu, on tärkeää informoida henkilöstölle niiden saapumisesta, etenkin niiltä osin, missä toimitusten saapumisaikataulu on epävarma. Suurten hankintojen osalta sellaista tilannetta harvoin on, koska toimitukset sovitaan erikseen, mutta pienvälineistö saattaa tulla normaalina rahtitoimituksena ja usein myös ilman ennakoilmoitusta ajankohdasta. Siinä tilanteessa henkilöstön on hyvä tietää, minne mahdolliset toimitukset tulee sijoittaa. Myös asiakkaita on tarpeen informoida ennakkoon etenkin niistä tilanteista, joissa toimitukset vaikuttavat asiakastilojen käytettävyyteen tai aiheuttaa meluhaittaa. Tämä mahdollisesti edellyttää myös tilan rajaamista, esimerkiksi nauhalla tai lippusiimalla.

Toimitusten vastaanottaminen saattaa edellyttää myös välivarastointia tai huoltotoimenpiteitä ja korjauksia. Tämä puolestaan edellyttää huoltohenkilökunnan aikatauluttamista, ja mahdollisesti myös varaosien hankkimista, mikä vaikuttaa aikatauluun, koska toimitusajat voivat olla eripituisia myös niissä. Mikäli laitteet täytyy välivarastoida, niille täytyy järjestää myös kuljetus ja siirtää lopulta toimipisteeseen. Joka tapauksessa laitteiden siirtely edellyttää työvoimaa sekä työvälineitä, joiden vuokraaminen tai hankkiminen täytyy myös ajoittaa oikein. Kun tiloihin tuodaan uusia laitteita, niin samalla kertaa on järkevää myös siirtää pois-tettavat laitteet pois.

Neljäs alatehtävä, eli käyttöönotto, tehdään sen jälkeen, kun tarvittavat laitteet ja välineet ovat jo tilassa. Laitteet ja välineet täytyy vielä järjestellä ja asetella suunnitelmapohjaku- mukaisesti, mutta järjestelyn aikana on kuitenkin kiinnitettävä huomiota kokonaisuuteen ja muokattava suunnitelmaa tarvittaessa, koska on täysin mahdollista, että jotakin asiaa ei ole osattu huomioida suunnitelmapohjaa valmistellessa. Osa laitteista tai esimerkiksi hyllyt voivat tarvita vielä paikan päällä kasaamista tai asennusta, ja käyttöönottoon voi liittyä myös huoltotoimenpiteitä, joten henkilöstöä on varattava riittävästi ja erilaisiin tarpeisiin tilanteen mukaan. Siirtelyn jäljiltä on myös siivottava ennen kuin tila vapautetaan asiakaskäyttöön, vähintään kengänpohjissa kantautuvan lian vuoksi, mutta myös mahdollisesti myös muuta likaa ja roskaa tulee järjestelyn yhteydessä. Kun tila on valmis käyttöönottoon, kerätään pois kaikki ylimääräinen materiaali ja tilan rajaamiseen käytetyt nauhat tai siimat. Asiakkaita

tulee myös informoida tilan muutoksista ja siitä, että se on taas käytettävissä. Muutoksesta kannattaa tehdä lisäksi markkinointitoimenpiteitä, kuten somepäivityksiä. Lopuksi inventaarilistat ja pohjakuvat tulee päivittää ajan tasalle, ja käyttöönoton jälkeen on hyvä tehdä jälkiselvitystä muutoksesta, jotta osataan myös nopeasti korjata mahdolliset virheet esimerkiksi laiteasetteluissa.

Omana erillisenä alatehtävänään ovat laitepoistot, mikä osittain kulkee muiden vaiheiden rinnalla. Osa poistettavista laitteista siirtynee toisiin tiloihin samalla kun tehdään uusien laitteiden tiloihin siirtäminen, jolloin niitä ei tarvitse enää erikseen poistaa tai siirtää. Sen sijaan kokonaan toiminnasta poistuvat laitteet menevät todennäköisimmin myyntiin, mikä saattaa edellyttää välivarastointia ja huoltotoimenpiteitä. Siinä tapauksessa niiden siirtämiseen ja huoltamiseen tulee varata aikaa ja tekijöitä, ja myös myynti on oma kokonaisuutensa, joka täytyy suunnitella tilannekohtaisesti.

### 5.3 Resursointi

Resursointi tarkoittaa tässä yhteydessä nimenomaan pääasiassa henkilöstöresursointia. Yrityksen sisäisesti kehitysprojektissa on mukana tietyt määritellyt henkilöt, joiden osalta resursointi toteutetaan työajasuunnittelun puitteissa. Kun kehitysprojektin osien aikataulutus on tiedossa, suunnitellaan tulevat työajat niin, että tarvittavat henkilöt ovat paikalla ja saatavilla oikeina aikoina. Näiden henkilöiden rooli projektin toteuttamisessa on pääasiassa suunnittelutyötä, organisointia, asiakkaiden ja muun henkilöstön ohjeistamista, tiedottamista sekä tilojen avaamista ja sulkemista tarpeen mukaan.

Organisaation ulkopuolisia henkilöitä projektiin liittyy useasta eri yhteistyöyhteydestä, joiden kanssa sovitaan resursointi erikseen. Laitteiden siirtelyä varten tiloihin, tiloista pois sekä tilojen sisällä täytyy aikatauluttaa ja varata useita henkilöitä sen mukaan, kuinka paljon ja kuinka suuria laitteita kulloinkin siirrellään. Laitehuoltoon ja -korjaukseen liittyvät aikataulutukset sovitaan sen mukaan, kun tiedetään, millaisia laitteita hankitaan, eli onko tarvetta ennakkoon tehtäville korjauksille tai tarkistuksille ja millaisia asennustöitä laitteisiin tiloihin viedessä tarvitsee tehdä. Lisäksi, jos hankintaan tulee käytettyjä laitteita, on syytä ainakin varautua myös verhoilijan tarpeeseen, sillä monissa kuntosalilaitteissa on istuimia, nojia ja tukia, jotka tyypillisesti ovat nahkapääällysteisiä. Ne ovat myös kuluvia osia, joiden korjauttaminen on osa säännöllistä laitehuoltoa.

Myös sähkötöihin on syytä varautua, koska osa kuntokeskuslaitteista, etenkin aerobisen harjoittelun laitteistosta ovat sähkökäyttöisiä, joten laitteiden sujuvan käyttöönoton kannalta on järkevää varautua aikatauluttamaan myös sähköasentaja tarvittaviin ajankohtiin. Lisäksi aina suurempiin tiloissa tehtäviin muutostöihin sekä laitteiden saapumiseen ja siirtelyyn on

tarpeen resursoida myös siivoushenkilöstöä. Pienet sotkut onnistuvat siivota myös projektiorganisaation voimin, mutta suurempiin siivousta vaativiin jälkiin tarvitaan ammattilaisia ja ammattivälineistöä.

Henkilöstön lisäksi on hyvin todennäköistä, että ulkopuolista välineistöä tarvitaan myös. Väline- ja konevuokria täytyy suunnitella ja aikatauluttaa ennakkoon aina sen mukaan, kun on tiedossa, millaisia laitehankintaeriä on saapumassa ja milloin, sekä milloin tarvitsee tehdä erilaisia siirtoja. Osaan toimituksista on mahdollista tarvita trukkia tai vastaavaa purkamaan kuormaa, ja tilojen sisäiseen siirtelyyn tarvittaneen erikoiskorkeaa nostinta, jolla onnistuvat kerrostenväliset siirrot. Mahdolliset välivarastoinnit edellyttävät myös laitteiden siirtelyä, eli kuormaamista, kuljetusta sekä purkua, joten tarvittavat välineistöt on syytä suunnitella aina ennakkoon.

Resursoinnin suunnittelun pohja on yhdessä aikataulutuksen pohjassa liitteessä 7. Aloitusta ja valmistumiskohdilla tarkoitetaan päivämäärätasoista ajankohtaa, jonka perusteella vaiheita voidaan aikatauluttaa tekijöiden muihin aikatauluihin sopiviksi. Työtunneilla tarkoitetaan käytettyä työaika, ja tässä kohtaa taulukkoon on syytä jaotella eri tekijöiden työtunnit erikseen, jotta voidaan myös huolehtia jokaisen osallisen henkilön ajan riittävydestä, ja ajankäytön hallinnasta.

#### 5.4 Budjetointi

Vaikka kehitysprojekti jaetaan käytännössä kolmeen erilliseen kokonaisuuteen, ei budjetointia pysty tässä yhteydessä realistisesti jakamaan täysin osiin, vaan siihen täytyy suhtautua kokonaisuutena. Laitehankinnat voi toki suoraan jakaa eri tiloihin, ja kuljetuksiin ja siirtoihin liittyvät kulut voidaan ainakin teoriassa jyvittää laitekohtaisesti, mutta todellisia kuluja ei saada laskettua, koska osan jo yrityksellä olevista laitteista paikkoja vaihdetaan, jolloin uusien laitteiden kustannukset eivät kohdistu oikein eikä yrityksen sisäisille laitesierroille ole määriteltävissä tarkkaa hintaa. Lisäksi laskennan haasteen aiheuttaa henkilöstön työaika, koska osa kehitysprojektiin liittyvästä työajasta on vaikea eriyttää muusta työajasta. Taulukon 6 budjetointitaulukko onkin jaettu vain hankintakohtaisesti.

	Hankinta 1	Hankinta 2	Hankinta 3	Hankinta 4	Hankinta 5	Hankinta n
Ostosumma						
Rahti						
Rahdin purku						
Varastointi						
Huolto						
Kuljetus						
Nosto						
Järjestely						
Asennus						
Siivous						
Jättemaksut						
Oma henkilöstö						
Yhteensä						

Taulukko 6. Budjetointitaulukko hankinnoille

Taulukossa esitellään budjetoinnin pohjataulukko, jonka avulla voidaan laskea eri hankintasuunnitelmien kokonaiskustannuksia ja verrata hintoja. Pystysarakkeissa on paikat eri hankinnoille, ja mallinmukaisesti taulukkolaskentaohjelmaan sarakkeita pystyy lisäämään tarvittavan kappalemäärän. Vaakariveillä on eritelty hankinnasta johtuvat kulut, jotka laskeaan yhteen vertailua varten.

Taulukossa hankinta tarkoittaa lähtökohtaisesti yhtä laitetta tai mahdollisesti jotakin laitekokonaisuutta. Todennäköistä on, että suuri osa tehtävistä hankinnoista on suurempia kokonaisostoja, eli yhdeltä toimittajalta tai laitevalmistajalta pyydetään tarjous useista laitteista kerrallaan, koska suuremmilla tilausmäärillä voi olla merkittävä vaikutus hinnoitteluun sekä tuotteen että rahdin osalta. Näin ollen erilaisia kustannuksia muodostuu kokonaiselle hankintaerälle, ja ne sitten jaetaan erillisille hankinnoille, eli yksittäisen hankittavan tuotteen kohdalle lasketaan sen osuus kokonaishinnasta, sekä vastaava prosentuaalinen osuus rahtikuluista ja muista kuluista. Tämä on syytä huomioida tarjouksia vertaillessa, koska jos saadusta tarjouksesta päädytään tilaamaan vain osa laitteista, nousee tilaukseen jääneiden laitteiden erillishinnat sekä laitekohtaiset rahtikustannukset suuremmiksi. Tämän vuoksi tyypillisesti on kannattavampaa tilata suurempia eriä, etenkin silloin, jos laitteet tulevat laivarahtina pitkästä matkasta.

Taulukkoon on huomioitu myös mahdollinen välivarastoinnin tarve, jolloin varastointi sekä varastosta pois kuljettaminen aiheuttavat lisäkustannuksia. Kaikkiin laitehankintoihin näitä ei välttämättä tule, vaan on oletettavaa, että ainakin osa toimituksista voidaan vastaanottaa suoraan tiloihin. Tämän vuoksi hintojen vertailua tehdessä on tarkoituksenmukaista huomioida eri laitetarjousvaihtoehtoihin liittyvät eriävät ylimääräiset tarpeet hankintapäätöskohteisesti. Huollon tarve on myös huomioitu, mutta se on lähtökohtaisesti tarpeen vain niissä tilanteissa, joissa hankitaan käytettyjä laitteita. Nostokustannukset tarkoittavat tässä yhteydessä ylempään kerrokseen nostamisesta aiheutuvia lisäkustannuksia, eli myöskään ne eivät kosketa kaikkia hankintoja, mutta niitä voi tulla jo nykyisin tiloissa olevien laitteiden ylempään tai alempaan kerrokseen siirtämisestä. Laitteiden järjestely ja asennus voivat aiheuttaa kuluja sekä uusien laitteiden vuoksi, mutta myös jo tiloissa olevia laitteita voidaan joutua uudelleenjärjestelemään ja mahdollisesti myös tekemään siihen liittyen asennustöitä, laitetyypin mukaan.

Kaikkesta siirtelystä, laitteiden asennuksista ja muusta tiloissa tehtävästä työstä lähtökohtaisesti aina jää jotakin siivottavaa. Etenkin jos tiloihin tuodaan nostolaitteita tai trukkeja, on oletettavaa, että niiden renkaat ovat likaiset ja siirtoja tekevien henkilöiden kenkien pohjat ovat likaiset. Uusissa laitteissa ja välineissä on tyypillisesti myös paljon pakkausmateriaalia mukana, joten siivoukselle on järkevää varata riittävästi aikaa etenkin suurempien toimitusten ollessa kyseessä, ja myös mahdolliset jätemaksut ovat oleellisia huomioida joissain tilanteissa. Lisäksi oman henkilökunnan käyttämä työaika on tarpeen pyrkiä huomioimaan, vaikka sitä on hankala laitekohtaisesti eurolleen laskea, koska ylimääräistä työtä tulee niin suunnittelusta, asiakkaiden ohjeistamisesta, tilojen sulkemisesta ja avaamisesta sekä järjestelyssä mukana ohjeistamassa olosta.

Taulukossa 7 budjetti muodostetaan aluekohtaisille kokonaisuuksille. Osa taulukoiden 6 ja 7 kohdista on samoja, mikä on huomioitava budjettia laadittaessa, jotta kulut eivät tule kokonaisbudjettiin kaksinkertaisina.

Jokaiselle hankinnalle erikseen lasketaan ainakin ostosumma, rahti, rahdin purku, varastointi, huolto sekä kuljetus. Lisäksi jätemaksut on mahdollista jyvittää laitekohtaisesti ainakin suurin piirtein, koska niitä muodostuu vain niistä laitteista, jotka tulevat suurissa pakkauksissa tai muovikääreissä. Taulukon muut kustannukset sen sijaan lasketaan mahdollisesti jokaiselle hankinnalle erikseen tai vain tilakohtaisesti kokonaissummana.

Nostokustannukset voidaan joutua laskemaan vain kokonaisuutena, jos nostin ja siihen liittyvä henkilöstökulu toteutetaan niin, että samalla kertaa nostetaan sekä uusia että vanhoja laitteita. Järjestely, asennus ja siivous voivat toteutua hankintaeräkohtaisesti tai eri hankintaeristä tulevia ja mahdollisesti olemassa olevia laitteita sekoittaen, jolloin kustannuksia ei

enää pysty laitekohtaisesti jakamaan. Oman henkilöstön kustannuksia on kenties mahdollista jakaa sekä laitekohtaisesti että kokonaisuutena, mutta todennäköisesti suurin osa menee kokonaisuuksien alle.

Esimerkiksi jos siivouksen kustannukset on laskettu valmiiksi hankintataulukon mukaisesti per hankinta, niitä ei silloin lisätä myös aluekohtaiseen budjettiin erikseen vaan ne sisältyvät valmiiksi hankinnan hintaan. Tämä toteutuu ainakin siinä tapauksessa, jos jokin laitehankintaerä tuodaan tiloihin omana erillisenä kokonaisuutena, eikä tuolloin tehdä muuta sotkua aiheuttavaa. Jos taas siivouskuluja muodostuu vain esimerkiksi siirtoon sovittuna päivänä, jolloin kerralla tiloihin tuodaan monista eri hankintaeristä tulleita laitteita. Siinä tapauksessa siivouksen kustannuksia ei lisätä hankintakohtaiseen taulukointiin, vaan ne tulevat vain kokonaissummana aluekohtaiseen taulukkoon.

	Alue 1	Alue 2	Alue 3	
Hankinta 1 kustannus				
Hankinta 2 kustannus				
Hankinta 3 kustannus				
Hankinta 4 kustannus				
Hankinta n kustannus				
Nostokustannukset				
Järjestelykustannukset				
Asennuskustannukset				
Siivouskustannukset				
Poistettavien laitteiden siirto- ja varastointikustannukset				
Myytävien laitteiden myyntituotot				
Käytöstä poistettavien laitteiden jäte- ja käsittelykustannukset				
Suunnittelutyön kustannukset				
Muut omat henkilöstökulut				Yhteensä:
<b>Yhteensä</b>				

Taulukko 7. Aluekohtaiset budjetit

Taulukon 7 budjetissa hankinnat jaotellaan kolmen eri kehityskohdealueen mukaisiin sarakkeisiin, ja niihin lisätään muut alueen kehystoimeen liittyvät kustannukset sekä mahdollisesti myyntituotot poistuvista laitteista. Tämän taulukon perusteella saadaan kokonaiskustannusarvio jokaiselle alueelle, ja lopuksi vielä yhteenlaskettu summa koko projektille. Taulukko on tarkoitettu budjetointiin, eli ennakkosuunnitteluun, eli on varsin todennäköistä, että siitä ei saada tehtyä hyvin tarkkaa. Taulukkoa onkin järkevää päivittää työn edetessä, jotta kokonaiskustannuksista pysytään selvillä.

Kokonaisbudjetoinnissa on lisäksi huomioitava muut projektiin liittyvät työt ja kustannukset. Etenkin käytöstä poistettavat laitteet aiheuttavat erilaisia toimenpiteitä niiden kunnosta ja jälleenmyyntiarvosta riippuen, ja laitteiden kustannusvaikutus voi olla yllättävän suuri, koska kuljetukset, siirrot ja varastointi muodostavat suuria kulu-eriä myös arvottomaksi jäävien laitteiden osalta.

## 5.5 Aikataulukus

Kokonaisprojekti on jaettu jo valmiiksi osakokonaisuuksiin tilan kerrosten mukaisesti, mutta aikataulutuksen kannalta niitä ei ole järkevää suunnitella kokonaan erillisinä kokonaisuuksina. Laitehankinnat ovat järkevää toteuttaa kokonaisuuksina ei niinkään kehityskohteen mukaan vaan laitevalmistajan tai jälleenmyyjän mukaan, koska pääasiassa hankintojen kokonaiskustannuksiin vaikuttaa voimakkaasti hankintaerien koko. Lisäksi on järkevää aikatauluttaa projekti vaiheisiin suurimman hyödyn näkökulmasta eikä tilakokonaisuuksien näkökulmasta, eli mahdollisuuksien mukaan jokaiseen tilaan kannattaa ensimmäisenä toteuttaa ne asiat, jotka parantavat alueen ongelmakohtia kaikkein eniten.

Liitteenä 7 on aikataulutuksen pohja, jossa samassa myös resursoinnin suunnitelma. Aikataulu on jaettu vaiheisiin nykytilan selvitys, suunnittelu, hankinnat, käyttöönotto ja poistot. Nykytilan selvitys ja suunnittelu voivat olla selkeät kokonaisuudet, mutta on tärkeää muistaa, että aikataulu ja koko suunnitelma voivat elää ja kehittyä projektin edetessä. Hankinta-, käyttöönotto- sekä poistovaihe voivat käytännössä jakautua moneksi eri osioksi ja pitkällekkin aikavälille, jolloin ne voidaan lisätä aikatauluun useaksi erilliseksi vaiheeksi. Tähän voivat vaikuttaa erityisesti laitteiden saatavuus ja toimitusajat sekä mahdolliset resurssirajoitteet. Aikataulutuksen lopullinen suunnittelu onkin mahdollista vasta sitten, kun tarvittavat hankintapäätökset on tehty, ja hankintojen saapumisaikatauluista pystytään saamaan myyjän arvio.

Kun on tiedossa, milloin minkälaisia laite-eriä on saapumassa, tulee niiden asettelu ja käyttöönotto aikatauluttaa tilanteen ja tarpeen mukaan. Jos laite-erien saapumisajankohdissa on pitkiä välejä, on todennäköisesti järkevää siirtää laitteita myös erinä, jolloin kullekin

erilliselle toimiukselle voidaan suunnitella toimitusajankohta, siirto, mahdolliset huollot sekä käyttöönotot erikseen. Kuitenkin joissain tilanteissa etenkin nostoa vaativia laitteita kannattanee siirtää samaan aikaan, vaikka se vaatisi väliaikaista varastointia, koska nostolaitteen hankkiminen on yksittäinen kallis menoerä, jonka hinta ei määräydy nostettavien laitteiden määrän mukaan, vaan se on joka tapauksessa kertatoimituksena kallis. On siis kustannustehokkuuden näkökulmasta parempi, jos sen käyttö voidaan jakaa mahdollisimman suurelle laitemäärälle.

## 5.6 Kehitysprojektin eteneminen

Yritykselle on toteutettu nyt taustatietojen selvitys ja projektisuunnitelma niin, että varsinainen organisaation sisäinen kehitystyö voi edetä. Organisaation tulee seuraavaksi tehdä valinnat siitä, mitä kehityskohteita otetaan ensimmäiseen kehitysvaiheeseen mukaan, mitä laitehankintoja se sisältää ja millä tavoilla ja aikataululla se toteutetaan. Ensimmäisen kehitysvaiheen jälkeen on tarkoituksenmukaista toteuttaa toimintatutkimuksen seuraava sykli, jossa tarkastellaan tehtyjen toimenpiteiden onnistumista ja seuraavia mahdollisia kehityskohteita. Tämän raportin liitteinä olevien pohjien avulla seuraava sykli voidaan toteuttaa samoilla tavoilla, jolloin erojen vertailu on helpompaa.

Kokonaisuutena kehitysprojektin on tarkoitus jatkaa useamman vuoden ajan, ja siinä on lähtökohtaisesti tarkoituksena pyrkiä jatkuvasti kehittyvään malliin. Kehityksen ensimmäinen aalto on kuitenkin todennäköisesti raskain vaihe, ja kehityksen käynnistäminen ja organisointi on pienelle yritykselle suuri ponnistus.



## 6 Johtopäätökset

### 6.1 Tutkimuksen johtopäätökset

Toimintatutkimuksella saavutettiin kehitysprojektin kannalta oleellista tietoa siitä, minkälaisia kehityskohteita yrityksen toimitiloissa on erilaisista asiakasnäkökulmista. Monet havainnot tai ideat toistuvat eri metodeilla, mistä voidaan päätellä niiden olevan todennäköisesti tärkeimpiä kehityskohteita. Uudenlaisilla välinehankinnoilla voidaan erottua positiivisesti sekä parantaa asiakaskokemusta, koska monipuolisuus lisää vaihtelun sekä kehittymisen mahdollisuutta. Lisäksi asiakasnäkökulmasta on myös positiivista, jos yritys reagoi asiakaspalautteisiin, joten palautteissa toistuneet toiveet kannattaa ottaa harkintaan ja toteuttaa ainakin joitain niistä. Tiettyjen suoritusasteiden tai alueiden ruuhkaisuus vaikuttaa tilojen käytettävyyteen ja asiakaskokemukseen negatiivisesti, ja näiden haasteiden korjaaminen voi vaikuttaa suureen osaan käyttäjistä. Kannattavuuden näkökulmasta yrityksen on järkevää lisätä niitä suoritusasteita, joita monenlaiset asiakkaat haluavat käyttää, koska se lisää ruuhkaisimpien ajankohtien asiakaskapasiteettia sekä asiakkaiden tyytyväisyyttä.

Tutkimuksessa tuli esille myös kehitysajatuksia, jotka palvelevat pienempiä asiakasryhmiä, kuten yksittäisen lajin harrastajia. Kaikkia lajikohtaisia tai muuten marginaalisia ideoita ei ole kannattavaa tai mahdollista toteuttaa, mutta joidenkin toteuttamisella voidaan erottautua positiivisesti erikoistuneella välineistöllä. Näiden osalta yrityksen täytyy tehdä sisäisiä päätöksiä siitä, minkälaisen asiakasryhmien tarpeisiin pyritään lähtökohtaisesti vastaamaan.

### 6.2 Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti

Kun tutkimuskysymys oli ”Millä tavoin toimitiloja voi parantaa käyttäjäystävällisempään ja kannattavampaan suuntaan?” ja tutkimuksen avulla on ollut tarkoitus löytää erilaisia näkökulmia toimitilojen haasteisiin ja niiden ratkaisuksi, on tutkimuskokonaisuus onnistunut tuottamaan kysymykseen hyviä, valideja vastauksia. Eri metodien käyttäminen ja näkökulmien arvioiminen on tuonut paljon lisätietoa ja toimitilojen haasteiden ymmärrystä.

Tutkimuksen reliabiliteetti sen sijaan on haasteellisempi arvioida. Ensinnäkin prosessissa on tässä vaiheessa toteutettu vasta tutkimuksen ensimmäinen sykli, joten kokonaisuus ei ole vielä nähtävillä. Lisäksi on haasteellista arvioida, voisiko saman tutkimuksen toistaa josakin toisessa organisaatiossa samoilla metodeilla, ja saada tarkoituksenmukaisia tuloksia, koska osa toimintatutkimuksesta on sisältänyt erilaisen, jo olemassa olevan tiedon louhintaa ja eri tietojen vertaamista. Tämä edellyttää organisaatiolta tarkoitukseen sopivaa sisäistä tietoa, kuten pitkän aikavälin asiakaspalautteiden säilyttämistä. Samassa

organisaatiossa tutkimus on sinällään toistettavissa, mikä onkin tarkoituksenmukaista, vaikka kyse onkin siinä tapauksessa saman tutkimuksen toisesta syklistä.

### 6.3 Tutkimuksen jatko

Opinnäytetyössä on toteutettu toimintatutkimuksen ensimmäinen sykli, josta käynnistyy kehitysprojektin ensimmäinen vaihe. Jo tässä vaiheessa on tiedossa joitain kohtia, joiden toteutus on jätetty vielä odottamaan, jotta nähdään, kuinka ensimmäinen kehitysvaihe toimii käytännössä. Näiden ja muiden mahdollisten lisätoimenpiteiden suunnittelua varten on tarkoituksenmukaista toteuttaa tutkimuksen toinen sykli sitten, kun ensimmäinen kehitysvaihe on viety käytäntöön. Toinen tutkimussykli ajoittunee vuoden 2023 kevättalvelle.

Ensimmäisen kehitysvaihe on varsin suuri, ja se muuttanee tilojen käytettävyyttä huomattavan paljon. Tämän vuoksi on tärkeää selvittää, toimivatko tehdyt kehitystoimenpiteet aiotulla tavalla ja löytävätkö asiakkaat uudet laitteet ja muuttuneet alueet, kuten on suunniteltu. Voi olla, että totumisessa kestää ensin jonkin aikaa, eli ennen tutkimuksen jatkoa kannattanee jättää asiakkaille jonkin verran aikaa tottua ensimmäisiin uudistuksiin.

Asiakaspalautetta tulee yrityksessä jatkuvasti joka tapauksessa, joten jatkossakin ne laiteitaan vastaavasti talteen, kuten ennenkin. Palautteissa on ajoittain myös positiivisia palautteita ja mainintoja onnistumisista, mutta pääasiassa niissä tulee yleensä uusia kehitysideoita ja toiveita. Tehtyjen toimenpiteiden onnistumista niiden perusteella on todennäköisesti vaikea selvittää. Haastattelujen avulla on oletettavasti paremmin selvitettävissä jo tehtyjen toimenpiteiden vaikutus käytettävyyteen ja käyttäjien tyytyväisyys muutosprojektin ensimmäiseen vaiheeseen.

Asiakasvarjostamisen avulla on mahdollista tarkkailla asiakkaiden käyttäytymistä, ja sillä saataneen kehitysprojektin kannalta tärkeää tietoa siitä, kuinka hyvin asiakkaat löytävät uudet laitteet ja muuttuneet tilat. Palvelusafarin avulla puolestaan on järkevää tutkia tilojen käytettävyyttä käyttäjänäkökulmasta, ja sen avulla on oletettavasti saatavissa vastauksia siihen, mitä kehitysaskelleita kannattaa seuraavaksi toteuttaa.

### 6.4 Kehitysprojektin jatko

Kehitysprojektin ensimmäinen vaihe on jo alkamassa, ja loppuvuoden 2022 aikana tiloissa on tulossa ensimmäinen suuri päivitys, jossa on tarkoituksena muokata erityisesti tyhjänä olevaa aluetta, joka on muihin alueisiin nähden vajaakäytöllä. Lisäksi on tarkoitus puuttua heti alkuun tilojen suurimpiin ruuhkautumiskohtiin.

Jo tässä vaiheessa on tehty organisaation sisäisiä linjauksia siitä, mitä asioita jätetään vielä pois kehityksen ensimmäisestä aallosta, mutta jotka todennäköisesti tulevat mukaan jossakin myöhemmässä vaiheessa. Näiden osalta pitää vielä tehdä hankintapäätöksiä sekä tilankäytön linjauksia, joihin todennäköisesti saadaan parempaa tietoa, kun ensimmäinen kehitysvaihe on saatu päätökseen ja uudet laitteet ja tilamuutokset ovat olleet asiakaskäytössä ainakin pari kuukautta. Tämän jälkeen voi olla hyvä hetki arvioida kehitysvaiheen onnistumista.

Todennäköistä on, että seuraava suurempi kehitysvaihe tulisi seuraavan kesän aikana, mutta on myös mahdollista, että seuraavat kehityssaskeleet ovat pienempiä kokonaisuuksia, joita voi tulla jo pitkin kevättä. Näistä ei ole vielä varmaa aikataulua, vaan ensimmäisen vaiheen jälkeen selkiytyy enemmän.

## 7 Yhteenveto

Opinnäytetyön tarkoituksena on ollut tuottaa tilaajaorganisaatiolle tietoa sen kehityskoh-teista ja haasteista sekä suunnitelma kehitysprojektin toteuttamiseksi. Palvelumuotoilun metodeja hyödyntäen on nyt toteutettu toimintatutkimuksen ensimmäinen sykli, jonka poh-jalta on luotu kehitysehdotuksia ja toimenpidesuunnitelma. Koko projektia varten on myös luotu malli, kuinka kehitystyötä on järkevää edistää. Kehitystyön toteutuksen lisäksi on jär-kevä jatkua toimintatutkimusta sykleittäin, jotta tehtyjen muutosten vaikutuksia ja kehityk-sen tuloksia voidaan arvioida lähtötilanteeseen verraten.

Opinnäytetyöprosessin suurimmaksi haasteeksi muodostui aikataulut, koska kehitystyön käynnistämisen suunniteltu aikataulu muuttui organisaation sisäisellä päätöksellä kesken opinnäytetyöprojektin. Tämä on vaikuttanut niin kaikkien osallisten työmäärään kuin työn aikataulutukseenkin. Muutostyö on siis alkanut yksittäisillä pienillä vaiheilla jo ennakkoon, ja ensimmäiset lisäys- ja muutostyöt on tehty jo kesän 2022 aikana, ja myös syksyn ja al-kutalven 2022 aikana on tehty pieniä toimenpiteitä toimitilojen kehityksen eteen. Kaikki teh-dyt muutokset ovat olleet sellaisia, joilla on pyritty parantamaan organisaatiolla tiedossa olevia haastekohtia ja ruuhkautumispaikkoja.

Jälkikäteen arvioituna jo tehdyt muutokset eivät kuitenkaan suuresti muuttaneet varsinaisen muutostyön etenemistä tai suunniteltujen kehitysvaiheiden suunnittelua. Haastattelututki-muksessa ennakkoon kesällä tehdyt muutokset tulivat esiin useamman haastateltavan kanssa, mutta kaikki kommentit aiheesta olivat hyvin positiivisia, ja tehty työ on selvästi ollut oikeansuuntaista. Toisaalta prosessin aikana on myös tehty organisaation sisäisiä linjauk-sia kehitystyön osituksesta jatkon osalta, mikä puolestaan helpottaa tulevan työn suunnit-telua, kun tiettyjä linjavetoja on jo tehty.

Kehitysprojektin ensimmäinen sykli on siis jo käynnistynyt ensin pienemmillä muutoksilla, ja loppuvuoden 2022 aikana toimitilojen vajaakäytöllä oleva tyhjä tila saa uutta sisältöä, kun sinne lisätään kuntosalilaitteita. Tällä pyritään tasoittamaan tilojen käyttöasteiden eroja ja luomaan tottumattomille käyttäjille sopiva pienempi ja helposti lähestyttävä kuntosalialue. Lisäksi ruuhkautuneimpien laitekokonaisuuksien tilannetta pyritään korjaamaan mahdolli-simman nopeasti, ja sen osalta aikataulu riippuu vielä laitetoimitusten aikatauluista. Joka tapauksessa kehitys on käynnistynyt, ja projektin alku vaikuttaa lupaavalta vaikkakin aika-taulu on varsin tiukka, ja yhteistyötahojen kanssa aikataulujen yhteensovittaminen on haas-teellista.

Kohdeorganisaatio on pieni, ja prosessissa mukana olevia henkilöitä on vähän, joten pro-jektin aikataulut ja toteutus muun työn ohella on ollut ja on varmasti myös jatkossa

haasteellista. Tämän vuoksi kehitystyö on järkevää jakaa pienempiin osakokonaisuuksiin niin, että kehitysvaiheet saadaan toteutettua ilman, että organisaation normaali päivittäinen toiminta kärsii kehitystyöstä. Tiettyjen toimenpiteiden vuoksi tiloja joudutaan esimerkiksi sulkemaan, joten ei ole järkevää, että useita tiloja olisi suljettuna yhtä aikaa tai että sulkujaksot olisivat kovin pitkiä, joten osiin jakaminen täytyy suunnitella hyvin. Lisäksi niiden ajoittamisessa on tärkeää huomioida myös tilojen vaihtelevat käyttöasteet, ja valita ajankohdat oikein. Organisaation sisäiset odotukset aikataulun suhteen ovat kuitenkin realistiset ja joustavat, joten toteutuksella on hyvät edellytykset onnistumiseen.

## Lähteet

- Alber, S. 2010. A Toolkit for Action Research. United States of America: Rowman & Littlefield Publishers.
- Bernoff, J. 2011. Competitive Strategy In The Age Of The Customer. Forrester Research Inc.
- Colorado State University. Conducting Ethnographic Studies, Observational Research, and Narrative Inquiry. Viitattu 15.11.2022. Saatavissa <https://writing.colostate.edu/guides/guide.cfm?guideid=63>
- Bitner, M.J. 2008. Service Blueprinting: A Practical Technique for Service Innovation. California Management Review, s. 66–94. Viitattu 16.11.2022. Saatavissa <https://web-p-ebscohost-com.ezproxy.saimia.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=f55c3876-0f39-4ceb-886c-fe82a086e2b9%40redis>
- Catalanotto, D. 2018. A Tiny History of Service Design. Viitattu: 13.11.2022. Saatavissa <https://service-design.co/book-a-tiny-history-of-service-design-368ed603797c>
- Crosier, A. & Handford, A. 2012. Customer Journey Mapping as an Advocacy Tool for Disabled People: A Case Study. Sage journals: Social Marketing Quarterly. Viitattu 16.11.2022. Saatavilla <https://journals-sagepub-com.ezproxy.saimia.fi/doi/full/10.1177/1524500411435483>
- Design Council. 2015. An introduction to service design and a selection of service design tools. Design methods for developing services. Viitattu 6.9.2022. Saatavissa [https://www.designcouncil.org.uk/fileadmin/uploads/dc/Documents/DesignCouncil\\_Design%2520methods%2520for%2520developing%2520services.pdf](https://www.designcouncil.org.uk/fileadmin/uploads/dc/Documents/DesignCouncil_Design%2520methods%2520for%2520developing%2520services.pdf)
- Design Council. 2019. Framework for Innovation: Design Council’s evolved Double Diamond. Viitattu 14.11.2022. Saatavissa <https://www.designcouncil.org.uk/our-work/skills-learning/tools-frameworks/framework-for-innovation-design-councils-evolved-double-diamond/>
- Drew, C. 2019. The Double Diamond: 15 years on. Design Council. Viitattu 13.11.2022. Saatavissa <https://www.designcouncil.org.uk/our-work/news-opinion/double-diamond-15-years/>
- Dubovskiy, J. Action Research. Business Research Methodology. Viitattu 13.11.2022. Saatavissa [https://research-methodology.net/research-methods/action-research/#\\_ftnref1](https://research-methodology.net/research-methods/action-research/#_ftnref1)
- Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. Porvoo: Edita Publishing Oy.

Duodecim. 2015. Käypä hoito. Liikuntaan liittyviä määritelmiä. Viitattu 28.10.2022. Saatavissa <https://www.kaypahoito.fi/nix01203>

Grant, M. 2022. What is Gantt Chart? Investopedia. Viitattu 16.11.2022. Saatavissa <https://www.investopedia.com/terms/g/gantt-chart.asp>

Hietala, U. 2020. Vyökyökky (ilman konetta). Viitattu 28.10.2022. Saatavissa <https://www.muscleacademy.fi/blogi/2020/06/vyokyykky/>

Intensive PT. 2020. Lajiesittely CrossFit. Viitattu 26.10.2022. Saatavissa <https://www.intensivept.fi/blogi/lajiesittely-crossfit>

Jyrkämä, J. Toimintatutkimus. Tietoarkisto. Viitattu 15.11.2022. Saatavissa <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/tutkimusasetelma/toimintatutkimus/>

Kananen, J. 2014. Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kiljunen, M. & Niemistö, J. 2017. Kuntosalibisneksessä vain harva yritys on rautaa. Tilastokeskus. Viitattu 17.10.2022. Saatavissa <https://www.stat.fi/tietotrendit/artikkelit/2017/kuntosalibisneksessa-vain-harva-yritys-on-rautaa/>

Koivisto, M, Säynäkangas, J. & Forsberg, S. 2019. Palvelumuotoilun bisneskirja. Helsinki: Alma Talent.

Komulainen, S. 2021. Palvelumuotoilun menetelmiä – havainnointi. Palvelumuotoilu Palo. Viitattu 14.11.2022. Saatavissa <https://www.palvelumuotoilupalo.fi/blogi/palvelumuotoilun-menetelma-havainnointi/>

Kujansivu, P, Lönnqvist, A, Jääskeläinen, A. & Sillanpää, P. 2007. Liiketoiminnan aineettomat menestystekijät – Mittaa, kehitä ja johda. Helsinki: Talentum.

Kuntokauppa.fi. Smith-laitteet. Viitattu 28.10.2022. Saatavissa <https://www.kuntokauppa.fi/smith-laitteet>

Kuula, A. 1999. Toimintatutkimus – kenttätöitä ja muutospyrkimyksiä. Tampere: Vastapaino.

Kuula-Luumi, A. Valmiit aineistot ja arkistot. Tietoarkisto. Viitattu 15.11.2022. Saatavissa <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/laadullisen-tutkimuksen-aineistot/valmiit-aineistot-ja-arkistot/>

Kuusela, P. 2005. Realistinen toimintatutkimus? Toimintatutkimus, työorganisaatiot ja realismi. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.

Liikkanen, A. 2019. Business model canvas suomeksi auttaa alkuun liiketoimintasuunnittelussa. Qvik. Viitattu 6.9.2022. Saatavissa <https://qvik.com/fi/uutiset/business-model-canvas-suomeksi-auttaa-alkuun-liiketoimintasuunnittelussa/>

Liikunnat.fi. Ryhmäliikunta. Viitattu 28.10.2022. Saatavissa <https://liikunnat.fi/lajiesittelyt/esittelyssa-ryhmaliikunta/>

McNiff, J. 2013. Action Research – Principles and Practice. Abington: Routledge Taylor & Francis Group.

Microsoft. 2022. Simple Gantt Chart. Viitattu 17.11.2022. Saatavissa <https://templates.office.com/en-us/simple-gantt-chart-tm16400962>

Mäntyneva, M. 2016. Hallittu projekti – Jäntevästä suunnittelusta menestykselliseen toteutukseen. Viro: Helsingin seudun kauppakamari.

Nonaka, I. 2007. The Knowledge-Creating Company. Harvard Business Review. Viitattu 16.11.2022. Saatavissa <https://hbr.org/2007/07/the-knowledge-creating-company>

Ojasalo, K. Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät – Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro.

Palvelumuotoilu Palo. Mitä on palvelumuotoilu. Viitattu 15.11.2022. Saatavilla <https://www.palvelumuotoilupalo.fi/palvelumuotoilu/>

Pereira, O. 2022. Business Model – What is it and How it works. The Business Model Analyst. Viitattu 14.11.2022. Saatavissa <https://businessmodelanalyst.com/business-model/>

Polaine, A, Lovlie L. & Reason, B. 2013. Service Design: From Insight to Implementation. New York: Rosenfeld Media, LLC.

Puusa, A. 2020. Haastattelutyypit ja niiden metodiset ominaisuudet. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus Oy.

Reason, B., Lavrans, L. & Flu, M. B. 2016. Guide to Optimizing the Customer Experience – Service Design for Business. New Jersey: Wiley & Sonc, Inc.

Rissanen, T. 2019. Miten liiketoimintamallia muutetaan? DMF Business Design. Viitattu 12.9.2022. Saatavissa <https://dmfbusiness.fi/miten-liiketoimintamallia-muutetaan/>



Ruuska, K. 2005. Pidä projekti hallinnassa – Suunnittelu, menetelmät, vuorovaikutus. Tampere: Talentum Media Oy.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. a. KvaliMOTV. Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto, menetelmäopetuksen tietovaranto: 3.3.1 Validiteetti. Viitattu 15.11.2022.

Saatavissa [https://www.fsd.tuni.fi/metelmaopetus/kvali/L3\\_3\\_1.html](https://www.fsd.tuni.fi/metelmaopetus/kvali/L3_3_1.html)

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. b. KvaliMOTV. Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto, menetelmäopetuksen tietovaranto: 3.3.2. Reliabiliteetti. Viitattu 15.11.2022.

Saatavissa [https://www.fsd.tuni.fi/metelmaopetus/kvali/L3\\_3\\_2.html](https://www.fsd.tuni.fi/metelmaopetus/kvali/L3_3_2.html)

Saarijärvi, H. & Puustinen, P. 2021. Strategiana asiakaskokemus. Jyväskylä: Docendo.

Silfverberg, P. 2007. Ideasta Projektiksi – Projektityön käsikirjas. Helsinki: Edita Prima Oy.

Sippola, P. 2014. Liikuntabisnes – käsikirja liikunta-alan yrittäjälle. Espoo: Myllylahti Oy.

Somekh, B. 2006. Action Research – A Methodology for Change and Development. New York: McRraw-Hill Education

Sportkraft Finland. Pro Seal Row penkki. Viitattu 28.10.2022. Saatavissa <https://sportkraft.net/tuote/pro-seal-row-penkki/>

Suomen Kehonrakennusliitto ry. Säännöt. Viitattu 26.10.2022. Saatavissa <https://www.suomenkehonrakennusliitto.fi/saeaeannoet-1>

Suomen painonnostoliitto ry. Painonnosto. Viitattu 26.10.2022. Saatavissa <https://painonnosto.fi/lajit/painonnosto/>

Suomen Voimanostoliitto ry. Voimanosto kilpailulajina. Viitattu 28.10.2022. Saatavissa <https://www.suomenvoimanostoliitto.fi/voimanosto/>

TEM. 2014. Liikuntaliiketoiminnan ekosysteemin muutokset. Työ- ja elinkeinoministeriö.

Viitattu 6.9.2022. Saatavissa

<https://tem.fi/documents/1410877/2871099/Liikuntaliiketoiminnan+ekosysteemin+muutokset+03072014.pdf>

Tilastokeskus a. Käsitteet: Validiteetti. Viitattu 14.11.2022. Saatavissa

<https://www.stat.fi/meta/kas/validiteetti.html>

Tilastokeskus b. Käsitteet: Reliabiliteetti. Viitattu 14.11.2022. Saatavissa

<https://www.stat.fi/meta/kas/haku.html?aihealue=&q=reliabiliteetti>

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki. Tammi.

Tuulaniemi, J. 2016. Palvelumuotoilu. Helsinki: Talentum Pro.

## Liite 1. Haastattelupohja

1. Taustatiedot, millainen kuntosalilla kävijä olet?
  - a. Jokin tietty laji tai treenityyppi (toiminnallinen harjoittelu, painonnosto, voimannosto, kestävyysurheilu, voimamieslajit, kehonmuokkaus, kuntoilu, ryhmäliikkuja, joku muu mikä?)
  - b. Kuinka usein tai säännöllisesti käyt
  - c. Miksi käyt juuri sillä salilla, missä käyt

Vastaa niihin kohtiin, joihin sinulla on jokin näkemys, kaikkiin ei ole pakko keksiä vastausta.

2. Mitä välineitä ja laitteita tulisi hankkia, mitä ei vielä ole yhtään tai tarpeeksi? Perustele
  - a. Kellarissa
  - b. Katutasossa
  - c. Yläkerrassa
3. Mistä nykyisistä välineistä ja laitteista pitäisi luopua? Perustele
  - a. Kellarissa
  - b. Katutasossa
  - c. Yläkerrassa
4. Mitä asettelun tai järjestyksen muutoksia tulisi tehdä? Perustele
  - a. Kellarissa
  - b. Katutasossa
  - c. Yläkerrassa

## Liite 2. Palvelusafarin lomake

Service Safari

Päivä \_\_\_\_\_ Pvm \_\_\_\_\_ klo \_\_\_\_\_

Alue 1 klo \_\_\_\_\_

Havainnot tilasta ja muista asiakkaista

Vaikutus omaan treenikäyttämiseen tai liikevalintoihin

Yleistunnelma

Alue 2 klo \_\_\_\_\_

Havainnot tilasta ja muista asiakkaista

Vaikutus omaan treenikäyttämiseen tai liikevalintoihin

Yleistunnelma

Alue 3 klo \_\_\_\_\_

Havainnot tilasta ja muista asiakkaista

Vaikutus omaan treenikäyttämiseen tai liikevalintoihin

Yleistunnelma

Liite 3. Palvelusafarin koostetaulukkopohja

Aika	Alue 1	Alue 2	Alue 3
maanantai			
26.9.2022			
klo 16:00			
tiistai			
27.9.2022			
klo 21:00			
keskiviikko			
28.9.2022			
klo 19:00			
torstai			
29.9.2022			
klo 20:00			
perjantai			
30.9.2022			
klo 17:00			
maanantai			
3.10.2022			
klo 17.00			
tiistai			
4.10.2022			
klo 18.00			
keskiviikko			
5.10.2022			
klo 21.00			
torstai			
6.10.2022			
klo 19.00			
perjantai			
7.10.2022			
klo 16/20			

#### Liite 4. Käyttäjien varjostamisen lomake

User Shadowing

Päivä \_\_\_\_\_ Pvm \_\_\_\_\_ klo \_\_\_\_\_

Alue 1 klo \_\_\_\_\_

Alue 2 klo \_\_\_\_\_

Alue 3 klo \_\_\_\_\_



## Liite 6. Projektin osituskaavio

Taso 1	Taso 2	Taso 3
Tehtävä 1 Osakokonaisuus: Tila 1	Alatehtävä 1.1 Nykytilan selvittäminen	Työpaketti 1.1.1 Laitte- ja välineinventaari, päivitys ja tarkistus  Työpaketti 1.1.2 Pohjakuvan mallinnus  Työpaketti 1.1.3 Haasteiden, puutteiden ja toiveiden selvittäminen Ylimääräisten selvittäminen
	Alatehtävä 1.2 Suunnitelma	Työpaketti 1.2.1 Suunnittelun pohjakuvan mallinnus  Työpaketti 1.2.2 Tarvekartoitus Suunnitelma tulevasta valikoimasta Vertailu valmiina oleviin välineisiin Listaus puutteista Ylimääräisten jaottelu, muihin tiloihin/poistoon Aikataulutus Toteutuksen vaiheistus
	Alatehtävä 1.3 Hankinta	Työpaketti 1.3.1 Toimittaja- ja laitevertailu Hankintapäätökset Toimitusten selvitys ja aikatauluttaminen  Työpaketti 1.3.2 Henkilöstön informointi Asiakkaiden informointi Tilojenkäytön rajoittaminen tarpeen mukaan  Työpaketti 1.3.3 Toimitusten vastaanottaminen Tarvittaessa varastointi Tarvittaessa huoltotoimenpiteet Tarvittaessa kuljettaminen Tiloihin siirtäminen Ylimääräisten pois siirtäminen
	Alatehtävä 1.4 Käyttöönotto	Työpaketti 1.4.1 Järjestely Pohjakuvamallinnuksen mukainen asettelu



Tehtävä 2  
Osakokonaisuus:  
Tila 2

	<p>Tarkistaminen ja tarvittaessa korjaaminen Asennus Huoltotoimenpiteet Siivous</p> <p>Työpaketti 1.4.2 Tilojen käyttöönotto Asiakkaiden informointi Markkinointi</p> <p>Työpaketti 1.4.3 Pohjakuvan päivittäminen Inventaarin päivittäminen Jälkiselvitys</p>
Alatehtävä 1.5 Poistot	<p>Työpaketti 1.5.1 Poistettujen laitteiden toimenpiteet Huollot ja korjaukset Myynti Muihin tiloihin siirto Varastointi</p>
Alatehtävä 2.1 Nykytilan selvittäminen	<p>Työpaketti 2.1.1 Laite- ja välineinventaari, päivitys ja tarkistus</p> <p>Työpaketti 2.1.2 Pohjakuvan mallinnus</p> <p>Työpaketti 2.1.3 Haasteiden, puutteiden ja toiveiden selvittäminen Ylimääräisten selvittäminen</p>
Alatehtävä 2.2 Suunnitelma	<p>Työpaketti 2.2.1 Suunnittelun pohjakuvan mallinnus</p> <p>Työpaketti 2.2.2 Tarvekartoitus Suunnitelma tulevasta valikoimasta Vertailu valmiina oleviin välineisiin Listaus puutteista Ylimääräisten jaottelu, muihin tiloihin/poistoon Aikataulutus Toteutuksen vaiheistus</p>
Alatehtävä 2.3 Hankinta	<p>Työpaketti 2.3.1 Toimittaja- ja laitevertailu Hankintapäätökset</p>

	<p>Toimitusten selvitys ja aikatauluttaminen</p> <p>Työpaketti 2.3.2 Henkilöstön informointi Asiakkaiden informointi Tilojenkäytön rajoittaminen tarpeen mukaan</p> <p>Työpaketti 2.3.3 Toimitusten vastaanottaminen Tarvittaessa varastointi Tarvittaessa huoltotoimenpiteet Tarvittaessa kuljettaminen Tiloihin siirtäminen Ylimääräisten pois siirtäminen</p>
Alatehtävä 2.4 Käyttöönotto	<p>Työpaketti 2.4.1 Järjestely Pohjakuvamallinnuksen mukainen asettelu Tarkistaminen ja tarvittaessa korjaaminen Asennus Huoltotoimenpiteet Siivous</p> <p>Työpaketti 2.4.2 Tilojen käyttöönotto Asiakkaiden informointi Markkinointi</p> <p>Työpaketti 2.4.3 Pohjakuvan päivittäminen Inventaarin päivittäminen Jälkiselvitys</p>
Alatehtävä 2.5 Poistot	<p>Työpaketti 2.5.1 Poistettujen laitteiden toimenpiteet Huollot ja korjaukset Myynti Muihin tiloihin siirto Varastointi</p>
Tehtävä 3 Osakokonaisuus: Tila 3	<p>Alatehtävä 3.1 Nykytilan selvittäminen</p> <p>Työpaketti 3.1.1 Laite- ja välineinventaaari, päivitys ja tarkistus</p> <p>Työpaketti 3.1.2 Pohjakuvan mallinnus</p>

	<p>Työpaketti 3.1.3 Haasteiden, puutteiden ja toiveiden selvittäminen Ylimääräisten selvittäminen</p>
<p>Alatehtävä 3.2 Suunnitelma</p>	<p>Työpaketti 3.2.1 Suunnittelun pohjakuvan mallinnus</p> <p>Työpaketti 3.2.2 Tarvekartoitus Suunnitelma tulevasta valikoimasta Vertailu valmiina oleviin välineisiin Listaus puutteista Ylimääräisten jaottelu, muihin tiloihin/poistoon Aikataulutus Toteutuksen vaiheistus</p>
<p>Alatehtävä 3.3 Hankinta</p>	<p>Työpaketti 3.3.1 Toimittaja- ja laitevertailu Hankintapäätökset Toimitusten selvitys ja aikatauluttaminen</p> <p>Työpaketti 3.3.2 Henkilöstön informointi Asiakkaiden informointi Tilojenkäytön rajoittaminen tarpeen mukaan</p> <p>Työpaketti 3.3.3 Toimitusten vastaanottaminen Tarvittaessa varastointi Tarvittaessa huoltotoimenpiteet Tarvittaessa kuljettaminen Tiloihin siirtäminen Ylimääräisten pois siirtäminen</p>
<p>Alatehtävä 3.4 Käyttöönotto</p>	<p>Työpaketti 3.4.1 Järjestely Pohjakuvamallinnuksen mukainen asettelu Tarkistaminen ja tarvittaessa korjaaminen Asennus Huoltotoimenpiteet Siivous</p> <p>Työpaketti 3.4.2 Tilojen käyttöönotto Asiakkaiden informointi Markkinointi</p>

	Työpaketti 3.4.3 Pohjakuvan päivittäminen Inventaarin päivittäminen Jälkiselvitys
Alatehtävä 3.5 Poistot	Työpaketti 3.5.1 Poistettujen laitteiden toimenpiteet Huollot ja korjaukset Myynti Muihin tiloihin siirto Varastointi

Liite 7: Resursoinnin ja aikataulutuksen taulukkopohja

		Aloitus	Valmis	Työtunnit	Tekijä(t)
<b>1. VAIHE</b>	<b>NYKYTILAN SELVITYS</b>				
Alatehtävä 1.1	Työpaketti 1.1.1				
	Työpaketti 1.1.2				
	Työpaketti 1.1.3				
Alatehtävä 2.1	Työpaketti 2.1.1				
	Työpaketti 2.1.2				
	Työpaketti 2.1.3				
Alatehtävä 3.1	Työpaketti 3.1.1				
	Työpaketti 3.1.2				
	Työpaketti 3.1.3				
<b>2. VAIHE</b>	<b>SUUNNITTELU</b>				
Alatehtävä 1.2	Työpaketti 1.2.1				
	Työpaketti 1.2.2				
Alatehtävä 2.2	Työpaketti 2.2.1				
	Työpaketti 2.2.2				
Alatehtävä 3.2	Työpaketti 3.2.1				
	Työpaketti 3.2.2				
<b>3. VAIHE</b>	<b>HANKINNAT</b>				
Alatehtävä 1.3	Työpaketti 1.3.1				
	Työpaketti 1.3.2				
	Työpaketti 1.3.3				
Alatehtävä 2.3	Työpaketti 2.3.1				
	Työpaketti 2.3.2				
	Työpaketti 2.3.3				
Alatehtävä 3.3	Työpaketti 3.3.1				
	Työpaketti 3.3.2				
	Työpaketti 3.3.3				
<b>4. VAIHE</b>	<b>KÄYTTÖÖNOTTO</b>				
Alatehtävä 1.4	Työpaketti 1.4.1				
	Työpaketti 1.4.2				
	Työpaketti 1.4.3				
Alatehtävä 2.4	Työpaketti 2.4.1				
	Työpaketti 2.4.2				
	Työpaketti 2.4.3				
Alatehtävä 3.4	Työpaketti 3.4.1				
	Työpaketti 3.4.2				
	Työpaketti 3.4.3				
<b>5. VAIHE</b>	<b>POISTOT</b>				
Alatehtävä 1.5	Työpaketti 1.5.1				
Alatehtävä 2.5	Työpaketti 2.5.1				
Alatehtävä 3.5	Työpaketti 3.5.1				