



# Asiakkuuden johtamismallin kehittäminen oppimisympäristöasiakkaalle

Laura Louhi

2023 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

**Asiakkuuden johtamismallin  
kehittäminen  
oppimisympäristöasiakkaalle**

Laura Louhi  
Palvelumuotoilu (YAMK)  
Opinnäytetyö  
Joulukuu 2023

Laura Louhi

**Asiakkuuden johtamismallin kehittäminen oppimisympäristöasiakkaalle**

Vuosi 2023

Sivumäärä 60

---

Tämän kehittämistyön tarkoitus oli kehittää asiakkuuden johtamismalli Helsingin kaupungin Kasvatuksen ja koulutuksen (Kasko) asiakkuuteen toimeksiantajalle Lekolar-Printel Oy:lle. Johtamismallissa tarkastelun kohteeksi otettiin Kaskon irtokalusteiden suunnittelu- ja hankintaprosessi, johon rinnalle syntyi Lekolarin vastaava palveluprosessi. Johtamismalli kehitettiin Lekolarin palveluprosessiin.

Kehittämistyön tietoperustassa käsitellään fyysisiä oppimisympäristöjä, irtokalusteiden merkitystä uusien oppimisympäristöjen suunnittelussa sekä esitellään strategisten asiakkuuksien johtamisen, asiakkuudenhallinnan ja asiakaskokemuksen viitekehyksiä.

Tavoitteena oli kuvata ensin Kaskon irtokalustesuunnittelu ja -hankintaprosessi. Tätä varten kerättiin taustatutkimuksien avulla erilaista asiakastietoa. Taustatutkimusten jälkeen kehitystyöpajassa yhdessä asiakkaan kanssa kerättiin lisää tietoa Kaskon irtokalustesuunnittelu ja -hankintaprosessista, selvitettiin prosessin haasteet, kehityskohteet ja toiveet sekä tuotettiin niihin ideoita ja kehitysehdotuksia. Kaskon kanssa pidetyn kehitystyöpajan tuloksien perusteella, johtamismallia kehitettiin Lekolarin sisäisessä kehitystyöpajassa yhdessä asiakastiimin kanssa.

Kehittämistyössä käytettiin palvelumuotoilun erilaisia menetelmiä ja työkaluja. Palveluprosessin kuvaukseen ja johtamismallin kehittämisen työkaluksi valittiin service blueprint. Service blueprint on hyvä työkalu liiketoiminnan kehittämiseen ja siihen liittyvien palveluprosessien kuvaamiseen ja kehittämiseen.

Kehittämistyöntuloksena syntyi asiakkuuden johtamismalli, joka on konkreettinen ja yksityiskohtainen kuvaus Lekolarin palveluprosessista, johon kehitettiin uusia toimintoja, tehtäviä ja materiaaleja. Johtamismallin tarkoituksena on syventää asiakasymmärrystä, sujuvoittaa yhteistyötä Kaskon kanssa sekä luoda onnistunut asiakaskokemus.

Asiasanat: oppimisympäristöt, asiakkuuksien johtaminen, asiakaskokemus, palveluprosessi, service blueprint

Laura Louhi  
**Developing of Account Management Model for a Learning Environment Customer**

Year	2023	Pages	60
------	------	-------	----

---

The purpose of this master's thesis was to enhance the account management model for The City of Helsinki Education Division (Kasko) for the commissioning party Lekolar-Printel Ltd (Lekolar). The focus of the account management model was the interior design and procurement process of Kasko, alongside which Lekolar's corresponding service process was developed. The account management model was integrated into Lekolar's service process.

The base of the development research information addresses learning environments, the significance of furniture in the design of new learning environments, and introduces frames of reference for strategic account management, customer relationship management (CRM) and customer experience.

The objective was to first describe Kasko's the interior design and procurement process. Customer data was collected through background research. Following the background research, additional information about Kasko's interior design and procurement process was gathered in a workshop with the customer. The workshop identified the challenges and pain points within the process, generating ideas and development proposals. Based on the results of the workshop with Kasko, the account management model was further developed in an internal workshop at Lekolar, involving the account management team.

Various methods and tools of service design were employed in the development research. The service blueprint was chosen as the tool for describing the service process and developing the account management model. The service blueprint is an effective tool for business development and the depiction and enhancement of related service processes.

The result of the development research is account management model, providing a concrete and detailed description of Lekolar's service process, incorporating new functions, tasks, and materials. The purpose of the account management model is to deepen customer understanding, streamline collaboration with Kasko, and create a successful customer experience.

Keywords: learning environment, account management, customer experience, service process, Service blueprint

## Sisällys

1	Johdanto .....	6
1.1	Taustaa ja lähtökohdat kehittämistyölle .....	7
1.2	Kehittämistyön tarkoitus, rajaukset ja tavoitteet .....	8
1.3	Oppimisympäristöasiakas .....	9
2	Oppimisympäristö toimintaympäristönä.....	9
2.1	Oppimisympäristön käsite .....	10
2.2	Fyysinen oppimisympäristö.....	10
2.3	Koulurakentamisen trendi - avoimet oppimisympäristöt .....	11
3	Asiakkuuksien johtaminen .....	11
3.1	Strateginen asiakkuus .....	12
3.2	Asiakkuudenhallinta asiakkuusjohtamisen lähtökohtana .....	13
3.3	Asiakaskokemus arvon luojana .....	16
3.3.1	Asiakaskokemus .....	16
3.3.2	Asiakaskokemus strategian ydintehtävänä .....	17
3.3.3	Asiakaskokemuksen johtaminen .....	18
3.4	Asiakkuuden johtamismalli - service blueprint .....	19
4	Kehittämisasetelma .....	22
4.1	Muotoiluajattelu ja palvelumuotoilu .....	22
4.2	Palvelumuotoiluprosessi ja menetelmät .....	26
5	Kehittämistyön prosessi ja toteutus .....	28
5.1	Asiakastiedon kerääminen.....	29
5.2	Nykytilan kuvaus - Kaskon prosessi .....	30
5.3	Kehitystyöpajan suunnittelu .....	31
5.4	Kehitystyöpajan toteutus ja kulku .....	35
5.5	Kerätyn aineiston järjestäminen ja analysointi .....	40
5.6	Sisäisen kehitystyöpajan suunnittelu .....	40
5.7	Lekolarin sisäinen kehitystyöpaja.....	42
5.8	Tulosten analysointi ja konseptointi.....	43
6	Kehittämistyön tulokset .....	43
6.1	Kehitystyöpajan tulokset .....	43
6.2	Asiakkuuden johtamismalli .....	47
7	Pohdinta ja johtopäätökset.....	51
	Lähteet .....	53
	Kuviot .....	56
	Kuvat .....	56
	Liitteet.....	57

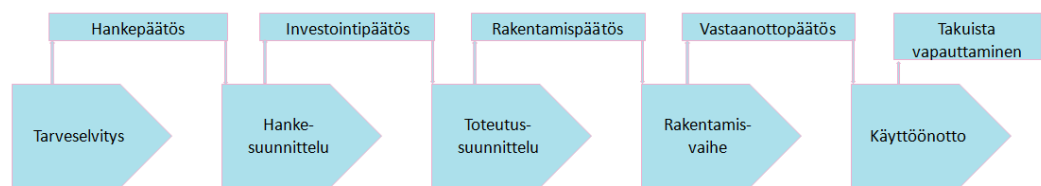
## 1 Johdanto

Nykypäivän opetus on uuden opetussuunnitelman myötä uudistunut ja yhä uudistumassa, mikä asettaa uudistamis- ja kehityspaineita myös oppimisympäristöille ja niiden suunnittelulle. Perinteiselle opettajajohtoiselle opetukselle on haettu vaihtoehtoja. Ensisijaiseksi tavoitteeksi on asetettu oppimisen tukeminen ja laadukas opetus. Nämä tavoitteet on kirjattu uuteen opetussuunnitelmaan. Uusi opetussuunnitelma pyrkii antamaan monipuolisempia tapoja oppimiseen, lisäämällä oppilaan itseohjautuvuutta ja vuorovaikutusmahdollisuuksia. Kaikkia oppimisympäristön osa-alueita halutaan nyt uudistaa ja tuoda oppimiseen monipuolisesti erilaisia formaalin ja informaalin oppimisen muotoja. (Kuuskorpi, Nevari 2018, 9)

Oppimista tapahtuu monenlaisissa ympäristöissä. Perinteisesti fyysiseksi oppimisympäristöksi määritellään koulu- tai päiväkotirakennus, mutta oppimisympäristö voi olla myös esimerkiksi digitaalinen oppimisalusta.

Oppiminen on aina yksilön omista lähtökohdista tapahtuva prosessi, jossa fyysiset tekijät, kuten ympäristö ja tilaratkaisut antavat olosuhteet oppimiskokemukselle.

Uuden fyysisen oppimisympäristön, koulun tai päiväkodin, rakennushankeprosessi on yleensä pitkä vuosia kestävä hanke. Hankkeen toteuttajana on useimmin kunta, kuntayhtymä tai kaupunki. Rakennushankeprosessit ovat monivaiheisia ja ne vaativat monialaista osaamista.



Kuvio 1: Koulusta oppimisen ympäristöksi (mukaillen Kuuskorpi, Nevari 2018, 13.)

Rakennushankkeen sisäpuolista suunnittelua tehdään jo hankesuunnitteluvaiheessa ja tässä vaiheessa tehdään alustavia suunnitelmia myös irtokalustuksesta. Irtokalustus on olennainen osa fyysistä oppimisympäristöä ja sen vuoksi irtokalusteiden merkitys oppimisympäristöhankkeissa on tärkeä.

Oppimisympäristöjen irtokalustesuunnittelun lähtökohtana on yleensä opetussuunnitelman asettamat pedagogiset ja toiminnalliset tavoitteet sekä koulun tai päiväkodin oma pedagoginen toimintasuunnitelma. Käytäntö on osoittanut, että käyttäjälähtöisellä yhteissuunnittelulla ja osallistamalla koulujen sekä päiväkotien käyttäjiä määritetään ja toteutetaan onnistunut

oppimisympäristö. Yhdessä suunniteltu oppimisympäristö tukee toimintaa ja mahdollistaa koulun tai päiväkodin omat pedagogiset tavoitteet.

Koulu- ja päiväkotikalusteyritykselle kunnat, kuntayhtymät ja kaupungit ovat yleensä merkittäviä ja tärkeitä asiakkaita. Näiden asiakkaitten palvelemiseen käytetään paljon resursseja, kehitetään erilaisia vaikuttamisen tapoja sekä asiakkuuden johtamismalleja.

Kalustemarkkina on murroksen ja muutoksen keskellä, kun raaka-aine- ja tuotantokustannukset ovat koronapandemian sekä maailman markkinatilanteen vuoksi karanneet käsistä. Tämä tarkoittaa kalusteyritysten taistelua asiakkaista, kuinka pärjätä alati kiristyvässä kilpailussa ja markkinassa. Jokainen myyntimahdollisuus pitää ottaa tosissaan, ja jokaisen kalustealan yrityksen on kehitettävä ja syvennettävä asiakasyhteistyötä sekä löydettävä asiakkuuksien johtamiseen parempia keinoja vaikuttaa, ja sitä kautta erottua muista ja menestyä.

### 1.1 Taustaa ja lähtökohdat kehittämistyölle

Ajatus kehittämistyöhöni lähti omakohtaisesta kokemuksestani opintojen alkuvaiheessa, kun siirryin työskentelemään oppimisympäristöjen kalustamiseen ja varustamiseen erikoistuneeseen Lekolar-Printel Oy:n (myöhemmin Lekolar) ja sain asiakkaakseni strategisesti merkittävän Helsingin kaupungin Kasvatuksen ja koulutuksen toimialan (myöhemmin Kasko).

Pohjoismaissa Lekolar on johtava koulujen ja päiväkotien oppimisympäristöjen kalustaja ja varustaja (Lekolar 2023). Tämä asema vaatii jatkuvaa liiketoiminnan uudistumista ja kehittämistä. Pärjätäkseen alati kiristyvässä kilpailussa ja markkinassa, Lekolarin tulee syventää asiakasymmärrystään sekä pedagogista osaamistaan, joiden perusteella syntyy tuoteinnovaatiota, ja kehitetään jo olemassa olevaa tuotevalikoimaa. Näin Lekolar voi tarjota asiakkaidensa toivomusten ja vaatimusten mukaisia turvallisia, terveellisiä ja kestäviä sekä pedagogiikkaa tukevia kalusteita ja kalustekokonaisuuksia.

Työskentelen Lekolarilla oppimisympäristöjen kalusteiden ja opetusvälineiden projektimyyntitehtävissä. Työssäni ennakoin alueeni päiväkotien ja kouluasiakkaiden tarpeet sekä teen proaktiivista yhteistyötä rehtoreiden ja päiväkodin johtajien, kuntien hankinta- ja tilapalveluyksiköiden, arkkitehtien ja rakennusliikkeiden kanssa.

Vastasin Kaskon asiakkuudesta jo edellisessä työpaikassani ja tunsin asiakkuuden toimintaympäristön ja hankintaprosessin hyvin. Aloittaessani Lekolarilla, Kaskossa tapahtui paljon merkittäviä muutoksia ja uudistuksia, mitkä vaikuttivat työhöni asiakkuuden johtamisessa. Lekolarilla Kaskon asiakkuuteen ei ollut tehty systemaattista palvelumallia eikä riittävästi tunnettu Kaskon irtokalusteiden suunnittelu- ja hankintaprosessia.

Opintojeni edetessä pohdin, voisiko konkreettinen, asiakkaan kanssa yhdessä kehitetty johtamismalli syventää asiakasymmärrystä, parantaa asiakaskokemusta ja lisätä Lekolarin myyntimahdollisuuksia. Pohdin myös, voisiko asiakkaan luottamus meihin ammattitaitoisena kumppanina syventyä ja lähentyä, kun meillä on läpinäkyvä toimintamalli, jonka olemme yhdessä kehittäneet ja suunnitelleet.

## 1.2 Kehittämistyön tarkoitus, rajaukset ja tavoitteet

Päätin keskittyä kehittämistyössä Kaskon oppimisympäristöjen tilahankkeiden irtokalusteiden suunnittelu- ja hankintaprosessiin, koska se tunnistettiin tärkeimmäksi prosessiksi, josta halutaan lisää tietoa. Saadun tiedon perusteella oli tarkoitus kehittää kalustetoimittajan prosesseja sekä tuottaa asiakkuuden johtamismalli, joka antaa konkreettisia keinoja ja toimintamalleja asiakkuuden parempaan hoitamiseen, yhteistyön kehittämiseen sekä myyntimahdollisuuksien parantamiseen. Toimeksiantajana kehitystyössä oli työnantajani Lekolar-Printel Oy.

Kehittämistyön keskeiset tutkimuskysymykset:

- Mitkä ovat asiakkaan irtosuunnittelu- ja hankintaprosessin ja kalustetoimittajan palveluprosessin kosketuspisteet?
- Mitä prosessi vaatii asiakkaalta?
- Miten asiakas kokee prosessin?
- Mitä kehityskohteita ja haasteita asiakas näkee prosessissa?

Kehitystyössä kiinnostukseni kohdistuu toimeksiantajan asiakkaaseen eikä loppuasiakkaaseen eli tilojen loppukäyttäjiin. On tärkeä huomioida, että tutkimukseni kohteena on nimenomaan kokemus prosessista eikä esimerkiksi oppimisympäristöjen käytettävyydestä.

Kehitystyön tavoitteena oli selvittää Kaskon irtokalusteiden suunnittelu- ja hankintaprosessin kosketuspisteet, mitä suunnittelu- ja hankintaprosessi vaatii asiakkaalta ja mitä tarpeita asiakkaalla on oppimisympäristöjen suunnittelun suhteen sekä asiakkaan kokemus koko tästä prosessista.

Asiakkuuden johtamismallin tarkoituksena on antaa konkreettisia keinoja ja toimintamalleja asiakkuuden parempaan hoitamiseen, myyntimahdollisuuksien parantamiseen sekä yhteistyön kehittämiseen. Asiakkuuden johtamismallissa on kuvattu ensin Kaskon irtokalusteiden suunnittelu- ja hankintaprosessin eri vaiheet sekä sen rinnalle Lekolarin vastaava prosessi. Johtamismallin tarkoitus on havainnollistaa Lekolarin sisäiset asiakkaalle näkymättömät ja näkyvät prosessit ja toiminnot. Tarkoituksena oli kehittää mukautuva asiakkuuden johtamismalli, jota voidaan hyödyntää muissa strategisissa asiakkuuksissa.

Kehittämistyön tietoperustassa tarkastellaan oppimisympäristöasiakasta, oppimisympäristöjä ja asiakasymmärryksen muodostumisen keinoja, miten onnistunut asiakaskokemus syntyy sekä minkälainen on hyvä asiakkuuden johtamismalli ja mitkä ovat sen elementit. Lähestyin aihetta palvelumuotoilun prosessin ja menetelmien avulla.

### 1.3 Oppimisympäristöasiakas

Oppimisympäristöasiakas tässä kehittämistyössä tarkoittaa kuntaa, kuntayhtymää tai kaupunkia, tarkemmin kaupungin tai kunnan varhaiskasvatuksen, perusopetuksen ja toisen asteen organisaatiota sekä hankinta- ja tilapalveluita. Oppimisympäristöasiakkaan avainhenkilöt toimivat yleensä hankintatoimessa, tilapalveluissa ja käyttäjät opetus- ja varhaiskasvatustoimissa.

Kunnat, kuntayhtymät ja kaupungit ovat julkisia toimijoita, joiden hankinnat tehdään julkisista varoista ja hankinnat tuleekin tehdä noudattaen kansallisia hankintalakeja sekä EU:n hankintadirektiivejä. Julkisilla hankinnoilla tarkoitetaan tavara-, palvelu- ja rakennusurakkahankintoja, joita kunnan, kaupungin ja kuntayhtymän hankintayksiköt tekevät oman organisaationsa ulkopuolelta. (Työ- ja elinkeinoministeriö, 2023.) Lekolarilta tehtävät hankinnat ovat tavarahankintoja, jotka ovat koulujen ja päiväkotien kalusteet sekä toiminta- ja opetusvälineet. Kehitystyössä keskityn näistä vain koulujen ja päiväkotien irtokalusteiden hankintaan.

Helsingin kaupungin kasvatuksen ja koulutuksen toimialalla (Kasko) on neljä palvelukokonaisuutta sekä hallinto. Toimiala huolehtii varhaiskasvatuksesta, esiopetuksesta, perusopetuksesta ja lukiokoulutuksesta, suomenkielisestä ammatillisesta koulutuksesta sekä vapaasta sivistystyöstä. Toimiala toimii kasvatus- ja koulutuslautakunnan alaisuudessa. Kaskoa hallinnoi ja johtaa toimialajohtaja. (Helsingin kaupunki, 2022.) Kaskon avainhenkilöt toimivat hankinta-, tila- ja kehittämispalveluissa.

Lekolarin ja Kaskon välille on solmittu puitesopimuksia, jotka määrittävät yhteistyön ehdot ja muodon. Puitesopimukset mahdollistavat muun muassa kalustemyynnin ja toimitukset kaupungin kouluihin, päiväkoteihin ja muihin oppilaitoksiin.

## 2 Oppimisympäristö toimintaympäristönä

Tämän luvun tarkoituksena on selventää oppimisprosessia, oppimista, oppimisympäristön käsitettä yleisesti sekä rajata ja kuvata fyysinen oppimisympäristö, johon kehittämistehtävässäni keskityn.

Oppiminen eri ikävaiheissa on erilaista, mikä asettaa erilaiset vaatimukset oppimisympäristöjen kalustesuunnittelulle ja hankinnalle. Kalustesuunnittelu ja hankinta on tarkoin suunniteltava sen mukaan hankitaanko kalusteita pienille varhaiskasvatusikäisille lapsille vai perusopetusikäisille yhdeksäsluokkalaisille.

Uusissa oppimisympäristöissä opetus- ja oppimisprosessi on osa laajempaa oppimisympäristökokonaisuutta. Oppiminen on yhteisöllistä toimintaa, jonka lähtökohtana ovat oppijan yksilölliset tarpeet ja tausta. (Kuuskorpi 2012, 30.)

Oppiminen on monimutkainen prosessi, jossa yksittäisen oppijan käyttämä oppilastuoli tai pulpetti ei varmista oppimisen tapahtumista, vaan kalusteet mahdollistavat sen. Oppiminen on osa systeemistä kokonaisuuden, jossa kalusteet joko haastavat tai tukevat oppimisen holistista kokemusta. Tämän vuoksi oppimisympäristöhankkeiden irtokalustesuunnittelu- ja hankintaprosessi on tärkeä.

## 2.1 Oppimisympäristön käsite

Opiskelu ja oppiminen tapahtuvat ympäristössä, joka koostuu fyysisistä, psyykkisistä, sosiaalisista, teknologisista, paikallisista ja didaktisista tekijöistä ja ominaisuuksista, puitteista ja edellytyksistä. Tätä kokonaisuutta kutsutaan oppimisympäristöksi. Oppimisympäristö voi olla myös oppimisalusta, joka on oppimisen tekninen osa kuten jokin oppimiseen ja opetukseen kehitetty tietokonesovellus. (Opetushallitus, 2023.)

## 2.2 Fyysinen oppimisympäristö

Kehittämistyössäni fyysisellä oppimisympäristöllä tarkoitetaan rakennettuja tiloja ja paikkoja, kouluja ja päiväkoteja. Fyysinen oppimisympäristö on rakennettu toimintaympäristö, jossa mahdollistuu ja toteutuu pedagoginen toiminta. Kalustus, tarvikkeet ja välineet tukevat lasten ja nuorten kehitystä, oppimista ja vuorovaikutusta. Fyysisessä oppimisympäristössä toimitaan yksilöinä, erikokoisissa ryhmissä ja tiloja muokataan toiminnan mukaan. (Opetushallitus, 2023a.)

Rakennettujen oppimisympäristöjen suunnittelussa ja toteutuksessa on huomioitava monia asioista, jotka liittyvät ergonomiaan, akustiikkaan, ekologisuuteen, tilojen viihtyisyyteen, toimivuuteen, sisäilman laatuun ja siisteyteen. (Opetushallitus, 2023a.)

Fyysinen oppimisympäristö ei rajoitu vain itse koulu- tai päiväkotirakennukseen. Oppimisympäristöjä ovat myös luonto, pihat, leikkipuistot, kirjastot ja museot sekä muut rakennetut ympäristöt. (Opetushallitus, 2023a.)

### 2.3 Koulurakentamisen trendi - avoimet oppimisympäristöt

Uusi opetussuunnitelma toi koulurakentamiseen uuden trendin, avoimet oppimisympäristöt. Koulurakentamisen suunnittelun lähtökohtana on viime vuosina ollut suunnitella avoimia, muunneltavia ja muuntojoustavia oppimisympäristöjä. Perinteisistä luokkahuoneista on luovuttu ja opetus tapahtuu isoissa avoimissa tiloissa, joissa työskentelee samanaikaisesti useampi oppilasryhmä. Oppilailta odotetaan yhä enemmän itseohjautuvuutta ja vuorovaikutustaitoja. Avoimissa oppimisympäristöissä nämä ominaisuudet ja taidot ovat oppimisen edellytys. Opettajien keskuudessa avoimet oppimisympäristöt ovat herättäneet kiivasta arvostelua ja keskustelua, kun uudet avoimet oppimisympäristöt eivät olekaan toimivia. Oppilaiden keskittyminen kärsii avoimissa oppimisympäristöissä ja koulun ilmapiiri voi muuttua levottomaksi jolloin myös oppimistulokset voivat heikentyä. (Aalto 2023,16.)

Avoimet oppimisympäristöt ovat olleet viime aikoina huomion keskipisteenä juuri Helsingissä, kun Helsingin sanomat 14.11.2023 julkaisi lehtiartikkelin Jakomäen ”avokonttorikoulusta”. Kyseiseen kouluun on jouduttu rakentamaan väliseiniä, kun uudet avoimet tilat eivät tukeet koulun toiminnallisia tavoitteita ja koulun arki on muuttunut levottomaksi ja useiden oppilaiden oppiminen on vaikeentunut. (Aalto 2023,16.)

Oma kokemukseni on, että nyt eletään murrosta, jossa uusien oppimisympäristöjen suunnittelussa palataan askel taaksepäin. Avoimet opetustilat eivät olleetkaan pedagogisten tavoitteiden näkökulmasta paras ratkaisu. Tilatehokkuutta niillä saavutettaan, mutta oppimistulosten hinnalla.

## 3 Asiakkuuksien johtaminen

Asiakas on yrityksen liiketoiminnan keskeisin resurssi. Ilman asiakasta ei voi syntyä myyntimahdollisuuksia. Ilman myyntiä ei synny liikevaihtoa eikä yritys voi toimia. (Mäntyneva 2019, 9.)

Asiakkuuksien johtaminen on systemaattinen ja strateginen tapa johtaa ja kehittää yrityksen asiakaspääomaa. Se tunnistaa yritykselle parhaat ja asiakkaalle arvoa tuovat toimintamallit. Asiakassuhteen kehittäminen on ihmissuhdetyötä ja sen prosessi on hidas. Asiakkuudet vaativat aktiivista ja määrätietoista kehittämistä sekä johtamista edetäkseen ja tuodakseen yrityksen liiketoiminnallista etua ja kasvua. (Intotalo 2023, 4.)

Systemaattisten asiakkuuden johtamismallien avulla yritykset johtavat strategisesti tärkeitä asiakkaitaan. Asiakkuuksien johtamismallien taustalla on usein vallitseva markkinatilanne alalla ja ostavien organisaatioiden paine myyville organisaatioille. Yrityksien täytyy löytää uusia työskentelytapoja arvon tuottamiseksi, erityisesti tärkeille asiakkailleen. Asiakkailta on yhä enemmän neuvotteluosaamista ja tarjotut ratkaisut ovat yhä monimutkaisempia, mikä edellyttää parempaa asiakkuudenhallintaa ja myyntiosaamista. (Mäntyneva 2019, 11.)

### 3.1 Strateginen asiakkuus

Kannattava kasvu on usein yrityksen tärkeimmistä tavoitteista. Tämän tavoitteen saavuttamiseksi, yrityksen on tarpeellista lujittaa tärkeimpiä asiakassuhteitaan. Yrityksen liiketoiminnalle arvokkaimmista ja tärkeistä asiakkaista käytetään usein nimitystä avainasiakas, mutta tässä opinnäytetyössä käytetään näistä asiakkaita nimitystä strateginen asiakkuus. (Mäntyneva 2019, 9-10; Hänti, Kairisto-Mertanen, Kock, 2016, 76.)

Strategisilla asiakkuuksilla on yrityksen liiketoimintaan erityisen tärkeä merkitys ja pitkäaikainen vaikutus, eivätkä kaikki asiakkaat luonnollisestikaan ole yritykselle strategisia asiakkuuksia. Huomioitavaa kuitenkin on, etteivät strategiset asiakkaat aina ole niitä suurimaan volyymin yritykselle tuovia asiakkaita. (Mäntyneva 2019, 9; Hänti ym, 2016, 76.)

Valittuaan tietyn asiakkaan strategiseksi asiakkuudekseen, on yritys valmis kehittämään liiketoimintaansa niin, että se voi paremmin vastata asiakkaan olemassa oleviin ja tuleviin tarpeisiin. Strategisten asiakkuuksien systemaattinen hoitaminen mahdollistaa yritystä lujittamaan asiakassuhdetta ja asiakkaan sitoutumisastetta sekä mahdollistaa paremman asiakaskannattavuuden ja tarkemman ennustettavuuden. (Mäntyneva 2019, 10; Hänti ym, 2016, 76.)

Strategiseksi asiakkaan kanssa yritys haluaa luoda vahvan liikesuhteen, jossa yhdessä sitoudutaan kehittämään ja jatkamaan asiakkuutta. Asiakkaat arvostavat statustaan strategisena asiakkuutena, mutta se vaatii myös asiakasyritykseltä valmiutta ja tahtotilaa sitoutua yhteiseen kehittämiseen ja prosessiin. (Mäntyneva 2019, 11, 55) Onkin hyvä muistaa, että strateginen asiakkuus on kahden kauppa, eikä kehittyvää asiakkuutta synny vain yksipuolisella asiakkuuden johtamisella.

Strategisten asiakkuuksien johtamisen keskeisinä tavoitteina voidaan pitää:

- lisätä asiakkuuden nykyisiä myyntimahdollisuuksia
- asiakkuuden kannattava kasvu
- asiakkuuden kokeman luottamuksen lisääntyminen
- onnistuneen asiakaskokemuksen varmistaminen
- uusien tuote- ja palveluinnovaatiot, jotka asiakas hyväksyy
- asiakassuhteen lujittuminen ja jatkuvuus
- asiakkaan sitoutuminen ja luottamus yritykseen
- asiakas osallistuu yhteistyön suunnitteluun

(Storbacka, Sivula, Kaario, 2000, 31-36.)

### 3.2 Asiakkuudenhallinta asiakkuusjohtamisen lähtökohtana

Yrityksen menestymisen yksi tärkeimmistä tekijöitä on asiakkuuksien suunniteltu hallinta. Asiakkuudenhallinnan perustarkoituksena on ymmärtää asiakkaita ja tekijöitä, jotka vaikuttavat asiakaslojaaliuteen. Tehokkaalla asiakkuuksien hallinnalla yritys voi luoda pidempiaikaisia asiakassuhteita. (Bhat & Darzi 2016, 389.) Varmistaakseen kilpailukykynsä yrityksen tahtotilana on halu kehittää nykyisiä asiakkuuksiaan (Mäntyneva 2019, 11).

Asiakkuudenhallinnan ydin on organisaation oppimisessa ja toimintatapojen muutoksessa. Asiakkuudenhallintaa voi lähestyä kategorisoinnin kautta ja jakaa sen kolmella eri tavalla.

1. Strateginen asiakkuusajattelun kehittäminen
2. Pragmaattinen toimintatapojen kehittäminen
3. (Teknologisen) CRM-työkalun kehittäminen ja/tai käyttöönotto

Kokonaisvaltainen, onnistunut asiakkuudenhallinta edellyttää kehittämisessä elementtejä jokaisesta kategoriasta. (Oksanen 2010, 5.)

Bhat ja Darzi (2016, 389) lähestyvät asiakkuudenhallintaa organisaatio- ja resurssilähtöisesti ja jakavat asiakkuudenhallinnan seuraavasti:

1. Organisaatiolähtöinen asiakkuudenhallinta:

Asiakkuudenhallintaprosessi on monialainen organisaatioprosessi. Organisaatiolähtöinen asiakkuudenhallinta korostaa suhteiden luomista, ylläpitämistä ja parantamista organisaation keskeisiin asiakkaisiin.

## 2. Resurssipohjainen asiakkuudenhallinta:

Teknologinen asiakkuuden hallinnan työkalu, joka auttaa asiakastiedon, kontaktien, myynnin sekä asiakastuottavuuden ja kannattavuuden hallinnassa. CRM-teknologiat ovat kehittyneet ja yrityksillä on mahdollisuudet käsitellä tehokkaasti heterogeenistä asiakasryhmää. Uusi teknologia auttaa tuntemaan asiakasta paremmin. CRM-teknologian on todettu vaikuttavan myönteisesti liiketoiminnan tulokseen.

Asiakkuudenhallintaa käsittävässä kirjallisuudessa määritellään, että asiakkuudenhallinta on yrityksen erilaisia toimintoja, tehtäviä ja toimintatapoja:

- yrityksen tietojärjestelmät
- asiakkaan kohtaamisen ja vuorovaikutuksen prosessit, kuten myynti markkinointi ja asiakaspalvelu
- asiakkaiden tunnistamisen, hankkimisen ja pitämisen lähestymistapa ja keinot
- markkinoinnin, myynnin ja asiakaspalvelun johtamisen ja aikataulutuksen tietojärjestelmät
- liiketoimintastrategian kannattavuuden, tuottojen ja tyytyväisyyden maksimoinnin työkalut (Oksanen 2010, 22- 23.)

Asiakkuudenhallinnassa on tarkastelun kohteeksi otettava ihmiset, prosessit ja teknologia. Nämä kaikki osa-alueet huomioitava eikä esimerkiksi pelkkä CRM-järjestelmän kehittäminen ja käyttöönotto takaa onnistumista asiakkuudenhallinnassa. Tarvitaan myös sitoutuneita ihmisiä ja toimivat prosessit. CRM-järjestelmä tukee myyntiä ja myynnin johtamista, koska sinne voidaan tuoda asiakastietoja, mallintaa myyntiprosesseja ja asiakkuuksien hoitomalleja sekä tallentaa markkinoinnin toimenpiteitä. (Hänti ym. 2016, 79-80.)

### **Asiakkuudenhallinta osana strategiatyötä ja asiakkuuksien johtamista**

Asiakkuuksien suunnitelmallinen hoito ja kehittäminen edellyttävät yritystä laatimaan erillisen asiakashallinnan strategian. Strategia tukee yrityksen liiketoimintastrategiaa. Asiakashallinnan strategiassa yritys määrittelee, minkälaisia asiakkuuksia se tavoittelee, mitä tavoitteita asiakkaille asetetaan, miten tavoitteita mitataan, miten tarjoomaa mukautetaan asiakkaille sopivaksi ja missä kanavissa yritys haluaa toimia. (Hänti ym. 2016, 73.)

Myynti ja asiakkuuksien johtaminen liittyvät nykyaikana yhä läheisemmin toisiinsa. Myynti on muuttunut yhä kompleksisemmaksi ja asiakkaat vaativimmiksi. Myyjän täytyy osata tuottaa arvoa asiakkaalle, mikä edellyttää kykyä toimia asiakassuuntaisesti. On siis luonnollista, että asiakkuuksia, asiakkuuksien johtamista ja myyntiä käsitellään rinta rinnan. Myyntiä johdetaan yhä enemmän asiakaslähtöisesti asiakasnäkökulmasta, mikä luo edellytykset menestyä kilpailijoita paremmin. Asiakasnäkökulma edellyttää myyjäryitykseltä kuitenkin asiakkaiden tunteamista sekä aktiivista vuoropuhelua heidän kanssaan. Asiakkuudenhallinta on yksi myynnin keinoista analysoida asiakkaita ja koko asiakaskantaa. (Hänti ym. 2016, 72-73.)

Systemaattinen asiakkuuksien hallinta vaatii aloitusvaiheessa yritykseltä sen nykytilan analysointia ja arviointia. Nykytilan analyysi on lähtökohta asiakkuuksien hoidon ja kehittämisen suunnitteluun. Nykytilaa analysoimalla voidaan tunnistaa nykytoiminnan puutteet ja vahvuudet. Onnistunut analyysi kertoo yrityksen liiketoimintaympäristöstä, sen asiakaskannasta ja asiakkuudenhallinnan nykytilasta ja tasosta. Analysoidessa asiakaskantaansa, yrityksen olisi hyvä tarkastella asiakkuuden tuoman liikevaihdon rinnalla myös asiakaskannattavuutta, näin asiakkaita voidaan ryhmitellä ja segmentoida. (Hänti ym. 2016, 73.)

Yleinen ongelma asiakkuuksien hoidossa ja kehittämisessä on, että asiakkuuksien hoito ei ole yrityksessä systemaattista eikä suunniteltua. Vaikka asiakas on nimetty strategiseksi asiakkuudeksi, yrityksen prosessit ja toiminta eivät tue eivätkä mahdollista menestyksellistä asiakastoimintaa. Asiakkuuksien systemaattinen hoitaminen vaatii liiketoiminnan suunnittelua. Muuttuvissa tilanteissa suunnitelmia on pystyttävä muuttumaan sen tiedon perusteella, joka on käytettävissä. Yrityksen prosessit, toimintarakenteet, voimavarat ja tiedon saatavuus on oltava kunnossa jos asiakkuuksien hoitoa halutaan konseptoida ja toteuttaa sen mukaisesti. (Mäntyneva 2019, 123.)

Asiakkuuden hoidon ja kehittämisen prosesseja ja menetelmiä:

- liiketoimintaympäristö- ja markkina-analyysit
- asiakasanalyysi
- strateginen suunnittelu, toteutussuunnitelmat
- asiakkuuden hoitomallit ja vuosikellot
- mittarit ja seuranta

Asiakassuhteen kehittämisessä ja parantamisessa asiakkuuksien hoitomallit ovat avainasemassa. Hoitomallit määrittävät miten asiakkuuksia hoidetaan ja johdetaan, kuka niistä vastaa sekä mitä toimenpiteitä asiakkuuksien suhteen tehdään. Hoitomalleja on hyvä jatkuvasti kehittää ja päivittää, jotta ne pysyvät ajan tasalla asiakkaiden tarpeiden ja odotuksien muuttuessa. (Profiant 2023.)

### 3.3 Asiakaskokemus arvon luojana

Arvon luomista on hyvä lähestyä asiakaskokemuksen kautta. Asiakasarvo syntyy asiakaskokemuksen kautta. Kun yritys määrittelee asiakkaansa strategiseksi asiakkuudeksi, on sillä tavoitteena tuottaa paras mahdollinen asiakaskokemus juurikin tälle asiakkaalle. (Mäntyneva 2019, 123.)

#### 3.3.1 Asiakaskokemus

Asiakaskokemukselle ei ole yhtä yhteistä määritelmää. Asiakaskokemus rakentuu ajan kanssa, asiakkaan ja organisaation välisen asioinnin ja vuorovaikutuksen edetessä, eri kanavissa ja palveluissa (Ahvenainen, Gylling, Leino 2017, 9; Saarijärvi, Puustinen 2020, 54). Yritysassiakkuuden asiakaskokemus syntyy siis kaikista kohtaamisista ja vuorovaikutustilanteista yrityksen organisaation kanssa sekä mielikuvista ja tunteista asiakaspulun aikana (Kreapal, 2021b).



Kuvio 2: Asiakaskokemuksen elementit (mukaillen Kreapal, 2021b)

Asiakaskokemus on monimutkaisempi kokonaisuus yritysasiakkuuksissa. Kuluttajaliiketoiminnassa asiakaskokemus on suosittu kehittämisteema. Tämä on hyvä huomioida kun asiakaskokemusta tukevassa kehittämistoiminnassa ja tavoiteasetannassa. (Mäntyneva 2019, 33.)

Yrityssuhteittominnassa asiakaskokemus syntyy tulkitsejan työroolin mukaan. Henkilön työrooli määrittelee sen, mitä asiakaspolkua hän etenee sekä mitkä ovat hänen rajapinnat ja kontaktipisteensä asiakaspolussa. Näistä syntyy yritysasiakkuuden asiakaskokemus. (Mäntyneva 2019, 33.)

Asiakaskokemuksen syntymiseen ja ylläpitoon vaikuttavat asiakkuudesta vastaava henkilö ja häntä tukeva asiakkuustiimi. Asiakkuustiimin syvällinen tietämys ja asiakastuntemus asiakaan toimialasta, liiketoiminnasta, organisaatiosta, prosesseista ja tunnistetuista asiakastarpeista ovat elementtejä, joiden perusteella asiakaskokemuksesta on mahdollista syntyä erilainen kun kilpailevalla liiketoiminnalla. Asiakastuntemus ja asiakasymmärrys luovat hyvät edellytykset erinomaiseen ja erilaistavaan asiakaskokemukseen. (Mäntyneva 2019, 33.)

Yritysassiakuuksissa ostokäyttäytymiseen ja asiakaskokemuksen syntymiseen vaikuttavat myös sidosryhmien monimuotoisuus. Kuluttajan asiakaskokemus on yleensä suoraviivaisempi, kun yritysasiakuuksissa siihen vaikuttaa sidosryhmät ja ostopäätöksen jälkiperusteisuus. Yritysasiakkuus tekee ostopäätöksiä kustannusperusteisesti, mutta myös pehmeiden tekijöiden perusteella. Näitä pehmeitä tekijöitä ovat esimerkiksi suhde yrityksen asiakkuutta hoitaviin henkilöihin sekä yrityksen maine. (Mäntyneva 2019, 33-34.)

Asiakaspolku on yritysasiakuuksissa pidempi kuin kuluttajan asiakaspolku. Myydyn tuotteen tai palvelun toimittamiseen ja tuottamiseen osallistuu yrityksestä enemmän henkilöitä. Tämä tekee yritysasiakkuuden asiakaskokemuksesta epävakaamman, jota on vaikeampi vakioida erinomaiselle tasolle. (Mäntyneva 2019, 34.)

Yritysasiakkuuden asiakaskokemusta kehitettäessä asiakkaan polku on tärkeä ottaa keskiöön. Toisin sanoen erilaiset yritysasiakkuudet on hyvä kuvata asiakaspolun näkökulmasta ja miettiä siihen vaikuttavat kontaktipisteet, henkilöt sekä tekijät. Asiakkaan polun kuvaaminen auttaa tunnistamaan asiakkaan kontaktipisteissä ilmenevät ongelmakohteet. Kehittämistoimet tulee siis kohdistaa asiakaspolun rajapintojen sekä kohtaamispisteisiin, ja niitä voidaan parantaa asteittain tai toteutustapaan voidaan tuoda radikaaleja muutoksia. (Mäntyneva 2019, 34.)

Yritysasiakkuuden asiakaspolun moninaisuus tuo sen asiakaskokemuksen systemaattiseen hallintaan oman haasteensa. Erityisesti tärkeimpien asiakkuuksien palveluita ja tuotteita saataan räätälöidä asiakaskokemuksen parantamiseksi. (Mäntyneva 2019, 34.)

### 3.3.2 Asiakaskokemus strategian ydintehtävänä

Tutkimukset ovat osoittaneet, että asiakaskokemus on yritysten ylivoimaisesti tärkein strateginen kilpailutekijä (Kreapal 2021b, 13). Asiakaskokemuksen kehittämisen ottaminen strategiseksi ydintehtäväksi vaatii rohkeutta johdolta, joka luo yrityksen strategian (Löytänä, Kor-kiakoski 2014, 13) .

Asiakaskokemus rakentuu yrityskulttuurista ja yhteisestä tavasta toimia asiakkaan eduksi. Kilpailijat saattavat pärjätä paremmin hinnoittelussa, tuotteet kilpailija kanssa voivat olla hyvin samankaltaisia, toimintamallit saattavat olla samanlaisia ja kopioitavissa, mutta yrityskulttuuria ja tapaa toimia ei koskaan pysty kopioimaan. (Kreapal 2021b, 13.)

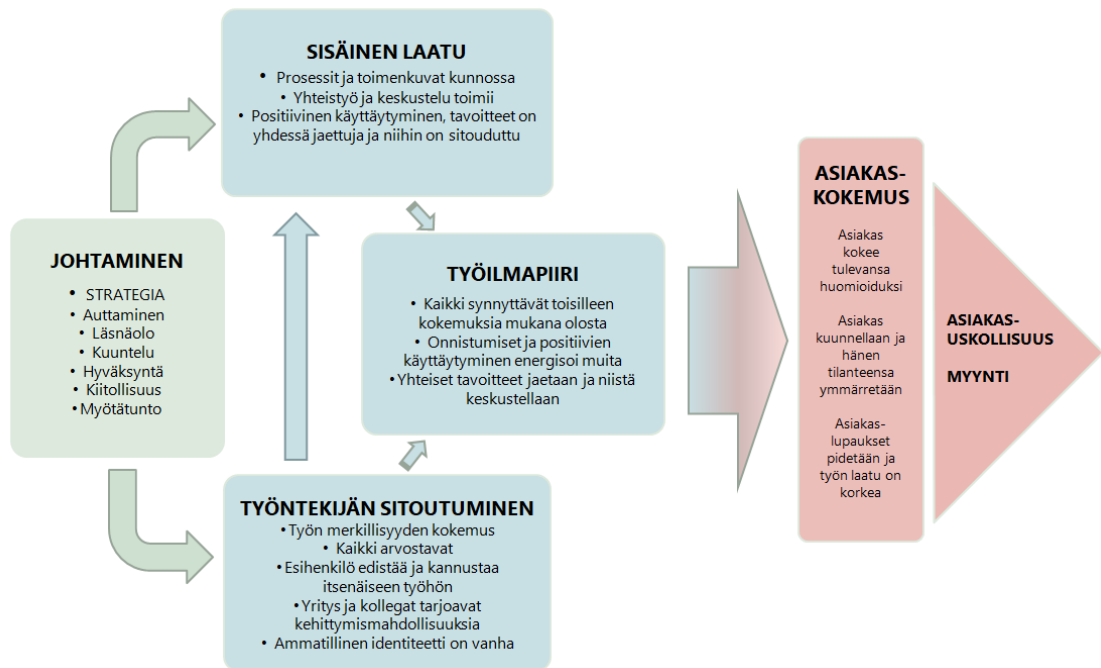
Jos yrityksen sisällä asiakaskokemusta ei ole yhdessä muotoiltu ja tuotettu, on riskinä että asiakaskokemuksesta ei tule eheä ja se jää taktiselle tasolle. Tällöin myös asiakasarvo jää syntymättä. Taktisella tasolla palveluprosessin eri vaiheissa asiakkaan kontaktipisteet tuotetaan vaihtelevasti organisaation eri tasoilla, irrallisissa osissa, siiloissa. (Kreapal 2021b, 11.)

Onnistunut asiakaskokemus on monesti yrityksen liiketoiminnan tyypillisimmistä tavoitetiloista, mutta sitä ei sen enempää ole lähdetty kuitenkaan purkamaan. Jos yrityksen strategia-työssä tätä strategian ydintehtävää ei ole lähdetty avaamaan, ei siitä voi syntyä yhtenäistä asiakaskokemusta ja siitä saatava kilpailuetu jää toteutumatta. Strategiatyössä asiakaskokemuksen elementit olisi hyvä tunnistaa ja miettiä mitä se kenenkin vastuualueella tarkoittaa. Asiakaskokemuksen kehittäminen vaatii yhteisen tahtotilan, päätöksiä strategiatasolla sekä valintoja. Strategian ydintehtävä jää toteutumatta jos hyvä asiakaskokemus on vain toivetta eikä kaikkien energioita ja resursseja kohdisteta strategiatyössä asiakaskokemuksen kehittämiseen. (Kreapal, 2021b, 10.)

### 3.3.3 Asiakaskokemuksen johtaminen

Kun tarkastellaan parhaita yrityksiä asiakaskokemuksen perusteella, leimaa näitä yrityksiä johdon vahva sitoutuminen ja rohkeus ottaa asiakaskokemuksen kehittäminen strategiseksi kilpailutekijäksi. Näiden yritysten johto osoittaa omalla toiminnallaan, että asiakaskokemuksen kehittämiseen kannattaa investoida ja se halutaan osaksi yrityksen toimintatapaa. (Löytänä, Korkiakoski 2014, 119.)

Itsessään strategia ei paranna asiakaskokemusta vaan toiminta, strategia pitää saada osaksi arkea. Palveluiden johtaminen on samalla myös asiakaskokemuksen johtamista (Fischer, Vainio 2014, 110). Palveluprosessin näkökulmasta kaiken kehittämisen tavoitteena on siis parantaa asiakkaan holistista kokemusta prosessista. Asiakaskokemuksen johtaminen lähtee ihmisten johtamisesta, yhteistyötä on johdettava niin yrityksen oman organisaation sisällä kuin asiakkaiden kanssa. Tyytyväinen ja sitoutunut työntekijä välittää positiivista kokemusta asiakkaille. Työyhteisökokemuksella on siis suora vaikutus asiakaskokemukseen. Kuviossa 3 havainnollistuu se, miten työyhteisökokemus vaikuttaa asiakkaan kokemukseen palvelusta.



Kuvio 3: Työyhteisökokemuksen vaikutus asiakaskokemukseen ja -uskollisuuteen (mukaillen Fischer, Vainio 2014, 110.)

### 3.4 Asiakkuuden johtamismalli - service blueprint

Asiakkuuden johtamismallin kehittämiseen tässä kehitystyössä on käytetty palvelumuotoilun service blueprint -työkalua. Service blueprint on yksinkertaisuudessaan lineaarinen ja visualisoitu palvelu- tai prosessimallin kuvaus, johon on kirjattu asiakkaan ja palvelutarjoajan palveluprosessien elementit ja kontaktipisteet. (Innokylä 2023.) Asiakkuuden johtamismallina sitä voidaan käyttää asiakkuuksienhallinnan, asiakaskokemuksen ja asiakassuhteen johtamisen, kehittämisen työvälineenä.

Service blueprint on hyvä tapa liiketoiminnan kehittämisessä, kun asiakkuuden johtamismallia ja siihen olennaisesti liittyvää palveluprosessia halutaan kuvata ja kehittää. Tämä työkalu tuo näkyväksi hyvin sen, että asiakkaan ja palvelutarjoajan omat prosessit eroavat toisistaan. Kummallakin toimijalla on omissa prosesseissaan useita toimintoja ja tehtäviä, jotka eivät näy toiselle. (Innokylä 2023.) Service blueprint on asiakaspolun laajempi versio, koska siinä kuvataan palveluprosessin taustaprosessit ja asiakkaalle näkymättömät toiminnot (Stickdorn ym. 2018, 54).

Kuvaamalla palveluprosessia service blueprintin avulla, palvelun tuottamiseen osallistuvat yrityksen työntekijät saavat paremman kokonaiskuvan palvelusta ja sen tilasta. He tunnistavat service blueprintin avulla paremmin heidän oman panoksensa palvelun tuottamisessa, mikä vahvistaa heitä toimimaan palvelutuotannossa asiakaslähtöisemmin. (van den Boorn. 2016, 8.)

Blueprintin tarkoituksena on visualisoida koko palveluprosessi ja samaan aikaan se kuvaa palvelun elementit, asiakkaan ja palveluntarjoajan henkilöiden sekä sidosryhmien roolit, asiakaskohtaamisten kontaktipisteet ja palvelun koko prosessin (Innokylä 2023). Se on hyvä työkalu palvelun konseptointiin ja käyttöönottoon, mutta sitä voidaan hyödyntää myös muissa kehitysvaiheissa tai koko kehitysprosessin työkaluna (Idearakka 2023).

Service blueprintille, kuten palvelumuotoilun työkaluille yleensä, on ominaista että sen kehittämiseen otetaan mukaan palveluprosessiin osallistuvat käyttäjät, asiakkaat ja muut sidosryhmät.

Service blueprintille on lukuisia eri käyttötarkoituksia tässä niistä kymmenen, jotka sopivat erityisesti palveluiden kehittämiseen ja konseptointiin.

1. Palveluprosessin kuvaaminen ja kehittäminen
2. Asiakasymmärryksen kerääminen
3. Asiakaskokemuksen parantaminen
4. Palvelurakenteen ymmärtäminen
5. Strateginen ja taktinen innovointi
6. Uusien (myynti)mahdollisuuksien tunnistaminen
7. Asiakassegmenttien asiakasymmärryksen kerääminen
8. Organisaatiokehitys
9. Päätöksen teon parantaminen
10. Järjestelmien suunnittelu ja kehitys

(Curedale 2016, 71.)

Työkaluna service blueprint on hyödyllinen kun halutaan,

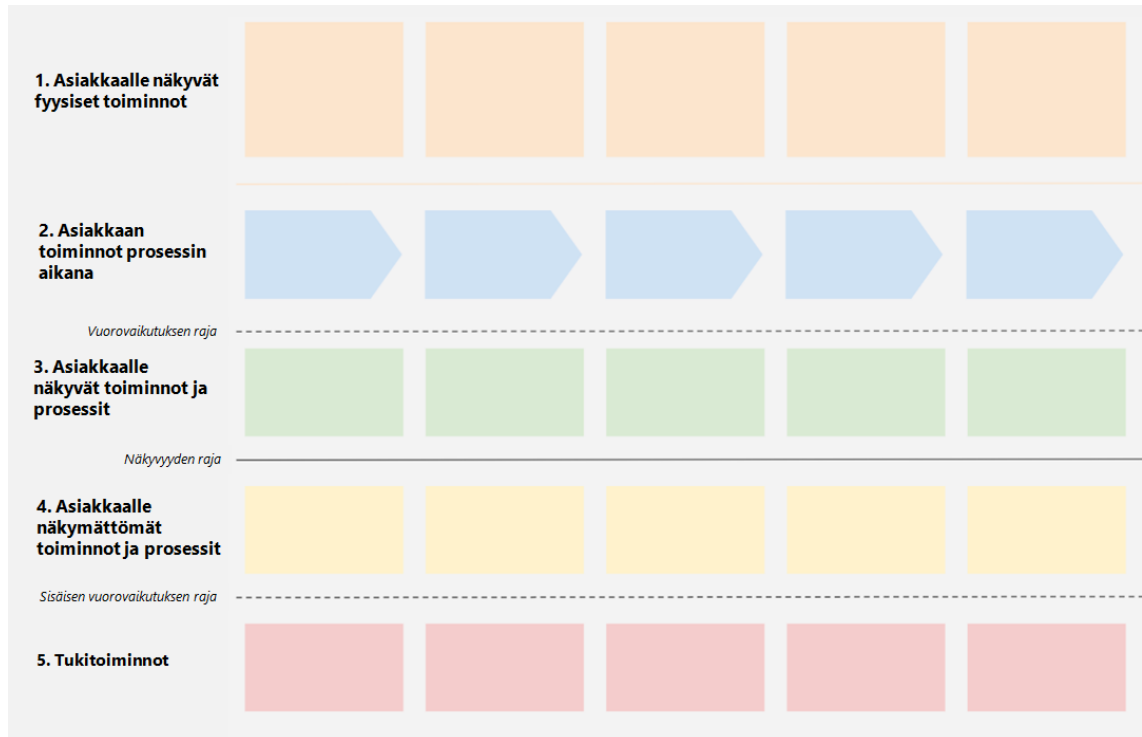
- kuvata palveluun liittyvät toimijat ja samanaikaiset tapahtumat
- tunnistaa prosessin epäjohtomukaisuuksia ja pullonkauloja
- tuoda esiin kehityskohteet ja haasteet
- ideoida ja kehittää uusia ratkaisuja

(Innokylä 2023.)

Service blueprint rakentuu viidestä eri tasosta, joita esitellään seuraavassa luvussa.

## Service blueprintin komponentit

Service blueprintin horisontaalinen akselilla kuvataan asiakkaan toimintoja ja kronologiaa. Pystysuuntainen akseli erottaa blueprintin komponentit toisistaan. (van den Boorn. 2016, 9.)



Kuvio 4: Service blueprint malli (mukailten Penny 2023.)

1. Asiakkaalle näkyvät fyysiset toiminnot: Asiakas käyttää palvelua ja on vuorovaikutuksessa palveluun kosketuspisteen kautta. Tämä palvelun taso todistaa palvelun olemassaolosta. Kosketuspisteitä voivat olla asiakkaan aloitteet, esimerkiksi asiakas vastaanottaa tarjouksen tai vastaa palautekyselyyn.
2. Asiakkaan toiminnot: kaikki asiakkaan toiminnot palvelun toimittamisprosessin aikana, joita kuvataan kronologisesti blueprintin yläosassa.
3. Asiakkaalle näkyvät toiminnot ja prosessit: palvelun tuottamiseen osallistuvan työntekijän suorittamia toimintoja, jotka ovat asiakkaalle näkyviä ja joihin asiakas osallistuu palvelun aikana. Esimerkkinä tästä voisi mainita, kun asiakas tapaa yrityksen myyntihenkilön
4. Asiakkaalle näkymättömät toiminnot ja prosessit: Nämä ovat asiakkaalle näkymättömiä toimintoja, jotka asiakkaalle näkyvää prosessia. Palvelun tuottamiseen tarvittavista prosesseista suurin osa on näkymättömiä. Nämä prosessit liittyvät esimerkiksi teknologiaan, jota palvelun tuottamiseen käytetään ja tarvitaan.
5. Tukitoiminnot: Tukitoimintoja suorittavat usein yrityksen työntekijät, jotka eivät työskentele asiakasrajapinnassa. Esimerkkinä voisi mainita yrityksen tuotekehityksen. (Penny 2023.)

Kun halutaan tehdä palveluprosessista service blueprint, on tunnistettava ja valittava ensin prosessi, josta se tehdään. Tämän jälkeen tunnistetaan palvelun käyttäjät tai asiakassegmentti. Service blueprintiä tehtäessä palvelu kuvataan aina asiakkaan tai sen käyttäjän näkökulmasta. Kaikki prosessiin kuuluvat toiminnot, näkyvät ja näkymättömät, kuuluu kuvata service blueprintissä. Tarvittavat tukitoiminnot tulee linkittää vuorovaikutteisiin toimintoihin ja palvelutodisteet lisätään jokaiseen asiakkaan toiminnan askeleeseen. (Innokylä 2023.)

## 4 Kehittämisasetelma

Kehittämistyöni lähestymistapana käytin muotoiluajattelua ja palvelumuotoilua. Valitsin mielestäni sopivimmat ja keskeisimmät palvelumuotoilun kehittämismenetelmät sekä -työkalut, joilla kehitystyön tarkoitus, asiakkuuden johtamismalli, helpoimmin ja parhaiten kuvataan.

Seuraavaksi tässä luvussa esittelen muotoiluajattelua sekä palvelumuotoilua kehittämistapana, ja sen jälkeen kuvaan kokonaisuudessaan kehittämistyöni kulun ja toteutuksen.

### 4.1 Muotoiluajattelu ja palvelumuotoilu

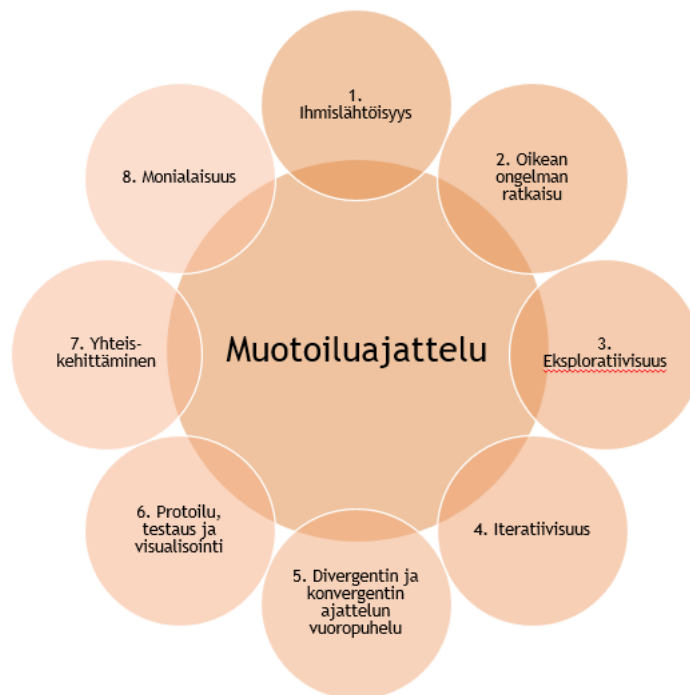
Muotoiluajattelulle (eng. Design Thinking) on vaikea löytää yhtä tyhjentävää määritelmää. Muotoiluajattelun voisi määritellä ihmiskeskeiseksi ajattelutavaksi ja ideologiaksi, jolla kehitysprosessi halutaan toteuttaa. Muotoiluajattelun ideologia ohjaa koko kehitysprosessia, jossa olennaista on empaattinen lähestymistapa ja yhteistoiminnallinen kehittäminen. Muotoiluajattelun erottaa perinteisestä kehitysjattelusta se, että siinä ihminen ja hänen kokemuksensa sekä tarpeensa otetaan kaiken kehittämisen keskiöön. (Brown 2009, 19-22.)

Tänä päivänä yhä enemmän organisaatioissa käytetään muotoiluajattelua monimutkaisten ongelmien ratkaisuun tai uusien liiketoimintamallien suunnitteluun. Muotoiluajattelua periaatteita ja lähestymistapaa voidaan siis lähes poikkeuksetta käyttää kaikessa ongelman ratkaisussa, riippumatta siitä liittyykö ongelma, esineeseen, laitteeseen, palveluun, kokemuksiin, prosesseihin, systeemeihin tai liiketoiminnan kehittämiseen. (Koivisto, Säynäjäkangas, Forsberg 2019, 36.)

Muotoiluajattelu on suositeltava lähestymistapa kehittämisessä, jos halutaan luoda kilpailuetua ja menestystä yritykselle tai organisaatiolle. Muotoiluajattelu lähestymistapana antaa yritykselle ja organisaatiolle hyvät mahdollisuudet kehittää tuotteistaan, palveluistaan ja prosesseistaan toimivampia sekä luomaan kestäväää arvoa niiden käyttäjille ja asiakkaille. Vaikka muotoiluajattelu on yhä enemmän omaksuttu lähestymistapa kehittämisessä, saateen se edelleen unohtaa vielä monessa johtamistavassa ja -käytännössä sekä koulutuksessa. (Boland 2004, xi.)

Jos muotoiluajattelu on lähinnä ajattelutapa ja ideologia, on palvelumuotoilu toimintatapa, joka antaa kehitystyölle prosessin, menetelmät ja työkalut (Kreapal 2017a). Palvelumuotoilu on ihmiskeskeistä kehittämistä, mihin käyttäjät ja asiakas otetaan aktiivisesti mukaan. Olennaista palvelumuotoilussa on empaattinen lähestymistapa ja yhteistoiminnallinen kehittäminen. Palvelumuotoilun menetelmiä, työkaluja ja prosessia voidaan hyödyntää kehittämisessä kaikkialla, missä palvelu, tuote ja ihminen ovat vuorovaikutuksessa. Asiakasymmärryksen keräämiseen ja syventämiseen palvelumuotoilu tarjoaa monipuolisesti erilaisia keinoja. (Palvelumuotoilu Palo 2020.) Palvelumuotoilun kehittämisprosessin tarkoitus on tunnistaa ja määrittellä todellinen asiakastarve eikä kehittämisen kohteita ja haasteita valita olettamukseen perustuen. Palvelumuotoilun ja muotoiluajattelussa on tärkeää tunnistaa oikea ongelma, johon ratkaisua lähdetään kehittämään (Koivisto, Säynäjäkangas, Forsberg 2019, 35-43.)

Palvelumuotoilu perustuu muotoiluajattelun keskeisiin periaatteisiin, jotka kuvaavat kehitysprosessin lähestymistapaa. Periaatteet on esitetty alla kuviossa:



Kuvio 5: Muotoiluajattelun periaatteet (mukaillen Koivisto ym 2019, 36.)

### 1. Ihmislähtöisyys

Muotoiluajattelussa kehittämisen lähtökohtana on ihminen. Tavoitteena on tehdä palvelun tai tuotteen käyttäjän ja asiakkaan arjesta sujuvampaa ja parempaa. Muotoiluajattelun mukaisesti palvelua tai tuotetta kehitetään asiakas- ja käyttäjätarpeeseen, kokemuksen ja päämäärien perustuen eikä suunnittelija- ja teknologialähtöisesti kuten usealla alalla. (Koivisto ym. 2019, 37.)

## 2. Oikean ongelman ratkaisu

Muotoiluajattelun periaatteisiin kuuluu selvittää oikea asiakkaan ja käyttäjän ongelma, johon ratkaisu halutaan kehittää. Ongelma tai tarve ei perustu arvailuun tai olettamuksiin. (Koivisto ym. 2019, 37.)

Muotoiluajattelussa oikean ongelman löytymiseen auttaa kun kysyy ”Miksi?”. Miksi juuri tätä ongelmaa halutaan lähteä ratkaisemaan? Tämä mahdollistaa ongelman määrittelyssä ja raja-uksessa ja onnistutaan paremmin kehittämään innovatiivisempia ja parempia ratkaisuja oikeaan, perimmäiseen ongelmaan tai tarpeeseen. (Brown 2009, 242-243.)

## 3. Eksploraatiivisuus

Muotoiluajattelun kehittämisote on eksploraatiivinen eli tutkiva ja kokeileva. Eksploraatiivisella kehittämisotteella pyritään haastamaan organisaatioiden ja yritysten olemassa olevia rajoit-tuneita toimintatapoja innovatiivisilla ratkaisuvaihtoehdoilla. Pyrkimys on löytää ihmislähtöi-sellä ja empaattisella lähestymistavalla ihmisten latentteja eli piilossa olevia asiakastarpeita. Näiden tarpeiden tunnistaminen, protoilulla ja testauksella sekä luovalla ongelmanratkaisuky-vyllä, mahdollistaa uusien innovaatioiden syntyminen. (Koivisto ym. 2019, 38.)

## 4. Iteratiivisuus

Muotoiluajattelulle ja palvelumuotoiluprosessille on tyypillisesti, että innovointi ja kehittämi-nen tapahtuu iteratiivisesti eli eri työvaiheita toistamalla, syntyneitä ideoita testataan esi-merkiksi prototyypin avulla ja arvioidaan useamman kerran. On hyväksyttävä se tosiasia, että prosessi ei kulje lineaarisesti ja välillä joudutaan palamaan aikaisempiin työvaiheisiin. (Koivis-to ym. 2019, 38.)

Työvaiheita toistetaan läpi prosessin, tarpeiden ja asiakasymmärryksen selvitysvaiheessa, ideoinnin aikana, prototyyppien rakentamisessa sekä testauksessa. Iteratiivisessa työskentely-tavassa prosessin eri vaiheita toistamalla voidaan arvioida niiden toimivuutta ja samalla käydä keskustelua niiden ja ongelman välillä. Tämä tuo prosessille myös sen oppimisaspektin eli kehitysprosessia pidetään myös oppimisprosessina, jossa voidaan palata aikaisempiin työvai-heisiin ja oppia ongelmasta ja löytää siihen ratkaisu. (Koivisto ym. 2019, 38-39.)

Harvoin kehitysprosessissa kerralla syntyy oikeanlaista ratkaisua. Toimivan ratkaisun kehittä-minen vaatii myös epäonnistumisia prosessin eri vaiheissa. Epäonnistuttaessa palataan proses-sissa aikaisempiin työvaiheisiin. Epäonnistuminen onkin siis vain hyväksyttävä ja nähtävä sa-malla mahdollisuutena oppia prosessissa. (Kolko 2015, 69.)

## 5. Divergentin ja konvergentin ajattelun vuoropuhelu

Divergentti- ja konvergentti -ajattelutapa yhdistyvät muotoiluajattelussa, jotka vuorottelevat kehitysprosessin eri vaiheissa. Konvergentti ajattelu perinteisesti hallitsee meidän länsimaisten ihmisten ajattelua, koska meidät on siihen opetettu. Konvergentissä ajattelussa pyritään analyttiseen ajatteluun ja päättelyyn. Siinä eri vaihtoehtoista pyritään karsimaan ”väärät” ja rajaamalla valitsemaan ”oikeat”. (Koivisto, Säynäjäkangas, Forsberg 2019, 39-40) Konvergentin ajattelumallin ongelmaksi ainoana ajattelutapana kehitysprosessissa tulee kuitenkin se, että niin ei helposti synny kestäviä ja menestyviä innovaatioita. Organisaatiot, jotka perinteisesti ovat taipuvaisia konvergenttiin ajatteluun, tulee pitkällä aikavälillä vanhanaikaisia ja kehittämisen keskittyy vain parhaiden vaihtoehtojen löytämiseen eikä uusien innovointiin. (Brown 2009, 68.)

## 6. Protoilu, testaus ja visualisointi

Visualisoi ongelma, jotta ymmärrät sen paremmin. Tällä lausahduksella voisi kiteyttää sen mikä on visualisoinnin yksi tehtävä palvelumuotoiluprosessissa. Kun muotoiluajattelua ennen käytettiin lähinnä vain esineiden ja tuotteiden kehittämisessä ja suunnittelussa, käytetään sitä tänä päivänä yhä enemmän monimutkaisten palveluprosessien kehittämisessä ja ongelman ratkaisussa. Visualisoimalla saadaan helpommin muodostettua käsitys, miten esimerkiksi jokin palvelu koetaan. Visualisointi ja mallien visuaalinen rakentaminen helpottaa kehittäjiä ymmärryksen luomisessa. Esimerkkinä tästä on mm. malli asiakkaan palvelupolusta. (Kolko 2015, 69.)

Muotoiluajattelussa pyritään nopeuttamaan oppimista, kehitysprosessin luovaa etenemistä nopeiden prototyyppien rakentamisella, visualisoimalla esim. palveluprosessia. Visualisointien ja prototyyppien kokeilun avulla pyritään testaamaan vaihtoehtojen toimivuutta, edistää luovuutta ja vähentää epäonnistumisen riskiä. Visualisoinnit ja prototyypit ovat yleensä hyvin nopeasti ja yksinkertaisesti rakennettuja, ja ne auttavat karsimaan toimimattomat vaihtoehdot ennen kuin niiden kehittämiseen käytetään enempää resursseja tai kustannuksia. Protoilussa usein on tarkoituksena myös epäonnistua nopeasti ja usein, jotta oppimista voisi tapahtua. (Koivisto ym. 2019, 40; Lockwood 2009, xi.)

## 7. Yhteiskehittäminen

Juurikin yhteiskehittäminen erottaa palvelumuotoiluprosessin perinteisestä kehitysprosessista, jossa asiantuntijalähtöisesti suunnitellaan ratkaisu asiakkaalle. Ratkaisujen kehittäminen yhdessä kaikkien niiden kohderyhmien kanssa, joihin kehittäminen vaikuttaa on tärkeää muotoiluajattelussa. Käyttäjät, asiakkaat, työntekijät ja muut sidosryhmät halutaan mukaan kaikkiin eri kehitysprosessin vaiheisiin, mikä on onnistumisen kannalta tärkeää. Näin saadaan kehitettyä toimivampia ratkaisuja. (Koivisto ym. 2019, 40-41.)

Yhteiskehittämisen ryhmässä jokainen henkilö on tasaveroisen kaikkien ryhmän jäsenien kanssa eikä heitä nähdä vain kehittämisen tutkimuskohteina tai testaaajina. (Koivisto ym. 2019, 40-41.)

Yhteiskehittämisen ryhmässä vaaditaan jäseniltä sitoutumista yhteistoimintaan, avoimuutta ja vastaanottavaisuutta uusille näkemyksille ja ideoille (Lockwood 2009,43). Tällaisessa ryhmässä saadaan monia erilainen näkökulmia, jotta syntyy mahdollisimman monipuolisia, ketteriä ja hyviä ideoita palvelun, tuotteen tai liiketoimintaprosessin kehittämiseksi tai niihin liittyvän ongelman ratkaisuun. Lähtökohtana on yhteisen ymmärryksen syntyminen ryhmälle kehitettävästä palvelusta ja tämänhetkisestä tilanteesta ja haasteesta. Ryhmädynamiikka on hyvä ja se inspiroi ja rohkaisee erilaisia jäseniä ideoimaan, kertomaan näkemyksiään, kokemuksiaan ja ideoitaan. (Lockwood 2009, xii.)

Yhteiskehittämisellä pyritään välttämään organisaatio- ja asiantuntijälähtöistä kehittämismallia, joiden riskit ovat monesti suuremmat. Organisaatiolähtöisessä kehittämisen riskinä on, että siinä keskitytään organisaation sisäiseen käsitykseen asiakaskokemuksesta ja -tarpeesta. Asiantuntijälähtöisessä kehittämisessä asiantuntija, kehittäjä, kehittää palvelua tai tuotetta omista lähtökohdista ja omiin tarkoituksiinsa.

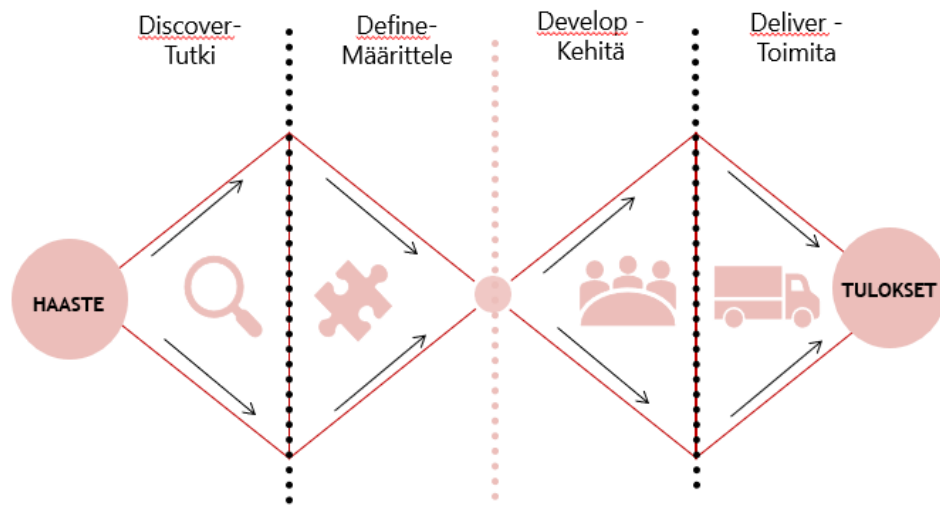
## 8. Monialaisuus

Palvelumuotoilun kehittämisprosessin onnistumisen edellytykset luodaan suosimalla siinä monialaisia ja poikkitieteellisiä kehitystiimejä. (Koivisto ym. 2019, 41.)

Monialaisessa kehittämisessä pyrkimys on yhdistää liiketoiminnalliset päämäärät, teknologiset mahdollisuudet sekä ihmisten, käyttäjien ja asiakkaiden, tarpeet ja toiveet toimivaksi kokonaisuudeksi. Juuri tähän tarvitaan monipuolista osaamista ja näkökulmia, joita monialainen kehitystiimi voi tuoda. Yhteisistä kokemuksista tulee välttämättömiä ideoiden lähteitä koko projektin ajaksi. Kehitystiimissä on siis hyvä olla asiantuntijoita useista eri toiminnosta ja tieteen aloilta. Monialaiset ja poikkitieteelliset kehitystiimit mahdollistavat yhä monimutkaisempien ja haastavampien kehittämishaasteiden luovan ja menestyksekkään ratkaisemisen. (Koivisto ym. 2019, 41; Brown 2009,47.)

### 4.2 Palvelumuotoiluprosessi ja menetelmät

Palvelumuotoiluprosessi kuvataan ja toteutetaan hyvin usein British Design Councilin esittelemällä tuplatimanttimallilla (the double diamond). Tuplatimantin mukaisesti palvelumuotoilun kehitystyöprosessi jaetaan neljään vaiheeseen: Tutki (Discover), Määrittele (Define), Kehitä (Develop) ja Toimita (Deliver). (Design Council 2020.)



Kuvio 6: Double Diamond -malli (mukailten Design Council 2020.)

Tuplatimanttimallin mukaisen palvelumuotoiluprosessin eri vaiheiden tarkoitus ja tehtävät:

#### **Tutki (Discover)**

Tiedon kerääminen ja taustaselvitykset kehityskohteen nykytilasta, palveluprosessin toimintaympäristöstä sekä asiakkaan toiminnasta ja prosesseista. Tiedonkeräämisen tarkoitus tunnistaa kehitystyön kehityskohteet ja haasteet. Kirkastetaan ja määritellään mitä kehitystyössä halutaan saavuttaa. Luodaan kehitystiimin kaikille jäsenille yhteinen asiakasymmärrys kehityskohteesta. (Miettinen 2016, 32; Kreapal 2017a; Design Council 2020.)

#### **Määrittele (Define)**

Taustaselvityksien ja kerätyn tiedon analysointi ja tulkitseminen. Kehityskohteen tarkentamista ja rajausta. Määritellään mahdollisimman laadukasta asiakastietoa palvelun ja palveluprosessin käyttäjistä ja asiakkaasta. (Kreapal 2017a; Design Council 2020.)

#### **Kehitä (Develop)**

Kehitetään ja tuotetaan ideoita kehitystyön tavoitteiden ja asiakastarpeiden perusteella. Tuotetaan yhteissuunnittelulla uusia ideoita, oivalluksia ja mahdollisuuksia. Palveluprosessiin kehitetään uusia toimintatapoja, malleja ja tehtäviä. Visualisoidaan näiden perusteella palvelumallia ja testataan ja arvioidaan sen toimivuutta ennen viimeistä vaihetta. (Miettinen 2016, 33-35; Kreapal 2017a; Design Council 2020.)

## Toimita (Deliver)

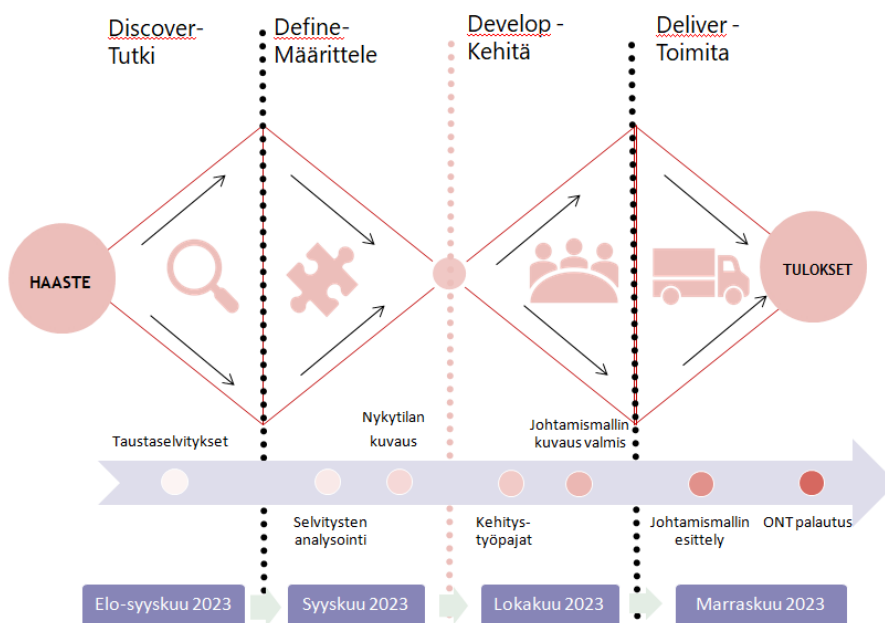
Palveluun ja palveluprosessiin uudet ratkaisut, toiminnot ja tehtävät viimeistellään ja tarvittaessa testataan. Valitaan uudet ratkaisut, toiminnot ja tehtävät, jotka muokataan palvelukonseptiksi. (Miettinen 2016, 36; Design Council 2020.)

Palvelumuotoiluprosessin työkalut ja menetelmät ovat hyvin soveltuvia palveluiden, palveluprosessien ja koko palveluliiketoiminnan kehittämiseen ja suunnitteluun (Koivisto ym. 2019, 42). Jokaiseen kehitysprosessin vaiheeseen on kehitetty omia menetelmiä, mutta myös samoja työkaluja ja menetelmiä voidaan hyödyntää useammassa vaiheessa. Menetelmät ja työkalut on hyvä valita ja muokata omaan kehitystyöhön ja toimintatapaan sopiviksi. (Espoon kaupunki 2013.)

## 5 Kehittämistyön prosessi ja toteutus

Kehitystyöni keskeiseksi johtamismallin kehitystyökaluksi valikoitui jo luvussa 3 kuvattu service blueprint, jota käytin mallina prosessien kuvaamiseen, asiakkuuden johtamismallin kuvaamiseen sekä työkaluna kehitystyöpajoissa. Service blueprintin valitsin, koska se on hyvä työkalu palveluprosessien visualisointiin, uudistamiseen ja kehittämiseen. Kehittämistyöni eteni vaiheittain tuplatimanttimallin mukaisesti ja osallistin jokaisessa vaiheessa Kaskon ja Lekolarin avainhenkilöitä.

Kehittämistyön eteneminen Design Councilin tuplatimanttimallin mukaan on kuvattu alla kuviossa 7.



Kuvio 7: Kehitystyön eteneminen

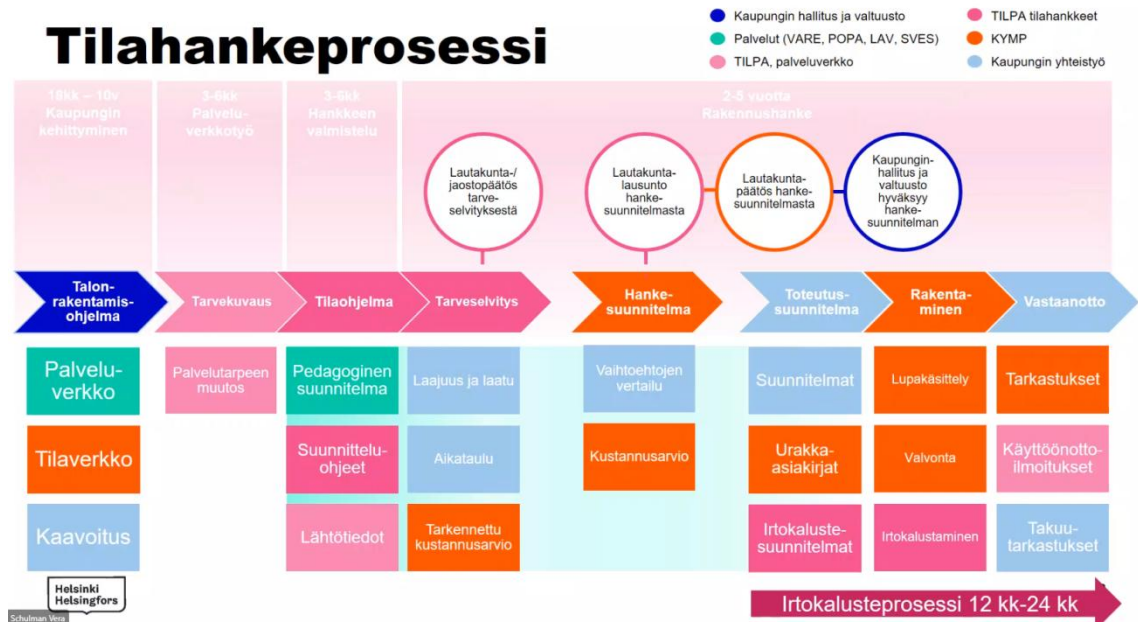
## 5.1 Asiakastiedon kerääminen

Aloitin kehitystyöni asiakastiedon keräämisen elokuussa 2023 taustaselvityksillä ja suunnittelukokouksilla yhdessä Lekolarin suunnitteluorganisaation henkilöiden kanssa. Kehitystyötiimiini valittiin Kasko asiakkuutta yhdessä kanssani vastaavat Lekolarin suunnittelupäällikkö sekä suunnittelija.

Kehittämistyöni taustaselvityksiä tein työpöytä tutkimuksena, joka on esitutkimuksellista olemassa olevan tiedon keräämistä ennen varsinaista tiedonkeruun alkua. Työpöytä tutkimus auttoi minua muotoilemaan tarkemmin kehittämistyöni kehityskysymystä ja tunnistamaan esimerkiksi erilaisia visualisoinnin menetelmiä. (Stickdorn ym. 2018, 118-119; Tuulaniemi 2011, 136.) Työpöytä tutkimuksessa etsin erilaista materiaalia vahvistamaan jo olemassa olevaa tietoa Kaskosta asiakkuutena, sen toimintaympäristöstä sekä prosesseista. Tietoa kerättiin eri dokumenteista ja materiaaleista, joita vuosien varrella asiakkuudesta oli syntynyt. Taustaselvityksissä kävin myös keskustelua Kaskon hankintasuunnittelijan kanssa ja sain arvokasta tietoa muun muassa hankintaprosessin suunnitteluvaiheeseen.

Kehitystyöni asiakasymmärryksen keräämiseen työpöytä tutkimuksen lisäksi en valinnut mitään muuta menetelmää, koska asiakastieto ja siihen perustuva asiakasymmärrys perustui tässä vaiheessa vahvasti minun omaan sekä Lekolarin avainhenkilöiden asiakastuntemukseen Kaskosta, sen toimintaympäristöstä ja Kaskon prosesseista. Pyrin, että jokaisen Lekolarin asiakkuustiimiin kuuluvan kokemuseräinen tieto saadaan kerättyä ja analysoitua. Näitä tietoja kirjasin suunnittelukokouksissa, joissa pyrittiin tuomaan esille jokaisen kokemuspohjainen tieto Kaskon asiakkuudesta. Suunnittelukokouksissa kirjasin myös alustavat palveluprosessin vaiheet, joita hyödynsin myöhemmin Kaskon irtokalusteiden suunnittelu- ja hankintaprosessin kuvauksessa ja sitä vastaavan Lekorin asiakasprosessin kuvaamiseen.

Taustaselvityksissä sain käyttöni muun muassa Kaskon tilapalveluiden yksikönpäällikön Vera Schulmanin webinaariaineisto vuodelta 2021, jossa hän esitteli Helsingin kaupungin koulujen ja päiväkotien tilahankeprosessia. Prosessissa oli kuvattu ja esitetty laajasti tilahankkeiden eri vaiheet sekä niihin osallistuvat käyttäjät ja sidosryhmät. Aineistoa hyödynsin myöhemmin Kaskon irtokaluste- ja hankintasuunnittelun prosessin vaiheiden kuvauksessa. Kuviossa 8 on ote Kaskon tilahankeprosessista.



Kuvio 8: Tilahankeprosessi (Vera Schulman, 2021.)

## 5.2 Nykytilan kuvaus - Kaskon prosessi

Olin jo ennen varsinaisen kehitystyöni aloittamista valinnut service blueprintin prosessikuvausten visualisoinnin malliksi. Koska kehittämistyöni vahvasti linkittyi omaan työhöni, sain kokemukseni, työpöytätyöni ja suunnittelukokouksien perusteella kuvattua Kaskon irtokalusteiden suunnittelu- ja hankintaprosessin. Jaoin Kaskon prosessin viiteen vaiheeseen:

1. Irtokalustesuunnittelu
2. Hankinnan suunnittelu ja valmistelu
3. Hankinta
4. Kalusteiden käyttöönotto
5. Käytön aikainen palaute

Kaskon irtokalusteiden suunnittelu- ja hankintaprosessin vaiheiden kuvauksessa auttoi Vera Schulmanin webinaariaineiston kuvaus Kaskon henkilökunnan ja oppijoiden osallisuudesta tilahankeprosessissa. Tilahankeprosessista otin Kaskon irtokalustesuunnittelun - ja hankintaprosessiin kaksi vaihetta, ”Irtokalustesuunnittelu”- ja ”Käytön jälkeinen palaute” -vaiheet, jotka olin itsekin tunnistanut aikaisemmin.

# Henkilökunnan ja oppijoiden osallisuus



Kuvio 9: Henkilökunnan ja oppijoiden osallisuus (tilahankeprosessissa) (Vera Schulman, 2021.)

Suunnittelukokouksissa yhdessä Lekolarin suunnittelijan ja suunnittelupäällikön kanssa, kirjaimme prosessin eri vaiheisiin kalustetoimittajan (Lekolarin) kaikki toiminnot, tehtävät ja materiaalit. Kalustetoimittajan prosessi olisi tarkoitus toimia tukimateriaalina kehitystyöpajassa ja kalustetoimittajan prosessin pohjalta syntyisi viimeisessä vaiheessa lopullinen asiakkuuden johtamismalli. Kalustetoimittajan vastaavan prosessin jaoin vastaavasti viitteen eri vaiheeseen:

1. Tiedon hankinta
2. Tarjoustyöstö ja tarjouslaskenta
3. Päätös ja tilaus
4. Toimitus ja asennus
5. Käyttöönoton jälkeiset tehtävät

## 5.3 Kehitystyöpajan suunnittelu

Sain luvan järjestää Kaskon avainhenkilöille kehitystyöpajan lokakuussa 2023. Lähtökohtaisesti jo työpajan suunnitteluvaiheessa tiesin, että tämä työpaja on ainoa tilaisuus ja mahdollisuus minulle kerätä tietoa Kaskon irtokalustesuunnittelu- ja hankintaprosessista ja kehittää sitä.

Käytin kehitystyöpajan suunnitteluun todella paljon aikaa. Työpajaan piti sisällyttää monta kehitysvaihetta: tiedonkeräysvaihe, jossa kerätään tietoa mitä kaikkia toimintoja, tehtäviä ja materiaaleja Kaskon prosessin eri vaiheisiin liittyy, tunnistaa yhdessä prosessin vaiheiden kehityskohteet, haasteet ja toiveet sekä tuottaa vielä ideoita ja kehitysehdotuksia niihin.

Lisäksi sain käyttööni vain puolitoista tuntia työpajan pitämiseen ja tämän kaiken tiedon. Tässä vaiheessa työ tuntui lähes mahdottomalta.

### Työpajan tarkoitus ja tavoite

Tiesin kokemuksesta, että työpajan tarkoituksen ja tavoitteen täytyisi olla selkeä ja oikein kommunikoitu osallistujille. Jos tässä vaiheessa epäonnistuisin, saattaisi koko työpaja epäonnistua mikä romuttaisi myös kehitystyöni. Tämän vuoksi pohdin erittäin tarkasti työpajan tarkoitusta, mitä sillä tavoittelen, mitä tietoa minun täytyy Kaskon prosessista saada ja miksi sen pidän.

Työpajan alussa suunnittelin siis kertovani tarkasti, mikä on työpajan tavoite, jotta se olisi selkeä kaikille. Työpajan tavoitteeksi määrittelin tiedon keräämisen Kaskon irtokalustesuunnittelu- ja hankintaprosessista, sen vaiheista ja mitä kaikkia toimintoja, tehtäviä ja materiaaleja siihen liittyy. Tavoitteena oli myös selkeyttää Kaskon eri henkilöiden, käyttäjien ja toimijoiden rooleja ja vastuita. Tarkoituksena olisi yhdessä myös tunnistaa prosessin kehityskohteet, haasteet ja toiveet sekä tuottaa ideoita ja kehitysehdotuksia Kaskon irtokalusteprosessiin.

Halusin myös selventää osallistujille, miten työpajan tuloksia on tarkoitus hyödyntää ja että tuloksien perusteella kehitetään lopuksi asiakkuuden johtamismalli. Johtamismallin tarkoituksena on kehittää Kaskon ja Lekolarin yhteistyötä siten, että se hyödyttää molempia osapuolia, sujuvoittaa kaikkien työtä ja tuo uusia ratkaisuja sekä toimintatapoja yhteistyöhön.

Suunnittelin ja kirjoitin työpajan tarkoituksesta ja tavoitteesta vielä oman esitysdian (Kuvio 10).

### Työpajan tarkoitus ja tavoite

Tarkoituksena on kalustetoimittajan asiakasymmärryksen parantaminen ja yhteistyön kehittäminen siten, että se hyödyttää molempia osapuolia, sujuvoittaa kaikkien työtä ja tuo uusia ratkaisuja ja ideoita.

Tavoitteena on kerätä tietoa Kaskon irtokalustesuunnittelu- ja hankintaprosessista, sen vaiheista ja mitä kaikkia toimintoja, tehtäviä ja materiaaleja siihen liittyy. Selkeyttää Kaskon eri henkilöiden, käyttäjien ja toimijoiden rooleja ja vastuita. Tunnistaa prosessin kehityskohteet, haasteet ja toiveet. Tuottaa ideoita ja kehitysehdotuksia yhdessä Kaskon kanssa.

*”Lekolarilla on Kaskon ensisijaisena kalustetoimittajana tavoitteena tarjota toivomusten ja vaatimusten mukaisia turvallisia, terveellisiä ja kestäviä sekä pedagogiikkaa tukevia kalusteita ja kalustekokonaisuuksia Kaskon oppimisympäristöihin!*

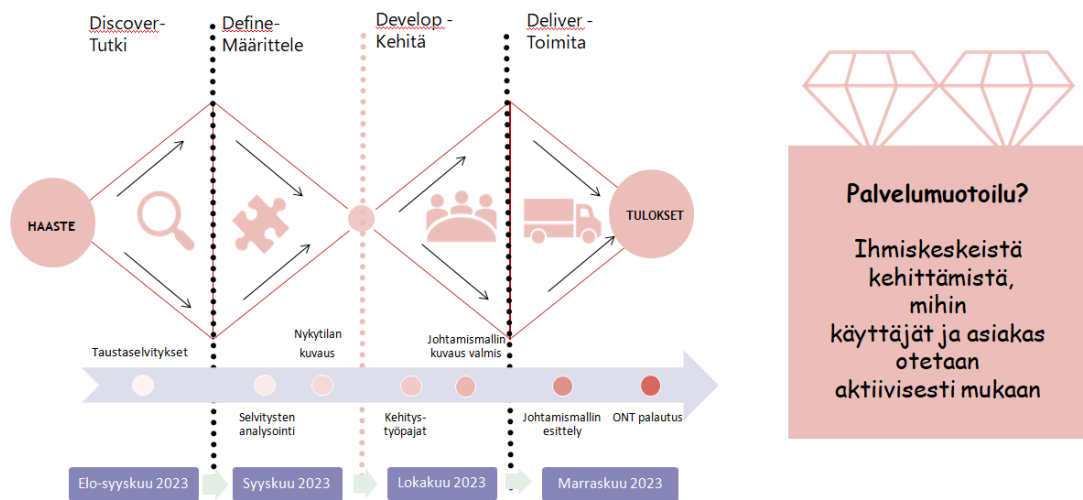
*Haluamme kehittää yhteistyötä niin, että koulujen ja päiväkotien nuoret, lapset ja aikuiset voivat onnistua omassa arjessaan.”*



Kuvio 10: Työpajan tarkoitus ja tavoite

Ennakoin myös, että normaalista työroolistani poiketen roolini työpajan vetäjänä ja fasilitoijana ei ollut kaikkien osallistujien tiedossa ja vaati selvennystä. Päätin esitellä itseni palvelumuotoilijan roolissa ja kertoa opiskelustani sekä palvelumuotoilusta lyhyesti. Suunnittelin, että käyn kehitystyöni prosessin läpi esittelemällä tuplatimanttimallin ja sen mukaisen kehitystyöni aikataulun. Tein työpajaesitykseen tuplatimantista ja aikataulusta sekä palvelumuotoilusta oman esitysdian (Kuvio 11).

## Mikä ihmeen kehitystyöpaja? Ja miksi?



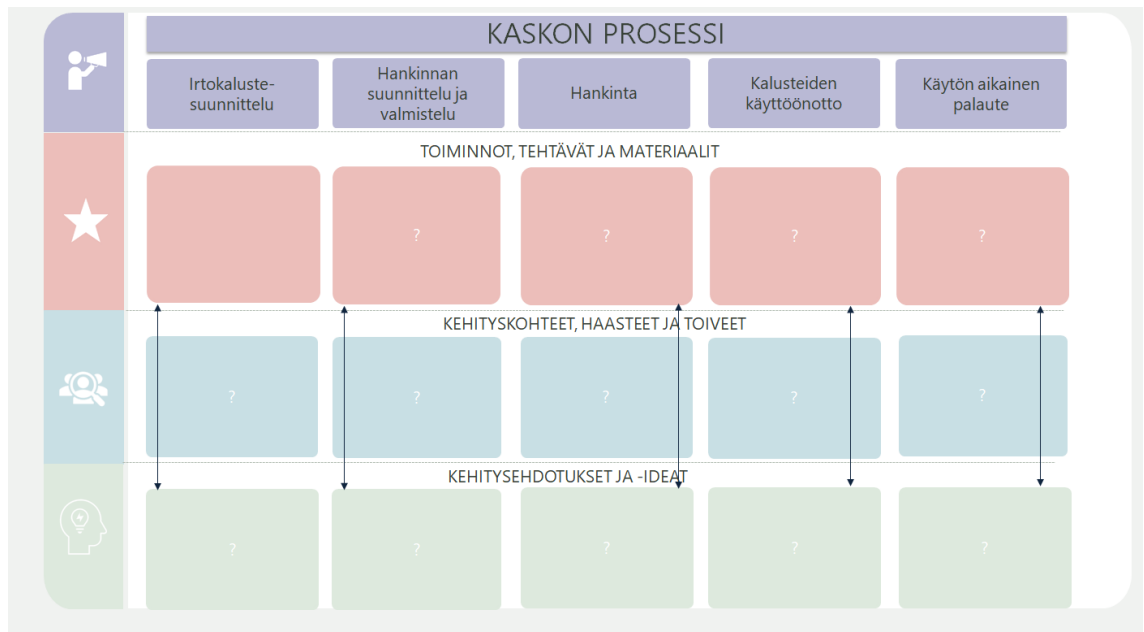
Kuvio 11: Kehitystyöpajan tarkoitus

### Työpajan sisällön ja toteutuksen suunnittelu

Olin taustaselvityksissä jakanut Kaskon prosessin viitteen eri vaiheeseen. Tutkin ja etsin palveluprosessin kehittämiseen sopivia palvelumuotoilun työkaluja. Service blueprint osoittautui paremmaksi palveluprosessin kuvaamisen työkaluksi kuin pelkän asiakaspolun kuvaus, ja valitsin sen työkalukseni. Muokkasin service blueprintistä oman prosessikaavion ja suunnittelin kehitystyöpajaa varten Kaskon prosessista visuaalisen kuvauksen jokaisesta vaiheesta sekä kolme eri työskentelyn vaihetta, joiden mukaisesti työpajassa työskenneltiin. Lähtökohtana oli prosessin viisi eri vaihetta, miten niitä lähdetään asiakkaan näkökulmasta kuvaamaan ja kehittämään.

Jaoin työskentelyvaiheet Kaskon prosessin jokaiseen vaiheeseen seuraavasti:

1. Tehtävät, toiminnot ja materiaalit
2. Kehityskohteet, haasteet ja toiveet
3. Kehitysehdotukset ja -ideat



Kuvio 12: Kaskon prosessikuvauksen visualisointi työpajaa varten

Suunnittelin työpajan aikataulun (Kuvio 13) minuutin tarkasti enkä tiennyt lainkaan esimerkiksi minkälainen tila meillä on käytössä, koska olisimme asiakkaan tiloissa eikä edes asiakas osannut kertoa tilasta sen enempää. Oletuksena oli, että tila olisi riittävän suuri ja saisin ja-ettua osallistujat muutamaan ryhmään kun työskennellään ryhmissä.

Mietin työpajan aloitusta tarkasti, kuinka saisin rajallisessa ajassa osallistujat hyvin heti alussa mukaan osallistumaan ja innostumaan. Koska tunsin osallistujat varsin hyvin, ajattelin että parhaiten saan heidät mukaan, kun he pääsevät kertomaan itsestään ja työstään heti alussa. Päätin suunnitella aloituksen niin, että jokainen esittelee itsensä ja samalla kertoo, mistä asioista pitää eniten työssään.

### Työpajan ohjelma

Tullaan tutuiksi – esittele itsesi! (Jokainen esittelee itsensä ja kertoo: Mistä asioista pidän työssäni eniten? Laura aloittaa) 5 min

Mikä ihmeen kehitystyöpaja? Työpajan tarkoitus ja tavoite! 5 min

Kaskon irtokalusteprosessi ja kalustetoimittajan prosessi 5 min

Työpajatyöskentely:

1. Tiedon kerääminen prosessista – itsenäinen työskentely 5 min
2. Prosessin vaiheiden kuvaaminen -ryhmätyöskentelyä 10 min
3. Prosessin eri vaiheiden haasteet ja toiveet –ryhmätyöskentelyä 15 min
4. Haasteiden kiteytys - ryhmätyöskentelyä 5 min
5. Ideointia ja ideoiden jalostus ratkaisuksi ja toimenpiteiksi – ryhmätyöskentelyä 25 min

Yhteenveto – Työpajan arviointi 10 min

Sovitaan jatkosta ja lopetus: Mitä seuraavaksi tapahtuu? 5 min

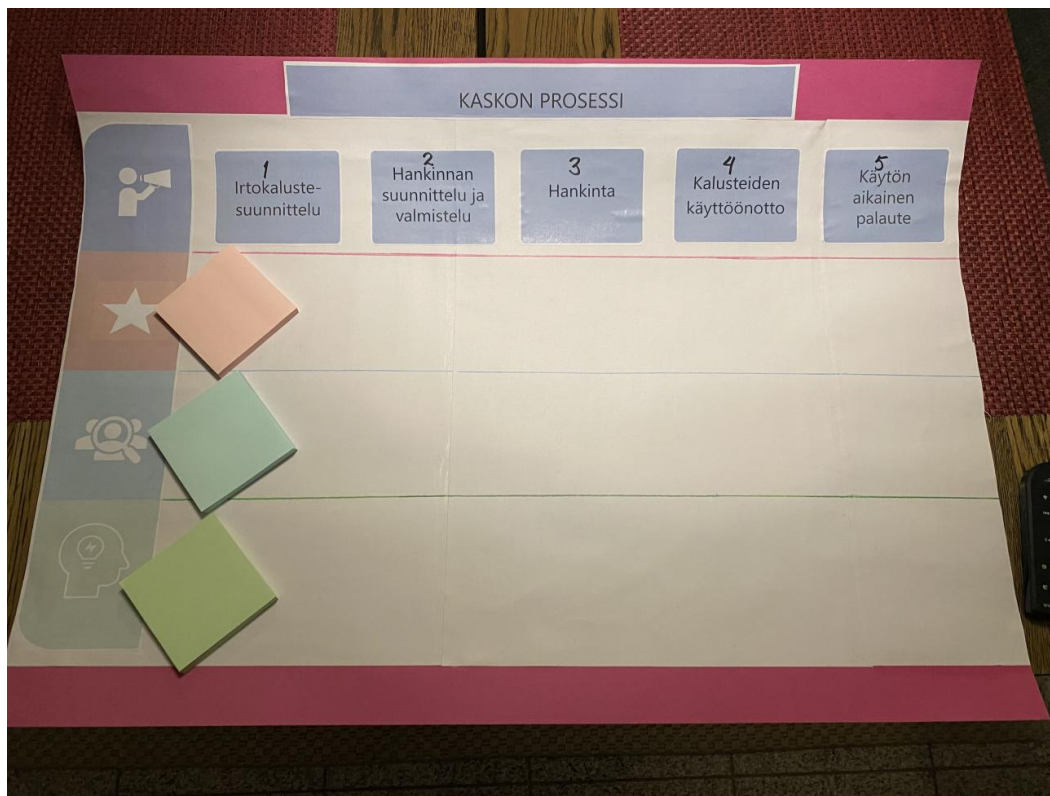
**Yht 90 min**



Kuvio 13: Työpajan ohjelma ja aikataulu - oma suunnitteluversioni

## Työpajamateriaalin valmistelu

Koska työpajassa työskenneltäisiin Kaskon irtokaluste-prosessin parissa, askartelin prosessin kahdelle isolle kartongille (Kuva 1) ja lisäsin niihin suunnittelemani kolme eri työskentelyvaihetta, joihin työpajassa kerätään tietoa ja ideoidaan ehdotuksia sekä ratkaisuja. Näin prosessin eri vaiheissa olisi helpompi työskennellä ja kartongeille mahtuisi hyvin tarralappuja. Varasinkin kirjauksia varten prosessikaavion teemavärien mukaisia tarralappuja, jotka sopivat jokaisen prosessikuvauksen vaiheeseen. Tarkoituksena oli, tarralapuille kirjataa prosessin eri vaiheiden toiminnot, tehtävät, haasteet, kehityskohteet sekä kehitysehdotukset ja ideat.



Kuva 1: Työpajamateriaalia, prosessikartonki

### 5.4 Kehitystyöpajan toteutus ja kulku

Pidin kehitystyöpajan Kaskon kanssa lokakuussa 2023. Kutsuin työpajaan osallistumaan monipuolisesti eri avainhenkilöitä Kaskon hankinta- ja tilapalveluista. Kaskolta mukana työpajassa oli hankintapalveluista hankintapäällikkö sekä hankintasuunnittelijoita, tilapalveluista suunnittelijoita ja projektiarkkitehti. Lekolarilta kehitystyöpajaan osallistui suunnittelupäällikkö. Itse toimin työpajan vetäjänä ja fasilitoijana.

Jo ennakkoon tiesin, että aikataulu tulee olemaan isoin haaste työpajan vetämiselle. Aikaa oli varattu vain puolitoista tuntia ja meidän oli tarkoitus käydä läpi palvelumuotoilun prosessi pikavauhdilla asiakasymmärryksen ja tiedon keruun vaiheista haasteiden tunnistamiseen ja uusien ideoiden ja ratkaisujen löytämiseen.

## Työpajan tila


Työpaja pidettiin Helsingin kaupungin kokouskeskuksessa Kalasatamassa. Varattu kokoustila osoittautui heti alussa erittäin haastavaksi työpajan pitämiseen. Tila oli pieni ja siellä oli pieni pyöreä pöytä, johon seitsemän osallistujaa juuri ja juuri mahtuivat. Prosessikuvauskarttien esittämiseen oli vain seinätilaa ja yksi fläppitaulu.

Heti aluksi huomasin, että suunnittelemani työpajan kulku ja opastus menisivät uusiksi enkä voinut jakaa osallistujia ryhmiin vaan meidän täytyisi työskennellä yhtenä ryhmänä. Reagoin tilanteeseen nopeasti ja sijoitin kaksi prosessikarttonkia vierekkäin niin, että ensimmäiseen kiinnitettäisiin kaikki syntyneet tarralaput ja toiseen siirrettäisiin yhdessä valikoidut tarralaput. Sain prosessikuvauskartongit mielestäni kuitenkin hyvin esille osallistujien lähelle.

## Aloitukset ja esittelyt

Aluksi esittelin jo kutsun liitteenä lähettämäni työpajan ohjelman (Kuvio 14), jonka mukaan työpajassa työskenneltäisiin. Kerroin, että ohjelmasta poiketen työskentelemme yhtenä ryhmänä, mutta myös yksin työskennellen. Suurimmaksi haasteeksi työpajalle kerroin heti aluksi olevan ajan, koska meillä olisi vain puolitoista tuntia aikaa kaikkien työvaiheiden läpikäymiseen.

### Työpajan ohjelma 10.10.23 klo 13 – 14.30

<p>Tullaan tutuiksi – esittele itsesi!</p> <p>Mikä ihmeen kehitystyöpaja? Työpajan tarkoitus ja tavoite!</p> <p>Kaskon irtokaluste-prosessi ja kalustetoimittajan prosessi</p> <p>Työpajatyöskentely:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tiedon kerääminen prosessista – itsenäinen työskentely</li> <li>2. Prosessin vaiheiden kuvaaminen -ryhmätyöskentelyä</li> <li>3. Prosessin eri vaiheiden haasteet ja toiveet –ryhmätyöskentelyä</li> <li>4. Haasteiden kiteytys - ryhmätyöskentelyä</li> <li>5. Ideointia ja ideoiden jalostusta ratkaisuuksi ja toimenpiteiksi – ryhmätyöskentelyä</li> </ol> <p>Yhteenveto – Työpajan arviointi</p> <p>Sovitetaan jatkosta: Mitä seuraavaksi tapahtuu?</p> <p>Lopetus</p>	
---	--

Kuvio 14: Työpajan ohjelma

Jokainen sai tämän jälkeen esitellä itsensä. Esittelykierron onnistui hyvin ja jokainen oli mielissään kun sai kertoa omasta työstään. Joku osallistuja intoutui jopa kertomaan omista saavutuksistaan. Reaktioiden perusteella tuntui, että tunnelma vapautui ja osallistujat jäivät odottamaan mitä on tulossa. Esittelykierron vei kuitenkin suunnittelemani kauemmin aikaa, mutta en halunnut hoputtaa, koska tunsin että tämä on työpajan onnistumisen kannalta tärkeä vaihe, saada osallistujat virittäytymään työpajatyöskentelyyn.

## Työpajan tarkoitus ja tavoite

Ennen varsinaisen työpajan tavoitteen läpikäymistä, kerroin opinnoistani ja omasta roolistani työpajan vetäjänä ja fasilitoijana. Kerroin myös lyhyesti palvelumuotoilusta ja mihin sitä käytetään. Kävin myös kehittämistyöni prosessin ja aikataulun läpi tuplatimanttimallin mukaisesti (Kuvio 11). Tämän jälkeen kävin työpajan tavoitteen rauhassa läpi ja varmistin kysymällä kaikilta, että jokainen oli tavoitteen ja tarkoituksen ymmärtänyt.

## Kaskon irtokalusteprosessi ja kalustetoimittajan prosessin esittely

Ennen varsinaista työpajatyöskentelyä esittelin tekemäni prosessikuvaukset Kaskon ja kalustetoimittajan prosesseista (Kuviot 11 ja 12). Mielestäni oli tärkeää, että osallistujat tutustuivat myös kalustetoimittajan vastaavaan prosessiin Kaskon tilahankkeen aikana, jotta he ymmärtäisivät paremmin mitä kaikkea toimintoja ja tehtäviä kalustetoimittajalla tapahtuu samaan aikaan. Kerroin samalla, että kehitystyöni lopputulos asiakkuuden johtamismalli, kehitettävsiin nimenomaan kalustetoimittajan prosessia varten. Jätin Kaskon prosessin ja kalustetoimittajan prosessin esille koko työpajan ajaksi, jotta ne pysyisivät helposti osallistujien mielessä ja niihin voisi palata tarvittaessa.



Kuvio 15: Kalustetoimittajan prosessi

## Työpajatyöskentely

Koska tila ei mahdollistanut ryhmiin jakamista, muutin alkuperäistä suunnitelmaani kahteen ryhmään jakamisesta. Kerroin osallistujille, että jokaisessa kolmessa tehtävässä ensin työskentelisimme itsenäisesti pohtien ja kirjaten jokaisessa vaiheeseen asioita tarralapuille, jotka sijoittaisimme oikean vaiheen kohdalle toiselle prosessikuvaus kartongille. Pyysin, että jokainen numeroi tarralapun sen mukaan mihin viidestä prosessin vaiheesta mikäkin kirjaus heidän mielestään kuuluu. Ajattelin että tämä helpottaisi myöhemmin minua työpajantulosten analysoinnissa.

Kerroin, että ensimmäisessä tehtävässä on tarkoitus kerätä tietoa Kaskon prosessista ja pyysin, että jokainen pohtisi ja kirjaisi mitä kaikkia tehtäviä, toimintoja ja materiaaleja liittyy Kaskon irtokalusteiden suunnittelu- ja hankintaprosessin eri vaiheisiin. Jaoin tähän vaiheeseen jokaiselle roosanväriset tarralapat työvaiheen teemavärin mukaan.

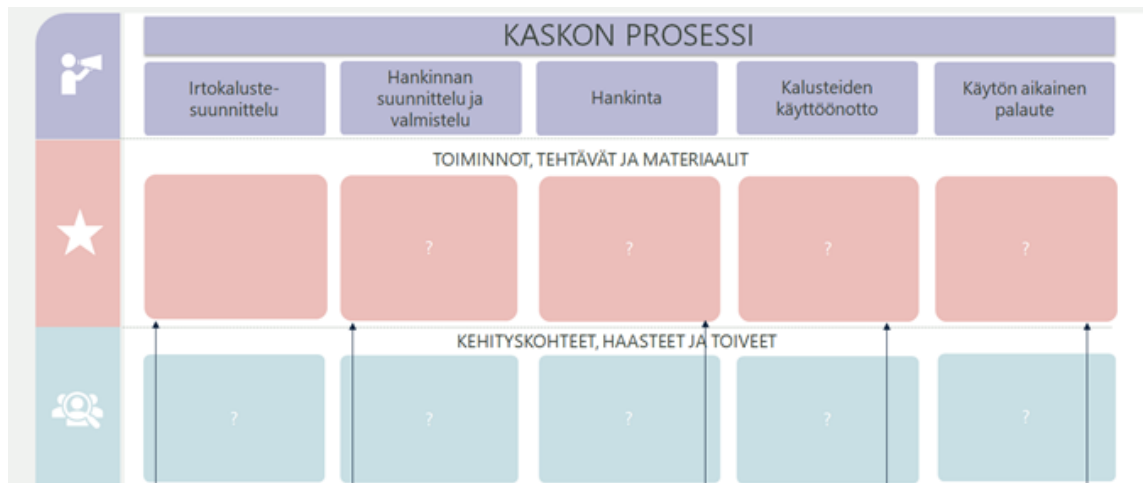
Annoin itsenäiselle työskentelylle aikaa viisi minuuttia, jonka jälkeen pyysin jokaista sijoittamaan omat kirjauksensa toiseen prosessikartonkiin oikean vaiheen kohdalle. Kun kaikki olivat kirjanneet omat toiminnot ja tehtävät kävivät kaikki yhdessä kirjaukset läpi, poistivat päällekkäisyydet ja valitsivat yhdessä mitkä siirrettäisiin toiseen prosessikuvaukseen, josta tulisi lopullinen työpajan tulos prosessikuvauksesta.



Kuvio 16: Työpaja ensimmäisen tehtävä

Tämän jälkeen palattiin Kaskon prosessikuvauksen seuraavaan työvaiheeseen, jossa ohjeistin jokaista miettimään mitä kaikkia kehityskohteita, haasteita tai toiveita prosessiin ja sen eri vaiheisiin liittyy. Jaoin jokaiselle teemavärin mukaiset siniset tarralapat. Myös tälle työvaiheelle annoin viisi minuuttia itsenäiseen työskentelyyn aikaa. Oli hienoa huomata, että tarralappuja alkoi syntyä varsin paljon. Huomasin kuinka osallistujien työskentely oli todella intensiivistä sekä tuottoisaa. Kun tarralapat piti viedä prosessikuvaukseen, niitä kiinnitettiin prosessikartonkiin todella paljon.

Myös tässä vaiheessa, pyysin ryhmää valikoimaan kaikki kehityskohteet, haasteet ja toiveet mitkä haluttiin viedä seuraavaan vaiheeseen valmiiseen prosessikuvaukseen.



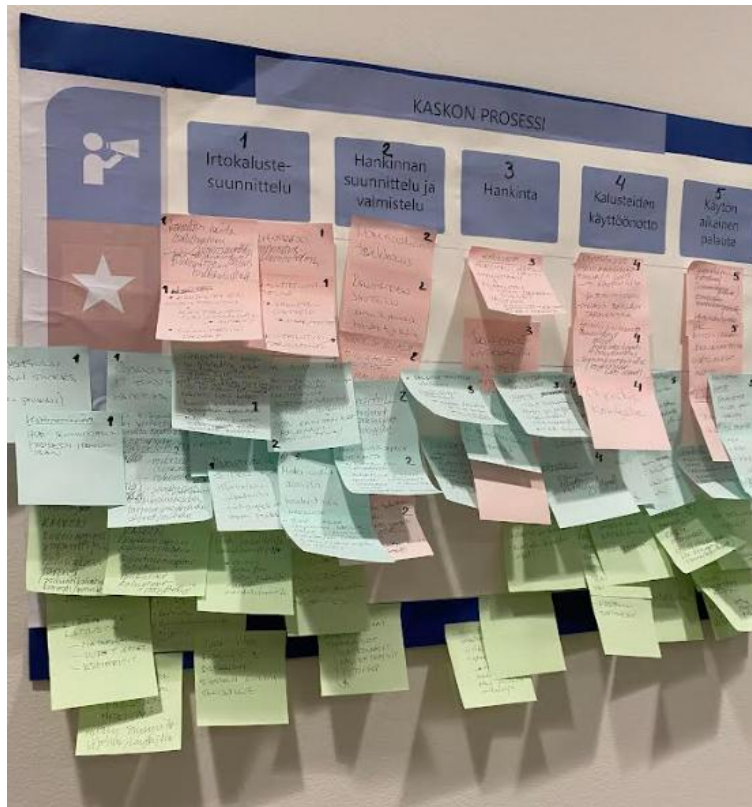
Kuvio 17: Työpajan toinen tehtävä

Viimeisessä tehtävässä huomasin, että aikaa oli käytettävissä kokonaisuudessaan enää kymmenen minuuttia. Jaon jokaiselle teemaväriin mukaiset vihreät tarralaput ja ohjeistin, että loppuaika käytetään ainoastaan uusien kehitysehdotusten sekä ideoiden pohtimiseen ja kirjaamiseen. Jokaisen sai viedä valmiin idean prosessikuvaukskartongille ja sen jälkeen työpaja olisi päättynyt.



Kuvio 18: Työpajan kolmas tehtävä

Kuten arvelinkin, että aika loppuisi kesken työpajassa. En ehtinyt sopimaan jatkosta enkä pyytämään arviota osallistujilta työpajasta. Kiitin kaikkia ja kerroin, että palaan heille ja kerron työpajan tuloksista myöhemmin. Otin kuvan syntyneestä prosessikuvauksesta (Kuva 2).



Kuva 2: Työpajan tulos -prosessikarttonki

### 5.5 Kerätyn aineiston järjestäminen ja analysointi

Pian kehitystyöpajan jälkeen lokakuussa 2023 koostin työpajan tulokset Kaskon prosessikuvauspohjaan. Kehitystyöpajan tuloksia oli paljon, mikä iloisesti yllätti minut. Kävin läpi kaikki tulleet kirjaukset tarralapuilta ja tein prosessikuvauksesta jokaisesta työvaiheesta oman Power Point dian, johon tulokset vein. Tulokset esitellään myöhemmin luvussa 6. Kirjoitin jokaisen tarralapun kirjauksen prosessikuvaukseen ja samalla muokkasin niiden sanamuotoja ja muutin joitakin kirjauksia paremmin ymmärrettävään muotoon.

### 5.6 Sisäisen kehitystyöpajan suunnittelu

Mietin kuinka ohjeistaisin osallistujat työpaja työskentelyyn, mitä työpajassa tavoitellaan ja mikä on sen tarkoitus. Koska kehitystyöni aikataulu oli tiukka ja sisäisessä työpajassa oli tarkoitus kehittää ja suunnitella asiakkuuden johtamismallia, muotoilin työpajatehtävälle muistilistan (Kuvio 19).

**TEHTÄVÄN MUISTILISTA:**

- **Kyseenalaistakaa olemassa oleva Lekolarin palveluprosessi**
  - Keskittykää etenkin kriittisiksi kokemuinne palveluprosessin vaiheisiin miettimällä, millaisilla sisäisillä prosesseilla ja toiminnoilla, tehtävillä ja materiaaleilla **luodaan onnistunut asiakaskokemus.**
  - **Käytä pohdinnassa hyväksesi Kaskon työpajan tuloksia**
    - Työpajassa on tarkoitus kehittää **konkreettinen toimintamalli Kaskon asiakkuuteen.**

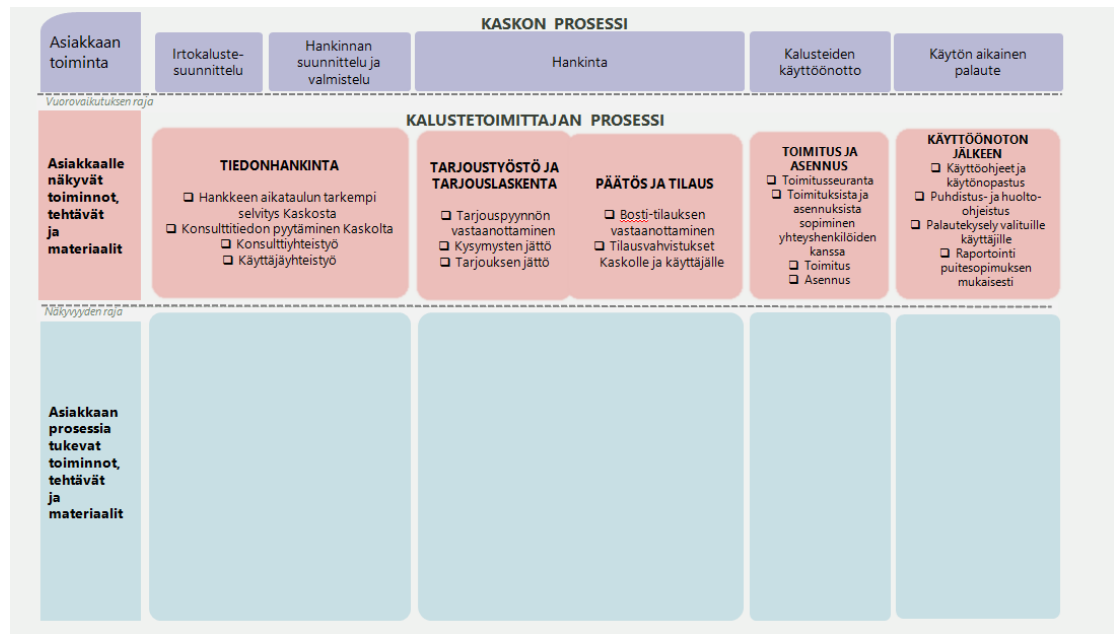
Kuvio 19: Sisäisen kehitystyöpajatehtävän muistilista

Muistilistassa ohjeistin kyseenalaistamaan olemassa olevaa Lekolarin palveluprosessia ja miettimään kuinka prosessia kehittämällä parannetaan ja luodaan onnistunut asiakaskokemus. Pohdinnan apuna olisi Kaskon kehitystyöpajan tulokset, jotka tulostin kaikille nähtäväksi. Lopuksi ohjeistuksessa kertoisin, että työpajassa olisi tarkoitus kehittää konkreettinen toimintamalli Kaskolle.

Olin tehnyt Kaskon kehitystyöpajan tuloksena tulleista kehitysehdotuksista ja ideoista oman koosteen palveluprosessipohjaan, jonka otin sisäisen työpajan tarkastelun kohteeksi Lekolarin palveluprosessin kanssa.

Tein työpajaa varten Lekolarin prosessista oman prosessikuvauksen (Kuvio 20), jota muokkasin paremmin kuvamaan prosessin asiakkaalle näkyviä ja näkymättömiä toimintoja. Työpajassa olisi tarkoitus kehittää Lekolarin palveluprosessiin Kaskon prosessia tukevia toimintoja, tehtäviä ja materiaaleja.

Pohjana oli alun perin service blueprint -malli, joka tässä vaiheessa muotoutui rakenteeltaan erilaiseksi, koska mielestäni oli vaikea erottaa Lekolarin palveluprosessista tukitoimintoja omaksi prosessikseen. Kuviossa 20 on pohja palveluprosessista työpajaa varten.



Kuvio 20: Sisäisen kehitystyöpajan palveluprosessipohja

## 5.7 Lekolarin sisäinen kehitystyöpaja

Pidin Lekolarin sisäisen kehitystyöpajan vielä lokakuussa 2023, johon halusin osallistaa muitakin Lekolarilta kuin suunnittelun henkilöitä. Kutsuin työpajaan mukaan myös projektinhallintatiimistä yhden projektikoordinaattorin, koska hän toisi työpajaan uutta osaamista ja näkökulmaa palveluprosessin viimeisiin vaiheisiin. Sisäisessä työpajassa roolini oli erilainen, osallistuin itse työskentelyyn, koska se tuntui luontevalta, koska uskoin tuovani kehittämiseen hyviä kehitysehdotuksia omaan kokemukseeni perustuen.

Työpaja pidettiin Lekolarin omissa tiloissa Helsingin Haagassa. Nyt tila mahdollisesti vapaaman työskentelyn eikä myöskään aikapainetta tässä työpajassa ollut. Olin varannut työskentelyyn meille kaksi tuntia aikaa.

Aloitin työpajan esittelemällä Kaskon kehitystyöpajassa tulleet tulokset, erityisesti syntyneet kehitysehdotukset ja ideat. Tilassa ei ollut esitystekniikka, joten olin tulostanut jokaiselle A3 kokoiset prosessikuvaukset Kaskon työpajan tuloksista (Kuviot 21, 22, 23) sekä kalustetoimittajan palveluprosessin, jonka parissa työskentelimme.

Seuraavaksi kävin läpi tehtävän muistilistan ja korostin siinä kriittistä ajattelua Lekolarin nykyiseen prosessiin ja miettimään millä erilaisilla toiminnoilla, tehtävillä ja materiaaleilla syntyy onnistunut asiakaskokemusta, mutta myös sujuvoitetaan ja parannetaan Kaskon ja Lekolarin yhteistyötä.

Tehtävänannossa kerroin, että työskennellään prosessin eri vaiheiden mukaan ja jokainen voi kirjata omat ehdotuksensa suoraan Lekolarin prosessikuvaukseen. Ehdotin, että ensin poh-tisimme itsenäisesti eri vaiheisiin ehdotuksia sekä ideoita ja kävisimme ne sen jälkeen yhdes-sä ne läpi. Tämän jälkeen yhdessä päättäisimme, mitkä ehdotukset ja ideat otetaan johta-mismalliin mukaan ja minä kirjaisin ne suoraan Power pointin prosessikuvaukseen.

Työpaja eteni sujuvasti vaihe vaiheelta ja kahdessa tunnissa saimme todella paljon hyviä rat-kaisuja aikaiseksi ja palveluprosessin valmiiksi. Jokainen oli aktiivinen ja motivoitunut koko työpajan ajan.

### 5.8 Tulosten analysointi ja konseptointi

Tämä vaihe kehitystyössä jäi minulla oikeastaan kokonaan pois, koska Lekolarin sisäisessä kehitystyöpajassa ehdimme yhdessä tuottaa ratkaisuja Kaskon johtamismalliin, analysoida ratkaisut ja muotoilla ne valmiiksi konseptiksi, johtamismalliksi.

## 6 Kehittämistyön tulokset

Tässä luvussa esitellään kehittämistyön tulokset ja kuvataan Kaskon irtokalustesuunnittelun ja hankinnan prosessia sekä sen haasteita kehityskohteet ja toiveet. Tässä luvussa esittelen myös kehittämistyöpajojen tuloksia. Ne ovat kehitystyöhön osallistuneiden yhdessä työstämiä materiaaleja ja toimintatapoja, joiden perusteella syntyi visuaalinen asiakkuuden johtamis-malli.

### 6.1 Kehitystyöpajan tulokset

Kaskon kanssa pitämäni kehitystyöpajasta tuli laajasti tuloksia. Kaskon tilahankkeiden irtoka-lusteiden suunnittelu- ja hankintaprosessista saatiin tietoa, mitä kaikkia toimintoja, tehtäviä ja materiaaleja eri vaiheisiin kuuluu. Tunnistettiin prosessin haasteita ja kehityskohteita ja kehitettiin niihin yhdessä kehitysehdotuksia ja ideoita.

#### **Prosessin toiminnot, tehtävät ja materiaalit**

Työpajan tuloksena Kaskon prosessin viiteen eri vaiheen kuvaukseen saatiin seuraavat toimin-not, tehtävät ja materiaalit.

#### 1. Irtokalustesuunnittelu

- Irtokalustesuunnittelun hankinta; suunnittelijakonsultin kilpailutus ja valinta
- Loppukäyttäjien osallistaminen kalustesuunnitteluun käyttäjäkokouksissa
- Käytettyjen kalusteiden inventaario ja kunnostussuunnitelma
- Irtokalustesuunnittelun ohjaus

## 2. Hankinnan suunnittelu- ja valmisteluvaihe:

- Suunnittelumateriaalien tarkistus
- Kalusteiden jaottelu: Koulu ja päiväkotikalusteet/Toimisto- ja julkitilakalusteet
- Toimittajien yhteydet, irtokalustemallit, tuotetiedot, tuotetyypit
- Tuotekortit ja kalusteluettelot suunnittelijakonsultilta
- Kalusteluettelot -> Luonnos -> siirto hankintaan
- Kierrätyskalusteiden hyödyntäminen Kaskon varastolla

## 3. Hankinta

- Materiaali; kalusteluettelopohja, tuotekortit hankintaan
- Kilpailutus: Kysymykset ja tarkennukset
- Tarjousvertailu ja valinta, suunnittelijakonsultti yhdessä Kaskon tila- ja hankintapalveluiden kanssa
- Päätös
- Tilaukset

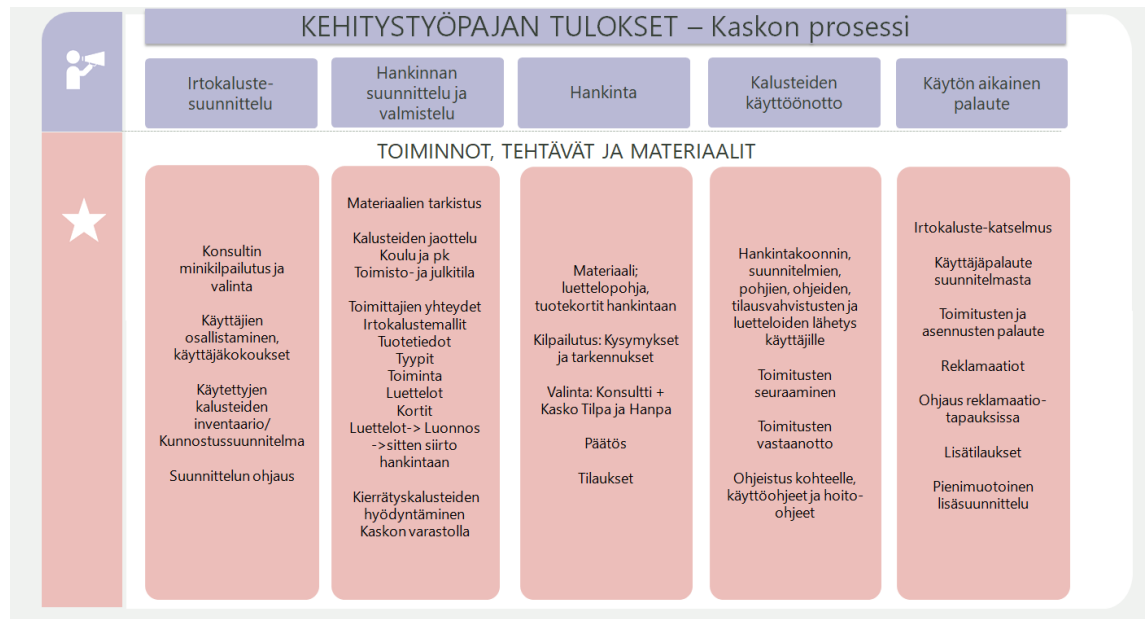
## 4. Kalusteiden käyttöönotto

- Hankintakoonnin, suunnitelmien, pohjakuvien, ohjeiden, tilausvahvistusten ja kalusteluetteloiden lähetys käyttäjille
- Toimitusten seuraaminen
- Toimitusten vastaanotto
- Ohjeistus kohteelle, käyttöohjeet ja hoito-ohjeet

## 5. Käytön aikainen palaute

- Irtokalusteiden loppukatselmus
- Käyttäjäpalaute suunnitelmasta
- Toimitusten ja asennusten palaute
- Reklamaatiot
- Ohjaus reklamaatiotapauksissa
- Lisätilaukset
- Pienimuotoinen lisäsuunnittelu

Näiden tietojen perusteella saatiin tehtyä visuaalinen prosessikuvaus Kaskon irtokalusteiden suunnittelu- ja hankintaprosessista (Kuvio 21).



Kuvio 21: Irtokalusteiden suunnittelu- ja hankintaprosessin kuvaus

### Irtokalustesuunnittelu- ja hankintaprosessista haasteet, kehityskohteet ja toiveet

Kehitystyöpajassa Kaskon irtokalustesuunnittelu- ja hankintaprosessista nousi useita yhteisiä haasteita, kehityskohteita sekä toiveita, jotka koettiin hankaloittavan työtä, vievän turhaa aikaa ja pitkittävän irtokalusteiden hankintaa ja käyttöönottoa. Merkittävin löydös oli, että Kaskolta puuttuu hankinnasta irtokalustesuunnittelun prosessi. Prosessin toiminnot, tehtävät ja materiaalihallinta ovat hajanaisia, aikatauluista ei ole sovittu etukäteen sekä eri toimintojen väliset vastuut ja tehtävät ovat epäselviä.

Prosessin eri vaiheiden kaikki kehityskohteet ja haasteet on kuvattu kuviossa 22. Prosessikuvaus on esitetty myös liitteessä 1, jolloin eri vaiheiden yksityiskohtia on helpompi tarkastella.



Kuvio 22: Irtokalusteiden suunnittelu- ja hankintaprosessin haasteet ja kehityskohteet

### Irtokaluste-suunnittelu- ja hankintaprosessista kehitysehdotukset ja ideat

Kehitystyöpajassa syntyi lukuisia hyviä kehitysehdotuksia ja ideoita jokaiseen prosessin vaiheeseen, joilla parannettaisiin Kaskon irtokaluste-suunnittelun ja hankinnan prosessia. Nämä tulokset osoittivat, että kehitystyölleni oli tarve ja asiakas tunnisti oman toimintansa prosessien kehityskohteet, joihin he voivat sisäisesti lähteä etsimään jo kerran mietittyjä ratkaisuja ja toimintamalleja.

Prosessin eri vaiheiden kaikki kehitysehdotukset ja ideat on kuvattu kuviossa 23. Prosessikuvaus on esitetty myös liitteessä 2, jolloin eri vaiheiden yksityiskohtia on helpompi tarkastella.



Kuvio 23: Irtokaluste-suunnittelu- ja hankintaprosessista kehitysehdotukset ja ideat

Kehitystyön tarkoituksen kannalta työpajan kehitysehdotukset ja ideat antoivat hyvän lähtökohdan lähteä kehittämään palvelumallia asiakkuuden johtamiseen.

### **Kehitystyöpajan tulosten yhteenveto**

Tärkeimpinä havaintoina ja tuloksina Kaskon kanssa pidetystä kehitystyöpajasta voidaan pitää seuraavia asioita:

- Prosessin kuvaaminen auttaa ymmärtämään vallitsevaa toimintamallia ja hahmottamaan kehityskohteet
- Koko prosessin aikataulu on liian tiukka
- Kaskon prosessiin liittyy useita kalustetoimijalle näkymättömiä toimintoja ja tehtäviä, joiden tiedostaminen on tärkeää ja se auttaa ymmärtämään paremmin kalustetoimittajan roolia irtokalusteiden suunnittelu- ja hankintaprosessissa
- Kaskon prosessin ja sen aikataulun parempi ymmärrys antaa kalustetoimittajalle mahdollisuuden kehittää omaa palveluprosessiaan
- Yhteistyötä, kommunikaatiota ja koulutusta on lisättävä kaikilla tasoilla
- Yhteistyölle on luotava aikataulutettu toimintasuunnitelma
- Kalustetoimittajalta kaivataan lisää koulutusta ja infoa irtokalustesuunnittelun tueksi
- Käyttäjyhteistyötä ei pidä unohtaa, vaan käyttäjät kouluissa ja päiväkodeissa on otettava suunnitteluvaiheessa paremmin mukaan suunnitteluun
- Kalusteiden toimitusvaiheessa, toivotaan tiiviimpää viestintää kalustettavalle kohteelle aikatauluista ja toimituksista
- Käyttöönoton jälkeen on tärkeä kerätä palautetta, jota voidaan hyödyntää muissa hankkeissa ja niiden suunnittelussa

### **6.2 Asiakkuuden johtamismalli**

Kehitystyöpajan tulosten perusteella kehitetyn Kaskon prosessin visuaalinen prosessikuvauksen ja kehitystiimin havaintojen sekä kokemuksen pohjalta luotiin konseptuaalinen asiakkuuden johtamismalli (Kuvio 24).

Asiakkuuden johtamismallissa on hyvin konkreettisesti kuvattu kalustetoimittajan (Lekolarin) asiakkaalle näkyvät toiminnot, tehtävät ja materiaalit sekä asiakaan prosessia tukevat toiminnot, tehtävät ja materiaalit. Kuten jo Lekolarin sisäisen työpajan suunnittelun vaiheessa kerroin, päädyin loppujen lopuksi käyttämään service blueprint -mallia mukaillen johtamismallin konseptointivaiheessa ja jätin siitä prosessin tukitoimintotason pois. Johtamismalli on esitetty liitteessä 3.



Kuvio 24: Asiakkuuden johtamismalli

Kuvioissa 25 ja 26 on esitetty Kaskon kehitystyöpajassa nousseiden kehityskohteisiin kehitettyjä kehitysehdotuksia ja niille ratkaisuehdotukset prosessin eri vaiheisiin asiakkuuden johtamismallissa. Myöhemmin tässä luvussa avaan näitä asiakkuuden johtamismalliin kirjattuja ratkaisuja.

KEHITYSEHDOTUS		RATKAISU
Yhteistyön ja kommunikoinin lisääminen	→	Viestintämallin ja -aikataulun luominen Asiakkuuden vuosikello
Aikataulun mukaiset tapaamiset, kaluste- ja materiaali-infot.	→	Asiakkuuden vuosikello; yhteistyöpalaverit, tuoteinfot, messut ja -koulutukset
Kalustetoimittajan kalusteinfot konsulleille ja Kaskolle	→	Tuotekoulutusmalli ja -aikataulu Asiakkuuden vuosikello
Kalustemessu, kaikkien toimittajien yhteinen Kalustetoimittaja: mallikalusteiden tarjoaminen, ohjeet ja esittely	→	Asiakkuuden vuosikello
Tiedostaa Kaskon uusien oppimisympäristöjen kalustuksen tarpeet (kalustuksen konsepti/peruskalustus)	→	Kehitetään kalustekonsepti antamaan suuntaviivoja suunnittelukonsulttien työhön ja asiakkaalle Kehitetään Kaskolle oma oppilaspöytä ”Kasvu”

Kuvio 25: Keskeisimmät kehitysehdotukset ja ratkaisut irtokalustesuunnitteluvaiheeseen

KEHITYSEHDOTUS		RATKAISU
Vaihtoehtoiset hankintamallit valituissa hankkeissa: käänteinen kilpailutus (ranskalainen urakka)	→	Hankintaohje (sis. Käänteisen kilpailutusmallin) ja suunnitteluopas Kaskolle
Kalustetoimittaja informoi pitkät toimitusajat ja muutokset etukäteen kohteelle ja hankintaan	→	Asiakaskohtainen ohjekäsikirja (projekttilauskannan hallintaprosessi) asiakaspalvelulle ja project supportille
Kalustetoimittajan tiiviimpi viestintä kalustettavalle kohteelle aikatauluista ja toimituksista	→	Asiakasta informoidaan ja käyttäjiin pidetään yhteyttä prosessin mukaisesti kaikissa toimitus- ja asennusvaiheissa
Toimituksissa yhteyshenkilö käyttäjälle	→	Toimitukselle ja asennukselle nimetty oma projektikoordinaattori
Huolto-, puhdistus- ja ylläpito-ohjeet Huoltokirja	→	Projektiasiakkaan tietopankki: huoltokirja, joka lähetetään kaikissa projekteissa.

Kuvio 26: Keskeisimmät kehitysehdotukset ja ratkaisut hankinta- ja toimitusvaiheisiin

Yhteistyön lisääminen nousi yhdeksi palveluprosessin keskeiseksi kehitysideaksi. Tähän ratkaisuksi suunniteltiin kehittää asiakkuuteen vuosikello, johon on aikataulutettu kaikki yhteistyöpalaverit, tuoteinfot ja tuotekoulutukset. Asiakasviestinnän parantamiseksi suunniteltiin viestintäaikataulun ja mallin tekemistä yhdessä markkinoinnin ja asiakastiimin kanssa.

Irtokalustesuunnitteluvaiheessa työn sujuvoittamiseen ja suunnittelun tueksi on tarkoitus kehittää Kaskolle oma kalustekonsepti antamaan suuntaviivoja suunnittelijakonsulttien työhön ja asiakkaalle. Kalustekonseptilla voitaisiin myös vastata asiakkaan huoleen siitä, miten kalustetoimittaja osaa tiedostaa Kaskon uusien oppimisympäristöjen kalustuksen tarpeet. Kalustekonseptissa voitaisiin määritellä kouluihin ja päiväkoteihin oma peruskalustuksensa. Peruskalustuksen etuna olisi niiden kustannustehokkuus ja nopeampi toimitusaika. Näin varmistettaisiin asiakkaalle kalustuksen oikea-aikainen käyttöönoton.

Myös jatkuva tuotekoulutus ja tuoteinfot nousivat tärkeiksi kehityskohteiksi. Jatkuva tiedon saaminen Lekolarin malliston uutuuksista, materiaaleista ja malliston kehityksestä haluttiin varmistaa kehittämällä tuotekoulutusaikataululla ja tuotekoulutusmallilla, jossa määritellään koulutuksen sisällöt, materiaalit ja vastuuhenkilöt.

Kaskon kehitystyöpajan tuloksien löydöksissä oli ehdotus uusien hankintamallien käyttöönotolle. Tällä tarkoitettiin käänteisen kilpailutusmallin (ranskalainen urakka) testausta, jota Kasko ei vielä ole hankintamallina käyttänyt. Tätä varten päätettiin laatia Kaskolle oma hankintaohje, jossa kerrotaan käänteisestä kilpailutusmallista ja opastetaan kuinka hankinta voidaan tehdä tällä mallilla.

Kalustetoimituksiin liittyen toivottiin kalustetoimittajalta tiiviimpi viestintä kalustettavalle kohteelle, kalustetoimitusten aikatauluista ja asennusajankohdista. Tähän kehitettiin useita eri ratkaisuja. Tärkeimpänä pidettiin, että toimitukselle ja asennukselle on nimetty oma projektikoordinaattori, joka informoi asiakasta ja pitää käyttäjiin yhteyttä prosessin mukaisesti kaikissa toimitus- ja asennusvaiheissa. Lisäksi jatkokehitysideana ehdotettiin, että laaditaan asiakaskohtainen ohjekäsikirja, irtokalusteiden projektitilaukskannan hallintaprosessi, Lekolarin asiakaspalvelulle ja projektihallinnalle.

Kalusteiden käyttöönotto- ja sen jälkeiseen vaiheeseen asiakas toivoi parempia kalusteiden huolto-, puhdistus- ja ylläpito-ohjeita, joihin päätettiin kehittää projektiasiakkaan tietopankki, huoltokirja, joka lähetetään kaikissa Kaskon irtokalusteprojekteissa käyttäjille kouluihin ja päiväkoteihin.

## 7 Pohdinta ja johtopäätökset

Tässä luvussa pohditaan ja arvioidaan kehittämistyön onnistumista, saatuja kehittämistuloksia ja niiden merkitystä.

Asiakassuhteen sekä yrityksen palveluprosessin kehittämisen ja parantamisen viitekehyksissä (Profiant 2023) korostetaan asiakkuuksien johtamismallien tärkeyttä. Palveluprosessin kehittämisen ja paremman asiakaskokemuksen syntymisen lähtökohtana pidetään asiakkaan prosessien tunnistamista ja tuntemista. Nämä seikat olivat lähtökohtana kehitystyölleni ja ohjasivat työtäni koko kehitysprosessin ajan.

Tein koko kehittämistyön ajan omia havaintojani kehittämisprosessista. Huomasin erityisesti Kaskon työpajatyöskentelyssä, miten tärkeää on, että eri alojen asiantuntijat asiakkaan ja toimittajan organisaatiosta tuodaan yhdessä kehittämään yhteistä prosessia. Asiakkaan tarpeet, kipukohdat ja kokemus palveluprosessista nousivat hyvin esille ja pysyivät palvelumuo-  
toiluprosessin kautta koko ajan kehittämisen keskiössä.

Tämän kehittämistyön tarkoituksena oli kehittää ja tuottaa toimeksiantajalle (Lekolar) konkreettinen malli asiakkuuden johtamiseen ja asiakaskokemuksen hallintaan. Kehitystyön tavoitteena oli kuvata Kaskon irtokalusteiden suunnittelu- ja hankintaprosessia, kerätä tietoa sen vaiheista ja mitä kaikkia toimintoja, tehtäviä ja materiaaleja siihen liittyy, tunnistaa prosessiin liittyvät haasteet ja kehityskohteet sekä tuottaa niihin ideoita ja kehitysehdotuksia yhdessä Kaskon kanssa.

Kehittämistyö lähti liikkeelle ajatuksesta parantaa asiakasymmärrystä Kaskon asiakkuudesta ja halusta kehittää yhteistyötä siten, että se hyödyttää molempia osapuolia, sujuvoittaa kaikkien työtä ja tuo uusia ratkaisuja ja ideoita.

Vaikka aikataulu kehitystyöprosessissa oli todella tiukka, onnistuin mielestäni valitsemaan sopivat menetelmät asiakasymmärryksen keräämiseen ja ideointiin. Perusteelliset taustaselvitykset ja -tutkimukset, asiakasprosessin tarkka kuvaus, kehitystyöpajojen sisällön selkeä määrittely, työpajamenetelmien valinta sekä työpajoista saatujen tietojen ja ideoiden hyödyntäminen Lekolarin palveluprosessin kehittämisessä sekä lopuksi ketterä jalostaminen asiakkuuden johtamismalliksi, veivät kehittämistyötä johdonmukaisesti eteenpäin.

Sain havaintojeni perusteella kehitystyöprosessin eri vaiheissa vahvistusta sille, että kehitystyölleni oli tarve, ja siitä olisi hyötyä myös Kaskolle. Kasko tunnisti oman prosessinsa elementit ja kehityskohteet, mitkä mahdollistavat Kaskon omien prosessien ja toiminnan kehittämisen.

Tärkeimpiä oppeja eri kehitystyöprosessin vaiheista itselleni:

- Asiakkaan sitouttaminen prosessiin olisi pitänyt aloittaa aikaisemmin. Sopivan kehitystyöpajan ajankohdan löytymiseen ja aikataulujen sopimiseen menee yllättävän paljon aikaa.
- Taustaselvitykset ja työpöytä tutkimus auttoivat erittäin hyvin asiakasymmärryksen muodostamisessa ja Kaskon prosessin kuvaamisessa. Hyvä taustatyö kannatti.
- Työpajatyöskentely Kaskon kanssa oli erittäin antoisaa, vaikka kaikki käytännön asiat eivät olleetkaan kunnossa. Toimiva tila olisi helpottanut työpajan kulkua enkä olisi joutunut muutamaa työpajan menetelmää kesken kaiken. Huolellinen ennakkosuunnittelu ja hyvä valmistautuminen olivat avainasioita työpajan onnistumisessa eikä muutos työpajan aikana loppujen lopuksi haitanneet työskentelyä.
- Työpajaan pitää saada sovittua enemmän aikaa. Puolitoista tuntia on aivan liian lyhyt aika työpajatyöskentelyyn, kun siihen pitää saada sisällytettyä paljon eri vaiheita. Aika kuitenkin saneltiin minulle asiakkaan puolelta enkä itse voinut siihen vaikuttaa. Olin kuitenkin tyytyväinen, että sain tilaisuuden työpajan järjestämiseen ja siihen osallistui monipuolisesti osallistujia Kaskosta.
- Service blueprint oli erinomainen valinta työkaluksi johtamismallin kehittämiseen. Sitä oli helppo muokata ja soveltaa kehittämistyöhöni sopivaksi.
- Palvelumuotoilu ja sen menetelmät toimivat erinomaisesti palveluprosessin ja asiakkuuden johtamismallin kehittämisessä.
- Olen tyytyväinen kehittämistyöni lopputulokseen, vaikka aikataulu oli tiukka ja työtilanteessani kesken prosessin tapahtui valtavia muutoksia. Sain erittäin arvokasta kokemusta ja opin mukautumaan muuttuvissa tilanteissa.

Omien havaintojeni pohjalta toivon kehittäjänä, että yhteistyö Kaskon ja Lekolarin eri osajien ja tahojen välillä paranee ja tiivistyy. Palveluprosessin kehittämiseen otettaisiin mukaan aina myös asiakas eli tässä tapauksessa Kaskon tila- ja hankintapalveluiden avainhenkilöt. Parhaiten Kaskoa palveleva palveluprosessi syntyy aidon asiakasymmärryksen pohjalta, yhteistyössä Kaskon hankinta- ja tilapalveluiden ammattilaisten ja Lekolarin moniammatillisen asiakastiimin kanssa.

## Lähteet

### Painetut

Ahvenainen, P., Gylling, J & Leini, S. 2017. Viiden tähden asiakaskokemus. Helsinki: Helsingin Kamari Oy

Boland, R. & Collopy, F.(toim) 2004. Managing as Designing. Palo Alto, CA: Stanford University Press.

Brown, T. 2009. Change by design: how design thinking can transform organizations and inspire innovation. New York: HarperCollins Publishers.

Curedale, R. 2016. Service Blueprints. Los Angeles: Design Community Collge Inc.

Fischer, M. & Vainio, S. 2014. Potkua palvelubisnekseen. Helsinki: Talentum Media Oy

Hänti, S. Kairisto-Mertanen, L. & Kock, H. 2016. Oivaltava myyntityö: asiakkaana organisaatio. Keuruu: Edita Publishing Oy.

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

Kuuskorpi, M. ja Nevari, J. 2018. Kouluista oppimisen ympäristöksi. Helsinki: Opetushallitus.

Lockwood, T. (Toim.) 2010. Design thinking: integrating innovation, customer experience and brand value. New York: Allworth Press.

Löytänä, J. & Korkiakoski, K. 2014. Asiakkaan aikakausi. Helsinki: Talentum Media Oy

Miettinen, S. (toim.) 2016. Palvelumuotoilu. 3.painos. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy

Mäntyneva, M. 2019. Key Account Management : kasvata yrityksesi avainasiakkuuksia. 1.painos. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari / Helsingin Kamari Oy

Oksanen, T. 2010. CRM ja muutoksen tuska. Asiakkuudet haltuun. Helsinki: Talentum Media Oy

Saarijärvi, H. & Puutinen, P. 2020. Strategiana asiakaskokemus. Jyväskylä: Docendo Oy

Stickdorn, M., Lawrence, A., Hormess, M. & Schneider, J. 2018. This is Service Design Doing. California: O'Reilly Media Inc.

Storbacka, K., Sivula, P., Kaario, K. 2000. Arvoa strategisista asiakkuuksista. Helsinki: Kauppa-kaari Oy

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

## Sähköiset

Aalto, M. 2023. Helsingin uuteen ”avokonttorikouluun” alettiin rakentaa seiiniä. Helsingin sanomat 14.11.2023. Viitattu 3.12.2023. <https://nakoislehti.hs.fi/d82301ce-4d9b-4243-b7c8-79e1f1384222/16>

Bhat, S. A., & Darzi, M. A. 2016. Customer relationship management: An approach to competitive advantage in the banking sector by exploring the mediational role of loyalty. *The International Journal of Bank Marketing*, 34(3), 388-410.  
<http://dx.doi.org.nelli.laurea.fi/10.1108/IJBM-11-2014-0160>

Design Council. 2020. Viitattu 13.11.2023. <http://www.designcouncil.org.uk/designprocess>

Espoo kaupunki. 2013. Sivistystoimen työkalupakki palvelumuotoiluun. Viitattu 10.11.2023. [https://designresearch.aalto.fi/groups/encore/wp-content/uploads/2013/11/Sivistystoimen\\_tyokalupakki\\_palvelumuotoiluun2.pdf](https://designresearch.aalto.fi/groups/encore/wp-content/uploads/2013/11/Sivistystoimen_tyokalupakki_palvelumuotoiluun2.pdf)

Grönroos, C. 2017. On Value and Value Creation in Service: A Management Perspective. *Journal of creating value*, 3(2). Viitattu 4.12.2023.

Helsingin kaupunki 2022. Kasvatuksen ja koulutuksen toimiala. Toimintasäntö. Viitattu 25.7.2023. <https://www.hel.fi/fi/paatokseteko-ja-hallinto/kaupungin-organisaatio/toimialat/kasvatuksen-ja-koulutuksen-toimiala/kasvatuksen-ja-koulutuksen-toimialan-esittely>

Ideapakka. 2023. Ideapakka. Viitattu 5.12.2023. <https://ideapakka.fi/blogi/palvelumuotoilukuvaa-palveluprosessiasi-service-blueprintilla/>

Innokylä. 2023. Service blueprint. Viitattu 5.12.2023. <https://innokyla.fi/fi/tyokalut/service-blueprint>

Intotalo. 2023. Asiakkuuksien johtamisen opas. Viitattu 4.12.2023. <https://www.intotalo.com/asiakkuuksien-johtamisen-opas/>

Kolko, J. 2015. Design Thinking Comes of Age. The approach, once used primarily in product design, is now infusing corporate culture. *Harvard Business Review*.

Kreapal. 2017. Opas palvelumuotoiluun. Viitattu 13.11.2023. <https://www.kreapal.fi/Luettavaa/palvelumuotoilu-opas/>

Kreapal. 2021. Asiakaskokemusopas. Viitattu 5.12.2023. <https://kreapal.fi/wp-content/uploads/Asiakaskokemusopas.pdf>

Kuuskorpi, M. 2012. Tulevaisuuden fyysinen oppimisympäristö. Turku: Turun yliopisto. Viitattu 2.12.2023.

<https://www.utupub.fi/bitstream/handle/10024/76724/vaitoskirja2012Kuuskorpi.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Lekolar-Printel Oy 2023. Viitattu 2.12.2023. <https://www.lekolar.fi/lekolar/>

Opetushallitus 2023. Oppimisympäristö varhaiskasvatuksessa. Viitattu 3.11.2023.  
<https://www.oph.fi/fi/koulutus-ja-tutkinnot/oppimisymparisto-varhaiskasvatuksessa>

Opetushallitus 2023. Perusopetuksen opetussuunnitelman perusteet 2014. Viitattu 4.12.2023.  
<https://www.oph.fi/fi/koulutus-ja-tutkinnot/perusopetuksen-opetussuunnitelman-perusteet>

Palvelumuotoilu Palo. 2020. Viitattu 13.11.2023.  
<https://www.palvelumuotoilupalo.fi/palvelumuotoilu>

Penny, S. 2022. What is a Service Blueprint?. Viitattu 5.12.2023.  
<https://simonpenny.wordpress.com/2022/03/16/what-is-a-service-blueprint/>

Profiant 2023. Asiakkuudenhallinta - varmista strateginen kilpailuetusi ja kasvata myyntiäsi!. Viitattu 4.12.2023. <https://profiant.net/asiakkuudenhallinta/>

Tieteen termipankki 2023. Kasvatustieteet: oppimisympäristö. Viitattu 19.8.2023.  
<https://tieteentermipankki.fi/wiki/Kasvatustieteet:oppimisymparisto>.

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2023. Julkiset hankinnat. Viitattu 25.7.2023.  
<https://tem.fi/julkiset-hankinnat>

van den Boorn, D. 2016. Optimizing sales and customer support processes using service blue-printing. Viitattu 19.11.2023.

Julkaisemattomat lähteet

Vera Schulman. 2021. Esitys. Viitattu 26.11.2023. Helsingin kaupunki. Helsinki.

## Kuviot

Kuvio 1: Koulusta oppimisen ympäristöksi (mukaillen Kuuskorpi, Nevari 2018, 13.) .....	6
Kuvio 2: Asiakaskokemuksen elementit (mukaillen Kreapal, 2021b) .....	16
Kuvio 3: Työyhteisökokemuksen vaikutus asiakaskokemukseen ja -uskollisuuteen (mukaillen Fischer, Vainio 2014, 110.).....	19
Kuvio 4: Service blueprint malli (mukaillen Penny 2023.) .....	21
Kuvio 5: Muotoiluajattelun periaatteet (mukaillen Koivisto ym 2019, 36.) .....	23
Kuvio 6: Double Diamond -malli (mukaillen Design Council 2020.) .....	27
Kuvio 7: Kehitystyön eteneminen .....	28
Kuvio 8: Tilahankeprosessi (Vera Schulman, 2021.) .....	30
Kuvio 9: Henkilökunnan ja oppijoiden osallisuus (tilahankeprosessissa) (Vera Schulman, 2021.) .....	31
Kuvio 10: Työpajan tarkoitus ja tavoite .....	32
Kuvio 11: Kehitystyöpajan tarkoitus.....	33
Kuvio 12: Kaskon prosessikuvauksen visualisointi työpajaa varten .....	34
Kuvio 13: Työpajan ohjelma ja aikataulu - oma suunnitteluversio .....	34
Kuvio 14: Työpajan ohjelma .....	36
Kuvio 15: Kalustetoimittajan prosessi.....	37
Kuvio 16: Työpaja ensimmäisen tehtävä.....	38
Kuvio 17: Työpajan toinen tehtävä .....	39
Kuvio 18: Työpajan kolmas tehtävä .....	39
Kuvio 19: Sisäisen kehitystyöpajatehtävän muistilista .....	41
Kuvio 20: Sisäisen kehitystyöpajan palveluprosessipohja.....	42
Kuvio 21: Irtokalusteiden suunnittelu- ja hankintaprosessin kuvaus.....	45
Kuvio 22: Irtokalusteiden suunnittelu- ja hankintaprosessin haasteet ja kehityskohteet .....	46
Kuvio 23: Irtokalustesuunnittelu- ja hankintaprosessista kehitysehdotukset ja ideat.....	46
Kuvio 24: Asiakkuuden johtamismalli .....	48
Kuvio 25: Keskeisimmät kehitysehdotukset ja ratkaisut irtokalustesuunnitteluvaiheeseen ....	49
Kuvio 26: Keskeisimmät kehitysehdotukset ja ratkaisut hankinta- ja toimitusvaiheisiin .....	49

## Kuvat

Kuva 1: Työpajamateriaalia, prosessikartonki.....	35
Kuva 2: Työpajan tulos -prosessikartonki.....	40

## Liitteet

Liite 1: Irtokalusteiden suunnittelu- ja hankintaprosessin haasteet ja kehityskohteet .....	58
Liite 2: Irtokalusteiden suunnittelu- ja hankintaprosessin kehitysehdotukset ja ideat .....	59
Liite 3: Asiakkuuden johtamismalli .....	60

Liite 1: Irtokalusteiden suunnittelu- ja hankintaprosessin haasteet ja kehityskohteet



## Liite 2: Irtokalusteiden suunnittelu- ja hankintaprosessin kehitysehdotukset ja ideat



## Liite 3: Asiakkuuden johtamismalli

