

Käyttäjätietoon perustuva  
tilahakuprosessi  
vuokralaisedustuspalveluissa

LAHDEN  
AMMATTIKORKEAKOULU  
Kulttuuriala  
Muotoilu- ja media-alan uudistava  
osaaminen  
Opinnäytetyö  
Joulukuu 2019  
Helena Jyrkkä

Lahden ammattikorkeakoulu  
Kulttuuriala

JYRKKÄ, HELENA:

Käyttäjätietoon perustuva  
tilahakuprosessi  
vuokralaisedustuspalveluissa

Opinnäytetyö, YAMK

61 sivua, 20 liitesivua

Syksy 2019

TIIVISTELMÄ

---

Teknologian nopea kehitys muuttaa työn tekemisen tapoja ja työympäristöihin kohdistuvia vaatimuksia. Työn murros ei välttämättä tarkoita toimitilojen tarpeen määrällistä vähenemistä, vaan muutostarpeet kohdistuvat ennen kaikkea ympäristön ominaisuuksiin.

Tämä tutkimuksellinen kehitystyö kohdentuu valikoitujen toimitilahakuun liittyvien prosessien seurantaan ja palveluiden kehittämiseen muotoiluajattelua soveltaen. Kehitystyössä tarkastellaan tilahakupalvelua työympäristökehityksen näkökulmasta ja kartoitetaan keinoja rikkaan käyttäjätiedon integroimiseksi osaksi tilahakua. Sen tietoperusta muodostuu paitsi muotoiluajattelun ja kiinteistöalan kirjallisuuden yhdistelmästä myös alan toimijoiden tuottamasta markkinatiedosta ja asiantuntijoiden välisestä vuorovaikutuksesta.

Kehitystyön aluksi tarkastellaan toimitilojen vuokrauksen taustatekijöitä ja kiinteistöalaa yleisellä tasolla sekä perehdytään toimitilahaun vallitseviin käytäntöihin. Kehitystyön määrittelyvaihe, nykytilanteen kartoitus ja palvelun kokeileva kehittäminen tuottavat havainnoinnin kautta aihioita palveluprosessien kehittämiseksi.

Konseptointi- ja suunnitteluosio painottuu löydösten jalostamiseen palvelumalliksi ja osallistamisen työkaluiksi. Palvelumallin tarkoitus on selkiyttää tilahakutoimintoihin liittyviä työympäristökehityksen tukipalveluita ja tarjota keinoja kehittää palvelun käyttäjäkokemusta.

Johtopäätöksenä esitetään, että erityisen huomion kohteeksi tilahaussa tulisi ottaa prosessiin lisäarvoa tuottavat pehmeät, ihmisen käyttäytymistä kuvaavat tiedot. Näin tilahakuun kohdistuvat kriteerit voidaan asettaa asiakasorganisaation todellisten tarpeiden mukaisesti ja turvata tilojen tarkoituksenmukaisuus pitkälle tulevaisuuteen.

Asiasanat:

asiakasymmärrys, käyttäjätieto, käytettävyyys, tilahaku, työympäristökehitys

Lahti University of Applied Sciences  
Degree Programme in Culture and Design

JYRKÄ, HELENA:

User information-based site search  
process in tenant representation  
services

Master of Culture and Design

61 pages, 20 pages of appendices

Autumn 2019

ABSTRACT

---

Fast technology development is changing both work methods and work environment requirements. This change does not necessarily mean reduction in the amount of business premises as the change is directed at the work environment.

Researched here is the process of site search with a focus on work-place development services improvement as a part of the process. The goal is to survey the search process from a work-place development standpoint and to find methods to integrate rich user information into the process. The research is based on design thinking, real-estate-research literature, market data, and expert interaction.

First, the thesis reviews business premise rental background, real-estate business, and common business premise search practices. The main body of the research concentrates on developing the background data into a service model and participation tools. The purpose of the service model is to clarify the search support services and to improve the user experience.

The conclusion is that human behavior models should be used in the site search process development. This allows using the actual requirements of the target organization and securing the purposefulness of the premises into the future

Key words:

user information, user experience, site search, work-place development

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
2	KEHITYSTEHTÄVÄN ETENEMINEN	3
2.1	Tavoite ja rajaus	3
2.2	Muotoiluajattelun soveltaminen kehittämiseen	5
3	MÄÄRITTELY - KATSAUS KIIINTEISTÖALAAAN	8
3.1	Kiinteistöalan yleiskuva ja toimitilamarkkinat	8
3.2	Vuokralaisedustus osana kiinteistöalan asiantuntijapalveluja	10
3.3	Tilahaku vuokralaisedustuksena	13
3.4	Työympäristökehitys	14
3.5	PESTEL-analyysi	17
3.5.1	Poliittinen ja lakisääteinen ympäristö	17
3.5.2	Ekologinen ympäristö	18
3.5.3	Ekonominen ympäristö	20
3.5.4	Teknologinen ympäristö	22
3.5.5	Sosiaalinen ympäristö	22
3.6	Tulevaisuuden näkymät	24
4	NYKYTILANTEEN KARTOITUS - TILAHAKU VUOKRALAISEDUSTUKSENA	26
4.1	Newsec Corporate Solutions	26
4.2	Tilahakuprosessi	27
4.3	Arvovirtakuvaus	30
4.4	Ryhmäkeskustelu	31
5	PALVELUN KOKEILEVA KEHITTÄMINEN	33
5.1	Ideointi	33
5.2	Kokeilut - olemassa olevat käytännöt	36
5.2.1	Case kasvuyritys NN	36
5.3	Reflektointi - kehitysaihiot ja epävarmuuksien tunnistaminen	38
6	KONSEPTOINTI JA SUUNNITTELU	41
6.1	Palvelumalli - organisaation yhteinen suunta	42
6.2	Fyysisen ympäristön käytettävyys ja käyttäjätiedon hankinta	44

6.2.1	Käyttäjätiedon hankintaprosessin eteneminen	47
6.3	Asiakas- ja työntekijäkokemus	50
7	TUOTANTO - OSALLISTAVA TILAHAKU	54
7.1	Työympäristövisio osallistavan tilahaun lähtökohtana	54
7.2	Kohdevierailut ja parhaat käytännöt	56
7.3	Osallistamisen työkalut	58
8	YHTEENVETO - JATKUVA KEHITTÄMINEN	60
	LÄHTEET	62

## 1 JOHDANTO

Toimistoratkaisujen voidaan katsoa heijastavan oman aikansa ajatuksia työn luonteesta. Digitalisaation käyntiin panema työn murros ja työelämän kiihtyvä muutostahti pitävät yllä keskustelua työympäristöihin kohdistuvista uusista tarpeista. Käyttäjäorganisaatiot näkevät toimitilan ennen kaikkea toimintansa mahdollistajana. Kun toiminta muuttuu, muuttuvat myös toimitilaan kohdistuvat tarpeet.

Uuden toimitilan etsiminen on käyttäjäorganisaatiolle usein aikaavievä ja vaivaalloinen prosessi, sillä markkinoilla on lukemattomia toimitilojen tarjoajia ja satoja kohteita, joiden läpi kahlaamiseen organisaatioilla itsellään ei välttämättä ole resursseja. Tarpeeseen vastaa paitsi perinteinen toimitilavälitys myös vuokralaisedustuksena tehtävä tilahakupalvelu.

Tilamuutoksen lähtökohtana voidaan pitää organisaation ydintoiminnan tuntemista, mutta sen onnistuminen edellyttää myös kykyä ennakoida tulevia muutoksia sekä organisaation toiminnassa että kulttuurissa. Työympäristökehityksen näkökulmasta työympäristöä tarkastellaan kokonaisuutena, joka koostuu fyysisistä, sosiaalisista ja virtuaalisista elementeistä. Siitä huolimatta uutta toimitilaa etsitään usein puhtaasti yritysten ja organisaatioiden strategisten tavoitteiden pohjalta. Vaikka käyttäjiä osallistetaan haastatteluin ja työpajoin tilamuutoshankkeisiin, osallistaminen saatetaan nähdä enemmän viestinnän ja henkilöstön muutosjohtamisen välineenä sen sijaan, että käyttäjiltä kerätty tieto työprosesseista ja tilan kohdistuvista tarpeista voisi merkittäväällä tavalla parantaa tilahaun tuloksia, tarjota välineitä sopivan kohteen valitsemiseen, ja lopulta parantaa työympäristökohteen laatua.

Tämä tutkimuksellinen kehitystyö kohdentuu valikoitujen tilahakuun liittyvien prosessien seurantaan ja palveluiden kehittämiseen muotoiluajattelua soveltaen. Kehitystyö kartoittaa keinoja rikkaan

käyttäjätiedon integroimiseksi osaksi tilahakua optimaalisen tilaratkaisun löytämiseksi.

Kehitystyössä korostuu asiakasymmärryksen merkitys osana uuden toimitilan etsimistä ja tilamuutosta. Työn tulevaisuusorientoitunut tavoite on olemassa olevien käytäntöjen ja asiakaspalvelun kehittäminen:

1. Tilahaku- ja työympäristökehityspalveluiden yhteensovittaminen.
2. Palveluprosessin virtaviivaistaminen ja uuden palvelumallin luominen.

Kehitystyö etenee suunnittelu-toiminta-havainnointi-reflektointi-sykleinä (Lukka 2001), mikä mahdollistaa menetelmien päällekkäisen käytön ja palaamisen prosessissa taaksepäin. Aihetta kehitetään vähitellen, vuoropuheluna käytännöstä lähtevän kokemuksen ja teorian välillä.

Kehitystyön määrittelyvaihe, nykytilanteen kartoitus ja palvelun kokeileva kehittäminen tuottavat havainnoinnin kautta aihioita palveluprosessin kehittämiseksi konseptointi- ja suunnitteluosion painottuessa löydösten jalostamiseen tilahakua tukeviksi osallistamisen välineiksi. Lopputuloksena esitettävän teoreettisen toimintamallin tarkoituksena on selkiyttää tilahakutoimintoihin liittyviä tukipalveluita ja tarjota keinoja palvelukokonaisuuden kehittämiseksi.

Liitteet sisältävät kiinteistöalan asiantuntijapalveluita tarjoavan yrityksen liiketoimintaan liittyvää ei-julkista tietoa. Kaikki kehitystyön kuviot, kuvat ja taulukot ovat tekijän omaa tuotantoa, ellei kuvatekstissä toisin mainita.

## 2 KEHITYSTEHTÄVÄN ETENEMINEN

### 2.1 Tavoite ja rajaus

Tässä opinnäytetyössä toteutettava tutkimuksellinen kehitystyö koskee vuokralaisedustuksena tehtävän tilahakuprosessin täydentämistä työympäristökehityksen tuottamalla käyttäjätiedolla. Kehitystyön tavoite on integroida tilahakua tukevat työympäristökehityksen palvelut tarkoituksenmukaiseksi osaksi tilahakua pidentämättä merkittävästi varsinaisen tilahakuprosessin läpimenoaikaa.

Tutkimuskysymykset:

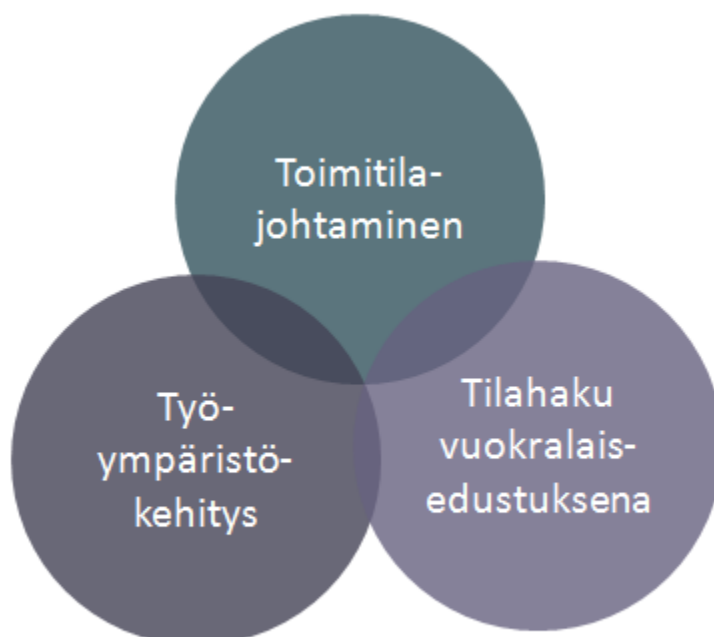
- Mitä tietoa käyttäjästä kerätään?
- Mitä arvoa käyttäjien osallistaminen tuo tilahakuprosessiin?
- Miten TYK-palvelussa tehtävillä toimilla voidaan tukea asiakasymmärrystä ja tilakonsepteja?

Kehitystyössä ei puututa varsinaiseen tilahakuprosessiin, vaan keskitytään vuokralaisedustuksena tehtävän tilatilahakupalvelun ja työympäristökehityksen yhteensovittamiseen optimaalisella tavalla. Kehitystyön tavoite perustuu olettamukseen, että työympäristökehitykseen oleellisesti liittyvien osallistavien menetelmien avulla kasvatetaan asiakasymmärrystä, mahdollistetaan peruspalvelua täsmällisempi lopputulos ja tuotetaan siten asiakkaalle arvoa uniikilla ratkaisulla. Työympäristökehityksen panos liittyy erityisesti tilahaun aloitukseen ja tarveselvityksen osaan, jossa perustellaan uuden tilan tarpeellisuus ja kuvataan tulevaan tilaan kohdistuvia tarpeita.

Kehitystyön tavoitteiden saavuttaminen edellyttää yhteistyötä ja vuorovaikutusta paitsi tilahausta ja työympäristökehityksestä asiakaskohteissa vastaavien asiantuntijoiden välillä myös ymmärrystä asiakasorganisaatioiden taustalla olevista toimitilajohtamiseen liittyvistä tekijöistä, jotka vaikuttavat tilahakukriteereihin. Kuvio 1 esittää



tilahakuprosessin osapuolia, joiden yhteistyönä käyttäjätietoon perustuva tilahakuprosessi etenee.

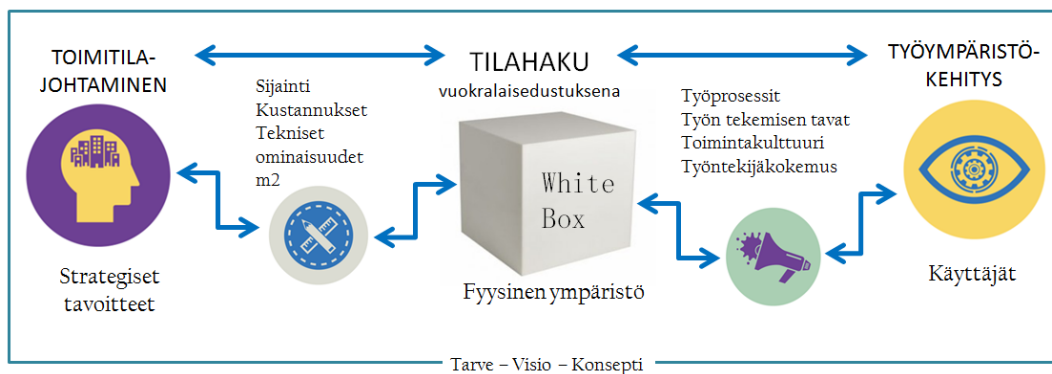


Kuvio 1. Tilahakuprosessin osapuolet.

Kiinteistöjohtaminen on yläkäsite, joka kuvaa kiinteistön omistajan näkökulmasta tapahtuvaa kiinteistöomaisuuden johtamista tai kohteen operatiivista johtamista, jonka yksi osa-alue on toimitilajohtaminen. Toimitilajohtamisella tarkoitetaan tässä yhteydessä toimintaa, jonka tarkoituksena on vastata tilojen hankkimisesta ja kehittämisestä sekä kiinteistön huolto- ja käyttäjäpalveluista. (Rakli & Sanastokeskus TSK 2012, 16).

Toimitilajohtaminen tarkastelee tiloja käyttäjän ja palvelujen näkökulmasta. Se koostuu Leväisen (2013, 41) mukaan käytettävyyden ja käyttäytymisen hallinnasta, tilaan liittyvien toimintojen ja palvelujen johtamisesta sekä tilasuunnittelusta. Koska juuri nämä tekijät ovat merkittäviä tilamuutoksen ajureita, käsitettä käytetään tässä kehitystyössä väljästi tulkiten kuvaamaan asiakasorganisaatiota edustavan ohjausryhmän roolia tilamuutoshankkeessa.

Visuaalinen viitekehys kuvaa tilamuutosprosessiin liittyviä osatekijöitä ja sisällön tuottamista tilahakuprosessiin (kuvio 2).



Kuvio 2. Visuaalinen viitekehys tilahakuun liittyvistä toiminnoista ja asiasisällöistä.

## 2.2 Muotoiluajattelun soveltaminen kehittämiseen

Tuulaniemen (2011, 96) mukaan palvelumuotoilu on prosessi, jossa auttaa havaitsemaan missä, milloin ja millä tavoin palvelua tuottava organisaatio voi jalostaa palvelunsa arvokkaammaksi sekä itselleen että asiakkailleen. Palvelumuotoiluprosessi noudattaa luovan ongelmanratkaisun periaatteita, mikä tarkoittaa sarjaa loogisesti eteneviä ja toistuvia toimintoja. Palvelumuotoilussa perinteistä käsitystä muotoilijan roolista uusien ideoiden ja konseptien tuottajana laajennetaan suunnitteluvaiheesta määrittelyvaiheeseen, jotta ymmärretään palveluntuottajan tavoitteet ja käytettävissä olevat resurssit. (Tuulaniemi 2011, 126-127).

Kehittämistyön eteneminen mukailee muotoiluajattelun prosessia, jota sovelletaan myös palvelujen muotoilussa (Tuulaniemi 2011, 128). Muotoiluajattelussa tarpeellisesta tutkimusvaiheesta käytetään tässä nimeä nykytilanteen kartoitus.

Tässä kehitystyössä sovelletut palvelumuotoilun vaiheet ovat:

- Määrittely: kehitystyön tietoperusta

- Nykytilanteen kartoitus: toiminnan nykyinen tilanne, muutosajurit
- Ideointi: palvelun kokeileva kehittäminen
- Konseptointi ja suunnittelu: palvelumalli
- Tuotanto: osallistamisen työkalut

Määrittelyvaiheen tiedonkeruu perustuu toimialaa koskevaan kirjallisuuteen ja teoreettiseen tutkimukseen sekä toimitiloja koskevaan markkinakatsaukseen, joita ovat tuottaneet Newsec, KTI Kiinteistötieto Oy ja RAKLI ry.

Kehitystehtävän tietoperustaa syvennetään haastattelemalla asiantuntijoita vuokralaisedustuksen olemassa olevista käytänteistä, prosessin etenemisestä ja tyypillisistä tilahakupalvelun hakukriteereistä. Tilahakuprosessin tarkoituksenmukainen täydentäminen työympäristökehityksen palveluilla edellyttää tilahakuprosessin vaiheiden tuntemista ja on siten riippuvainen tilahakuprosessista vastaavista asiantuntijoista. Nykytilan ymmärtäminen luo lähtökohdat kehitystyölle.

Kehitystehtävän suunnitteluvaihe toteutetaan kokeilemalla kehittämisen mallia soveltaen. Kokeilemalla kehittämisellä tarkoitetaan iteratiivista, elävää prosessia, jossa kokeilut synnyttävät uutta tietoa ja auttavat näkemään, mitä seuraavaksi tulisi tehdä. Kokeilemalla kehittämisen pyrkimyksenä on luoda jotakin uutta tai vähintäänkin oppia nopeasti, mikä kehitettävistä ideoista ei toimi (Hassi & Paju & Maila 2015, 25, 35).

Muotoilutoiminnalle tyypilliseen tapaan kompleksinen asiakokonaisuus jaetaan konseptointi- ja suunnitteluosiossa pienempiin osa-alueisiin, ja niitä ratkotaan itsenäisesti ennen kokonaiskuvan muodostamista. Käytetyt menetelmät tukevat palvelumuotoilun keskeistä tavoitetta eli palvelukokemuksen optimointia, joka tapahtuu keskittymällä asiakaskokemuksen kriittisiin pisteisiin, työtapoihin ja vuorovaikutukseen sekä pyrkimykseen poistaa palvelua häiritsevät tekijät (Tuulaniemi 2011, 26, 58).

Kehittämistehtävän kokonaisuutta eri puolilta hahmottavat analyysimenetelmät:

- Pestel - yhteiskunnallinen taso
- Business Model Canvas
- Lean
  - Arvovirtakuvaus VSM (Value Stream Mapping)
  - Tehokkuusmatriisi

Ratkaisujen optimointia rakentavat menetelmät:

- Lean 5S
- Asiantuntijoiden laadullinen, puolistrukturoitu ryhmäkeskustelu
- Kokeilemalla kehittäminen
  - Idean pilkkominen
  - Ideakanvaasi
- Palvelumuotoilun menetelmät
  - Service Blue Print
  - Palvelupolku

Tämä kehitystehtävä on ennen kaikkea tekijänsä oppimisprosessi ja kokonaisuus on muodostunut kokeilemalla kehittämisen kautta sen mukaan, mitä matkan varrella tehtyjen kokeilujen myötä on opittu.

### 3 MÄÄRITTELY - KATSAUS KIINTEISTÖALAAAN

#### 3.1 Kiinteistöalan yleiskuva ja toimitilamarkkinat

RAKLI ry on kiinteistö- ja rakentamisalan etujärjestö ja yhteiskunnallinen vaikuttaja, joka tuottaa ja jakaa tietoa toimialasta, sen suhdanteista ja muutoksista sekä parhaista käytännöistä (RAKLI 2019).

Raklin vuonna 2014 teettämä selvitys *Kiinteistöalan yhteiskunnallinen ja kansantaloudellinen merkitys* antaa kattavan kuvan kiinteistöalasta 2010-luvun Suomessa. KTI Kiinteistötieto Oy:n toteuttamassa selvityksessä kiinteistöalalla tarkoitetaan kiinteistöjen omistamiseen ja käyttöön liittyviä toimintoja, jotka sisältävät esimerkiksi yksityisen ja julkisen sektorin kiinteistösijoitustoimintoja, yritysten toimitilojen johtamista, kiinteistöpalveluita, isännöintiä, kiinteistönvälitystä ja kiinteistökehitystä. (Rakli & KTI 2014, 5)

Selvityksen mukaan rakennettu ympäristö muodostaa yli 70 prosenttia Suomen kansanvarallisuudesta, ja rakennusinvestoinnit vastaavat kahta kolmasosaa kansantaloutemme vuosittaisista kiinteistä investoinneista. KTI on arvioinut maamme rakennuskannan arvoksi yhteensä noin 360 miljardia euroa ja koko kerrosala oli vuoden 2013 lopussa Tilastokeskuksen mukaan yhteensä noin 455 miljoonaa kerrosneliometriä, josta toimistorakennusten osuus oli 4%. Kiinteistömarkkinoiden omistusrakenne on jakautunut ammattimaisten suursijoittajien, piensijoittajien, julkisen sektorin toimijoiden ja käyttäjäomistajien kesken. (Rakli & KTI 2014, 9, 20).

Kiinteistöalan merkitys yhteiskunnalle voidaan pitää merkittävänä paitsi tilojen tarjoajana ja kansanvarallisuuden ylläpitäjänä myös työllisyyden näkökulmasta. KTI:n esittämän arvion mukaan kiinteistöalalla työskentelee noin 120 000 henkilöä ja työllisyystilannetta pidetään melko vakaana kiinteistökannan huollon ja kehittämisen tarpeen ollessa suhdanteista riippumaton. RAKLI ja KTI näkevätkin kiinteistöalan yhtenä Suomen kansantalouden moottoreista. (Rakli & KTI 2014, 18).

Raklin selvityksessä *Kiinteistöalan yhteiskunnallinen ja kansantaloudellinen merkitys* kerrotaan Suomen toimistorakennuskannan keskittyvän suurimpiin kaupunkeihin, etenkin pääkaupunkiseudulle, jossa sijaitsee 44 prosenttia Suomen noin 19 miljoonan kerrosneliön toimistorakennuskannasta. Helsingin osuus tästä on Suomen kaupungeista ylivoimaisesti suurin, lähes 6 miljoonaa kerrosneliömetriä. (Rakli 2014, 11).

Valtaosa Suomen toimistorakennuskannasta on ammattimaisten sijoittajien omistuksessa. Toimistomarkkinoilla ammattimaisten sijoittajien omistusosuus on noussut selkeästi 2000-luvulla käyttäjäomistajien myydessä kiinteistöjä pois omista taseistaan vapauttaakseen pääomia omaan ydinliiketoimintaansa. RAKLI:n mukaan ammattimaisten sijoittajien omistuksessa oleva toimistokiinteistökanta on kasvanut paitsi kauppojen, myös vilkkaan uudisrakentamisen myötä, sillä suurin osa viime vuosina rakennetuista uudiskohteista on päätynyt ammattimaisten sijoittajien omistukseen. Vuonna 2014 ammattimaisten sijoittajien omistusosuus koko toimistorakennuskannasta oli 73% loppuosan jakaantuessa lähes tasan käyttäjien ja piensijoittajien sekä julkisen sektorin kanssa. (Rakli 2014, 25).

Pitkään jatkunut talouskasvu on vauhdittanut modernin toimistotilan kysyntää pääkaupunkiseudulla ja suurimmissa kaupungeissa. Newsecin kiinteistömarkkinakatsauksen mukaan syksyllä 2019 nähtävissä olevasta talouskasvun heikkenemisestä huolimatta vuokramarkkinat ovat pysyneet vakaina kaikkialla Euroopassa, samoin Suomessa. Meillä ammattimaisten sijoittajien kiinnostus kohdistuu ennen kaikkea pääkaupunkiseutuun ja vuokrattavien toimitilojen kysyntä jatkuu niin Helsingissa kuin muissa suurimmissa kaupungeissa edelleen voimakkaana. Korkeasta toimitilojen kysynnästä huolimatta alueelliset erot kasvavat. Kohteen laadulla ja saavutettavuudella on valinnassa entistä suurempi painoarvo niin sijoitus kuin vuokramarkkinoillakin. (Newsec syksy 2019, 12, 19).

Oman ja vieraan pääoman saatavuus ja hinta ohjaavat käyttäjäyritysten päätöstä toimitilojen omistamisen ja vuokraamisen välillä. Tilojen

vuokraaminen voi olla järkevää, jos kiinteistön ylläpito tulee vuokraamista kalliimmaksi, eikä toiminta vaadi tilojen omistamista siihen kohdistuvien erityistarpeiden vuoksi. Välittömien kustannusvaikutusten lisäksi merkittävänä vaikuttimena toimitilojen vuokraamiselle omistamisen sijaan voidaan pitää myös ratkaisun joustavuutta. Tilojen ylläpitoa, tilaratkaisuja, sisäympäristöä ja sijaintia koskevilla päätöksillä on suora vaikutus paitsi organisaation toimintaan myös työntekijäkokemukseen. (Leväinen 2013, 104-105,108).

### 3.2 Vuokralaisedustus osana kiinteistöalan asiantuntijapalveluja

Yksinkertaistettuna kiinteistöalan asiantuntijapalveluilla tarkoitetaan monimuotoista kiinteistöjen omistamiseen, myymiseen, hallintaan, ylläpitoon, vuokraukseen ja käyttöön liittyviä palveluita. Kiinteistöalaa tarkastellaan tässä kehitystehtävässä tarkemmin toimitilojen vuokraamisen ja siihen liittyvien palveluiden näkökulmasta.

Kiinteistöalan asiantuntijapalvelut mielletään lähinnä sijoittajille ja kiinteistöjen omistajille tarjottaviksi kiinteistökaupan neuvonanto-, välitys-, arviointi- ja analyysipalveluiksi. Kiinteistöalan asiantuntijapalveluyritysten suurimpia asiakasryhmiä ovat kansainväliset sijoittajat ja kotimaiset instituutiot, jolle voidaan tarjota kiinteistökaupan asiantuntijapalveluiden ohella myös kiinteistö- ja toimitilajohtamisen ja kiinteistökehityksen asiantuntijapalveluita pitkäkestoisina kumppanuuksina.

Raklin toimeksiannosta vuonna 2017 tehdyn Locus-toimialakartoituksen mukaan kiinteistöalalla toimivien yritysten määrä ja tarjonta muuttuu ja kehittyy huomattavan voimakkaasti paitsi markkinoiden myös asiakkaiden muuttuvien tarpeiden mukaan. Kartoitukseen vastanneista 14 yrityksestä puolet listaa palvelutarjoomaansa kiinteistökaupan palveluiden lisäksi myös vuokralaisedustuksen toimeksiannot eli niin kutsutut tenant representation-palvelut. (Rakli 2017).

Kiinteistö- ja rakentamisalan sanasto määrittelee vuokralaisedustuksen palveluksi, jossa vuokralaisen toimeksiannosta etsitään vuokralaiselle sopiva vuokrattava tila ja neuvotellaan vuokrasopimuksen ehdoista (Sanastokeskus TSK. 2016, 32). Toimialan palvelutarjooma esitetään kuviossa 3).

Kyselyyn vastanneet yritykset ja palvelutarjooma								
	Kiinteistö-arviointi	Neuvonanto kiinteistö-transaktioissa / corporate finance	Myynti-toimeksiannot / -välitys	Toimitila-vuokraus / -välitys	Tutkimus ja analyysit	Tenant representation / vuokralaisedustus	Työympäristö-kehitys ja -konsultointi	Yritysvastuun neuvonanto- ja raportointipalvelut
Advium		✓	✓					
Catella	✓	✓	✓	✓	✓	✓		
CBRE	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Cushman & Wakefield	✓	✓	✓	✓	✓	✓		
Ecorum		✓	✓	✓		✓		
EY		✓			✓			
Finnish Property Partners		✓						
GEM Property	✓							
JLL	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Kiinteistötaito Peltola & Co	✓							
Leimdörfer		✓						
mrec		✓			✓			
Newsec	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Real Partners		✓	✓	✓		✓		

Lähde: KTI

Kuvio 3. Kiinteistöalan asiantuntijapalveluyritysten palvelutarjooma (Rakli 2017)

Vuokralaisedustuspalvelu sai alkunsa Yhdysvalloissa 80-luvulla ja syntyi vuokratiloissa toimivien yritysten tarpeesta saada puolueetonta markkinatietoa ja ajaa omia etujaan vuokramarkkinoilla. Suomessa on perinteisesti solmittu pitkiä vuokrasopimuksia, johon yhtenä syynä voidaan pitää suuria muuttokustannuksia. Näin ollen vuokralaisille itselleen ei tyypillisesti kerry kiinteistöalan osaamista, mikä on osaltaan synnyttänyt tarpeen asiantuntijaedustukselle.

Vuokralaisedustajan tehtävä on varmistaa, että vuokralaisella on tasa-arvoinen asema suhteessa ammattimaiseen kiinteistön omistajaan potentiaalisten toimitilojen arvioinnissa ja sopimusneuvotteluissa.



Vuokralaista edustavan asiantuntijan laaja markkinatuntemus ja kokemus sopimusneuvotteluista mahdollistavat asiakkaalle optimaaliseksi neuvotellun vuokratason ja sopimusmallin myös tilaratkaisun, joka tukee asiakkaan operatiivista toimintaa.

*"Vuokralaisedustuspalvelu perustuu ajatukselle, että edustaja on lojaali vuokralaiselle ja pyrkii ajamaan vain tämän etuja."*

*(Newsec kiinteistömarkkinakatsaus kevät 2019)*

Suomeen vuokralaisedustuspalvelu rantautui kansainvälisten yritysten tarpeiden myötä 2000-luvun taitteessa. Palvelu on kehittynyt Suomessa melko hitaasti ja sen tunnettuus on ollut pitkään heikkoa myös toimialan sisällä (Newsecin kiinteistömarkkinakatsaus kevät 2019). Käänteinen palvelujen kysynnässä tapahtui vasta 2010-luvun lopulla, mutta Locus-toimialakartoitukseen osallistuneiden yritysten mukaan palvelu on edelleen melko harvoin käytettyä, eikä sen odoteta juuri kasvavan nykyisestä.

Locus-toimialakartoitukseen osallistunut Newsec on toiminut yli 25 vuotta muun muassa kiinteistöjen myynti- ja ostoneuvonannoissa, arvioinneissa ja analyysissä, toimitilavälityksessä sekä kiinteistö- ja toimitilajohtamispalveluissa Suomessa (Toimitilahaku 2019). Se täydensi palvelutarjontaansa vuokralaisedustuspalveluilla ensimmäisten joukossa jo 2000-luvun alussa. Newsecin vuokralaisedustuspalveluista vastaavan Corporate Solutions-yksikön vetäjän Ville Inkerin mukaan vuokralaisedustuspalveluiden käyttö on yleistynyt kovaa vauhtia 2010-luvun loppupuolella ja suuret yritykset hyödyntävät lähes poikkeuksetta asiantuntijapalveluita tilaamalla (Newsecin kiinteistömarkkinakatsaus kevät 2019).

### 3.3 Tilahaku vuokralaisedustuksena

Vuokralaisedustuksena tehtävä tilahaku poikkeaa perinteisestä kiinteistövälityksestä ennen kaikkea lähestymistavan ja kustannusten muodostumisen osalta. Kun kiinteistövälittäjä edustaa kiinteistön omistajaa tai rakennuttajaa ja saa palkkionsa näiltä, tarkastelee vuokralaisedustus käytännössä samojaakin kohteita nimensä mukaisesti vuokralaisen näkökulmasta.

Tilahaku vuokralaisedustuksena (Tenant Representation, myöhemmin TenRep) tarkoittaa asiakastarpeena karkeasti uutta tilaa tai tilamuutosta. Palvelua tarvitaan tyypillisesti organisaation aloittaessa toimintansa, laajentuessa tai sijoituessa uudelleen. Hiila & Tukiainen & Hakola (2019, 153) määrittelevät tilamuutoksen prosessiksi, jossa organisaatio joutuu muuttamaan uusiin tiloihin yhdestä tai useammasta syystä, ja mainitsevat syiksi muun muassa omistusjärjestelyt, työn digitalisoitumisen ja tilatehokkuuden parantamisen. Tyypillisiä muutosajureita ovat lisäksi esimerkiksi nykyisen tilan väärä koko henkilöstön määrän muuttuessa, kiinteistön kunto, sopimaton sijainti ja kustannustekijät.

Kun toimitilaa etsitään vuokralaisedustuksena, asiakas sitoutuu hankkeeseen maksamalla saamastaan palvelusta. Vuokralaisedustuksen asiantuntijatiimi hoitaa asiakkaan puolesta koko prosessin, jonka vaiheet ovat:

1. Vuokralaisen tarpeiden määrittäminen ja analysointi
2. Markkinakartoitus
3. Kohteiden vertailu ja kohdekäynnit
4. Tarjouspyynnöt ja tarjousten vertailu
5. Vuokrasopimusneuvottelut.

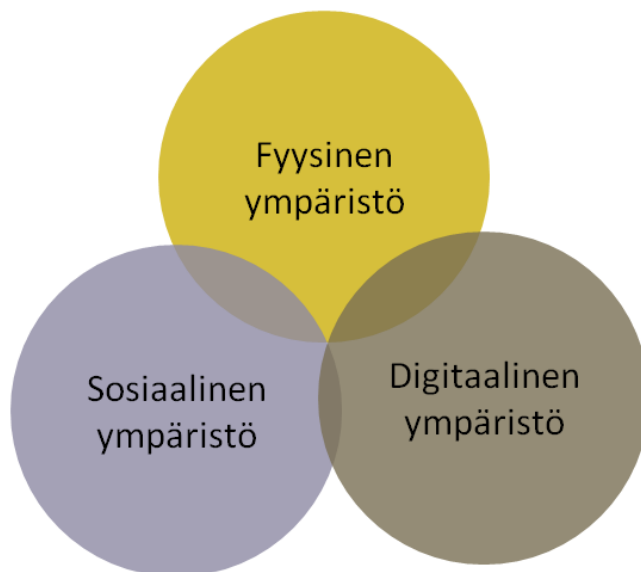
(Newsecin kiinteistömarkkinakartoitus kevät 2019).

Vuokralaisedustajan sitoutumattomuus vuokratiloja tarjoaviin tahoihin antaa vapauden tarkastella kohteita juuri kyseisen asiakasorganisaation tarpeita ajatellen myös kriittisin silmin. Mikäli hanke etenee loppuun asti, myös sopimusneuvotteluissa vuokralaisedustus ajaa asiakasorganisaation asiaa ja voi asiantuntemuksellaan vaikuttaa sopimusehtoihin asiakasorganisaation etuja ajatellen. Molempien osapuolien vakava intressi on sopivan tilan löytyminen ja vuokrasopimuksen solminen.

### 3.4 Työympäristökehitys

Perinteisistä huonetoimistoista tai niin sanotuista koppikonttoreista on siirrytty avoimiin toimistotiloihin jo 1990-luvulta alkaen ja kokemus avokonttoreista leimaa keskustelua työympäristöistä vielä kolmekymmentä vuotta myöhemmin. Tilamuutos tarkoittaa useimmille käyttäjistä edelleen siirtymistä työskentelemään avokonttorissa, jossa äänet ja liikenne tutkitusti häiritsevät työn tekemistä.

Käsitys työympäristöstä muuttuu hitaammin kuin itse ympäristö ja todellisuudessa 2010-luvun työympäristön on muutakin kuin fyysinen ympäristö, tilaratkaisu ja sen visuaalinen ilme. Digitalisaation mahdollistettua uudenlaiset, paikasta riippumattomat työn tekemisen tavat työympäristöä tulee tarkastella kokonaisuutena, joka muodostuu liiketoiminnan ympärille rakentuvista fyysisistä, sosiaalisista ja virtuaalisista tekijöistä sisältäen organisaation toiminnan, tilat ja teknologian (kuvio 4).



Kuvio 4. Työympäristön elementit.

Työterveyslaitoksen mukaan työtilojen suunnittelu on muutosprosessi, jossa parhaimmillaan toimintaa ja tiloja kehitetään samanaikaisesti ja suunnittelussa huomioidaan seuraavat asiat:

- organisaation strategiset tavoitteet
- työprosessit
- eri käyttäjäryhmien työn vaatimukset
- näkemykset siitä, miten työ muuttuu tulevaisuudessa.

(Työterveyslaitos 2019)

2010-luvulle tyypillinen toimistoympäristö, monitilatoimisto, koostuu erilaisista tilatyypeistä ja toiminnallisista vyöhykkeistä muodostaen käyttäjäorganisaatiolle räätälöidyn, toimintalähtöisen työympäristön. Fyysisen ympäristön ohella kehitetään nyt niin sosiaalista ympäristöä, toimintakulttuuria ja johtamistapaa kuin virtuaalistakin ympäristöä digitaalisine työ- ja viestintävälineineen. Ajalle tyypillistä onkin, että

toimitilahankkeiden rinnalla kulkee samanaikaisesti merkittäviä henkilöstö- ja ITC-kehityshankkeita.

Monitilatoimisto ei ole pelkkä tilaratkaisu. Sen toimivuus edellyttää toimintalähtöisen ajattelutavan ja asennetta, jossa oleellista on halu tehdä töitä käyttämällä työympäristöä uudella tavalla. Ajattelutapa perustuu paitsi digitaalisten työvälineiden mahdollistamaan monipaikkaiseen, liikkuvaan työskentelytapaan myös työn itseohjautuvuuteen ja mahdollisuuteen ennakoida työn kulkua. (Toimitilahaku 2019).

Tilahakuprojekteissa työympäristökehityksen (myöhemmin TYK) tarkoituksena on optimoida tilankäyttö ja löytää tasapaino asiakasorganisaation toimintastrategian, tilaan kohdistuvien toiminnallisten tarpeiden ja tilahakua määrittävien kriteerien välillä.

Työympäristökehityksen konkreettiset, toiminnallista ratkaisua kuvaavat ja siten tilahakua tukevat tuotokset ovat:

1. Tilaohjelma, jossa luetteloidaan toimitilan tilatyypit ja kohdennetaan niille tarvittavat neliöt.
2. Työympäristökonsepti, joka kuvaa kaaviotasolla tilan käyttötapaa, määrittää toiminnot ja tilanjakoperiaatteen toimien ohjeistuksena tilasuunnittelulle.

Työympäristökehityksen asiantuntijapalvelun tarkoitus on yhdistää liiketoiminnan näkökulma käyttäjän tarpeisiin ja täydentää siten tilahaun strategisia reunaehtoja konkreettisilla, käyttäjätietoon perustuvilla toiminnallisilla vaatimuksilla.

### 3.5 PESTEL-analyysi

Kiinteistöalaa, työympäristökehitystä ja vuokralaisedustuspalvelun tulevaisuuden näkymiä tarkastellaan seuraavassa PESTEL-analyysin avulla. Kuviossa 5 esitetyistä teemoista lähemmin tarkastellaan kunkin osa-alueen tunnusvärillä merkittyjä aihepiirejä, joilla nähdään olevan vaikutusta kehitettävään palveluun.



Kuvio 5. PESTEL

#### 3.5.1 Poliittinen ja lakisääteinen ympäristö

Rakennusala ja siten välillisesti myös kiinteistöalaa koskeva lainsäädäntö, määräykset ja ohjeet turvaavat hyvän rakennustavan, mutta hidastavat omalta osaltaan uusien innovaatioiden käyttöön ottoa. Määräysten lisääntyessä kustannukset kasvavat helposti erilaisten lisäselvitysten ja hankintojen muodossa. Rakennusmääräykset vaikuttavat suoraan rakennuskustannuksiin ja näkyvät kohteiden valmistuttua myyntihinnoissa ja vuokrissa (Rakli 2014, 3). Poliittinen ohjaus luo Leväisen (2013,13) mukaan kiinteistösektorille epävarmuutta, sillä poliittisten päätösten vaikutuksia on vaikea ennustaa. Poliittisia päätöksiä

voivat olla lainsäädännössä tapahtuvien muutosten lisäksi esimerkiksi paikalliset kaavamuutokset.

Rakli pitää kaavoituksen hitautta ja esimerkiksi rakennusten käyttötarkoituksen muutoksiin liittyvää byrokratiaa jopa liiketaloudellisesti järkevien toimenpiteiden esteenä (Rakli 2014, 3). Syntyy riski, että alaa kehittävä innovaatiotoiminta hyytyy kustannuspaineissa ja jäädytään tilanteeseen, jossa rakennustuotannossa huomioidaan ainoastaan pakollisten määräysten asettamat vaatimukset, eikä kehitystä entistä laadukkaampaan rakennustapaan tapahdu odotetussa laajuudessa.

### 3.5.2 Ekologinen ympäristö

Kiinteistöjen energiatehokkuuden parantaminen on Raklin (2014, 44) mukaan yksi tärkeimmistä kiinteistöliiketoiminnan ympäristövastuullisuuden painopisteistä. Tämä edellyttää kiinteistön omistajalta tietoisia energiateknologisia valintoja ja toimia, joilla huolehditaan siitä, että rakennuksella on riittävät tekniset edellytykset energiatehokkaaseen suorituskykyyn. Käyttäjäorganisaatio voi puolestaan omalla toiminnallaan vaikuttaa kiinteistön käytöstä aiheutuvaan ympäristön kuormitukseen noudattamalla ympäristöä säästäviä perustoimia kuten jätteiden lajittelua.

Rakentamis- ja kiinteistöalan suurimmat ympäristövastuullisuuteen liittyvät osatekijät ovat rakennuksen energiatehokkuus ja ympäristövaikutukset. Rakennuksen energiatehokkuudella tarkoitetaan sitä, kuinka paljon rakennuksen tyypilliseen käyttöön tarvitaan energiaa. Energiatehokkuuteen vaikuttavia tekijöitä ovat esimerkiksi rakennuksen ikä, koko, muoto, kunto, sijainti, tekniset järjestelmät ja käyttötarkoitus (Rakli & Sanastokeskus TSK 2016, 44).

Rakennusten ympäristöluokitusten avulla sijoittajat, viranomaiset ja tilojen käyttäjät voivat vertailla muun muassa kiinteistöjen energiatehokkuutta yhtenäisin menetelmin. Saadaksean ympäristöluokituksen eli sertifiointin tulee tilan, rakennuksen tai rakennushankkeen täyttää tietyt vaatimukset,

jotka liittyvät muun muassa rakennuksen sijaintipaikkaan ja sen energian- ja vedenkulutukseen sekä materiaalien käyttöön sen koko elinkaaren aikana (Rakennusteollisuus 2019). Kiinnostus ympäristösertifikaatteja kohtaan on kasvussa, mutta vielä toistaiseksi käyttäjäorganisaatiot eivät useinkaan ole valmiita maksamaan sertifikaatin omaavista toimitiloista tavallista suurempaa vuokraa.

Energiatehokkuuden ohella myös tilojen käytön tehokkuus nähdään yhä useammin keskeisenä ympäristötavoitteena ja tarve tilankäytön tiivistämiseen on yksi tavallisimmista tilamuutoksen syistä. Leväisen (2013, 109) mukaan on tyypillistä, että toimistojen työpisteistä jää päivittäin tyhjilleen neljäsosa esim. työmatkojen, asiakaskäyntien, neuvotteluiden, etätyön ja lomien takia. Toimistotilojen vajaakäyttö, toisin sanoen alhainen käyttöaste, selittyy osittain teknologian kehittymisellä, sillä digitaalisten työvälineiden myötä työn tekeminen ei ole enää aika- tai paikkasidonnaista.

Modernit, ratkaisuiltaan joustavat monitilaympäristöt ja jaettavat co-working-tilat tarjoavat organisaatioille mahdollisuuden tehokkaaseen tilan käyttöön. Tilan käytön tehokkuutta voidaan kuvata työpisteiden määrällä suhteutettuna työntekijöiden määrään. Kun yhdellä työpisteellä on enemmän kuin yksi käyttäjä, puhutaan työpisteiden ylibuukkauksesta, mikä tehostaa työpisteiden käyttöä ja toisaalta vähentää organisaation tarvitseman tilan määrää. Jos perinteisessä huonetoimistossa tilaa tarvittiin noin 20 m<sup>2</sup>/henkilö, esimerkiksi monitilaympäristössä sen määrä on keskimäärin 12 m<sup>2</sup>/henkilö.

2010-luvulla monitilaympäristöjen ohella suositaan kasvattavat jakamistaloutta ja yhteiskulutusta (Sitra Megatrendit 2017) konkreettisesti ilmentävät useiden organisaatioiden yhteiskäyttöiset co-working-tilat. Perinteisen, yhden organisaation käytössä olleen huonetoimiston muuttaminen co-working-tilaksi paitsi pidentää hankalasti modernisoitavan rakennuksen elinkaarta myös parantaa sen käyttöastetta.



Kun rakennuksia, toimitiloja ja esim. toimistoympäristöjä arvioidaan kestäväen kehityksen ja ympäristövaikutusten näkökulmasta merkitystä on paitsi rakennuksen teknisillä ominaisuuksilla, myös sillä, miten kohdetta käytetään. Rakennuksessa tapahtuvaa toimintaa on mahdollista muuttaa kustannustehokkaasti ja ketterästi ilman kalliita ja aikaa vieviä muutoksia rakennuksen teknisissä ratkaisuissa (Rasila & Nenonen 2013, 110). Koska kiinteistön laajamittainen käyttötarkoituksen muutos, kuten teollisuusrakennuksen muuttamisen toimistotilaksi, vaatii rakennusluvan ja johtaa rakennusmääräysten viidakkoon, on oleellista ymmärtää kohteen käytettävyyteen vaikuttavat ominaisuudet, tarkkailla siellä tapahtuvaa toimintaa ja tunnistaa potentiaaliset käyttäjäryhmät sekä niiden valmius toimintatapojen muuttamiseen.

Toiminnallinen joustavuus liittyy organisaation tilankäyttöön ja mahdollisuuksiin reagoida toiminnassa tapahtuviin muutoksiin toimitilan sijainnin, koon tai esim. työpisteiden määrän suhteen (Leväinen 2013, 109). Kokeilukulttuurin voimistuessa yhä useampia tuotteita, palveluja ja toimintatapoja kehitetään nopeiden kokeilujen kautta. (Sitra Megatrendit 2017). Olemassa olevan rakennuksen käyttötapojen kehittäminen toimii siten esimerkkinä paitsi kokeilukulttuurista myös kestävästä kehityksestä.

### 3.5.3 Ekonominen ympäristö

Mahdollinen taloudellinen laskusuhdanne tulee ennen pitkää muuttamaan tilannetta toimitilamarkkinoilla. Liiketoiminnan hiljentyessä vapaita tiloja on paljon tarjolla ja vuokrasopimuksia tehdään noususuhdanteen aikaisiin verrattuna edullisemmilla hinnoilla ja joustavammilla sopimusehdoilla. Noususuhdanteen aikana lyhyellä irtisanomisajalla tehty vuokrasopimus helpottaa käyttäjäorganisaation sopeutumista muuttuneeseen tilanteeseen: Sopimus voidaan irtisanoa ja uusia paremmilla ehdoilla tai vaihtaa paremmin sopiviin tiloihin. Tilojen vuokraamisen niiden omistamisen sijaan voidaan siis katsoa tuovan organisaatioille sekä taloudellista että sopimuksellista joustoa. Sen sijaan, että organisaation pääoma olisi sidottu toimitilaan, sitä voidaan hyödyntää esimerkiksi

liiketoiminnan kehittämiseen ja toiminnan turvaamiseen ekologisen ympäristön muuttuessa. (Leväinen 2013, 109).

Erialaisten aineellisten ja aineettomien hyödykkeiden ostaminen ja jakaminen on teknologian kehityksen ja digitaalisten palveluiden myötä entistä helpompaa. Jakamistalous (Sitra Megatrendit 2017) tukee ainakin teoriassa kiinteistöalalla jo 90-luvulla alkanutta suuntausta, jossa yhä useampi yritys luopuu kiinteistöjen omistuksesta vapauttaakseen pääomaa muuhun tarkoitukseen. Merkittäviä investointeja fyysisen ympäristön sijaan tehdään niin sosiaalisen ja digitaalisen työ- ja toimintaympäristön kehittämiseksi. Vuokrattavaa toimitilaa etsivän organisaation kohdalla jakamistalous voi tarkoittaa paitsi tilan, myös toimintaan liittyvän tarpeiston kuten kalusteiden ja koneiden jakamista useamman käyttäjän kesken.

Työn tekemisen tapojen muuttuessa myös toimitilojen kysyntä on muuttunut. Newsecin keväällä 2019 julkaiseman kiinteistömarkkinakatsauksen mukaan viimeisen 10 vuoden aikana uusien toimitilojen rakentamisessa on painotettu tilojen joustavuutta sekä tehokasta tilan käyttöä ja tämän myötä myös vanhoja toimitiloja on muutettu vastaamaan paremmin nykyisiä käyttötarpeita. Erityisen hyvin tämä näkyy monitilatoimistoiksi muuttuneissa vanhoissa pääkonttoreissa. (Newsecin kiinteistömarkkinakatsaus kevät 2019, 15).

Toimitilamarkkinoilla muutosherkkyys näkyy paitsi vuokra-aikojen lyhenemisenä myös kiinteistön omistajille kohdistuvina, konkreettisia vaatimuksina tilojen muuntojoustavuudesta, mikä vaatii investointeja. Toimitilan muuntojoustavuudella tarkoitetaan sen fyysistä joustavuutta, toisin sanoen kiinteistön rakenteellisten ja teknisten järjestelmien muunneltavuutta suhteessa tilaan siten, että sen monikäyttöisyys, jakaminen ja laajentaminen on mahdollista. Optio tilamuutokseen lyhyellä aikajänteellä tuo käyttäjäorganisaatiolle paitsi taloudellista turvaa myös toiminnallista joustavuutta ja omistajan näkökulmasta lisää ketteryyttä vastata muuttuvaan kysyntään. (Leväinen 2013, 109).

### 3.5.4 Teknologinen ympäristö

Teknologian kehitys vaikuttaa ekonomiseen ympäristöön tuomalla markkinoille jatkuvasti uusia liiketoiminta- ja palvelumalleja lisäten samalla kilpailua. Teknologian kehityksen katsotaankin kiihdyttäneen markkinoiden uudistumistahtia ja lyhentäneen yritysten elinikää. Hiila & Tukiainen & Hakola (2019, 38-39) korostavat, että markkinoilla pysyminen edellyttää yrityksiltä ja organisaatioilta ennen kaikkea nopeaa reagointikykyä ja ketteryyttä kyetäkseen mukautumaan muutoksiin.

Muuttuneet työn tekemisen tavat ja tehtävät ovat kuitenkin vasta alkusoittoa varsinaiselle työn murrokselle. Yritysten ja organisaatioiden näkökulmasta tekoälyn ja robotiikan mahdollistamalla automatisoinnilla voidaan saavuttaa merkittäviä hyötyjä: Sen avulla tiettyjä rutiininomaisia, ennakoitavissa ja hallittavissa olosuhteissa suoritettavia työvaiheita voidaan hoitaa kustannustehokkaasti ja ilman inhimillisen virheen mahdollisuutta. Kun organisaatiot päättävät hyödyntää tekoälyä yhä laajemmin, se vaikuttaa väistämättä paitsi työtapoihin myös itse työhön, jota organisaatiossa tehdään. (Hiila&Tukiainen & Hakola 2019, 31,33.35).

Digitalisaatio vaikuttaa paitsi työn tekemisen tapoihin myös fyysiseen työympäristöön. Moderni, tekoälyä hyödyntävä rakennus kerää dataa ihmisryhmien liikkeistä ja mieltymyksistä erilaisiin tiloihin ja olosuhteisiin kuten valaistukseen ja muuttaa niitä oppimansa perusteella. Erilaisia sovelluksia on kehitetty myös työntekijöiden käyttöön muun muassa helpottamaan toimimista monitilaympäristössä. Sovellus voi esimerkiksi näyttää virtuaalikartalta vapaana olevat tilat ja työpisteet ja tarjota työntekijöille mahdollisuuden antaa palautetta työympäristön olosuhteista, joiden koetaan vaikuttavan työhyvinvointiin.

### 3.5.5 Sosiaalinen ympäristö

Hiila & Tukiainen & Hakola (2019, 66) huomauttavat, että digitalisaation edetessä muodostuu organisaation menestyksen avaintekijäksi se, kuinka hyvin niissä työskentelevät ihmiset pystyvät innovatiiviseen ajatteluun

yhteistyön ja vuorovaikutuksen avulla. Koska ihminen ei todennäköisesti pysty kilpailemaan kehittyvää tekoälyä vastaan kovin pitkään, korostuu tulevaisuuden työssä inhimilliset ominaisuudet kuten ymmärrys työtehtävien vaatimista erityistaidosta, ainutlaatuinen ajattelukyky ja taiteellisuus sekä sosiaalinen älykkyys, jolla tarkoitetaan esimerkiksi sosiaalista havainnointikykyä, suostuttelu- ja neuvottelutaitoja sekä muista välittämistä (Hiila & Tukiainen & Hakola 2019, 57). Maula & Maulan (2019, 203) mukaan tunteet ja inhimilliset kokemukset ovatkin olennainen osa työn tekemistä ja työyhteisöä, ja sosiaalinen ympäristö vaikuttaa siten voimakkaasti muutosprosessien etenemiseen.

Toimitilamuutoksen kaksi tavallisinta tavoitetta ovat kustannustehokkuus ja vuorovaikutuksen lisääminen. Tilaratkaisun kustannus- ja tilatehokkuus tehokkuus näyttäytyy operatiivisen tason edustajien silmissä ennen kaikkea pienempänä tilana ja siten säästötoimena, mikäli tilamuutoksen taustatekijöitä, kuten johdon odotuksia liiketoiminnan parantamisesta työtapojen muutoksella, ei pystytä konkretisoimaan. Toimitilamuutoksessa törmätäänkin usein muutosvastarintaan, joka johtuu ristiriidasta hankkeesta saatavissa olevan tiedon ja henkilöstön fyysiseen ympäristöön kohdistuvien tarpeiden välillä.

Kun tilamuutoksen perustelut jäävät epäselviksi, on työntekijöiden vaikea nähdä syitä totutun toimintatavan muuttamiseen uuden toimitilan vaatimalla tavalla. Maula & Maula (2019, 2012) esittävätkin, että muutoksen rakentaminen tulisi aloittaa kuuntelemalla henkilöstön tarpeita, toiveita ja kipupisteitä. Johdon näkemys organisaation kulttuurista ja toimintatavoista ei välttämättä vastaa operatiivisen tason näkemystä, eikä tilamuutos voi perustua oletukseen siitä, että tilamuutos modernisoi organisaation kulttuurin ja toimintatavat. Uusi toimitila ei itsessään muuta organisaation kulttuuria, mutta voi merkittävästi tukea sen kehittymistä toivottuun suuntaan.

### 3.6 Tulevaisuuden näkymät

Rakentamisen ollessa tarkasti lailla ja asetuksilla säädeltyä, ovat alan toimijat teknisesti samalla viivalla. Kilpailutilanteessa rakennusliikkeet ovat alkaneet hakea kilpailuetua erilaistamisen kautta ja tuoneet viime vuosina markkinoille uusia palvelukonsepteja, joissa rakennuksen tulevilla käyttäjällä on mahdollisuus jo suunnitteluvaiheessa ottaa kantaa tilojen fyysisiin ominaisuuksiin, jotka vaikuttavat tilojen viihtyisyyteen ja toiminnallisuuteen. Alan sääntely asettaa rakentamisen teknisille ominaisuuksille minimitason, mutta kohteen laadullisten ominaisuuksien määrittelyyn ja haluttavuuden lisäämiseen tarvitaan enemmänkin kokemuseräistä käyttäjätietoa.

Rakennuksen käyttöominaisuuksiin liittyviä nykyodotuksia voi peilata rakentamista edeltävään arkkitehtisuunnitteluun, jossa perinteisen ajatustavan mukaan suunnittelijan tulee näkemyksellisenä asiantuntijana esittää työn tilaajalle tai kohteen käyttäjälle valmiita ratkaisuja, ei kysymyksiä. Ajassa, jolloin osallistava budjetointi avaa tavallisille kansalaisille mahdollisuuden määritellä, keskustella ja priorisoida julkisia hankkeita, kilpailussa kiinnostavimmista rakennuksista, tai kiinteistöistä, ei liene enää mahdollista menestyä asenteella "tilat on mun juttu, ei ihmiset", kuten tunnettu sisustusarkkitehti kuittasi kysymyksen käyttäjien osallistamisesta toimitilamuutokseen erään hankkeen esittelytilaisuudessa, jota olin kuuntelemassa.

Maula & Maulan (2019, 97) mukaan trendit muokkaavat toimintaympäristöä ja ne voivat luoda otolliset olosuhteet liiketoiminnan kasvattamiseen ja toisaalta muodostaa merkittävän uhan olemassa olevan liiketoiminnan jatkumiselle. Trendeillä katsotaan olevan vaikutusta myös asiakkaiden tarpeisiin ja odotuksiin.

Toimialakohtaisten trendien tiedostaminen lisää palveluita tarjoavan organisaation valmiuksia ennakoida mahdollisia muutoksia kysynnässä ja päivittää sekä sisäistä toimintatapaansa että palvelun sisältöä vastaamaan paremmin ajan haasteita ja asiakkaiden odotuksia.

Vaikka kiinnostus ympäristösertifikaatin omaavia kiinteistöjä kohtaan onkin kasvussa, ei toimitilamarkkinoilla ei vielä toistaiseksi olla kysynnän suhteen pisteessä, jossa ympäristövastuullisuus ajaisi kustannustehokkaamman ratkaisun edelle. Muutosta ei ehkä ole odotettavissa ennen kuin ympäristövastuullisuus muuttuu lakisääteiseksi ominaisuudeksi. Työympäristön mitattavilla olosuhteilla kuten sisäilman laadulla, lämpötilalla ja valaistuksella, joihin myös sertifiointi pureutuu, on kuitenkin merkittävä vaikutus työtyytyväisyyteen ja siten työntekijäkokemukseen.

Työympäristökehityksen tuottama lisäarvo tilahakuun voidaan esitetyn PESTEL-analyysin valossa nähdä ennen kaikkea työn murroksen aikaan saamien uusien, toimitilan käytettävyyteen ja asiakasorganisaation toimintatapaan liittyvien tekijöiden sekä työntekijäkokemuksen esille nostamisena hyvissä ajoin ennen tilan lopullista valintaa.

## 4 NYKYTILANTEEN KARTOITUS - TILAHAKU VUOKRALAISEDUSTUKSENA

Kehitystyön seuraavan vaiheen tavoitteena on luoda ymmärrys kiinteistöalan asiantuntijapalveluja vuokralaisedustuksena tuottavasta organisaatiosta, Newsecin Corporate Solutions-yksiköstä (myöhemmin CS) ja sen olemassa olevista käytänteistä. Toimintaympäristöä tarkastellaan organisaation sisältä käsin tämän opinnäytetyön tekijän toimiessa organisaation aktiivisena jäsenenä.

### 4.1 Newsec Corporate Solutions

Newsecin Corporate Solutions-yksikössä tilahausta vastaavan Tenant Representation-tiimin (myöhemmin TenRep) vahvuutena voidaan pitää mahdollisuutta tiiviiseen yhteistyöhön oman yksikön muiden palvelulinjojen eli strategisen neuvonannon sekä työympäristökehityksen (myöhemmin TYK) ja tilasuunnittelun kanssa. Palveluiden linkittäminen yhteen on teoriassa helppoa paitsi organisaation rakenteen vuoksi myös yksikön sisällä risteävien työroolien ansiosta. Kaikkia palvelukokonaisuuteen kuuluvia osa-alueita työstetään usein tilahaku- ja työympäristökehitysprojektien alkumetreiltä saakka tiimityönä ja niissä on mukana asiantuntijoita eri osaamisalueilta yli tiimirajojen.

Newsecin Corporate Solutions-yksikön palvelulinjat ovat:

- Strateginen neuvonanto
- Vuokralaisedustus
- Työympäristökehitys ja tilasuunnittelu

Tilahakupalvelun ja työympäristökehityksen asiantuntijoiden välinen yhteistyö painottuu tällä hetkellä tilahakuprosessin ensimmäiseen vaiheeseen, tarvemääritykseen. Tarvemäärityksestä käytetään kiinteistöalalla myös termiä tilatarveselvitys, jossa perustellaan tilanhankinnan tarpeellisuus tai olemassa olevan tilan muutostarve,

kuvataan alustavasti tarvittavat tilat ja niille asetettavat vaatimukset, tutkitaan vaihtoehtoiset käyttömahdollisuudet sekä arvioidaan eri ratkaisujen edullisuus (Sanastokeskus TSK 2016, 39). Kokonaisvaltaisen käyttäjätiedon kerääminen on mahdollista palvelulinjojen tarpeenmukaisella yhdistämisellä, minkä voidaan katsoa vastaavan erityisen hyvin asiakastarpeeseen, johon sisältyy myös tilamuutoksesta aiheutuvia, asiakasorganisaation toimintatapoihin liittyviä muutoksia. Business Model Canvas, joka havainnollistaa Newsecin CS-yksikön liiketoimintamallin kannalta keskeiset toiminnot ja eri palvelulinjojen väliset yhteydet esitetään liitteessä 1.

Tilahaun tarvemäärittely edellyttää asiakasorganisaation monialaista tuntemista ja tietoa pyritään keräämään kaikilta toiminnan osa-alueilta, joita ovat ydintoiminnan lisäksi henkilöstöhallinto, tietotekniikka ja viestintä. Tilamuutoshankkeessa asiakasorganisaatiota edustaa monialainen ohjausryhmä, joka usein vastaa myös toimitilajohtoon liittyvistä asioista kuten tarvitsemiensa palveluiden määrittelystä.

## 4.2 Tilahakuprosessi

Tilahakupalvelua käyttävien asiakasorganisaatioiden koko vaihtelee henkilöstömäärän asettuessa tavallisesti 50-500 työntekijän välille. Vuokralaisedustuksen tilahakupalvelu pitää sisällään sekä jatkuvia kumppanuuksia että kertaluontoisia tilamuutoshankkeita. Jatkuvilla asiakkuuksilla tarkoitetaan tyypillisesti suuria asiakasorganisaatioita, joilla on useita pienehköjä, edellä esitetyn henkilöstömäärän alarajan tuntumassa olevia toimipisteitä ympäri Suomea. Merkittävä osa kertaluontoisista toimeksiannoista tulee puolestaan pääkaupunkiseudulle sijoituvilta organisaatioilta, joiden tavallisin henkilömäärä asettuu noin 150-200 henkilön tietämille ja koskee yhtä toimipistettä. Tässä kehitystehtävässä tarkastellaan lähemmin kertaluontoisiin toimeksiantoihin liittyvää tarvemäärittelyä.



Uutta tilaa hakevista asiakkaista on tunnistettavissa kaksi ryhmää:

- A. Asiakas, jotka hakee tilaa pelkästään henkilömäärän ja sijainnin perusteella. Tilahakupalvelu tuottaa heille tarpeen mukaisen palvelun helposti parissa kuukaudessa ilman taustatutkimusta.
- B. Asiakas, jolla on jo lähtötilanteessa tunnistettavia välillisiä tarpeita, jotka liittyvät tilamuutoksen myötä edessä oleviin toimintatapojen muutoksiin.

Tarvemäärityksen tavoitteena on kartoittaa asiakkaan tarpeet sekä määrittellä kriteerit tulevaisuuden tilaratkaisulle. Tilahaun ensimmäinen vaihe, markkinakartoitus, käynnistetään tilaa koskevilla perustiedoilla, joita ovat Newsecin vuokralaisedustustiimin vetäjän Mikael Pasilan mukaan:

- alustava neliömäärä
- tilatyyppe (toimistotyyppi)
- käyttöönottoajankohta
- parkkipaikkatavoite
- alustava vuokrakauden pituus
- hakualue
- muut kriittiset tekijät kuten kattokorkeus varastotiloissa.

Markkinakartoituksen tuloksista laaditaan niin sanottu pitkä lista (long list) ja kohteita verrataan toisiinsa taulukossa 1 esitetyn esimerkkikriteeristön avulla. Kriteeristön laajuudessa samoin kuin osa-alueiden painotuksissa on eroja. Kohteen arvosana muodostuu erilaisten painotuserrointen mukaan, jotka määrittellään tarveselvityksessä ilmenneiden intressien mukaan.

	KOYTEIDEN LAADULLINEN VERTAILU
ALUE	Alueen tulevaisuus Sijainti
RAKENNUS	Tekniset ominaisuudet ja niiden toimivuus Tilan kunto ja kohteen ikä Rakennuksen palvelut Rakennuksen imago Saavutettavuus (henkilöstölle)
TILA	Pohjaratkaisu ja kerrosten määrä Tilojen sisälogistiikka Tilojen koko ja laajennusoptiot
MUUT	Käyttöönottoaikataulu Vuokrataso

Taulukko 1. Vuokrattavien toimitilojen laadullinen vertailu, yleisimmin esiintyvät kriteerit.

Arvioinnissa parhaiten menestyneet kohteet pääsevät niin sanotulle lyhyelle listalle (short list). Kiinnostavimpiin kohteisiin tehdään tutustumiskäynti yhdessä asiakasorganisaation edustajien kanssa, jonka jälkeen TenRep-tiimi laatii tarjouspyynnön valituista kohteista.

Tarjouspyyntövaiheessa määritellään tarvittaessa edellä esitettyjen laadullisten ominaisuuksien lisäksi myös tekniset, olosuhdemittauksilla todennettavat ominaisuudet kuten lämpötila, ilmanvirtaus tai sisäilman epäpuhtaudet (Rasila & Nenonen 2013, 12).

Tarjouspyyntö sisältää ehdon tilamuutosten tekemisestä kiinteistön edustajan määrittelemään rajaan asti omistajan kustannuksella.

Tarjouksen tulee sisältää myös alustava ehdotus tilaratkaisusta. TenRep-tiimi analysoi saadut tarjoukset ja tilasovitukset, ja laatii tämän jälkeen asiakasorganisaatiolle esityksen päätöksentekoa varten.

Vuokrasopimusneuvotteluja käydään yleensä muutamasta eri kohteesta ja vaakakupissa painavat edellä esitettyjen kriteerien ohella ennen kaikkea sopimusehdot ja lopullinen kustannustaso.

### 4.3 Arvovirtakuvaus

Liiketoimintaidea tai -strategia määrittää, mitä arvoa palvelua tuottava organisaatio pyrkii tarjoamaan asiakkaalle. Toimintastrategia puolestaan toteuttaa liiketoimintastrategiaa ja määrittää, millä keinoilla arvoa tuotetaan. Karkeasti ottaen kyse on siitä keskittykö palveluntuottaja tarjoamansa palvelun laatuominaisuuksiin vai siitä aiheutuviin kustannuksiin, ja siten palvelun hinnanmuodostukseen. Modig & Åhlström (2018, 108-109) huomauttaa, että arvoon voi liittyä monia eri asioita, joista esimerkkeinä mainitaan muun muassa kyky tarjota parempi asiakaskokemus, nopeampi palvelu tai enemmän tuotevariantteja. Kustannukset puolestaan ovat se rahallinen, ajallinen tai henkinen uhraus, joka asiakkaan on tehtävä saadakseen tarpeensa täytettyä. Kiteytetysti strategiassa on siis kyse siitä, millaisia tarpeita palvelua tarjoava organisaatio haluaa täyttää.

Modig & Åhlströmin (2018, 23) mukaan arvoa tuottavat toiminnot ovat niitä, joiden aikana virtausyksikkö, tässä tapauksessa informaatio, jalostuu jollakin tavalla. Kun informaation keräämiseen ja tuottamiseen käytetty, virtausyksikköä jalostava aika suhteutetaan läpimenoaikaan, saadaan tulokseksi prosessin virtaustehokkuus, summa suhteessa läpimenoaikaan. Tilahakuprosessin läpimenoaikaa ja palvelukokonaisuuden virtaustehokkuutta tarkastellaan lähemmin käytännön esimerkkien kautta käyttäen apuna lean-menetelmiin kuuluvaa arvovirtakuvausta (Value Stream Mapping, VSM) sekä Modig & Åhlströmin (2018, 100, 144) luomaa tehokkuusmatriisia, jotka esitetään liitteessä 2.

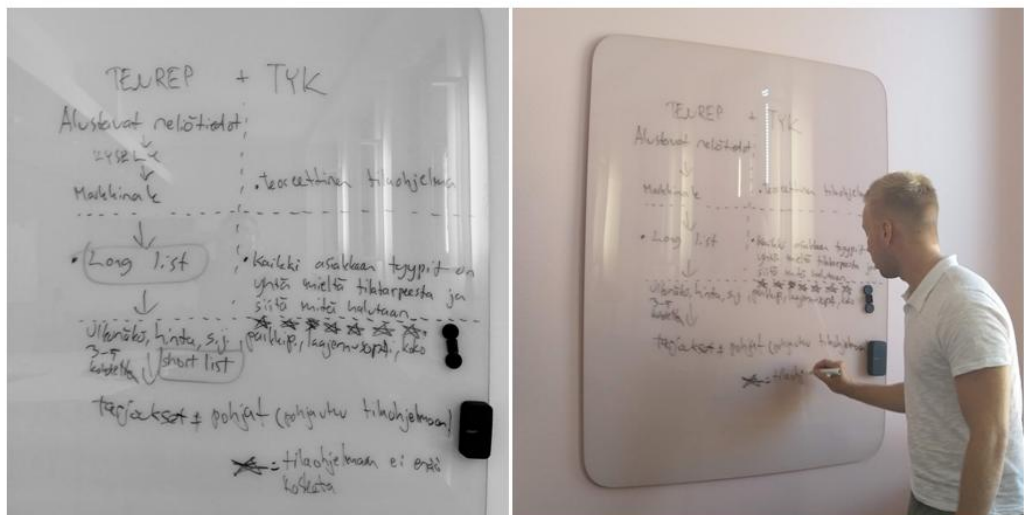
Olemassa olevan palveluprosessin mallintaminen VSM-menetelmällä antaa kokonaiskuvan palvelusta ja auttaa tunnistamaan palvelun ongelmakohdat, joissa prosessin kehittäminen on tarpeellista. VSM kuvaa nykytilannetta ja luo pohjan palvelun kehittämiseksi antamalla kokonaiskuvan palvelusta ja nostamalla esiin sen ongelmakohdat. Ongelmakohtina tarkastelussa voidaan pitää niitä prosessin vaiheita, jotka eivät tuota ydinpalveluun liittyvää arvoa asiakkaalle. (Väisänen 2019).

#### 4.4 Ryhmäkeskustelu

Selvittääkseni TenRep-tiimin näkemyksiä työympäristökehitys- ja tilahakupalveluiden yhteiskehittämisestä, kutsuin kaksi tilahaun asiantuntijaa piirtotaulun ääreen ja avasin keskustelun palveluiden kohtaamispisteistä.

Lähestyn tilahakupalvelua tiedon keräämisen näkökulmasta olettaen, että tilahakuprojekteissa edetään pääasiassa johdolta kerätyn tiedon ja vision pohjalta. Vision toteutuminen edellyttää kuitenkin asiakasorganisaation toiminnan ja arkirutiinien ymmärtämistä. Paras tieto tästä on usein operatiivisen tason työntekijöillä, joiden rooli tilahakukriteerien määrittelyssä voi kasvaa merkittävästi hankkeen edetessä.

Ryhmäkeskustelun aikana palvelun kriittiset pisteet kirjattiin piirtotaululle ja sen myötä löytyi niin sanottu kylmälinja, jonka jälkeen kaikki muutokset tilahaun kriteereissä lisäävät työmäärää ja pidentävät prosessin läpimenoaikaa (kuvat 1 ja 2).



Kuva 1. ja 2. TenRep-tiimin ryhmäkeskustelun tulokset.

Ryhmäkeskustelun lopputuloksena tilahaun ja työympäristökehityksen yhteiseksi ylitason tavoitteeksi asetettiin käyttäjien osallistaminen hankkeisiin vaiheessa, jossa muutosten tekeminen ei lisää tarpeettomasti kustannuksia. Tilahakuprosesseissa tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että

kaikki asiakasymmärrystä lisäävä käyttäjätiedon hankinta tehdään tilahaun ensimmäisen vaiheen, markkinakartoituksen, aikana ja päivitetään tilaohjelmaan ennen potentiaalisten kohteiden valintaa ja tarjouspyyntöjen lähettämistä.

Tulimme yhdessä siihen lopputulokseen, että tilahaku voidaan käynnistää asiakasprojektissa seuraavilla perustiedoilla ja teoreettisella tilaohjelmalla:

- Kiinteistön sijainti, kunto ja ulkonäkö
- Henkilöstön määrä ja kasvuennuste
- Monitilatoimiston mitoituseriaatteet

Markkinakartoituksen aikana selvitetään suoraan tilan kokoon vaikuttavat toiminnalliset kriteerit ja päivitetään niistä aiheutuvat muutokset lopulliseen tilaohjelmaan:

- Toimitiloissa tapahtuvan työn osuus kaikesta työstä, työn tekemisen tavat ja liikkuvuus tarvittavan työpistemäärän selvittämiseksi.
- Räätelöity tilaratkaisu ja toimintamalli, joka huomioi organisaation toimintaan liittyvät tilalliset erityistarpeet.

Yksiselitteinen kuvaus asiakkaan tarpeista tukee tilanhakua ja helpottaa potentiaalisimpien kohteiden tunnistamisessa. Hankkeen onnistumisessa keskeistä onkin ymmärtää, mitä kartoitetaan ja kysytään.

## 5 PALVELUN KOKEILEVA KEHITTÄMINEN

### 5.1 Ideointi

Lähtökohtana tilahaku- ja työympäristöpalvelujen kehittämiseksi ja ideoinnille toimii hypoteesi, joka perustuu havaintoihini asiakasorganisaatioiden rakenteesta, päätöksentekoprosesseista ja työn tekemisen tavoista (kuvio 6).



Kuvio 6. Hyvä hypoteesi tai oletamus kertoo, kuka tai mikä on kohderyhmä, mikä on se konkreettinen asia, mitä tapahtuu ja miksi tapahtuu (Hassi & Paju & Maila 2019, 97).

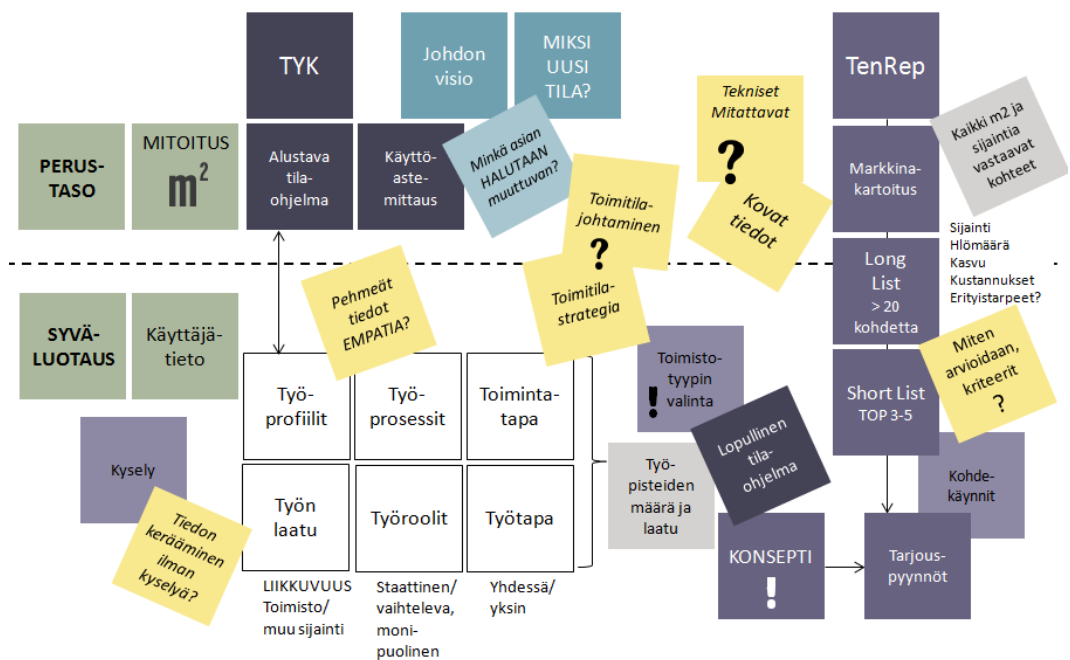
Hypoteesin toteutuessa tilahaun tuloksia voidaan tutkia käyttäjän todellisten tarpeiden näkökulmasta, mikä lisää merkittävästi keinoja tunnistaa potentiaalisimmat tilat kaikista tilahakuprosessin aikana asiakasorganisaatiolle tarjottavista vuokrauskohteista.

Tilahaun asiantuntijoiden kanssa käymieni keskustelujen perusteella voidaan todeta, että hypoteesin toteutuminen vaatii

- projektin omistajan selkeän päätöksen siitä, millaista tilaa haetaan.

- tavoitteellista käyttäjätiedon keräämistä.
- työympäristökehityksen tuen tilaratkaisuun liittyvien linjausten tekemisessä.

Koska en vielä ideointivaiheen aluksi tiennyt, mitkä kehitysidean osat ovat asian ydintä ja mitkä sivujuonteet toisivat sitä tukevaa tietoa, keräsin kaikki tilahaku- ja työympäristöhankkeisiin liittyvät ajatukset, olettamukset ja tiedossa olevat menetelmät muistilapuille. Teemoittelun ja värikoodauksen avulla yksittäisistä sanoista hahmottui pikkuhiljaa paitsi itsestäänselviä prosessinkulku ja myös aukkopaiikkoja lisäkysymysten muodossa. Kuvio 7. esittää alkuperäistä post-it-lappuseinää jalostuneemman version käsitekartasta.



Kuvio 7. Idean pilkkominen, käsitekartta ja avoimet kysymykset.

Kehitysidean purkaminen pienempiin osiin ja niiden kategorisoiminen käyttäen erilaisia kanvaaseja auttaa kokonaiskuvan hahmottamisessa. (Hassi & Paju & Maila 2015, 87-90).

Kehitystyön hahmottamisen tueksi olen käyttänyt lisäksi ideakanvaasia, joka perustuu Hassin, Mailan ja Pajun (2019, 88-89) kehittämään malliin. Ideakanvaasin avulla osiin pilkottu asiakokonaisuus jäsenellään kanvaasille, jolloin sen osista ja yhteyksistä muodostuu runko kehitystyölle. Ideakanvaasi konkretisoi edellä kerättyjen käsitteiden merkityksen ja kiteyttää palvelukokonaisuuden kehittämisen tavoitteet (kuvio 8).

## IDEAKANVAASI



Kuvio 8. Kehitysideaa, sen merkittävimpiä osatekijöitä ja tavoitteita hahmottava ideakanvaasi (soveltaen Hassi & Paju & Maila 2019, 88-89).

Ideakanvaasi toimii paitsi kokonaisuuden hahmottamisen apuna myös idean kehittymisen seurantavälineenä. Kun ideoita kokeilevan kehittämisen mukaisesti testataan käytännössä, yksittäisten osien keskinäinen painoarvo todennäköisesti muuttuu toisten jalostuessa ja joidenkin osa-alueiden osoittautuessa vähemmän merkityksellisiksi. Kanvaasia kannattaakin Hassin & Pajun & Maulan (2019, 87) mukaan päivittää suunnitteluprosessin edetessä tehtyjen kokeilujen ja niistä oppimisen myötä.



## 5.2 Kokeilut - olemassa olevat käytännöt

Ideointivaiheen tärkein saavutus on tilahaun ja työympäristökehityksen kriittisten kohtaamispisteiden tunnistaminen ja tavoitteiden asetanta. Kokeiluvaiheessa tarkastelen jo käytössä olevien menetelmien tuottavuutta tiedon keräämisen näkökulmasta esimerkkiprojektin avulla.

### 5.2.1 Case kasvuyritys NN

Esimerkkiyrityksellä on kolme toimipistettä eri puolilla Helsinkiä ja tilamuutoksen tavoitteena saada kaikki toiminnot saman katon alle. Yrityksessä on tunnistettu tilan tarpeen ohella myös muita, muun muassa toimintakulttuuriin liittyviä muutostarpeita. Palvelukokonaisuuteen liitettiin jo tarjousvaiheessa TYK-palveluita, joista esitetyssä esimerkissä vastasivat työympäristökehittäjä ja muutosjohtaja.

Osallistamistoimissa yrityksen johdosta koostuva ohjausryhmä edusti koko organisaatiota ja tulevan toimitilan ominaisuudet määriteltiin ennen kaikkea yritysjohdon asettaman strategisen lähestymistavan ja vision pohjalta, ei niinkään operatiivisesta toiminnasta kerätyn käyttäjätiedon mukaan.

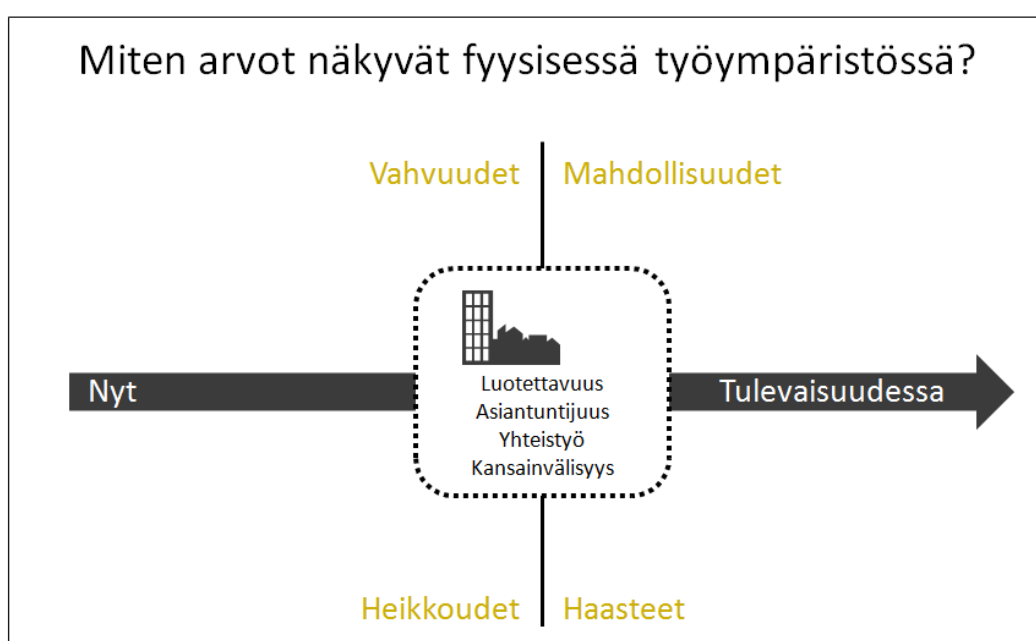
Organisaation nykytilanteen kartoitukseen ja asiakasymmärryksen syventämiseen käytettiin olemassa olevia menetelmiä, eikä niiden kehittämiseen varattu erikseen aikaa.

- Työympäristökysely
- Käyttöastemittaus
- Vierailukäynnit
- Johdon haastattelut ja työpajat
- Tilaohjelma
- Työympäristökysely

Tilahaun ensimmäinen vaihe, markkinakartoitus, käynnistyi teoreettisella tilaohjelmalla, jossa tilatarve perustui nykyisten tilojen käyttöasteeseen, yrityksen henkilömäärään ja kasvuennusteeseen sekä johdon visioon

monitilaympäristöön siirtymisestä. Prosessin edetessä keräsimme työpajamenetelmin tietoa organisaation arvoista, toiminnasta ja muutosvalmiudesta sekä tutustuimme kahteen valmiiseen kohteeseen, jotka ominaisuuksiltaan vastasivat asiakkaan tavoitetilaa.

Lähestymistavasta johtuen pyrimme työpajoissa selvittämään, millä tavalla organisaatiolle tyypilliset toiminnot ja käyttäytymismallit ovat kytköksissä yrityksen arvoihin ja johdon visioon tilamuutoksesta, ja miten tilaratkaisu vaikuttaa näihin. Testasimme uutta, yrityksen arvoihin perustuvaa lähestymistapaa kuviossa 9. esitetyn SWOT-työpohjan avulla.



Kuvio 9. Yrityksen arvojen konkretisoiminen osaksi fyysisistä työympäristöä SWOT-työpohjan avulla.

Tunnistimme työpohjan avulla nykytilanteen kipupisteet ja ratkaisut, jotka estävät asiakasorganisaatiota kehittymästä toivottuun suuntaan. Arvojen tunnistaminen ja keskustelu siitä, miten ne vaikuttavat yrityksen toimintakulttuuriin osoittautuivat kuitenkin projektin ohjausryhmälle ja siihen kuuluville johtajille ja esimiehille haasteelliseksi.

Vaikka projektissa käytettiin pääosin vakiintuneita menetelmiä, sitä tiivistettiin sijoittamalla työpajat tiiviiksi paketti projektin alkuvaiheeseen, osaan, jossa käyttöastemittauksen ja työympäristökyselyn tuloksia vasta kerätään ja analysoidaan, ja joka asiakkaan näkökulmasta tarkoittaa

pitkää, noin kahden kuukauden mittaista odotusaikaa. Hakutulosten passiivisen odottamisen sijaan onnistuimme näin sitouttamaan asiakasorganisaatiota edustavan ohjausryhmän tilahaun tavoitteisiin ja tuotimme työympäristökonseptin sisältämän informaation muodossa arvoa asiakkaalle jo ennen projektin lopputulosta, sopivan tilan löytymistä.

Lokakuussa 2019 Case kasvuyritys NN:n tilahakuprosessi on edennyt niin sanottuun short list-vaiheeseen, jossa tarkastellaan lähemmin kahta asiakasta eniten kiinnostavaa kohdetta. Toinen kohteista täyttää ominaisuuksiltaan yrityksen tämän hetkiset tarpeet, mutta ei jätä sille yhtään kasvunvaraa ilman, että yrityksen toimintatavat muuttuvat radikaalisti. Edellytys toimintatapojen muutoksesta liittyy työpisteiden määrään uusissa toimitiloissa. Yrityksen kasvaessa työpisteiden määrää ei pystytä lisäämään, mikä tarkoittaa käytännössä etätyön merkittävää lisääntymistä. Lopullista valintaa ei kuitenkaan ole vielä tehty.

### 5.3 Reflektointi - kehitysaihiot ja epävarmuuksien tunnistaminen

Uutta palvelua tai toimintatapaa kehitettäessä epävarmuudet eivät liity pelkästään lopulliseen ratkaisuun, vaan myös kontekstiin, johon ratkaisua kehitetään (Hassi & Paju & Maila 2015, 35). Esimerkkitapaus osoittaa, että silloinkin, kun asiakkaalle toimitettu palvelu vastaa tarpeeseen ja siitä saatu palaute on ensiluokkaisen hyvää, voi tuotantoprosessiin jäädä lukusia epävarmoja tekijöitä, joiden jatkokehittämiseen on syytä panostaa.

On ennen kaikkea johdon strateginen valinta, kuinka laajasti käyttäjät osallistetaan projektiin. Muutosvastarinta uusia toiminnallisia ratkaisuja kohtaan on usein sitä voimakkaampaa, mitä vähemmän käyttäjiä informoidaan etukäteen tulevista muutoksista ja niiden syistä.

Orientoituminen muutokseen voi olla vaikeaa ilman täsmällisiä linjauksia muutosten laajuudesta koskien toimintatapaa ja uusia työn tekemisen tapoja, joita henkilöstön oletetaan tilamuutoksen myötä omaksuvan.

Maulan ja Maulan (2019, 51) mukaan kyselyt mahdollistavat laajan kohderyhmän tutkimisen, mutta tietoa saadaan vain niistä asioista, joita

kyselyn tekijä on ymmärtänyt kysyä. Myös Newsecissä syy kyselyn käytölle tilahaku- ja työympäristökehityshankkeissa lienee mahdollisimman laajan osallistujapohjan saavuttaminen. Tässä kehitystyön kokeiluvaiheessa esitellyssä esimerkkiprojektissa kysely tehtiin osana tarvemäärittystä ennen kuin tulevan tilamuutoksen laajuudesta, toteutustavasta tai aikataulusta oli viestitty henkilökunnalle.

Kyselystä saatujen kokemusten perusteella parempana vaihtoehtona voidaan kenties pitää laajan työympäristökyselyn järjestämistä konseptointivaiheen ja vuokrattavan toimitilan valinnan jälkeen. Sen avulla voidaan peilata organisaation operatiivisen tason näkemystä tehtyihin valintoihin ja mahdollistetaan muutosten tekeminen joko konseptiin tai esimerkiksi toimitilan pohjaratkaisuun vaiheessa, jossa niiden tekeminen ei aiheuta suuria kustannuksia.

Tilamuutoshankkeen aikainen benchmark-vierailu ja esimerkiksi monitilaympäristöjen käytännön toteutuksiin tutustuminen auttaa asiakasorganisaation avainhenkilöitä hahmottamaan ja konkretisoimaan tavoitteita ja tunnistamaan elementtejä, jotka edesauttavat tavoitteisiin pääsemistä. Palaute tuottaa parhaimmillaan selkeitä reunaehtoja organisaation toimintaa tukevien ratkaisujen löytämiselle.

Modig & Åhlströmin (2018, 127) määrittelevät leanin ennen kaikkea toimintastrategiaksi, jonka tavoitteena on prosessin hyvä virtaustehokkuus ja johon on mahdollista päästä luomalla läpinäkyvä organisaatio, jossa jokaisella on mahdollisuus reagoida toimintaa ja virtausta häiritseviin tekijöihin. Modig & Åhlström toteavat myös, että leanin toimintastrategian toteuttamisessa ei ole kyse vain tosiasiallisen virtauksen parantamisesta, vaan tavasta olla jatkuvasti kehittyvä organisaatio (2018, 143,152).

Koska asiakkaalla on vain harvoin valmiina taustatutkimusta, johon tilahaku voi suoraan nojata, meidän tulee kirkastaa omien asiantuntijoidemme roolia ja luoda yhteisiä tapoja, jolla autamme asiakasta kohti visiota. Modig & Åhlströmin (2018, 142) mukaan leanin toimintastrategian toteuttamisen ehtona on pyrkimys vaihtelun

poistamiseen, vähentämiseen tai hallintaan virtaustehokkuuden kasvattamiseksi. Käytettyjen menetelmien ja esimerkkiprojektin tarkempi arviointi Lean 5S-menetelmän avulla esitetään liitteessä 3. Havainnoinnin tarkoituksena on tunnistaa ja poistaa tekijöitä, jotka hankaloittavat palvelua tuottavan organisaation toimintaa tai tuottavat niin sanottua hukkaa, ja toisaalta tunnistaa arvoa tuottavat toiminnot niin sisäisesti kuin asiakasorganisaation näkökulmasta katsottuna.

5S-menetelmä koostuu nimensä mukaisesti viidestä vaiheesta:

1. Sortteeraus = Prosessin toimintojen luokittelu ja arvoa tuottavien toimintojen tunnistaminen
2. Systematisointi = Prosessin tiivistäminen
3. Siivous = Arvoa tuottamattomien toimintojen eliminointi
4. Standardisointi = Prosessissa käytettävien työkalujen optimointi ja osien uudelleen järjestely
5. Seuranta = Käytännön testaus ja palautteen kerääminen

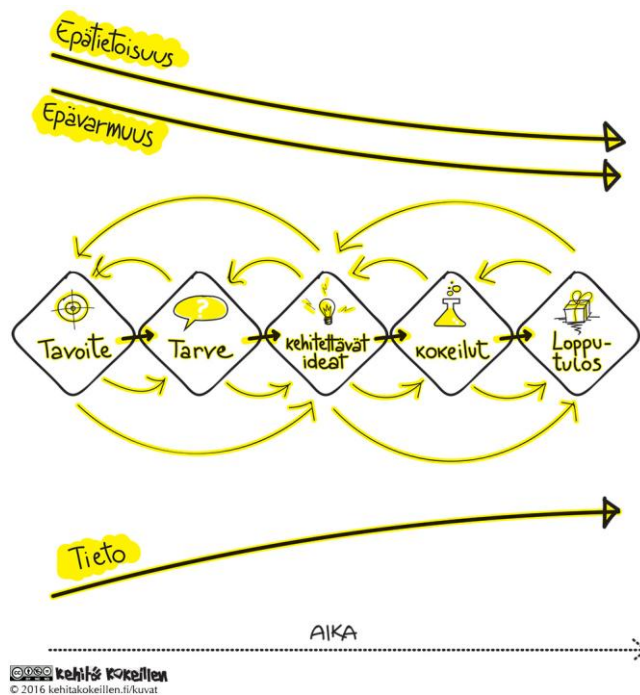
(Modig & Åhlström 2018, 144).

## 6 KONSEPTOINTI JA SUUNNITTELU

Kehitystyön konseptointi- ja suunnitteluosiossa kehitystyö etenee kokeillen kehittämisen mallin mukaan konkreettisten ratkaisujen etsimiseen (kuvio 10).

Konseptointi- ja suunnitteluvaiheen tavoitteita ovat:

- Palvelukokonaisuuden ja -prosessin tiivistäminen
- Asiakasymmärryksen lisääminen ja oikea-aikainen hyödyntäminen
- Sisäisen viestinnän parantaminen



Kuvio 10. Kokeilemalla kehittämisen eteneminen (Hassi & Paju & Maila 2015, 55).

## 6.1 Palvelumalli - organisaation yhteinen suunta

Arjen käytännöille on tyypillistä toistuvuus, joka johtaa helposti niiden automatisoitumiseen organisaation jäsenten reagoidessa haasteisiin ja mahdollisuuksiin tietyllä, rutiininomaisella tavalla.

Organisaation käytännöissä piilee kuitenkin aina mahdollisuus muutokseen, ja ne kaatuvat yhteiseen tavoitteeseen pyrkivän toiminnan puutteeseen helpommin kuin muutostarpeen ymmärtämiseen. Käytännöt ovat vahvasti sidoksissa organisaatiokulttuuriin, sen tavoitteisiin ja tapaan toimia, mutta kyse on myös siitä, miten henkilöstö tekee päätöksiä omassa työssään, priorisoi asioita tai käyttää olemassa olevia työvälineitä. Mitä monimutkaisempi organisaatio sitä suuremmalla todennäköisellä sen jäsenet näkevät toiminnan eri tavoin ja niin sanotusti hiihtävät omia latujaan. (Maula & Maula 2019, 176-177).

Prosessiajatteluun perustuvan Service Blueprint-mallin avulla palvelun tuotannosta, siihen vaadittavista resursseista ja asiakkaiden kytkeytymisestä prosessiin luodaan visuaalinen kuvaus, palvelumalli. Se auttaa tarkastelemaan prosessia sekä asiakkaan että palveluntuottajan näkökulmasta ja toimii sekä uusien palveluiden kehittämistyökaluna että olemassa olevan palvelun korjausvälineenä. Service Bluepritissä toiminnot jaetaan näkyviin ja näkymättömiin sen perusteella tapahtuuko toiminto suorassa vuorovaikutuksessa asiakkaan ja palveluntuottajan välillä vai ei. (Tuulaniemi 2011, 212).

Fyysiset  
elementit



## Service Blueprint



Kuvio 11. Service Blueprint - palvelumalli kuvaa tilahakuprosessia ja siihen liittyviä tukipalveluita

Oheinen Service Blueprint (kuvio 11) kuvaa tyypillistä tilahakuprosessia palvelumallina ja sen tarkoitus on tuoda esiin asiakkaan ja tuotannon kontaktipisteet korostaen niitä palvelun osia, joiden sisältöä voidaan rikastaa työympäristökehityksen tuottamalla asiakasymmärryksellä. Palvelumuotoilulle tyypilliseen tapaan Service Blueprint visualisoi koko olemassa olevan palveluekosysteemin. Palveluekosysteemillä tarkoitetaan tässä kaikkia palveluun liittyviä toimijoita, organisaatioita, ympäristöjä ja kontaktipisteitä (Tuulaniemi 2011, 99).

Tämä palvelumalli luo pohjan konseptin kehittämiseksi ja auttaa työympäristökehityspalveluiden, tässä TYK-tukipalveluiden, tarkastelemista osana suurempaa kokonaisuutta. Ideointi- ja kokeiluvaiheessa esitettyjen löydösten valossa CS:n sisäisten käytäntöjen ja palvelumallin jatkokehityksessä huomioidaan seuraavat linjaukset:

1. Asiakasorganisaation päätös tilaratkaisusta ja toimintamallista lukitaan ennen tarjouspyyntöjen lähettämistä, eikä tilaohjelmaa muuteta enää sen jälkeen ilman erityistä syytä.



2. Työympäristökehityksen tulokset esitetään konseptina, joka toimitetaan kiinteistön edustajille tarjouspyynnön liitteenä.
3. Olemassa olevien menetelmien arvioinnista syntyneet johtopäätökset viedään käytäntöön kehittämällä käyttäjätiedon hankintaan liittyviä osallistamisen työkaluja.

## 6.2 Fyysisen ympäristön käytettävyys ja käyttäjätiedon hankinta

Tämän kehitystyön taustalla on tietoisuus siitä, että jokaisen käyttäjäorganisaation ja yksittäisen käyttäjän tilakäsitys ja -tarve on erilainen. Tilamuutoksen ei tulisikaan automaattisesti tarkoittaa modernia toimintalähtöistä monitilaympäristöä, joka perustuu monipaikkaiseen työn tekemisen tapaan. Jos tilahaku pannaan käyntiin ilman syvällistä ymmärrystä organisaation toiminnasta on mahdollista, että jokin perustavaa laatua oleva, erityisesti monipaikkaiseen työhön liittyvä tekijä jää huomaamatta.

Rasila & Nenonen (2013, 7) toteavat yksinkertaisesti rakennetun ympäristön käytettävyyden olevan kunnossa, kun pystymme toimimaan erilaisissa tiloissa vaivatta. Käytettävyyteen ei useinkaan kiinnitetä erityistä huomiota ennen kuin siinä on jokin ongelma. Tyypillisesti ihminen sopeuttaa toimintansa ympäristön vaatimuksiin helpommin kuin muokkaa sitä itselleen paremmin sopivaksi. Tilamuutoksen taustasyöt löytyvät kuitenkin useimmiten juuri käytettävyydestä: Olemassa olevan tilan fyysiset ominaisuudet eivät enää täytä käyttäjäorganisaation tarpeita. Tila on esimerkiksi liian pieni tai suuri henkilömäärään nähden, pohjaratkaisultaan ja kerrosten lukumäärän takia logistisesti vaikea, tai ehkä sijainniltaan vaikeasti saavutettavissa.

Käyttäjätiedon hankinnan keskeinen tavoite on tunnistaa ne fyysiset elementit, jotka mahdollistavat organisaation arvojen, strategisten tavoitteiden ja vision toteutumisen ja toisaalta varmistaa, että

konkreettinen ratkaisu tukee organisaation operatiivista toimintaa ja työprosesseja.

Keskusteltuani tilahaun kriteereistä vuokralaisedustuksena tehtävän tilahaun asiantuntijoiden kanssa, sain yllättävää tietoa: tilahaun tulosten ja kohteiden arvioinnissa korostuu asiantuntijan näkemys ja subjektiivinen kokemus toimitiloista. Tämä tieto ei kuitenkaan muuta kehitystyön taustalla olevaa tarvetta panostaa asiakasymmärrykseen. Tuulaniemen (2011, 71) mukaan asiakasymmärrys tarkoittaa, että palvelua tarjoavan yrityksen tai organisaation on ymmärrettävä todellisuus, jossa asiakas toimii ja mitkä ovat sen motiivit, tarpeet ja odotukset, joihin palvelun tulee vastata. Työympäristökehityksessä käytettävien, muotoiluajatteluun perustuvien osallistavien menetelmien käyttö osana tarveselvitystä tuottaa asiakkaalle lisäarvoa, kun yhä useampi tarve voidaan täsmällisesti tutkia ja täyttää oikeanlaisen tilan tarjoamisella.

Käytettävyyden tutkimiseen sovelletaan eri tieteenalojen perinteisiä tiedonkeruumenetelmiä kuten haastattelut, kyselyt, havainnointi, *dokumenttianalyysi sekä erilaiset olosuhdemittaukset (Lehto & Rasila & Nenonen 2013, 11-12)*. Nämä tiedonkeruumenetelmät ovat aktiivisessa käytössä olosuhdeanalyysinä lukuun ottamatta myös CS:n tilahaku- ja työympäristökehityshankkeissa ja niiden käyttöä on arvioitu tämän kehitystyön kokeiluvaiheessa. Dokumenttiaineistoilla tarkoitetaan tässä yhteydessä esimerkiksi käyttäjäkyselyjen tuloksia ja arkkitehtiirustuksia, joiden analysointi luetaan tässä tarkastelussa osaksi muiden menetelmien käyttöä, eikä sen osuutta ole siksi erikseen arvioitu.

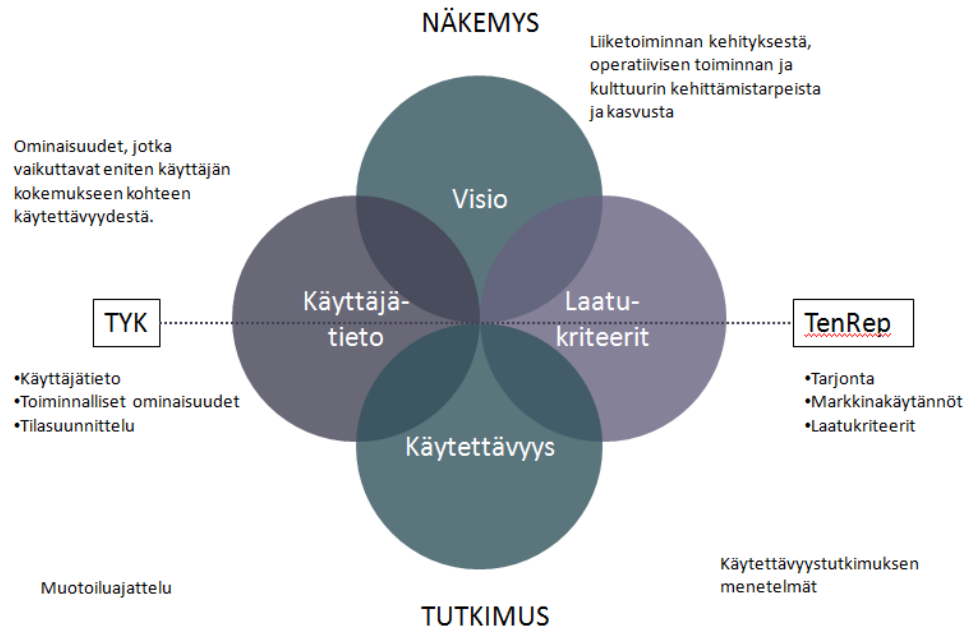
Rakennuksen käytön aikaista arviointia kutsutaan yleisnimellä POE (Post Occupancy Evaluation). POE-tutkimukset keskittyvät rakennusten fyysisten ja teknisten ominaisuuksien arvioimiseen suhteessa niiden käyttöön. Käytettävyydetutkimuksessa lähtökohta on edelleen fyysinen ympäristö, mutta huomio siirretään käyttötarkoituksesta käyttäjän kokemukseen tilasta. (Rasila & Nenonen 2013, 10-11). Taulukko 2 kuvaa POE-menetelmien ja käytettävyyden tutkimusmenetelmien painotuseroa.

	POE-menetelmät	Käytettävyyden tutkimusmenetelmät
Tutkimuksen näkökulma	Rakennuksen suorituskyky	Tilojen ja käyttäjien vuorovaikutus
Tutkimuskohteeseen vaikuttaa	Tekniset ominaisuudet ja niiden toimivuus	Käyttötilanteet, arvot ja kulttuuri
Tutkimuksen kohde	Tilojen ominaisuudet	Käyttäjien tavoitteiden toteutuminen eri käyttäjäryhmillä
Tutkimuskohteen objektiivisuus/subjektiiivisuus	Rakennuksen mitattavat, objektiiviset tekijät	Käyttäjien subjektiiviset psykososiaaliset tekijät
Vertailukohta	Suunnittelutavoitteiden toteutuminen	Toiminnan tavoitteiden toteutuminen

Taulukko 2. Menetelmien vertailua (soveltaen Rasila & Nenonen, 2013, 11)

Tämän kehitystehtävän aikana syntyneet omakohtaiset havainnot työympäristökehitykselle tyypillisten menetelmien toimivuudesta ovat saaneet aikaan jatkokehitystarpeita. Vaikka oletetut, tilahakuun käytettävät teknispainotteiset ja mitattavat kriteerit osoittautuvat enemmänkin ylätason laatukäsitteiksi, perusasetelma kahden eri kulmasta samaa asiaa lähestyvän tiedon yhdistämisestä on edelleen relevantti.

POE-menetelmien ja käytettävyyden tutkimusmenetelmien painotuseroista kertova taulukko kuvaa yhtä paljon niiden yhteistä rajapintaa ja tukee siten myös tilahaku- ja työympäristöhankkeiden tiedonkeruumenetelmien kehittämistä. Toisen osapuolen intressi on tilan laadullisissa ominaisuuksissa, toisen keskittyessä käyttäjän kokemukselliseen tietoon tilaan kohdistuvista toiminnallisista tarpeista (kuvio 12).



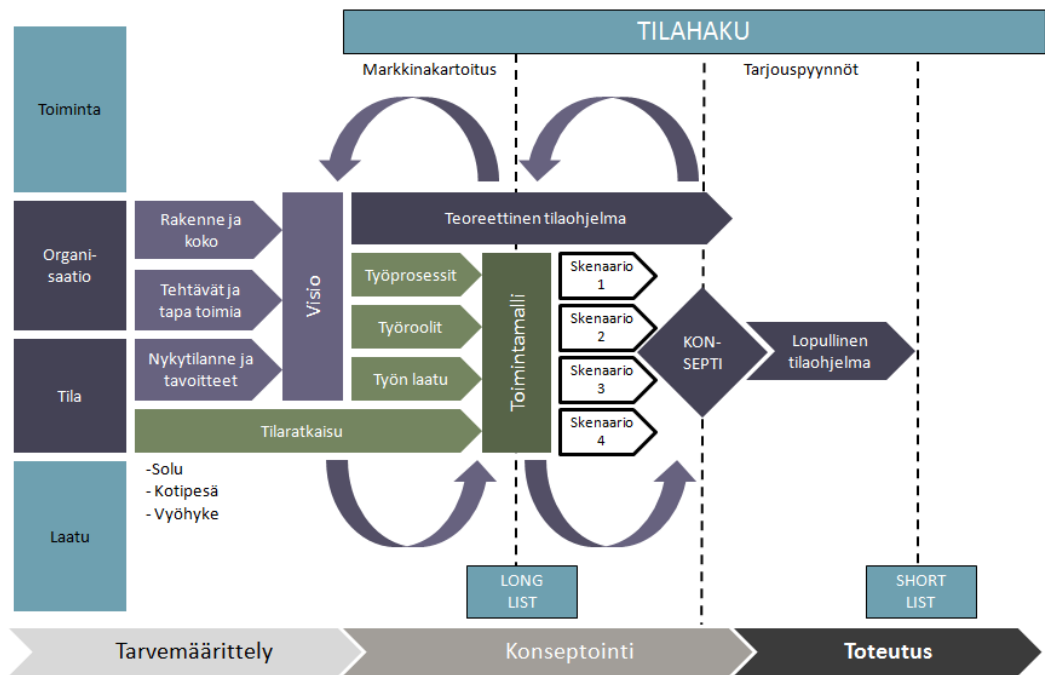
Kuvio 12. Näkökulmia tilahaun tarveselvitykseen.

Käytettävyyden tutkiminen on Rasila & Nenosen (2013, 108) mukaan tilan ja käyttäjän välisen vuorovaikutuksen tutkimista. Tilat ovat monitahoisia fyysisiä, virtuaalisia ja sosiaalisia kokonaisuuksia ja käytettävyyden arviointi tulee siksi suhteuttaa käyttötilanteeseen, käyttäjiin ja käytön tavoitteisiin. Tilojen käytettävyyttä voidaan arvioida tilahakuprosessissa laadullisten kriteerien kuten tilan kunnon tai pohjaratkaisun, mutta myös toiminnallisten ominaisuuksien perusteella. Pelkkä rakennuksen toiminnallisuuden ymmärtäminen ei kuitenkaan välttämättä riitä kohteen käytettävyyden arviointiin, jolloin tarkastelun keskiöön nousee käyttäjäkokemus. Fyysisen ympäristön käytettävyyden tutkimisessa pyritäänkin yhdistämään niin sanotut kovat tekniset faktat ja pehmeät, ihmisen käyttäytymistä kuvaavat tiedot. (Rasila & Nenonen 2013, 105-106).

### 6.2.1 Käyttäjätiedon hankintaprosessin eteneminen

Maula & Maulan (2019, 181, 185) mukaan erityisesti muutosvaiheessa on tärkeää visualisoida prosessi niin, että henkilöstö voi nähdä sen omaa työnkuvaava suurempana kokonaisuutena. Visualisointi helpottaa uusien käytäntöjen ja työkalujen haltuunottoa, sujuvoittaa yhteistyötä ja auttaa

perustelevaan tarvittavia resursseja. Visuaalinen esitys selkeyttää etenemistä ja auttaa palveluntuottajaa pitämään fokuksen oikeissa asioissa - kysymään oikeita asioita, oikea-aikaisesti. Kuvio 13. kuvaa optimoidun, asiakasymmärrystä vaiheittain syventävän TYK-palveluprosessin etenemistä ja tiedon syöttämistä tilahakuun.



Kuvio 13. Käyttäjätiedon keräämisen prosessi integroituna tilahakuprosessiin.

Tarvemäärittelyn tarkoitus on avata asiakasorganisaation johdon hankkeelle asettamia tavoitteita, jotka luovat pohjan työympäristövisiolle. Työympäristövisio puolestaan kuvaa asiakasorganisaation tulevaa toimintaa uudessa toimitilassa. Prosessin edetessä työympäristökehityksen asiantuntija voi omalla kokemuksellaan erilaisista tilaratkaisuista ja toimintatavoista edesauttaa tyypillisten tavoitteiden kuten tehokkaan tilankäytön ja vuorovaikutuksen lisäämisen konkretisoimisessa fyysisiksi elementeiksi. Nämä tunnistetut elementit, kuten sopivimman toimistotyypin valinta, vaikuttavat suoraan asiakasorganisaation tilatarpeeseen.

Tilahaku on mahdollista käynnistää asiakasyrityksen johdon visioon perustuvilla laadullisilla kriteereillä, jolloin tilantarve määritellään henkilömäärän ja modernin toimistotilan, esimerkiksi monitilatoimiston mitoituseriaatteiden mukaisesti. Tehokkaan tilahakuprosessin ja turhan analysointityön välttämiseksi on kuitenkin tärkeää, että hakukriteerejä täydennetään prosessin edetessä asiakasorganisaation todellisten, toiminnallisten tarpeiden pohjalta.

Tilahaun ensimmäisen vaiheen, markkinakartoituksen, aikana vision asettamia tavoitteita sovitetaan organisaation työprosesseihin, työrooleihin ja niiden sisältämiin konkreettisiin tehtäviin sekä työn luonteeseen. Työn luonnetta tarkastellaan työn liikkuvuuden ja vuorovaikutuksen näkökulmasta ja pyritään selvittämään, mikä osa työprosesseista tapahtuu toimitiloissa, ja millä tavalla työtä tehdään, yksin vai yhteistyössä toisten kanssa. Vaiheen tavoitteena on määritellä organisaation tulevaisuuden toimintamalli. Toimintamalli on organisaation johdon ja operatiivista toimintaa tuntevien avainhenkilöiden yhteinen näkemys toimintaa tukevasta tilaratkaisusta ja sen käyttötavasta.

Työn luonnetta kuvaavien osatekijöiden ja johdon asettamien tavoitteiden valossa toimintamallista esitetään erilaisia skenaarioita, joiden avulla asiakasorganisaatiolle haetaan optimaalista tilaratkaisua tähtäimessä työympäristökonsepti, joka määrittelee tilahaun reunaehdot tilahaulle. Työympäristökonsepti on ylätasen suunnitelma, joka määrittää tilamuutoksen reunaehdot ja tulevan työympäristön toiminnalliset periaatteet sekä kirkastaa vision tulevalle työympäristölle (Newsec).

Tuulaniemi (2011, 130-131) määrittelee konseptoinnin tavaksi kehittää vaihtoehtoisia ratkaisuja suunnitteluhaasteeseen organisaation tavoitteiden ja asiakkaiden tarpeiden ohjaamina. Konseptoinnissa on kyse ideoiden priorisoinnista ja supistamisesta hallittavaan muotoon. Konseptointivaiheen aikana kerättyä käyttäjätietoa peilataan johdon luomaan työympäristövisioon ja lopullinen konsepti muodostuu näiden tarkoituksenmukaisesta yhdistelmästä.

Tilahaun toisessa vaiheessa markkinakartoituksen tuloksista, niin sanotulta pitkältä listalta (long list) valituille lyhyen listan (short list) kohteille lähetetään tarjouspyyntö ja sen liitteenä käyttäjäorganisaation tarpeet konkretisoiva työympäristökonsepti. Tarjouspyyntöön vastaavat kiinteistöt toimittavat tarjouksen ohessa tilasovituksen eli alustavan tilakäyttösuunnitelman, jonka esittämiä ratkaisua voidaan arvioida konseptin avulla, mikä helpottaa potentiaalisimpien kohteiden tunnistamista.

Työympäristökonsepti on työympäristökehityksen lopputuote, hahmotelma, jonka tehtävä on kuvata organisaation toimintatapaa ja määrittellä toimintaa tukevan tilan ominaisuudet ilman siihen liittyviä visuaalisia tekijöitä. Työympäristökonseptin elementit ovat:

- Visio: tavoitteet ja saavutettava hyöty
- Toimintamalli: organisaation yhteinen näkemys tilaratkaisusta ja tilan käyttötavasta
- Tilaohjelma: tilatyypit ja tarvittava neliömäärä

Vain harvoin tarjottu tila vastaa sellaisenaan täysin käyttäjäorganisaation tarpeita. Useimmissa tapauksissa kiinteistöllä onkin valmius tehdä käyttäjäorganisaation tarvitsemat tilamuutokset vuokrasopimuksen syntymiseksi. Tilahakua varten tuotettu konsepti toimii tässä suunnitteluohjeena ja tuottaa näin lisäarvoa asiakkaalle myös varsinaisen tilahakuprosessin jälkeen.

### 6.3 Asiakas- ja työntekijäkokemus

Asiakkuutta voidaan tarkastella sekä sisäisen että ulkoisen asiakkuuden näkökulmasta. Tässä kehitettävässä palvelukokonaisuudessa sisäinen asiakas on palveluntuottaja ja ulkoinen asiakas on käyttäjäorganisaatio, jolle etsitään uutta toimitilaa.

Palveluntuottajan näkökulmasta yhteiset prosessit, käytännöt ja työkalut selkiyttävät yhteistä tavoitetta, mahdollistavat työn sujuvan etenemisen ja

lisäävät työtyytyväisyyttä. Palveluita tuottavan organisaation tulisi varmistaa, että toimintatavat tukevat myös hyvää, yhtenäistä asiakaskokemusta ja työntekijöille on varattu riittävät, helposti käyttöön otettavat välineet yhtenäisen asiakaskokemuksen tarjoamiseen. (Maula & Maula 2019, 182-183).

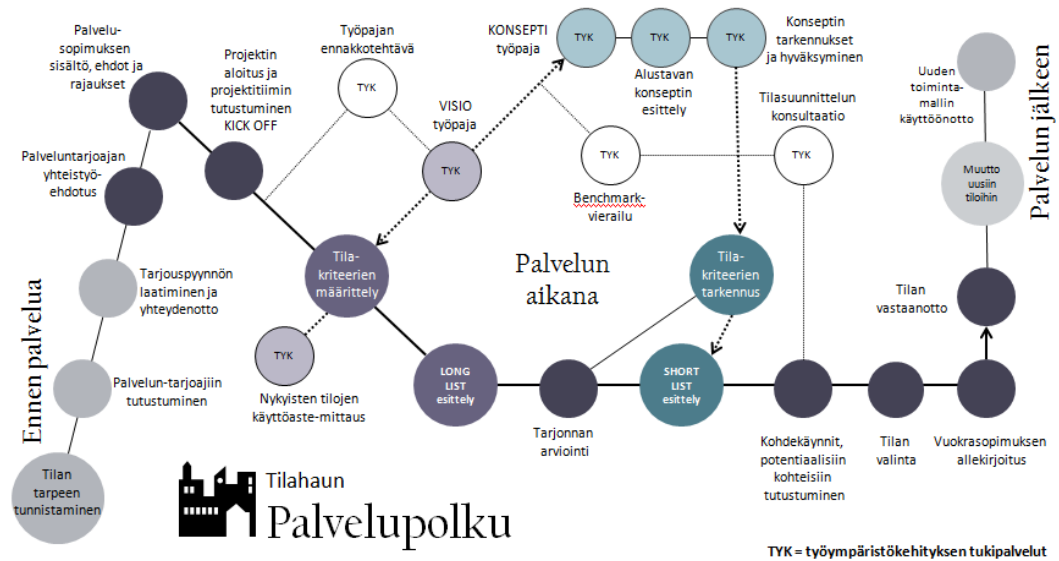
Tuulaniemi (2011, 74) jakaa asiakaskokemuksen kolmeen tasoon: toimintaan, tunteisiin ja merkityksiin. Kokemus toiminnallisten tarpeiden täytymisestä katsotaan syntyvän ennen kaikkea sujuvien ja helposti saavutettavien prosessien kautta. Arvoa tuottavia ominaisuuksia ovat muun muassa hahmotettavuus, tehokkuus ja monipuolisuus.

Toiminnallisten tarpeiden ohella palvelu synnyttää väistämättä niin välittömiä tunteita kuin myös tunteenomaisia mielikuvia, joita asiakas peilaa paitsi aikaisempiin kokemuksiin myös omiin odotuksiinsa esimerkiksi miellyttävästä, innostavasta ja helposta vuorovaikutuksesta. Lopulta positiivisessa asiakaskokemuksessa on merkitystasolla kyse siitä, miten konsepti mahdollistaa asioita, joita asiakas palvelua käyttäessään oppii, oivaltaa ja saavuttaa (Tuulaniemi 2011, 74-75).

Palvelupolku antaa raamit systemaattiselle toiminnalle, jossa läsnä ovat samanaikaisesti sekä asiakas eli käyttäjäorganisaation edustaja että asiakasrajapinnassa työskentelevä työntekijä eli palveluntuottaja. Se asettaa toiminnalle joustavat rajat ja samalla suuntaviivat palvelun etenemiselle myös tarpeiden muuttuessa ilman, että jokin oleellinen osa kokonaisuudesta jää huomiotta. Palvelupolku (kuvio 14) palvelussa mukana olevien osapuolten välisiä palvelutuokioita ja niiden



## ketjuuntumista palvelukokonaisuudeksi.



Kaavio 14. Tilahakupalvelun kosketuspisteet palvelupolkuna

Palvelupolku koostuu kahdesta palvelulinjasta. Alempi, palvelupolun tumma osa esittää tilahakuprosessin perusvaiheet kohtaamisina, jolloin keskiössä on tilahaun tulokset. Vaaleampi polku esittää työympäristökehityspalveluiden etenemisen tilahaun rinnalla sekä palvelulinjojen risteyskohdat. Uutta tilaa etsiessään asiakasorganisaatio käy läpi vähintään perusvaiheet, mutta palvelun kehittämisessä pyritään luomaan tehokas ja intensiivinen palvelukokonaisuus, jossa työympäristökehitys tuottaa täsmällistä käyttäjätietoa tilahaun tueksi ja edistää tarkoituksenmukaisella tavalla asiakasorganisaation päätavoitteen saavuttamista eli uuden toimitilan löytämistä.

Jokainen kokonaisuuden sisältämä palvelutuokio koostuu useista kontaktipisteistä, elementeistä, joita ovat niin palveluun liittyvät ihmiset ja toimintatavat samoin kuin ympäristöt ja esineet. Ympäristöiksi voidaan lukea tässä fyysinen, sosiaalinen ja virtuaalinen ympäristö. Kaikki nämä elementit vaikuttavat omalta osaltaan asiakaskokemukseen, josta sisäisen asiakkaan kohdalla voi käyttää nimitystä työntekijäkokemus. (Tuulaniemi 2011, 78-80).

Työntekijäkokemuksen tai työpaikkakokemuksen, kuten Maula & Maula (2019, 241-242) asiaa kuvaavat, tunnistettuja vaikuttimia ovat organisaation rakenteet ja johtamistapa, omat työtehtävät, työprosessit sekä sisäinen ja ulkoinen vuorovaikutus. Kokemus työn merkityksellisyydestä vahvistaa puolestaan positiivista työntekijäkokemusta ja siksi onkin ensisijaisen tärkeää, että työntekijä ymmärtää, miten hänen toimintansa vaikuttaa organisaation päämääriin ja tuottaa arvoa asiakkaalle.

Maula & Maulan (2019, 241-242) mukaan tietoinen työpaikkakokemuksen parantaminen lähtee empaattisesta tarpeiden ymmärtämisestä ja sen lähtökohtana on työntekijän sisäinen tieto siitä, mitä tapahtuu ennen tehtävän suorittamista, sen aikana ja sen jälkeen. Monimutkaisinkin tehtäväkokonaisuuden tulisi näyttäytyä luonnollisena, tasapainoisena ja tehokkaana, mutta jättää samalla tilaa työntekijöiden itsenäisille valinnoille valmiiksi määriteltujen ratkaisujen sijaan. Tämä on erityisen tärkeää asiakasrajapinnassa, jossa työntekijän ja asiakkaan välinen vuorovaikutus voi keskinäisen oppimisen ja oivaltamisen myötä muuttaa palvelun suuntaa. Vuorovaikutustilanteessa syntyvät tunteet ja mielikuvat palvelun sujuvuudesta ja tavoitteiden saavuttamisesta puolestaan vaikuttavat asiakkaan kokemukseen tavoitteiden palvelun laadusta.

## 7 TUOTANTO - OSALLISTAVA TILAHAKU

Kehittämistyön tuotanto-osiossa keskitytään niin sanottujen pehmeiden, asiakasorganisaatiolle tyypilliseen käyttäytymiseen liittyvien tietojen keräämisessä käytettävien työkalujen kehittämiseen.

### 7.1 Työympäristövisio osallistavan tilahaun lähtökohtana

Maula & Maulan (2019, 110-111) mukaan samoin kuin itse työ myös johtaminen on murroksessa ja noudattaa yhä useammin muotoiluajattelulle tyypillisiä piirteitä: johtamistyötä tehdään kokeillen ja kokeiluista oppien. Taulukko 5. kuvaa johtamistavan muutosta ja samalla tekijöitä, jotka vaikuttavat organisaation kulttuuriin ja toimintatapaan.

## Näkökulman muutos johtamisessa

	Perinteinen	Uusi
Päämäärä	Tehokkuus	Innovointi
Kulttuuri	Hierarkia	Yhteistyö
Henkilöstö	Kustannus	Osaaminen
Asenne	Riskitietoisuus	Kokeilunhalu
Johdon rooli	Ohjeistus ja valvonta	Inspiroiminen

Taulukko 3. Organisaation kulttuurin osatekijät (soveltaen Maula & Maula 2019, 110).

Johdolla voidaankin nähdä merkittävä rooli tilamuutoksen onnistumisessa, sillä tapa, jolla organisaatiota johdetaan, vaikuttaa koko työyhteisön toimintaan ja sen tehtävä on ohjata organisaation katse kokonaisuuteen, toisin sanoen siihen, miten organisaatio kokonaisuutena saadaan kulkemaan oikeaan suuntaan. (Maula & Maula 2019, 201, 222).

Tilamuutoksen taustalla on usein merkittäviä, organisaation menestykseen liittyviä strategisia päätöksiä ja visio määrittelee organisaation suunnan nykyhetkestä tulevaisuuteen. Tilamuutos vaikuttaa monin eri tavoin

organisaation talouteen, toimintaan, työntekijäkokemukseen ja imagoon. Jotta organisaation yleinen visio olisi käännettävissä konkreettisiksi tulevan toimitilan hakukriteereiksi ja ominaisuuksiksi, jotka voidaan asettaa sen reunaehdoiksi, tulisi tilahausta vastaavan palveluntuottajan ymmärtää tilamuutoksen ajurit ja strategia eli tapa, jolla asiakasorganisaatio pyrkii kohti visiotaan. Yritystoiminnan arvojen voidaan ajatella kuvastavan organisaation vakiintuneita ajattelu- ja toimintatapoja. Maula & Maulan (2019, 201) mukaan ne ovat parhaimmillaan vahvoja rakennuspilareita myös uuden luomiselle, henkilöstön viihtymiselle ja menestykselle. Arvot liittyvät siten myös organisaation tavoitteisiin ja kuvaan tulevasta. Kun asiakasorganisaation visiota ja siihen liittyviä elementtejä, kuten tilaratkaisua, lähestytään arvonnäkökulmasta, saadaan vastauksia nykytilanteesta ja siihen liittyvistä kipupisteistä, mutta tulevaisuuteen katsominen arvojen valossa voi olla hankalaa.

Vaasan yliopistossa vuonna 2016 valmistunut tutkimus, jonka mukaan määritellyt arvot eivät todellisuudessa ohjaa monenkaan yrityksen toimintaa, tukee huomiota arvojen löyhästä suhteesta organisaation toimintaan. Arvot ovat usein enemmän virallisia lauselmia yrityksen toivetilasta ja niistä yli puolet jää vieraiksi jopa yritysten ylimmälle johdolle. Tekniikka ja Talous-lehden artikkelin mukaan tutkimuksessa oli mukana yli 150 erikokoista yhtiötä ja organisaatiota ja vastaukset saatiin yli 9000 ihmiseltä kaikilta organisaation tasoilta. Tutkimuksen tehneen Maaretta Mauryn mukaan arvot tai toimintatapakuvaus ovat kuitenkin tehokas keino viestiä halutusta kulttuurinmuutoksesta ja varmistaa sen toteutuminen. Fyysisen ympäristön ominaisuuksien ja siihen kohdistuvien kriteerien määrittelyyn ne osoittautuivat tämän kehitystyön kokeiluvaiheen esimerkkitapauksessa liian pinnallisiksi ja yleisluontoisiksi. (Tekniikka ja Talous 2016).

Jotta asiakasyrityksen edustajat näkevät henkilökunnan osallistamisen merkityksen, tulee käyttäjäymmärrystä kartuttavat osallistamistoimet integroida osaksi tilahakupalvelua siten, että palvelukokonaisuuden tuottaman käyttäjätiedon arvo on selkeästi asiakasorganisaation nähtävissä. Tämän tulee pitää sisällään paitsi tilan laadulliset

ominaisuudet myös ymmärryksen tiloissa tapahtuvasta toiminnasta sekä tulevaisuusorientoituneen näkemyksen toimintaan liittyvistä muutoksista. Visio, joka toimii myös tilahaun lähtökohtana, ei siksi voi jäädä sanahelinäksi.

## 7.2 Kohdevierailut ja parhaat käytännöt

Valtion vuonna 2015 esittelemää työympäristökonseptia on sovellettu jo usean vuoden ajan valtionorganisaatioiden toimitiloissa. Kevan omistuksessa oleva, alunperin Tukon pääkonttoriksi vuonna 1989 valmistunut, Kiinteistö Oy Helsingin Työpajankatu 13 koostui alunperin yli 600 työhuoneesta pitäen sisällään myös huomattavan määrän edustus-, virkistys- ja aputiloja. Näiden tilojen vuokralaisella oli yksin hallussaan yhteensä 27 000 m<sup>2</sup>. Kun rakennus muutettiin valtion tilatehokkuustavoitteiden mukaisesti vuonna 2018 nykyaikaiseksi monitilatoimistoksi, vuokralaisen tilantarve putosi alle kolmasosaan alkuperäisestä, ja kokonaispinta-ala oli mahdollista jakaa useamman käyttäjän kesken.

Kevan kiinteistöpäällikön Markus Mikkolan mukaan kehittynyt teknologia ja työskentelytapojen muutos ovat edesauttaneet valtion työympäristökonseptin mukaisten tilaratkaisujen toteuttamista ja organisaatioiden sopeutumista monitilatoimistoihin. Hän korostaa kuitenkin, että tilaratkaisuissa on huomioitava käyttäjien erilaiset tarpeet siten, että ne paitsi tukevat organisaation toimintaa, ovat innostava ja työmotivaatiota parantava elementti, mutta myös joustavat tarpeiden muuttuessa. (Innovarc 2019.)

Kohdevierailu voidaan rinnastaa tilamuutoshankkeen aikaiseen benchmark-vierailuun, jonka tarkoitus on perehdyttää hankkeen avainhenkilöt jo toteutettuihin käytännön ratkaisuihin. Benchmarkin on tarkoitus auttaa käsitteellisen vision konkretisoinnissa. Vierailin kyseisessä kohteessa erään asiakasorganisaation kanssa lokakuussa 2019 ja tutustuimme tuolloin käytännössä edellä esitettyihin asioihin. Asiakasorganisaation edustajat kiinnittivät huomiota erityisesti omasta

organisaatiostaan tuttuihin tekijöihin ja siihen, miten erityistä huolta aiheuttaneet asiat, kuten tilojen äänimaailma ja luottamuksellisuuden tiedon käsittely, oli avoimissa tiloissa ratkaistu. Käynnillä oli merkittävä vaikutus muutosvastarinnan hälventämisessä.

Koska tilahaun tuloksissa on lähes aina mukana uudiskohteita tai massiivisen peruskorjauksen alla olevia kohteita, ei käyttäjäorganisaatiolla aina ole mahdollisuutta tutustua kiinnostavaan kohteeseen paikan päällä. Tällöin tilahakuprosessiin kuuluva kohdevierailu tarkoittaa kohteen esittelyä virtuaalisessa muodossa. Esittelyssä mukana olevan asiantuntijan tulee laadullisten hakukriteerien lisäksi ymmärtää ne tekijät, joilla käyttäjäorganisaation edustajat arvioivat tilan käytettävyyttä.

Työympäristökehitykselle tyypillisten osallistavien menetelmien avulla voi kerätä kokemuksellista käyttäjätietoa myös silloin, kun potentiaalisessa tilahaun kohteessa ei ole mahdollista vierailla. Asiakasorganisaation tulevalle toimitilalle asettamia odotuksia voidaan lähestyä myös nykyisten tilojen kautta tai tutustumalla jo toteutettuihin käytännön ratkaisuihin.

Nykyisissä tiloissa järjestettävä tilakierroksella pyritään saamaan sanallista kuvailua syvempää tietoa asiakasorganisaation tilan käyttötavasta, tiloissa esiintyvistä toimintaa haittaavista ominaisuuksista ja mielenkiinnon kohteista. Uuteen tilaan kohdistuvia tarpeita tarkastellaan näin kipupisteiden, toisin sanoen tilan toimimattomien ominaisuuksien, kautta. Benchmark-vierailut eli tilakierrokset toiminnassa oleviin kohteisiin puolestaan auttavat käyttäjäorganisaation edustajia kuvittelemaan omaa toimintaansa uudenvälisellä työympäristössä. Konkreettisten ratkaisujen näkeminen helpottaa tarpeiden tunnistamista ja kategorisoimista toimiviksi tai ei-toimiviksi.

Käytettävyysskatselmus on ensimmäisiä rakennetun ympäristön käytettävyyssitutkimuksessa hyödynnettyjä käytettävyyden arviointimenetelmiä, jossa oletuksena on, että käyttäjä tuntee kartoitettavan tilan. Käytettävyysskatselmus on Rasila & Nenosen (2011, 29) mukaan muunnos ryhmähaastattelusta, jossa joukko haastateltavia

kiertää tutkittavassa tilassa haastattelijan kanssa. Vaikka kohdevierailu poikkeaa lähtökohdaltaan käytettävyysskatselmuksesta, sen tavoitteet ovat kuitenkin käytännössä samat, tilan käytettävyyden ymmärtäminen.

Tilahakuprosessiin kuuluvaa kohdevierailua voidaan tarkastella eräänlaisena käytettävyysskatselmuksena, jonka teemoja sisätiloissa ovat:

1. Esteettömyys ja toimivuus
2. Saavutettavuus ja etäisyydet
3. Olosuhdetekijät sisällä
4. Viihtyisyystekijät
5. Orientoivuustekijät
6. Tilan monikäyttöisyys
7. Kalusteet, laitteet, koneet
8. Ovet, ikkunat, painikkeet, pistokkeet
9. Virtuaaliyhteydet ja vuorovaikutusmahdollisuudet tiloissa

(Rasila & Nenonen 2011, 26)

Kaikkia edellä esitettyjä tiloihin tutustumisen muotoja ei voida toteuttaa kustannustehokkaasti osana tilahakuprosessia, mutta niiden soveltaminen voi tuottaa arvokasta tietoa tilahaun tuloksena tarjottavien kohteiden käytettävyydestä tai asiakasorganisaation tavasta arvioida tilan käytettävyyttä.

### 7.3 Osallistamisen työkalut

Tilahakua tukevissa osallistamistoimissa keskitytään laadullisiin menetelmiin, joita ovat tässä kehitystyössä havainnointi ja työpajat, ja joiden käytössä keskeistä on erilaisten variaatioiden, toistuvien ilmiöiden ja tarpeiden tunnistaminen. Valittujen menetelmien ja esitettyjen työkalujen avulla asiakasorganisaation henkilökunta, jota tilamuutos koskee, otetaan mukaan päätöksentekoon. Osallistamisen hyötyjä ovat Hiila & Tukiainen & Hakolan (2019, 153) muun muassa se, että henkilöstön hiljainen tieto saadaan esiin, jolloin syntyy mahdollisuus luoda oletettua parempia

ratkaisuja. Samalla syntyy kokemus yhdessä tekemisestä, joka vahvistaa kokemusta työn merkityksellisyydestä.

Osallistamisen haasteena on, miten kerätä tietoa tulevaisuuden näkymistä ilman konkretiaa, jonka kautta vastaaja voi visioida tulevaa toimintaa, Ellei tähän löydetä toimivia työkaluja voi osallistamisen lopputuloksena parhaimmillaankin olla vain kuvaus nykytilanteesta.

Hyvin suunnitellut ja testatut työkalut parantavat työntekijäkokemusta ja asiakasorganisaatio hyötyy työkalujen mahdollistamasta nopeammasta toiminnasta ja paremmasta laadusta (Maula & Maula 2019,197). Liitteessä 4. esitellään kehitystyön kokeilu- ja suunnitteluvaiheen johtopäätöksistä syntyneen palvelumallin testaukseen sopivia työkaluja. Työympäristövision ja -konseptin rakentamiseen tarkoitettut työkalut ovat prototyyppejä, joiden pohjalta kehitys jatkuu todellisissa asiakasprojekteissa.



## 8 YHTEENVETO - JATKUVA KEHITTÄMINEN

Työn murros tekee yritysten ja organisaatioiden tilatarpeen määrittelyn entistä vaikeammaksi. Vaikka tekoäly muuttaa toimintaympäristöä ja vähentää rutiininomaisten töiden määrää, se synnyttää myös kokonaan uusia toimialoja, toimintoja ja työtapoja, joiden määrää on vaikea ennustaa. Automatisaatio ei välttämättä tarkoita toimitilojen tarpeen määrällistä vähenemistä, vaan muutostarpeet kohdistuvat ennen kaikkea niiden ominaisuuksiin. Siksi tilojen suunnittelun ja toteutuksen tulisivat mahdollistaa tilojen nopea ja edullinen muuttaminen uudennlaisiin käyttötarkoituksiin sopiviksi, ja työympäristökehitys vakiinnuttaa osaksi tilahakuprosessia.

Tilahakupalvelua tuottavan yrityksen tehtävä on löytää markkinoilta parhaat tilat ja tilaratkaisu asiakkaan liiketoiminnan tarpeisiin. Nopeasti muuttuvat markkinat ja työelämä asettavat tarvemääritykselle uusia haasteita. Erityisesti silloin, asiakasorganisaatio on siirtymässä perinteisistä toimistotiloista uudentyyppiseen, monipaikkaista työtä suosivaan työympäristöön, tulisi tarvemäärityksessä keskittyä entistä enemmän asiakasorganisaation toimintaan ja ennakoimalla sen tulevaisuutta varmistaa, että tilahaulle asetetut reunaehdot ja kriteerit turvaavat asiakasorganisaation toiminnan ja lisäävät työhyvinvointia myös tulevaisuudessa. Erityisen huomion kohteeksi tulisi ottaa tilahakuprosessiin lisäarvoa tuottavat niin sanotut pehmeät tiedot, joita ovat asiakasorganisaation ydintoiminnan edellyttämät tila- ja palvelutarpeet, digitalisaation vaikutukset työtehtäviin ja henkilöstön määrään sekä työn tekemisen tavat ja työvälineiden mahdollistama monipaikkaisuus.

Maula & Maula (2019, 180-182) esittävät kirjassaan Design ja johtaminen, että määritellyt prosessit ja työkalut paitsi helpottavat työhön tarttumista myös mahdollistavat sen määrätietoisesti edistämisen ilman, että niiden käyttö rajoittaa organisaation luomisvoimaa. Oleellista onkin tarjota työkaluja juuri niillä palvelun osa-alueilla, joilla toistuva tyhjää aloittaminen ei paranna laatua eikä tuota lisäarvoa asiakkaalle. Hyvää

asiakaskokemusta tukevien yhteisten käytäntöjen kehittäminen on myös osa organisaation laadunvarmistusta.

Yksi tämän kehitystehtävän tavoitteista on ollut oman jokapäiväisen työni selkiyttäminen toimintojen vakioimisella. Kehitetyn palvelumallin implementointi todellisuuteen ja sen vaikutukset ovat nähtävissä tätä kehitystehtävää pidemmällä tähtäimellä. Oman oppimiseni ja työssä menestymisen kannalta tämä kehitystyö on pitkä askel kohti rikkaampaa asiakasymmärrystä. Kehitys jatkuu, eikä maailma ole vielä valmis, joten päätän kehitystehtäväni hypoteesiin (kuvio 15).

## Hypoteesi

*Yksiselitteinen kuvaus asiakkaan tarpeista tukee tilahakua ja helpottaa potentiaalisimpien kohteiden tunnistamisessa. Hankkeen onnistumisessa keskeistä onkin ymmärtää, mitä kartoitetaan ja kysytään.*

Kuvio 15. Hypoteesi jatkuvalle kehitykselle.

## LÄHTEET

### **Kirjalliset lähteet:**

Hassi L., Paju S. & Maila R. 2015. Kehitä kokeillen. Helsinki: Talentum Media Oy

Hiila I., Tukiainen M. & Hakola I. 2019. Tiimiäly, opas muuttuvaan työelämään. Jyväskylä: Tuuma-kustannus.

Leväinen, K. I. 2013. Kiinteistö- ja toimitilajohtaminen. Otatieto. Helsinki: Gaudeamus Oy.

Maula H. & Maula J. Design ja johtaminen. 2019. Helsinki: Alma Talent Oy

Modig, N. & Åhlström P. 2018. Tätä on Lean. Tukholma: Rheologica Publishing.

Newsec Kiinteistömarkkinakatsaus Suomi, kevät 2019

Newsec Kiinteistömarkkinakatsaus Suomi, syksy 2019

Rasila H. & Nenonen S. 2013. Rakennetun ympäristön käytettävyys. Käyttäjän ja tilan vuorovaikutusta tutkimassa. Toim. Kärnä, S. Helsinki: Aalto-yliopiston julkaisusarja Tiede+Teknologia 20/2013

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

### **Sähköiset lähteet:**

Innovarc. 2018. Työpaja-monitilatoimisto tukee valtion tilankäytön tehostamisstrategiaa [viitattu 5.11.2019]. Saatavissa:

<https://innovarch.fi/fi/uutiset/tyopaja-monitilatoimisto-tukee-valtios-tilankayton-tehostamisstrategiaa/>

Lukka K. 2001. Konstruktiivinen tutkimusote [viitattu 6.7.2019]. Saatavissa:

<https://metodix.fi/2014/05/19/lukka-konstruktiivinen-tutkimusote/>

Rakennusteollisuus. 2019. Ympäristöluokitukset tekevät kiinteistöistä vertailukelpoisia [viitattu 2.12.2019]. Saatavissa:

<https://www.rakennusteollisuus.fi/Tietoa-alasta/Ilmasto-ymparisto-ja-energia/Rakentaminen-ja-vaaralliset-aineet/Ymparistoluokitukset/>

Rakli. 2014. Kiinteistöalan yhteiskunnallinen ja kansantaloudellinen merkitys-selvitys [viitattu 4.10.2019]. Saatavissa:

[https://www.rakli.fi/media/tietoa-kiinteistoalasta/faktaa-alasta/2014\\_kiinteistoalan-yhteiskunnallinen-ja-kansantaloudellinen-merkitys\\_nettires.pdf](https://www.rakli.fi/media/tietoa-kiinteistoalasta/faktaa-alasta/2014_kiinteistoalan-yhteiskunnallinen-ja-kansantaloudellinen-merkitys_nettires.pdf)

Rakli. 2017. Locus-toimialakatsaus: Kiinteistöalan asiantuntijapalvelujen markkinat kehittyvät [viitattu 4.10.2019]. Saatavissa:

[https://www.rakli.fi/media/tietoa-kiinteistoalasta/locus-toimialakatsaukset/locus217\\_50-53\\_toimialakatsaus\\_lr.pdf](https://www.rakli.fi/media/tietoa-kiinteistoalasta/locus-toimialakatsaukset/locus217_50-53_toimialakatsaus_lr.pdf)

Rakli & Sanastokeskus. 2012. Kiinteistöliiketoiminnan sanasto, 2. laitos. [viitattu 17.11.2019]. Saatavissa:

<https://www.rakli.fi/media/toimitilat/kiinteistoliiketoiminnan-sanasto.pdf>

Toimitilahaku. 2019. Newsec. Työympäristökehittäminen ja suunnittelu [viitattu 30.6.2019]. Saatavissa:

<https://www.toimitilahaku.fi/palvelut/tyoeympaeristoekehittaaminen-ja-suunnittelu-8hxxur>

Toimitilahaku. 2019. Kokonaisvaltainen toimistosuunnittelu. [viitattu 27.9.2019]. Saatavissa: <https://www.toimitilahaku.fi/blogi/mitae-activity-based-working-oikeasti-tarκοittaa-bwv6rwc>

Työterveyslaitos. 2019. Työtilojen kehittäminen [viitattu 27.9.2019].

Saatavissa: <https://www.ttl.fi/tyoymparisto/tyotilojen-suunnittelu/>

Tekniikka ja Talous. 2019. "Yrityksen arvot" ovat yleensä pelkkä löpinää.

[viitattu 8.11.2019]. Saatavissa: <https://www.tekniikkatalous.fi/uutiset/nyt->

[se-on-tutkittu-yrityksen-arvot-ovat-yleensa-pelkkaa-lopinaa-64a-niista-eivat-muista-edes-pomot/3af2cb88-c68b-35e3-92f7-a89358dfd3ac](https://www.tsk.fi/tiedostot/pdf/kira-sanasto_v1.pdf)

Sanastokeskus TSK. 2016. KIRA. Kiinteistö- ja rakentamisan keskeinen sanasto, versio 1.0. [viitattu 17.11.2019]. Saatavissa:

[http://www.tsk.fi/tiedostot/pdf/kira-sanasto\\_v1.pdf](http://www.tsk.fi/tiedostot/pdf/kira-sanasto_v1.pdf)

Väisänen J. 2013. VSM (Value Stream Mapping) - Arvovirtakuvaus [viitattu 14.9.2019]. Saatavissa: [http://www.sixsigma.fi/fi/artikkelit/vsm-value-](http://www.sixsigma.fi/fi/artikkelit/vsm-value-stream-mapping-arvovirtakuvaus/)

[stream-mapping-arvovirtakuvaus/](http://www.sixsigma.fi/fi/artikkelit/vsm-value-stream-mapping-arvovirtakuvaus/)

## LIITTEET