



Asiakaskokemuksen kehittäminen rautatiealan asiantuntijayrityksessä – kohti parempaa asiakasymmärrystä!

Laura Saarelainen

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Restonomi YAMK Palveluliiketoiminnan johtaminen ja kehittäminen

Elämystalous ja palveluiden kehittäminen

Master-opinnäytetyö

2023

Tiivistelmä

Tekijä(t) Laura Saarelainen
Tutkinto Restonomi (YAMK)
Opinnäytetyön nimi Asiakaskokemuksen kehittäminen rautatiealan asiantuntijayrityksessä – kohti parempaa asiakasymmärrystä!
Sivu- ja liitesivumäärä 78 + 24
<p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää rautatiealalla toimivan asiantuntijayrityksen asiakaskokemusta palvelumuotoilun menetelmiä hyödyntäen. Opinnäytetyö rajattiin koskemaan turvallisuusisännöintipalveluita, joita käyttävät rautatieyritykset ja yksityisraiteen haltijat. Työn teoreettinen viitekehys käsittelee asiakaskokemuksen kehittämistä eri näkökulmista. Kehittämistyön punaisena lankana toimii Stefan Moritzin palvelumuotoilun prosessimallin viisi ensimmäistä vaihetta. Prosessimallin viimeinen vaihe eli käyttöönotto rajattiin opinnäytetyön ulkopuolelle. Opinnäytetyö toteutettiin kokonaisuudessaan vuoden 2023 tammi-toukokuun aikana.</p> <p>Asiakasymmärrystä hankittiin pääasiassa laadullisten tutkimuksien avulla. Tiimin jäsenten haastatteluiden avulla kartoitettiin palvelun nykytilannetta ja luotiin alustava asiakaspolku. Yritysasiakkaiden näkemykset saatiin selville haastatteluiden ja havainnoinnin avulla. Lisäksi potentiaalisille asiakkaille lähetettiin sähköinen kysely, jonka avulla kartoitettiin tiedonhakumenetelmiä, mielikuvia kohdeyrityksestä ja palvelun valintaan vaikuttavia tekijöitä.</p> <p>Tutkimusdatan keräämisen jälkeen järjestettiin työpaja, jossa tiimin jäsenet ryhmittelivät tutkimusdatan asiakaspolun eri vaiheisiin. Menetelmänä käytettiin Affinity Diagramia eli samankaltaisuuskaaviota. Tutkimusdatan ryhmittelemisen jälkeen luotiin asiakaspersoonaa, asiakaspolku kontakti- ja kipupisteineen, ajurit ja ideointia ohjaavat How Might We -kysymykset. Kehittämistyön aikana järjestettiin useita ideointityöpajoja tiimin jäsenten kesken. Tiimin lisäksi asiakkaat osallistettiin ideoiden valinta- ja prototyyppivaiheessa.</p> <p>Kehittämistyön konkreettisia lopputuotoksia ovat palaverikäytäntöihin liittyvä koulutusmateriaali, pikapalauteprosessi kyselyineen ja rautatiealan lainsäädännön muutoksista kertovat uutiskirjeet. Lisäksi asiakaspersoonalle laadittiin uusi asiakaspolku. Prosessin aikana keskeisessä osassa oli asiakkaiden ja tiimin osallistaminen, joten opinnäytetyön lopputuotokset edustavat heidän näkemyksiänsä.</p>
Asiasanat Asiakaskokemus, asiakasymmärrys, palvelumuotoilu, asiakaspolku, turvallisuusisännöintipalvelut

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Työn aihe ja rajaus	1
1.2	Toimeksiantaja	2
1.3	Opinnäytetyön tavoitteet ja tutkimuskysymykset.....	2
1.4	Keskeiset käsitteet	3
1.5	Opinnäytetyön rakenne	4
2	Turvallisuusisännöintipalvelut	5
2.1	Asiakassegmentit	5
2.2	Valtion rataverkon ja yksityisraiteiden ero.....	5
2.3	Kilpailun vapautuminen rautateillä	6
3	Asiakaskokemuksen kehittäminen asiakaslähtöiseksi	9
3.1	Asiakaskokemuksen moniulotteisuus	10
3.2	Asiakasymmärrys kehittämisen perustana	11
3.3	Arvojen ja motivaation merkitys	11
3.4	Arvon luominen asiakkaan kanssa	12
3.5	Asiakaskokemuksen mittaaminen	13
4	Asiakaspersoona asiakaskokemuksen kehittämisen tukena.....	16
4.1	Persoona perustuu tietoon	16
4.2	Persoonan sisältö.....	16
4.3	Persoonan hyödyt	17
5	Asiakaspolku kuvaa asiakaskokemuksen kokonaisuutta	18
5.1	Asiakaspolun kolme vaihetta	18
5.2	Service Blueprint	19
5.3	Customer Journey Map	20
5.4	Asiakaspolun kosketuspisteet	21
5.5	Teoreettisen viitekehyksen yhteenveto.....	23
6	Palvelumuotoilu kehittämismenetelmänä.....	25
6.1	Palvelumuotoilun muutokset 2010-luvulla.....	25
6.2	Palvelumuotoilun prosessit.....	26
6.3	Moritzin palvelumuotoiluprosessi.....	27
7	Asiakaskokemuksen kehittäminen kohdeyrityksessä.....	31
7.1	Ymmärtäminen.....	33
7.1.1	Haastattelut.....	33
7.1.2	Havainnointi	37

7.1.3	Sähköinen kysely	38
7.2	Kiteyttäminen	40
7.2.1	Asiakaspersoonan liiro Infrapäällikkö.....	40
7.2.2	Affinity Diagram	43
7.2.3	How Might We -kysymykset	44
7.2.4	Nykyisen asiakaspolun mallintaminen.....	45
7.3	Ideoiminen	46
7.3.1	Brain Writing	46
7.3.2	Lotus Blossom	47
7.3.3	Hiljainen aivoriihi	49
7.4	Valitseminen.....	50
7.4.1	Quick Voting osana työpajatyöskentelyä	50
7.4.2	Arviointimatriisi päätöksenteon tukena	51
7.5	Selittäminen	52
7.5.1	Uusien palveluiden markkinoiminen.....	52
7.5.2	Palaverikäytäntöjen kymmenen kultaista sääntöä.....	53
7.5.3	Uutiskirjeet lainsäädännön muutoksista	53
7.5.4	Pikapalauteprosessimalli.....	56
7.5.5	Uusi asiakaspolku	59
8	Pohdinta	61
8.1	Opinnäytetyön tavoitteiden toteutuminen.....	61
8.2	Johtopäätökset.....	68
8.3	Tutkimuksien eettisyyden ja luotettavuuden arviointi	68
8.4	Kehittämis- ja jatkotutkimusehdotukset.....	71
8.5	Oman oppimisen reflektointi opinnäytetyöprosessin aikana.....	72
	Lähteet.....	74
	Liitteet	79
	Liite 1. Projektisuunnitelma.....	80
	Liite 2. Tiimin haastattelukysymykset.....	82
	Liite 3. Asiakashaastatteluiden kysymykset.....	83
	Liite 4. Havainnointilomake.....	85
	Liite 5. Potentiaalisten asiakkaiden sähköinen kysely	87
	Liite 6. Sähköisen kyselyn tulokset	89
	Liite 7. Affinity diagram -työpajan ensimmäisen kierroksen väittämät	92
	Liite 8. Palaverikäytäntöjen kymmenen kultaista sääntöä	93
	Liite 9. Uutiskirjeet lainsäädännön muutoksista	99

1 Johdanto

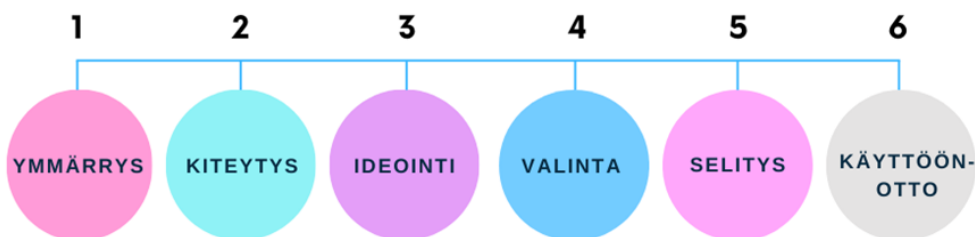
Yritykset mainostavat palveluidensa asiakaslähtöisyyttä, sillä jokainen yritys haluaa olla asiakas-keskeinen ja tarjota asiakkailleen hyvän asiakaskokemuksen. Kuka arvioi asiakaskokemuksen? Mitä erinomaisen asiakaskokemuksen tarjoamiseen vaaditaan yritykseltä?

Yrityksen omistajat, asiantuntijat tai työntekijät eivät määritä asiakaskokemuksen hyvyyttä tai huonoutta. Asiakas tekee arvion asiakaskokemuksesta. Asiakkaiden tyytyväisyys ja suositteluhaluus ovat tärkeitä mittareita, koska ne selittävät yrityksen kasvua ja kannattavuutta. Organisaation tulisi peilata suorituskyykyään näiden mittareiden avulla joka päivä. Toisaalta on hyvä muistaa, että mittareiden korkeat tulokset täytyy suhteuttaa yrityksen toimiin. Strategiset ja operatiiviset valinnat johtavat tietynlaiseen asiakastytyväisyyteen. Korkea asiakastytyväisyys ei lohdata, jos yrityksen toiminta ei ole kannattavaa. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 30.)

Asiakkaiden odotukset muuttuvat nopeasti, joten yrityksen on tärkeää ymmärtää asiakkaiden muuttuvia tarpeita ja toiveita. Uusia palveluita suunniteltaessa puhutaan asiakkaista, mutta usein palvelut kehitetään oletuksien perusteella. Asiakkaita aidosti kuuntelemalla on mahdollista lisätä asiakasymmärrystä, jota hyödyntämällä on mahdollista luoda yritykselle kilpailuetu. Asiakasymmärryksen hankintaan soveltuvat loistavasti palvelumuotoilun menetelmät, koska palvelumuotoilun keskiössä ovat asiakkaat. Palvelumuotoilun menetelmillä voidaan myös kehittää liiketoimintaa yrityksen näkökulmasta.

1.1 Työn aihe ja rajaus

Opinnäytetyön aihe on Proxion Pron asiakaskokemuksen kehittäminen. Opinnäytetyö on rajattu koskemaan yrityksen tarjoamia turvallisuusisännöintipalveluita. Kehittämistyössä on hyödynnetty Stefan Moritzin palvelumuotoilun prosessimallia. Prosessimalliin sisältyvät ymmärtämis-, kiteyttämis-, ideointi-, valinta-, selitys- ja käyttöönottovaihe. Tässä opinnäytetyössä toteutettiin prosessimallin viisi ensimmäistä vaihetta. (Kuva 1).



Kuva 1. Opinnäytetyössä käytetty palvelumuotoiluprosessimalli, josta toteutettiin viisi ensimmäistä vaihetta (mukaillen Moritz 2005, 62)

Opinnäytetyön ulkopuolelle on rajattu uuden toimintamallin käyttöönottovaihe, jolloin se jää toimeksiantajan toteutettavaksi. Opinnäytetyössä on keskitytty erityisesti prosessimallin ymmärrysvaiheeseen, koska aikaisemmin asiakaspalautteen kerääminen ja hyödyntäminen on ollut vähäistä yrityksessä.

Asiakaskokemuksen kehittämisestä rautatiealan yrityksissä on tehty muutamia tutkimuksia, jotka liittyvät junapalveluiden kehittämiseen. Tämän opinnäytetyön kehittämiskohdetta ei ole tutkittu aikaisemmin, joten opinnäytetyöhön valittu kehittämiskohde on ainutlaatuinen. Rautatiealalla työskentelee useita asiantuntijayrityksiä, joten opinnäytetyö on hyödyllinen alalla toimiville yrityksille, jotka haluavat hyödyntää palvelumuotoilun menetelmiä asiakaskokemuksen kehittämisessä.

1.2 Toimeksiantaja

Proxion Oy on perustettu vuonna 2005. Yrityksessä työskentelee noin 180 asiantuntijaa. Proxion Oy on konserniyhtiö, jonka tytäryhtiöitä ovat Proxion Pro Oy, Proxion Plan Oy ja Proxion Tech Oy. Proxion Oy jakaantui eri yhtiöihin vuoden 2023 alussa. Opinnäytetyön toimeksiantaja on Proxion Pro Oy, joka on raideliikennealan koulutus-, turvallisuus-, energia-, arviointi- ja asiantuntijapalveluita tarjoava yritys. Proxion Plan Oy tarjoaa suunnittelu- ja asiantuntijapalveluita. Proxion Tech tarjoaa erilaisia teknologiaratkaisuita, kuten ohjelmistoja ja teknisiä järjestelmiä.

Yrityksen tarjoamat turvallisuusisännöintipalvelut sisältävät rautateiden turvallisuusjohtamiseen liittyvää dokumentaatiota, riskienhallintaa, säännöllisiä turvallisuuspalavereita ja sisäisiä auditointeja. Palveluita käyttävät rautatieliikenteen harjoittajat ja yksityisraiteiden haltijat. Yritys on tarjonnut turvallisuusisännöintipalveluita vuodesta 2020.

1.3 Opinnäytetyön tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Opinnäytetyön tavoitteena on kehittää turvallisuusisännöintipalveluiden asiakaskokemusta palvelumuotoilun menetelmillä.

Opinnäytetyössä vastataan seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

K1: Millainen on palveluita ostavan yritysasiakkaan asiakaspersoona?

K2: Millainen on palveluita ostavan yritysasiakkaan asiakaspolku?

K3: Mitkä ovat asiakaspolun kehittämiskohteita?

K4: Miten palvelua ja asiakaskokemusta voitaisiin kehittää kerätyn aineiston perusteella?

K5: Millainen on sujuva asiakaspolku?

1.4 Keskeiset käsitteet

Asiakaskokemus	Asiakaskokemus tarkoittaa asiakkaan kokemusta palvelusta (Saarijärvi & Puustinen 2020, 50).
Asiakaspersoona	Asiakaspersoonaan avulla kuvataan prototyypiasiakkaan motiiveja ja tarpeita (Hänti 2021, luku 1.2).
Asiakaspolku	Asiakaspolku kuvaa asiakkaan ostoprosessia kokonaisuutena (Kor-kiakoski 2016, 50).
Asiakasymmärrys	Asiakasymmärrys on asiakasdatan analysointiin pohjautuva näkemys asiakkaan tarpeista, ongelmista ja toiveista (Holma, Laasio, Ruusu-vuori, Seppä, Tanner & Kiukas 2021, 68-69).
Palvelumuotoilu	Palvelumuotoilu on uusien palveluiden innovointia tai olemassa olevien palveluiden kehittämistä (Moritz 2005, 39).
Rautatieliikenteen harjoittaja	Rautatieliikenteen harjoittajia ovat rautatieyritykset, museoliikenteen harjoittajat, radan kunnossapitoa harjoittavat yritykset sekä yksityisraiteiden vaihtotyötoimijat (Traficom 2021).
Rataverkon haltija	Rataverkon haltija vastaa hallinnoimastaan rataverkosta (Traficom 2022).
Turvallisuusjohtamisjärjestelmä	Rautatieliikenteen harjoittajien ja rataverkon haltijoiden työkalu toiminnan harjoittamiseen turvallisesti rautatieympäristössä (Traficom 2019).
Valtion rataverkko	Valtion rataverkolla tarkoitetaan Suomen rataverkkoa (Väylävirasto 2021).
Väylävirasto	Väylävirasto on asiantuntijavirasto, joka vastaa valtion rataverkosta (Väylävirasto 2021).
Yksityisraiteet	Yksityisraide on raide, jota hallinnoi rataverkon haltija. Väylävirasto ei hallinnoi yksityisraiteita. (Traficom 2022)

1.5 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyön teoreettisen viitekehyksen keskeiset teemat on lueteltu taulukossa 1. Opinnäytetyön toinen luku käsittelee turvallisuusisännöintipalveluita ja rautatiealan tulevaisuutta kilpailun vapautumisen näkökulmasta. Teoreettisessa viitekehyyksessä asiakaskokemusta käsitellään asiakasymmärryksen, arvon luomisen ja asiakaskokemuksen mittaamisen näkökulmista. Neljännessä luvussa tarkastellaan asiakaspersoonan luomista. Viides luku puolestaan käsittelee asiakaspolun vaiheita, kosketus- ja kipupisteitä sekä sen mallintamista. Teoreettisen viitekehyksen eri näkökulmat mahdollistavat asiakaskokemuksen monipuolisen tutkimisen.

Opinnäytetyön kuudennessa luvussa käsitellään palvelumuotoilun teoreettista viitekehystä ja Moritzin palvelumuotoilun prosessimallia. Seitsemäs luku sisältää opinnäytetyön kehittämisosuuden. Kehittämisosuus sisältää analyysin käytetyistä tutkimis- ja kehittämismenetelmistä sekä konkreettiset lopputuotokset. Opinnäytetyön lopputuotoksia ovat tutkimustietoon perustuva asiakaspersoonan ja sille kehitetty asiakaspolku. Lisäksi luotiin uusi asiakaspolku, lainsäädännön muutoksia koskevat uutiskirjeet, kokouskäytäntöihin liittyvää koulutusmateriaalia ja pikapalauteprosessi sekä pikakysely. Lopputuotokset sijaitsevat työn kehittämisosuudessa ja liitteissä.

Opinnäytetyön viimeinen pääluke on pohdintaosio, joka sisältää opinnäytetyön tarkastelua, tavoitteiden toteutumista, johtopäätöksiä ja kehittämisehdotuksia. Lisäksi luvussa arvioidaan opinnäytetyön onnistumisia ja epäonnistumisia oman oppimisen reflektoinnin avulla.

Taulukko 1. Opinnäytetyön rakenne ja lukujen pääteemoja

Aihe	Luku
Turvallisuusisännöintipalvelut ja kilpailun vapautuminen	2
Asiakaskokemuksen kehittäminen asiakaslähtöiseksi	3
Asiakaspersoonan	4
Asiakaspolku	5
Palvelumuotoilu	6
Asiakaskokemuksen kehittäminen kohdeyrityksessä ja lopputuotokset	7
Pohdinta	8

2 Turvallisuussisännöintipalvelut

Proxion on tarjonnut turvallisuussisännöintipalveluita vuodesta 2020. Turvallisuussisännöintipalvelut sisältävät rautateiden turvallisuusjohtamisjärjestelmään liittyvää dokumentaatiota, riskienhallintaa ja sisäisiä auditointeja. Turvallisuussisännöintipalveluita käyttävät rautatieliikenteen harjoittajat ja yksityisraiteiden haltijat.

Rautatieliikenteen harjoittajat tarvitsevat turvallisuusjohtamisjärjestelmän rautatieliikenteen harjoittamista varten. Rataverkon haltijat tarvitsevat turvallisuusjohtamisjärjestelmän rataverkon kunnossapitoa ja sen hallintaa varten. (Traficom 2019a.) Rautateiden turvallisuusjohtamisjärjestelmä auttaa organisaatioita varmistamaan rautatieturvallisuuden korkean tason. Turvallisuusjohtamisjärjestelmän avulla organisaatiot tavoittavat liiketoimintatavoitteensa turvallisesti noudattamalla sitä koskevia turvallisuusvelvoitteita. (ERA 2023.) Traficomien mukaan keskeistä on rautatieliikenteen harjoittajien ja rataverkon haltijoiden toimintaan liittyvien riskien tunnistaminen ja hallinta, joilla osoitetaan turvalliseen toimintaan kykeneminen rautatieympäristössä. Turvallisuusjohtamisjärjestelmän sisällön määrittää Komission asetus (EU)2018/762. (Traficom 2019a).

2.1 Asiakassegmentit

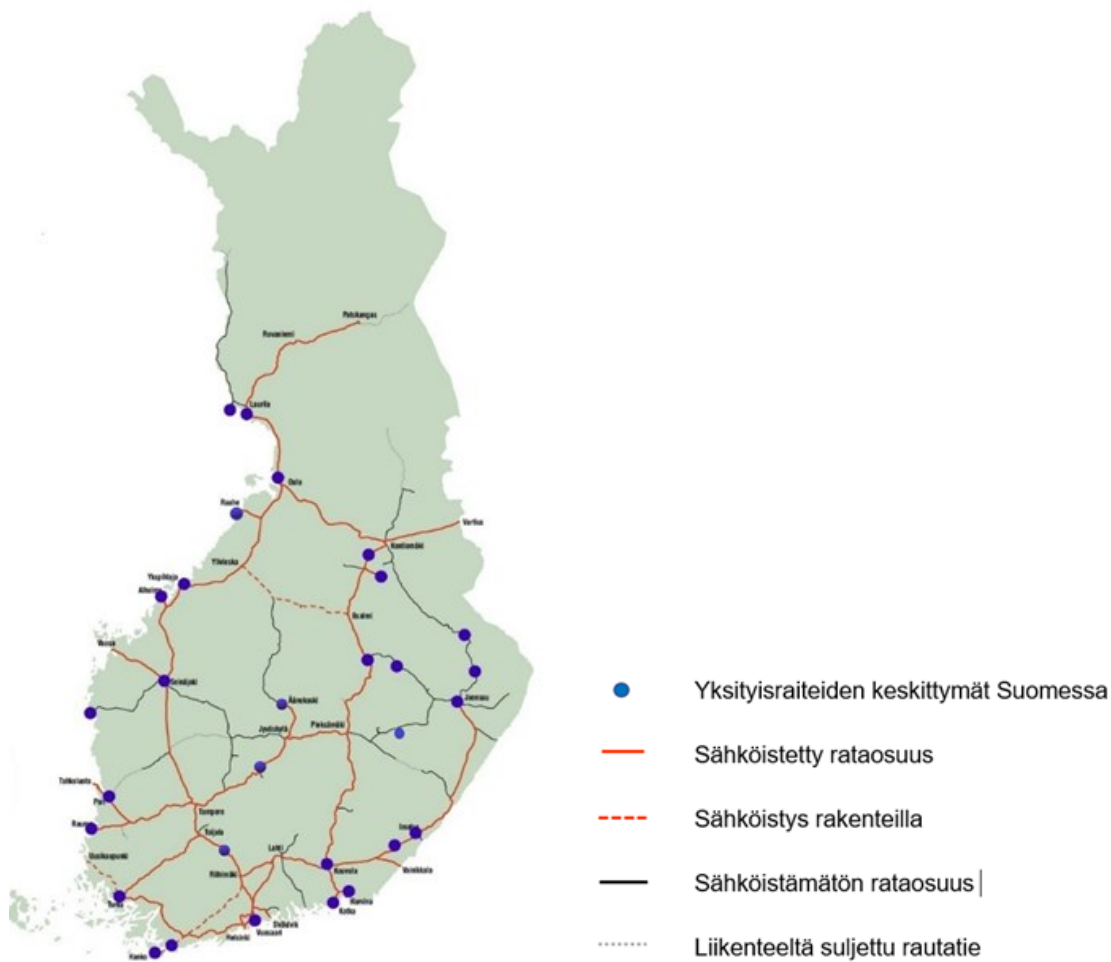
Rautatieliikennettä harjoittavat rautatieyritykset, museoliikenteen harjoittajat, radan kunnossapitoa harjoittavat yritykset sekä yksityisraiteiden vaihtotyötoimijat (Traficom 2019b). VR Yhtymä on ainoa toimija, joka säännöllisesti harjoittaa henkilöliikennettä (Liikenne- ja viestintäministeriö 2023).

Suomessa on noin 120 rataverkon haltijaa (Traficom 2022). Yksityisraiteiden haltijoita ovat satamat, teollisuusyritykset, kaupungit sekä kunnat. Suomen yksityisraiteiden yhteispituus on noin 1000 kilometriä ja yksityisraiteilta on yli 500 liityntäkohtaa valtion rataverkkoon. Yksityisraiteiden koko vaihtelee, sillä se voi tarkoittaa muutaman sadan metrin raidetta tai kilometrien laajuista rataverkkoa (Väylävirasto 2020.)

2.2 Valtion rataverkon ja yksityisraiteiden ero

Väylävirasto on vastuussa Suomen rataverkon ylläpidosta, kunnostamisesta ja kehittämisestä. Väyläviraston tavoitteena on, että rataverkolla liikennöinti on turvallista. Suomen rataverkon pituus on 5926 kilometriä, ja sen kunnossapitoon käytetään vuosittain noin 200 miljoonaa euroa. (Väylävirasto 2021a.)

Yksityisraiteiden haltijat vastaavat puolestaan yksityisraiteidensa kunnossapidosta ja turvallisuusjohtamisjärjestelmästä. Kuten kuvasta 2 havaitaan, yksityisraiteiden keskittymiä on erityisesti rannikolla satamien läheisyydessä.



Kuva 2. Suomen rataverkko ja yksityisraiteiden keskittymät (mukaillen Väylävirasto 2021b ja rautateistokaaviot)

2.3 Kilpailun vapautuminen rautateillä

Vuonna 2017 hallitus päätti, että Suomen rataverkolla henkilöliikennöinti avataan myös muille toimijoille. Uudistuksen tavoitteena oli parantaa rautatieliikenteen palvelun tasoa ja asiakslähtöisyyttä. Lisäksi tavoitteena oli suurempi junaliikenteen osuus henkilöliikenteessä. Kilpailun vapautuminen mahdollisti alueellisen tai paikallisen junaliikenteen järjestämistä maakunnille ja kaupungeille. Kaikkien rautatieliikenteen harjoittajien on noudatettava rautatieliikenteeseen liittyvää EU-lainsäädäntöä. Toimijoilta vaaditaan turvallisuustodistuksen lisäksi rautateiden turvallisuusjohtamisjärjestelmä. Näin varmistetaan, että rautatieliikenteen harjoittaja kykenee noudattamaan turvallisuuteen liittyviä säädöksiä ja määräyksiä. (Liikenne- ja viestintäministeriö 2017.)

Helsingin lähijunaliikenteen kilpailutus käynnistettiin vuonna 2018. Lähijunaliikenteestä oli useampi yritys kiinnostunut, mutta lopulta tarjouksen jättivät VR ja brittiläinen yritys Go-Ahead Group. Brittiyrityksen tarjous hylättiin, koska se oli tarjouspyynnön vastainen. VR aloitti uuden sopimuskauden mukaisen liikennöinnin kesäkuussa 2021. (Siironen & Koivuranta 2020.) HSL:n kilpailutuksessa ei lopulta varsinaista kilpailua ollut, mutta kilpailun uhka johti merkittäviin kustannussäästöihin. Lähijunaliikenteen kilpailutuksen ansiosta tilaajan kustannukset laskivat 40 prosenttia verrattuna vuoteen 2015. HSL säästää 25-30 miljoonaa euroa vuositasolla. (Buri, Heinonen, Kanervo & Karjalainen 2022, 123-124.)

Syksyllä 2021 Kilpailu- ja kuluttajavirastossa käynnistettiin Suomen rautatieliikennemarkkinoita koskeva markkinaselvitys, jonka tarkoitus oli selvittää miten rautatiemarkkinoiden sääntelyä ja rakenteita tulisi kehittää tulevaisuudessa (Buri ym. 2022, 3). Kansainvälisille rautatieliikenteen harjoittajille tehdyn kyselyn perusteella voidaan todeta, että HSL:n kilpailutukseen osallistuminen olisi ollut kiinnostavampaa, jos Suomessa järjestettäisiin myös muita junaliikenteen kilpailutuksia (Buri ym. 2022, 123). Lisäksi haasteena on Suomen poikkeava raideleveys, joka vaatii uusilta toimijoilta kalustohankintoja. Kalustohankinnat nähdään suurena liiketaloudellisena riskinä. Tavarajunaliikennemarkkinan haasteet liittyvät myös kalustoon ja Suomen poikkeavaan raideleveyteen. Tämän takia todellista toimijoiden alalle tulon uhkaa ei synny. VR:n markkinaosuus on yli 90 prosenttia, vaikka tavarajunaliikenne vapautui jo vuonna 2007. (Buri ym. 2022, 4.)

Tällä hetkellä valtio ostaa VR:ltä suorahankintasopimuksella henkilöjunaliikennettä vuoteen 2030 asti, jonka jälkeen henkilöjunaliikenne kilpailutetaan. Suomi on sitoutunut henkilöjunaliikenteen kilpailuttamiseen, joten sopimuksen uusiminen ei ole mahdollista. EU:n sääntely velvoittaa luomaan tasapuoliset toimintaedellytykset henkilöjunaliikennemarkkinoilla, jotta kilpailutus onnistuu. Käytännössä tämä tarkoittaa kalustoyhtiön perustamista. (Liikenne- ja viestintäministeriö 2023.) Kalustoyhtiön perustamisen lisäksi Suomessa tulisi kilpailuttaa kaikki julkisesti tuettu liikenne, koska kilpailuttaminen voi johtaa suorahankintoja parempiin sopimusehtoihin ja tehokkaampaan liikenteeseen. Myöskään kilpailun syntymistä ei saisi estää julkisilla hankinnoilla reiteillä, joilla useampi rautatieliikenteen harjoittaja voisi toimia kannattavasti samanaikaisesti. Reittikohtainen kilpailutus saisi aikaan hyötyjä myös kuluttajille. Alueiden tulisi vastata osittain rahoituksesta alueellisen henkilöjunaliikenteen kilpailutuksessa sekä alueille tulisi tarjota mahdollisuus henkilöjunaliikenteen palveluiden suunnittelemiseen. (Buri, Heinonen, Karjalainen & Wahrmann 2023, 3-10.)

Euroopan komissio on tehnyt esityksen, joka velvoittaa rakentamaan uudet raideyhteydet eurooppalaiseen 1435 millimetrin raideleveyteen. Suomen raiteiden raideleveys on 1524 millimetriä. Liikenne- ja viestintäministeriön julkaisun alustavien arvioiden mukaan kustannukset ovat huomattavan suuret suhteessa hyötyihin. Yhtenäisen eurooppalaisen raideleveyden suurimmat hyödyt

liittyvät kansainvälisen liikenteen edistämiseen ja kaluston saatavuuden paranemiseen. Raidelevyyden muuttamisen kustannukset ovat todella suuret. Lisäksi muutoksen arvioidaan vaikuttavan heikentävästi raakapuun ja teollisuuden kuljetusten palvelutasoon. Näiden syiden takia Suomi tekee vaikuttamistyötä, jotta jäsenvaltioilla on lopullisessa asetuksessa kansallinen harkintavalta asian suhteen. Huhtikuussa 2023 ehdotuksen käsittely oli vielä kesken. (Liikenne- ja viestintäministeriö 2023.)

Kilpailun vapautuminen on mahdollistanut toimijoiden määrän lisääntymisen Suomen rataverkolla. Käytännössä toimijoiden määrä ei ole kasvanut merkittävästi, sillä VR hoitaa ainoana toimijana henkilöjunaliikennettä ja valtaosan tavarajunaliikenteestä. Kilpailun vapautuminen on tuonut mukanaan mahdollisuuden Proxionille liiketoiminnan kasvattamiseen. Esimerkiksi markkinoille tuleva kansainvälinen yritys tarvitsisi todennäköisesti konsultaatioapua toiminnan käynnistämiseen ja ylläpitoon turvallisuuksisännöinti- ja koulutuspalveluiden muodossa. Toistaiseksi tämä mahdollisuus ei kuitenkaan vaikuta todennäköiseltä, koska kansainväliset toimijat eivät koe Suomen rautatiemarkkinaa houkuttelevana eurooppalaisesta standardista eroavan raidelevyyden takia. Euroopan Unioni vaikuttaa rautatiealaan monilla eri tavoilla. Mielenkiintoista on nähdä, miten henkilöjunaliikenteen kilpailutus toteutetaan ja muutetaanko raiteiden raideleveys eurooppalaiseen raidelevyyteen Suomessa.

3 Asiakaskokemuksen kehittäminen asiakaslähtöiseksi

Asiakaskokemuksesta on olemassa monia erilaisia määritelmiä. Tärkeää on, että yrityksessä asiakaskokemuksesta käytetään yhteistä määritelmää, sillä tämä mahdollistaa toiminnan kehittämisen. Asiakaskokemusta kutsutaan tunnesiteeksi, asiakkaiden kohtaamiseksi kosketuspisteissä, asiakkaan odotuksien ylittämiseksi ja taloudellisen menestyksen suunnaksi. Lisäksi asiakaskokemuksella tarkoitetaan yrityksen organisoitumista asiakkaan ympärille, jolloin asiakaskokemus on koko organisaation asia. Asiakaskokemus ei ole pelkästään kuluerä, ylimääräisiä tehtäviä tai sama asia kuin brändi. Asiakaskokemus ei myöskään ole pelkästään asiakaspalvelua tekevien henkilöiden vastuulla tai myynnin kehittämistä. (Korkiakoski 2023, 10.)

Asiakaskokemuksesta on tullut todella merkityksellinen asia organisaatioille maailmanlaajuisesti. Yritykset lisäävät siihen liittyvää strategista toimintaa, koska asiakaskokemuksella voidaan saavuttaa kilpailuetu muihin yrityksiin nähden. (Kokins, Straujuma & Lapina 2021, 1.) Valtaosa B2B-yrityksistä tietää, että markkinoilla pärjää paremmin asiakaslähtöinen yritys. Yrityksissä puhutaan paljon asiakaslähtöisestä toiminnasta, mutta todellisuudessa harva yritys kuitenkaan on aidosti asiakaslähtöinen. (Holma ym. 2021, 21.) Asiakaslähtöinen yritys uskoo, että yrityksen menestys perustuu asiakasymmärryksen avulla saavutetulle asiakasuskollisuudelle (Koivisto, Säynäjäkangas & Forsberg 2019, 171).

Yritysassiakkaiden asiakaskokemukset ovat huonontuneet, sillä tutkimuksien mukaan noin 30 prosenttia yritysasiakkaista on sitoutunut palvelua tuottavaan yritykseen ja noin 70 prosenttia yritysasiakkaista on tyytymätön palveluun ja haluaa vaihtaa asiakkuuden toiseen yritykseen. B2C-asiakkaiden odotuksien kasvaminen näkyy myös yritysasiakkaiden odotuksissa. Tämän takia yritysasiakkaiden asiakaskokemuksiin on tärkeää panostaa entistä enemmän. Aidon asiakaslähtöisyyden keskiössä on asiakas, joka tarkoittaa, että yrityksen toiminnan tulisi lähteä asiakkaasta. (Holma ym. 2021, 21.) Asiakkaan rooli on muuttunut passiivisesta palvelun vastaanottajasta aktiiviseksi toimijaksi. Palveluiden ja tuotteiden kehittäminen ei riitä, vaan asiakas on otettava mukaan yhteistyöhön yrityksen kanssa. (Hänti 2021, luku 3.) Asiakkaat ovat mukana kehittämisprojekteissa, jolloin he voivat itse räätälöidä asiakaspolkunsa omien tarpeidensa mukaiseksi (Kokins ym. 2021, 1).

Marketing Science Institute näkee asiakaskokemuksen yhtenä tärkeimmistä tutkimushaasteista tulevina vuosina lisääntyvien ja monimutkaistuvien asiakaspolun kosketuspisteiden takia (Lemon & Verhoef 2016, 69). Yritysten väliset asiakaspolut ovat huomattavasti monimutkaisempia verrattuna kuluttajakauppaan. Myös digitalisaatio vaikuttaa yrityksiin, markkinoihin ja yritysten väliseen vuorovaikutukseen. Tutkimusten mukaan vuonna 2025 80 prosenttia yritysten välisestä vuorovaikutuksesta tapahtuu digitaalisesti. Muutos johtaa uusiin markkinoinnin ja vuorovaikutuksen käytäntöihin sekä asiakaspolkujen hallitsemistapoihin. (Lundin & Kindström 2023, 1.) Lundinin ja

Kindströmin (2023, 3) mukaan digitaalisten kosketuspisteiden lisääminen voi johtaa uusiin mahdollisuuksiin, mutta toisaalta myös asiakaspolkujen monimutkaistumiseen.

3.1 Asiakaskokemuksen moniulotteisuus

Asiakaskokemusta pidetään moniulotteisena, sillä se sisältää kognitiivisia, emotionaalisia, sosiaalisia ja sensorisia osa-alueita (Lemon & Verhoef 2016, 70). Kognitiivisella asiakaskokemuksella tarkoitetaan asiakkaiden tavoitehakuisuutta ostoksia tehdessään. Esimerkiksi asiakas kokee saavuttavansa palvelulle asetetut tavoitteet, kun hän pääsee junalla aikataulussa määränpäähensä. Asiakkailla on odotuksia palvelun suhteen. Odotukset ja niiden taso muodostuvat aikaisempien kokemusten, mielikuvien ja markkinointiviestinnän perusteilla. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 50.)

Emotionaalisella asiakaskokemuksen ulottuvuudella tarkoitetaan yrityksen ja asiakkaiden vuorovaikutuksen seurauksena syntyneitä tunteita. Kielteiset tunteet voivat olla seurausta siitä, että asiakas kokee, etteivät hänen odotuksensa täytyneet. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 50-51.) Odotuksien ja asiakastyytyväisyyden välillä on vahva yhteys, koska asiakastyytyväisyys riippuu ostajan odotuksista. Mikäli palvelu ei täytä asiakkaan odotuksia, asiakas on tyytymätön. Asiakas on tyytyväinen, kun odotukset ja palvelun suorituskyky kohtaavat tai odotukset ylittyvät. (Armstrong & Kotler 2023, 39.)

Sosiaalisessa asiakaskokemuksen ulottuvuudessa henkilökunta ja asiakkaat vaikuttavat asiakaskokemukseen, koska asiakkaat arvioivat tuotteita ja palveluita muiden käyttäjien perusteella. Sensorisella ulottuvuudella tarkoitetaan osto- ja kulutusympäristöä sekä tuotteiden ja palveluiden aistikokemuksia. Asiakaskokemuksen muodostamiseen vaikuttavat asiakkaan näkö,- kuulo,- tunto- ja hajuhavainnot. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 51.)

Usein asiakaskokemuksella (englanniksi customer experience) viitataan tuotteen tai palvelun toimittamiseen, joka täyttää asiakkaan tarpeet. Yritys tyypillisesti tutkii asiakkaiden reaktioita tarjoomaa kohtaan. Ihmiskokemuksessa (englanniksi human experience) keskitytään asiakkaiden tavoitteisiin ja arvoihin. Ihmiskokemusta kehittäessä yritys on yhteydessä asiakkaisiin ja selvittää asiakkaiden tarpeet ja sen, kuinka yritys vastaa asiakkaiden tavoitteisiin, uskomuksiin, arvoihin ja tunteisiin. Tällä tavalla yritys erottautuu tarjoomallaan ja asiakaskokemuksellaan muista yrityksistä. Molemmat näkemykset vaativat asianmukaisia kosketuspisteitä, personointia, käytäntöjä ja yrityskulttuuria. Molemmissa näkemyksissä luotetaan kipupisteiden ja mahdollisuuksien kartoittamiseen nykyisissä asiakaspoluissa, jotta voidaan luoda parempia asiakas- ja ihmiskokemuksia. (Roggeveen & Rosengren 2021, 1.)

Asiakaskokemusta kuvataan asiakaspolkuna, joka sisältää lukuisia kosketuspisteitä yrityksen kanssa. Asiakaspolku kattaa tapahtumat jo ennen varsinaista ostotapahtumaa. Tämä voi olla

esimerkiksi tiedonhakua. Lisäksi asiakaspolussa käsitellään ostotapahtuma ja sen jälkeiset tapahtumat. (Lemon & Verhoef 2016, 74-76.) Asiakaskokemus on moniulotteinen rakenne, jossa keskitytään asiakkaan kognitiivisiin, emotionaalisiin, sosiaalisiin ja sensorisiin reaktioihin koko asiakaspolun ajan (Lemon & Verhoef 2016, 74).

3.2 Asiakasymmärrys kehittämisen perustana

Yritysten on kehitettävä asiakastoimintamallejaan menestyäkseen kiristyvillä markkinoilla. Liiketoimintaa saadaan kehitettyä eri menetelmillä kerätyn asiakasymmärryksen, asiakastuntemuksen ja asiakkaiden kuuntelemisen avulla. (Hänti 2021, luku 3.) Asiakasymmärrys ja asiakaspalautteen kerääminen asiakkaiden kokemuksista sekoitetaan usein. Asiakasymmärrys on syvällistä tietoa asiakkaiden toiveista, tarpeista sekä kokemuksista. Asiakasymmärrystä voidaan luoda nykyisten ja potentiaalisten asiakkaiden avulla. Asiakaskokemusta mitataan palvelun tai tuotteen käyttämisen jälkeen. Mittaus perustuu asiakkaiden kokemukseen tuotteesta tai palvelusta. (Korkiakoski 2023, 106.)

Laadullinen tutkimus on hyvä tapa saada asiakasymmärrystä. Tyypillisesti tutkimus sisältää asiakashaastatteluita. Asiakashaastatteluiden avulla saadaan kokonais käsitys asiakkaiden elämästä ja tarpeista. Samaa tutkimusta käytetään pohjana asiakaspersoonia ja -polkuja luodessa. (Korkiakoski 2023, 58.) Asiakasymmärryksen tulee perustua tietoon, jota on kerätty monipuolisesti eri lähteistä. Asiakasymmärryksen avulla halutaan ymmärtää asiakkaan toiveita, motivaatiota ja tilanteita, jolloin he haluavat ostaa yrityksen palveluita. Asiakasymmärryksen avulla kehitetään tuotteita ja palveluita asiakkaiden toiveiden mukaiseksi. (Holma ym. 2021, 68-69.)

Syvällistä asiakasymmärrystä voidaan hankkia teksti-, puhe- tai videodatan avulla. Asiakkaiden tunteita voidaan myös analysoida biometrisillä järjestelmillä ja kasvojen koodaustyökalujen avulla. Biosensorit määrittävät tunteita mittaamalla kehoa, kuten sykettä, pupilleja ja kasvojen ilmeitä. Myös tekoälyä on mahdollista käyttää asiakasymmärryksen hankkimiseen, koska se pystyy muodostamaan yhteyksiä asioiden välillä paljon tehokkaammin kuin ihminen. (Roggeveen & Rosengren 2021, 5.)

3.3 Arvojen ja motivaation merkitys

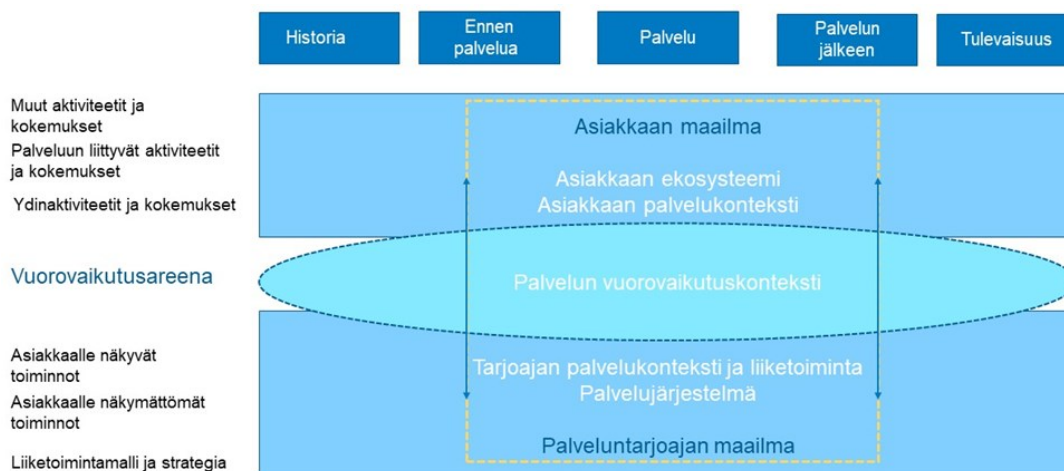
Arvot määrittävät tavoitteen ja sen, minkä ihminen kokee oikeaksi tai vääräksi. Arvot vaikuttavat asenteisiin, ajatteluun, uskomuksiin, tunteisiin sekä motivaatioon. Asenteet kertovat ihmisen suhtautumisesta asioihin. Tyypillisesti ihminen suhtautuu asioihin joko positiivisesti tai negatiivisesti, suhtautuminen heijastuu tunteisiin ja päätöksentekoon. Uskomuksella tarkoitetaan asiaa, jota ihminen pitää totena. Ne perustuvat usein ihmisen aikaisempiin kokemuksiin. Tunteiden merkitys on todella suuri, koska ihminen muistaa tunteen, jonka toinen ihminen sai aikaan. Varsinaiset sanat

ovat toissijaisia, koska niitä ei välttämättä edes muisteta sanatarkasti. Asiakkaiden merkittävä syy palveluntarjoajan vaihtamiseen tai hankinnan tekemättä jättämiseen on turhautuminen. (Hänti 2021, luku 1.2.)

Motivaatio on voima, joka saa ihmisen toimimaan tavoitteidensa saavuttamiseksi. Tavoite voi olla esimerkiksi tehtävän suorittaminen tai tarpeen täyttäminen. Motivaatio syntyy erilaisista syistä, kuten ulkoisista tekijöistä, palkkioista tai halusta oppia uutta. Prosessin alkuvaiheessa ihminen saattaa työntää ajatuksensa taka-alalle, jolloin tavoitteet ovat piileviä ajatuksia. Asiakkaan ryhtyessä toimiin tavoitteidensa saavuttamiseksi, asiakas ei välttämättä tiedä tarkasti mitä on muutettava toiminnassa. Asiakas tutkii voiko hän toteuttaa muutoksen itse vai ostaako palvelun muualta. Jos asiakas päätyy hankkimaan palvelun muualta, asiakkaat toimivat eri tavoin hankintaprosessin aikana. Harkitseva asiakas haluaa minimoida riskit ja tutkii taustatekijät. Nopeatempoiselle asiakkaalle prosessissa nopea eteneminen on mieluisampaa, tällaiselle asiakkaalle riittää usein hyötyjen kartoittaminen. Nopeatempoisen asiakkaan toimintaan vaikuttavat tunteet voimakkaasti. (Hänti 2021, luku 1.1.)

3.4 Arvon luominen asiakkaan kanssa

Asiakaskeskeisen logiikan (englanniksi Customer Dominant Logic) palvelunäkökulmassa korostuu asiakasymmärrys ja arvon luominen asiakkaan näkökulmasta. Tavoitteena on, että asiakkaat liittävätkin palvelun osaksi elämäänsä. (Heinonen, Strandvik & Mickelsson 2010, 538.) Yrityksien tulisi pohtia, mistä asiakkaat ovat valmiita maksamaan oman tarjoaman sijasta. Tämä vaatii asiakkaan maailman kietomista yrityksen maailmaan. Arvo muodostuu asiakkaan ja palveluntarjoajan maailmassa ja vuorovaikutusareenalla palvelun eri vaiheiden aikana (kuva 3). (Heinonen & Strandvik 2015, 475.)



Kuva 3. Arvon muodostuminen vuorovaikutusareenalla, jossa asiakkaan ja palveluntarjoajan maailma kietoutuvat yhteen (mukaiillen Heinonen & Strandvik 2015, 476)

Arvolupauksella tarkoitetaan kuvausta tuotteen tai palvelun hyödyistä asiakkaalle. Arvoperustaisessa myyntityössä keskiössä on arvolupauksen tuottaminen asiakkaalle. Yritysten välisessä kaupankäynnissä on kyse siitä, miten tuotetaan yhdessä molempia osapuolia hyödyttävä palvelu tai tuote. Palveluntarjoaja voi tuottaa arvoa joko yksin tai yhdessä asiakkaan kanssa. Jälkimmäistä kutsutaan arvolupauksen yhteistuottamiseksi. (Alamäki, Timonen & Kaski 2021, 117-120.)

Arvolupausta kutsutaan myös arvoehdotukseksi, jossa myyjä tekee arvoehdotuksen asiakkaalle myydessään tuotetta tai palvelua. Lähtökohdan tulisi olla, että arvoehdotus räätälöidään asiakkaalle sopivaksi neuvottelun aikana. Tämän takia myyntiorganisaation ei kannata muotoilla arvoehdotusta valmiiksi asiakkaalle ennen tapaamista. Myyjän tulee hallita eri osa-alueet, joista tuotteen tai palvelun arvo voi muodostua. Tämä edistää merkittävästi myyntiprosessin etenemistä kohti onnistuneita kauppvoja. Varsinainen arvo syntyy vasta, kun asiakas käyttää tuotetta tai palvelua. (Alamäki ym. 2021, 133.)

3.5 Asiakaskokemuksen mittaaminen

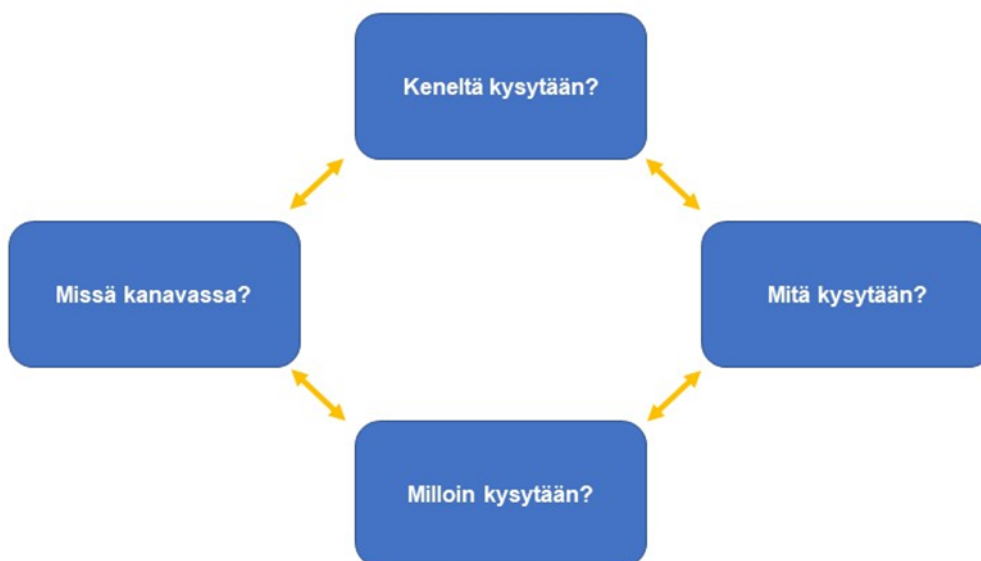
Asiakaskokemusta tulisi mitata, jotta saadaan dataa syy-seuraussuhteista. Asiakaskokemuksen mittaaminen edellyttää harkittua mittareiden asettamista, joiden avulla saadaan merkityksellistä tietoa päätöksenteon tueksi. Organisaatiot pyrkivät tavallisesti tekemään mittaamisen todella yksinkertaiseksi esimerkiksi yhden keskeisen luvun avulla, jota käsitellään säännöllisesti osana johtoryhmätyöskentelyä. Asiakaskokemus koostuu monista eri asiakaspolun kosketuspisteistä. Kaikkia kosketuspisteitä ei pystytä mittaamaan, mutta asiakastyytyväisyyden näkökulmasta on tärkeää tunnistaa kaikkein tärkeimmät kosketuspisteet ja mitata niitä sopivien mittareiden avulla. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 138.)

Pidemmän aikavälin trendiä on mahdoton luoda, kun asiakaskokemusta mitataan sattumanvaraisesti. Asiakaspalautteen avulla on tarkoitus muuttaa yrityksen toimintaa asiakkaiden toivomaan suuntaan. Palautteen perusteella yrityksen tekemien toimenpiteiden tarkoitus on muuttaa asiakaskokemusta paremmaksi. Asiakkaiden maailma on jatkuvassa muutoksessa, joten yrityksiltä vaaditaan jatkuvaa ymmärrystä asiakkaista ja heidän tarpeistansa ja odotuksista. Tämä voi tuntua monista yrityksistä ja asiakkaista liian raskaalta, joten monilla yrityksillä on käytössään pikapalauteprosessi. Tällä tavalla asiakas saa äänensä helposti kuuluviin kohtaamisen jälkeen. Palaute myös menee oikealle vastaanottajalle heti. (Holma ym. 2021, 151.)

Todella usein yritys toteuttaa pelkästään asiakaskokemuksen mittaamisen, mutta tietoa hyödynnetään vaatimattomasti. Asiakaskokemuksen kehittäminen on tärkeää, jotta toimintaa voidaan kehittää myös liiketalouden näkökulmasta oikeaan suuntaan. B2B-ympäristössä on tärkeää mitata myös päätöksentekijän kokemusta operatiivisen yhteyshenkilön lisäksi. Usein yritykset luovat

yriystä palvelevan mittausmallin, mutta unohtavat asiakasnäkökulman. Tämän seurauksena asiakaskyselyn vastausprosentti on alhainen ja asiakkaat voivat jopa kokea kyselyt häiritsevinä. Mittausmalli tulisi suunnitella asiakkaan näkökulmasta, jolloin se on hyödyllinen yrityksen ja asiakkaan näkökulmasta. (Korkiakoski & Gerdt 2016, 160-163.)

Asiakaskokemuksen mittaamisen toteuttaminen on tehtävä suunnitelmallisesti, jotta siitä on mahdollisimman paljon hyötyä. Mittaamiselle tulee määritellä tavoite, tärkeää on miettiä mitä sen avulla halutaan selvittää. (Holma ym. 2021, 148.) Kuten kuvasta 4 havaitaan, asiakaskyselyn suunnittelun vaiheet voidaan jakaa karkeasti neljään eri vaiheeseen. Aluksi on määriteltävä, keiden asiakaskokemusta mitataan. B2B-asiakkaiden näkökulmasta aihe on moniulotteinen, koska asiakasyrityksellä voi olla useita päätöksentekijöitä. Lisäksi päätöksentekijöiden roolit ovat hyvin erilaisia, joten jo tämän takia asiakaskokemus voi olla hyvin erilainen eri henkilöillä. Suositeltavaa on, että palaute saadaan tunnustettua. Tämä on haaste, koska asiakkaat voivat haluta antaa palautetta anonyyminä. Toisaalta on tärkeää tietää palautteenantaja, jotta korjaaviin toimiin voidaan alkaa. Asiakkaita tulisi motivoida antamaan palautetta nimellään. (Korkiakoski 2023, 128.)



Kuva 4. Asiakaskyselyn suunnittelun neljä eri vaihetta (mukaillen Korkiakoski 2023, 127)

Asiakaskokemuksen mittaamisen työkalu valitaan usein yrityksen toimesta, mutta myös asiakkaan näkökulma tulisi ottaa huomioon mittauksen suunnittelussa. B2B-liiketoiminnassa tulee miettiä mittaamisen vaikutuksia asiakkaalle. (Korkiakoski 2023, 129.) Asiakaskokemusta voidaan mitata, kun asiakas on hankkimassa tai käyttämässä tuotetta. Tämä voi tapahtua esimerkiksi sähköisen kyselyn avulla tai kasvotusten. (Holma ym. 2021, 148.)

Kyselyn kysymyksien suunnittelu tulee tehdä huolella, ja niissä tulee näkyä yrityksen tavoite, asiakkaan tilanne ja kanava. Onnistumista voidaan mitata asiakaslupauksen ja vision kautta. Kysymyksen voi muotoilla esimerkiksi asiakaslupauksen pohjalta. Jos mitataan yksittäistä palvelutapahtumaa, niin onnistumista tulee mitata tässä hetkessä. Tilanteessa ei kannata kysyä laajempaa asiakastytyvyyttä. Tavoitteena on kuitenkin saada tietoa asiakkaan tunteista ja kokemuksesta tietyistä palvelutilanteista. (Korkiakoski 2023, 130.)

Tämän jälkeen päätetään kyselyn ajankohta. Ajankohdalla on merkitystä, koska asiakkaan vastauksella on tarkoitus tuottaa arvoa kehittämistyölle. Esimerkiksi palautetta palvelusta pyydetään melko pian palvelun jälkeen, koska asiakkaalla on parempi tunnekokemus mielessä. Oikea-aikaisesti pyydetty palaute on todenmukaisempaa. Suosittelevia puolestaan kysytään vasta palvelun ja asiakaskokemuksen jälkeen. (Holma ym. 2021, 148-151.) B2B-asiakkailta palautetta haluttaisiin tapaamisten jälkeen, jotta ymmärrettäisiin tapaamisten onnistumisen taso. Mittaaminen on tärkeää aloittaa kohtaamisista, jotka tuottavat informaatiota riittävästi, jolloin yritys vastaanottaa palautetta jatkuvasti. (Korkiakoski 2023, 131.)

Luontevaa on pyytää palautetta kanavassa, jossa asiakas on asioinut. Tällä tavalla asiakas kokee palautteen antamisen luontevaksi ja osaa yhdistää sen hetkeen, josta palautetta pyydetään. Palautetta voidaan pyytää eri tavoilla, kuten tekstiviestillä, kyselyllä tai henkilökohtaisella haastattelulla. Palautteen kysyminen on myös kosketuspiste asiakaspolulla, joten sen vaikutus asiakkaaseen tulee ottaa huomioon. (Korkiakoski 2023, 129.)

4 Asiakaspersoona asiakaskokemuksen kehittämisen tukena

Asiakaspersoona on fiktiivinen hahmotelma asiakkaan edustajasta. Yritysassiakkaan persoona voi sisältää yksityiskohtia, kuten henkilön työuran pituutta, työtehtäviä, vastuualueita tai vaikuttamista organisaation ostopäätöksiin. Syvällisempi asiakaspersoona sisältää asiakkaan arvot, verkostot, mieltymykset, tavoitteet ja ihanteet. (Hänti 2021, luku 1.2.) Persoonia voidaan luoda myös työntekijöistä tai sidosryhmistä. Fiktionaaliset persoonat auttavat tekemään saman palvelutarpeen ryhmiä ymmärrettävämmäksi. (Stickdorn, Hormess, Lawrence & Schneider . 2018, 41.)

4.1 Persoona perustuu tietoon

Persoonien luominen ei ole luovaa kirjoittamista, koska persoonan tulee perustua tutkimusdataan (Kalbach 2021, 126). Perinteisesti persoonat on luotu laadullisen tiedon avulla, joka on kerätty tutkimuksista, Focus Group -ryhmähaastatteluista tai muilla vastaavilla tiedon keruumenetelmillä. Tieto on koottu yhteen manuaalisesti ja analysoitu, jonka jälkeen siitä on luotu persoona. (Jansen, Salminen & Jung 2020, 1.)

Kerättyä dataa ei sellaisenaan voida käyttää tietosuojalainsäädännön takia, mutta näitä eri asiakkaiden tietoja voidaan käyttää ihanneasiakaspersoonan luomiseen. Olemassa olevien organisaatioiden kannattaa käyttää nykyisiä asiakkaita asiakaspersoonan luomiseen. Asiakaspersoona voidaan rakentaa eri näkökulmista, yritysasiakaspersoonaa laatiessa otetaan huomioon myös asiakkaan henkilön rooliin perustuva persoona. Asiakaspersoona auttaa luomaan käsityksen, millaiset toimintamallit ja ratkaisut tuovat hänelle arvoa ja tekevät elämän helpommaksi. (Hänti 2021, luku 1.2.)

4.2 Persoonan sisältö

Persoona tavallisesti sisältää nimen, sukupuolen, iän, tavoitteet, demografiset tekijät, kipukohtat ja kuvan (Jansen ym. 2020, 1). Persoona nimetään tyypillisesti toimintaympäristön perusteella. Persoonan kuvan tulisi olla edustava. Kuuluisan henkilön kuvan käyttäminen ei ole suositeltavaa, koska persoonan ei pitäisi herättää ennakkoluuloja. Tällaisen henkilön kuvan käyttäminen tekee persoonasta myös epäaidon. Demografisilla tiedoilla tarkoitetaan ikä-, sukupuoli- ja asuinpaikkatietoja. Demografiset tiedot ovat vähemmän merkityksellisiä kohderyhmän segmentoinnissa. (Stickdorn ym. 2018, 41.)

Persoona sisältää mietelauseen, joka kiteyttää persoonan asenteen yhteen lauseeseen. Tarkempi kuvaus sisältää tietoja persoonallisuudesta, kiinnostuksen kohteista, tarpeista, odotuksista, motivaatiosta, tavoitteista ja palvelun kipukohtat. Persoonan tietojen tulee sisältää yksityiskohtia, jotka

ovat tärkeitä tutkimuskysymyksen kannalta. Persoona voi sisältää myös visualisoituja tilastoja määrällisistä tiedoista, koska tämä lisää persoonan luotettavuutta. (Stickdorn ym. 2018, 42.)

4.3 Persoonan hyödyt

Asiakaspersoona on hyödyllinen, koska sen avulla voidaan ymmärtää erilaisten käyttäjien tarpeita ja tavoitteita. Tuotteen tai palvelun käyttäjä voi olla esimerkiksi mobiilisovelluksen käyttäjä, palvelun tai tuotteen ostava asiakas tai terveydenhuollossa asioiva potilas. Asiakaspersoonan etu on sen muistettavuus verrattuna lukuihin. Parhaimmillaan persoonien avulla jaetaan mentaalisia malleja ja persoonat ovat päätöksen teon tukena. Asiakaspersoona luodaan tyypillisesti kvalitatiivisen tutkimuksen avulla. Asiakaspersoona on kritisoitu siitä, että niiden tekeminen vie paljon aikaa ja on kallista. Luotuja persoonia ei välttämättä käytetä yrityksissä, jolloin ne ovat hyödyttömiä. Lisäksi niitä on kritisoitu siitä, että ne eivät pohjautu validiin dataan, jolloin ne eivät ole luotettavia. Tuolloin niitä ei pitäisi käyttää päätöksenteon tukena. (Salminen, Jansen, An, Kwak & Jung 2018, 49-52.) Kalbachin mukaan tärkeää on tehdä persoona näkyväksi. Se tulee ottaa mukaan ideointityöpajoihin ja sisällyttää mukaan projektien dokumentteihin. Tällä tavalla persoona herää eloon. (Kalbach 2021, 126.)

Data-analytiikkaa käytetään nykyään asiakkaiden datan keräämiseen yhä enemmän. Silti perinteinen asiakaspersoona on hyvä vaihtoehto datapohjaisen persoonan rinnalla. Eri tekniikoita yhdistämällä on myös mahdollista luoda persoona, jota voidaan käyttää kehittyneemmin esimerkiksi enustamisessa. (Salminen ym. 2018, 60.) Yhdistämällä persoonat ja analytiikka hyödynnetään molempien menetelmien vahvuuksia ja kompensoidaan menetelmien heikkouksia. Persoonat ovat helpommin ymmärrettäviä ja ne synnyttävät empatiaa. Niitä ei pidetä toiminnallisesti parhaana mahdollisena työkaluna, koska niiden tiedot eivät välttämättä ole tarkkoja. Data-analytiikan tiedot puolestaan ovat tarkkoja, mutta loppukäyttäjän on hankala ymmärtää niitä. (Jansen ym. 2020, 5.)

5 Asiakaspolku kuvaa asiakaskokemuksen kokonaisuutta

Terminä asiakaspolku viittaa prosessiin, jonka asiakas kulkee käyttäessään yrityksen palvelua. Asiakaspolut tuovat asiakkaan näkemyksen esiin huomattavasti paremmin kuin perinteiset palvelusuunnittelun menetelmät, joissa korostetaan yrityksen näkökulmaa. (Tueanrat, Papagiannidis & Alamanos 2021, 336.) Asiakaskokemus kattaa koko asiakaspolun aikaiset tapahtumat. Asiakaskokemus rakentuu pitkällä aikavälillä, kun asiakkaan ja organisaation välinen asiointi etenee. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 36.) Kokins, Straujuma ja Lapina (2021, 3-4) kuvaavat asiakaskokemusta asiakaspolkuna, jossa asiakas reagoi ärsykkeisiin. Ärsykkeet syntyvät organisaation ja asiakkaan välisestä suorasta tai epäsuorasta vuorovaikutuksesta. Asiakaskokemusta ei tulisi ajatella pelkäämään asiakaspolun kautta, sillä huomio tulisi kiinnittää mieluummin asiakkaiden tavoitteisiin.

Yritysassiakkaan asiakaspolku on monimutkainen kokonaisuus verrattuna kuluttaja-asiakkaan asiakaspolkuun. Asiakaspolusta tekee monimutkaisemman se, että myyntiprosessi on pidempi ja monisyklisempi, päätöksentekoon osallistuu useampia henkilöitä ja palvelun loppukäyttäjä on usein joku muu kuin palvelun ostaja. B2B-kaupoissa palveluiden ja tuotteiden hinnat ovat korkeampia yritykselle kuin kuluttaja-asiakkaalle, joten jokaisen yritysasiakkaan arvo on merkittävä. (Holma ym. 2021, 22.) Asiakaspolut ovat hyödyllisiä yritykselle, jonka tavoitteena on vastata asiakkaiden odotuksiin (Tueanrat ym. 2021, 340). Asiakaspolku asettaa asiakkaat keskiöön, joten asiakaspolku on hyödyllinen työkalu asiakaskokemuksen arvioimisessa ja kehittämisessä (Tueanrat ym. 2021, 336).

5.1 Asiakaspolun kolme vaihetta

Asiakaspolku jaetaan kolmeen eri vaiheeseen. Ensimmäinen vaihe kuvaa ennen ostamista tapahtuvia asioita, toinen vaihe kuvaa ostotapahtumaa ja viimeinen vaihe kuvaa ostotapahtuman jälkeistä aikaa. Prosessin jakaminen kolmeen eri vaiheeseen tekee prosessista helpommin hallittavan. (Lemon & Verhoef 2016, 77.)

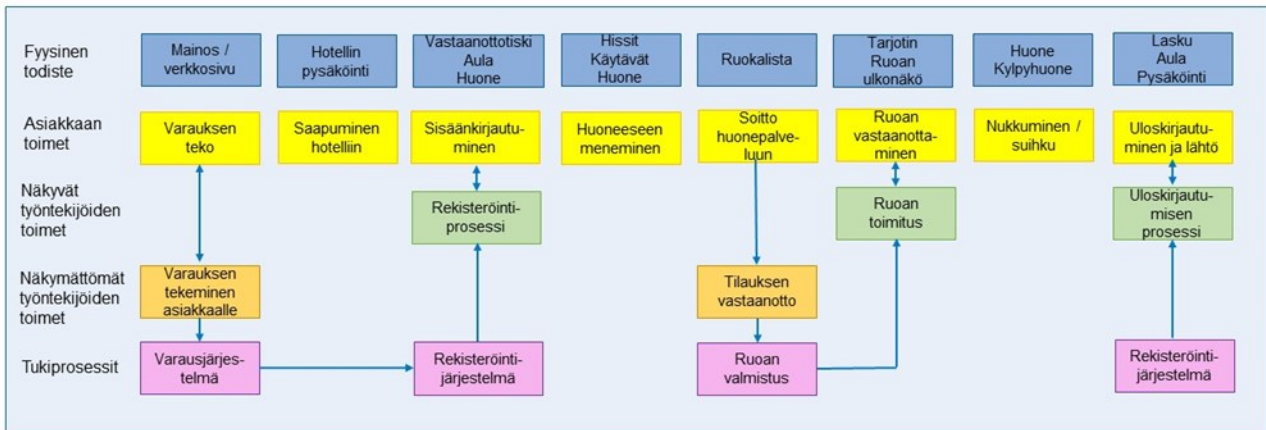
Asiakaspolku sisältää kosketuspisteitä eli vuorovaikutustilanteita asiakkaan ja organisaation välillä. Asiakas muodostaa kosketuspisteissä omakohtaisen käsityksen palvelusta. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 36.) Palvelukohtaamisissa ollaan tekemisissä esimerkiksi työntekijöiden, nettisivujen ja yhteisöalustojen kanssa (Tueanrat ym. 2021, 340).

Korkiakoski ja Gerdt ovat sitä mieltä, että asiakaspolku tarkoittaa prosessia, johon sisältyy tiedonhaku, ostopäätös, tukipalvelut, palvelun tai tuotteen hankkiminen ja käyttäminen sekä uudelleen ostaminen. He kritisoivat myyntisuuntautuneita yrityksiä siitä, että niillä on usein vaikeuksia

ymmärtää asiakkaan ostoprosessi kokonaisuutena. Yrityksen fokus on myyntityössä, joten asiakkaiden hoitamiseen ja jälkipalveluihin kiinnitetään vähemmän huomiota. (Korkiakoski & Gerdt 2016, 132.)

5.2 Service Blueprint

Service Blueprint on yksi vanhimmista tekniikoista, joita on käytetty asiakaspolun mallintamiseen (Kalbach 2021, 263). Service Blueprint -mallissa kuvataan asiakkaan ja palveluntarjoajan toiminnot asiakaspolun aikana. Malli konkretisoi palvelun näkyvien toimintojen lisäksi palvelun taustatoiminnot. Taustatoiminnot, kuten tukiprosessit, ovat normaalisti ovat asiakkaalle näkymättömiä. (Kuva 5.) Service Blueprint -mallin avulla tunnistetaan palvelun kipupisteet ja kehittymismahdollisuudet, joten mallia käytetään ongelmanratkaisuun ja luovuuteen palvelua kehittäessä (Pantouvakis & Gerou 2022, 2).



Kuva 5. Blueprint-malli, jossa on esimerkki hotellipalveluista (mukaillen Kalbach 2021, 268)

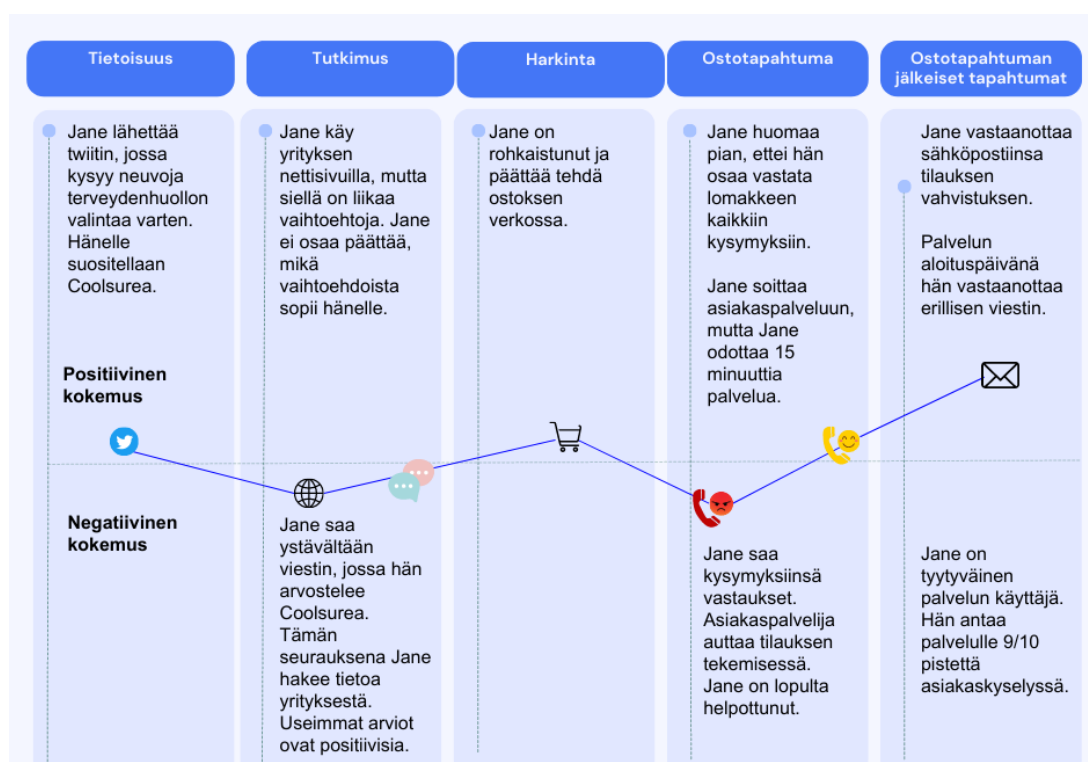
Service Blue Print-mallia usein kritisoidaan puuttuvista asiakkaan tunnetiloista (Kalbach 2021, 273). Niistä puuttuu asiakaskeskeisyys ja yhteisluomisen näkökulmat. Asiakkaan matkaa tarkastelemalla on mahdollista ymmärtää asiakkaan rooli yhteisluojana. Tuolloin on mahdollista tunnistaa hetket, jolloin asiakas voisi olla enemmän mukana oman palvelukokemuksensa luomisessa palvelua tuottavan organisaation sijasta. (Kokins ym. 2021, 16.)

Susan Spraragen ja Carrie Chan ovat luoneet oman versionsa Service Blueprint-mallista. He lisäsivät siihen tunteiden ulottuvuuden, jossa asiakkaiden tunteita kuvataan ikoneilla, valokuvilla ja muilla elementeillä. Malliin luotiin myös enemmän tilaa asiakkaan toiminnalle. (Kalbach 2021, 273.)

5.3 Customer Journey Map

Customer Journey Map on yksi suosituimmista tavoista luoda asiakaspolku (Kalbach 2021, 263). Malli on strateginen työkalu kosketuspisteiden visualisointiin ja hallitsemiseen. Sitä pidetään organisaatiokeskeisenä, koska mallin alkuvaiheet keskittyvät vahvasti yrityksen markkinointiin. Malli auttaa organisaatiota sitouttamaan asiakkaitaan, tuottamaan arvoa ja relevanttia palvelua. (Kalbach 2021, 289-292.)

Customer Journey Map sisältää kaikki mahdolliset kosketuspisteet, joissa asiakas on tekemisissä yrityksen kanssa palveluprosessin aikana. Palvelun kosketuspisteet on tyypillisesti merkitty vaakatasoon aikajanelle kronologisessa järjestyksessä. Tyypillisesti aikajana jaetaan kolmeen eri osaan: ennen palvelua, palvelun aikana ja palvelun jälkeen. Ennen palvelua-kategoria viittaa asiakkaan kokemuksiin, joita tapahtuu ennen varsinaisen palvelun alkua. Näitä kosketuspisteitä ovat esimerkiksi mainokset tai sähköposti. Palvelun aikaiset kosketuspisteet tarkoittavat varsinaisen palvelun aikaisia tapahtumia. Näitä voivat olla esimerkiksi vuorovaikutus yrityksen kanssa. Palvelun jälkeiset tapahtumat viittaavat palvelun jälkeisiin tapahtumiin, kuten tavaran palauttamiseen, sosiaalisen median julkaisuun tai kannustimen vastaanottamiseen, joka houkuttelee käyttämään palvelua uudestaan. (Rosenbaum, Otolara & Ramirez 2017, 144.)



Kuva 6. Esimerkki Customer Journey Map-mallista (mukaillen Kalbach 2021, 300)

Customer Journey Map sisältää kosketuspisteiden lisäksi syvemmän käsityksen asiakkaiden motiiveista ja asenteista. Tyypillisiä Customer Journey Map -mallin sisältöjä ovat kipupisteet, tunteet, teot, brändikäsitys ja tyytyväisyysasteikko sekä tavoitteet. (Kuva 6.) Mallia voi rikastaa sisällyttämällä siihen monipuolista tietoa. Mallia kritisoidaan siitä, että se näyttää asiakkaat kuluttajina. Niissä ei myöskään usein käsitellä yrityksen sisäisiä prosesseja, toimintoja ja toimijoita. (Kalbach 2021, 299-300.)

Asiakaspolussa kuvattu tunnekäyrä kuvaa päätoimijan tyytyväisyyden tasoa jokaisessa vaiheessa. Usein skaala on luotu -2 (erittäin negatiivinen) ja +2 (todella positiivinen) välille. Tunnematka paljastaa visuaalisesti keskeiset ongelmat tietyn kokemuksen aikana. (Stickdorn ym. 2018, 46.) Universaaleiksi tunteiksi on määritelty onnellisuus, rakkaus, suru, viha, pelko, inho ja hämmästyminen. Tunnelistua on täydennetty myöhemmin ilolla, luottamuksella, toivolla, halveksumisella, kateudella ja ärsyyntymisellä. (Hänti 2021, luku 1.2.)

5.4 Asiakaspolun kosketuspisteet

Asiakaspolun kosketuspisteet ovat hetkiä, jolloin asiakkaaseen ollaan vuorovaikutuksessa. Palvelun luonteesta riippuu vuorovaikutuksen merkitys asiakkaalle palvelun eri vaiheissa. (Lemon & Verhoef 2016, 76.) Asiakkaan käytöksen ymmärtämiseksi on tärkeää löytää yksilölliset kontaktipisteet yrityksen ja asiakkaan välillä. Näitä kontaktipisteitä kutsutaan kosketuspisteiksi. Asiakkaat luovat erilaisia asiakaskokemuksia asiakaspolullaan. Asiakaspolku kuvaa asiakkaan polkua palvelutarpeen tunnistamishetkestä palvelun käyttämisen jälkeiseen vaiheeseen asti sekä näiden vaiheiden väliset kosketuspisteet. (Pantouvakis & Gerou 2022, 3.) Jokaisessa kosketuspisteessä asiakkaalla on tavoite. Tämän takia jokainen kosketuspiste voi johtaa positiiviseen tai negatiiviseen arvioon brändistä. (Tueanrat ym. 2021, 340.) Jokainen työntekijä organisaatiossa vaikuttaa asiakaskokemukseen ollessaan vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa. Toisinaan myös sidosryhmät ovat suorassa yhteydessä asiakkaaseen. (Kalbach 2021, 148.)

Myös asiakkaan ostoprosessi tulee ymmärtää, jotta asiakaspolku voidaan rakentaa. Yritystoiminta on usein rakentunut markkinoinnin ja asiakaspalvelun varaan, mutta asiakkaan toiminta puolestaan harvoin noudattaa yrityksen sisäisiä prosesseja. (Korkiakoski 2016, 50.) Uuden teknologian ja verkkomarkkinointikanavien kehittyessä yrityksen B2B-asiakkaan digitaalisten alustojen käyttö lisääntyy. Kasvokkain tapahtuva vuorovaikutus tapahtuu myöhemmin myyntiprosessin aikana, joten tämä saa aikaan sen, että asiakkaat eivät pidä myyjiä hyödyllisenä. Tämä pakottaa yritykset muotoilemaan uudestaan myynnin rakenteita. Vuonna 2015 arvioitiin, että 85 prosenttia B2B-kaupoista tehdään verkkokaupan kautta vuonna 2020. Perinteiselle myyjälle ei nähty olevan enää tarvetta. Covid-pandemia tehosti digitaalista muutosta B2B-myyntissä, jolloin myynti muuttui digitaaliseksi. Pandemian seurauksena käytännöstä tuli uusi normaali. (Ramos, Claro & Germiniano 2023, 1.)

Asiakkaan ostoprosessin olennainen osa vuorovaikutuksen ajankohta ja kanavat. Yrityksen pitäisi tietää asiakkaalle soveltuva ajankohta ja kanava yrityksen ja asiakkaan välistä vuorovaikutusta varten. Myös digitalisaation avulla palveluita voidaan muotoilla itsenäisemmäksi asiakkaan näkökulmasta. (Korkiakoski 2016, 50-54.)

Kosketuspiste voi olla brändin tai yrityksen omistama, kumppanin omistama, asiakkaan omistama tai ne voivat olla sosiaalisia tai ulkoisia (Lemon & Verhoef 2016, 76). Yrityksen omistamat kosketuspisteet ovat niitä, joita johtaa yritys. Yritys voi esimerkiksi suunnitella oman tuotteen ominaisuudet tai pakkauksen. Kumppanin toteuttamalla kosketuspisteillä tarkoitetaan yhteistyössä toteutettua palvelua, kuten ulkoistettua kuljetuspalvelua. Asiakkaan omistamia kosketuspisteitä ovat ne, joita yritys ei pysty hallitsemaan. Asiakkaat voivat ajatella ja puhua vapaasti yrityksestä. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 47.) Lemonin ja Verhoefin (2016, 78) mukaan asiakkaan omistamat kosketuspisteet ovat kriittisimpiä ja ne yleensä sijoittuvat ostoksen tekemisen jälkeiseen aikaan, jolloin palvelun tai tuotteen käyttö on keskiössä (Lemon & Verhoef 2016, 76). Sosiaalisissa ja ulkoisissa kosketuspisteissä asiakkailla on suuri rooli, näitä ovat esimerkiksi sosiaalisessa mediassa annetut arvioinnit yrityksestä (Saarijärvi & Puustinen 2020, 47). Osa tutkijoista on sitä mieltä, että ulkoiset kosketuspisteet, kuten tuotearvostelujen etsiminen internetistä ennen ostoksen tekemistä, tulisi sisällyttää osaksi asiakaspolkua. Ulkoisten kosketuspisteiden sisällyttäminen asiakaspolkuun luo haasteita, koska juurisyytä asiakkaan osallistumisesta asiakaspolkuun ei tiedetä. Ulkoiseen kosketuspisteeseen liittyvä ymmärryksen puute voi johtaa resurssien tuhlaamiseen. (Kokins ym. 2021, 2.)

Asiakaspolun kosketuspisteen muotoilemisessa auttaa, että asiakaskokemuksen kehittäjä tuntee asiakaskohtaamisten tunnehuiput tai paikat, joissa niiden pitäisi olla. Tarvittaessa voidaan suunnitellusti luoda huippuhetki, joka tukee palvelun tavoitetta. Tämä on se hetki, joka asiakaskokemuksesta muistetaan. Voimakkaat tunteet kiinnittyvät asiakkaan mieleen vahvoina. Tunteiden voimakkuutta voidaan mitata esimerkiksi eri kokoisilla ympyröillä tai symboleilla, joista vastaaja valitsee itselleen sopivan. (Killström 2020, 89.) Yrityksen ja asiakkaan välisessä vuorovaikutuksessa asiakas kokee tunteita riippuen asiakaskokemuksen onnistumisesta. Tunteet voivat vaihdella vihan ja onnellisuuden välillä. Tunteet eli emotiot ovat todella hyvän tai todella huonon palvelun tunnusmerkkejä, koska ne muistetaan paremmin kuin yrityksen tarjoamat palvelut ja tuotteet. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 50.)

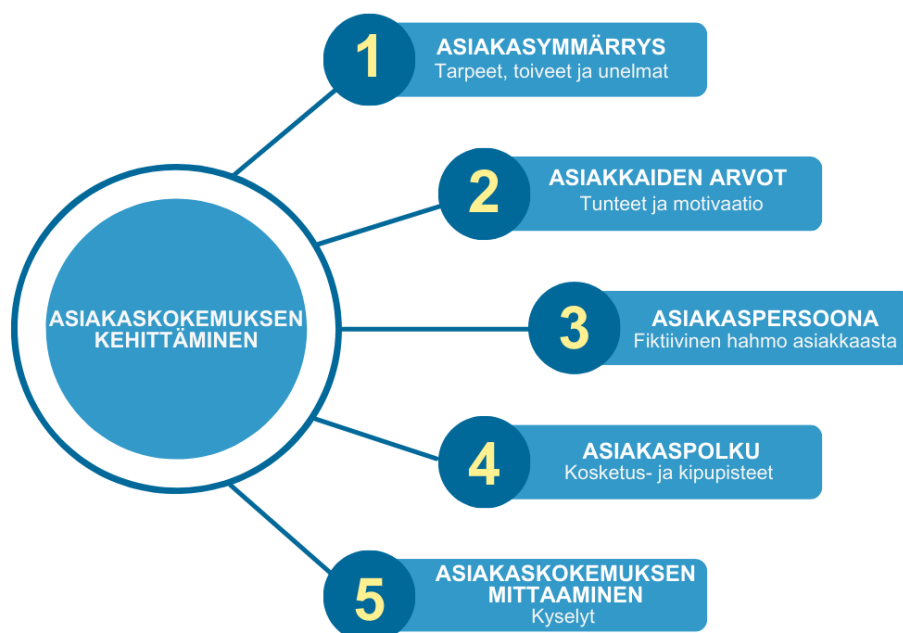
Asiakaspolussa keskitytään asiakastyytyvyyteen ja kriittisiin kosketuspisteisiin, jotka vaikuttavat asiakkaaseen positiivisesti tai negatiivisesti. Häiriöt palvelussa saavat asiakkaan poikkeamaan säännölliseltä polultaan. Ne voivat olla odottamattomia tai puuttuvia kosketuspisteitä. Häiriöitä voi tapahtua asiakaspolun jokaisessa vaiheessa ja niillä on vaikutusta asiakaskokemukseen. Huono

asiakaskokemus heikentää brändiä, koska asiakkaat puhuvat negatiivisesta kokemuksesta myös potentiaalisille asiakkaille. Seuraukset vaihtelevat, koska yrityksillä on erilaiset kyvyt toipua häiriötilanteesta. Yrityksien tulisi kyetä puuttumaan negatiiviseen asiakaskokemukseen mahdollisimman nopeasti. (Tueanrat ym. 2021, 340-342.)

Asiakaspolun kosketuspisteitä voidaan tarkastella arvoehdotuksen näkökulmasta. Asiakkaan arvoehdotusta on mahdollista parantaa hetkinä, jolloin organisaation ja asiakkaan välillä on suoraa tai epäsuoraa vuorovaikutusta. Arvoa luodessa fokus on pidettävä asiakkaassa organisaation sijasta. Yhteisluomisen avulla asiakkaat saadaan innovoimaan ja personoimaan omia kokemuksia kosketuspisteissä. Tämä tieto voidaan kerätä ja sitä voidaan hyödyntää, kun parannetaan arvoehdotusta. (Kokins ym. 2021, 6.) Asiakaspolkuun ei välttämättä aina lisätä kosketuspisteitä tai kehitetä olemassa olevia kosketuspisteitä. Niitä voidaan myös poistaa asiakaspolulta tilanteessa, jossa ne eivät tuo arvoa tai sama arvo tulee jo eri kosketuspisteestä. (Kokins ym. 2021, 4.)

5.5 Teoreettisen viitekehyksen yhteenveto

Asiakaskokemusta on mahdotonta kuvailla kattavasti vain yhdellä lauseella, koska se on määritelty pelkästään tämän opinnäytetyön teoreettisessa viitekehyksessä monin eri tavoin. Kuten kuvasta 7 havaitaan, asiakaskokemuksen kehittämistä käsiteltiin teoreettisessa viitekehyksessä monesta eri näkökulmasta.



Kuva 7. Asiakaskokemuksen kehittämisen viisi eri osa-aluetta, jotka sisältyvät tämän opinnäytetyön teoreettiseen viitekehykseen

Asiakaskokemuksen kehittämisessä keskeisiä asioita ovat asiakasymmärrys, asiakkaiden arvot, asiakaspersoonaa, asiakaspolku sekä asiakaskokemuksen mittaaminen. Asiakasymmärryksellä tarkoitetaan syvällistä tietoa asiakkaan tarpeista, toiveista ja unelmista. Asiakasymmärryksen keräämiseen käytetään laadullisen tutkimuksen menetelmiä, jotka auttavat keräämään tietoa asiakkaiden elämästä, tarpeista ja arvoista. Arvot vaikuttavat esimerkiksi tunteisiin ja motivaatioon. Asiakaskokemuksessa tunteet ovat merkittäviä, koska ihminen muistaa tunteen pitkään sanojen sijasta. Motivaatio saa ihmisen toimimaan tavoitteiden saavuttamiseksi, se voi olla esimerkiksi tarpeen täyttämistä.

Asiakasymmärryksen avulla on mahdollista luoda faktaan perustuva asiakaspersoonaa ja asiakaspolku. Asiakaspersoonalla tarkoitetaan fiktiivistä hahmoa asiakkaasta. Asiakaspersoonaa käytetään yrityksissä esimerkiksi ideointityöpajoissa, joissa ideoidaan uusia palveluita tietylle asiakassegmentille. Asiakaspolku on kattava kuvaus asiakaskokemuksesta. Asiakaspolku tuo asiakkaan näkemykset esille, koska se nimensä mukaisesti kuvaa asiakkaan matkaa koko palvelun aikana. Asiakaspolkua mallintaessa on tärkeää tunnistaa asiakaspolun kosketuspisteet eli palveluhetket, jolloin yritys on jollain tavalla tekemisissä asiakkaan kanssa. Asiakaspolun kosketuspisteiden hahmottamisen jälkeen on tärkeää tunnistaa palvelun huippuhetket ja kipupisteet. Huippuhetkillä tarkoitetaan onnistuneita palveluhetkiä ja kipupisteillä epäonnistunutta palveluhetkeä. Kipupisteiden tunnistaminen mahdollistaa asiakaskokemuksen kehittämisen asiakaslähtöisemmäksi. Tämän takia asiakaskokemusta tulisi mitata jatkuvasti, jotta yritys kykenee reagoimaan kriittiseen palautteeseen nopeasti.

Asiakaskokemuksen mittaamista tulisi käyttää systemaattisesti asiakaskokemuksen tason kartoittamiseen. Asiakaskokemuksen mittaamisen tulee olla systemaattista, jotta siitä on hyötyä. Asiakaskyselyn suunnittelu on yksinkertaista ja prosessi voidaan jakaa neljään eri vaiheeseen. Kyselyä laatiessa määritetään asiakkaat, muotoillaan kysymykset, määritetään kyselyn ajankohta ja päätetään kyselykanava. Asiakaskokemuksien mittaustuloksia hyödyntämällä voidaan kehittää asiakaskokemusta asiakaslähtöisemmäksi. Valitettavaa on, että moni yritys hyödyntää tietoa vaatimattomasti.

Yritykset mainostavat asiakaslähtöisyyttään, mutta harva yritys kuitenkaan on aidosti asiakaslähtöinen. Tutkimukset osoittavat, että yritysasiakkaiden asiakaskokemukset ovat heikentyneet, sillä 70 prosenttia yritysasiakkaista haluaa vaihtaa palveluntuottajan tyytymättömyyden takia. Tämän takia yritysten tulisi panostaa asiakaskokemuksen kehittämiseen.

6 Palvelumuotoilu kehittämismenetelmänä

Moritzin mukaan palvelumuotoilu on jatkuva prosessi, jonka avulla muotoillaan palveluiden kokonaisuuskokemusta, yrityksen prosesseja ja strategioita. Palvelumuotoilu auttaa paljastamaan mahdollisuuksia, tuottamaan ideoita, ratkaisemaan ongelmia ja luomaan toteutettavia ratkaisuja. (Moritz 2005, 39.) Koiviston, Säynäjäkankaan ja Forsbergin mukaan palvelumuotoilu on muotoiluajatteluun perustuva ala. Palvelumuotoilussa erikoistutaan palvelujen, asiakas- ja työntekijäkokemuksen sekä palveluliiketoiminnan kehittämiseen. Keskeistä on ihmislähtöinen ajattelu, sillä palvelun käyttäjä on kehittämisen keskipisteenä. Palvelun käyttäjällä tarkoitetaan asiakkaan lisäksi asiakaspalvelijaa ja yhteistyökumppania. Palvelumuotoilun tavoitteena on kehittää käyttäjälähtöistä palvelua ja palvelun tulisi vastata asiakkaan tarpeita sekä palveluntarjoajan liiketoiminnallisia tavoitteita. (Koivisto ym. 2019, 34.) Palvelumuotoilun avulla palveluista tehdään hyödyllisempiä, helppokäyttöisempiä ja houkuttelevampia asiakkaille ja organisaation toiminnasta tehokkaampaa (Moritz 2005, 39).

Palvelumuotoilun menetelmillä voidaan myös innovoida uusia palveluja tai kehittää olemassa olevia palveluita asiakkaiden toiveiden ja tarpeiden mukaisiksi (Koivisto ym. 2019, 34). Saarijärven ja Puustisen (2020, 38) mukaan asiakaskokemuksen kehittäminen voidaan toteuttaa esimerkiksi kehittämällä asiakaspolun eri vaiheita (Saarijärvi & Puustinen 2020). Palvelumuotoilun tyypillisiä kehittämiskohteita ovat palveluprosessien ja -tuotteiden kehittäminen. Lisäksi sen avulla voidaan kehittää myyntiä ja markkinointia, yrityksen toimintaa ja kehittää yrityksen liiketoimintaa. Palvelumuotoilussa kehitetään asiakaskokemuksen lisäksi työntekijäkokemusta. (Koivisto ym. 2019, 57-58.) Palvelumuotoilun avulla tuotettu palvelukonsepti auttaa organisaatiota tuottamaan palveluita, jotka tuottavat loistavia asiakaskokemuksia (Holma ym. 2021, 99).

6.1 Palvelumuotoilun muutokset 2010-luvulla

Palvelumuotoilu on muuttunut 2010-luvun aikana. Kuten kuvasta 8 havaitaan, vuonna 2010 palvelumuotoilun fokus oli asiakkaissa, mutta vuonna 2017 alettiin puhua palvelun käyttäjistä. Käyttäjät ovat asiakkaiden lisäksi palveluntarjoajan henkilökunta. Uudistetussa mallissa on painotettu sidosryhmien monialaista yhteistyötä. Viime vuosina palvelumuotoilua on leimannut iteratiivisuus. Sillä tarkoitetaan toistuvaa prosessia, jonka keskiössä ovat nopeat ja kustannustehokkaat kokeilut. Vuoden 2017 mallissa on painotettu myös prototypoinnin merkitystä. Kun malli toimii jo luonnoksissa, niin todennäköisesti palvelu toimii myös käytännössä. (Stickdorn ym. 2018, 24-27.)

2010

1. Käyttäjäkeskeisyys

Palvelut koetaan asiakkaan näkökulmasta.

2. Yhteisluominen

Kaikki sidosryhmät tulisi sisällyttää palvelumuotoiluprosessiin.

3. Järjesteleminen

Palvelu tulee visualisoida toisiinsa liittyvinä sarjoina.

4. Todistaminen

Aineettomat palvelut tulee visualisoida fyysisen esineen muodossa.

5. Kokonaisvaltaisuus

Koko palveluympäristö tulee huomioida.

2017

1. Ihmiskeskeisyys

Kaikkien ihmisten kokemukset, joihin palvelu vaikuttaa, otetaan huomioon.

2. Yhteistyökyky

Erlaisia taustoja ja toimintoja edustavat sidosryhmät tulisi saada aktiivisesti sitoutumaan palvelumuotoiluprosessiin.

3. Iteratiivisuus

Palvelumuotoilu on tutkiva, sopeutuva ja kokeileva lähestymistapa, jossa toistuvan prosessin ja nopeiden kokeilujen kautta lähestytään toteutusta.

4. Peräkkäisyys

Palvelu tulee visualisoida ja organisoida toisiinsa liittyvinä toimintoina.

5. Todellisuus

Tarpeita tulee tutkia todellisuudessa. Ideoista tehdään todellisia prototyyppisiä. Aineettomat arvot todennetaan fyysisenä tai digitaalisena todellisuutena.

6. Kokonaisvaltaisuus

Palveluiden tulee vastata kestävästi kaikkien sidosryhmien tarpeisiin koko palvelun ja liiketoiminnan kautta.

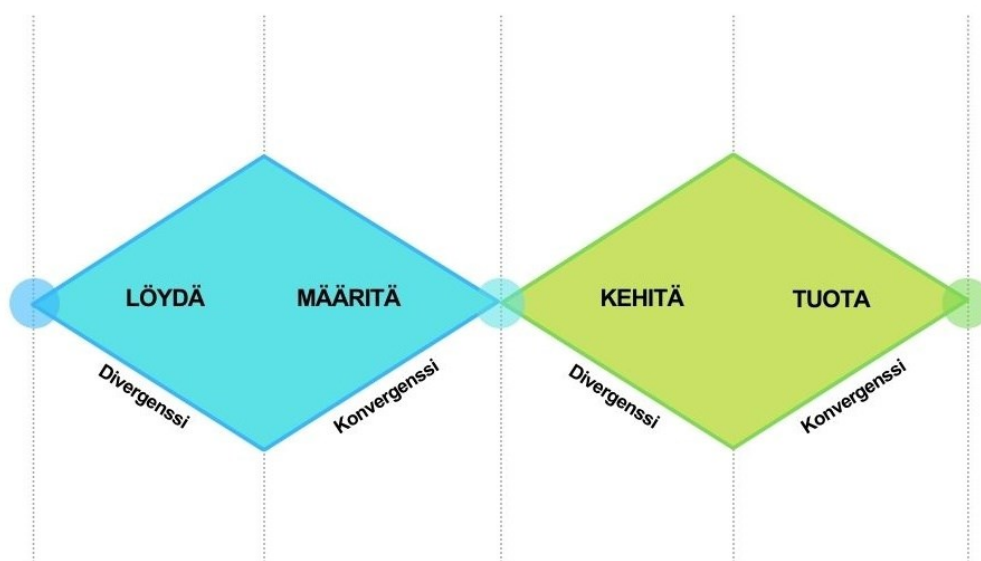


Kuva 8. Palvelumuotoilun muutokset 2010-luvulla (mukaillen Stickdorn ym. 2018, 28)

6.2 Palvelumuotoilun prosessit

Palvelumuotoilun prosessi perustuu neljän D:n (four d's) periaatteeseen: discover (löydä), define (määritä), develop (kehitä) ja deliver (tuota). Prosessissa on kyse asiakkaan, organisaation ja markkinoiden ymmärtämisestä, ideoiden kehittämisestä, käyttökelpoisten ratkaisujen luomisesta ja käytäntöön panemisesta. Palvelumuotoilun prosessi on jatkuva, koska palvelut muuttuvat jatkuvasti. (Moritz 2005, 39-41.)

Palvelumuotoilua kuvataan usein tuplatimanttiprosessimallin (The Double Diamond Process) mukaisesti. Prosessia kuvataan kahden timantin avulla. Prosessin päävaiheet ovat löydä, määritä, kehitä ja tuota. Ensimmäisessä timantissa (löydä ja määritä) tunnistetaan ratkaistava ongelma eli timantti sisältää tutkimustiedon hankkimista ja analysointia. Toisen timantin (kehitä ja tuota) fokus on luovassa ongelmanratkaisussa. (Kuva 9.) Divergentillä tarkoitetaan vaihtoehtojen luomista. Konvergenssilla tarkoitetaan vaihtoehtojen rajaamista. (Koivisto ym. 2019, 43.)

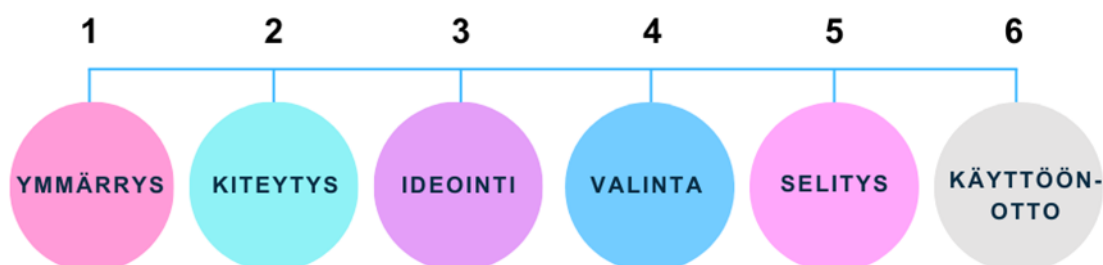


Kuva 9. Tuplatimanttiprocessimallin neljä eri vaihetta (mukaillen Koivisto ym. 2019, 43)

Löydä-vaiheella tarkoitetaan tutkimustiedon keräämistä. Määritä-vaiheessa tutkimusdata muute- taan ymmärryksi esimerkiksi samankaltaisuuskaavion avulla. Vaiheen lopputuloksena tulisi syntyä ongelma tai mahdollisuus. Prosessin seuraavissa vaiheissa ongelmiin tai mahdollisuuksiin aletaan luomaan ratkaisuja ja konsepteja. Syntyneitä ratkaisuja arvioidaan ja testataan asiakkailla. Lopuksi päätetään, otetaanko konsepti toteutukseen vai ei. (Koivisto ym. 2019, 44-46.)

6.3 Moritzin palvelumuotoiluprosessi

Moritzin prosessimalli on jaettu kuuteen eri vaiheeseen (kuva 10). Vaiheet ovat ymmärtäminen, ki- teyttäminen, ideoiminen, valitseminen, selittäminen ja käyttöönotto. Palvelumuotoiluprosessin jo- kainen vaihe sisältää tavoitteita, ja jokainen tavoite voidaan saavuttaa useilla eri menetelmillä. (Mo- ritz 2005, 123.)



Kuva 10. Moritzin palvelumuotoilun prosessimalli (mukaillen Moritz 2005, 122)

Ymmärtäminen

Palvelumuotoiluprojektin kriittisin vaihe on sen alkuvaihe, koska siinä keskitytään asiakasymmärryksen lisäämiseen. Tutkimuksessa kerätään tietoa kohderyhmän odotuksista, tarpeista ja tavoitteista sekä unelmista. (Tuulaniemi 2011, 143.) Tämä vaihe toimii perustana palvelumuotoilun prosessille, koska vaihe on yhteys projektin ja todellisuuden välillä (Moritz 2005, 124).

Kerätyn tiedon tulee perustua faktoihin. Tietoa tulkitaan ja analysoidaan, jotta tutkimusdatan avulla voidaan vastata tutkimuskysymyksiin tai ennustaa tulevia tuloksia. Empiirinen data voidaan jakaa raakadataan ja tulkittuun dataan. Raakadata on käsittelemätöntä tietoa. Tulkittu data on tutkijan analysoimaa dataa. Raakadata koostuu esimerkiksi teksteistä, muistiinpanoista, käsikirjoituksista, tilastoista, mittareista, valokuvista, tallenteista ja videoista. (Stickdorn ym. 2018, 38.)

Kuten kuvasta 11 havaitaan, palvelumuotoilun tutkimusmenetelmät voidaan jakaa kolmeen osaan jäävuorimallin mukaisesti. Tutkimustiedon keräämisessä käytetään pääasiassa laadullisen tutkimuksen menetelmiä. Laadullisen tutkimuksen menetelmiä ovat esimerkiksi haastattelut, havainnointit ja luotaimet. Asiakkaiden ymmärtämisen avulla varmistetaan, että kehittämistyön suunta on kohti todellisten ongelmien ratkaisemista. (Koivisto ym. 2019, 50.) Tyypillisiä ymmärtämisvaiheissa käytettyjä muita menetelmiä ovat Benchmarking, Mystery Shopping, Net Scouting, havainnointi, luotaimet sekä asiantuntija- ja Focus Groups -haastattelut (Moritz 2005, 127).



Kuva 11. Palvelumuotoilun tutkimusmenetelmien jäävuorimalli (mukailten Koivisto ym. 2019, 45)

Perustutkimuksen menetelmiä ovat haastattelut, ryhmäkeskustelut ja kyselyt. Sanoilla ilmaistun tiedon avulla saadaan tietää, mitä haastateltava muistaa ja haluaa kertoa. Perustutkimuksen menetelmiä käyttämällä on mahdollista parantaa olemassa olevaa palvelua. Kontekstuaalisen tutkimuksen menetelmä on havainnointi. Sen avulla saadaan tietää ihmisten käyttäytymisestä ja toiminnasta. Eksploraatiivisella tutkimuksella tarkoitetaan implisiittistä tietoa, jota ei voi ilmaista sanoilla. Sen avulla kartoitetaan ihmisten tunteita, unelmia ja piileviä tarpeita. Tämän tiedon kartoittamiseen käytetään projektiivisiä menetelmiä, kuten luotaimia ja Make Tools-menetelmiä. Kontekstuaalisilla ja eksploraatiivisilla tutkimusmenetelmillä on mahdollista tunnistaa asiakkaiden piileviä tarpeita. (Koivisto ym. 2019, 44-45.)

Kiteyttäminen

Kiteyttämävaihe perustuu aina tietoon. Kiteyttämävaihe antaa strategisen suunnan kehittämistyölle, joten strategia ja suunta ovat yhtä hyvät kuin sen perustana olevat faktat. Tämä vaihe linkittyy useisiin muihin palvelumuotoiluprosessin vaiheisiin. Kiteyttämävaiheessa määrittyvät elementit, joita käytetään prosessin ideointivaiheessa. (Moritz 2005, 128.) Kiteyttämävaiheessa tutkimusdata analysoidaan. Tiedon analysoinnin ja tulkitsemisen lopputuloksena tulisi syntyä määritelty ongelma tai mahdollisuus, johon aletaan prosessin seuraavissa vaiheissa kehittämään ratkaisua. Asiakasymmärrys tulee kiteyttää helposti ymmärrettävään muotoon, kuten asiakaspersoniksi, -poluiksi tai suunnitteluvetureiksi. (Koivisto ym. 2019, 45-46.) Kiteyttämiseen käytetään esimerkiksi Affinity Diagram-, kosketuspiste- ja Think Tank-menetelmiä (Moritz 2005, 131).

Ideoiminen

Ideointivaiheessa tuotetaan paljon relevantteja ja innovatiivisia ideoita ja ratkaisuita. Tarkoituksen mukaisimmat ideat kehitetään ja yhdistetään osaksi konseptia. Ratkaisuiden tulee perustua tietoon, jota on saatu prosessin aikaisemmista vaiheista. Tällä tavalla ideointi on linjassa strategian kanssa. Ideointivaiheessa on tärkeää löytää oikeat henkilöt tiimiin, koska ideointi vaatii ammattimaista luovuutta. Palvelumuotoilun ideointimenetelmiä ovat Brainstorming, Brain Writing, luonnostelu ja ideointihaastattelu. (Moritz 2005, 132-135.)

Ennen työpajaa on tärkeää selkeyttää sen tarkoitus ja tavoitteet. Tavoitteiden määrittämisen jälkeen valitaan sopivat menetelmät tavoitteen saavuttamiseen. Työpajan tarkoitus tulee kertoa selkeästi työpajaan osallistujille ja toimeksiantajalle. (Stickdorn ym. 2018, 396-397.) Innovaatioiden ja uusien menestyvien palveluiden luomiseksi asiakkaat otetaan mukaan yhteisluomiseen. Asiakkaiden tietoja palvelun käytettävyydestä ja piilevistä tarpeista kartoitetaan ja hyödynnetään projekteissa. (Trischler, Pervan & Scott 2018, 75.)

Valitseminen

Prosessin valitsemisvaiheessa valitaan ideoita ja niitä yhdistetään konsepteiksi. Ratkaisuja arvioidaan määriteltyjen kriteerien avulla. Valitsemisvaihe perustuu prosessin aikaisempien vaiheiden tuloksiin. Vaiheeseen on tärkeää osallistaa henkilöitä, jotka tekevät päätöksiä yrityksessä. (Moritz 2005, 136-137.) Prosessissa voidaan edetä, kun tiedetään mitä ideoita lähdetään kehittämään prototyypeiksi. Usein tämä vaatii äänestämistä. Ryhmä tekee päätöksen siitä, milloin ja miten päätös tehdään. Myös se pitää sopia, mitä tapahtuu ideoille, joita ei tällä kertaa käytetä. Ennen äänestystä tulee päättää myös tärkeimmät äänestyskriteerit. (Stickdorn ym. 2018, 168.)

Quick Voting -menetelmä sopii käytettäväksi isoihin ryhmiin ja pieniin tiimeihin. Sen avulla saadaan nopeasti valtaosan mielipide selville. Ennen äänestämistä sovitaan kriteereistä. Kriteeri äänestämiseen voi olla muotoiltuna kysymyksenä: ”Mikä vaikuttaa lupaavimmalta juuri nyt?” Pisteäänestyskellä jokaisella tiimin jäsenellä on kiinteä määrä pisteitä tai kynämerkkejä suosikkien osoittamiseksi. (Stickdorn ym. 2018, 185.) Valintavaiheessa voidaan käyttää myös asiantuntija-arvioita, SWOT-analyysejä tai tarraäänestystä (Moritz 2005, 139).

Selittäminen

Selittämisvaiheessa ideat ja konseptit tehdään näkyviksi prototyypeiksi. Vaihe antaa tiimille, päätöksentekijöille tai sidosryhmille näkymän tulevaisuuden konseptista. Vaiheen tavoitteena on luoda jaettu ymmärrys monialaisessa tiimissä. (Moritz 2005, 140.)

Palvelumuotoilu on luonteeltaan iteratiivista ja osallistavaa, ja sen tavoitteena on osallistaa sidosryhmiä ja käyttäjiä ratkaisun yhteiskehittämiseen. Keskeistä on testata ratkaisuideoita ja arvioida niitä, jonka avulla testataan ratkaisun tarpeellisuutta ja ohjataan kehitystä toivottuun suuntaan. Kehittämistyössä huomioidaan käyttäjien tarpeet, tekninen toteutus ja yrityksen liiketoiminnalliset tavoitteet, jolloin lopputulos on hyvä yrityksen ja käyttäjän näkökulmasta. (Koivisto ym. 2019, 50-51.) Tyypillisiä prototyyppejä ovat metaforat, tunnelmataulut, skenaariot, luonnokset ja digitaaliset mallit (Moritz 2005, 143).

Käyttöönotto

Käyttöönottovaiheessa palveluntarjoaja ottaa uuden konseptin käyttöönsä. Vaiheessa voidaan joko testata prototyyppiä tai palvelua. Liiketoimintasuunnitelman on usein liitetty Service Blueprint -malli, johon on kirjattu palvelun yksityiskohdat. Henkilökunnan kouluttaminen ja tiedottaminen on tärkeää, jotta palveluntarjoaja kykenee tuottamaan palvelun uuden konseptin mukaisesti. Palvelut eivät koskaan ole täydellisiä, joten kehittäminen jatkuu myös tässä vaiheessa. Käyttöönottovaihe ei ole palvelumuotoiluprojektin päätös, vaan uuden alku. (Moritz 2005, 144-145.)

7 Asiakaskokemuksen kehittäminen kohdeyrityksessä

Palvelumuotoilu valikoitui opinnäytetyön lähestymistavaksi, koska kehittämiskohde on asiakaskokemuksen kehittämistä asiakasymmärryksen avulla. Palvelumuotoilun työkalut soveltuivat hyvin asiakasymmärryksen hankkimiseen kohdeyrityksessä. Kehittämistyössä keskeisessä osassa oli yhteiskehittäminen asiakkaiden ja tiimin jäsenten kanssa. Osallistamisen ansiosta työn lopputulos edustaa asiakkaiden ja tiimin näkemyksiä.

Kehittämistyön tavoitteiden määrittäminen

Tutkimuksellinen kehittäminen saa alkunsa kehittämiskohteen tunnistamisesta ja siihen liittyvien tekijöiden ymmärtämisestä. Kehittämistyön tavoitteena on saada aikaan jonkinlainen muutos. Tyyppillisesti kehittämissä kehitetään uutta liiketoimintamallia, kehitetään olemassa olevaa prosessia tai kehitetään uusia malleja tai menetelmiä. (Ojasalo, Moilanen & Ritakoski 2015, 23.) Projektin alussa palveluntarjoaja päättää kehittämissä tavoitteet, käytettävissä olevan budjetin ja aikataulun. Suunnittelupalaverissa käydään läpi kohderyhmä, olemassa oleva asiakasdata, budjetti, yrityksen liiketoiminnalliset tavoitteet sekä projektin tavoitteet, laajuus ja aikataulu. (Tuulaniemi 2011, 133.)

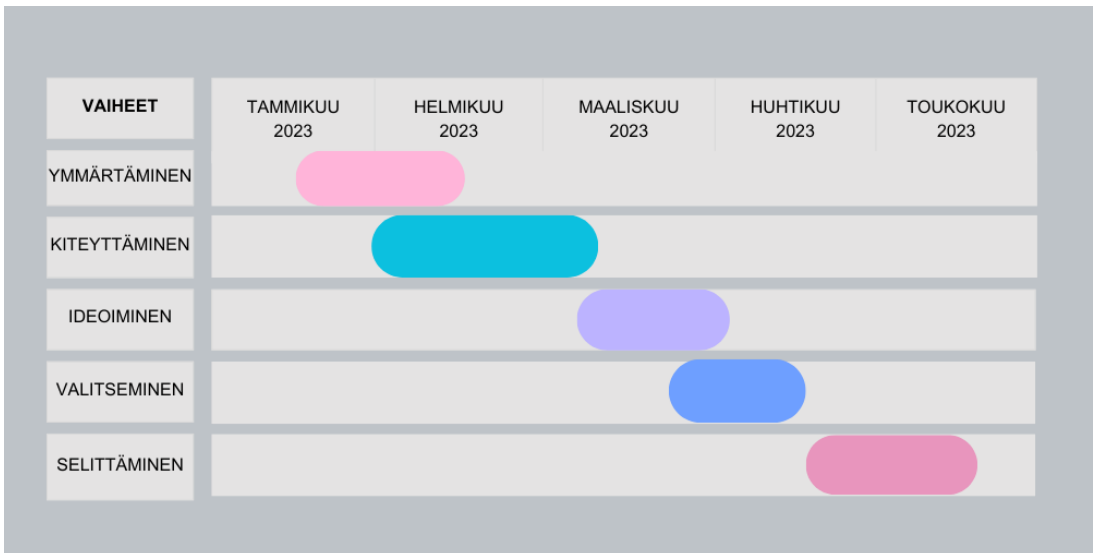
Tämän kehittämissä aloituspalaverissa määritettiin projektin tavoitteet, aikataulu ja budjetti. Opinnäytetyön tekijä on työskennellyt Proxionilla vuodesta 2021 lähtien, joten palaverissa ei ollut tarpeellista keskustella toimialasta tai yrityksen liiketoiminnallisista tavoitteista. Aloituspalaverissa selvisi, että olemassa olevan asiakasdatan määrä on todella vähäinen. Asiakasymmärrys toimii kehittämistyön perustana, joten asiakasymmärryksen hankkiminen oli todella tärkeä osa tätä kehittämistyötä. Aloituspalaverin jälkeen opinnäytetyön tekijä laati projektisuunnitelman, jota täsmennettiin tarvittaessa projektin aikana (liite 1).

Projektin tavoitteet tarkentuivat aloituspalaverin aikana. Tavoitteena oli luoda asiakasymmärryksen avulla asiakaspersoonaa ja sen hetkinen turvallisuusisännöintipalveluiden asiakaspolku kipupisteineen. Nykytilanteen kartoittamisen jälkeen selvitettiin, miten palvelua ja asiakaskokemusta voidaan kehittää kerätyn aineiston perusteella. Kehittämissä hyödynnettiin palvelumuotoilun menetelmiä. Uusi palveluprosessi kuvattiin asiakaspolun muodossa.

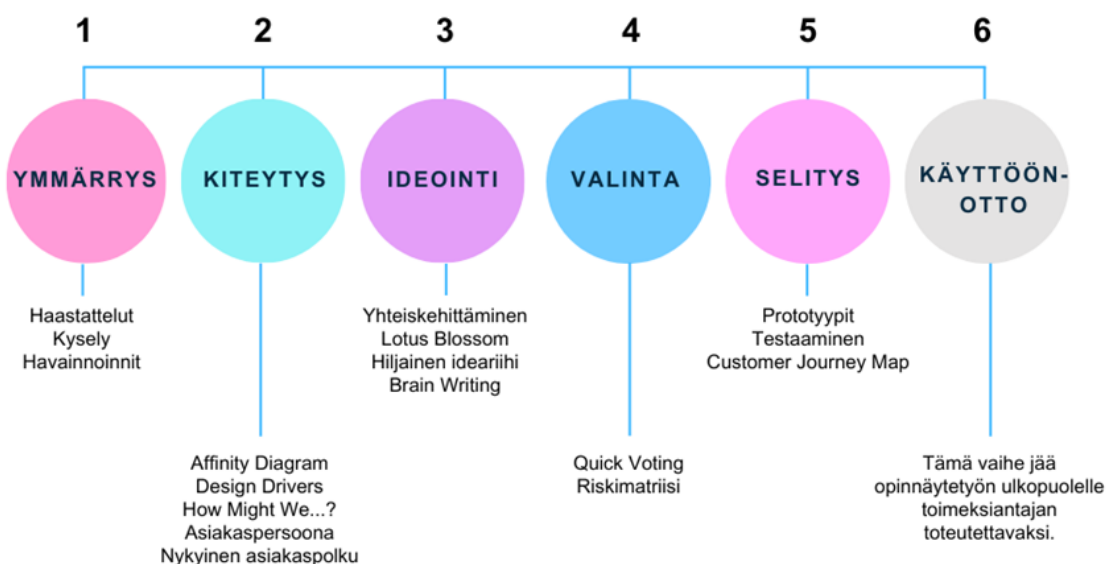
Projektisuunnitelma

Projektisuunnitelman tehtävä on jäsenellä projektia. Projektisuunnitelmaa on myös helppo käyttää viestinnän tukena. Projektisuunnitelmaan on määritelty mittarit, joiden avulla mitataan projektin toteutumista ja onnistumista. Projektisuunnitelma muuttuu tavallisesti projektin eri vaiheiden aikana. (Kymäläinen, Lakkala, Carver & Kamppari 2016, 25-26.) Projektisuunnitelma sisältää projektin

tavoitteet, tehtävät, aikataulun ja vastuut (liite 1). Kuten kuvasta 12 havaitaan, opinnäytetyö toteutettiin tammi-toukokuussa vuonna 2023. Projektisuunnitelma sisälsi palvelumuotoiluprosessin ymmärtämis-, kiteyttämisen-, ideointi-, valinta- ja selitysvaiheet. Kehittämistyön vaiheet limittyivät osittain päällekkäin, joka on palvelumuotoilulle erittäin tyypillistä. Jokaiselle vaiheelle oli määritelty selkeä tavoite, aikataulu ja menetelmät sekä vastuuhenkilöt. Kuten kuvasta 13 voi havaita, projektin eri vaiheissa hyödynnettiin useita eri menetelmiä.



Kuva 12. Projektisuunnitelman aikajana, joka etenee Moritzin palvelumuotoiluprosessimallin mukaisesti (mukailen Moritz 2005, 122)



Kuva 13. Kehittämistyössä käytetty Moritzin prosessimalli ja opinnäytetyössä hyödynnetyt menetelmät (mukailen Moritz 2005, 122)

7.1 Ymmärtäminen

Kehittämistyö aloitettiin tiedon keräämisellä palvelumuotoiluprosessin mukaisesti. Tietoa kerättiin tiimiltä, asiakkailta ja potentiaalisilta asiakkailta. Menetelminä käytettiin haastatteluita, havainnointia ja sähköistä kyselyä. Kehittämistyön ymmärrysvaiheessa käytettiin useita eri menetelmiä, jolla varmistettiin riittävän raakadatan eli käsittelemättömän tutkimustiedon saaminen, jonka analysoinnin avulla lisättiin asiakasymmärryksen määrää yrityksessä.

7.1.1 Haastattelut

Haastattelemineen on nopea laadullinen tapa kerätä tietoa asiakkailta. Haastatteluita käytetään asiakkaiden kokemusten ja odotusten selvittämiseen. (Moritz 2005, 193.) Haastatteluiden tallentaminen on välttämätöntä, jos sen perusteella halutaan tehdä uskottavia päätelmiä. Laadullisessa tutkimuksessa tutkija tulkitsee muiden tekemiä tulkintoja. Haastatteluiden avulla kerätty aineisto on haastateltaviksi valittujen omakohtainen tulkinta asioista ja tapahtumista, joita haastattelu koskee. (Puusa 2020, 99.)

Puolistrukturoitu haastattelumenetelmä ei ohjaa liikaa vastaajia, vaikka haastattelun teemat ja kysymykset on suunniteltu ennakkoon. Tyypillistä on, että sanamuodot, kysymysten järjestys ja painotukset voivat vaihdella haastatteluissa. Menetelmää käytettäessä voidaan muokata tulevia haastatteluita aikaisempien haastatteluiden pohjalta. Aikaisemmista haastatteluista voi ilmetä jotain mielenkiintoista, jota ei kysymyksiä laatiessa ole osattu ottaa huomioon. Tämä aiheuttaa tarpeen kysymyksien muokkaamiselle. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 41.)

Haastattelun tavoitteena on saada mahdollisimman paljon tietoa tutkittavasta aiheesta. Haastattelu on joustava menetelmä, koska haastateltava voi pyytää haastateltavaa tarkentamaan vastaustaan. Joidenkin tutkijoiden mukaan haastattelukysymykset tulisi toimittaa haastateltaville ennen haastattelua, mutta tätä näkemystä ei voida pitää yleispätevänä ohjeena kaikkiin haastatteluihin. Etukäteistieto voi rajata ja suunnata haastateltavien ajatuksia ennakkoon ja vaikuttaa epäsuotuisasti haastattelutilanteeseen. Haastattelun aikana haastateltavalla on mahdollisuus kiinnittää huomiota myös tutkittavien ilmeisiin, eleisiin, katsekontaktiin ja puheen rytmitykseen. Niiden perusteella voi pyytää lisäselvityksiä haastateltavalta. (Puusa 2020, 100.)

Haastatteluiden perustana on luottamus, koska tutkijan tulisi kyetä luomaan luottamuksellinen ilmapiiiri ja motivoimaan haastateltavaa osallistumaan haastatteluun kokonaisvaltaisesti. Tutkijan tulisi puhua samaa kieltä haastateltavan kanssa, sillä haastattelu ei saisi muistuttaa kuulustelua. Tutkijan tulee huomioida, että haastateltavat voivat jännittää haastattelutilannetta ja tallenteiden käyttöä. Haastateltavat voivat myös toisinaan vastata sosiaalisesti hyväksytyillä vastauksilla. (Puusa 2020, 103.)

Tiimin jäsenten haastattelut ja keskeiset havainnot

Tiimin jäsenten puolistrukturoidut haastattelut toteutettiin helmikuussa 2023 verkossa. Haastattelukysymyksiä ei toimitettu haastateltaville ennakoon, koska osa kysymyksistä sisälsi asiakaskokemuksen kehittämisen termejä. Ne olivat haastateltaville osittain tuntemattomia, joten kysymyksiä toimittamisella olisi voinut olla epäsuotuisa vaikutus haastatteluihin. Opinnäytetyön tekijä pyysi haastattelukysymyksistä palautetta opinnäytetyön ohjaavalta opettajalta ennen haastatteluiden toteuttamista (liite 2). Palautteen avulla kysymykset muotoiltiin helposti ymmärrettävään muotoon. Tällä tavalla pyrittiin välttämään tulkintavirheitä ja johdattelua.

Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina, koska tiimin jäsenet työskentelevät eri organisaatioilla. Tämä mahdollisti rauhallisen ja psykologisesti turvallisen haastatteluympäristön. Haastattelun keskimääräinen kesto oli 30 minuuttia. Tavoitteena oli kartoittaa asiakaspolun eri vaiheiden tapahtumat tiimin näkökulmasta. Haastattelut tallennettiin, litteroitiin sekä luokiteltiin asiakaspolun kolmeen eri vaiheeseen (ennen, aikana, jälkeen).

Tiimillä oli samankaltainen näkemys asiakaspolun eri vaiheista, eriävät näkemykset koskivat työskentely- ja toimintatapoja esimerkiksi myynti- ja tarjoustyöhön liittyen. Haastateltavat kertoivat, että asiakaspalautetta ei ole systemaattisesti pyydetty asiakkailta, koska yrityksen toimintajärjestelmän mukaisesti asiakaspalautetta pyydetään pelkästään projektin päätyttyä. Tämä oli osasy syy vähäiseen asiakaspalautteiden määrään, koska turvallisuusisännöinnin asiakkaat ovat pitkäaikaisia asiakkaita. Moni haastateltavista kertoi havainnostaan tukipalvelun sisäisiin palautekyselyihin liittyen. Ne ohjautuvat sähköpostin roskapostikansioon. Todennäköisesti tämä tapahtuu myös asiakaskyselyille, koska ne lähetetään saman tahon toimesta.

Haastattelemisen soveltui hyvin menetelmäksi tiimin näkemyksien kartoittamiseen. Kaksi haastateltavista on työskennellyt yrityksessä pidempään, joten haastattelemalla saatiin arvokasta hiljaista tietoa yrityksen toimintatavoista ja turvallisuusisännöintipalvelujen tuottamisesta. Yksilöhaastattelut mahdollistivat sen, että jokainen sai luottamuksellisesti kertoa näkemyksistään sekä palvelun ja tiimityöskentelyn vahvuuksista ja kehityskohteista. Haastattelumenetelmän yleinen haaste on se, etteivät haastateltavat halua, muista tai osaa sanoittaa kaikkea. Tämä olisi voinut konkretisoitua käytettäessä ryhmähaastattelumenetelmää.

Haastatteluiden loppuvaiheessa jokainen tiimin jäsen sai symbolein osoittaa sen hetkisen asiakaspolun vahvuudet ja heikkoudet. Palvelumuotoilun ja asiakaskokemuksen kehittämisen termit olivat osittain vieraita tiimin jäsenille, joten kuva selkeytti asiakaspolkua terminä heille ja antoi mahdollisuuden ilmaista itseään kuvien avulla sanojen sijasta. Kuva 14 sisältää erään tiimin jäsenen näkemyksen asiakaspolun vahvuuksista ja kehittämiskohteista. Sydämet kuvaavat vahvuuksia ja

salamat kehityskohteita. Symboleiden asettamisen jälkeen kuvasta keskusteltiin erityisesti tiimin työskentelemisen näkökulmasta.



Kuva 14. Yhden tiimin jäsenen näkemys asiakaspolun vahvuuksista ja heikkouksista

Asiakkaiden haastattelut ja keskeiset havainnot

Jokaisesta asiakasyrityksestä osallistui yksi tai useampi henkilö verkkohaastatteluun helmikuussa 2023. Puolistrukturoituja haastatteluita toteutettiin yhteensä seitsemän kappaletta, joista neljä oli yksilöhaastatteluita ja kolme parihaastatteluita. Haastattelukysymykset muotoiltiin ennakkoon (liite 3). Haastatteluiden kesto vaihteli 30 ja 60 minuutin välillä riippuen haastateltavien määrästä. Opinäytetyön tekijä pyysi haastattelukysymyksiin palautetta tiimin jäseniltä ennen haastatteluiden toteuttamista. Palautteen avulla kysymykset muotoiltiin helposti ymmärrettävään muotoon. Tällä tavalla pyrittiin välttämään tulkintavirheitä ja johdattelua.

Haastattelut aloitettiin kertomalla tutkimuksesta, haastatteluiden tallentamisesta ja tallenteiden käsittelemisestä. Opinäytetyön tekijä käytti kameraa haastatteluiden aikana, jotta myös haastateltavat rohkaistuisivat toimimaan samoin. Kameran käyttö helpotti haastateltavan tunteiden havainnointia kasvojen ollessa näkyvillä.

PowerPoint-esitys, joka sisälsi strukturoidut kysymykset, loi rakennetta haastatteluun. Tällä tavalla jokaisessa haastattelussa kysyttiin samat asiat, vaikka kysymyksien järjestys saattoi vaihdella haastatteluiden välillä. Kysymyksien järjestys vaihtui usein, koska asiakas alkoi kertoa oma-aloitteisesti tulevasta teemasta, vaikka ei vielä ollut nähnyt kysymystä. Kahden toteutetun haastattelun jälkeen yhtä haastattelukysymystä muokattiin, koska asiakkailla ei ollut mitään muistikuvia asiakaspalautekyselyistä. Muokatun haastattelukysymyksen avulla kartoitettiin tapoja, joilla asiakas voisi

antaa palautetta. Asiakashaastattelut tallennettiin, litteroitiin ja koodattiin asiakaspolun eri vaiheiden (ennen, aikana, jälkeen) mukaisesti.

Haastatteluiden tavoitteena oli selvittää asiakaspolun tapahtumat, tunnehuiput ja kipupisteet asiakkaiden näkökulmasta. Asiakkailta kysyttiin konkreettisia esimerkkejä onnistuneista ja ärsyttävistä palvelukokemuksista. Asiakkaita pyydettiin kuvailemaan positiivisen ja negatiivisen tunteen voimakkuutta symboleiden avulla (kuva 15). Tämä auttoi asiakaspolun tunnekäyrän luomisessa.



Kuva 15. Asiakashaastatteluissa käytetyt tunteen voimakkuutta mittaavat symbolit

Asiakkaat kokivat, että he ovat erityisen tyytyväisiä tarjousprosessiin ja dokumenttien korkeaan laatuun. Asiakkaat kertoivat arvostavansa erityisesti dokumentaation korkeaa laatua, sillä dokumenttien tulee täyttää Traficomien vaatimukset. Asiakkaat kokivat, että palaverit ovat olleet epätasalaatuisia, joten se oli selkeä kipupiste palvelussa. Toinen selkeä kipupiste liittyy asiakaspalauteprosessiin, koska valtaosalla asiakkaista ei ollut tietoa Proxionin lähettämistä palautekyselyistä.

Yrityksen asiakaspalautejärjestelmän tietojen mukaan asiakaspalautetta oli pyydetty muutamia kertoja turvallisuusisännöintipalveluiden asiakkailta vuonna 2022, mutta asiakkaat eivät olleet vastanneet kyselyihin. Asiakkaat kertoivat, että he eivät lue info-osoitteista lähetettyjä sähköpostiviestejä. Tämä osittain selkeytti, miksi lähetettyihin asiakaspalautekyselyihin ei ollut saatu vastauksia. Yrityksen käytäntö on, että tukipalvelu lähettää asiakaskyselyt asiakkaan sähköpostiin. Lisäksi tiimin jäsenet kertoivat haastatteluissa, että tukipalvelun lähettämät sisäiset kyselyt ohjautuvat sähköpostin roskapostikansioon. Tämän perusteella voidaan päätellä, että sama tapahtuu myös asiakkaille lähetetyille kyselyille.

Haastatteluissa keskusteltiin myös uusien palveluiden markkinoinnista. Asiakkaat toivoivat uusien palveluiden esittelyiden tapahtuvan asiantuntijoiden toimesta, koska asiantuntija osaa kertoa faktat palveluista ja tuotteista toisin kuin perinteinen myyjä.

Haastattelemisen soveltui hyvin menetelmänä asiakkaiden näkemysten, toiveiden ja tarpeiden kartoittamiseen. Yhdessä haastattelussa oli myös sidosryhmän jäsen mukana haastateltavana. Haastattelut toteutettiin asiakkaiden toiveiden mukaisesti yksilö- ja parihaastatteluina heille sopivina ajankohtina. Osa haastatteluista aikataulutettiin uudestaan asiakkaiden kiireiden takia, mutta haastattelut onnistuttiin toteuttamaan aikatauluhaasteista huolimatta.

7.1.2 Havainnointi

Havainnointi tarkoittaa asiakkaan toiminnan tarkkailua. Havainnoinnin avulla saadaan tietoja siitä, mitä ihmiset tekevät ja miltä asiat näyttävät. Havainnointi ei vastaa siihen, miksi ihmiset tekevät tiettyjä asioita. Tämän takia havainnointiaineisto liitetään usein osaksi haastatteluaineistoa. Haastatteluissa saadaan vastauksia ”miksi”-kysymyksiin. Havainnointia voidaan tehostaa järjestelmällisen havainnoinnin avulla. (Vilka 2021, 114.)

Aineiston keräämiselle on tehtävä suunnitelma ennen havainnointia. Tutkija päättää havainnoitavat kohteet. Havainnoinnin etu on, jos tutkija tuntee asiayhteyden ennakkoon, sillä se säästää aikaa tutkimuksen suunnitteluvaiheessa. Havainnointi on helppo toteuttaa esimerkiksi luettelon avulla, johon on kirjattu havainnoitavat asiat. Luottamuksen synnyttäminen on todella tärkeää, vaikka tutkimuksen kohteet olisivat antaneet suostumuksensa tutkimukseen. Tutkittavat eivät välttämättä hahmota tutkimuksen seurauksia. Tutkittavia voivat huolettaa tutkijan lopputulokset, koska ne voivat asettaa tutkimuksen kohteet tiettyyn valoon. (Paalumäki & Vähämäki 2020, 129.)

Tutkijan rooli voi olla osallinen tutkittavassa ilmiössä tilanteessa, jossa havainnointi toteutetaan omalla työpaikalla. Vaihtoehtoisesti rooli voi myös olla osallistuva ulkopuolinen fasilitaattori tai täysin ulkopuolinen havainnoitsija esimerkiksi kehitysprojektissa. Osallisen havainnoitsijan tyypillisin havainnoinnin kohde on työpaikka, jossa tutkija työskentelee. (Paalumäki & Vähämäki 2020, 127.)

Havainnointi toimii ennakoimattomien tilanteiden, kuten muuttuvien vuorovaikutustilanteiden, tutkimiseen. Osallistuvan havainnointimenetelmän käytön edellytyksenä on yhteisön sisään pääseminen. Jos tutkija on osa yhteisöä, ongelmaa ei asian suhteen ole. Tilanne, jossa tutkija on osa yhteisöä, tuo riskejä tutkimusaineiston saamiseen ja laatuun. Tutkittavat eivät välttämättä luota yhteisön jäsenen tutkijan roolissa tai hänen vaitiolokykyihinsä. Havainnoitavat henkilöt voivat muuttaa käyttäytymistään ollessaan tietoisia havainnoinnin kohteena olemisesta. Tilanteessa, jossa tutkija on sisällä yhteisön maailmassa, tutkijan on mahdollista aistia käytöksen muutokset. Tuolloin tutkija voi kysyä syitä, miksi ihminen muuttaa käyttäytymistään. (Vilka 2021, 114-116.)

Havainnointien toteuttaminen ja keskeiset havainnot

Havainnoinnit toteutettiin verkossa vuoden 2023 helmikuun aikana. Havainnoiteja varten oli luotu ennakkoon havainnointilomake (liite 4). Tavoitteena oli tehdä havainnoiteja asiakas- ja myyntikokouksista. Havainnoinnin kohteita olivat kokouskäytännöt, vuorovaikutus ja havainnoitavien tunteet. Havainnoimalla saatiin tietää mitä ihmiset oikeasti sanovat ja tekevät eli syvällisempää tietoa varsinaisista palvelun aikaisista tapahtumista. Havainnoitsijana oli helpompi kiinnittää huomiota havainnoinnin kohteisiin, kun ne oli määritelty ennakkoon ja luotu lomakkeen muotoon.

Asiakkaille ilmoitettiin sähköpostitse ennakkoon, että havainnoiteja tullaan tekemään kuukauden ajan satunnaisesti opinnäytetyöntekijän toimesta. Asiakkaille annettiin mahdollisuus myös kieltäytyä palaverihavaintojen tekemisestä heidän palaverissaan. Kieltäytymisiä ei tullut, joten jokainen asiakasyritys oli mukana tutkimuksessa. Asiasta keskusteltiin myös tiimin jäsenten kanssa tiimipalaverissa.

Yhteensä havainnoiteja tehtiin kuudesta asiakaskokouksesta ja yhdestä myyntikokouksesta. Opinnäytetyön tekijän rooli oli osallinen havainnoitsija, koska hän työskentelee kohdeorganisaatiossa. Havainnoinnin avulla selvisi, että asiakaspalaverissa ei pääasiassa käytetä kameroita. Yksittäisessä myyntipalaverissa kameroita käytettiin.

Useissa palaverissa oli ongelmia rytmityksessä, koska palaverit eivät edenneet etukäteen toimitetun esityslistan mukaisesti. Tämän seurauksena palaveriin varattu aika ei riittänyt. Tämä aiheutti useita kertoja palaverin venymisen suunniteltua pidemmäksi ja yhteenvedon puuttumisen palaverin lopusta. Palaverien tunnelma oli tyypillisesti asiallinen ja etenkin kokouksien alku sisälsi vapaa- muotoista keskustelua ja vitsailua, johon useimmiten kaikki osallistuivat. Palaverien varsinaisten asiaosuuksien osallistamisessa oli ongelmia, koska osassa palaverista vain osa osallistujista keskusteli. Yksittäisessä palaverissa asiakas vaikutti turhautuneelta, koska ei ollut vastaanottanut hänelle luvattua palvelua. Myyntipalaverissa oli myös ongelmia kokouksen rytmityksessä.

Havainnointi soveltui hyvin palaverien tarkkailemiseen, koska sen avulla saatiin tärkeää tietoa asiakas- ja myyntipalaverien tapahtumista. Ne ovat näkyvin osa turvallisuusisännöintipalveluita, koska palaverien aikana asiakkaisiin ollaan suorassa vuorovaikutuksessa. Tutkijan näkökulmasta satunnaiset havainnoinnit eivät vaikuttaneet asiakkaiden käyttäytymiseen, mutta havainnoinnit vaikuttivat hieman tiimin käyttäytymiseen. Tämä näkyi esimerkiksi siten, että havainnointijakson aikana esityslistoja toimitettiin kokouksiin osallistujille useammin kuin ennen havainnointijakson alkamista. Tähän todennäköisesti syynä oli se, että kukaan tiimin jäsenistä ei halunnut näyttäytyä tutkimuksessa negatiivisessa valossa. Esityslistojen toimittaminen etukäteen kokouksiin osallistujille ei kuitenkaan peittänyt palaverien rytmityksen haasteita.

7.1.3 Sähköinen kysely

Sähköiset kyselyt ovat yleistyneet, ja niiden toteutukseen on tarjolla erilaisia helppokäyttöisiä internetsovelluksia, kuten Webropol. Internetsovelluksilla laaditaan asiakaskyselyitä, kerätään vastauksia ja raportoidaan tuloksia. Tyypillisesti sähköinen kysely toteutetaan sähköpostitse, yrityksen kotisivuille tai sosiaalisen median alustalle liitettynä kyselynä. Sähköisen kyselyn vahvuuksia ovat nopeus, edullisuus ja vaivattomuus. Sähköisten kyselyiden edullisuus ja helppous on kasvattanut voimakkaasti niiden käyttöä. Tämä on johtanut siihen, että kyselyiden vastausprosentit ovat

pienentyneet. Kyselyt eivät myöskään tavoita vastaajia, koska usein kysely ohjautuu sähköpostin roskapostikansioon. Sähköpostiosoitteita ei rekisteröidä, joten tutkija usein lähettää kyselyn henkilöille, joiden sähköpostiosoite on saatavilla. Sosiaalisen median alustoilla ja nettisivuilla oleviin kyselyihin voi vastata kuka tahansa. Tämä tuo haasteen aineiston yleistettävyyteen ja tulosten edustettavuuteen. Jos kysely perustuu otokseen, tuloksia voi yleistää koskemaan koko perusjoukkoa. (Ojasalo, Moilanen & Ritakoski 2015, 128-129.)

Kyselylomake suunnitellaan siten, että sen perustana ovat kehittämistyön tavoitteet. Lomakkeeseen sisällytetään kysymykset, jotka ovat relevantteja kehittämistyön tuloksien saavuttamiseksi. Kyselylomake ja kysymyksien selkeys ovat tärkeitä asioita kyselyyn vastaajalle sekä tutkijalle. Kysymyksien tulee olla yksiselitteisiä ja tarkkoja. Kysely ei saa olla liian pitkä, sillä se laskee vastausprosenttia. (Ojasalo ym. 2015, 130-131.) Kyselylomake tulee testata ennen sen lähettämistä, jonka jälkeen lomakkeeseen tehdään viimeiset muutokset. Saatekirjeen merkitys on suuri, koska sen perusteella vastaaja päättää osallistumisensa tutkimukseen. Hyvä saatekirje herättää luottamusta ja vastausmotivaatiota. Saatekirje sisältää kuvauksen siitä, mistä tutkimuksessa on kyse. Lisäksi saatekirjeessä on maininta kohderyhmästä, tutkimuksen tarpeellisuudesta, maininta tutkimustuloksien käytöstä ja anonymiteetista sekä lomakkeen viimeinen palautusajankohta. Sähköpostisaatteen loppuun sijoitetaan etukäteiskiitokset. Tärkeää on myös lähettää muistutussähköpostisaate ennen kyselyn vastausajankohdan umpeutumista. Muistutuskierroksen saate sisältää tiedon siitä, miksi kysely lähetetään uudestaan, vetoomuksen tutkimuksen onnistumisen puolesta ja kyselyn sulkeutumisajankohdan. Lisäksi saatteessa painotetaan, että kyselyyn jo vastanneiden ei tarvitse vastata kyselyyn toistamiseen. (Ojasalo ym. 2015, 133-134.)

Sähköisen kyselyn toteutus ja keskeiset havainnot

Sähköisen kyselyn tavoitteena oli selvittää Proxionin tunnettuutta, mielikuvia ja tekijöitä, joiden perusteella yksityisraiteen haltija valitsee turvallisuussisännöinnin ja radan haltijuuden palveluita tuottavan yrityksen. Kyselylomakkeen laatimisessa käytettiin MS Formsia sen helppokäyttöisyyden takia. Kysymykset muotoiltiin yksinkertaisiksi, jotta ne ovat helposti ymmärrettäviä. Kysely testattiin ennakkoon tiimin jäsenten kanssa, jonka jälkeen kysely viimeisteltiin. Kyselyn linkki ja saate teksti lähetettiin 66 yksityisraiteen haltijalle helmikuussa 2023 (liite 5). Yksityisraiteiden haltijoiden tiedot saatiin Proxionin järjestelmästä. Muistutusviesti lähetettiin kaksi päivää ennen kyselyn sulkeutumista, jotta vastauksia saataisiin mahdollisimman paljon. Kyselyn kokonaisvastausaika oli kaksi viikkoa. Kyselyn vastausprosentti oli 39 prosenttia.

Kuten liitteestä 6 havaitaan, kyselyyn vastanneista aktiivisimpia olivat tehtaat ja satamat, joiden rai-teistolla on liikennöintiä päivittäin tai useita kertoja viikossa. Proxion on yrityksenä tuttu 76

prosentille vastaajista jo entuudestaan erityisesti kuulopuheiden perusteella. Yrityksen sosiaalisen median julkaisut eivät olleet tavoittaneet kyselyyn vastaajia. Kyselyyn vastanneiden mielikuvat Proxionista olivat pääosin positiivisia, ja ne liittyivät enimmäkseen rautatiealan asiantuntemukseen. Yksittäinen negatiivinen mielikuva liittyi palvelun laatuun. (Kuva 16). Kyselyn vastauksien perusteella yksityisraiteen haltijat etsivät tietoa turvallisuusisännöinnin ja radan haltijuuden palveluista muilta alan toimijoilta, olemalla suoraan yhteydessä palveluita tarjoaviin yrityksiin ja hakukoneilla. Kyselyyn vastaajista 76 prosenttia oli sitä mieltä, että yritysmyyjän tulisi tehdä ensimmäinen yhteydenotto sähköpostitse. Kyselyyn vastanneet valitsevat turvallisuusisännöintipalveluita tuottavan yrityksen rautateihin liittyvän asiantuntijuuden, hinnan ja dokumenttien laadun perusteella. (Liite 6.)



Kuva 16. Sähköisen kyselyn mielikuvien kiteytys sanapilven muodossa n26

7.2 Kiteyttäminen

Projektin kiteytysvaiheessa kerätty tieto kiteytettiin tiiviiseen muotoon, jotta sitä on helpompi käsitellä projektin seuraavissa vaiheissa. Tutkimustietoa analysoitiin ja tulkittiin Affinity Diagram -menetelmän avulla. Lisäksi tutkimusdatan pohjalta luotiin suunnitteluveturit (Design Drivers), How Might We -kysymykset, asiakaspersoonaa ja asiakaspolku.

7.2.1 Asiakaspersoonaa liiro Infrapäällikkö

Asiakaspersoonaa laadittiin kiteytetyn tutkimustiedon ja asiakashaastatteluiden analyysin pohjalta, joten asiakaspersoonaa ei kuvaa yksittäistä asiakasta. Haastatteleamalla saatiin yksityiskohtaista

tietoa asiakkaista, jonka avulla luotiin asiakaspersoonan demografiset tiedot. Demografisilla tiedoilla tarkoitetaan sukupuolta, ikää, maantieteellistä sijaintia, tietoja asiakkaan uranpituudesta, työtehtävien sisällöstä, tittelistä, harrastuksista sekä koulutustaustasta. Haastatteluissa asiakkaat kertoivat myös arvoistaan, motivaatiostaan, unelmistaan, tavoitteistaan ja palvelun kipupisteistä. Nämä asiat on sisällytetty myös asiakaspersoonan kuvaukseen (bio). Sähköisen kyselyn avulla saatiin tietoa tiedonhausta, yhteydenottokanavista ja palvelun valintaperusteista asiakaspersoonan laatimista varten. Asiakaspalavereiden havainnot täydensivät asiakaspersoonan tietoja.

Kuten kuvasta 17 voidaan havaita, Iiro Infrapäällikkö on 50-vuotias infra-alan insinööri, joka asuu Länsi-Suomessa. Hänellä on 20 vuotta työkokemusta infra-alalta ja hän työskentelee päällikkötehtävissä. Persoonaltaan Iiro on introvertti. Tämä näkyy siten, että hän ajattelee ennen puhumista. Iiro on moniosaaja työssään ja haluaa oppia jatkuvasti uutta. Iiro on aktiivinen myös vapaa-aikallaan, sillä hän harrastaa maastopyöräilyä, metsästämistä ja laskettelua.

Iiro tuntee myös rautatiealan hyvin työkokemuksensa kautta, mutta Iirolla ei ole riittävästi aikaa perehtyä rautatieasioihin syvällisemmin. Tämän takia hän ostaa turvallisuusisännöintipalvelua rautateihin erikoistuneesta asiantuntijayrityksestä. Kun Iiro tulee tietoiseksi tarpeistaan, hän pyytää alan toimijoilta suosituksia etsiessään tietoa turvallisuusisännöintipalvelusta. Suositusten perusteella hän päättää yritykset, joilta hän pyytää tarjouksen turvallisuusisännöintipalveluista. Tiedonhaun tuoksi hän käyttää hakukoneita. Iiro valitsee turvallisuusisännöinnin palveluita tuottavan yrityksen rautatieasiantuntijuuden, dokumenttien laadun ja hinnan perusteella.

Iiro odottaa, että turvallisuusisännöinti laatii turvallisuusjohtamisjärjestelmään liittyvät dokumentit laadukkaasti ja hoitaa lainsäädännön seurannan hänen puolestaan. Iiron tavoitteena on, että dokumentaatio on Traficomien vaatimuksien mukainen. Iiro toivoo turvallisuusisännöitsijältä aktiivista viestintää esimerkiksi lainsäädännön muutoksien tiedottamisen suhteen.

Iiro suosii Teams-palavereita asiointikanavana, koska usein palavereihin osallistujat asuvat ympäri Suomea. Verkkotapaamiset ovat huomattavasti kustannustehokkaampia kuin kasvokkain tapahtuvat tapaamiset. Iiro turhautuu huonosti organisoiduissa palavereissa, joissa fokus on rupattelussa. Hän myös ärsyyntyy, jos häntä ei pidetä ajan tasalla yrityksen asioiden hoitamisesta.

Iiro unelmoi huolettomasta turvallisuusisännöintipalvelusta. Hän on iloinen oppiessaan uutta konsultilta. Ostaessaan palvelun asiantuntevalta yritykseltä Iiro säästää omaa aikaansa, syventää rautatieosaamistaan, nostaa rautatieturvallisuuden tasoa ja pienentää rautatietoimintaan liittyviä riskejä.

liro Infrapäällikkö



Tarkka **Asiakaskeinen**

Turvallisuuserioitunut

Ei pidä yllätyksistä työympäristössä **Moniosaaja**

Aktiivinen

Tavoitteet

- liro haluaa, että dokumentaatio on laadukasta ja kuvaa yrityksen todellista toimintaa. Dokumentaation tulee täyttää Traficomien vaatimukset.
- liro tavoitteena on, että asiat hoidetaan ajallaan ja kustannustehokkaasti.
- liro haluaa saada tietoa ajankohtaisista säädösmuutoksista ennakkoon, jotta voi varautua muutoksiin.
- liro haluaa kasvattaa rautatieosaamistaan.

Tiedonhankintakanavat

Asiakas on oma-aloitteisesti yhteydessä palveluntarjoajiin

Google

Nettisivut

Alan toimijoiden suositukset

Motivaatio

Helppous

Rautateihin liittyvä asiantuntemus

Kilpailukykyinen hinta

Dokumentaation laatu

Halu oppia uutta

Unelmat

Huolettomuus

Oppiminen konsultilla

Palvelun räätälöiminen toiminnan kokoon sopivaksi

Tiimityö turvallisuusasiantuntijan kanssa

Arvot

Ajan säästäminen

Oppiminen

Rautatieturvallisuuden kehittäminen

Riskien pienentäminen

Demografiset tiedot

Ikä: 50
Työ: Päällikkö
Koulutus: Infra-alan insinööri
Sijainti: Länsi-Suomi
Harrastukset: Maastopyöräily, metsästys, laskettelu ja matkustaminen
Hahmo: Arkkityyppi

Persoonallisuus

Introvertti Ekstrovertti

Ajattelee Tuntee

Passiivinen Aktiivinen

Bio

Infra-lirolla on vahva osaaminen infra-alalta, sillä hän on työskennellyt alalla yli 20 vuotta. Hän myös tuntee rautatiealan hyvin työskentely-ympäristönsä kautta, mutta hänellä ei ole riittävästi aikaa perehtyä syvällisesti rautatieasioiden hoitamiseen. liro on koulutukseltaan insinööri, ja hän viihtyy toimistotöiden lisäksi käytännön työtehtävien parissa. Hänellä on erilaisia rautatiealan pätevyyskyskiä.

liro arvostaa rautateihin liittyvää asiantuntemusta ja laadukasta turvallisuusjohtamisjärjestelmiin ja kunnossapitosuunnitelmiin liittyvää dokumentaatiota. Myös palvelun hinnan tulee olla kohtuullinen, jotta liro kiinnostuu ostamaan turvallisuusasiantuntijapalvelun.

liro toivoo, että turvallisuusasiantuntijapalvelut toteutettaisiin hänen näkökulmastaan mahdollisimman vaivattomasti, koska hän on vastuussa monista muista asioista rautatieasioiden lisäksi. Hän haluaa olla kuitenkin tietoinen yrityksen asioiden hoitamisesta ja toivoo aktiivista viestintää turvallisuusasiantuntijalta. liro on todella iloinen saadessaan rahoilleen vastinetta asiantuntemuksen muodossa. Lisäarvoa tuo myös yritykselle muotoiltu vuosikello, koska se selkeyttää heidän työskentelyään.

Hän suosii TEAMS-palavereita, koska se on kustannustehokasta ja saavuttaa paremmin palaveriin osallistujat ympäri Suomea. liro suosii muutenkin verkossa asiointia, pienemmät asiat on hänen mielestään kätevä hoitaa sähköpostitse.

Uusista palveluista liro haluaa tietoa ensisijaisesti sähköpostitse, jos hän ei tunne yritystä / yritysmyyjää. Puhelin on parempi yhteydenpitoväline tarpeiden ja kiinnostuksen kartoittamiseen, kun asiakkuus on jo alkanut. Hän on kiinnostuneempi asiantuntijan pitämästä esityksestä, koska asiantuntija on hänen mielestään uskottavampi kuin perinteinen myyjä ilman substanssiosaamista.

Työn vastapainoksi liro rentoutuu harrastuksien parissa. Hän on aktiivinen luonnossa liikkuja ja myös harrastustoiminta on sidoksissa luontoon. liro matkustaa myös paljon, mutta liro ei tydy löhöilemään pelkästään aurinkotuolissa, sillä hänet voi bongata esimerkiksi Alpeilta lasketteluharrastuksensa parista tai Italian viintiloilta.

Yrityksemme työskentelee monien asioiden parissa, rautatiet on osa kokonaisuutta!

Kuva 17. Asiakaspersoona liro Infrapäällikkö on fikttiivinen hahmotelma asiakkaan edustajasta. (mukaillen Xtensio 2023)

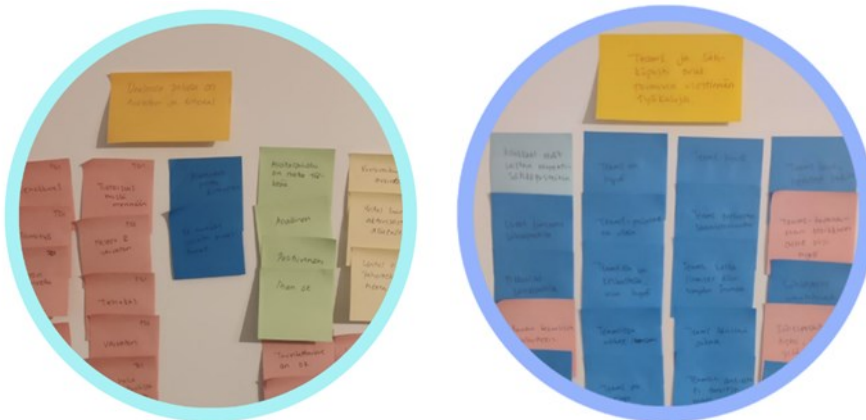
7.2.2 Affinity Diagram

Tutkimuksen lopputuloksena on runsaasti jäsentelemätöntä tietoa, kuten muistiinpanoja ja tallenteita. Tärkeää on poimia jokaisesta haastattelusta keskeiset havainnot, jonka jälkeen ne ryhmitellään teemoittain. Tämän jälkeen päätelmät sijoitetaan kaavaan tai diagrammiin. Tietoja voidaan analysoida post-it-lappujen avulla joko yksin tai pienessä ryhmässä. (Kalbach 2021, 161.)

Affinity Diagram on luova prosessi, jonka avulla kerätään ja organisoidaan ajatuksia, ideoita ja mielipiteitä. Menetelmä aloitetaan määrittämällä selkeä ongelma tai tavoite sekä menetelmään käytettävä aika. Tämä auttaa luomaan rakennetta laajaan tai monimutkaiseen ongelmaan. Prosessi voidaan järjestää siten, että jokainen osallistuja kirjoittaa ideansa yksin esimerkiksi post-it-lappuihin. Tämän jälkeen laput järjestellään ryhmiin ja jokaiselle ryhmälle luodaan kuvaava otsikko. (Moritz 2005, 203.)

Affinity Diagram -työpajan toteutus ja keskeiset havainnot

Ymmärtämisvaiheessa saatu tutkimusdata jaettiin asiakaspolun eri vaiheisiin ennen kuin se kiitettiin Affinity Diagram -työpajassa. Tutkimusdatalla tarkoitetaan tiimin ja asiakkaiden haastatteluita, kyselyä ja asiakaspalaverihavaintoja. Tutkimusdata analysoitiin koodauksen avulla asiakaspolun eri vaiheisiin (ennen, aikana, jälkeen), jonka jälkeen tieto kirjattiin post-it-lapuille työpajatyökentelyä varten. Post-it-laput oli värikoodattu tiedonhankintamenetelmän mukaisesti.



Kuva 18. Affinity Diagram -työpajassa syntyneitä ryhmittelyitä ja kuvaavia väittämiä (Design Drivers)

Opinnäytetyön tekijä ohjasi kolmen tunnin Affinity Diagram -työpajan helmikuussa 2023. Työpajaan osallistuivat tiimin jäsenet. Työpajaa varten oli laadittu PowerPoint-esitys, joka sisälsi työpajan aikataulun ja tavoitteet sekä menetelmään liittyvän lyhyen ohjeistuksen. Työpajan tavoitteena oli

organisoida tutkimusdata pienempiin ryhmiin niitä yhdistävien tekijöiden mukaisesti (kuva 18). Post-it-lappuja oli noin 500 kappaletta. Ne ryhmiteltiin kaksi kertaa työpajan aikana.

Affinity Diagram-työpajasta syntyneet suunnitteluveturit

Tutkimusdatan pohjalta luodaan suunnitteluveturit (Design Drivers). Niiden tehtävänä on ohjata suunnittelua. Suunnitteluveturit kiteyttävät asiakastarpeet ja -toiveet. Huolellisesti valittujen suunnitteluveturien avulla on mahdollista luoda toimivia asiakaslähtöisiä konsepteja. (Tuulaniemi 2011, 156.) Jokaiselle ryhmälle luotiin kutakin ryhmää kuvaama väittämä. Väittämä kiteytti ryhmän olennaisen tiedon. Ryhmittelyiden rakennetta rikottiin, jotta asian tarkastelu olisi mahdollista myös toisesta näkökulmasta. Ensimmäisellä kierroksella tiedot ryhmittyivät 18 ryhmään (liite 7).

Toisen kierroksen keskeiset väittämät eli suunnitteluveturit:

- Tarjousprosessissa on kehitettävää tiimin näkökulmasta.
- Asiakkaat pitävät tarjousprosessia selkeänä.
- Asiakaskontaktointi vaatii kehittämistä.
- Uusien palveluiden markkinointiprosessia tulee selkeyttää.
- Myyntityöosaamista tulee vahvistaa.
- Mielikuvat, motivaatiot ja todellisuus kohtaavat.
- Teams ja sähköposti ovat kustannustehokkaita viestinnän työkaluja.
- Herätämme positiivisia ja negatiivisia tunteita.
- Palaverit ovat epätasalaatuisia.
- Asiakkaat arvostavat dokumentaation laatua.
- Palvelut toimitetaan kuten asiakas odottaa.
- Unelmien palvelu on huoleton ja tehokas sekä opettavainen.
- Asiakkailta ei saada riittävästi palautetta.

Työpajan tavoitteet saavutettiin siihen määritellyssä ajassa. Ryhmittelyiden avulla koko tiimi sai käsityksen nykyisestä asiakaspolusta, sen huippuhetkistä ja kipupisteistä. Tiimi piti Affinity Diagrammia työläänä menetelmänä, mutta tehokkaana tapana tutustua tutkimusaineistoon siten, että tutkimukseen osallistujien anonymiteetti säilyy. Lisäksi sen avulla saatiin tutkimusdata yhdistettyä eri lähteistä ja kiteytettyä tiiviiseen muotoon jatkotyöskentelyä varten.

7.2.3 How Might We -kysymykset

How Might We -kysymyksien avulla keskitytään oikeisiin ongelmiin ja tuotetaan luovia ratkaisuja. Hyvä How Might We -kysymys perustuu tutkimuksessa selvinneeseen asiaan ja on laaja. Kysymyksen ollessa laaja ideointi on myös runsaampaa. Kysymys ei saa sisältää ratkaisuehdotusta ja sen pitää olla positiivinen sävyiltään. (Nielsen Norman Group 2021.) Selkeät How Might We -

kysymykset auttavat löytämään ratkaisun ongelmaan, koska ne tuovat turvallisuuden tunteen tutkia erilaisia vaihtoehtoja ilman epäonnistumisen pelkoa. Kysymyksien avulla tiimi sitoutuu löytämään ratkaisut yhdessä. (Kalbach 2021, 214.) Työpajassa syntyneiden väittämien eli suunnitteluvetureiden pohjalta syntyi kolme How Might We -kysymystä. Kysymykset antoivat projektille suuntaa ja toimivat ideoinnin tukena.

Suunnitteluvetureiden pohjalta muotoillut How Might We -kysymykset:

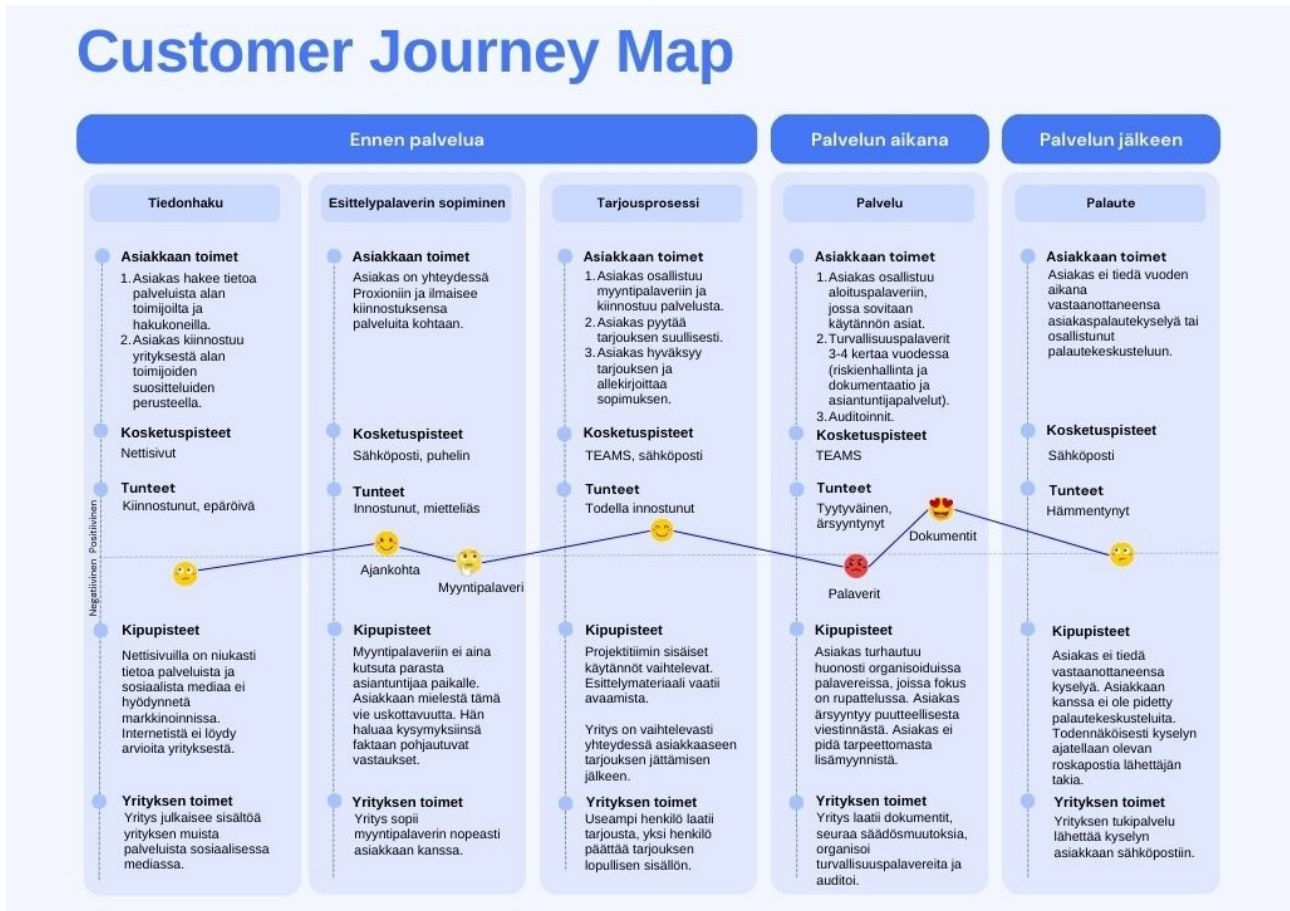
- Kuinka voisimme kehittää uusien palveluiden markkinointia?
- Kuinka voisimme kehittää asiakaspalavereita asiakkaiden toiveiden mukaiseksi?
- Kuinka voisimme kehittää asiakaspalauteprosessimallia?

7.2.4 Nykyisen asiakaspolun mallintaminen

Asiakaspolun mallintamiseen tarvitaan resursseja tutkimuksen tekemiseen, asiakaspolun mallintamiseen ja ideointityöpajojen fasilitointiin. Lisäksi tarvitaan kykyä mallintaa laajoja asiakokonaisuuksia ja abstrakteja konsepteja, kykyä johtaa tutkimusta ja kerätä tutkimusdataa sekä kykyä mallintaa ja visualisoida monimutkaista tietoa. (Kalbach 2021, 136.)

Asiakaspolkua luodessa on aluksi tunnistettava kosketuspisteet (Kokins ym. 2021, 4). Aluksi selvitetään sisäisesti palvelun kulku ja asiakkaiden kokemia positiivisia ja negatiivisia tunteita palvelun aikana. Yrityksen käsitys tapahtumien kulusta tai palvelun aikaisista tunteista ei välttämättä vastaa todellisuutta. Kartoitusvaiheessa tutkimukseen luodaan oletuksia, joita vahvistetaan kenttätutkimuksen avulla. (Kalbach 2021, 149.)

Tutkimusdatan pohjalta luotiin asiakaspolku, joka on jaettu kolmeen eri vaiheeseen aikajanelle. Vaiheet sisältävät tapahtumat ennen palvelua, palvelun aikana ja palvelun jälkeen. Asiakaspolun kosketuspisteitä kartoitettiin aluksi tiimin haastatteluiden avulla. Asiakashaastatteluissa saatiin tietoa palvelun huippuhetkistä, kipupisteistä ja tunteista. Tunnekaivuri kuvaa asiakaspolun aikaisia asiakkaiden tunteita. Asiakkaiden näkökulmasta asiakaspolun selkeitä vahvuuksia ovat tarjousprosessin suoraviivaisuus ja dokumentaation laatu. Asiakaspolun kipupisteitä ovat epätasalaatuiset palaverit ja asiakaspalautteen keräämisen käytännöt sekä uusien palveluiden markkinointi. Asiakkaat toivoivat, että asiakaspalaverit valmisteltaisiin ennakkoon, jotta asiakkaat saavat palaverista mahdollisimman paljon hyötyä. Lisäksi asiakkaat toivoivat, että uusien palveluiden esittely tapahtuisi asiantuntijan toimesta. Tiimin näkökulmasta palveluiden markkinointi voisi olla tehokkaampaa, sillä yrityksen nettisivuja ja sosiaalista mediaa ei juuri hyödynnetä palveluiden markkinoinnissa. Tiimin näkemys oli se, että tarjousprosessi ja palaverikäytännöt vaativat selkeyttämistä tiimin jäsenten erilaisten toimintatapojen takia. Palautetta ei aikaisemmin ole kerätty aktiivisesti, mutta jokaisen mielestä se olisi tärkeää, jotta palvelun kehittäminen olisi mahdollista. (Kuva 19.)



Kuva 19. Asiakkaan ja yrityksen näkökulmat sisältävä asiakaspolku, joka on luotu tutkimusdatan pohjalta

7.3 Ideoiminen

Projektin ideointivaiheessa hyödynnettiin Brain Writing-, Lotus Blossom- ja hiljainen ideariihimenetelmiä. Ideointi toteutettiin How Might We -kysymyksien pohjalta. Ideointiin osallistuivat tiimi ja myynnin asiantuntijat. Ideoinnissa hyödynnettiin asiakkaiden ideoita ja toiveita, joita kerättiin haastattelussa.

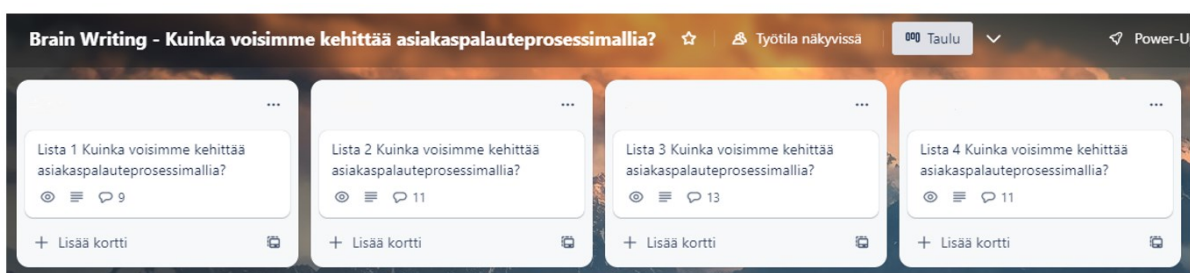
7.3.1 Brain Writing

Brain Writing tarkoittaa ideointia ryhmässä ilman keskustelua. Pienryhmä miettii muutamassa minuutissa aiheeseen liittyviä ideoita paperille. Ajan päätyttyä paperi annetaan seuraavalle, joka käyttää edellisen kirjoittamia ideoita uusien ideoiden luomiseen tai jatkojalostukseen. Tällä tavalla toimissa yhden ideointikierroksen jälkeen on jo syntynyt paljon ideoita. Tämän jälkeen ideoista keskustellaan ja parhaimmat ideat valitaan jatkokehitykseen. Äänetön ideointi antaa myös

hiljaisemmille ihmisille mahdollisuuden osallistua ideointiin. Lisäksi se helpottaa ryhmän ideointia, kun työpajaan osallistuu henkilöitä eri organisaatiotasoilta. (Ojasalo 2015, 161-162.)

Brain Writing valikoitui ideointimenetelmäksi, koska työpajaan osallistui henkilöitä eri organisaatiotasoilta. On myös luonnollista, että työpajaan osallistuneilla on persoonallisuuseroja, joten menetelmä mahdollistaa ideoinnin myös hiljaisemmille henkilöille. Lisäksi menetelmän avulla on mahdollista tuottaa paljon ideoita lyhyessä ajassa, joten menetelmän käyttö oli kustannustehokasta.

Työpajassa ideoitiin How Might We -kysymyksen pohjalta: ”Kuinka voisimme kehittää asiakaspalauteprosessimallia”? Työpajan kutsu lähetettiin osallistujille viikkoa ennen työpajaa. Työpajaa varten luotiin PowerPoint-esitys, joka sisälsi työpajan ohjelman, tavoitteen ja ohjeistuksen. Ideointia varten luotiin Trello-sovellukseen ideointitaulu, jossa oli osallistujien määrän verran listoja (kuva 20). Alustan listoille vietiin myös projektin ymmärrysvaiheessa kerätty tiivistetty asiakasdata. Data sisälsi tietoa asiakaspalauteprosessista ja asiakkaiden toiveista palautteen antamisessa.



Kuva 20. Trello-taulu, jonne luotiin asiakaspalauteprosessin kehitysideoita Brain Writing -menetelmän mukaisesti

Työpajaan osallistui kaksi tiimin jäsentä ja kaksi myynnin asiantuntijaa. Työpajassa ideoitiin neljä kolmen minuutin kierrosta. Jokaisella kierroksella osallistujat vaihtoivat listoja ja jatkoivat ideointia toisen osallistujan listan pohjalta. Myös asiakkaiden toiveita hyödynnettiin ideoinnissa. Ideoita syntyi yhteensä 44 kappaletta.

7.3.2 Lotus Blossom

Muotoilijat käyttävät Lotus Blossom -menetelmää luoviin tarkoituksiin. Sen avulla tuotetaan paljon ideoita. Ideointi aloitetaan pääteemasta tai -ongelmasta. Pääteeman ympärille ideoidaan kahdeksan ideaa, ja näiden ideoiden ympärille ideoidaan kahdeksan uutta ideaa. (Haaga-Helia 2022.)

Työpajan kutsu lähetettiin osallistujille viikkoa ennen työpajan ajankohtaa. Työpajaa varten luotiin PowerPoint-esitys, joka sisälsi työpajan ohjelman, tavoitteen ja ohjeistuksen. Ideointia varten luotiin Flinga-alusta, jossa ideoitiin How Might We -kysymyksen pohjalta: ”Kuinka voisimme kehittää

asiakaspalavereita asiakkaiden toiveiden mukaisiksi?” Pääteeman ympäröivät asiakkaiden ideat ja huomiot (kuva 21). Tällä tavalla työpajaan osallistunut tiimi keskittyi ideoimaan teemoista, jotka tulivat asiakkaiden odotuksista ja toiveista sekä havainnoista. Tiimi loi 70 ideaa eri teemojen ympärille. Lotus Blossom mahdollisti pääteeman käsittelyn monesta eri näkökulmasta, kuten lainsäädännön seurannasta (kuva 22).



Kuva 21. Lotus Blossom -työpajan ideointia ohjasivat asiakkaiden kertomukset asiakaspalavereista



Kuva 22. Lotus Blossom -työpajan ideoita koskien lainsäädännön muutoksien ajan tasalla pysymisestä

7.3.3 Hiljainen aivoriihi

Aivoriihi (Brainstorming) tarkoittaa ideoiden tuottamista ryhmässä. Menetelmän tavoitteena on ideoida uusia lähestymistapoja tai luoda ratkaisu tunnistettuun ongelmaan. Aivoriihestä on monenlaisia eri muunnelmia, kuten Brain Writing, jossa ideoidaan itsenäisesti ryhmässä. (Ojasalo 2015, 160-161.) Hiljainen ideariihi toteutettiin Flingassa itsenäisesti. Sähköpostiviestisaate sisälsi saatekirjeen, Flinga-sovelluksen käyttöohjeet ja ideointia ohjaavan How Might We -kysymyksen: ”Kuinka voisimme kehittää uusien palveluiden markkinointia?” Flinga-sovelluksen käyttöohjeet olivat välttämättömiä, jotta osallistujat pystyivät ideoimaan alustalla (kuva 23.) Alustalle syntyi yhteensä 20 ideaa, joista suosituimmat koskivat asiantuntijoiden myynti- ja valmennuskoulutusta (kuva 24).



Kuva 23. Flinga-sovelluksen käyttöohjeet



Kuva 24. Hiljaisessa ideariihityöpajassa syntyneitä ideoita

7.4 Valitseminen

Projektin valintavaiheessa hyödynnettiin Quick Voting -menetelmää. Jokaisen ideointityöpajan jälkeen työpajaan osallistujat äänestivät yhden määritellyn kriteerin perusteella parhaita ideoita.

Quick voting -menetelmistä hyödynnettiin kynämerkki- ja pistelaskutekniikoita.

Kriteereinä olivat seuraavat kysymykset:

- Minkä viiden idean kehittämisestä on eniten hyötyä palauteprosessin kehittämisen näkökulmasta?
- Minkä ideoiden kehittäminen on asiakaskokemuksen kehittämisen näkökulmasta tärkeintä?
- Mitkä ideat ovat hyödyllisimpiä uusien palveluiden markkinoinnin kehittämisessä?

7.4.1 Quick Voting osana työpajatyöskentelyä

Brain Writing- ja Lotus Blossom -työpajojen jälkeen ideoista keskusteltiin ja järjestettiin pikaäänestys osallistujien kesken. Brain Writing -työpajan äänestys toteutettiin Trellon symboleiden avulla. Lotus Blossom -työpajan äänestys toteutettiin pisteäänestyksellä. Pikaäänestys mahdollisti sen, että jokainen työpajaan osallistuja äänesti muutamassa minuutissa suosikki-ideoitaan annetun kriteerin avulla. Hiljainen ideariihi -työpajan äänestys toteutettiin Flingan sydänsymbolien avulla.

Brain Writing -työpajan aiheena oli asiakaspalauteprosessin kehittämisen. Työpajan suosituimmat ideat liittyivät yleisen ja projektipalautteen eriyttämiseen, pikapalautteen pyytämiseen palaverien jälkeen, nykyisen asiakaskyselyn selkeyttämiseen ja räätälöimiseen ja asiakaspalautteen tuloksista palkitsemiseen.

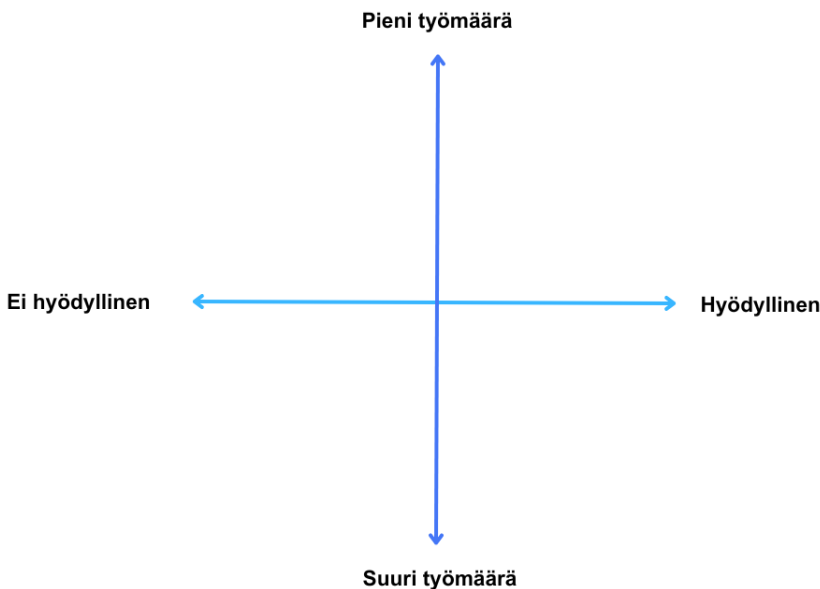
Lotus Blossom -työpajan aiheena oli palavereiden kehittäminen. Työpajan suosituimmat ideat liittyivät palavereiden ennakkovalmistautumiseen, vuosikellon hyödyntämiseen palavereissa, lainsäädännön seurannan vastuuhenkilön valitsemiseen, palaverin vetäjän roolin tärkeyteen sekä asiakaspalavereiden auditointiin ja palautteen pyytämiseen palavereista kyselytyökalujen avulla.

Hiljainen ideariihi -työpajan aiheena oli uusien palveluiden markkinoimisen kehittäminen. Työpajan suosituimmat ideat koskivat asiantuntijoiden myyntikoulutusta ja -valmennusta, monikanavaisen myynnin kehittämistä ja asiantuntija-artikkeleiden luomista. Lisäksi suosittu idea koski listaa, johon on nimetty myyntityössä käytettävät asiantuntijat ja heidän osaamisalueensa.

Parhaita ideoita jatkokehitettiin ja niitä muotoiltiin konkreettisemmiksi. Asiakkaille lähetettiin kysely, jossa kartoitettiin palvelut, jotka he haluaisivat osaksi uutta palvelukonseptia. Suosituin idea koski lainsäädännön muutoksia koskevaa uutiskirjettä. Tämän jälkeen suosituimmista ideoista keskusteltiin yrityksen päättävien tahojen kanssa. Keskustelun tukena käytettiin arviointimatriisia.

7.4.2 Arviointimatriisi päätöksenteon tukena

Arviointimatriisia käytetään kiinnostavimpien ja kehityskelpoisimpien ideoiden valintavaiheessa. Arviointimatriisin avulla on helppo tunnistaa jatkokehiteltävät ideat. Arvioinnin kriteerejä voivat esimerkiksi olla asiakkaalle muodostuva arvo ja liiketoimintapotentiaali. (Alhonen & Iloranta 2021, 18.)



Kuva 25. Opinnäytetyössä käytetty arviointimatriisi (mukaillen Alhonen & Iloranta 2021, 18)

Suosituimpia ideoita arvioitiin niiden hyödyllisyyden ja työmäärän perusteella kokouksessa arviointimatriisin avulla (kuva 25). Ideoiden arvioinnin perusteella päätettiin kehittää asiakaskokemusta ja yrityksen toimintaa neljällä eri tavalla. Myyntityötä tekevistä asiantuntijoista päätettiin luoda lista, jotta myyntitiimi on tietoinen myyntityössä käytettävistä asiantuntijoista ja heidän osaamisestaan. Tällä tavalla asiantuntijoita hyödynnetään tehokkaammin myyntityössä. Tämä näkyy asiakkaille asiantuntevampana palveluna myyntipalavereissa. Listaus oli todella pieni työmäärältään, mutta se todettiin tarpeelliseksi työkaluksi.

Palaverikäytäntöjen kehittämiseksi päätettiin luoda palaverikäytäntöjen kymmenen kultaista sääntöä koulutusmateriaalin muodossa. Koulutusmateriaalin tuottamisen työmäärä arvioitiin kohtuulliseksi ja helpoksi toteuttaa, sillä opinnäytetyön tekijällä on runsaasti kokemusta koulutusmateriaalin luomisesta ja Moodle-verkkoympäristön käyttämisestä. Koulutusmateriaalista on hyötyä, koska sen avulla tiimi voi kehittää taitojaan kokousten vetäjänä. Koulutusmateriaali luotiin osaksi projekti-päällikkökoulutusta.

Kokouksessa päätettiin, että asiakaskokemusta mitataan jatkossa pikakyselyn avulla asiakaspalavereiden jälkeen. Pikapalauteprosessin ja kyselyn luomiseen tarvittava työmäärä arvioitiin

kohtuulliseksi. Prosessi arvioitiin hyödylliseksi, koska sen avulla on mahdollista mitata asiakaskokemusta systemaattisesti. Rautatiealan lainsäädännön, määräyksien ja ohjeiden muutoksia koskevat uutiskirjeet arvioitiin työmäärältään melko suuriksi, mutta erittäin hyödyllisiksi asiakkaiden ja tiimin näkökulmista. Uutiskirjeiden muotoileminen vaatii rautatiealan asiantuntemusta ja lainsäädännön tuntemusta sekä tiedonhaun hallintaa.

7.5 Selittäminen

Projektin selittämisvaiheessa luodaan hyödyllisimmistä ideoista prototyyppien kautta uusia konsepteja sekä uusi asiakaspolku. Prototyppien tarkoitus on kehittää ideat näkyviksi. Keskeistä on yhteiskehittäminen asiakkaiden ja palvelua tuottavan tiimin kanssa, jotta ratkaisuja saadaan testattua ja kehitettyä lisää palautteen perusteella.

7.5.1 Uusien palveluiden markkinointi

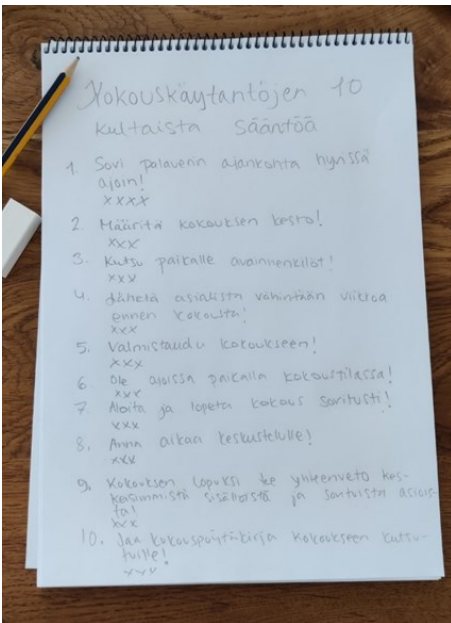
Uusien palveluiden markkinointia kehitettiin luomalla lista myyntityötä tekevistä asiantuntijoista ja heidän osaamisalueistaan. Aluksi listan sisältöä hahmoteltiin digitaalisen sanapilven avulla (kuva 26). Listan otsikkotasosta kysyttiin palautetta myyntityötä tekevältä henkilöltä, jotta listasta on mahdollisimman paljon hyötyä sen käyttäjälle. Otsikkotasot olivat kunnossa, joten tämän jälkeen lista luotiin Excel-tiedostoksi tiimipalaverissa. Lista toimitettiin turvallisuusisännöintipalvelujen myyntiä tekeväälle henkilölle. Listan avulla saadaan paremmin kohdennettua asiantuntemus myyntipalavereissa. Lopullista listausta ei sisällytetty opinnäytetyöhön, koska se sisältää henkilötietoja.



Kuva 26. Luonnos listauksesta sanapilven muodossa

7.5.2 Palaverikäytäntöjen kymmenen kultaista sääntöä

Palaverikäytäntöihin liittyvä koulutusmateriaali luonnosteltiin aluksi luonnoslehtiöön (kuva 27). Siinä huomioitiin ymmärrysvaiheessa kerätty tutkimusdata ja Lotus Blossom -työpajan ideat hyvistä palaverikäytännöistä. Luonnoksesta pyydettiin palautetta ennen kuin se muutettiin digitaaliseen muotoon Word-tiedostoksi. Digitaaliseen luonnokseen lisättiin asiasisältöä ennen seuraavaa palautekierrosta. Kun asiasisältö hyväksyttiin, materiaali siirrettiin projektipäällikkökoulutukseen Moodle -alustalle opinnäytetyöntekijän toimesta. Tämän jälkeen koulutusmateriaalista pyydettiin vielä kerran palautetta tiimiltä, jonka avulla palaverikäytäntöihin liittyvä koulutusmateriaali viimeisteltiin (liite 8).



Kuva 27. Lyijykynäluonnos projektipäällikkökoulutuksen palaverikäytäntöjen koulutusmateriaalista

7.5.3 Uutiskirjeet lainsäädännön muutoksista

Turvallisuusisännöintipalveluihin sisältyy lainsäädännön muutoksien seuranta. Aikaisemmin muutoksista on tiedotettu suullisesti asiakaspalaverien yhteydessä. Sen tukena on toiminut Excel-muotoinen säädösseurantaluettelo. Fyysisen uutiskirjeen ansiosta tieto muuttui informatiivisemmaksi. Prototyypin luonnosteluvaiheessa havaittiin, että rautatieyrityksille ja yksityisraiteen haltijoille tulee luoda oma uutiskirjeensä, koska rautatieyrityksien ja yksityisraiteen haltijoiden turvallisuusjohtamisjärjestelmän sisällön painotus on erilainen. Rautatieyrityksien uutiskirjeessä olennaista oli keskittyä junaliikenteen ja vaihtotyön turvallisuussääntöjen muutoksiin, koska kyseisillä muutoksilla on merkittävä vaikutus veturinkuljettajan työhön. Yksityisraiteen haltijoiden

uutiskirjeessä olennaisempaa oli keskittyä uuteen VAK-lainsäädäntöön, koska yksityisraiteilla kuljetaan runsaasti vaarallisia aineita.

Uutiskirjeiden luominen aloitettiin rautatieyrityksien versiosta, koska rautatieyrityksien toiminta on opinnäytetyön tekijälle tutumpaa aikaisemman työkokemuksen kautta. Aluksi rautatieyrityksille suunnattua uutiskirjeen rakennetta luonnosteltiin luonnoslehtiön, jonka jälkeen se muutettiin digitaaliseen muotoon (kuva 28). Ensimmäisestä luonnoksesta pyydettiin palautetta tiimin jäseneltä, jolla on eniten tietämystä rautatieyrityksiin vaikuttavasta lainsäädännöstä.

Uutiskirje rautatieyrityksille

Ajankohtaista tietoa lainsäädännön ja ohjeiden muutoksista



Hei,

Uutiskirje sisältää ajankohtaista tietoa ohjeiden ja lainsäädännön muutoksista. Tässä uutiskirjeessä käsitellään kesäkuussa 2023 voimaan tulevaa Jt-ohjetta. Uutiskirje sisältää tietoa myös valmisteluvaiheessa olevasta näytön vastaanottajan ohjeesta.

Junaliikenteen ja vaihtotyön turvallisuussäännöt Jt

Mikä muuttuu?

Miten muutokset vaikuttavat rautatieyrityksiin?

Milloin muutos julkaistaan?

Näytönvastaanottajatoiminta

Mikä muuttuu?

Miten muutokset vaikuttavat rautatieyrityksiin?

Milloin muutos julkaistaan?

Kuva 28. Digitaalinen prototyyppi uutiskirjeestä, joka käsittelee rautatieyrityksen toimintaan kohdistuvia lainsäädännön muutoksia

Ensimmäisessä palautekeskustelussa täsmennettiin uutiskirjeeseen valitut aiheet. Rautatieyrityksille suunnatussa uutiskirjeessä teemoiksi määriteltiin junaliikenteen ja vaihtotyön turvallisuussäännöt, näytönvastaanottajatoiminta ja veturinkuljettajien direktiivi. Aiheiden täsmennyksen jälkeen aloitettiin tiedonhaku. Tietoa kerättiin aiheita käsittelevistä Traficomien materiaaleista, Väyläviraston ohjeista ja lainsäädännöstä. Kerätty tieto muotoiltiin helposti ymmärrettävään muotoon, jonka jälkeen uutiskirjeestä hyödynnettiin tiimin rautatieyrityksiin liittyvää asiantuntemusta. Tavoitteena oli, että uutiskirjeen sisällön asiasisältö on virheetöntä ja helppolukuista, joten palautteen avulla täsmennettiin asiasisältöä. Lisäksi tiimin ehdotuksesta muutoksia tehtiin uutiskirjeen otsikoiden koon, tekstin muotoiluun ja asioiden esittämisjärjestykseen. Tiimin ehdotuksesta uutiskirjeeseen lisättiin yrityksen logo ja lopputervehdys.

Rautatieyrityksiä edustavilta asiakkailta pyydettiin palautetta heille laaditusta uutiskirjeestä. Asiakkaat kertoivat, että uutiskirje sisältää keskeisimmät asiat ja on rakenteeltaan selkeä. Asiakkaat toivoivat, että ohjeiden muutoksien vaikutusta rautatieyritykselle ja mahdollisten toimenpiteiden ajankohtaa korostettaisiin uutiskirjeessä. Rautatieyrityksille luotu uutiskirje viimeisteltiin asiakkailta saadun palautteen avulla.

Yksityisraiteen haltijoiden uutiskirjeen pohjana käytettiin rautatieyrityksien uutiskirjeen pohjaa. Uutiskirjeen sisältö koski VAK-lainsäädännön ja Traficomien VAK-määräysluonnoksen muutoksia. VAK tarkoittaa vaarallisten aineiden kuljetusta. Uutiskirjeen luominen oli haastavaa, koska vain osalla asiakkaista on rautateitse tapahtuvaa vaarallisten aineiden kuljettamista yksityisraiteillaan. Uutiskirje päätettiin luoda, koska uutiskirje on hyödyllinen osalle asiakkaista. Uutiskirje on myös tiimille hyödyllinen, koska tiimin tulee pysyä ajan tasalla vaarallisiin aineisiin liittyvän lainsäädännön suhteen. Muita merkittäviä lainsäädännön muutoksia ei ole näkyvissä, joten aiheet keskittyivät pelkästään vaarallisiin aineisiin liittyvään lakiin ja määräysluonnokseen.

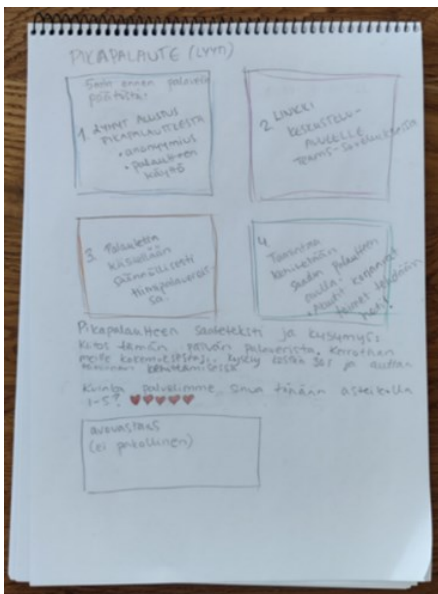
Tietoa kerättiin lainsäädännöstä ja Traficomien julkaisuista. Kerätty tieto muotoiltiin helposti ymmärrettävään muotoon, jonka jälkeen uutiskirjeestä pyydettiin palautetta tiimin jäseniltä, joilla on eniten tietoa vaarallisiin aineisiin liittyvästä lainsäädännöstä. Tekstiä täsmennettiin ymmärrettävään muotoon useampaan kertaan.

Yksityisraiteen haltijoiden uutiskirjeestä pyydettiin myös asiakkailta palautetta. Asiakkaat totesivat uutiskirjeen hyväksi puoliksi sen selkeyden ja asiasisällön. Asiakkaita mietitytti Proxionin toimet muutoksien suhteen, joten tätä tulee täsmentää uutiskirjeeseen. Tässä kontekstissa Proxionin toimilla tarkoitettiin esimerkiksi yhteydenottoa asiakkaisiin muutoksien takia. Yksi kehittämisideoista koski uutiskirjeiden koontia yhteen paikkaan. Tämä oli erittäin hyvä huomio asiakkailta. Asiasta keskusteltiin, ja todettiin, että luonnollinen paikka uutiskirjeille on Proxionin ja asiakkaan yhteinen työtila. Viimeistellyt uutiskirjeet sijaitsevat liitteessä 9.

7.5.4 Pikapalauteprosessimalli

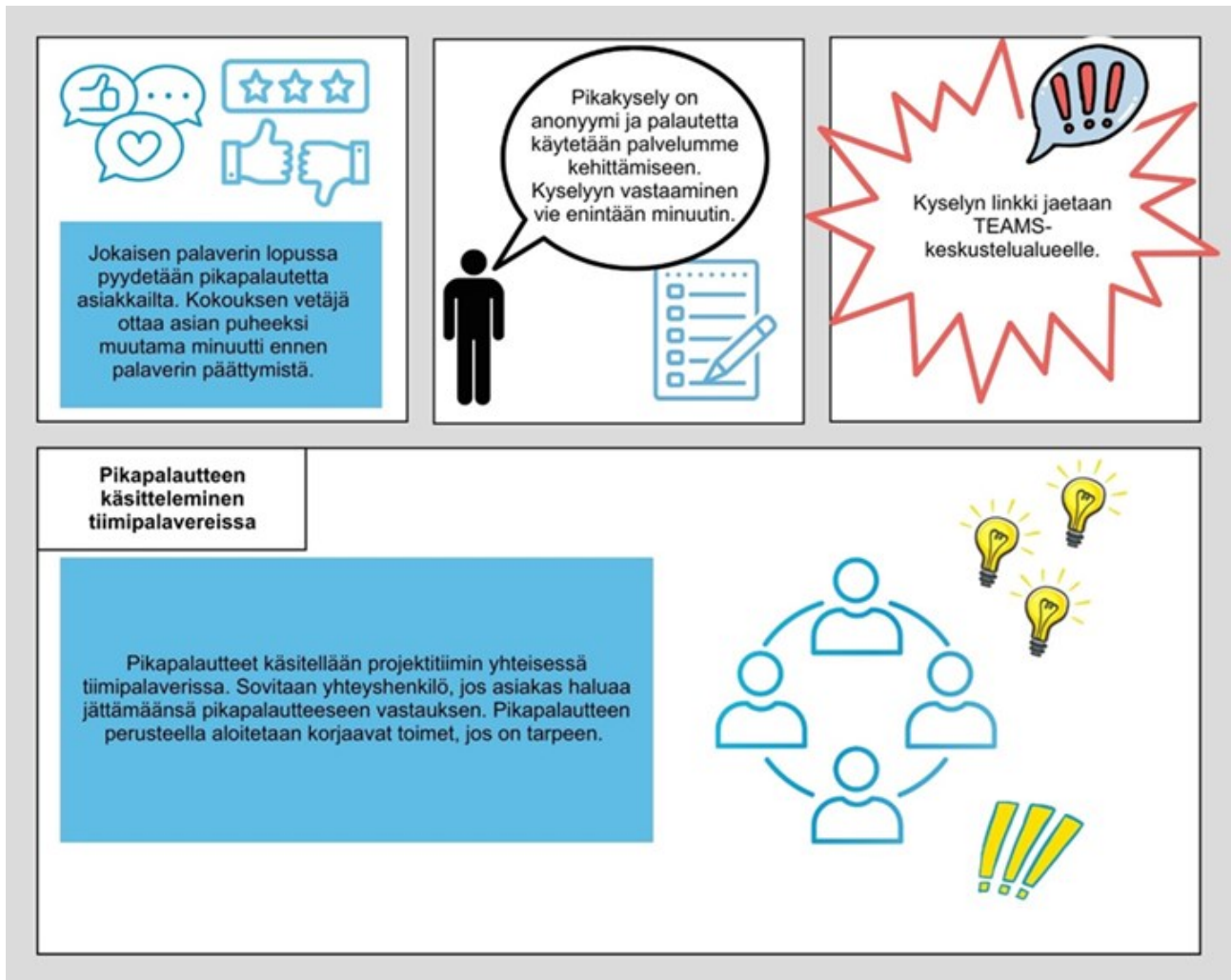
Aluksi pikapalautemalli luonnosteltiin luonnoslehtiöön. Luonnos sisältää työkaluehdotuksen, prosessin, pikapalautekyselyn saatetekstin ja kaksi kysymystä. Prototyyppiä luodessa huomioitiin haastatteluvaiheessa kartoitetut asiakkaiden toiveet palauteprosessimallista. Asiakkaat kertoivat vastaanottavansa paljon sähköpostia, joten asiakaspalautekyselyt jäävät usein huomaamatta. Valtaosa asiakkaista kertoi haluavansa antaa palautetta pian palaverin jälkeen. Ensimmäistä luonnosta käsiteltiin myyntitiimin kanssa. (Kuva 29.) Kehitysehdotukset koskivat käytettävää järjestelmää ja pikapalautteen kysymyksiä. Järjestelmäksi ehdotettiin yrityksessä vasta käyttöön otettua Zeffi-järjestelmää. Palautteen mukaan luonnoksen pikakyselyn kysymys on luonteeltaan liian yleinen, kehittämissuunnitelmassa ehdotettiin tunteen mittaamista.

Pikapalauteprosessin avulla asiakaskokemusta mitataan säännöllisesti jokaisen asiakaspalaverin jälkeen. Tällä tavalla palautteen keräämisestä on hyötyä ja asiakaskokemusta voidaan muokata paremmaksi. Tämä mahdollistaa myös nopean reagoimisen asiakkaiden tarpeisiin ja toiveisiin. Pikapalauteprosessimalli on asiakkaan näkökulmasta vaivaton, koska sen avulla asiakas voi antaa palautteen helposti ja nopeasti heti palaverin jälkeen samassa kanavassa, jossa hän on asioinut. Pikapalautekysely on anonyymi, mutta asiakas voi halutessaan jättää oman nimensä avokenttään, jos haluaa vastauksen yritykseltä antamaansa palautteeseen. Pikapalauteprosessimalli mittaa yksittäistä palvelutapahtumaa, joten asia tuli huomioida kysymystä muotoillessa. Palautteet käsitellään tiimin säännöllisissä palavereissa. Tarvittaessa yritys tekee korjaavia toimia ja kehittää asiakaskokemusta asiakkaiden toivomaan suuntaan.



Kuva 29. Pikapalauteprosessin ja -kyselyn ensimmäinen prototyyppi lyijykynäluonnoksen muodossa.

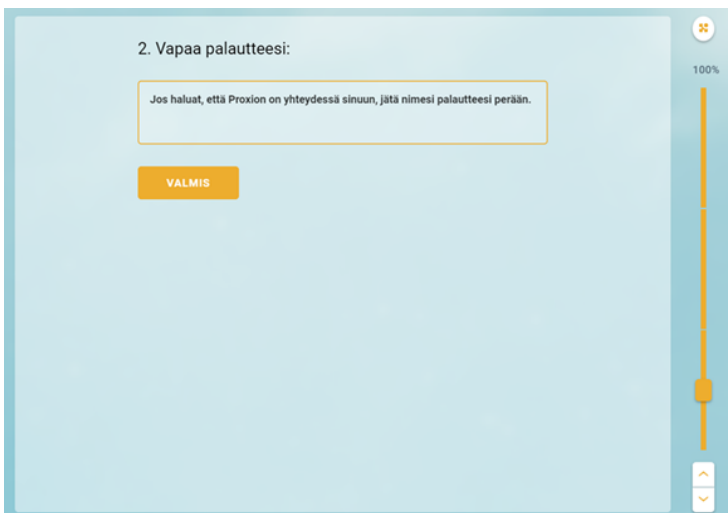
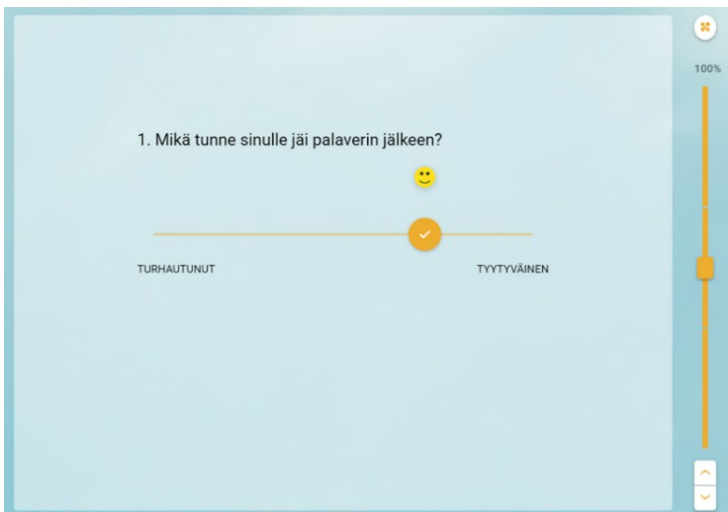
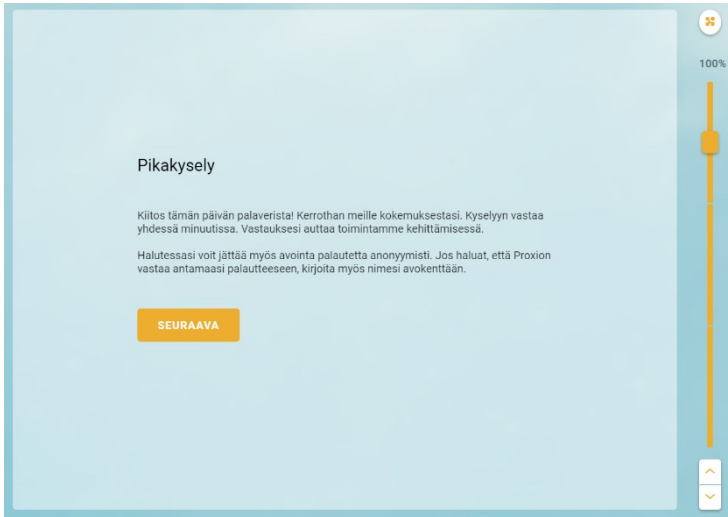
Palautekeskustelun jälkeen pikapalauteprosessi luotiin digitaaliseksi sarjakuvaksi. Pikapalauteprosessi on osa asiakkaan uutta asiakaspolkua, joten se on tarpeellista visualisoida näkyväksi. Sarjakuvaa voidaan käyttää projektitiimin kouluttamisen materiaalina. Se liitettiin myös osaksi Proxionin sisäistä projektipäällikkökoulutusta. (Kuva 30.)



Kuva 30. Pikapalauteprosessi sarjakuvan muodossa

Prototyypin toisella kehittämiskierroksella luotiin pikakysely Zeffi-kyselyjärjestelmällä. Pikakyselyitä luotiin kaksi, niitä erottava tekijä oli kysymys ja vastaamistapa. Kuten kuvasta 31 havaitaan, tunnetta mittaava kysely valittiin jatkoon. Tunteiden voimakkuutta mitataan kyselyssä emojiiden avulla.

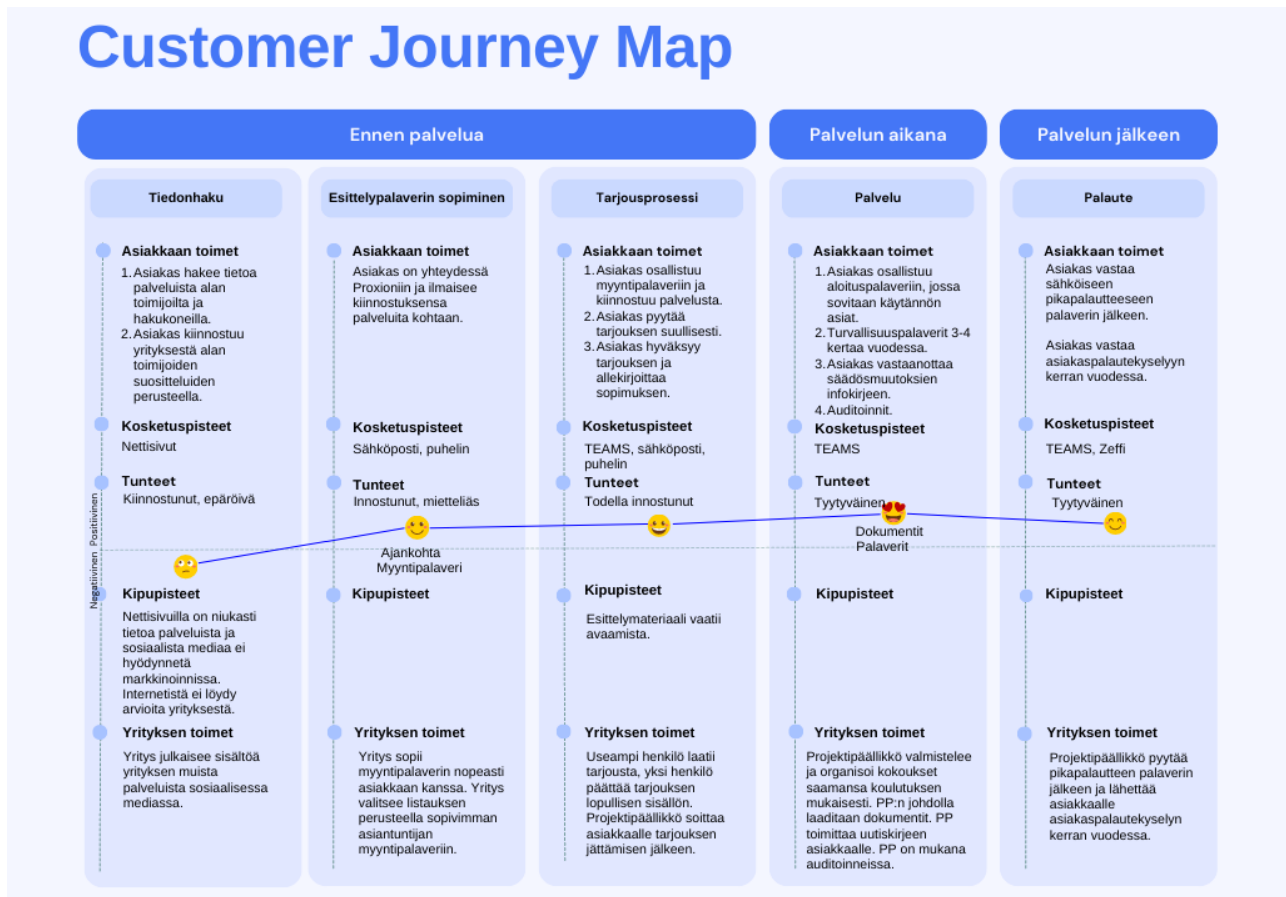
Asiakkaat testasivat kyselyyn vastaamista, mutta jostain syystä kysely ei avautunut kaikilla testihenkilöillä. Kyselyyn vastanneiden asiakkaiden mielestä kysely oli selkeä ja pituudeltaan sopiva. Pikakyselyn testaaminen jatkuu, jotta saadaan kartoitettua, oliko kyseessä yksittäinen tekninen häiriö vai laajempi ongelma.



Kuva 31. Zeffi-järjestelmällä luotu pikakysely

7.5.5 Uusi asiakaspolku

Lopuksi luotiin uusi asiakaspolku, joka kehitettiin aikaisemman asiakaspolun pohjalta. Uuteen asiakaspolkuun sisällytettiin ratkaisuja, joiden avulla aikaisemman asiakaspolun kipupisteitä saatiin poistettua. Uuden asiakaspolun tunnekäyrä muotoiltiin asiakkaiden kertomien odotuksien ja toiveiden mukaisesti. Asiakaskokemusta tulee mitata, jotta voidaan todeta tunnekäyrän paikkansapitävyys. (Kuva 32.)

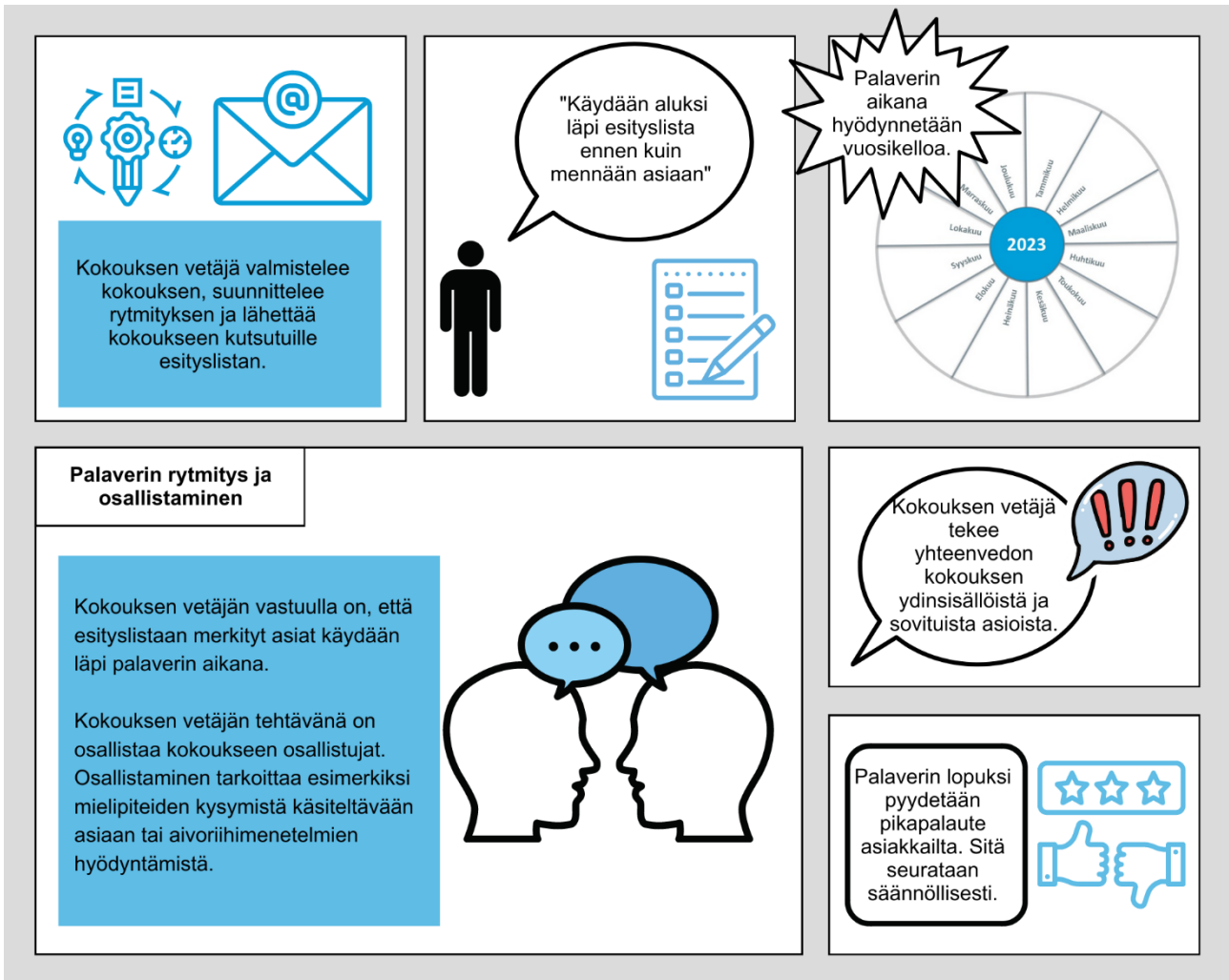


Kuva 32. Kehittämistyön seurauksena syntynyt uusi asiakaspolku

Myyntityötä tekevien asiantuntijoiden listaus helpottaa myynnin työtä, koska heillä ei aikaisemmin ollut käsitystä siitä, ketkä asiantuntijoista ovat halukkaita edes tekemään myyntityötä. Listaus sisältää myös asiantuntijoiden osaamisalueet, jolloin myyjä osaa paremmin valita asiantuntijan myyntipalavereita varten.

Eniten kehittämistyötä tehtiin varsinaisen palvelun osalta. Palvelun selkeä kipupiste oli epäorganisoidut palaverit, joissa fokus oli liikaa rupattelussa. Tämän takia palaverit eivät ole olleet niin hyödyllisiä asiakkaalle kuin olisi voinut olla mahdollista. Kipupisteen tunnistamisen seurauksena päätettiin projektipäälliköiden koulutusta laajentaa ja siihen sisällytettiin palaverikäytäntöjen kymmenen

kultaista sääntöä. Lisäksi palaveriin otetaan mukaan säännölliseksi osaksi jo aikaisemmin laadittu vuosikello, joka ohjaa asiakkaan ja Proxionin tekemistä ympäri vuoden. Palvelukonseptia täydentävät uutiskirjeet, jotka tehostavat lainsäädännön muutoksista tiedottamista. Yksi palvelun kipupisteistä oli se, ettei asiakaskokemusta ollut mitattu juuri lainkaan. Jatkossa asiakaskokemusta mitataan pikakyselyn avulla asiakaspalaverien jälkeen. Saatua palautetta käsitellään säännöllisesti tiimipalaverissa. Palaverin ideaalista etenemisestä luotiin lisäksi sarjakuva asiantuntijoiden kouluttamista varten (kuva 33).



Kuva 33. Palaverin eteneminen uuden palvelukonseptin mukaisesti

8 Pohdinta

Asiakaskokemus on todella moniulotteinen ja laaja käsite, kuten opinnäytetyön teoreettisesta viitekehystä käy ilmi. Yrityksien sisällä asiakaskokemus ymmärretään todella eri tavoilla, joten jo tämän syyn takia sen kehittäminen on haastavaa. Yrityksien on tärkeää löytää yhteinen määritelmä asiakaskokemukselle ja vasta sen jälkeen pohtia, millä menetelmillä sitä lähdetään kehittämään. Myös asiakasymmärrys on terminä haastava, koska se usein sekoitetaan asiakaskokemuksen mittaamiseen. Asiakasymmärrys on asiakkaiden tiedostettujen ja tiedostamattomien toiveiden ja tarpeiden kartoittamista. Asiakaskokemuksen mittaamista tehdään palvelutapahtuman jälkeen. Usein tämä tarkoittaa pikakyselyä, kuten tässä kehittämistyössä.

8.1 Opinnäytetyön tavoitteiden toteutuminen

Kehittämistyön alkuvaiheessa pohdin syitä asiakaspalautteiden vähäiselle määrälle yrityksessä. Se oli selkeä riski kehittämistyölle, koska haasteena oli saada asiakkaat mukaan kehittämistyöhön. Palvelumuotoilun menetelmät sopivat hyvin asiakasymmärryksen keräämiseen, joten tämän takia palvelumuotoilu valikoitui kehittämismenetelmäksi. Lisäksi palvelumuotoilu soveltuu hyvin myös yrityksen toiminnan kehittämiseen. Stefan Moritzin palvelumuotoiluprosessi (ks. 6.3) toimi punaisena lankana opinnäytetyön kehittämisosassa. Halusin varmistaa riittävän tutkimusdatan määrän, jotta saadaan hankittua todellista asiakasymmärrystä. Tämän takia päätin kerätä tietoa monilla eri menetelmillä. Tutkimusdataa hankittiin jäävuorimallin (kuva 11) mukaisesti palvelua tuottavan tiimin ja asiakkaiden haastatteluiden, asiakas- ja myyntipalavereiden havainnoinnin sekä potentiaalisille asiakkaille lähetetyn sähköisen kyselyn avulla. Tutkimusdataa saatiin hankittua jokaisen menetelmän avulla. Tämän perusteella voidaan todeta, että asiakaskokemuksen kehittämisen perustana oli aito asiakasymmärrys (ks. 3.2).

Millainen on palveluita ostavan yritysasiakkaan asiakaspersoona?

Riittävä tutkimusdata mahdollisti syvällisen faktaan perustuvan asiakaspersoonan luomisen. Asiakaspersoona luodessa hyödynnettiin monipuolisesti eri lähteistä hankittua tutkimusdataa (ks. 4.1). Asiakaspersoona sisälsi demografiset tiedot, tavoitteet, motivaation, unelmat, kipukohtat, odotukset, mielenkiinnon kohteet, kuvan, nimen sekä mietelauseen. Asiakaspersoona sisältää visualisoituja tilastoja määrällisestä kyselytutkimuksesta, joita on hyödynnetty tiedonhankintakanava- ja motivaatio-osiossa (ks. 4.2).

Asiakaspersoona muotoiltiin Xtensio-sovelluksella sähköiseen muotoon (kuva 17). Iiro Infrapäälikkö on 50-vuotias infra-alan insinööri, jolla on pitkä infra-alan ja myös rautatiealan työkokemus. Iiro ostaa turvallisuusisännöintipalvelut rautatiealaaan erikoistuneesta yrityksestä, koska hänellä ei

ole riittävästi aikaa perehtyä rautatieasioihin syvällisemmin. Iiron tavoitteena on, että dokumentaatio on laadukasta, sillä sen tulee täyttää Traficomien vaatimukset. Hän arvostaa rautateihin liittyvää asiantuntijuutta, laadukasta dokumentaatiota ja hyvää hinta-laatusuhdetta. Iiro toivoo aktiivista viestintää turvallisuusisännöitsijältä esimerkiksi lainsäädännön muutoksien suhteen. Iiro turhautuu huonosti organisoiduissa palavereissa, koska ne eivät ole tehokkaita. Iiro on aktiivinen myös vapaa-ajallaan, hän pitää erityisesti ulkoharrastuksista, kuten maastopyöräilystä ja laskettelusta. Lisäksi hän pitää matkustamisesta.

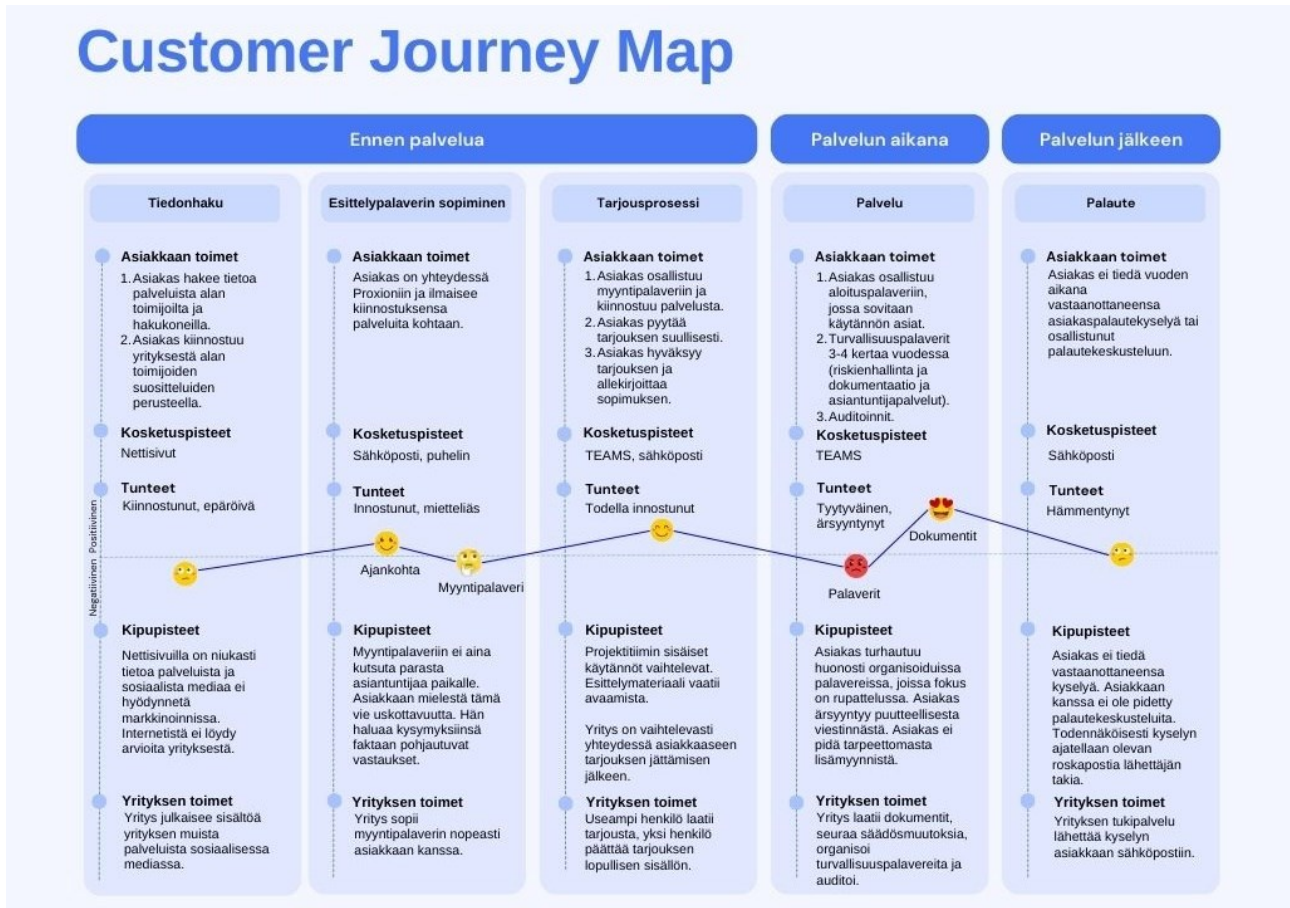
Tutkimusdatan analysoinnin jälkeen päätettiin luoda vain yksi asiakaspersoonana, koska selvisi, että rautatieyrityksien ja yksityisraiteiden haltijoiden toiveet, motivaatio, tarpeet, kipupisteet ja palvelun huippuhetket ovat samoja. Käytännössä ainoa ero koskee turvallisuusjohtamisjärjestelmän näkökulmaeroa, koska rautatieyrityksien turvallisuusjohtamisjärjestelmä keskittyy veturinkuljettajatoimintaan ja yksityisraiteiden haltijoiden turvallisuusjohtamisjärjestelmä keskittyy omaisuuteen eli yksityisraiteisiin.

Millainen on palveluita ostavan yritysasiakkaan asiakaspolku?

Asiakaspolku jaettiin kolmeen eri vaiheeseen Customer Journey Map -mallin (ks. 5.3) mukaisesti. Sen painopiste on asiakaspolun alkupäässä, joten tämä soveltui toimeksiantajan tarpeisiin, koska B2B-liiketoiminnassa ostoprosessi on monimutkaisempi ja pitkäkestoisempi verrattuna kuluttaja-kauppaan.

Malli sisältää Customer Journey Map -mallille tyypillisen tunnekäyrän, johon tiedot saatiin asiakashaastatteluiden analysoimisen avulla (ks. 5.3). Nämä osoittavat palvelun huippuhetket ja kipupisteet (ks. 5.4). Asiakaspolkuun lisättiin Customer Journey Map -mallille epätyypillinen osio, joka käsittelee tapahtumia ja toimia yrityksen näkökulmasta (vrt. 5.3). Tämä oli tarpeellista, jotta oli mahdollista hahmottaa tiimin työskentelyn kehittämiskohteet palvelun eri vaiheissa. Tällä tavalla tiimin kipupisteet saatiin näkyvään muotoon.

Kuten kuvasta 34 voidaan havaita, asiakaspolun kosketuspisteet eli palveluhetket tapahtuvat enimmäkseen Teams-sovelluksen, sähköpostin ja puhelimen välityksellä. Fyysisesti samassa tilassa ei välttämättä olla kertaakaan vuoden aikana. Kyseinen käytäntö on otettu käyttöön vuonna 2020 koronapandemian myötä ja käytäntö jäi pysyväksi (ks. 5.4).



Kuva 34. Tutkimusdatan pohjalta luotu asiakaspolku ja sen kosketus- ja kipupisteet, tapahtumat sekä tunnekäyrä

Mitkä ovat asiakaspolun kehittämiskohteita?

Aluksi asiakaspolkua ja sen kolmea eri vaihetta (ks. 5.1) kartoitettiin tiimin haastatteluiden avulla. Tiimin näkökulmasta asiakaspolun suurimmat kehityskohteet koskivat palveluiden markkinointia, tarjousprosessia ja palavereiden sisältöä ja rytmitystä. Asiakkaiden näkökulmasta palvelun kipupisteitä olivat palavereiden epätasainen laatu, palauteprosessin toimimattomuus ja palveluiden markkinointi myyntipalavereissa.

Haastatteluissa asiakkaita pyydettiin kertomaan esimerkkejä onnistuneesta ja epäonnistuneesta asiakaskokemuksesta ja arvioimaan asiakaskokemuksen tunteen voimakkuutta symbolin koon avulla (ks. 5.4). Tietoa hyödynnettiin asiakaspolkua luodessa, sillä asiakaspolun tunnekäyrä (ks. 5.3) ja tapahtumat on muotoiltu asiakkaiden kertomuksien avulla.

Miten palvelua ja asiakaskokemusta voitaisiin kehittää kerätyn aineiston perusteella?

Palvelun ja asiakaskokemuksen kehittäminen aloitettiin Moritzin palvelumuotoilun prosessimallin (ks. 6.3) mukaisesti asiakasymmärryksen keräämisellä. Tämän jälkeen prosessissa siirryttiin kiteytysvaiheeseen, jossa tutkimusdata analysoitiin ja muotoiltiin tiiviiseen muotoon Affinity Diagram -työpajassa. Työpajasta syntyneiden suunnitteluvetureiden avulla luotiin ideointia ohjaavat How Might We -kysymykset.

Kehittämistyötä ohjasivat seuraavat How Might We -kysymykset:

- Kuinka voisimme kehittää uusien palveluiden markkinointia?
- Kuinka voisimme kehittää asiakaspalavereita asiakkaiden toiveiden mukaiseksi?
- Kuinka voisimme kehittää asiakaspalauteprosessimallia?

Kehittämistyön aikana toteutettiin kolme työpajaa, joissa ideoitiin ratkaisuja How Might We -kysymyksiin. Ideointimenetelminä käytettiin hiljainen aivoriihi-, Lotus Blossom- ja Brain Writing -menetelmiä. Työpajan lopuksi osallistujat äänestivät jatkoon menevistä ideoista. Niitä muotoiltiin konkreettisempaan muotoon ja myös asiakkaille annettiin mahdollisuus äänestää jatkoon menevistä konsepteista. Tämän jälkeen keskustelin asiasta toimeksiantajan kanssa. Keskustelun tukena käytettiin arviointimatriisia.

Palvelua ja asiakaskokemusta päätettiin kehittää tekemällä myyntityötä tekevästä asiantuntijoista listaus, koulutusmateriaali palaverikäytännöistä, lainsäädännön uutiskirjeet ja pikapalauteprosessi sekä pikakysely. Prototypointivaiheeseen osallistettiin tiimi ja asiakkaat. He toimivat palautteenantajan ja testihenkilön rooleissa. Palautteen avulla prototyyppjä kehitettiin toimivammiksi.

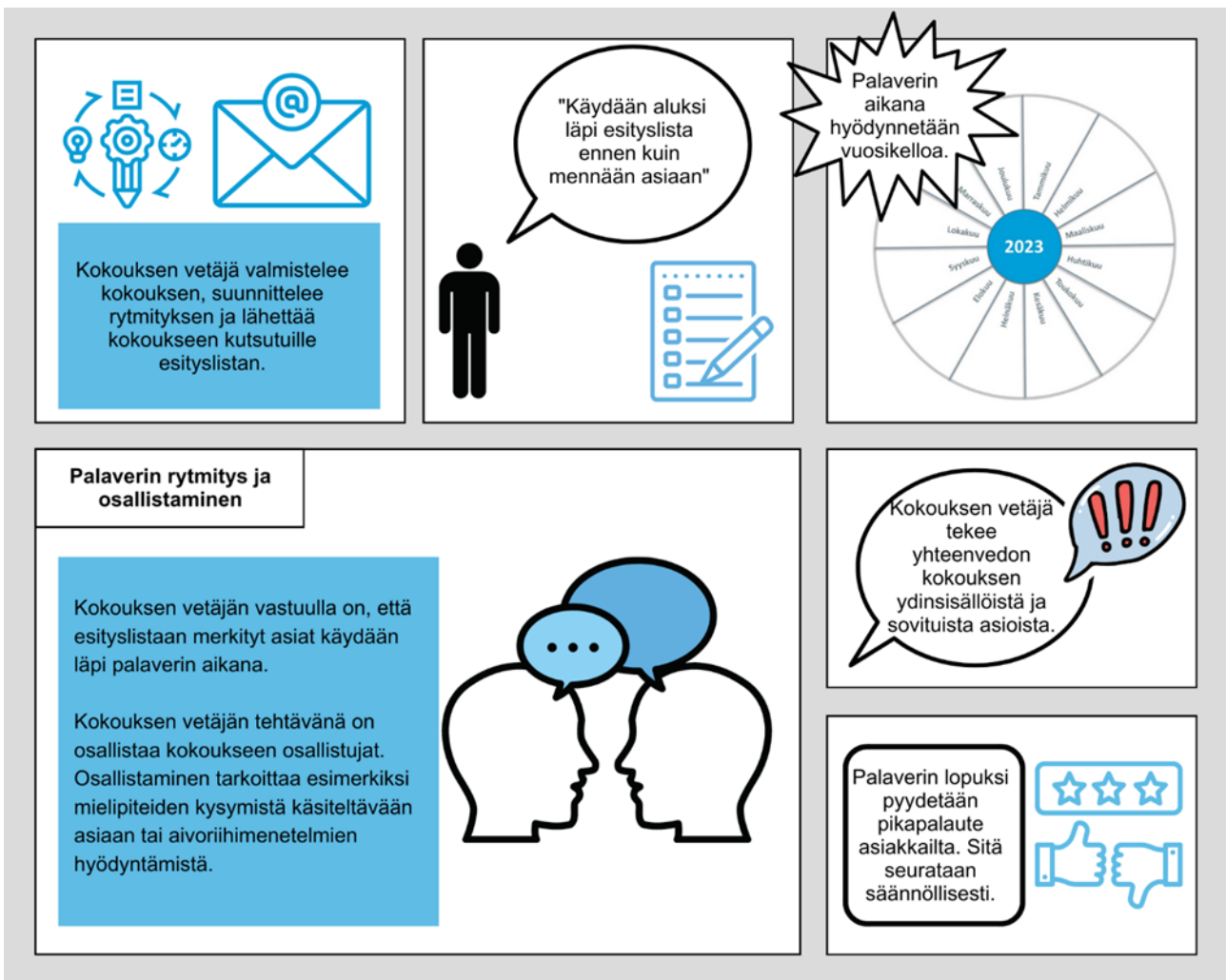
Millainen on sujuva asiakaspolku?

Asiakaspolun kehittämisessä keskityttiin asiakaspolun kipupisteisiin, jotka vaikuttavat asiakkaaseen negatiivisesti. Asiakaspolun eri vaiheisiin (ennen, aikana, jälkeen) tehtiin parannuksia. Kipupisteet koskivat palveluiden markkinointia, asiakaspalavereita ja palauteprosessia.

Palveluiden markkinointia kehitettiin toimittamalla lista asiantuntijoista ja heidän osaamisalueistaan myyntitiimille. Tällä tavalla on mahdollista hyödyntää niiden asiantuntijoiden osaamista, jotka haluavat tehdä myyntityötä. Asiakkaalle muutoksen arvioidaan näyttävätyvän laadukkaampina myyntipalavereina, joissa asiakas saa kysymyksiinsä vastauksen asiantuntijalta.

Merkittävin kipupiste oli asiakaspalaverit, koska haastatteluiden mukaan asiakkaat kokivat eniten ärsyyntymisen tunnetta asiakaspalavereiden aikana. Asiakaspalavereiden vetämisen tueksi kehitettiin lisämateriaalia projektipäällikkökoulutuksen materiaaliin. Materiaaliin sisällytettiin

palaverikäytäntöjen kymmenen kultaista sääntöä (liite 8). Lisäksi luotiin sarjakuva ideaalin palaverin etenemisestä. Sarjakuvassa on korostettu etenkin kokoukseen valmistautumista, sen rytmityksen suunnittelua ja esityslistan lähettämistä ennakkoon kokoukseen kutsutuille. Sarjakuva kuvailee palaverin etenemistä vaihe vaiheelta sekä se sisältää vinkkejä käytettävissä olevista työkaluista, kuten vuosikellosta. Vuosikello selkeyttää toimintaa asiakkaan ja yrityksen näkökulmasta, mutta se vaatii sen, että työkalua käytetään. Palaverissa on korostettu osallistamisen merkitystä, koska haastatteluiden mukaan unelmapalaveri on osallistava. Kokouksen vetäjää muistutetaan tekemään yhteenveto palaverin lopuksi ja pyytämään pikapalaute asiakkailta pikapalauteprosessin mukaisesti. (Kuva 35.)



Kuva 35. Sarjakuva ideaalin asiakaspalaverin etenemisestä

Lisäksi luotiin pikapalauteprosessimalli ja pikakysely, jotta asiakaskokemuksen mittaaminen onnistuu systemaattisesti. Prosessin mukaan palaverin vetäjä pyytää asiakaspalautetta asiakkailta heti asiakaspalaverin lopussa Teams-kokouksessa. Palaute pyydetään antamaan heti palaverin jälkeen, koska tuolloin asiakkaalla on selkeänä asiakaskokemus ja siihen liittyvä tunne mielessä.

Palautteen antaminen tapahtuu luontevasti samassa asiointikanavassa. Tällä tavalla mitataan tapaamisten onnistumisen taso (ks. 3.5).

Pikakysely sisältää yhden kysymyksen koskien asiakaspalaverin jälkeistä tunnetta (kuva 36). Kysely sisältää myös vapaaehtoisin vapaapalautekentän. Prosessi kuvattiin sarjakuvan muotoon (kuva 30). Pikakyselyn tuloksia käsitellään säännöllisesti tiimipalaverissa, jotta siitä on hyötyä yritykselle (ks. 3.5). Pikakyselyn avulla päätettiin mitata asiakaspalaverin jälkeistä tunnetta, koska kielteiset tunteet voivat indikoida sitä, etteivät asiakkaan odotukset ole täyttyneet. Odotuksilla ja asiakastyytyväisyydellä on vahva yhteys, koska asiakkaan odotukset vaikuttavat asiakastyytyvyyteen (ks. 3.1). Arvot puolestaan vaikuttavat asiakkaan uskomuksiin, jotka kumpuavat asiakkaan aikaisemmista kokemuksista. Tunteiden merkitys on myös tässä kontekstissa suuri, koska ihminen muistaa toisen ihmisen aiheuttaman tunteen (ks. 3.3). Pikakyselyyn valittiin turhautumisen ja tyytyväisyyden tunteet, vaikka nämä eivät kuulu universaaleihin tunteisiin (vrt. 5.3). Turhautumisen tunne on syy, jonka takia asiakkaat vaihtavat asiakkuutensa toiseen yritykseen (ks. 3.3). Tämän takia pikakyselyn negatiiviseksi tunteeksi valittiin turhautumisen tunne. Tyytyväisyys puolestaan on onnellisuuden synonyymi. Sen takia se soveltui hyvin vastapariksi turhautuneisuuden tunteelle.

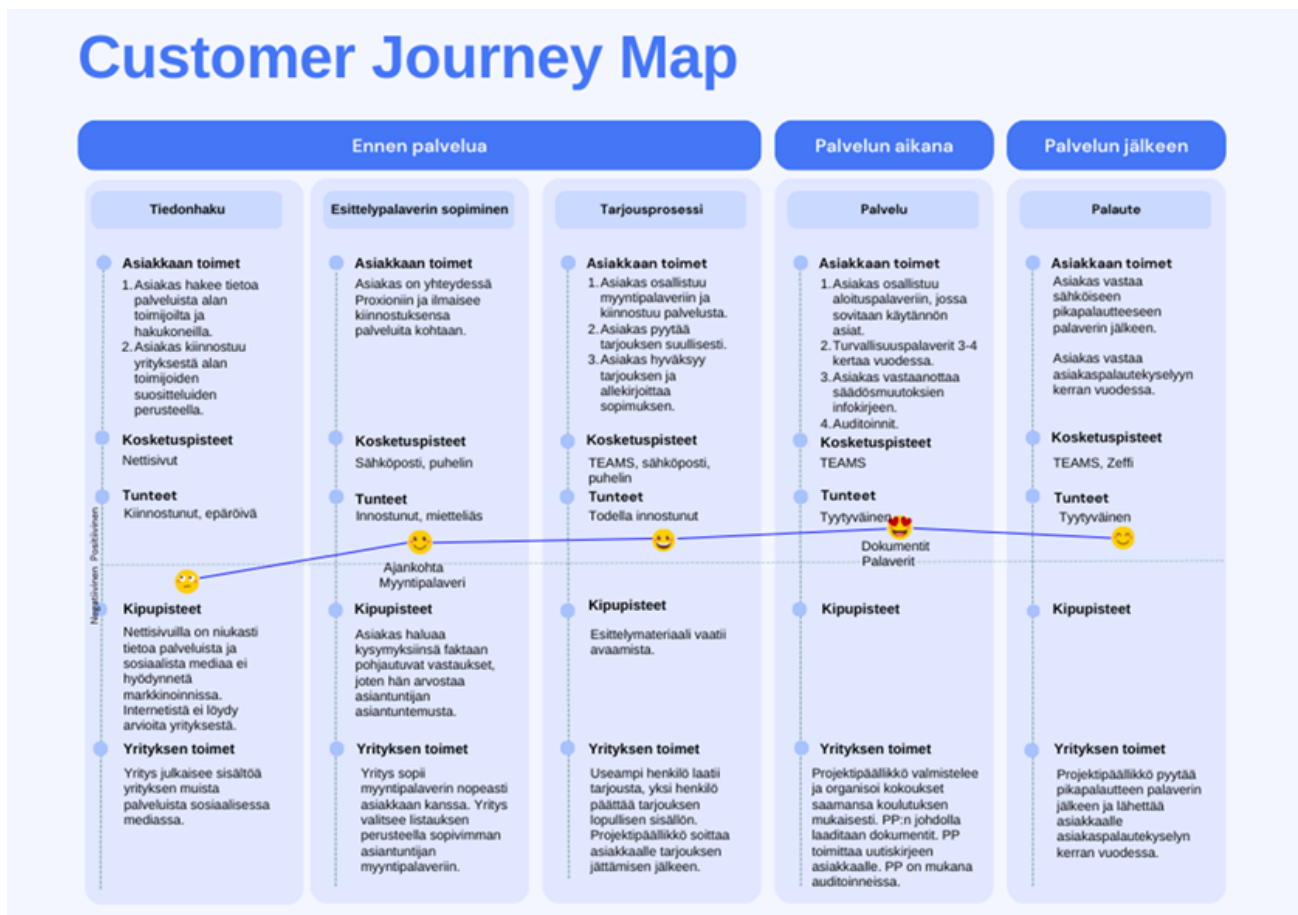


Kuva 36. Pikakyselyn tunnetta mittaava kysymys

Asiakkaille on tärkeää pysyä ajan tasalla lainsäädännön muutoksista, joten asiakkaiden toiveiden mukaisesti luotiin kaksi uutiskirjettä lainsäädännön muutoksista (liite 9). Tutkimusdatan pohjalta luodun asiakaspersoonan (kuva 17) mukaan tämä tuo lisäarvoa palveluun (ks. 4.1), koska asiakkaat haluavat pysyä ajan tasalla lainsäädännön muutoksista. Lisäksi tämä idea sai asiakkailta

eniten kannatusta ideoiden valintavaiheessa. Utiskirjeen avulla saadaan tiedotettua tehokkaammin asiakkaita ja tiimin jäseniä.

Kuten kuvasta 37 havaitaan, uusi asiakaspolku kuvattiin Customer Journey Map -mallin muodossa. Tunnekkäyrä perustuu asiakkaiden kertomuksiin unelmien palvelusta. Jatkossa asiakaskokemusta tulee mitata säännöllisesti, jotta saadaan mitattua uuden palvelukonseptin asiakaskokemusta. Uudessa asiakaspolussa voi ilmetä uusia kipupisteitä, joten yrityksen tulee pysyä jatkuvasti ajan tasalla asiakaskokemuksen tasosta. Säännöllinen asiakaskokemuksen mittaaminen mahdollistaa ai-dosti asiakaslähtöisen palvelun kehittämisen (ks. 3.5).



Kuva 37. Kehittämistyön seurauksena syntynyt uusi asiakaspolku

Opinnäytetyö vastaa jokaiseen tutkimuskysymykseen, joten työn tavoitteet saavutettiin. Projektisuunnitelmaan oli kirjattu projektin menestys- ja fiaskokriteerit (liite 1). Menestyskriteerit koskivat asiakasdatan keräämistä ja sen kiteyttämistä fyysiseksi dataksi, tiimin sitoutumista projektiin sekä asiakaspersoonan ja -polun luomista sekä aikataulussa pysymisestä. Kaikki kriteerit täyttyivät tässä opinnäytetyössä, joten opinnäytetyön tavoitteet saavutettiin ja myös ylitetiin. Opinnäytetyössä syntyi runsaasti uusia malleja uuden asiakaspolun tueksi, jotka otetaan käyttöön

asiantuntijoiden perehdyttämisen jälkeen. Osa materiaalista sisältää myös opetusmateriaalia. Pika-kysely aiotaan ottaa käyttöön myös muualla yrityksessä.

8.2 Johtopäätökset

Palvelumuotoilu oli yritykselle melko tuntematon käsite ja palvelumuotoilun menetelmiä ei aikaisemmin ollut hyödynnetty yrityksessä tietoisesti. Tämä kehittämistyö oli ensimmäinen palvelumuotoiluprojekti yrityksessä. Palvelumuotoilu soveltui erittäin hyvin asiakaskokemuksen kehittämiseen yrityksessä. Asiakkaiden ja tiimin osallistamisella päästiin parhaaseen mahdolliseen lopputulokseen. Uusi konsepti on muotoiltu asiakkaiden toiveiden ja tarpeiden mukaisesti, mutta se tukee myös palvelua tuottavan tiimin työskentelyä.

Opinnäytetyössä hyödynnettiin pääasiassa laadullisen tutkimuksen menetelmiä. Palvelumuotoilun tutkimusmenetelmät jaetaan tyypillisesti jäävuorimallin (kuva 11) mukaisesti. Kehittämistyössä hyödynnettiin jäävuorimallin jokaisen tason menetelmiä, joten tutkimuksessa saatiin selville asiakkaiden toiveet ja tarpeet. Lisäksi kehittämistyön aikana saatiin osallistettiin palvelua tuottava tiimi kehittämistyöhön. Haastatteluihin osallistuivat kaikki yritysasiakkaat ja tiimin jäsenet, joten tutkimusdataa onnistuttiin keräämään runsaasti. Havainnointi täydensi hyvin haastatteluista saatua tietoa, koska menetelmän avulla sai tietoa asiakaspalavereiden todellisesta kulusta. Kehittämistyö oli melko laaja monien eri tutkimusmenetelmien takia, mutta se lisäsi yrityksen asiakasymmärryksen määrää merkittävästi.

Tämän työn inspiraationa toimi Stefan Moritzin palvelumuotoilun teos. Palvelumuotoilun ihmislähtöisyys on mielenkiintoinen näkökulma kehittämistyölle. Tutkijana uskon, että uusi palvelukonsepti on toimiva, koska sen kehittämiseen ovat osallistuneet asiakkaat ja palvelua tuottavat asiantuntijat. Stefan Moritzin prosessimalli valikoitui kehittämistyön punaiseksi langaksi sen selkeyden takia, vaikka palvelumuotoilun alkupää on tyypillisesti kaikkea muuta kuin selkeää.

8.3 Tutkimuksien eettisyyden ja luotettavuuden arviointi

Tutkimusetiikka on osa hyvää tieteellistä käytäntöä. Sillä tarkoitetaan yhteisesti sovittuja pelisääntöjä kollegoiden, toimeksiantajan ja suuren yleisön sekä rahoittajien kanssa. Tutkijan tulee noudattaa tiedeyhteisön hyväksymiä eettisiä tiedonhankinta- ja tutkimusmenetelmiä. Tiedonhankinnan näkökulmasta tämä tarkoittaa, että tutkija käyttää tutkimuksessaan oman alansa tieteellistä kirjallisuutta ja muita asianmukaisia tietolähteitä. Lisäksi tutkijan tutkimuksen pohjana ovat havainnot ja analyysit omasta tutkimuksesta. (Vilka 2021, 37.) Tutkimuksen tekijän vastuulla on tutkimusaineiston säilyttäminen. Tämä liittyy anonymiteettiin, sillä tutkijan on varmistettava, että tutkimus ei joudu väärin käsiin tutkimusprosessin aikana tai sen jälkeen. Etenkin haastattelunauhat ovat arkaluontoista materiaalia. (Vilka 2021, 42.)

Opinnäytetyössä käytettiin tieteellistä kirjallisuutta ja vertaisarvioituja artikkeleita. Teoreettista viitekehystä täydensivät pääasiassa Traficom, Väyläviraston, Liikenne- ja viestintäministeriön sekä ERAn internet-sivujen aineisto. Kyseisten lähteiden avulla esiteltiin rautatiealan sanastoa, turvallisuusjohtamisjärjestelmän merkitystä sekä rautatiealan kilpailun vapautumista. Opinnäytetyön ymmärrysvaiheessa toteutettiin asiakkaiden ja tiimin haastatteluita. Haastattelut tallennettiin ja ne ovat pelkästään opinnäytetyön tekijän hallussa. Tallenteet poistettiin sähköisistä järjestelmistä välittömästi haastatteluiden jälkeen, jotta ne eivät joudu väriin käsiin. Asiakaspersonaa ja asiakaspolkua laatiessa oli erityisen tärkeää huolehtia, että niistä ei voi tunnistaa yksittäistä asiakasta. Tutkimusdatan pohjalta päädyttiin luomaan yksi asiakaspersona, koska asiakkaiden toiveet, tarpeet ja motivaatio olivat todella yhteneväisiä, vaikka osa asiakkaista edusti rautatiealan yrityksiä ja osa yksityisraiteen haltijoita. Lisäksi tietoturvalainsäädäntö ja asiakkaiden suhteellisen pieni määrä vaikutti osaltaan tähän ratkaisuun.

Validiteetti tarkoittaa pätevyyttä. Tutkimuksen pätevyys tarkoittaa tutkimusmenetelmän kykyä mitata tutkimuksen kohdetta. Tutkimus ei saisi sisältää säännönmukaisia virheitä, koska tulokset vääristyvät, jos vastaajat ovat ymmärtäneet kysymykset eri tavalla kuin tutkija. Reliabiliteetti tarkoittaa luotettavuutta. Tutkimuksen luotettavuus tarkoittaa tulosten tarkkuutta. Toisin sanoen tutkimus on luotettava, jos mittaustulokset ovat täsmälleen samat toistettaessa tutkimus eri tutkijan toimesta. Tutkimustulokset ovat aikaan sidonnaisia, niitä ei voida soveltaa eri ajassa tai yhteiskunnassa. (Puusa 2020, 103.) Kyselylomake on tyypillisin aineiston keruumenetelmä määrällisessä tutkimuksessa. Kyselylomaketutkimuksessa kyselyyn vastaajat vastaavat itsenäisesti kyselylomakkeen kysymyksiin. Sähköpostitse ja internetissä tehtävään kyselyyn liittyy myös tutkimuseettisten tekijöiden huomioimista. Vastaajan anonymiteetin varmistaminen on haastavaa, koska sähköpostiosoite jo paljastaa vastaajan. Kyselyyn vastanneen tietokone voidaan paikallistaa sen IP-numerolla. (Viikka 2021, 76.) Microsoftin (2023) mukaan MS Forms-kyselyn vastaajaa ei voida jäljittää IP-numerolla.

Tutkimuksessa voi tapahtua satunnaisvirheitä. Tämä on mahdollista esimerkiksi haastattelussa, jos vastaaja muistaa jonkin asian väärin tai tutkija tekee virheellisiä merkintöjä. Satunnaisvirheiden vaikutus ei välttämättä ole merkittävä tutkimuksen tavoitteiden näkökulmasta. Tutkijan tulee kuitenkin ottaa kantaa tutkimuksen selkeisiin satunnaisvirheisiin. Validiteetti ja reliabiliteetti muodostavat mittarin kokonaisluotettavuuden. Kokonaisluotettavuuden taso on hyvä tilanteessa, jossa tutkittu otos edustaa perusjoukkoa ja mittaamisessa on vähän satunnaisuutta. (Viikka 2021, 153.) Haastattelun onnistumisen ja luotettavuuden arvioinnissa kiinnitetään huomiota reaktiivisuuskysymykseen ja virhetulkintakysymyksiin. Reaktiivisuudella tarkoitetaan tutkijan vaikutusta saatuihin vastauksiin, haastateltavan johdattamiseen tai kysymyksien asettamiseen tietyllä tavalla. Tulkintavirheitä voi syntyä,

kun haastateltava ei ymmärrä kysymyksiä. Tutkija voi huomaamattaan käyttää haastateltavalle vierasta kieltä ja termistöä. (Puusa 2020, 103.)

Asiakashaastatteluiden ja sähköisen kyselyn kysymyksistä pyydettiin palautetta ennen niiden toteuttamista tiimiltä. Tiimin haastattelukysymyksiin palautetta antoi opinnäytetyön ohjaava opettaja. Palautteen avulla kysymykset muotoiltiin yksiselitteiseksi ja helposti ymmärrettäväksi. Sähköinen kysely testattiin tiimin toimesta ennen sen lähettämistä yksityisraiteen haltijoille. Testauksen avulla varmistettiin, että asetukset ovat oikein anonymiteetin osalta. Lisäksi palautetta pyydettiin kysymyksien ymmärrettävyydestä ja kyselyn teknisestä toimivuudesta.

Sähköinen kysely oli anonymi, mutta sähköpostiosoitteet ovat opinnäytetyön tekijän tiedossa työtehtävien kautta. Käytännössä on kuitenkin erittäin haastavaa tietää, ketkä 26 henkilöä lopulta vastasivat kyselyyn. Anonyymiutta tuki myös se, että MS Forms-kyselyyn vastanneiden IP-osoitteita ei ole mahdollista jäljittää. Sähköinen kysely lähetettiin yksityisverkon haltijoille sähköpostitse, joten kysely perustuu otokseen. Tämän perusteella tuloksia voi koskea yleistämään koko joukkoa.

Haastattelut tallennettiin, jotta niiden perusteella voidaan tehdä uskottavia päätelmiä. Tutkijana minulla oli mahdollisuus kuunnella tallenteet uudestaan, vaikka haastattelut myös litteroitiin. Tämä oli tärkeää, koska haastattelussa kiinnitin huomiota myös haastateltaviin äänenpainoihin ja sävyihin. Tämä oli tärkeää, sillä minun tuli osata lukea myös rivien välistä haastateltavaa.

Osallistuva havainnointi on toimiva menetelmä, kun tietoa on vähän tai tieto näyttäyty hiljaisena tietona. Hiljainen tieto on tietoa, joka on saatu käytännön työtä tekemällä. Havainnointimenetelmän haasteena on se, että tutkimuksen kohteet eivät luota jo ennalta tuttuun henkilöön havainnoijana. Tämän takia on erityisesti kiinnitettävä huomiota luottamuksen saamiseen ja tutkimusaineiston analysointiin. Havainnoinnissa on mahdollista, että havainnoitavat henkilöt muuttavat käyttäytymistään ollessaan havainnoitavana. (Vilka 2021, 114.)

Havainnoinneista ilmoitettiin asiakkaille sähköpostitse ennakoon. Samalla annettiin myös mahdollisuus kieltäytyä palaverien havainnoimisesta. Tiimin jäsenille aiheesta puhuttiin tiimipalaverissa. Käytännössä satunnaiset havainnoinnit eivät vaikuttaneet asiakkaiden käyttäytymiseen. Olen osallistunut satunnaisesti asiakaspalaveriin yli vuoden ajan, joten tutkijana minulla oli jonkin verran tietoa asiakkaista jo ennen tämän opinnäytetyön tekemistä. Satunnaiset palaverihavainnot vaikuttivat hieman tiimin käyttäytymiseen, se näkyi lisääntyneiden esityslistojen muodossa. Aikaisemmin esityslistoja ei aina laadittu ennen palaveria, mutta havainnointien aikana ne oli tehty melkein jokaista palaveria varten. Tämä ei silti peittänyt sitä faktaa, että palaveriin ei ollut valmistauduttu riittävästi.

Arvioin tutkimuksen kokonaisluotettavuuden hyväksi, koska jokaista tutkimusmenetelmää käytettäessä huomioitiin validiteetti ja reliabiliteetti. Haastattelukysymyksiä muokattiin saadun palautteen avulla useita kertoja ennen haastatteluiden toteuttamista. Sähköisen kyselyn kysymyksistä ja saatetekstistä pyydettiin palautetta, jonka lisäksi kyselyyn vastaamista testattiin ennakkoon. Kyselyä muotoiltiin palautteen perusteella. Kysely lähetettiin tiedossa oleville yksityisraiteen haltijoille, joten kyselyn tuloksia voidaan yleistää koskemaan koko joukkoa. Haastatteluista saatu data oli todella yhteneväistä, joten sen perusteella voidaan päätellä, että kysymykset oli muotoiltu ymmärrettävästi. Tutkimusetiikka huomioitiin tiedonhankinnassa, haastattelutallenteiden käsittelyssä, informoimalla asiakkaita ja tiimiä havainnoimisesta palavereissa ja varmistamalla kyselyn anonyymius. Tutkimusetiikka huomioitiin myös asiakaspersoonaa ja -polkua luodessa, koska ne eivät saa edustaa vain yhtä henkilöä.

8.4 Kehittämis- ja jatkotutkimusehdotukset

Kerättyä tutkimusdataa on mahdollista hyödyntää yrityksen tulevissa palveluiden kehittämistöissä. Tässä opinnäytetyössä rautatieyrityksien ja yksityisraiteiden haltijoiden asiakaskokemusta kehitettiin turvallisuusisännöintipalveluiden osalta. Suurin osa tutkimustuloksista ja tuotoksista soveltuvat myös yksityisraiteiden haltijoiden radan haltijuuden palveluiden kehittämiseen. Radan haltijuuden palveluilla tarkoitetaan radan tarkastuspalveluita ja kunnossapitosuunnitelman laadintaa. Radan tarkastuspalvelut sisältävät erilaisia radalle tehtäviä mittauksia. Palvelu on uusi, sillä yritys on tarjonnut palvelua vuodesta 2023. Lisäksi osaa tutkimusdatasta ja tuloksista on mahdollista hyödyntää myös koulutuspalveluiden kehittämisessä, sillä osa tähän kehittämistyöhön osallistuneista asiakkaista käyttää myös Proxionin koulutuspalveluita.

Turvallisuusisännöintipalveluiden seuraava kehittämiskohde voisi olla markkinoinnin kehittäminen. Markkinointia voisi kehittää internetsivujen, esitemateriaalin ja sosiaalisen median mainoksien muodossa. Käytännössä yritys voisi kehittää markkinointiaan lisäämällä infoa turvallisuusisännöintipalveluista yrityksen nettisivuille. Lisäksi sosiaalisen median kanavia voisi hyödyntää myös turvallisuusisännöintipalveluiden markkinoinnissa. Yrityksen esittelymateriaali vaatii avaamista, joten sen voisi muotoilla esimerkiksi informatiiviseksi esitteeksi. Tällä tavalla esite tehtäisiin asiakkaan tarpeisiin, eikä se toimisi vain yrityksen asiantuntijoiden muistin tukena myyntipalavereissa. Lisäksi yritys voisi räätälöidä projektin jälkeen lähetettävän asiakaskyselyn Proxion Prolle. Asiakaskyselystä voisi muotoilla pitkäaikaisille asiakkaille kerran vuodessa lähetettävän asiakaskyselyn.

Tämän opinnäytetyön ideointityöpajoissa syntyi runsaasti ideoita, jotka on toimitettu yritykselle, jotta niitä on mahdollisuus hyödyntää tulevaisuuden kehittämistöissä. Ideointityöpajojen suosittuja ideoita olivat asiantuntijoiden myynti- ja valmennuskoulutus, Proxion Pron projekteihin liittyvä asiakaskyselyn räätälöinti ja monikanavaisen myynnin kehittäminen. Asiantuntijoiden

myyntityöosaamisen vahvistamisella todennäköisesti olisi kauaskantoiset hyödyt, joten arvioin tämän idean olevan toteuttamisen arvoinen ja erittäin hyödyllinen yrityksen liiketoiminnan näkökulmasta. Proxion Pron asiakaskysely tulisi räätälöidä yritykselle sopivaksi, jotta asiakaskokemuksen mittaaminen on mahdollista. Tällä hetkellä yrityksessä on käytössä yksi asiakaskysely. Eri tytäryhtiöiden palveluiden luonne ja asiakkaat ovat melko erilaisia, joten en suosittele käyttämään samaa kyselyä. Monikanavaisen myynnin kehittäminen on tärkeää digitalisoituvassa maailmassa, koska tutkimuksien mukaan valtaosa yrityksiä välisestä vuorovaikutuksesta tapahtuu digitaalisesti jo vuonna 2025.

8.5 Oman oppimisen reflektointi opinnäytetyöprosessin aikana

Opinnäytetyön alkuvaiheessa perehdyin teoreettiseen viitekehykseen. Teoreettinen viitekehys ja tutkimuskysymykset ohjasivat tiimin ja asiakkaiden haastattelukysymyksien, havainnoinnin ja kyselyn suunnittelua. Mielestäni onnistuin monipuolisesti hankkimaan asiakasymmärrystä eri menetelmillä kehittämistyön ymmärrysvaiheessa. Haastavinta oli aiheen rajaaminen, koska aiheesta on olemassa todella paljon kirjallisuutta. Lisähaastetta kehittämistyöhön toi alkuvuodesta 2023 tapahtunut Proxionin uudelleen organisoituminen, sillä tämä toi muutoksia tiimeihin. Tässä kehittämissä työssä se näkyi siten, että tiimin jäsenien määrä kasvoi kiteytysvaiheessa. Uudet tiimin jäsenet olivat mukana projektissa uudelleen organisoitumisen jälkeen.

Opin prosessin aikana pitkäjänteisyyttä, koska palvelumuotoilu etenee vaiheittain. Ymmärrys- ja kiteytysvaiheet olivat todella työläitä, koska onnistuin keräämään tutkimusdataa yli odotuksien. Jokaisen asiakasyrityksen ja tiimin jäsenen osallistuminen projektiin oli positiivinen yllätys, mutta se lisäsi työmäärää arvioitua suuremmaksi. Tässä vaiheessa harkitsin projektin uudelleen rajaamista. Olisin voinut rajata esimerkiksi Moritzin selittämisen vaiheen opinnäytetyöni ulkopuolelle. Tätä en tehnyt, koska halusin osoittaa opinnäytetyössäni, mitä palvelumuotoilun menetelmillä on mahdollisuus luoda. Uudet ratkaisut osoittavat konkreettisesti, miten asiakaskokemusta voi kehittää palvelumuotoilun menetelmillä. Konseptit ovat osoittautuneet hyödyllisiksi, sillä niiden käyttöönottamisesta keskusteltiin jo ennen tämän opinnäytetyön julkaisua.

Opinnäytetyön aikana järjestin neljä työpajaa, joten fasilitointitaitoni kehittyivät opinnäytetyöprosessin aikana. Affinity Diagram -työpaja järjestettiin kasvotusten, koska 500 post it-lappua olisi ollut todella hankala työstää verkossa. Ideointityöpajat järjestettiin verkossa, koska yhden ideointipajan kesto oli yksi tunti ja osallistujat asuvat ympäri Suomea. Ideointityöpajoissa tapahtui muutamia sovelluksiin liittyviä teknisiä haasteita. Näihin en ollut varautunut, mutta ongelmat saatiin ratkaistua nopeasti työpajojen aikana. Tekniset haasteet eivät vaikuttaneet työpajojen tavoitteiden saavuttamiseen. Työpajojen haasteet olivat hyviä oppimiskokemuksia tulevaisuutta ajatellen.

Uuden palvelukonseptin kouluttaminen tullaan aloittamaan kesäkuussa 2023. Pikapalauteprosessi ja pikakysely on suunnitelmissa ottaa käyttöön myös muualla yrityksessä. Rautatieyrityksille suunnattua uutiskirjettä aiotaan hyödyntää koulutuspalveluiden asiakkaiden palvelussa. Palaverikäytännön kymmenen kultaista sääntöä otetaan käyttöön, kun työn alla oleva projektipääällikkökoulutuksen materiaali on viimeistelty.

Oman oppimisen lisäksi myös yrityksessä tapahtui oppimista monella eri organisaatiotasolla. Tiimi oppi tuntemaan asiakkaat syvällisemmin työpajatyöskentelyn kautta. Lisäksi tiimi osallistui erilaisiin ideointityöpajoihin tuottaen suuren määrän ideoita, joiden avulla luotiin uusi asiakaspolku ja sitä tukevia palvelukonsepteja. Kehittämistyö opetti kaikille projektiin osallistuneille, että osallistamisen avulla voidaan yhdessä kehittää asiakaskokemusta. Esittelin opinnäytetyön Proxionilla vetämäni työpajan yhteydessä. Erityisesti palvelumuotoilu herätti paljon ajatuksia, koska siitä ei ollut yrityksessä juurikaan tietoa. Palvelumuotoiluun suhtauduttiin positiivisesti, mutta nähtäväksi jää sen hyödyntäminen yrityksen toiminnassa tulevaisuudessa. Tärkeää onkin muistaa, että palvelumuotoilua ei kannata ajatella yksittäisenä projektina vaan uuden alkuna yrityksessä.

Lähteet

Alamäki, A., Timonen, H. & Kaski T. 2021. Arvolupauksen yhteistuottaminen: yhteisymmärryksestä asiakastarpeen kirkastamiseen. Teoksessa Niemi, J., Vuori, J., Alamäki, A., Heinonen, P., Johnson, C., Kaski, T., Kock, H., Rantala, T., Starck, S. & Timonen, H. 2021. Myyntityö vuorovaikutuksena, s. 117-136. Vastapaino. Tampere. E-kirja. Luettu: 15.1.2023.

Alhonen, M. & Iloranta, R. 2021. Palvelumuotoilun menetelmiä ja työkaluja arkeen. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. Luettavissa: <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/502561/sun-3amk-palvelumuotoiluopas.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Luettu: 2.5.2023.

Armstrong, G., Kotler, P. & Opresnik, M. O. 2023. Marketing: An introduction. Fifteenth edition. Global edition. Harlow, England: Pearson. E-kirja. Luettu: 18.3.2023.

Buri, R., Heinonen, M., Kanervo, J. & Karjalainen, J. 2022. Kilpailu- ja kuluttajaviraston Tutkimusraportteja 6/2022. Kilpailun vaikutukset henkilöliikenteessä ja tavarajunaliikenteessä. Kilpailu- ja kuluttajavirasto. Luettavissa: <https://www.kkv.fi/uploads/sites/2/2022-06-tutkimusraportteja-raidelii-kenneselvitys.pdf>. Luettu: 18.3.2023.

Buri, R., Heinonen, M., Karjalainen, J. & Wahrmann, A. 2023. Kilpailu- ja kuluttajaviraston Tutkimusraportteja 2/2023. Henkilöjunaliikenteen järjestämismuutosten arviointia. Luettavissa: <https://www.kkv.fi/uploads/sites/2/2023-02-tutkimusraportteja-henkilöjunaliikenne.pdf>. Luettu: 6.5.2023.

ERA 2023. Safety Management Systems (SMS) Luettavissa: https://www.era.europa.eu/domains/safety-management/safety-management-system-sms_en. Luettu: 22.1.2023.

Jansen, B. J., Salminen, J. O. & Jung, S. 2020. Data-Driven Personas for Enhanced User Understanding: Combining Empathy with Rationality for Better Insights to Analytics. ScienceDirect, s. 1-17. Luettavissa: <https://doi.org/10.2478/dim-2020-0005>. Luettu: 20.1.2023.

Haaga-Helia 2022. Lotus Blossom. Luettavissa: <https://www.haaga-helia.fi/fi/lotus-blossom>. Luettu: 28.2.2023.

Heinonen, K., Strandvik, T., Mickelsson, K., Edvardsson, B., Sundström, E. & Andersson, P. 2010. A customer-dominant logic of service. International Journal of Service Industry Management, s. 531-548. Luettavissa: <https://doi.org/10.1108/09564231011066088>. Luettu: 3.1.2023.

Heinonen, K. & Strandvik, T. 2015. Customer-dominant logic: Foundations and implications. *The Journal of Services Marketing*, s. 472-484. Luettavissa: <https://doi.org/10.1108/JSM-02-2015-0096>. Luettu: 19.1.2023.

Holma, L., Laasio, K., Ruusuvuori, M., Seppä, S., Tanner, R. & Kiukas, A. 2021. Menestys syntyy asiakaskokemuksesta: B2B-johtajan opas. Alma Talent. Helsinki. E-kirja. Luettu: 18.1.2023.

Hänti, S. 2021. Asiakkaista ansaintaan: Asiakaskeskeinen liiketoimintamalli. Alma Talent. Helsinki. E-kirja. Luettu: 22.1.2023.

Kalbach, J. 2020. Mapping experiences: A guide to creating value through journeys, blueprints, and diagrams. Sebastopol, CA: O'Reilly Media Inc. E-kirja. Luettu: 3.3.2023.

Killström, M. 2020. Vetoa tunteisiin: Luo parempia asiakaskokemuksia ja pysyvämpiä asiakassuhteita. Alma Talent. Helsinki. E-kirja. Luettu: 12.2.2023.

Kokins, G., Straujuma, A. & Lapina, I. The Role of Consumer and Customer Journeys in Customer Experience Driven and Open Innovation. *ScienceDirect*, s. 1-20. Luettavissa: <https://doi.org/10.3390/joitmc7030185>. Luettu: 16.1.2023.

Korkiakoski, K. & Gerdt, B. 2016. Ylivoimainen asiakaskokemus: Työkalupakki. Talentum. Helsinki. E-kirja. Luettu: 19.1.2023.

Korkiakoski, K. 2023. Huomisen asiakas. Kauppakamari. Helsinki. E-kirja. Luettu: 15.4.2023.

Koivisto, M., Säynäjäkangas, J. & Forsberg, S. 2019. Palvelumuotoilun bisneskirja. Alma Talent. Helsinki. E-kirja. Luettu: 18.3.2023.

Kymäläinen, H., Lakkala, M., Carver, E. & Kamppari, K. 2016. Opas projektityöskentelyyn. Helsingin yliopiston Tieteestä toimintaa -verkosto. E-kirja. Helsinki. Luettu: 12.2.2023.

Liikenne- ja viestintäministeriö 2017. Rautateiden henkilöliikenteen kilpailu avautuu. Luettavissa: <https://lvm.fi/-/rautateiden-henkiloliikenteen-kilpailu-avautuu-949421>. Luettu: 13.2.2023.

Liikenne- ja viestintäministeriö 2023. Selvitys: Raidelevyden muuttaminen ei olisi kannattavaa. Luettavissa: <https://lvm.fi/-/selvitys-raidelevyden-muuttaminen-ei-olisi-kannattavaa>. Luettu: 15.04.2023.

Liikenne- ja viestintäministeriö 2023. Arvomuistio lausuttavana: Henkilöjunaliikenteen järjestäminen muuttuu 2030-luvulla. Luettavissa: <https://lvm.fi/-/arvomuistio-lausuttavana-henkilöjunaliikenteen-jarjestaminen-muuttuu-2030-luvulla>. Luettu: 30.4.2023.

- Lemon, K. & Verhoef, P. 2016. Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey. *Journal of Marketing*, s. 69-97. Luettavissa: doi:10.1509/jm.15.0420. Luettu: 15.3.2023.
- Lundin, L. & Kindström, D. 2023. Digitalizing customer journeys in B2B markets. *Journal of Business Research*, s.1-12. Luettavissa: doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113639. Luettu: 16.4.2023.
- Microsoft 2023. Question info. Microsoft Forms and IP addresses. Luettavissa: <https://answers.microsoft.com/en-us/msoffice/forum/all/microsoft-forms-and-ip-addresses/f9eef623-f447-498d-af08-6fb527f46aa6>. Luettu: 8.5.2023.
- Moritz S. 2005. Service design. Practical access to an evolving field. E-kirja. Luettu: 10.2.2023.
- Nielsen Norman Group 17.1.2021. Using How Might We Questions to ideate on the Right Problems. Luettavissa: <https://www.nngroup.com/articles/how-might-we-questions/>. Luettu: 15.4.2023.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Sanoma Pro Oy. Helsinki. E-kirja. Luettu: 1.4.2023.
- Paalumäki, A. & Vähämäki, M. 2020. Havainnointi organisaatiotutkimuksessa. Teoksessa Puusa A., Juuti, P. & Aaltio, I. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät, s. 127-137. Gaudeamus. Helsinki. E-kirja. Luettu: 1.5.2023.
- Pantouvakis, A. & Gerou, A. 2022. The Theoretical and Practical Evolution of Customer Journey and Its Significance in Services Sustainability. *MDPI*, s. 1-16. Luettavissa: <https://doi.org/10.3390/su14159610>. Luettu: 14.4.2023.
- Puusa, A. Haastattelutyypit ja niiden metodiset ominaisuudet. Teoksessa Puusa, A., Juuti, P. & Aaltio, I. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät, s. 99-111. Gaudeamus. Helsinki. E-kirja. Luettu: 2.5.2023.
- Ramos, C., Claro, D. P. & Germiniano, R. 2023. The effect of inside sales and hybrid sales structures on customer value creation. *Journal of Business Research*, s.1-19. Luettavissa: <https://doi:10.1016/j.jbusres.2022.113343>. Luettu: 13.2.2023.
- Roggeveen, A. L. & Rosengren, S. 2022. From customer experience to human experience: Uses of systematized and non-systematized knowledge. *Journal of retailing and consumer services*. ScienceDirect, s. 1-7. Luettavissa: <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2022.102967>. Luettu: 26.2.2023.

- Rosenbaum, M. S., Otolara, M. L. & Ramírez, G. C. 2017. How to create a realistic customer journey map. *Business Horizons*, s. 143-150. Luettavissa: doi.org/10.1016/j.bushor.2016.09.010. Luettu: 19.4.2023.
- Saarijärvi, H. & Puustinen P. 2020. *Strategiana asiakaskokemus*. E-kirja. Luettu: 20.1.2023.
- Saarelainen, L. *Harjoitustyö. Yhteenveto artikkeleista*. 2022.
- Saarelainen, L. *Harjoitustyö. Opinnäytetyön lähestymistapa*. 2022.
- Salminen, J., Jansen, B.J., An, J., Kwak, H. & Jung S. 2018. Are personas done? Evaluating the usefulness of personas in the age of online analytics. *Persona Studies 2018*, vol 4, no. 2, s. 49-65. Luettavissa: <https://ojs.deakin.edu.au/index.php/ps/article/view/737/735>. Luettu: 12.2.2023.
- Stickdorn, M., Hormess, M. E., Lawrence, A. & Schneider, J. 2018. *This is service design doing: Applying service design thinking in the real world: a practitioners' handbook*. First Edition. Sebastopol, O'Reilly. E-kirja. Luettu: 14.2.2023.
- Traficom 2019a. *Rautatietojärjestelmien turvallisuusjohtamisjärjestelmä*. Luettavissa: <https://www.traficom.fi/fi/liikenne/raideliikenne/rautatietojärjestelmien-turvallisuusjohtamisjarjestelma?toggle=Ohjeita>. Luettu: 22.1.2023.
- Traficom 2019b. *Haluatko rautatieliikenteen harjoittajaksi?* Luettavissa: <https://www.traficom.fi/fi/liikenne/raideliikenne/haluatko-rautatieliikenteen-harjoittajaksi>. Luettu: 14.5.2023.
- Traficom 2022. *Yksityisraiteiden turvallisuus*. Luettavissa: <https://tieto.traficom.fi/fi/tilastot/yksityisraiteiden-turvallisuus>. Luettu: 26.1.2023.
- Trischler, J., Pervan S. & Scott D. 2018. The Value of Codesign: The Effect of Customer Involvement in Service Design Teams. *Journal of Service Research*, s. 75-100. Luettavissa: [doi:10.1177/1094670517714060](https://doi.org/10.1177/1094670517714060). Luettu: 14.4.2023.
- Tueanrat, Y., Papagiannidis, S. & Alamanos, E. 2021. Going on a journey: A review of the customer journey literature. *Journal of Business Research*, s. 336-353. Luettavissa: [doi:10.1016/j.jbusres.2020.12.028](https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.12.028). Luettu: 3.3.2023.
- Tuulaniemi, J. 2011. *Palvelumuotoilu*. Talentum. Hämeenlinna.
- Siironen, S. & Koivuranta E. 5.5.2020. Helsingin seudun raiteilla liikennöi jatkossakin VR – Projektinjohtaja: ”Suurin yksittäisellä kilpailutuksella saavutettu säästö HSL:n historiassa”. Yle. Luettavissa: <https://yle.fi/a/3-11335123>. Luettu: 29.4.2023.

Stickdorn, M., Hormess, M. E., Lawrence, A. & Schneider, J. 2018. This is service design doing: Applying service design thinking in the real world: a practitioners' handbook. First Edition. Sebastopol, CA: O'Reilly. E-kirja. Luettu: 10.2.2023.

Vilkkä, H. 2021. Tutki ja kehitä. PS-kustannus. Jyväskylä. E-kirja. Luettu: 2.5.2023.

Väylävirasto 2020. Yksityisraiteet. Luettavissa: <https://vayla.fi/vaylista/rataverkko/yksityisraiteet>. Luettu: 22.1.2023.

Väylävirasto 2021a. Rataverkko. Luettavissa: <https://vayla.fi/vaylista/rataverkko>. Luettu: 22.1.2023.

Väylävirasto 2021b. Valtion rataverkko 1.1.2021. Luettavissa: https://vayla.fi/documents/25230764/47264414/Rataverkko_01012021.pdf/2d56780c-9d86-8695-02b5-37031b9e69d8/Rataverkko_01012021.pdf?t=1608032206939. Luettu: 11.1.2023.

Liitteet

Liite 1. Projektisuunnitelma

Projektisuunnitelma - Opinnäytetyö

Yksityisraideasiakkaiden palveluprosessin kehittäminen – Kohti parempaa asiakasmääräystä!

Ohjausryhmä: opinnäytetyön tekijä Laura Saarelainen, toimeksiantaja Vesa Korpi, opinnäytetyön ohjaaja Leena Kortttilä.

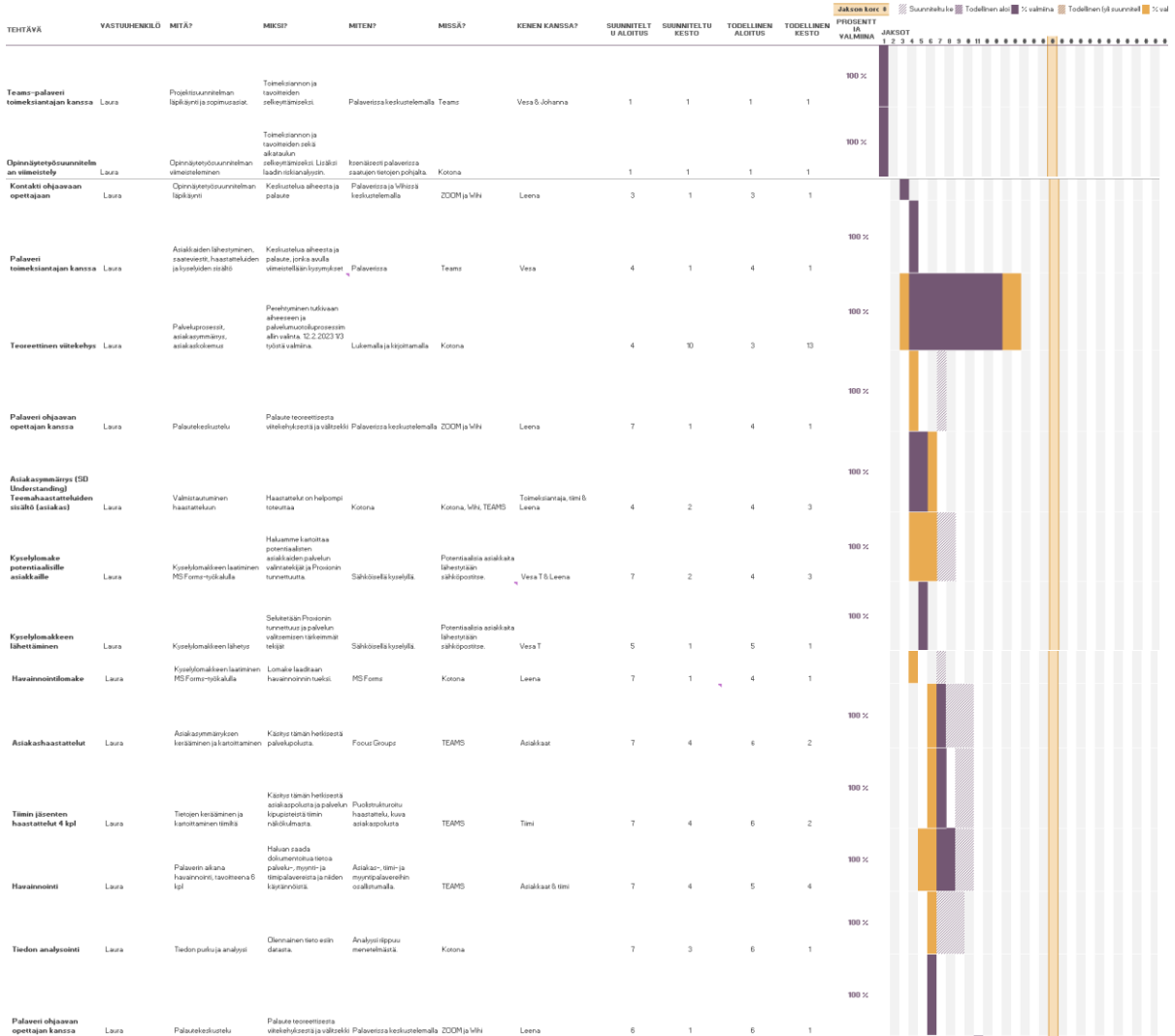
Opinnäytetyön tavoite: kehittää turvallisuusnäinönpalveluiden asiakaskokemusta palvelumuotoilun avulla.

Tutkimusryhmä: K1: Millainen on palveluista ostavan yritysasiakkaan asiakaspersona? K2: Millainen on palveluista ostavan yritysasiakkaan asiakaspolku? K3: Mitkä ovat asiakaspolun kehittämiskohteita? K4: Miten palvelua ja asiakaskokemusta voitaisiin kehittää kerätyn aineiston perusteella? K5: Milla

Opinnäytetyön lopputuotokset: nykyinen asiakaspolku ja asiakaspersona tutkimustiedon perusteella. Tutkimuksen avulla kehitetty uusi asiakaspolku. Prototyypit.

Menestyskriteerit: 1) Asiakastietoa onnistutaan keräämään ja se muodostetaan fyysisiksi dataksi. 2) Koko tiimi osallistuu projektiin. 3) Nykyinen ja uusi asiakaspolku sekä asiakaspersona syntyvät työn lopputuotuksena. 4) Opinnäytetyö valmistuu aikataulussa.

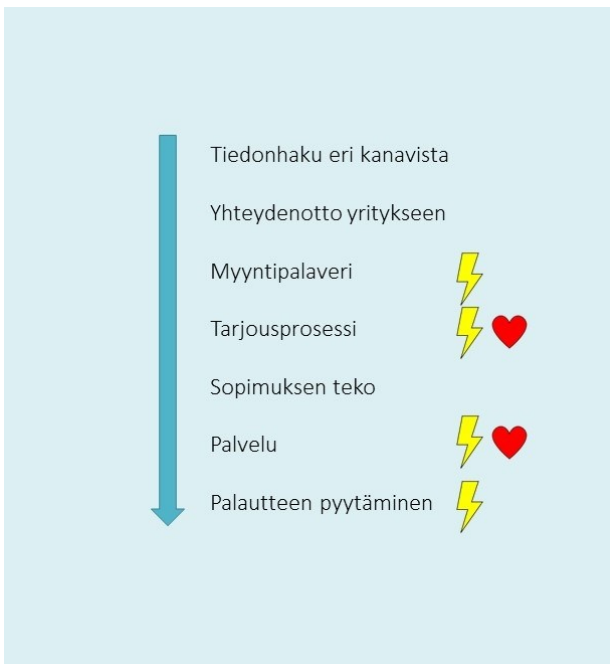
Riskikriteerit: 1) Asiakkailta ei saada lainkaan dataa kerättyä. 2) Tiimi ei sitoudu projektiin. 3) Työn lopputuotuksia ei onnistuta tekemään. 4) Opinnäytetyö ei valmistu aikataulussa.



Palaveri toimikantajan kanssa	Laura	Projektin eteneminen	Pidin toimikantajien ajan tasalla projektista.	Palaverissa keskusteltiin	TEAMS	Veera	11	1	11	1	
Työpajan suunnittelu (Tampere)	Laura	Työpajan suunnittelu, menettelyn valinta, PP-esitys	Affinity diagram-työpajan suunnittelu Dataa on helppo käsitellä projektin jatkovaiheissa. Luokitellaan kaikki asiakaspuolia ja tunnistetaan asiakaspöytä läpikäynti ja onnistuneet.	PP-esitys	Kotona		5	4	5	2	100 %
Käytty (SD Thinking)	Laura	Käytty tiedon keräämistä läpikäyntiin		Affinity Diagram	Tampereen toimisto	Timi	11	1	8	1	100 %
Asiakasprosessi	Laura	Asiakasprosessin luonti	Prototyyppeiksi perustui lähtötieto. Se on muuttokelpoinen prototyyppeiksi.	Xianston	Kotona	Timi	11	1	7	2	100 %
Näytteen asiakaspöytä luomisen digitaaliseen muotoon.	Laura	Näytteen asiakaspöytä luomisen	Asiakaspöytä otetaan asiakkaan omistukseen kokonaisprosessissa. Tämä perustuu lähtötietoon, ja sitä on oltava asiakasvalmiina luomiseen.	Xianston	Affinity diagram pohjalta luotua digitaalinen versio.	Timi	11	2	8	1	100 %
Ajurit	Laura	Ajurit	Ajurit määrätty kehityksen tavoitteita.	Word	Kotona	Ylän	9	1	7	2	100 %
Palaveri ohjaajan opettajan kanssa	Laura	Projektin eteneminen		Palaverissa keskusteltiin	Zoom	Leena	13	1	13	1	100 %
Ideointi (SD Generating)	Laura	Ideointityöpajan suunnittelu	Työpöytä luotun ja menettelyt tulee olla selvillä ennen tapahtumaa.	PowerPoint	Kotona		12	1	10	1	100 %
Tiimin työpaja	Laura	Ideointityöpajan suunnittelu	Tiimin osallistaminen ideointiin. Palaveri läpikäyntiä kehitetään.	Lotus Blossom	TEAMS ja Finga		10	2	10	1	100 %
Myynnin työpaja	Laura	Ideointityöpajan suunnittelu	Myynnin osallistaminen ideointiin. Asiakaspöytäprosessin kehittäminen.	Brain Voting	Teeho	Ylän	10	1	10	1	100 %
Hiljainen avoimuus	Laura	Ideointityöpajan suunnittelu	Asiakkaan ja tiimin osallistaminen ideointiin. Uusi menetelmä kehitetään. Uuden palveluden markkinointi kehitetään. Ideointi toteutetaan netissä erillisellä.	Hiljainen avoimuus	Finga ja sähköposti	Tuomas	10	2	10	1	100 %
Brain Votting työpaja	Laura	Työpöytä luomisen ja palautteen	Myynnin osallistaminen ideointiin. Asiakaspöytäprosessin kehittäminen asiakkaan haastattelussa antaman ideoiden ja palautteen pohjalta. Asemen.	Brain Votting	Teeho	Myynnin ja asiakkaan osallisuus	11	1	11	1	100 %
Lotus Blossom työväline	Laura	Työpöytä luomisen ja palautteen		Palaverien kehittäminen	Lotus Blossom	Finga	12	1	11	1	100 %
Asiakaskysely	Laura	Palautteen	Selkeyden kehityksen suunnit.	Ms Forms	Sähköposti ja MS Forms	Asiakkaat	13	2	13	1	100 %
Ideoiden valinta (SD Filtering)	Laura	Ideoiden valinta	Ideoiden arvostus. Valitaan 1-3 ideaa prototyypiksi.	Avokaimat	TEAMS	Veera, Jori	14	1	14	2	100 %
Selittäminen (SD Explaining)	Laura	Prototyypit	Hyödyntämisen ideoiden (ilmoittaminen) prototyypiksi.	Menetelmä tippuu ideasta	Kotona	Teri & asiakkaat	15	2	15		100 %
Uuden asiakaspöytä luomisen	Laura	Prototyypit	Visuaaliseen uusi konsepti oli asiakaspöytä.	Customer Journey Map	Kotona		15	2	15	4	100 %
Prototyypit	Laura	Testatut	Kehitetään prototyypiksi asiakkaan palautteen perusteella. Keskityttiin myös visuaaliseen puoleen. Mahdollisesti asiakaspöytä osien testattaminen asiakkailla.	Customer Journey Map	TEAMS	Veera & Teri & asiakkaat	16	2	16	3	100 %
Palaveri ohjaajan opettajan kanssa	Laura	Projektin eteneminen		Palaverissa keskusteltiin	Zoom	Leena	18	1	17	1	100 %
Opetustyökalujen tutkimusnäytteen luominen	Laura	Tutkimus	Projektin vaiheen luottaminen ja tutkimusnäytteen luominen.	Word	Kotona		11	9	11	9	100 %
Opetustyökalujen luominen	Laura	Tutkimus	Väestöä Palautteet toimikantajalle. Opetustyökalu valmistettiin 15.05.2022.	Word	Kotona	Veera	20	2	19	2	100 %

Liite 2. Tiimin haastattelukysymykset

1. Mitä kanavia käytetään palveluiden markkinointiin? Miksi?
2. Miten asiakas saadaan kiinnostumaan palveluistamme ja pyytämään tarjous?
3. Mitä vaiheita tyypillinen tarjousprosessi sisältää? Mitä niiden aikana tapahtuu?
4. Mitä varsinaisen palvelun aikana tapahtuu? Miten palvelun osa-alueet toteutetaan vuoden aikana? Miksi?
5. Millaisiin asioihin asiakas on ollut tyytyväinen palvelussa? Miksi? Kerro esimerkki tilanteesta, jossa asiakas on ollut erittäin tyytyväinen.
6. Millaisten asioiden olet huomannut ärsyttävän asiakasta palvelussa? Miksi? Kerro esimerkki tilanteesta, jossa asiakas ei ollut tyytyväinen.
7. Mitä tapahtuu (palvelun jälkeen) asiakkuuden päätyttyä? Miksi? Mitkä ovat olleet syitä asiakkuuden päättymiseen?
8. Sijoita sydän- ja salamasymbolit asiakaspolun eri vaiheisiin.



Kuvassa esimerkki yhden projektitiimin jäsenen vastauksista.

Liite 3. Asiakashaastatteluiden kysymykset

1. Ikä

Mihin ikäkattegoriaan kuulut?

- a) 20-35 vuotta
- b) 36-50 vuotta
- c) 51-65 vuotta
- d) Yli 66 vuotta

2. Työkokemus & koulutus

Kuinka monta vuotta sinulla on rautatiealan työkokemusta?

Onko sinulla muun alan työkokemusta?

Mitä nykyiset työtehtäväsi sisältävät?

Mikä on koulutuksesi?

3. Vapaa-aika

Missä asut?

Mitä harrastat?

4. Tarjousprosessi

Muistatko, miten tarjousvaihe on sujunut Proxionin kanssa?

Mikä siinä oli hyvää?

Mikä siinä oli huonoa?

Kuinka nopeasti tarjouspyyntöön tulisi vastata?

5. Motivaatio

Mikä motivoi ostamaan palveluita?

6. Arvot

Mitkä ovat sinulle tärkeitä arvoja, joiden perusteella valitsit palveluntarjoajaksi Proxionin?

Miksi kyseiset asiat ovat tärkeitä?

7. Odotukset

Mitä odotuksia sinulla oli Proxionia kohtaan?

Täyttyivätkö odotukset?

8. Kanavat

Missä kanavissa asioit mieluiten hoitaessasi turvallisuusisännöintipalveluun liittyviä asioita? Miksi?
Minkä kanavan kautta haluat saada tietoa Proxionin uusista tuotteista / konsepteista?

9. Palvelu

Mitä mieltä olet Proxionin palvelusta (palaverit, dokumentit, viestintä, asiakaspalvelu)?

Mikä palvelussa on hyvää? Voitko kertoa esimerkin hyvästä palvelukokemuksesta Proxionilla? Millainen se oli?

Mikä palvelussa ärsyttää? Voitko kertoa esimerkin epäonnistuneesta palvelukokemuksesta Proxionilla? Millainen se oli?

Kuvaa positiivisen ja negatiivisen asiakaskokemuksesi tunnetasoa kuvion koon mukaan (kuva 15).

10. Palaute

Milloin olet viimeksi vastaanottanut palautekyselyn Proxionilta?

Vastasitko kyselyyn? Miksi? / Miksi et?

Mitä tapahtui kyselyyn vastaamisen jälkeen?

11. Palautteen antaminen yritykselle

Mikä on sinulle mieluisin tapa palautteen antamiseen?

Miten yrityksen tulisi reagoida antaessasi palautetta? Millaisia jatkotoimia odotat asiakkaana?

Kuinka usein haluat antaa palautetta turvallisuusisännöintipalveluista? Miksi?

12. Unelmat

Millainen on unelmien turvallisuusisännöinnin palvelu?

Mitä se sisältää?

Onko teillä tarvetta muille palveluille, joita ei ole toistaiseksi olemassa?

Liite 4. Havainnointilomake

1. Nimeä osallistajat (A=asiakas O=organisaatio).

2. Palaverin luonne
 - a) Asiantuntijapalveluihin liittyvä palaveri
 - b) Myyntipalaveri

3. Palaverin toteutustapa
 - a) Kasvokkain
 - b) Teams
 - c) Osa osallistujista oli paikalla, osa osallistui Teams-sovelluksen kautta.

4. Oliko asialista toimitettu ennen palaveria palaveriin osallistujille?
 - a) Kyllä
 - b) Ei

5. Osallistuivatko avainhenkilöt palaveriin?
 - a) Kyllä
 - b) Osittain
 - c) Ei

6. Oliko palaveriin osallistujissa ylimääräisiä henkilöitä?
 - a) Kyllä
 - b) Ei

7. Millaista palaverin vuorovaikutus oli? (Kuka puhuu? Miten puhuu? Oliko päällekkäin puhumista?)

8. Käytettiinkö palaverissa kameroita?
 - a) Kyllä
 - b) Hetkittäin
 - c) Ei

9. Keskityttiinkö palaverissa agendaan? Miten se näkyi?

10. Mitä tunteita osallistujissa (asiakas ja organisaatio) pystyi havaita palaverin aikana? Miksi?

11. Sisälsikö palaverin lopetus yhteenvedon käsitellyistä asioista?

a) Kyllä

b) Ei

12. Sovittiinko palaverissa pöytäkirjan jakamisesta osallistujille?

a) Kyllä

b) Ei

13. Millainen tunnelma palaverissa oli?

14. Oliko palaveriin varattu riittävästi aikaa?

a) Kyllä

b) Ei

15. Venyikö palaveri suunniteltua pidemmäksi?

a) Kyllä

b) Ei

16. Sovittiinko palaverissa jatkotoimia (vastuut)?

a) Kyllä

b) Ei

17. Sovittiinko palaverissa seuraava tapaaminen?

a) Kyllä

b) Ei

18. Mikä palaverissa oli sujuvaa?

19. Mitä palaveriin liittyvää voisi kehittää?

Liite 5. Potentiaalisten asiakkaiden sähköinen kysely

Kyselyn avulla halutaan selvittää Proxionin tunnettua sekä tekijät, joiden perusteella yksityisraiteen haltija valitsee turvallisuussisäonnin ja radan haltijuuden palveluita tuottavan yrityksen.

Kyselyyn vastaaminen on anonyymia. Vastaaminen vie aikaa maksimissaan kaksi minuuttia. Vastauksia hyödynnetään opinnäytetyössä ja Proxionin toiminnan kehittämisessä.

Kiitos avustasi!

Terveisin Laura Saarelainen

1. Mihin kategoriaan yksityisraiteen haltijana kuulutte?

- a) Kaupunki
- b) Kunta
- c) Satama
- d) Tehdas
- e) Muu

2. Kuinka usein raiteistollanne liikennöidään?

- a) Päivittäin
- b) Useita kertoja viikossa
- c) Vähintään kerran kuukaudessa
- d) Harvemmin kuin kerran kuukaudessa
- e) 1-4 kertaa vuodessa tai harvemmin

3. Onko Proxion sinulle entuudestaan tuttu yritys?

- a) Kyllä
- b) Ei

4. Millä tavalla tunnet Proxionin? Voit valita useamman vaihtoehdon.

- a) Olen Proxionin nykyinen asiakas.
- b) Olen Proxionin entinen asiakas.
- c) Olen Proxionin nykyinen yhteistyökumppani.
- d) Olen Proxionin entinen yhteistyökumppani.
- e) Olen nähnyt Proxionin mainoksia.
- f) Olen nähnyt Proxionin sosiaalisen median julkaisuja.
- g) Olen vierailut Proxionin nettisivuilla.

h) Olen kuullut Proxionista.

i) Muu

5. Millainen mielikuva sinulla on Proxionista? Kuvaa muutamalla sanalla Proxionia alla olevaan kenttään.

6. Mikä on ensisijainen tapasi etsiä tietoa turvallisuusisännöinnin ja radan haltijuuden palveluista?

a) Hakukoneet (esim. Google)

b) Sosiaalinen media (esim. Facebook, Instagram)

c) Yhteisöpalvelu (esim. LinkedIn)

d) Kysyn suosituksia alan toimijoilta.

e) Olen yhteydessä palveluita tarjoaviin yrityksiin puhelimitse.

f) Olen yhteydessä palveluita tarjoaviin yrityksiin sähköpostitse.

7. Mikä on mielestäsi paras tapa saada ensimmäinen yhteydenotto yritysmyyjältä?

a) Sähköposti

b) Puhelin

c) Muu

8. Mitkä ovat kolme tärkeintä asiaa, joiden perusteella valitset turvallisuusisännöinnin ja radan haltijuuden palveluita tuottavan yrityksen?

a) Dokumenttien laatu (esim. turvallisuusjohtamisjärjestelmä ja kunnossapitosuunnitelma)

b) Palveluntarjoajan brändi

c) Rautateihin liittyvä riskienhallintaosaaminen

d) Palveluntarjoajan tunnettuus

e) Rautateihin liittyvä asiantuntijuus

f) Hinta

g) Asiakaspalvelu

h) Nimetyn asiantuntijan (esim. Risto Ratamies) henkilökohtainen osaaminen

i) Palveluntarjoajan luotettavuus

j) Palveluntarjoajan maine

k) Muu

Liite 6. Sähköisen kyselyn tulokset

1. Mihin kategoriaan yksityisraiteen haltijana kuulutte?

[Lisätietoja](#)

Oivallukset

● Kaupunki	3
● Kunta	0
● Satama	8
● Tehdas	12
● Muu	3



2. Kuinka usein raiteistollanne liikennöidään?

[Lisätietoja](#)

● Päivittäin	12
● Useita kertoja viikossa	12
● Vähintään kerran kuukaudessa	1
● Harvemmin kuin kerran kuukau...	1
● 1-4 kertaa vuodessa tai harvem...	0



3. Onko Proxion sinulle entuudestaan tuttu yritys?

[Lisätietoja](#)

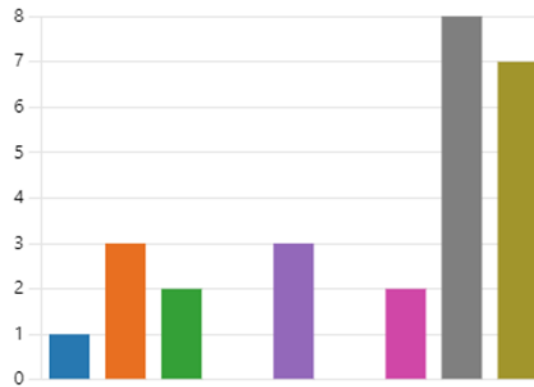
● Kyllä	20
● Ei	6



4. Millä tavalla tunnet Proxionin? Voit valita useamman vaihtoehdon.

[Lisätietoja](#)

● Olen Proxionin nykyinen asiakas.	1
● Olen Proxionin entinen asiakas.	3
● Olen Proxionin nykyinen yhteist...	2
● Olen Proxionin entinen yhteisty...	0
● Olen nähnyt Proxionin mainoksia.	3
● Olen nähnyt Proxionin sosiaalise...	0
● Olen vieraillut Proxionin nettisiv...	2
● Olen kuullut Proxionista.	8
● Muu	7

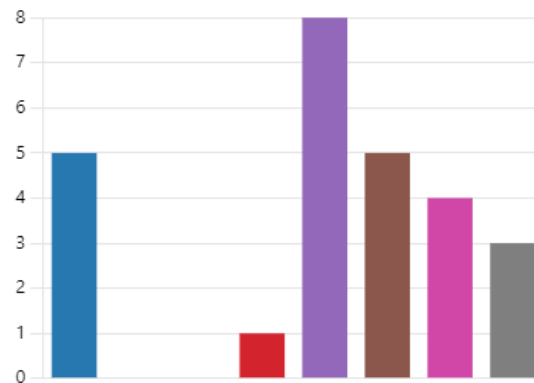


6. Mikä on ensisijainen tapasi etsiä tietoa turvallisuusisännöinnin ja radan haltijuuden palveluista?

[Lisätietoja](#)

[Oivallukset](#)

● Hakukoneet (esim. Google)	5
● Sosiaalinen media (esim. Facebo...	0
● Yhteisöpalvelu (esim. LinkedIn)	0
● Palveluntarjoajien nettisivut	1
● Kysyn suosituksia alan toimijoilta.	8
● Olen yhteydessä palveluita tarjo...	5
● Olen yhteydessä palveluita tarjo...	4
● Muu	3



7. Mikä on mielestäsi paras tapa saada ensimmäinen yhteydenotto yritysmyyjältä?

[Lisätietoja](#)

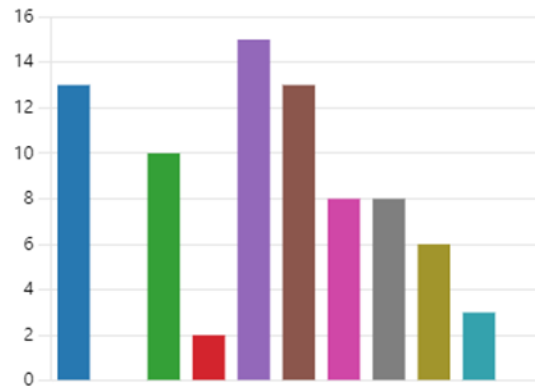
● Sähköposti	20
● Puhelin	4
● Muu	2



8. Mitkä ovat kolme tärkeintä asiaa, joiden perusteella valitset turvallisuussisännöinnin ja radan haltijuuden palveluita tuottavan yrityksen?

[Lisätietoja](#)

● Dokumenttien laatu (esim. turva...	13
● Palveluntarjoajan brändi	0
● Rautateihin liittyvä riskienhallint...	10
● Palveluntarjoajan tunnettuus	2
● Rautateihin liittyvä asiantuntijuus	15
● Hinta	13
● Asiakaspalvelu	8
● Nimetyn asiantuntijan (esim. Ris...	8
● Palveluntarjoajan luotettavuus	6
● Palveluntarjoajan maine	3
● Muu	0



Liite 7. Affinity diagram -työpajan ensimmäisen kierroksen väittämät

- Uusien tuotteiden jälkimyyntimahdollisuuksia on paljon.
- Jälkimyyntissä on kehitettävää.
- Asiakas haluaa ostaa tehokkuutta ja huolettomuutta.
- Palautetta ei pyydetä.
- Proxionilla on positiivinen kaiku.
- Teams on kustannustehokas.
- palvelun laatu vaihtelee paljon.
- Pienet asiat hoidetaan sähköpostilla.
- Osa palavereista onnistuu erinomaisesti.
- Dokumentoinnin laatu on hyvä.
- Asiakkaiden kokemukset palvelustamme ovat vaihtelevia.
- Tarjousprosessi toimii hyvin.
- Tarjoustyötä tulee kehittää.
- Puhelinta voisi käyttää aktiivisemmin tarjouksen jättämisen jälkeen.
- Myyntimateriaali on monisyinen käsite.
- Sähköiset viestintäkanavat ovat nykyaikaa.
- Proxionin tunnettuutta voisi parantaa.
- Projektijohtajuus ja palaverikäytännöt vaativat selkeyttämistä.

Liite 8. Palaverikäytäntöjen kymmenen kultaista sääntöä

Palavereiden organisoiminen

- Projektipäällikkö on vastuussa palavereiden organisoimisesta ja vetämisestä.
- Palaveriinkin kannattaa panostaa, koska se on palveluhetki asiakkaan kanssa. Hyvin organisoidun palaverin avulla edistät projektia eteenpäin.
- Suurin osa palavereistamme järjestetään verkossa, mutta tässä materiaalissa mainittuja hyviä palaverikäytäntöjä voit hyvin soveltaa myös kasvokkain tapahtuvissa tapaamisissa.



Palaverikäytäntöjen 10 kultaista sääntöä

1. Sovi palaverin ajankohta hyvissä ajoin!

- Tällä tavalla varmistat, että kokous sopii palaveriin kutsuttavien avainhenkilöiden kalentereihin.
- Huomioi lomakaudet palavereiden ajankohtia sopiessasi.
- Kunnioita palaveriaikaa sopiessasi muiden kalenterivaroituksia.



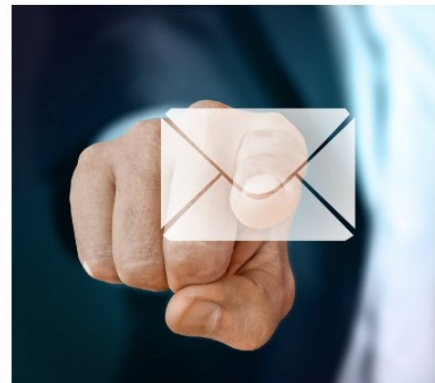
2. Määritä kokouksen kesto!

- Varaa kokoukseen riittävästi aikaa, jotta esityslistan asiat ehditään käsitellä ja palaverin tavoite saavutetaan.
- Muista, että kaikkien keskittymiskyky on rajallinen, joten vältä ylipitkiä palavereita.
- Palaverin ideaalipituus on 50 minuuttia.
- Asiakokonaisuuden ollessa suuri, jaa palaveri kahteen osaan.
- Asiakkaan pyytäessä pidempää palaveria, pidä vähintään 10 minuutin tauko palaverin aikana.



3. Kutsu paikalle avainhenkilöt!

- On turhauttavaa osallistua palaveriin, jonka sisältö ei kosketa itseä.
- Asiakas päättää palaveriin osallistujat edustamastaan yrityksestä.
- Proxionilla projektipäällikkö päättää palaveriin osallistujat. Tärkeää on huomioida budjetti tässä vaiheessa.
- Projektipäällikön vastuulla on roolien jakaminen (puheenjohtaja, sihteeri, asiantuntija) ennen palaveria. Roolien jako voidaan sopia esimerkiksi TEAMS-viesteillä tai -puhelulla.



4. Lähetä esityslista vähintään viikkoa ennen kokousta!

- Aseta kokoukselle selkeä tavoite ja sisällytä se esityslistaan ja kokouskutsun otsikkoon.
- Liitä esityslista PDF-muodossa kokouskutsun yhteyteen.
- Ilmoita esityslistassa ja sähköpostin saatetekstissä, jos kokoukseen tulee valmistautua jollakin tavalla.



5. Valmistaudu kokoukseen!

- Kokouksen vetäjän vastuulla on, että esityslistan asiat käsitellään kokouksen aikana. Aikatauluta kokouksen eteneminen ennen kokousta.
- Muista myös varata aikaa keskustelemiselle, kommenteille ja yhteenvedolle.
- Kokouksen vetäjän vastuulla on, että aineisto on valmisteltu kokousta varten.
- Kun palaveri on hyvin organisoitu työskentely on tehokasta.



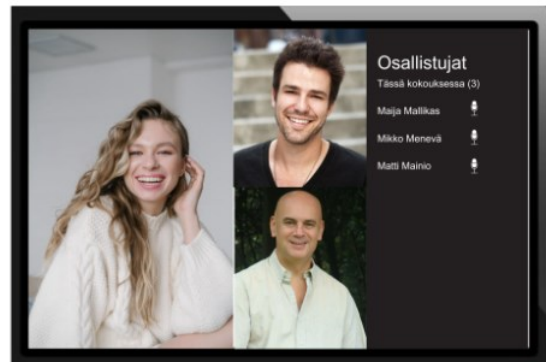
6. Ole ajoissa paikalla kokoustilassa!

- Tavallisesti Teams-kokouksen alussa aikaa menee muutamia minutteja teknisiin haasteisiin ja osallistujien päästämiseen kokoukseen.
- **Ole muutama minuutti ennen kokouksen alkua kokoustilassa.**
- Ilmoita palaveriin osallistujille, jos saavut myöhässä kokoukseen.
- Vastuuta projektitiimin jäsen palaverin vetäjäksi poissaolosi ajaksi.



7. Aloita kokous sovitusti!

- Kameran käyttö on erittäin suositeltavaa etäpalavereissa!
- Esittele ihmiset toisilleen, jos he eivät tunne toisiaan.
- Kokouksen aluksi sovitaan puheenvuorojen jaon käytännöt.
- Hyödynnä kokouksen alussa laatimaasi esityslistaa. Tällä tavalla jokainen palaveriin osallistuja orientoituu palaverin aiheeseen.



8. Anna aikaa keskustelulle!

- Kokouksen vetäjän vastuulla on puheenvuorojen jakaminen, tärkeää on osallistaa kaikki keskusteluun.
- Kokouksessa ei ole tarkoitus, että yksi henkilö puhuu ja muut kuuntelevat.
- Kokouksen vetäjä voi hyödyntää kokouksissa erilaisia ryhmätyötapoja (esimerkiksi aivoriihimenetelmiä), joilla saa kaikkien näkemyksiä esille.
- Voit myös kysyä henkilöltä mielipidettä käsiteltävään aiheeseen. Tämä toimii erityisesti tilanteissa, joissa tiedät, että henkilöllä on erityisosaamista asiaan liittyen.



9. Päätä kokous hallitusti!

- Varaa aikaa kokouksen yhteenvedolle!
- Kokouksen vetäjä tekee yhteenvedon käsitellyistä asioista esityslistan avulla.
- Jos aika ei ole jostain syystä riittänyt suunniteltuihin asiakokonaisuuksiin, niin sovi asiakkaan kanssa jatkosta. Käytännössä vaihtoehtoina on joko jatkaa kokousta tai sopia uusi kokous.
- Kertaa sovitut asiat ja vastuuhenkilöt.
- Sovi tarvittaessa uusi palaveriaika. Tämä onnistuu vaivattomasti, kun kaikki ovat koolla.
- Pyydä palautetta palaverista pikakyselyllä.
- Päätä kokous ajallaan.



10. Jaa kokouspöytäkirja kokoukseen kutsutuille!

- Hyvä kokouspöytäkirja on ytimekäs, mutta se sisältää keskeisimmät sisällöt ja sovitut asiat sekä vastuunjaon.
- Jaa pöytäkirja myös henkilöille, jotka eivät kokoukseen päässeet osallistumaan tai joille tieto pitää toimittaa tiedoksi. Tällä tavalla tarvittavat henkilöt pysyvät ajan tasalla.
- Lataa kokouspöytäkirja PDF-tiedostona Proxionin ja asiakkaan yhteiseen työtilaan tai yhteisesti sovittuun paikkaan. Jaa kokouspöytäkirja linkkinä.
- Jos yhteistä työtilaa tai paikkaa ei ole, lähetä pöytäkirja sähköpostin liitetiedostona.



Liite 9. Uutiskirjeet lainsäädännön muutoksista



11.5.2023

Uutiskirje rautatieyrityksille

Ajankohtaista tietoa lainsäädännön ja ohjeiden muutoksista



Hei,

Uutiskirjeessä käsitellään kesäkuussa 2023 voimaan tulevaa Jt-ohjetta. Uutiskirje sisältää tietoa myös valmistuvaiheessa olevasta näytön vastaanottajan ohjeesta ja veturinkuljettajadirektiivistä.

Junaliikenteen ja vaihtotyön turvallisuussäännöt Jt

Mikä muuttuu?

Junaliikenteen ja vaihtotyön turvallisuussääntöjen merkittävimmät muutokset koskevat näkemäajoa (ajaminen näkemällä), avustamistilanteiden lupakäytäntöä ja kuumakäynnin jälkeistä nopeuden alentamisen viivästyttämistä tilanteessa, jossa riskinä on mäkeenjäänti. Lisäksi julkaisussa on uutta sisältöä koskien ratatyöhön liittyvää liikkumista ja liikkumiseen pois ratatyöalueelta. Ratatyöosio on suunnattu kuljettajille, jotka eivät tavallisesti tee ratatöitä. Voit tutustua ohjeeseen ja sen muutoslokiin näistä linkeistä: [Jt-ohje](#) ja [Jt-ohjeen muutosloki](#).

Miten muutokset vaikuttavat rautatieyrityksiin?

Rautatieyrityksien sisäiset Jt-koulutusmateriaalit [tulee päivittää](#) Väyläviraston uuden ohjeen mukaiseksi ja ne tulee [kouluttaa](#) kuljettajille ennen kuin Jt tulee voimaan. Uuden Jt:n myötä [päivitystarpeita kohdistuu myös kuljettajan sääntökirjaan](#).

Milloin muutokset ovat voimassa?

Uusi Jt on voimassa alkaen [01.06.2023](#).

Näytönvastaanottajatoiminta

Mikä muuttuu?

Traficomilla on valmistelussa ohje näytön vastaanottamiseen liittyen. Tulevaisuudessa näytön vastaanottajalla on lupa ottaa vastaan näyttöjä eri kalustotyypeistä. Näytön vastaanottajalla tulee olla voimassa oleva vähintään lupakirja, kun otetaan vastaan käytännön näyttökokeita. Ohjeessa tullaan korostamaan lupakirjan teorianäyttöjen ja käytännön lisätodistuskoulutuksien eroa sekä eri toimijoiden eli vastuukuljettajan ja näytönvastaanottajan rooleja.

Miten muutokset vaikuttavat rautatieyrityksiin?

Rautatieyrityksillä on velvollisuus kuvata lisätodistuksien menettelyt sisältäen näytön vastaanottajien valintaperusteet turvallisuusjohtamisjärjestelmään. Jos ohje tulee voimaan luonnoksen mukaisesti, muutoksia tulee myös kielitaitovaatimuksiin. Kuljettajien, joiden äidinkieli ei ole suomi, tulee todistaa B1-tason suomen kielitaito. [Ohje ei ole vielä voimassa, joten mitään muutoksia ei tarvitse toistaiseksi tehdä](#).



Milloin näytönvastaanottajatoimintaa käsittelevä ohje julkaistaan?

Tarkkaa ohjeen voimaantulopäivämäärää ei ole toistaiseksi tiedossa.

Veturinkuljettajadirektiivi

Mikä muuttuu?

VEK-direktiivin päivitystyö etenee. Komission palkkaama Ecorys on kerännyt näkemyksiä VEK-direktiivin valmistelutyön tueksi, jonka jälkeen komissio on käsitellyt asiaa sisäisesti kevään aikana. Komissio on käsitellyt huhtikuun työpajassa lupakirja- ja lisätodistusmenettelyitä, liikenteenohjauksen ja kuljettajan välistä viestintää sekä koulutus- ja sertifiointiasioita.

Miten muutokset vaikuttavat rautatieyrityksiin?

Veturinkuljettajadirektiivin muutokset vaikuttavat VEK-koulutustoimintaan. Dokumentit tulee päivittää ajan tasalle koulutussuunnitelman (RTJJ:n liite), koulutusohjelman, opetussuunnitelmien sekä opetusmateriaalien osalta. Tarkemmat päivitystarpeet ja -kohteet tarkentuvat, kun tiedetään lopullisen direktiivin sisältö. VEK-direktiivi on vasta valmistelussa. Tämä tarkoittaa, ettei päivityksille ole tällä hetkellä tarvetta.

Milloin luonnos julkaistaan?

Komission päivittämä veturinkuljettajadirektiiviluonnos julkaistaan 21.06.2023, jolloin lausunto lähtee lausumiskierrokselle. Lopullisen direktiivin voimaantulopäivämäärää ei ole tiedossa.

Lisätietoja lainsäädännön muutoksista saat Proxionin projektitiimiltä seuraavassa asiakaspalaverissa! Seuraamme rautatiealan muutoksia säännöllisesti. Lähetämme seuraavan uutiskirjeen, kun saamme lisää tietoa työn alla olevista muutoksista.

Keväisin terveisin

Proxionin projektitiimi



Utiskirje yksityisraiteen haltijoille

Ajankohtaista tietoa lainsäädännön muutoksista



Hei,

Utiskirje sisältää ajankohtaista tietoa lainsäädännön muutoksista. Tässä utiskirjeessä käsitellään VAK-lainsäädännön ja VAK-rautatiemääräyksen muutoksia. Utiskirjeen sisältö koskee yksityisraiteen haltijaa, jonka yksityisraiteilla kuljetetaan vaarallisia aineita.

Laki vaarallisten aineiden kuljetuksesta 541/2023

Mikä muuttuu?

Uusi laki vaarallisten aineiden kuljetuksista on annettu 23.03.2023. Lakiuudistuksen muutokset koskevat erityisesti VAK-vaunujen tilapäistä säilytystä, vastuuhenkilöiden nimeämistä, VAK-kuljetusten valvontaa ja lain rikkomisesta aiheutuvia seuraamuksia.

Pääset tutustumaan uuteen lakiin tämän linkin kautta: [Laki 541/2023](#)

Miten muutokset vaikuttavat yksityisraiteiden haltijaan?

VAK-lain merkittävimmät muutokset koskevat tilapäistä säilytystä ja sisäistä pelastussuunnitelmaa. Sisäinen pelastussuunnitelma on laadittava ennen tilapäisen säilytyksen aloittamista sekä uusittava toiminnan muuttuessa merkittävästi. Sisäinen pelastussuunnitelma on toimitettava Traficomille ennen toiminnan aloittamista. Sisäisen pelastussuunnitelman sisältövaatimukset on lueteltu lain 6. luvussa 33 §. Tämän lisäksi toimintaan liittyen pitää nimetä vastuuhenkilö.

Kun yksityisraiteella on vaarallisten aineiden rautatiekuljetusta sekä kuljetuksiin liittyvää pakkaamista, lähettämistä tai muuta toimintaa, yksityisraiteella tulee olla nimettynä turvallisuusneuvonantaja. Turvallisuusneuvonantajan nimi tulee ilmoittaa Traficomille.

Uuden lain luvussa 23 on lueteltuna rautatiekuljetuksien vaarallisten aineiden kuljetusrikkomukset, joista lain mukaan määrätään liikennevirhemaksu. Uusi laki on huomattavasti yksityiskohtaisempi verrattuna vanhaan lakiin.

Milloin laki tulee voimaan?

Laki vaarallisten aineiden kuljetuksesta 541/2023 tulee voimaan 01.09.2023.

Määräys: Vaarallisten aineiden kuljetus rautatiellä

Mikä muuttuu?

Traficomissa on valmistelussa VAK-rautatiemääräyksen uudistaminen. Määräysluonnoksessa annetaan kansallisesti RID-määräyksiä ja VAK-direktiiviä vastaavia määräyksiä koskien vaarallisten aineiden kuljetusta rautatiellä. Traficom pyytää lausuntoja **määräysluonnoksesta** 19.05.2023 asti.

Voit tutustua [määräysluonnokseen tästä](#).

Määräysluonnoksen keskeisimmät muutokset koskevat RID-määräyksiä koskevia uusia vaarallisten aineiden kuljetusnimikkeitä sekä niihin liittyviä kuljetusehtoja. Tiettyjen aineiden ja esineiden kuljetusehtoja on muutettu. Ne koskevat teknisiä yksityiskohtia, kuten aineiden luokituskriteereitä. Kiertotalouden mahdollistamiseksi on lisätty määräyksiä, jotka mahdollistavat paremmin kierrätetyn muovimateriaalin käyttöä vaarallisten aineiden kuljetuspakkausten valmistuksessa. Määräysluonnos sisältää myös koulutukseen, osapuolten velvollisuuksiin, turvallisuusneuvonantajaan ja turvauhkiin varautumiseen liittyviä määräyksiä. Määräyksellä parannetaan vaarallisten aineiden kuljetusta rautateillä liikenneturvallisuuden ja ympäristön näkökulmasta.

Miten muutokset vaikuttavat yksityisraiteiden haltijaan?

VAK-rautatiemääräys on valmistelussa, joten määräys ei toistaiseksi vaadi mitään toimia yksityisraiteiden haltijalta.

Milloin muutos astuu voimaan?

Määräyksen soveltaminen on pakollista 01.07.2023 lähtien. Koulutukseen, osapuolten velvollisuuksiin, turvallisuusneuvonantajaan ja turvauhkiin varautumiseen liittyvät määräykset astuvat voimaan 1.9.2023.

Lisätietoja aiheesta saat Proxionin projektitiimiltä seuraavassa asiakaspalaverissa! Seuraamme rautatiealan muutoksia säännöllisesti. Lähetämme seuraavan uutiskirjeen VAK-määräyksen julkaisemisen jälkeen.

Keväisin terveisin
Proxionin projektitiimi

