

Mikko Holm

**”LAPPEENRANTA ON PEHMEÄ JA  
PÖRRÖINEN”**  
Sijoittumispalveluiden palvelupolun kehittäminen

Opinnäytetyö

Muotoilija YAMK

Palvelumuotoilu

2025



**Kaakkois-Suomen  
ammattikorkeakoulu**

Tutkintonimike	Muotoilija (ylempi AMK)
Tekijä/Tekijät	Mikko Holm
Työn nimi	”Lappeenranta on pehmeä ja pörröinen” - Sijoittumispalveluiden palvelupolun kehittäminen
Toimeksiantaja	Lappeenrannan kaupunki
Vuosi	2025
Sivut	84 sivua, liitteitä 4 sivua
Työn ohjaaja(t)	Anu Vainio

## TIIVISTELMÄ

Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää Lappeenrannan kaupungin sijoittumispalveluiden palvelupolkua palvelumuotoilun keinoin siten, että sijoittumispalvelut pystyisivät vastaamaan entistä paremmin kiinnostusta osoittaneiden yritysten tarpeisiin heidän etsiessään liiketoiminnalleen ja sen kasvulle tarpeellista yritystilaa ja työvoimaa. Opinnäytetyön tarpeen taustalla oli Kaakkois-Suomen voimakkaasti muuttunut tilanne, johon vaikuttivat keskeisesti koronapandemia ja Venäjän hyökkäys Ukrainaan. Aiemmin kasvun mahdollisuuksia tarjonnut rajan läheisyys on nykyisessä tilanteessa muuttanut alueen kiinnostavuutta sijoituspaikkaa etsivien yritysten silmissä.

Opinnäytetyö toteutettiin palvelumuotoilussa käytettävää tuplatimanttimallia hyödyntäen. Menetelminä hyödynnettiin sidosryhmäkarttaa, teemahaastatteluita, palvelupolkua, vertaisarviointia, kehittämiskortteja, prosessikuvausta, käyttäjäpersoonia ja erilaisia työpajamenetelmiä. Opinnäytetyön lopputuloksena syntyi sijoittumispalveluiden toimintaa kuvaava service blueprint, joka huomioi yrityksen aina ensimmäisestä yhteydenotosta siihen pisteeseen, jossa yritys on aloittanut toimintansa ja kiinnittynyt alueeseen ja sen verkostoihin. Service blueprinatin tueksi laadittiin visuaaliset skenaariokuvaukset, jotka auttavat hahmottamaan palveluprosessia asiakkaan näkökulmasta.

Kehittämistyössä tunnistettiin sijoittumispalveluiden tarjoamat keskeisimmät palvelut ja kehitettiin niihin liittyviä kaupungin omia sisäisiä prosesseja siten, että ne palvelevat sijoittuvan yrityksen tarpeita ja tarjoavat heille sujuvan palvelukokemuksen. Asiakkuuksien hallintaan tarkoitettujen järjestelmien käyttöönotto yhdessä toimialojen rajat ylittävän sijoittumisnyrkin kanssa varmistavat, että asiakkaan saama palvelukokemus säilyy katkeamattomana ja hänen tarpeisiinsa puututaan ratkaisukeskeisesti. Sijoittumispalveluiden palvelumuotoiluprosessissa tunnistettiin asiakaskokemuksen merkitys ja toimintaa kehitetään tulevaisuudessa yhdessä asiakkaiden kanssa entistä paremmaksi. Tavoitteena onkin pilotoida toteutettua palvelupolkua uusilla asiakkuuksilla ja kehittää sitä saadun palautteen perusteella entistä sujuvammaksi.

**Asiasanat:** palvelumuotoilu, asiakaskokemus, yrityspalvelut, muotoiluajattelu

Degree title	Master of Culture and Arts
Author (authors)	Mikko Holm
Thesis title	“Lappeenranta is soft and fluffy” – developing a customer journey for invest in services
Commissioned by	City of Lappeenranta
Time	2025
Pages	84 pages, 4 pages of appendices
Supervisor	Anu Vainio

## ABSTRACT

The objective of the thesis was to develop the customer journey of the invest in services provided by the City of Lappeenranta, using service design methods. The purpose was to develop the services so that they would be able to better meet the needs of companies that have shown interest in them as they have sought for the necessary business space and workforce needed for their business and its growth. The need for the thesis was based on the strongly changed situation in Southeast Finland, which was significantly influenced by the COVID pandemic and Russia's attack on Ukraine. The proximity of the border, which previously offered opportunities for growth, has in the current situation changed the attractiveness of the area in the eyes of companies looking for a new location to invest in.

The thesis was carried out using the double diamond model often used in service design. Methods such as stakeholder mapping, semi-structured interviews, customer journey, peer review, development cards, process description, user personas and various workshops were utilized. The result of the thesis was a service blueprint describing the operation of the invest in services, which takes into account the company from the first contact to the point where the company has started its operations and is integrated into the area and its networks. Visual scenario descriptions were created to support the service blueprint, which help to understand the service process from the customer's perspective.

In the thesis the key services offered by the invest in services were identified and the city's own internal processes related to them were developed so that they serve the needs of the investing company and provide them with a smooth service experience. The introduction of systems intended for customer relationship management, together with a cross-sectoral invest in task force, ensures that the service experience received by the customer remains uninterrupted and their needs are addressed in a solution-oriented manner. In the service design process of the invest in services, the importance of the customer experience was recognized, and the operation will be developed together with customers in the future to further improve it. The goal is to pilot the implemented service path with new customers and develop it based on the feedback received to make it even smoother.

**Keywords:** service design, customer experience, business services, design thinking

## SISÄLLYS

KÄSITELUETTELO .....	6
1 JOHDANTO .....	7
2 TUTKIMUSASETELMA .....	8
2.1 Käsitekartta ja viitekehys .....	8
2.2 Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset .....	10
2.3 Tapaustutkimus .....	11
3 LÄHESTYMISTAPANA PALVELUMUOTOILU JA MUOTOILUAJATTELU .....	12
3.1 Palvelumuotoilu .....	12
3.2 Muotoiluajattelu .....	14
3.3 Yhteiskehittäminen .....	15
4 ASIAKASKOKEMUS .....	16
5 PALVELUMUOTOILUPROSESSIN VAIHEET .....	17
5.1 Tuplatimanttimalli .....	17
5.2 Tuplatimantin löydä-vaihe .....	19
5.2.1 Teemahaastattelut .....	19
5.2.2 Sidosryhmäkarta .....	26
5.2.3 Palvelupolkuluonnos .....	27
6 TUPLATIMANTIN MÄÄRITÄ-VAIHE .....	29
6.1 Vertaisarviointi .....	30
6.2 Kehittämiskortit .....	34
6.3 Palvelumallin kuvaaminen -työpaja .....	35
6.4 Käyttäjäpersoonat .....	39
6.4.1 Tontin ja toimitilan tarvitsijat .....	40
6.4.2 Työvoiman tarvitsijat .....	42
6.4.3 Monipuolista palvelua tarvitsevat yritykset .....	43
6.4.4 Uudenlaisia palveluita tarvitsevat edelläkävijät .....	44
7 TUPLATIMANTIN KEHITÄ-VAIHE .....	45

7.1.1	Prosessikuvaus.....	45
8	TUPLATIMANTIN TUOTA-VAIHE .....	49
8.1	Palvelumallin kuvaus, eli service blueprint.....	49
8.1.1	Esipalvelu .....	50
8.1.2	Ydinpalvelu .....	53
8.1.3	Jälkipalvelu .....	62
8.2	Skenaariokuvaukset .....	62
9	KEHITTÄMISEHDOTUKSIA.....	68
10	TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUDEN ARVIOINTI .....	71
11	JOHTOPÄÄTÖKSET .....	73
12	POHDINTA.....	74
	LÄHTEET.....	78
	KUVALUETTELO .....	83

## KÄSITELUETTELO

**Asiakaskokemus** (customer experience) muodostuu kohtaamisten, mielikuvien ja asenteiden moninaisesta yhdistelmästä, jonka asiakas muodostaa yrityksen toiminnasta. Se edustaa kokonaisvaltaista näkemystä, kokemusta ja erityisesti tunnetta siitä, miten yritys suhtautuu asiakkaisiinsa. (Holma ym. 2021, 24.)

**Muotoilujattelu** (design thinking) mahdollistaa ratkaisujen ja toimintatapojen kehittämisen monipuolisesta näkökulmasta, ottaen huomioon kaikki sidosryhmät. Tämä lähestymistapa yhdistää erilaisia osaamisalueita tavoitteena synnyttää luovaa kehitystä, joka perustuu empatiaan ja intuitioon uusien arvonluontimenetelmien etsimisessä. Muotoilujattelu tarjoaa visuaalisen perustan kehittämistyölle, joka konkretisoi abstrakteja käsitteitä ja havainnollistaa niiden hierarkiaa. (Miettinen 2014, 11–17.)

**Palvelumallin kuvaus** (service blueprint) on yksityiskohtainen aikajanalle sijoitettu kuvaus, jossa asiakkaan toimen on asetettu keskiöön. Tavoitteena on hahmottaa palveluun kuuluvat eri osa-alueet ja niiden väliset yhteydet. (Rauhala & Turku 2021.)

**Palvelupolku** (customer journey) kuvaa asiakkaan matkaa ja kokemusta palvelun aikajanalla. Palvelupolku jaetaan erilaisiin palvelutuokioihin, jotka koostuvat useista erilaisista kosketuspisteistä. Näiden kosketuspisteiden kautta asiakas on vuorovaikutuksessa palvelun kanssa kaikilla aisteillaan. Kosketuspisteitä voivat olla esimerkiksi muut ihmiset, ympäristöt, esineet ja toimintatavat. (Tuulaniemi 2021, 78–79.)

**Sijoittumispalvelut** (invest in services) auttavat yritystä sijoittumaan alueelle. Ne tarjoavat tukea sopivan toimipaikan löytymiseen alueelta ja auttavat työntekijöiden ja tarvittavien verkostojen löytämisessä. (Vitikainen 2019, 8.)

## 1 JOHDANTO

Lappeenrannan kaupungin sijoittumispalveluilla on keskeinen rooli alueen elinvoimaisuuden ja kilpailukyvyn parantamisessa. Koronapandemia ja Venäjän hyökkäys Ukrainaan ovat muuttaneet merkittävästi Kaakkois-Suomen tilannetta, mikä on vaikuttanut alueen houkuttelevuuteen yritysten sijoituspaikkana. Alueen tilanne näkyy myös Elinkeinoelämän keskusliiton toteuttamassa Kuntarankingissa vuodelta 2023, jossa Lappeenrannan seutukunta, johon kuuluvat Lappeenrannan lisäksi Lemi, Imatra, Savitaipale, oli 21. sijalla. Lappeenrannan lisäksi lähialueen kunnista Kouvola oli viimeisellä 26. sijalla ja sen edellä oli Kotka-Hamina. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2023.) Lappeenrannan kaupungin sijoittumispalveluiden kehittämisen taustalla on tarve vastata muutuneeseen toimintaympäristöön ja houkutellessa uusia yrityksiä alueelle.

Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan, miten Lappeenrannan sijoittumispalveluiden palvelupolkua voidaan kehittää palvelumuotoilun keinoin vastaamaan paremmin yritysten tarpeisiin ja odotuksiin. Opinnäytetyön tavoitteena on luoda selkeä ja asiakaslähtöinen palvelupolku, joka tukee yritysten sijoittumista ja liiketoiminnan laajentamista Lappeenrannan alueelle. Kehittämistyössä hyödynnetään palvelumuotoilun menetelmiä, kuten tuplatimanttimalia, teemahaastatteluita, sidosryhmäkarttaa, käyttäjäpersoonia ja vertaisarviointia. Näiden menetelmien avulla pyritään ymmärtämään nykytilaa, tunnistamaan kehittämiskohteita ja luomaan ratkaisuja, jotka parantavat asiakaskokemusta ja palveluiden sujuvuutta.

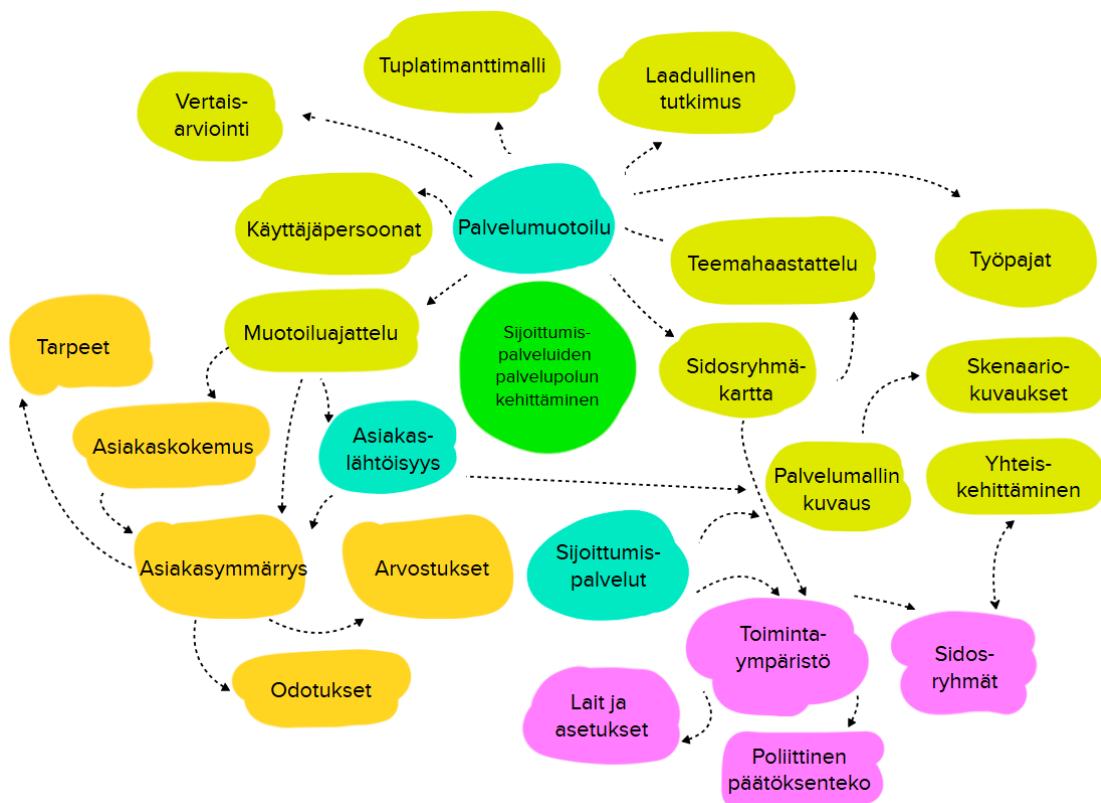
Opinnäytetyössä pohditaan, miten palvelumuotoilun avulla on mahdollista luoda kilpailuetua ja parantaa kaupungin ja alueen vetovoimaa yritysten silmissä. Hyvä asiakaskokemus ja sujuvat palvelut ovat keskeisiä tekijöitä, jotka vaikuttavat yritysten päätöksiin sijoittua Lappeenrantaan. Opinnäytetyö tarjoaa kattavan katsauksen Lappeenrannan sijoittumispalveluiden nykytilaan ja kehittämismahdollisuuksiin. Työn lopputuloksena syntyy palvelumallin kuvaus, joka huomioi yritysten tarpeet ja tarjoaa heille sujuvan ja positiivisen palvelukokemuksen. Tavoitteena on, että opinnäytetyö ja siinä esitetyt kehittämissideat auttavat Lappeenrannan kaupunkia vahvistamaan asemaansa yrityksille houkuttelevana paikkana sijoittautua ja samalla se tukee koko Kaakkois-Suomen alueen elinvoimaisuutta pitkällä aikavälillä.

## 2 TUTKIMUSASETELMA

Tutkimusasetelma antaa lukijalle kuvan tutkimuksen keskeisistä tutkimuskysymyksistä, siinä käytettävistä aineistoista ja menetelmistä. Kappaleessa esitellään myös tutkimuksen teoreettinen viitekehys ja käsitekartta, jotka on kuvattu myös visuaalisesti lukemisen helpottamiseksi. Tutkimuksen menetelmiä avataan tarkemmin palvelumuotoiluprosessiin kuuluvien vaiheiden yhteydessä.

### 2.1 Käsitekartta ja viitekehys

Käsitekartassa on tuotu näkyviin opinnäytetyöhön liittyvä toimintaympäristö ja keskeiset käsitteet. Käsitekartan tavoitteena on tuoda näkyviin viitekehyksessä esitettyjen asioiden ja käsitteiden välistä suhdetta. Tutkimuksen kannalta keskeisiä käsitteitä on avattu laajemmin opinnäytetyön ensimmäisellä lehdellä luoden näin erillisen säännöstön, joiden avulla lukija pääsee käsiksi tutkimukseen tehden siitä samalla ymmärrettävän. (Vilka 2015, 36–37.)

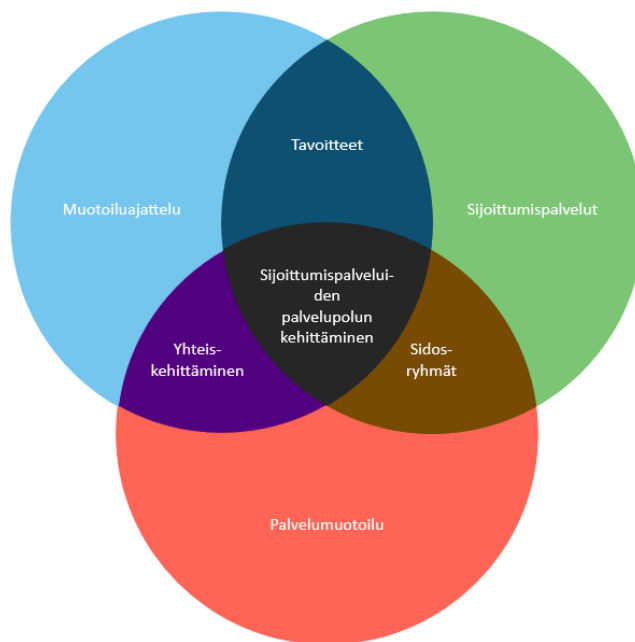


Kuva 1 Opinnäytetyön käsitekartta

Opinnäytetyön käsitekartan keskiöön on asetettu opinnäytetyön päätavoite, eli sijoittumispalveluiden palvelupolun kehittäminen. Päätavoitteen ympärillä on

kuvattu sinertävällä värillä kehittämisen näkökulmasta keskeisimmät käsitteet, eli palvelumuotoilu, asiakaslähtöisyys ja sijoittumispalvelut. Näiden ympärille on kuvattu omina väreinään niihin liittyviä käsitteitä ja käsittekokonaisuuksia, joiden välistä suhdetta on mahdollista hahmottaa käsitekarttaan kuvattujen nuolien avulla.

Tieteellisessä tutkimuksen synnyttämän uuden tiedon pohjalla ovat tutkimusta varten valitut teorit, joiden kautta valittua kohdetta tarkastellaan. Tätä kutsutaan teoreettisesti viitekehukseksi tai lähestymistavaksi ja se muodostuu aina jokaisen tutkimuksen kohdalla erikseen ohjaten sitä ja tutkimuksessa saatavia tuloksia eteenpäin (Vilka 2015, 34). Viitekehys voidaankin nähdä eräänlaisina silmälaseina, jonka läpi tutkittavaa asiaa katsotaan ja alla viitekehysten visualisointi tuo pelkistetyksi esiin tutkimuksen teoreettiset lähtökohdat ja sen tavoitteena on kuvata keskeisimmät tutkimusaiheeseen liittyvät asiat ja toimijat.



Kuva 2 Opinnäytetyön viitekehys

Opinnäytetyössä kehitetään sijoittumispalveluiden palvelupolkua. Toimintaa kehitetään sijoittumispalveluiden sidosryhmien kanssa palvelumuotoilua hyödyntäen. Sijoittumispalvelut on ottanut tavoitteekseen kehittää omaa palveluprosessiaan ja muotoiluajattelu mahdollistaa monipuolisen lähestymistavan.

Yhteiskehittäminen auttaa löytämään ratkaisuja yhdessä sidosryhmien kanssa.

## **2.2 Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset**

Opinnäytetyön antajana toimii Lappeenrannan sijoittautumispalvelut, jonka tehtävänä ja tavoitteena on saada yrityksiä kiinnostumaan Lappeenrannasta ja auttaa heitä sopivien toimitilojen, tonttien, työntekijöiden ja muiden yrityksen toiminnassa tärkeiden osa-alueiden täyttämässä. Sijoittumispalveluita käyttävät monipuolisesti erilaiset yritykset ja tämän vuoksi niiden tarpeet ulottuvat aina pienen toimistotilan löytymisestä suurempaan kokonaisuuteen, jossa syntyy tarve kaavoittaa sijoittuvalle yritykselle soveltuvaa toimitilaa ja auttaa heitä löytämään yritykselle soveltuvaa työvoimaa, mahdollisuuksia kouluttaa heitä ja auttaa kaupunkiin saapuvia uusia työntekijöitä löytämään heidän perheilleen soveltuvia palveluita, jotka mahdollistavat sujuvan työnteon.

Kaupunkiorganisaation sisällä sijoittumispalvelut muodostaa kokonaisuuden, jossa yhdistyvät vahvasti kaupungin eri toimialat sekä vastuualueet aina rakennusvalvonnasta hyvinvointi- ja sivistyksen toimialaan. Tämän lisäksi sijoittumispalveluiden toiminnassa tulee huomioida myös erilaisia lainsäädäntöön tai viranomaistoimintaan liittyviä näkökulmia.

Etelä-Karjalan maakuntaohjelma painottaa pitkäjänteistä elinvoimakehitystä ja yritysten palveluprosessien sujuvoittamista, erityisesti laajentumis- ja sijoittautumistarpeiden osalta, tavoitteena houkutella uusia yrityksiä ja toimintoja alueelle. Maakunnan näivettymisen estämiseksi on tarpeen tehdä yhteistyötä yli organisaatorajojen. Tulevaisuuden visioissa Etelä-Karjala pyrkii olemaan kestävä kotisatama uusille ajattelijoille, ja sen vuoksi Lappeenrannan kaupunki oli toteuttanut Maakunnallisen sijoittumismyynnin kehittäminen -hankkeen. Hankkeen avulla parannettiin Lappeenrannan ja Imatran seutukuntien kykyä houkutella uutta liiketoimintaa alueelle uudella sisällöllisellä ja kohdennetulla myyntikonseptilla.

Opinnäytetyö pyrkii vastaamaan Etelä-Karjalan maakuntaohjelman tavoitteissa mainittuun yritysten palveluprosessien sujuvoittamiseen ja elokuussa

2023 päättyneeseen Maakunnallisen sijoittumismyynnin kehittäminen -hankkeen synnyttämään kehittämistarpeeseen. Kehittämistarpeen keskeisenä tavoitteena on tunnistaa, mitä tapahtuu sen jälkeen, kun yritys on osoittanut kiinnostuksestaan sijoittua Lappeenrannan alueelle. Sijoittumispalveluiden palvelupolku ja prosesseja ei ole mallinnettu aikaisemmin ja tältä osin kehittämistarve vastaakin hyvin Lou Downen esittämään ajatukseen, ettei julkisia palveluita ole suunniteltu vastaamaan käyttäjien tarpeisiin. Hän menee argumentissaan jopa niin pitkälle, että väittää useiden palveluiden olevan toiminnassa ilman, että niitä on suunniteltu laisinkaan. Tämä näkyy hänen mukaansa esimerkiksi siinä, että palveluun liittyviä vahvistusviestejä ei lähetetä ja palvelunkuvaukset eivät ole selkeitä. (Downe 2022, 19.)

Tavoitteena onkin luoda sijoittumispalveluille palvelupolku, joka auttaa heitä vakiinnuttamaan omaa toimintamalliaan ja vastaamaan kiinnostusta osoittaneiden yritysten tarpeisiin heidän etsiessään liiketoiminnalleen ja sen kasvulle tarpeellista yritystilaa ja työvoimaa.

Opinnäytetyö vastaa tutkimuskysymykseen: *Millaisia ovat sijoittumispalveluiden sisäiset prosessit ja miten niitä tulisi kehittää asiakkaiden tarpeita vastaavaksi?*

Tutkimuskysymystä tukeva apukysymys on:

*Millaisia tarpeita sijoittumispalveluita käyttävillä yrityksillä on?*

Sijoittumispalveluiden palvelupolun kehittämisessä hyödynnetään Design Councilin kehittämää tupatimanttimallia. Tupatimanttia ja opinnäytetyön prosessia menetelmineen kuvataan tarkemmin tämän opinnäytetyön myöhemmässä kappaleessa.

### **2.3 Tapaustutkimus**

Tutkimus on luonteeltaan tapaustutkimus ja sijoittuu osaksi laadullisen tutkimuksen kenttää. Fahad Alnaim on käsitellyt tapaustutkimusta artikkelissaan "The Case Study Method: Critical Reflection" ja hän toteaa, että tapaustutkimuksen vahvuutena on sen kyky tuoda monimuotoiset ongelmat ymmärrettävään muotoon ja se auttaa yhdistämään jo tunnettua tietoa uusiin tapauksiin

vahvistaen samalla molempia. Tapaustutkimus onkin Alnaimin mukaan ollut suosittu erityisesti yhteiskuntatieteisiin keskittyneiden tutkijoiden parissa sen vuoksi, että se tarjoaa laadullisen tutkimuksen piiriin kuuluvan menetelmän, jolla voi keskittyä tosielämään liittyviin tutkimusongelmiin. (Alnaim 2015, 29.) Suomalaisessa tutkimuksessa Hirsjärvi on tiivistänyt tapaustutkimuksen ytimekkäästi ”yksityiskohtaista, intensiivistä tietoa yksittäisestä tapauksesta tai pienestä joukosta toisiinsa suhteessa olevia tapauksia” (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 134–135).

Laadullinen tutkimus on luonteeltaan tutkimusta, jossa tarvittava kattava tiedonhankinta tapahtuu todellisissa tilanteissa. Laadulliselle tutkimukselle on Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran mukaa tyypillistä se, että tutkimuksen kannalta tärkeä tieto on ihmislähtöistä. Luonteeltaan se on induktiivista ja sijoittumispalveluiden palvelupolkua kehittävässä tehtävässä sen tavoitteena on tuoda näkyviin kehitettävään kohteeseen liittyviä seikkoja, jotka ovat jääneet huomaamatta. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 164.) Palvelumuotoilu ja sen menetelmät ovat usein hyvin ihmislähtöisiä ja soveltuvat näin hyvin osaksi laadullista tutkimusta ja omaa kehittämistehtävääni, sillä ne antavat äänen palvelun parissa työskenteleville ihmisille.

### **3 LÄHESTYMISTAPANA PALVELUMUOTOILU JA MUOTOILUAJATELU**

#### **3.1 Palvelumuotoilu**

Palvelumuotoilua käsittelevässä kirjallisuudessa lähdetään usein liikkeelle palvelumuotoilua määriteltäessä sen tavoitteista. Mikko Koivisto lähestyy aihetta Palvelumuotoilun bisneskirjaan kirjoittamassaan artikkelissa seuraavasti: ”Palvelumuotoilun keskeisenä tavoitteena on palvelun käyttäjälähtöinen kehittäminen siten, että palvelu vastaa sekä asiakkaan tarpeita että palveluntarjoajan liiketoiminnallisia tavoitteita” (Koivisto 2019, 34). Palvelumuotoilu tarjoaakin eräänlaisen kehyksen ja vastavoiman tuotekeskeiselle ajattelulle muistuttaen palveluita käyttävän asiakkaan olemassaolosta.

Tuulaniemi muistuttaa kirjassaan Palvelumuotoilu siitä, että palvelumuotoilu ei ole mikään uusi innovaatio, vaan sen juuret ovat perinteisessä muotoilussa ja

palvelumuotoilussa ne tuodaan osaksi perinteisiä palvelun kehittämisen menetelmiä. Palvelumuotoilu on hänen mukaansa tarkasti suunniteltu tapa kehittää liiketoimintaa ja siihen kuuluu kokonaisvaltainen lähestymistapa kehitettyyn palveluun. Palvelun eri osa-alueista muodostetaan selkeä kuva, joka pidetään mielessä koko suunnitteluprosessin ajan. Palvelu jaetaan myös pienempiin osiin, jotka pilkotaan vielä tarkempiin elementteihin, jotta niitä on helpompi käsitellä ja kehittää tavoitteiden mukaisiksi. Tämä tapahtuu keskittymällä asiakaskokemuksen tärkeisiin osa-alueisiin ja kehittämällä palveluprosessia, työskentelytapoja, tiloja ja vuorovaikutusta sekä poistamalla palvelua häiritseviä tekijöitä. Tavoitteena on, että asiakas saa mahdollisimman myönteisen palvelukokemuksen. (Tuulaniemi 2021, 24–27.)

Palvelumuotoilu onkin muodostunut monipuoliseksi osaamisalaksi ja sitä on mahdollista hyödyntää monipuolisesti erilaisissa tilanteissa ja yrityksen toiminnan eri tasoilla. Sen avulla on onnistuttu luomaan kokonaan uudenlaisia palvelukonsepteja ja auttamaan yrityksiä kirkastamaan omia tavoitteitaan sekä terävöittämään strategioitaan ja visioitaan. (Koivisto 2019, 55.)

Tutkimuksen tekemisen näkökulmasta on tärkeä ymmärtää, että palvelumuotoilu toimii monipuolisena työkaluna ja sitä mahdollista hyödyntää myös organisaation sisäisten prosessien kehittämisessä. Forsberg, Säynäjäkangas ja Koivisto muistuttavat, että sisäisten prosessien kehittämisessä ei saa unohtaa asiakasta ja kehittämisen tulee perustua vahvaan ymmärrykseen yrityksen tai organisaation palveluita käyttävistä asiakkaista. Palvelumuotoilun avulla on mahdollista tunnistaa asiakkaiden keskeiset kipupisteet ja kehittää sijoittumispalveluiden palvelupolkua siten, että se pystyisi tarjoamaan entistä tehokkaammin laadukkaampaa ja parempaa palvelua. Tällä tavoin kehittämisen vaikuttavuus ja osumatarkkuus paranee ja kehitettävällä palvelulla pystytään tuottamaan parempia asiakaskokemuksia palvelua käyttäville asiakkaille. (Forsberg, Säynäjäkangas & Koivisto 2019, 155.)

Palvelumuotoilun merkitystä osana palveluiden, ja tässä opinnäytetyön kontekstissa sijoittumispalveluiden kehittämistä, ei voi millään väheksyä. Etelä-Karjalan maakuntaohjelman tavoitteena on estää alueen näivettyminen ja palveluilla on tämän tavoitteen toteutumisessa merkittävä rooli: palvelut muodostavat jo entuudestaan merkittävän osan Suomen bruttokansantuotteesta ja

Tuulaniemi näkeekin palveluistumisen, eli palveluiden merkityksen kasvun luovan yrityksille, asiakkaille ja kilpailijoille uusien toimintamallien ja kasvun toteutumisen. Tämän vuoksi yritysten, ja varmasti julkisorganisaatioidenkin, tulee olla aktiivisia ja hereillä oman toimintansa kehittämisessä asiakkaiden tarpeisiin vastaamiseksi. (Tuulaniemi 2021, 18–21.)

### **3.2 Muotoiluajattelu**

Muotoiluun liittyy usein vahvoja mielle yhtymiä ja siitä keskusteltaessa on helppo tunnistaa puheen kääntyvän usein erilaisiin arkisiin esineisiin, kuten tuolien tai silmälasien muotoiluun. Muotoiluajattelu on kuitenkin pelkkää muotoilua laajempi kokonaisuus, jossa muotoilu itsessään muodostaa ajatuksen silmälaseista, jonka läpi maailmaa katsotaan.

Muotoiluajattelun merkitystä voidaan ymmärtää, kun tarkastellaan laajemmin suomalaista yhteiskuntaa ja osaamisalueitamme. Suomen entinen opetusministeri Olli-Pekka Heinonen nostaa esiin perinteisen insinööriosaamisen, joka on tuottanut yhteistyössä yritysten, yliopistojen ja muiden tuotekehityksen parissa työskentelevien tahojen kanssa lukuisia patenteja ja niihin liittyvää teknistä osaamista. Hän kuitenkin huomauttaa niiden olevan nykymaailmassa riittämättömiä asiakkaiden halutessa pelkkien tavaroiden sijaan erilaisia elämyksiä, kokemuksia ja tapaa toteuttaa itseään. Tämän vuoksi Suomessa tarvitaan hänen mukaansa uudenlaista tapaa ajatella asioita ja sitä ei ole mahdollista tehdä yksin piirtopöydän äärellä, vaan sitä tulee tehdä yhdessä palvelun käyttäjien ja ihmisten kanssa. (Heinonen 2019, 9.)

Heinosen peräänkuuluttama tarve uudenlaiselle tavalla ymmärtää ja tehdä asioita yhdessä käyttäjien kanssa toteutuukin muotoiluajattelussa. Muotoiluajattelu voidaankin ymmärtää sitä tunnetuksi tehneen muotoilutoimisto IDEOn mukaan ihmiskeskeisenä lähestymistapana innovaatioiden luomiseen, joka hyödyntää suunnittelijoiden ja muotoilijoiden tapaa ajatella ja työskennellä. Se on monialainen prosessi, joka yhdistää ihmisten tarpeet, teknologian mahdollisuudet ja liiketoiminnassa menestymiseen tarvittavat vaatimukset ja hyödyntää niitä erilaisten monimutkaisten haasteiden ratkaisemiseen luovilla tavoilla. (IDEO 2025.)

Muotoiluajattelun tarjotessa ihmiskeskeisen lähestymistavan monimutkaisten haasteiden ratkaisemiseen luovilla tavoilla ei sen käyttö ole rajoitettu ainoastaan muotoilijoille, vaan sitä on Van Oeverenin mukaan mahdollista hyödyntää useilla eri elämänalueilla, kuten politiikassa. Muotoiluajattelun ymmärtäminen ajattelutapana antaa yrityksille ja organisaatioille mahdollisuuden omaksua se osaksi yrityksen johtamista ja toimintakulttuuria. Se tarjoaa mahdollisuuden tarkastella toimintaa uudesta näkökulmasta ja vahvistaa organisaation kykyä toimia alati muuttuvassa maailmassa. (Van Oeveren 2024.)

Muotoiluajattelu ja palvelumuotoilu ovatkin vahvasti sidoksissa toisiinsa muotoiluajattelun muodostaessa laajemman käyttäjäkeskeisen lähestymistavan tai kehyksen palvelumuotoilun tarjotessa joukon käytännönläheisiä menetelmiä ja työkaluja muotoiluajattelun tuomiseksi osaksi toiminnan kehittämistä. (Koi-visto, Säynäjäkangas & Forsberg 2019, 34, 233.)

Opinnäytetyön tekemisen näkökulmasta muotoiluajattelu tarjoaa ajattelutavan, joka auttaa sijoittumispalveluita kehittämään toimintaansa luovasti ja ennakkoivasti, mahdollisuuden sopeutua muutoksiin tarjoten samalla työkaluja muutosjohtamiseen. Palvelumuotoilijan tehtävänä on visualisoida ja tiivistää uudet toimintamallit selkeiksi, elämyksellisiksi kokonaisuuksiksi ja palveluprosesseiksi, joissa jokainen yksityiskohta on tarkkaan harkittu ja helposti viestittävässä. (Miettinen 2019, 11; Kälviäinen 2019, 16–17.)

### **3.3 Yhteiskehittäminen**

Muotoiluajatteluun liittyvä tarve tehdä ja kehittää palveluita yhdessä käyttäjien kanssa toteutuu yhteiskehittämisessä. Yhteiskehittäminen on osa osallistavien ja yhteistoiminnallisten design- ja suunnittelumenetelmien joukkoa, jolle on tyypillistä hyödyntää palvelun käyttäjien ja palveluita suunnittelevien asiantuntijoiden osaamista. Yhteiskehittäminen on vahvasti tavoitteellista toimintaa, jonka lopputuloksena syntyy paremmin loppukäyttäjien tarpeita vastaavia tuotteita tai palveluita. (Pöyry-Lassila 2017, 25.)

Käyttäjien ottaminen mukaan suunnitteluprosessiin toimii vastapainona toimintatavalle, jossa kehittämistä lähdetään tekemään organisaatiosta käsin. Kehit-

tämistyön tekeminen ilman asiakkaita voikin johtaa tilanteeseen, jossa tehdään ratkaisuja organisaatiossa työskentelevien asiantuntijoiden näkökulmasta ja asiakasymmärrys perustuu tällöin olettamuksiin. Käyttäjien ja asiakkaiden ottaminen mukaan suunnitteluprosessiin vaikuttaa myös toimijoiden välisiin valtasuhteisiin; asiakkaat eivät ole ainoastaan tutkimuskohteita, vaan he ovat aktiivisesti mukana kehittämisessä ja tekemässä päätöksiä. Yhteiskehittämisen tuloksena saavutetaan laadukkaampia ja asiakkaille paremmin soveltuvia palveluita. (Koivisto 2019, 34–42.)

#### **4 ASIAKASKOKEMUS**

Asiakaskokemus muodostuu kokemuksesta ja vaikutelmasta, jonka asiakas saa yrityksen toiminnasta. Se koostuu kaikista kohtaamisista, mielikuvista ja tunteista, joita asiakkaalle syntyy ollessaan vuorovaikutuksessa yrityksen kanssa. (Holma ym. 2021, 24.)

Asiakaskokemus on noussut merkitykselliseen rooliin yrityksen liiketoiminnasta puhuttaessa, sillä hyvä asiakaskokemus voi tuoda yritykselle etua kilpailussa ja auttaa yritystä kasvattamaan asiakasuskollisuutta. Yritykset, jotka tarjoavat hyviä asiakaskokemuksia, menestyvät paremmin ja pitävät asiakkaansa tyytyväisinä. Asiakaskokemuksesta puhuttaessa on tärkeää muistaa, että asiakkaiden odotukset ovat korkealla myös yritysten välisessä liiketoiminnassa, sillä yrityksetkin muodostuvat niissä toimivista ihmisistä ja yhteistyö perustuu ihmisten väliseen toimintaan ja asiakaslähtöisyyteen. (Holma ym. 2021, 15.)

Myönteinen asiakaskokemus näkyy yrityksen tuloksessa, kun asiakkaat ostavat enemmän ja useammin. Parantaakseen asiakaskokemusta tulee yrityksen tai organisaation huomioida tehokkuus, helppous ja tunne osana asiakaskokemuksen strategiaansa. Korkiakosken mukaan tehokkuus tarkoittaa, että palvelu vastaa lupauksiin ja on helposti saatavilla. Helppous tarkoittaa, että palvelu on saatavilla sopivaan aikaan ja asiat hoituvat kerralla. Tunne tarkoittaa, että asiakas tuntee itsensä huomioiduksi. Positiiviseen tunnekokemukseen voi vaikuttaa parantamalla palvelun kosketuspisteitä ja kouluttamalla henkilökuntaa tarjoamaan henkilökohtaisempaa palvelua. (Korkiakoski 2019, 50–51.)

Lappeenrannassa asiakaskokemuksen merkitys on tunnistettu toiminnan kehittämisen ja sen eteen on tehty erilaisia toimenpiteitä. Esimerkiksi kaupungin rakennusvalvonta on toteuttanut sen palveluita käyttäneille asiakkailleen asiakaskyselyn kahden vuoden välein ja kehittänyt toimintaansa sieltä saatujen tulosten perusteella (Lappeenrannan kaupunki 2023). Lisäksi Lappeenrannan kaupunkisuunnittelu on käynnistämässä oma palvelun sujuvuutta mittaavaa kyselyään, jonka on tarkoitus lisätä ymmärrystä asiakaskokemuksesta ja mahdollistaa näin palveluiden kehittäminen.

Rakennusvalvonta ja kaavoitus toimivat hyvänä esimerkkinä asiakaskokemuksen muodostumisesta osana yritysten ja organisaatioiden toimintaa. Yritysten ja organisaatioiden muodostamassa ympäristössä asiakaskokemus on monimutkaisempi kuin kuluttajabisneksessä. Tämä johtuu siitä, että niiden tarjoamia tuotteita tai palveluita käyttävät monet eri henkilöt eri rooleissa ja organisaatiotasoilla. Sijoittumispalvelut osana kaupunkiorganisaatiota eivät ole tästä poikkeus ja erilaisille organisaatioille ja yrityksille tyypilliset monimutkaiset rakenteet, tavoitteellisuus ja suuri määrä päätöksentekijöitä sekä heidän painottamansa erilaiset asiat tekevät asiakaskokemuksen muodostamisesta monimutkaisemman. (Holma ym. 2021, 33.)

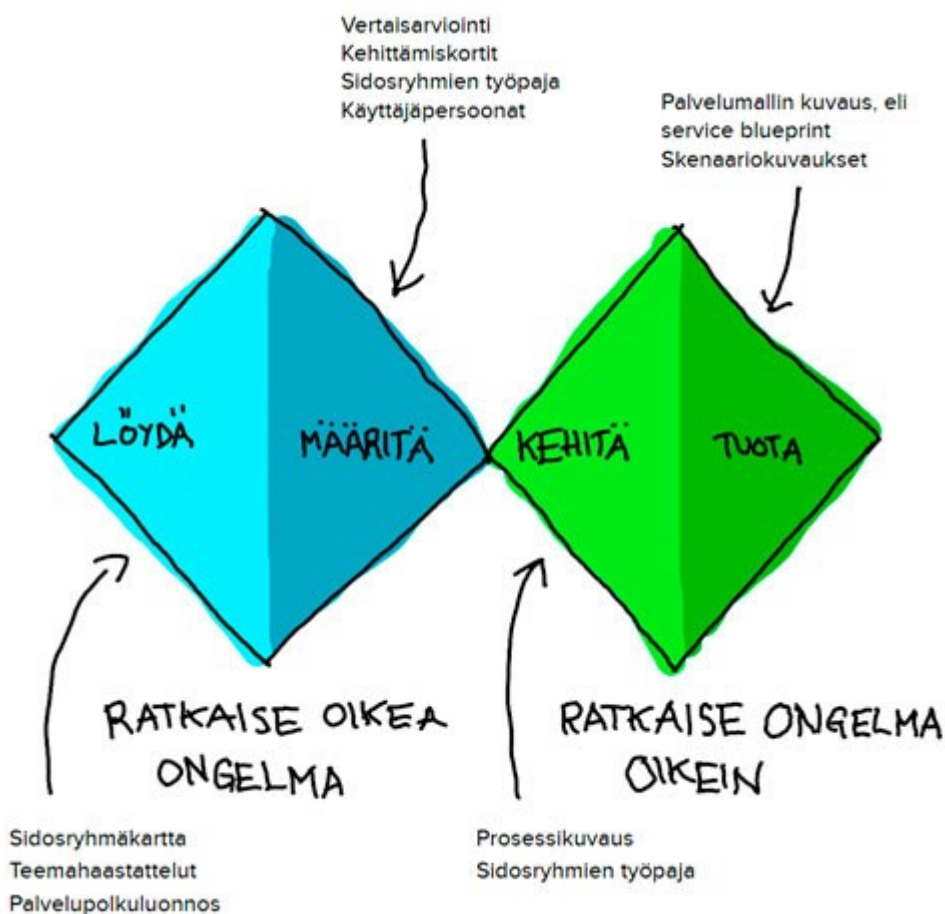
## **5 PALVELUMUOTOILUPROSESSIN VAIHEET**

Palvelumuotoiluprosessia käsittelevä luku esittelee tutkimuksessa käytettävää tuplatimanttimallia ja siihen kytkeytyviä tutkimusmenetelmiä sekä niiden tuloksia. Ratkaisun tarkoituksena on auttaa lukijaa hahmottamaan kokonaisuus ilman, että hänen täytyy hyppiä luvusta toiseen tutkimuksen sisällä hahmottaakseen, millaisesta menetelmästä on kyse ja millaisia tuloksia sillä saatiin.

### **5.1 Tuplatimanttimalli**

Tutkimuksessa hyödynnetään Design Councilin kehittämää tuplatimanttia, joka antaa omalle työlleni selkeän polun kuljettavaksi sekä tarpeellisten menetelmien sijoittamiseksi opinnäytetyön varrelle. Tuplatimantti on muotoiluajattelun perustuva menetelmä, jossa vaihtoehtoja luovat ja rajaavat ajattelutavat käyvät vuoropuhelua keskenään luoden uusia mahdollisuuksia, joita sitten rajataan esimerkiksi arvioimalla tai testaamalla. (Koivisto 2019, 45–46.)

Tuplatimanttia hyödynnetään usein palvelumuotoilussa ja sen suosiota on helppo perustella sen selkeydellä. Design Councilin mukaan jokaisella muotoilijalla on oma tapansa työskennellä, mutta samaan aikaan on olemassa joitain yleisiä toimintoja, jotka ovat yhteisiä kaikille suunnittelijoille. Tuplatimantti onkin onnistunut tuomaan yhden kuvan avulla näkyväksi muotoiluprosessin eri vaiheet ja auttanut näin tarjoamaan paitsi työvälineen suunnittelijoille muotoiluprosessin hahmottamiseksi, niin myös muotoiluprosessissa mukana oleville asiakkaille. (Design Council 2015, 6.)



Kuva 3 Tuplatimanttimalli (Holm 2025, mukaillen Design Council 2025)

Tuplatimantti jaetaan yhteensä neljään erilliseen vaiheeseen, joita ovat löydä, määritä, kehitä ja tuota. Vaiheet muodostavat kokonaisuuden, jossa luovat ja rajaavat ajattelutavat voivat käydä vuoropuhelua keskenään. Tällöin saadaan syntymään tila, jossa on mahdollista synnyttää uusia ideoita ja mahdollisuuksia, sekä tunnistaa niiden pohjalta syntyviä uusia tavoitteita. Oheisessa kuvassa (kuva 3) on esitetty tutkimuksessa hyödynnetty tuplatimanttimalli ja siihen liittyvät tutkimusmenetelmät. Vaiheiden merkitystä ja tehtävää kuvataan myöhemmin erikseen jokaisen niitä käsittelevän kappaleen alussa.

## 5.2 Tuplatimantin löydä-vaihe

Tuplatimantin ensimmäisessä löydä-vaiheessa keskitytään nykytilan ymmärtämiseen ja siihen liittyvää tietoa kerätään erilaisin menetelmin (Design Council 2015, 7). Tässä tutkimuksessa se tarkoittaa sitä, että aikaisempaan tutkimusaineistoon perehtymällä ja teemahaastattelujen perusteella on mahdollista saada ymmärrys sijoittumispalveluiden toiminnasta. Sidosryhmäkartta sekä nykyisen palvelupolun kuvaaminen auttavat tuomaan nykytilaa helposti ymmärrettävään muotoon ja tunnistamaan muita mahdollisia opinnäytetyön kannalta merkityksellisiä osallisia.

### 5.2.1 Teemahaastattelut

Teemahaastattelu on jo itsessään nimenä kuvaava, sillä sitä hyödyntävällä tutkijalla on käytössään haastattelutilanteessa tutkittavaan aiheeseen liittyvä haastattelun runko, jonka avulla on mahdollista liikkua kysymysten välillä niiden järjestystä ja muotoa vaihdellen tilanteen mukaan (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 208). Koiviston mukaan (Koivisto 2019, 42) palvelumuotoilulle on tyypillistä, että siinä hyödynnettävät menetelmät ovat tuttuja muilta tieteenaloilta, kuten kulttuurin tutkimuksesta tai vaikkapa kauppatieteistä, ja teemahaastattelu istuukin näin luonnollisesti osaksi kokonaisuutta.

Sijoittumispalveluiden palvelupolun kehittämistä tarkastelevassa kehittämis-tehtävässä tutkimuksen kohteeksi valitut haastateltavat tulevat sijoittumispalveluiden eri sidosryhmiin kuuluvien ihmisten joukosta ja tarjoavat näin merkittävän näköalan sijoittumispalveluiden toimintaan. Haastatteluun valitut henkilöt valittiin yhdessä sijoittumispalveluiden kanssa heidän omaa asiantuntijuuttaan hyödyntäen ja valinnoilla on pyritty hahmottamaan sijoittumispalveluiden toimintakenttää mahdollisimman laajasti ja haastateltavat ovat edustaneet monipuolisesti kaupungin eri toiminnan tasoja. Haastatteluilla oli vaikutusta myös sidosryhmäkartan muodostumiseen. Samaan aikaan sidosryhmäkartta auttoi tunnistamaan teemahaastatteluihin tarvittavia henkilöitä, ja haastatteluista saadut tulokset auttoivat täydentämään sidosryhmäkarttaa.

Valituilla haastateltavilla on tiedossaan erityistä omaan osaamisalueeseensa liittyvää ymmärrystä ja näin voidaan tässä tutkimuksessa puhua myös erityi-

sestä asiantuntijahaastattelusta, joka on yksi teemahaastattelun muunnelmista (Alastalo, Åkerman & Vaittinen 2017, 216–221). Haastateltavien valinta tukee myös muotoiluun liittyvää lähestymistapaa, jossa ratkaistaan ongelmia siten, että ensin iso ja monimutkainen asia jaetaan pienempiin osiin. Näitä osia käsitellään erikseen, jotta ne olisivat helpommin hallittavissa. Lopuksi yhdistetään kaikkien osien ratkaisut yhdeksi kokonaisuudeksi. (Tuulaniemi 2021, 58.)

Haastattelutilanteen kysymysrunko toteutettiin yhteistyössä sijoittumispalveluiden henkilökunnan kanssa. Yhteistyön tavoitteena oli saada monipuolinen ymmärrys käsiteltävään aiheeseen ja varmistaa kehittämistehtävän kannalta keskeisen tiedon tuleminen osaksi työn toteuttamista. Kysymysten laadinnassa kiinnitettiin huomiota Ruusuvuoden ja Tiittulan antamaan ohjeeseen, jossa kysymysten on tärkeää antaa haastateltavalle mahdollisuus vastata kysymyseen omasta näkökulmastaan ja minimoida näin haastattelijan vaikutus haastattelutilanteeseen (Ruusuvuori & Tiittula 2017, 74). Kysymysrungossa oli useampia kysymyksiä, mutta haastattelutilanne antoi mahdollisuuden liukua niiden välillä vapaasti.

Haastattelut tapahtuivat noin kolmen viikon aikana syksyllä 2023 ja tutkimusta varten haastateltiin kymmentä eri ihmistä. Haastattelut toteutettiin pääsääntöisesti paikan päällä erikseen tilaisuutta varten Lappeenrannan kaupungintalolta varatussa neuvotteluhuoneessa yhtä poikkeusta lukuun ottamatta, joka toteutettiin Microsoftin etäkokousten järjestämiseen tarkoitetun Teams-ohjelman kautta. Haastateltavat olivat saaneet etukäteen tiedon kehittämistehtävästä ja haastattelun tarkoituksesta, jonka lisäksi he olivat saaneet teemahaastattelun rungon ja siihen liittyvät haastattelukysymykset (liite 1) tutustuttavaksi. Ennen haastattelun aloittamista kävimme yhdessä haastateltavan kanssa läpi haastattelun aikana saatavien tietojen käyttöön ja luottamuksellisuuteen liittyvät asiat. Näillä toimenpiteillä pyrittiin vahvistamaan haastattelutilanteessa syntyvää kahdenkeskistä luottamusta, jota Ruusuvuori ja Tiittula pitävät haastattelun onnistumisen edellytyksenä (Ruusuvuori & Tiittula 2017, 66).

Haastatteluiden jälkeen tallenteet litteroitiin tekstinkäsittelyyn tarkoitetun Word-ohjelman omaa litterointitoimintoa hyväksikäyttäen. Ohjelman avulla oli mah-

dollista säästää kymmeniä tunteja työaikaa ja ohjelman tuottama kieli oli muutamaa yhdyssanavirhettä tai murteesta johtuvasta tulkinnasta riippumatta riittävän laadukasta ja selkeää tutkimuksen tavoitteiden ymmärtämiseksi. Epäselvissä tapauksissa haastattelun sisältö olisi ollut mahdollista tarkistaa tallenteesta, mutta tälle ei tullut tarvetta.

Litteroidun aineiston etuna on sen huomattavasti helpompi käsittely osana aineiston analysointia (Hyvärinen, Nikander & Ruusuvuori 2010, 10). Tekstimuodossa oleviin aineistoihin oli mahdollista tutustua lukemalla ne lävitse ja tekemällä teksteihin muistiinpanoja. Analysoinnissa hyödynnettiin sekä pelkistämistä että ryhmittelyä. Pelkistämisen avulla oli mahdollista poimia haastateltavien mahdollisesti pitkiä ja pohdiskelevista vastauksista niiden ydinasiat ja helpottaa näin käsiteltävän aineiston ryhmittelyä. Ryhmittelyn keskeisenä tarkoituksena on tunnistaa ja jakaa aineisto tutkittavana olevasta aineistosta löytyviin tutkimuksen kannalta keskeisiin teemoihin ja tällä tavoin saadaan myös alustava kuvaus tutkittavana olevasta ilmiöstä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 92.) Alla olevissa kappaleissa on esitelty tutkimuksen kannalta keskeisimmät löydökset omina teemoinaan.

### **Sijoittumispalveluiden tavoite**

Tutkimushaastattelusta saatujen tulosten perusteella sijoittumispalveluiden tavoitteessa toistuu hyvin organisaatiolähtöinen ajattelu. Yritysten sijoittuminen alueelle vahvistaa alueen elinvoimaa, luo työpaikkoja tuo Lappeenrantaan uusia asiakkaita. Sijoittumispalveluiden toiminnan koettiin tukevan vahvasti myös alueellista kehittymistä koko Etelä-Karjalan alueella, ei ainoastaan Lappeenrannan.

*Tavoitteena on saada uusia yrityksiä sijoittumaan alueelle ja parantaa sitä kautta alueemme työllisyyttä.*

Organisaatiolähtöiselle ajattelulle vastakkaisena yhdessä vastauksessa tunnistettiin myös asiakaslähtöisen lähestymisen merkitys osana sijoittumispalveluiden toimintaa. Tällöin toiminnan tavoitteena oli ymmärtää asiakkaan tarpeita ja pyrkiä löytämään niihin soveltuva ratkaisu yrityksen toimintaa ja tarpeita tukevan tontin tai toimitilan muodossa.

## **Sijoittumisprojektin päätyminen**

Sijoittumisprojektin ymmärrettiin lievässä enemmistössä vastauksista usein päättyvän siihen, kun yritys on tehnyt sijoittumispäätöksen. Näiden rinnalla osa haastateltavista näki, että sijoittumisprosessilla ei ole varsinaista päätöstä, vaan yhteydenpitoa sijoittuneisiin yrityksiin tulee jatkaa aktiivisesti varsinaisen sijoittumisen jälkeen.

*Sijoittumista voidaan ajatella projektina, että OK nyt se toiminta käynnistyi ja he perustivat toimiston, jonka jälkeen se asiakas unohdetaan. Emme voi kuitenkaan kaupunkina rajata sitä, että nyt et kuulu enää meille, koska olemme saaneet sijoittumaan teidät meille. Palvelun tulee jatkua senkin jälkeen. Se on hyvää palvelua.*

Yhteydenpidolla sijoittuneisiin yrityksiin nähtiin olevan positiivisia vaikutuksia niin asiakaskokemuksen, kuin lisääntyneen asiakasymmärryksenkin näkökulmasta. Yksinkertaisilla postituslistoilla pystytään kertomaan yrityksille ajankohtaisista asioista ja kehittämishankkeista, jonka lisäksi erilaiset foorumit ja asiakastapaamiset auttavat kartoittamaan yrityksen toiminnan ja kasvun kannalta keskeisiä asioita ja näin kaupungin on mahdollista reagoida yrityksen tarpeisiin ajoissa ja tukea heidän toimintaansa.

## **Asiakaskokemuksen merkitys**

Asiakaskokemuksen merkityksestä osana sijoittumispalveluiden toimintaa ei jäänyt mitään epäselvää tai tulkinnanvaraista. Kaikki haastateltavat olivat yksimielisesti sitä mieltä, että asiakaskokemuksella nähtiin olevan valtava merkitys osana yrittäjille tarjottavaa palvelua.

*Se on ainoa mahdollisuus pärjätä tässä kovassa kilpailussa.*

Asiakaskokemuksen nähtiin tarjoavan kilpailuetua koko ajan kiristyvässä kaupunkien välisessä kilpailussa. Eri kaupunkien tarjoamien sijoittumispalveluiden palveluiden nähtiin olevan tarjoamiltaan lähellä toisiaan ja tämän vuoksi palvelun laadusta tulee erottava tekijä kaupunkien välillä.

Asiakaskokemukseen positiivisesti vaikuttavina tekijöinä, niin olemassa olevina kuin potentiaalisina kehittämisen kohteinakin, tunnistettiin useita. Selkeiden prosessien nähtiin tukevan asiakkuutta, vähentävän ylimääräistä henkilöltä toiselle johtavaa pompottelua ja tekevän asiakaskokemuksesta sujuvan. Sijoittumisprojekteilla tulee olla selkeä johtajuus ja organisaation tulee sitoutua niihin sen eri tasoilla. Yhteydenpidon tulee olla aktiivista ja yrittäjän tulee tietää missä vaiheessa hänen sijoittumisensa on menossa. Sijoittuvan yrittäjän asioiden hoitamiseen tulee valita riittävän suuri luottamuksen piiri, jotta hänen asiointaan voidaan viedä eteenpäin sujuvasti kaupungin toiminnan eri vastuualueilla ja tasoilla. Kokemusten mukaan yrittäjät myös arvostavat mahdollisuutta keskustella riittävän korkealla tasolla olevien virkamiesten ja kaupungin johdon kanssa. Asiakaskokemukseen saattoivat vaikuttaa positiivisesti myös Lappeenrantaan tutustuttaessa järjestetyt kierrokset kaupunkiin ja alueen luontoon, jolloin mielikuva kaupungista pehmeni ja toi aluetta esiin uudessa valossa.

Eräässä haastatteluvastauksessa positiivisella asiakaskokemuksella nähtiin olevan merkittäviä kauaskantoisia vaikutuksia. Hyvän kokemuksen ja mielikuvan saaneiden asiakkaiden nähtiin muuttuvan suosittelijoiksi, joissa tyytyväinen asiakas ryhtyy suosittelemaan Lappeenrannan ja Etelä-Karjalan aluetta liiketoimintaympäristönä muille yrityksille. Positiivisen kokemuksen saaneet yritykset saattoivat myös alkaa toimia eräänlaisia tuutoreina alueelle tuleville yrityksille auttaen heitä näin kiinnittymään osaksi aluetta ja sen yritysverkostoja.

Osassa vastauksia toistui myös vahva halu ymmärtää asiakasta ja hänen tarpeitaan. Erityisesti empatian koettiin auttavan asettumaan asiakkaan asemaan hänen etsiessään vaihtoehtoja sijoittumiselle. Empatian koettiin auttavan erityisesti tilanteissa, joissa asiakaskaan ei osaa aina sanoittaa omaa tarvettaan tai hän käyttää erilaista termistöä puhuessaan asioista virkamiehen kanssa, joka on hyvin syvällä omassa asiantuntijuudessaan ja sen kielessä.

Lisääntyneen asiakasymmärryksen nähtiin voivan tuottaa myös laadukkaampia asiakkaalle soveltuvampia palveluita. Asiakaskokemukseen koettiin pystyt-

tävän vaikuttamaan ja yritysten asiakaskokemuksen parantamiseksi tehtiin aktiivista työtä. Eräässä vastauksessa tuotiin esimerkkinä säännöllisesti toistuvan kyseisen vastuualueen alla toimiville yrittäjille suunnatut aamukahvit, joiden koettiin olevan toimiva foorumi aktiiviselle keskustelulle ja toiminnan kehittämiseksi yhdessä alueella toimivien yritysten kanssa.

## **Palvelupolku**

Asiakkaan kulkemaa polkua osana sijoittumispalveluita ei ole mallinnettu aiemmin ja palvelupolun koettiin vaihtelevan asiakkaan tarpeen mukaan riippuen siitä onko kyse esimerkiksi matkailuun tai energiantuotantoon liittyvästä liiketoiminnasta. Opinnäytetyön tavoitetta pidettiin haastatteluissa tärkeänä ja tervetulleena.

Palvelupolun alkupisteenä toimii usein yhteydenotto kaupungin edustajaan, joka on voinut tapahtua esimerkiksi jossain tapahtumassa tai vaikkapa suorana tiedusteluna esimerkiksi vapaana olevista toimitiloista. Aktiivisen myyntityön merkitystä korostettiin myös, jolloin aloite sijoittumispäätöksen esittämisestä on kaupungilla. Asiakkaan tarpeitten mukaan sijoittumiseen liittyvät tarpeet voidaan ratkaista vastuualueen sisällä, kuten esimerkiksi vapaana olevan sopivan toimitilan kanssa on helppo toimia, tai vaihtoehtoisesti kaupungin sisällä kootaan monialainen useista kaupungin edustajista ja päätöksenteossa mukana olevista ihmisistä koostuva ryhmä ratkaisemaan asiakkaiden ongelmia.

Haastatellut sidosryhmien edustajat olivat luonnollisesti oman alueensa asiantuntija ja niiden sisäiset prosessit olivat toimijoille tuttuja ja niiden sisällä toiminen koettiin helpoksi. Organisaatiossa tunnistettiin myös siilomaisen ajattelun vaara ja tämän vuoksi onkin tärkeää pyrkiä löytämään ratkaisu asiakkaan ongelmaan huolimatta siitä, kuuluuko asia juuri yhteydenoton saaneelle henkilölle.

Asiakkaille tarjottavat palvelut vaihtelivat asiakkaan tarpeiden mukaan. Tontit ja toimitilat muodostivat palveluiden ytimen, mutta sen ympärille rakentui joukko sijoittumista tukevia palveluita. Erilaiset lupaprosessit, työvoiman saatavuuteen, rahoitukseen ja moneen muuhun keskeiseen toimintoon liittyvät

asiat olivat osa sijoittumispalveluiden toimintaan liittyviä kokonaisuuksia. Palveluiden tuottamiseksi tarvittiin myös yhteistyötä kaupungin ulkopuolisten sidosryhmien, kuten koulutusorganisaatioiden ja Lappeenrannan energian kanssa.

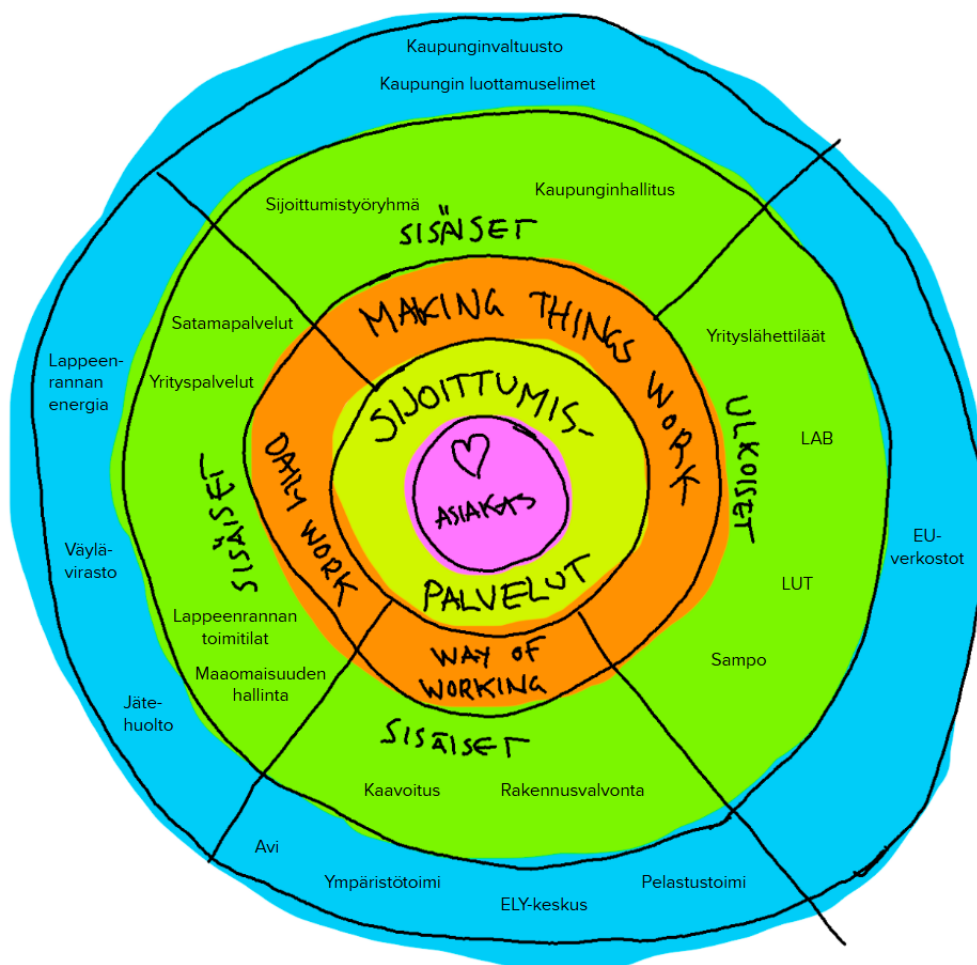
Useiden yritysten sijoittumiseen kuuluu erityisesti erilaisiin lupaprosesseihin liittyvää byrokratiaa. Haastattelussa nousi esiin ajatus siitä, että vaikka byrokratia on hidasta ja pakollista, on sitä mahdollista hallita esimerkiksi tuomalla sitä paremmin näkyväksi, kuvaamalla tarvittavia prosesseja selkeästi verkkosivuilla ja hankkeeseen ryhdyttäessä. Samaan aikaan erilaiset lupaprosessit voidaan nähdä palveluna, joilla varmistetaan yrityksen liiketoiminnan sujuva erilaiset ympäristö-, turvallisuus- ja rakennusmääräykset täyttävä harjoittaminen.

Palvelupolun nähtiin päättyvän eri vaiheisiin. Osalle haastateltavista palvelupolku päättyi yrityksen tekemään sijoittumispäätökseen ja osa näki palvelupolun jatkuvan edelleen aina yrityksen sijoituttua alueelle. Tällöin tarjottavan palvelun tehtävänä oli ylläpitää suhteita sijoittuneeseen yritykseen, kuunnella heidän tarpeitaan herkällä korvalla ja kehittää yhdessä alueen liiketoimintaympäristöä.

Palvelupolkuun ja sen synnyttämään asiakaskokemukseen liittyen tunnistettiin kehittämiskohteita. Kaupunki on suurikokoinen organisaatio ja tämän vuoksi on tärkeää ymmärtää missä vaiheessa asiakkuus on menossa. Asiakkuudenhallintajärjestelmien käyttöönotto koettiin tärkeäksi, sillä tavoin voidaan varmistaa yhteydenpidon ja asiakkaan tarpeiden ratkaiseminen. Asiakkaalla tuli olla koko ajan myös tiedossa yhteyshenkilö, johon hän voi olla yhteydessä ja jolta hän voi tiedustella sijoittumisen etenemistä. Samaan aikaan yhteydenpito asiakkaan suuntaan koettiin yhteyshenkilön näkökulmasta tärkeänä, sillä osa sijoittumiseen liittyvistä prosesseista voi olla pitkiä ja tällöin on tärkeää pitää yhteyttä yllä.

## 5.2.2 Sidosryhmäkartta

Sidosryhmäkartan tavoitteena on tunnistaa muotoiltavan palvelun kannalta keskeisimmät sidosryhmät ja tällä tavoin on mahdollista kuvata sitä toimintaympäristöä, jonka sisällä palvelua tuotetaan. Sidosryhmien kuvaamisella pyritään ymmärtämään, ketkä ovat kiinnostuneita kehittämisestä ja kenellä on siihen liittyvää tärkeää tietoa. Tämä auttaa hahmottamaan tarkasteltavaa palvelua ihmislähtöisesti ja selkeyttämään sen merkitystä ja tunnistamaan yhteyksiä ihmisten välillä. (Stickdorn, Hormess, Lawrence & Schneider 2018, 58.)



Kuva 4 Sidosryhmäkartta

Sijoittumispalveluiden sidosryhmäkartta (kuva 4) rakennettiin asiantuntijahaastatteluista kerätyn tiedon avulla. Lisäksi sitä täydennettiin eri lähteistä, kuten Lappeenrannan kaupungin ja sijoittumispalveluiden verkkosivuilta löytyvillä tiedoilla. Sijoittumispalveluita kuvaavan sidosryhmäkartan keskiössä on asiakas, joka on yhteydessä kaupunkiin sijoittumispalveluiden kautta, ja mitä lähempänä kartan keskustaa siinä esitetyt toimivat ovat kuvattuina, sitä vahvempi on

niiden suhde asiakkaaseen. Sijoittumisen edetessä asiakas käy kuitenkin tarpeidensa mukaan suoraa vuoropuhelua ulompien kehien sidosryhmien kanssa, joista hyvänä esimerkkinä toimii vaikkapa kaavaprosessin aloittaminen yritykselle soveltuvaa toimitilaa ja sen eri tarpeita varten.

Sidosryhmäkartta jakautuu kolmeen sektoriin, jotka kuvaavat sidosryhmien suhdetta sijoittumispalveluihin ja asiakkaaseen. Arkisen työskentelyn (daily work) sektoriin kuuluvat toimijat ovat kiinteässä suhteessa sijoittumisryhmän toimintaan ja niiden tuottamat palvelut pystyvät tarjoamaan sijoittuville yrityksille hieman kärjistetysti esitettyinä valmiita ratkaisuja, kuten tontteja ja toimitiloja olemassa olevasta omasta tai yhteistyökumppaneiden palvelupaketista. Työskentelytapaa ohjaavaan sektoriin (way of working) kuuluvat sidosryhmät ovat puolestaan erilaisia viranomaismääräyksiä ja lakeja tulkitsevia tahoja. Niiden tavoitteena on auttaa löytämään ja tarvittaessa luomaan sijoittuvalle yritykselle heidän tarpeitaan vastaavan ratkaisun, joka huomioi erilaiset laissa ja asetuksissa määritellyt ympäristöön, turvallisuuteen ja kaupunkikuvaan liittyvät näkökulmat. Kolmas sektori koostuu mahdollistajista (making things work), jotka ovat kaupungin sisäisiä ja ulkoisia yhteistyökumppaneita.

Sijoittumispalveluiden ydintoimintana on nimensä mukaisesti tarjota palveluita sijoittuvalle yritykselle ja yllä kuvattu sidosryhmäkartta tuo hyvin esiin Tuulaniemen (Tuulaniemi 2021, 66) ajatuksen monimutkaisesta palveluekosysteemistä, jossa palvelut ovat jatkuvassa muutoksessa olevia eläviä kokonaisuuksia. Yrittäjien tarvitsemien palveluiden tuottaminen tapahtuukin verkostoissa, johon kuuluu joukko asiakaspalvelijoita, kaupungin eri toimialojen ja vastuualueiden edustajia sekä joukko erilaisia viranomaistoimintaan ja lakeihin liittyviä huomioita ja reunaehtoja.

### **5.2.3 Palvelupolkuluonnos**

Asiantuntijahaastatteluiden ja tutkimuksen tekemistä varten annettujen kaupungin sisäisten asiakirjojen perusteella toteutettiin luonnos palvelupolusta. Palvelupolun tarkoituksena on kuvata asiakkaan matkaa ja kokemusta palvelun aikajanalla. Palvelupolku jaetaan erilaisiin palvelutuokioihin, jotka koostuvat useista erilaisista kosketuspisteistä. Näiden kosketuspisteiden kautta asia-

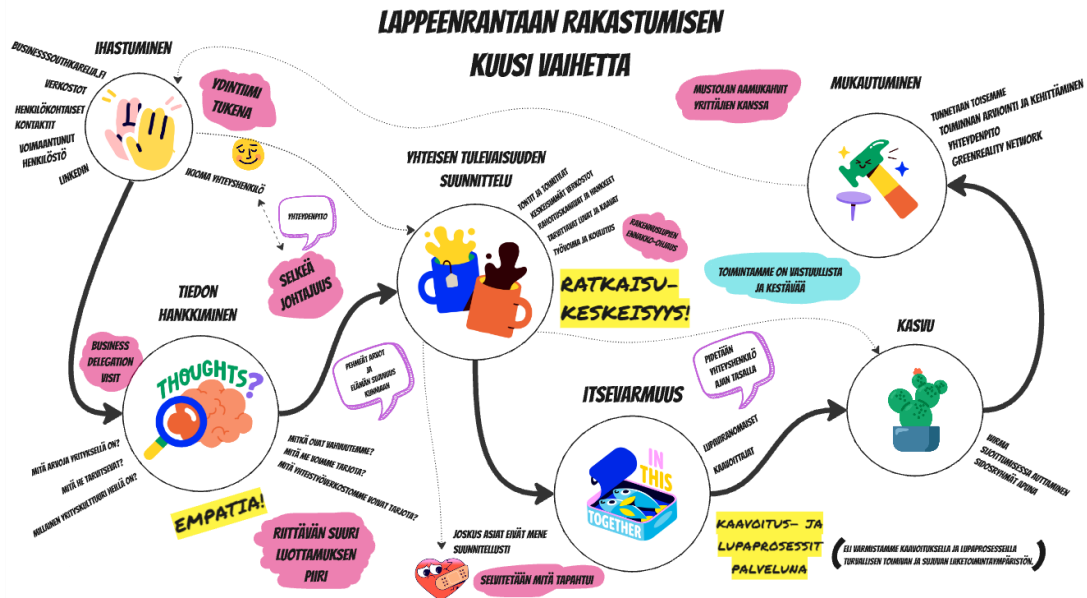
kas on vuorovaikutuksessa palvelun kanssa kaikilla aisteillaan. Kosketuspisteitä voivat olla esimerkiksi muut ihmiset, ympäristöt, esineet ja toimintatavat. (Tuulaniemi 2021, 78–79.)

Sijoittumispalveluiden palvelupolkua rakennettaessa oli tärkeää ymmärtää, että palveluiden muodostuminen eri ole useinkaan suoraviivainen prosessi, vaan ne voivat muodostaa hämähäkinverkkomaisen kokonaisuuden, jossa palveluiden käyttäjä on palvelua kuluttaessaan yhteydessä muihin palveluihin. (Tuulaniemi 2021, 67.) Tämä tuli vahvasti näkyviin jo sidosryhmäkarttaa laadittaessa ja näkyy sijoittumispalveluiden kohdalla esimerkiksi siinä, kuinka yritys kohtaa oman matkansa varrella toimijoita niin kaupungin omista organisaatioista kuin sen ulkopuolisista yhteistyökumppaneista.

Palvelupolkua muotoiltaessa oli tärkeää pitää mielessä sen käyttötarkoitus, eli sen tuli toimia paitsi työkaluna oman opinnäytetyöni toteuttamiseen, niin myös havainnollistaa toteutettujen haastatteluiden ja niiden pohjalta mallinnetun palvelupolun keskeisimmät havainnot. Tämän vuoksi palvelupolkua lähestyttiin konseptin kautta, joka esittää ratkaisun ongelmaan ja kertoo tärkeimmät asiat, kuten kohderyhmän ja tuotteen tai palvelun toteuttamiseen vaadittavat materiaalit tai toimenpiteet. Se ei sisällä tarkkaa teknistä tietoa, mutta auttaa esittelemään tuoteidean muille.

Palvelupolkukonseptin kokoamisen näkökulmasta oli tärkeää hahmottaa, mikä oli tuoteidea, jonka halusin esitellä muille tuplatimantin seuraavassa vaiheessa järjestettävän työpajan yhteydessä. Asiantuntijahaastatteluissa nousi usein esiin vahva viesti empatiasta ja asiakkaan kuuntelemisesta. Tein aiheeseen liittyvää kevyttä tutkimusta ja löysin rakkauden eri vaiheita käsittelevän artikkelin, jossa kuvataan rakkaussuhteen kasvamisesta ihastumisesta kohti kypsempää suhdetta, jossa molemmat ovat itsevarmoja itsenäisiä toimijoita ja jossa he pystyvät kehittymään yhdessä kohti entistä vahvempaa tulevaisuutta toisiaan tukien (Mielen ihmeet 2025). Lappeenrantaan sijoittuvan yrityksen näkökulmasta tämä tarkoittaa tilannetta, jossa yritys löytää alueelta itselleen mahdollisuuden kasvaa ja kehittää toimintaansa kasvaen näin osaksi paikallista ekosysteemiä ja voi näin omalla toiminnallaan vahvistaa alueen houkuttelevuutta muiden sijoittumista suunnittelevien yritysten mielessä. Esiteltäväksi

konseptiksi muotoutui näin kokonaisuus nimeltään ”Lappeenrantaan rakastumisen kuusi vaihetta” (kuva 5). Kuva on nähtävillä opinnäytetyön lopussa suurempikokoisena liitteenä (liite 2).



Kuva 5 Luonnos palvelupolusta

Lappeenrantaan rakastumisen kuusi vaihetta kuvaa sijoittumispalveluiden palvelupolkua keskeisten kohtaamispisteiden avulla. Konseptille tyypillisesti siinä ei ole kuvattu yksityiskohtaisesti jokaista kohtaamista, vaan jokaiseen vaiheeseen on listattu siihen liittyviä keskeisimpiä kysymyksiä, huomioita, toimenpiteitä ja yhteistyökumppaneita. Lisäksi siinä tuodaan esiin tunnistettuja kehittämiskohteita ja myös arvoja, jotka ohjaavat kaupungin ja sijoittumispalveluiden toimintaa. Samalla tavalla kuin parisuhteissakin, niin kaikki asiat eivät mene aina suunnitellusti ja tällöin toisistaan kiinnostuneiden matka jää kesken. Tällaisessa tilanteessa on tärkeää tunnistaa eroon johtaneet syyt ja kehittää omaan toimintaansa saadun palautteen pohjalta.

## 6 TUPLATIMANTIN MÄÄRITÄ-VAIHE

Tuplatimantin määritä-vaiheessa kerätty tieto analysoidaan ja tulkitaan ymmärrykseksi palvelumuotoilun menetelmiä käyttäen. Tämän vaiheen lopputuloksena syntyy määritetty ongelma tai mahdollisuus, johon seuraavissa vaiheissa etsitään ratkaisua (Koivisto 2021, 46.) Tässä tutkimuksessa käytettäviä keskeisiä keinoja ovat muiden kaupunkien sijoittumispalveluiden tarjoamien

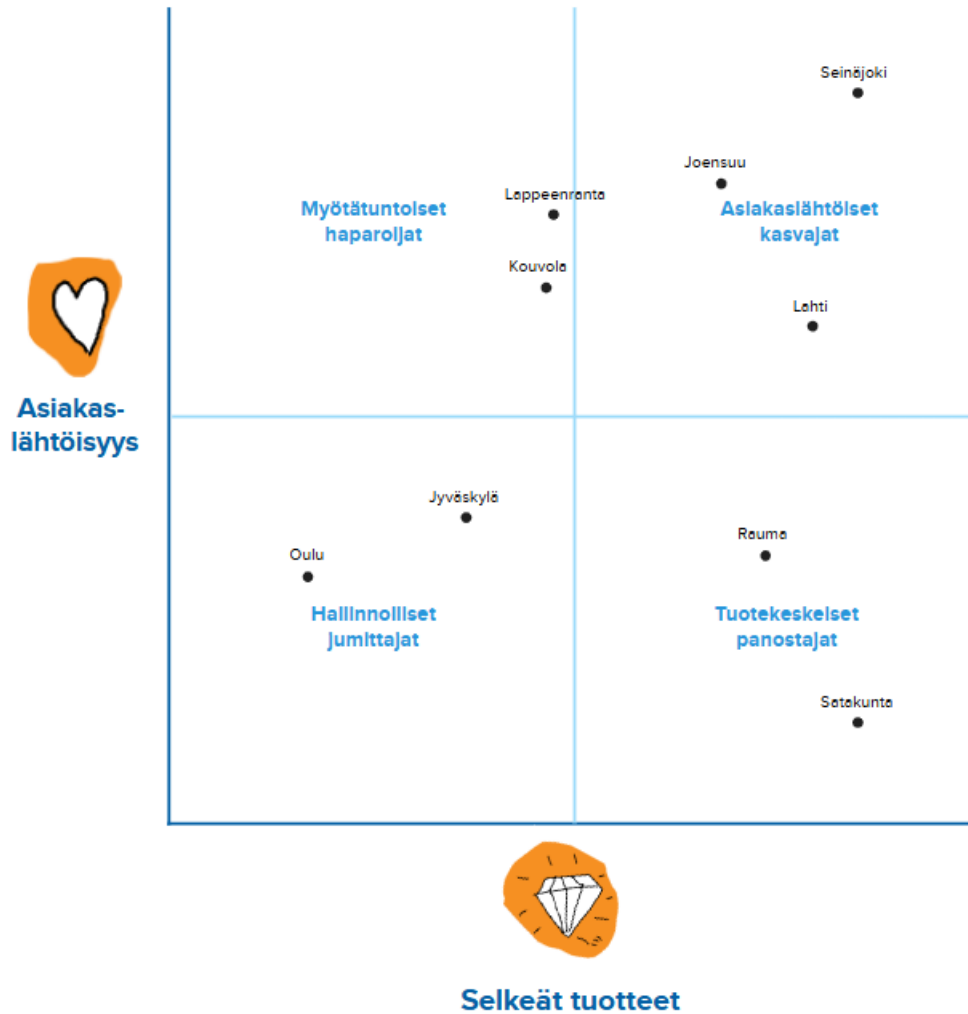
palveluiden vertaileminen benchmarkingia hyödyntäen, sekä tuplatimantin toisen vaiheen loppuosassa järjestettävä työpaja, joka auttaa ymmärtämään kerättyä tietoa ja ohjaa ratkaisemaan oikeaa ongelmaa.

Huomioitavaa on, että tutkimussuunnitelman mukaisesti tässä vaiheessa oli tavoitteena haastatella sijoittumispalveluita käyttäneitä yrityksiä ja lisätä näin asiakasymmärrystä. Haastatteluiden toteuttaminen ei kuitenkaan onnistunut, sillä yritysten yhteystietojen saaminen ei onnistunut siitä syystä, että kaupunkiorganisaation edustaja koki yritysten voivan kokea haastattelun mahdollisesti heitä häiritsevänä. Tutkimuksen kannalta asiakasnäkökulman lisäämiseen löytyi onneksi ratkaisu, jota esitellään työpajaa käsittelevässä kappaleessa. Yhteystietojen antamattomuus sen sijaan antoi viitteitä siitä, millä tavalla kaupunkiorganisaatio on omaksunut muotoiluajattelua osaksi omaa toimintaansa.

## **6.1 Vertaisarviointi**

Lappeenranta kilpailee yritysten sijoittumisesta muiden kaupunkien kanssa ja sen vuoksi on tärkeää ymmärtää laajempaa ympäristöä, jossa toimitaan. Tämä antaa mahdollisuuden oppimiselle ja oman toiminnan kehittämiseksi (Koria 2019, 178). Muiden kaupunkien tarjoamista palveluista on mahdollista oppia vertaisarvioinnin, eli benchmarkingin avulla. Benchmarking on menetelmä, jonka avulla on mahdollista kerätä ymmärrystä muiden toimijoiden toiminnasta ja erilaisista käytännöistä. Menetelmän tavoitteena on tunnistaa kehittämisen alla olevaan kohteeseen liittyviä kehittämistarpeita ja mahdollistaa siten palvelun kehittäminen. (Strömmer 2005, 55.)

Vertaisarviointiin valittiin mukaan muita suuria ja keskisuuria kaupunkeja, kuten Tampere, Joensuu, Kuopio, Lahti, Seinäjoki, Rauma, Pori ja Jyväskylä. Kaupungeille on kokonsa lisäksi yhteistä myös se, että ne ovat kaikki listattuina Elinkeinoelämän keskusliiton toteuttamassa yritystoiminnan näkökulmasta vetovoimaa mittaavassa Kuntarankingissa. Vertaisarvioinnin kohteena toimivat sijoittumispalveluiden verkkosivut ja niiden tarjoamat sisällöt. Verkkosivut ovat perusteltu tapa vertailla toisten kaupunkien tarjoamia palveluita, sillä ne tarjoavat tutkijalle saman näkymän vaihtoehtoihin kuin sijoittumispalveluita etsivälle yrityksellekin. Tämän lisäksi kehittämistehtävää varten aineistoa täydennettiin tarvittaessa Googlen hakukoneella tehtyjen hakujen kautta.



Kuva 6 Visuaalinen nelikenttä vertailun kohteina olevista kaupungeista.

Vertailua varten toteutettiin visuaalinen nelikenttä (kuva 6), jolle vertailun kohteena olevat kaupungit sijoitettiin. Kentän tehtävänä on kuvata, millä tavoin vertailussa olevat kaupungit ovat ottaneet asiakaslähtöisen ajattelun osaksi omaa toimintaansa ja kuinka selkeitä heidän tarjoamansa tuotteet ovat. Nelikenttien nimettyjen sektoreiden tavoitteena on selkeyttää asiakas- ja tuotekeskisen ajattelun merkitystä osana vertaisarviointia.

**Asiakaslähtöiset kasvajat** ovat kuntia, joiden sijoittumispalveluiden sivuilla tunnistetaan asiakaslähtöisen viestinnän merkitys ja sijoittumispalveluiden tarjoamat palvelut tai tuotteet on mietitty selkeiksi kokonaisuuksiksi.

Asiakaslähtöisten kasvajien verkkosivut antavat selkeän käsityksen tarjolla olevista palveluista. Esimerkiksi Joensuun sivuilla tuodaan hyvin esiin sijoittuvalla yritykselle keskeiset palvelut, kuten tonttien tai toimitilojen, rekrytointiin

tai rahoitukseen liittyvät kokonaisuudet. Seinäjoki erottuu joukosta näiden lisäksi edukseen siinä, miten siellä on tuotettu erillisiä perustoimintaa tukevia palveluita, jotka helpottavat sijoittumista esimerkiksi joustavan parin viikon mittaisen pop up -toimitilan avulla ja mahdollistavat vaikkapa tutustumiskäynnin Seinäjoelle, jossa on mahdollisuus tavata mm. potentiaalisia asiakkaita, tutustua alueen tontti- ja toimitilatarjontaan paikan päällä tai tavata alueen päättäjiä kaupungin johdon, luottamushenkilöiden tai toimialajohdon kanssa. Seinäjoen tarjoamat palvelupaketit tuovat hyvin esiin sen, kuinka yritysten on huomioitava ihmisten tarpeita yhä laajemmin ja mietittävä, millä tavoin he voisivat luoda heidän tarpeitaan palvelevia ratkaisuja yhä enemmän (Tuulaniemi 2021, 18).

Verkkosivuilla käytettävä kieli nousee myös merkitykselliseksi, sillä digitaalisille palveluille on tyypillistä, että niiden toiminta perustuu nimenomaan tekstiin. Sivustolla luettavissa olevan tekstin avulla on myös mahdollista hahmottaa organisaation asiakaslähtöisyyttä tarkastelemalla sitä, kenen näkökulmasta teksti on tuotettu ja kenelle se on tarkoitettu. Tekstillä on vaikutusta myös palvelun saavutettavuuteen ja käytettävyyteen, jolloin se vaikuttaa suoraan asiakaskokemukseen. (Öörni 2024, 15–37.) Esimerkiksi Lahden ja Seinäjoen välillä sivustoille tuotetun tekstin muoto vaikuttaa suuresti asiakaskokemukseen Seinäjoen lähestyessä lukijaa asiakaskeskeisesti ja Lahden toteutuksessa organisaatiolähtöistä viestintää.

**Tuotekeskeiset panostajat** ovat kuntia, joilla on vahva tuotteisiin pohjaava osaaminen, ja he tuovat sitä selkeästi esiin tarjottavien palveluiden ja kielen tasolla. Tuotekeskeiset panostajat hyötyisivät paljon asiakaslähtöisestä muotoiluosaamisesta.

Satakunnan alue, jossa Pori ja sen seutukunnat mainostavat toimintaansa yhteisellä sivullaan, lähestyy alueesta kiinnostuneita yrittäjiä alueella sijaitsevan laaja-alaisen teollisuuden ja niiden muodostamien alihankintaverkostojen voimin. Tämän lisäksi he tuovat esiin perinteisen tonttitarjonnan lisäksi mahdollisuuden kaavoittaa uusia yritykselle soveltuvia alueita. Alueen sijoittumispalvelut ovat koonneet tarjoamansa palvelut omiksi palveluille sivuikseen. Satakunta tunnistaa myös energianinfrastruktuurin merkityksen ja tuo esiin sen vahvan aseman alueella koulutuksen ja työvoiman osalta.

**Myötätuntoiset haparoijat** ovat tunnistaneeet asiakaslähtöisen ajattelun merkityksen, mutta tuotteiden muotoilussa ja viestinnässä on vielä parannettavaa.

Lappeenranta ottaa yhdessä Imatran kanssa jaetulla sivullaan vahvan asiakaslähtöisen askeleen lupauksellaan ”Etelä-Karjalassa meillä on aikaa palvella”, mutta tarjottavat palvelut, kuten tontit ja toimitilat, sekoittuvat alueen vahvuuksia esittelevien kokonaisuuksien sekaan ja sijoittumista tukevien palveluiden kohdalla on vielä kehitettävää niihin liittyvässä palveluiden muotoilussa ja viestinnässä. Kouvola tuo ainoana vertaisarvioinnin kohteista esiin sijoittumispalveluiden prosessin, mutta muutoin hyvin asiakaslähtöistä viestintää harjoittavalla sivulla sijoittumispalveluiden prosessia kuvaava visualisointi on organisaatiolähtöisesti kirjoitettu.

**Hallinnolliset jumittajat** ovat kuntia, joiden tarjoamista tuotteista ja viestinnästä verkkosivut antavat sen käsityksen, että niissä on vielä kehitettävää. Verkkosivujen sisältö keskittyy hieman kärjistäen sijoittumispalveluiden esittelyyn ja sivustolla käytettävä kieli on organisaatiolähtöistä.

Lou Downe määrittelee palvelun seuraavasti: ”service is something that helps someone to do something” (Downe 2022, 19). Vapaasti suomennettuna palvelu voitaisiin määritellä siten joksikin, joka auttaa jotakuta tekemään jotain. Verkkosivujen näkökulmasta eri kaupunkien verkkosivut toimivatkin Downen ajatusta mukaillen palveluna, jotka auttavat yritystä ratkaisemaan heidän sijoittumiseensa liittyvän ongelman. Kaupungit ovat valinneet hyvin erilaisia lähestymistapoja siihen, millä tavoin niiden sijoittumispalveluiden verkkosivut on toteutettu ja millaisia tavoitteita niille on määritetty. Niiden toteuttamista ohjaa varmasti ajatus markkinointiviestinnästä, mutta tulevaisuuden markkinointiviestintä on Tuulaniemen mukaan yhä enemmän palvelua ja se on samalla myös ehkä kestävin erottautumiskeino brändinrakennuksessa. Verkkosivujen toimintaa ja tavoitteita pohdittaessa onkin hyvä pitää mielessä, että yritysten on huomioitava ihmisten tarpeita yhä laajemmin ja mietittävä, millä tavoin he voisivat luoda heidän tarpeitaan palvelevia kokonaisratkaisuja yhä enemmän ja voisivatko sijoittumispalvelut lähestyä verkkosivuja näin yhä enemmän palveluna. (Tuulaniemi 2021, 18, 43–50.)

## 6.2 Kehittämiskortit

Laadulliseen tutkimukseen liittyy Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 249) mukaan ominaispiirre, jossa kirjoittaminen on keskeinen osa tutkimusprosessia ja myös tutkimussuunnitelma kulkee yhdessä sen kanssa tarkistaen jatkuvasti suuntaansa matkalla. Sijoittumispalveluiden palveluprosessia muotoiltaessa tämä näyttäytyi opinnäytetyön kirjoittamisvaiheessa uudenlaisena tunnistettuna tarpeena: tietoa tuli pystyä jakamaan paitsi osana muotoiluprosessia, niin myös laajemmin organisaation sisällä. Tiedon jakamisen ja työskentelyn välineeksi tarvittiin kehittämiskortteja.

Kehittämiskortit ovat etenkin yhdyskuntasuunnittelussa usein hyödynnetty väline, jonka tarkoituksena on tuoda näkyviin laajoihin aineistoihin liittyviä toimenpiteitä ja tavoitteita yksinkertaisessa muodossa. Kehittämiskorteissa otetaan tarkasteluun yksittäisiä teemoja tai alueita, joihin kohdistuvat muutokset tai kehittämistarpeet nostetaan havainnollisesti esiin ja tällä tavoin alueen kehittämisestä kiinnostunut voi valita itseään kiinnostavia kohteita ja tutustua niihin rauhassa. Kehittämiskortteja on hyödynnetty esimerkiksi Lappeenrannan kaupungin keskustan kehittämissuunnitelman esittelyssä asukkaille (Lappeenrannan kaupunki 2021) ja vastaavaa menetelmää on hyödynnetty myös monissa muissa kunnissa.

Kehittämiskorttien kokoamisessa hyödynnettiin palvelumuotoiluprosessissa aiemmin kerättyä tietoa, josta koottiin kortteihin erilaisia keskusteluissa esiin nousseita kehittämiskohteita ja niistä koostettiin tiiviitä väittämiä. Kortteja syntyi yhteensä kaksikymmentä kappaletta ja niiden teemat liikkuivat monimuotoisesti aihepiirin ympärillä, kuten asiakaskokemuksen, strategisen tason suunnittelun, sisäisen ja ulkoisen viestinnän ja toimialojen välillä tapahtuvan tehtävien välillä. Alla oleva kuva (kuva 7) havainnollistaa kuvien sisältöä. Kortteihin liittyy luottamuksellista sisältöä, jonka vuoksi kaikkia ei julkaista opinnäytetyön yhteydessä.



Kuva 7 Esimerkkejä palvelumuotoiluprosessissa laadituista kehittämiskorteista.

Kehittämiskortit toimivat tuplatimantin määritä-vaiheessa tunnistettujen ongelmiin ja mahdollisuuksiin liittyvien havaintojen jakamisen välineenä ja tarjoavat näin palvelumuotoilijalle ja sijoittumispalveluiden sidosryhmille keinon, joka auttaa jäsentämään tietoa ja helpottaa palvelumuotoiluprosessin seuraavaa vaihetta, jossa aletaan etsiä ratkaisua. Tarvittaessa korttien pohjalta oli mahdollista tehdä nopeita kokeiluja ja tuoda niistä saatuja havaintoja osaksi toiminnan kehittämistä.

### 6.3 Palvelumallin kuvaaminen -työpaja

Tuplatimantin määritä-vaiheen viimeisenä osiona järjestettiin työpaja, jonka tavoitteena oli lisätä ymmärrystä sijoittumispalveluissa toteutettavasta palvelumallista. Työpajaan kutsuttiin haastatteluihin osallistuneet asiantuntijat, jonka lisäksi kutsuttujen joukkoa täydennettiin sidosryhmäkartassa kuvatulla sijoittumispalveluiden keskeisiin sidosryhmiin kuuluvilla edustajilla. Kutsuttujen joukolla varmistettiin, että työpajan avulla olisi mahdollista saada kattava kuva asiakkaan kulkemasta polusta ja kaupungin eri toimialojen toimista sijoittumisprosessiin liittyen.

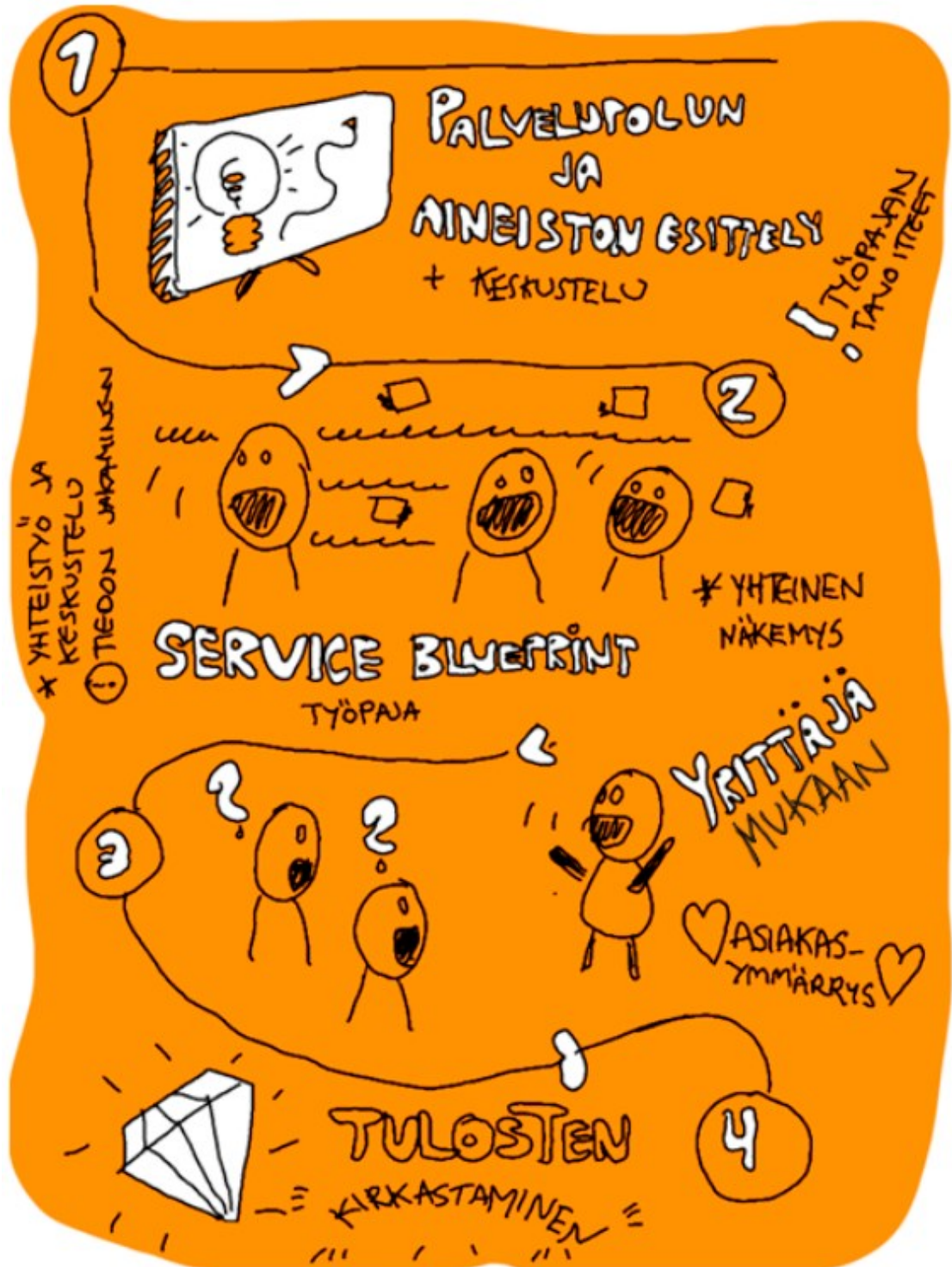
Työpaja järjestettiin Lappeenrannan kaupungintalolla Venla-kokoushuoneessa, joka sijaitsee heti kaupungintalon aulassa (kuva 8). Työpajan tilan valinnassa kiinnitettiin huomiota sen keskeiseen sijaintiin, jotta kaikkien työpajaan osallistujien olisi helppo saapua paikalle. Tilassa tuli olla myös riittävästi pöytä- ja seinätilaa tarvittaville materiaaleille, istumapaikkoja osallistujille ja digitaalisessa muodossa olevien esitysmateriaalien esittelyyn soveltuvat laitteet.



Kuva 8 Näkymä työpajatilaan

Työpajaa varten tila oli siivottu tyhjäksi lukuun ottamatta muutamaa tarvikkeiden sijoittamiseen tarvittavaa pöytää sekä puolikaaren muotoiseen asetelmaan sijoitettuja tuoleja, joiden avulla oli helppoa seurata esitystä ja keskustella muiden osallistujien kanssa.

Työpajan toteuttamiseen oli varattu taukoineen yhteensä kaksi ja puoli tuntia. Työpajan kulku on kuvattu oheisessa kuvassa (kuva 9, 37). Työpajan ensimmäisessä osiossa esiteltiin työpajan tavoitteet sekä tässä palvelumuotoiluprojektissa saadut aineistot ja niiden analyysi. Näiden tavoitteena oli tehdä osallistujille selväksi työpajan tarkoitus ja tarjota heille kaikki mahdollinen tieto työskentelyn tueksi. Ensimmäisessä osiossa esiteltiin myös palvelumuotoilu-prosessissa luotu luonnos asiakkaan palvelupolusta ja ennen varsinaisen työskentelyosuuden aloittamista osallistujien kanssa käytiin keskustelua löydöksistä ja sijoittumispalveluiden toiminnasta.



Kuva 9 Visualisointi työpajan kulusta

Työpajan toinen vaihe keskittyi varsinaiseen työskentelyyn ja työpajaan osallistuvat pääsivät kuvaamaan sijoittumispalveluiden tämänhetkistä palvelumallia. Palvelumallin kuvaamisessa hyödynnettiin Haaga-Helia ammattikorkeakoulun sivuilta löytyvää valmista pohjaa, johon työpajaan osallistuvien oli mahdollista merkitä oman palvelunsa kannalta keskeisiä toimenpiteitä. Jokaiselle palvelupolun luonnoksessa kuvatulle asiakkaan kulkemalle vaiheelle oli val-

misteltu oma pohjansa, jonka tavoitteena oli helpottaa helposti monimutkaiseksi muodostuvan palvelumallin kuvaamisen toteuttamista. Tämän lisäksi työpajaan osallistuvilla oli käytössään työpajaa varten tulostetut kehittämiskortit, joiden avulla he pystyivät tunnistamaan toiminnan kannalta kriittisiä hetkiä ja miettimään niihin ratkaisuja.



Kuva 10 Työpajaan osallistujat työstävät palvelumallia seinälle asetettuun alustaan.

Työpajan järjestäminen antoi minulle mahdollisuuden ratkaista ongelma, joka oli syntynyt osana tutkimuksen toteuttamista. Opinnäytetyön alkuperäisessä tutkimussuunnitelmassa oli tavoitteena haastatella sijoittumispalveluita käyttäneitä yrityksiä. Yritysten yhteystietojen saaminen ei kuitenkaan onnistunut kaupungin edustajalta tulleen kieltävän vastauksen vuoksi ja haastatteluiden toteuttamatta jääminen nosti esiin kysymyksen asiakasnäkökulman saamisesta osaksi palvelumuotoiluprosjektia. Venlassa järjestettävä työpaja antoi kuitenkin tähän mahdollisuuden, sillä yhdessä sijoittumispalveluiden edustajan kanssa palvelumallin kuvaamiseen tarkoitettuun työpajaan löytyi paikallinen yrittäjä osallistumaan työpajan kolmanteen vaiheeseen puolen tunnin ajaksi. Yrittäjä osallistui palvelumallin kehittämiseen antamalla palautetta osallistujien kehittämästä palvelumallista, vastaamalla osallistujien esittämiin palvelumallin kehittämiseen liittyviin kysymyksiin ja jakamalla ideoitaan, kokemuksiaan ja

ajatuksiaan siitä, millaista on toimia yrittäjänä alueella. Yrittäjän poistuttua tilaisuudesta osallistujat jatkoivat työskentelyään ja heidän oli mahdollista luoda työpajan neljännessä vaiheessa uusia ideoita oman toimintansa kehittämiseksi kerätyn palautteen ja asiakasymmärryksen pohjalta.

Työpajasta saatavat tulokset auttoivat ymmärtämään sijoittumispalveluiden ja sen sidosryhmien prosesseja. Tämän lisäksi ne lisäsivät ymmärrystä siitä, millä tavoin asiakkaat ovat vuorovaikutuksessa kaupungin eri toimielimien kanssa. Paikalle kutsuttu yrittäjä toi tutkimukseen kaivattua asiakasymmärrystä ja toteutettavan tutkimuksen näkökulmasta oli kiehtova kuulla paitsi yrittäjää, niin myös työpajaan osallistuneita ja sitä, millaisista asioista he olivat kiinnostuneita ja millaisia kysymyksiä he esittivät haastateltavalle. Opinnäytetyö sai myös nimensä yrittäjältä tulleen Lappeenrannan vahvuuksia ja luonnetta kuvaavan kommentin perusteella. Hänen mukaansa kaupungin vahvuutena toimii se, että Lappeenranta on pehmeä ja pörröinen.

#### **6.4 Käyttäjäpersoonat**

Käyttäjäpersoonien tarkoituksena on tuoda näkyviin palveluiden tyypillisiä käyttäjiä. Ne auttavat ymmärtämään asiakkaiden tarpeita ja tapaa käyttää heille tarjottuja palveluita ja niiden avulla on mahdollista kehittää olemassa olevia palveluita tai ideoida kokonaan uusia palveluita ja konsepteja. Tämän lisäksi palveluntarjoajan on käyttäjäpersoonien avulla helpompi tehdä palveluita koskevia päätöksiä. (Tuulaniemi 2021, 155–156.) Sijoittumispalveluiden toiminta koostuu eri toimijoiden palveluista ja käyttäjäpersoonien tarkoituksena on tässä tutkimuksessa tuoda näkyviin yritysten käyttämiä palveluita ja niihin liittyviä tarpeita. Luotujen käyttäjäpersoonien tarkoituksena on auttaa sijoittumispalveluita tunnistamaan erilaisten käyttäjien tapaa hyödyntää sijoittumispalveluiden tarjoamia palveluita opinnäytetyötä varten kuvatussa prosessissa.

Tutkimuksessa käytettävien käyttäjäpersoonien kehittämisessä oli alkuperäisen tutkimussuunnitelman mukaisesti tarkoitus hyödyntää sijoittumispalveluita käyttäneille yrittäjille toteutetuista tutkimushaastatteluilta saatavaa tietoa. Tutkimushaastatteluiden peruuntumisen vuoksi niiden rakentamisessa tuli hyödyntää erilaisista lähteistä saatavaa tietoa. Käyttäjäpersoonien toteuttaminen

oli huomioitu osana sijoittumisryhmille toteutettuja teemahaastatteluja ja tämän vuoksi haastattelukysymysten rakentamisessa oli kiinnitetty huomiota sijoittumispalveluita käyttävien yritysten ja niiden tarpeiden ymmärtämiseen. Tärkeän asiakaslähtöisen aineiston tarjosi myös alueella ilmestynvä sanomalehti Etelä-Saimaa, joka on julkaissut säännöllistä juttusarjaa alueelle perustetuista ja sijoittuneista yrityksistä, joka on osaltaan tarjonnut hyvin asiakaslähtöisen näkökulman yritysten tarpeista, ja siitä millaiseksi he ovat kokeneet yhteistyön kaupungin ja sen sidosryhmien kanssa. Etelä-Saimaan artikkelit muodostavat tutkimukselle valmiin, eli luonnollisen aineiston. Ne tukevat opinnäytetyöhön liittyvien asiakasprofiilien rakentamista, sillä tutkija ei ole itse mukana tuottamassa aineistoa, vaan hänen tehtävänsä on tulkita sitä. (Juhila & Suonen 1999, 236–237.)

Sijoittumispalveluiden palvelupolun kehittämisessä on hyödynnetty myös havainnoin kautta saatavaa tietoa. Opinnäytetyön tekijänä olen ollut mukana osassa sijoittumispalveluiden tapaamisia, ja ne ovat antaneet minulle aineistoa osaksi tutkimusta ja käyttäjäpersoonien laatimista. Käyttäjäpersoonien rakentamisessa on hyödynnetty lisäksi tutkimukseen perustuvaa tietoa. Esimerkiksi Jyväskylään on tehty pro gradu -tutkimus, jossa selvitettiin Jyväskylän sijoittumispalveluita käyttäneiden yritysten tarpeita. Elinkeinoelämän keskusliitto on myös raportoinut omaan kuntarankingiin liittyen yrittäjiltä tulleita keskeisimpiä tarpeita ja kehittämiskohtia.

Käyttäjäpersoonien viimeistelyyn tuli asiakaslähtöistä näkökulmaa alueella toimivan suuren yrityksen johtoryhmään kuuluvan edustajan toimesta. Hänen kanssaan käydyt keskustelut ja häneltä tulleet tarkentavat kysymykset, palautteet ja kommentit auttoivat terävöittämään ja elävöittämään luotuja persoonia.

#### **6.4.1 Tontin ja toimitilan tarvitsijat**

Tonttia ja toimitilaa tarvitseville yrityksille on tyypillistä, he tarvitsevat liiketointansa laajentamiseksi Lappeenrannan alueelle yritykselle soveltuvan tontin tai toimitilan.

Yritykset voivat kuulua monipuolisesti erilaisille toimialoille, kuten kuljetus ja varastointi, rakentaminen, majoitus- ja ravitsemistoiminta, ohjelmistojen suunnittelu ja valmistus, kiinteistöalan toiminta. Toimialoille on usein yhteistä, että ne hyötyvät hyvistä paikoista, jotka sijaitsevat asiakasvirtojen äärellä tai hyvien liikenneyhteyksien päässä.



Kuva 11 Tilitoimisto suunnittelee laajentavansa toimintaa Lappeenrantaan ja etsii toiminnalleen soveltuvia tiloja.

Yritysten haasteena on saada selville heidän toimintansa kannalta keskeisimmät paikat ja ymmärtää toiminnan vaatimia lupia ja niiden prosesseja. Sijoittumisessa he arvostavat valmiiksi paketoituja palveluita, prosesseja ja aineistoja. Palveluista toimivat esimerkkeinä verkkosivujen kautta saatavilla olevat kuvaukset sijoittumispalveluiden tarjoamista palvelupaketeista, hyvästä tonttitarjonnasta esimerkiksi yrityspuistossa ja pienteollisuusalueilla. Prosesseilla tarkoitetaan esimerkiksi yrityksen toiminnan kannalta keskeisten ympäristö- ja rakennuslupien sujuvaa käsittelyä ja niihin liittyvää ennako-ohjausta. Aineistot puolestaan koskevat selkeitä asiakirjoja, joista asiakkaan on mahdollista saada selville tarjolla olevien tilojen mahdollisuudet, rajoitteet, kustannukset jne.

Selkeät aineistot ja palvelut palvelevat myös niitä yrityksiä, jotka eivät ole välttämättä yhteydessä sijoittumispalveluihin, vaan etsivät toiminnalleen soveltuvia tiloja verkon kautta saatavilla olevista palveluista, kuten Lappeenrannan toimitilojen tai maaomaisuuden hallinnan verkkosivuilta.

#### 6.4.2 Työvoiman tarvitsijat

Työvoimaa tarvitsevat yritykset ovat kiinnostuneet aloittamaan yritystoiminnan Lappeenrannassa. Alue on herättänyt heidän kiinnostuksensa nimenomaan sen vuoksi, että erityisesti alueella toimivat korkeakoulut tarjoavat heidän toiminnalleen tärkeää koulutusta ja osaamista.



Kuva 12 Ohjelmistokehityksen parissa toimiva yritys etsii työntekijöitä kaupungin ja yliopiston kanssa yhteistyössä järjestetyssä rekrytointitilaisuudessa.

Yritykset voivat kuulua monipuolisesti erilaisille toimialoille, mutta ohjelmistojen suunnittelun ja valmistuksen sekä erilaiset tutkimuksen ja kehityksen parissa toimivat yritykset ovat tyypillisiä osaajien tarvitsijoita.

Yritysten haasteena on löytää omaan toimintaansa liittyviä osaajia ja se voi muodostaa jopa pullonkaulan yrityksen sijoittumisessa Lappeenrantaan. He arvostavat erilaisia rekrytointitilaisuuksia ja kontakteja alueen korkeakouluihin

ja opiskelijoihin. Yrityksiä varten etukäteen laaditut osaajaprofiilit ja osaajapotentiaalia osoittavat selvitykset herättävät heidän kiinnostuksensa.

Yritysten nykyinen ja tuleva henkilökunta voi olla kansainvälistä ja tämän vuoksi yrityksen osaajien rekrytointia voi helpottaa tieto työntekijöiden mukana muuttavien perheiden mahdollisuus aloittaa elämänsä uudessa turallisessa kotimaassa.

### 6.4.3 Monipuolista palvelua tarvitsevat yritykset

Monipuolista palvelua tarvitsevat yritykset ovat kiinnostuneet laajentamaan liiketoimintaansa Lappeenrannan alueelle, ja he tarvitsevat sijoittumisessa niensä mukaisesti monipuolisesti sijoittumispalveluiden tarjoamia palveluita.



Kuva 13 Kansainvälinen yritys tutustuu kaupungin johtohenkilöiden kanssa alueen mahdollisuuksiin.

Yritykset voivat kuulua monipuolisesti erilaisille toimialoille, mutta niitä yhdistää usein yrityksen merkittävyys oman alansa toimijana ja eri kaupungit kilpailevat heidän sijoittumisestaan.

Yrityksen laajentaminen uudelle maantieteelliselle alueelle on yritykselle huomattava panostus. Mahdollisten tarvittavien tonttihankintojen ja toimitilojen rakentamisen lisäksi yritys käyttää laajentamiseen liittyviin selvityksiin resursseja. Heidän tarpeensa ovat monipuolisia ja tämän vuoksi heille tulee tarjota räätälöityä palvelua ja palvelupolkua. Vuorovaikutuksessa korostuu suora keskusteluyhteys kaupungin johtoon ja yhteydenpito avainasiakasvastaavan kanssa. He arvostavat luottamusta prosessien toimivuuteen ja päätöksentekoon.

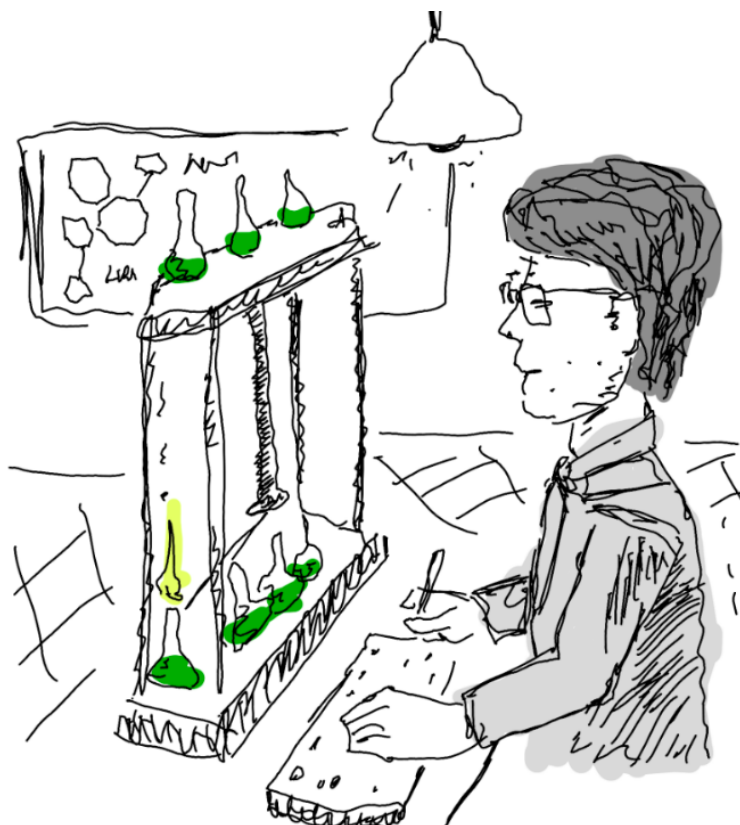
Kaupungin näkökulmasta nämä asiakkaat ovat niin sanottuja isoja kaloja, joiden sijoittumisella kaupunkiin on merkittäviä taloudellisia vaikutuksia, ja ne voivat toimia alueellisina vetovoimatekijöinä.

#### **6.4.4 Uudenlaisia palveluita tarvitsevat edelläkävijät**

Uudenlaisia palveluita tarvitsevilla edelläkävijöillä on vahva visio uudenlaisesta tuotteesta tai palvelusta. He uskovat, että digitaalisilla ratkaisuilla voidaan luoda innovatiivisia palveluita ja erityisesti vihreä teknologia on avain parempaan huomiseen.

Uudenlaisen palvelun tai ratkaisun toteuttaminen vaatii rohkeutta ja uskallusta ottaa riskejä. He haluavat löytää yritykselleen soveltuvan ratkaisun, joka tarjoaa mahdollisuuden kehittää liikeideaa yksin ja yhdessä muiden kanssa.

Asiakkaat hyöttyvät räätälöidyistä palveluista, sillä sijoittumiseen ja toiminnan käynnistämiseen Lappeenrannassa liittyy usein erilaisten lupien ja prosessien ymmärtämistä ja selvittämistä, monialaista yhteistyötä alueen viranomaisten sekä yritys- ja yhteistyöverkostojen kanssa. Erilaisten kehittämishankkeiden avulla on mahdollista tarjota heille tutkittua tietoa sijoittumisen tueksi ja yritystä voidaan tukea rahoituksen löytämisessä.



Kuva 14 Vihreän vedyn parissa toimiva yritys etsii itselleen teollisuudesta yhteistyökumppania, jonka kanssa hyödyntää tehtaan tuottamaa hiilidioksidia osana vedyn valmistusprosessia.

Kaupungin näkökulmasta yritykset voivat näyttäytyä mahdollisuutena, jossa on tarjolla suuri potentiaali korkealla riskillä.

## 7 TUPLATIMANTIN KEHITÄ-VAIHE

Kehitä-vaiheessa luodaan uudenlaisia ratkaisuja tunnistettuihin ongelmiin tai kehittämistarpeisiin. Ratkaisuja on mahdollista luoda kerätyn asiakasymmärryksen ja erilaisten ideointimenetelmien avulla. Vaiheelle on tyypillistä, että ideoita viedään eteenpäin kuvaamalla niitä erilaisin visuaalisin menetelmin ja toteuttamalla niistä prototyyppejä. Ratkaisuja kehitetään yhdessä asiakkaiden, henkilökunnan ja muiden keskeisten sidosryhmien kanssa hyödyntäen heiltä saatavaa palautetta ja parannusehdotuksia. (Koivisto 2021, 46.)

### 7.1.1 Prosessikuvaus ja työpaja

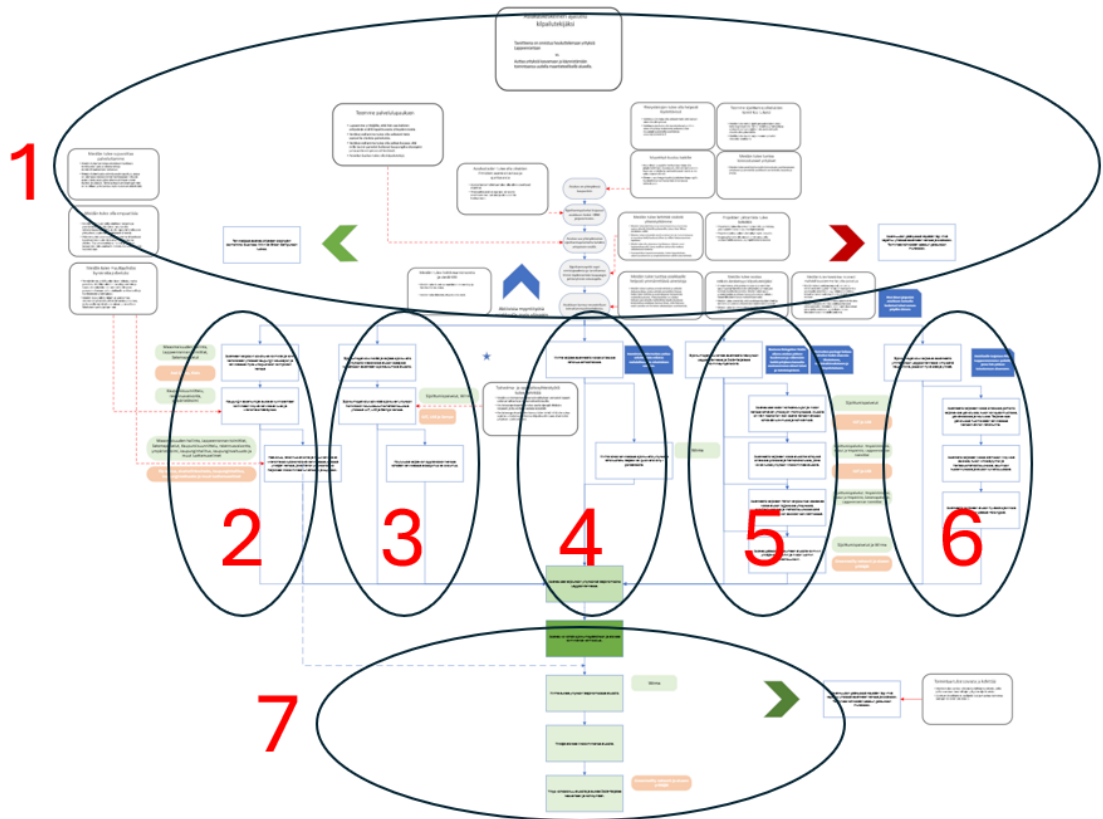
Prosessikuvauksen ja skenaarioiden ollessa valmiita toteutettiin työpaja, johon osallistuvat sijoittumispalveluiden toiminnassa mukana olevat kaupungin sisäiset sidosryhmien edustajat. Työpajan tavoitteena oli käydä läpi palvelumuotoi-

luprosessissa tunnistettu palveluprosessi ja kirkastaa siinä mahdollisesti olevat tummumat eli kehittämiskohteet.

Työpajassa esiteltävän aineiston visualisointiin tuli kiinnittää huomiota, sillä vaikka palvelumallin kuvaaminen on toimiva tapa esitellä palveluprosessia asiakaslähtöisesti, niin se voi käydä helposti monimutkaiseksi ja pitkäksi siihen mahdutettavien aineistojen vuoksi. Tämän vuoksi aineiston visualisoinnissa hyödynnettiin prosessikuvaamista. Sen hyötynä on paitsi organisaatiolle tuttu tapa esittää asioita ja niiden välisiä yhteyksiä, niin myös kaupungilla käytössä olevat ohjelmistot tukevat aineiston visualisointia ja niiden jakamista muille tutustumista ja muokkaamista varten.

Prosessien kuvaamisen kannalta on tärkeä ymmärtää, että prosessi muodostuu ketjusta, jossa on joukko erilaisia toimenpiteitä ja niihin liittyviä päätöksiä. Prosessien kuvaamisessa keskitytään prosessien sisältöihin, jossa on tärkeää tunnistaa prosessin kannalta keskeiset toimenpiteet ja muodostaa tämän jälkeen niistä selkeä visuaalinen jatkumo. Asiakasymmärryksellä on keskeinen rooli prosessien kuvaamisessa ja etenkin julkisten organisaatioiden prosessien kuvaamisen ensimmäisessä vaiheena tulee ymmärtää, kenelle palvelua tuotetaan ja tämän vision kirkastaminen on keskeinen osa tehtävässä onnistumisesta. Tämän jälkeen prosessin kuvaamisessa tulee ymmärtää asiakkaiden tarpeita ja viimeisessä vaiheessa on keskeistä ymmärtää mikä on prosessin alkupiste ja mihin se loppuu. (Virtanen & Wennberg 2005, 120–122.)

Sijoittumispalveluiden prosessikuvaus toteutettiin Lappeenrannan kaupungilla käytössä olevan Microsoftin Office -ympäristöön kuuluvan Visio -ohjelman avulla. Ohjelma on tarkoitettu erilaisten prosessien kuvaamiseen ja kaavioiden tekemiseen. Se mahdollistaa myös monipuoliset muokkausominaisuudet yhdessä saman organisaation edustajien kanssa, jonka vuoksi yhteistyö ja tiedon jakaminen helpottuvat.



Kuva 15 Sijoittumispalveluiden prosessikaavio

Prosessikaavioon (kuva 15) on luonnosteltu sijoittumispalveluiden palvelupolku erilaisine vaiheineen ja palveluineen. Prosessikaaviota ei ole tarkoitettu esitettäväksi A4-muodossa, jonka vuoksi sen sisältö esitetään tässä sanallisesti. Prosessikaavion ensimmäinen (1) vaihe keskittyy asiakkaan yhteydenottoon ja kaupungin toimenpiteisiin yhteydenottoon liittyen. Keskeisimpinä toimenpiteinä tulee varmistaa asiakkuuden sujuva jatkuminen kirjaamalla asiakkaan tiedot asiakkuudenhallintajärjestelmään sekä tunnistaa ja ottaa mukaan sijoittumisprosessiin sijoittumisen kannalta keskeisimmät toiminnassa mukana olevat tahot. Asiakkaat saavat myös palvelulupauksen, jonka mukaan heihin ollaan yhteydessä kahden arkipäivän kuluessa yhteydenotosta.

Toimintaan liittyy myös erilaisia kehittämissuhteita, jotka on kuvattu prosessikaaviossa suorakulmioina. Kehittämissuhteisiin kuuluu monipuolisesti erilaisia toimintoja, kuten palveluiden ja yhteystietojen selkeä kuvaaminen verkkosivuilla, sisäisen yhteistyön ja projektien johtamisen kehittäminen ja ymmärrettävien aineistojen tuottaminen asiakkaalle. Tämän lisäksi kehittämissuhteissa tunnistetaan, että palvelun ja ratkaisukeskeisyyden tulee olla keskeinen kilpailutekijä. Samaan aikaan on tärkeä tunnistaa kaupungin mahdollisuudet

tarjota asiakkaan tarpeiden mukaista palvelua ja tarvittaessa auttaa häntä oikeiden tahojen äärelle.

Prosessikaavion kohdat 2–6 esittelevät palvelumuotoiluprosessin sen hetkeeseen vaiheeseen tunnistetut keskeisimmät palvelut. Palveluita ei ole tässä vaiheessa vielä nimetty, mutta niiden teemat liittyvät tontteihin ja toimitiloihin (2), osajiin ja työvoimaan (3), rahoituksen etsimiseen (4), asiakkaalle tarjottavaan ymmärrykseen Lappeenrannasta ja Etelä-Karjalan alueesta toimintaympäristönä (5) ja ymmärryksenä Lappeenrannasta viihtyisänä kaupunkina elää ja yrittää (6). Lisäksi vihreillä ja beigeillä värialueilla on merkitty keskeisimmät ulkoiset ja sisäiset sidosryhmät, jotka liittyvät palveluiden tuottamiseen. Kehittämissideat liittyvät palveluiden sujuvoittamiseen, asiakkaiden kuuntelemiseen ja ymmärtämiseen sekä yhteistyön kehittämiseen eri sidosryhmien välillä. Lisäksi palveluihin kuuluva byrokratia tulisi pystyä näkemään asiakkaalle tarjottavana palveluna, jonka avulla he pystyvät aloittamaan liiketoiminnan turvallisesti.

Prosessikaavion viimeinen kohta seitsemän (7) pitää sisällään yrityksen sijoituspäätöksen ja liiketoiminnan aloittamisen alueella. Tämän lisäksi prosessikaaviossa kuvataan omina kohtinaan, kuinka yritys verkostoituu alueella muiden toimijoiden ja yritysverkostojen kanssa kehittyen ja kasvattaen liiketoimintaansa. Prosessikaaviossa on huomioitu myös sijoittumispalveluiden tarjoamien palveluiden ja toiminnan kehittäminen asiakasymmärryksen lisäämisellä erilaisten tutkimusten, tutustumiskäyntien ja tapahtumien avulla.

Työpaja järjestettiin organisaation pyynnöstä perinteisenä Microsoftin etäkokouksien järjestämiseen tarkoitetun Teamsin kautta järjestettävänä kokouksena, jossa minä olin kokoukseen paikalle kutsuttuna osallistujana ja itselleni oli annettu aikataulu esittelyä varten. Esittely tapahtui etukäteen valmistellun aineiston avulla, johon oli koottu prosessin yleiskuvaus ja kootusti tuotu vaihe vaiheelta esiin myös siihen liittyvät kehittämiskortit. Työpaja auttoi tarkentamaan sijoittumispalveluiden prosessia ja antoi ajateltavaa sijoittumispalveluiden kehittämiskohteisiin liittyen. Huomioitavaa oli myös, että aineistoon liittyvä keskustelu keskittyi erityisesti palveluprosessin alkupäähän, johon myös suurin osa kehittämisisideoistakin kohdentui ja jonka merkitys sijoittumisprosessille tunnistettiin hyvin.



Palvelumalli on kuvattuna kokonaisuudessaan oheisessa kuvassa (kuva 16, 49) ja sitä esitellään yksityiskohtaisemmin sanallisesti ja kuvina seuraavissa kappaleissa. Palvelumalli on kuvattu kuvassa perinteisesti siten, siinä on hyödynnetty vertauskuvana teatteria, jossa osa näkymästä paljastuu katsojalle osan toiminnoista pysyessä piilossa taustalla. Poikkeuksena kokonaisuuteen on palvelumallin keskellä tarjottavaa palvelua kuvaava vaaleanpunainen tai violetti alue. Sen tavoitteena on paitsi tuoda esiin asiakkaan kannalta keskeisiä palveluita, niin myös muistuttaa asiakaskokemuksen ja ymmärryksen merkityksestä osana Lappeenranta on pehmeä ja pörröinen -konseptia. Sitä tarkastellaan myöhemmin omassa kappaleessaan osana tarjottavista ydinpalveluista tehtävää kuvausta.

Palvelumallin kuvaamisessa on hyödynnetty Tuulaniemen ajatusta jakaa palvelu asiakkaan näkökulmasta kolmeen vaiheeseen, joita ovat esipalvelu, ydinpalvelu ja jälkipalvelu (Tuulaniemi 2021, 79.)

### **8.1.1 Esipalvelu**

Sijoittumispalveluiden palvelumallin ensimmäisessä vaiheessa (kuva 17, 51) on kuvattuna esipalvelu, jonka tavoitteena on valmistella arvon muodostumista asiakkaalle (Tuulaniemi 2021, 79).

Esipalveluvaiheessa alueelle sijoittautumista harkitseva yritys on käynyt tutustumassa sijoittumispalveluiden verkkosivuihin, ollut yhteydessä kaupunkiin ja saa tiedon itselleen tärkeistä palveluista. Verkkosivut toimivat palvelumallin kuvauksen lähtökohtana, sillä ne kehitettiin osana Maakunnallisen sijoittumismyynnin kehittäminen -hanketta ja toimivat tutkimuksen lähtökohtana. Hankkeen avulla parannettiin Lappeenrannan ja Imatran seutukuntien kykyä houkuttaa uutta liiketoimintaa alueelle uudella sisällöllisellä ja kohdennetulla myyntikonseptilla.

	Esipalvelu		
Kosketuspisteet	Verkkosivut, sähköposti, puhelin	Puhelin	Tapaaminen, Teams
Asiakkaan toimet	Asiakas on yhteydessä kaupunkiin	Asiakas saa yhteydenoton kahden arkipäivän sisällä	Asiakas tapaa kaupungin edustajia.
Asiakkaalle näkyvät toimet	Asiakas vierailee Businesssouthkarelia.fi -sivustolla.	Asiakas saa kahden arkipäivän sisällä yhteydenoton voidakseen kertoa tarpeistaan.	Asiakas pääsee tapaamaan kaikki yrityksen sijoittumisen kannalta keskeiset toimijat.
Palvelu	<i>Lappeenranta on pehmeä ja pörröinen</i>		
Asiakkaalle näkyvät toimet	Yhdyshenkilö kirjaa asiakkuuden CRM-järjestelmään palvelun sujuvuuden varmistamiseksi.	Yhdyshenkilö on yhteydessä sijoittumisnyrkkiin.	Yhdyshenkilö kutsuu paikalle kaikki asiakkaan kannalta keskeiset kaupungin toimijat.
	Sijoittumispalveluissa varmistetaan, että myös muita reittejä tulleet yhteydenotot kirjataan.	Sijoittumisnyrkki sopii asiakkuuden omistajuudesta vahvistaakseen palvelun sujuvuuden.	Asiakkaalle tarjotaan tarvittaessa mahdollisuus tavata kaupungin ja alueen johtoa sekä päättäjiä.
	Sijoittumispalvelut ylläpitää sivustoa yhdessä Imatran kaupungin kanssa.	Tarvittaessa sijoittumisnyrkkiä täydennetään kaupungin johtoryhmän jäsenellä.	
		Tarvittaessa yritys ohjataan Business Millin tai Green Campuksen luokse.	
Keskeisimmät sisäiset sidosryhmät	Sijoittumispalvelut, sijoittumistyöryhmä, sijoittumisnyrkki	Sijoittumispalvelut, sijoittumistyöryhmä, sijoittumisnyrkki, johtoryhmä	Sijoittumispalvelut, sijoittumisnyrkki, maaomaisuuden hallinta, Lappeenrannan toimitilat, kaavoitus, rakennusvalvonta, ympäristötoimi, satamapalvelut, kaupunginhallitus ja -valtuusto
Ulkoiset sidosryhmät	Imatran kaupungin sijoittumispalvelut	Business Mill ja Green Campus	Lappeenrannan energia, pelastustoimi, LUT- ja LAB-korkeakoulu, jätehuolto

Kuva 17 Sijoittumispalveluiden palvelumallin kuvaus, esipalvelu

Asiakaskokemus muodostuu yrityksissä usein eri ihmisten muodostamasta tapahtumaketjusta, jossa asiakaskokemus voi epäonnistua hetkellisesti asiakkaan tavoittellessa väärää ihmistä tai järjestelmävirheen vuoksi (Holma ym. 2021, 167). Vastaavalla tavalla Lappeenrannan kaupunki on suurikokoinen organisaatio, jossa on erilaisia toimialoja, vastuualueita sekä virkamiehiä ja työntekijöitä hoitamassa heille kuuluvia tehtäviä pitäen näin organisaatiota pyörimässä. Tämän kaiken keskellä on vaikea tavoittaa oikea ihminen, sekä hahmottaa missä vaiheessa annettu tehtävä on menossa sen kulkiessa organisaation keskellä eteenpäin.

Organisaation monimuotoisuuden vuoksi esipalvelua muotoiltaessa tunnistettiin sijoittumispalveluiden yhdyshenkilön keskeinen rooli osana asiakaskokemuksen muotoutumista ja tämän vuoksi kiinnitettiin huomiota hänen käytössään oleviin työvälineisiin ja työskentelymahdollisuuksiin. Asiakaskokemuksen jatkuvuuden vahvistamiseksi sijoittumispalveluissa otettiin käyttöön asiakkuudenhallinnan mahdollistava järjestelmä, jonka avulla hänen on mahdollista tarkistaa, missä vaiheessa asiakkuus on menossa ja ylläpitää sujuvaa asiakaskokemusta. Järjestelmän avulla on mahdollista huolehtia myös muita koskevista asioista pitkin tulleista yhteydenotoista ja se mahdollistaa näin yhteyshenkilön kulkemisen asiakkaan rinnalla koko palvelupolun ajan.

Asiakaskokemuksen tukemiseksi sijoittumispalveluihin muodostettiin myös erillinen ohjausryhmä seuraamaan, tukemaan ja ohjaamaan hankkeiden etenemistä. Tämän lisäksi sen rinnalle luotiin eri vastualueiden ja toimijoiden edustajista muodostettu monialainen sijoittumisnyrkki, joka on mukana sijoittumispalveluiden päivittäisessä työssä ja tukee näin operatiivista sijoittumistyötä ja auttaa löytämään tarvittavan palvelun tuottamisen kannalta keskeisimmät avainhenkilöt. Sijoittumisprosessin sujuvuuden varmistamiseksi sovitaan prosessin omistajuudesta ja toimintaa vahvistetaan tarvittaessa kaupungin johtoryhmän jäsenen mukanaololla.

Esipalveluun liitettiin kaksi asiakkaan sijoittumista tukevaa toimintoa. Sujuvan palvelun varmistamiseksi asiakkaalle tarjotaan mahdollisuus tapaamiseen, jossa on paikalla sijoittumishankkeen kannalta keskeisiä kaupungin ja sen verkostojen toimijoita. Tapaamisen tehtävänä on valmistella sijoittumispalveluiden tarjoaman ydinpalvelun sujuvuutta: sijoittuvan yrityksen harjoittamaan liiketoimintaan voi liittyä laajasti erilaisia ympäristöön, rakentamiseen, asematai yleiskaavoihin, liikenneyhteyksiin ja rahoitukseen liittyviä asioita, joita tulee huomioida osana yrityksen sijoittumista ja yhteisellä tapaamisella on mahdollista keskustella mahdollisista etenemistavoista. Sijoittumispalveluiden on tärkeää pohtia myös ulkoisten sidosryhmien ottamista mukaan keskusteluun, sillä positiivisen asiakaskokemuksen mahdollistaminen vaatii yrityksiltä useiden liiketoimintojen ja jopa ulkoisten yhteistyökumppanien integrointia osaksi positiivisen asiakaskokemuksen luomista ja tarjoamista (Lemon & Verhoef 2016).

Sijoittumisen kannalta keskeisten kaupungin ja sen verkostojen toimijoiden tapaamisen lisäksi sijoittuvan yrityksen edustajille tarjotaan mahdollisuus tavata toiminnan käynnistämisen kannalta keskeisimpiä kaupungin johtajia, virkamiehiä, päättäjiä ja tarvittaessa keskeisimpien verkostojen edustajia. Päättäjien ja virkamiesten ottaminen mukaan osaksi sijoittumisprosessia tukee heidän sitoutumistaan ja samalla se vahvistaa yrittäjän luottamusta prosessiin ja sen etenemiseen. Elinkeinoelämän toteuttamassa selvityksessä todettiin, että yrittäjiltä tulleissa avopalautteissa nostettiin esiin kaupunkeihin liittyvää turhaa paikallista politikointia ja huonoa yhteistyötä alueen virkamiesten ja päättäjien välillä (Uusitalo 2023). Yhteisellä tapaamisella voidaan näin luoda yhteistä ymmärrystä eri osapuolten välille ja tukea positiivisen asiakaskokemuksen syntymistä osana sijoittumisprosessia.

Esipalvelun muotoilussa esiin tulleet muutokset tuovat hyvin esiin, että asiakaskokemuksen parantamisessa koko organisaation ei ole tarpeellista muuttua. Sen sijaan tärkeämpää on kiinnittää huomiota siihen, millä tavoin yritys järjestee asiakaskokemukseen liittyviä näkökulmia osaksi toimintaa ja miten siihen liittyvien toimijoiden yhteistyötä voidaan parantaa (Holma ym. 2021, 173).

### **8.1.2 Ydinpalvelu**

Sijoittumispalveluiden palvelumallin toisessa vaiheessa on kuvattuna ydinpalvelu, joka ratkaisee asiakkaan ongelman ja muodostaa asiakkaalle palvelun todellisen arvon (Tuulaniemi 2021, 79). Palvelumalliin muotoiltiin yhteensä kuusi erilaista palvelukokonaisuutta.

**Tontit ja toimitilat** – kokonaisuuden tavoitteena on löytää asiakkaan tarpeisiinsa soveltuva tontti tai toimitila (kuva 18, 54).



Kuva 18 Sijoittumispalveluiden palvelumallin kuvaus, ydinpalvelu

Yksinkertaisimmillaan tontti tai toimitila löytyy kaupungin tai yhteistyökumppaneiden tarjoamista vaihtoehtoista. Tämän lisäksi kokonaisuuteen voi liittyä toiminnan kannalta tärkeiden lupien ja selvitysten laatimista sekä niissä avustamista. Monimutkaisimmillaan soveltuvan maa-alueen löytämiseen tarvitaan eri

toimialojen välistä yhteistyötä ja kaavahankkeen käynnistämistä yrityksen tarpeisiin vastaavan alueen mahdollistamiseksi.

Kokonaisuuteen kuuluvat laaja-alaisesti kaupungin maankäyttöön sidoksissa olevat toimialat, kuten maaomaisuuden hallinta, Lappeenrannan toimitilat, satamapalvelut, kaupunkisuunnittelu, rakennusvalvonta ja ympäristötoimi. Kokonaisuuteen kuuluu paljon myös erilaista päätöksentekoa esimerkiksi ympäristö- ja rakennuslupien sekä kaavoitukseen liittyen, jonka vuoksi kaupungin luottamuselimet, kuten kaupunginhallitus, kaupunginvaltuusto sekä lautakunnat ovat vahvasti sidoksissa palvelun tuottamiseen. Myös alueen viranomaiset, kuten ELY-keskus ja aluehallintavirasto tukevat toimintaa.

Tonttien ja toimitilojen kokonaisuuteen liittyvät erilaiset luvat, viranomaismääräyksiä ja monimutkaiset prosessit muodostavat asiakaskokemuksen näkökulmasta kipupisteen. Tämän vuoksi kokonaisuuden parissa toimivien tulee kerätyn aineiston mukaan omaksua asiakaslähtöinen asenne osaksi tehtävää. Tämä tarkoittaa asiakkaan rooliin asettumista ja kykyä ymmärtää hänen tarpeitaan. Asiakkaan tehtävänä ei ole ymmärtää viranomaismääräyksiä ja siihen liittyviä termejä, vaan viranomaisten tulee pyrkiä miettimään, miten asiakkaan idea olisi ratkaistavissa siten, että se täyttää vaaditut luvat ja määräykset.

Kehittämistyön aikana tunnistettiin myös, että byrokratia voi näyttäytyä paikoin hitaana, mutta sitä on mahdollista hallita esimerkiksi näkyväksi tehtävien prosessien kuvaamisella asiakkaalle verkkosivuilla ja helpottaa näin sijoittumiseen vaadittavaan hankkeeseen ryhtymistä. Vastaavaa kehittämistyötä on tehty esimerkiksi Lohjalla, jossa Lohjan kaupungilla tunnistettiin tarve kehittää kaavaprosessia ja sille luotiin visuaalinen kuvaus, jonka tavoitteena oli parantaa kaavamuutosta hakeneiden ja hanketoimijoiden kokemusta sekä parantaa samalla viranomaisten ja hanketoimijan välistä vuorovaikutusta (Innanen 2024, 9–10).

Kokonaisuuteen kuuluvien sidosryhmien sisällä kiinnitetään huomiota asiakaskokemuksen parantamiseen. Esimerkiksi Lappeenrannan rakennusvalvonta seuraa asiakastytyväisyyskyselyiden avulla toimintaansa ja siitä saatavien tulosten perusteella haluavat jatkaa ennen rakentamista ja rakentamisen aikana

annettavaa ohjausta. Tuleviksi kehityskohteiksi he tunnistavat ohjeiden selkeyttämiseen, hinnoittelun selkeyteen ja puhelinaikojen soveltuvuuteen liittyviä kysymyksiä. (Lappeenrannan kaupunki 2021.)

**Rahoitusmahdollisuudet** -kokonaisuuden tavoitteena on yksinkertaisesti auttaa yritystä löytämään sijoittumisen kannalta tärkeät mahdollisuudet toiminnan rahoittamiseksi ja tukemiseksi (kuva 18, 54).

Kokonaisuudessa on mukana Lappeenrannan yrityspalvelut, joka auttaa keräämään asiakkaalle tietoa mahdollisista rahoitusvaihtoehdoista. Yrityksen tarpeitten mukaan selvitys tehdään joko suppeana tai laajempaan rahoitusvaihtoehtoja kartoittavana hakuna.

**Osaaminen ja työvoima** -kokonaisuuden tavoitteena on auttaa yritystä löytämään sijoittumisensa kannalta tärkeitä työntekijöitä ja henkilökunnan koulutusmahdollisuuksia (kuva 18, 54).

Kokonaisuuteen kuuluvat keskeisesti Lappeenrannan kaupungin sijoittumispalvelut ja yrityspalvelut. He työskentelevät yhdessä alueen koulutusta tarjoavien organisaatioiden, kuten LUT-yliopiston, LAB-ammattikorkeakoulun ja ammattiopisto Sampon kanssa.

Sijoittumispalvelut tukevat sijoittuvaa yritystä erilaisin toimenpitein. Erilaiset tilastot tarjoavat yritykselle ymmärryksen alueen osaajista ja yhdessä alueen korkeakoulujen kanssa järjestettävät erilaiset rekrytointitilaisuudet auttavat löytämään yrityksiin työvoimaa. Lisäksi sijoittumisvaiheessa olevien yritysten ja koulutusorganisaatioiden kanssa käydään keskustelua yritysten tarpeista ja koulujen järjestämistä koulutusmahdollisuuksista. Tämän lisäksi kaupungilla on käytössään erilaisia työnantajille ja työntekijöille jaettavia työllistymisasetteitä, joilla yritystä kannustetaan palkkaamaan työntekijä töihin. Kunnat vastaavat työvoimapalveluista 1.1.2025 alkaen ja tämä luo uudenlaisia yhteistyömahdollisuuksia sijoittumispalveluiden ja yritysten välille.

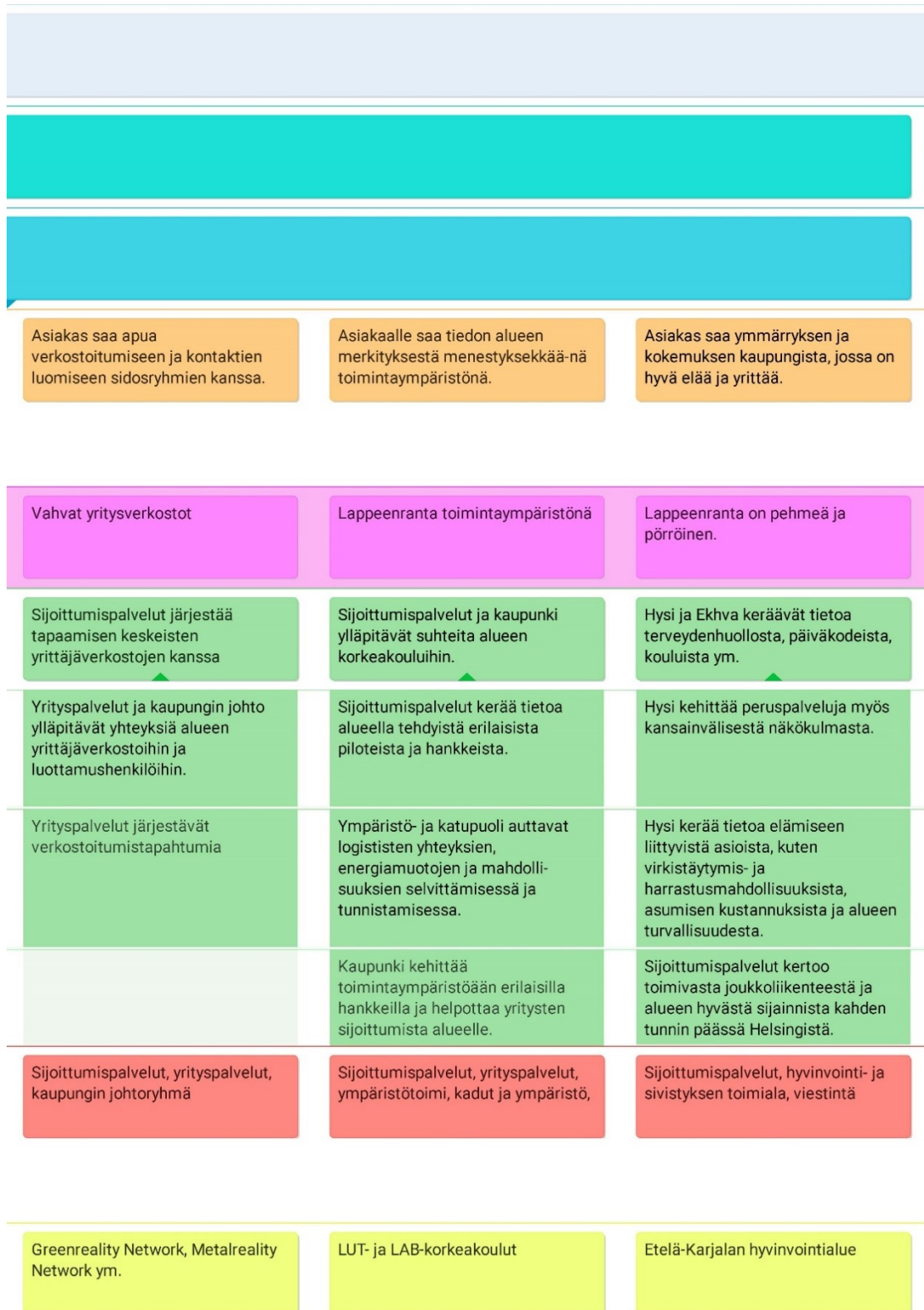
Teemahaastatteluista ja käyttäjäprofileista saadun ymmärryksen myötä osajien ja työvoiman -kokonaisuutta tarkasteltaessa on tärkeä ymmärtää, että sijoittuvan yrityksen henkilökunnan mukana tulee myös heidän perhettään.

Tämä korostuu erityisesti yrityksissä, jotka tarvitsevat kansainvälistä osaamista osaksi henkilökuntaa. Osaaminen ja työvoima -kokonaisuus linkittyikin vahvasti ”Lappeenranta on pehmeä ja pörröinen” -kokonaisuuden kanssa, joka esitellään hieman myöhemmin osana palvelumallin kuvausta.

Osaaminen ja työvoima -palvelukokonaisuuden merkitystä ei voi väheksyä. Esimerkiksi Lappeenrantaan vuonna 2024 sijoittuneista yrityksistä Skeleton Oy kasvaa tällä hetkellä voimakkaasti, ja he nostavat kaupunkiin sijoittumiseen vaikuttaneen paitsi onnistunut yhteistyö kaupungin kanssa, niin myös alueen vahvuus, erityisesti LUT-yliopiston osalta, osaamisessa ja koulutuksessa (Manskinen 2025).

**Vahvat yritysverkostot** – kokonaisuuden tavoitteena on auttaa yritystä verkostoitumaan alueella ja tarjota yrittäjille mahdollisuus kontaktien luomiseksi eri sidosryhmien kanssa (kuva 19, 58).

Vahvojen yritysverkostojen merkitys tunnistettiin osana palvelumuotoiluprosessia ja se nostettiin omaksi palvelukokonaisuudekseen muiden tarjottavien palveluiden rinnalle. Teemahaastattelussa verkostojen merkitys erottui himmeänä signaalina, mutta verkostojen merkitys tunnistettiin palvelumuotoiluprosessin aikana toteutetuissa käyttäjäpersoonissa sekä osassa vertaisarvioinnin kohteina olleista kunnista. Lisäksi vahvojen yrittäjäverkostojen kokonaisuus saa tukea tutkimuksesta, jossa selvitettiin Jyväskylän alueen sijoittumispalveluita käyttäneiden yritysten kokemuksia sijoittumispalveluiden tarjoamista palveluista. Tutkimukseen osallistuneet yritykset nostivat verkostoitumisen merkityksen heti toiseksi tärkeimmäksi palveluksi välittömästi toimitilojen ja tonttien etsimisen jälkeen. Jyväskylän sijoittumispalveluita käyttäneet yritykset nostivat vastauksissaan palvelun olevan heille tärkeä, sillä sen avulla heitä autettiin verkostoitumaan alueella ja tarjottiin yrittäjille mahdollisuus kontaktien luomiseen eri sidosryhmien kanssa. Sijoittumispalveluiden työntekijöiden roolina oli toimia eräänlaisina sillanrakentajina, josta heille tuli tutkimuksessa paljon kiitosta. (Vitikainen 2019, 55.)



Kuva 19 Sijoittumispalveluiden palvelumallin kuvaus, ydinpalvelu

Kuten esipalveluun liittyvässä kappaleessa todettiin aiemmin, niin yritysverkostojen merkityksen vahvistaminen osana sijoittumispalveluiden palvelupakettia ei vaadi koko organisaation uudistamista, vaan tärkeämpää on kiinnittää huomiota siihen millä tavoin yritys järjestee asiakaskokemukseen liittyviä nä-

kökulmia osaksi toimintaa ja miten siihen liittyvien toimijoiden yhteistyötä voidaan parantaa. Lappeenrannassa toimii useita yritysverkostoja, kuten Greenreality Network, joka verkkosivujen mukaan kuvaa olevansa ”Etelä-Karjalassa yrityslähtöisesti toimiva energia- ja ympäristöalan verkosto, joka luo jäsenilleen sekä alueelle kestäväää kasvua ja uusia liiketoimintamahdollisuuksia” (Greenreality Network 2025). Näiden olemassa olevien vahvojen ja valmiiden verkostojen merkityksen tunnistamalla on mahdollista luoda yrittäjien tarpeisiin vastaavia palveluita.

Lappeenrannan kaupunki järjestää lisäksi useita eri yritystapahtumia, joista esimerkkinä toimii aina vuosittain vuoden alussa järjestettävä alueen yritykset yhteen kokoava Boost Your Business -tapahtuma. Valmiiden tapahtumien ja verkostojen ottaminen mukaan konseptiin voi antaa lisäarvoa sijoittautumista harkitsevalle yritykselle.

**Lappeenranta toimintaympäristönä** -kokonaisuuden tavoitteena on toimia perehdyttäjänä alueelle sijoittumista suunnitteleville yrityksille ja auttaa heitä ymmärtämään alueen liiketoimintamahdollisuuksia (kuva 19, 58).

Sijoittumista suunnittelevalle yritykselle tarjotaan tietoa alueesta erillisen tietopakettien avulla, johon kootaan yrityksen tarvitsemat tiedot alueesta tilastointeen, taustatutkimukseen ja yhteystietoihin. Kokonaisuutta voidaan tukea tarjoamalla yrittäjälle ymmärrys alueella tehdyistä pilotoinneista ja kehittämishankkeista, joiden uskotaan helpottavan yrityksen liiketoiminnan laajentamista alueelle. Esimerkkinä tästä toimii Vetyä, virtaa Kaakkoon -hanke, jonka avulla kerätyn tiedon avulla energia-alan yritysten on helpompaa sijoittua alueelle valmiiden energian tuotantoon ja maankäyttöön liittyvien esiselvitysten ansiosta (Lappeenrannan kaupunki 2024).

Yrityksen tarpeisiin vastaavat selvitykset ovat saaneet positiivisen vastaanoton esimerkiksi Jyväskylässä, jossa sijoittumispalveluita käyttäneet yritykset arvostivat heille tarjottua perehdyttämistä alueeseen ja heille tarjottuja yrityksen tarpeita vastaavia kartoituksia (Vitikainen 2019, 40–55).

**Lappeenranta on pehmeä ja pörröinen** -kokonaisuuden tavoitteena on antaa käsitys Lappeenrannasta hyvänä paikkana elää ja yrittää (kuva 19, 58).

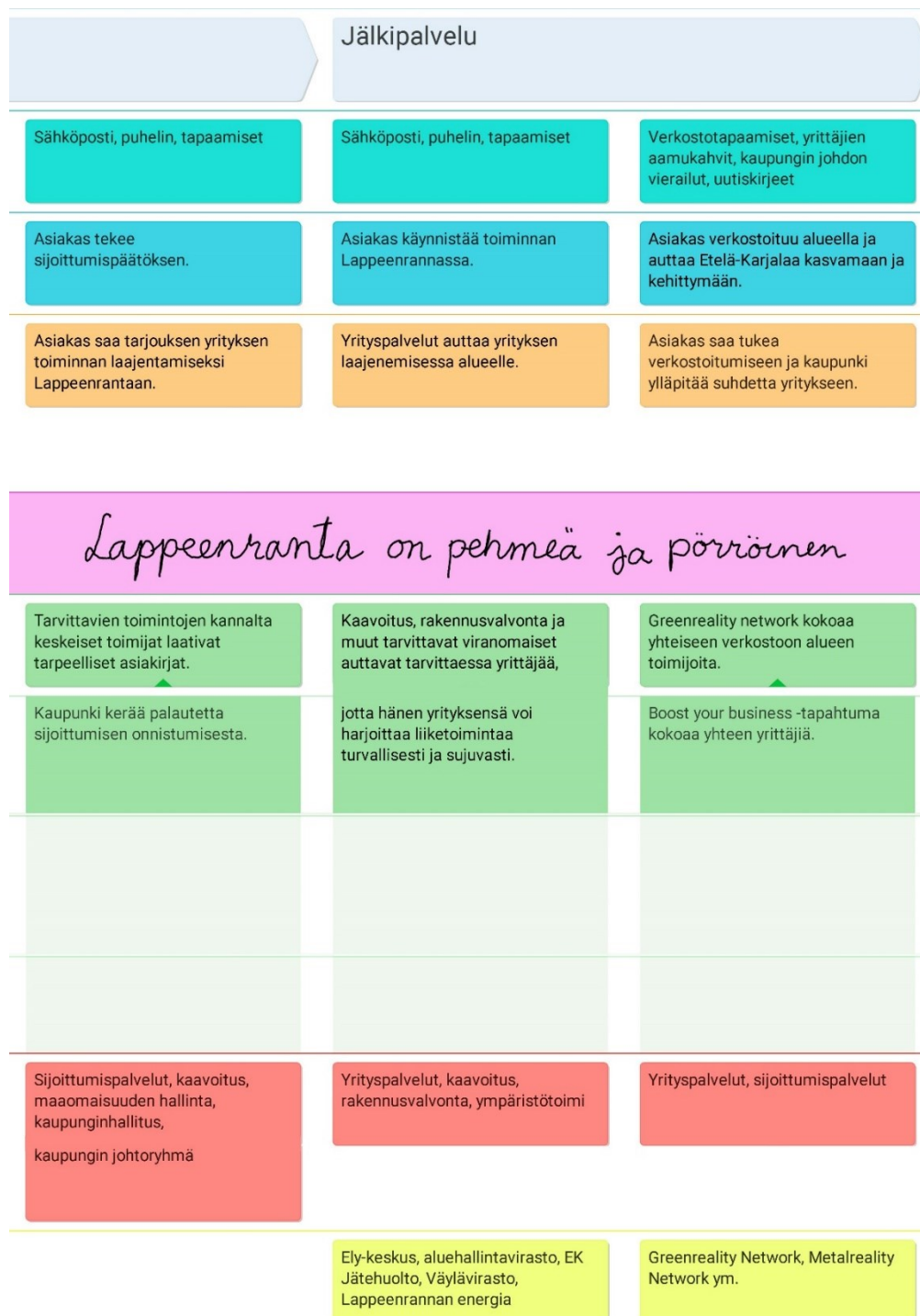
Samalla se toimii koko sijoittumispalveluiden ja sen sidosryhmien läpileikkävänä ajatusmaailmana, joka nostaa esiin empatian, eli asiakkaan kuuntelemisen, ymmärtämisen ja ratkaisukeskeisyyden merkitystä.

Lappeenrantaan sijoittuvien yritysten mukana tulee usein henkilökuntaa ja heidän mukanaan puolestaan henkilökunnan perheenjäseniä, kuten puoliso ja heidän lapsensa. Yritysten nykyinen ja tuleva henkilökunta voi olla myös kansainvälistä ja tämän vuoksi yrityksen osajien rekrytointia voi helpottaa tieto työntekijöiden mukana muuttavien perheiden mahdollisuus aloittaa elämänsä uudessa turvallisessa kotimaassa. Kokonaisuuden tavoitteena onkin tarjota asiakkaalle ymmärrys Lappeenrannasta heidän uutena kotikaupunkinaan, jossa on helppo ja turvallinen elää ja kouluttautua. Toimintaa kehitetään yhteistyössä hyvinvointi- ja sivistyspalveluiden kanssa siten, että kansainvälisyys olisi huomioitu paremmin osana koulutusta tarjoavien oppilaitosten ja varhaiskasvatuksen yksiköiden kanssa.

Kokonaisuuden tarkoituksena on konkreettisten toimintatapojen ja palveluiden lisäksi myös eräänlainen filosofia tai arvomaailma osaksi sijoittumispalveluiden toimintaa, jossa huomioidaan halu kuunnella ja ymmärtää asiakasta. Konseptin taustalla ovat paitsi teemahaastatteluissa esiin nousseet teemat empatiasta ja asiakkaan kuuntelemisesta, niin myös palvelumallin kuvaamiseen tarkoitetusta työpajasta, jossa kaupungissa toimiva yrittäjä nosti esiin pehmeiden arvojen merkitystä osana kaupungin vahvuuksia ja toimintaa. Hänen mukaansa Lappeenranta on pehmeä ja pörröinen. Vastauksellaan hän halusi korostaa sitä tunnetta, joka syntyy, kun elämä soljuu vaivattomasti kaupungissa, jossa on turvallinen olla, helppo liikkua ja lähestyä ihmisiä. Yrittäjän vastaus muistuttaa siitä, että vaikka kaupungissa on vahvaa teknologista osaamista, niin palvelusta ja kaupungista jäävällä tunteella on suuri merkitys asiakaskokemuksen muodostumisessa.

Tämän vuoksi Lappeenranta on pehmeä ja pörröinen -konsepti on merkitty palvelumallin kuvauksessa koko prosessin läpi leikkaavaksi empatian merkitystä korostavaksi voimaksi nostaen asiakaslähtöisen ajattelun merkityksen perinteisen tuote- tai organisaatiolähtöisen ajattelun vastapainoksi. Se on vapaasti sovellettavissa mihin tahansa palvelun kohtaan. Esimerkkinä voi toimia

esimerkiksi sijoittumista harkitsevan yrityksen ja kaupungin edustajien yhteisen tapaamisen järjestäminen normaalista poikkeavassa paikassa, jolloin tapaaminen jättää vahvan elämyksen ja tuo esiin Lappeenrannalle tyypillisiä piirteitä, kuten puhtaan luonnon ja Saimaan läheisyyden.



Kuva 20 Sijoittumispalveluiden palvelumallin kuvaus, ydinpalvelu ja jälkipalvelu

Ydinpalvelun loppuksi (kuva 20) asiakas tekee sijoittumispäätöksen ja hän saa eteensä asianmukaiset ja hyvin laaditut sopimusasiakirjat, joiden jälkeen hän voi aloittaa oman liiketoimintansa laajentamisen uudelle alueelle. Kaupungille

on myös tärkeää kerätä palautetta sijoittumisprosessin onnistumisesta, ja tämän vuoksi he kuuntelevat mielellään yrittäjän mielipiteitä oman toimintansa kehittämiseksi.

### **8.1.3 Jälkipalvelu**

Jälkipalveluun kuuluvat ydinpalvelut jälkeen tarjotut palvelut, joiden tehtävänä on huolehtia asiakaskokemuksen jatkuvuudesta (Tuulaniemi 2021, 79).

Jälkipalveluiden (kuva 20, 61) tarkoituksena on huolehtia ja ylläpitää asiakassuhteita siten, että yritykset kiinnittyvät alueeseen ja auttavat aluetta kasvamaan yhdessä muiden alueen yritysten kanssa. Tavoitteena on, että yrityksistä tulee suosittelijoita, jotka jakavat hyviä kokemuksia eteenpäin ja saavat näin uusia yrityksiä kiinnostumaan alueesta. Asiakassuhteiden ylläpitämiseen liittyviä näkökulmia käsitellään tässä tutkimuksessa tarkemmin osana tunnistettuja kehittämisehdotuksia.

## **8.2 Skenaariokuvaukset**

Skenaarioiden tarkoituksena on tuoda kehitettävä palvelukonsepti helposti ymmärrettävään muotoon. Tämä tarkoittaa sitä, että palvelua ja sen mahdollista käyttötapaa kuvataan esimerkiksi erilaisten visuaalisten tai tekstiin perustuvien tarinallisten keinojen avulla. Tärkeää on kuitenkin tuoda näkyväksi tuotettava palvelu ja sitä käyttävät erilaiset asiakkaat. Skenaarioiden tarkoituksena ei ole tuoda kaikkia palveluun liittyviä yksityiskohtia näkyväksi, vaan pikemminkin auttaa kehittämisessä mukana olevia asiakkaita, sidosryhmiä ja palveluntuottajia antamaan palautetta jo varhaisessa vaiheessa suunnittelua. (Miettinen 2011, 120).

Opinnäytetyötä varten toteutettiin visualisointi, jonka tavoitteena on havainnollistaa asiakkaan, tässä tapauksessa käyttäjäpersoonassa esitellyn uudenlaisia palveluita tarvitsevan edelläkävijän, kulkema polku. Visualisoinnissa käytettyjen kuvien luomisessa on hyödynnetty Microsoftin Copilot-työkalua, joka on osa Lappeenrannan kaupungilla käytössä olevaa tuotepakettia. Visualisointia varten luodut kuvat on tarkoitettu esitettäväksi Microsoftin Powerpointin välikäytöksellä esimerkiksi Teamsissa, jolloin näkyviin ilmestyvät tekstit muodostavat

ajallisen kokonaisuuden ja tuovat asiakkaan polkua entistä vahvemmin näkyviin.

Skenaariokuvauksen aloittaa kuva (kuva 21), jossa esitellään palvelumallin ensimmäinen vaihe. Asiakas on ollut yhteydessä kaupunkiin ja sijoittumispalveluiden yhdyshenkilö on yhteydessä asiakkaaseen palvelulupauksessa annetun kahden arkipäivän sisällä. Samalla yhdyshenkilö kirjaa asiakkaan tiedot asiakkuuksienhallintajärjestelmään mahdollistaakseen palvelun sujuvuuden. Aloituspisteenä kuvauksessa toimii Maakunnallisen sijoittusmyynnin kehittäminen -hankkeen puitteissa luotu [businesssouthkarelia.fi](https://businesssouthkarelia.fi) -verkkosivusto. Hankkeen avulla parannettiin Lappeenrannan ja Imatran seutukuntien kykyä houkutella uutta liiketoimintaa alueelle uudella sisällöllisellä ja kohdennetulla myyntikonseptilla.

## Esipalvelu

Sijoittumispalvelut kirjaa asiakkaan tiedot asiakkuuksien hallintajärjestelmään varmistaakseen palvelun katkeamattomuuden ja hyvän asiakaskokemuksen.



Asiakas on suunnitellut laajentavansa toimintaa Etelä-Karjalan alueelle ja löytänyt vaihtoehtoja kartoittaessaan [Businesssouthkarelia.fi](https://businesssouthkarelia.fi) -sivuston. Hän on yhteydessä Lappeenrannan kaupunkiin sivustolta löytyneen lomakkeen kautta.

Asiakas ilahtuu, sillä hän saa luvattua kahden arkipäivän sisällä yhteydenoton sijoittumispalveluiden yhteyshenkilöltä. Puhelun aikana hän pääsee kertomaan omista tarpeistaan ja jää odottamaan uutta yhteydenottoa.

LAPPEENRANNAN KAUPUNKI

Kuva 21 Esipalvelu. Kuvan luomisessa on hyödynnetty Microsoftin Copilot-työkalua.

Kuvassa (kuva 21) esiintyy asiakas, joka on kiinnostunut käynnistämään vihreän vedyn tuotantoon liittyvää liiketoimintaansa Lappeenrannan alueella ja löytää [businesssouthkarelia.fi](https://businesssouthkarelia.fi)-sivun ja on yhteydessä kaupunkiin sivustolta löytyneen lomakkeen kautta.

Visualisoinnin toisessa kuvassa (kuva 22, 64) esitetään esipalveluun kuuluva tilanne, jossa asiakkaan tarpeisiin vastataan kaupungin edustajista koostuvan monialaisen tiimin kanssa. Tiimin avulla asiakas saa ymmärryksen erilaisista

sijoittumiseen vaikuttavista tekijöistä ja mahdollisuuksista. Hän pääsee tapamaan alueen päättäjiä, joka vahvistaa hänen käsitystään kaupungin sitoutumista osaksi sijoittumishanketta ja sen onnistumista. Lisäksi asiakas pääsee tapaamaan Lappeenrannassa kaikki toimintansa käynnistämisen kannalta keskeiset toimijat. Perinteisen kaupungintalon neuvotteluhuoneen sijasta tapaaminen on järjestetty alueella liikennöivässä risteilyaluksessa, joka on tarjonnut asiakkaalle mahdollisuuden tutustua Lappeenrannan alueeseen ja sen ympäristöön.

## Esipalvelu

Sijoittumispalveluiden yhteyshenkilö on asiakkaan kanssa keskusteluaan yhteydessä kaupungin eri toimijoita edustavaan sijoittumisrykkin. He sopivat yhdessä siitä kuka huolehtii siitä, että asiakas voisi laajentaa toimintaansa kaupunkiin.



Asiakas kokee saavansa arvoa siitä, että hän pääsee tapaamaan alueen päättäjiä ja saa asiansa hoitamiseen tukea kaupungin johtoryhmän nimetyltä jäseneltä osana sijoittumisprosessia.

Asiakas tapaa sijoittumispalveluiden edustajia ja keskustele omista tarpeistaan ja kuulee erilaisista vaihtoehtoista, joita on kaupungilla on tarjota.

Hän on positiivisesti yllättynyt siitä, että tapaamisessa oli paikalla niin laaja edustus

LAPPEENRANNAN KAUPUNKI

Kuva 22 Esipalvelu. Kuvan luomisessa on hyödynnetty Microsoftin Copilot-työkalua.

Seuraavassa kuvassa (kuva 23, 65) tuodaan esiin palvelumallin kuvauksessa ydinpalveluun kuuluva tilanne, jossa asiakas pääsee tarkastelemaan toimitiloihin ja maankäyttöön liittyviä näkökulmia yhdessä kaupungin edustajien kanssa.

Kuvassa (kuva 23, 65) tuodaan esiin kuinka eri toimialojen ja kaupungin yhteistyökumppaneiden välinen yhteistyö antavat asiakkaalle hyvän kokemuksen palvelusta. Maankäyttöön ja teknologiaan liittyy paljon ammattisanastoa, mutta kaupungin edustajat osaavat kuunnella hyvin asiakkaan tarpeita ja etsiä hänen tarpeitaan vastaavia ratkaisuja. Vihreän vedyn tuotantoon soveltuvien alueiden löytämisessä auttavat etukäteen Vetyä, virtaa Kaakkoon -hankkeessa tehdyt selvitykset ja asiakas on pysynyt hyvin mukana vaihtoehtojen etsinnässä, sillä kaupungin yhteyshenkilö on säännöllisesti kertonut tilanteen etenemisestä. Asiakas yllättyy myös kaupungin monipuolisista verkostoista,

joiden avulla hänen onnistuu löytää itselleen soveltuvaa tilaa yritystoiminnan tarvitsemalle toimistolle.

## Ydinpalvelu Tontit ja toimitilat

Sijoittumispalvelut kartoittaa yhteistyössä Lappeenrannan toimitilojen, maaomaisuuden hallinnan, rakennusvalvonnan ja kaavoituksen kanssa asiakkaan tarpeisiin soveltuvia tontteja ja toimitiloja.

He kuuntelevat asiakasta tarkasti ja ymmärtävät hänen tarpeitaan. Ratkaisukeskeisyyden, hyvän yhteistyön ja valmiina olevien selvitystöiden ansiosta asiakkaan toimintaan soveltuva maa-alue löytyy helposti.



Asiakas haluaa laajentaa Lappeenrannan alueelle vihreän vedyn tuotantoon liittyvää liiketoimintaa. Hän haluaa tietää löytyykö Lappeenrannasta hänen tarpeisiinsa vastaavia alueita, toimitiloja ja toimintaa tukevaa infraa.

Asiakas on tyytyväinen palvelun nopeuteen ja löytyneisiin vaihtoehtoihin. Kaupunki ja sen harjoittama yhteistyö eri verkostojen ja yliopiston kanssa tekevät häneen vaikutuksen.

Toimitilojen osalta kaupungilla itsellään ei ole tarjota sopivaa vaihtoehtoa, mutta hyvien suhteiden ansiosta sopivia vaihtoehtoja onnistutaan löytämään kaupungin keskustassa toimivasta toimistorakennuksesta, jonka lisäksi myös lähellä yliopistoa on tiloja vapaana.

Kuva 23 Ydinpalvelu. Kuvan luomisessa on hyödynnetty Microsoftin Copilot-työkalua.

Kuvasarjan neljännessä kuvassa (kuva 24) tuodaan esiin palvelumallin kuvauksessa esitetty palvelupaketti, jonka tavoitteena on löytää yritykselle sen tarvitsemaa työvoimaa. Kuvassa korostuvat yhteistyö alueen korkeakoulujen ja muiden koulutusta tarjoavien organisaatioiden kanssa.

## Ydinpalvelu Osaajat ja työvoima

Asiakas saa itselleen tietopakettin, joka on visuaalisesti siisti ja yhtenäinen. Se pitää sisällään monipuolisesti tietoa aluetta koskevista tilastoista, taustatutkimuksista ja keskeisistä yhteystiedoista.

Siihen on täydennetty erikseen tilastotiedolla alueen osaajista, jotta se tukisi parhaalla mahdollisella tavalla asiakkaan sijoittautumista alueelle.

Etukäteen tehdyt hankkeen vihreän vedyn hyödyntämiseksi alueella helpottavat hankkeen aloittamista.



Sijoittumispalvelut selvittää sijoittuvan yrityksen henkilöstön kouluttautumismahdollisuuksia yhdessä alueen korkeakoulujen kanssa. Mahdollisuus asiakkaan ja koulujen kanssa tehtävästä aiesopimuksesta valaa luottamusta suunnitelman toteutumiseen.

Uteliaat korkeakoulut LUT ja LAB ovat elinvoiman kannalta tärkeä tekijä kaupungissa.

Asiakas saa tukea rekrytointiprosessiin käytännön järjestelyissä. Yliopistolla ja ammattikorkeakoulussa järjestettävät opiskelijoille suunnatut työnantajaesittelyt auttavat löytämään harjoittelijoita ja lopputyön tekijöitä yritykseen.

Sampo ja työvoimapalvelut ovat vahvasti mukana prosessissa.

Kuva 24 Ydinpalvelu. Kuvan luomisessa on hyödynnetty Microsoftin Copilot-työkalua.

Yllä olevassa kuvassa (kuva 24) sijoittumisesta kiinnostunut yritys saa tukea osaavan työvoiman löytymiseen. Hänelle tarjotaan visuaalisesti yhtenäinen ja

näyttävä tietopaketti alueen mahdollisuuksista, osaajista ja koulutusmahdollisuuksista. Paketissa on laajasti muutakin tietoa alueesta ja sen vahvuuksista. Asiakas ilahtuu siitä, että kaupunki on aktiivisesti mukana työvoiman löytämisessä ja osallistuu toimintaan järjestämällä erilaisia rekrytointitilaisuuksia LUT-yliopistolla ja LAB-ammattikorkeakoululla.

Visualisoinnin viidennessä kuvassa (kuva 25) tuodaan esiin Lappeenranta on pehmeä ja pörröinen -konseptia. Konsepti on aiemmissa kuvissa empatiana ja ratkaisukeskeisyytenä, jonka lisäksi yhteisen tapaamisen järjestäminen paikallisella risteilyaluksella on auttanut vahvistamaan mielikuvaa Lappeenrannasta kauniina ja elämyksiä täynnä olevana kaupunkina.

## Ydinpalvelu

### Lappeenranta on pehmeä ja pörröinen

Sijoittumispalvelut on koonnut yhdessä Hyvinvointi- ja sivistyksen toimialan kanssa tietopaketin kaupungin tarjoamista palveluista lapsille ja nuorille. Asiakas on ilahtunut niiden tarjoamista kansainvälisistä mahdollisuuksista.

Lisäksi asiakas kokee kaupungin lapsiystävällisyyden ja ainutlaatuisen tiedekasvatuksen tukevan heidän omia arvojaan kestäväen tulevaisuuden tekijöinä.



Sijoittumispalvelut saa apua maaomaisuuden hallinnalta ja he voivat kertoa asiakkaalle, että Lappeenrannan kaupungin alueelta löytyy valtakunnalliseen tasoon nähden edullisia asuntoja ja tontteja. Asiakas kokee näiden asioiden kiinnostavan yrityksen työntekijöitä ja heidän perheitään.

Alueen laadukkaisiin palveluihin kuuluvat myös hyvät yhteydet, jotka mahdollistavat helpon liikkumisen. Liikkumisen palveluista on tullut hyvää palautetta alueen yrittäjiltä ja kokemuksia jaetaan eteenpäin asiakkaalle.

Kuva 25 Ydinpalvelu. Kuvan luomisessa on hyödynnetty Microsoftin Copilot-työkalua.

Sijoittumista suunnittelevan yrityksen tavoitteena on hyödyntää liiketoiminnassaan uutta teknologiaa. Heillä onkin tiedossa joukko ulkomailta tulevia korkeakoulutettuja työntekijöitä ja tutkijoita, jotka olisivat muuttamassa alueelle työn perässä. Lappeenrannan kaupunki onkin tehnyt eri toimialojen rajat ylittävää yhteistyötä ja esittelee yrityksen edustajille alueen monipuolisia peruspalveluita, joihin kuuluvat mm. varhaiskasvatus, peruskoulu ja lukion tiedelinjat ja niiden tekemä yhteistyö alueen korkeakoulujen kanssa. He ovat ilahtuneet sijoittumispalveluiden tarjoamasta tuesta, jonka avulla voidaan varmistaa työntekijöille sujuva arki ja hyvä elämä.

Kuudennessa kuvassa (kuva 26) esitellään ydinpalvelun ja jälkipalvelun välinen murros. Ydinpalvelun voidaan nähdä päättyvän selkeästi laadittujen yhteisten sopimusten allekirjoittamiseen, jonka jälkeen sijoittumispalvelut ja kaupungin muut toimialat varmistavat yrityksen sujuvan sijoittumisen ja toiminnan käynnistämisen alueella.

## Ydinpalvelu ja jälkipalvelu Toiminnan käynnistäminen

Kaupungin yrityspalvelut tukevat yritystä sen aloittaessa toimintaansa alueella.



Asiakas saa tarjouksen selkeässä ja helposti ymmärrettävässä muodossa. Hän voi tehdä sen pohjalta sijoittuspäätöksen ja aloittaa toimintansa.

Kaavoitus, rakennusvalvonta ja muut tarvittavat viranomaiset työskentelevät tarvittaessa yhdessä yrittäjän kanssa, jotta hänen yrityksensä voi harjoittaa liiketoimintaa turvallisesti ja sujuvasti.

LAPPEENRANNAN KAUPUNKI

Kuva 26 Ydinpalvelu ja jälkipalvelu. Kuvan luomisessa on hyödynnetty Microsoftin Copilot-työkalua.

Yläpuolella olevassa kuvassa (kuva 26) esitetään tilanne, jossa yrityksen käynnistäminen sujuu asiakkaan kokemuksen mukaan helposti viranomaisten tehdessä yhteistyötä ja tunnistaessa etukäteen tarvittavia lupia ja näkökulmia. Yrityspalveluiden tarjoama tuki helpottaa yrityksen toiminnan aloittamista alueella.

Kuvasarjan viimeisessä kuvassa (kuva 27, 68) on tuotu esiin jälkipalveluun kuuluva tilanne, jossa yritys on aloittanut toimintansa alueella ja aloittanut verkostoitumisen alueella toimivien yritysverkostojen kanssa. Lappeenrannan kaupunki on ottanut aktiivisen roolin osana yrityksen verkostoitumista alueelle järjestämällä erilaisia tilaisuuksia ja hyödyntämällä omia verkostojaan, kuten Greenreality Networkia. Sijoittumispalvelut ja Lappeenrannan kaupunki kuuntelevat aktiivisesti myös yrittäjien tarpeita ja ottavat heidät mukaan kehittämään omia palveluitaan ja Etelä-Karjalan aluetta liiketoimintaympäristönä.

## Jälkipalvelu

### Kasvu ja verkostoituminen

Kaupunki pitää yhteyttä yritykseen ja huomioi heidät omassa toiminnassaan ja tapahtumisissaan. Erilaisilla kyselyillä, yritysvierailuilla ja yritystapahtumilla varmistetaan, että yrittäjien näkökulmat tulevat huomioituksi kaupungin toiminnassa.



Greenreality Network yhdessä alueen muiden yrittäjien ja verkostojen kanssa auttavat vahvistamaan yritysten ja alueen elinvoimaa.

LAPPEENRANNAN KAUPUNKI

Kuva 27 Jälkipalvelu. Kuvan luomisessa on hyödynnetty Microsoftin Copilot-työkalua.

Yrittäjä on kiitollinen kaupungin tavasta pitää yhteyttä alueella toimiviin yrityksiin ja alueen elinvoimaisuutta kehittäviin toimenpiteisiin, joita suunnitellaan yhdessä yrittäjien kanssa. Yrittäjä on saanut omasta sijoittumisestaan hyvin positiivisen kokemuksen ja hän jakaa sitä mielellään omassa verkostoissaan ja sosiaalisen median kanavissaan.

## 9 KEHITTÄMISEHDOTUKSIA

Palvelumuotoiluprosessin aikana on tuotettu useita eri kehittämisehdotuksia, joista osa on otettu sijoittumispalveluissa jo käyttöön. Tällaisia ovat esimerkiksi asiakaskokemusta parantavien asiakkuudenhallintajärjestelmien käyttöönotto ja eri toimialojen rajat ylittävän sijoittumisnyrkin perustaminen, jonka tarkoituksena on mahdollistaa sujuva tiedonkulku kaupunkiorganisaation sisällä ja oikeiden palveluiden sekä niistä vastaavien henkilöiden löytäminen asiakkuuden tukemiseksi. Lisäksi palvelumuotoiluprosessin aikana tuotettiin kehittämiskortteja, joiden tavoitteena oli jakaa kehittämisideoita organisaation sisällä toiminnan kehittämiseksi.

Tässä kappaleessa on kuitenkin tarkoituksenmukaista nostaa esiin kaksi keskeistä kehittämisehdotusta, joiden tavoitteena on kehittää organisaation toimintaa asiakaslähtöisempään suuntaan ja auttaa heitä asettamaan muotoiluajattelun mukaisesti ihmiset kehittämisen keskiöön (Koivisto 2021, 37.)

Ensimmäinen kehittämissuositus liittyy sijoittumispalveluiden tavoitteeseen. Palvelutalouden kasvu on laittanut Mannerin ja Koiviston mukaan yritykset miettimään omaa toimintaansa ja sitä millä tavoin arvo muodostuu asiakkaalle. Siinä missä tuotelähtöisessä ajattelussa arvon nähtiin syntyvän tuotteita valmistettaessa ja siirtyvän asiakkaalle hänen ostaessaan sen kiinnitettiin palvelulähtöisessä ajattelussa huomiota asiakkaan rooliin osana arvon tuottamista. He nostavat esiin, että viime aikoina palvelulähtöisessä ajattelussa on pyritty ottamaan asiakas entistä vahvemmin huomioon. Asiakslähtöisessä ajattelussa yritysten ja organisaatioiden tulisikin ymmärtää asiakkaan tarpeita ja suunnitella toimintansa niiden mukaan. Manneri ja Koivisto korostavatkin, että yritysten tulisikin miettiä, mitä asiakkaat pyrkivät saavuttamaan palveluiden avulla. (Manneri & Koivisto 2021, 18–19.) Ajattelutavan muutos voi tuntua vähäpätöiseltä, mutta sillä on suuri merkitys siihen, millaisena asiakas nähdään osana yrityksen toimintaa: tuotelähtöisessä ajattelussa fokus on tuotteessa, kun taas jälkimmäisessä asiakas ja hänen tarpeensa ovat kaikista merkityksellisemmät ja joita vasten palveluita kehitetään. (Holma ym. 2021, 54.)

Sijoittumispalveluiden tulisikin vahvistaa asiakaskeskeisen ajattelun asemaa osana sijoittumispalveluiden toimintaa. Teemahaastattelun yhtenä kysymyksenä tarkasteltiin sijoittumispalveluiden tavoitetta ja useissa vastauksissa toistui pyrkimys saada yritys sijoittumaan Lappeenrantaan. Ajatus kertoo hyvin vahvasta organisaatiolähtöisestä tavasta ajatella yrityksen tai organisaation toimintaa. Asiakslähtöisesti käännettynä sijoittumispalveluiden tavoitteena olisikin auttaa yrityksiä käynnistämään toimintaansa ja kasvamaan uudella maantieteellisellä alueella. Ajattelutavan muutoksella on valtava vaikutus tavoitteeseen ja sitä kautta toimintaan. Samaan aikaan on huomioitava, että vastuuta asiakasymmärryksen hoitamisesta ei voi asettaa vain yhden osaston hoidettavaksi, vaan koko organisaation tulee omaksua se osaksi toimintaansa ja nähdä se mahdollisuutena ja voimavarana (Vuorela 2024, 23).

Asiakslähtöinen ajattelutapa näkyi myös teemahaastatteluissa. Vastaajat, jotka nostivat esiin asiakkaiden tarpeiden merkitystä osana sijoittumispalveluiden tavoitetta, olivat kiinnostuneempia tarkastelemaan sijoittumispalveluiden

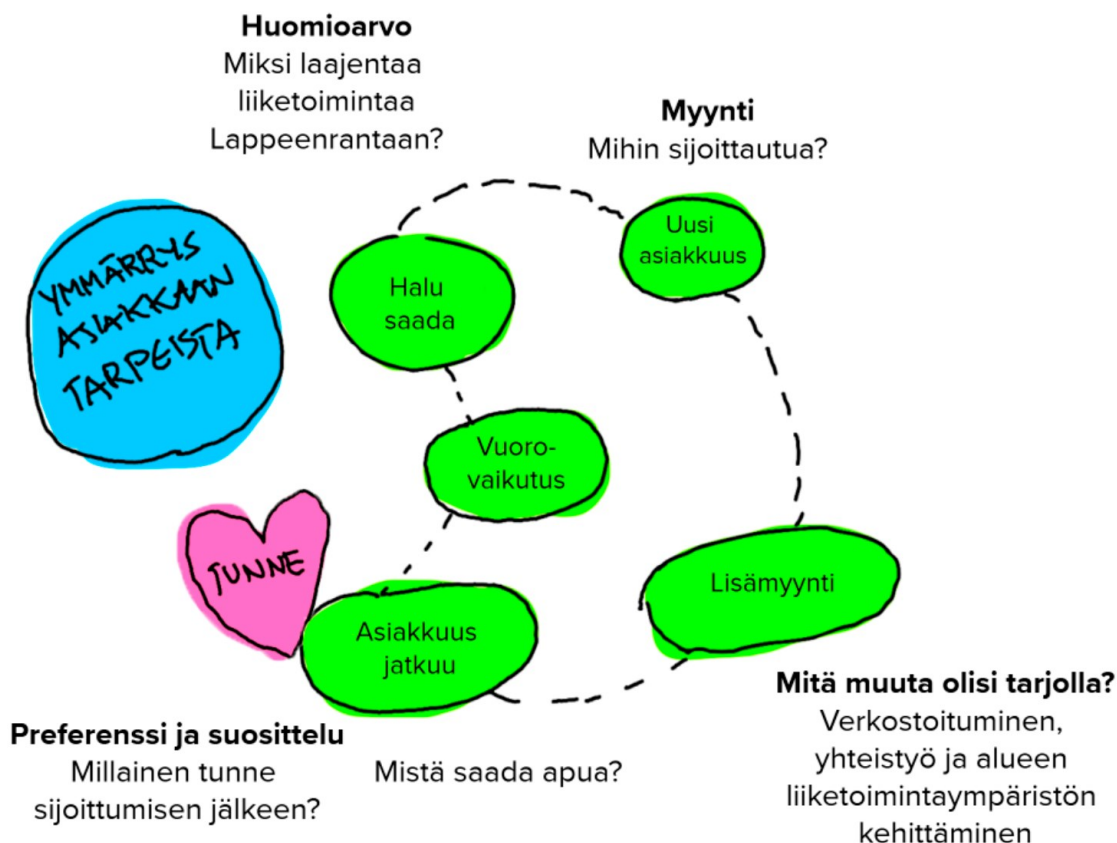
tarjoamia palveluita asiakkaiden tarpeista käsin. Tämä johti heidän toiminnassaan palveluiden aktiiviseen kehittämiseen ja asiakkaiden ottamiseen mukaan kehitystyöhön.

Toinen keskeinen kehittämissuositus liittyy sijoittumispalveluiden prosessin ymmärtämiseen kokonaisuutena siten, että sijoittuminen ei pääty siinä vaiheessa, kun yritys tekee sijoittumispäätöksen ja aloittaa toimintansa Lappeenrannassa. Asiakaskokemuksen vahvistamiseksi asiakkuudesta kannattaakin pitää huolta ja ylläpitää suhteita sijoittuneeseen yritykseen erilaisten toimenpiteiden, kuten erilaisten yritystapaamisten, tapahtumien sekä kuulumisten vaihdon kautta – tai ottamalla heidät mukaan kehittämään kaupungin tarjoamia palveluita. Tämän tarkoituksena on luoda positiivinen kehä, jossa alueella menestyvät yritykset vahvistavat alueen elinvoimaa ja alueesta kiinnostuvat uudet yritykset. Positiivinen asiakaskokemushan on mitä parhain tapa sitouttaa asiakkaita ja jakamaan positiivisia asiakaskokemuksia (Manneri & Koivisto 2021, 26).

Katiye Vuorela on kuvannut tätä positiivista kehää modernin asiakasymmärryksen positiivisella ympyrällä. Ympyrä kuvastaa asiakaslähtöisen liiketoiminnan ja markkinoinnin kokonaisvaltaista lähestymistapaa. Se keskittyy asiakkaan tarpeiden, toiveiden, käyttäytymisen ja odotusten jatkuvaan ymmärtämiseen ja ennakoimiseen. Onnistuminen edellyttää eri osapuolten vastavuoroista vuorovaikutusta, joka osaltaan ruokkii prosessia. Ympyrä kuvastaa jatkuvasti kehittyvää prosessia, jossa asiakasymmärrys ei ole vain kertaluonteinen tavoite, vaan elävä, jatkuvasti päivittyvä ja syventyvä liiketoimintastrategiaa ja asiakaskokemusta ohjaava tieto. (Vuorela 2024, 126.) Oheisen kuvan (kuva 28, 71) tavoitteena on havainnollistaa modernin asiakasymmärryksen positiivista ympyrää sovellettuna sijoittumispalveluiden toimintaan.

Asiakaskokemukselle on tyypillistä, että siitä tulee helposti jaettu kokemus. Tämä tarkoittaa sitä, että asiakkaan saadessa hyvää palvelua jakaa hän siitä mielellään tietoa eteenpäin käytössään olevissa eri kanavissa, oli kyse sitten sosiaalisesta mediasta tai ohimennen kahvipöydässä käytävistä keskusteluista. Suosittelun merkitys korostuu yritysten välisessä liiketoiminnassa yritysten pohtiessa omia vaihtoehtojaan toimintansa kehittämiseksi. Tämän

vuoksi yrityksille ja organisaatioille on tärkeää saada asiakkaita, jotka ovat valmiita ja innostuneita jakamaan hyviä kokemuksiaan eteenpäin muille yrittäjille. Toisten yritysten tekemä suosittelu onkin vaikuttavinta bränditoimintaa. (Holma ym. 2021, 80.)



Kuva 28 Sijoittumispalveluiden toimintaan sovellettu modernin asiakasymmärryksen ympyrä. (Holm 2025, mukaillen Vuorela 2024, 126.)

Sijoittumispalveluille toteutetussa palvelumuotoiluprosessissa ja sen lopputuloksena syntyneessä palvelumallin kuvauksessa onkin pyritty luomaan kokonaisuus, jossa yrittäjille tarjotaan positiivinen asiakaskokemus laadukkaiden ja asiakkaiden tarpeita vastaavien palveluiden avulla. Asiakasympyrän mukaisesti toimintaa kehitetään erilaisilla asiakastutkimuksilla, huolehtimalla palvelun jatkumisesta vielä sijoittumispäätöksen jälkeenkin auttamalla yritystä verkostoitumaan ja kasvamaan alueella sekä ottamalla asiakkaat mukaan toiminnan kehittämiseen.

## 10 TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUDEN ARVIOINTI

Opinnäytetyön toteuttamisessa on kiinnitetty huomiota Tutkimuseettisen neuvottelukunnan laatimaan ohjeeseen, jonka tavoitteena on tukea ja vahvistaa

hyvien tieteellisten käytäntöjen noudattamista Suomessa. Luotettavuus, rehellisyys, arvostus ja vastuunkanto muodostavat perusperiaatteet, joille käytäntö rakentuu yhdessä hyvien tieteellisten menettelytapojen kanssa (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2023).

Tutkimuksessa on hyödynnetty menetelmänä tutkimushaastattelua. Osallistujat saivat etukäteen tiedon tutkimuksen tekemisestä ja tavoitteista. Heille on kerrottu haastattelussa haastattelutilanteen tallentamisesta ja haastatteluaineiston tulemisesta osaksi tutkimuskäyttöä. Haastateltavilla on ollut mahdollisuus kieltäytyä osallistumasta haastatteluun. Haastatteluaineisto on ollut tallennettuna tutkimuksen ajaksi kaupungilla käytössä oleviin tallennusvälineisiin ja poistetaan niiltä tutkimuksen valmistuttua. Tutkimushaastattelussa saadut tiedot olivat luottamuksellisia ja anonyymejä, eikä toteutetussa tutkimuksessa ole tuotu henkilötietoja esiin.

Opinnäytetyön vaiheet sekä aineiston syntyminen on pyritty kuvaamaan mahdollisimman selkeästi, sillä niiden avulla on mahdollista lisätä tutkimuksen luotettavuutta (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Kirjoittamisprosessissa on kiinnitetty huomiota selkeään rakenteeseen, jotta tutkimuksen etenemistä olisi mahdollisimman helppo tarkastella. Kirjoittamisessa on pyritty huolehtimaan myös siitä, että tutkimusten tulokset on esitelty selkeästi ja lukijan olisi luonteva hahmottaa millä tavoin lopputulokseen on päästy.

Tutkimustuloksissa korostuu organisaatiolähtöinen näkökulma, joka johtuu alkuperäiseen tutkimussuunnitelmaan tulleista muutoksista, joita on avattu opinnäytetyössä. Asiakasymmärrystä lisäävää aineistoa oli kuitenkin saatavilla tutkimusta varten erilaisista lähteistä kuten tutkimushaastatteluista, aikaisemmista tutkimuksista ja paikalliseen sanomalehteen kirjoitetuista artikkeleista.

Tutkimuksessa on pyritty avoimuuteen ja tutkimuksen avoimesta luonteesta keskusteltiin toimeksiantajan kanssa heti tutkimusta aloittaessa. Avoimuuden nähtiin olevan sekä arvovalinta, että voimavara ja mahdollisuus. Avoimuus tukee ja tuo osaltaan näkyväksi Lappeenrannan kaupungin halua ottaa yritykset vahvemmin huomioon osana omaa toimintaansa ja sen kehittämistä. Tutkimuksen tulokset voivat auttaa myös muita Kaakkois-Suomen kuntia kehittämään omaa toimintaansa ja vahvistamaan näin alueen vetovoimaa.

## 11 JOHTOPÄÄTÖKSET

Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää Lappeenrannan kaupungin sijoittumispalveluiden sisäisiä prosesseja palvelumuotoilun keinoin siten, että sijoittumispalvelut pystyisivät vastaamaan entistä paremmin kiinnostusta osoittaneiden yritysten tarpeisiin heidän etsiessään liiketoiminnalleen ja sen kasvulle tarpeellista yritystilaa ja työvoimaa. Opinnäytetyön tavoite oli muotoiltu tutkimuskysymyksessä muotoon: *Millaisia ovat sijoittumispalveluiden sisäiset prosessit ja miten niitä tulisi kehittää asiakkaiden tarpeita vastaavaksi?*

Kehittämistyössä tunnistettiin sijoittumispalveluiden tarjoamat keskeisimmät palvelut ja kehitettiin niihin liittyviä kaupungin omia sisäisiä prosesseja siten, että ne palvelevat sijoittuvan yrityksen tarpeita ja tarjoavat heille sujuvan palvelukokemuksen. Prosessien kehittämisessä hyödynnettiin palvelumuotoilun työkalupakkiin kuuluvia menetelmiä, kuten sidosryhmäkarttaa, teemahaastatteluita, palvelupolkua, vertaisarviointia, kehittämiskortteja, käyttäjäpersoonia, prosessikuvausta ja erilaisia työpajamenetelmiä. Sijoittumispalvelut otti opinnäytetyössä tunnistettuja kehittämisideoita aktiivisesti käyttöön ja kehitti toimintaansa prosessin aikana. Esimerkiksi asiakkuuksien hallintaan tarkoitettujen järjestelmien käyttöönotolla sijoittumispalveluissa varmistetaan, että asiakkaan saama palvelukokemus säilyy katkeamattomana ja hänen tarpeisiinsa puututaan ratkaisukeskeisesti. Opinnäytetyön aikana luodun, toimialojen rajat ylittävän sijoittumisnyrkin tarkoituksena on puolestaan mahdollistaa sujuva tiedonkulku ja oikeiden palveluiden sekä niistä vastaavien henkilöiden löytäminen asiakkuuden tukemiseksi. Sijoittumispalveluiden toimintaympäristö sidosryhmineen on laaja, jonka vuoksi myös ulkoisten sidosryhmien edustajien integroimista entistä vahvemmin osaksi toimintaa tulee harkita asiakaskokemuksen vahvistamiseksi.

Opinnäytetyön lopputuloksena syntyi sijoittumispalveluiden toimintaa kuvaava palvelumallin kuvaus, eli service blueprint. Palvelumalli kokoaa keskeisimmät asiakkaan kontaktipisteet ja sijoittumispalveluiden tarjoamat palvelut yhdeksi visuaaliseksi kokonaisuudeksi aina ensimmäisestä yhteydenotosta siihen pisteeseen, jossa yritys on aloittanut toimintansa ja on kiinnittynyt alueeseen ja sen verkostoihin. Sijoittumispalveluiden prosessia ei ole aikaisemmin kuvattu,

joten se auttaa sijoittumispalveluita hahmottamaan omaa prosessiaan sekä ymmärtämään palveluiden tuottamisessa tarvittavien ulkoisten ja sisäisten sidosryhmien merkitystä ja laajuutta.

Tutkimusta tukeva apukysymys pyrki ymmärtämään sijoittumispalveluita käyttävien yritysten tarpeita. Yritysten tarpeiden tunnistamisessa korostuivat teemahaastatteluista sekä erilaisista julkisista lähteistä, kuten Etelä-Saimaan tekemistä sijoittuneita yrityksiä käsittelevistä haastatteluista ja Elinkeinoelämän keskusliiton toteuttamien kyselyiden tuloksista, saatavat tiedot. Opinnäytetyössä laadittiin neljä erilaista käyttäjäpersoonaa, jotka havainnollistavat sijoittumispalveluita käyttävien yritysten tarpeita. Osaltaan ne ohjaavat myös tapaa, millä tavoin yrittäjille kannattaa tarjota palveluita. Tontteja, toimitiloja ja osajia tarvitseville yrityksille valmiit palvelukokonaisuudet toimivat hyvin, kun taas uusien ideoiden ja hyvin moninaisten tarpeiden kanssa kaupunkia lähestyvät yritykset tarvitsevat räätälöidympiä palveluita ja hyötyvät vuorovaikutuksesta suoraan kaupungin johdon ja päättäjien kanssa.

Sijoittumispalveluiden palvelumuotoiluprosessissa tunnistettiin asiakaskokemuksen merkitys ja toimintaa tulee kehittää tulevaisuudessa yhdessä asiakkaiden kanssa entistä paremmaksi. Tavoitteena onkin pilotoida toteutettua palvelupolkua uusilla asiakkuuksilla ja kehittää saadun palautteen perusteella entistä sujuvammaksi.

## **12 POHDINTA**

Opinnäytetyön tekeminen osui mielenkiintoiseen aikaan. Sen parissa työskentely aloitettiin syksyllä 2023 ja viimeiset sanat kirjoitettiin keväällä 2025. Tuona aikana Lappeenrannan kaupunki ehti parantaa huomattavasti omaa asemaansa taloustutkimuksen julkaisemassa Kuntien imago -tutkimuksessa, jossa seurataan kuntien mielikuvaa yritysten ja yrityspäättäjien näkökulmasta. Lappeenrannan sijoitus oli edellisessä tutkimuksessa ollut pohjamudissa sijalla 23. ja uusimmassa tutkimuksessa sijoitus oli noussut keskiarvon yläpuolelle sijalle 16. (Manskinen 2024.)

Lappeenrannan kaupungin muutos ei ole tullut itsestään, vaan se on vaatinut organisaatiolta halua ja kykyä uudistua omassa toiminnassaan. Loppuvuodesta 2023 Lappeenrannan kaupunginjohtajaksi valittu Tuomo Sallinen huomauttaakin Etelä-Saimaaseen antamassaan haastattelussa, että muutos on vaatinut toimintatapojen muutoksen sekä kaupungin johdon sekä päättäjien roolin nostamista esiin osana elinkeinopolitiikkaa. Muutos näkyy myös asiakaslähtöisyyden nostamisena esiin osana kaupungin toimintaa, sillä kaupunki on ottanut aktiivisemmän roolin yrittäjien suuntaan erilaisten yritysvierailujen ja yritystapaamisten muodossa. (Manskinen 2024.)

Lappeenrantaan onkin tullut viime aikoina todella positiivisia uutisia useiden investointiuutisten muodossa. Soleini-nimistä proteiinijauhetta valmistava Solar Foods ja datakeskustoimijoille kiinteistöjä etsivä ja rakennuttava Polarnode ovat ilmoittaneet alueelle suunnitteilla olevista investoinneistaan, jotka ovat merkittäviä jopa valtakunnallisesti tarkasteltuna. Lisäksi alueella valmiiksi toimiva Danfoss haluaa kasvattaa toimintaansa Lappeenrannassa. (Heikkonen 2025.) Lappeenrannan kaupunki on ollut aktiivinen yritysten suuntaan ja etenkin Solar Foodsin kohdalla ratkaisussa toimi keskeisenä tekijänä se, että kaupungilla oli tarjota yritykselle lainvoimaisella kaavalla oleva tontti, jonka sijaintia tuki sähkön hyvä saatavuus (Pesu 2025). Sijoittumispalveluiden laajuuden vuoksi opinnäytetyössä keskityttiin tarkastelemaan sijoittumispalveluiden tarjoamia palveluita ylemmältä tasolta, eikä yksittäisten toimijoiden, kuten rakennusvalvonnan tai kaavoituksen, tarjoamiin prosesseihin menty syvälle sisälle. Solar Foodsin kaltaisten yritysten kokemukset antavatkin kiehtovan näkökulman miettiä millä tavoin lisääntyntä asiakasymmärrystä voisi olla mahdollista ottaa käyttöön esimerkiksi osana maankäyttöä. Ymmärtämällä syvällisesti asiakkaiden tarpeita kaupungit voisivatkin esimerkiksi kaavoittaa rohkeammin potentiaalisten asiakkaiden tarpeisiin soveltuvia tontteja, jotka lainvoimaisina mahdollistavat yrityksen ketterän sijoittumisen ja tukevat näin asiakaslähtöisten palveluiden kehittämistä ja tarjontaa.

Opinnäytetyö antoi minulle hienon mahdollisuuden kasvaa palvelumuotoilijana organisaatiossa, joka haluaa kasvaa ja kehittyä. Lappeenrannan kaupungin sijoittumispalveluilla on aito halu viedä omaa toimintaansa eteenpäin ja kaupunki tarjosi kaikkine sidosryhmineen ympäristön, joka tarjosi haastetta ja toivotti minut tervetulleeksi mukaan yhteisöön ja osaksi omaa toimintaansa.

Sijoittumispalveluiden toiminnan laajuus kaikkine sidosryhmineen yllätti minut ja pakotti miettimään millä tavoin tutkimussuunnitelmassa määritelty palvelumallin kuvaaminen olisi mahdollista toteuttaa ja millä tarkkuudella. Olen itse lopputulokseen tyytyväinen ja onnistuin mielestäni hyvin tunnistamaan sijoittumispalveluiden tarjoamat keskeisimmät palvelut ja muotoilemaan ne yhdeksi kokonaisuudeksi, josta on toivottavasti hyötyä opinnäytetyön antajalle ja sijoittumispalveluiden asiakkaille sujuvamman asiakaskokemuksen muodossa.

Palvelumuotoilun näkökulmasta on tärkeää pohtia sijoittumispalveluiden asiakkaiden merkitystä osana palveluiden kehittämistä. Osana opinnäytetyön toteuttamista alueella toimivia yrittäjiä kohdattiin kahdesti, eli yrittäjät tai heidän edustajansa osallistuivat opinnäytetyön aikana järjestettyyn työpajaan ja auttoivat vahvistamaan opinnäytetyössä kehitettyjä käyttäjäpersoonia. Opinnäytetyössä käytettävissä olleen aineiston vuoksi onkin tärkeää tiedostaa, että vaarana on ollut sellaisen tilanteen syntyminen, jossa ratkaisuja tehdään organisaatiossa työskentelevien asiantuntijoiden näkökulmasta ja asiakasymmärrys perustuu tällöin olettamuksiin.

Opinnäytetyön kirjoittajana ja palvelumuotoilijana pohdin organisaatiolähtöisen aineiston roolia useaan kertaan osana palvelumuotoiluprosessia. On aina mahdollista, että lopputulos olisi ollut osin erilainen tilanteessa, jossa olisin päässyt haastattelemaan sijoittumispalveluita käyttäneitä yrityksiä. Koen kuitenkin, että hyvin laaditut teemahaastattelukysymykset ja asiantuntijoiden syvälle menevät vastaukset, aikaisemmat tutkimukset ja luonnollisen aineiston muodostaneet Etelä-Saimaaseen toteutetut alueelle sijoittuneita esittelevät lehtiartikkelit yhdessä Elinkeinoelämän keskusliiton toteuttamien kyselyiden ja niistä saatavien tulosten kanssa tarjosivat monimuotoisen kokonaisuuden, jonka pohjalta työskentely käyttäjäpersoonien parissa tuntui luonnolliselta ja kattavalta. Alueella toimivan yrityksen johtoryhmän edustajan kanssa käydyt keskustelut ja hänen antamien kehittämisideoiden mukaan ottaminen vahvistivat omaa käsitystäni siitä, että käyttäjäpersoonat ovat uskottavia. Asiakasymmärryksen merkitystä osana prosessia ei voi millään tavalla väheksyä, sillä ensimmäiseen työpajaan osallistuneen yrittäjän vaikutus opinnäytetyöhön oli suuri: häneltä saadut ideat päätyivät suoraan osaksi palvelukonseptia, ja häneltä tullut suora lainaus opinnäytetyön nimeksi.

Opinnäytetyön toteuttaminen osui kaupunkiorganisaatiossa sen murroskohtaan. Opinnäytetyön aineisto ja suurin kehittämistyö toteutettiin syksyllä 2023, ennen kuin kaupunki oli ottanut aktiivisempaa roolia yrittäjien suuntaan tehtävässä työssä. Tämän vuoksi onkin kiehtovaa miettiä millä tavoin kaupungin muuttunut toimintatapa heijastuisi opinnäytetyöhön, jos sen tekeminen aloitettaisiin nyt. Yhteystietojen ja sitä kautta myös sijoittumispalveluiden asiakkaiden puuttuminen vaikutti vahvasti siihen, että yhteiskehittämisen osalta opinnäytetyö jäi tavoitteesta. Yhteiskehittämisessä on tärkeää ottaa asiakkaat kokonaisvaltaisesti mukaan kehittämisprosessiin, eikä sitä tule nähdä vain heidän kuulemisenaan tai osallistumisena yksittäiseen työpajaan (Järvi ym. 2023). Asiakaslähtöisen ajattelun vahvistuessa asiakkaan rooli ja merkitys osana palveluiden kehittämistä voimistuu ja näin ollen asiakkaiden löytäminen osaksi opinnäytetyötä voisi olla nyt helpompaa, kun kaupunki on omaksunut ja vahvistanut omaa rooliaan osana kaupungin ja alueen yrittäjien välillä käytävää vuorovaikutusta.

Kaupungissa alettu ymmärtää, että yhteydenpito yrityksiin ei ole heidän häiritsemistään, vaan aktiivista toimintaa ja asiakaskokemuksen ylläpitoa. Lappeenranta onkin nyt selkeästi matkalla kohti visiotaan, jonka tavoitteena on luoda kestäviä menestystarinoita arvojensa mukaisesti, eli rohkeasti, yhdessä ja eteenpäin katsoen.

## LÄHTEET

Alastalo, M., Åkerman, M. & Vaittinen, T. Asiantuntijahaastattelu. Teoksessa Hyvärinen, M., Nikander, P. & Ruusuvuori, J. Tutkimushaastattelun käsikirja. Tampere: Vastapaino.

Alnaim, F. 2015. The Case Study Method: Critical Reflection. Teoksessa Global Journal of Human-Social Science: A Arts & Humanities - Psychology Volume 15 Issue 7. e-kirja. Saatavissa [https://globaljournals.org/GJHSS\\_Volume15/4-The-Case-Study-Method-Critical-Reflection.pdf](https://globaljournals.org/GJHSS_Volume15/4-The-Case-Study-Method-Critical-Reflection.pdf) [viitattu 26.3.2025].

Design Council. 2015. An introduction to service design and a selection of service design tools. PDF-dokumentti. Saatavissa: [https://www.designcouncil.org.uk/fileadmin/uploads/dc/Documents/DesignCouncil\\_Design%2520methods%2520for%2520developing%2520services.pdf](https://www.designcouncil.org.uk/fileadmin/uploads/dc/Documents/DesignCouncil_Design%2520methods%2520for%2520developing%2520services.pdf) [viitattu 26.3.2025].

Design Council. 2025. What is the framework for innovation? Design Council's evolved Double Diamond. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.designcouncil.org.uk/our-resources/framework-for-innovation/> [viitattu 26.3.2025].

Downe, L. 2022. Good Services. How to design services that work. 5<sup>th</sup> printing. 2<sup>nd</sup> edition. Amsterdam: BIS Publishers.

Elinkeinoelämän keskusliitto. 2023. Kuntaranking tulokset 15.2.2023. PDF-dokumentti. Päivitetty 15.2.2023. Saatavissa: [https://ek.fi/wp-content/uploads/2023/02/Kuntaranking2023\\_tulokset\\_LAAJA.pdf](https://ek.fi/wp-content/uploads/2023/02/Kuntaranking2023_tulokset_LAAJA.pdf) [viitattu 26.3.2025].

Forsberg, S., Säynäjäkangas, J. & Koivisto, M. 2021. Palvelumuotoilun liiketoimintahyödyt. Teoksessa Koivisto, M., Säynäjäkangas, J. & Forsberg, S. (toim.) Palvelumuotoilun bisneskirja. 3. painos. Helsinki: Alma Talent Oy, 55–65.

Greenreality Network. 2025. Network on voimaa. WWW-dokumentti. Saatavissa <https://www.greenreality.fi/greenreality-network> [viitattu 26.3.2025].

Heikkonen, A. 2025. Itäraajalla kyllästyttiin kurjuuskertomukseen, ja yhdessä kaupungissa on nähty varsinainen hyvien uutisten suma. Helsingin sanomat. WWW-dokumentti. Päivitetty 31.3.2025. Saatavissa <https://www.hs.fi/mielipide/art-2000011128611.html> [viitattu 5.4.2025].

Heinonen, O-P. 2019. Alkusanat muotoiluajattelusta. Teoksessa Miettinen, S. (toim.) Muotoiluajattelu. Teknologiateollisuus Oy. Vaasa: Teknologiaiinfo Teknova, 7–9.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino.

Holma, L., Laasio, K., Ruusuvuori, M., Seppä S. & Tanner, R. 2021. Menestys syntyy asiakaskokemuksesta: B2B-johtajan opas. Helsinki: Alma Talent Oy.

Hyvärinen, M., Nikander, P. & Ruusuvuori, J. 2010. Haastattelun analyysi. Tampere: Vastapaino.

IDEO. The home of design thinking. 2025. WWW-dokumentti. Saatavissa <https://designthinking.ideo.com/> [viitattu 26.3.2025].

Innanen, L. 2024. Kaavaprosessin muotoilu maanomistajan ja hanketoimijan näkökulmasta. Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu. Palvelumuotoilun koulutusohjelma. Ylempi amk -opinnäyte. PDF-dokumentti. Saatavissa <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2024052716177>. [viitattu 26.3.2025].

Järvi, P., Raassina, V. & Pekkarinen, U. Savonia-artikkeli: Onko yhteiskehittäminen ajanhukkaa vai aitoa arvon yhteisluontia?. WWW-dokumentti. Päivitetty 9.6.2023. Saatavissa <https://www.savonia.fi/artikkelit/savonia-artikkeli-onko-yhteiskehittaminen-ajanhukkaa-vai-aitoa-arvon-yhteisluontia/>. [viitattu 5.4.2024].

Koria, M. 2019. Muotoiluajattelu x 5. Teesit kansainvälisessä liiketoiminnassa. Teoksessa Miettinen, S. (toim.) Muotoiluajattelu. Teknologiateollisuus Oy. Vaasa: Teknologiainfo Teknova, 172–181.

Koivisto, M. 2021. Palvelumuotoilun kehittämisote ratkaisuna. Teoksessa Koivisto, M., Säynäjäkangas, J. & Forsberg, S. (toim.) Palvelumuotoilun bisneskirja. 3. painos. Helsinki: Alma Talent Oy, 31–51.

Koivisto, M. 2021. Palvelumuotoilun mahdollisuudet kehittämisessä. Teoksessa Koivisto, M., Säynäjäkangas, J. & Forsberg, S. Palvelumuotoilun bisneskirja. 3. painos. (toim.) Helsinki: Alma Talent Oy, 55–65.

Korkiakoski, K. 2019. Asiakaskokemus ja henkilöstökokemus: uusi aika, uudenlainen johtaminen. Helsinki: Alma Talent.

Kälviäinen, M. 2019. Muotoiluajattelua vai muotoilutoimintaa? Teoksessa Miettinen, S. (toim.) Muotoiluajattelu. Teknologiateollisuus Oy. Vaasa: Teknologiainfo Teknova, 30–49.

Lappeenrannan kaupunki. 2021. Lappeenrannan kaupunki kerää Lappeenrannan keskustan kehittämissuunnitelman luonnokseen liittyviä kommentteja. WWW-dokumentti. Päivitetty 23.4.2021. Saatavissa

<https://www.epressi.com/tiedotteet/kaupungit-ja-kunnat/lappeenrannan-kaupunki-keraa-lappeenrannan-keskustan-kehittamissuunnitelman-luonnokseen-liittyvia-kommentteja.html> [viitattu 26.3.2025].

Lappeenrannan kaupunki. 2023. Rakennusvalvonnan asiakkaat ovat tyytyväisiä ystävälliseen ja osaavaan asiakaspalveluun – lupahinnoitteluun toivotaan selkeyttä. WWW-dokumentti. Päivitetty 28.4.2023. Saatavissa <https://www.epressi.com/tiedotteet/kaupungit-ja-kunnat/rakennusvalvonnan-asiakkaat-ovat-tyytyvaisia-ystavalliseen-ja-osaavaan-asiakaspalveluun-lupahinnoitteluun-toivotaan-selkeytta.html> [viitattu 26.3.2025].

Lappeenrannan kaupunki. 2024. Vetytaloudesta Kaakkois-Suomen teollisen nousun uusi voimavara. WWW-dokumentti. Päivitetty 4.3.2024. Saatavissa <https://www.epressi.com/tiedotteet/kaupungit-ja-kunnat/vetytaloudesta-kaakkois-suomen-teollisen-nousun-uusi-voimavara.html> [viitattu 26.3.2025].

Lemon, K., Verhoef, P. 2016. Understanding customer experience throughout the customer journey. Teoksessa Journal of marketing. Volume 80 Issue 6. Verkkojlehti. Saatavissa <https://doi.org/10.1509/jm.15.0420>. [viitattu 26.3.2025]

Manneri, V. & Koivisto, M. 2021. Yritysten pelikenttä muutoksessa. Teoksessa Koivisto, M., Säynäjäkangas, J. & Forsberg, S. (toim.) Palvelumuotoilun bisneskirja. 3. painos. Helsinki: Alma Talent Oy, 16–26.

Manskinen, H. 2024. Lappeenranta paransi asemiaan huomattavasti yritys-imagotutkimuksessa: pohjamudista keskiarvon yläpuolelle. Etelä-Saimaa. Päivitetty 22.11.2024. WWW-dokumentti. Saatavissa <https://www.esaimaa.fi/paikalliset/8087218> [viitattu 26.3.2025]

Manskinen, H. 2025. Linnoitukseen asettunut Skeleton aikoo kasvaa isosti – Etelä-Saimaa vieraili uudessa testauskeskuksessa. Etelä-Saimaa. WWW-dokumentti. Päivitetty 14.2.2025. Saatavissa <https://www.esaimaa.fi/paikalliset/8288859> [viitattu 26.3.2025].

Mielen ihmeet. 2025. Rakkaussuhteiden 6 vaihetta. WWW-dokumentti. Saatavissa <https://mielenihmeet.fi/rakkaussuhteiden-6-vaihetta/> [viitattu 26.3.2025]

Miettinen, S. 2011. Palvelumuotoilu: uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. Teknologiateollisuus Oy. Helsinki: Teknologiainfo Teknova.

Miettinen, S. 2014. Johdanto – Nyt on muotoiluajattelun aika. Teoksessa Miettinen, S. (toim.) Muotoiluajattelu. Teknologiateollisuus Oy. Helsinki: Teknologiainfo Teknova, 11–17.

Van Oeveren, R-J. 2024. The difference between design thinking and service design. WWW-dokumentti. Saatavissa <https://koos.agency/blog/difference-design-thinking-service-design/> [viitattu 26.3.2025].

Pesu, I. 2025. Ihmeproteiinin valmistaja Solar Foods selvittää jopa kolmen tehtaan rakentamista Lappeenrantaan. Yle. WWW-dokumentti. Päivitetty 18.3.2025. Saatavissa <https://yle.fi/a/74-20150151> [viitattu 5.4.2025].

Pöyry-Lassila, P. 2017. Palveluiden yhteiskehittäminen ja yhteistuottaminen. Teoksessa Soile Pohjonen, Marika Noso (toim.) Kansalainen keskiöön! Näkökulmia sote-uudistukseen. Helsinki: Kunnallisalan kehittämissätiö KAKS. Kunnallisalan kehittämissätiön julkaisujen sarja, 2, 25–31.

Rauhala, M. ja Turku, J. 2021. Palvelumuotoilu: kuvaa palveluprosessiasi Service Blueprintillä. WWW-dokumentti. Päivitetty 12.2.2021. Saatavissa: <https://ideapakka.fi/blogi/palvelumuotoilu-kuvaa-palveluprosessiasi-service-blueprintilla/> [viitattu 26.3.2025].

Ruusuvuori, J. & Tiittula, L. 2017. Tutkimushaastattelu ja vuorovaikutus. Teoksessa Hyvärinen, M., Nikander, P. & Ruusuvuori, J. Tutkimushaastattelun käsikirja. Tampere: Vastapaino.

Saaranen-Kauppinen A. & Puusniekka A. 2009. Menetelmäopetuksen tietovaranto KvaliMOT. Kvalitatiivisten menetelmien verkko-oppikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://www.fsd.tuni.fi/fi/tietoarkisto/julkaisut/kvalimotv.pdf> [viitattu 26.3.2025].

Stickdorn, M., Hormess, M., Lawrence, A., & Schneider, J. 2018. This is service design doing. Canada: O'Reilly Media, Inc.

Stickdorn, M. & Schneider, J. 2015. This is service design thinking. 5<sup>th</sup> printing. Amsterdam: BIS Publishers.

Strömmer, P. 2005. Vertailukehittäminen: Virtuaalikypärä nimeltä benchmarking. Teoksessa Seppänen-Järvelä, R. Vertaismenetelmät kehittävän arvioinnin välineinä. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/77163/vertaismenetelmat.pdf?sequence=1> Helsinki: Sosiaali- ja terveysalan tutkimus- ja kehittämiskeskus. [viitattu 26.3.2025].

Suoninen, E. 1993. Kielen käytön vaihtelevuuden analysoiminen. Teoksessa Jokinen, A., Juhila, K., & Suoninen, E. 1993. Diskurssianalyysin aakkoset. Tampere: Vastapaino.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2023. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. 2023. PDF-dokumentti. Saatavissa: [https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje\\_2023.pdf](https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje_2023.pdf) [viitattu 26.3.2025].

Tuulaniemi, J. 2021. Palvelumuotoilu. 4. painos. Helsinki: Talentum.

Uusitalo, A. 2023. EK:n selvitys: Seinäjoen seutu on yrityksille Suomen veto-voimaisin jo kuudetta kertaa peräkkäin – kunnille mittaushistorian parhaat arvot. WWW-dokumentti. 15.2.2023. Saatavissa: <https://yle.fi/a/74-20017845> [viitattu 26.3.2025].

Vilka, H. 2015. Tutki ja Kehitä. 4. painos. Helsinki: PS-kustannus.

Virtanen, P. & Wennberg, M. 2005. Prosessijohtaminen julkishallinnossa. Helsinki: Edita Prima Oy.

Vitikainen, T. 2019. Yrityspalveluiden ja alueellisen houkuttelevuuden rooli yritysten sijoittumispäätöksissä. Jyväskylän yliopisto. Kauppakorkeakoulu. Pro gradu -tutkielma. PDF-dokumentti. Saatavissa <https://urn.fi/URN:NBN:fi:ju-201902201588> [viitattu 26.3.2025].

Vuorela, K. 2024. Kadotettu asiakas. Kohti asiakaslähtöistä ajattelua. Helsinki: Tammi.

Öörni, E. 2024. Selkeä kieli, toimivat tekstit: Opas asiakastekstien käytettävyyteen. Helsinki: Kauppakamari.

## KUVALUETTELO

**Kaikki kuvat ovat opinnäytetyöntekijän, ellei toisin mainita.**

Kuva 1. Opinnäytetyön käsitekartta

Kuva 2. Opinnäytetyön viitekehys

Kuva 3. Tuplatimanttimalli (Holm 2025, mukailen Design Council. 2025. What is the framework for innovation? Design Council's evolved Double Diamond. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.designcouncil.org.uk/our-resources/framework-for-innovation/> [viitattu 26.3.2025])

Kuva 4. Sidosryhmäkartta

Kuva 5. Luonnos palvelupolusta

Kuva 6. Visuaalinen nelikenttä vertailun kohteina olevista kaupungeista.

Kuva 7. Esimerkkejä palvelumuotoiluprosessissa laadituista kehittämiskor-teista.

Kuva 8. Näkymä työpajatilaan

Kuva 9. Visualisointi työpajan kulusta

Kuva 10. Työpajaan osallistujat työstävät palvelumallia seinälle asetettuun alustaan.

Kuva 11. Tilitoimisto suunnittelee laajentavansa toimintaa Lappeenrantaan ja etsii toiminnalleen soveltuvia tiloja.

Kuva 12. Ohjelmistokehityksen parissa toimiva yritys etsii työntekijöitä kau-pungin ja yliopiston kanssa yhteistyössä järjestetyssä rekrytointitilaisuudessa.

Kuva 13. Kansainvälinen yritys tutustuu kaupungin johtohenkilöiden kanssa alueen mahdollisuuksiin.

Kuva 14. Vihreän vedyn parissa toimiva yritys etsii itselleen teollisuudesta yh-teistyökumppania, jonka kanssa hyödyntää tehtaan tuottamaa hiilidioksidia osana vedyn valmistusprosessia.

Kuva 15. Sijoittumispalveluiden prosessikaavio

Kuva 16. Kuvaus sijoittumispalveluiden palvelumallista

Kuva 17. Sijoittumispalveluiden palvelumallin kuvaus, esipalvelu

Kuva 18. Sijoittumispalveluiden palvelumallin kuvaus, ydinpalvelu

Kuva 19. Sijoittumispalveluiden palvelumallin kuvaus, ydinpalvelu

Kuva 20. Sijoittumispalveluiden palvelumallin kuvaus, ydinpalvelu ja jälkipal-velu

Kuva 21. Esipalvelu. Kuvan luomisessa on hyödynnetty Microsoftin Copilot-työkalua.

Kuva 22. Esipalvelu. Kuvan luomisessa on hyödynnetty Microsoftin Copilot-työkalua.

Kuva 23. Ydinpalvelu. Kuvan luomisessa on hyödynnetty Microsoftin Copilot-työkalua.

Kuva 24. Ydinpalvelu. Kuvan luomisessa on hyödynnetty Microsoftin Copilot-työkalua.

Kuva 25. Ydinpalvelu. Kuvan luomisessa on hyödynnetty Microsoftin Copilot-työkalua.

Kuva 26. Ydinpalvelu ja jälkipalvelu. Kuvan luomisessa on hyödynnetty Microsoftin Copilot-työkalua.

Kuva 27. Jälkipalvelu. Kuvan luomisessa on hyödynnetty Microsoftin Copilot-työkalua.

Kuva 28. Sijoittumispalveluiden toimintaan sovellettu modernin asiakasymmärryksen ympyrä. (Holm 2025, mukaillen Vuorela, K. 2024. Kadotettu asiakas. Kohti asiakaslähtöistä ajattelua. Helsinki: Tammi. 126.)

**Liite 1. Haastattelukysymykset**

Sijoittumispalveluiden palvelupolun kehittäminen palvelumuotoilun keinoin

Tutkimuskysymys: Miten sijoittumispalveluiden toimintaa tulisi kehittää asiakkaiden tarpeita vastaavaksi?

Haastattelukysymykset

Kerro minulle lyhyesti kuka olet ja mikä on toimenkuvasi Lappeenrannan kaupungilla?

Yleistä sijoittumispalveluista

Mikä on sijoittumispalveluiden tavoite?

Mikä on edustamasi toimialan tai organisaation tehtävä osana sijoittumispalveluita?

Mahd. lisäkysymys: Mitä se tarkoittaa asiakkaan näkökulmasta? Mitä asiakkaan tarpeita olette ratkomassa?

Mitä sidosryhmiä toimintaan liittyy oman toimintasi tai organisaatiosi näkökulmasta?

Mitä yhteistyötä sidosryhmien kanssa tehdään?

Millaisia resursseja teillä on käytössä?

Onko se riittävä?

Mihin tulisi panostaa?

**Palvelupolku**

Miten sijoittumispalveluiden prosessi etenee tällä hetkellä, eli mitä tapahtuu sen jälkeen, kun asiakas on osoittanut kiinnostuksestaan Lappeenrantaan kohtaan?

Onko polku aina samanlainen?

Onko siinä kriittisiä pisteitä, kuten esim. henkilöstä riippuvia toimia

Mihin kohtiin asiakkaan kulkemassa palvelupolussa tulee erityisesti kiinnittää huomiota?

Millaisia kipupisteitä toiminnassa on asiakkaan näkökulmasta?

Mitä menestystarinoita teillä on?

Mikä merkitys asiakkaan saamalla palvelukokemuksella on?

Mihin asiakkaan kulkema palvelupolku päättyy?

Milloin sijoittumisprojekti päättyy?

**Tapausesimerkkejä**

Millaisia case-tapauksia teillä on ollut?

Miten case-tapaukset ovat onnistuneet mielestäsi?

Millaisia haasteita niitä koskeviin prosesseihin on liittynyt?

Miten haasteet on tarvittaessa ratkaistu?

Mitä niistä on opittu, miten niitä käydään läpi?

**Tulevaisuus**

Mitä kehittäisit sijoittumispalveluiden toiminnassa? tai Minkä koet olevan toiminnan menestysresepti?

Miten sijoittumispalveluiden ja yritysten välisessä yhteistyössä voisi huomioida kestäväen kehityksen?

