



# Palvelumuotoilun työkalut asiakaskokemuksen nykytilan kartoittamisen tukena case Lahden seudun liikenne

Maria Niemi  
Pro gradu -tutkielma  
Palvelumuotoilun monialainen maisteriohjelma  
Taiteiden tiedekunta  
Lapin yliopisto  
2023

## **Lapin yliopisto**

Tiedekunta: Taiteiden tiedekunta

Työn nimi: Palvelumuotoilun työkalut asiakaskokemuksen nykytilan kartoittamisen tukena, case Lahden seudun liikenne

Tekijä: Maria Niemi

Koulutusohjelma/oppiaine: Palvelumuotoilun monialainen maisteriohjelma

Työn laji: Pro gradu -tutkielma

Sivumäärä, liitteiden lukumäärä, 105 + 4

Vuosi: 2023

### **Tiivistelmä:**

Tämän pro gradu -tutkielman tavoitteena on selvittää Lahden seudun joukkoliikenneviranomaisen asiakaskokemuksen nykytilannetta. Tutkimuskysymyksiäni avulla etsin vastauksia siihen, keitä Lahden seudun liikenteen asiakkaat ovat ja millaisina heidän asiakaspolkunsa tällä hetkellä näyttävät. Kartoittamisen tukena käytän palvelumuotoilun työkaluja ja osana tutkielmaani arvioin, ovatko palvelumuotoilun työkalut hyödyllisiä asiakaskokemuksen nykytilan kartoittamisessa joukkoliikenteen kontekstissa.

Lähestyn tutkimusongelmaani tarkastelemalla joukkoliikenteen viranomaistoimintaa, asiakaskokemusta käsitteenä ja sen merkitystä organisaation toiminnalle. Lisäksi selvitän asiakaskokemuksen mittaamisen työkaluja. Teoriaosuudessa käsittelem myös palvelumuotoilua ja kahta asiakaskokemuksen selvittämiseen soveltuvaa palvelumuotoilun työkalua: asiakaspersoonaa ja palvelupolkua.

Tutkielmani aineiston keräsin aineistotriangulaation avulla. Tutustuin valmiiseen määrälliseen materiaaliin, kuten joukkoliikenneviranomaisen raportteihin ja tilastoihin. Syvensin ymmärrystäni keräämällä laadullista aineistoa. Järjestin työpajan Lahden seudun liikenteen henkilöstölle ja haastattelin kolmea asiakasta.

Tulokset kokosin virtuaaliselle Miro-valkotaululle. Laadin asiakaspersoonat ja palvelupolut kahdelle tyypilliselle Lahden seudun liikenteen asiakkaalle. Joukkoliikenteen hallinto- ja suunnittelutehtävissä työskentelevät asiantuntijat arvioivat käyttämiäni työkaluja ja toteutuksia avoimessa ryhmähaastattelussa. Lisäksi arvioin työkaluja myös itsearviointina.

Suurimmat asiakasryhmät eli joukkoliikennettä lähes päivittäin opiskelu- tai työmatkoihin käyttävät matkustajat ovat tyytyväisiä palveluun. Näiden matkustajien palvelupolun merkittävimmät tilanteet liittyvät usein tapahtumiin ennen tai jälkeen varsinaista bussimatkaa. Heille tärkeintä on sujuva bussimatka ja toimivat tukipalvelut.

Johtopäätökset olivat, että palvelumuotoilun työkalut tuovat konkretiaa joukkoliikenteen kehittämistyöhön ja lisäävät asiakasyymmärrystä. Kehitysehdotuksena tunnistan, että Lahden seudun liikenteen kannattaisi hyödyntää palvelumuotoilua yhdessä sidosryhmien kanssa nykyistä enemmän. Asiakaskokemuksen kehittämistä olisi hyvä tehdä strategisella tasolla ja asiakaskokemustietoa voisi olla hyödyllistä kerätä kattavammin erilaisista asiakkaista.

Avainsanat: asiakaskokemus, joukkoliikenne, palvelumuotoilu

## **University of Lapland**

Faculty: Faculty of Art and Design

The title of the pro gradu thesis: Assessing current customer experience by using service design tools, case Lahden seudun liikenne.

Author: Maria Niemi

Degree programme / subject: Master's Program in Service Design

The type of work: Pro gradu thesis

Number of pages, number of appendix: 105 + 4

Year: 2023

### **Summary:**

The purpose of this thesis is to define the current state of the Lahti region's public transport customer experience. My research questions aim to answer who the customers of Lahden seudun liikenne are and how their customer journeys currently appear. I will be utilizing service design tools to investigate and indicate the current state of the customer experience. As part of my thesis, I will evaluate the usefulness of service design tools for this type of research in the context of public transportation.

I approach my research problem by exploring the features of public transport authority, the concept of customer experience, and its significance for organizations. I am also identifying the tools for measuring customer experience. In the theoretical part of the thesis, I will clarify what service design is and introduce two service design tools that are suitable for mapping customer experience: customer personas and customer journey maps.

For my thesis, I collected data by using data triangulation. I reviewed existing quantitative materials, such as reports and statistics from the public transportation authority. To enhance my understanding I collected also qualitative data. I organized a workshop for employees and interviewed three customers of Lahden seudun liikenne.

To combine the results, I used the virtual Miro whiteboard. I created customer personas and customer journey maps for two typical customers of Lahden seudun liikenne. I conducted an open group interview in which experts of public transport administration and planning evaluated the tools and implementations I used. Additionally, I evaluated the tools myself through self-assessment.

The largest customer groups who use public transportation for their daily commutes to work or school are satisfied with the service. The most significant situations on their journey maps often relate to events before or after the actual bus journey. For these passengers, the most important factors are a smooth bus trip and functional support services.

The conclusions were that the service design tools bring concreteness to the development of public transport and increase customer understanding. Lahden seudun liikenne should collaborate more with its stakeholders in utilizing service design. It would also be advisable to develop customer experience on a more strategic level. Collecting customer experience data from a wide range of customers could be useful.

Key words: customer experience, public transport, service design

## SISÄLLYS

1 Johdanto.....	7
1.2 Tutkimuksen lähtökohta ja tavoitteet .....	8
1.3 Tutkimuskysymykset.....	9
1.4 Tutkimuksen rajaus .....	9
1.5 Tutkielman rakenne.....	10
2 Joukkoliikenteen viranomaistoiminta.....	12
2.1 Joukkoliikenteen rahoitus .....	12
2.2 Lahden seudun liikenne .....	13
2.3 Kaupunkiorganisaatio joukkoliikenteen järjestäjänä .....	14
2.4 Joukkoliikennepalvelujen kehittäminen.....	15
3 Asiakaskokemus.....	17
3.1 Asiakkaiden odotukset.....	17
3.2 Asiakaskokemuksen ominaisuudet.....	19
3.3 Kosketuspisteet .....	21
3.4 Asiakaskokemuksen kehittäminen.....	21
3.5 Asiakaskokemuksen nykytilan kartoittaminen.....	24
3.6 Tunnekokemuksen kehittäminen.....	24
4 Asiakaskokemuksen mittaaminen.....	27
4.1 Mitattavat muuttujat .....	28
4.2 Mittaamisen työkalut.....	29
4.2.1 Net Promoter Score (NPS) .....	29
4.2.2 Customer Satisfaction Score (CSAT).....	30
4.2.3 Customer Effort Score (CES) .....	31
4.2.4 Tunteiden mittaaminen .....	31
5 Palvelumuotoilu asiakaskokemuksen kehittämisessä.....	35
5.1 Muotoiluajattelu ja empatia.....	36
5.2 Asiakaslähtöinen organisaatio .....	37
5.3 Palvelumuotoilu kunta-alalla.....	38
5.4 Palvelumuotoilun työkalut asiakaskokemuksen nykytilan kartoittamisessa.....	40
5.4.1 Palvelupolut .....	40
5.4.2 Asiakaspersoonat.....	44



6 Tutkimuksen toteutus.....	48
6.1 Tutkimusstrategia.....	48
6.2 Tutkimusmenetelmät .....	48
6.3 Tutkimusaineisto .....	49
6.3.1 Olemassa olevaan aineistoon tutustuminen.....	49
6.3.2 Työpaja henkilöstölle.....	56
6.3.3 Haastattelut .....	59
6.3.4 Aineiston analyysi .....	61
6.4 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti.....	63
7 Tutkimustulokset .....	65
7.1 Lahden seudun liikenteen asiakaskokemuksen nykytila.....	65
7.2 Lahden seudun liikenteen asiakaspersoonat .....	70
7.3 Lahden seudun liikenteen palvelupolut.....	78
7.4 Kokemukset palvelumuotoilun työkaluista.....	84
7.4.1 Joukkoliikenneyksikön ajatuksia asiakaspersoonista ja palvelupoluista.....	85
7.4.2 Palvelumuotoilun työkalujen itsearviointi .....	86
8 Pohdinta ja johtopäätökset.....	89
8.1 Palvelumuotoilun työkalut .....	89
8.2 Asiakaskokemuksen strateginen kehittäminen.....	94
Lopuksi.....	100
Lähteet.....	101
Liitteet .....	106

## Kuvaluettelo

Kansikuva	Valokuva ja emoji-kuvakkeet (Niemi 2023)	
Kuva 1	Teoreettinen viitekehys (Niemi 2023).....	10
Kuva 2	Lahden seudun liikenteen joukkoliikennepalveluja tuottaa moni toimija ja osittain toiminnot menevät päällekkäin. (Niemi 2023).....	14
Kuva 3	Geneven yliopiston tunnepyörän versio 3.0 (Shuman, Fontaine, Scherer, & Soriano 2013, 11).....	33
Kuva 4	Tunteet Jyväskylän Linkki-paikkaliikennettä kohtaan (NayaDaya Oy 2022, 3).....	34
Kuva 5	Jyväskylän joukkoliikenneasiakkaiden tunteisiin perustuva käyttäytyminen (NayaDaya Oy, 14).....	34
Kuva 6	Pikaraitoliikenteen asiakkaan palvelupolku (HSL 2017).....	43
Kuva 7	Kuljetuspalvelun asiakkaan palvelupolku, johon on koottu laajasti tietoa asiakaskokemuksen eri vaiheista. (van Lierop ym. 2019, 9).....	44
Kuva 8	HSL asiakaskäyttäytymisprofiilit (HSL 2018a, 4).....	46
Kuva 9	HSL:n tavallisimmat asiakastyypit (HSL 2018b, 20).....	47
Kuva 10	Lahden seudun liikenteen nousut asiakasryhmittäin tammikuussa 2023 (Lahden seudun liikenne 2023a).....	50
Kuva 11	Nousut tuotteittain tammikuussa 2023 (Lahden seudun liikenne 2023a).....	52
Kuva 12	LSL:n myyntikanavat 2022 (Lahden seudun liikenne 2023c).....	52
Kuva 13	Lahti-Pisteen asiakaskysely palvelupisteellä fyysisesti asioineille asiakkaille syksyllä 2022(Lahden kaupunki 2022b).....	53
Kuva 14	Helmikuussa toteutetun asiakaskyselyn maksutapaa koskevan NPS-mittauksen tulokset (Feelback Oy 2023, 40).....	55
Kuva 15	Työpajatyöskentelyä hybridinä. (Niemi 2023).....	57
Kuva 16	Aineiston analysointiprosessi (Niemi 2023, mukailten Hirsjärvi ym. 2009, 224).....	62
Kuva 17	Tunteiden kysymiseen käyttämäni mittari, jonka kehitin Geneven yliopiston tunnepyörän ja NayaDayan mittarin pohjalta. Emoji-kuvakkeet ovat Mirosta. (Niemi 2023).....	69
Kuva 18	Lahden seudun liikenteen nykyiset asiakkaat -työpajatyöskentelyn tuotos. (Niemi 2023).....	72
Kuva 19	Esimerkki yhdestä työpajassa täytetystä persoonakortista. Persoonapohjassa käytetty profiilikuva ja ominaisuuksissa käyttämäni asteikko ovat Mirosta. (Niemi 2023).....	73
Kuva 20	Lahden seudun liikenteen asiakaspersoona, Ella. (Niemi 2023).....	77
Kuva 21	Lahden seudun liikenteen asiakaspersoona, Päivi. (Niemi 2023).....	78
Kuva 22	Ellan palvelupolku. Emojit ja muut kuvakkeet ovat Mirosta. Piirros ja visualisointi ovat omiani. (Niemi 2023).....	82
Kuva 23	Päivin palvelupolku. Emojit ja muut kuvakkeet ovat Mirosta. Piirros ja visualisointi ovat omiani (Niemi 2023).....	84
Kuva 24	Garcian ja Hammondin tunnematriisi (Garcia & Hammond 2016, 782).....	92

## 1 JOHDANTO

Päijät-Hämeessä tuotetaan paikallis- ja seutuliikennettä EU:n palvelusopimusasetuksen mukaisesti viranomaistoimintana kuten monella muullakin suomalaisella kaupunkiseudulla. Joukkoliikennepalvelu on kompleksinen kokonaisuus, joka koostuu monesta toimijasta. Joukkoliikennetoimijat ovat suurten tavoitteiden edessä haastavassa toimintaympäristössä. Koronan jälkeisessä ajassa Lahden seudun joukkoliikenneviranomaisen yksi suurimmista kysymyksistä on sama kuin monella muullakin joukkoliikennepalvelujen tarjoajalla: Miten joukkoliikenteestä tehdään niukkenevilla resursseilla niin houkuttelevaa, että matkustajamäärät lähtevät nykyistä huomattavasti voimakkaampaan kasvuun?

Matkustusmäärien kasvutavoitteiden lisäksi joukkoliikennepalvelun ympärille nopeasti kehittyneet digitaaliset palvelut luovat jatkuvaa tarvetta palvelujen käyttäjälähtöisemmälle kehittämiselle. Vaikka itse ydinpalvelu - bussimatka - koetaan arkisen neutraaliksi, eivätkä asiakkaiden odotukset palvelua kohtaan ole kovinkaan korkealla, ovat asiakkaiden odotukset kasvaneet joukkoliikenteen lisäpalveluja kohtaan. Sähköisiltä palveluilta odotetaan reaaliaikaisuutta ja toimintavarmuutta. Reitti- ja aikataulupalvelujen, maksutapojen ja informaatiokanavien lisääntyessä palvelutarjonta sirpaloituu ja eikä asiakkaan kokemus ole välttämättä yhteneväinen hänen asioidessaan Lahden seudun liikenteen eri kanavissa. Vaikka tavoitteena on tehdä joukkoliikenteen käytöstä helppoa ja tarjota asiakkaille parempia palveluja, on moni matkustaja hämillään digitalisoituvan tarjoaman viidakossa. Uudet palvelut haastavat myös joukkoliikenteen parissa työskenteleviä ja heidän osaamistaan. Vain asiakkaalle arvoa tuottava palvelu on vaikuttava ja resurssien käytön näkökulmasta järkevä eikä laajakaan palvelutarjonta hyödytä, jos asiakkaan ongelmat eivät ratkea (Nieminen, Kirjavainen, Lang & Jäppinen 2021, 5). Jotta joukkoliikennepalvelut tuottavat asiakkaalle todellista arvoa, palvelun rakentamiseen tarvitaan asiakasymmärrystä (Nieminen ym. 2021, 5). Tarve asiakasymmärryksen lisäämiseen ja hyödyntämiseen joukkoliikennepalvelujen suunnittelussa on johdattanut polkuni joukkoliikennesuunnittelijana, palvelumuotoilijana ja tutkijana asiakaskokemuksen kehittämisen äärelle.

Ennen kuin palveluja ja niihin liittyviä toimintoja päästään kehittämään asiakaslähtöisemmiksi, tulee ensin kartoittaa palvelun nykytilanne. Pro gradu -tutkielmani tavoitteena on antaa lisää ymmärrystä Lahden seudun liikenteen asiakkaista ja lisätä asiakaslähtöistä ajattelua sekä omassa työssäni joukkoliikenteen viestinnän asiantuntijana että laajemmin Lahden seudun liikenteen toiminnassa.

## 1.2 Tutkimuksen lähtökohta ja tavoitteet

Pro gradu -tutkielmani pääteemana on Lahden seudun liikenteen asiakaskokemus. Asiakaskokemus on moniulotteinen ilmiö, joka syntyy ihmisten suorassa tai epäsuorassa vuorovaikutuksessa. Lähestyn aihetta kvalitatiivisen tutkimuksen kautta, sillä laadullisessa tutkimuksessa on mahdollista kerätä tietoa tällaisista vaikeasti hahmotettavista, tulkinnallisista ilmiöistä (Puusa ym. 2020, 62). Tutkimukseni on konstrukttiivinen tapaustutkimus, jonka tutkittavana tapauksena on Lahden seudun liikenne.

Lähestyn aihettani palvelumuotoilun avulla. Palvelumuotoilu on poikkitieteellinen ja monipuolinen ajattelu- ja työskentelytapa, jonka keskeinen ominaispiirre on käyttäjäkeskeisyys (Stickdorn, Hormless ja Lawrence 2018, 21). Palvelumuotoilun tavoitteena on palvelun kehittäminen siten, että palvelu vastaa sekä asiakkaan tarpeita että palveluntarjoajan tavoitteita (Koivisto ym. 2019, 34). Pro gradu -tutkielmassa keskityn kahteen, erityisesti asiakaskokemuksen kartoittamiseen soveltuvaan palvelumuotoilun työkaluun eli asiakaspersooniin ja palvelupolkuihin.

Tämän tutkielman tavoitteena on kartoittaa Lahden seudun joukkoliikenneviranomaisen asiakaskokemuksen nykytilannetta. Tutkin, miten palvelumuotoilun työkaluilla voidaan kuvata nykyisiä asiakkaita ja heidän kokemuksiaan palvelusta sekä osoittaa kriittisiä kosketuspisteitä joukkoliikenteen järjestämisen kontekstissa.

Tarve asiakaskokemuksen kehittämiseksi pohjaa omaan työhistoriaani Lahden seudun liikenteen viestinnän parissa. Vaikka Lahden seudun liikenteellä on käytössä monenlaista dataa asiakkaista ja toimintaympäristöstä, ei asiakaskokemusta olla joukkoliikenneyksikössä tutkittu ja kehitetty strategisella tasolla. Näin ollen asiakaskokemuksen huomioiminen ja parantaminen ei nouse päivittäiseen työhön ja päätöksentekoon. Asia konkretisoituu esimerkiksi viestinnässä pohdintoihin, että kenelle tätä teen ja miksi. Joukkoliikenteen asiakaskokemuksen kehittämistä on tehty Suomen suurimmissa kaupungeissa, mutta tutkimusta myös pienempien seutujen tarpeista ja ominaispiirteistä tarvitaan, sillä kaupunkiseuduilla on erilaisia toimintaympäristöjä ja asiakastarpeita.

Asiakaskokemuksen parantaminen vaatii realistisen kuvan lähtötilanteesta, jotta tunnustetaan kehittämiskohteet ja mahdolliset onnistumisen esteet (Holma ym. 2021, 249). Tämän tutkimuksen tavoitteena on laatia palvelumuotoilun työkaluja hyödyntäen Lahden seudun liikenteen asiakaskokemuksen nykytilasta katsaus, joka tarjoaa perustan seudun joukkoliikennepalvelujen asiakaslähtöiselle kehittämiselle.

Tutkimuksessani kerään monipuolista aineistoa olemassa olevista raporteista ja tilastoista, järjestämällä työpajan henkilöstölle sekä haastattelemalla asiakkaita. Aineiston perusteella laadin asiakaspersonat ja palvelupolut Lahden seudun liikenteen tärkeimmille asiakkaille. Arvioin käyttämiäni palvelumuotoilun työkaluja joukkoliikenneyksikön asiantuntijoille järjestämässäni ryhmähaastattelussa sekä itsearviointina.

### **1.3 Tutkimuskysymykset**

Asiakaskokemuksen nykytilan kartoittamisen yhtenä tavoitteena on selvittää, keitä Lahden seudun liikenteen nykyiset asiakkaat ovat ja millaista asiakaskokemusta Lahden seudun liikenne tällä hetkellä tuottaa. Tutkimuksen tavoitteena on myös kuvata asiakkaiden nykyiset palvelupolut ja löytää kriittiset kosketuspisteet.

Palvelumuotoilun menetelmillä voidaan visualisoida abstrakteja ja monimutkaisia asioita ymmärrettävämpään muotoon. On kiinnostavaa tutkia ja kokeilla, millaiset palvelumuotoilun työkalut soveltuvat kompleksiseksi koettuun joukkoliikenneorganisaatioon erityisesti asiakaskokemuksen kartoittamisen yhteydessä. Palvelumuotoilun avulla kannustetaan myös asiakaslähtöisen kulttuurin kehittymistä kuntaorganisaatiossa.

Asiakaskokemuksen nykytilan kartoittamiseen liittyvät tutkimuskysymykseni ovat:

1. Keitä Lahden seudun liikenteen asiakkaat ovat?
2. Miten asiakkaat tällä hetkellä kokevat Lahden seudun liikenteen palvelun?
3. Millaisia ovat Lahden seudun liikenteen palvelupolut?

Koko tutkimuksen poikkileikkaavana alakysymyksenä on:

4. Kuinka hyödyllisiä palvelumuotoilun työkalut ovat joukkoliikenteen asiakaskokemuksen nykytilan kartoittamisessa?

### **1.4 Tutkimuksen rajaus**

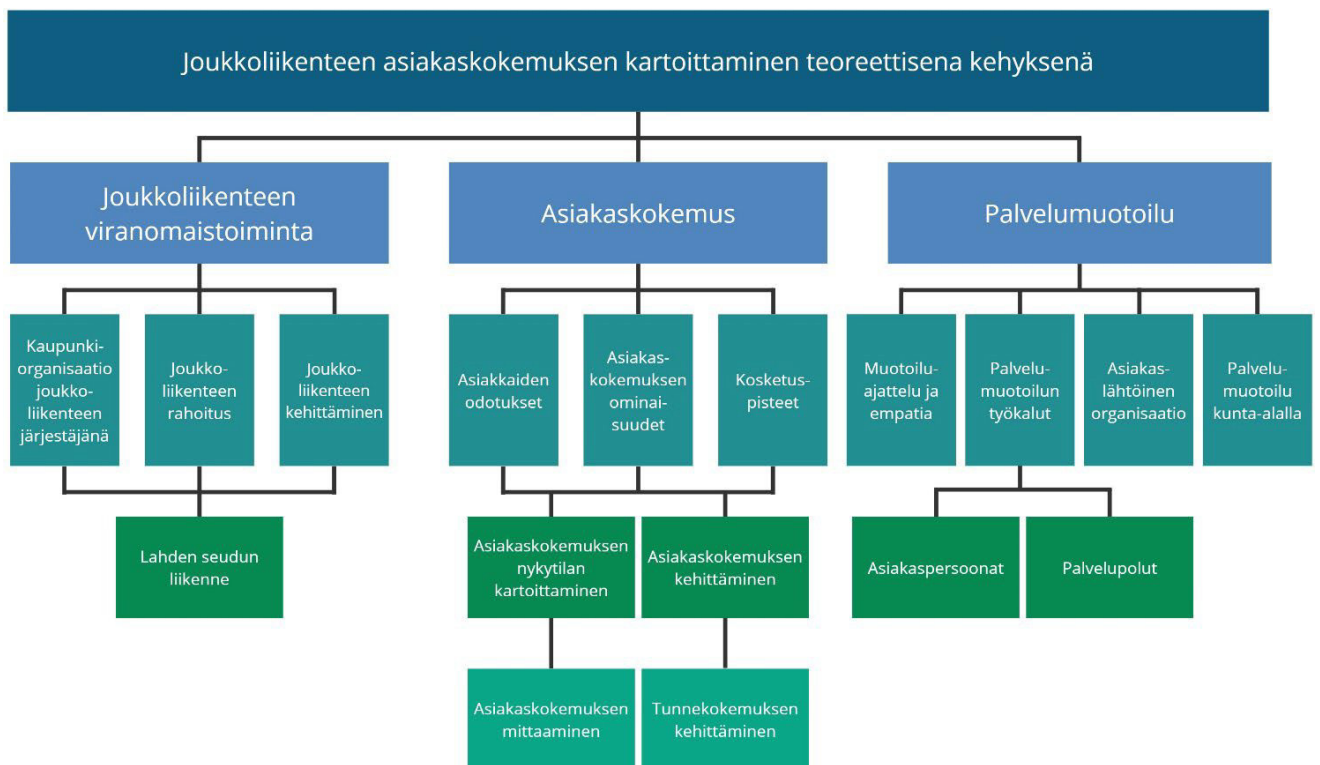
Palvelun nykytilan kartoittamisen näkökulmana tässä tutkimuksessa on palvelumuotoilun viitekehyksen mukaisesti käyttäjälähtöisyys ja asiakaskokemus. Tutkimuksen ulkopuolelle jätän muut joukkoliikenteen nykytila-analyysit, kuten liiketaloudelliset ja ilmastoperusteiset selvitykset.

Olen rajannut palvelun käsitteen tässä tutkimuksessa erityisesti kosketuspisteisiin eli digitaalisiin ja fyysisiin asiakaskohtaamisiin. Tutkimuksen ulkopuolelle jätän itse liikennepalveluun, kuten hankintaan, liikenneyhteyksien toimivuuteen, reitteihin ja aikatauluihin, infraan sekä kalustoon liittyvät asiat.

Tutkimuksessa painotan niitä kosketuspisteitä, joihin Lahden kaupunki voi joukkoliikenteen järjestäjänä mahdollisimman suoraan vaikuttaa. Siten esimerkiksi kolmannen osapuolen hallinnoimiin mobiilisovellusten ja reittioppaan käyttökokemuksiin ei tässä tutkimuksessa syvennyttä sen enempää kuin se asiakaskokemuksen kannalta on välttämätöntä.

### 1.5 Tutkielman rakenne

Tutkielma koostuu kahdeksasta osasta. Ensimmäisessä luvussa esittelen tutkimuksen tavoitteet ja rajauksen. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys rakentuu luvuissa 2-5 joukkoliikenteen viranomaistoiminnan, asiakaskokemuksen ja palvelumuotoilun käsitteistä ja aiheeseen liittyvästä aiemmasta tutkimuksesta (Kuva 1).



Kuva 1 Teoreettinen viitekehys (Niemi 2023)

Luku kuusi käsittelee tutkimuksen toteuttamista ja siinä kuvaan käyttämäni tutkimusmenetelmät, aineiston keruun ja analyysin sekä tutkimuksen luotettavuuden. Luvussa seitsemän esittelen tutkimustulokset ja lopputuotokset. Luvussa kahdeksan tuon esiin tutkimukseni johtopäätökset, pohdinnan ja kehitysehdotukset.

Teoriaosuuden luvuissa 2-5 ilman lähdemerkintää olevat tiedot Lahden seudun joukkoliikenneviranomaisen toiminnasta perustuvat omiin kokemuksiini ja havaintoihini työssäni Lahden kaupungin joukkoliikennesuunnittelijana.

## **2 JOUKKOLIIKENTEEN VIRANOMAISTOIMINTA**

Paikallis- ja seutuliikennettä on alettu järjestää Suomessa viranomaistoimintana alle kymmenen vuotta sitten. Taustalla on muutokset lainsäädännössä. Joukkoliikennemarkkina vapautui kilpailulle EU:n vuonna 2007 säätämän palvelusopimusasetuksen myötä. Suomessa asetuksen mukainen muutos toteutettiin vuonna 2009 säädetyllä joukkoliikennelailla, mutta siirtymäaika palvelusopimusasetuksen mukaiseen toimintamalliin kesti vuosiin 2014-2019 saakka. (Paikallisliikenneliitto 2023)

Joukkoliikennettä voidaan järjestää joko markkinaehtoisesti tai EU:n palvelusopimusasetuksen mukaisesti (Liikennevirasto 2015, 13). Jos markkinoiden ehdoilla ei synny riittäviä joukkoliikennepalveluja, voi alueen toimivaltainen joukkoliikenneviranomaisen hankkia liikennettä palvelusopimusasetuksen mukaisesti ja varmistaa siten korkealaatuisemman, edullisemmän tai kattavamman joukkoliikennepalvelun (Liikennevirasto 2015, 13). Joukkoliikenneviranomaisen tehtävät on määritelty joukkoliikennelaissa ja niihin kuuluvat joukkoliikenteen järjestämistävasta päättäminen, alueellisen palvelutasomäärittelyn laatiminen ja palvelutasosta päättäminen, joukkoliikennepalvelujen seudullinen suunnittelu yhdessä sidosryhmien kanssa sekä joukkoliikennepalveluiden hankinta, kilpailuttaminen ja järjestäminen (Liikennevirasto 2015, 11).

Joukkoliikenteen kilpailuttamisen päätavoitteena on hyvän joukkoliikennepalvelun tarjoaminen kohtuullisin kustannuksin. Liikennevirasto määrittelee hyvän joukkoliikennepalvelun kriteereiksi toimivat joukkoliikennemarkkinat, kohtuullisen kustannustason, liikennepalveluiden kehittämisen mahdollistamisen sekä hyvät palvelut asiakkaille. Liikenneviraston mukaan hyvät palvelut asiakkaille toteutuvat, kun liikenteenharjoittaja tuottaa hyvää palvelua tarjouspyynnössä edellytetyllä tavalla. Palveluiden sisällön määrittelee kukin toimivaltainen viranomaisen itse. Liikennevirasto toteaa joukkoliikenteen markkinoita ja kilpailutuksia käsittelevässä selvityksessään, että liikennepalveluja on tärkeää kehittää asiakkaiden tarpeiden mukaisesti. (Liikennevirasto 2015, 14)

### **2.1 Joukkoliikenteen rahoitus**

Joukkoliikenteen järjestämisen kustannukset katetaan lipputuloilla sekä valtion ja kuntien rahoituksella. Lahden seudulla joukkoliikenteen järjestämisen kokonaiskulut olivat vuonna 2022 yhteensä noin 24 miljoonaa euroa. Lipputuloja vuonna 2022 tiliöitiin noin 11 miljoonaa euroa. (Lahden kaupunki 2023)



Liikenne- ja viestintävirasto Traficom myöntää julkisen henkilöliikenteen tukea joukkoliikenneviranomaisille vuosittain perusrahoituksena sekä hankkeiden kautta esimerkiksi puhtaiden käyttövoimien edistämiseen ja joukkoliikenteen kulkutapaosuutta edistäviin hankkeisiin (Metsäranta, Weiste, Vähätörmä, Hyvärinen & Salminen 2022, 16). Vuonna 2022 valtio myönsi avustusta myös niin kutsuttuna koronatukena kasvaneisiin liikennöintikustannuksiin (Metsäranta ym. 2022, 16). Lahden seudulla valtion tukia ja avustuksia saatiin vuonna 2022 yhteensä noin 3 miljoonaa euroa (Lahden kaupunki 2023). Loput joukkoliikenteen kustannuksista katetaan kuntien subventiolla. Vuonna 2022 Lahden seudulla joukkoliikenteen kustannuksista Päijät-Hämeen kuntien maksettavaksi jäi yhteensä noin 10 miljoonaa euroa (Lahden kaupunki 2023).

## **2.2 Lahden seudun liikenne**

Lahden kaupunki toimii joukkoliikenteessä toimivaltaisena viranomaisena koko Päijät-Hämeen alueella. Lahden joukkoliikenneviranomainen aloitti toimintansa 1.7.2014. Toiminnassa on tällä hetkellä mukana kaikki kymmenen alueen kuntaa: Lahti, Hollola, Heinola, Orimattila, Asikkala, Padasjoki, Sysmä, Kärkölä, Hartola ja Iitti. Joukkoliikennettä koskevat päätökset tehdään Lahden seudun joukkoliikennelautakunnassa, jossa on jäsen tai jäseniä kaikista seudun kunnista. (Lahden seudun liikenne 2020a)

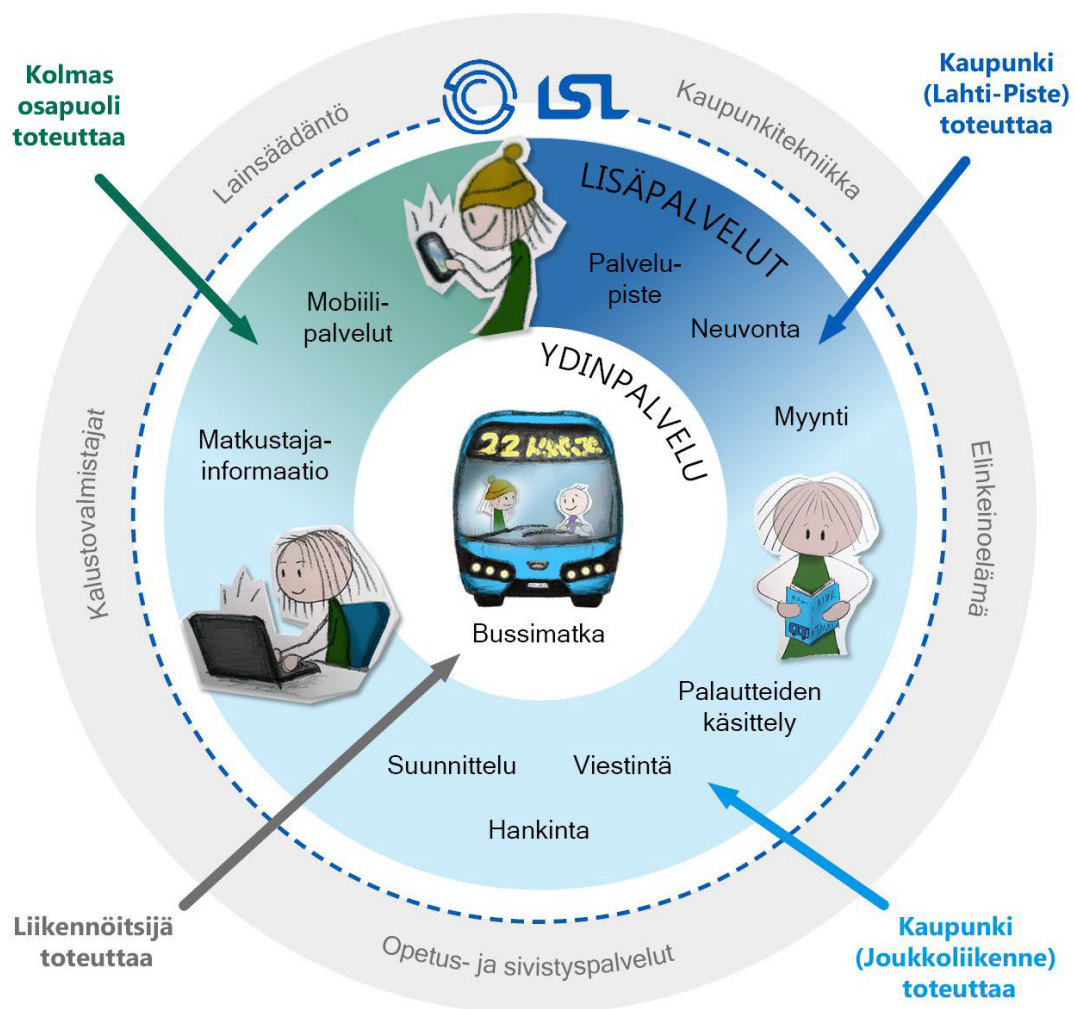
Lahden seudun liikenne ja sen lyhenne LSL, on joukkoliikenneviranomaisen käyttämä markkinointinimi (Lahden seudun liikenne 2020a). Lahden seudun liikenteen yhtenäinen brändi helpottaa viestintää ja markkinointia sekä auttaa asiakasta tunnistamaan Lahden seudun liikenteen vuorot, kun kaikki linja-autot teipataan brändiväreillä riippumatta siitä, mikä yhtiö linjaa operoi.

Joukkoliikenteen järjestämisen käytännön toimintatavat ja hallinnointi on ratkaistu kullakin viranomaisalueella erilaisin resurssein ja järjestelyin. Lahdessa joukkoliikenneyksikössä suunnittelu- ja hallintotehtävissä työskenteli vuoden 2023 alussa joukkoliikennepäällikön lisäksi kahdeksan henkilöä, joista osa tekee pelkästään Lahden kaupungin koulukuljetussuunnittelua. Joukkoliikenteen fyysinen asiakaspalvelu on keskitetty kaupungin yhteiseen asiakaspalvelupisteeseen, mutta asiakaskontakteja hoidetaan myös joukkoliikenneyksikössä. Taloushallinnon valmistelutyö tehdään joukkoliikenneyksikössä. Lisäksi viestintä ja markkinointi toteutetaan joukkoliikenneyksikössä oman brändin alla pääasiassa erillään kaupungin muusta viestinnästä.

### 2.3 Kaupunkiorganisaatio joukkoliikenteen järjestäjänä

Kaupunkiorganisaatio joukkoliikenteen järjestäjänä - ostopalvelut mukaan lukien - voidaan kuvata monimutkaisena palveluekosysteeminä. Joukkoliikennettä lisäpalveluineen tuotetaan monella tavalla: kaupungin itse tuottamana, kilpailuttamalla ja yhteishankintana muiden kaupunkien kanssa.

Kaupungin itse tuottamat palvelut ovat jakautuneet kaupunkiorganisaation sisällä joukkoliikenneyksikön ja kaupungin yhteisen asiakaspalvelun kesken. Osittain toiminnot menevät päällekkäin (kuva 2). Joukkoliikenteen järjestämisen taustalla vaikuttaa lisäksi monta muuta yhteiskunnallista ja elinkeinoelämän toimijaa, kuten lainsäädäntö, kunnossapito, kaavoitus ja ajoneuvojen valmistajat. Jos kaikki joukkoliikenteen järjestämiseen vaikuttavat toiminnot ja toimijat yritettäisiin avata samassa kuviossa, olisi lopputuloksena varsin moniulotteinen ja hajanainen kokonaisuus.



Kuva 2 Lahden seudun liikenteen joukkoliikennepalveluja tuottaa moni toimija ja osittain toiminnot menevät päällekkäin. (Niemi 2023)

Kaupunkiorganisaation toteuttamien joukkoliikennepalveluiden toimintojen ja toimijoiden kokonaisuutta voidaan kutsua kompleksiseksi organisaatioksi. Kompleksinen organisaatio koostuu lukuisista systeemeistä, jotka vaikuttava toisiinsa. Itse organisaatiokin on osa useita muita systeemejä. Muutoksella yhdessä systeemissä voi olla odottamattomia vaikutuksia muihin systeemeihin. (Juuti & Luoma 2022, 141)

Juuti ja Luoma (2022) huomauttavat, ettei tällaisen kietoutuneen kokonaisuuden toimintaa voi edistää optimoimalla vain yksittäisten osien toimintaa. Kompleksisessa organisaatiossa yhden yksikön ongelmaa ei tulisi lähestyä tarkastelemalla ainoastaan nimenomaista yksikköä, vaan mahdollinen ongelma on ymmärrettävä ja ratkaistava osana laajempaa kokonaisuutta (Juuti & Luoma 2022, 143).

#### **2.4 Joukkoliikennepalvelujen kehittäminen**

Joukkoliikenteen järjestämisen toimintaympäristö on muuttunut kuluneen vuosikymmenen aikana merkittävästi. Joukkoliikenneviranomaiset ovat käynnistelleet toimintaansa huimaa vauhtia kehittyvän joukkoliikennejärjestelmän ja siihen liittyvien lippu-, maksu- ja reittiha- kujärjestelmien keskellä. Tarvetta palvelujen kehittämiseen on tullut sekä yhteiskunnan digi- talisoitumisen, asiakkaiden odotusten että viranomaisvaatimusten puolelta. Kehittämisen painopisteet ja alueelliset tavoitteet vaihtelevat kaupunkiseuduittain. Jatkuva kehittäminen edellyttää joukkoliikenteen järjestämisen resurssien säilyttämistä. (Weiste & Metsäranta 2019b, 22)

Osa joukkoliikenteen palveluihin liittyvistä vaatimuksista on lakisääteisiä. Esimerkiksi di- gitalisaatioon liittyen laki liikenteen palveluista 320/2017 edellyttää, että palveluntarjoajan lipputuotteisiin perustuvien matkustusoikeuksien on oltava todennettavissa sähköisen vies- tintäverkon avulla taustajärjestelmästä ja todentamisessa on käytettävä yleiskäyttöisiä tek- nologioita. Toimivaltaisen viranomaisen on myös edistettävä lippu- ja maksujärjestelmien yhteentoimivuutta. (Laki liikenteen palveluista 320/2017 § 157)

Suomen ilmastotavoitteet luovat painetta joukkoliikenteen kulkutapaosuuden kasvattami- selle. Liikenne- ja viestintäministeriön ilmastotyöryhmän vuonna 2018 laatiman raportin mukaan linja-autoliikenteen, pyöräilyn ja kävelyn yhteenlasketun matkustussuoritteen tu- lisi kaksinkertaistua vuoden 2017 tasosta vuoteen 2050 mennessä (Särkijärvi, Jääskeläinen & Lohko-Soner 2018, 48). Liikenne- ja viestintävirasto Traficom selvityksen mukaan matkustajamääriä pystytään lisäämään tekemällä joukkoliikenteestä helppokäyttöistä sekä selkeyttämällä lippujärjestelmiä ja kehittämällä hinnoittelua (Weiste & Metsäranta 2019b,

22). Korona hidasti tavoitteisiin pääsemistä, sillä matkamäärät putosivat pahimmillaan noin 40 prosenttia sekä kaupunki- että kaukoliikenteessä ja rajoitusten päättymisestä huolimatta matkamäärät ovat nousseet hitaasti (Silvån 2022, 6). Koronan jättämiä pitkäaikaisvaikutuksia on vielä vaikea ennustaa, mutta etätyöt, verkkokauppa-asioinnin kasvu ja yleinen matkojen ja väkijoukkojen välttäminen vaikuttavat yhä joukkoliikenteen kysyntään (Silvån 2022, 6).

Traficom in mukaan tärkein lähtökohta monipuolisten liikkumispalveluiden suunnittelussa on sen selvittäminen, kuka palveluja käyttää tai kenen niitä haluttaisiin käyttävän ja millaisia palveluja asiakas tarvitsee. Käyttäjien kuuleminen palvelua kehitettäessä on tärkeää, jotta kestävän liikkumisen kilpailukyky suhteessa henkilöautoiluun vahvistuisi ja joukkoliikenne koettaisiin sujuvaksi liikkumisvaihtoehdoksi ja asiakasmäärät kasvaisivat. Nykyisten käyttäjien tarpeiden huomioimisen lisäksi tulee olla selvillä myös joukkoliikenteen käytön esteistä ja niiden asukkaiden tarpeista ja toiveista, jotka eivät käytä joukkoliikennettä. Käyttäjakeskeisen joukkoliikennesuunnittelun tuloksena voi olla sekä parempia palveluja että säästöjä. (Weiste & Metsäranta 2019a, 8)

Julkisella sektorilla haasteena on kehittää asiakkaiden tarpeisiin sopivia palveluja jatkuvasti niukkenevilla resursseilla (Tuulaniemi, 2011, 122). Lähes kaikki Suomen kunnat järjestävät tai tukevat avointa joukkoliikennettä jollakin tavalla, vaikka joukkoliikenne ei kuulu kuntien lakisääteisiin tehtäviin (Kuntaliitto 2023). Kunta-alalla haasteena on myös poliittinen päätöksentekojärjestelmä. Poliittisilla ryhmillä voi olla hyvinkin erilaiset tavoitteet sekä realiteetit. Tämä ilmiö kuuluu demokratiaan, mutta saattaa pahimmillaan estää palvelurakenteen tarvittavat uudistukset (Tuulaniemi 2011, 122). Haasteena joukkoliikennepalvelujen kehittämisessä on myös eri kohderyhmien tarpeiden ymmärtäminen ja niiden yhteensovittaminen, sillä eri käyttäjäryhmillä tarpeet ja odotukset palvelusta voivat olla hyvinkin erilaisia (Weiste & Metsäranta 2019a, 8).

### 3 ASIAKASKOKEMUS

Asiakaskokemus on asiakkaan organisaation toiminnasta muodostama näkemys, joka syntyy kohtaamisten, mielikuvien ja tunteiden summana (Holma ym. 2021, 24). Asiakkaan kokemus riippuu siitä, miten hän tulee kohdelluksi eri kanavissa, miten palvelu toimii ja millaisia tunteita palvelun käyttö herättää (Ahvenainen, Gylling & Leino 2017, 9). Jokainen organisaatio tuottaa toiminnallaan asiakaskokemuksen, oli se siitä tietoinen tai ei (Maula & Maula 2019, s. 65). Kokemuksia muodostuu kaikissa hetkissä, joissa asiakas on organisaation kanssa tekemisissä (Holma ym. 2021, 25). Saarijärvi ja Puustinen (2020, 50) tiivistävät asiakaskokemuksen monitahoisuuden ytimekkäästi seuraavasti:

*”Asiakaskokemus on holistinen kokonaisuus, joka rakentuu asiakaspolun aikana kognitiivisena, emotionaalisena, sosiaalisena ja sensorisena kokemuksena.”*

Asiakaskokemus mielletään usein asiakaspalvelun kehittämiseksi tai markkinointiprojektiksi, vaikka kyseessä on organisaation kaikkia osa-alueita koskeva ja johdettava strateginen kokonaisuus (Saarijärvi & Puustinen 2020, 50). Asiakas kokee yrityksen kokonaisuutena ja hän haluaa toimivan kokonaisuuden (Keskinen & Lipiäinen 2013, 39). Asiakaspalvelun lisäksi näkymättömillä tukitoiminnoilla, kuten järjestelmien toimivuudella, on suuri vaikutus asiakaskokemukseen joko välillisesti asiakaspalvelun kautta tai asiakkaan oman, itsenäisen toiminnan myötä (Ahvenainen ym. 2017, 68.).

Vain ymmärtämällä, miten asiakas tekee päätöksiä ja miksi hän toimii kuten toimii, on mahdollista kehittää asiakaskokemusta organisaation toivomaan suuntaan (Shaw & Hamilton 2016, 30). Kun asiakkaan käyttäytyminen tunnetaan, sitä pystytään myös ennustamaan. Asiakkaan toiminnan ennakointi mahdollistaa palvelun suunnittelemisen siten, että se tuottaa onnistuneen asiakaskokemuksen. (Shaw & Hamilton 2016, 31)

#### 3.1 Asiakkaiden odotukset

Lahden seudulla ei olla tutkittu asiakkaiden odotuksia joukkoliikenteelle, mutta Helsingin seudun liikenne HSL:n tekemän tutkimuksen (2015) mukaan asiakkaiden odotukset palvelutasoa kohtaan eivät ole kovin korkealla. Asiakkaiden kokemuksen mukaan HSL:n palvelutaso on hyvin vaihtelevaa. HSL:n palvelun taso koetaan välillä todella hyvänä, mutta joskus edes perustaso ei toteudu. Joukkoliikenne koetaan itsestään selvänä palveluna, jonka odotetaan toimivan huomaamattomasti taustalla. HSL:n matkustajat suhtautuvat joukkoliikenteeseen neutraalisti, eikä sen odoteta tarjoavan lisäarvoa. (Ampuja & Oinonen 2015, 8).

Varsinaisen bussimatkan lisäksi joukkoliikenteen käyttäjälle tärkeä palvelu on informaatio ja tässä digitaalisilla palveluilla on merkittävä rooli. Matkustaja tarvitsee informaatiota sekä matkaa suunnitellessaan että matkan aikana. Tyypillisesti matkustajainformaatiota tarjotaan reittioppaiden, opasteiden, kuulutusjärjestelmien ja painettujen aikataulujen kautta. (Weiste & Metsäranta 2019a, 45)

Lahden seudun liikenteen matkustaja voi kohdata digitaalisia palveluja lisäksi esimerkiksi matkaa maksaessa, matkakorttia tilatessa ja ladatessa sekä käyttäjätilin tietoja tarkastellessa. Asiakas voi myös olla vuorovaikutuksessa Lahden seudun liikenteen kanssa useiden digitaalisten kanavien kautta kuten sähköisen palautejärjestelmän, sosiaalisen median, sähköpostin tai erilaisten täytettävien lomakkeiden kautta.

Yleisellä tasolla asiakkaat vaativat koko ajan nopeampaa palvelua (Korkiakoski & Gerdt 2016, 54). Asiakkaat odottavat myös helppoa ja saumatonta asiointia (Gerdt & Eskelinen 2018, 9). Nykypäivänä suomalaiset pitävät itsestään selvänä, että palvelut toimivat odotusten mukaan (Holma ym. 2021, 223). Vaikka teknologian tuomat haasteet ymmärretään, on teknologian toimivuus perusolettamus (Holma ym. 2021, 223).

Suurin osa ihmisistä luottaa teknologiaan, mutta luottamus murenee helposti, jos järjestelmät eivät saavuta nykypäivän ihmisten odottamaa lähes sadan prosentin käyttövarmuutta (Gerdt & Eskelinen 2018, 72). Palvelujen tulee olla helposti saatavilla ja toimia nopeasti. Asiakkaat haluavat, että sekä digitaaliset että ei-digitaaliset palvelut ovat ymmärrettäviä ja helppokäyttöisiä. Siirtyminen eri palvelukanavien välillä tulisi olla saumatonta ja palvelukokemuksen yhtenäinen kanavasta riippumatta. Digitaalisilta palveluilta asiakkaat odottavat yksilöllistä, räätälöityä kokemusta ja personoituja tarjouksia. Nykypäivän asiakas haluaa, että hänen asiakassuhdettaan arvostetaan ja hänet kohdataan ihmisenä numeroiden sijasta. Samalla asiakkaat ovat usein innokkaita testaamaan uusia palveluja ja haluavat tulla yllätetyiksi. (Koivisto, Säynäjäkangas & Forsberg 2019, 23)

Jos asiakas kohtaa hankaluuksia, sosiaalinen media mahdollistaa ongelmien esiin nostamisen aiempaa nopeammin ja laajemmalle joukolle (Holma ym. 2021, 223). Kommunikaatio on nykyisin suurelta osin julkista. Sosiaalisten verkostojen kautta asiakas saa vastauksen kysymyksiinsä usein virallisia kanavia nopeammin (Korkiakoski & Gerdt 2016, 54). Sosiaalinen media on yksi syy siihen, ettei reaktiivinen asiakaspalvelu ongelmatilanteissa enää riitä, vaan organisaatioissa tulisi tehdä ennakoivaa asiakaskuuntelua (Korkiakoski & Gerdt

2016, 52). Nopeasti verkossa leviävät negatiiviset palautteet ovat huonosti hoidettuina brändiongelman (Korkiakoski & Gerdt 2016, 53).

Asiakkaiden odotuksiin vastatessa on tärkeää huomioida digitalisaation vaikutukset myös organisaation sisällä. Sosiaalisen median, reaaliaikaisuuden ja läpinäkyvyyden vaatimus muuttaa ja haastaa työn tekemisen tapaa. Esimerkiksi Salesforcen vuonna 2016 teettämän kansainvälisen kyselyn mukaan 64 % kuluttajista odottaa asiakaspalvelun vastaavan kysymyksiin reaaliajassa (Salesforce 2017, 8). Asiakkaiden ja henkilöstön kokemusmaailmaa ei tulisikaan erottaa organisaatiossa toisistaan (Korkiakoski & Karhinen 2019, 16).

Jäykät organisaatorakenteet eivät aina mahdollista muutosta, vaikka tarve sille on nykypäivän palveluyhteiskunnassa suurempi kuin koskaan. Haasteellisinta on luoda sellainen organisaatiokulttuuri, jossa työntekijät todella sitoutuvat ja ottavat vastuuta asiakkaiden palvelemista. Varsinkin isoissa organisaatioissa vastuu on helppo siirtää toisille ja asiakkaiden ongelmat katoavat jonnekin ”koneiston rattaisiin”. (Korkiakoski & Gerdt 2016, 55)

### **3.2 Asiakaskokemuksen ominaisuudet**

Asiakaskokemusta voidaan ryhmitellä erilaisten ominaisuuksien mukaan. Esimerkiksi Saarijärvi ja Puustinen (2020) määrittelevät asiakaskokemukselle kolme ominaispiirrettä, jotka ovat sen ajallinen luonne, moniulotteisuus ja kosketuspisteiden merkitys. Kosketuspisteistä kerron tarkemmin luvussa 3.3.

Ajallinen luonne tarkoittaa sitä, että asiakaskokemus muodostuu ajan kuluessa asiakkaan ja organisaation välisissä vuorovaikutustilanteissa. Asiakaskokemus ei ole vain tuotteen tai palvelun ostamista ja kuluttamista, vaan koskee ajallisesti pidempää aikaa ja kaikkia tilanteita ennen ostamista, ostamisen aikana ja ostamisen jälkeen. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 54)

Moniulotteisuudella tarkoitetaan sitä, että asiakaskokemuksella on kognitiivinen, emotionaalinen, sosiaalinen ja sensorinen ulottuvuus. Asiakaskokemukseen vaikuttaa asiakkaan kokemat tunteet, muiden ihmisten kanssa tapahtuva sosiaalinen vuorovaikutus sekä mitä asioita hän näkee, haistaa, kuulee ja tuntee. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 78)

Asiakaskokemusta voidaan Saarijärven ja Puustisen (2020) mukaan luokitella myös sen mukaan, onko kyse arkisista, tiedostetuista, mieleenpainuvista vai transformatiivisista kokemuksista. Arkiset kokemukset ovat jokapäiväisiä, tavallisia kokemuksia. Arkisen kokemuksen palveluprosessi tulisi olla asiakkaalle mahdollisimman helppo, jotta asiakas voi

keskittyä rauhassa varsinaiseen palveluun eikä palvelun käyttäminen rasita häntä kognitiivisesti tai emotionaalisesti (Saarijärvi & Puustinen 2020, 67). Arkisista kokemuksista tulee tiedostettuja kokemuksia, kun jokin siirtää asiakkaan pois niin sanotusta automaattiohjauksesta. Kun tietoisuuteen lisätään tunteiden kokeminen, asiakaskokemukset muuttuvat mieleenpainuviksi kokemuksiksi. Merkityksellinen kokemus puolestaan auttaa laventamaan asiakkaan elämänkatsomusta. Merkitykselliset asiakaskokemukset ovat merkityksellisiä juuri siitä syystä, että ne puhuttelevat asiakkaan arvomaailmaa, ovat hyvin henkilökohtaisia ja jopa muokkaa asiakkaan identiteettiä. Transformatiiviset asiakaskokemukset ovat kaikkein syvimmälle meneviä kokemuksia. Ne muuttavat asiakasta ihmisenä vaikuttamalla tämän näkökulmiin, asenteisiin ja käyttäytymiseen. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 68)

Edellä mainittujen ominaisuuksien lisäksi asiakaskokemus rakentuu Saarijärven ja Puustisen (2020) mukaan kolmella eri tasolla: staattisella, dynaamisella ja asiakassuhteen tasolla. Staattisella tasolla tarkoitetaan asiakaskokemuksen tarkastelua yksittäisenä tapahtumana yhteen asiakaspolkuun rajattuna. Todellisuudessa asiakaskokemukseen vaikuttaa myös aiemmin koetut asiakaskokemukset. Tällöin puhutaan asiakaskokemuksen dynaamisesta luonteesta. Koska aiemmat kokemukset muokkaavat asiakkaan odotuksia, organisaatioiden on varmistettava, että erillisten asiakaskokemusten välillä säilyy yhteys. Staattisten ja dynaamisten tasojen lisäksi voidaan puhua myös asiakassuhdetason asiakaskokemuksen rakentumisesta. Oleellista on ymmärtää, että asiakaskokemusta tulee tarkastella monitasoisesti. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 70)

Vielä yksi tapa luokitella asiakaskokemusta, on käsitellä teemaa eri elementtien kautta. Asiakkaalle hyvä kokemus tarkoittaa esimerkiksi tehokkuutta, helppoutta ja tunnetta (Korkiakoski & Karhinen 2019, 49). Tehokkuudella tarkoitetaan organisaation sisäisten prosessien toimivuutta ja sujuvuutta eli tuotteet ja palvelut ovat saatavilla ja tekevät mitä lupaavat (Korkiakoski & Karhinen 2019, 49). Helppous tarkoittaa sitä, että organisaatio onnistuu palvelemaan asiakasta hänen valitsemassaan kanavassa ja hetkessä ja asiakas saa helposti yritykseen yhteyden, asiat tulevat kerralla kuntoon ja asiointikanavan vaihtaminen sujuu vaivattomasti (Korkiakoski & Karhinen 2019, 50).

Tunne on asiakaskokemuksen haastavin elementti. Tunne on kuitenkin kokemuksen merkityksellisin osa, sillä tutkimusten mukaan asiakaskokemuksesta kaksi kolmasosaa on tunnetta. Tunne on se lopputulos, joka asiakkaalle jää yksittäisistä kohtaamisista tai kokonaisasiakassuhteesta. Tunne konkretisoituu esimerkiksi siten, että asiakkaasta tuntuu, että hänen



asiastaan ollaan kiinnostuneita, asiakas kokee tullessa huomioiduksi henkilökohtaisesti ja asiakkaan odotukset ylitettiin. (Korkiakoski & Karhinen 2019, 50)

### **3.3 Kosketuspisteet**

Kosketuspisteillä tarkoitetaan kaikkia organisaation ja asiakkaan välisiä vuorovaikutustilanteita (Saarijärvi & Puustinen 2020, 54). Kosketuspisteitä ovat ihmiset, virtuaaliset ja fyysiset ympäristöt, esineet ja toimintatavat (Tuulaniemi 2011, 80). Digitalisaation myötä kosketuspisteitä on entistä enemmän, mutta kaikki kosketuspisteet eivät ole aina organisaation omistuksessa tai hallittavissa (Korkiakoski & Karhinen 2019, 19).

Organisaation omistamat kosketuspisteet ovat niitä asiakaspolun aikana tapahtuvia tilanteita, joita organisaatio voi itse suunnitella ja hallita. Kumppanin toteuttamat kosketuspisteet ovat sellaisia, joita voidaan suunnitella ja ohjata yhteistyössä kumppaniyrityksen kanssa. Asiakkaan omistamia kosketuspisteitä ei voi organisaatio itse tai kumppaniyritys hallita. Esimerkiksi asiakkaat voivat ajatella ja puhua yrityksestä. Lisäksi on vielä sosiaaliset ja ulkoiset kosketuspisteet, joissa organisaation ulkopuolisilla ihmisillä on merkittävä rooli. Näitä kosketuspisteitä ovat esimerkiksi tilassa olevat muut asiakkaat sekä sosiaalisessa mediassa annetut suosittelut tai palautteet. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 74)

Kaikissa kosketuspisteissä on mahdollisuuksia rakentaa tai tuhota tavoiteltava asiakaskokemus (Saarijärvi & Puustinen 2020, 75). Asiakkaalle joillakin kosketuspisteillä on isompi merkitys kuin toisilla. Organisaatiossa olisikin tärkeää ymmärtää, mitkä kosketuspisteet ovat kaikista merkityksellisempiä tärkeimmille asiakasryhmille. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 76)

### **3.4 Asiakaskokemuksen kehittäminen**

Asiakaskokemus on noussut viimeisen vuosikymmenen aikana monen yrityksen ja julkisen organisaation strategisen kehittämisen painopisteeksi (Saarijärvi & Puustinen 2020, 19). Julkisista toimijoista esimerkiksi Kansaneläkelaitos Kela on nostanut yhdeksi strategiseksi tavoitteekseen erinomaisen asiakaskokemuksen tarjoamisen (Kansaneläkelaitos Kela 2023a).

Asiakaskokemuksen tärkeys on alettu ymmärtää organisaatioissa ja sen kehittämistä tukee muutama yritys-elämän puolelta tuleva – ehkä provosoivakin – väittämä. Erään väitteen mukaan jokaista valittavaa asiakasta kohden on 26 muuta tyytymätöntä asiakasta, jotka pysyvät hiljaa. Toisen esimerkin mukaan 96 % tyytymättömistä asiakkaista ei koskaan valita.

Kuitenkaan 91 % heistä ei koskaan osta uudestaan. Kolmannen väitteen mukaan tarvitaan 12 positiivista kokemusta peittämään yksi ratkaisematta jäänyt huono kokemus. Tyytymätön asiakas kertoo kokemuksestaan saman lähteen mukaan keskimäärin 9-15 ihmiselle. Toisin sanoen yksi tyytymätön asiakas on vain jäävuoren huippu ja asiakkaiden valitukset tulisi siksi aina ottaa vakavasti. Vaikka edeltävät väittämät olisivat vain puolikas totuus, on selvää, että huono asiakaskokemus lisää organisaation työmäärää asiakassuhteen säilyttämiseksi puhumattakaan hankaluuksista uusien asiakkaiden hankkimisessa. (Shaw & Hamilton 2016, 141)

Haasteena asiakaskokemuksen kehittämisessä on asiakaskokemuksen ymmärtäminen väärin tai rajallisesti. Organisaatiossa saatetaan kirjata asiakaskokemus strategian kärkihankkeeksi miettimättä, mitä asiakaskokemus tarkoittaa omassa toiminnassa (Korkiakoski & Karhinen 2019, 41). Asiakkaiden tarpeiden selvitys tarkoittaa monissa organisaatioissa tällä hetkellä usein sitä, että kysytään asiakkailta, mitä he toivoisivat yrityksen tekevän, eikä sitä, miten he kokevat organisaation ja sen toimialan (Merikallio 2021, 26). Asiakaskokemuksen strategisen potentiaalin hyödyntäminen jää vähäiseksi, jos asiakaskokemus jää niin sanottujen pehmeiden asioiden kategoriaan eikä sitä integroida liiketoimintaan (Korkiakoski & Gerdt 2016, 14).

Tutkimusten mukaan erinomainen asiakaskokemus ja toiminnan menestys kulkevat käsi kädessä, vaikka asiakaskokemukseen panostamisen hyötyjä voi olla vaikeaa osoittaa konkreettisilla luvuilla (Holma ym. 2021, 236). Asiakaskokemukseltaan parhaiden yritysten tuotto on kuitenkin myös liiketaloudellisilla mittareilla jopa kolminkertainen heikoimpiin yrityksiin verrattuna (Korkiakoski & Gerdt 2016, 16). Parhaat yritykset ovat kannattavampia, koska niiden asiakkaat pysyvät asiakkaina. Näiden yritysten asiakkaat eivät myöskään ole yhtä hintaherkkiä kuin muiden yhtiöiden asiakkaat. Tyytyväiset asiakkaat myös suosittelvat yrityksiä normaalia enemmän. (Korkiakoski & Gerdt 2016, 17)

Asiakaslähtöinen operatiivinen toiminta, asiakaskokemuksen konkretisointi ja koko organisaation osallistaminen tuottavat etuja organisaatiolle. Resurssit saadaan ohjattua merkityksellisiin kosketuspisteisiin palvelemaan paremmin asiakkaan tarpeita, kun tehottomia, huonon kokemuksen aiheuttavia prosesseja kehitetään ja valtuutetaan työntekijät toimimaan joustavammin paremman kokemuksen hyväksi. (Holma ym. 2021, 241)

Tulojen lisäämisen ohella erinomainen asiakaskokemus lisää tuloksellisuutta kustannuksia vähentämällä. Jälkeenpäin korjaaminen on usein kallista, kuten reklamaatiot ja konkreettiset tuotteisiin ja palveluihin liittyvät muutokset. Kallista on myös häiriökysyntä, jota syntyy ilman asiakasymmärrystä tehdyn toiminnan tehostamisen seurauksena, kun on karsittu asiakkaiden tukea ja palveluita niin, etteivät asiakkaat löydä tarvitsemaansa apua. Tämä ajaa asiakkaat kontaktoimaan epätoivoisesti mitä tahansa kohtaamispistettä avun saamisen toivossa. (Holma ym. 2021, 237)

Asiakaskokemuksen parantaminen vaatii strategisen päätöksen lisäksi systemaattista jalkautustyötä organisaation sisällä (Holma ym. 2021, 152). Asiakkaille muodostuva kokemus on koko organisaation yhteistyötä, eikä vastuu asiakaskokemuksesta voi olla koskaan yhden ihmisen tai tiimin vastuulla. Koska kokemus muodostuu kaikissa kohtaamisissa, on asiakaskeskeisen ajattelun ja toiminnan olevan oltava osa organisaation toimintakulttuuria. Organisaation jokaisella jäsenellä on rooli asiakkaan kokemuksen muodostumisessa. (Holma ym. 2021, 153)

Lahden seudun liikenteellä asiakaskokemuksen mittaaminen ja seuranta perustuu pääasiassa tyypillisiin asiakastyytyväisyyskyselyihin, joita toteutetaan busseissa kolmesti vuodessa ja kehityshankkeiden yhteydessä. Myös asiakaspalvelu Lahti-Piste tekee omaa seurantaasiakkaistaan. Joukkoliikenneyksiköllä ei ole yksikkökohtaista strategista suunnitelmaa, mutta Lahden kaupunki tuo asiakaskokemuksen esiin strategiassaan palvelukokemuksella ja strategian tavoitteeksi on kirjattu lupaus sujuvasta ja ystävällisestä palvelukokemuksesta niin kasvokkain kuin verkossa (Lahden kaupunki 2022a, 7).

Olen pyytänyt tutkielmaani varten tietoa joukkoliikenteen asiakaskokemuksen kehittämistä Suomen suurimmalta joukkoliikenneviranomaiselta, Helsingin seudun liikenteeltä. Myös HSL:n strategiasta 2022-2025 löytyy maininta asiakaskokemuksesta (HSL 2021):

*”Tuomme asiakaskokemuksen ja asiakkuuksien johtamisen erottamattomaksi osaksi kaikkea toimintaamme. Asiakasymmärryksen kasvattaminen lisää tuloja ja parantaa kustannustehokkuutta.”*

HSL jakaa asiakaskokemuksen kehittämisen kolmelle tasolle, jotka ovat perustaso, lisähyöty- ja arvotaso. Perustasolla kehitetään joukkoliikennekäyttäjän perusvaatimuksia, kuten reittejä ja aikatauluja. Lisähyödyt vaikuttavat asiakkaan päätöksentekoon silloin kun

perustaso jo toteutuu. Tälle tasolle kuuluu mm. joukkoliikenteen viihtyisyyden, mukavuuden ja rentouttavuuden lisääminen. Arvotasolla pyritään vastaamaan asiakkaan arvoihin, jolloin voidaan tuottaa ainutlaatuista asiakaskokemusta. Joukkoliikenteessä arvotasolla korostuvat useimmiten ympäristöarvot. (HSL 2020a, 5-6)

### **3.5 Asiakaskokemuksen nykytilan kartoittaminen**

Asiakaskokemuksen kehittäminen alkaa lähtötilanteen ymmärtämisestä. Nykytila-analyysillä varmistetaan, että näkemys lähtötilanteesta on riittävän monipuolinen ja ymmärretty päätöksentekijöiden parissa samalla tavalla (Korkiakoski & Gerdt 2016, 32). Lähtötasolla selvitetään, millaista asiakaskokemusta organisaatio tuottaa tällä hetkellä. Kartoituksessa voidaan hyödyntää olemassa olevaa tietoa, kuten verkkosivuston analytiikkaa, tuotteiden tai palveluiden käyttöhistoriaa sekä asiakkaiden yhteydenottoja (Holma ym. 2021, 246). Tietoa voi koota esimerkiksi asiakastyytyväisyystutkimuksista, organisaation strategiadokumenteista ja markkinointimateriaaleista (Holma ym. 2021, 309).

Asiakastietoa kerätessä pyritään selvittämään, keitä nykyiset asiakkaat ovat, miten heidät on segmentoitu, miten asiakkaista puhutaan organisaatiossa ja mitä asiakkaat itse puhuvat (Holma ym. 2021, 309). Tietoa syvennetään asiakasta kuuntelemalla ja kysymällä asiakkaalta hänen tunnekokemuksistaan asiakaspolun eri vaiheissa. Olemassa olevan asiakasymmärrystiedon hyödyntäminen sekä asiakaspalautteen analysointi ja yhdistäminen muihin liiketoiminnan kannalta olennaisiin mittareihin auttaa ymmärtämään nykytilannetta sekä tunnistamaan, missä kohdin tieto on puutteellista tai mitä uutta tietoa tarvitaan (Holma ym. 2021, 247). Lisäksi kuvataan asiakaspolut esimerkiksi palvelupolkutyökalulla, jonka avulla tunnistetaan kriittisimmät pisteet eli missä tilanteissa asiakaskokemus tällä hetkellä voitetaan tai hävitään (Holma ym. 2021, 310).

Kun organisaatiossa tiedetään, mikä on tämänhetkinen asiakaskokemus ja mitä yritykseltä odotetaan, voidaan lähteä systemaattisesti tekemään sellaisia toimenpiteitä, joilla toivottua kokemusta vahvistetaan ja epätoivottuja kokemuksia vähennetään (Holma ym. 2021, 201).

### **3.6 Tunnekokemuksen kehittäminen**

Yhteiskunnan muutoksia ennakoiva Suomen itsenäisyyden juhlarahasto Sitra tunnisti jo vuonna 2020 tunteiden merkityksen korostumisen yhdeksi metatrendiksi eli muutokseksi, joka läpileikkaa kaikkia muita megatrendejä. Sitran mukaan ihmisiin pyritään tulevaisuu-

nessa vaikuttamaan yhä enemmän tunteiden kautta. Postnormaali aika, tunteiden korostuminen ja eriytyminen kytkeytyneessä maailmassa luovat Sitran mukaan kasvavan tarpeen moniäänisyydelle, dialogille ja osallisuuden mahdollistamiselle. (Dufva 2020, 52-53)

Vaikka organisaationäkökulmasta asiakkaan tunnekokemuksen kehittäminen voi olla vaikeaa, on se myös tärkeää. Tunteiden avulla luodaan asiakassuhteita, jotka ovat kestäviä ja pysyviä (Killström 2020, 181). Tutkimuksen mukaan asiakkaat, jotka liittyvät vahvoja ja merkityksellisiä tunnemotiiveja brändiin, ovat yli kaksi kertaa tuottoisampia kuin asiakkaat, jotka olivat tyytyväisiä ilman vahvaa tunnesidettä (Merikallio 2021, 27). Tutkitusti tunnetasolla sitoutuneet asiakkaat ostavat enemmän tuotteita ja palveluita, käyvät paikan päällä useammin, välittävät vähemmän hinnoittelusta, seuraavat organisaation viestintää ja neuvoja, suosittelevat organisaatiota eteenpäin sekä sietävät organisaatiolta myös paremmin virheitä kuin muu (Maula & Maula 2019, 65).

Tunteiden merkitystä liiketoiminnan näkökulmasta valottavat hyvin Shaw ja Hamilton (2016). He ovat tunnistaneeet miten asiakaskohtamisissa koetut tunteet vaikuttavat asiakaspysyvyyteen. Asiakaspysyvyyttä heikentävät tunteet ovat negatiivisia, esimerkiksi ärsyttymistä, turhautumista tai pettymystä (Shaw & Hamilton 2016, 25).

Positiiviset tunteet voidaan jakaa lyhyt- ja pitkäkestoista arvoa luoviin tunteisiin. Markkinoinnilla pyritään usein herättämään intensiivisiä tunteita, kuten kiinnostusta ja energisyyttä, jotka luovat lyhytkestoista arvoa. Asiakaspysyvyyden kannalta ne eivät Shawn ja Hamiltonin mukaan kuitenkaan ole tavoitelluimmat tunteet. Kaikkein pitkäkestoisinta arvoa asiakaskokemuksen näkökulmasta tarjoavat onnellisuus ja tyytyväisyys, joiden aikaansaaminen vaatii yleensä järjestelmällistä työtä. Edellä mainittujen lisäksi asiakaspysyvyyden kannalta tavoiteltavia tunteita ovat myös luottamus sekä tunne huomioiduksi tulemisesta ja arvostuksesta. (Shaw & Hamilton 2016, 25)

Menemättä sen syvemmälle käyttäytymispsykologiaan, on asiakaskokemuksen yhteydessä hyvä huomioida vielä muutama tunteisiin liittyvä tutkimustieto. Tunteiden vallassa olemme yleensä varmoja siitä, että olemme oikeassa ja tulkintamme ympäristöstä ja toisista ihmisistä vastaa todellisuutta (Gustafsberg & Sallinen 2021, 28). Tunteet ja mielialat ohjaavat tilannetajua ja tulkintoja. Esimerkiksi surullinen henkilö havainnoi ympäristöstä her-

kemmin tätä mielialaa tukevia ärsykyksiä. Toinen esimerkki: Jos keskustelukumppani reagoi vuorovaikutustilanteessa negatiivisesti, vastapuoli kuvittelee herkästi tehneensä jotain väärin, vaikka reaktio voi johtua kokonaan henkilön aiemmasta kokemuksesta. (Gustafsborg & Sallinen 2021, 50)

Tunne vaikuttaa asiakkaan lojaliteettiin enemmän kuin kokemuksen helppous tai tehokkuus. Tunteisiin taas vaikuttaa erityisesti se, miten asiakas muistaa asiat. Asiakaskokemuksen synnyttämässä tunteessa ei ole merkitystä sillä, mitä on oikeasti tapahtunut, vaan tunnekokemus muodostuu siitä, miten asiakas muistaa tapahtuman. Ajatukseen liittyy huippuloppu -sääntö (*peak-end-rule*), jonka mukaan asiakas muistaa nimenomaan kokemuksensa positiivisen tai negatiivisen ”piikin”. Hyvää asiakaskokemusta tavoiteltaessa voidaan yrittää rakentaa tällainen ”piikki” eli positiivinen kohokohta asiakkaalle tärkeimpiin hetkiin. (Shaw & Hamilton 2016, 147)

Ihminen muistaa sellaiset kokemukset, joihin liittyy voimakkaita tunteita (Shaw & Hamilton 2016, 151). Tunnekokemuksen synnyttäminen on yksi parhaista tavoista luoda erottuvaa ja kestäväää asiakaskokemusta (Holma ym. 2021, 202). Monet organisaatiot tavoittelevatkin tätä pyrkimällä herättämään vahvoja positiivisia muistoja elämyksellisyyden ja yllätyksellisyyden kautta. Muistamiseen liittyy jälleen tärkeä huomio psykologian puolelta. Muistot voivat olla myös väärä. Muistot värittyvät ja muuttuvat, mitä enemmän aikaa tapahtuneesta kuluu. Asiakaskokemuksen kannalta on tärkeää tiedostaa, että tällaiset väärin muistot herättävät tutkimusten mukaan yhtä vahvoja tunteita ja ovat henkilölle aivan yhtä uskottavia, kuin todelliset muistot. Tältä pohjalta jokainen asiakkaan kokemus on totta asiakkaalle itselleen riippumatta siitä, mitä todellisuudessa on tapahtunut. (Shaw & Hamilton 2016, 158)

Henkilöstön merkitys tunnekokemuksen luomisessa on ratkaisevaa, sillä tunteet välittyvät ihmisten kautta. Tämä vaatii organisaatiossa asiasta keskustelemista, tunnetaitojen tärkeyden sisäistämistä ja koulutusta (Holma ym. 2021, 202). Asiakkaan tunnekokemuksen parantaminen voi tapahtua esimerkiksi kouluttamalla henkilökuntaa kohtaamaan asiakas entistä henkilökohtaisemmin ja tunnistamalla ne kohtaamispisteet, joissa panostetaan vuoropuheluun (Korkiakoski & Karhinen 2019, 50). Asiakastilanteita käsittelevien työntekijöiden olisi hyvä osata tunnistaa asiakaskokemukseen vaikuttavia tunnetiloja ja opetella keinoja, joilla voidaan kääntää asiakkaiden tunteita – ja sitä kautta muistoja – positiivisempaan suuntaan (Shaw & Hamilton 2016, 159).

#### 4 ASIAKASKOKEMUKSEN MITTAAMINEN

Organisaatioissa tulisi mitata asiakaskokemusta aivan kuten kaikkea muutakin tavoitteellista toimintaa. Kehittämistoimenpiteet valuvat hukkaan ja niiden tehokkuus jää selvittämättä, ellei muutoksia seurata. Asiakaskokemuksen mittaaminen on hyvä aloittaa selvittämällä, mitä halutaan mitata, miksi ja kuinka paljon.

Koska kaikkea asiakkaan kokemaa ei kannata tai voi mitata, on usein järkevintä priorisoida mittaus asiakkaan kokemuksen kannalta kriittisimpiin kosketuspisteisiin. Lähtökohtana mitattavien kosketuspisteiden valinnassa tulisi olla niiden merkitys sekä asiakkaalle että organisaation toiminnalle. Mittaamisen vaikutus voi olla jopa negatiivinen, jos resursseja käytetään paljon sellaisen ongelman ratkomiseen, josta asiakkaat eivät ole valmiita maksamaan (Maula & Maula 2019, 88). Useimmiten tärkeimmät kosketuspisteet ovat asiakaspolun alkuvaihe, itse transaktio ja viimeinen vuorovaikutustilanne ostotapahtuman jälkeen (Saarijärvi & Puustinen 2020, 237). Asiakaskokemuksen mittaamiseen on tärkeää osata valita oikea mittari, joka soveltuu parhaiten valittuun kosketuspisteeseen (Futurelab 2021, 5). Esitelen joitakin asiakaskokemuksen mittareita luvussa 4.2.

Tietoa asiakaskokemuksesta tulee kerätä sekä suoraan asiakkailta että asiakkaiden toimintaa analysoimalla. Asiakkaat ovat oman kokemuksensa asiantuntijoita, mutta he saattavat kuitenkin väittää toimivansa eri tavalla kuin todellisuudessa toimivat. Siksi on hyvä analysoida asiakkaiden toimintaa esimerkiksi verkkosivuilla tai asiointipisteessä. Organisaatiossa on myös tiedostettava, että asiakkaan kokemuksen mittaaminen ja ymmärtäminen ovat eri asioita kuin asiakastyytyväisyyden mittaaminen. (Korkiakoski & Gerdt 2016, 158)

Asiakaskokemuksen mittaamista voi helpottaa se, että palvelun käyttäminen tai ostoprosessi pilkotaan pienempiin palasiin ja mitataan kokemusta prosessin eri vaiheissa. Jos asiakkaalta kysytään esimerkiksi turhautumisen tai tyytyväisyyden määrää prosessin eri vaiheissa, voidaan muodostaa kokonaiskuva siitä, milloin palvelu toimii ja milloin ei. (Maula & Maula 2019, 55)

Asiakaskokemuksen mittaamisen on oltava harkitun systemaattista. Asiakkaat saattavat ärsyyntyä jatkuvaan vastaamiseen (Saarijärvi & Puustinen 2020, 236). Asiakasta on lähestyttävä vähiten häiritsevänä hetkenä, mutta kuitenkin oikea-aikaisesti, jotta kokemuksesta saadaan mahdollisimman aito reaktio. Asiakkaan tyytyväisyydestä ja tunnekokemuksesta kysytään mielellään jo kohtaamisen aikana, kun taas suosittelua kannattaa kysyä vasta

kokemuksen jälkeen. Jos kokemuksen ja kyselyn välissä on liian pitkä aika, asiakas todennäköisesti ehtii unohtaa tunnekokemuksensa. Kun asiakkailta kysytään palautetta tapahtuman ollessa tuoreena mielessä, on palaute todennäköisempää. (Holma ym. 2021, 256-257)

Asiakaskokemuksen mittaamisessa on tärkeää muistaa validiteetti ja reliabiliteetti sekä tunnistaa, mitä valittu mittari mittaa ja mitä ei (Saarijärvi & Puustinen 2020, 236). Mittaaminen on aina taaksepäin katsomista eli jo tapahtuneiden asioiden toteutamisesta. Parhaimmassa tapauksessa mittaamisen avulla saadun ymmärryksen avulla organisaatiossa opitaan kuitenkin ennustamaan asiakkaiden toimintaa ja reaktiivisesta tekemisestä voidaan siirtyä proaktiiviseen, ennakoivaan asiakkaan kokemuksen ja organisaation toiminnan kehittämiseen (Holma ym. 2021, 276). Pelkkä mittaaminen ei anna asiakaskokemuksen kehittämiseen lisäarvoa, vaan organisaatiosta tulee löytyä myös resursseja asioiden muuttamiseen mittareiden antaman informaation avulla (Saarijärvi & Puustinen 2020, 237).

#### **4.1 Mitattavat muuttajat**

Asiakaskokemusta voidaan mitata monella eri tavalla. Mittaamalla suosittelua ja helpoutta tunnistetaan ne kosketuspisteet, joista saadaan jatkuvasti huonoa palautetta tai eniten arvostelua. Kehittämällä pelkästään näitä kosketuspisteitä pystytään jo tarjoamaan tasalaatuisempia kokemuksia. (Korkiakoski & Gerdt 2016, 44)

Saarijärvi ja Puustinen (2020) jakavat asiakaskokemuksen mittarit seuraavalla tavalla: Responsiivisuusmittareilla selvitetään asioinnin tai käsittelyn nopeutta. Asiakkaan kokemaa vaivaa voidaan mitata selvittämällä, kuinka helposti ja kitkattomasti hänen asiointinsa sujuu. Asiakkaan tunteita voidaan mitata kartoittamalla asiakkaan tunnekokemuksia asiakaspulun aikana. Palvelun laatua mitataan esimerkiksi henkilökunnan ammattitaitoon, palvelun toteutukseen ja palveluympäristöön liittyvillä mittareilla. Kanavakohtaista mittaamista tekemällä voidaan selvittää eri asiointikanavien onnistumista. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 234)

Asiakaskokemusta voidaan mitata myös kartoittamalla asiakkaan kokemia turhaumia eli esteitä ja riskejä tai hyötyjä eli onnistumisia ja saavutuksia (Maula & Maula 2019, 58). Turhaumat ovat mitä tahansa asiakasta harmittavia asioita. Esteet ovat asioita, jotka tekevät asiakkaalle tärkeän tehtävän suorittamisen mahdottomaksi tai hidastavat sitä. Riskeissä on kyse asioista, jotka voivat mennä pieleen ja joilla voi olla merkittäviä kielteisiä vaikutuksia



tai lopputuloksia. Usein ne mietityttävät asiakasta jo etukäteen. Asiakas voi kokea turhautumista ennen jotain tehtävää tai tilannetta, sen aikana tai sen jälkeen. (Maula & Maula 2019, 59)

Onnistumiset ja saavutukset ovat niitä hyötyjä, joita asiakas tavoittelee. Nämä tilanteet tuottavat asiakkaalle hyvää mieltä tai tyytyväisyyttä. Niihin voi liittyä esimerkiksi käytännön hyötyjä, sosiaalista pääomaa, myönteisiä tunteita tai säästöä niin ajassa kuin rahassakin. (Maula & Maula 2019, 60)

Turhaumia ja hyötyjä voidaan mitata asettamalla ne tärkeysjärjestykseen. Näin saadaan ymmärrystä asiakkaan prioriteeteista. Tärkeys on subjektiivinen ja tilannekohtainen kokemus ja voi hankaloittaa arviointia. Jos esimerkiksi kyyti jää saapumatta, kun on matkalla töistä kotiin tavallisena arkipäivänä, ongelma ei ole suuri. Jos taas asiakkaalla on kiire lomalenolle tai jos puolison synnytys on juuri käynnistynyt, on tilanteella aivan toisenlainen merkitys. Toisaalta kun tiedetään, mikä tekee asiakkaan onnelliseksi ja millaiset ominaisuudet helpottavat hänen elämäänsä, voidaan kehittämistoimenpiteet keskittää näiden kosketuspisteiden parantamiseen. (Maula & Maula 2019, 59-61)

## 4.2 Mittaamisen työkalut

Tässä luvussa esittelen yleisimpiä asiakaskokemuksen mittaamisessa käytettyjä työkaluja, joita voidaan soveltaa myös julkisen sektorin organisaatioissa.

### 4.2.1 Net Promoter Score (NPS)

NPS:llä (*Net Promoter Score*) mitataan asiakkaan halua suositella yritystä, organisaatiota, tuotetta tai palvelua. NPS on alunperin Bain & Company -konsulttitoimiston keksimä mittari, joka luotiin yritysten käyttöön asiakasuskollisuuden mittariksi (Kataja 2019). Suositelukyky voidaan esittää koko asiakkuutta koskevana tai vain tietyssä kosketuspisteessä, jolloin kysymyksen asettelua muutetaan tilanteeseen sopivaksi (Korkiakoski & Gerdt 2016, 166). NPS perustuu kysymykseen: Kuinka todennäköisesti suosittelet yritystä tai palvelua ystävällesi tai kollegallesi? Kysymykseen vastataan asteikolla 0-10. Pienin luku edustaa asiakkaan haluttomuutta suositella palvelua tai tuotetta eteenpäin. (Kortesuo & Löytänä 2011, 202)

Vastaajat jaotellaan pisteiden mukaan seuraavasti (Kortesuo & Löytänä 2011, 202):

"9-10 Suositteleva. Uskollinen asiakas, joka suosittelee yritystä tuttavilleen.

7-8 Neutraali. Tyytyväinen asiakas, mutta sitoutumaton ja altis vaihtamaan yritystä.

0-6 Arvostelija. Tyytymätön asiakas, joka voi vahingoittaa yrityksen kasvua ja brändiä puhumalla pahaa yrityksestä."

Kortesuon ja Löytänän mukaan NPS -luku saadaan vähentämällä suosittelijoiden määrästä arvostelijoiden määrä ja erotus ilmoitetaan lukuarvona asteikolla -100 ja 100 välillä (Kortesusuo & Löytänä 2011, 202).

Asiakkaan lojaliteettia ennustava NPS on tehokas ja yksinkertainen mittari, jolla on vahva yhteys yrityksen kasvuun (Holma ym. 2021, 263). Mallin vahvuus on helppouden ja selkeyden lisäksi se, että NPS-luku on vertailukelpoinen muiden mittaria käyttävien toimijoiden kanssa (Kortesusuo & Löytänä 2011, 202).

Haasteena tässä mittausmenetelmässä on se, että NPS ei anna tietoa ongelmien tai onnistumisten syistä (Kortesusuo & Löytänä 2011, 202). Mittarin heikkoutena on myös tuloksen yleistasoisuus, joten pienet muutokset asiakaskokemuksessa eivät näy tuloksessa (Holma ym. 2021, 263). NPS-tulosten tulkinnassa ja vertailussa tulee olla kriittinen, sillä sekä laskentatapa että kysymyksen asettelu ja kyselyn toteuttamisen aika ja kanava tarjoavat mahdollisuuksia virheellisiin tulkintoihin eikä pelkkä NPS-luku anna vielä vastauksia varsinaisen asiakaskokemuksen tilanteesta (Kataja 2019).

Esimerkiksi HSL on käyttänyt Net Promoter Scorea yhtenä asiakaskokemuksen mittarina. Vuonna 2019 HSL toteutti laajan kyselyn (N=2059), jonka yhteydessä kysyttiin vastaajien suositteluhalukkuutta NPS-mittarilla. Tutkimuksessa HSL:n NPS-luvuksi saatiin +9 jakaumalla: suosittelijat 34,6 %, passiiviset (neutraali) 39,8 %, arvostelijat (25,6 %). (HSL 2020b, 14)

#### **4.2.2 Customer Satisfaction Score (CSAT)**

CSAT (*Customer Satisfaction Score*) antaa tietoa asiakkaan tyytyväisyydestä tietyssä kohtaamispaikassa. Palvelun laatua todennetaan kysymällä asiakkaalta, kuinka tyytyväinen hän oli kokemukseen tai saamaansa palveluun. Arvosteluasteikkona on esimerkiksi 1-5, jossa 5 vastaa erittäin tyytyväistä. Asteikkona voidaan käyttää myös sanallisia valintoja tai symboleja, kuten hymiöitä ja tähtiä. (Holma ym. 2021, 263).

CSAT:n vahvuus on sen yksinkertaisuus (Birkett 2022). Heikosta NPS-luvusta huolimatta CSAT-luku voi olla positiivinen, sillä palvelukokemus voi olla onnistunut, vaikkei asiakas olisikaan halukas suositteluun yritystä (Holma ym. 2021, 263).

Asiakastyytyväisyyden tasoa todentavan CSAT-mittauksen tuloksia analysoitaessa ja vertailtaessa tulee olla kriittinen. Tulokset eivät välttämättä ole vertailukelpoisia keskenään, jos asteikkona on käytetty jotakin muuta, esimerkiksi lukuasteikon 1-5 sijasta asteikkoa 1-7 tai 1-10. Myös emojiit voidaan tulkita eri tavalla kuin numerot (Holma ym. 2021, 263). Kun CSAT-mittarin säännöllistä käyttöä on tutkittu, on havaittu, että keskimäärin puolet vastaajista antaa kyselyssä aina saman pistemäärän (Dawes, Stocchi & Dall’Olmo-Riley 2020, 270). Tämä voi johtua siitä, että vaikka vastaajalla olisi toistuvia kokemuksia palvelusta, saattaa hän vastatessaan ajatella jotakin muuta kuin viimeisintä kokemusta asiakassuhteensa ajalta (Dawes ym. 2020, 270).

#### **4.2.3 Customer Effort Score (CES)**

CES (*Customer Effort Score*) mittaa asioiden vaivattomuutta ja helppoutta. NPS- ja CSAT-mittareiden tavoin myös CES-mittauksessa käytetään asteikkoa 1-5 tai 1-7, jossa 1 on erittäin vaivaton ja 5 tai 7 erittäin vaivalloinen. Numeraalisen asteikon sijaan myös CES-mittaus voidaan toteuttaa kuvakkeiden avulla. Hymiöt tai tähtisymbolit toimivat tuntekokemuksen ja tyytyväisyyden kartoittamisessa erityisesti silloin, kun vastaamisen helppoutta, nopeutta ja monikielisyyttä halutaan korostaa. Tällöin vastausvaihtoehdon valitseminen on helpompaa sekä kulttuurierot tasaisempia kuin numeerisen asteikon vaihtoehdoissa. (Holma ym. 2021, 263)

Tavallisesti asiakkaalta kysytään, kuinka paljon vaivaa hän näki saadakseen toivomaansa palvelua tai tekikö yritys palvelun/tuotteen hankkimisen helpoksi (Holma ym. 2021, 263). Kuten CSAT-mittarinkin kohdalla, tuloksia vertailtaessa on tärkeää, että kaikilla mittauskerroilla on käytetty samaa asteikkoa ja samaa kysymyksen asettelua.

#### **4.2.4 Tunteiden mittaaminen**

Asiakkaiden tunteiden kartoittamiseen pitäisi kiinnittää huomiota jo pelkästään sillä taustatiedolla, että asiakaskokemuksesta suurin osa on tunnetta (Shaw & Hamilton 2016, 19). Tunteiden tutkiminen voi kuitenkin olla haastavaa, sillä tunne on käsitteenä monimerkityksinen (Kock 2019). Myös tunteita voidaan kuitenkin mitata, arvioida ja ennustaa (Shaw & Hamilton 2016, 19).

Tunteesta on olemassa useita määritelmiä ja tunteiden syntyyn ja ilmaisuun vaikuttaa moni asia. Ennen mittaamista on tärkeää selvittää, mitä tuntekokemuksella asiakaskokemuksen yhteydessä tarkoitetaan. Tunteella voidaan tarkoittaa esimerkiksi hyvää tunnelmaa, joka

tuotuksena yhteenkuuluvuuden ja samankaltaisuuden tunteita. Tunnekokemus voi yhtä lailla olla myös yksittäinen tunnetila, kuten ilo, suru tai viha. (Kock 2019)

Asiakaskokemuksen nykytilaa kartoittaessa on tärkeää selvittää, mitä tunteita asiakkaalla on luvussa 3.6 esitellyn huippu-loppu-säännön mukaisissa ”piikeissä” ja kokemuksen lopussa sekä ovatko asiakkaiden niissä tällä hetkellä kokemat tunteet positiivisia vai negatiivisia. Kun asiakkaan nykyiset tunnekokemukset tiedetään, voidaan kartoittaa vastaavatko ne organisaation tavoittelemia tunnetiloja ja tuovatko ne arvoa organisaatiolle. (Shaw & Hamilton 2016, 149)

Vaikka ihmisten tunteiden ja käyttäytymisen tutkiminen on oma tieteenalansa, en voi olla mainitsematta asiakaskokemukseen liittyvässä kirjallisuudessa esiin nostettua yhteyttä ihmisen käyttäytymisen ja asiakaskokemuksen välillä. Tunteet vaikuttavat käyttäytymiseen ja tunteiden vaikutuksen alaisena ihminen voi käyttäytyä irrationaalisesti (Shaw & Hamilton 2016, 21). Ihminen ei sammuta tunteitaan ryhtyessään asiakkaaksi ja siksi asiakas voi tehdä tunteeseen perustuvia, järjenvastaisia päätöksiä ja vasta päätöksen tehtyään kehittää toiminnalleen rationaalisen perustelun (Shaw & Hamilton 2016, 21). Käyttäytymispsykologia tulee mukaan myös kysyttäessä asiakkaalta hänen toiveitaan. Asiakas voi toimia eri tavalla kuin sanoo toimivansa (Shaw & Hamilton 2016, 30). Tästä syystä kyselytutkimukset eivät useimmiten ole toimivin menetelmä asiakkaan käyttäytymisen selvittämiseen, sillä niistä ei useinkaan saada riittävästi tietoa tunteiden vaikutuksesta toimintaan (Shaw & Hamilton 2016, 30).

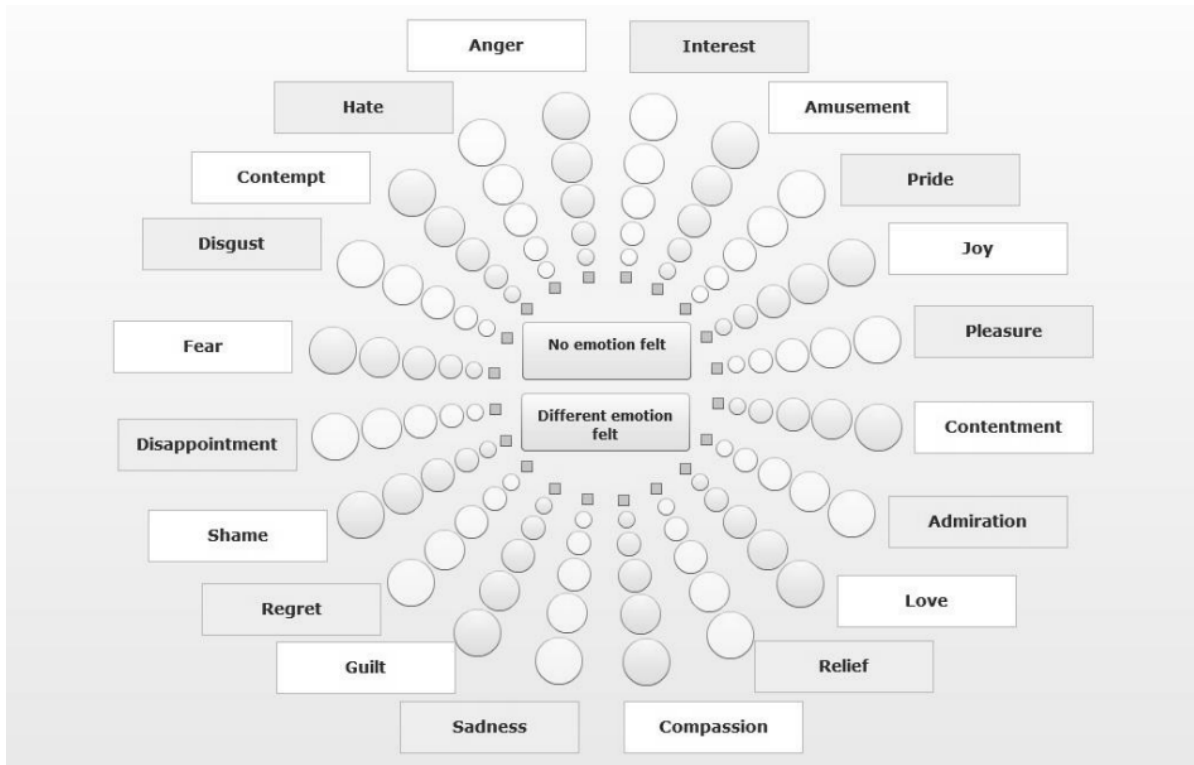
Asiakaspalautetta voidaan hyödyntää kerätessä tietoa asiakkaiden tunnekokemuksista. Palautteissa tieto on usein korostuneen negatiivista, sillä palautetta annetaan usein vain ongelmatilanteissa. Tällöin asiakkaan tunteet ovat kuitenkin voimakkaimmillaan, ja juuri siksi ne kannattaa ottaa vakavasti. Mitä suurempi on asiakkaan kokema tunne, sitä suurempi on tilanteen jättämä muistijälki. (Holma ym. 2021, 136)

Kuten suositteluhaluutta tai asioinnin sujuvuutta, myös tunnetta voi kysyä asiakkaalta suoraan. Asiakasta voidaan esimerkiksi pyytää arvioimaan tunteisiin liittyviä väittämiä erilaisilla asteikoilla, kuvailemaan kokemustaan tunnesanojin, arvioimaan tunteen intensiteettiä tai valitsemaan tunnesanojen joukosta tilannetta parhaiten kuvaava tunne (Killström 2020, 115).

Suora kysymys tunteista voi olla asiakkaalle liian vaikea (Merikallio 2021, 104). Niin kutsuttujen projektiivisten menetelmien avulla asiakkaiden voi olla helpompi kertoa tunteisiin liittyviä kokemuksia. Projektiivista menetelmää käytetään esimerkiksi tilanteissa, joissa pyydetään asiakasta kuvaamaan organisaatiota eläimenä tai sarjakuvahahmona (Merikallio 2021, 106). Eläin on kokonaisvaltainen persoonallisuuden symboli, joka herättää mielikuvia ennen kuin ihminen ehtii järjellä torjua tai perustella niitä (Merikallio 2021, 106). Mielikuvat puolestaan herättävät hyvin nopeita tunteita. Vastauksen jälkeen asiakkaalta on hyvä pyytää perusteluja vastaukselle ja mikä organisaation toiminnassa saa aikaan mainittuja mielikuvia. (Merikallio 2021, 106)

On olemassa valmiita tunteiden mittaamiseen kehitettyjä työkaluja ja tunnelistoja, jotka perustuvat tutkittuihin teorioihin. Esimerkiksi tunteiden ja käyttäytymisen tutkimisen parissa toimiva yritys NayaDaya Oy käyttää mittaamisessa Geneven yliopiston tutkimuksen lanseeraamaa Geneve Emotion Wheel -tunnepyörää.

Geneven tunnepyörä on kaksiulotteinen tunnekokemuksen arviointityökalu (Kuva 3). Tunnepyörän kehällä on 20 tunnetta ja ympyrän säteillä on tunteen intensiteettiä kuvaavat eri kokoiset pallokuviot. Tunnepyörän keskellä on lisäksi valintavaihtoehdot puuttuvalle tai jollekin muulle tunteelle. (Shuman, Fontaine, Scherer, & Soriano 2013, 11)

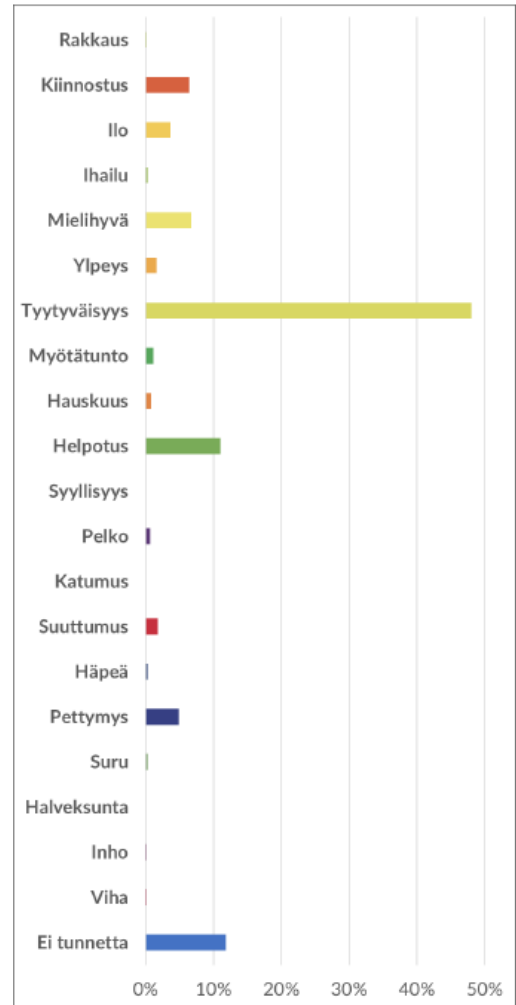


Kuva 3 Geneven yliopiston tunnepyörän versio 3.0 (Shuman, Fontaine, Scherer, & Soriano 2013, 11)

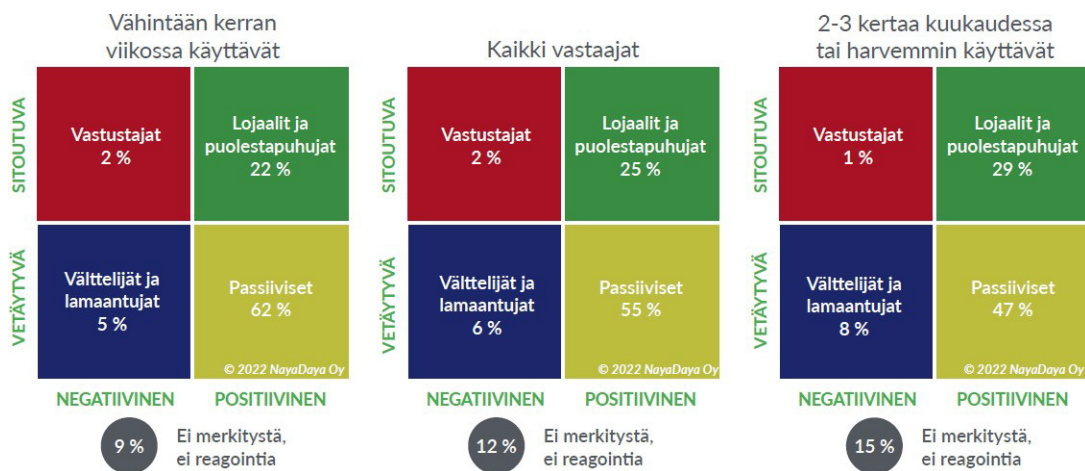
Jyväskylän joukkoliikenneviranomaisen on teettänyt toukokuussa 2022 NayaDaylla tutkimuksen, jossa kerättiin Linkki-paikallisliikennettä ja sen vastuullisuutta koskevaa tunnedataa. Kaikista vastaajista (N=626) suurin osa (80 %) koki paikallisliikenteestä positiivisia tunteita (Kuva 4). Negatiivisia tunteita koki 8 % vastaajista. Vastaajista 12 % ei kokenut mitään tunnetta. (NayaDaya Oy 2022, 3)

Asiakkaiden kokemat tunteet on kuvattu nelikenttämatriisissa sen mukaan, ovatko ne sitoutuvia, vetäytyviä, positiivisia vai negatiivisia (Kuva 5) (NayaDaya Oy 2022, 12). Tutkimustulokset osoittivat, että asiakkaiden tunnekokemukset Linkki-paikallisliikenteestä ovat positiivisia, mutta eivät sitouttavia. (NayaDaya Oy 2022, 3). NayaDaya on jakanut vastaajat sitoutumisen ja tunnekokemuksen perusteella neljään kategoriaan, jotka ovat ”välttelijät ja lamaantujat”, ”vastustajat”, ”passiiviset”, ”lojaalit ja puolestapuhujat”. Valtaosa matkustajista (47-62%) kuuluu tutkimuksen perusteella passiivisten joukkoon (NayaDaya Oy 2022, 14).

## Tunteet Linkkiä kohtaan



Kuva 4 Tunteet Jyväskylän Linkki-paikallisliikennettä kohtaan (NayaDaya Oy 2022, 3)



Kuva 5 Jyväskylän joukkoliikenneasiakkaiden tunteisiin perustuva käyttäytyminen (NayaDaya Oy, 14)

## 5 PALVELUMUOTOILU ASIAKASKOKEMUKSEN KEHITTÄMISESSÄ

Edellisessä luvussa esitetyt asiakaskokemuksen määrälliset mittarit osoittavat asiakaskokemuksen yleistä tilannetta ja ongelmakohtia. Määrällisten mittareiden haasteena on, että ne eivät tuo esiin kokemuksen syitä. Palvelumuotoilun menetelmillä voidaan löytää uusia tapoja siirtyä asiakaskokemuksen kartoittamisessa pidemmälle ja syvemmälle (Stickdorn, Hormess & Lawrence 2018, 11). Palvelumuotoilulla pyritään hankkimaan tietoa tekijöistä, jotka vaikuttavat asiakkaan kokemukseen ja näin voidaan pyrkiä kohti parempaa asiakaskokemusta (Pohjantaival 2022, 25).

Palvelumuotoilua voidaan määritellä monella eri tavalla. Stickdorn, Hormless ja Lawrence (2018, 21) tiivistävät palvelumuotoilun kaikenkattavasti:

*”Palvelumuotoilu on yhtä aikaa sekä tapa ajatella, tapa kommunikoida, prosessi, työkalupakki ja johtamistapa.”*

Palvelumuotoilussa olennaista on käyttäjä- ja ihmiskeskeisyys suunnittelun lähtökohtana. Käytännössä tätä voidaan toteuttaa esimerkiksi haastatteleamalla ja havainnoimalla asiakkaita tai järjestämällä työpajoja asiakkaille ja palveluntarjoajille. Palvelumuotoilussa hyödynnetään tyypillisesti visuaalisia keinoja monimutkaisten verkostojen, systeemien ja prosessien käsittelyssä. Visualisointien avulla pyritään hahmottamaan kattavasti esimerkiksi palveluprosessin vaiheet, eri toimijoiden roolit ja niiden välinen vuorovaikutus. (Jyrämä, & Mattelmäki 2015, 27)

Palvelumuotoilun tavoitteena on palvelun kehittäminen siten, että palvelu vastaa sekä asiakkaan tarpeita että palveluntarjoajan tavoitteita. Päämääränä on kehittää käyttäjälle hyödyllisiä, haluttavia, helppokäyttöisiä ja johdonmukaisia palveluja, jotka ovat myös palveluntarjoajalle taloudellisesti kannattavia tai muutoin palveluntarjoajan toiminnan vaikutavuutta lisääviä. Palvelumuotoilulla voidaan parantaa palvelujen käytön sujuvuutta, helppoutta ja vaivattomuutta, mutta palvelumuotoilulla voidaan lisätä myös palvelun tunteisiin ja arvoihin vetoavuutta. (Koivisto ym. 2019, 34)

Palvelumuotoilua voidaan hyödyntää niin uusien palvelujen ja prosessien luomisessa kuin nykyisten toimintojen muuttamisessa tai laajentamisessakin (Koivisto ym. 2019, 57). Usein

samalla vaikutetaan kosketuspisteisiin, kuten järjestelmiin, tiloihin ja materiaaleihin. Lopputulos muuttaa usein sekä asiakkaiden että henkilöstön rutiineja ja toimintamalleja. (Koivisto ym. 2019, 57)

Koska palvelumuotoilu on poikkitieteellistä ja moniselitteistä, on myös tarpeen selvittää, mitä se ei ole. Stickdorn, Hormless ja Lawrence (2018, 24) korostavat, että palvelumuotoilu ei ole ainoastaan palvelun ”kosmetiikkaa” eli sitä, miltä palvelu näyttää ja kuulostaa. Vaikka palvelumuotoilulla voidaan käsitellä myös palvelun ulospäin näkyviä asioita, on palvelumuotoilun fokus aina pintaa syvemmällä eli siinä, miten, miksi ja kenelle palvelua tuotetaan. Palvelumuotoilu ei myöskään ole synonyymi asiakaspalvelulle tai pelkkää palvelussa esiintyvien virheiden korjaamista (Stickdorn ym. 2018, 24).

### **5.1 Muotoiluajattelu ja empatia**

Palvelumuotoilun yhteydessä käytetään usein termiä muotoiluajattelu. Muotoiluajatteluun kuuluu olennaisesti empatia eli muiden asemaan asettuminen. Muotoiluajattelussa huomio on sidosryhmissä ja asiakkaisissa oman organisaation prosessien ja järjestelmien sijaan (Maula & Maula 2019, 83). Muotoiluajattelu auttaa pääsemään irti ennakkoluuloista tai totutuista käyttäytymismalleista sekä ”näin meillä on aina tehty”-ajattelusta (Maula & Maula 2019, 31). Muotoiluajattelu ja empatia auttavat ymmärtämään sidosryhmien muuttuvia tarpeita ja sitä kautta löytämään uusia toiminnan mahdollisuuksia (Maula & Maula 2019, 83).

Empatia ei ole synonyymi sympatialle: Sympatia on tunne ja empatia on taito (Gustafsberg & Sallinen 2021, 176). Sympatia on toisen tunnetilojen myötäelämistä, kun taas empatia on kykyä ymmärtää, miksi toinen käyttäytyy kuten käyttäytyy ja nähdä maailma hänen näkökulmastaan (Gustafsberg & Sallinen 2021, 176).

Empatia ei ole pelkkää asiakkailta kysymistä, vaan pinnan alle sukeltamista ja asiakkaan tarpeiden syvällistä ymmärtämistä. Klassisessa – erityisesti liikkumispalvelujen toimialalle soveltuvassa – esimerkissä kerrotaan Henry Fordin sanoneen, että jos hän olisi kysynyt asiakkailtaan mitä he haluavat, he olisivat halunneet nopeamman hevosen. Olennaista oli ymmärtää asiakkaiden tarve päästä nopeasti ja helposti paikasta toiseen. Kun tähän tarpeeseen vastattiin, muutos ihmisten liikkumisessa ja kuljettamisessa oli nopeaa. (Maula & Maula 2019, 83)

Empatian avulla voidaan omien intressien puolustamisen sijaan nähdä asiat toisen näkökulmasta. Empatia ei tarkoita kaiken toisen osapuolen tekemisen ja sanomisen hyväksymistä,



vaan kykyä ymmärtää, miksi henkilö toimii kuten toimii. Jos esimerkiksi tyytymätön asiakas huutaa puhelimesta, on tärkeää miettiä, mikä tunne saa hänet huutamaan. Empatia antaa perspektiiviä hallita tilannetta ja auttaa ymmärtämään, miten toinen osapuoli aikoo saavuttaa omat tavoitteensa. (Gustafsberg & Sallinen 2021, 178)

## **5.2 Asiakslähtöinen organisaatio**

Holman mukaan asiakslähtöisessä organisaatiossa toiminnan lähtökohtana on asiakas ja koko organisaation toiminta, tuotteet ja palvelut on rakennettu asiakkaan tarpeiden mukaisesti (Holma ym. 2021, 30). Saarijärvi ja Puustinen (2020, 21) määrittelevät asiakslähtöisen organisaation ominaisuuksiksi kyvyn ennakoida asiakkaiden tarpeita, oppia niistä ja reagoida niihin luomalla asiakkaalle arvoa luovia tuotteita ja palveluja. Organisaation kyky olla aidosti asiakslähtöinen on yhdistetty eri tutkimuksissa organisaation parempaan menestymiseen (Saarijärvi & Puustinen 2020, 21).

Pienet yritykset ovat useimmiten asiakslähtöisiä, mutta suurissa organisaatioissa sisäiset prosessit ja historia raskauttavat organisaatorakennetta ja asiakas jää helposti vain asiakasrajapinnassa työskentelevien vastuulle (Korkiakoski & Gerdt 2016, 146). Digitalisaatio on myötävaikuttanut siihen, että siiloutuneet ja vaikeaselkoiset organisaatiot eivät tavoita enää edes nykyisiä asiakkaitaan (Korkiakoski & Gerdt 2016, 146).

Asiakasymmärryksellä pyritään kirjaimellisesti ymmärtämään asiakkaita ja sitä, miksi asiakas toimii niin kuin toimii. Tutkimalla asiakkaita selvitetään, millaisia asiakkaat ovat, millaisessa tilanteessa he kääntyvät organisaation puoleen ja millaisia haasteita ja motivaatioita asiakkailla on. (Holma ym. 2021, 111)

Asiakslähtöisesti toimiva organisaatio selvittää ja tutkii asiakkaiden tarpeita ja odotuksia (Koivisto ym. 2019, 166). Kerätyn tiedon perusteella toteutetaan palveluja, tuotteita ja ratkaisuja asiakkaalle räätälöidyllä tavalla (Koivisto ym. 2019, 168). Asiakkaalle aidosti arvoa tuottavien palvelujen tarjoaminen vaatii, että koko organisaatio toimii asiakslähtöisesti eli sen kulttuurin, arvojen, rakenteiden, toimintamallien sekä asenteiden tulee myös perustua asiakkaan tarpeiden ympärille (Koivisto ym. 2019, 168). Asiakslähtöisyys on asiakkaiden tunnetason toiveiden ennakointia reaktiivisen asiakaspalautteiden pohjalta toimimisen sijaan. (Merikallio 2021, 73). Asiakslähtöinen toiminta näkyy asiakkaalle arjen konkreettisina tekoina asiakaspolun eri vaiheissa (Holma ym. 2021, 32). Asiakkaat eivät

kunnioita organisaatorakenteita ja siksi jokaisen organisaation jäsenen tehtäväkuvan ja roolin tulisi olla asiakkaan lähtökohdista suunniteltu (Korkiakoski & Gerdt 2016, 54).

Asiakslähtöisyys ei tarkoita sitä, että asiakkaalle tarjotaan aina kaikkea, mitä hän haluaa. Asiakas ei aidosti aina tiedä, mikä on hänelle paras ratkaisu (Keronen, Tanni, Muranen & Keronen 2017, 120). Asiakslähtöisyys ei ole asiakkaan miellyttämistä vaan asiakkaan kannalta parhaan ratkaisun tarjoamista liiketaloudelliset ja kilpailulliset realiteetit huomioiden (Saarijärvi & Puustinen 2020, 21).

Jos organisaatio onnistuu muuttamaan toimintaansa asiakslähtöisemmäksi, parantamaan asiakasviestintää, kuuntelemaan asiakkaiden antamaa palautetta ja kehittämään sekä analysoimaan asiakaskokemuksen syy-seuraussuhteita, se lisää omia kasvun mahdollisuuksiaan, tehostaa toimintaansa ja tekee siten myös säästöjä (Holma ym. 2021, 239).

### **5.3 Palvelumuotoilu kunta-alalla**

Kuntien lakisäätöisenä tehtävänä on järjestää asukkailleen palvelut taloudellisesti, sosiaalisesti ja ympäristöllisesti kestävällä tavalla. Kuntalaissa määrätään, että asukkailla ja palvelujen käyttäjillä on oikeus osallistua ja vaikuttaa kunnan toimintaan. Kunnan on lisäksi huolehdittava monipuolisista ja vaikuttavista osallistumisen mahdollisuuksista ja menetelmistä. (Kuntalaki 2015/410).

Tänä päivänä julkiset palvelut ovat suurien haasteiden edessä. Teknologinen kehitys, ilmastokriisi sekä ihmisten tarpeisiin ja odotuksiin vastaaminen ovat tehneet kaupunkisuunnittelusta yhä vaikeammin hallittavan kokonaisuuden (Liiri 2022). Kasvava kysyntä, muuttuva väestörakenne ja kiristyneet budjetit ovat aiheuttaneet tilanteen, jossa vaihtoehtoina on joko toimintatapojen perusteellinen muuttaminen tai palvelujen karsiminen (Jyrämä & Mattelmäki 2015, 29). Tämä on tarkoittanut usein leikkauksia palvelun laadun kustannuksella, vaikka kunnissa useimmiten tiedostetaankin, ettei tällainen toiminta ole kestävä ratkaisu (Jyrämä & Mattelmäki 2015, 29). Nykyisten, laajojen muutostarpeiden myötä kunnissa on tarvetta asukaskyselyjä kattavammille menetelmille, joiden avulla voidaan tutkia ja arvioida tulevaisuuden palvelumahdollisuuksia (Jyrämä & Mattelmäki 2015, 93).

Jokainen kunnan tarjoama palvelu on asukkaita eli kunnan ”asiakkaita” varten. Jo kuntalakiin kirjattu tehtävä asettaa kuntaorganisaatioille asiakslähtöisen työskentelytavan odotuksen. Käyttäjälähtöisyys kuntapalveluissa tarkoittaa asukkaiden tarpeista lähtevää palvelujen kehittämistä (Miettinen 2011, 102). Kuntalaisten vaikutusmahdollisuuksia ja osallisuutta

lisäämällä voidaan parantaa kansalaisten luottamusta poliittiseen ja hallinnolliseen toimintaan sekä tehdä päätöksenteosta ja tarjotuista palveluista paremmin kuntalaisten tarpeita vastaavia (Jäppinen & Nieminen 2014, 80).

Kaupunkeja rakennetaan nykypäivänä yhteistyössä kaupunkilaisten ja laaja-alaisen asiantuntijajoukon kesken (Liiri 2022). Asiantuntijaverkostoon kuuluu usein toimijoita eri organisaatioista, yksiköistä ja hallintokunnista. Julkisorganisaatioiden hierarkkiset rakenteet ja perinteiset kulttuurit haastavat yhteistyön ja verkostoitumisen yksiköiden välillä (Jyrämä & Mattelmäki 2015, 54).

Jyrämä ja Mattelmäki (2015, 177) korostavat asiakastyötä tekevän henkilökunnan kokemuksen hyödyntämistä palvelujen kehittämisessä. Asiakasrajapinnassa toimivilla työntekijöillä on eturivin paikka, josta he voivat havainnoida käyttäjien toimintaa. Koska asiakastyötä tekevät työntekijät ovat lopulta vastuussa uusien palvelujen toteuttamisesta, heidän osallistumisensa syvän asiakasymmärryksen tuottamiseen on välttämätöntä (Jyrämä & Mattelmäki 2015, 177).

Usein kuntien kehittämishankkeissa hyödynnetään organisaation sisältä ja ulkopuolelta hankittavaa osaamista, kuten konsultteja, mutta palvelun loppukäyttäjiä ei välttämättä osata tuoda kehittämistyön ytimeen (Jyrämä & Mattelmäki 2015, 177). Vaikka käyttäjälähtöisen lähestymistavan tarve tiedostetaan, saattavat kuntatoimijat kokea asiakkaita ja työntekijöitä osallistavien välineiden käyttämisen vaikeaksi (Jyrämä & Mattelmäki 2015, 93).

Verkostotyöskentelyyn ja monimutkaisiin järjestelmiin liittyviä haasteita voidaan lähestyä palvelumuotoilulla (Jyrämä & Mattelmäki 2015, 55). Muotoilun menetelmien keinoin eri osapuolet saadaan yhteisen pöydän ääreen ja ihmisten luovuus valjastettua parempien ratkaisujen löytämiseksi (Liiri 2022). Empatia ja muotoilun työkalut, kuten kokeilevat, visuaaliset ja osallistavat menetelmät, voivat tarjota vaihtoehtoisen lähestymistavan yhteistyön organisoimiseen ja edistämiseen eri sidosryhmien välillä (Jyrämä & Mattelmäki 2015, 56). Muotoiluajattelun avulla kuntaorganisaatio voi kyseenalaistaa ja muuttaa vallitsevia normejaan eli muotoilla palvelujärjestelmää ja ottaa käyttöön uusia toimintamalleja. (Jäppinen & Nieminen 2014, 80). Palvelumuotoilun menetelmien avulla voidaan varmistaa, että palvelut, kaupunkitilat ja vaikutusmahdollisuudet ovat saavutettavia, toimivia ja innostavia mahdollisimman monelle (Liiri 2022). Lopputuloksena syntyy aitoa lisäarvoa eli kestävämpiä kaupunkeja, elämyksellisiä ympäristöjä ja arjen sujuvuutta (Liiri 2022).

Palvelumuotoilussa kehittämisen tavoitteena on paras mahdollinen asiakaskokemus. Paras asiakaskokemus vetää puoleensa ihmisiä ja sen myötä myös rahaa. Vaikka julkisen toimijan prioriteettina ei ole voiton tavoittelu, pitäisi palvelukokemuksen parantamisen kiinnostaa myös kunta-alalla. Julkiset toimijat kilpailevat ihmisten ajasta, huomiosta, merkityksellisyydestä ja paikasta kansalaisten elämässä. (Pohjantaival 2022, 19)

#### **5.4 Palvelumuotoilun työkalut asiakaskokemuksen nykytilan kartoittamisessa**

Palvelumuotoiluun liittyy tekemisen kautta yhdessä oppiminen, visuaalisuus ja abstrakteiltakin tuntuvien asioiden konkretisoiminen erilaisten prototyyppien ja mallinnusten avulla (Jyrämä & Mattelmäki 2015, 75). Palvelumuotoilun työkalujen avulla voidaan muotoilla ongelmat uudelleen tavalla, jolla niitä on helpompi hahmottaa ja käsitellä (Stickdorn ym. 2018, 20).

Tässä tutkimuksessa palvelumuotoilun työkaluiksi nimitetään Stickdornin määritelmää (2018, 11) mukailleen sellaisia palvelumuotoilussa hyödynnettäviä konkreettisia malleja, jotka perustuvat olemassa oleviin rakenteellisiin pohjiin. Tällaisia työkaluja ovat muun muassa palvelupolut, taulukot ja kuvakäsikirjoitukset. Aihetta käsittelevässä kirjallisuudessa puhutaan usein myös palvelumuotoilun menetelmistä, mutta Stickdorn erottaa työkalut (*tools*) ja menetelmät (*methods*) toisistaan. Stickdornin mukaan työkalut vastaavat kysymykseen ”mitä käytämme?” kun taas menetelmät antavat vastauksen kysymykseen ”kuinka toimimme?”. (Stickdorn ym. 2018, 11)

Palvelumuotoilun tutkimuksesta ja kirjallisuudesta löytyy runsaasti erilaisia työkaluja ja visualisointeja eri käyttötarkoituksiin. Tässä luvussa esittelen kaksi erityisesti asiakaskokemuksen nykytilan kartoittamiseen soveltuvaa palvelumuotoilun työkalua: palvelupolut ja asiakaspersoonat. Olen valinnut nämä työkalut niiden helppokäyttöisyyden ja selkeyden vuoksi. Asiakaspersoonat ja palvelupolut on mahdollista toteuttaa monella eri tavalla, joten ne ovat joustava ja mukautuva väline asiakaskokemuksen kartoittamisessa. Näiden työkalujen avulla Lahden seudun liikenteen asiakaskokemuksen nykytilaa voi esitellä ja työstää myös sellaisten henkilöiden parissa, joilla ei ole palvelumuotoiluosaamista.

##### **5.4.1 Palvelupolut**

Palvelu on prosessi, jota voidaan tarkastella erilaisia vaiheita sisältävänä ajallisena jatkumona. Kun halutaan tarkastella asiakkaan kulkeutumista palveluprosessin vaiheesta toiseen, puhutaan palvelupolusta (Pohjantaival 2022, 20). Palvelupolusta käytetään kirjalli-

suudessa myös käsitteitä ostopolku tai asiakaspolku. Palvelupolulla on kontakti- eli kosketuspisteitä, kuten ihmisiä, tiloja, verkkosivuja, lomakkeita ja viestintämateriaaleja, joita asiakas kohtaa palvelun aikana (Pohjantaival 2022, 23). Palvelupolku sisältää tietoa siitä, mitä asiakas tekee, ajattelee ja tuntee eri kosketuspisteissä (Tomitsch, Borthwick, Ahmadpour, Cooper, Frawley, Hepburn, Wrigley 2020, 162). Palvelupolku mahdollistaa palvelun näkemisen asiakkaan silmin (Jäppinen & Nieminen 2014, 51). Palvelupolku on hyödyllinen työkalu, kun suunnitellaan kompleksista kokemusta kuten pankki-, terveydenhuolto- tai joukkoliikennepalveluja (Tomitsch ym. 2020, 162).

Palvelupolku voidaan esittää monella eri tavalla. Visuaalisessa toteutuksessa on pyrittävä helposti ymmärrettävään kokonaisuuteen, joka sisältää riittävän yksityiskohtaista tietoa asiakkaan kokemuksista (Kalbach 2020, 98). Polku voidaan kuvata esimerkiksi taulukkomaisena rakenteena. Tällaisessa palvelupolussa sarakkeissa kuvataan toiminnan vaiheet ja riveillä on tietoa kosketuspisteiden eri ulottuvuuksista, kuten asiakkaan kokemuksista, kipupisteistä ja mahdollisuuksista (Tomitsch ym. 2020, 162). Palvelupolkua laatiessa huomiotavia asioita ovat muun muassa hetket, joina asiakas siirtyy vaiheesta toiseen, asiakkaan odotukset ja tunteet eri vaiheissa, mahdollisten muiden toimijoiden rooli sekä aikajana, joka kuvaa eri vaiheissa kulunutta aikaa (Saarijärvi & Puustinen 2020, 210).

Palvelupolku auttaa siirtämään huomiota organisaation sisäisistä prosesseista asiakkaan maailmaan ja kehittämään kosketuspisteitä tavoiteltavan asiakaskokemuksen mukaisiksi (Saarijärvi & Puustinen 2020, 207). Palvelupolun avulla voidaan tunnistaa keskeisimmät kosketuspisteet asiakkaan näkökulmasta. Nämä ovat totuuden hetkiä eli kosketuspisteitä, jotka vaikuttavat asiakaskokemukseen eniten. Kipupisteissä asiakas kokee turhautumista, mielipahaa tai hämmennystä. Ilahduttamispisteissä asiakas vuorostaan kokee helpotusta tai mielihyvää. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 210)

Palvelupolku voidaan toteuttaa monenlaisessa skaalassa. Polku voidaan rakentaa koko asiakkuudesta alkaen impulssista ja päättyen asiakkuuden loppuun (Holma ym. 2021, 138). Yhtä lailla palvelupolun fokus voi olla vain tietyssä kohtaa asiakkuutta, jolloin polulla voidaan pureutua hyvin yksityiskohtaisesti asiakkaan kokemukseen (Stickdorn ym. 2018, 44). Organisaatiolla voi myös olla useita asiakaspolkuja (Holma ym. 2021, 138). Palvelupolkuun voidaan sisällyttää erilaista informaatiota käyttötarkoituksesta riippuen (Stickdorn ym. 2018, 44).

Ensimmäinen versio palvelupolusta on hyvä hahmotella henkilöstön kanssa. Usein jo tämä selkeyttää nykytilannetta ja auttaa huomaamaan, tukevatko tiimien toiminnot toisiaan ja onko toiminnoissa päällekkäisyyksiä tai aukkoja. Palvelupolun työstämisessä on hyvä käyttää lähteenä sekä objektiivista dataa, kuten asiakkaan verkkosivuilla käyttämä aika ja ostojen määrä, että subjektiivista dataa, kuten kyselyt ja haastattelut (Holma ym. 2021, 312). Palvelupolkua on työstettävä henkilöstön lisäksi myös asiakkaiden kanssa, sillä vain asiakkaat itse osaavat kertoa omista kokemuksistaan polun eri vaiheissa ja siitä, miten kokemukset ovat vaikuttaneet heidän mielikuvaansa palvelusta (Holma ym. 2021, 143). Asiakkaan kulkeman polun kuvaaminen saattaa kuulostaa helpolta, mutta usein lopputuloksesta tulee juuri niin hyvä kuin sen taustalla oleva tutkimus, joka vaatii aikaa, vaivaa ja osaamista (Maula & Maula 2019, 52).

Kun ymmärretään, millaisia nykyiset palvelupolut ovat ja millaista asiointia asiakkaat odottavat, voidaan pohtia tavoitepolkua eli sitä, miltä polku voisi näyttää tulevaisuudessa (Maula & Maula 2019, 52). Organisaation kannattaa identifioida asiakaspolun varrelta asiakkaalle merkityksellisimmät hetket ja miettiä, millaisia tunteita noissa hetkissä halutaan synnyttää (Holma ym. 2021, 143). Yksittäisten kosketuspisteiden optimoimisen lisäksi on tärkeää, että palvelupolku on yhtenäinen ja johdonmukainen kokonaisuus (Kalbach 2020, 292). Palvelupolun tarjoaman tiedon avulla voidaan myös karsia pois tekemistä, jota asiakas ei koe arvoa tuottavaksi (Holma ym. 2021, 143). Palvelupolkua tarkasteltaessa on mietittävä, missä tilanteissa asiakas voi toimia itsenäisesti ja milloin hän tarvitsee apua (Korkiakoski & Gerdt 2016, 52).

Joukkoliikenteelle laadituissa palvelupoluissa on usein keskitytty itse liikennepalveluun ja asiakkaan polku alkaa esimerkiksi pysäkiltä tai asemalta (Kuva 6). Tämä voikin olla riittävä näkökulma silloin kun kehitetään esimerkiksi infrastruktuurin tai liikennevälineen ominaisuuksia.

## Palvelupolku

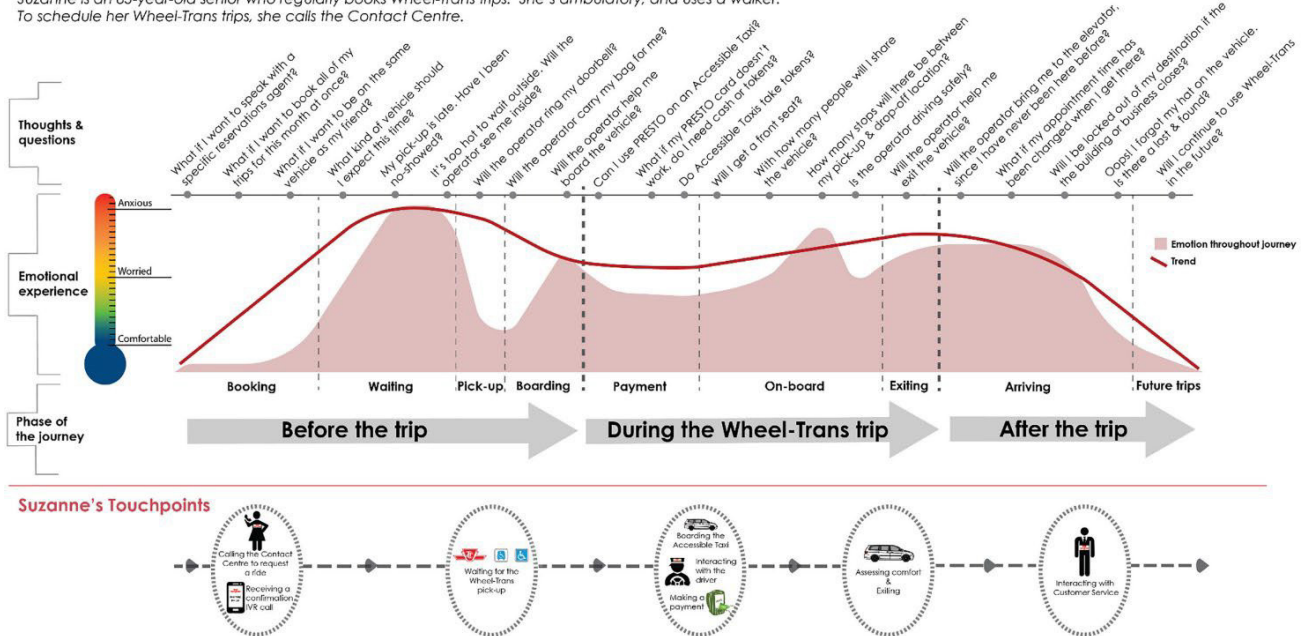


Kuva 6 Pikaraittioliikenteen asiakkaan palvelupolku (HSL 2017)

Asiakaskokemuksen näkökulmasta on kuitenkin tärkeää tarkastella asiakkaan polkua laajempina kokonaisuutena, jolloin polku alkaa jo liikkumistarpeen syntyessä (Kuva 7). Vastaavasti polku ei pääty matkan päättämiseen, vaan jatkuu matkan jälkeisiin kokemuksiin ja uuden matkan suunnitteluun. Näin polulle saadaan mukaan myös tärkeitä kontaktipisteitä itse matkan ulkopuolelta. Esimerkiksi matkaa edeltävä kokemus sisältää usein päätöksen kulkutavan valinnasta ja matkan jälkeen syntyy päätös, jatkaako palvelun käyttöä myös tulevaisuudessa. (van Lierop, Eftekhari, O'Hara & Grinspun 2019, 2)

### Suzanne's Door-to-Door Wheel-Trans Journey

Suzanne is an 85-year-old senior who regularly books Wheel-Trans trips. She's ambulatory, and uses a walker. To schedule her Wheel-Trans trips, she calls the Contact Centre.



Kuva 7 Kuljetuspalvelun asiakkaan palvelupolku, johon on koottu laajasti tietoa asiakaskokemuksen eri vaiheista. (van Lierop ym. 2019, 9)

#### 5.4.2 Asiakaspersoonat

Useimmat joukkoliikenneviranomaiset ovat segmentoineet käyttäjät sosioekonomisen aseman mukaan esimerkiksi työmatkapendelöijiin, eläkeläisiin, opiskeljiin ja turisteihin.

Lisäksi tarkastellaan erikseen säännöllisiä ja satunnaisia joukkoliikenteen käyttäjiä.

(Weiste & Metsäranta 2019a, 8)

Vaikka segmentointia on tehty, näkyy se joukkoliikenteessä lähinnä lipputarjonnassa. Asiakkaiden määrittelemisessä ja rajaamisessa tiettyjen valintojen perusteella onkin usein haasteita myös yritysmaailmassa. Moni organisaatio yrittää olla kaikkea kaikille, jolloin ei olla oikeastaan mitään kenellekään (Holma ym. 2021, 52).

Palvelumuotoilussa käyttäjä- eli asiakaspersoonilla tarkoitetaan perinteistä segmentointia syvemmälle vietyä kuvausta asiakkaista. Persoonat ovat fiktiivisiä hahmoja, joita käytetään kuvaamaan tyypillisiä käyttäjiä, asiakkaita tai muita sidosryhmän edustajia (Tomitsch ym. 2020, 122). Vaikka persoonakuvaus on kuvitteellinen, perustuu se aina tutkittuun tietoon (Stickdorn ym. 2018, 41).

Kirjallisuudessa puhutaan myös käyttäjä- tai asiakasprofileista, jotka lähteestä riippuen tarkoittavat samaa kuin käyttäjäpersoonaa. Professori Tomitsch määrittelee käsitteiden eron kuitenkin seuraavalla tavalla. Käyttäjäpersoonaa (*user persona*) on narratiivinen kuvaus tyypillisestä käyttäjästä, kun taas käyttäjäprofiilin (*user profile*) tiedot esitetään vaihteluvälinä



tai trendinä. Esimerkiksi käyttäjän ”teknisesti taitava superkäyttäjä” profiili voi olla 19-30-vuotias, joka työskentelee 40-55 h viikossa. Vaikka persoona saattaa olla kyseisen profiilityyppin symboli, käyttäjäpersoonat ja käyttäjäprofiilit eivät ole sama asia. (Tomitsch ym. 2020, 164)

Asiakaspersoonat luodaan käyttämällä todellisilta ihmisiltä saatua tietoa, jota voidaan kerätä eri menetelmillä kuten haastatteluilla ja kyselyillä (Tomitsch ym. 2020, 122). Persoonien rakentaminen on asiakkaan ajattelumaailman ymmärtämistä. Alussa vastassa voi olla kaaos myös asiakkaiden määrän ja varianssin vuoksi, varsinkin jos organisaatiolla on paljon erilaisia tuotteita ja palveluja (Keronen ym. 2017, 157). Työ kannattaa aloittaa tärkeimmistä ja suurimmista asiakas- ja palvelusegmenteistä (Keronen ym. 2017, 157).

Kerätystä datasta pyritään tunnistamaan erilaisia muuttujia. Muuttujat ovat demografisia esimerkiksi sukupuoli, perhe ja työ, tai ne voivat liittyä käyttäytymiseen, kuten kontaktien tiheys, maksuherkkyys, digitaalinen osaaminen ja asenteeseen, kuten mieltymykset, luottamus ja tunnesiteet. Kun informaatiosta alkaa löytymään yhteneväisyyksiä ja toistuvuuksia, yhdistetään nämä ominaisuudet persoonaksi. (Tomitsch ym. 2020, 123)

Persoonaa inhimillistää asiakkaita ja heidän tarpeitaan, kun henkilökuvauksista luodaan uskottavia ja mukaansatempaavia käyttämällä tarinankerrontaa (Holma ym. 2021, 136). Persoonakuvaus sisältää esimerkiksi persoonan eli millainen asiakas on ihmisenä, kiinnostuksen kohteet, innostumiseen ja turhautumiseen vaikuttavat tekijät sekä asiakkaan suhteen yrityksen toimialaan ja teknologiaan (Korkiakoski & Karhinen 2019, 60). Persoonan kuvauksessa on tärkeää tuoda esiin, mikä asiakasta motivoi, miten hän käyttäytyy ja millaiset asiat vaikuttavat hänen päätöksentekoonsa (Tomitsch ym. 2020, 130).

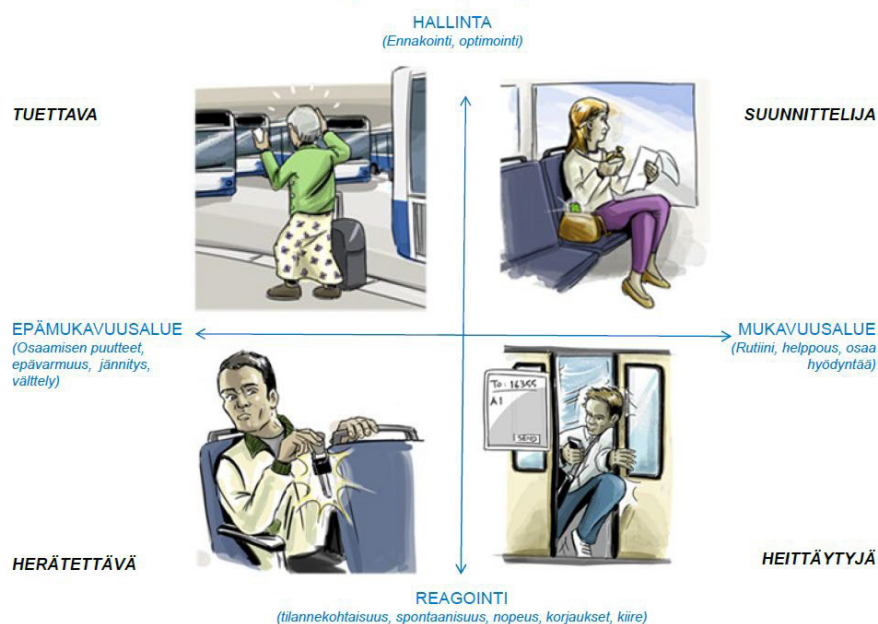
Asiakaspersoonat eivät ole staattisia, vaan niitä voidaan tarkentaa ja muokata (Tomitsch ym. 2020, 164). Persoonaa olisi hyvä tarkastella uudelleen kerran vuodessa, sillä ympäristön muutokset ja esimerkiksi teknologinen kehitys vaikuttaa myös persoonan ominaisuuksiin. Pitämällä persoonat ajan tasalla varmistetaan, ettei suunnittelussa käytetä vanhentunutta tietoa. (Stickdorn ym. 2018, 41).

Asiakaspersoonia voidaan hyödyntää monella tapaa palveluja suunniteltaessa ja kehittäessä. Inhimillistetyt asiakaspersoonat pysyvät helpommin mielessä kuin haastatteluaineisto tai listaus tuloksista (Pohjantaival 2022, 94). Persoonat auttavat suunnittelijoita siirtämään

huomionsa yleisestä väestörakenteeseen pohjautuvasta tiedosta asiakkaan tarpeisiin ja toiveisiin (Jäppinen & Nieminen 2014, 47). Persoonia voidaan käyttää käyttäjien tarpeiden ymmärtämiseen, ongelmien määrittelyyn, palveluiden suunnitteluun sekä estämään päätösten perustamista suunnittelijoiden omiin mieltymyksiin ja harhoihin (Tomitsch ym. 2020, 122). Luotuja persoonia voidaan hyödyntää asiakaskokemuksen kehittämisessä esimerkiksi ideoimalla skenaariot, kuinka persoona voi saavuttaa tavoitteensa (Tomitsch ym. 2020, 122). Asiakaspersoonien avulla voidaan myös tehdä strategisia valintoja siitä, millaisia kokemuksia kullekin asiakasryhmälle halutaan tarjota (Korkiakoski & Karhinen 2019, 61). Myös mitä tahansa organisaatiossa kehitettävää ideaa, palvelua tai prototyyppiä voidaan tarkastella asiakaspersoonaan eläytyen ja siten tuoda asiakasnäkökulma mukaan suunnitteluun (Pohjantaival 2022, 95).

HSL on luonut asiakkaista käyttäytymisprofiilit, jotka perustuvat HSL:n tutkimuksiin, benchmark-tietoihin ja matkustajahaastatteluihin (HSL 2018, 2). Asiakasprofiilit on kuvattu nelikentässä käyttäytymisen mukaan kuvassa 8.

## HSL asiakaskäyttäytymisprofiilit



4

Kuva 8 HSL asiakaskäyttäytymisprofiilit (HSL 2018a, 4)

Asiakaspalveluoppaassa HSL puolestaan jakaa asiakkaat vastaavaan nelikenttään sen mukaan, kuinka usein asiakas käyttää joukkoliikennettä ja kuinka itsenäisesti hän toimii (Kuva 9).



Kuva 9 HSL:n tavallisimmat asiakastyypit (HSL 2018b, 20)

## 6 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tämän tutkimuksen päätavoitteena oli selvittää keitä Lahden seudun liikenteen asiakkaat ovat ja millaista asiakaskokemusta LSL tällä hetkellä tuottaa. Selvityksen tukena halusin käyttää palvelumuotoilun työkaluja. Työssä käyttämäni palvelumuotoilun työkalut olivat asiakaspersoonat ja palvelupolut. Tutkimuksen alakysymyksenä arvioin, olivatko käytetyt palvelumuotoilun työkalut hyödyllisiä asiakaskokemuksen nykytilan kartoittamisessa.

### 6.1 Tutkimusstrategia

Pro graduni on toteutettu konstruktiiivisena tapaustutkimuksena, jonka tutkittavana tapauksena on Lahden seudun joukkoliikenneviranomaisen tuottama asiakaskokemus. Tapaus- eli case-tutkimuksessa kerätään yksityiskohtaista tietoa yksittäisestä tapauksesta tai pienestä joukosta toisiinsa suhteessa olevia tapauksia (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara & Sinivuori 2009, 134). Ilmiötä tarkastellaan sen omassa kontekstissaan ja tutkija toimii ulkopuolisen havainnoijan roolissa (Kananen 2013, 54). Tapaustutkimuksen tavoitteena on useimmiten kartoittaa, mitä tapahtuu, etsiä uusia näkökulmia ja ilmiöitä, selvittää vähän tunnettuja ilmiöitä ja kehittää hypoteeseja. (Hirsjärvi ym. 2009, 138). Tutkimusstrategiana tapaustutkimus mahdollistaa kokonaisvaltaisen ja syvällisen tutkimuksen, jossa hyödynnetään monia tietolähteitä (Kananen 2013, s. 28).

Konstruktiiivista tutkimusotetta käytetään yleensä sellaisiin tosielämän ongelmiin, joihin halutaan ratkaisu (Lukka 2001). Pro graduni konstruktiiivinen luonne muodostuu erityisesti palvelumuotoilun visuaalisten työkalujen hyödyntämisen ja arvioimisen sisällyttämisestä tutkimukseen. Konstruktiiivisessa tutkimuksessa luodaan uusi konstruktio, joita ovat esimerkiksi erilaiset mallit, diagrammit ja suunnitelmat (Lukka 2001). Tämän tutkielman konstruktioita ovat kerätyn aineiston perusteella laaditut asiakaspersoonat ja palvelupolut.

### 6.2 Tutkimusmenetelmät

Tapaustutkimukselle on tyypillistä monimenetelmäisyys, joka mahdollistaa yksittäiseen tapaukseen syventymisen monesta eri tulokulmasta (Kananen 2013, 54). Pro gradussani olen käyttänyt aineistolähtöistä tutkimusmenetelmää, jonka aineisto koostuu pääasiassa kvalitatiivisesta eli laadullisesta aineistosta. Aineistossa on myös kvantitatiivisia eli määrällisiä osuuksia, mutta kvantitatiivisen aineiston osalta tiedonkeruuta ei ole toteutettu tämän tutkimuksen yhteydessä, vaan kyse on valmiista materiaalista, jota analysoidaan tässä tutkimuksessa laadullisesti kerättävän tiedon rinnalla.

Monimenetelmätutkimus muodostuu yhdistämällä laadullisen ja määrällisen aineiston keruu tai analysointi yhdessä tai useammassa tutkimusprosessin vaiheessa (Kananen 2013, 323). Triangulaatio on eräs keino lisätä ymmärrystä monimutkaisesta ongelmasta, lisätä tutkimuksen luotettavuutta ja tarkastella ilmiötä mahdollisimman monesta näkökulmasta (Kananen 2013, 34).

Tässä tutkielmassa halusin selvittää asiakkaiden kokemuksia Lahden seudun liikenteestä. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on tyypillisesti pyrkimyksenä ymmärtää tutkimuksessa tarkasteltavaa ilmiötä tutkimuksen kohteena olevien henkilöiden näkökulmasta, eli kiinnostus kohdistuu ihmisten kokemuksiin, ajatuksiin ja niihin merkityksiin, joita ihmiset ovat tutkimuksen kohteena oleville asioille antaneet (Puusa, Juuti & Aaltio 2020, 9). Laadullisen tutkimuksen syvällisen luonteen ansiosta on mahdollista kerätä tietoa vaikeasti hahmotettavista, tulkinnallisista ilmiöistä, jotka syntyvät ihmisten vuorovaikutuksessa (Puusa ym. 2020, 62). Asiakaskokemus on juuri tällainen ilmiö, johon vaikuttaa moni asia ja se syntyy joko ihmisten suorassa tai epäsuorassa vuorovaikutuksessa.

### **6.3 Tutkimusaineisto**

Tämän tutkimuksen aineistonkeruun toteutin aineistotriangulaatiota käyttäen. Tapaustutkimukselle tyypillinen aineistotriangulaatio tarkoittaa tutkittavaan ilmiöön liittyvien erilaisten aineistojen hyödyntämistä (Kananen 2013, 34).

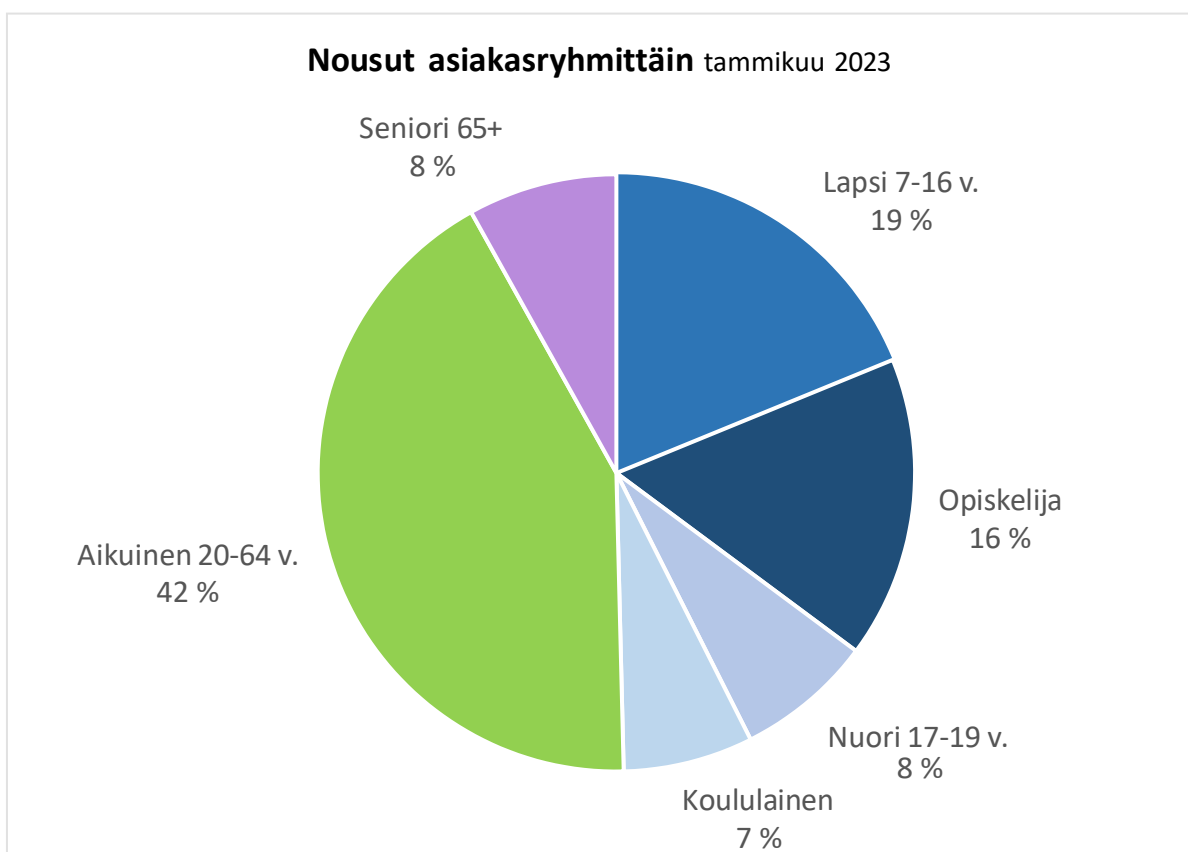
Tutkimuksen aineistoa keräsin tutustumalla valmiiseen aineistoon, kuten erilaisiin raportteihin ja tilastoihin. Lisäksi sain tietoa asiakasrajapinnassa työskentelevälle henkilöstölle järjestetyssä työpajassa ja haastatteleamalla asiakkaita. Aineistoa ja aineistonkeruumenetelmiä on kuvattu tarkemmin seuraavissa luvuissa.

#### **6.3.1 Olemassa olevaan aineistoon tutustuminen**

Erityisesti tutkimuskysymyksen ”keitä Lahden seudun liikenteen asiakkaat ovat?” selvittämistä varten löytyy Lahden toimivaltaiselta joukkoliikenneviranomaiselta runsaasti valmiista aineistoa. Tässä luvussa kuvaan tutkimuksessa hyödynnettyä olemassa olevaa aineistoa.

Lahden seudun liikenteen nousuraportit perustuvat asiakkaiden käyttämiin lipputuotteisiin, jotka puolestaan perustuvat olemassa oleviin asiakasryhmiin. Lahden seudun liikenteeltä saatujen nousuraporttien (2023a) mukaan Lahden seudun liikenteen nykyisistä asiakkaista noin puolet ovat lapsia, nuoria, koululaisia ja opiskelijoita (Kuva 10). Koulujen loma-ajat

vaikuttavat jonkin verran siihen, miten matkustus jakautuu asiakasryhmittäin. Tammikuun nousuraportissa koululaisten matkustuksen määrässä tulee huomioida joululoman vaikutus. Nousujen kokonaismäärä tammikuussa 2023 oli 696 391 kappaletta.



*Kuva 10 Lahden seudun liikenteen nousut asiakasryhmittäin tammikuussa 2023 (Lahden seudun liikenne 2023a)*

Lastenlipun ikäraja on 7 vuotta. Alle 7-vuotiaat kulkevat maksutta. ”Koululaiset” -asiakasryhmään kuuluvat ne peruskoululaiset, joille koulu myöntää koulumatkakortin paikallisliikenteeseen. ”Nuoret” -ryhmään kuuluvat 17-19 -vuotiaat. ”Opiskelija”-ryhmään kuuluvat sekä koulumatkatukeen oikeutetut 2. asteen opiskelijat että muut opiskelija-alennukseen oikeutetut tutkinto-opiskelijat. Lahden seudun liikenteen opiskelija-alennuksessa ei ole ikärajaa.

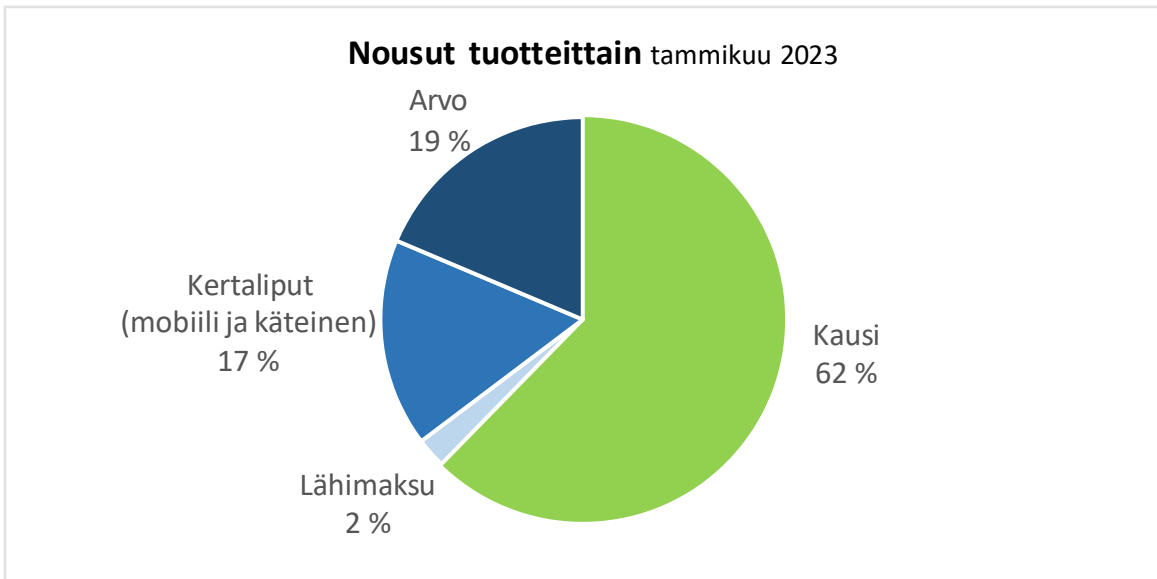
Peruskoululaisia koulumatkalipun saajia on Lahden seudulla eniten Salpakankaan koululla Hollolassa. Maaliskuun lopussa 2023 Salpakankaan koulussa oli 201 koulumatkalipulla Lahden seudun liikenteen vuoroilla kulkevaa koululaista (Lahden seudun liikenne 2023b). Tiedossa ei ole mukana erillisen koulumatkakuljetuksen, kuten koulutaksien, piirissä olevat oppilaat.

Toisen asteen oppilaitoksista eniten matkustajia Lahden seudulla löytyy koulutuskeskus Salpauksen opiskelijoista. Koulutuskeskus Salpauksen opiskelijoilla Kelan koulumatkatukemia matkakortteja oli maaliskuun 2023 lopussa käytössä 1221 kappaletta (Lahden seudun liikenne 2023b). Koulutuskeskus Salpauksen muut joukkoliikennematkoja tekevät opiskelijat eivät ole mukana tiedossa. Kelan koulumatkatukeen ovat oikeutettuja opiskelijat, joilla on vähintään 7 kilometrin koulumatka (Kansaneläkelaitos Kela 2023b).

Toinen suuri asiakasryhmä ”aikuinen” kattaa kaikki sellaiset matkustajat, jotka eivät ole oikeutettuja alennuksiin tai käyttävät lipputuotteita, joihin alennuksia ei ole saatavilla. Tammikuussa 2023 tähän ryhmään kuuluvia matkustajia on ollut 42 % (Lahden seudun liikenne 2023a). Ryhmään kuuluvat myös esimerkiksi sellaiset opiskelijat ja seniorit, jotka käyttävät jotain muuta maksutapaa kuin alennukseen oikeuttavaa Watti-matkakorttia. Senioreita ovat 65 vuotta täyttäneet, Watti-matkakorttia maksutapana käyttävät matkustajat.

Aikuisten asiakasryhmään kuuluvat myös työsuhdematkaetuutta saavat matkustajat. Työsuhdematkalippua on pilotoitu Lahden kaupungilla keväästä 2022 asti. Lahden seudun liikenteen matkustajista työsuhde-etuuden käyttäjiä on vuonna 2022 ollut 1129 henkilöä (Lahden seudun liikenne 2023b).

Joukkoliikenteen käytön frekvenssiä voidaan tarkastella niin ikään nousutilastojen avulla. Paljon matkustavalle asiakkaalle edullisin valinta on yleisesti kausilippu. Kausilipun käyttäjissä on useimmiten päivittäin tai lähes päivittäin joukkoliikennettä käyttäviä asiakkaita. Harvemmin matkustava asiakas valitsee todennäköisemmin jonkun muun lipputuotteen. Tammikuussa 2023 valtaosa eli 62 % Lahden seudun liikenteen joukkoliikennematkoista tehtiin kausilipulla (Kuva 11). Arvo on matkakortille ladattua rahaa, jota voi käyttää yksittäisiin matkoihin. Kertalipuissa on mukana sekä mobiilisovelluksista että bussista käteillä ostetut kertaliput. Lähimaksu otettiin Lahden seudun liikenteessä käyttöön vasta marraskuussa 2022, joten sen osuus matkustamisesta on melko pieni, 2 %. (Lahden seudun liikenne 2023a)

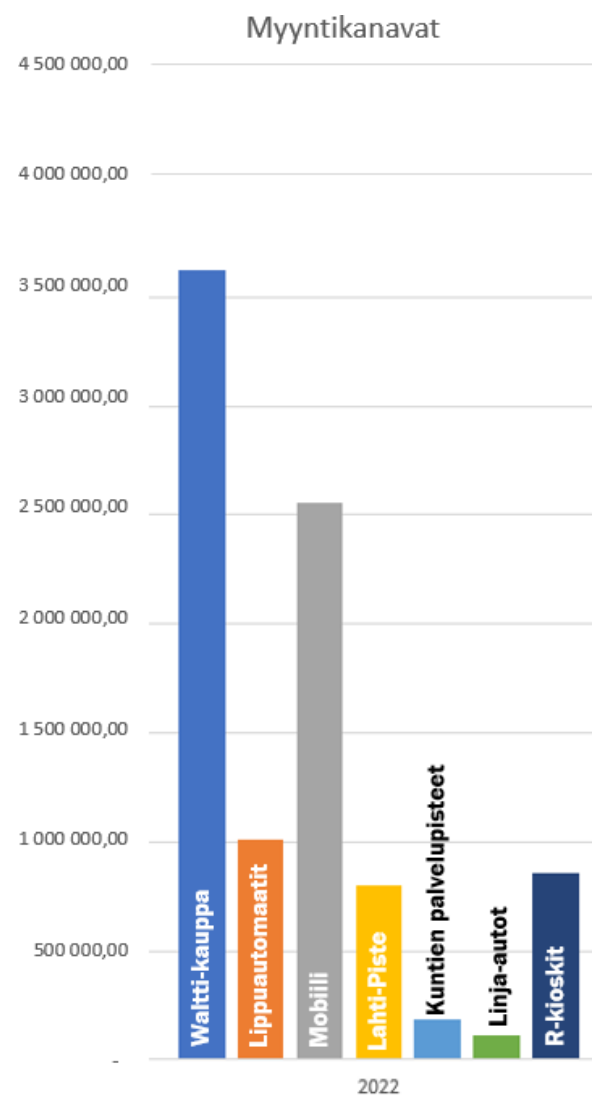


Kuva 11 Nousut tuotteittain tammikuussa 2023 (Lahden seudun liikenne 2023a)

Myös lippujen myyntikanavista löytyy Lahden seudun liikenteeltä valmista tilastodataa. Vuonna 2022 ylivoimaisesti suurin myynti tehtiin Waltti-kaupassa (Kuva 12). Toinen suuri myyntikanava oli mobiili. Muissa kanavissa myynti jakautui tasaisemmin lippuautomaattien, Lahti-Pisteen ja R-kioskien välillä. Vähiten myyntiä tehtiin kuntien palvelupisteissä ja linja-autoissa. (Lahden seudun liikenne 2023c)

Lipputuotteiden lisäksi asiakkaiden segmentointia on Lahden seudun liikenteellä toteutettu viestintäsuunnitelman yhteydessä. Viestintäsuunnitelmassa asiakkaat on jaettu nykyisiin ja potentiaalisiin matkustajiin sekä sisäisiin ja ulkoisiin kohderyhmiin (Lahden kaupunki 2019, 21).

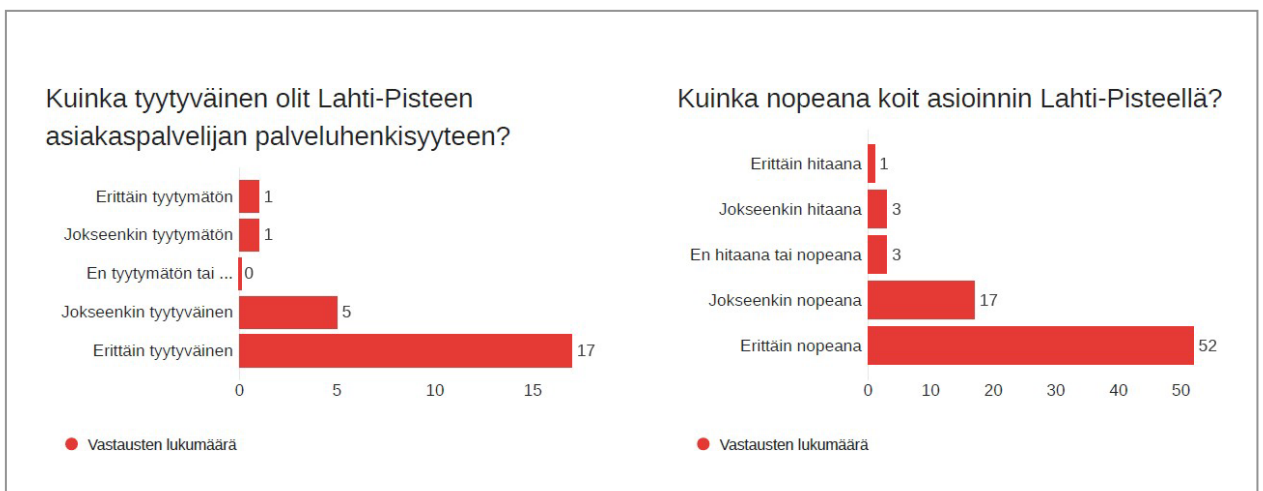
Myös Lahden seudun liikenteen asiakaspalvelua hoitava Lahti-Piste on kerännyt tietoa asiakkaistaan. Elo-joulukuussa 2022 Lahti-Piste sai keskimäärin lähes 800 joukkoliikenneaiheista yhteydenottoa kuukaudessa. Näistä noin 500 oli käyntejä palvelutiskillä. Lähes 200 asiakasta otti yhteyttä asiakaspalveluun puhelimitse ja noin 100 sähköpostilla. (Lahden kaupunki 2023b)



Kuva 12 LSL:n myyntikanavat 2022 (Lahden seudun liikenne 2023c)



Lahti-Piste on teettänyt fyysisesti palvelupisteellä elo-joulukuussa 2022 asioineille asiakkaille asiakastyytyväisyyskyselyn, jossa on hyödynnetty luvussa 4.2. esiteltyjä mittausmenetelmiä. Kyselyyn vastanneista yli puolet (55 %) on asioinut palvelupisteellä joukkoliikenneasioissa, joten sen tuloksia voidaan soveltaa myös Lahden seudun liikenteen asiakkaita koskevassa tutkimuksessa. Huomioon otettavana seikkana on kuitenkin todettava, että kyselyn otanta on ollut varsin pieni. Valtaosa vastanneista oli tyytyväisiä asiakaspalvelijan palveluhenkisyyteen ja koki asioinnin erittäin nopeana (Kuva 13). Suurin osa vastaajista oli myös sitä mieltä, että Lahti-Pisteen palvelut olivat löydettävissä erittäin helposti (48 %) tai jokseenkin helposti (20 %) . (Lahden kaupunki 2022b)



Kuva 13 Lahti-Pisteen asiakaskysely palvelupisteellä fyysisesti asioineille asiakkaille syksyllä 2022 (Lahden kaupunki 2022b)

Lahden seudun liikenteen matkustajien tyytyväisyyttä mitataan kolme kertaa vuodessa toteutettavalla kyselyllä busseissa. Kyselyn toteuttaa kilpailuttamalla valittu toimija Feedback Oy. Yrityksen edustaja kiertää vuoroilla keräämässä vastauksia yli 15-vuotiailta matkustajilta paperilomakkeille. Kyselyssä on tietyt toistuvat kysymykset, minkä lisäksi joukkoliikenneviranomaisen voi lisätä lomakkeelle omia vaihtuvia kysymyksiä. (Feedback Oy 2023, 2)

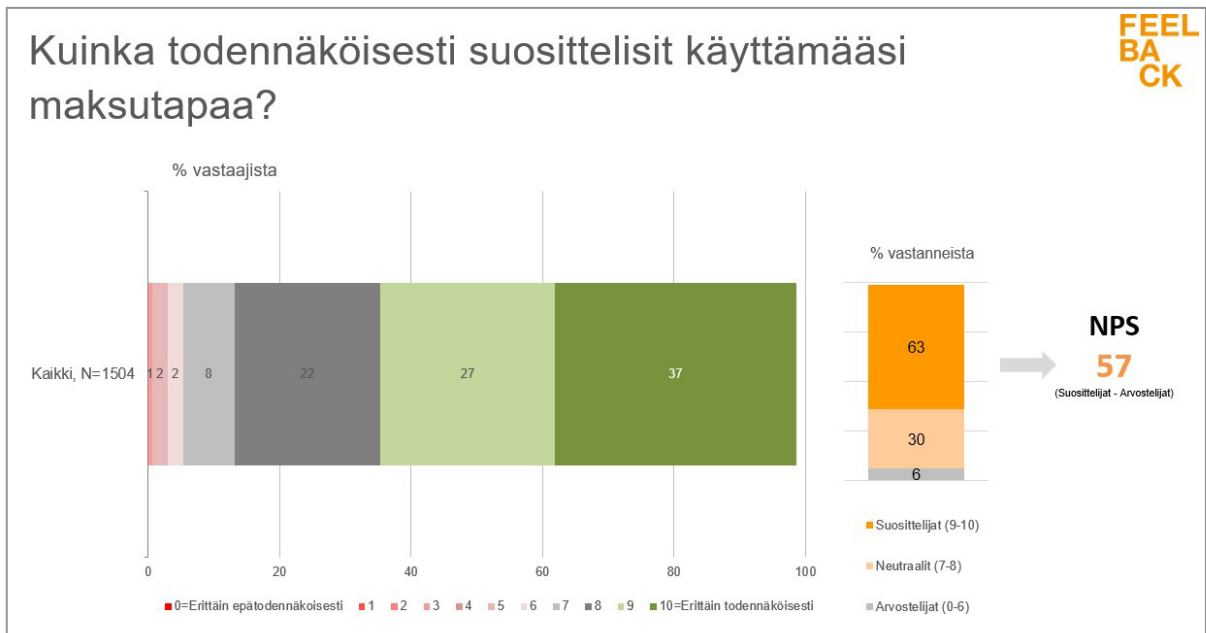
Viimeisin kysely toteutettiin helmikuussa 2023. Kyselyyn saatiin 1504 vastausta. Suurin osa vastaajista (77 %) merkitsi kotikunnakseen Lahden. Vastaajien ikäjakauma oli melko tasainen siten, että 15-24 -vuotiaita ja 25-44-vuotiaita oli kumpiakin 30 % vastaajista, 45-64-vuotiaita oli 24 % ja yli 65-vuotiaita 16 % vastaajista. Vastaajista 63 % oli naisia. (Feedback Oy 2023, 4)

Matkustajilta kysyttiin lomakkeella, mistä he katsovat pääasiassa bussivuorojen aikatauluja. 40 % vastaajista ilmoitti katsovansa aikataulut Lahden seudun liikenteen mobiilisovelluksesta. 29 % vastaajista katsoo aikatauluja LSL:n nettisivuilta ja 14 % reittioppaan verkkoversiosta. Aikatauluvihkoa käytti 26 % vastaajista. (Feedback Oy 2023, 4)

Koska käytännössä LSL:n mobiilisovellusten ja verkkoversion lahti.digitransit.fi reittiopas on yksi ja sama palvelu, voidaan nämä valinnot vastaajat yhdistää. Näin ollen nuorista, 15-24-vuotiaista vastaajista 77 % katsoo aikataulut reittioppaan verkko- tai mobiiliversiosta. Aikuisväestössä muutos aikataulujen katsomiseen tapahtuu yli 45-vuotiaiden matkustajien kohdalla. Vielä 25-44-vuotiaista vastaajista 64 % katsoo aikataulut reittioppaasta, mutta 45-64-vuotiaista reittiopasta käyttää enää 39 % vastaajista. Tästä ikäluokasta saman verran (39 %) katsoo aikataulut aikatauluvihkosta tai LSL:n nettisivuilta (30 %). Yli 65-vuotiaista vastaajista 78 % ilmoitti katsovansa aikataulut aikatauluvihkosta. Kysymyksessä oli mahdollista valita useampi vastausvaihtoehto. (Feedback Oy 2023, 4)

Uusimmassa kyselyssä enemmistä vastaajista (60 %) arvioi joukkoliikenteen melko hyväksi yleisarvosanan keskiarvon ollessa 4,06 asteikolla 1-5. Myös suurin osa vakiokysymysten vastauksista sijoittui asteikolle ”melko hyvä”. Näin oli arvioinut valtaosa matkustajista kuljettajan ystävällisyyttä, linja-auton siisteyttä, reittejä ja aikatauluja, joukkoliikenteen luotettavuutta sekä linja-auton ulkotilojen siisteyttä. Erinomaiseen arvosanaan ylsivät tiedon saatavuus aikatauluista ja reiteistä, kuljettajan ajotapa sekä lipputuotteet ja niiden ostaminen. Tyytymättömiä matkustajia olivat linja-auton ulkotilojen siisteyden sekä joukkoliikenteen luotettavuuden. Molempien arvosanojen keskiarvo oli 3,93 eli pienemmästä pistemäärästä huolimatta tulos on silti sanallisena arviona ”melko hyvä”. (Feedback Oy 2023, 6)

Vaihtuvina kysymyksinä helmikuun asiakastyytyväisyyskyselyssä kysyttiin maksutapojen tyytyväisyyteen, helppouteen ja suositteluun liittyviä kysymyksiä. Myös valtaosa (47 %) kyselyyn vastanneista käytti matkan maksamiseen Waltti-matkakortin kausilippua. Seuraavaksi käytetyin maksutapa oli Waltti-kortin arvolippu (22 %) ja mobiilisovelluksen kertalippu (13 %). Lähimaksulla matkan oli maksanut 6 % ja käteisellä 5 % vastaajista. Suurin osa oli erittäin tyytyväisiä (73 %) käyttämäänsä maksutapaan. Samoin vastaajat kokivat käyttämänsä maksutavan joko erittäin helpoksi (81 %) tai melko helpoksi (20 %). NPS-mittari osoittaa, että käyttämäänsä maksutapaa suosittelevista matkustajista 63 % kuuluu suosittelijoiden joukkoon ja NPS-luku on 57 (Kuva 14). (Feedback 2023, 40)



Kuva 14 Helmikuussa toteutetun asiakaskyselyn maksutapaa koskevan NPS-mittauksen tulokset (Feedback Oy 2023, 40)

Tyytymättömiä olivat käteisen käyttäjät. Heistä vain 52 % ilmoitti olevansa erittäin tyytyväisiä käyttämäänsä maksutapaan ja 7 % vastaajista eivät olleet lainkaan tyytyväisiä. Tyytyväisimpiä olivat Waltti-mobiilikausilipun käyttäjät, joista 81 % valitsi vastausvaihtoehdon ”erittäin tyytyväinen”. Matkakortilla matkansa maksaneet olivat myös pääasiassa erittäin tyytyväisiä käyttämäänsä maksutapaan, arvon käyttäjistä 77 % ja kausilipun käyttäjistä 74 % valitsivat tämän vaihtoehdon. (Feedback Oy 2023, 36)

Helppointa maksaminen oli mobiilikäyttäjien mielestä. Mobiilikauden käyttäjistä ”erittäin helppoa”-vaihtoehdon valitsi 88 % vastaajista ja mobiilikertalippujen käyttäjistä 86 % valitsi samoin. Vaikeinta maksaminen oli käteisen käyttäjillä. Heistä vain 63 % valitsi vaihtoehdon ”erittäin helppoa” ja kolmen prosenttiosuuden mielestä käteisellä maksaminen ei ollut lainkaan helppoa. (Feedback Oy 2023, 38)

Suosittelijoita löytyy niin ikään eniten mobiilikäyttäjistä. Mobiilikausilipun käyttäjistä 47 % suosittelisi maksutapaa erittäin todennäköisesti. Myös 45 % lähimaksun käyttäjistä vastasi samoin. Käteistä suosittelisi erittäin todennäköisesti vain 25 % vastaajista. (Feedback Oy 2023, 40)

Suurempaa varianssia asiakastyytyväisyydestä löytyy asiakaspalautteen puolelta. Valtaosa Lahden seudun liikenteen palautteesta saapuu Lahden kaupungin sähköisen palautepalvelun kautta. Elo-joulukuussa 2022 joukkoliikenneaiheisia palautteita saapui yhteensä yli 1600 kappaletta, mikä tarkoittaa keskimäärin yli 300 palautetta kuukaudessa. Suurin osa

syksyn 2022 palautteista koski reittejä ja aikatauluja, liikennöitsijöitä tai kuljettajien toimintaa. Suurin osa saapuneesta palautteesta on luokiteltu Lahden seudun liikenteellä ”kommentti”-määritelmällä. Huhtikuuhun 2023 asti palautteen luokittelun on tehnyt vasta palautekäsittelijä, joten luokittelua ei oteta tässä tutkimuksessa huomioon sen tulkinnanvaraisuuden vuoksi. (Lahden kaupunki 2023c)

Lahden kaupungissa on mitattu asukastyytyväisyyttä laajemmin kaupunki- ja kuntapalvelu eli KAPA-tutkimuksella. Viimeisin useammassa kaupungissa toteutettu KAPA-tutkimus tehtiin vuonna 2020 seitsemässä kaupungissa (FCG Konsultointi Oy 2020, 1), mutta Lahden kaupunki on teettänyt vastaavan tutkimuksen FCG:llä myös vuonna 2022 (Lahden kaupunki 2023d, 3). Kyselyyn vastasi yhteensä 550 asukasta (Lahden kaupunki 2023d, 3), josta julkista liikennettä koskevaan osioon 384 henkilöä (Lahden kaupunki 2023d, 6). Julkinen liikenne sai kyselyssä arvosanan 3,6, mikä on 0,17 lukuyksikköä vähemmän kuin edellisessä tutkimuksessa vuonna 2020 (Lahden kaupunki 2023d, 3). Julkista liikennettä piti 56 % vastaajista hyvin hoidettuna, mikä on vertailukuntien keskiarvoa (70 %) alhaisempi tulos (Lahden kaupunki 2023d, 54). Viidestä vertailukunnasta vain Oulussa tulos on ollut heikompi (53 %). Vertailussa on tärkeää kuitenkin huomioida, että muut vertailukunnat Helsinki, Espoo, Vantaa ja Turku eivät nimenomaan joukkoliikenteen osalta ole monessakaan suhteessa vertailukelpoisia Lahden kanssa. Edellisessä kyselyssä vuonna 2020 julkista liikennettä hyvin hoidettuna piti vielä 65 % vastaajista (Lahden kaupunki 2023d, 55). Muutos näkyy erityisesti 7 prosenttiyksikköä vuodesta 2020 kasvaneessa ”en osaa sanoa”-vastausten määrässä. Huonosti hoidetuksi julkisen liikenteen ilmoitti 17 % vastaajista, kun vuonna 2020 heitä oli 15 % vastaajista. (Lahden kaupunki 2023d, 54).

### **6.3.2 Työpaja henkilöstölle**

Vaikka käytössäni oli kattavasti tilasto- ja tutkimustietoa Lahden seudun liikenteen asiakaista, halusin syventää ja monipuolistaa aineistoa laadullisten tutkimusmenetelmien avulla. Koska tutkimuksen tarkoituksena oli löytää vastauksia nykyistä asiakaskokemusta ja asiakaspolkuja koskeviin kysymyksiin, totesin henkilöstölle suunnatun työpajan olevan hyvä ensiaskel kohti tavoitettani, sillä asiakasrajapinnassa toimiva henkilöstö on erittäin arvokas tietolähde (Keskinen & Lipiäinen 2013, 46). Henkilöstöltä voisin saada suoraan vastauksia esimerkiksi asiakkaiden ongelmatilanteista ja käyttäytymisestä, sillä he kohtaavat ja havainnoivat asiakkaita päivittäin (Keskinen & Lipiäinen 2013, 26). Palvelumuotoilu on yhteiskehittämistä ja työpaja on tyypillinen yhteiskehittämisen tapa (Tuulaniemi 2011, 116).

Järjestin työpajan 31.3.2023 klo 12-14.30 hybridinä siten, että osallistumismahdollisuus oli Lahdessa, BW-Towerin kokoustilassa sekä Teams-etäyhteydellä. Kutsuin työpajaan sähköpostitse Lahden kaupungin joukkoliikenneyksikön, LSL-liikennettä ajavien liikennöitsijöiden sekä asiakaspalvelun edustajia niistä kunnista, joissa Lahden seudun liikenteellä on palvelupiste. Työpajaan osallistui yhteensä kahdeksan henkilöä siten, että kaikilta kolmelta edellä mainitulta toimijalta mukana oli ainakin yksi edustaja, vaikkei kaikista kutsutuista organisaatioista osallistujaa ollutkaan. Etäyhteydellä osallistui kaksi henkilöä ja paikan päällä oli kuusi henkilöä. Koska suunnittelin työpajan siten, että osa työskentelystä tehtiin pienryhmissä, pyysin avukseni ryhmätöiden fasilitaattoreiksi Lahden kaupungilta kaupunkisuunnittelun vuorovaikutussuunnittelijan ja joukkoliikenneyksiköstä viestintä- ja markkinointisuunnittelijan. Työpajaan osallistuvilta kerättiin suostumukset tutkimukseen työpajan aikana. Suostumuslomakkeessa pyydettiin erikseen lupa valokuvaukseen ja valokuvien julkaisemiseen. Etäosallistujat olivat saaneet suostumuslomakkeen jo ennakoon sähköpostitse.

Työpajassa keräsin aineistoa kirjallisten sisältöjen eli muistilapuille kirjoitettujen materiaalien avulla. Työskentelyalustana työpajassa käytin virtuaalista Miro-valkotaulua osin soveltaen siten, että Miro-taulu heijastettiin seinälle ja läsnäolijat kävivät lisäämässä seinälle fyysiset muistilaput (Kuva 15) samalla kun etäosallistujat lisäsivät lappuja suoraan Miroon. Tältä osin aineisto tallennettiin valokuvina. Työpajan tavoitteena oli luoda alustavat luonnokset asiakaspersoonista ja palvelupoluista.



Kuva 105 Työpajatyöskentelyä hybridinä. (Niemi 2023)

Työpajan aluksi esittelin päivän aikataulun ja aiheen. Kerroin lyhyesti gradustani sekä asiakaskokemuksesta yleisesti ja asiakaskokemuksen muodostumisesta joukkoliikenteessä.

Osallistujat esittäytyivät. Varsinainen työskentely jakautui kahteen osioon. Ensimmäisessä osiossa työskentelimme kysymyksen ”Keitä Lahden seudun liikenteen nykyiset asiakkaat ovat?” -parissa.

Ensin tarkasteltiin yhteisesti asiakasryhmiä, jotka perustuivat mm. lipputuotteisiin. Osallistujien kommenttien pohjalta Miro-pohjalle lisättiin puuttuvia asiakasryhmiä. Tämän jälkeen osallistujat saivat yksilötehtävänä pohtia vastaukset kolmeen asiakasryhmiin liittyvään kysymykseen, ja merkitä vastauksen muistilapuilla (1-3 kpl/kysymys) joko Miroon tai taululle. Kysymykset olivat:

1. Valitse asiakkaista ne, joita kohtaat määrällisesti eniten sinun työpäivässäsi missä tahansa kanavassa. (keltaiset laput)
2. Kenelle asiakkaista LSL-liikenne on tärkein asiakkaan oman arjen sujumisen kannalta? (vihreät laput)
3. Kuka asiakkaista on Lahden seudun liikenteelle tärkein? (siniset laput)

Seuraavaksi työskentelyä jatkettiin siten, että valitsin edellisen osion tehtävän eniten lapuja saaneista asiakasryhmistä neljä, joiden perusteella työstettiin ryhmissä persoonakortit. Ryhmät jaettiin siten, että etänä olijat muodostivat yhden ryhmän ja paikallaolijat toisen ryhmän. Etäryhmä työsti persoonakortit ”lapset” ja ”varhaisseini” -asiakkaille. Paikallaolijaryhmä työsti persoonakortit ”toisen asteen opiskelija” ja ”työssäkäyvä aikuinen” -asiakkaille. Persoonakorttien tavoitteena oli mennä syvemmälle asiakkaan elämään ja työstää todenmukainen persoona valitun asiakasryhmän edustajasta. Persoonakorteille olin luonut valmiiksi pohjakysymyksiä, joita osallistujien tuli pohtia ja täydentää. Fasilitaattorit kirjassivat osallistujien käymän keskustelun pohjalta tiedot korteille työskentelyn aikana. Esimerkkikuva persoonakortista on esitelty työpajan tuloksissa luvussa 7.2.

Kahvitauon jälkeen työskentelyä jatkettiin samoissa ryhmissä siten, että ryhmät työstivät toiselle edellisessä vaiheessa työstämälleen persoonalle palvelupolun. Etäryhmä laati palvelupolun ”lapsi/koululainen”-asiakaspersonalle ja lähiryhmä työsti palvelupolun ”työssäkäyvä aikuinen”-asiakaspersonalle.

Palvelupolkuihin merkittiin asiakkaan kohtaamiset, toimenpiteet ja tilanteet värillisillä lapuilla sen mukaan, onko tilanteessa mukana joku LSL:n edustajista (asiakaspalvelu, liikenneöitsijä, suunnittelu) vai toimiiko asiakas itsenäisesti. Sen lisäksi kohtaaminen ja/tai palvelupolun vaihe piti arvottaa 1-3 tähdellä sen mukaan, kuinka tärkeä kohtaaminen on asiakkaalle.

Lopuksi ryhmät lisäsivät palvelupoluille vielä tietoa asiakkaan negatiivisista ja positiivista kokemuksista pohtimalla mm. mikä huolettaa tai harmittaa asiakasta tai mikä ilahduttaa asiakasta kussakin palvelupolun vaiheessa. Lisäksi vaiheisiin merkittiin asiakkaan tunnetila joko emojiilla tai muistilapulla. Emojivalikoimaan olin tuonut 32 erilaista tunnetilaa.

Työpajan lopuksi kerroin kuinka asiakaskokemuksen kartoittamistyö seuraavaksi etenee ja osallistujat saivat antaa palautetta työpajasta. Koska työpajassa ehdittiin käydä tuotoksia vain hyvin nopeasti läpi, lähetin osallistujille jälkepäin muistion, jonka liitteenä oli Mirosta kuvamuodossa tallennetut tuotokset asiakaspersoonista ja palvelupoluista.

### **6.3.3 Haastattelut**

Moniulotteinen ymmärrys asiakkaista vaatii kvantitatiivisen datan lisäksi ihmisymmärrystä eli tietoa esimerkiksi asiakkaiden arvomaailmasta, oletuksista ja kulttuurista. Ymmärrystä voidaan lisätä tehokkaasti jo muutamalla haastattelulla. (Holma ym. 2021, 119-121)

Palvelumuotoilun menetelmänä käytettävät haastattelut ovat hyödyllinen metodi todellisen tiedon keräämiseen asiakkaiden olemassa olevista kokemuksista (Tomitsch ym 2020, 92). Tutkittavien henkilökohtaisten näkökulmien esiin nostaminen on yksi laadullisen tutkimuksen ominaispiirre ja siksi haastattelut sopivat erinomaisesti laadullisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmäksi (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara, & Sinivuori 2009, 155). Haastattelujen avulla saadaan tietoa esimerkiksi siitä, miten tukittavat itse tulkitsevat asenteitaan, ajatusmallejaan, tarpeitaan ja arjen haasteitaan (Pohjantaival 2022, 73).

Haastattelun vahvuuksia ovat sen joustavuus ja monipuolisuus tilanteessa, jossa halutaan syventää ja selventää saatavaa tietoa (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara, & Sinivuori 2009, 194). Haastattelun heikkous on aineistonkeruun ja analyysin vaatima aika. Haastattelun luotettavuutta heikentää se, että haastateltavilla on taipumus antaa sosiaalisesti suotavia vastauksia. Myös haastattelijan ja haastateltavan välinen vuorovaikutus tai haastattelutilanne vaikuttaa vastauksiin ja niiden tulkitsemiseen. (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara, & Sinivuori 2009, 195).

Tässä tutkimuksessa tein haastatteluja kahdessa eri vaiheessa. Ensimmäiset haastattelut toteutin puolistrukturoituna teemahaastatteluina. Etsin haastateltaviksi palvelupisteen ja asiakasrekisterin avulla kolme sellaista henkilöä, jotka täyttävät muun aineiston perusteella esiin nousseet ”Lahden seudun liikenteen tyypillisen asiakkaan” ominaisuudet mahdollisimman hyvin. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa onkin tyypillistä, että kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti eikä satunnaisotannalla (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara, & Sinivuori 2009, 155). Pieneen tutkimukseen suositellaan haastateltavaksi vähintään kolmesta kahdeksaan henkilöä, jotka on valittu huolellisesti ja edustavat varmasti kohderyhmää (Tomitsch ym 2020, 92). Puolistrukturoidussa teemahaastattelussa määritellään etukäteen käsiteltävät teemat, mutta vain osa kysymyksistä on laadittu etukäteen ja haastattelijalla voi esittää kysymyksiä vapaasti keskustellen myös varsinaisten kysymysten ympäriltä (Holma 2021, 119).

Haastattelin yhden koulumatkatukeen oikeutetun toisen asteen opiskelijan ja kaksi työmatkoja bussilla tekevää aikuista, jotka edustivat eri ikäluokkia ja eri ammattikuntia. Kaikki haastateltavat käyttivät joukkoliikennettä säännöllisesti ja käyttivät bussimatkan maksamiseen kausikorttia. Haastateltavista kaksi asui Lahdessa ja yksi Heinolassa.

Haastattelut toteutin Teams-etäyhteydellä. Kaksi haastattelua tein 12.4.2023 ja yhden 17.4.2023. Kaikki haastateltavat antoivat suostumuksen Teams-kokouksen tallentamiseen. Tein silti myös muistiinpanoja haastattelun aikana. Haastattelukysymykset olin jakanut kolmeen osaan siten, että ensimmäiseksi kysyin haastateltavaan liittyviä taustatietoja. Seuraavaksi kysyin vastaajalta joukkoliikenteen käyttämiseen liittyviä asioita ja viimeiseksi joukkoliikenteen asiakaskokemukseen liittyviä asioita. Haastattelun etukäteen laaditut pääkysymykset ovat tutkimuksen liitteenä. Käytin haastatteluissa myös tilannekohtaisia täydentäviä kysymyksiä, joita en ole kirjannut liitteeseen. Osaan kysymyksistä liittyi sanalistoja, joista vastaajan piti valita vaihtoehtoja. Nämä kysymykset näytin haastateltaville Powerpoint-diolla. Haastateltava näki Haastattelukysymykset-liitteen sivut 1, 2, 3, 5, 12, 13, 14, 15 ja 16. Muut haastattelukysymykset-liitteen sivut olivat piilotettuina ja niillä olevat kysymykset käytiin läpi vain suullisesti. Testasin haastattelukysymykset perheenjäsenillä ennen haastattelujen toteutusta. Tein tarvittavat muutokset kysymyksiin ja haastatteluja varatessa kehoitin haastateltavia varaamaan haastatteluun aikaa noin 1-1,5 tuntia. Haastattelut sujuivat kaikkien haastateltavien kanssa melko samassa ajassa, 50-60 minuutissa. Haastateltavista kaksi käytti videokameraa, yksi ei. Itselläni oli videoyhteys auki kaikissa haastatteluissa.

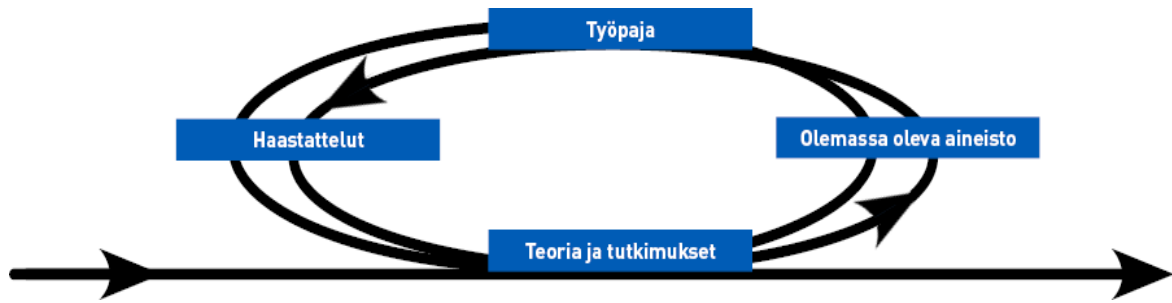


Toisen haastattelun toteutin avoimena ryhmähaastatteluna joukkoliikenneyksikön asiantuntijoille. Tämän haastattelun tarkoituksena oli arvioida tutkimuksen yhteydessä luotuja konstruktioita eli palvelupolkuja ja asiakaspersoonia. Ryhmähaastattelua käytetään usein esimerkiksi silloin, kun vastaajilla on yhteisiä työpaikkakokemuksia tai ryhmän kaikki jäsenet ovat kiinnostuneita muiden käsityksistä (Anttila 2014). Avoin teemahaastattelu on lähellä keskustelua eikä siinä ole kiinteää runkoa, vaan haastateltava johdattelee keskustelua vapaasti haluamansa teeman sisällä (Hirsjärvi ym. 2009, 198).

Ryhmähaastattelun toteutin Teams-etäyhteydellä 24.4.2023. Haastatteluun osallistui kuusi hallinto- ja suunnittelutehtävissä työskentelevää henkilöä Lahden kaupungin joukkoliikenneyksiköstä. Myös tähän haastatteluun osallistuneet allekirjoittivat suostumuslomakkeen ja antoivat luvan haastattelun tallentamiseen. Ryhmähaastatteluun olin varannut aikaa tunnin ja käytimme koko varatun ajan.

#### **6.3.4 Aineiston analyysi**

Aineiston analyysivaiheessa aineistosta erotellaan ne seikat, jotka auttavat löytämään vastaukset tutkimuskysymyksiin (Hirsjärvi ym. 2009, 221). Monivaiheisessa ja -menetelmäisessä laadullisessa tutkimuksessa on tyypillistä, ettei aineiston analyysi etene lineaarisesti, vaan analysointia tehdään useammassa tutkimusprosessin vaiheessa yhtäaikaaisesti aineiston keräämisen kanssa (Hirsjärvi ym. 2009, 223). Näin tapahtui myös oman graduprosessin kohdalla. Keräsin aineistoa useammasta eri lähteestä ja olin jo aloittanut olemassa olevan aineiston ja työpaja-aineiston analyysin ennen haastattelujen tekemistä. Tämä oli myös edellytys tutkimuksen etenemiselle, sillä tarvitsin muusta aineistosta saatavaa informaatiota valitakseni kohderyhmää parhaiten edustavat haastateltavat. Toisaalta palasin haastattelujen jälkeen useita kertoja uudestaan kaikkeen aineistoon tyypittely- ja synteesivaiheissa. Hirsjärven ym. mukaan tällaista polveilevaa kvalitatiivista analyysia voidaan kuvata spiraalimaisena mallina (Hirsjärvi ym. 2009, 224). Aineiston analyysiprosessin olen kuvannut Hirsjärven ym. määritelmää (2009, 224) mukaillen kuvassa 16.



Kuva 16 Aineiston analysointiprosessi (Niemi 2023, mukailen Hirsjärvi ym. 2009, 224)

Tutkimukseni aineiston analysoin sisällönanalyysillä. Sisällönanalyysi on joustava perusmenetelmä laadullisen aineiston analysoinnissa (Tuomi & Sarajärvi 2018, 103). Sisällönanalyysin avulla aineisto järjestetään selkeään muotoon, jotta aineistosta saadaan esille yhtenäistä tietoa tutkittavana olevasta ilmiöstä (Tuomi & Sarajärvi 2018, 122). Lähestymistapana olen käyttänyt abduktiivista päättelyä, sillä aineiston analyysissä yhdistin aineisto- ja teorialähtöistä sisällönanalyysia. Abduktiivisessa päättelyssä on tyypillistä käyttää aiempaa kirjallisuutta ja teorioita johdattelevana ajatuksena, jonka avulla tarkastellaan empiiristä maailmaa ja analysoidaan tutkimuksessa kerättyä tietoa (Anttila 2014).

Haastattelut olivat nauhoitettuja, joten ensimmäiseksi litteroin ne. Litterointia eli puhtaaksi kirjoittamista voidaan tehdä koko aineistosta tai valikoiden esimerkiksi teemojen mukaan (Hirsjärvi ym. 2009, 222). Hyödynsin jälkimmäistä tapaa ja poimin aineistosta vain niitä sisältöjä, joilla oli yhteyksiä tutkimuskysymyksiini. Litteroitua aineistoa analysoin tyyppitelmällä. Tyyppittelyssä aineistoa luokitellaan tiettyjen yhteisten piirteiden tai ominaisuuksien perusteella ryhmiin, informatiivisiksi tyypeiksi (Günther & Hasanen 2023). Haastatteleamalla keräämäni aineiston analyysissä käytin virtuaalista Miro-valkotaulua. Kirjasin haastatteluvastauksista muistilapuille joko yksittäisiä sanoja, suoria lainauksia tai lyhentämällä vastauksista pääkohtia. Tässä vaiheessa pyrin tietoisesti eroon tähän asti tutkimusta ohjanneesta asiakasryhmäajattelusta. Tein ryhmittelyä asiakkaan kokemuksen ja käyttäytymisen perusteella värikoodaamalla ja siirtämällä lappuja ryhmiin. Loin ryhmille kuvauksia, kuten ”joukkoliikenteen käyttö”, ”digitaaliset taidot”, ”tunteet”, ”onnistunut bussimatka” ja ”huonot kokemukset”. Tässä vaiheessa lähdin myös yhdistämään eri aineistonkeruumenetelmillä hankkimaani tietoa. Järjestin aineiston vielä kertaalleen kokonaan uudelleen tyyppitelmällä ryhmistä persoonia. Tyyppitellessä aineistoa voidaan ryhmitellä samankaltaisuuksien ja eroavaisuuksien mukaan (Günther & Hasanen 2023). Tyyppittelyä tein rakentamalla toisiinsa kytkeytyvistä Miro-lapuista, niihin liittyvistä tilastotiedosta ja työpajassa

esiin tulleesta tiedosta kokonaisuuksia, jotka muodostivat jo persoonakuvausten ”raaki-leita” (Kuva 16). Persoonaluonnokset olivat siis aineistoni lopullisia tyyppejä eli tietyn ryhmän jäsenille tunnusomaisten piirteiden ja ominaisuuksien pohjalta luotuja kokonaisuuksia, jotka tiivistävät ja havainnollistavat aineistossa esiintyviä ilmiöitä (Günther & Haasanen 2023).

Palvelumuotoilun työkalujen käytön arvioinnissa käytin avointa ryhmähaastattelua joukko-liikenneyksikön henkilöstölle. Tässä haastattelussa kerättyä aineistoa en enää litteroinut ja käsitellyt Mirossa. Litteroin haastattelun pääkohdat tallenteesta Word-tekstinkäsittelyohjelmaan, josta nostin gradututkielmaan relevantit osuudet.

#### **6.4 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti**

Hyvä tutkimus edellyttää, että tutkimuksessa noudatetaan hyvää tieteellistä käytäntöä (Hirsjärvi ym. 2009, 23). Koko pro gradu -prosessin ajan olen pyrkinyt noudattamaan tutkimuseettisen neuvottelukunnan laatimaa ohjeistusta hyvästä tieteellisestä käytännöstä kuten yleistä huolellisuutta, tarkkuutta ja rehellisyyttä (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2023). Olen ottanut huomioon muiden tutkijoiden työn ja saavutukset merkitsemällä lähdeviitteet oikeaoppisesti ja erottamalla selkeästi lähdeviittaukset omista havainnoista ja kokemuksistani. Aineistoa kerätessä olen pyytänyt kaikilta työpajaan ja haastatteluihin osallistuvilta kirjallisen suostumuksen tutkimukseen sekä hyväksynnän tietojen käyttämiseen ja säilyttämiseen Lapin yliopiston ohjeiden mukaisesti. Suostumuslomakkeessa osallistujalla oli mahdollisuus antaa erikseen lupa tunnistettavissa olevan valokuvan julkaisemiseen. Suostumuslomake on tämän tutkimuksen liitteenä.

Reliaabelius tutkimuksessa viittaa siihen, kuinka luotettavasti mittaustulokset voidaan toistaa (Hirsjärvi ym. 2009, 231). Hyvän tapaustutkimuksen perustapahtumat ovat toistettavissa, vaikkei kahta täsmälleen samanlaista tilannetta voikaan koskaan saada aikaan (Anttila 2014). Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan parantaa kuvaamalla tutkimuksen toteuttamisen ja analyysin vaiheet mahdollisimman tarkasti (Hirsjärvi ym. 2009, 232). Olen pyrkinyt lisäämään tutkimukseni luotettavuutta kuvaamalla työpajan ja haastattelujen toteuttamistapoja ja yksityiskohtia huolellisesti. Tämän kuvauksen avulla pro gradussa käyttämäni aineistonkeruu- ja analysointitavat olisi mahdollista toteuttaa uudelleen. Koska tapaustutkimukseni kohteeksi on rajattu Lahden seudun liikenne, eivät tutkimustulokset ole kuitenkaan luotettavasti laajennettavissa koskemaan isompaa käyttäjäjoukkoa. Tapaustutkimuksen luonteeseen kuuluu, etteivät tulokset välttämättä ole yleistettävissä (Anttila 2014).

Tutkijapositioni ei ollut täysin objektiivinen. Tapaustutkimuksessa tutkija ja tutkittavat ovat vuorovaikutuksessa keskenään, jolloin tutkija voi vaikuttaa pelkällä läsnäolollaan tapahtumien kulkuun siitä huolimatta, että hän pyrkii olemaan puuttumatta niihin (Anttila 2014). Omalla roolillani joukkoliikennesuunnittelijana tutkimuksen kohdeorganisaatiossa saattaa olla vaikutusta sekä työpajaan osallistuneiden että haastateltavien kertomaan samoin kuin tutkimuksen tuloksiin. Tiedostin tämän riskin jo ennen aineistonkeruun aloittamista ja pienensin riskiä kertomalla osallistujille enemmän työn tutkimuksellisesta roolista kuin sen yhteydestä omaan työhöni. Halusin myös korostaa osallistujille, että osallistuminen on vapaaehtoista ja vastaukset käsitellään anonyymisti, ja että he voivat kertoa ajatuksiaan avoimesti ja rehellisesti. Tutkimuksen avoimuutta lisäsin lähettämällä työpajaan osallistuneille muistion työpajasta työpajan jälkeen. Anonymiteetin säilyttämiseksi merkitsin muistioon vain osallistuneiden määrän ilman nimi- ja organisaatietietoja. Oman roolini vaikutusta tutkimuksen tuloksiin pohdin tarkemmin johtopäätöksissä luvussa 8.

Validiteetilla tarkoitetaan tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä on tarkoituskin mitata (Hirsjärvi ym. 2009, 231). Tutkimuksen validiutta voidaan tarkentaa käyttämällä useita menetelmiä (Hirsjärvi ym. 2009, 231). Tutkimukseni luotettavuutta olen lisännyt aineistotriangulaation avulla. Käyttämäni aineistoon sisältyi sekä määrällistä että laadullista sisältöä. Luotettavuutta lisää myös tekemäni tulosten vertailu muilta joukkoliikennetoimijoilta saatuun tietoon ja teoriaan.

## 7 TUTKIMUSTULOKSET

Tässä luvussa esitän tutkimuksen tulokset sekä niiden pohjalta työstetyt palvelupolut ja asiakaspersoonat, joissa tutkimustulokset tiivistetään visuaalisesti ymmärrettävämpään muotoon. Tutkimuksen tulokset ovat aineistosta laadittuja synteesejä. Vertaan tuloksia myös suhteessa teoriaan ja muihin tutkimuksiin, erityisesti Helsingin seudun liikenteen ja Jyväskylän Linkki-liikenteen asiakaskokemusta koskeviin tutkimuksiin. Tapaustutkimuksen tulokset kuvaavat aina pelkästään tutkittua tapausta ja eikä tuloksia voida suoraan yleistää (Anttila 2014). Synteisien ja vertailun avulla voidaan kuitenkin löytää yhteneväisyyksiä, jotka kuvaavat joukkoliikenteen tämänhetkistä asiakaskokemusta ja joista on hyötyä erityisesti tutkimuksen kohdeorganisaatiolle.

### 7.1 Lahden seudun liikenteen asiakaskokemuksen nykytila

Pro gradu -tutkielman yhtenä tavoitteena oli saada selville, miten asiakkaat kokevat Lahden seudun liikenteen palvelun tällä hetkellä ja tässä luvussa kuvaan tuloksia, jotka vastaavat tähän tutkimuskysymykseen.

Asiakastytyväisyyskyselyjen perusteella asiakkaat ovat yleisellä tasolla melko tyytyväisiä Lahden seudun liikenteeseen. Kuten luvussa 6.3.1 esittelin, nykyisten matkustajien joukkoliikenteelle antaman yleisarvosanan keskiarvo oli 4,06 ja kaikkien kuntalaisten arvosanojen keskiarvo oli 3,6. Jälkimmäisessä joukossa on varmastikin heitä, jotka ovat lakanneet käyttämästä joukkoliikennettä tai joiden liikkumisen tarpeita joukkoliikenne ei palvele muutenkaan, ja siksi arvosana on alhaisempi kuin nykyisillä matkustajilla.

Matkan maksaminen on asiakkaiden mielestä helppoa ja valittuun maksutapaan ollaan pääasiassa tyytyväisiä. Samoin tiedon saatavuus reiteistä ja aikatauluista sekä kuljettajan ajotapa ovat matkustajien mielestä erinomaisia. Myös Lahti-Pisteeltä saatava asiakaspalvelu on koettu helpoksi ja nopeaksi, ja lähes kaikki ovat saaneet asiansa hoidetuksi (Lahden kaupunki 2022b).

Asiakaskyselyn tuloksista selvisi, että tyytymättömmimpiä matkustajat olivat linja-auton ulkotilojen siisteyteen ja joukkoliikenteen luotettavuuteen. Asiakaspalautteissa esille ovat nousseet reitit ja aikataulut, liikennöitsijät tai kuljettajien toiminta. Tässä kohtaa tuloksissa on ristiriitaisuuksia. Kuljettajien ystävällisyys ja ajotapa on saanut kiitosta asiakaskyselyssä, mutta korostuu palautteissa. Ilmeisesti kynnys kuljettajan virheestä huomauttamiseen on matalampi kuin vaikkapa likaisesta linja-autosta palautteen antaminen. Koska asia-

kaskokemus syntyy ennen kaikkea vuorovaikutustilanteissa, on kuljettajan toiminta asiakkaalle myös tärkeämpää kuin vaikkapa mainittu linja-auton siisteys. Kiinnostavaa pohdintaa on myös se, että vaikka kuljettajan ja asiakkaan keskinäinen kohtaaminen olisi onnistunut, vaikuttaako asiakkaan antamaan arvioon muiden matkustajien ja kuljettajien väliset tilanteet. Toisin kuin monella muulla toimialalla linja-autossahan asiakkaan on mahdollista seurata muiden asiakkaiden ja kuljettajan toimintaa oman ostotapahtumansa jälkeen koko matkansa ajan.

Asiakaskokemus on kokonaisuus ja ennen kaikkea ne tunteet, joita yritys herättää (Merikallio 2021, 31). Millaisia tunteita Lahden seudun liikenteen asiakkaat kokevat? Työpajassa henkilöstö tunnisti epäonnistuneissa kohtaamisissa ja tilanteissa asiakkaan häkellyneen, pelästyneen ja ihmettelevän tunteen. Asiakkaan tunnetta kuvattiin työpajassa myös yleisenä harmistumisena ja pahana mielenä sekä pettymyksen kokemuksena. Onnistuneissa kohtaamisissa ja tilanteissa asiakkaan tunteet olivat henkilöstön mielestä melko neutraaleja, eikä asiakas koe onnistuneiden tilanteiden jälkeen suuria tunteita. Tunnistetut positiiviset tunteet olivat asiakkaan tyytyväisyys ja tervetullut olo.

Näiltä osin tulokset ovat hyvin pitkälle samoja kuin NayaDayan Jyväskylässä tekemässä tutkimuksessa, vaikkei Lahden seudun liikenteen henkilöstöllä ollut käytössään samaa 20 tunteen tunnepyörää ja siten tunteiden nimeäminen oli työpajassa vapaampaa. Jyväskylän paikallisliikenteessä tyytyväisyys oli ainoa tunne, jonka oli valinnut lähes 50 % vastaajista. Helpotusta tunsivat noin 10 % vastaajista ja saman verran oli vastaajia, jotka eivät tunteneet mitään tunnetta. Negatiivisista tunteista niin henkilöstön työpajassa kuin NayaDayan tutkimuksessakin nousi vahvimaksi pettymys, jonka Jyväskylässä oli valinnut 5 % vastaajista. (NayaDaya Oy 2022, 3)

Olemassa olevasta aineistosta ja työpajasta saamaani tietoa Lahden seudun liikenteen asiakkaiden kokemuksista syvensin haastatteluilla. Haastateltavien oli helppo nimetä joukko- liikenteeseen liittyviä negatiivisia tunteita. Kaikki haastateltavat mainitsivat ärtymyksen. Ärsyyntyminen ei ole tunteena kovin voimakas ja sen aiheutti useimmiten joku melko merkityksetön asia, kuten voimakkaat hajusteet tai kovaäänisyys. Voimakkaampaa kiukkua tai suuttumusta koettiin silloin, kun kyyti jäi syystä tai toisesta saamatta. Tunteen voimakkuus riippui tilanteesta. Huonossa säässä tai rankan työpäivän päälle odottamisen aiheuttama negatiivinen tunne kipusi kahdella vastaajalla maksimiin:

*”Kun sitä bussia ei tuu. On pakkasta ja tuulta on ja oot ihan jäässä. Silloin harmittaa. Siinä miettii, että minä maksan tästä palvelusta ja täällä minä seison. Ja se ajan hukkaan heittäminen. Kyl se tunne on ärtymys, kiukku ja viha. Silloin ottaa pattiin. Se kestää kyllä yllättävän pitkään. Paljon pidempään kuin se, että itse lämpenee, kun pääsee sisälle.” (haastatteluun vastannut)*

*”Bussi ajoi ohi, vaikka heilutin. Siinä tulee sellainen paniikki, että mitä mä nyt teen.” (haastatteluun vastannut)*

Positiivisia tunteita haastateltavien oli vaikeampi nimetä. Yksi haastateltavista ei ensin meinannut keksiä positiivista kokemusta lainkaan ja kun sellainen lisäkysymysten avulla löytyi, oli hänen vaikea liittää kokemukseen mitään tunnetta. Kaikkien haastateltavien positiiviset tunteet liittyivät siihen, mitä bussin sisällä tapahtuu. Varsinkin kuljettajan toiminnalla oli merkittävä vaikutus asiakkaiden positiivisiin tunteisiin. Kahdella haastateltavista positiiviset kokemukset liittyivät pelkästään kuljettajaan. Kuljettajan iloinen tervehdys oli tuonut hyvää mieltä. Myös se ilahdutti erästä vastaajaa, jos hän näki kuljettajan nousevan auttamaan vaikkapa huonosti liikkuvaa vanhusta. Kaksi vastaajaa kertoi ilahtuvansa siitä, että kuljettaja odottaa hänen pääsevän istumaan ennen kuin lähtee liikkeelle. Yksi haastateltava piti kivoista maisemista ja silloin tällöin kohdalle osuvasta mahdollisuudesta jutella bussimatkan ajan ystävän kanssa. Haastateltavien kokemat positiiviset tunteet liittyivät siis iloon ja yleiseen hyvän olon tunteeseen:

*”Tulee siis hyvälle mielelle, hyvälle tuulelle. En mä osaa sen tarkemmin sanoa. Hyvä tuuli tarttuu.” (haastatteluun vastannut)*

*”Semmosta niinku positiivisuutta” (haastatteluun vastannut)*

Positiiviset tunteet eivät herätä haastateltavissa voimakkaita reaktioita. Eräs haastateltava pohdiskeli, että vaikka ystävällisestä kuljettajasta tulee hyvälle mielelle, ei kyseessä ole odotukset ylittävä kokemus:

*”Ehkä sitä vaan ajattelee, että näin pitäisi mennäkin. Että aina kuuluisi ollakin ystävällinen ja auttaa.” (haastatteluun vastannut)*

Myös haastatteluissa nousi esiin joukkoliikenteen arkisuus. Haastateltavat eivät odota joukkoliikenteeltä ihmeitä. Paras bussimatka täyttää liikkumisen tarpeen nopeasti ja sujuvasti:

*”Paras bussimatka on nopea, sujuva ja töyssytön” (haastatteluun vastannut)*

*”Bussi tulee ajallaan, kuljettaja moikkaa pirteästi ja matka sujuu hyvin.”*

*(haastatteluun vastannut)*

*”Mä jotenkin koen sen aika neutraalina asiana.*

*Se on kumminki vaan siirtyminen paikasta toiseen.” (haastatteluun vastannut)*

Asiakkaiden tyytyväisyyttä osoittaa kyselyjen lisäksi heidän osoittama ymmärrys epäonnistuneitakin palvelutilanteita kohtaan. Tämä tuli esiin erään haastateltavan kommentissa sen jälkeen, kun hän oli kertonut negatiivisesta kokemuksestaan. Siitä huolimatta, että haastateltava oli valinnut kokemansa vihantunteen intensiteetiksi voimakkaimman mahdollisen eli numeron viisi asteikolla 1-5, hän osoitti empatiaa tilanteelle, jolloin bussi jää tulematta:

*”Toisaalta sekin on aika inhimillistä. Tuleehan henkilöautollakin ajaessa kaikenlaista estettä eteen. Ei siinä ollut mitään sellaista, mikä olis mua erityisesti järkyttänyt.”*

*(haastatteluun vastannut)*

Kukaan haastateltavista ei seurannut aktiivisesti Lahden seudun liikenteen viestintää, kuten Lahden seudun liikenteen sosiaalisen median kanavia tai uutiskirjettä. Vastajat eivät olleet huomanneet myöskään muiden tekemiä julkaisuja. Vain yksi haastateltava vastasi nähneensä joskus Lahden seudun liikenteeseen liittyvän julkaisun sosiaalisen median keskusteluryhmässä. Yksi haastateltavista sai kaiken tarvitsemansa joukkoliikennetiedon reittiopasta LSL-sovelluksen kautta. Toinen haastateltava sanoi käyttävänsä sekä reittiopasta että LSL:n nettisivuja. Yksi haastateltava kertoi lataavansa ja tallentavansa aina aikataulut pdf-tiedostoina omalle laitteelleen. Informaatio ja siihen liittyvät palvelut olivat kaikkien haastateltavien mielestä helposti löydettävissä ja ymmärrettävissä. Aikataulut koettiin pääasiassa sopiviksi ja niitä koskeva tunnekokemus oli joko helpotus, ilo ja tyytyväisyys. Joukkoliikenteen viestintä ei herättänyt joko lainkaan tunnetta tai tyytyväisyyttä.

Testasin haastattelemillani asiakkaila luvussa 4.2 mainitsemiani asiakaskokemuksen mittaamisessa yleisesti käytettyjä NPS-, CSAT- ja CES-mittareita. Siitä huolimatta, että vastaajia oli vain kolme, eikä tulos ole siten yleistettävissä, halusin kuulla millaisia arvioita he Lahden seudun liikenteelle näillä mittareilla antavat. Muuta aineistoa noudatellen haastateluista ei tullut yllätyksiä tämänkään suhteen. Kaikki haastateltavat valitsivat tyytyväisyyttä kuvaavaksi numeroksi arvon neljä CSAT-mittarin asteikolla 1-5, jossa 1=erittäin tyytymätön ja 5=erittäin tyytyväinen. Lahden seudun liikenteen palvelujen käyttämisen



helppouden vastaajat arvioivat niin ikään erittäin helpoksi arvolla 1 tai 2 asteikolla 1-5, jossa 1=erittäin helppoa ja 5=ei lainkaan helppoa. Kaikki vastaajat kuuluvat myös NPS-mittauksessa suosittelijoihin arvosanalla 8 tai 9.

Haastateltavat saivat tehtäväkseen määrittää tunteen samoille joukkoliikenteen ominaisuuksille, kuin mitä NayaDaya Oy oli käyttänyt Jyväskylän Linkki -liikenteen asiakaskyselyssä. Ominaisuudet on listattu Haastattelukysymykset-liitteen sivulla 13. En käyttänyt haastattelussa Geneven yliopiston tunnepyörää, vaan sen pohjalta luomaani lineaarista mittaristoa (Kuva 17). Mittaristossa oli samat tunteet kuin NayaDayan tutkimuksessa. Tunnetta kuvasin mittarissa emojiilla, värisävyllä ja sanallisella selityksellä. Jokaisella emojiolla oli myös numero, ja haastattelussa vastaaja sai käyttää joko numeroa tai tunnesanaa. Koska emojiit ovat tulkinnanvaraisia ja ihmiset tulkitsevat kuvioiden ilmettä eri tavalla, mainitsin haastateltaville erikseen asiasta, ja pyysin valitsemaan tunteen ensisijaisesti tunnesanan perusteella.

**Mitä tunteita seuraavat Lahden seudun liikenteeseen liittyvät ominaisuudet sinussa herättävät?**

Haastattelija luettelee sinulle yksi kerrallaan ominaisuuksia, valitse tästä mittarista jokaisen kuulemasi sanan jälkeen sitä parhaiten kuvaavan tunteen kuvaus tai numero.

Emojiit ovat vain tukemassa tunnetilan kuvausta – voi olla että itsellesi emojiin merkitys on jotain muuta. Valitse ensisijaisesti se tunne, jonka sanallinen kuvaus on lähimpänä. Perustele halutessasi vastauksesi.

Osa kuulemistasi sanoista voi tarkoittaa lähes samaa asiaa, voit tulkita jokaisen sanan omalla tavallasi.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
ei tunnetta	rakkkaus	kiinnostus	ilo	ihailu	mielihyvä	ylpeys	tyytyväisyys	myötätunto	hauskuus	helpotus	syyllisyys	pelko	katumus	suuttumus	häpeä	pettymys	suru	halveksunta	inho	viha

Kuva 17 Tunteiden kysymiseen käyttämäni mittari, jonka kehitin Geneven yliopiston tunnepyörän ja NayaDayan mittarin pohjalta. Emoji-kuvat ovat Mirosta. (Niemi 2023)

Koska vastaajia oli vain kolme, en analysoinut tämän kysymyksen vastauksia määrällisenä, vaan etsin niistä yhteneväisyyksiä ja eroavaisuuksia. Näin ollen listasin mittarista saamani tunteet sanoina Miroon ja värikoodasin vastaukset negatiivisen, neutraalin ja positiivisen tunteen mukaan. Haastateltavat valitsivat mittarista ylivoimaisesti eniten tyytyväisyyden ja ilon tunteita. Erityisesti toimivuus, nopeus, kuljettajat, asiakaspalvelu, turvallisuus, ympäristöystävällisyys ja digitaaliset palvelut keräsivät kaikilta vastaajilta runsaasti positiivisia tunteita. Koettuja negatiivisia tunteita olivat pettymys, syyllisyys ja suuttumus. Näitä tunteita koettiin vuorojen tiheyden, ajoneuvojen sisätilojen ja muiden matkustajien kohdalla.

Kun vertasin haastateltavien kokemia tunnekokemuksia NayaDayan Jyväskylässä tekemään tutkimukseen, havaitsin että sitoutumisen tasoon viittaavat tunteet noudattelevat haastateltavien kohdalla samaa tulosta. Haastateltavat sijoittuivat NayaDayan käyttäytymiseen perustuvassa nelikentässä joko lojaaleihin puolestapuhujiin tai passiivisiin matkustajiin.

Haastateltavien piti myös valita 50 adjektiivin listalta viisi Lahden seudun liikennettä parhaiten kuvaavaa sanaa. Olin valinnut adjektiivit siten, että niillä ylipäänsä voisi kuvata joukkoliikennettä. Varmistin myös, että lista on riittävän monipuolinen. Listalla oli oman tulkintani mukaan 18 negatiivissävytteistä adjektiivia, 22 positiivissävytteistä adjektiivia ja 10 neutraalia adjektiivia. Sanalista on Haastattelukysymykset-liitteessä. Tässä tehtävässä vastaajat olivat varsin yksimielisiä. Kaikki valitsivat omalle listalleen sanat sujuva, hyödyllinen ja käytännöllinen. Kaikki muut valitut sanat olivat positiivisia paitsi neutraaliksi luokittelemani adjektiivi ”vaatimaton”.

Halusin testata myös luvussa 4.2.4 esittelemääni projektiivista menetelmää tunnekokemuksen kuvaamiseen ja pyysin haastateltavia kertomaan, mikä eläin Lahden seudun liikenne olisi ja miksi. Lahden seudun liikenne olisi haastattelujen perusteella pujahteleva kauris, nopea gepardi tai pyrähtelevä ja parveileva sinitäinen.

## **7.2 Lahden seudun liikenteen asiakaspersonat**

Tammikuussa Lahden seudun liikenteen busseissa nousuja kirjattiin kaikkiaan 696 391 kappaletta, mikä tarkoittaa keskimäärin yli 22 000 nousua päivässä, jos ei huomioida eroa arkipäivien ja viikonloppujen kuormituksessa. Jos matkustajista suurin osa tekee päivittäin meno- ja paluumatkan bussilla, kulkee Lahden seudun liikenteessä päivittäin lähes 10 000 matkustajaa. Näin suureen joukkoon mahtuu monenlaisia asiakkaita, mutta tässä tutkimuksessa tarkoitukseni oli löytää heistä sellaisia yhteneväisyyksiä ja ominaisuuksia, joiden avulla on mahdollista työstää tiivistetty, inhimillinen kuvaus asiakkaasta. Asiakaspersonaa rakentamalla hain vastausta tutkimuskysymykseen ”Keitä Lahden seudun liikenteen asiakkaat ovat?”

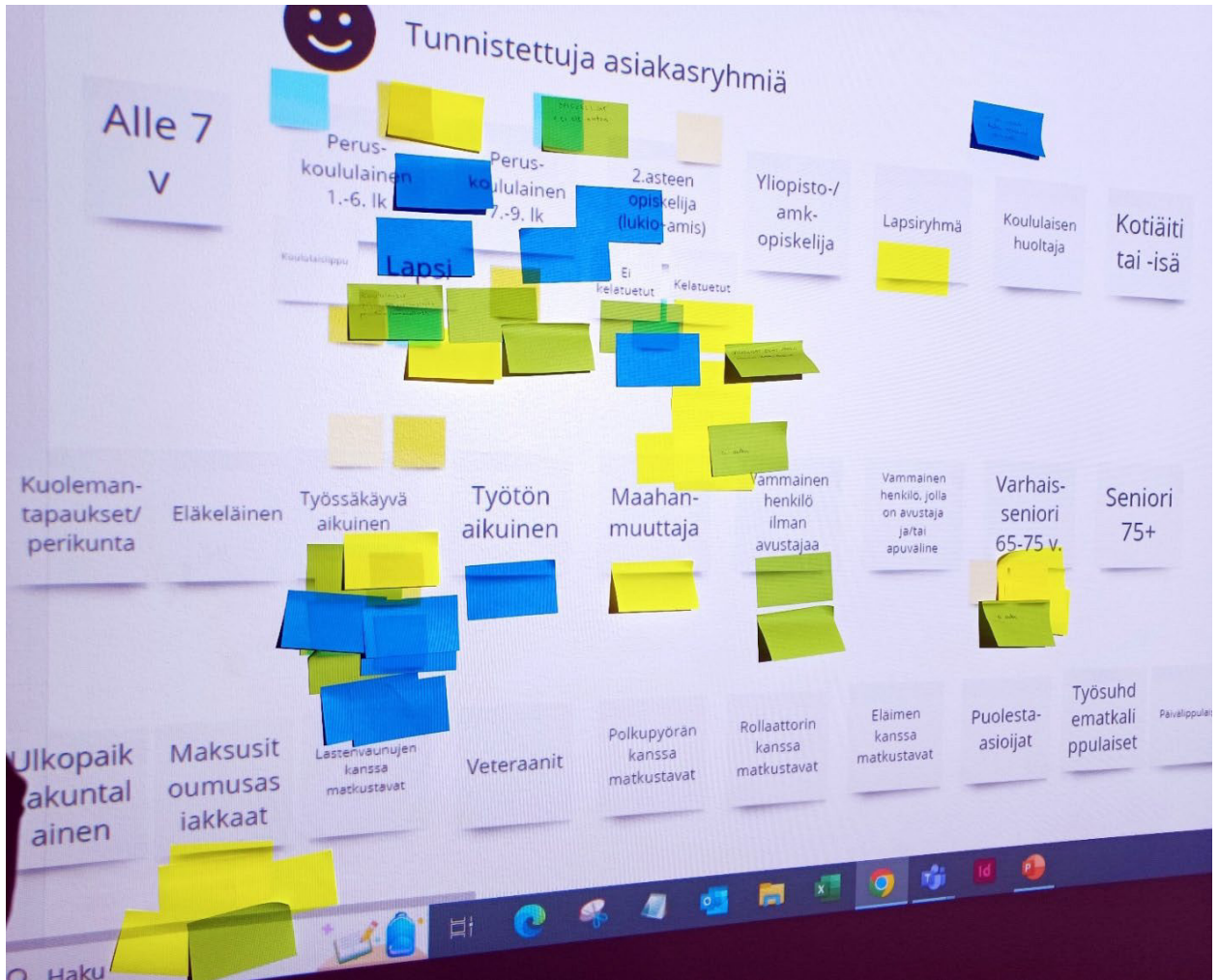
Luvussa 6.3.1 esittelemieni tilastojen ja raporttien perusteella Lahden seudun liikenteen matkustaja käyttää eniten kausilippua. Todennäköisimmin kyseessä on nuori, joka kulkee linja-autolla johonkin seudun oppilaitoksista tai työmatkoja bussilla tekevä aikuinen nainen. Tietoa Lahden seudun liikenteestä nuori matkustaja saa reittioppaasta, jota hän käyttää

matkapuhelimellaan. Yli 45-vuotias aikuinen matkustaja puolestaan hankkii tietoa todennäköisemmin aikatauluvihkosta, mutta saattaa katsoa myös reittiopasta tai LSL:n verkkosivuja. Yhteyttä Lahden seudun liikenteen asiakaspalveluun matkustaja ottaa ensisijaisesti sähköisten kanavien kautta. Uuden kauden matkakortilleen asiakas lataa Waltin verkkokaupassa tai palvelupisteessä. Jos asiakas tarvitsee asiakaspalvelua, hän asioi todennäköisimmin Lahti-pisteessä.

Määrällisen datan lisäksi käytin tutkimuksessa myös laadullista tietoa, jotta saan syvennettyä ja laajennettua asiakastietoa. Tätä tietoa keräsin henkilöstölle suunnatusta työpajasta sekä haastattelemalla asiakkaita.

Tilastojen ja raporttien avulla pystyin jo havaitsemaan selkeitä joukkoja asiakaskunnasta, joiden pohjalta tunnistin 15 asiakasryhmää. Tätä jakoa täydennettiin henkilöstön työpajassa siten, että tunnistettuina oli 32 asiakasryhmää. Asiakasryhmien tunnistamisen jälkeen työpajassa rajattiin joukkoa taas pienemmäksi sen perusteella, keitä asiakasrajapinnassa työskentelevät henkilöt eniten kohtaavat työpäivänsä aikana (keltaiset laput), kenelle asiakkaista LSL on tärkein arjen sujumisen kannalta (vihreät laput) ja kuka asiakkaista on LSL:lle tärkein (siniset laput). Tässä tehtävässä tulos oli varsin yksiselitteinen. Lopputulos on esitelty kuvassa 18. Kuvassa eivät näy kaikki Mirossa lisätyt laput, sillä ne jäävät fyysisten muistilappujen alle. Tarkistuslaskennan tein heti työpajan jälkeen usean valokuvan ja Miron tietoja kokoamalla. Koska ryhmittelyssä nousi niin selkeästi esiin eniten lappuja keränneet asiakasryhmät, ei mahdollinen laskentavirhe työpajassa olisi vaikuttanut työpajan tuloksiin. Eniten lappuja oli seuraavissa asiakasryhmissä:

- ”Peruskoululainen/lapsi”. Nämä käsiteltiin työpajassa yhtenä ryhmänä, sillä osallistujien oli haastavaa jakaa ”lapsi” -asiakasryhmää luokka-asteen mukaan. Yhteensä lappuja koululainen/lapsi -asiakasryhmän kohdalle tuli 15 kpl.
- ”Työssäkäyvä aikuinen”: 14 kpl
- ”Toisen asteen opiskelija”: Kela-tuetut 7 kpl, ei kelatuetut 2 kpl, yleisesti toisen asteen opiskelijat ilman jakoa kelatuen perusteella 4 kpl. Kaikki yhteensä 13 kpl
- ”Varhaissektorit 65-75 v.” ja ”Maksusitoumusasiakkaat”: Molempia 5 kpl



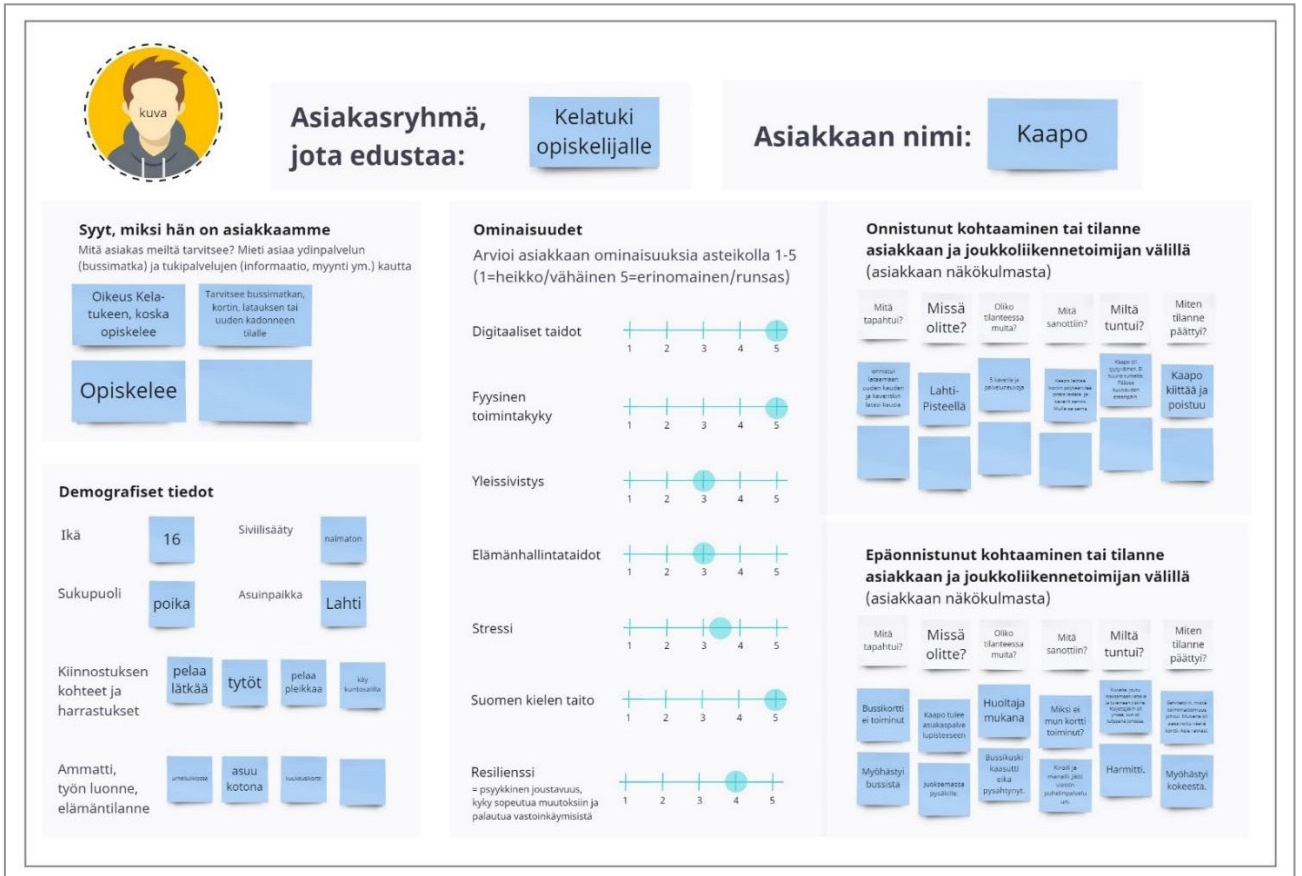
Kuva 18 Lahden seudun liikenteen nykyiset asiakkaat -työpajatyöskentelyn tuotos. (Niemi 2023)

Työpajassa työstettiin persoonakortit neljälle eniten lappuja saaneelle asiakasryhmälle (Kuva 19). Kolme selvästi eniten lappuja saanutta ryhmää olivat ”lapset”, ”työssäkäyvä aikuinen” ja ”toisen asteen opiskelija”. Neljännelle sijalle päätyivät samalla lappumäärällä (5) ”varhais-senioreti 65-75 v.” ja ”maksusitoumusasiakkaat”. Näistä valitsin arpomalla persoonakortteihin työstettäväksi varhais-senioretit.

Työpajassa syntyneet asiakaspersoonat lyhyesti:

- Riku, 14-vuotias yläkoululainen Nastolasta, joka kulkee bussilla pääsääntöisesti kouluun, mutta käyttää joukkoliikennettä myös vapaa-ajalla.
- Kaapo, 16-vuotias lahtelainen lukio-opiskelija, joka on oikeutettu Kela-tuettuihin bussimatkoihin. (Kuva 18)
- Pirkko, 60 vuotta, Hollolasta. Toimii Lahden kaupungilla opettajana ja on oikeutettu työsuhdematkalippuun.

- Nimetön 70-vuotias yksinasuva nainen Lahdesta, joka hoitaa bussilla asiointimatkoja Lahden sisällä ja asioi Lahti-Pisteellä.



Kuva 19 Esimerkki yhdestä työpajassa täytetystä persoonakortista. Persoonapohjassa käytetty profiilikuva ja ominaisuuksissa käyttämäni asteikko ovat Mirosta. (Niemi 2023)

Vaikka persoonat olivat keksittyjä, olin hyvin tyytyväinen työpajassa tuotettuihin persoonakortteihin. Osallistujilla ei ollut käytössään tilastodataa, vaan he loivat hahmot pelkäävät omiin kokemuksiinsa ja havaintoihinsa perustuen. Siitä huolimatta persoonat noudattelivat pääpiirteissään määrällisistä mittareista samaa tietoa.

Yleisellä tasolla osallistujien luomat persoonat matkustavat bussilla työ- ja koulumatkaliikenteen tyypillisiin aikoihin arkisin aamulla ja illalla. Aikuinen matkustaja työskentelee todennäköisimmin päivätyössä, jotta vuorotarjonta sopii hyvin hänen työaikoihinsa. Osa luo duista persoonista käyttää linja-autoa myös vapaa-ajan matkoihin. Suurimmalla osalla matkustajista on työpajan osallistujien mielestä erinomainen suomen kielen taito ja vähintään melko hyvät digitaaliset taidot. Asiakkaalla on jonkin verran stressiä ja nuoria matkustajia lukuun ottamatta myös jonkin verran haasteita fyysisen toimintakyvyn kanssa. Matkustajien elämänhallintataidoissa ja resilienssissä todettiin työpajassa olevan hyvin laajaa vaihtuvuutta.

Persoonakortteihin tuli kirjata ominaisuuksien lisäksi kuvaus onnistuneesta ja epäonnistuneesta kohtaamisesta tai tilanteesta asiakkaan ja joukkoliikennetoimijan välillä. Onnistunut kohtaaminen liittyi osallistujien mielestä joko hyvin sujuneeseen bussimatkaan tai onnistuneeseen matkakortin lataukseen. Epäonnistuneet tilanteet liittyivät toimimattomaan korttiin tai epäonnistuneeseen lataukseen, bussista myöhästymiseen tai bussin ohiajamiseen.

Haastatteluista saamani informaatio vahvisti muusta aineistosta saamaani tietoa. Valitut haastateltavat edustivat aiemmissa aineistoissa esiin nousseita kohderyhmiä eli LSL:n suurimpia asiakasryhmiä, kun mittarina käytetään matkustusmäärää ja henkilöstön asiakaskontakteja. Haastatteluissa hankin lisätietoa asiakkaiden elämäntilanteesta, kokemuksista ja tavasta, millä he joukkoliikennettä ja sen lisäpalveluja käyttävät.

Lopullisia asiakaspersoonia työstin yhdistelemällä olemassa olevaa ja keräämäni aineiston tietoja. Työpajan jälkeen käytössäni oli jo persoonaluonnokset. Sekä määrällinen tieto että henkilöstön kokemukset tukivat voimakkaasti toisiaan ja nopeasti sain kohdistettua tutkimuksen fokuksen tärkeimpiin ja suurimpiin asiakassegmentteihin. Tässä vaiheessa lähdin jälleen laajentamaan aineistonkeruuta etsimällä haastateltavat, jotka vastaavat mahdollisimman hyvin valittuja segmenttejä.

Haastattelujen jälkeen etsin Tomitchin ym. (2020, 123) suositusta noudattaen datasta sellaisia muuttujia, joista löytyy yhteneväisyyksiä ja toistuvuuksia. Asiakaspersoonien muutujat ovat demografisia tai ne liittyvät asiakkaan käyttäytymiseen, osaamiseen ja asenteeseen, kiinnostuksen kohteisiin sekä siihen, millainen suhde ja tunneside asiakkaalla on organisaatioon (Tomitsch ym. 2020, 123, Korkiakoski & Karhinen 2019, 60). Persoonakuvauksessa on tärkeää painottaa, mikä asiakasta motivoi, miten hän käyttäytyy ja millaiset asiat vaikuttavat hänen päätöksentekoonsa (Tomitsch ym. 2020, 130).

Persoonakuvausten laatimisessa helpoin osuus oli demografisten muuttujien määrittäminen. Tämä tieto oli helposti saatavissa tilastodatasta ja asiakkaiden vastauksista. Mitä syvemmälle asiakkaan käyttäytymiseen, mieltymyksiin ja toimintaan vaikuttaviin tekijöihin yritin pureutua, sitä tulkinnanvaraisempia aineistosta koostetut tiedot olivat. Koin haastavaksi tehdä käyttäytymiseen ja persoonallisuuteen liittyviä valintoja. Jos tutkimusta olisi ollut tekemässä opiskeluryhmä tai työtiimi, olisin kaivannut sen tukea ja ajatustenvaihtoa juuri tässä vaiheessa työtä.

Verratessani Lahden seudun liikenteen matkustajia Helsingin seudun liikenteen laatimiin asiakaskäyttäjätymisprofiileihin sekä joukkoliikenteen käytön tiheyteen ja itsenäisyyteen perustuviin profiileihin (esitely luvussa 5.4.2), huomasin heti tiettyjä eroavaisuuksia. Lahden seudun joukkoliikennetarjonta ja sen kautta matkustajien käyttäytyminen eroavat pääkaupunkiseudusta erityisesti siinä, ettei spontaani ”heittäytyjä”-tyyppi nouse aineistosta esiin. Kaikki haastateltavat kertoivat suunnittelevansa jollakin tavalla matkansa ja menevänä ajoissa pysäkillä. Spontaanius, nopeus ja kiireisyys eivät aineistoni perusteella ole Lahden seudun liikenteen tyypillistä matkustajaa kuvaavia piirteitä. Samoin HSL:n ”satunnainen matkaaja” on Lahden seudulla harvinaisempi asiakastyyppejä. Tämä ei tarkoita, etteikö näihin profiileihin sopivia matkustajia Lahden seudulla olisi lainkaan, vaan ainoastaan sitä, että kartoitusvaiheessa oli mielekkäämpää keskittyä niihin isompiin käyttäjäryhmiin, jotka erottautuivat tilastoissa ja henkilöstön kokemuksissa.

Lähtökohtanani asiakaspersoonien luomisessa oli digitaalisesti toteutettava ja tarkasteltava malli, sillä joukkoliikennesuunnittelussa käsitellään enää hyvin vähän paperista materiaalia ja siten ensisijaisesti tulostettavaksi tarkoitettu persoonakortti oli poissa laskuista. Lopullisten asiakaspersoonien työstämiseen käytin työpajoihin luomaani persoonapohjaa Mirossa, jota muokkasin melko paljon lopullisiin persoonakortteihin. Asiakaspersoonakortit ovat tutkimuksen liitteenä sekä nähtävillä pro gradun julkaisuhetkellä osoitteessa [https://miro.com/app/board/uXjVMPzDZcs=?share\\_link\\_id=979129744597](https://miro.com/app/board/uXjVMPzDZcs=?share_link_id=979129744597).

Pidin tärkeänä, että asiakaspersoonat ovat kopioitavissa ja kenen tahansa työstettävissä. Olisin halunnut persoonakorteista visuaalisesti näyttävämpiä, jolloin esimerkiksi Adoben -ohjelmat olisivat tarjonneet Miroa laajemman mahdollisuuden luovaan toteutukseen, mutta tämä olisi vaikeuttanut merkittävästi pohjien muokattavuutta ja yhteiskäyttöisyyttä, sillä esimerkiksi joukkoliikenneyksikössä vain yhdellä henkilöllä on minun lisäksi Adoben koko Creative Cloud -lisenssi. Tällöin olisi suuri riski, ettei tämän tutkimuksen yhteydessä laadittuja malleja tulaisi päivittämään ja hyödyntämään. Miro sen sijaan on kaikille yksikössämme tuttu ja mahdollisten henkilövaihdostenkin myötä pohja voidaan kopioida helposti ja nopeasti Miro-boardista ja -tiimistä toiseen. Mikäli Miron käyttöä halutaan laajentaa, voi kuka tahansa organisaatiosta hankkia maksullisen lisenssin, jolloin muun muassa palvelusta ulos ladattavat kuvatiedostot ovat jo hyvinkin korkealaatuisia. Tutkimuksessa luodut mallit eivät myöskään sisällä mitään sellaista salassapidettävää tai arkaluonteista tietoa, mikä edellyttäisi tiedostojen säilyttämistä Lahden kaupungin salanasuojatuissa järjestelmissä. Miron käytön riskiksi tiedostin sen, että itse palveluun voi tulla muutoksia



tai se voidaan lakkauttaa. Tätä riskiä pienentääkseni latsin kaikista Miro-materiaaleista kuva- ja pdf-tiedostot Lahden kaupungin pilvikansioon.

Tavoitteenani oli luoda asiakaspersonakortista sellainen visuaalinen kokonaisuus, että näkymä mahtuu kerralla yhteen ruutuun tietokoneella tai valkokankaalle jaettuna. Tämä helpottaa asiakaspersonan esittelyä ja sen käyttöä niissä suunnittelu- ja keskustelutilanteissa, joissa sille arvioni mukaan juuri Lahden seudun liikenteellä voisi olla käyttöä. Näin ollen laadin persoonakortin tällä hetkellä eniten käytössä olevalla näytön kuvasuhteella 16:9.

Laadin asiakaspersonat kahdelle asiakastyypille. Aineiston analyysivaiheessa kuljetin mukana kolmea persoonatyyppiä, mutta havaitsin, että aikuisten persoonilla oli selvästi enemmän yhdistäviä kuin erottavia tekijöitä, ja nämä persoonat oli mahdollista yhdistää. Nämä kaksi persoonatyyppiä olen muodostanut aineistostani esille nousseiden tietojen perusteella siten, että ohjaavana kriteerinä on ollut ryhmien enemmistö matkustajien keskuudessa. Personakorttien tietokenttiin nostin esiin sellaista tietoa asiakkaista, jota luvussa 5.4.2 esittelemässäni palvelumuotoilun tutkimuksessa ja toteutuksissa on suositeltu käyttämään asiakaspersonien kuvauksessa.

Ensimmäinen asiakaspersona on 17-vuotias Kelan koulumatkatukeen oikeutettu toisen asteen opiskelija Ella (Kuva 20). Hän asuu Heinolassa ja kulkee koulupäivisin 35 kilometrin matkan bussilla koulutuskeskus Salpauksen keskustakampukselle Lahteen. Ellalle bussilla matkustaminen on ”arkista pakkopullaa”, sillä hänellä ei ole edes mahdollisuutta muuhun kulkutapaan. Ella on fyysisesti hyvässä kunnossa ikänsä ja koripalloharrastuksensa ansiosta eikä pitkäkään matka pysäkille tai vaihtelevat sääolosuhteet ole hänelle ongelma. Hänellä ei juurikaan ole kiirettä tai stressiä. Hän nauttii pitkillä bussimatkoillaan musiikin kuuntelusta ja maisemista. Hän on vähään tyytyväinen eikä mitään vakavaa tapahdu, vaikka matkalla ilmaantuisi ongelmia. Ellan haasteet liittyvät tiedonsaamiseen; Hän luottaa aikuisilta saatuun tietoon, mikä voi olla myös virheellistä tai vanhentunutta. Ella ei kyseenalaista bussimatkustamiseen liittyviä asioita eikä kommunikoi Lahden seudun liikenteen kanssa suoraan. Toisaalta digitaaliset palvelut ovat Ellalle arkipäivää ja hän tarkistaa bussin sijainnin LSL:n sovelluksesta aina pysäkille mennessään. Samasta kanavasta hän saa tietoa myös joukkoliikenteeseen liittyvistä häiriötilanteista. Ella ei kuitenkaan koskaan varsinaisesti etsi tai hae tietoa joukkoliikenteestä, sillä ikäluokalleen tyypillisesti hän on tottunut siihen, että algoritmit tuovat laitteelle suoraan häntä kiinnostavaa sisältöä eikä esimerkiksi eri viranomaisten kanssa asiointi ole hänelle vielä tuttua sen paremmin sähköisesti kuin reaali maailmassakaan. Ongelmatilanteen sattuessa Ella ei oikein vielä pärjääkään ilman aikuisen apua.





Kuva 20 Lahden seudun liikenteen asiakasprofiili, Ella. (Niemi 2023)

Toinen asiakasprofiili on 60-vuotias työmatkoja bussilla tekevä peruskoulun opettaja Päivi (Kuva 21). Hänen bussimatkansa on 7 kilometriä ja matkat pysäkeille jäävät alle 500 metriin. Päivi hyödyntää Lahden kaupungin myöntämää työsuhde-etuutta ja lataa matkakorttinsa Waltin verkkokaupassa. Hän on matkustanut paikallisliikenteessä koko aikuisuutensa ajan ja on kokenut matkoilla monenlaisia tilanteita. Hän ei säikähdä pienistä, mutta samaan aikaan odottaa palvelun täyttävän luvattua perustason. Päivi harmistuu, jos bussi ei tulekaan tai kuljettaja on töykeä. Iän karttuessa hän on alkanut kiinnittää entistä enemmän huomiota pysäkkien kunnossapitoon ja kuljettajien toimintaan. Häntä ilahduttaa erityisesti, kun kuljettajat huomioivat vanhuksia. Päivi ei käytä aktiivisesti sosiaalista mediaa tai reittiopasta, eikä hän siten saa tietoa joukkoliikennettä koskevista muutoksista. Hän on tottunut tietokoneen perusohjelmien käyttäjä, mutta on jäänyt jälkeen nykypäivän sähköisten palvelujen tarjoamista mahdollisuuksista. Päivi on tunnollinen ja tarkka, ja hänellä on varmasti riittävästi heijastimia pysäkeille lähtiessään!



Kuva 21 Lahden seudun liikenteen asiakasprofiili, Päivi. (Niemi 2023)

### 7.3 Lahden seudun liikenteen palvelupolut

Yhtenä tutkimuskysymyksenäni oli selvittää, millaisia ovat Lahden seudun liikenteen asiakkaiden palvelupolut. Olen kuvannut Lahden seudun liikenteen tärkeimpien asiakasryhmien asiakaskokemuksen nykytilaa luomilleni asiakasprofiileille laatimillani palvelupoluilla. Palvelupolulla pystytään helposti yhdessä näkymässä tuomaan esiin asiakaskokemuksen moniulotteisuutta ja merkityksiä. Olen rakentanut palvelupolut yhdistelemällä valmiista aineistosta ja laadullisella tutkimuksella hankitusta aineistosta saatua tietoa.

Henkilöstölle suunnatussa työpajassa osallistujat laativat pienryhmissä palvelupolkuluonnokset kahdelle eri asiakasprofiilille, jotka myös luotiin työpajassa. Molemmat ryhmät merkitsivät polulle eniten sellaisia kosketuspisteitä, joissa asiakas toimii itsenäisesti. Asiakaspalvelun kanssa työpajan kuvitteellinen asiakas asioi joko ennen matkaa tai matkan jälkeen. Liikennöitsijän edustajan asiakas kohtaa bussimatkan aikana. Molemmat työpajassa luodut palvelupolut edustivat kosketuspisteiden ja tilanteiden osalta varsin realistista ja uskottavaa bussimatkaa, jonka kyseinen asiakasprofiili voisi tehdä myös todellisessa elämässä.

Yksi keskeinen havaintoni työpajan tuloksista koskee vaiheiden arvottamista sen perusteella, kuinka tärkeä mikäkin palvelupolun kosketuspiste on asiakkaalle. Osallistujat mer-

kitsivät jokaisen kosketuspisteen tärkeyden 1-3 tähdellä. Lähes kaikki kosketuspisteet kaikissa matkan vaiheissa – ennen matkaa, matkan aikana ja matkan jälkeen – olivat molempien ryhmien mielestä asiakkaille tärkeitä. Toinen ryhmä merkitsi kaikki muut kosketuspisteet kolmella tähdellä erittäin tärkeiksi ja vain yhden kosketuspisteen yhden tähden arvoiseksi. Toinen ryhmä puolestaan merkitsi suurimman osan kosketuspisteistä kahden tähden arvoiseksi eikä laittanut millekään pisteelle vain yhtä tähteä.

Työpajassa osallistujien piti merkitä asiakkaan kokemat huolet ja harmit sekä onnistumiset ja ilahtumiset sekä näihin kokemuksiin liittyvät tunnetilat palvelupolulle joko sanallisena kuvauksena tai emojiilla. Molemmat ryhmät merkitsivät voimakkaimman negatiivisen tunnetilan ”bussimatkan aikana” -vaiheeseen. Toinen ryhmä tunnisti kriittisimmäksi hetkeksi matkan aikana koetut kuljettajan ajotapaan, kaluston kuntoon ja muihin matkustajiin liittyvät epämiellyttävät kokemukset. Toinen ryhmä merkitsi kurjan kokemuksen vasta siihen vaiheeseen, kun asiakas poistuu bussista pysäkillä, jonka kunnossapito on hoidettu huonosti. Positiiviset tunnetilat ryhmät merkitsivät päinvastaisiin tilanteisiin: Toisen ryhmän matkustaja koki tyytyväisyyden tunteita matkan lopussa onnistuneesta, ajoissa olevasta bussimatkasta. Toisen ryhmän matkustaja puolestaan ilahtui heti matkan alussa ystävällisestä kuljettajasta, joka tervehti matkustajaa ja odotti, että hän pääsee istumaan. Muita osallistujien tunnistamia tunteita olivat asiakkaan ”ennen matkaa”-vaiheessa kokemat erilaiset mietiskelevät ja pohdiskelevat tuntemukset liittyen vuoron myöhästymistä ja matkakortin toimimista koskeviin ajatuksiin. ”Matkan jälkeen” -vaiheeseen kumpikaan ryhmä ei merkinnyt tunnetiloja, mutta tämä johtui luultavasti työskentelyajan loppumisesta.

Haastattelemalla matkustajia syvensin henkilöstöltä ja olemassa olevasta aineistosta keräämääni tietoa. En käynyt haastateltavien kanssa varsinaista palvelupolkua visuaalisesti tai keskustellen läpi, sillä en halunnut ohjata vastaajaa ajattelemaan vain yhtä yksittäistä bussimatkaa. Minua kiinnosti erityisesti asiakkaan kokemukset koko asiakkuuden ajalta. Näin ollen laadin palvelupolkua koskevat kysymykset yleisempään muotoon koskien asiakkaan negatiivisia ja positiivisia kokemuksia sekä hänen tapaansa käyttää joukkoliikennettä ja lisäpalveluja, kuten tiedonhakemista, lipunostamista ja palautteen antamista. Kysyin myös melko yksityiskohtaisia kysymyksiä liittyen esimerkiksi asiakkaan käyttäytymiseen bussimatkan aikana. Haastattelukysymykset ovat tämän tutkimuksen liitteenä.

Lopullisia palvelupolkuja varten etsin Googlesta erilaisia polkumalleja ja toteuttamistapoja inspiraatioksi ja laajentamaan tietämystäni, sillä käyttämässäni lähdeaineistossa esiintyvät

palvelupolut eivät vastanneet täysin tarpeitani. Myös palvelupolut halusin luoda persoonien tavoin digitaaliselle alustalle. Halusin palvelupolusta käyvän ilmi sen, että kyseessä on vain pieni, asiakkuuspolusta irrotettu yksittäinen hetki, bussimatka, jotta polkua tarkastellessakin muistettaisiin kokonaisvaltaisempi asiakkuusajattelu. Halusin palvelupolkuun näkyviin kaikki asiakkaan kosketuspisteet, niiden merkitykset asiakkaalle sekä asiakkaan toiminnan lisäksi kosketuspisteen synnyttämän asiakaskokemuksen mahdollisimman monipuolisella tavalla kuvattuna siten, että pystyin merkitsemään polulle sekä asiakkaan kokeman tunteen, tunteen intensiteetin ja asiakaskokemuksen ”piikit”. Siitä syystä hylkäsin kaikkein yksinkertaisimmat mallit, joissa kuvataan asiakkaan matkaa yksiulotteisesti tai vähemmän informatiivisesti.

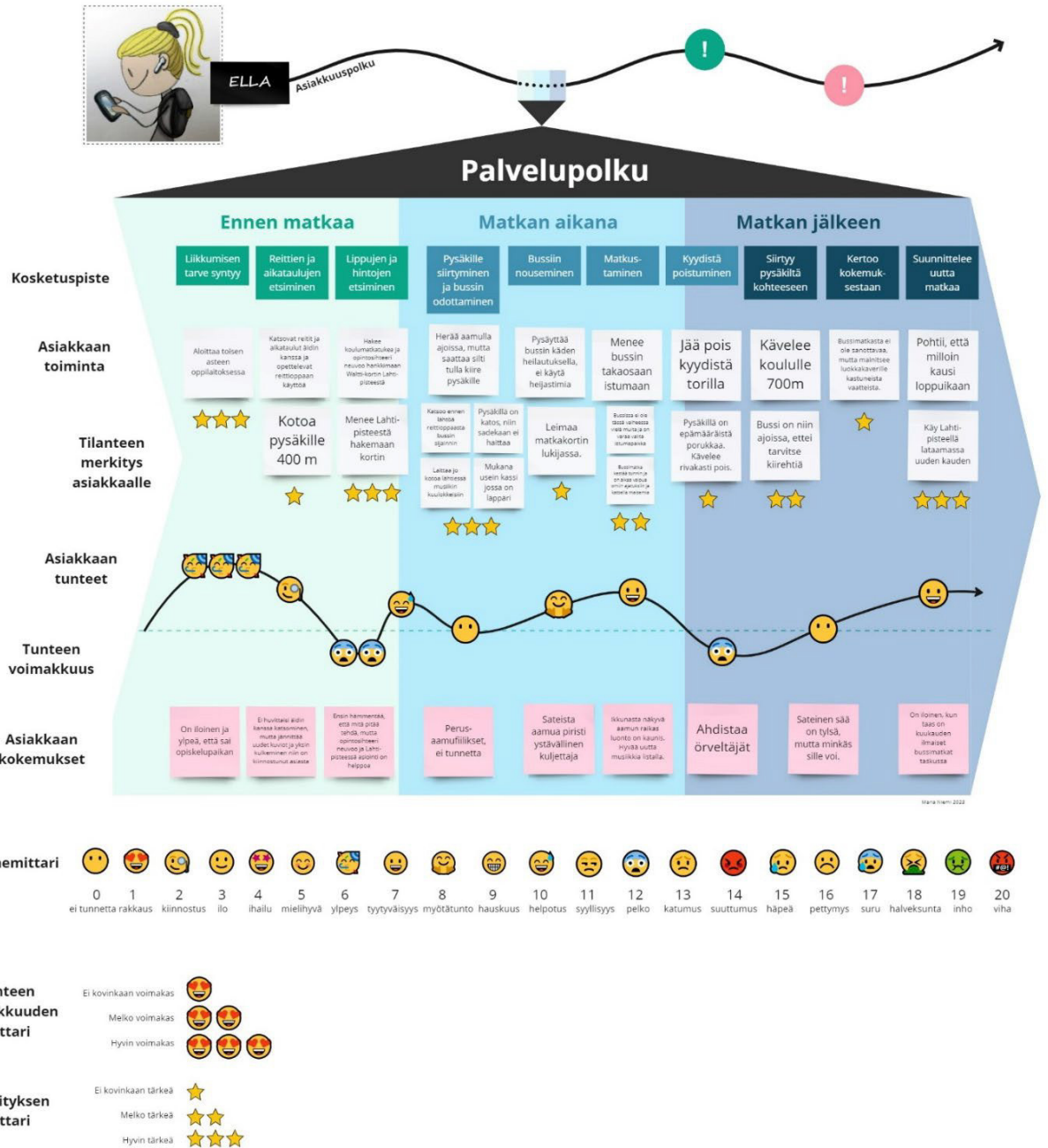
Tiedonhaun jälkeen päädyin rakentamaan palvelupolut virtuaaliselle Miro-vaikotaululle kokonaan itse. Rakensin polut mukailen mallia, jonka Stickdorn ja Hormess ovat esitelleet teoksessa “This is service design doing” (2018, 45). Yhtenä tärkeimpänä kriteerinä palvelupolkujen luomisessa minulla oli pohjien kopioimisen ja jatkotyöstämisen mahdollistaminen. Halusin, että kuka tahansa pystyy tekemään uusia palvelupolkuja ja ulkoasu toimii erityisesti digitaalisessa näyttö- tai kokoustyöskentelyssä. Laadin palvelupolut ja asiakaspersonat samalle, työtiimimme käytössä olevalle Miro-vaikotaululle. Näin joukkoliikennesuunnittelussa käytössä on vain yksi linkki, jonka takaa löytyy kaikki aiheeseen liittyvä materiaali. Miron käytön riskejä olen kuvannut luvussa 7.2.

Olen toteuttanut palvelupolon taulukkomaisena visualisointina. Sarakkeet kuvaavat matkan vaiheita, jotka ovat ennen matkaa, matkan aikana ja matkan jälkeen. Kosketuspisteet on kirjattu taulukon ylimmälle riville. Seuraavalla rivillä on asiakkaan toiminta ja sen alapuolella tähtikuviot, joilla kuvaan kosketuspisteen merkitystä asiakkaalle asteikolla 1-3 siten, että yksi tähti vastaa kuvausta ”ei kovinkaan tärkeä” ja kolme tähteä vastaa kuvausta ”hyvin tärkeä”.

Käytin palvelupolulla asiakkaan tunteiden merkitsemiseen samaa ”tunnemittaria”, jota hyödynsin haastattellessani asiakkaita. Tunnetta kuvataan sekä emojiilla että sanallisella selityksellä. Jokaisella emojiilla on myös numero, mikä helpotti tunteen kuvausta haastattelutilanteessa, jolloin asiakas sai sanallisen selityksen sijaan valita numeron. Emojit olen nimennyt Geneven tunnepyörän tunteiden mukaan samoin kuin NayaDaya joukkoliikenteen asiakkaille tekemässään tutkimuksessa. Emojien käytössä on huomioitava niiden tulkinvaraisuus. Jokainen vastaaja ja palvelupolon katsoja tulkitsee emojin ilmettä eri tavalla.

Emojien määrä kuvaa tunteen voimakkuutta. Tunteen voimakkuudessa olen käyttänyt kolmeportaista asteikkoa siten, että yksi emoji vastaa kuvausta ”ei kovinkaan voimakas” ja kolme emojiä vastaa kuvausta ”hyvin voimakas”. Koska Geneven 20 tunnepyörän tunnevalikoima on melko suppea ja sitä on tutkimusmaailmassakin muokattu muun muassa lisäämällä pyörään lisää tunteita, olen ratkaissut asian palvelupolussa siten, että tarkentava tunnekokemus voidaan kirjata myös muistilappuun.

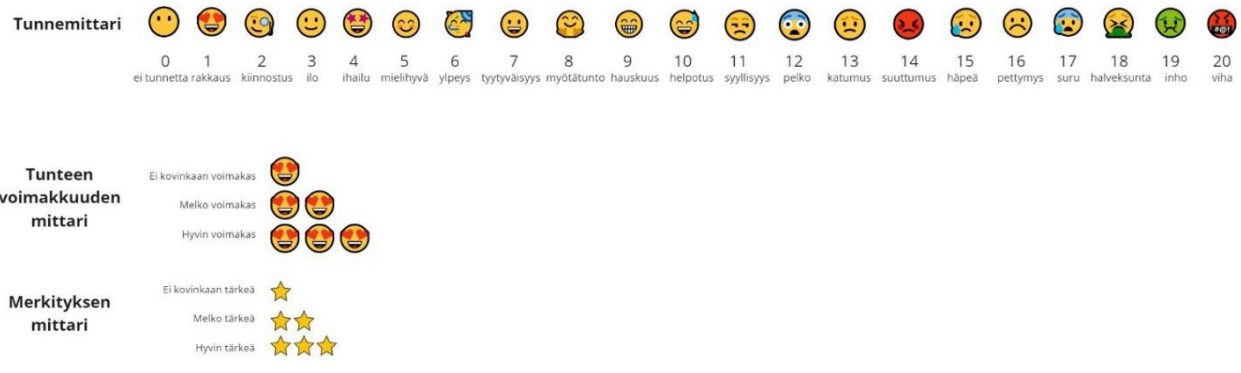
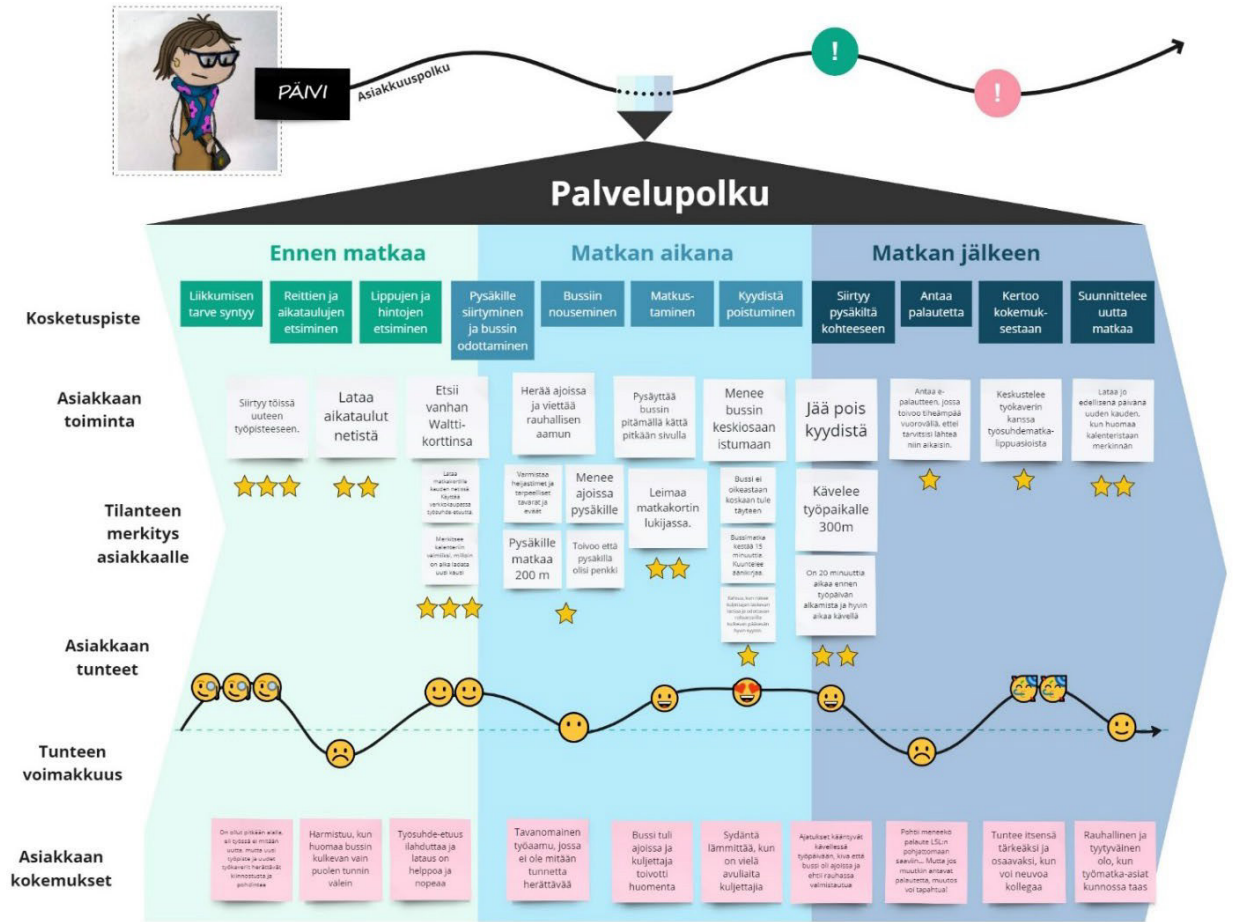
Ellan palvelupolku kuvaa hänen ensimmäistä bussimatkaansa koululle alkaen matkakortin hankinnasta (Kuva 22). Ensimmäinen matka Lahden seudun liikenteen bussissa tämä ei suinkaan nuorelle ole – hän on matkustanut bussilla jo nuorempana Heinolassa lyhyempiä matkoja. Tärkeimpiin kohtiin Ella saa aikuisen apua. Kotona katsotaan äidin kanssa valmiiksi aikataulut ja reitit. Opintosihteeri neuvoo koulumatkatuen ja matkakortin hankintaan liittyvissä asioissa. Ella ei tiedä, että kaiken voisi tehdä netissä, sillä opintosihteerillä on vanhentunutta tietoa. Matkakortin hankinta ja lataus onnistuu kuitenkin helposti Lahti-pisteessä. Ella herää aamulla kyllä ajoissa, mutta siitä huolimatta hänelle tulee joskus kiire pysäkillä. Onneksi sovelluksesta näkee, missä bussi on menossa. Ella menee yleensä aina bussin takaosaan istumaan ja kuuntelee matkalla musiikkia. Matkalla hän katselee bussin ikkunasta aamuun heräilevää luontoa ja sumuisia peltoja ja vaipuu ajatuksiinsa. Bussissa on sopivan lämmin ja fiilis on ihan mukava. Lahdessa matkaa torin pysäkiltä koululle on noin 700 metriä. Torin pysäkillä on pesiytynyt sateensuojaan epämääräistä porukkaa ja siitä tulee Ellalle vähän kurja olo, hän kiristää askeleitaan pois päin. Sade vähän harmittaa ja vaatteet ehtivät matkalla kastumaan. Vaikka bussiasioista ei kavereiden kanssa juuri jutella, ei hän voi olla nurisematta märistä housuistaan kaverille käytävällä päästyään koululle. Ella ei oikein koskaan meinaa muistaa, milloin on aika ladata matkakortti uudestaan, mutta onneksi bussin lukijalaite ilmoittaa asiasta.



Kuva 22 Ellan palvelupolku. Emojit ja muut kuvakkeet ovat Mirosta. Piirros ja visualisointi ovat omiani. (Niemi 2023)

Päivin palvelupolulle olen nostanut tilanteen, jossa Päivi on vaihtamassa toiseen työpisteseen opettajaurallaan (Kuva 23). Edelliseen kouluun Päivi osasikin aikataulut ulkoa, mutta nyt täytyy ladata uuden bussiyhteyden aikataulut omaan puhelimeen LSL:n nettisivuilta. Päivi harmistuu, kun huomaa että uudelle koululle busseja kulkeekin vain puolen tunnin välein. Aikataulut onneksi kuitenkin ovat sellaiset, että hän ehtii hyvissä ajoin koululle, kunhan vain herää vähän entistä aikaisemmin. Päivillä on ollut bussikortti jo vuosikausia ja hänen tarvitsee vain ladata sille uusi kausi verkkokaupassa. Hän merkitsee samalla kalenteriin jo valmiiksi päivän, kun on aika ladata uusi kausi. Seuraavana aamuna Päivi lähtee pysäkillä niin ajoissa, että joutuu jonkin aikaa odottelemaan bussia. Pysäkillä ei ole katosta, mutta olisipa edes penkki, Päivi toivoo. Bussi tulee kuitenkin ajoissa ja Päivi valitsee mieli-paikkansa bussin keskiosasta. Hän kuuntelee äänikirjaa ja antaa katseensa vaeltaa bussin muissa matkustajissa ja kaupunkinäkymissä. Kyytiin nousee vanhus keskiovesta rollaattorin kanssa. Päivi on valmiina nousemaan auttamaan, mutta kuljettaja on laskenut lattian ja vanhus pääsee kyytiin. Päivi ilahtuu, kun huomaa kuljettajan seuraavan peilistä vanhuksen liikkeitä ja lähtee liikkeelle vasta, kun vanhus on päässyt turvallisesti istumaan. Bussi saapuu koulun läheiselle pysäkillä ja Päivi jää pois kyydistä. Koululle on matkaa 300 metriä ja Päivillä on hyvin aikaa kävellä. Hänen ajatuksensa alkavat kääntyä tulevan päivän ohjelmaan. Aikaa jää vähän turhankin paljon tähän kohtaan. Päivi laittaa opettajanhuoneeseen päästyään Lahden seudun liikenteelle palautetta, jossa toivoo tiheämpää vuoroväliä käyttämälleen linjalle. Hän mainitsee työkaverille asiasta, jolloin työkaveri alkaakin kyselemään työsuhdematkalipun käyttöönotosta. Päivi neuvoo kollegaa asiassa ja tulee hyvälle mielelle voidessaan tarjota apuaan.





Kuva 23 Päivin palvelupolku. Emojit ja muut kuvakkeet ovat Mirosta. Piirros ja visualisointi ovat omiani (Niemi 2023)

### 7.4 Kokemukset palvelumuotoilun työkaluista

Tässä tutkielmassa alatutkimuskysymyksenä oli selvittää, ovatko palvelumuotoilun työkalut hyödyllisiä asiakaskokemuksen nykytilan kartoittamisessa. Vaikka rajasin palvelumuotoilun työkalujen käsitteen koskemaan vain konkreettisia malleja eli palvelupolkuja ja



asiakaspersoonia, on huomionarvoista kuitenkin todeta, että käytetyt aineistonkeruumenetelmät eli työpajat ja haastattelut ovat myös tulkittavissa palvelumuotoiluksi, sillä kuten Jyrämä ja Mattelmäki (2015, 27) toteavat, palvelumuotoilussa olennaista on eri osapuolien osallistaminen (Jyrämä, & Mattelmäki 2015, 27). Palvelumuotoilua ei ole pelkästään jonkin yksittäisen työkalun tai mallin käyttäminen, vaan palvelumuotoilu on yhdistelmä tekemisen ja kommunikoimisen tapaa prosessissa, jossa hyödynnetään palvelumuotoilun työkaluja (Stickdorn, Hormless ja Lawrence 2018, 21).

Käyttämieni palvelumuotoilun työkalujen arviointia olen toteuttanut avoimen ryhmähaastattelun ja itsearvioinnin avulla ja kuvaan niiden tuloksia tässä luvussa. Palvelumuotoilun menetelmien käyttäminen ei ollut tutkimukseni kohteena, mutta asian merkityksellisyyden vuoksi pohdin asiaa kuitenkin luvussa 8 ”Pohdinta ja johtopäätökset”.

#### **7.4.1 Joukkoliikenneyksikön ajatuksia asiakaspersoonista ja palvelupoluista**

Toteuttamiani asiakaspersoonia ja palvelupolkuja arvioitiin joukkoliikenneyksikölle järjestämässäni avoimessa ryhmähaastattelussa. Koska joukkoliikenneyksikön jäsenet eivät olleet mukana toteuttamassa pro gradun yhteydessä tekemääni asiakaskokemuksen nykytilan arviointia, eikä heillä siten ollut käytettävissään tietoa miksi asiakaspersoonissa ja palvelupoluissa on päädytty tiettyihin ratkaisuihin, arvioitiin haastattelussa työkalujen herättämiä ajatuksia, hyötyjä ja käyttökelpoisuutta yleisemmällä tasolla.

Ryhmähaastattelussa osallistujat kokivat asiakaspersoonien ja palvelupolkujen tuovan ennen kaikkea konkretiaa asiakkaan tietoihin ja asiakaskokemukseen:

*”Töissä katsoo suunnitelmia taulukossa tai järjestelmässä. Tässä aukeaa se asiakkaan konkretia ja millaisia tunnetilan aspekteja siihen liittyy.” (ryhmähaastattelun osallistuja)*

*”Palvelupolku auttaa hahmottamaan ja kirkastamaan sekä meille että sidosryhmille sen, että joukkoliikennematka on muutakin kuin se pelkkä bussimatka.”*

*(ryhmähaastattelun osallistuja)*

Ryhmähaastattelussa käytiin jonkin verran keskustelua siitä, että palvelupolkuja on tarpeen luoda muistakin asiakasryhmistä. Erityisesti satunnaisesti joukkoliikennettä käyttävän asiakkaan palvelupolku koettiin mielenkiintoiseksi, jotta löydettäisiin keinoja lisätä joukkoliikenteen käyttöä tällaisten asiakkaiden keskuudessa. Myös muiden kuin kausilipun käyttäjien palvelupolut koettiin tärkeäksi. Palvelupolut selvästikin herättivät joukkoliikenneyksikön väellä ajatuksia ja liudan lisäkysymyksiä: Mitkä ovat syyt, miksi asiakas valitsee tietyn

maksutavan? Osaako asiakas tehdä vertailua ja valita itselleen edullisimman maksutavan? Kuinka moni valitsee jonkin maksutavan helppouden vuoksi, vaikkei se olisikaan hänelle edullisin? Onko tiedonsaanti este tai kynnys joukkoliikenteen käytölle?

Omaan työhön liittyen asiakaspersoonille ja palvelupoluille nähtiin vaihtelevasti käyttöä riippuen työn roolista. Erityisesti viestinnän tarpeisiin mallit koettiin hyödyllisiksi. Kaikki osallistujat kokivat palvelupolut käyttökelpoisiksi ainakin yleisellä tasolla joukkoliikenteen kehittämisessä. Erityisesti palvelupolun laskevat käyrät herättivät osallistujia ajattelemaan, miten he itse tai joukkoliikenneyksikkö voisi huonoon kokemukseen vaikuttaa. Palvelupolulta löytyi myös yksityiskohtaisempaa ajateltavaa omaan työhön liittyen:

*”Ehkä omaan työhön liittyen hyöty voisi olla palautteeseen vastaamisessa. Että siitä vastauksesta välittyisi se, että on ainakin rekisteröity se palaute ja kerätään niitä suunnittelun tueksi.” (ryhmähaastattelun osallistuja)*

Vaikka moneen kohtaan osallistujat joutuivat jo haastattelussa toteamaan, ettei moni asiakkaan kokemukseen vaikuttava asia ole joukkoliikenneyksikön toimivallan alla, auttoivat palvelupolut hahmottamaan asiakkaan kokemuksen kokonaisuutta.

*”Hyvä meidän itekin tiedostaa, keitä meidän matkustajat ovat ja mitä siellä matkalla tapahtuu.” (ryhmähaastattelun osallistuja)*

*”Me ajatellaan, että joukkoliikennettä suunnitellaan joukoille ja me käsitellään vain massoja, jotka liikkuu. Jos mennään syvemmälle, niin onhan jokainen yksilö siellä joukossa. Hyvä tunnistaa sekin välillä, vaikka sitä joukkoliikennettä ei voikaan suunnitella sen yhden ihmisen vuoksi. Mutta niistä yksittäisistä ihmisistä muodostuu se joukko.” (ryhmähaastattelun osallistuja)*

#### **7.4.2 Palvelumuotoilun työkalujen itsearviointi**

Palvelumuotoilun työkalujen soveltuvuutta nimenomaan nykytilan arvioimiseen olen arvioinut itse Max Peberdyn kolmen universaalien kysymyksen avulla. Max Peberdyn kolme universaalista kysymystä on työkalu, jonka avulla voi arvioida prosessia, toimintaa tai kehittämistä. Innokylän mukaan Peberdyn kolme universaalista kysymystä ovat: Teimmeko mitä lupasimme? Saimmeko aikaan muutosta? Teimmeko oikeita asioita? (Innokylä 2023)

Jo tutkimusongelman asettelussa olen rajannut asiakaskokemuksen kartoittamisen erityisesti joukkoliikennejärjestäjän kosketuspisteisiin ja millaista asiakaskokemusta Lahden seudun liikenne näissä kosketuspisteissä tällä hetkellä tuottaa. Asiakaskokemusta voidaan mitata ja kartoittaa monella tavalla. Esittelin eri menetelmiä teoriaosuudessa. Osaa näistä menetelmistä on käytetty muissa tutkimuksissa, joita hyödynsin aineistona omassa tutkielmassani. Koska halusin käyttää palvelumuotoilua tutkimusongelmani ratkaisemisessa, valitsin työkaluiksi asiakaspersoonat ja palvelupolut, joiden avulla toin esiin LSL:n kahden suurimman asiakasryhmän asiakaskokemuksen nykytilaa. Tältä osin voin siis todeta, että tutkimuksessa toteutettiin palvelumuotoilun työkalujen hyödyntämisen osalta se, mitä luvattiin.

Toinen Pederbyn kysymys koskee muutoksen aikaansaamista. Tämän työn osalta se voidaan käsitellä yhden tutkimuskysymyksen kautta: Ovatko palvelumuotoilun työkalut hyödyllisiä asiakaskokemuksen nykytilan kartoittamisessa? Muutos eli palvelumuotoilun työkalujen käyttämisen hyödyllisyys voidaan osoittaa tiedon lisääntymisenä ja ajatuksien herättämisenä. Vaikka tässä tutkielmassa muodostetut asiakaspersoonat ja palvelupolut eivät anna kaiken kattavaa vastausta joukkoliikenteen asiakkaiden kokemuksista, kokivat joukkoliikenneyksikön jäsenet ne hyödyllisinä ja tarjoavan konkretiaa tavanomaiseen järjestelmä- ja suunnitelmatyöskentelyyn. Myös oman kokemukseni mukaan pro gradussa luomani visualisoinnit ja koosteet tuovat asiakkaan tilastoista lähemmäksi olemassa olevaa, tuntevaa ihmistä, jolla on inhimilliset tarpeet, toiveet ja toimintatavat. Palvelumuotoilun työkalujen avulla asiakas on suunnittelijalle muutakin kuin numero. Pelkkä palvelumuotoilun työkalujen käyttö ei tietenkään vielä muuta organisaation toimintaa käytännössä, mutta jokainen uusi herännyt ajatus saattaa olla jo alkusysäys toiminnan muutokselle myös henkilöstön keskuudessa ja yksikkötasolla. Kun lähtötasolla asiakaskokemus ei ole toiminnan keskiössä, on mielestäni jo pelkkä asiakaskokemuksesta keskusteleminenkin askel kohti asiakaslähtöisempää organisaatiokulttuuria. Ehkäpä tärkein palvelumuotoilun työkalujen käyttämisen tarjoama muutos ei olekaan lopputuotoksena syntynyt konkreettinen malli, vaan oven avaaminen empaattisemmalle, muotoiluajattelua hyödyntävälle ja asiakaslähtöisesti toimivalle organisaatiokulttuurille.

Kolmannessa Pederbyn kysymyksessä haetaan arviointia sille, teimmeko oikeita asioita. Tämä on oman tutkimukseni kannalta vaikein kysymys. Todenmukaisten asiakaspersoonien ja palvelupolkujen luominen vaatii runsaasti taustatyötä, aikaa ja asiakkaan syvää ymmärtämistä. Graduprosessin aikana en välttämättä ehtinyt päästä ymmärryksessä riittävän perusteelliselle tasolle.

Haastattelujen haasteena oli se, että asiakkaan kokemusta ei kysytty suoraan tapahtuman jälkeen, vaan asiakas saattoi ajatella kokemuksiaan koko asiakkuutensa ajalta. Haastatteluihin ja omaan rooliini liittyviä haasteita pohdin tarkemmin luvussa 8. Jälkeenpäin totesin joidenkin käyttämäni kysymysten olleen turhia tai heikosti toimivia. Moniulotteinen asiakasymmärrys vaatisi haastattelujen ja tilastotiedon lisäksi sellaista tietoa asiakkaan käyttäytymisestä, joihin käyttämäni aineistot eivät anna vastauksia. Tässä tutkimuksessa ei tehty lainkaan esimerkiksi asiakkaiden havainnointia, jolla varmistettaisiin se, toimiiko asiakas kuten sanoo toimivansa. Toisaalta esimerkiksi työpaja oli menestys sekä saamani aineiston että osallistujien kokemusten kannalta. Teoriaosuudessa käyttämäni aineistoon nojaten laadin persoonat ja polut tärkeimmille asiakasryhmille. Joukkoliikennetoimijalle merkityksellisempää voisi olla kuitenkin toisenlaisen käyttäjän syvällisempi ymmärtäminen.

## 8 POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa kokoan tutkielman johtopäätökset ja kehitysehdotukset jakaen pohdintani palvelumuotoiluun työkalujen käyttöön ja asiakaskokemuksen strategiseen kehittämiseen.

### 8.1 Palvelumuotoilun työkalut

Tässä tutkielmassa asiakaspersoonat ja palvelupolut laadittiin vain suurimmille asiakasryhmille. Kehitysehdotuksena suosittelen persoonakorttien ja palvelupolkujen laatimista myös muille asiakasryhmille. Pro gradussa tutkitut säännöllisesti ja pitkään matkustaneet kausilipun käyttäjät edustavat lopulta hyvin samankaltaista käyttäjäprofiilia, vaikka käyttäytymisessä ja tarpeissa onkin eroja. Kun organisaatiossa kehitetään uusia palveluja tai tarkastellaan ongelmatilanteita, voisi työssä olla hyödyllistä käyttää tukena juuri kyseisen palvelun käyttäjille laadittuja polkuja. Esimerkiksi maksutapoja tarkastellessa nousisi käyttäjähaastatteluista varmasti toisenlaisia kokemuksia, jos mukaan otetaan myös käteisen, arvolipun ja mobiililipun käyttäjiä. Kausilipun käyttäminen on tämän tutkimuksen perusteella ongelmatonta ja asiakkaat ovat siihen tyytyväisiä. Tämä on helposti pääteltävissä: Kortti leimataan bussiin noustessa yhdellä käden heilautuksella. Tilanne ei vaadi toimenpiteitä sen enempää asiakkaalta kuin kuljettajaltakaan, jolloin myös virheiden ja epäonnistuneiden vuorovaikutustilanteiden riski pienenee. Tästä voidaan päätellä, että vaikka joukkoliikenneviranomaisen intressinä luonnollisesti muutenkin on ohjata mahdollisimman moni matkustaja joukkoliikenteen kanta-asiakkaaksi, on tämä suotavaa myös asiakaskokemuksen parantamisen kannalta.

Säännöllisesti joukkoliikennettä käyttävän asiakkaan kohdalla voisi olla mielekkäämpää tarkastella palvelupolkua yhden matkan sijaan mahdollisimman laajasti asiakkuuspolkuna. Yksittäinen bussimatka on pääsääntöisesti toistuva, arkinen suoritus, johon ei sisälly merkittäviä tunnehuippuja. Kausilipulla matkustavan asiakkaan matkaan ei sisälly myöskään varsinaista ostotransaktiota, sillä kauden lataus tehdään tyypillisesti kerran kuukaudessa ajallisesti erillään varsinaisesta bussimatkasta. Myös huippu-loppu-säännön mukainen loppu on vaikea määrittää vakituisen joukkoliikennekäyttäjän kohdalla. Onko loppu se hetki, kun hän astuu bussista ulos tai pääsee määränpäähensä, vai se kun hän palaa iltapäivällä kotiinsa? Mahdollinen palaute annetaan tyypillisesti bussimatkan jälkeen, mahdollisesti useamman päivänkin kuluttua tapahtuneesta ja näin käy myös bussimatkasta keskustelemisen kohdalla. Kuten van Lierop kumppaneineen on todennut, kuljetusasiakkaan polku ei pääty matkan päättymiseen, vaan jatkuu matkan jälkeisiin kokemuksiin ja uuden matkan suunnitteluun (van Lierop, Eftekhari, O'Hara & Grinspun 2019, 2). Tähän nojaten

olen tehnyt tulkinnan, että matkustajan, joka on yhä asiakas ja käyttää säännöllisesti joukkoliikennettä, asiakaspolkua ei oikeastaan voida kuvata janana, jossa on alku ja loppu. Jos halutaan tutkia asiakkuuksien loppuja eli hetkiä, jolloin asiakas lopettaa joukkoliikenteen käytön, vaatisi se sellaista informaatiota, jota tässä tutkimuksessa käytetystä aineistosta ei ollut mahdollista saada selville.

Ehkä jopa hieman ristiriitainen johtopäätökseni on, että juuri nämä tärkeimmät, vakituisesti joukkoliikennettä käyttävät asiakkaat voitaisiin jättää viranomaisen puolesta pärjäämään eniten omillaan. Kausilippu on toimiva ja helppokäyttöinen tuote, eivätkä asiakkaat kaipaa apua lippuun tai matkustamiseen liittyvissä asioissa. Näiden matkustajien kokemat ongelmatilanteet liittyvät yksittäisiin, ennalta-arvaamattomiin häiriötilanteisiin kuten kaluston rikkoutumisen vuoksi ajamatta jääneeseen bussivuoroon tai muiden ihmisten häiriökäyttäytymiseen pysäkin läheisyydessä. Näihin asioihin on joukkoliikenneviranomaisen hyvin vaikea vaikuttaa. Muut kausilippua käyttäviin asiakkaisiin kohdistuvat kehittämistoimenpiteet ovat enemmänkin pienten asioiden parantamista liittyen esimerkiksi asiakkaan tiedonsaantiin häiriötilanteessa tai asiakkaan ohjaamiseen sähköisten palvelujen pariin.

Asiakaspersooniin ja palvelupolkuihin olisin voinut lisätä enemmän tarinallisuutta. Nyt asiakkaiden yhden matkan tarina on kuvattu tämän tutkielman luvussa 7.3. palvelupolkujen esittelyn yhteydessä, mutta tarinan lisääminen palvelupolkujen tai persoonien yhteyteen voisi syventää persoonien inhimillisyyttä. Koska halusin tuotosten mahtuvan yhteen näyttöön, voisi tarinan lisätä Miroon esimerkiksi erikseen avattavana tiedostona, jolloin Mirossa teksti ei veisi tilaa vaan näkyisi vain linkkinä tai kuvakkeena.

Haastatteluissa ja työpajoissa pohdin ennakkoon omaa rooliani tutkimuksen toteuttajana ja samanaikaisesti organisaatiossa työskentelevänä joukkoliikennesuunnittelijana. Kipuilin kysymysten asettelun kanssa. Kuinka kysyä asiakkaalta kokemuksista siten, ettei se tunnu liian tungettelevalta, mutta saan kuitenkin aitoja vastauksia? Kuinka rehellisesti itse vastaisin, jos organisaation edustaja kysyy palvelusta? Omat estoni nousivat pintaan haastatteluja suunnitellessa. Voinko kysyä ventovierailta heidän aamurutiineistaan ja tunteistaan? Pohdin asiaa myös tutkimuksen luotettavuuden kautta. Tunnekokemusta sinänsä ei luokitella arkaluontoiseksi tiedoksi, mutta tunteista puhuminen voi olla arka aihe. Ja vaikka voinkin kysyä, voinko saada rehellisiä vastauksia? Lisäsin tunnemittariin numerot avuksi siihen, jos tunnesanan ääneen sanominen olisi asiakkaalle vaikeaa. Koska asiakkaan rehellisyyttä on vaikeaa haastattelutilanteessa varmentaa, on tässä tutkimuksessa kerätty aineisto siltä osin tulkinnanvaraista – kuten se aina vastaavissa laadullisissa tutkimuksissa on. Toisaalta

juuri asiantuntijatausta mahdollisti jo haastattelun aikana vastausten ”pika-analysoinnin” sekä vertaamisen joukkoliikennetoimijan näkemyksiin ja siten sellaisten lisäkysymysten esittämisen, joita ulkopuolinen haastattelija ei luultavasti olisi osannut kysyä.

Vasta haastattelujen aikana ymmärsin, että tunnemittaristani puuttui valintavaihtoehto jollekin muulle tunteelle. Yksi haastateltavista vastasikin oma-aloitteisesti tunteen, jota ei löytynyt pyörästä. Joukkoliikennesanojen ja tunnekokemuksen yhdistämisessä saattoi olla liikaa tulkinnanvaraisuutta. Pohdin esimerkiksi sanan ”vastuullisuus” herättämiä tunteita.

Vastaaja voi ajatella vastuullisuutta oman toimintansa kautta kokemalla joukkoliikenteen käyttämisen vastuullisuustekona. Toisaalta sanaa voi pohtia Lahden seudun liikenteen vastuullisuuden kautta. Vastaajilla tuskin kuitenkaan oli juurikaan tietoa Lahden joukkoliikenneviranomaisen vastuullisuusteosta ja -toimista, sillä tietoa pitäisi osata yhdistää esimerkiksi Lahden kaupungin kestävyysraportteihin. Olin valinnut sanat omaan haastatteluuni NayaDayan Jyväskylälle tekemän tutkimuksen raportista, mutten tiedä, missä muodossa kysymykset on alun perin Jyväskylässä asiakkaille esitetty. Oma kokemukseni on, että yksittäisten sanojen ja tunteen yhdistämisellä jäädytään tunnekokemuksen kartoittamisessa liian pinnalliselle tasolle.

Geneven yliopiston kehittämä tunnepyörä ja sen sisältämät tunteet eivät tämän tutkielman kautta saamani kokemuksen kautta ole välttämättä toimivin mittari joukkoliikenneasiakkaan tunteiden mittaamiseen. Tunnepyörä sisältää paljon sellaisia tunteita, joita ei tyypillisesti yhdistetä joukkoliikenteeseen tai siihen liittyvään kokemukseen. Monella tunnepyörässä esiintyvällä tunnesanalla on voimakas merkitys. Esimerkiksi syyllisyys, häpeä, suru, halveksunta, katumus ja rakkaus ovat tunnesanoja, jotka ainakin itselleni tuovat mieleen pelkästään henkilökohtaisiin ihmissuhteisiin ja elämäntilanteisiin liittyviä kokemuksia enkä osaa yhdistää niitä yhteenkään kokemukseeni asiakkaana. Jos vastaajakin kokee näin, kaventuu mittaristosta käyttökelpoisten tunnesanojen valikoima hyvin pieneksi ja tämä voi korostaa vastauksissa tiettyjen sanojen esiintymistä, esimerkkeinä mielihyvä ja tyytyväisyys. Esimerkiksi Garcian ja Hammondin tunnematriisi (2016, 6) voisi olla helpompi ja käyttökelpoisempi työkalu joukkoliikennematkustajan tunnekokemuksen arvioimiseen (Kuva 24). Garcian ja Hammondin tunnematriisiin valitut tunnesanat sijoittuvat pelkästään negatiivisuus-positiivisuus-akselille, kuten vihainen, turhautunut, hämmentynyt, välinpitämätön, kiinnostunut ja ilahtunut. Tunteen lisäksi matriisissa arvioidaan myös tunteen voimakkuutta.



Kuva 24 Garcian ja Hammondin tunnematriisi (Garcia & Hammond 2016, 782)

Palvelupolkujen rakentamisen tavoitteena tulisi olla kriittisten kosketuspisteiden tunnistaminen. Pelkän asiakkaan näkökulmasta laaditun palvelupolun avulla tämä voi olla joukkoliikennekontekstissa haastavaa. Voisikin olla mielekästä laajentaa palvelupolusta Service Blueprint, jossa on mukana myös asiakkaalle näkymättömissä olevat organisaation toiminnot kuten tavoitteet, järjestelmät, vastuutahot ja henkilöstökokemus (Stickdorn & Hormess 2018, 54). Tämän tutkimuksen yhteydessä kerättyä aineistoa voi osittain hyödyntää Service Blueprintin laatimisessa, mutta sen työstäminen vaatii myös henkilöstön ja organisaation toimintojen tarkempaa kartoittamista.

Joukkoliikenneviranomaisen olisi hyödyllistä laatia myös tavoitepolut. Tavoitepolun kosketuspisteet ja eteneminen ovat usein hyvin erilaiset kuin nykyisessä polussa (Holma ym. 2021, 143). Tavoitepolulla olevat kosketuspisteet pyritään suunnittelemaan niin, että ne muodostavat selkeän, yhtenevän ja johdonmukaisen asiakaskokemuksen kanavasta riippumatta (Koivisto ym. 2019, 35).

Tavoitepolun suunnitteluun on hyvä ottaa asiakkaat mukaan ja selvittää, mitä tunteita asiakkaat odottavat palvelulta. Asiakkaan tunteet huomioimalla on merkittävä vaikutus asiakaskokemuksen parantumiseen (Shaw & Hamilton 2016, 30). Asiakasta ei voi pakottaa seuraamaan suunniteltua polkua, mutta tavoitepolun puuttuessa organisaatiolla voi olla vaikeuksia hallita sisältöjään ja asiakkaan on vaikea löytää etsimäänsä (Keronen ym. 2017, 162). Koska tavoitteena on kasvattaa joukkoliikenteen kulkutapaosuutta, ei pelkästään ny-



kyisten asiakkaiden tutkiminen riitä. Jatkotutkimusta olisi hyvä tehdä myös sellaisten kuntalaisten kohdalla, jotka eivät käytä joukkoliikennettä. Erityisen tärkeää olisi selvittää joukkoliikennepalvelujen kohderyhmään kuuluvien, muita kulkumuotoja käyttävien asukkaiden käytön esteitä ja tarpeita sekä pohtia, kuinka heidät saataisiin siirtymään joukkoliikenteen matkustajiksi.

Vaikka rajasin pro gradussani palvelumuotoilun työkalut konkreettisiin malleihin, en voi olla korostamatta palvelumuotoilun menetelmien merkitystä asiakaslähtöisemmän organisaatiokulttuurin rakentamisessa. Tämä oli ensimmäinen kerta, kun Lahden seudun liikenteen lähes 10 vuoden historian aikana asiakasrajapinnassa työskentelevää henkilöstöä yli organisaatorajojen kokoontui saman pöydän ääreen. Kuten käyttämässäni lähdekirjallisuudessa todettiin, asiakaskokemus rakentuu kaikissa kohtaamisissa ja henkilöstöllä on merkittävä rooli asiakaskokemuksen muodostumisessa. Yksikkö- ja organisaatorajat ylittävällä yhteistyöllä ja palvelumuotoilun menetelmillä voidaan lisätä sitä joukkuehenkeä, yhteisöllisyyttä ja osaamista, jota asiakkaan yhtenäinen palvelukokemus vaatii. Tällä hetkellä joukkoliikenteen palveluekosysteemi koostuu voimakkaasti erillisistä toimijoista eivätkä sen jäsenet miellä olevansa osa Lahden seudun liikennettä. Tämä kiteytyy erään työpajaosallistujan kommentissa:

*”Jos olisin Lahden seudun liikenteellä töissä, tietäisin heti, mitä tähän vastaisin.”*

*(työpajan osallistuja)*

Muotoiluajattelun ja palvelumuotoilun lisääminen joukkoliikenteen palveluekosysteemissä auttaa asiakaslähtöisen organisaation kehittämisessä. Erilaisiin työvaiheisiin ja prosesseihin löytyy monenlaisia käytännön design-menetelmiä ja työkaluja (Maula & Maula 2019, 188). Tärkeintä on, että joukkoliikenneviranomaisen ryhtyy tarkastelemaan toimintaansa samasta suunnasta kuin asiakas (Holma ym. 2021, 311). Tämä onnistuu parhaiten silloin, kun eri tiimien edustajat, päättäjät ja sidosryhmät työskentelevät yhdessä (Holma ym. 2021, 311). Toimintatapojen muuttaminen ei ole helppoa. Organisaatiolähtöiseen toimintatapaan tottuneet työntekijät saattavat kokea asiakkaan syvällisen ymmärtämisen ja empatiatyön vaivaannuttavana ja vieraana (Maula & Maula 2019, 55). Tällöin tarvitaan empatiaa myös suhteessa omaan organisaatioon, jotta uuden toimintamallin omaksuminen ei aiheuta vastustusta (Maula & Maula 2019, 55).

Yhteenvetona tässä tutkielmassa käyttämäni palvelumuotoilun työkaluista ja menetelmistä voisin todeta, että tämä oli ensimmäinen askel ja tunnustelu asiakaskokemuksen parantamiseksi palvelumuotoilun työkaluilla Lahden seudun joukkoliikenneviranomaisorganisaatiossa sidosryhmineen. Suurin potentiaali palvelumuotoilun mahdollisuuksista asiakaskokemuksen kehittämisessä on Lahden seudun joukkoliikenneviranomaisella vielä hyödyntämättä. Palvelumuotoilun mahdollisuuksiin ja tässäkin työssä esiin nousseisiin hiljaisiin signaaleihin esimerkiksi yhteiskehittämisen tahtotilan suhteen kannattaa organisaatiossa ehdottomasti tarttua.

Tämän pro gradun tavoitteena oli selvittää, keitä Lahden seudun liikenteen nykyiset asiakkaat ovat ja millaista asiakaskokemusta Lahden seudun liikenne tällä hetkellä tuottaa. Tutkielman tavoitteena oli myös kuvata asiakkaiden nykyiset palvelupolut ja löytää kriittiset kosketuspisteet. Aiempien tutkimuksien ja teorian tiedon pohjalta aihe rajautui tutkimuksen aikana tärkeimpiin asiakasryhmiin. Teorian tiedon avulla kokosin kysymykset työpajaan ja asiakkaille. Hyödynsin tutkimuksessa myös olemassa olevaa aineistoa. Keräämäni tiedon perusteella laadin asiakaspersoonat ja palvelupolut kahdelle suurimmalle asiakasryhmälle. Toteuttamani konstruktiot sekä tämän luvun kehitysehdotukset ja pohdinta muodostavat kokonaisuuden, joka vastaa tutkimuskysymyksiin valittujen asiakasryhmien osalta. Tämä tutkielma ei kata koko Lahden seudun liikenteen asiakaskuntaa ja kaikkia asiakkaiden kokemuksia. Jo tätä tutkimusta tehdessäni olen kuitenkin huomionnut jatkotutkimuksen mahdollistamisen muun muassa laatimalla palvelupolut ja asiakaspersoonat helposti kopioitavaan ja jatkotyöstettävään muotoon.

Tutkielmani tavoitteena oli lisäksi selvittää, ovatko palvelumuotoilun työkalut hyödyllisiä joukkoliikenteen asiakaskokemuksen nykytilan kartoittamisen yhteydessä. Työkaluja arvioitiin ryhmähaastattelussa sekä itsearviointina. Arvioinnin yhteydessä luvussa 7.4 olen jo tuonut esiin vastauksia tähän tutkimuksen tavoitteeseen. Tiivistetysti todettakoon vielä, että työkalut koettiin hyödyllisiksi, mutta niitä tarvitsee vielä jatkokehittää sekä tiedonkeruun että toteutuksen osalta.

## **8.2 Asiakaskokemuksen strateginen kehittäminen**

HSL on päätenyt omassa selvityksissään siihen, että joukkoliikenteen asiakaskokemuksen kehittämisessä tärkein merkitys on sillä, että peruspalvelu toimii. Aikataulujen, reittien ja täsmällisyyden toimiessa asiakkaat antavat muita asioita anteeksi. Jos taas liikenne ei toimi, saattavat lisäpalvelut ja niihin panostaminen tuntua matkustajista turhilta. (Ampuja & Oinonen 2015, 69)

Samaa johtopäätöstä tukevat omatkin havaintoni. Asiakkaille tärkeintä on, että matka on sujuva ja odotuksien mukainen. Asiakaskokemuksen kehittämisen perustana täytyy pitää sitä, että asiakas voi luottaa palveluun. Jos asiakas ei luota organisaatioon, sen palveluun, tuotteeseen tai henkilöstöön, hän valitsee jonkin muun vaihtoehdon (Shaw & Hamilton 2016, 19). Joukkoliikenteen pahin kilpailija on yksityisautoilu. Jokainen autonomistaja tietää omakohtaisesta kokemuksesta, että jos pihassa seisoo henkilöauto, vaatii muihin kulkutapoihin päätyminen yksityisautoilun sijaan erityisen tietoista valintaa. Joukkoliikenteen järjestäjän näkökulmasta asiakkaiden menettämistä tälle kilpailijalle voidaan pitää totaalisena menetyksenä, sillä asiakkaan palaaminen joukkoliikenteen käyttäjäksi on tässä vaiheessa epätodennäköistä ilman muita muutoksia asiakkaan elämäntilanteessa. Joukkoliikenteellä ei ole yksinkertaistesti varaa menettää asiakkaan luottamusta, sillä se ei voi kilpailla henkilöauton kanssa monestakaan asiakkaan toivomasta ominaisuudesta, kuten matkan helppoudesta, nopeudesta ja sujuvuudesta.

Joukkoliikenteen kehittämisen fokuksen on tärkeintä olla peruspalveluissa. Asiakaskokemuksen perusta on toimivassa perusprosessissa (Holma ym. 2021, 292). Jos organisaation prosessit eivät vastaa asiakkaan tarpeita, niin muut asiakaskokemuksen parantamistoimet tuntuvat herkästi päälle liimatuilta (Holma ym. 2021, 292). Asiakaskokemuksen kehittämisen kannalta on kuitenkin merkityksellistä, että asiakas on mukana myös perustoimintojen kehitystyössä.

Tämän tutkielman ja aiempien kokemusteni perusteella olen tullut siihen johtopäätökseen, että Lahden seudun liikenteen asiakaskokemuksen kehittämistä olisi hyvä tehdä nykyistä systemaattisemmin ja strategisemmalla tasolla.

Lahden seudun liikenteen asiakaskokemuksen parantaminen vaatii syvää ymmärrystä asiakkaasta sekä siitä, miten ja miksi asiakas toimii kuten toimii (Shaw & Hamilton 2016, 6). Joukkoliikennetoimijan tehtävä ei ole helppo, sillä mitä epämääräisempi ja laajempi asiakaskunta on, sitä vaikeampaa tuotteet ja palvelut on kohdentaa (Villanen 2020, 137). Mikään organisaatio ei voi perehtyä kaikkien ihmisten elämään eikä tarjota ratkaisua kaikkien mahdollisten asiakkaiden ongelmiin (Villanen 2020, 137). Asiakaskokemuksen kehittäminen ei tarkoitaakaan ”curling-tyyppistä” asiakaspalvelua, jossa asiakkaan kaikki toiveet täytetään ja häntä ylipalvellaan (Merikallio 2021, 65). Joukkoliikenneviranomaisen on hyvä tiedostaa, että edes antamastaan palautteesta huolimatta asiakas ei lopulta välttämättä halua käyttää aikaa, energiaa ja rahaa yksilöityyn palveluun, vaan etsii mukavuutta, helppoutta ja tuttua vaihtoehtoa (Merikallio 2021, 67).

Lähdekirjallisuuden perusteella paremman asiakaskokemuksen tavoittelemiseksi olisi organisaatiossa tehtävä strategisia valintoja asiakkaiden suhteen. Tämä tarkoittaa väistämättä sitä, että osa potentiaalisista asiakkaista jätetään ulkopuolelle (Villanen 2020, 137). Joukkoliikennetoimialalla on totuttu nostamaan ajatusta siitä, että joukkoliikenne kuuluu kaikille. Näinhän asia onkin, eikä julkisen palvelun käytön mahdollistamista olekaan tarvetta rajata. Jos organisaatiossa ei kuitenkaan tunnisteta erilaisia asiakkaita ja heidän tarpeitaan, vaan kaikkia palvellaan saman mallin mukaan, ei palvelu pahimmillaan vastaa kenenkään yksilöllisiin tarpeisiin (Villanen 2020, 137). Resurssit voidaan kohdentaa tarkoituksenmukaisemmin, kun tunnistetaan ne asiakkaat, jotka pärjäävät omin voimin ja keskitetään ammattihenkilöstön aikaa niihin asiakkaisiin, jotka tarvitsevat enemmän tukea, opastusta ja koordinoitua (Villanen 2020, 137). Entä sitten ne matkustajat, joita ei palvella? Joukkoliikenneviranomaisen olisi hyvä tunnistaa ne asiakasryhmät, joiden tyytymättömyyttä se joutuu sietämään ja joiden suhteen se joutuu tekemään vaikeita valintoja (Korkiakoski & Karhinen 2019, 62).

Tällä hetkellä asiakaskokemuksen kehittämistä tehdään Lahden seudun liikenteellä pääasiassa keräämällä palautetta ja asiakastyytyväisyyskyselyillä. Palautteen kerääminen ei kuitenkaan ole riittävää asiakasymmärryksen lisäämiseksi, sillä asiakkaat eivät aina osaa itseään kuvata tarpeitaan. Asiakas pystyy arvioimaan nykyisen palvelun vahvuuksia ja heikkouksia, mutta hänen voi olla vaikea hahmottaa miten asian voisi hoitaa kokonaan toisin. Tästä syystä organisaatiossa tarvitaan syvällisempää ymmärrystä asiakkaasta, mikä vaatii asiakkaan arjen hahmottamista. Asiakasymmärryksessä onnistutaan silloin, kun asiakkaan tarpeisiin osataan vastata ennen kuin hän osaa niitä vaatia (Maula & Maula 2019, 49). Miten joukkoliikennetoimija voi löytää tällaisia piileviä asiakastarpeita? Empaattinen muotoiluajattelu voi olla yksi vastaus kysymykseen. Sen hyödyntäminen edellyttää valmiutta kyseenalaistaa omia ennako-oletuksia (Maula & Maula 2019, 49). Asiakkaan syvälinen ymmärtäminen on hidasta ja vaikeaa (Maula & Maula 2019, 45) ja tämä on varmasti yksi syy, miksei asiakasymmärryksen kasvattaminen ole aika-, raha- ja henkilöstöressurssien kanssa painivien joukkoliikennetoimijoiden tehtävällä. Jakaakseen talouteensa, terveyteensä, totumuksiinsa, työtapoihinsa ja tunteisiinsa liittyviä asioita rehellisesti ihmiset tarvitsevat luottamussuhteen, jonka rakentaminen on hidasta (Maula & Maula 2019, 45).

Palvelumuotoilun menetelmillä, kuten haastatteluilla ja työpajoilla voidaan kuitenkin melko ketterästi kerätä tietoa asiakkaista parhaimmillaan yhdessä asiakkaiden kanssa. Tä-

män tutkielman yhteydessä havaitsin, että Lahden seudun liikenteen matkustajat ovat halukkaita jakamaan tietoa itsestään ja kiinnostuneita kehittämään palveluja yhdessä viranomaisen kanssa. Työpajatyöskentelyssä tein saman havainnon yhteistyökumppaneiden ja henkilöstön osalta. Palvelupolkujen ja asiakaspersoonien kaltaisilla helppokäyttöisillä työkaluilla tuodaan joukkoliikennesuunnitteluun lisää asiakasymmärrystä ja asiakaskokemustietoa visualisoituna helposti ymmärrettävään muotoon.

Saarijärvi ja Puustinen (2020, 35) iskevästi toteavat ”*asiakaskokemus ei ole vaahtokarkkia ja hattaraa, vaan se on organisaatioiden johtamisen kovinta ydintä*”. Vaikka hyvä asiakas- ja palvelukokemus näkyy jo useiden organisaatioiden strategiassa, Lahden kaupunki mukaan luettuna, on asialla taipumus jäädä toteutumatta käytännön tasolla. Harva organisaatio on pystynyt kytkemään asiakaskokemuksen strategisen kehittämisen toimintaansa siten, että se läpäisee koko organisaation ja näkyy päivittäisessä toiminnassa (Saarijärvi & Puustinen 2020, 35).

Laajemman pohdinnan paikka on myös siinä, onko Lahden kaupungin strategia riittävä määrittelemään Lahden seudun liikenteen suunnan, tavoitteet ja toimenpiteet. Seudullisena toimijana Lahden seudun liikenteen kehitystyössä tulee ottaa huomioon myös muiden kuntien tarpeet ja päämäärät. Koska Lahden seudun liikenne on useista, myös julkishallinnon ulkopuolisista, toimijoista koostuva kompleksinen palveluekosysteemi, on haastavaa määrittellä, mikä tätä kokonaisuutta ohjaa. Koska asiakaskokemuksen systemaattinen kehittäminen tarvitsee pohjalleen vahvan strategian, kannattaisin Lahden seudun liikenteen oman strategian luomista yhteistyössä eri toimijoiden kanssa. Kun organisaation päämäärä on selvä, voidaan määrittää myös strategiset valinnat siitä, millaista asiakaskokemusta LSL tavoittelee, kenelle ja miten (Saarijärvi & Puustinen 2020, 45). Pelkkä asiakaskokemuksen kehittämisestä puhuminen ei riitä, vaan organisaatiossa pitää uskaltaa määrittää, millaista asiakaskokemusta eri asiakasryhmille tavoitellaan ja millaisin keinoin (Saarijärvi & Puustinen 2020, 45). Joukkoliikenne on toiminnoiltaan lähempänä liiketoimintaa kuin perinteistä kuntapalvelua ja tämä aiheuttaa haasteen toiminnan kehittämislle kuntastrategian kautta. Karkeana esimerkkinä: Asukas tuskin muuttaa osoitteensa naapurikuntaan pelkästään siksi, että hänen kotikatunsa aurataan huonosti, mutta joukkoliikennematkustajan käveleminen autokauppaan on todellinen riski silloin, jos joukkoliikennepalvelu ei vastaa asiakkaan toiveisiin ja tarpeisiin.

Asiakasstrategian luomisen yhteydessä joukkoliikenneviranomaisen on hyvä tunnistaa myös muutoksen suurimmat esteet (Korkiakoski & Karhinen 2019, 187). Tutkimusten mu-

kaan muutoksen suurimpia esteitä ovat yleensä toimintojen siiloutuminen, organisaatiokulttuuri ja puutteet asiakastiedon hallitsemisen välineissä (Korkiakoski & Karhinen 2019, 187). Omaan kokemukseeni pohjautuen arvioin, että myös Lahden seudun liikenne painii näiden samojen esteiden parissa. Jotta joukkoliikenteen järjestäminen muuttuu asiakaskeskeisemmäksi, tulee näitä esteitä kartoittaa ja taklata.

Henkilöstön merkitys korostuu asiakaskokemuksen kehittämistyössä. Lahden seudun liikenteellä on hyvä pohtia, kenen käsissä palvelun tärkeimmät kohtaamiset ovat nyt ja tulevaisuudessa. Jos kaupungin tai joukkoliikennetoimijan strategiaan kirjataan asukas ja asiakas toiminnan keskiöön, on varmistettava myös käytännössä tämän tahtotilan näkyminen kumppaneiden valinnassa ja seurannassa (Korkiakoski & Karhinen 2019, 194). Asiakaskokemuksen parantaminen tulisi siis ulottaa kaikkiin joukkoliikenteen palveluekosysteemissä toimiviin yhteistyökumppaneihin asti (Korkiakoski & Karhinen 2019, 194).

Asiakaskokemuksen nykytilan kartoittaminen vaatisi myös jatkotutkimusta. Tässä työssä ei tutkittu työntekijöiden ja yhteistyökumppaneiden kokemuksia henkilöstönäkökulmasta. Mitä laajempi organisaatio on ja mitä enemmän siinä on työntekijöitä, sitä vähemmän voidaan luottaa siihen, että organisaation jäsenet jakavat saman näkemyksen asioista ja toimivat yhtenäisesti (Maula & Maula 2019, 183). Kompleksisessa palveluorganisaatiossa olisi erityisen tärkeää tiedostaa yksilötasolla, mikä on kenenkin rooli asiakkaan polulla ja mikä tunnekokemus asiakkailla kustakin joukkoliikennepalvelun toimijasta on (Holma ym. 2021, 290). Asiakkuusstrategian yhteydessä olisi tärkeää selvittää, miten esimerkiksi asiakasrajapinnassa toimivat ihmiset kokevat mahdollisuutensa ja vastuunsa päättää asiakkaan kokemuksen kannalta tärkeistä asioista (Holma ym. 2021, 299).

Kunnan ja joukkoliikenneviranomaisen asiakaskokemuksen strateginen kehittäminen on suoraan yhteydessä organisaation kulttuuriin ja rakenteisiin. Asiakaslähtöinen toiminta vaatii prosessien ja toimintojen kehittämistä yli yksikkörajojen sekä mahdollisesti toimenkuvien ja roolien uudistamista, jotta ne vastaavat asiakkaiden tarpeisiin sekä purkavat asiakaskeskeisen toiminnan esteitä (Korkiakoski & Karhinen 2019, 194). Erinomainen asiakaskokemus syntyy sellaisessa organisaatiokulttuurissa, jossa jokainen kokee olevansa vastuussa asiakkaalle ja ottaa siksi vastuun hänen palvelemisestaan (Korkiakoski & Gerdt 2016, 55). Kulttuuri ja arvot varmistavat asiakaskeskeisen päätöksenteon kaikissa organisaation prosesseissa, arkipäivän ongelmatilanteissa, rekrytoinneissa ja henkilöstön palkitsemisessa (Korkiakoski & Gerdt 2016, 96).

Hyviä uutisia kompleksisen organisaation asiakaslähtöisyyden strategiseen kehittämiseen tulee juuri palvelumuotoilun kentältä. Palvelumuotoilun avulla voidaan lähestyä joukkoliikenneorganisaation kaltaisia monimutkaisia verkostoja ja prosesseja muotoilun menetelmien avulla (Jyrämä, & Mattelmäki 2015, 27). Palvelumuotoilu tarjoaa myös keinot yhteiskehittämiseen eri sidosryhmien kanssa (Jyrämä & Mattelmäki 2015, 56). Muotoilun menetelmistä löytyy laaja kattaus työkaluja ja visuaalisia malleja, joilla monimutkaiset asiat voidaan esittää helposti ymmärrettävässä muodossa (Stickdorn & Hormess 2018, 26). Jatko-tutkimusta olisikin tarpeen tehdä sen suhteen, että miten palvelumuotoilun avulla voidaan lisätä asiakaslähtöisyyttä tällaisessa monimutkaisessa toimijakentässä, jossa palvelua tuotetaan monen erilaisen organisaation toimesta.

Kun tarvittava taustatyö asiakaskokemuksen kehittämisen mahdollistamiseksi on tehty, on kehittämisestä tehtävä systemaattinen jatkumo. Lahden seudun liikenteen olisi hyvä lisätä asiakaskokemuksen mittaamista eri kosketuspisteissä säännöllisesti. Mittaamisessa voi hyödyntää esimerkiksi tässä tutkielmassa esitettyjä määrällisiä asiakaskokemuksen mitausmenetelmiä. Myös asiakkaiden osallistamisen tapoja olisi hyvä pohtia ja lisätä, jotta asiakasymmärrystä kasvatetaan ja hyödynnetään nykyistä enemmän päivittäisessä joukkoliikenteen suunnittelu- ja operointityössä.

## LOPUKSI

Opin graduprosessin aikana paljon uutta asiakaskokemuksesta ja palvelumuotoilun työkaluista. Halusin myös haastaa itseäni muun muassa järjestämällä hybridityöpajan, josta minulla ei ollut aiempaa kokemusta vetäjän roolissa. Aiheeni oli laaja ja mielenkiintoinen ja työn paisumisen riski oli jatkuvasti läsnä. Kiihkeimmässä graduprosessin vaiheessa olin kuin viikonlopun kaupunkilomalla Keski-Euroopassa. Niin paljon nähtävää, niin vähän aikaa! Asiakaskokemus on moniulotteinen ilmiö, jota voidaan tarkastella hyvin monenlaisista näkökulmista. Eksyin tiedonhaun yhteydessä useammille kutkuttavan kiinnostaville sivukujille. Käyttäytymispsykologia, tunteet digitaalisessa ympäristössä, kompleksinen organisaatio ja pirulliset ongelmat, muutamia mainitakseni. Työn edetessä tunnistin, että tarkempaa aiheenrajausta olisi ollut hyvä tehdä jo graduprosessin alussa. Samaan aikaan kuitenkin tiedostin, että tekemäni työ hyödyttää nykyisessä muodossaan paremmin sekä Lahden joukkoliikenneviranomaista että omaa työtäni joukkoliikenteen viestinnän parissa. Kaikki pro graduun käyttämäni tiedonhaku, aika ja tutkimus on eduksi oman työni ja muotoilun asiantuntijuuteni kehittämisessä.

Tutkielman alussa esittämäni kysymys ”kenelle tätä teen ja miksi?” on tekemäni kirjallisuuskatsauksen ja empiirisen tutkimuksen myötä entistä relevantimpi. Kun tiedämme, kenelle tätä teemme ja miksi, voimme tehokkaammin lähteä uudistamaan palvelujen tuottamisen ja tarjoamisen tapaa entistä asiakaslähtöisemmäksi. Tämä pro gradu -tutkielma vastaa kysymykseen osittain, mutta vielä on paljon tehtävää asiakasymmärryksen lisäämisen, asiakkaiden tarpeiden ennakoimisen ja asiakaskokemuksen parantamisen osa-alueilla joukkoliikenteen monimutkaisessa palveluekosysteemissä ja kiihtyvällä tahdilla muuttuvassa, haastavassa toimintaympäristössä.

*“I’ve learned that people will forget what you said,  
people will forget what you did,  
but people will never forget how you made them feel.”*

Tuntematon (Kelly 2003, 263)



## LÄHTEET

- Ahvenainen, P., Gylling, J. & Leino, S. (2017). *Viiden tähden asiakaskokemus: tee asiakastaasi faneja*. Helsinki. Kauppakamari.
- Ampuja, M. & Oinonen, S. (2015). *HSL Asiakasarvokartta*. 15/30 Research. [www.hsl.fi/sites/default/files/uploads/asiakasarvo\\_raportti.pdf](http://www.hsl.fi/sites/default/files/uploads/asiakasarvo_raportti.pdf)
- Anttila, P. (2014). *Tutkimisen taito ja tiedon hankinta*. [metodix.fi/2014/05/17/anttila-pirkko-tutkimisen-taito-ja-tiedon-hankinta](http://metodix.fi/2014/05/17/anttila-pirkko-tutkimisen-taito-ja-tiedon-hankinta)
- Birkett, A. (2022). *How to Design Customer Satisfaction Surveys That Get Results [+Templates]*. HubSpot. [blog.hubspot.com/service/customer-satisfaction-survey](https://blog.hubspot.com/service/customer-satisfaction-survey)
- Dawes, J., Stocchi, L., & Dall’Olmo-Riley, F. (2020). *Over-time variation in individual’s customer satisfaction scores*. International journal of market research, 62 (3), 262-271. <https://doi.org/10.1177/1470785320907538>
- Dufva, M. (2020). *Megatrendit 2020*. Sitra. <https://www.sitra.fi/app/uploads/2019/12/megatrendit-2020.pdf>
- FCG Konsultointi Oy. (2021). *Kaupunki- ja kuntapalvelut 2020*. <https://www.lahti.fi/uploads/2021/02/fb819eda-kaupunki-ja-kuntapalvelut-2020-29.1.2021.pdf>
- Feelback Oy (2023). *Lahden seudun liikenteen asiakaskysely 03/2023 -raportti*.
- Futurelab (2021). *Asiakaskokemuksen mittarit ja mittaaminen*. <https://www.futurelab.fi/wp-content/uploads/2021/03/Asiakaskokemuksen-mittarit-ja-mittaaminen.pdf>
- Garcia, S. & Hammond L. (2016). *Capturing & Measuring Emotions in UX*. <http://dx.doi.org/10.1145/2851581.2851605>
- Gerdt, B., & Eskelinen, S. (2018). *Digiajan asiakaskokemus: Oppia kansainvälisiltä hui-puilta*. Helsinki. Alma Talent.
- Günther, K. & Hasanen K. *Tyypittely*. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/analyysitavan-valinta-ja-yleiset-analyysitavat/tyypittely/>
- Gustafsberg, H., & Sallinen, S. (2021). *Taktinen neuvottelu*. Helsinki. Kustannusosakeyhtiö Otava.
- Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P., & Sinivuori, E. (2009). *Tutki ja kirjoita*. Helsinki. Tammi.
- Holma, L., Laasio, K., Ruusuvoori, M., Seppä, S., Tanner, R. & Kiukas, A. (2021). *Menes-tys syntyy asiakaskokemuksesta: B2B-johtajan opas*. Helsinki. Alma Talent.
- HSL Helsingin seudun liikenne -kuntayhtymä. (2017). *Helsingin seudun pikaraitoliikenteen palvelukuvaus*. PDF-tiedosto.

- HSL Helsingin seudun liikenne -kuntayhtymä. (2018a). *HSL:n asiakaskäyttäytymisprofiilit*. PDF-tiedosto.
- HSL Helsingin seudun liikenne -kuntayhtymä. (2018b). *Asiakaspalveluopas*. PDF-tiedosto.
- HSL Helsingin seudun liikenne -kuntayhtymä (2020a). *Asiakaskokemuksen kehittämissuunnitelma TTS 2020-23*. PDF-tiedosto.
- HSL Helsingin seudun liikenne -kuntayhtymä. (2020b). *HSL Liikkujasegmentointi 2020*. PDF-tiedosto.
- HSL Helsingin seudun liikenne -kuntayhtymä (2021). *Strategia 2022-2025*. <https://www.hsl.fi/hsl/hsl-organisaationa/strategia-2022-2025>
- Innokylä. *Max Peberdyn kolme universaalia kysymystä*. <https://innokyla.fi/fi/tyokalut/max-peberdyn-kolme-universaalia-kysymysta>.
- Juuti, P. & Luoma, M. (2022). *Strateginen ajattelu ja johtaminen: Matka läpi maailmankuvien*. Jyväskylä. PS-kustannus.
- Jyrämä, A. (toim.), & Mattelmäki, T. (toim.). (2015). *Palvelumuotoilu saapuu verkostojen kaupunkiin: Verkosto- ja muotoilunäkökulmia kaupungin palvelujen kehittämiseen*. Helsinki. Aalto-yliopisto.
- Jäppinen, T. & Nieminen V. (2014), *Kuntalaiset keskiöön. Työkalupakki kuntalaisten osallistumiseksi palvelujen kehittämiseen ja päätöksentekoon*. Kuntaliitto. <https://www.kuntaliitto.fi/julkaisut/2014/1642-kuntalaiset-keskioon>
- Kalbach, J. (2020). *Mapping Experiences: a complete guide to customer alignment through journeys, blueprints, and diagrams*. O'Reilly Media. ProQuest Ebook Central.
- Kananen, J. (2013). *Case-tutkimus opinnäytetyönä*. Jyväskylä. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kansaneläkelaitos Kela (2023). *Kelan strategia*. <https://www.kela.fi/strategia>
- Kansaneläkelaitos Kela (2023b). *Kelan koulumatkatuki*. <https://www.kela.fi/koulumatkatuki>
- Kataja, T. (2019). *NPS ei ole asiakaskokemuksen mittari*. <https://timokataja.fi/nps-ei-ole-asiakaskokemuksen-mittari/>
- Kelly, B. toim. (2003). *Worth repeating: more than 5000 classic and contemporary quotes*. Grand Rapids. MI: Kregel. <https://archive.org/details/worthrepeatingmo0000kell/page/262/mode/2up>
- Keronen, K., Tanni, K., Muranen, R. & Keronen, K. (2017). *Sisältöstrategia: Asiakslähtöisyydestä tulosta*. Helsinki. Alma Talent.
- Keskinen, T. & Lipiäinen, J. (2013). *Asiakkaan matkassa: Tuotekeskeisyydestä symbioosi-strategiaan*. Helsinki. Talentum.
- Killström, M. (2020). *Vetoa tunteisiin: luo parempia asiakaskokemuksia ja pysyvämpiä asiakassuhteita*. Helsinki. Alma Talent.

- Kock, H. (2019). *Tunteet ohjaavat käyttäytymistämme myös digimaailmassa – Miten tunteita voisi mitata?* Suomen Asiakkuusmarkkinointiliitto ry. <https://www.asml.fi/blogi/asiakaskokemus-tunne-mittaaminen/>
- Koivisto, M., Säynäjäkangas, J. & Forsberg, S. (2019). *Palvelumuotoilun bisneskirja*. Helsinki. Alma Talent.
- Korkiakoski, K., & Gerdt, B. (2016). *Ylivoimainen asiakaskokemus: Työkahupakki*. Helsinki. Talentum.
- Korkiakoski, K. & Karhinen, R. (2019). *Asiakaskokemus ja henkilöstökokemus: Uusi aika, uudenlainen johtaminen*. Helsinki. Alma Talent.
- Kortesuo, K. & Löytänä, J. (2011). *Asiakaskokemus; palvelubisneksestä kokemusbisnekseen*. Helsinki. Talentum.
- Kuntalaki 2015/410 <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2015/20150410>
- Kuntaliitto. *Liikenne ja liikkuminen*. <https://www.kuntaliitto.fi/yhdyskunnat-ja-ympa-risto/yhdyskunnat-ja-maankaytto/liikenne-ja-liikkuminen>.
- Lahden kaupunki (2019). *Lahden seudun liikenteen markkinointi- ja viestintäsuunnitelma 2019*. PDF-tiedosto.
- Lahden kaupunki (2022a). *Tehty kestäväksi Lahti 2030. Lahden kaupungin strategia 2030*. <https://www.lahti.fi/tiedostot/lahden-kaupungin-strategia-lahti-tehty-kestavaksi-2030/>
- Lahden kaupunki (2022b). Lahti-Pisteen asiakaskyselyn pilotin raportti 2022.
- Lahden kaupunki (2023a). Kirjanpitoraportti 27.3.2022, joukkoliikenne.
- Lahden kaupunki (2023b). Lahti-Pisteen CRM-koonti elokuu-syyskuu 2022.
- Lahden kaupunki (2023c). ePalautteet 2019 alkaen -Excel-tiedosto.
- Lahden kaupunki (2023d). Kuntapalvelut Lahdessa vuonna 2022 -raportti.
- Lahden seudun liikenne (2020a). *Joukkoliikenteen järjestäjä*. <https://www.lsl.fi/joukkoliikenteen-jarjestaja/>
- Lahden seudun liikenne (2023a). Waltti -matkustusraportti.
- Lahden seudun liikenne (2023b). Waltti Pro -raportti tuen saajista.
- Lahden seudun liikenne (2023c). Myyntikanavat vuositason 2019-2022. Excel-tiedosto
- Laki liikenteen palveluista 320/2017. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2017/20170320#O4L18P157>
- van Lierop, D., Eftekhari J., O'Hara A. & Grinspun Y. (2019). *Humanizing Transit Data: Connecting Customer Experience Statistics to Individuals' Unique Transit Stories*. Transportation Research Record. Volume 2673, Issue 1, January 2019. <https://doi.org/10.1177/0361198118823196>

- Liikennevirasto (2015). *Joukkoliikenteen kilpailutuksia ja markkinoita koskeva tutkimus 2014 Hyvää joukkoliikennepalvelua kohtuullisin kustannuksin*. Liikenneviraston tutkimuksia ja selvityksiä 1/2015, Helsinki, [www.doria.fi/bitstream/handle/10024/121044/lts\\_2015-01\\_978-952-317-047-6.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/121044/lts_2015-01_978-952-317-047-6.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Liiri, J. (2022). *Palvelumuotoilulla kestävämpiä kaupunkeja*. <https://www.wsp.com/fi-fi/nakemyksia/palvelumuotoilulla-kestavampia-kaupunkeja>
- Lukka, K. (2001). *Konstruktiiivinen tutkimusote*. <https://metodix.fi/2014/05/19/lukka-konstruktiiivinen-tutkimusote/>
- Maula, H. & Maula, J. (2019). *Design ja johtaminen*. Helsinki. Alma Talent.
- Merikallio, I. (2021). *Tunnevoimaa bisnekseen*. Helsinki. Value Books.
- Miettinen, S. toim. (2011). *Palvelumuotoilu: Uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen*. Helsinki. Teknologiainfo Teknova Oy.
- Metsäranta, H., Weiste, H., Vähätörmä, P., Hyvärinen J. & Salminen A. (2022). *Julkisen henkilöliikenteen tukien vaikuttavuus*. Traficomin tutkimuksia ja selvityksiä. 17/2022. [https://www.traficom.fi/sites/default/files/media/file/Julkisen%20henkil%C3%B6liikenteen%20tukien%20vaikuttavuus\\_selvitys\\_2022-06-17.pdf](https://www.traficom.fi/sites/default/files/media/file/Julkisen%20henkil%C3%B6liikenteen%20tukien%20vaikuttavuus_selvitys_2022-06-17.pdf)
- NayaDaya Oy. (2022). *Linkki-paikallisliikenteen asiakas- ja vastuullisuuskokemukset*. Empatiatutkimusta ja -analytiikkaa koskeva raportti 31.5.2022. PDF-tiedosto.
- Nieminen, V., Kirjavainen, H., Lang, M. & Jäppinen, T. (2021). *Kuinka onnistua yhteiskehittämällä?* Suomen Kuntaliitto. <https://www.kuntaliitto.fi/julkaisut/2021/2110-kuinka-onnistua-yhteiskehittamalla>
- Paikallisliikenneliitto. *Lakien säätelyä toimintaympäristö*. <https://paikallisliikenne-liitto.fi/tietoa-lainsaadannosta/>.
- Pohjantaival, J. (2022). *Jäsenymmärrys muuttaa kaiken: Palvelumuotoilu seurakunnassa*. Helsinki. Kirjapaja.
- Puusa, A., Juuti, P., & Aaltio, I. (2020). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Helsinki. Gaudeamus.
- Saarijärvi, H. & Puustinen, P. (2020). *Strategiana asiakaskokemus: Miksi, mitä, miten?* Jyväskylä. Docendo.
- Salesforce (2017). *State of Service, Insights and trends from over 2,600 global service*. Trailblazers. [https://www.salesforce.com/content/dam/web/en\\_us/www/images/form/pdf/pdf/state-of-service-e-book-2017.pdf](https://www.salesforce.com/content/dam/web/en_us/www/images/form/pdf/pdf/state-of-service-e-book-2017.pdf)
- Shaw, C., & Hamilton, R. (2016). *The intuitive customer: 7 imperatives for moving your customer experience to the next level*. London. Palgrave Macmillan.
- Shuman, V., Fontaine, J. J. R., Scherer, K. R., & Soriano, C. (2013). *The GRID meets the Wheel: Assessing emotional feeling via self-report*. <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780199592746.003.0019>

- Silvån, S. (2022). Koronan takia joukkoliikenteessä hiljaista. *AKT-lehti*, 4/2022 <https://www.aktehti.fi/ajankohtaista/koronan-takia-joukkoliikenteessa-hiljaista/>
- Stickdorn, M. & Hormess, M. & Lawrence, A. (2018). *This Is Service Design Doing: Applying Service Design Thinking in the Real World*. Sebastopol, CA. O'Reilly Media Inc.
- Särkijärvi, J., Jääskeläinen, S. & Lohko-Soner, K. (2018). *Toimenpideohjelma hiilettömään liikenteeseen 2045*. Liikenteen ilmastopolitiikan työryhmän loppuraportti. Liikenne- ja viestintäministeriön julkaisuja 13/2018 <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-243-559-0>
- Tomitsch, M., Borthwick, M., Ahmadpour, N., Cooper, C., Frawley, J., Hepburn, L., . . . Wrigley, C. (2020). *Design. Think. Make. Break. Repeat: A handbook of methods*. Amsterdam. BIS Publishers.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki. Tammi.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta. *Hyvä tieteellinen käytäntö* (HTK). <https://tenk.fi/fi/tiede/tila/hyva-tieteellinen-kaytanta-htk>.
- Tuulaniemi, J. (2011). *Palvelumuotoilu*. Helsinki. Talentum Media Oy.
- Villanen, J. (2020). *Kehitä tai kuihdu: Käsikirja muutoksessa pärjäämiseen*. Helsinki. Basam Books.
- Weiste, H & Metsäranta, H. (2019a). *Kohti monipuolisempia liikenteen järjestämistapoja ja liikkumisen palveluita - opas tieliikenteen toimivaltaisille viranomaisille*. Traficom julkaisuja 10/2019. Liikenne- ja viestintävirasto Traficom. [https://www.traficom.fi/sites/default/files/media/publication/Traficom%20julkaisuja%2010\\_2019-TVV%20opas.pdf](https://www.traficom.fi/sites/default/files/media/publication/Traficom%20julkaisuja%2010_2019-TVV%20opas.pdf)
- Weiste, H & Metsäranta, H. (2019b). *Taustaselvitys joukkoliikenteen tilakuvasta ja tavoitteellisesta kehityssuunnasta*. Traficom julkaisuja 25/2019. Liikenne- ja viestintävirasto Traficom. [https://www.traficom.fi/sites/default/files/media/publication/Traficom\\_25\\_2019\\_Joukkoliikenteen\\_tilakuva%2003092019.pdf](https://www.traficom.fi/sites/default/files/media/publication/Traficom_25_2019_Joukkoliikenteen_tilakuva%2003092019.pdf)

## **LIITTEET**

Suostumus tutkimukseen ja tietosuoja -lomake

Haastattelukysymykset

Asiakaspersoonat

Palvelupolut

## TUTKIMUKSEEN OSALLISTUVAN SUOSTUMUS JA TIETOSUOJA

Sinua on pyydetty osallistumaan Maria Niemen pro gradu tutkimukseen, joka tähtää taiteen maisterin (palvelumuotoilu) tutkintoon Lapin yliopistossa. Luethan suostumustekstin huolellisesti ennen allekirjoittamista ja kysyt, mikäli kaipaat lisätietoja jostakin yksityiskohdasta.

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää palvelumuotoilun työkalujen hyödyntämistä asiakaskokemuksen nykytilan kartoittamisen tukena. Tutkimus toteutetaan tapaustutkimuksena ja tutkimuksen kohteena on Lahden kaupungin joukkoliikenneviranomainen.

Sinua on pyydetty osallistumaan tutkimukseen, koska edustat tutkimuksen kannalta tärkeää sidosryhmää. Tutkimus toteutetaan vuoden 2023 aikana. Mikäli päätät osallistua, sinua pyydetään osallistumaan työpajaan ja/tai haastatteluun. Osallistuminen ei aiheuta sinulle minkäänlaista haittaa, vaaraa tai uhkaa. Tutkimuksessa kerätään seuraavanlaista aineistoa:

**Työpaja:** Lahden seudun liikenteen henkilöstölle ja yhteistyökumppaneille suunnatussa työpajassa kerätään henkilöstön kokemuksia ja näkemyksiä asiakaskokemuksen nykytilasta. Aineistoa kerätään virtuaalisessa Miro-valkotauluympäristössä sekä fyysisessä tilassa kirjallisena ja suullisena. Osia aineistosta valokuvataan. Aineistoa säilytetään Lahden kaupungin tietojärjestelmissä tutkimuksen valmistumiseen saakka. Tutkimuksen valmistumisen jälkeen säilytetään vain pro gradu - tutkielmaan nostetut ja liitetyt materiaalit.

**Haastattelut:** Haastatteluissa kerätään asiakkaiden ja henkilöstön kokemuksia ja näkemyksiä asiakaskokemuksen nykytilasta. Haastattelut toteutetaan joko Teams-yhteydellä tai henkilökohtaisessa tapaamisessa. Teams-kokoukset tallennetaan vain osallistujan erillisellä luvalla. Haastattelujen muistiinpanot kirjoitetaan ja tallennetaan kirjallisena Lahden kaupungin tietojärjestelmiin tutkimuksen valmistumiseen saakka. Tutkimuksen valmistumisen jälkeen säilytetään vain pro gradu -tutkielmaan nostetut ja liitetyt materiaalit.

Tutkittavista kerätään vain sellaista henkilötietoa, jonka tutkittava itse luovuttaa tutkijalle sekä sellaista tietoa, joka on saatavissa joukkoliikenneviranomaisen asiakasrekisteristä.

Osallistumisesta ei makseta korvausta. Osallistumisesi ei tuota välitöntä hyötyä sinulle tai muille, mutta se voi auttaa paikallisella tasolla joukkoliikenteen kehittämistä. Tutkimuksella on myös kansallista arvoa palvelumuotoilun, asiakaskokemuksen ja joukkoliikenteen tutkimuskentällä.

Aineistoa tai osia siitä voidaan raportoida, esittää tai julkaista pro gradu -työssä ja tilanteissa, joissa tutkimuksesta viestitään muissa yhteyksissä.

Maria Niemi ja Lapin yliopisto ovat sitoutuneet yksityisyytesi ja henkilötietojesi suojaamiseen. Aineistoa käsitellään lainmukaisesti ja tutkimuseettisiä periaatteita kunnioittaen.

Osallistuminen on täysin vapaaehtoista. Sinulla on oikeus keskeyttää osallistuminen tutkimukseen milloin tahansa ilman seurauksia. Suostumuksesta on laadittu kappale sekä tutkijalle että osallistujalle. Tutkijalle luovutettu allekirjoitettu suostumus säilytetään osana tutkimusaineistoa.

**Aineistossa esiintyvien henkilöllisyys salataan ja luottamuksellisuus turvataan siten, etteivät osallistujat ole tunnistettavissa julkaistavista tai julkisesti esitettävistä aineisto-otteista.**

Voit antaa halutessasi luvan myös sellaisen kuvamateriaalin julkaisemiseen, josta sinut voi tunnistaa. Tämä osuus koskee vain työpajassa otettuja valokuvia.

Kyllä, annan erikseen luvan julkaista kuvamateriaalia, josta minut voi tunnistaa.

---

NIMENSELVENNYS / Osallistuja

---

PÄIVÄYS (pp/kk/vvvv)

---

ALLEKIRJOITUS / Osallistuja

---

ALLEKIRJOITUS / Maria Niemi

Mikäli sinulla on kysyttävää tutkimukseen liittyen, voit ottaa yhteyttä: Maria Niemi (*yhteystiedot poistettu julkaisun yhteydessä*)

# TIETEELLISEN TUTKIMUKSEN TIETOSUOJAILMOITUS

Laatimispäivä: 26.3.2023

EU:n yleinen tietosuoja-asetus 13 ja 14 artiklat

## Tietoa tutkimukseen osallistuvalla

Olet osallistumassa Maria Niemi tekemään tutkimukseen pro gradua varten. Tässä selosteessa kuvataan, miten henkilötietojasi käsitellään tutkimuksessa.

Tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista. Sinuun ei kohdistu mitään negatiivista seuraamusta, jos et osallistu tutkimukseen tai jos keskeytät osallistumisesi tutkimukseen. Jos keskeytät osallistumisesi tutkimukseen, ennen keskeytystä kerättyä aineistoa voidaan kuitenkin käyttää tutkimuksessa. Tämän selosteen kohdassa 17 kerrotaan tarkemmin, mitä oikeuksia sinulla on ja miten voit vaikuttaa tietojesi käsittelyyn.

## **Tutkimuksen rekisterinpitäjä *ell* henkilö, johon voit olla yhteydessä tietosuoja-asioista**

Nimi: Maria Niemi

(yhteystiedot poistettu julkaisun yhteydessä)

## **Kuvaus tutkimushankkeesta ja henkilötietojen käsittelyn tarkoitus**

Tietoa käytetään Lahden seudun liikenteen asiakaskokemuksen nykytilan kartoittamiseen.

## **Henkilötietojen käsittelyn oikeusperuste**

Henkilötietoja käsitellään seuraavalla yleisen tietosuoja-asetuksen 6 artiklan 1 kohdan mukaisella perusteella: tutkittavan suostumus

## **Mitä tietoja tutkimusaineisto sisältää**

Henkilötietoja kerätään tutkimuksesta tai työpajasta viestimistä varten (nimi, nimi, sähköpostiosoite, puhelinnumero).

Tutkimukseen osallistuvilta asiakasryhmien edustajilta kysytään lisäksi syntymävuosi ja elämäntilanteeseen liittyvää taustatietoa, kuten koulutus, ammatti, perhesuhteet. Lisäksi asiakasryhmien edustajilta kysytään joukkoliikenteen käyttöön liittyvää tietoa, kuten maksamiseen, kokemuksiin ja käyttäytymiseen liittyvää tietoa. Tutkittava voi valita, millä tasolla haluaa tietoja itsestään kertoa ja hänellä on oikeus myös kieltäytyä vastaamasta mihin tahansa kysymykseen. Tutkimuksessa ei käsitellä arkaluonteisia henkilötietoja.

## **Mistä lähtelystä henkilötietoja kerätään**

Tutkittavista kerätään vain sellaista henkilötietoa, jonka tutkittava itse luovuttaa tutkijalle. Lisäksi tietoa kerätään Lahden seudun liikenteen asiakasrekisteristä.

## **Tietojen siirto tai luovuttaminen tutkimusryhmän ulkopuolelle**

Tietoja käytetään vain tähän tutkimukseen eikä luovuteta ulkopuolelle. Tietoja ei luovuteta EU:n tai Euroopan talousalueen ulkopuolelle.

## **Henkilötietojen suojausten periaatteet**

Tiedot ovat salassa pidettäviä. Tiedot säilytetään Lahden kaupungin tietojärjestelmissä ja ovat käytettävissä vain niillä henkilöillä, joilla on pääsy käyttäjätunnuksella ja salasananalla tiedostoihin. Lisäksi käytössä on yleiset kaupungilla käytössä olevat tietojen suojausjärjestelmät.

Suorat tunnistetiedot poistetaan analysointivaiheessa.

## **Henkilötietojen käsittely tutkimuksen päättymisen jälkeen**

Tutkimusrekisteri hävitetään asianmukaisesti

## **Mitä oikeuksia sinulla on ja oikeuksista polkkeaminen**

Yhteyshenkilö tutkittavan oikeuksiin liittyvissä asioissa on tämän ilmoituksen kohdassa 1 mainittu henkilö.

### Suostumuksen peruuttaminen (tietosuoja-asetuksen 7 artikla)

Sinulla on oikeus peruuttaa antamasi suostumus, mikäli henkilötietojen käsittely perustuu suostumukseen. Suostumuksen peruuttaminen ei vaikuta suostumuksen perusteella ennen sen peruuttamista suoritettua käsittelyä lainmukaisuuteen.

### Oikeus saada pääsy tietoihin (tietosuoja-asetuksen 15 artikla)

Sinulla on oikeus saada tieto siitä, käsitelläänkö henkilötietojasi hankkeessa ja mitä henkilötietojasi hankkeessa käsitellään. Voit myös halutessasi pyytää jäljennöksen käsiteltävistä henkilötiedoista.

### Oikeus tietojen oikaisemiseen (tietosuoja-asetuksen 16 artikla)

Jos käsiteltävissä henkilötiedoissasi on epätarkkuuksia tai virheitä, sinulla on oikeus pyytää niiden oikaisua tai täydennystä.

## Oikeus tietojen poistamiseen (tietosuoja-asetuksen 17 artikla)

Sinulla on oikeus vaatia henkilötietojesi poistamista seuraavissa tapauksissa:

- henkilötietoja ei enää tarvita niihin tarkoituksiin, joita varten ne kerättiin tai joita varten niitä muutoin käsiteltiin
- peruutat suostumuksen, johon käsittely on perustunut, eikä käsittelyyn ole muuta laillista perustetta
- vastustat käsittelyä (kuvaus vastustamisoikeudesta on alempana) eikä käsittelyyn ole olemassa perusteltua syytä
- henkilötietoja on käsitelty lainvastaisesti; tai
- henkilötiedot on poistettava unionin oikeuteen tai jäsenvaltion lainsäädäntöön perustuvan rekisterinpitäjään sovellettavan lakisäätöjen velvoitteen noudattamiseksi.

Oikeutta tietojen poistamiseen ei kuitenkaan ole, jos tietojen poistaminen estää tai vaikeuttaa suuresti käsittelyn tarkoituksen toteuttamista tieteellisessä tutkimuksessa.

## Oikeus käsittelyn rajoittamiseen (tietosuoja-asetuksen 18 artikla)

Sinulla on oikeus henkilötietojesi käsittelyn rajoittamiseen, jos kyseessä on jokin seuraavista olosuhteista:

- kiistät henkilötietojen paikkansapitävyyden, jolloin käsittelyä rajoitetaan ajaksi, jonka kuluessa yliopisto voi varmistaa niiden paikkansapitävyyden
- käsittely on lainvastaista ja vastustat henkilötietojen poistamista ja vaadit sen sijaan niiden käytön rajoittamista
- yliopisto ei enää tarvitse kyseisiä henkilötietoja käsittelyn tarkoituksiin, mutta sinä tarvitset niitä oikeudellisen vaateen laatimiseksi, esittämiseksi tai puolustamiseksi
- olet vastustanut henkilötietojen käsittelyä (ks. tarkemmin alla) odottaessa sen todentamista, syrjäyttävätkö rekisterinpitäjän oikeudet perusteet rekisteröidyn perusteet.

## Oikeus siirtää tiedot järjestelmästä toiseen (tietosuoja-asetuksen 20 artikla)

Sinulla on oikeus saada yliopistolle toimittamasi henkilötiedot jäsennellyssä, yleisesti käytetyssä ja koneellisesti luettavassa muodossa, ja oikeus siirtää kyseiset tiedot toiselle rekisterinpitäjälle yliopiston estämättä, jos käsittelyn oikeusperuste on suostumus tai sopimus, ja käsittely suoritetaan automaattisesti.

Kun käytät oikeuttasi siirtää tiedot järjestelmästä toiseen, sinulla on oikeus saada henkilötiedot siirrettyä suoraan rekisterinpitäjältä toiselle, jos se on teknisesti mahdollista.

## Vastustamisoikeus (tietosuoja-asetuksen 21 artikla)

Sinulla on oikeus vastustaa henkilötietojesi käsittelyä, jos käsittely perustuu yleiseen etuun tai oikeutettuun etuun. Tällöin yliopisto ei voi käsitellä henkilötietojasi, paitsi jos se voi osoittaa, että käsittelyyn on olemassa huomattavan tärkeä ja perusteltu syy, joka syrjäyttää rekisteröidyn edut, oikeudet ja vapaudet tai jos se on tarpeen oikeusvaateen laatimiseksi, esittämiseksi tai puolustamiseksi. Yliopisto voi jatkaa henkilötietojesi käsittelyä myös silloin, kun sen on tarpeellista yleistä etua koskevan tehtävän suorittamiseksi.

## Oikeuksista poikkeaminen

Tässä kohdassa kuvatuista oikeuksista saatetaan tietyissä yksittäistapauksissa poiketa tietosuoja-asetuksessa ja Suomen tietosuoja-laissa säädettyillä perusteilla siltä osin, kuin oikeudet estävät tieteellisen tai historiallisen tutkimustarkoituksen tai tilastollisen tarkoituksen saavuttamisen tai vaikeuttavat sitä suuresti. Tarvetta poiketa oikeuksista arvioidaan aina tapauskohtaisesti.

## Valitusoikeus

Sinulla on oikeus tehdä valitus tietosuojavaltuutetun toimistoon, mikäli katsot, että henkilötietojesi käsittelyssä on rikottu voimassa olevaa tietosuojalainsäädäntöä.

Yhteystiedot:

Tietosuojavaltuutetun toimisto

(yhteystiedot poistettu julkaisun yhteydessä)

TÄMÄ LOMAKE TULEE JÄTTÄÄ TÄYDENNETTYNÄ MYÖS KIRJAAMOON (yhteystiedot poistettu julkaisun yhteydessä)



Lahti

# Haastattelu

Joukkoliikenteen  
asiakaskokemus

04/2023

Maria Niemi

## Suostumus tutkimukseen



Adobe Acrobat  
-dokumentti

### TUTKIMUKSEEN OSALLISTUVAN SUOSTUMUS JA TIETOSUOJA

Sinua on pyydetty osallistumaan Maria Niemen pro gradu tutkimukseen, joka tähtää taiteen maisterin (palvelumuotoilu) tutkintoon Lapin yliopistossa. Luethan suostumustekstin huolellisesti ennen allekirjoittamista ja kysyt, mikäli kalpaat lisätietoja jostakin yksityiskohdasta.

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää palvelumuotoilun työkalujen hyödyntämistä asiakaskokemuksen nykytilan kartoittamisen tukena. Tutkimus toteutetaan tapaustutkimuksena ja tutkimuksen kohteena on Lahden kaupungin joukkoliikenneviranomainen.

Sinua on pyydetty osallistumaan tutkimukseen, koska edustat tutkimuksen kannalta tärkeää sidosryhmää.

Tutkimus toteutetaan vuoden 2023 aikana. Mikäli päätät osallistua, sinua pyydetään osallistumaan työpajaan ja/tai haastatteluun. Osallistuminen ei aiheuta sinulle minkäänlaista haittaa, vaaraa tai uhkaa.

Tutkimuksesta kerätään seuraavista aineistoista:

**Työpaja:** Lahden seudun liikenteen henkilöstölle ja yhteistyökumppaneille suunnatussa työpajassa kerätään henkilöstön kokemuksia ja näkemyksiä asiakaskokemuksen nykytilasta. Aineistoa kerätään virtuaalisessa Miro-alkotauluympäristössä sekä fyysisessä tilassa kirjallisena ja suullisena. Osia aineistosta valokuvataan. Aineistoa säilytetään Lahden kaupungin tietojärjestelmissä tutkimuksen valmistumiseen saakka. Tutkimuksen valmistumisen jälkeen säilytetään vain pro gradu -tutkielmaan nostetut ja liitetyt materiaalit.

**Haastattelut:** Haastatteluisia kerätään asiakkaiden ja henkilöstön kokemuksia ja näkemyksiä asiakaskokemuksen nykytilasta. Haastattelut toteutetaan joko Teams-yhteydellä tai henkilökohtaisessa tapaamisessa. Teams-kokoukset tallennetaan vain osallistujan erillisellä luvalla. Haastattelujen muistinautot kirjotetaan ja tallennetaan kirjallisena Lahden kaupungin tietojärjestelmän tutkimuksen valmistumiseen saakka. Tutkimuksen valmistumisen jälkeen säilytetään vain pro gradu -tutkielmaan nostetut ja liitetyt materiaalit.

Tutkittavista kerätään vain sellaista henkilötietoa, jonka tutkittava itse luovuttaa tutkijalle sekä sellaista tietoa, joka on saatavissa joukkoliikenneviranomaisen asiakasrekistereistä.

Osallistumisesta ei makseta korvausta. Osallistumisesi ei tuota välitöntä hyötyä sinulle tai muille, mutta se voi auttaa paikallisella tasolla joukkoliikenteen kehittämistä. Tutkimuksella on myös kansallista arvoa palvelumuotoilun, asiakaskokemuksen ja joukkoliikenteen tutkimuskentällä.

Aineistoa tai osia siitä voidaan raportoida, esittää tai julkaisia pro gradu -työssä ja tilanteissa, joissa tutkimuksesta viestitään muissa yhteyksissä.

Maria Niemi ja Lapin yliopisto ovat sitoutuneet yksityisyytesi ja henkilötietojesi suojaamiseen. Aineistoa käsitellään lainmukaisesti ja tutkimuseettisiä periaatteita kunnioittaen.

Osallistuminen on täysin vapaaehtoista. Sinulla on oikeus keskeyttää osallistuminen tutkimukseen milloin tahansa ilman seurauksia. Suostumuksesta on laadittu kappale sekä tutkijalle että osallistujalle. Tutkijalle luovutettu allekirjoitettu suostumus säilytetään osana tutkimusaineistoa.

Aineistossa esiintyvien henkilöllisyys salataan ja luottamuksellisuus turvataan siten, etteivät osallistujat ole tunnistettavissa julkaisuvista tai julkisesti esitettävistä aineisto-otteista.

Voit antaa halutessasi luvan myös sellaisen kuvamateriaalin julkaisemiseen, josta sinut voi tunnistaa. Tämä osuus koskee vain työpajassa otettuja valokuvia.

Kyllä, annan erikseen luvan julkaisua kuvamateriaalia, josta minut voi tunnistaa.

NIMENSELVENNYKSI / Osallistuja

PÄIVÄYS (pp/kk/vvvv)

ALLEKIRJOITUS / Osallistuja

ALLEKIRJOITUS / Maria Niemi

Lahti

# *Haastattelun kulku*

Taustakysymykset

Joukkoliikenteen käyttöä koskevat kysymykset

Bussimatkustamisen kokemuksia koskevat kysymykset

## **Taustatiedot**

- Syntymävuosi?
- Asuinpaikkakunta?
- Kerro työ- tai opiskelutilanteestasi, ala, kauanko olet ollut nykyisessä tehtävässä, missä toimipiste sijaitsee
- Kerro asumisestasi ja perheestäsi, keitä samassa taloudessa asuu, onko sinulla lapsia, onko lemmikkejä

## Mitä sosiaalisen median kanavia käytät?

Facebook	Snapchat
Youtube	Twitter
Whatsapp	Linkedin
Instagram	Pinterest
Tiktok	Discord
Telegram	Muu

## Taustatiedot

- Harrastuksesi ja mielenkiinnon kohteesi?
- Arvioi seuraavia ominaisuuksia omalla kohdallasi asteikolla 1-5, jossa 1=vähäinen/heikko, 5=runsas/vahva
  - Digitaaliset taidot
  - Fyysinen toimintakyky
  - Elämännhallintataidot
  - Stressi

## Joukkoliikenteen käyttöön liittyvät kysymykset

**Muistatko, milloin matkustit LSL-liikenteessä ensimmäisen kerran?**

**Kuinka usein tällä hetkellä matkustat LSL-liikenteessä?**

**Mihin käytät LSL-liikennettä?**

Työmatkat, opiskelumatkat, asiointimatkat, matkat vapaa-ajan viettoon tai harrastuksiin

- Onko bussi ainoa vaihtoehto käyttämillesi matkoille vai olisiko sinun mahdollista käyttää jotain muuta?

- Mitä kulkutapaa muilla matkoilla käytät?

**Millä linjoilla enimmäkseen matkustat?**

**Mitä lipputuotteita käytät?**

Waltti-kortti, kausi, Waltti-kortti, arvo, Mobiililippu, Lähimaksu, Käteinen

**Jos Waltti-kortti, mistä hankit ja lataat korttia?**

Kuinka helpoksi koet käyttämäsi maksutavan käytön aloittamisen asteikolla 1-5? 1=helppo, 5= vaikea

Kuinka helpoksi koet matkakortin lisälataamisen asteikolla 1-5? 1=helppo, 5= vaikea

**Onko sinulla ollut maksutapaan liittyviä vaikeuksia tai hankaluuksia? (laitteiden tai digitaalisten palvelujen toimivuuden kanssa), kortin toimivuus, virheellisiä veloituksia tms.**

## Joukkoliikenteen käyttöön liittyvät kysymykset

**Mistä katsot reitit ja aikataulut?**

**Kuinka helpoksi koet aikataulujen löytämisen?**

**Onko sinulla ollut aikataulujen tai reittien etsimiseen liittyviä haasteita tai hankaluuksia?**

**Seuraatko LSL:n somekanavia tai oletko esimerkiksi tilannut uutiskirjeen?**

**Mistä saat tietoa bussiliikenteeseen liittyvistä häiriötilanteista?**

**Oletko ollut yhteydessä LSL:n asiakaspalveluun tai antanut palautetta LSL:n toiminnasta? Miksi?**

## Joukkoliikenteen käyttöön liittyvät kysymykset

**Keskusteletko kenenkään kanssa bussimatkustamisesta tai Lahden seudun liikenteestä?**

Perheenjäsenet, Työ- ja/tai opiskelutoverit, Ystävät, Muut matkustajat

**Oletko joskus julkaissut sosiaalisessa mediassa jotain bussimatkustamiseen tai Lahden seudun liikenteeseen liittyvää?**

Esimerkiksi kuva tai kirjoitus keskusteluryhmässä, omassa profiilissa tai tarinassasi

Jos kyllä, mitä?

**Oletko nähnyt jonkun muun julkaisemaa Lahden seudun liikenteeseen liittyvää sisältöä sosiaalisessa mediassa?**

Tässä tarkoitetaan yksityishenkilöä, ei esimerkiksi LSL:n itse julkaisemaa viestintää ja markkinointia

Jos kyllä, mitä?

## Joukkoliikenteen käyttöön liittyvät kysymykset

- Onko kotoasi pitkä matka pysäkille? Entä pysäkiltä lopulliseen määränpäähän?
- Kerro siitä, kun alat kotona tekemään lähtöä pysäkille ja menet pysäkille. Millainen tilanne se on?
  - Onko kiire vai rauhallinen? Onko muita ihmisiä vaikuttamassa tilanteeseen tai pysäkillä? Matkatavaroita? Seuraatko bussin etenemistä reaaliaikaseurannasta?
- Onko sinulla ollut pysäkkeihin liittyviä hankaluuksia?
  - Esim kunnossapitoon kuten lumi tai liukkaus, sotkuisuus, muut matkustajat
- Bussi tulee, nouset kyytiin... Sanotko kuljettajalle jotain? Millaisia valintoja teet istumapaikan suhteen?
- Onko sinulla ollut kuljettajaan tai muihin matkustajiin liittyviä hankaluuksia?
- Mitä teet yleensä bussimatkan aikana? Haluaisitko mieluummin olla rauhassa vai keskustella jonkun kanssa?



## Joukkoliikenteen käyttöön liittyvät kysymykset

**Millaisia negatiivisia kokemuksia sinulla on Lahden seudun liikenteeseen liittyen?**

Mikä bussimatkustamisessa ärsyttää?

Onko sinua koskaan pelottanut mikään bussimatkustamiseen liittyvä asia?

**Millaisia positiivisia kokemuksia sinulla on bussimatkustamiseen liittyen?**

Mikä bussimatkustamisessa ilahduttaa, mistä tulet iloiseksi?

Millainen on onnistunut bussimatka?

**Tiedätkö mistä saat apua jos sinulla tulee bussimatkustamiseen liittyviä kysymyksiä tai ongelmia?**

**Kuinka tyytyväinen olet Lahden seudun liikenteen palveluihin yleisesti?** 1-5, 1 = erittäin tyytymätön, 5=erittäin tyytyväinen

**Kuinka helppoa Lahden seudun liikenteen palveluiden käyttäminen on yleisesti?** 1-5 1=erittäin helppo 5=erittäin vaikea

**Kuinka todennäköisesti suosittelisit Lahden seudun liikenteen palveluja yleisesti?** 1-10 1= erittäin epätodennäköisesti 10=erittäin todennäköisesti

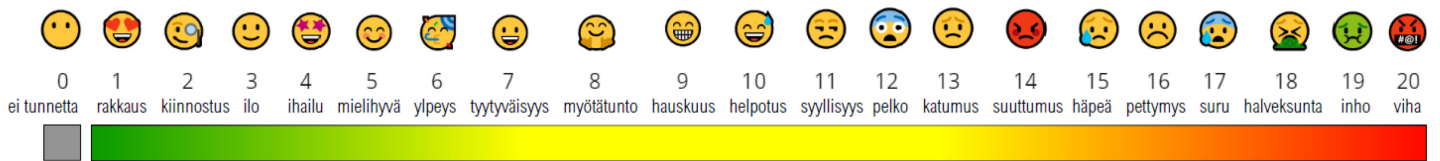
## Mitä tunnetta seuraavat Lahden seudun liikenteeseen liittyvät ominaisuudet sinussa herättävät?

Haastattelija luettelee sinulle yksi kerrallaan ominaisuuksia, valitse tästä mittarista jokaisen kuulemasi sanan jälkeen sitä parhaiten kuvaavan tunteen kuvaus tai numero.

Emojit ovat vain tukemassa tunnetilan kuvausta – voi olla että itsellesi emojiin merkitys on jotain muuta.

Valitse ensisijaisesti se tunne, jonka sanallinen kuvaus on lähimpänä. Perustelee halutessasi vastauksesi.

Osa kuulemistasi sanoista voi tarkoittaa lähes samaa asiaa, voit tulkita jokaisen sanan omalla tavallasi.



## Ominaisuuksien tärkeys

Tässä näet vielä äskeiset sanat.

Mitkä kolme näistä ovat sinulle tärkeimpiä, jotta joukkoliikenteen käyttö on miellyttävää ja onnistunutta?

Aikataulut	Ajoneuvojen toimivuus
Reitit	Sisätilat
Hinnat	Pysäkit
Vuorojen tiheys	Vastuullisuus
Luotettavuus	Ympäristöystävällisyys
Toimivuus	Digitaaliset palvelut
Nopeus	Paikallisuus
Kuljettajat	Viestintä
Asiakaspalvelu	Muut matkustajat
Turvallisuus	

## Valitse viisi sanaa, joilla kuvailisit Lahden seudun liikennettä

Aggressiivinen	Hassu	Kestävä	Mukava	Uhmakas
Aito	Huomaamaton	Kiireinen	Nopea	Vaatimaton
Ajanmukainen	Hyödyllinen	Kiivas	Omituinen	Vaihteleva
Ammattimainen	Iloinen	Kodikas	Perinteikäs	Vaikea
Arkinen	Järjestelmällinen	Kummallinen	Raju	Vakaa
Arvaamaton	Joustava	Lempeä	Sujuva	Vanhanaikainen
Asiallinen	Kaoottinen	Luotettava	Täsmällinen	Viihtyisä
Edistyksellinen	Käytännöllinen	Merkityksellinen	Turvallinen	Virallinen
Ekologinen	Keinotekoinen	Monimutkainen	Tylsä	Yllätyksellinen
Elämyksellinen	Keskeneräinen	Mutkaton	Tyylikäs	Ärsyttävä

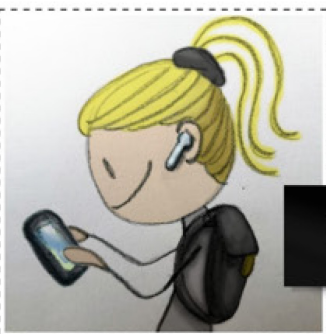
**Jos Lahden seudun liikenne olisi eläin,  
mikä eläin se olisi?**

***Kiitos!***

Kiitoksena ajastasi saat viikon ilmaiset bussimatkat.  
Muistathan palauttaa tutkimussuostumuksen allekirjoitettuna.



# Lahden seudun liikenteen asiakasprofiili



**ELLA**

## Motto

"Iha sama"

## Asenne joukkoliikennettä kohtaan

Välinpitämätön, ei odotuksia

Vaihtoehtoton

Mitään vakavaa ei tapahdu, vaikka olisi ongelmia

## Ilot ja onnistumiset

Ilahtuu, jos bussissa on kaveri

Ilahtuu, jos matka sujuu nopeasti

Ei ole kiire minnekään, tuntiin matka on ok

Ilmaiset bussimatkat mahdollistavat itsenäisen liikkumisen

Kuuntelee musiikkia ja nauttii maisemista

Tyytyy vähään, ei odota parempaa

## Tavoitteet ja toiveet

Päästä kouluun ja takaisin

Bussimatka on ikäluokan yleinen tapa

Toiveena sujuva ja nopea bussimatka

Tietää, että väliaikainen vaihe elämässä

Luottaa palveluun ja aikuisiin sen takana

Mahdollisimman vähän "ajattelemista ja ongelmia"

## Perustiedot

Ikä	17
Sukupuoli	nainen
Siviilisäätö / perhetilanne	vanhempien luona Veli
Asuinpaikka	Heinola
Kiinnostuksen kohteet ja harrastukset	Koripallo Kaverit
Ammatti / työpaikka	opiskelija Koulutuskeskus Salpaus
Somet	Snapchat Tiktok

## Ominaisuudet

1=heikko/vähäinen  
5=erinomainen/runsas



## Asiakkuus

Asiakasryhmä	Opiskelija, kelatuki
Matkalippu	Kausilippu Waltti-kortilla
Lipun osto- ja lataustapa	Palvelupiste
Joukkoliikenteen käytön tiheys	Koulupäivinä
Matka pysäkille	max 1000 m
Matkan pituus	35 km
Linjat	70 ja 72
Tiedonhaku	sovelluksen reittiopas seuraa reaaliaikaa päivittäin

## Esteet ja turhaumat

Jutulle pyrkivät muut matkustajat ärsyttävät

Pimeään aikaan pysäkillä pelottaa

Passiivinen tiedonhakija, algoritmien armoilla

Ei selviä yksin ongelmatilanteista

Ei vuorovaikuta LSL:n kanssa, ei kysy eikä kyseenalaista

Aikuiset ovat auktoriteetteja, myös virheellisen tiedon antajina

## Vaihtoehtoiset kulkumuodot

Bussimatkalle ei ole vaihtoehtoa

Muut asioinnit perheen autolla

Vapaa-ajan kulkeminen kävellen tai pyörällä

# Lahden seudun liikenteen asiakasprofiili



**PÄIVI**

## Motto

"Minä maksan tästä palvelusta"

## Asenne joukkoliikennettä kohtaan

Huolellinen tarkkailija

Perinteikas Elämäkumppani

Hiljainen suosittelija

"lumipallo-efekti" jos matkalla ongelmia

## Ilot ja onnistumiset

Illahtuu tasaisesta ajosta

Illahtuu, kun näkee kuljettajan auttavan muita

Puhuu joukkoliikenteestä lähtökohteisesti hyvää ja auttaa muita käyttäjiä

Selviää ongelmatilanteista itsenäisesti tai osaa pyytää apua

Opettelee ulkoa aikataulut ja tärkeän infon

Noudattaa ohjeita tunnollisesti

## Tavoitteet ja toiveet

Vaihdoton bussimatka lähelle määränpäättä

Tiheä vuoroväli ruuhka-aikoina

Haluaa olla työpäivän päälle rauhassa ja kuuntelee siksi äänikirjaa

Ei säikähdä pienistä: Matkustanut bussilla aina

Ei halua kävellä mäkiä eikä huonoissa olosuhteissa

Lähtee vaikka tuntia aiemmin, ettei vain myöhästy

## Perustiedot

Ikä 60

Sukupuoli nainen

Siviilisäätö / perhetilanne avio-miehen kanssa lapset aikuisia, eivät asu kotona

Asuinpaikka Lahti

Kiinnostuksen kohteet ja harrastukset Kotoilu Mökki

Ammatti / työpaikka opettaja Länsiharjun koulu

Somet Facebook WhatsApp

## Ominaisuudet

1=heikko/vähäinen  
5=erinomainen/runsaan

Digitaaliset taidot 3

Fyysinen toimintakyky 3

Yleissivistys 5

Elämännhallintataidot 5

Stressi 4

Ongelmanratkaisukyky 4

Resilienssi 3

## Asiakkuus

Asiakasryhmä Aikuinen, työsuhdelippu

Matkalippu Kausilippu Walmi-kortilla

Lipun osto- ja lataustapa Nettikauppa

Joukkoliikenteen käytön tiheys Koulupäivinä

Matka pysäkille max 500 m

Matkan pituus 7 km

Linjat 8

Tiedonhaku uutiset kahvi-huone Google

## Esteet ja turhaumat

Odottaa tasaista tasoa ja pahastuu, kun palvelu pettää

Tarkkailee kuljettajaa ja muita matkustajia

Pitää digitaatojan parempina kuin ne ovat

Luottaa Googleen ja omaan muistiinsa

Tarttuu epäkohtiin ja antaa herkästi palautetta

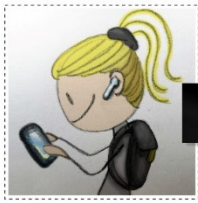
Ei saa tietoa muutoksista

## Vaihtoehtoiset kulkumuodot

Asiointimatkat autolla

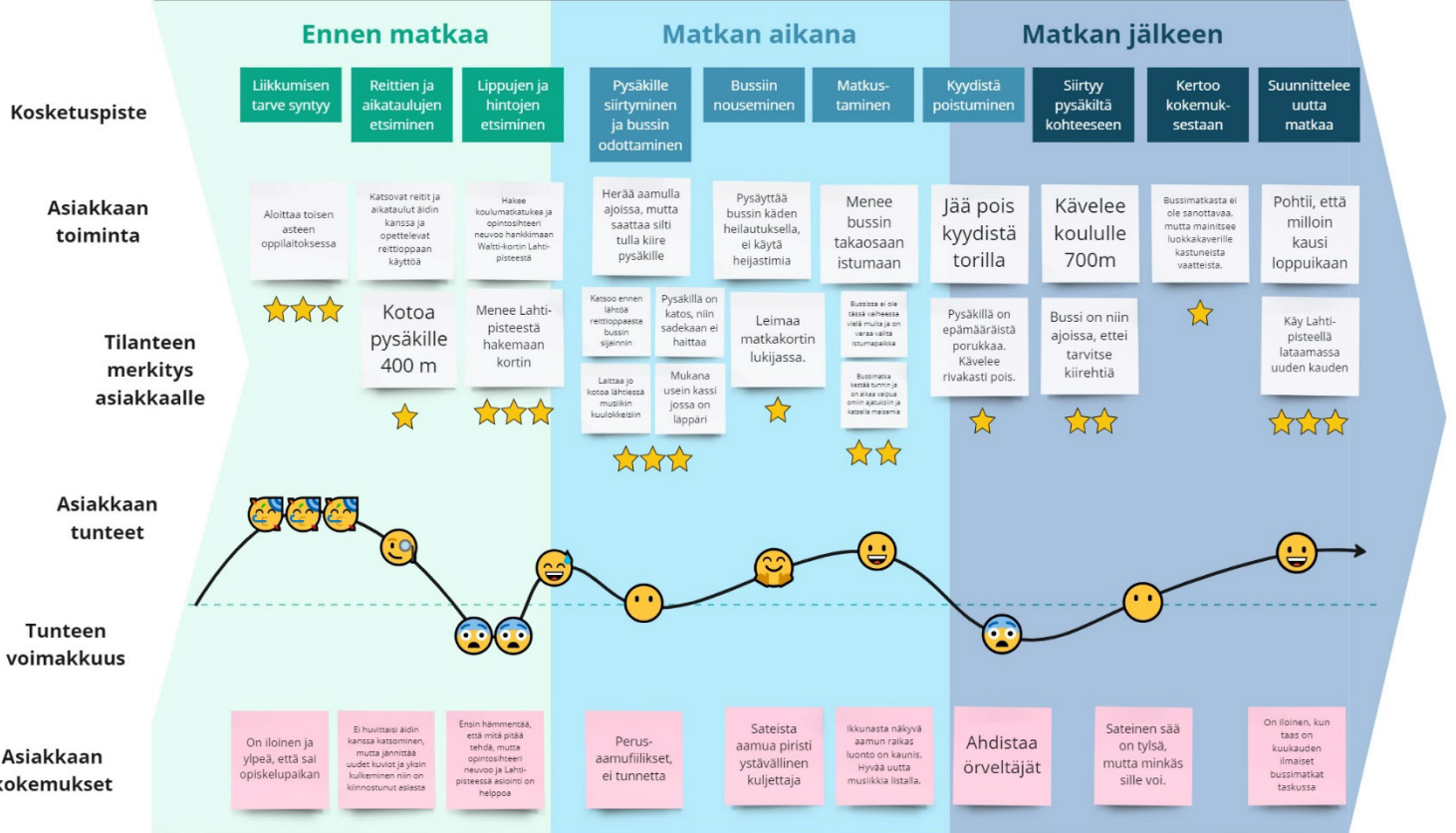
Kävelee vain lenkkeillessä

Ongelmatilanteissa voi turvautua taksiin tai kolleegaan



ELLA Asiakkuuspolku

# Palvelupolku



Maria Niemi 2023

## Tunne mittari



## Tunteen voimakkuuden mittari



## Merkityksen mittari

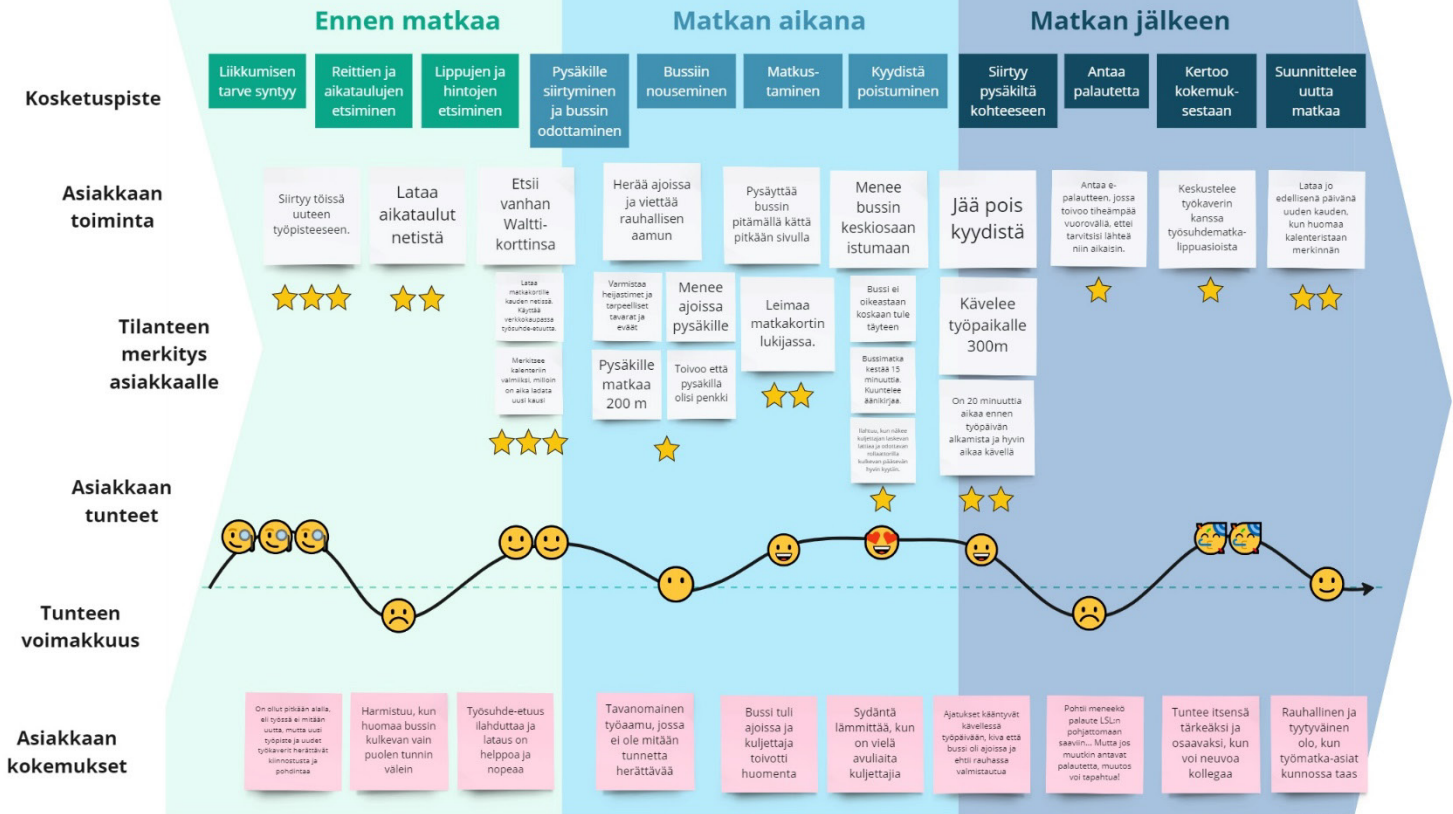






**PÄIVI** Asiakkuuspolku

# Palvelupolku



Maria Niemi 2023

