

Kaupunkiorganisaation imagon parantaminen asiakasviestinnän avulla

LAB-ammattikorkeakoulu

Tradenomi YAMK, Liiketoiminnan johtaminen ja kehittäminen

2022

Salla Peltonen

Tiivistelmä

Tekijä(t) Peltonen, Salla	Julkaisun laji Opinnäytetyö, YAMK	Valmistumisaika 2022
	Sivumäärä 63	
Työn nimi Kaupunkiorganisaation imagon parantaminen asiakasviestinnän avulla		
Tutkinto Tradenomi (YAMK)		
Toimeksiantajan nimi, titteli ja organisaatio Yrityspalvelupäällikkö Eeva Pihlajaniemi, Lappeenrannan kaupunki, elinvoima- ja kaupunkikehitys		
Tiivistelmä <p>Lappeenranta kaupunkiorganisaation elinvoima- ja kaupunkikehitystoimiala tuottaa yrityksille suunnattuja elinvoimapalveluita, jotka koostuvat viranomaispalveluista sekä peruspalveluista. Kaupungin teettämien kyselyiden perusteella yrityksille suunnattujen elinvoimapalveluiden viestintä on sekavaa ja puutteellista, ja se on oletettavasti vaikuttanut myös kaupungin yritysimageeseen negatiivisesti. Opinnäytetyön tehtävänä on selvittää miten Lappeenranta kaupunkiorganisaatio voi kehittää imagoaan asiakasviestinnässä. Tavoitteena on tuottaa tietoa tilaajaorganisaatiolle, miten yrityksille suunnattua viestintää tulisi selkeyttää, jotta se tavoittaisi vastaanottajan. Tarkoituksena on nostaa esiin kehityskohteita sekä hyviä olemassa olevia käytänteitä. Teoreettisen viitekehyksen avulla kuvataan asiakaskokemukseen vaikuttavia tekijöitä ja asiakaslähtöistä viestintää. Teoriassa kuvataan viestinnän eri muotoja, keinoja ja kanavia aiempaa tutkimustietoa ja kirjallisuutta hyödyntämällä. Empiirisessä osuudessa on kartoitettu Lappeenranta kaupunkiorganisaatioon kuuluvan Wirma yrityspalveluiden yritysasiakkaiden näkemystä yrityksille suunnattujen palveluiden viestinnästä sekä mahdollisia kehitysideoita viestinnän selkeyttämiseksi. Kyseessä on laadullinen tutkimus, jossa on käytetty aineistolähtöistä tutkimusotetta. Aineistoa on kerätty kyselyiden sekä haastatteluiden avulla ja saadut vastaukset ovat analysoitu aineistojen perusteella.</p>		

Tutkimuksen perusteella yrityksille suunnatuista palveluista tunnetaan lähinnä vain Wirma yrityspalveluiden ja Business Mill hautomopalveluiden tuottamat palvelut. Viestinnän näkökulmasta palveluiden samankaltaisuus sekoittaa asiakkaita eivätkä he aina tiedä kumpaan toimijaan tulisi olla yhteydessä. Lisäksi viestien määrä on tänä päivänä niin valtava, että moni viesti menee vastaanottajalta ohi. Viestinnän tulisi olla asiakkaan tarpeista lähtevää, jotta siitä saisi selkeää ja se tavoittaisi vastaanottajan. Erityisesti ns. yleisempää viestintää tuli kohdentaa entistä enemmän kohderyhmille ja jakaa tietoa monissa kanavissa yhtä aikaa ja useita kertoja. Hyväksi koettujen henkilökohtaisten palvelutapahtumien sekä kohdennettujen aamukahvitilaisuuksien avulla voidaan lisätä asiakasymmärrystä vieläkin enemmän lukemalla asiakkaiden tarpeita myös ns. rivien välistä. Yrittäjien ja virkamiesten yhteisen ymmärryksen lisäämiseksi pitäisi lisäksi lisätä keskusteluja myös operatiivisella tasolla ja koska kyse on asiakassuhteiden hoidosta jokainen prosessi pitäisi hoitaa loppuun saakka. Viestinnässä, tulee tavoitella myönteistä asiakaskokemusta yrityspalveluiden imagon parantamiseksi. Asiakaskokemus tulee huomioida strategiassa sekä johtamisessa. Tärkeää on, että koko kaupungin yritysrajojen sisällä työskentelevä henkilöstö sitoutetaan asiakaskeuseen ajattelutapaan johdon esimerkillä.

Asiasanat

asiakaskokemus, asiakaslähtöisyys, asiakasymmärrys, asiakaskeuseisyys, digitaalinen asiakaskokemus, palvelumuotoilu, viestintä

Abstract

Author(s) Peltonen Salla	Type of Publication Thesis, YAMK	Published 2022
	Number of Pages 63	
Title of Publication Improving the image of a city organization through customer communication		
Name of Degree Tradenomi (YAMK)		
Name, title and organization of the client Eeva Pihlajaniemi, Business Services Manager, City of Lappeenranta, Vitality and Urban Development		
Abstract <p>The vitality and urban development division of the Lappeenranta city organization produces vitality services for companies, which consist of government services and basic services. According to surveys commissioned by the city, the communication of vitality services to businesses is confusing and incomplete, and it is also thought to have had a negative impact on the city's corporate image. The task of the thesis is to find out how the Lappeenranta city organization can develop its image in customer communication. The aim is to provide information to the subscriber organization on how communication with businesses should be clarified so that it reaches the recipient. The purpose is to highlight areas for development and good existing practices. The theoretical framework is used to describe the factors that affect the customer experience and customer-oriented communication. The theory describes different forms, means and channels of communication using previous research information and literature. In the empirical part, the views of the corporate customers of Wirma's business services belonging to the Lappeenranta city organization on the communication of services aimed at companies and possible developments to clarify the communication are mapped. This is a qualitative study in which a data-driven research approach has been used. The data have been collected through questionnaires and interviews, and the answers received have been analyzed on the basis of the data.</p>		

According to the study, only the services provided by Wirma Business Services and Business Mill Incubator Services are mainly known for business services. From a communication point of view, the similarity of services confuses customers and they do not always know which operator to contact. In addition, the number of messages today is so huge that many messages go past the recipient. Communication should be customer-driven to make it clear and reach the recipient. In particular, the so-called more general communication needed to be more targeted and shared across multiple channels simultaneously and multiple times. With the help of well-perceived personal service events and targeted morning coffee events, it is possible to increase customer understanding even more by reading the needs of customers as well. Between the lines. In addition, in order to increase the common understanding between entrepreneurs and civil servants, discussions should also be carried out at the operational level and, as it is a matter of managing customer relationships, each process should be completed. In communications, a positive customer experience should be sought to improve the image of business services. Customer experience must be taken into account in strategy and management. It is important that the personnel working at the corporate interface of the entire city are engaged in a customer-centric way of thinking through the example of management.

Keywords

customer experience, customer orientation, customer understanding, customer focus, digital customer experience, service design, communication

Sisällys

1	Johdanto.....	3
2	Case yrityksen esittely	5
3	Opinnäytetyön tavoite ja rajaukset	7
3.1	Tavoite.....	7
3.2	Tutkimusongelma	7
3.3	Rajaukset.....	8
4	Asiakaskokemus teoreettisena viitekehyksenä	9
4.1	Asiakaskokemus.....	9
4.1.1	Asiakaskokemuksen syntyyn vaikuttavat tekijät	10
4.1.2	Asiakaskokemuksen johtaminen	12
4.1.3	Johtamisen työkalut	14
4.1.4	Asiakaskokemuksen mittaaminen	15
4.2	Palvelumuotoilu	16
4.2.1	Palvelumuotoilun avulla asiakasymmärrystä.....	16
4.2.2	Palvelumuotoilun keskeiset elementit	17
4.3	Digitaalinen asiakaskokemus.....	18
4.3.1	Digitaalinen ympäristö.....	19
4.3.2	Digitaalisen asiakaskokemuksen kehitysnäkymät	20
4.4	Asiakaslähtöinen viestintä.....	21
4.5	Yhteisöviestintä.....	23
4.6	Sisäinen viestintä.....	24
4.7	Ulkoinen viestintä.....	25
4.8	Viestintätavat ja keinot	27
4.8.1	Proaktiivinen viestintä	27
4.8.2	Vuorovaikutteinen viestintä	28
4.8.3	Vaikuttava viestintä.....	29
4.8.4	Kohdennettu viestintä	30
4.9	Viestintäkanavat	31
5	Tutkimusmenetelmät.....	33
5.1	Tutkimusaineiston hankinta.....	33
5.2	Tutkimusaineiston analysointi	34
6	Tutkimustulokset.....	35
6.1	Yrityksille suunnattujen palveluiden tunnettavuus	35
6.2	Viestintäkanavat	36
6.3	Yhteistyö.....	37

6.4	Tiedon saanti yrityksille suunnatuista palveluista	37
6.5	Tiedon saanti ja vaikutusmahdollisuudet valmisteilla olevista asioista.....	39
6.6	Palaute	41
6.7	Arvosana yrityspalveluiden viestinnästä ja perustelut.....	42
6.8	Kehitysideoita ja erottautumistekijöitä Wirman yrityspalveluiden viestintään	42
7	Johtopäätökset	45
7.1	Nykytila ja kehityskohteet.....	45
7.2	Yritysassiakasviestintä.....	47
7.3	Imagon parantaminen asiakasviestinnän avulla	48
7.4	Tutkimuksen luotettavuus	49
	Lähteet.....	51

Liitteet

Liite 1. Kysymykset yrittäjille

Liite 2. Haastattelukysymykset yrittäjäjärjestöedustajille

1 Johdanto

Kunnilla on tärkeä rooli elinvoimaisuuden kehittäjänä. Elinvoimaisuuden syntyyn vaikuttavat monet asiat, mutta erityisesti huomiota tulisi kiinnittää mm. vetovoimaiseen ympäristöön ja kilpailukykyiseen yritys-kantaan ja näistä muodostuvaan kaupunkikuvaan eli imagoon. Vetovoimaiseen ympäristöön sekä kilpailukykyiseen yritys-kantaan voidaan vaikuttaa tarjottavilla palveluilla, mutta myös viestinnällä on suuri merkitys, miten elinvoimaisuus nähdään ja koetaan alueella. (Sydänmaalakka 2015, 122).

Lappeenrannan kaupungilla elinvoimaisuutta, palveluita ja imagoa mitataan säännöllisesti kolmella eri mittarilla. Varsinaista imagoa mitataan vuosittaisella taloustutkimuksen imagokyselyllä, jossa haastatellaan yritysjohtajia siitä, millaisena he näkevät ja kokevat Lappeenrannan kaupungin elinvoimaisuuden. Alueen elinvoimapaalveluita mitataan Etelä-Karjalan yrittäjien vuosittaisella kyselyllä sekä keräämällä palautetta saadusta palvelusta jokaisen henkilökohtaisen asiakastapaamisen jälkeen. Lisäksi alueen elinvoimaisuutta mitataan joka toinen vuosi tehtävällä Suomen yrittäjien kuntabaro -kyselyllä. (Väyrynen 2021.)

Saatujen mittausten perusteella Lappeenrannan kaupungin yritysimagossa on parantamisen varaa ja tämä on huomioitu Lappeenrannan kaupungin 2033 strategiassa, Elinvoimainen kaupunki ja imago -ohjelmassa. Ohjelman yhtenä tavoitteena on kaupungin elinvoimaisuuden kehittäminen ja yritysimagon parantaminen. (Lappeenrannan kaupunki 2017a.)

Yritysimagoa voidaan parantaa monella tapaa, esimerkiksi kirkastamalla elinvoima- ja yrityspalveluiden viestintää asiakaslähtöisempään suuntaan kaikilla yritysrajapinnassa toimivilla vastuualueilla. Lappeenrannan kaupungin elinvoima- ja yrityspalveluiden viestinnästä Wirma yrityspalveluiden asiakkaille vastaavat pääasiassa Wirma yrityspalvelut, GreenReality Network ja Business Mill hautomopalvelut. Viranomaispalveluiden viestinnästä vastaavat pääosin palveluita tuottavat vastuualueet ja vastuualueille nimetyt viestinnän asiantuntijat. Viestinnän tehokkuus onkin yritysten keskeisempiä kehitysalueita. Uudenlaisen viestintäkulttuurin luomisessa auttavat tehokkaat sisäiset kommunikaatio työvälineet ja kahdenvälisen viestinnän sijaan tulisi käyttää verkostojen voimaa. (Korkiakoski & Gerd 2017, 54–55).

Tämä opinnäytetyö käsittelee Lappeenranta kaupunkiorganisaation elinvoima ja kaupunkikehitys toimialaan (myöh. Elka) kuuluvan Wirma yrityspalveluiden (myöh. Wirma) yrityksille suunnattujen palveluiden viestintää. Aihe on tärkeä ja ajankohtainen, koska Wirman asiakkaat ovat toistuvasti antaneet palautetta epäselvästä viestinnästä ja toivoneet yrityspalveluiden viestinnän selkeyttämistä.

Työssä on kuvattu Lappeenrannan kaupungin yrityksille suunnattujen palveluiden viestinnän nykytilannetta ja nostettu esiin hyviä olemassa olevia käytänteitä sekä kehityskohteita. Työn tavoitteena on tuottaa tietoa tilaajaorganisaatiolle millaista yritysasiakkaille suunnatun viestinnän tulisi olla, jotta se täyttäisi asiakkaiden vaatimukset selkeästä viestinnästä ja viesti tavoittaisi vastaanottajan.

Teoriaosuus on rajattu keskeisempien käsitteiden kuvaamiseen kirjallisuuden ja aikaisempien tutkimusten perusteella ja lisäksi teoriaa on tuettu aineistolähtöisestä tutkimuksesta saatujen vastausta avulla. Teoriaa on lähestytty asiakaslähtöisestä näkökulmasta ja siinä on kuvattu myönteisen asiakaskokemuksen syntyyn vaikuttavia tekijöitä.

Tutkimusosuus on rajattu Wirman yritysasiakkaiden tarpeiden määrittelyyn yrityksille suunnattujen palveluiden osalta viestinnän näkökulmasta. Empiirisen osuuden lähestymistapana on laadullinen tutkimusmenetelmä, jossa on käytetty aineistolähtöistä tutkimusotetta. Aineistolähtöisestä tutkimuksesta saatuja vastauksia on hyödynnetty valikoidusti teorian tukena.

Pääasiallinen tutkimusaineisto on kerätty Wirman asiakkaille tehdyllä questback -kyselyllä sekä paikallisia yrittäjäjärjestöjä haastatteleamalla. Kyselyiden ja haastattelujen avulla on kartoitettu Lappeenrannan kaupungin yrityksille suunnattujen palveluiden tunnettavuutta, nykytilaa, viestinnän saavutettavuutta ja sekä mahdollisia kehitysideoita viestinnän tehostamiseksi.

Aineiston analysointi on tehty valitun tutkimusotteen perusteella aineistolähtöisesti. Kyselyistä ja haastatteluista saadut vastaukset on ryhmitelty ja niistä on poistettu kaikki ylimääräinen, jolloin jäljelle jäävästä materiaalista on saatu tehtyä tutkimuksen analyysi.

2 Case yrityksen esittely

Lappeenrannan kaupunkiorganisaatio on kunnallinen toimija, jonka tehtävät jakautuvat lakisääteisiin ja kunnan itselleen asettamiin vapaaehtoisin tehtäviin. Kunnan tuottamia lakisääteisiä palveluita elinkeinoelämälle ovat mm. maanhankinta, kaavoitus, tontinluovutus, rakennusvalvonta, toimitilojen kehittäminen sekä rakennusten ja infran rakennuttaminen. Kunnan muihin tehtäviin kuuluvat lisäksi elinkeinotoiminnan edistäminen, kuten yritystoiminnan edellytysten luominen sekä kehittäminen ja julkisten hankintojen määrän kasvattaminen (Sallinen ym. 2012, 87, 109, 116–117).



Kuva 1. Lappeenranta kaupunkiorganisaatio (Lappeenranta 2017b.)

Kuvassa 1 on kuvattu Lappeenranta kaupunkiorganisaatio, joka muodostuu kolmesta eri toimialasta; konsernihallinto, hyvinvointi- ja sivistyspalvelut sekä elinvoima- ja kaupunkikehitys Elka. Tämä työ keskittyy viimeksi mainitun toimialan yrityspalveluihin ja niistä viestimiseen yritysasiakkaille. Elkaan kuuluva Wirma vastaa yrityspalveluiden lisäksi elinkeinotoimintaympäristön kehittämisestä sekä yrityksille ja sidosryhmille suunnattujen palvelujen viestinnästä. Sidosryhmäviestinnän tarkoitus on tiedottamisen lisäksi markkinoida kuntaa ja kehittää elinvoimaisuutta antamalla yrittäjämönteinen kuva toimintaympäristöstä. (Sallinen ym. 2012, 192).

Lappeenrannan kaupunki (2017a) on määritellyt strategiassa 2033 yrittäjämönteisen toimintaympäristön, missä yrittäjämönteisyyttä pyritään lisäämään mm. ennakkoluulottomalla

kokeilukulttuurilla ja eri sidosryhmien kanssa tehtävällä yhteistyöllä. Tavoitteena on pyrkiä luomaan uusia toimintamalleja, purkaa kasvun esteitä ja lisätä alueen houkuttelevuutta merkityksellisellä kaupunkiympäristöllä. (Lappeenrannan kaupunki 2017a.)

Elinvoimaisuutta vahvistetaan mm. yliopiston kanssa tehtävällä yhteistyöllä luomalla yrityksille kasvu mahdollisuuksia, verkostoja sekä saamaan yrityksiin osaavaa työvoimaa alueelle jäävistä opiskelijoista. Keskustan elävöittäminen ja saavutettavuus sekä edellytykset tapahtumien järjestämiselle houkuttelevat matkailijoita ja lisäävät alueen elinvoimaisuutta. Strategiassa on määritelty myös erilaisia palveluita yrittäjämönteisen toimintaympäristön varmistamiseksi. Hankintapalveluiden avulla pyritään vaikuttamaan paikallisten yritysten palvelukehitykseen sekä siihen liittyvään osaamiseen ja yritystoiminnan edellytyksiä parannetaan digitalisten palveluiden avulla. Lisäksi yritysasiakkaille on nimetty toimialakohtaisia vastuuhenkilöitä, jotka auttavat yrityksiä mahdollisissa ongelmatilanteissa. (Lappeenrannan kaupunki 2017a.)

Imagoon pyritään vaikuttamaan kuntatyön näkyväksi tekemisellä. Strategiassa on määritelty palvelutoimintojen keskeisimmät arvot ja henkilöstön tavoitteena on vahvistaa niitä omalla toiminnallaan. Työntekijöiden luottamus kaupungin tuottamiin palveluihin ja niistä viestiminen ulospäin parantavat kaupungin mainetta. Positiivisten kokemusten jakaminen lisää houkuttelevuutta yritysten silmissä. (Lappeenrannan kaupunki 2017a.)

Viestinnän näkökulmasta kunnallisen toimijan viestinnän vastuunjako määritellään hallintosäännöissä, mutta asioista voi myös viestiä ne tahot, jotka tietävät asiasta parhaiten. Huomioitavaa on, että kunnan viestinnän tulee olla avointa mahdollisimman aikaisesta vaiheesta lähtien. Lisäksi kuntaa sitoo julkisuusperiaate, mikä takaa kuntalaisten oikeuden saada tietoa kunnan toiminnasta ja päätöksenteosta. Lappeenrannan Elka toimiala tuottaa elinkeinoelämän tarvitsevia teknisiä ja aineettomia palveluita, joihin liittyy lakisääteisiä viranomaistehtäviä. Kunnan velvollisuus on tiedottaa mm. vireillä olevista ja valmisteluvaiheessa olevista asioista ja suunnitelmista, käsittelyistä, ratkaisuista ja vaikutuksista. (Sallinen ym. 2012, 189–190).

3 Opinnäytetyön tavoite ja rajaukset

Opinnäytetyö kuvaa Lappeenrannan kaupungin yrityksille suunnattujen palveluiden viestinnän nykytilannetta. Työn avulla selvitetään mm. yrityspalvelujen tunnettavuutta, ajankohtaisten ja valmisteilla olevien asioiden tiedon saantia ja ymmärrettävyyttä sekä vaikutus- ja palautteenanto mahdollisuuksia ja tunnistaa mitä viestintäkanavia yritykset käyttävät. Tarkoituksena on nostaa esiin hyviä olemassa olevia käytänteitä sekä kehityskohteita viestinnän erottuvuuden ja huomion herättämiseksi.

3.1 Tavoite

Opinnäytetyön tavoitteena on luoda näkemys, miten viestintää kehittämällä voitaisiin parantaa Lappeenranta kaupunkiorganisaation yritysimagea ja mikä on yritysrajoitusten toimivan henkilöstön rooli siinä. Esimerkiksi miten henkilöstö voisi kehittää omaa viestintää toimintoissaan ja prosesseissa, jotta asiakas saisi enemmän lisäarvoa yritystoimintaansa. Väyrysen (2021) mukaan yritysimageon kehittäminen on kaupungille tärkeää, koska hyvä yritysimage houkuttelee sekä osajia että uusia yrityksiä alueelle.

Tavoitteen saavuttamiseksi tulee selvittää miten asiakasyrityksille tulisi viestiä, jotta asiakkaalle jäisi myönteinen asiakaskokemus. Myönteinen asiakaskokemus lisää oletettavasti asiakastyytyväisyyttä ja parantaa sitä kautta mahdollisesti kaupungin yritysimagea. Teorian avulla pyritään lisäämään käsitystä mitkä tekijät vaikuttavat positiivisen asiakaskokemuksen synnyttämiseen ja aineistolähtöisestä tutkimuksesta nostetaan esiin siihen vaikuttavia tekijöitä

3.2 Tutkimusongelma

Wirman yritysasiakkaat ovat antaneet aikaisemmissa asiakaskyselyissä palautetta viestinnän epäselvyydestä ja puutteellisuudesta. Työn avulla pyritään löytämään vastaus päätutkimusongelmaan eli miten Lappeenranta kaupunkiorganisaatio voi kehittää imageaan asiakasviestinnässä. Alatutkimuskysymyksiä on kolme ja niiden avulla pyritään täydentämään päätutkimuskysymystä.

Tutkimusongelmaan sisältyviä tutkimuskysymyksiä ovat:

Mikä on Lappeenrannan kaupungin viestinnän nykytila ja kehittämistarpeet?

Kuinka positiivinen asiakaskokemus syntyy viestinnässä?

Mitä viestinnän muotoja, keinoja ja kanavia Lappeenrannan kaupungin tulisi käyttää?

Alatutkimuskysymysten avulla pyritään löytämään vastaus mm. miten hyvin yrityksille suunnatut palvelut tunnetaan ja kuinka usein Wirman asiakkaat käyttävät palveluita. Lisäksi alakysymysten avulla

etsitään ratkaisua siihen, miten yritysasiakkaiden tarpeet tunnistetaan ja miten niihin tulisi vastata sekä kuinka hyvin palvelut ovat saatavilla ja tavoittaako viesti vastaanottajat.

3.3 Rajaukset

Työ käsittelee Lappeenranta kaupunkiorganisaation yritysrajapinnassa toimivien vastualueiden yrityksille suunnattujen palveluiden viestintää Wirman yritysasiakkaille. Työstä rajataan pois varsinaisten Lappeenranta kaupunkiorganisaation yrityksille suunnattujen palveluiden kuvaaminen sekä julkisen sektorin viestinnän näkökulma, muutoin kun oman pohdinnan kautta.

Teoriaosuus rajataan keskeisempien käsitteiden kuvaamiseen hyödyntämällä alan kirjallisuutta sekä aiempaa tutkimusmateriaalia. Lisäksi teoreettisessa osuudessa hyödynnetään aineistolähtöisen tutkimusotteen materiaalia. Materiaalista valitaan tiettyjä vastauksia tukemaan teoreettista viitekehystä. Teoriaosuudessa keskitytään asiakaskokemukseen kuvaamalla siihen vaikuttavia tekijöitä ja menetelmiä sen parantamiseksi. Teoriassa määritellään viestinnän eri muotoja, tasoja, tapoja, keinoja sekä kanavia viestinnän roolin ja asiakaslähtöisen viestinnän näkökulmasta.

Tutkimusosuus rajataan yrityksille suunnattujen palveluiden nykytilan kartoitukseen ja Wirman yritysasiakkaiden tarpeiden määrittelyyn viestinnän näkökulmasta. Nykytilan kartoituksessa työ rajataan koskemaan palveluiden tunnettavuutta ja saavutettavuutta ja yritysasiakkaiden tarpeiden määrittely rajataan pääasiassa koskemaan kehitysideoita. Wirman yritysasiakkaat ovat rajattu kaikkiin Wirman yritysrekisterissä oleviin yrityksiin sekä paikallisiin yrittäjäjärjestöihin. Järjestöistä ovat valittuna Etelä-Karjalan yrittäjät ry, Etelä-Karjalan yrittäjänaiset ry, Kauppakamari, Lakes ry, Lappeenrannan yrittäjät ry, Saimaan yrittäjänaiset ry ja Ylämaan yrittäjät ry.

4 Asiakaskokemus teoreettisena viitekehystenä

Teoreettisessa viitekehyksessä pohditaan asiakaskokemuksen syntyä ja siihen vaikuttavia tekijöitä, palvelumuotoilun hyödyntämistä asiakaskokemuksessa sekä digitaalista asiakaskokemusta. Teoreettinen viitekehys tarkastelee lisäksi asiakaslähtöistä viestintää yritysten näkökulmasta, millaista sen tulee olla sekä millä tekijöillä siihen voi vaikuttaa.

Teoriassa määritellään asiakaslähtöisen viestinnän lisäksi viestinnän tasoja ja muotoja, viestintätapoja ja -keinoja sekä viestintäkanavia. Määrittelyjen lisäksi pohditaan edellä kuvattujen tehtäviä ja tavoitteita sekä kehittämisenäkökulmaa. Teoreettista viitekehystä ja teorian keskeisempiä käsitteitä tuetaan lisäksi tutkimusaineistosta esiin nousseilla ilmiöillä.

Tutkimuksen teoria ja viitekehys tarkoittavat samaa asiaa sillä perusteella, että niin teoria kuin viitekehyskin muodostuvat käsitteistä ja niiden välisistä suhteista. (Tuomi & Sarajärvi 2013,18.) Oma pohdinta peilaa Lappeenrannan kaupungin yritysrajoitusten toimiviin vastuualueisiin.

4.1 Asiakaskokemus

Asiakaskokemus tarjoaa työkaluja ja ymmärrystä kehittää myös julkisia palveluja ja on sen vuoksi nostettu yhdeksi strategiseksi painopisteeksi toiminnan suunnittelussa entistä enemmän. Haasteena on kuitenkin joissain tapauksissa isojen organisaatioiden rakenteet sekä se, ettei asian tärkeyttä vielä välttämättä tiedosteta riittävän hyvin. Olisikin tärkeää muistaa, että yrittäjien arki on kiireistä ja välillä haasteellista, joten luomalla hyvä asiakaskokemus on mahdollista parantaa myös heidän elämänlaatuaan. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 19–23; Korkiakoski & Gerd 2017, 56).

Asiakaskeskeisessä organisaatiossa asiakas ymmärretään nostaa aidosti toiminnan keskiöön ja ottaa mukaan mm. suunnitteluun, päätöksentekoon ja tapaamisiin. Yhdessä tekemällä syntyy yhteinen ja tasalaatuinen tapa hoitaa erilaisia asiakastilanteita. Vaikka asiakastilanteiden kannalta tasalaatuinen palvelu on tärkeä, niin on hyvä kuitenkin muistaa, että jos kaikille tuotetaan täysin samanlaista palvelua, niin laatu tulee vaihtelevaan, koska jokainen asiakas muodostaa oman kokemuksen palvelun laadusta. (Hämäläinen & Patjas 2018, 11, 103; Korkiakoski & Gerd 2017, 54, 98–99).

Kaupunkiorganisaation yrityksille tuottamia yrityspalveluita voidaan verrata B2B -palveluiksi. Asiakaskokemuksen elementtejä B2B -toiminnassa ovat sitoutuminen, tarpeiden tyydyttäminen, palveluiden helppous, responsiivisuus ja proaktiivisuus sekä kehittyminen. Kokonaisvaltainen sitoutuminen asiakkaan palvelemiseen luo asiakkaalle arvon ja asiakasymmärryksen avulla asiakkaan tarpeisiin voidaan vastata ratkaisukeskeisesti ja luotettavasti. Tavoitteena on luoda palveluprosesseja, joista tulee olla saumattomia ja tehokkaita. Asiakkaan tarpeisiin tulee vastata oikea-aikaisesti ja

mahdollisista muutoksista, mitkä vaikuttavat asiakkaan toimintaan, tulee viestiä ennakoivasti. Toimintaa tulee kehittää jatkuvasti kumppanuussuhteiden suuntaisiksi. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 29–31). Kumppanuussuhteiden kehittämisessä tulee ottaa huomioon kolme keskeistä laatu-ulottuvuutta, jotka liittyvät asiakkaalle annettavaan osallistumismahdollisuuteen. Kumppanuussuhteessa asiakkaat kokevat olevansa aidosti mukana toiminnan kehittämisessä, dialogi on kaksisuuntaista ja kumppanuudesta syntyy kollektiivista yhteishyötyä. (Virtanen 2018, 143–144).

Asiakaskokemuksia syntyy jokaisessa asiakaskohtaamisessa ja niistä jää mieleen erityisen hyvät tai erityisen huonot kokemukset. Hyville asiakaskokemuksille on tyypillistä, että odotukset ylitetään. Ylitysten ei tarvitse aina olla mitään erityisen mittavaa, vaan joskus hyvin pienilläkin asioilla voi olla merkitystä. Vastaavasti huonoilla asiakaskokemuksilla on tapana levitä, varsinkin sosiaalisen median välityksellä on helppo valittaa julkisesti. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 25–26.)

Lappeenrannan kaupungin 2033 strategiassa elinvoimainen kaupunki ja imago, kasvua yrityksille ohjelmassa on pyritty asiakaslähtöisempään yrityksille suunnattuun palveluun myönteisen asiakaskokemuksen synnyttämiseksi. Kun yritysasiakkaat segmentoidaan ja valituille yrityksille nimetään asiakasvastaava, joka seuraa yhtiön kehitystä ja säännöllisesti pyytää palautetta, syntyy yrityksille kuva siitä, että kaupunki välittää heidän menestymisestään. Lähellä yritystä, kaupunki kykenee paremmin purkamaan kasvun esteitä ja asiakasta ei juoksuteta luukulta toiselle. (Lappeenrannan kaupunki 2017a.)

Kaupunkiorganisaatiossa työskentelee yritysrajapinnassa useita henkilöitä, useilla eri vastuualueilla. Osa henkilöistä on uudistusmielisiä ja osa taas ei ole. Myönteinen asiakaskokemus vaatii kaikilta yritysrajapinnassa toimivilta henkilöiltä saman laatuista, asiakaslähtöistä suhtautumista. Lisäksi haasteena ovat pinttyneet toimintatavat ja byrokratia sekä samankaltaisten yrityspalvelujen tuottaminen eri palveluntuottajilta. Yritysasiakkaat eivät välttämättä tiedä mihin tulisi milloinkin olla yhteydessä, joten jonkin tahon pitäisi ottaa kokonaisvaltainen vastuu asiakkaan ongelmasta ja selvittää mistä siinä on kyse. Pahinta on, jos asiakasta ohjataan luukulta toiselle, koska tärkeintä on, että asiakas saa asiansa kerralla kuntoon. (Hämäläinen & Patjas 2018, 90; Löytänä & Korkiakoski 2014, 172).

4.1.1 Asiakaskokemuksen syntyyn vaikuttavat tekijät

Asiakaskokemus syntyy ihmisten välisestä ensi kohtaamisessa, missä luodaan kokonaiskäsitys organisaatiosta, sen toiminnasta ja palveluista. Kokemus on subjektiivinen ja syntyy asiakkaan näkökulmasta kaikessa asiakkaan ja organisaation välisessä vuorovaikutuksessa eli kosketuspisteissä. Asiakaskokemus muodostuu kumulatiivisesti eli ei vain yksittäisestä tilanteesta. Asenteella ja tunnetilalla on merkitystä asiakaskokemuksen syntymiseen. Negatiivinen asenne voi syntyä esimerkiksi aikaisemmasta huonosta kokemuksesta viranomaispalveluissa tai asian kiireellisyys sekä tärkeys

voi laukaista erilaisia tunnetiloja. Kosketuspisteistä toiset ovat helpommin hallittavissa kuin toiset. Viestinnän näkökulmasta esim. organisaatio pystyy vaikuttamaan omien kanavien sisältöön, mutta ei siihen miten esimerkiksi sosiaalisessa mediassa arvioidaan toimintaa. (Filenius 2015; Hämäläinen & Patjas 2018, 11; Saarijärvi & Puustinen 2020, 55–60).

Viimeisempien tutkimusten perusteella asiakaskokemuksen syntymiseen liittyy monia ulottuvuuksia, kuten kognitiivinen, emotionaalinen ja sosiaalinen sekä sensorinen ulottuvuus. Kognitiivinen ulottuvuus määrittää asiakaskokemuksen syntymisessä, miten tietoiset odotukset ylittyvät tai alittuvat. Kokemuksen syntyyn vaikuttaa vastaako palvelu tai toiminnan kohde sitä, mikä odotustaso heillä niistä on. Emotionaalisen asiakaskokemuksen syntyyn vaikuttaa mm. se mitä tunteita kanssakäyminen herättää ja onko koetut tunteet hyviä vai huonoja asiakaskokemuksia. Lisäksi emotionaaliseen asiakaskokemukseen vaikuttaa epäsuorasti myös aiemmat kokemukset, jotka luovat jo ennalta odotuksia tuleville asiakaskokemuksille. Sosiaaliseen asiakaskokemukseen vaikuttavat kohdatut henkilöt, henkilökunta ja toiset asiakkaat millainen sosiaalinen kohtaaminen on, miten hänet otetaan vastaan, miten hänelle puhutaan ja miten häntä kuunnellaan. Sensorinen ulottuvuus kertoo mitä asiakas aistii asiakaspolun aikana, mitä hän näkee, kuulee, haistaa ja tuntee asiakaspolun aikana ja siihen vaikuttavat yrityksen ilmapiiri, ympäristö sekä saatu palvelu. (Hämäläinen & Patjas 2018, 11; Korhikoski & Gerd 2017, 54, 98–99; Saarijärvi & Puustinen 2020, 79–80).

Organisaation on varmistettava, että edellä mainittujen asiakaskokemusten ulottuvuuksien välillä tulee säilyttää yhteys. Jokainen henkilö organisaatiossa on vastuussa asiakaskokemuksen synnyttämisestä ja se tulisi huomioida myös työntekijöiden tehtäväkuvauksissa. Ulottuvuuksien avulla voidaan parantaa asiakaskokemusta sekä luoda erilaistumisen välineitä asiakaskeskeisemmän palvelun kehittämisessä. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 80.)

Asiakaskokemuksen syntymistä voi määritellä myös varsinaisen palvelun ja brändin kautta. Hyvä asiakaspalvelu voi pelastaa tilanteita, joissa ensikohtaaminen ei muuten välttämättä sujunut hyvin. Mikäli palvelu koetaan laadukkaaksi ja luotettavaksi, on asiakaskokemuksin positiivinen. Palveluita tulee kuitenkin jatkuvasti kehittää asiakasystävällisempään suuntaan ja kehitysideoita kannattaisi tiedustella niitä käyttäviltä asiakkailta. Yrityksellä onkin jokaisessa kohtaamisessa mahdollisuus kartoittaa tietoa asiakkaan tarpeista ja ongelmista hyödyntää tietoa seuraavissa tapaamisissa. (Löytänä & Korteso, 2011, 19,56).

Asiakaspalvelulla asiakaspalautteiden käsittelyssä on merkittävä rooli. Asiakaspalautteet tulevat aina käsitellä nopeasti, mutta asiakkaalle pitää antaa kuitenkin aikaa purkaa pahimmat paineensa ja vastata sen jälkeen ryhtyä käsittelemään asiaa. Annettujen palautteiden perusteella palvelua voidaan entisestään parantaa ja kehittää. Erityisesti kun kyseessä on julkisin varoin katettua toimintaa, täytyy palautteet käsitellä huolellisesti, koska sosiaalisen median aikakautena yksittäisenkin asiakkaan

antama palaute voi päätyä iltapäivä lehden otsikoihin, oli asiakas oikeassa tai ei. (Hämäläinen & Patjas 2018, 103,105; Löytänä & Korhonen 2014, 98, 104, 106).

Asiakaskokemukseen vaikuttaa myös yrityksen maine. Jos yritys on tunnettu ja sitä pidetään yleisesti asiakasystävällisenä toimijana, niin myönteinen asiakaskokemuskin syntyy helposti kyseisen yleisen mielipiteen perusteella. Mutta koska asiakkaat ovat erilaisia ja odottavat eri asioita, yleiseen mielipiteeseen ei voi tuudittautua. Asiakaskokemusta tulee mitata säännöllisin väliajoin, jotta pystytään tarvittaessa muuttamaan toimintatapoja haluttuun suuntaan. Asiakaskokemuksen mittaamisessa olisi tärkeää saada tietoa myös niistä asioista, joita asiakkaat eivät kerro. Perinteisten kyselyjen tulokset ovat yleensä epätarkkoja ja vaihtelevia, esim. vastaajan olotilasta ja ajankohdasta riippuen. (Gerd & Eskelinen 2018, 84.)

Asiakkaiden odotukset ovat merkittävässä roolissa suunniteltaessa asiakaskokemuksia. Perinteisten odotusten rinnalle on noussut uusia normeja, joiden oletetaan olevan organisaatiossa hoidossa, kuten mm. personointi, monikanavaisuus, reagointi, helppous, nopeus, osallisuus ja ammattitaitoinen henkilökunta sekä yhdenmukainen viestintä. Personoitu asiakaskokemus edellyttää kerätyn asiakastiedon hyödyntämistä entistä paremman ja henkilökohtaisemman palvelun saavuttamiseksi asiakaspolussa. Monikanavaisuudella varmistetaan, että asiointi asiakaspolun eri vaiheissa on mahdollista kaikissa kanavissa ja tiedon hakemisen odotetaan olevan mahdollisimman helppoa ja nopeaa. Lisäksi organisaatioiden odotetaan olevan sosiaalisessa mediassa ja reagoimaan mahdollisimman nopeasti esitettyihin kysymyksiin tai palautteisiin. Vuorovaikutteinen kommunikointi mahdollistaa myös asiakkaan osallistumisen ja vaikuttamisen erilaisissa asioissa. Ammattitaitoinen ja ratkaisukeskeinen henkilökunta sekä yhdenmukainen viestintä luo luottamusta organisaation toimintaan. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 93.)

4.1.2 Asiakaskokemuksen johtaminen

Kuten aiemmin on mainittu, asiakaskokemus on nostettu yhdeksi strategiseksi painopisteeksi niin yritysmaailmassa kuin julkisella sektorillakin. Siitä on tullut johtamisen ydintä ja ajattelutapa. *”Jos saat muutettua käytöstä, se muuttaa ajattelua”*. (Torkkola 2015, 122.) Jotta asiakaskokemuksesta tulee ajattelutapa, on syytä tunnistaa strategisen suunnittelun ja operatiivisen toiminnan tasot sekä ominaispiirteet ja osata erottaa ne toisistaan. Ylimmän johdon tehtävä on vastata asiakaskokemuksesta ja muun organisaation tehtäväksi jää operatiivinen toteutus. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 125.)

Johtamisen tulee pohjautua strategiaan, mikä elää ympäristön muutosten mukaan. Asiakaslähtöisessä strategiassa asiakaskokemusta tulee tutkia ulkoa sisäänpäin -mallin avulla, minkä avulla organisaatio tunnistaa asiakkaiden muuttuvat tarpeet. Jotta asiakkaiden tarpeet pystytään täyttämään, organisaation tulee olla uudistuskykyinen ja lähtökohta kehittämiseen on mitä asiakkaat tarvitsevat

eikä mitä organisaatio tarjoaa. Asiakkaiden signaaleita tulee osata tulkita, mikä vaatii johtamiselta pitkäjänteisyyttä ja johdonmukaisuutta. Asiakaskokemuksen mittaaminen ei ole erillinen osa-alue, vaan se pitää yhdistää organisaation muihin mittaristoihin sisälle. Usein onnistumiset ilmenevät parhaiten hyvin hoidettujen poikkeustilanteiden perusteella. (Filenius 2015.)

Strategiassa asiakaskokemus tulee kytkeä organisaation läpileikkaavana toimintona, vaikka harva organisaatio onnistuu siinä. Strategiassa tulee määrittellä mitä asiakaskokemus on ja miten sitä tulee johtaa. Johtamiselle tulee luoda edellytykset eli tarvittavat resurssit, osaaminen ja jatkuva koulutus sekä motivaatio ja määrittelyn tulee ainakin sisältää asiakasarvoon liittyvät valinnat ja poisvalinnat. Asiakaskokemuksen näkökulmasta strategisessa suunnittelussa tulee määrittää asiakas lupaus ja miettiä, millaista asiakaskokemusta tavoitellaan. Tavoitteena on selvittää mikä on asiakkaan saama hyöty tarjottavasta palvelusta. Hyödyn selvittämiseksi asiakasta tulee kuunnella ja monitoroida kaikissa kanavissa ja kosketuspisteissä. Suunnittelussa on hyvä pohtia mm. olisiko asiakaspolun varrelle mahdollista luoda jotakin erityistä tai miten asiakaspolun varrella on huomioitu aistinvaraiset ympäristöt. Millä tavalla asiakassuhteita tulisi hoitaa asiakkuuden aikana sekä sen jälkeen ja miten asiakkaita kannustetaan jakamaan positiivisia kokemuksia eteenpäin. Myös asiakkaiden arvostamia merkityksellisyyden kokemuksia tulee ottaa huomioon, esimerkiksi voisiko asiakasta osallistaa asioiden valmisteluun. (Filenius 2015; Saarijärvi & Puustinen 2020, 193).

Asiakaskokemuksen kehittämisen näkökulmasta tulee huomioida asiakkaiden aikaisemmat kokemukset organisaatiosta sekä tunnistaa nykytilan asiakaskokemusperäiset ongelmat ja analysoida kuinka hyvin ongelmat tunnistetaan organisaatiossa. On syytä tarkastella minkä sävyisiä saadut palautteet ja reklamaatiot ovat aiemmin olleet ja onko organisaatiolla yleensäkin riittävästi tietoa asiakkaiden aikaisemmista kokemuksista, niiden sisällöstä ja laadusta. Lisäksi on syytä huomioida, millainen mielikuva organisaatiosta on muodostunut ja voiko muodostuneita normeja mahdollisesti rikkoa. Kun asiakaskokemus on strategian keskiössä, strategia ja sen toimeenpano suunnitellaan suhteessa asiakkaan prosesseihin, ei yrityksen olemassa oleviin prosesseihin. Lisäksi asiakaskokemuksen onnistumiseen vaadittavien teknisten investointien ja palveluiden lähtökohtana ovat niiden hyöty asiakkaille eikä tehokkuus organisaatiolle. (Filenius 2015; Saarijärvi & Puustinen 2020, 191, 193).

Strateginen suunnittelu pitää pystyä muuttamaan operatiiviseksi toiminnaksi ja asiakaskokemuksen tulee myös näkyä jokapäiväisessä toiminnassa. Organisaation rakenteilla on merkittävä vaikutus siihen, miten strategisesti suunniteltu asiakaskokemus onnistutaan viemään käytäntöön. Jalkauttamisessa asiakaskokemuksen toteuttamiseen tarvittava työ, tulee pilkkoa mahdollisimman pieneksi ja rakenteiden avulla koota toiminnot, prosessit, roolit sekä tasot yhteen. Viestinnän tehtävä on varmistaa riittävä tiedonkulku ja integraatio eri osastojen välillä. Hyvien asiakaskokemusten esille tuominen sekä henkilöstön palkitseminen lisäävät yhteisöllisyyden tunnetta ja työn merkityksellisyyttä.

Saavutetun työn näkyväksi tekeminen ja asiakaskokemuksen jatkuva kehittäminen innostavat henkilöstöä yhdessä tekemiseen ja toiminnan juurruttamiseen. Lisäksi asiakaskokemuksen operatiivisessa toiminnassa on osattava priorisoida resurssien ja prosessien käyttöä sekä tunnistettava kyvykkyydet ja osattava hyödyntää omat luontaiset vahvuudet, kuten innovaatiot, kulttuuri ja hyväksi koetut tehokkaat toimintatavat. Johdon rooliksi jää varmistaa työntekemisen edellytykset ja oikeiden työkalujen tarjoaminen asiakaspinnassa työskentelevälle henkilöstölle sekä lisätä henkilöstön ymmärrystä millaista asiakaskokemusta organisaatiossa tavoitellaan ja miten se on tarkoitus toteuttaa. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 205–219).

4.1.3 Johtamisen työkalut

Strategisen asiakaskokemuksen suunnittelu lähtee kohderyhmien määrittelystä. Johtamisessa on otettava huomioon, että erilaiset asiakkaat reagoivat eri tavalla samoihin ärsykkeisiin. Kohderyhmien määrittelyssä on huomioitava, että asiakkaan käyttäytymistä ohjaavat asenteet ja asenteita arvot, joiden perusteella asiakaskokemus syntyy. Tämän vuoksi yhtä hyvää asiakaskokemusta ei ole mahdollista saada kaikille asiakkaille vaan kohderyhmien suunnittelussa pitää tunnistaa asiakkaat. Asiakkaat on syytä luokitella ja profiloida ja yhdistämällä soveltuvien osien asiakassuhteet ja kerätty tieto, saadaan oikeanalaista tietoa, miten asiakaskokemusta tulisi kehittää. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 125).

Asiakaskokemuksen johtamisessa käsitteiden avulla luodaan rakennetta, konkretiaa ja yhteistä kieltä. Ensimmäisenä tulee valita keskeisimmät käsitteet ja ymmärtää niiden sisältö sekä miten käsitteet muodostavat johdettavan kokonaisuuden. Johdettavaa kokonaisuutta voi mallintaa myös ketjuksi, jossa lenkit ovat toisistaan riippuvaisia ja joukossa voi olla ns. heikon lenkki. Toiminnan parantamiseksi tulee panostaa heikoimpaan lenkkiin parhaimman tuloksen saamiseksi. Toiseksi johdon tulee varmistaa, että koko organisaatiolla tai vähintään keskeisillä henkilöillä on yhteinen ymmärrys keskeisten käsitteiden kokonaisuudesta. Työkaluna voi hyödyntää myös Lean -johtamismallia, jossa johdon tehtävä on kehittää henkilöstöä ja työntekijöiden tehtävä kehittää asiakastyötä. Tavoitteena on, että esimiestä tarvitaan mahdollisimman vähän ja jokainen asiantuntija osa nähdä asiakkaan tilanteen ja tietää miten toimia ja miten ratkaista siihen liittyvät ongelmat. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 159; Torkkola 2015, 98–99, 113, 127–128).

Yksi merkittävä johtamisen väline on arvolupaus. Millaista arvoa ja odotuksia organisaatio luo asiakkailleen. Sisäisen johtamisen välineenä se välittää henkilöstölle tietoa mitä arvolupauksella tavoitellaan ja ulkoisena välineenä se viestii, millaista arvoa organisaatio tuottaa asiakkaille. Parhaimmillaan arvolupaus ohjaa henkilöstöä priorisoimaan tekemistään ja havainnollistaa konkreettisesti, millaista arvoa organisaatio on asiakkaalle luomassa. Arvolupaus on kuitenkin lupaus ja asiakas määrittää mikä luo arvoa ja mikä ei. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 45–47).

4.1.4 Asiakaskokemuksen mittaaminen

Mittarit osoittavat, mikä on merkityksellistä. Yksittäisten mittareiden sijaan olisi kuitenkin kehitettävä tavoiteltavalle asiakaskokemukselle soveltuva mittaristo. Mittaristolla voidaan mitata sitä, kuinka hyvin tavoiteltu asiakaskokemus on saavutettu, millainen asiakaskokemus on ollut sekä sitä millaisia vaikutuksia sillä on ollut asiakkaiden tyytyväisyyteen, käyttäytymiseen sekä mitä seurauksia sillä on ollut organisaation toiminnalle. Asiakaskokemuksen mittaamisessa tulisi määritellä asiakassegmentit, suunnitella tiedonkeruu strategia, valita mitä kokemuksia halutaan mitata ja määrittää mittarit ja tavoitteet kullekin kokemukselle sekä priorisoida kehityskohteet ja tehdä tarvittavat toimenpiteet. (Ahvenainen, ym. 2017, 31; Saarijärvi & Puustinen 2020, 231).

Organisaatioiden tulisi keskittyä mittaamaan kokonaisuutta palvelun laadun ja asiakastyytyväisyyden sijaan. Usein mittaaminen tapahtuu kerran tai kaksi vuodessa samoilla kyselylomakkeilla, huomioimatta toimialojen eroavaisuuksia. On huomioitava, että asiakaskokemus ei ole sama asia kuin asiakastyytyväisyys. Lisäksi mittaamisen haasteena on, että asiakkaat saattavat olla kyllästyneitä vastaamaan jatkuviin asiakaskyselyihin, mikä voi vaikuttaa negatiivisesti informaation määrään ja laatuun ja koska asiakastyytyväisyystutkimukset suuntautuvat jo tapahtuneiden asioiden mittaamiseen, tieto ei kerro todellisen asiakaskokemuksen tilannetta. Reaaliaikaisen asiakaskokemuksen mittaaminen on toistaiseksi vielä haasteellista. Asiakaskokemuksen arvioiminen riippuu mm. asiakkaan odotuksista sekä asiakassuhteesta ja vuorovaikutuksesta organisaation henkilöstön kanssa eri kosketuspisteissä. Asiakassuhteiden arviointi perustuu asiakastyytyväisyyteen ja vuorovaikutuksen arviointi asiakaskokemukseen. Myönteisen asiakaskokemuksen tarkoitus on parantaa organisaation imagoa ja siksi asiakaskokemuksen merkitys tulee ymmärtää ja sitä tulee myös mitata, jotta nähdään miten asiakaskokemukseen liittyvät elementit liittyvä toisiinsa. (Nurkkala 2017, 25–27; Saarijärvi & Puustinen 2020, 229).

Tietoa asiakaskokemuksen mittaamisen tuloksista tulee jakaa organisaatiossa säännöllisesti ja avoimesti sekä kehittää toimintaa mittauksesta saatujen tulosten perusteella nykytilan parantamiseksi. Asiakaskokemusta mittaamalla saadaan informaatiota johdettavista syy-seuraussuhteista. Tavoitteena on saada päätöksenteon pohjaksi tarvittavaa relevanttia asiakastietoa ja tulokset tulee ottaa huomioon sekä mittaamista tulee pitää jatkuvana motivoinnin lähteenä toiminnan kehittämisessä ja asiakasyymmärryksen lisääjänä. Kaikkia kosketuspisteitä ei voi kuitenkaan mitata, tärkeää on tunnistaa kaikkein oleellisimmat. Lisäksi työkaluja mittaamiseen on laaja valikoima ja kannattaa huolellisesti harkita, mitkä työkalut ja menetelmät palvelisivat parhaiten tiedon saamista asiakaskokemusten kriittisimmistä tekijöistä asiakassegmenttien näkökulmasta, ja millä on vaikuttavimmat vaikutukset asiakaskokemuksen muodostumisessa. Joskus se voi vaatia mittaamisen jälkeen olla yhteydessä asiakkaisiin, koska asiakaskokemuksen mittaamisen yksi tavoite on hankkia luotettavaa tietoa asiakaskokemuksen kehittämiseksi. (Nurkkala 2017, 25–27; Saarijärvi & Puustinen 2020, 229).

4.2 Palvelumuotoilu

Palvelumuotoilun määrittely on muuttuvassa toimintaympäristössä haasteellista. Määrittelyn ei välttämättä ole tarkoitus olla yksiselitteinen, vaan tarkoituksena on tuoda jokapäiväiseen palvelukulttuuriin ja sen kehittämiseen uusia, ennennäkemättömiä tulokulmia, tavoitteena 100 % asiakastyytyväisyys. Vaikka palvelumuotoilu on alati kasvava osaamisen ala, se ei sinänsä ole uusi innovaatio, vaan tapa yhdistää vanhoja asioita uudella tapaa ja sen tarkoitus on optimoida asiakkaan kokemus keskittymällä asiakaskokemuksen kriittisiin pisteisiin ja poistaa palvelua häiritsevät tekijät. (Tuulaniemi 2016, 12, 24,26.)

Löytänä ja Kortesus (2011) ovat kuitenkin määritelleet palvelumuotoilun toiminnaksi, jossa muotoilun menetelmin hyödynnetään asiakkaalle luotavan kokemuksen kehittämistä ja johtamista. Palvelumuotoilu on asiakaskokemuksen innovointia ja kehittämistä muotoilun menetelmin, jossa erityisesti painottuu asiakkaan käyttökokemuksen ymmärtäminen. Lähtökohtaisesti palvelumuotoilussa keskitytään siihen, mikä voisi mennä hyvin. Palvelumuotoilija havainnoi ja tulkitsee asiakkaiden tarpeita ja käyttäytymistä ja pyrkii löytämään erityisesti asiakkaiden tiedostamattomia tarpeita. (Löytänä & Kortesus 2011, 118–119).

4.2.1 Palvelumuotoilun avulla asiakasymmärrystä

Mitään palvelua ei ole olemassa ilman asiakasta. Asiakkaan lisäksi palvelussa ovat olennaisesti mukana myös asiakasrajapinnassa toimivat asiakaspalvelijat ja nämä yhdessä muodostavat palvelukokemuksen. Palvelukokemus muodostuu asiakasymmärryksestä, missä on kyse siitä, että palveluntuottajan on ymmärrettävä todellisuus, jossa heidän asiakkaansa elävät ja toimivat sekä mitä tarpeita ja odotuksia heillä on. Lisäksi on ymmärrettävä mistä elementeistä arvo muodostuu asiakkaalle. (Tuulaniemi 2016, 71.)

Palvelumuotoilun avulla on mahdollista havainnoida organisaation palvelumahdollisuuksia, innovoida kokonaan uusia palveluita sekä kehittää olemassa olevia palveluja. Perinteisessä palveluiden kehittämisessä hyödynnetään markkinatutkimusta ja asiakaspalautetta, mutta näiden palautteiden avulla ei voida arvioida varsinaista käyttäjäkokemusta. Palvelumuotoilun hyödyntämistä palveluiden kehittämisessä, kutsutaan yhteissuunnitteluksi. Yhteissuunnittelussa asiakas ja käyttäjä osallistuvat palvelun kehittämiseen yhdessä muotoilutiimin kanssa, jolloin käyttäjätieto ja käyttäjäpalaute on heti käytettävissä. Muotoiluajattelijoilla on kyky huomata asioita, joita muut eivät huomaa ja hyödyntää niitä innovaation lähteenä. Tavoitteena on tunnistaa piilevät asiakastarpeet. Lisäksi palvelumuotoiluosaaminen tuo kilpailuetua ja tehoa myös julkiselle sektorille. (Miettinen 2021, 13, 22–23, 27,31; Tuulaniemi 2016, 29).

Julkisen sektorin haasteena ovat henkilöstön osaaminen ja persoona sekä vastualueen käytettävissä olevat resurssit. Lisäksi julkisissa palveluorganisaatioissa on ollut pitkään käytössä organisatiolähtöinen palvelukehitysmalli, jossa asiantuntijoiden tekemä lopputulos tarjoillaan asiakkaille jo tehtynä päätöksenä tai viittä vaille valmis palvelupaketti testataan pintapuolisesti asiakkailla. Palvelumuotoilu, missä kehittäminen lähtee inhimillisen toiminnan, tarpeiden, tunteiden ja motiivien kokonaisvaltaisesta ymmärtämisestä olisi hyvä ottaa käyttöön myös kaupunkiorganisaatiossa asiakasystävällisen palvelun kehittämiseksi. (Miettinen 2021, 52, 58).

Palvelumuotoilua voi hyödyntää myös asiakaslähtöisten johtamisen kehittämisessä. Vuosisuunnitelman mukaan toimivat organisaatiot olisi mahdollista saada ketterimmiksi ja sitä kautta innostaa ja sitouttaa laajempiakin verkostoja organisaatioissa, ammattiryhmissä ja poliittisissa intresseissä. Palvelumuotoilu auttaa myös kohdistamaan yrityksen sisäisiä prosesseja asiakkaiden tarpeiden ja arvoa tuottavien toimenpiteiden ympärille. Mutta kuten muutkin muutosprosessit, myös palvelumuotoilu vaatii onnistuakseen sitä, että siitä syntyneet ahaa elämykset löytävät elävän paikkansa organisaation arjesta myös itse palveluprosessin päätyttyä. (Mäkinen 2018, 78; Tuulaniemi 2016, 97, 283–285).

Meneillään oleva rakennemuutos aiheuttaa paineita julkisten palveluiden rahoittamiseen ja tuottamiseen. Julkisella sektorilla on haasteita kehittää ihmisten tarpeita vastaavia palveluita niukkenevilla resursseilla. Julkisella sektorilla on kuitenkin potentiaalia tuottaa parempia ja uusia palveluita palvelumuotoilun keinoin. Myös julkisyhteisön on tarkoitus tuottaa arvoa kuntalaisille, jota syntyy toimivista palveluista ja ihmisten elämää helpottavista ratkaisuista. (Tuulaniemi 2016, 281.)

Lappeenrannan kaupungin strategiassa 2033 kasvua yrityksille ohjelmassa on myös huomioitu palveluprosessin kehittäminen. Tavoitteena on luoda toimiva palveluprosessi, jossa kaupunkikonsernin eri yksiköt tietävät tehtävänsä ja sitä kautta myös palveluiden odotetaan paranevan. Palveluiden paraneminen vähentää negatiivisten palautteiden määrää ja näillä toimilla saadaan lisättyä työtyytyväisyyttä, joka vaikuttaa suoraan asiakaspalveluun. Lisäksi sujuva palveluprosessi vähentää suoraan asiakkaiden palveluiden käyttämiseen tarvitsemää aikaa. Asiakasryhmien segmentointi johtaa siihen, että henkilöstö voi keskittyä tietynlaisten yritysten tarpeiden taustalla oleviin asioihin, mikä antaa mahdollisuuksia erikoistumiseen ja syvällisempään osaamiseen. (Lappeenrannan kaupunki 2017a.)

4.2.2 Palvelumuotoilun keskeiset elementit

Palvelumuotoilun yksi keskeinen elementti on asiakaskokemus. Kuten aiemmassa kappaleessa mainittiin, asiakaskokemus kattaa koko yrityksen sekä sen toiminnot ja palvelut. Erinomaisia asiakaskokemuksia voidaan suunnitella ja tarjota vain asiakasymmärryksen kautta. Asiakaskokemus voidaan jakaa kolmeen tasoon: toimintaan, tunteisiin ja merkityksiin. Toiminnantaso tarkoittaa

prosessien sujuvuutta, palvelun hahmotettavuutta, saavutettavuutta, käytettävyyttä, tehokuutta ja monipuolisuutta. Tunnetaso tarkoittaa asiakkaalle syntyviä välittömiä tuntemuksia ja henkilökohtaisia kokemuksia, kuten esimerkiksi mielekkyyttä, helppoutta, kiinnostavuutta, innostavuutta, tunnelmaa ja tyyliä. Merkitystaso tarkoittaa mm. asiakaskokemukseen liittyviä unelmia, tarinoita, lupauksia, oivalluksia sekä suhdetta asiakkaan elämäntapaan ja omaan identiteettiin. (Tuulaniemi 2016, 74.)

Toinen keskeinen elementti on palvelumuotoiluprosessi, mikä on luovan ongelmaratkaisun periaatteita noudatteleva prosessi. Palvelun kehittäminen on aina luonteeltaan uuden luomista ja sitä kautta ainutkertaista, siksi prosessin yhdenmukainen kuvaaminen ei ole mahdollista. Perinteisessä muotoilussa on keskitytty asiakasymmärrykseen, ideointiin ja konseptointiin, mitä palvelumuotoilukin on tutkimus- ja suunnitteluvaiheessa. Näiden lisäksi palvelumuotoilussa hyödynnetään muotoilijan osaamista myös määrittelyvaiheessa, jotta ymmärretään organisaation tavoitteet ja käytettävissä olevat resurssit. Lisäksi huolehditaan, että tavoitteet ja asiakastutkimuksessa saatu tieto siirtyvät palveluntuotantoon asti. (Tuulaniemi 2016, 126–127.)

Kolmas palvelumuotoilun keskeinen elementti on palvelupolku. Se kuvaa miten asiakas kulkee ja kokee palvelun aika-akselilla. Palvelupolku voidaan jakaa asiakkaalle muodostuvan arvon näkökulmasta kolmeen vaiheeseen. Ensimmäinen vaihe on esipalvelu, missä valmistellaan asiakkaalle suunnatun arvon muodostuminen. Seuraava vaihe on ydinpalvelu, missä asiakas saa kyseisen arvon ja viimeisenä vaiheena on jälkipalvelu, millä tarkoitetaan asiakkaan kontaktia palveluntuottajaan varsinaisen palvelutapahtuman jälkeen, esimerkiksi asiakaspalautteen antamisen muodossa. Asiakkaan kokema palvelun polku kuvataan vaiheittain, jotta sitä voidaan analysoida ja jotta siihen päästään käsiksi suunnittelun keinoin. (Tuulaniemi 2016, 78–80.)

4.3 Digitaalinen asiakaskokemus

Digitalisaation myötä asiakaskokemus on noussut organisaatioiden toiminnan kehittämisen tavoitteeksi. Organisaatioiden ja asiakkaiden päivittäin tapahtuva tiedostettu sekä tiedostamaton vuorovaikutus tuhansien kosketuspisteiden ja satojen eri organisaatioiden välillä, vaatii osaavaa johtamista loogisten kokonaisuuksien saavuttamiseksi. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 27–28.)

Asiakkaiden kosketuspisteitä ovat kaikki mahdolliset toimipisteet ja kanavat, joissa asiakas kohtaa organisaation brändin. Eri vaiheet koetaan kognitiivisten ja tunnepitoisten kokemusten kautta. Johdon tulee varmistaa, että palvelukokonaisuus on jokaisessa kosketuspisteessä tasalaatuinen. Asiakaskohtaamiset ovat kuitenkin usein hajautettuna organisaation eri toimipisteissä, ja haasteeksi voi muodostua kokonaisuuden valvominen (Filenius 2015; Konttinen & Sipponen 2017, 5, 7, 12).

Kognitiiviset eli tiedon prosessoinnin kokemukset liittyvät usein teknisiin ominaisuuksiin, kuten verkkosivun käytettävyyteen, sivuston navigoinnin helppouteen, latausnopeuteen, visuaalisen

ilmeeseen, personointiin ja vuorovaikutuksen nopeuteen. Tunnepitoiset eli koetusta hyödystä johdetut mielihyvän kokemukset syntyvät asiakkaan sen hetkisestä tilanteesta sekä aikaisemmista kokemuksista. Myös prosessin koettu helppous, informaatio ja vuorovaikutus voivat aktivoida tunnepitoisia kokemuksia. (Konttinen & Sipponen 2017, 5, 7, 11.)

Teknologian kehitys on vaikuttanut toimintatapoihin, kommunikointiin, tiedon hankintaan sekä palvelujen tarjontaan ja se vaikuttaa yhä syvemmillä yhteiskunnan rakenteissa. Siksi myös julkisen toimijan roolia on syytä tarkastella muutoksessa sekä tiedostaa digitaalisen asiakaskokemuksen tärkeys. Lappeenrannan kaupungin elinvoimapaalveluissa palvellaan asiakkaita myös digitaalisesti, vaikka palvelun luonne vaatii usein henkilökohtaista tapaamista. Digitalisaation avulla on kuitenkin pyritty helpottamaan ja nopeuttamaan asiointia, erityisesti viranomaispalveluiden lupa-, ym. prosesseissa. Lisäksi vuorovaikutus mahdollisuuksia on lisätty verkkopalveluissa sekä tiedottamista pyritty lisäämään monikanavaisesti. Digitaalisessa asiakaskokemuksessa on huomioitava eri kommunikaatiokanavat ja niiden integrointi, palvelujen saatavuus ja nopeat reagointiajat sekä taustatietojen hyödyntäminen ja proaktiivinen toiminta jatkossa. (Gerd & Eskelinen 2018, 9, 10, 14, 41).

4.3.1 Digitaalinen ympäristö

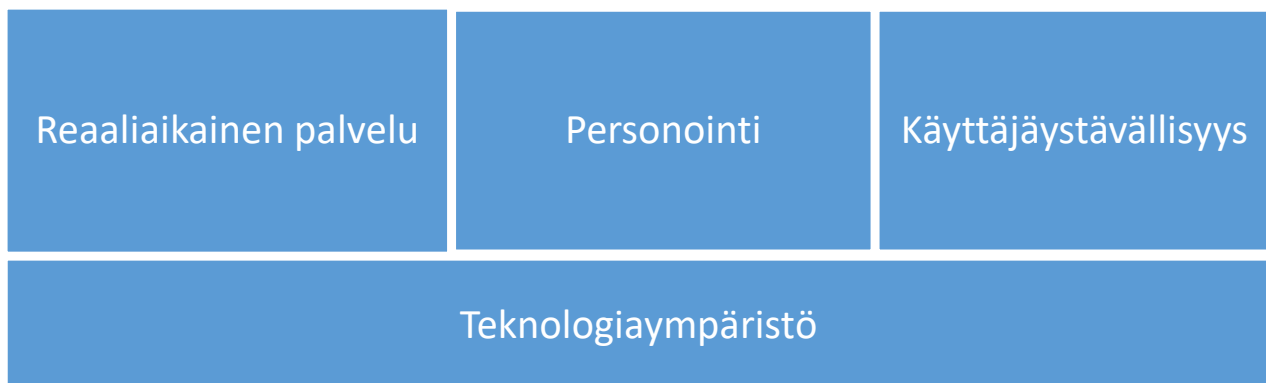
Digitaalinen asiakaskokemus perustuu digitaalisessa ympäristössä tapahtuviin käyttökokemuksiin. Asiakaskokemus syntyy, kun asiakas hyödyntää mitä tahansa laitetta, johon palvelu on tuotettu digitaalisesti. Käyttökokemus on henkilökohtainen asia, joka muuttuu ajan myötä. Onnistunut digitaalinen asiakaskokemus täyttää asiakkaan tarpeet ja siitä jää positiivinen asiakaskokemus. Digitaalinen ympäristö muodostuu verkkopalveluista ja mobiilikanavasta. Digitaalisten palveluiden yleistyessä asiakkaiden odotusarvot digitaalisia palveluja kohtaan ovat nousseet. Tehokkuuden lisäksi visuaalisilla asioilla on merkitystä käyttäjä näkökulmasta. (Filenius 2015.)

Onnistuneessa digitaalisessa asiakaskokemuksessa vuorovaikutuksella on suuri rooli sekä erityisesti sillä, miten vuorovaikutus toimii. Asiakasprosessissa lisääntyneiden kosketuspintojen kautta asiakkaiden kanssa käytävä vuorovaikutus on tullut koko ajan läpinäkyvämmäksi. Nykyisin asiakkaiden on helpompi saada äänensä kuuluviin, mm. julkaisemalla sisältöä erilaisissa sosiaalisen median kanavissa. Sisältöä myös jaetaan helposti eteenpäin, mikäli siinä on joitain hauskaa tai tervää, välittämättä siitä uskoko itse sanomaan ja oli totuus mikä tahansa, niin organisaation brändin näkökulmasta vahinko voi olla merkittävä. On tärkeää, että organisaatiolla on resursseja seurata keskusteluja ja tarpeen mukaan myös osallistua niihin. Positiivisten asiakaskokemusten saaminen on tärkeää, koska huonot kokemukset lähtevät leviämään hyvin nopeasti ja jälkeensä niitä on haasteellista korjata eikä ne ole aina edes palvelun tarjoajan hallittavissa. (Filenius 2015; Korkiakoski & Gerd 2017, 52, 53;).

Teknologian kehittyminen on tehnyt digitaalisesta asiakaskokemuksesta mahdollisimman vaivatonta. Monet asiat hoituvat kuin itsestään ja merkittävä osa palveluista muuttuu proaktiiviseksi ja samalla asiakkaalle näkymättömäksi. Aikaisemmin palvelu tapahtui asiakastilanteessa tai sen jälkeen, mutta nyt monia asioita voi hoitaa, ennen kuin ongelmia edes ilmenee. Myös yhä yleistyvät digitaaliset tietovarannot tarjoavat yrityksille mahdollisuuden parantaa heidän palveluitaan, tuottaa uudenlaista tietoa asiakkaidensa tarpeisiin ja luoda yksilöityjä palveluita. Lisäksi teknologia on mahdollistanut asiakkaiden itse määrittellä kuinka he haluavat käyttää palveluita. Digitaalisuus on mahdollistanut palvelujen saatavuuden periaatteessa ympäri vuorokauden ja asiakas valitsee sen palveluntarjoajan, joka tarjoaa parhaan asiakaskokemuksen juuri hänelle sopivana ajankohtana ja sopivassa paikassa. (Gerd & Eskelinen 2018, 25–26).

4.3.2 Digitaalisen asiakaskokemuksen kehitysnäkymät

Tulevina vuosina digitaalisen asiakaskokemuksen kehittämisen ytimessä ovat voimakas personointi ja automatisointi. Personointiin liittyy kaiken saatavilla olevan asiakastiedon kerääminen, analysointi ja hyödyntäminen. Automatisointi tarkoittaa mm. kommunikaation, prosessien ja asiakaspalvelun automatisointia. Automatisointi kulkee käsikädessä personoinnin kanssa. Reaaliaikaisen tiedon tarjoaminen ja automatisoitu reagointi asiakkaan käyttäytymiseen parantavat sekä asiakaskokemusta että yritystä. (Gerd & Eskelinen 2018, 15–16).



Kuva 2. Digiajan asiakaskokemuksen kehittämisen nelikenttä (Gerd & Eskelinen 2018, 57–59)

Kuvassa 2 kuvataan digiajan asiakaskokemuksen kehittämistä nelikenttä mallilla. Gerd & Eskelisen mukaan asiakaskokemus jaetaan neljään osa-alueeseen: personoituun palveluun, käyttäjätystävälliseen ympäristöön ja reaaliaikaiseen palveluun, jotka kaikki rakentuvat teknologiseen ympäristöön. Mallin avulla voidaan havainnollistaa asiakaskokemuksen tärkeimpiä elementtejä digitaalisen palvelun kehittämiseen liittyen. Reaaliaikaisella palvelulla kuvataan verkkopalvelujen nopeutta ja

saatavuutta. Ihmiset ovat tottuneet, että verkkopalveluiden kautta palvelu on aina ja heti saatavilla ja että siihen vastataan mahdollisimman pian. Käyttäjystävällisellä tarkoitetaan verkkopalvelun helppokäyttöisyyttä ja digitalisaation avulla siitä on lisäksi pyritty poistamaan kaikki epämiellyttävät asiat, kuten jonottaminen tai aikaan ja paikkaan sidoksissa olevat palvelut. Personoidun palvelun avulla on tavoitteena saada asiakkaat tuntemaan palvelu yksilölliseksi ja henkilökohtaiseksi, jolloin se lisää asiakasuskollisuutta sekä asiakastyytyväisyyttä. Teknologiaympäristö mahdollistaa edellä kuvattujen osa-alueiden avulla käyttäjystävällisen palvelun, jota on saatavilla missä vain ja mihin kellon aikaan tahansa.

4.4 Asiakslähtöinen viestintä

Viestintää pohdittaessa on syytä pohtia mihin sitä tarvitaan ja mitä tavoitteita sille asetetaan. Viestinnän keskeisimmät tehtävät ovat mm. yhteydenpito ja tiedottaminen sekä kiinnostavuuden herättäminen, maineen rakentaminen ja sidosryhmä dialogi sekä vaikuttaminen. Yhteydenpidon tavoitteena on yhteisön tunnetuksi tekeminen ja tiedottamisen tavoitteena on tehdä yhteisön toiminta tietoiseksi. Maineen rakentamisella luodaan imagoa ja vuorovaikutteisella viestinnällä saadaan viesti parhaiten perille. Huomioitavaa kuitenkin on, että viestinnän eri tehtävien rooli ja painotus vaihtelevat tilanteiden ja ajankohdan mukaan. (Juholin n.d.,70; Siukonsaari 2002, 15).

Asiakslähtöisessä viestinnässä on kyse asiakasymmärryksestä mikä vaatii tutustumista asiakkaaseen, jotta voidaan tarjota juuri hänelle sopivia hyötyjä tai ratkaisuja hänen ongelmiinsa. Asiakkaan tarpeet tulisi huomioida viestinnän näkökulmasta organisaation kaikilla tasoilla, tavassa toimia ja keinojen sekä kanavien valinnoissa. Suurten organisaatioiden haasteena asiakslähtöiselle ajattelulle, on siiloutuminen, joissa yksiköt keskittyvät omaan tekemiseen ja ymmärrys organisaation toiminnasta suhteessa asiakkaaseen katoaa. Myös organisaation hierarkkiset tasot siilouttavat kommunikaatiota, jolloin keskustelua hierarkkisten rajojen yli on vähän ja vaikutus näkyy mm. asiakaspalvelussa. (Löytänä & Korhikoski 2014, 71,72.)

Asiakaskeskeisen kulttuurin luominen organisaatioon vaatii henkilöstön koulutusta ja sopivien henkilöiden rekrytointia. Henkilöstön pitää ymmärtää yrityksen strategia, toimintaohjeiden on oltava selkeitä ja johdon tulee kuunnella asiakasrajapinnassa työskentelevien kokemuksia. Lisäksi asiakkaan sanallisen tai sanattoman signaalin ymmärtämiseen ja huomaamiseen tarvitaan tunneälyä ja reagoitakykyä. Mitä syvemmälle totutut prosessit ovat juurtuneet, sitä vaikeampi niitä on lähteä muuttamaan. Sisältäpäin voi helposti näyttää siltä, että kaikki sujuu mallikkaasti, vaikka todellisuudessa sekä ympäristö että asiakkaiden käyttäytyminen ovat muuttuneet, eivätkä toimintamallit eivät tyydytä asiakkaita. Lisäksi jos asiat sujuvat ns. omalla painollaan, ei sitoutuminen asiakslähtöiseen ajatteluun ole välttämättä aitoa. (Korhikoski & Gerd 2017, 34, 100–101, 109, 111–112, 116.)



Kuva 3. Viiden tähden viestintä (Ahvenainen ym. 2107)

Kuvassa 3 Ahvenainen ym. (2017,97) kuvaavat asiakaslähtöistä viestintää viiden tähden viestinnäksi. Ensinnäkin viestinnän tulee olla viihdyttävää ja visuaalista erityisesti digitaalisen asiakaskokemuksen luomisessa. Viihdyttävyyttä tulisi lisätä erilaisilla visuaalisilla elementeillä hyödyntämällä esimerkiksi erilaisia kuvia ja videoita sekä tarinoita. Sosiaalisen median kanavien päätehtävä on olla viihdyttävä, jotta asiakkaat viihtyisivät kanavissa pitkään ja viesti tavoittaisi vastaanottajan.

Toiseksi on huolehdittava, ettei viesteissä ole liikaa informaatiota. Otsikon tulee kertoa jo selkeästi mitä aihe koskettaa ja sisällön tulee olla lyhyt ja ytimekäs. Viestissä tulee olla vain keskeisimmät asiat ja muu tarvittava tiedot tulee olla mahdollista hankkia erilaisten lisätieto kanavien kautta. Lukijaystävällisellä ja ymmärrettävällä viestillä, on mahdollista saavuttaa vastaanottaja oikea aikaisesti.

Lisäksi viestinnän tulee olla oikein kohdennettua vastaanottajan sekä viestin sisällön mukaan, jolloin asiakasta voidaan säästää niin sanotulta turhalta informaatiolta. Kohdennetussa viestinnässä tulee ottaa huomioon erityisesti ne ryhmät, joita toiminta koskettaa milläkin hetkellä sekä huomioida myös viestintäkanavat välitettävän tiedon mukaan. Kohdentamisen etuna on myös asiakkaiden luottamus siihen, että tulevaisuudessa on juuri heitä koskettavia asioita, koska virallisten kanavien kautta tulleet tiedotteet saattavat jäädä huomioimatta. Kohdennettu proaktiivinen viestintä auttaa asiakkaita toimintansa suunnittelussa ja lisää asiakastytyvyyttä.

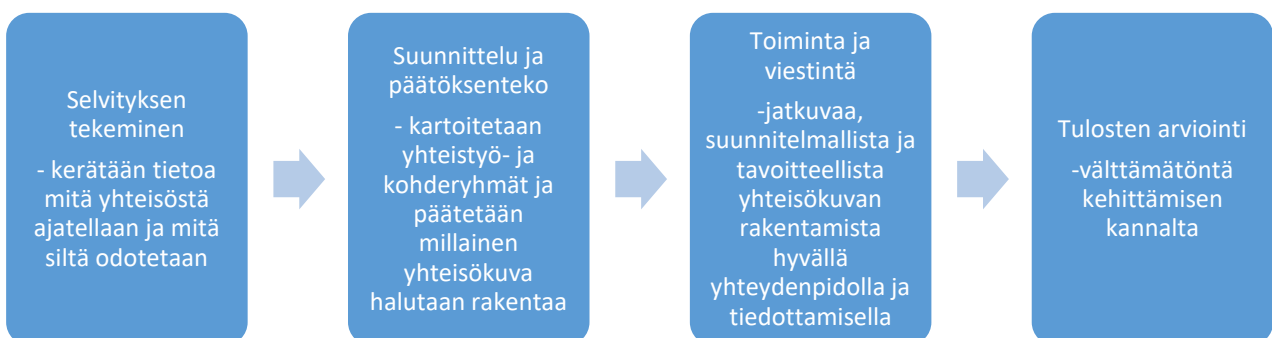
Asiakaslähtöisessä viestinnässä on myös jokin kehoite toimia. Osallistuttamalla asiakkaita yhteistyöhön tai muuhun toimintaan asiakkaita saadaan aktivoitua ja heille voidaan tarjota merkityksellisyiden

kokemuksia. Viestin on myös luotava asiakkaalle jotain lisäarvoa, jotta viesti halutaan ottaa vastaan. Lisäarvoa voi tarjota esimerkiksi yllätyksellisyyden tai asiantuntijuuden kautta.

4.5 Yhteisöviestintä

Viestinnän eri tasoja ovat mm. yhteisöviestintä, sisäinen viestintä ja ulkoinen viestintä. Yhteisöviestintä koostuu yhteys- ja tiedotustoiminnasta ja sen avulla rakennetaan vahva yhteisökuva sekä varmistetaan avoin ja vuorovaikutteinen tiedonkulku yhteisön sisällä sekä ulkopuolisen maailman kanssa. Tiedottamisen tavoitteena on lisätä tietoisuutta ja tunnettavuutta yhteisöstä ja sen toiminnasta henkilöstölle sekä yhteisön tärkeimmille sidos- ja kohderyhmille. Jokaiseen organisaatioon muodostuu oma yhteisökulttuuri eli yhteisön tapa toimia, mikä näkyy jokaisen organisaatiossa työskentelevän käytöksessä ja arvoissa sekä henkilökohtaisessa viestinnässä ja johtamisessa esimerkiksi käyttäytymisenä. Yhteisökuvan syntyymiseen vaikuttavat myös millaisia palveluita organisaatio tarjoaa sekä henkilöstön osaaminen ja viestintä. Se miten yhteisökuvan rakentamisessa onnistutaan, riippuu pitkälti henkilöstön omasta panoksesta tavoitteiden saavuttamiseksi. Yhteisöviestinnän tarkoitus on myös tukea organisaation toimintaa ja yhteisön asettamien tavoitteiden saavuttamista. (Siukonsaari 2002, 43, 51,53).

Kuvassa 4 on esitetty yhteisöviestinnän tavoitteellisen viestinnän toimintamalli. Tavoiteasetannassa lähdetään aina liikkeelle nykytilan selvityksestä, minkä perusteella toimintaa voi lähteä suunnittelemaan ja yhteistyötahoja kartoittamaan siihen suuntaan millaiseksi yhteisökuvaa halutaan rakentaa. Yhteisökuvan rakentaminen on jatkuvaa ja tavoitteellista toimintaa, josta viestitään säännöllisesti ja toiminnan tulosten arviointi on välttämätöntä toiminnan kehittämisen kannalta.



Kuva 4. Yhteisöviestinnän tavoitteellisen viestinnän toimintamalli (Siukonsaari 2002, 19–20)

4.6 Sisäinen viestintä

Sisäinen viestintä suuntautuu yrityksen sisälle. Sisäistä viestintää voidaan kutsua myös organisaatioviestinnäksi, jonka tunnusomaisia piirteitä ovat tavoitteellisuus, yhteisöllisyys, vuorovaikutteisuus ja työyhteisön toimijoiden oma aktiivisuus. Sisäisen viestinnän pääasialliset tehtävät ovat antaa henkilöstölle yhteinen tietoperusta organisaation toiminnasta, lisätä työmotivaatiota, vaikuttaa työtyytyväisyyteen sekä työyhteisön sisäiseen ilmapiiriin. Lisäksi on huomioitava monikulttuurilliset työyhteisöt sanoman perillemenon ja ymmärrettävyyden varmistamiseksi. (Kauhanen 2009, 177, 180; Åberg 2000, 91,94–95).

Sisäisen viestinnän vastuu kuuluu perinteisesti henkilöstöhallinnolle, mutta nykyisin monet organisaatiot ovat asiantuntija organisaatioita, joissa työskennellään tiimeissä tai projekteissa, jolloin viestinnän vastuu kuuluu sekä vertikaalisesti että horisontaalisesti jokaiselle työntekijälle itselleen. Asiantuntijaorganisaatioissa on tärkeää varmistaa toimialojen keskinäisen sisäisen viestinnän toimivuus ja sitä voidaan hyödyntää myös johtamisen työkaluna. (Kauhanen 2009, 174, 79.)

Sisäinen viestintä on suunniteltua henkilöstöviestintää, jossa on kyse ennen kaikkea tietoisuuden lisäämisestä henkilöstön keskuudessa. Tieto, joka saadaan oikeaan aikaan ja joka on ajan tasalla helpottaa työntekijöitä ymmärtämään mahdollisia muutoksia ja auttaa heitä sopeutumaan niihin myöhemmin. Henkilöstön on tärkeä saada tietoa esimerkiksi suunnitelmista mitä tavoitteista heille asetetaan sekä tuloksista miten asetetut tavoitteet ovat toteutuneet. Sisäisen viestinnän tulee olla kaksisuuntaista, erityisesti organisaation ylemmiltä tasoilta alemmille ja päinvastoin. Vuorovaikutteisella sisäisellä viestinnällä varmistetaan tiedon saavutettavuus ja luodaan tuloksellista vuoropuhelua kulttuuria henkilöstön ja koko organisaation kesken. (Siukonsaari 1999, 45, 65).

Sisäisen viestinnän tavoitteena on pyrkiä vaikuttamaan yhteisöllisyyden syntymiseen, jolla on vaikutusta organisaation toimivuuden sekä työhyvinvoinnin kannalta. Tavoitteellinen ja vuorovaikutteinen sisäinen viestintä lisää työn merkitystä ja sen avulla ymmärretään miksi, työtä tehdään toisten hyväksi. Hyvin toimiva sisäinen viestintä on voimavara, jonka avulla voidaan vaikuttaa ihmisten mielihyviin, puheisiin ja käyttäytymiseen. Sisäinen viestintä näkyy myös ulkoisessa viestinnässä. Sisäisen viestinnän avulla saavutettu yhteisöllisyys ja vaikuttamismahdollisuus luo me-henkeä ja asiakkaita palvellaan paremmin. (Hämäläinen & Patjas 2018, 10–11; Siukonsaari 2002, 80).

Lappeenranta kaupunkiorganisaation työyhteisöviestintä on tavoitteellista ja vuorovaikutteista sekä se luo yhteisöllisyyttä ja kannustaa henkilöstöä omaan aktiivisuuteen. Kaupungille on laadittu viestintäohje, jossa työyhteisö viestinnän päätavoitteena varmistaa, että henkilöstöllä on työn tekemisen kannalta olennainen tieto. Lisäksi ohjeessa on määritelty muita työyhteisöviestinnän tehtäviä kuten ajankohtaisista asioista tiedottaminen, muutosviestintä, kannustaminen työntekijän omatoimiseen

tiedon hakuun sekä käyttämään osallistumis- ja vaikuttamiskanavia. (Lappeenrannan kaupunki 2019.)

Kaupungin työyhteisöviestintä tapahtuu pääasiassa sisäisen viestintävälineen eli Wintran kautta, joka tukee henkilöstöä työntekemisessä tiedotteiden ja ohjeiden avulla. Wintrassa tiedotetaan myös henkilöstöä koskevista eduista, palveluista ja koulutuksista sekä tapahtumisesta, ym. Tietoa on tarjolla, mutta sen vastaanottaminen on henkilöstöstä itsestä kiinni. Lisäksi jokainen vastuualue ja/tai tiimi pitää omia viikko ja kk-palavereja, joissa jaetaan tietoa substanssiasioiden lisäksi yleisistä organisaatiossa tapahtuvista asioista. Työyhteisöviestintä on jokaisen esimiehen lisäksi myös henkilöstön vastuulla yhteisöllisyyden lisäämiseksi. (Lappeenrannan kaupunki 2019).

Toinen yhteisöviestinnän kanava on kaupunginjohtajan starttitilaisuus organisaation tilanteesta, sen tuloksista ja tulevista tavoitteista. Tilaisuuksia on kaksi samansisältöistä ja ne pidetään kerran vuodessa, yleensä vuoden alussa. Tilaisuudet ovat tarkoitettu koko henkilöstölle ja ne ovat pyritty järjestämään siten, että kaikilla olisi mahdollista osallistua niihin. Osallistuminen on vapaaehtoista, joten on henkilöstön omasta aktiivisuudesta kiinni tavoittaako tilaisuudesta saatu tieto vai ei.

4.7 Ulkoinen viestintä

Sisäinen viestintä heijastuu myös ulkoiseen viestintään. Perinteisesti viestintä on jaettu sisäisen viestinnän lisäksi ulkoiseen viestintään, mutta nykyisin niiden rajapinta on hämärtynyt. Viestinnän integroitumisen tavoitteena on, että viestintä muodostaisi kokonaisuuden. Kokonaisuutta voi tarkastella esimerkiksi siitä näkökulmasta, että kun sisäinen viestintä on hoidettu hyvin, niin se näkyy myös asiakas- ja sidosryhmä suhteiden onnistuneessa hoidossa. (Kortejärvi-Nurmi & ym. 2008, 103, 117, 119). Organisaatiolla on tarve viestiä ympäristölleen sen toiminnasta sekä sillä on tarve kuunnella mitä, ympäristö siltä odottaa. Molemmin puolinen ymmärrys vaatii keskusteluja ja vuorovaikutusta ja parhaimmassa tapauksessa niiden avulla voidaan synnyttää jotain sellaista, mitä organisaatiossa ei olisi itse oivallettu. (Lajunen 2010, 9).

Ulkoisen viestinnän tehtävänä on tiedottaa ajankohtaisista asioista ja tapahtumista sekä kertoa kokonaisvaltaisesti mitä organisaatiossa tehdään ja miten toimitaan. Ulkoista viestintää tapahtuu jatkuvasti ja kaikkialla sekä tietoisesti että tiedostamattomana, jossa organisaatio näkyy tai kuuluu. Henkilöstöllä on merkittävä rooli ulkoisessa viestinnän onnistumisessa. Henkilöstö ilmaisee omalla esimerkillään ja puheillaan mikä on tärkeää ja miten yhteisö toimii. Saadun mielikuvan perusteella muodostuu käsitys mitä organisaatiosta ajatellaan mitä muut meistä kertovat eteenpäin. Ihannetilassa yhteisön toiminta ja viestintä vastaavat sekä tukevat toisiaan. Onnistunut ulkoinen viestintä on tavoitteellista sekä suunnitelmallista ja siinä pyritään ottamaan huomioon ja asiakkaiden odotuksia ja tarpeita sekä sitä arvioidaan ja mitataan säännöllisesti. (Siukonsaari 2002, 131).

Ulkoisen viestinnän avulla pyritään saamaan aikaan positiivista, ei maksettua julkisuutta, minkä avulla pyritään vaikuttamaan asiakkaiden ja sidosryhmien mielikuviin organisaatiosta ja sen toiminnasta. Tavoitteena on lisätä organisaation tunnettavuutta ja tietoa siitä sekä luoda imagoa ja kehittää asiakas- ja sidosryhmä suhteita. Tuntemattomaan organisaatioon liitetään usein negatiivisia mielikuvia ja tiedon puute saattaa vahvistaa oletuksia. Vastaavasti tunnettuun organisaatioon suhtaudutaan helpommin myönteisesti ja ennakkoluulottomasti. Organisaation viestintä tulisi olla helpposti yhdistettävissä organisaatioon, jolloin viestinnästä saataisiin yhdenmukaista ja se loisi aina saman mielikuvan organisaatiosta. (Lajunen 2010, 7, 12.)

Lappeenranta kaupunkiorganisaatiossa yksi ulkoisen viestinnän tehtävä on elinvoimaisuuden lisääminen alueelle. Lappeenranta pyrkii lisäämään elinvoimaisuutta Wirman sijoittautumispalveluiden avulla, joka tarjoaa mm. maksutonta neuvontaa ja rekrytointiapua. Ulkoisen viestinnän avulla pyritään houkuttelemaan alueelle uutta yritystoimintaa sekä mainostamaan aluetta perheille. Yhteiskunnallinen tilanne väestön vähenemisestä kasvattaa entisestään kilpailua uusista asiakkaista, mikä koskettaa myös Lappeenrantaa. (Lappeenrannan kaupunki 2019).

Yritysrajanpinnan näkökulmasta asiakaslähtöisessä ulkoisessa viestinnässä on kyse vuorovaikutuksesta eli organisaation aktiivisuudesta ja kyvystä vastata asiakkaiden kysymyksiin. Tavoitteena on vahvistaa vuorovaikutussuhteita organisaatiolle tärkeiden sidosryhmien kanssa huomioimalla sidosryhmien erilaiset tiedontarpeet. Lähtökohtana on kuunnella asiakkaita ja huomioida vastaanottajat kohdentamalla viesti asiakkaiden tarpeiden mukaisesti käyttämällä oikeita keinoja ja kanavia. Tärkeimmät kohderyhmät ovat niitä, joiden kanssa tehdään yhteistyötä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Päämääränä on saavuttaa yhteistyökumppaneiden täydellinen hyväksyntä ja luottamus mikä vaatii yhteistyökumppaneiden tuntemista ja vuoropuhelua. (Koistinen 2011, 18; Siukonsaari 2002, 163, 203–204).

Tämän opinnäytetyön avulla pyritään löytämään vastaus siihen, miten Lappeenranta kaupunkiorganisaatio voi kehittää imagoaan asiakasviestinnässä eli kyseessä on pääosin juuri ulkoinen viestintä. Aiemmin mainitussa Lappeenrannan kaupungin viestintäohjeessa on määritelty viestinnän yleiset periaatteet eli miten kaupunki viestii. Ohjeen perusteella viestintää tulisi tehdä mm. proaktiivisesti, avoimesti, tasapuolisesti, vuorovaikutteisesti ja monikanavaisesti sekä sen tulisi olla asiakkaan tarpeista lähtevää sekä kohdistettu ja ymmärrettävää. (Lappeenranta 2019). Lähtökohtaisesti viestintäohjeessa on työkalut jo valmiina imagon parantamiseen, mutta haasteena on saada koko kaupunkiorganisaation henkilöstö sitoutumaan viestintäohjeisiin.

4.8 Viestintätavat ja keinot

Organisaatioin viestintätavat, millä tavalla asiakkaita puhutellaan, ovat muotoutuneet organisaatiokulttuurin perusteella. Ei ole yhtä oikeaa tapaa, vaan kullekin organisaatiolle on löydettävä sille tietyissä olosuhteissa sopiva tapa. Siihen vaikuttavat esimerkiksi organisaatorakenne ja sen henkilöstön demografiset ominaisuudet, johtaminen, inhimilliset resurssit, maantieteellinen sijainti ja historia. (Juholin 2007, 9.)

Lappeenrannan kaupungin viestintätapa ”Tone of voice” yrityksille viestittäessä on kaupungin markkinointipäällikkö Mirka Rahmanin mukaan tyypillisesti avoin ja ratkaisukeskeinen. Rento ja helposti lähestyttävä viestintätapa näkyy mm. kaupungin erillisellä www-sivustolla, jonka tavoitteena on houkutella yrityksiä sijoittumaan alueelle. Rahmanin mukaan myös Lappeenrannan kaupungin sosiaalisen median viestintätapa on rento ja avoin: ”Somessa puhumme kuin kaverille ja vinkkaamme asioita”. (Rahman 2021.) Tutkimusten mukaan, verkko on organisaatioille tärkeä vuorovaikutuskanava, jossa viestinnän sävyllä on merkitystä. Verkkosivuilla käytettävän äänensävyyn (tone of voice) vaikutus on jopa mitattavissa ja äänensävy vaikuttaa käyttäjän kokemukseen brändin ystävällisyydestä, luotettavuudesta ja haluttavuudesta. (Kilappa 2019, 9).

Lappeenrannan kaupungin viestintäohjeessa on määritelty, miten kaupunki viestii. Ohjeeseen on kirjattu yleisiksi periaatteiksi avoimuus, aktiivisuus, ajankohtaisuus ja tasapuolisuus ja keinoiksi mm. proaktiivinen-, vuorovaikutteinen- ja kohdennettu viestintä. (Lappeenrannan kaupunki 2019).

4.8.1 Proaktiivinen viestintä

Proaktiivinen viestintä on ennakoiva viestintätapa, jossa valmistaudutaan etukäteen kaikkiin mahdollisiin viestintätilanteisiin. Proaktiivisessa viestinnässä ennakoidaan muuttuvia tilanteita ja käytetään viestintää välineenä muutoksen hallinnassa. Proaktiivinen viestintä edellyttää aktiivista toimintaympäristön seurantaa ja näkemystä siitä, mitkä ympäröivässä yhteiskunnassa tapahtuvat muutokset voivat realisoitua ja vaatia toimenpiteitä organisaatiossa. Ennusteiden perusteella voidaan tehdä sidosryhmäanalyysi, jossa ilmaistaan velvollisuudet ja toimintaperiaatteet jokaiselle kohde-ryhmälle erikseen muutosten tapahtuessa. Proaktiivisessa viestinnässä pyritään pitämään jatkuvasti sidosryhmiä koskettavia asioita esillä sekä kannustamaan heitä oman aktiivisuuden lisäämiseen. Lisäksi proaktiivisessa viestinnässä pyritään tiedottamaan tulevista asioista etupainotteisesti. Kun yhteistyökumppanit saavat tietoa tulevasta jo etukäteen, asiakastyytyväisyyskin lisääntyy. (Kurronen 2016, 49).

Kaupunkien tulee luoda yritystoiminnalle toimintaedellytykset, kuten mm. tontti- ja kaava-asiat sekä kunnallistekniset asiat. Kaupungin rakentamisella ja maankäyttö toimilla on vaikutusta

yrittötoimintaan ja on tärkeää, että juuri näistä asioista viestitään proaktiivisesti. Viranomaistehtävistä tulee tiedottaa lain edellyttämällä tavalla, jolloin tieto ei välttämättä tavoita vastaanottajia, jollei samaa viestiä toisteta samaan aikaan monikanavaisesti. Yritysräjapinnassa toimivien vastuualueiden tulisi harrastaa sosiaalista kuuntelua ja kerätä sekä analysoida verkosta saatuja asiakasviestejä, jotta he voisivat jo ennalta tarjota neuvoja ja ratkaisuja asiakkaiden mahdollisiin ongelmiin.

4.8.2 Vuorovaikutteinen viestintä

Viestintä on nykypäivänä yhä enemmän määrin vuorovaikutteista, myös julkisella sektorilla. Julkisen organisaatioiden ja asiakkaiden välinen suhde on muuttumassa perusteellisesti. Aikaisemmin asiakkaat olivat julkisen organisaation toiminnan kohteena, mutta nykyisin monet palvelut tuotetaan yhdessä asiakkaan kanssa. Enää ei riitä, että asiakkaille vain viestitään asioista vaan asiakkaat haluavat myös vaikuttaa asioihin. Osallistaminen on yksi vuorovaikutteisen yhteistyön edellytys, minkä avulla asiakkaat voidaan sitouttaa yhteistyöhön ja sitä kautta vaikuttaa asiakastyytyvyyteen. (Pekkala & Luoma-aho 2019, 15; Virtanen & Stenvall 2014, 133–134).

Lappeenrannan kaupunki ohjeistaa vastuualueitaan viestimään vastaanottajalähtöisesti ja vuorovaikutuksessa eri sidosryhmien kanssa. Kun sidosryhmillä on mahdollisuus vaikuttaa ja osallistua heitä koskeviin asioihin, niin myös yhteistyö toimijoiden välillä lisääntyy. Vuorovaikutteista viestintää yritysten kanssa tapahtuu pääasiassa erilaisissa tilaisuuksissa ja tapahtumisissa sekä varsinaisissa palvelutilanteissa ja palautteiden käsittelyssä. (Lappeenranta 2019).

Vuorovaikutteinen viestintä tapahtuu nykyaikana pääasiassa verkossa ja verkkoviestinnässä onkin tärkeää kiinnittää huomiota ennemminkin viestinnän laatuun kuin määrään. Verkkoympäristössä toimivat kanavat ovat tärkeitä ulkoisen viestinnän välineitä, jossa vuorovaikutusta voidaan käydä yhteistyökumppaneiden kanssa ja sen lisäksi sitä kautta saadaan palautetta asiakaslähtöisen toiminnan kehittämiseksi. Aktiivinen kanavien seuranta ja osallistuminen kanavissa käytyihin keskusteluihin mahdollistavat nopean reagoinnin palautteisiin ja ennaltaehkäisevät mahdollisia väärinkäsityksiä ja reklamaatioita. Palautekeskustelun pitkittyessä, sitä on hyvä jatkaa yksityisviesteillä eikä enää yleisillä foorumeilla. (Hämäläinen & Patjas 2018, 101; Siukonsaari 2002, 205,207.)

Vuorovaikutteista viestintää tapahtuu myös henkilökohtaisissa kohtaamisissa. Henkilökohtaisessa vuorovaikutuksessa viestintää tapahtuu molempiin suuntiin. Asiakasta tulee kuunnella ja hänen toiveisiinsa tulee pyrkiä vastaamaan sekä ongelmiin löytämään ratkaisuja. Asiakkaan kuuntelemisen lisäksi tietoa saadaan avoimilla kysymyksillä. Vuorovaikutustilanteessa tulee välittyä tunne, että asiakasta halutaan aidosti auttaa ja keskustelun tulee ollakin molemmin puolin avointa ja yhteisymmärryksessä etenevää. (Ahvenainen ym. 2017, 42; Hämäläinen & Patjas, 8, 72–73, 79).

4.8.3 Vaikuttava viestintä

Vaikuttavan viestinnän elementtejä nousi esiin myös tutkimusosuuden kehityskohteista. Vaikuttavuudella tarkoitetaan mm. huomion herättämistä ja asiakkaiden odotusten ylittämistä. Jotta viesti erottuisi helpommin, siinä tulisi olla jokin lisäarvo. Lisäksi vaikuttavuutta voi tehostaa visuaalisilla elementeillä, koska tutkitusti aivot ottavat visuaalista viestintä tehokkaammin vastaan. (Ahvenainen ym. 2017, 95–97).

Kuvassa 5 Ahvenainen ym. (2017) ovat kuvanneet vaikuttavaa viestintää nelikenttämallilla. Vaikuttavan viestinnän nelikenttämallissa lähdetään liikkeelle huomiota herättävästä asiakaslupauksesta, jossa viestinnän tavoitteena on herättää kiinnostusta asiaan. Kun asiakas on saatu kiinnostumaan, niin sen jälkeen hänet yllätetään lunastamalla lupaus, jolloin tavoitteena on ylittää asiakkaan odotukset positiivisesti. Odotusten ylittämiseksi on kiinnitettävä erityisesti huomiota niihin kosketuspisteisiin, joista on saatu eniten kriittistä palautetta sekä niihin kosketuspisteisiin, joista on saatu parasta palautetta ja niihin kosketuspisteisiin, joissa on matalimmat odotusarvot. Tavoitteena on, että asiakas voidaan huomioida yksilöllisesti kaikissa asiakkuuden elinkaaren vaiheissa. Lopuksi on hyvä pohtia mitä poikkeuksellisia keinoja voidaan käyttää asiakkaan yllättämisessä, jotta hänet saataisiin vaikuttuneeksi asiakaslupauksesta. (Ahvenainen, ym. 2017, 104.)



Kuva 5. Vaikuttavan viestinnän nelikenttä (Ahvenainen, ym. 2017, 104)

Vaikuttavan viestinnän onnistumiseksi tulee huomioida keitä viestin vastaanottajat ovat sekä heidän erilaisuutensa. On myös hyvä muistaa, että mitä enemmän viestitään ja mitä useammassa kanavissa,

sen tarkempi pitää olla, että viestintä pysyy yhdenmukaisena. Mitä tärkeämmästä asiasta on kyse, sitä huolellisemmin viestintään pitää valmistautua ja varmistaa ettei viestiä voi tulkita väärin. Se miten viestinnässä on onnistuttu, vaatii säännöllistä mittaamista samansisällöisellä selvityksellä. Viestinnän vaikuttavuutta tulisi mitata vähintään kahden vuoden välein ja selvityksessä tulisi mm. kuvata lähtötilanne, tunnettavuus ja asenteet. Tuloksena nähdään parhaiten vaikuttavuuden kehitys, muutoksen suunta ja määrä ja voidaan todeta ovatko asetetut tavoitteet saavutettu. (Ahvenainen ym. 2017,100; Siukonsaari 2002, 34).

4.8.4 Kohdennettu viestintä

Yksi yleisin ja tyypillisin viestintävirhe on kertoa kaikille vastaanottajille kaikista asioista samoin sanakääntein. Nykypäivänä yrityksillä on kiire ja informaatiota tulee kaikkialta, joten kohdentamalla viestintä, viesti on ehkä mahdollista saada perille. Asiakaslähtöisen viestinnän lähtökohtana on määrittellä kohderyhmät, jotta viestintä saadaan kohdistettua oikein. Kohderyhmät määritellään segmentoimalla asiakkaat tiettyihin ryhmiin ja kullekin kohderyhmälle suunnitella heille sopivin lähestymis- ja viestintätapa. Kun viesti kohdennetaan oikealle kohderyhmälle, jota viesti koskettaa, niin siitä jää kaikki ylimääräinen ja turha pois. Kohdentaminen lisää asian ymmärrettävyyttä ja saavutettavuutta ja oikein otsikoituna se myös erottuu paremmin. Oikein kohdistettu viestintä saa ihmiset toimimaan samalla kuin he saavat jotain uutta tietoa asiasta. (Ahvenainen ym. 2017, 95–97; Hämäläinen & Patjas 2018, 27; Löytänä & Korkiakoski 2014, 121).

Tutkimusosuudesta saadun aineiston perusteella yrityksille suunnatun viestinnän tulee olla kohdennettua, jotta se tulisi paremmin huomioitua. Yrityksille tulee päivittäin jopa satoja erilaisia viestejä ja niiden seasta on vaikea poimia itseään koskevaa tietoa. Kohdennettu viesti voidaan kokea lisäarvona, jolloin viesti tulee helpommin vastaanotetuksi ja tieto tavoittaa vastaanottajan oikea-aikaisesti.

Tämä työ käsittelee julkisen sektorin yritysrajapinnassa toimivia vastuualueita ja heidän kohderyhmiään eli paikallisia yrityksiä ja yrittäjäjärjestöjä. Wirman yrityksille suunnattujen palveluiden viestintää tapahtuu sekä yleisellä tasolla että kohdennetusti ja kohdennetussa viestinnässä kohderyhmät segmentoidaan yritysten toimialojen mukaan. Lisäksi Wirma viestii kohdennetusti yrittäjäjärjestöille yhteistyön lisäämiseksi. Kohderyhmän tuntemusta voi kartoittaa keräämällä ja analysoimalla tietoa kohderyhmistä erilaisissa tilaisuuksissa sekä henkilökohtaisissa kontakteissa sekä hyödyntämällä erilaisia sähköisiä järjestelmiä, esimerkiksi sosiaalisen median kanavia. Kun yritys määrittelee kohderyhmiä, tulee asiakaspersoonat tutuiksi ja sen perusteella on omaa toimintaa helpompi muuttaa asiakkaiden tarpeiden suuntaan. (Korkiakoski & Gerd 2017, 19,28, 40,49).

4.9 Viestintäkanavat

Nykyisin kaikissa organisaatioissa on käytössä erilaisia viestintäkanavia yhtä aikaa käytössä. Eri-tyisesti sähköisten kanavien käyttö on yleistynyt viime vuosina. Viestintäkanavia voidaan jaotella mm. sen perusteella kuinka laajasti viestin pitää tavoittaa, tavoitellaanko viestinnällä vuorovaikutusta vai informatiivisuutta, onko kyseessä viralliset vai epäviralliset asiat tai onko kyseessä suullinen vai kirjallinen viesti. (Kauhanen 2009, 177).

Organisaation viestintä onnistuu paremmin, kun onnistutaan valitsemaan viestiin sopiva kanava, jolla kohderyhmä tavoitetaan sekä viesti saadaan perille oikeanaikaisesti ja se ymmärretään oikein. Suunnittelussa on hyvä pohtia missä kanavassa missäkin vaiheessa asiakas haluaa olla vuorovaikutuksessa sekä varmistaa, että tieto liikkuu riittävän nopeasti. Kohderyhmät on mahdollista tavoittaa oikeissa kanavissa, kun kanavat valitaan kyseisen ryhmän ja lähetettävien viestien perusteella sekä huomioidaan monikanavaisuus. Kanavien valinnalla on myös suuri merkitys, säilyykö viesti muuttumattomana ja ymmärrettävänä. (Kauhanen 2009, 177; Korkiakoski & Gerd 2017, 50–51). Viestien huomion herättämiseksi on syytä valita kanavat, joissa voi hyödyntää visuaalisia elementtejä, kuten kuvia ja videoita. Lisäksi on hyvä huomioida, että digitaalisessa ajassa asiakas kohdataan digitaalisissa kanavissa, jossa hän itse valitsee kanavat mitä käyttää sekä ajankohdan, milloin käyttää. (Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta-Rapo 2012, 49; Ahvenainen ym. 34, 38).

Jokaisessa organisaatiossa on oma viestintäkulttuuri, joka antaa suuntaviivat kanavien valinnalle. On hyvä muistaa, että eri kanavat sopivat erilaisiin viestintätilanteisiin ja asiakkaiden palvelutarve eri kanavissa on erilaista. Lisäksi valittaessa kanavaa kohderyhmän perusteella on huomioitava, että asiakkaat kokevat asioita eri tavalla. Esimerkiksi persoona ja kulttuuri vaikuttavat siihen halutaanko viestinnän olevan pitkälle kohdennettua tai räätälöityä vai koetaanko se tungettelevaksi. (Korkiakoski & Gerd 2017, 94.)

Lappeenranta kaupunkiorganisaation viestintäkulttuurissa viestintää tehdään mahdollisimman monilla eri välineillä huomioiden kohde- ja sidosryhmät ja niiden tavoitettavuus. Lisäksi useimmat välineet palvelevat sekä ulkoista- että sisäistä viestintää. (Lappeenrannan kaupunki 2019.)

Viestintää voi tehostaa välittämällä samaa viestitä useissa viestintäkanavissa yhtä aikaa, jolloin kohderyhmät ovat paremmin tavoitettavissa. Perinteisten kanavien rinnalla tulee olla nykyaikaisia kanavia samaan aikaan käytössä, jotta viestin perille saaminen tehostuu ja tavoittaa asiakkaat varmemmin. Monikanavaisuudessa tulee kuitenkin varmistaa palvelun tasalaatuisuus, jotta asiakkaan kokemus ei ole riippuvainen työntekijästä tai kanavasta, jossa hän asioi. (Korkiakoski & Gerd 2017, 138, 45.)

Lappeenranta kaupunkiorganisaation viestintäkulttuurissa pyritään hyödyntämään mahdollisimman montaa viestinnän välinettä saman aikaisesti ja samaa kaavaa noudatetaan myös Wirman yrityksille suunnatuiden palveluiden kohdalla. Tutkimusosuudessa nousi ilmi, että monikanavaisuuden lisäksi Wirman tulisi huomioida viestien toistettavuutta valituissa kanavissa, erityisesti sosiaalisen median kanavissa viesti hukkuu helposti. Lappeenranta kaupunkiorganisaatiossa on käytössä monia eri viestinnän välineitä, joista suurin osa toimii sähköisessä ympäristössä. Verkkosivut, sosiaalinen media, uutiskirjeet ja sähköposti ovat jo perinteisiksi muodostuneita viestinnän välineitä nykyaikana. Lisäksi muita käytettäviä viestinnän välineitä ovat erilaiset tiedotteet, lehdet, tilaisuudet ja tapahtumat sekä asiakaspalvelu.

Mitä pidemmälle tulevaisuutta ajatellaan, sitä enemmän digitalisaatio oletettavasti vaikuttaa kanavien käyttökelpoisuuteen. Vaikka tietoverkko onkin viimeisen kahdenkymmenen vuoden aikana syrjäyttänyt monia kanavia, niin silti sen rinnalla pysyy kanavia, joita se täydentää tehokkaasti. Lisäksi digitalisaation lisääntyessä tarvitaan uusia asiakaslähtöisiä viestintäkanavia pika- ym. viestinnän tehostamiseen sekä poistamaan kommunikaation haasteita ja siiloutumisen haittavaikutuksia. (Gerd & Eskelinen 2018, 17; Löytänä & Korkiakoski 2014, 73).

5 Tutkimusmenetelmät

Tutkimusmenetelmäksi valikoitui laadullinen, aineistolähtöinen tutkimusote, koska valittu tutkimusmenetelmä sopi parhaiten tähän tutkimukseen. Laadullisella tutkimuksella pyritään lisäämään ilmiöiden ymmärrystä haastateltavien omista lähtökohdista ja tässä tutkimuksessa haluttiin yksityiskohdista tietoa Lappeenrannan kaupungin elinvoimapalveluiden viestinnästä Wirman asiakkaiden näkökulmasta. Empiirisessä osuudessa selvitettiin Lappeenrannan kaupungin elinvoimapalvelujen yleistä tunnettavuutta, käytettävyyttä sekä viestien saavutettavuutta viestintäkanavien näkökulmasta. Lisäksi kartoitettiin yhteistyön, ajantasaisen ja ymmärrettävän tiedon saannin kokemuksia sekä vaikutus- ja palautteen anto mahdollisuuksia. Lopuksi selvitettiin viestinnän nykytilaa ja kehitysideoita. Laadullisen tutkimuksen vahvuus on siinä, että sen avulla voidaan tehdä ilmiöistä ymmärrettäviä. Tällöin kyse ei ole yleistämisestä siinä mielessä, että tutkimus koskisi esimerkiksi kaikkia suomalaisia, vaan tietty ilmiö tai asia pyritään selittämään niin että paljastetaan sen sisäinen logiikka tai kulttuurinen mieli. (Katainen 2009, 47–48; Tuomi & Sarajärvi 2013, 68,150). Empiirisen osuuden tavoitteena oli selvittää yritysten ja kohderyhmien tarpeita viestinnän näkökulmasta ja tuottaa tietoa millaista yritysasiakkaille suunnatun viestinnän tulisi olla, jotta se olisi selkeää ja että se tavoittaisi vastaanottajan.

5.1 Tutkimusaineiston hankinta

Laadullisen tutkimuksen yleisemmät aineistonkeruumenetelmät ovat haastattelu, kysely, havainnointi ja erilaisiin dokumentteihin perustuva tieto. Niitä voidaan käyttää joko vaihtoehtoisesti, rinnan tai eritavoin yhdisteltynä tutkittavan ongelman tai tutkimusresurssin mukaan. Tässä tutkimuksessa aineisto kerättiin kyselyiden ja haastatteluiden avulla. Haastattelun tavoitteena oli saada mahdollisimman paljon tietoa halutusta asiasta ja etuna oli, että yleensä haastatteluun valikoitui henkilöitä, joilla on paljon tietoa ja/tai kokemusta aiheesta. Vastausten varmistamiseksi haastattelukysymykset on hyvä lähettää jo etukäteen tutustuttavaksi, jolloin vastaaja ehtii perehtyä asioihin huolella. Haastattelun etu on myös joustavuus, kysymyksiä voi toistaa ja tarkentaa tarvittaessa sekä niitä voi esittää sopivassa järjestyksessä. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 71,73–74).

Tutkimuksessa yrityksille suunnattu kysely toteutettiin Questback -kyselynä, lähettämällä linkki kaikille Wirman asiakasrekisterissä oleville yrityksille sähköpostin ja uutiskirjeen välityksellä sekä erilaisten sosiaalisen median kanavien kautta. Lisäksi kyselyyn kannustettiin vastaamaan kaupungin eri yritysasiakas tilaisuuksissa ja tapaamisissa. Kysely pidettiin avoinna maaliskuusta 2021 syyskuun loppuun asti. Toukokuun loppuun mennessä vastanneiden kesken arvottiin ravintolalahjakortti ja syyskuussa muistutettiin vielä vastaus- ja vaikuttamismahdollisuudesta Wirman uutiskirjeissä ja eri sosiaalisen median kanavissa. Kyselylomake koostui 17 kysymyksestä, joista kaksi koski taustatietoja ja loput kysymyksistä jakautuivat monivalinta- ja vapaakenttä vastauksiin.

Haastattelu toteutettiin puolistrukturoituna teemahaastatteluna, koska haastattelu haluttiin pitää aiheessa, mutta saada kuitenkin haastateltavien näkemykset ja kokemukset paremmin esille. Haastattelut toteutettiin Teamsin avulla ja nauhoitettiin analysoinnin helpottamiseksi. Haastatteluihin valittiin alueen eri yrittäjäjärjestöjen edustajia, jotta tutkimusaineistoon saatiin laajempaa näkökulmaa ja kokonaiskäsitystä Lappeenrannan kaupungin elinvoimapaalveluiden viestinnän tilasta ja tarpeista. Haastattelu pyynnöt kohdistettiin Etelä-Karjalan Kauppakamarille, Etelä-Karjalan yrittäjät ry:lle, Lakes ry:lle, Lappeenrannan yrittäjät ry:lle, Lappeenrannan yrittäjänaiset ry:lle, Saimaan vaikuttajanaiset ry:lle sekä Ylämaan Yrittäjät ry:lle. Haastattelulomake koostui 15 ohjaavasta kysymyksestä, pitkälti samoista kysymyksistä kuin asiakaskyselyissä sekä kahdesta taustakysymyksestä. Lisäksi haastattelussa huomioitiin haastattelun aikana esille nousseet lisäkysymykset ja niihin kohdistuvat vastaukset.

5.2 Tutkimusaineiston analysointi

Tutkimuksessa käytettiin aineistolähtöistä tutkimusotetta, joten myös analysointi tehtiin aineistolähtöisesti. Perusanalyysimenetelmä, jota voidaan käyttää laadullisessa tutkimuksessa, on sisällönanalyysi ja sitä voidaan pitää myös väljästi teoreettisena kehyksenä, joka voidaan liittää erilaisiin analyysikokonaisuuksiin. Analyysissä pyritään luomaan tutkimusaineistosta teoreettinen kokonaisuus, jossa analyysiyksiköt valitaan aineistosta tutkimuksen tarkoituksen mukaisesti, eivätkä ne ole etukäteen sovittuja (Tuomi & Sarajärvi 2013, 91, 95).

Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä aineisto pelkistetään karsimalla epäolennainen pois ja tiivistetään informaatio. Sen jälkeen aineisto ryhmitellään etsimällä samankaltaisuudet ja luokitellaan sisällön mukaan. Saadun aineiston perusteella luodaan käsitteet, joiden yhdistäminen antaa vastauksen tutkimustehtävään ja sen jälkeen aineisto liitetään teoreettisiin käsitteisiin. Tuloksissa esitetään tutkimuksen aineistoa kuvaavat teemat. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 108–113.)

Tutkimuksen kyselyt analysoitiin Questback -järjestelmästä saatujen raporttien perusteella tekemällä yhteenveto siitä, mitä kukakin vastaaja oli vastannut samaan kysymykseen ja sen jälkeen vastaukset koottiin yhdeksi teemaksi. Haastattelujen analysointi tehtiin litteroimalla nauhoitukset Word -sanelimen avulla ja saatu materiaali stilisoitiin ymmärrettävään muotoon. Jokainen haastattelu analysoitiin tapaus kerrallaan ja sen jälkeen vastaukset teemoitettiin ja analysoitiin teemojen perusteella. Etukäteen valitut teemat perustuvat tutkimuksen viitekehykseen ja teemahaastattelun tavoitteena on pyrkiä löytämään merkityksellisiä vastauksia. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 75).

6 Tutkimustulokset

Tutkimusosiossa kysyttiin yrityksiltä ja yritysjärjestöiltä, miten hyvin he tuntevat Lappeenrannan kaupungin yrityksille suunnattuja palveluita, mitä viestintäkanavia he käyttävät ja saavatko he riittävästi ymmärrettävää tietoa sekä ajankohtaisista asioista että valmistelussa olevista asioista, jotka vaikuttavat yritystoimintaan. Myös vaikutusmahdollisuuksia asioihin, jotka vaikuttavat heidän yritystoimintaansa ja palautteen anto mahdollisuuksia kartoitettiin. Lopuksi kysyttiin kouluarvosanaa yrityspalveluiden viestinnästä perusteluineen ja kehitysideoita viestinnän saavutettavuuteen ja erottautumiseen liittyen.

Yrittäjille suunnatussa kyselyssä kartoitettiin lisäksi mitä palveluita yritykset käyttävät ja kuinka usein he niitä käyttävät. Ja lisäksi haastatteluissa tiedusteltiin yrittäjäjärjestöiltä kokevatko he, että heillä on mahdollisuus tehdä kaupungin yrityspalveluiden kanssa yhteistyötä ja minkälaista yhteistyötä he mahdollisesti haluaisivat tehdä.

Kyselyihin vastasi vain 12 yrittäjää, joista puolet vastanneista oli yksinyrittäjiä ja loput alle 10 henkilön yrityksiä. Haastatteluihin osallistui 8 yrittäjäjärjestön edustajaa 7 eri järjestöstä. Tuomi & Sarajärven (2013) mukaan laadullinen tutkimus kohdistuu laatuun, ei määrään. Vastausten määrää voitiin pitää riittävänä, koska kysymysten lisäksi tietoa saatiin haastatteluista.

6.1 Yrityksille suunnattujen palveluiden tunnettavuus

Lappeenrannan kaupungin yrityksille suunnattuja palveluita ovat Wirma yrityspalvelut, minkä palveluvalikkoon kuuluvat uuden yrityksen perustamispalvelut, kasvu- ja kehityspalvelut, omistajan vaihdokset, toimitila- ja tonttipalvelut, rahoitus neuvonta, julkiset hankinnat, työllistäminen sekä erilaiset oppaat ja työkalut. Lisäksi yrityspalveluihin kuuluvat Greenreality Network (energia- ja ympäristöalan yritysverkosto), joka luo jäsenilleen kasvua ja uusia liiketoimintamahdollisuuksia sekä Business -yrityshautomo, joka keskittyy erityisesti osaamis pohjaisten yritysideoiden ja yritysten maksuttomaan neuvontaan, esim. kasvu- tai kansainvälistymistavoitteissa. (Wirma). Yrityksille suunnattuja palveluita tuottavat myös kaupungin omat elinvoima- ja kaupunkikehitys toimialan viranomaispalvelut. (Lappeenrannan kaupunki 2017c).

Sekä kyselyissä että haastatteluissa tunnetuimmiksi ja eniten käytetyimmiksi palveluiksi nousivat Wirma yrityspalveluiden peruspalvelut ja Business Mill -hautomopalvelut. Esille nousivat mm. omistajavaihdos-, kv- ja kasvupalvelut sekä ja rahoituspalvelut. Joissakin haastatteluissa mainittiin myös tapahtumapalvelut, joita pidettiin yrityksille suunnattuina palveluina. Lisäksi osa kyselyyn vastanneista ja lähes kaikki haastatteluista tunnistivat Greenreality palvelut ja verkoston. Kaikkein vähiten tunnetuimpia palveluita olivat elinvoima- ja kaupunkikehitys toimialan viranomaispalvelut, koska niitä ei välttämättä tunnistettu yrityksille suunnatuiksi palveluiksi. Kyselyn perusteella vain kolmannes

vastanneista käytti kaupungin yrityksille suunnattuja palveluita aktiivisesti. Yrittäjäjärjestöjen edustajat tunnistivat palvelut lähinnä oman asemansa vuoksi vaikeivat olleetkaan käyttäneet itse palveluita

”Toi elinvoima- ja kaupunkikehitys toimialan viranomaispalvelut, että se mun piti ihan googleettaa mitä se pitää sisällään, mutta siellä olikin sitten näitä tota esimerkiksi toimitiloihin ja näihin liittyviä juttuja.” (E-K yrittäjänaiset 7.9.)

6.2 Viestintäkanavat

Kyselyjen ja haastattelujen perusteella yleisimmiksi vastaajien itsensä käyttäviksi viestintäkanaviksi, nousivat sähköposti sekä sosiaalisen median eri kanavat (Facebook, Instagram ja Twitter). Suora sähköposti sekä sähköpostin välityksellä lähetetty uutiskirje koettiin hyväksi tavaksi tiedottaa tärkeistä asioista omille kohderyhmille. Myös sosiaalisen median eri kanavia käytettiin pääasiassa tiedottamiseen, koska nykyisin asiakkaat tavoitetaan parhaiten sitä kautta. Lisäksi useat yrittäjäjärjestöt järjestivät omille jäsenistöilleen erilaisia tapahtumia ja tilaisuuksia sekä tallennettuja webinaareja. Tapahtumat ja tilaisuudet mahdollistivat vuorovaikutuksen kohderyhmän kanssa ja vastaavasti webinaarien tarkoitus oli tarjota tietoa asiakkaille parhaiten sopivana aikana. Perinteisimmistä kanavista esille nousivat www-sivut ja puhelin. Www-sivuja käytettiin stabiilimman tiedon tarjoamiseen ja yhden järjestön jäsenistössä oli vielä niitä, joilla ei ollut sähköpostin käyttö mahdollisuutta.

”Mä ehkä itse tekisin semmosen verkkopalvelun, josta pystyisi tiedätkö silleen klikkailemalla selvittämään sen oman ensimmäisen stepin eli se alkaisi tyylisiin kysymyksellä mitä haluaisit tehdä ja sitten siinä olisi vaikka, että haluan perustaa yrityksen, kehittää yritystä tai kansainvälistä yrityksen ja sitten aina vaan tarkemmilla kysymyksillä niinku sorttais sen ihmisen tarvetta ja sitten siellä olisi lopuksi suositus, että keneen voisi olla ensimmäiseen yhteydessä.” (E-K yrittäjänaiset 7.9.)

Kyselyyn osallistuneet ja haastatellut järjestöedustajat toivoivat, että yrityksille suunnatuista palveluista viestittäisiin heihin päin pääasiallisesti sähköpostilla ja uutiskirjeillä ja lähes yhtä tärkeinä kanavina koettiin erilaiset tilaisuudet ja kohdennetut tapaamiset. Erityistä kiitosta saivat Wirman järjestämät kaupunginjohtajan aamukahvitilaisuudet henkilökohtaiset asiakastapaamiset. Sosiaalisen median kanavien käyttämisestä viestinnässä pidettiin hyvänä asiana, mutta sen varaan ei tulisi pelkästään jättää tiedottamista informaatiotulvan vuoksi. Www-sivuston tehostamiseksi ehdotettiin keskustelufoorumien lisäämistä toimialoittain sekä toimialan trendeistä kertovia webinaareja ajankohtaisen tiedon saavuttamiseksi. Haastatteluissa kävi ilmi, että joissain tilanteissa puhelin voisi siltikin olla parhaiten tavoitettava viestintäkanava.

”Tämän päivän tietotulvassa ihan perinteinen tekstiviesti alkaa olla jo tehokkaampi kuin mikään sähköpostikirje tai vastaava.” (E-K yrittäjänaiset 7.9.)

6.3 Yhteistyö

Yrittäjäjärjestöjen kanssa käydyissä haastattelussa pohdittiin yhteistyön mahdollisuuksia Lpr kaupungin yrityspalveluiden kanssa ja mitä yhteistyötä voisi kehittää viestintään liittyen. Puolet yrittäjäjärjestöistä kokivat, että he tekevät Lappeenrannan kaupungin yrityspalveluiden kanssa riittävästi yhteistyötä ja puolet kokivat, etteivät tee, mutta kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että enemmin voisi tehdä. Haastatteluissa pohdittiin mahdollisia syitä yhteistyön vähyyteen liittyen ja haastateltavat olivat lähes kaikki sitä mieltä, että se vaatisi oman aktiivisuuden lisäämistä. Kaupungin elinvoimapaalun kanssa tehtävä yhteistyö sai kiitosta, mutta vuoropuhelutlaisuuksia viranomaisien kanssa toivottiin enemmän. Haastatteluissa nousi myös ilmi, että myös pienten yritysten kanssa tehtävää yhteistyötä tulisi lisätä ja tehdä näkyväksi.

”Ennen kaikkea meidän jäsenistö kaipais ehkä vielä enemmän niiku tonne kaupunkikehityksen viranomaispäähän ja tämmöseen niiku Lappeenrannan kanssa käytävään vuoropuheluun keinoja ja tapoja. Eli jos kuvaa tuota niiku elinvoima palveluita, sanotaan että ylätasolla yhteistyöhalua on puolin ja toisin paljon ja käytännön niinku vuoropuheluakin on, mut sitten kun mennään sinne viranomaisyhteistyöhön niin kun niitä käytännön lupa-asioita ja tariffista keskustelua ja muuta mitä yrittäjien ja viranomaisen välillä käydään niin siellä on ehkä semmoista tiettyä kitkaa.” (E-K yrittäjät 20.9.)

Hankeyhteistyön lisääminen nousi useissa haastatteluissa esille. Kaupungin yrityspalveluilta odotettiin enemmän koordinoitua ja tietoa hankkeista. Yrityspalveluilla olisi mahdollisuus auttaa mm. eri järjestöjä verkostoitumaan hankeyhteistyössä ja saamaan siten kumppaneita hankkeiden toteuttamiseen. Yhteistyötä tulisi myös lisätä asiantuntijaverkostoissa ja tarjota eri tahojen asiantuntijapalveluita omissa kanavissaan.

Yrittäjäjärjestöjen edustajat toivoivat enemmän erilaisia yhdessä järjestettäviä toimialakohtaisia tilaisuuksia, webinaareja sekä kampanjoita, kuten mm. vastaanottotilaisuuksien järjestämistä tietyn yrittäjäjärjestön uusille jäsenille kertomalla kaupungin yritysneuvonnan palveluista. Lisäksi toivottiin yrittäjäjärjestön edustajien kanssa säännöllisiä henkilökohtaisia tapaamisia, missä käytäisiin läpi mitä yritystoimintaan liittyviä asioita on juuri ko. toimialaan liittyen meneillään.

Myös yhteismarkkinointia toivottiin järjestöjen tilaisuuksista ja tapahtumista kaupungin kanssa sekä omien tapahtumien ja tilaisuuksien mainostamista omilla kanavilla puolin ja toisin. Erityisesti matkailumarkkinointiin liittyvän yhteistyön lisääminen nousi esille yhdessä haastattelussa, koska sillä koettiin olevan suuri merkitys alueen elinvoiman kehittämiseen.

6.4 Tiedon saanti yrityksille suunnatuista palveluista

Kyselyn sekä haastattelujen perusteella lähes kaikki vastanneet kokivat saaneensa riittävästi ajantasaista ja ymmärrettävää tietoa Lpr kaupungin yrityksille suunnatuista palveluista. Erityisesti tietoa

koettiin saavan parhaiten uutiskirjeiden ja kaupunginjohtajan aamukahvitilaisuuksien kautta. Myös suorat yhteydenotot, soitot ja vuoropuhelufoorumi korona aikana saivat paljon kiitosta hyvästä tiedon saannista. Tiedottaminen monikanavaisesti sai myös kiitosta, vaikkei sosiaalisen median kanavia pidettykään hyvinä vaihtoehtoina ajantasaiselle ja varsinaiselle tiedottamiselle. Tietoa koettiin saavan riittävästi yritystoiminnan aloitus vaiheessa, mutta kuulumisia myöhemmin olisi toivottu enemmän.

”Se ei vaan riitä semmoinen että laitetaan 2 facebook postausta ja lähetetään pari uutiskirjettä, kun tuota varsinkin niinku facebookissa, niin ei ne orgaaniset postaukset enää oikein nouse fiidissä, että kyllä ne vaatii sitä sponsorointia ja tuota yrittäjä tyypillisesti on hirmu kiireinen niin se tarvitsee sitä toistoa niinku saada silmille, jotta siltä niinku tulee sitten sellainen että, ainiin toi noin, että no nyt minä muuten ilmoittaudun sinne tai no nyt miulla on aikaa kattoo tarkemmin.”(E-K yrittäjänaiset 7.9.)

Haasteista esille nousivat informaation paljous ja yrittäjien kiire. Tiedon saaminen koettiin olevan myös omasta aktiivisuudesta, esimerkiksi uutiskirjeen tilaamisesta kiinni sekä aiheen kiinnostavuudesta ottaa viesti vastaan. Akuuteissa tilanteissa ongelmiksi koettiin, ettei tietoa löytynyt helposti mihin tai keneen tulisi olla yhteydessä. Tiedon hankintaa www-sivuilta sekoittivat ainakin Wirman ja Business Mill:n samankaltaisilta kuulostavat palvelut. Tiedon vastaanottamisen haasteena koettiin myös se, ettei uutiskirjeistä ollut varmuutta mihin asia liittyi tai liittyikö se mitenkään vastaanottajan toimintaan. Aikaisempien negatiivisten kokemusten perusteella uutiskirje jäi helposti avaamatta sitten seuraavalla kerralla.

Järjestöjen edustajat kokivat saavansa riittävästi tietoa kaupungin yrityksille suunnatuista palveluista, mutta välttämättä heidän jäsenistönsä ei. Vaikka järjestön tehtävän onkin jakaa tietoa myös omille jäsenilleen, niin monesti yrittäjäjärjestöjen omat uutiskirjeet täyttyvät järjestöjen omista ajankohtaisista asioista eikä niihin enää mahdu kaupungin tiedotteita.

Yleistä asioista oli saatu tietoa elinvoima toimiala henkilöstön kanssa käydyissä satunnaisissa keskusteluissa, mutta näihin keskusteluihin toivottiin tiedon ymmärrettävyyden lisäämiseksi selkokieliempää tiedon jakamista lisäämällä vuoropuhelua viranomaisten kanssa ja järjestämällä tilaisuuksia, missä virkamiehet olisivat konkreettisesti kertomassa asioiden valmisteluista ja että heillä olisi aikaa keskusteluihin.

”Jotenkin toivois, et siin olis aikaa kuitenkin keskustelulle ja semmoselle niiku ajatusten vaihdolle eikä pelkkä tieto et tää vaan tulos ja mennään seuraavaan aiheeseen.” (Lpr yrittäjät 8.9.)

Vaikka palveluista tiedotetaan pääasiassa riittävästi, niin parantamisen varaakin on. Palveluista saadaan pääasiallisesti tietoa riittävästi, mutta syystä tai toisesta tieto ei tavoita aina vastaanottajia. Tiedottaminen koetaan jotenkin sekavaksi ja silppuiseksi, joten kokonaisuuden hallintaan tulisi kiinnittää huomiota. Palveluiden esittäminen esimerkiksi infografin avulla voisi helpottaa yrittäjiä

hahmottamaan palveluita ja kenen puoleen kääntyä missäkin tilanteessa. Uutiskirjeisiin toivottiin jotain porkkanaa, miksi se haluttaisiin avata tai muuta arvoa mikä takaisi sen, että lähettäjä tunnustetaan luotettavaksi ja sisältö on juuri itselle tarpeellista tietoa.

”Niin että kun tulee Wirmalta joku viesti, niin se kohde yritys/yrittäjä, niin se voi miettiä, että koskeeko tämä häntä, että kuuluuko tää asia hänelle. Koska on muitakin yrityksiä ja yhteisöjä täällä näin ja että se viestintä on aika lailla samanlaista kaikille, niin saisiko siihen, että on juuri tarkoitettu tää Wirman viestintä Saimaan yrittäjä vaikuttaja naisille, et hei tääl on tämmöistä ja tämmöistä, että se on selkeästi meidänkin jäsenistä OK, että tää koskettaa nyt meitä.” (Saimaan yrittäjänaiset 22.9.)

Vastaajien mielestä uutiskirjeiden sisällöt tulisi tehdä kohdennetusti tietyille ryhmille turhan informaation vähentämiseksi. Myös valmiita tietopaketteja, joita järjestöjen edustajat voisivat jakaa omille jäsenilleen edesauttaisi tiedon saamisessa. Haastatteluissa mainittiin myös ns. outpound markkinointi, jossa Wirman asiantuntijat menisivät tapaamaan asiakkaita heidän luokseen tai ainakin soittaisivat suoraan asiakkaille heitä koskevista tärkeistä asioista.

6.5 Tiedon saanti ja vaikutusmahdollisuudet valmisteilla olevista asioista

Sekä kyselyiden että haastatteluiden perusteella mielipiteet jakautuivat kahtia ja kummassakin tapauksessa reilu puolet vastanneista kokivat saavansa riittävästi tietoa valmisteilla olevista asioista sekä pystyvänsä vaikuttamaan asioihin, jotka vaikuttavat yritystoimintaan. Vaikutusmahdollisuuskanavia kuitenkin peräänkuulutettiin sekä suoria yhteydenotto mahdollisuuksia niihin henkilöihin, jotka ovat käytännön suunnittelussa ja toteutuksessa mukana. Järjestöjen edustajilla oli samoja edunvalvonnan kohteita, joten tietoa ja vaikutusmahdollisuuksia koettiin saavan riittävästi jo valmisteluvaiheessa ja toisaalta jotkut järjestöt eivät saaneet riittävästi tietoa, mutta heidän jäsenensä vastaavasti saivat.

Tiedon saanti ja vaikuttamismahdollisuus valmisteilla olevista asioista koettiin olevan kuitenkin pääasiassa kiinni omasta aktiivisuudesta, miten seuraa eri kanavia tai mediaa tai että tunsi oikeita henkilöitä. Vaikuttamismahdollisuus oli useissa tapauksissa kiinni siitä, oliko tieto tavoittanut ajoissa. Vaikuttamismahdollisuuksia koettiin olevan enemmän niillä järjestöjen edustajilla, joilla oli suorat kontaktit ja jotka olivat asemansa vuoksi monenlaisissa elimissä jäsenenä.

”Tietyllä tavalla ihanne tilanne olis, että meillä olisi kaupunginpalveluksessa semmoisia henkilöitä jotka on ollut yritys maailmassakin töissä ja toisaalta niinku jopa yrittäjänäkin itse että se on kyllä valitettavan harvinainen tausta monelle kaupunki organisaatiossa työskentelevälle.” (E-K yrittäjät 20.9.)

Kritiikki kohdistui pääasiallisesti tilanteisiin, missä tieto valmisteilla olevista asioista tuli liian myöhään tai median kautta, jolloin niihin ei voinut enää vaikuttaa. Tyytymättömyyttä aiheutti myös viranomais-ten ymmärryksen puute yritystoiminnasta, miten esimerkiksi kaavoitus, hankinnat, ym. todellisuudessa vaikuttavat yritystoimintaan. Ja vaikka valmisteluissa olevista asioista oli alkuvaiheessa tiedotettu, niiden etenemisestä tai lopputuloksista olisi myös haluttu tietoa. Omaa aktiivisuutta kaupungin päättäjiä ja virkamiehiä kohtaan vähensi ideoiden negatiivinen vastaanotto sekä byrokratia.

”No täst tuli ainakin esimerkkinä se, mikä oli valmisteilla aamukahvi tilaisuudessa, Wirmalta oli joku puhumassa siitä ja se liitty jotenkin markkinointiin, niinku yrittäjille suunnattu joku hankesysteemi tai projektiluontoinen juttu, et siihe vois niiku tietty määrä yrityksiä mennä mukaan, mut en oo kuullu siitä sen jälkeen yhtään mitään.” (Lpr yrittäjät 8.9.)

Parantamisen varaa koettiin olevan proaktiivisen vuoropuhelun ja viestinnän lisäämisessä yrittäjien pidemmän aikavälin suunnittelua ajatellen. Koettiin, että johdon tehtävä olisi varmistaa, että tieto tavoittaa kohdennetusti kaikki ne yrittäjät, joita asia suoranaisesti koskettaa ja kontaktoida alueen yrittäjät jollain tavalla vaikutusmahdollisuuksien lisäämiseksi. Aiemmin mainitut aamukahvitilaisuudet ja vuoropuhelufoorumit todettiin toimiviksi kanaviksi myös valmisteilla olevien asioiden viestinnässä. Erityisesti esille nostettiin avoimia keskustelutilaisuuksia, koska kaikki yrittäjät eivät kuulu yrittäjäjärjestöihin ja eivät muuten saa mistään tietoa vaikutusmahdollisuuksista. Haastateltavat toivovat, että yrittäjien ääntä ja mielipiteitä kuunneltaisiin laajemminkin. Yrittäjillä olisi sen mukaan enemmän annettavaa ja ideoita, mitä nyt osataan hyödyntää.

”Kyllä siellä tapahtuu asioita mistä ei kuulekaan mitään ja sitten lukee ehkä lehdestä, kun niitä esitellään lautakunnalle tai lautakunta tekee jo päätöstä sitten. (Lakes 17.9.)

Vastausten perusteella kaikki järjestöt olivat kuitenkin pyrkineet aina vaikuttamaan asioihin, kun heille oli annettu siihen mahdollisuus. Suurin osa vastaajista koki, että vaikutusmahdollisuuksia oli annettu ja positiivista oli, että yrityksiä oli ylipäättään huomioitu ja pyydetty mukaan jo suunnitteluvaiheessa. Mielipiteiden kysyminen valmisteluvaiheessa lisäsi tunnetta, että yrittäjistä ollaan aidosti kiinnostuneita. Yrittäjäjärjestöjen mielipiteitä oli myös kuunneltu, ainakin niitä tunnistettiin kaupungin strategiasta.

”Kyselyä voisi ollakin ehkä enemmän, että esimerkiksi hei nyt selvitetään sitä tai tätä ja sitten voitaisiin jakaa sitä meidän jäsenistölle vaikkakin se vastausprosentti jäisi aika pieneksi. Mut silti siitä tulee semmoinen fiilis et okei Wirma on kiinnostunut mein mielipiteistä että vaikkakaan ei ehtis vastaaman niin siltikin jää niinku positiivinen näkökulma että ainakin kysellään.” (Saimaan yrittäjänaiset 22.9.)

6.6 Palaute

Kyselyyn vastanneista sekä haastateltavista lähes kaikki olivat sitä mieltä, että palautetta voi antaa ja siihen myös pääsääntöisesti vastataan. Palautetta koettiin helpoiten annettavaksi suoraan tietyille henkilöille tai omalle yritysneuvojalle, jolloin siihen luonnollisesti usein miten vastattiin. Myös eri tilaisuuksien jälkeisissä keskusteluissa koettiin palautteen antaminen mahdolliseksi ja helpoksi.

”Tuttujen yritysneuvojien kautta vois tietysti viedä palautetta, jos tapaisi jossain tilaisuudesta, itse oon antanu siellä aamukahvitalaisuudessa ja voin sanoa, et se on tietysti semmoinen helppo ettei tarvi niinku mennä jonnekin ja kirjoittaa tai jotain siellä tapaa.” (Lpr yrittäjät 8.9.)

Haastateltavien mielestä palautekanavista sähköposti nousi merkittäväksi tavaksi antaa palautettu, varsinkin jos palautteesta tuli saada ns. mustaa valkoisella. Sähköposti palautteen antaminen koettiin myös helpoksi, jos palautteen voi antaa suoraan tietyille henkilölle, jonka tunti organisaatiossa. Myös henkilökohtaiset puhelinsoitot toimivat palautteen anto kanavina niissä tapauksissa, missä asia voidaan tulkita herkästi väärin tai kyseessä oli arkaluontoisempi asia.

Vastaajat kokivat haasteena palautteen antamiselle lähinnä sen, ettei ollut tietoa mihin sitä voi tiettyissä tapauksissa antaa. Esimerkiksi anonyymien palautteiden osalta ei tuntunut olevan tietoa mihin palautetta annetaan ja vastaanko siihen. Näiden palautteiden osalta toivottiin jonkinlaista ”drop-box” systeemiä palautteen antamisen helpottamiseksi.

Haastatteluissa nousi esille palautteiden kerääminen ja hyödyntäminen tarkemman datan saamiseksi yritysasiakkaista. Palautteen kerääminen jokaisen tilaisuuden ja henkilökohtaisen tapaamisen yhteydessä pidettiin hyvänä toimintamallina, mutta myös säännöllisiä palautekyselyitä toivottiin tai puhelinsoittoja, mitä yrittäjälle kuuluu. Pääasiana pidettiin, että palautteisiin vastattaisiin mahdollisimman pian ja asianmukaisesti, vähintään ilmoittamalla, että palaute on otettu vastaan sekä hyödynnettäisiin palautteiden perusteella saatu tieto. Esimerkkeinä palautteiden hyödyntämisestä positiivisen kuvan luomiseksi mainittiin onnistumisten näkyväksi tekeminen, mm. case-yritysten tai suosittelevien tarinoita lisäämällä niitä eri kanaviin videoiden tai blogien avulla.

Vastaajien mukaan haasteeksi koettiin myös kaupungin elinvoima- ja kaupunkikehityksen toimiala, joille palautteen anto koettiin turhauttavaksi, syystä että palautetta oli annettu useammaltakin taholta, sillä ei ollut vaikutusta. Sitä kuitenkin pidettiin myönteisenä asiana, että palaute oli näissäkin tapauksissa otettu vastaan ja siihen oli vastattu.

”Mä muistan ku meil oli just joku semmoinen viestintään liittyvä idea ja sitten palautteeseen vastattiin, että tutkittiin ja selvisi että ollaan tehty eikä se toiminut silloin ja nyt koetaan että tehdään riittävästi.” (E-K yrittäjänaiset 7.9.)

”Rakennusvalvonta on varmaan saanut aika tehokkaasti palautetta, mutta ei siellä mitään tapahdu. Ne varmaan omaa selustaa varmistelee, ettei vaan kukaan pääse syyttämään yhtään mistään ja aika jääräpäisesti pitänyt kiinni asioista lain mukaan” (Lakes 17.9.)

6.7 Arvosana yrityspalveluiden viestinnästä ja perustelut

Kyselyiden ja haastattelujen perusteella yrityspalveluiden viestinnän keskiarvo on 7,3 asteikolla 4 - 10. Yli puolet vastaajista antoivat hyvän arvosanan (kahdeksan tai suuremman) yrityksille suunnatuista palveluista ja olivat sitä mieltä, että tiedon saanti on riittävää ja ajantasaista. Täyttä kymppiä ei kuitenkaan kukaan vastaaja antanut, koska aina löytyi jotain parantamisen varaa. Perusteluissa mainittiin uutiskirjeiden ja sähköpostien kautta saatava riittävä tieto, vaikka uutiskirjeisiin toivottiin enemmän nostoja huomion herättämiseksi. Viestinnän ei koettu häikäisevän ketään, mutta mitään tärkeää ei ollut jäänyt huomaamattakaan. Kohdeyleisön, joille viestitään, tunnistettiin olevan haasteellinen kiireen ja arjessa selviytymisen vuoksi, jolloin perusviestinkin saaminen vastaanottajalle koettiin haastavana. Positiivisina perusteluina esille nousivat korona aikaiset puhelinsoitot yritysten selviytymiseen liittyen ja eri tilaisuuksissa sekä sosiaalisessa mediassa jaettu tieto.

”Perusteluna niin ei ole mitenkään erityisesti häikäissyt, mutta toisaalta ei ole jäänyt mitään varsinaisesti näkemättäkään.” (E-K yrittäjät 20.9.)

Ne, jotka antoivat alle hyvän arvosana (seitsemän tai pienemmän) joiden mielestä viestintää koettiin olevan liian vähän tai se ei saavuttanut vastaanottajaa, perustelivat sitä mm. kiireellä, jolloin viestit jäävät helposti ensimmäisellä kerralla huomaamatta tai liiallisella informaatiolla, jolloin viestit hukkuvat helposti jollei niitä ole kohdennettu oikein. Sanoman toistoa kaivattaisiin useimmin ja useimmissa kanavissa. Yleisarvosanaa laski matkailuun liittyvä viestintä, vaikka matkailua ei tässä tutkimuksessa pidetty yrityksille suunnattuna palveluna. Perusteluissa matkailuun liittyvä viestintä todettiin yhden vastaajan osalta täysin olemattomaksi.

”Viestitään liian vähän, ei riitä et yhest tapahtumasta tulee tieto kahessa uutiskirjeessä ja normaalina päivityksenä somessa. Tarvitaan useita toistoja ja sponsattuja mainoksia, jotta ne sitten nousee oikeille henkilöille esille ja tässä ehkä nostaisin vielä esiin sen markkinoinnin kohdentamisen, että jos ois niitä yrityksiä vähän sortattu sen mukaan missä meiningeissä ne ehkä menee.”(E-K yrittäjät 7.9.)

6.8 Kehitysideoita ja erottautumistekijöitä Wirman yrityspalveluiden viestintään

Vastaajat nostivat kehitysideoiksi mm. tarvetta selkeälle tiedon hankinta kanavalle, tehokkaampaa viestintää Wirman ajankohtaisista apupalveluista sekä peruspalvelujen mainostamisesta

näkyvimmin ja julkisen näkyvyyden lisäämistä yrityspalveluiden toiminnasta sekä siitä, miten esimerkiksi aiemmat tapahtumat ovat menneet.

Erottautumistekijöiksi ehdotettiin jonkin porkkanan tai palkinnon lisäämistä uutiskirjeisiin sekä viestien kohdentamista toimialoittain ja täsmällistä tietoa liiallisen sisällön sijaan. Viestinnältä toivottiin myös avoimuutta ja julkisuutta, mitä organisaatiossa tehdään sekä keskittymistä konkreettisten asioiden tiedottamiseen enemmän kuin brändin rakentamiseen.

Kyselyyn vastanneet olivat sitä mieltä, että oma mielenkiinto herätetään hauskoilla, laadukkailla ja inspiroivilla kuvilla, logoilla sekä täsmällisellä otsikoinnilla. Paikallisuuden esiin tuominen kuvissa ja teksteissä sekä aito, tiivis ja ihmisläheinen kirjoittamistyyli koettiin lisäävän mielenkiintoa informaatioon ja sisältöön. Lisäksi arvunnoilla koettiin olevan vaikutusta huomion herättämisessä.

Haastatteluissa pohdittiin, että viestinnän tulisi olla tänä päivänä enemminkin asiakassuhteiden hoitoa ja esille nousikin jo aiemmin hyväksi toimintatavaksi Wirmassa testattu yrityksiin jalkautuminen. Säännölliset henkilökohtaiset tapaamiset tai puhelinsoitot lisäävät kiinnostusta yrittäjiä kohtaan ja luovat positiivista kuvaa toimijasta ja myös tarjottavat palvelut tulevat helpommin tutuiksi. Kiinnostus yritysasiakkaita kohtaan tulisi tehdä näkyväksi viestinnässä ja viestintää tulisi suunnata enemmän ennakoivaan toimintaan. Asiakkailta tulisi kysellä jo etukäteen, kuinka yrityspalvelut voisivat olla avuksi ja tarjota ratkaisuja ennen kuin ongelmia ilmenee. Haastatteluissa kävi ilmi, että digitaalisten järjestelmien avulla voisi olla mahdollista saada ennakoivaa dataa mm. yrityksen tilasta tarjota apua proaktiivisesti tilanteissa.

”Joo on kyl hyvä että on kiinnostunut siitä henkilöstä ja mitä siellä tapahtuu ja tavallaan että sen soiton jälkeen ei jää semmoinen yrittäjälle fiilis et oli taas yks turha soitto vaan että siint sai jotain.”
(Saimaan vaikuttaja naiset 22.9.)

Haastatteluissa nousivat esille jo aiemmissakin yhteyksissä mainittuja kehitysideoita ja erottuvuus-tekijöitä, kuten viestinnän toistaminen monikanavaisesti ja kohdennetut sekä räätälöidyt viestintäpaketit yrittäjäjärjestöjen jäsenille edelleen jaettaviksi. Lisäksi asiantuntijoiden henkilöbrändäyksellä uskotaan tuovan yrittäjille lisäarvoa sen hetkisistä trendeistä ja mielipidevaikuttajia tulisi hyödyntää positiivisen puskaradion lähettiläänä. Sosiaalisen median hyödyntäminen viihdyttävässä viestinnässä sekä persoonalliset päivitykset ihmiseltä ihmiselle koetaan tuovan tuttuutta. Tekstitettyjen videoiden avulla sekä tarinaa kertomalla miten case yrittäjien kanssa yhteistyöpolkua on luotu, muiden yrittäjien on helpompi samaistua tilanteisiin, ja yrityspalvelut profiloituvat samalla yrityksiä varten.

”Viestinnästä tulee muistaa kohderyhmän kiinnostus ja se tulee herättää vastaamalla kohderyhmän mahdollisiin haasteisiin ja tarjota jo niihin markkinoinnissa jotain ratkaisuita (E-K yrittäjänaiset 7.9.)

Uutiskirjeitä pidettiin tärkeinä viestinnän kanavina, mutta ne jäivät helposti myös huomaamatta. Erottavuustekijöiksi nostettiin otsikointi, mistä tulee ensi silmäyksellä selvitä mitä asia koskettaa. Sisällön tulisi olla lyhyt ja ytimekäs ja se ei saisi kattaa kuin viisi kiinnostavaa kohtaa maksimissaan. Kuvien käyttö lisäisi huomiota ja lisäksi uutiskirjeessä tulisi olla jokin porkkana tai lisäarvo houkuttelemaan sen avaamista. Lisäarvoina voisi olla esimerkiksi luottamus, että Wirman uutiskirjeet kannattaa avata, koska niissä on tärkeää ja tarpeellista tietoa asiantuntijoiden tarjoamana ja porkkana voisi olla jotain yllätyksellistä.

”Täytyy niinku saavuttaa siellä vastaanottajan päässä sellainen luottamus siihen viestin lähettäjään, että hän kokee, että hän ei voi tätä viestiä jättää lukematta ja se on hänen oman etunsa mukaista. Mun mielestä on tärkeintä tarjota mahdollisuus vastaanottajalle ottaa viesti vastaan. Tarjota se alusta ja tuota sen alustan kautta kertoa sitä viestiä heille, jotka sitten itsearvioi että koskettaako se heitä vai eikö. Se on oman aktiivisuutensa varassa sitten, että tutustuuko hän viesteihin ja tutustuuko hän tarjontaan vaiko eikö. Perustehtävä pitää niinku täyttää, että tarjotaan se viestintä, mutta että ei sitten kanneta huolta siitä että 100% kaikki lukisivat sen viestin, se on ihan täysi mahdottomuus tänä päivänä.” (Kauppakamari 14.9.)

7 Johtopäätökset

Lappeenranta kaupunkiorganisaation yrityksille suunnattujen palveluiden viestintä on eri mittareiden ja asiakaspalautteiden perusteella ollut epäselvää ja puutteellista, mikä on myös vaikuttanut kaupungin yritysimageen epäsuosiollisesti. Työn tarkoituksena oli selvittää miten Lappeenranta kaupunkiorganisaatio voisi parantaa imageaan asiakasviestinnän avulla. Siukonsaari (2002, 31) mukaan yritysasiakkaille viestittäessä on kyse pääosin ulkoisesta viestinnästä, jonka perusteella luodaan kokonaiskäsitys organisaatiosta ja sen toiminnasta ja siitä syntyy mielikuva eli imago. Imago voi syntyä myös yleisen mielipiteen tai asiakaskokemuksen perusteella. (Gerd & Eskelinen 2018, 84).

Opinnäytetyössä tarkasteltiin asiakaskokemukseen ja digitaaliseen asiakaskokemukseen vaikuttavia tekijöitä sekä selvitettiin nykytilaa ja kehityskohteita lisäämään ymmärrystä, miten yritysasiakkaille tulisi viestiä asiakastytyväisyyden lisäämiseksi. Saarijärvi & Puustisen (2020, 25–26) mukaan onnistuneet tai epäonnistuneet asiakaskokemukset luovat ennako-odotuksia myös tuleville asiakaskokemuksille, joten myönteisen asiakaskokemuksen synnyttäminen on tärkeä imagon kannalta. Ymmärrettävän ja ajantasaisen tiedon saannin lisäksi yritysrajoitettuna toimivalla henkilöstöllä on merkittävä rooli asiakaskokemuksen syntymisessä. Sillä, miten henkilöstö viestii ulospäin sekä miten asiakaspalautteita käsitellään tai miten yrittäjiä osallistutetaan toimintaan, antaa käsityksen koko organisaatiosta. Asiakaskokemukseen vaikutetaan myös viestintäkanavien valinnalla sekä erottuvalla viestinnällä. Digitaaliseen asiakaskokemuksen vaikuttavien tekijöiden osalta on syytä huomioida, että digitalisaatio on muuttanut asiakkaiden toimintatapoja, tiedonhankintaa ja kommunikointia. Nykyisin viestit on mahdollista vastaanottaa ajasta ja paikasta riippumattomana ja siitä voi aiheutua haasteita organisaatiolle. (Gerd & Eskelinen 2018, 25–26).

7.1 Nykytila ja kehityskohteet

Lappeenranta kaupunkiorganisaation viestintä yrityksille suunnatuista palveluista ja yritystoimintaan vaikuttavista asioista on riittävää, mutta keinoja kaivataan, miten viestit myös tavoittaisivat vastaanottajat. Toisaalta Wirma yrityspalvelut mielletään eräänlaisiksi ”terveyskeskuspalveluiksi”, joille on tarvetta vasta silloin, kun yrityksellä on jokin ongelma, jolloin myös tarvittava tieto tulee olla helposti ja nopeasti saatavilla. Omaehtoinen tiedonhankinta tapahtuu pääasiassa verkossa. Verkkopalveluilta odotetaan persoonallisen ja reaaliaikaisen viestinnän lisäksi käyttäjäystävällisyyttä, jolloin verkkopalvelut ovat helppokäyttöisiä ja saatavilla ilman jonotusta. (Gerd & Eskelinen 2018, 57–58).

Haasteina pidetään mm. yrittäjien kiirettä, aikaisempia huonoja kokemuksia, byrokratiaa ja julkisen sektorin pinttyneitä toimintatapoja ja yhteisymmärryksen puutetta. Lisäksi organisaation eri toimijoiden samankaltaiset palvelut aiheuttavat asiakkaan näkökulmasta sekaannusta eikä asiakkaat aina välttämättä tiedä, kehen tulisi olla yhteydessä. mukaan toiminnan selkeyttämiseksi organisaatiossa

tulee määritellä kuka tai mikä taho on kokonaisvaltaisesti vastuussa asiakkaasta. Yritysrajapinnassa työskentelevien työntekijöiden tulee lisäksi ymmärtää asiakkaan tärkeys ja johdon tehtävä on varmistaa, että keskeisillä henkilöillä on yhteinen ymmärrys toimintatavoista ja viestinnästä ettei asiakasta ohjata luukulta toiselle. (Hämäläinen & Patjas 2018, 90).

Virtanen & Stenvall (2014, 133–134) mukaan organisaatioiden ja yrittäjien välinen suhde on muuttunut vuorovaikutteiseksi. Pelkkä viestintä ei riitä, vaan edellytetään myös osallistumismahdollisuuksia, joiden avulla toimijat voidaan sitouttaa yhteistyöhön. Yrittäjät ovat aktiivisia osallistujia ja pyrkivät vaikuttamaan yritystoimintaan liittyvissä asioissa, mikäli viesti tavoittaa heidät riittävän ajoissa. Yrittäjät ovat tyytyväisiä siihen, että heidän mielipiteitään otetaan huomioon, hyödynnetään niitä sitten tai ei. Pääasia on, että toiminta tehdään näkyväksi, miten prosessi on edennyt tai saatu päätökseen, jotta oman osallisuuden vaikuttamista voidaan avoimesti arvioida. Tilaisuuksissa missä käsitellään valmisteilla olevia asioita, toivotaan päätöksiä tekevät virkamiehet ja suunnittelijat mukaan yhteisen ymmärryksen lisäämiseksi puolin ja toisin. Yritysrajapinnassa työskentelevien henkilöiden tulee ymmärtää todellisuus, missä yritysasiakkaat toimivat sekä mitä tarpeita ja odotuksia heillä on. (Tuulaniemi 2016, 71).

Korkiakoski & Gerd (2017, 50–51) mukaan viestintäkanavat tulee valita sisällön ja vastaanottajan perusteella ja viestintää tulee tehdä monikanavaisesti sekä digitaaliset että henkilökohtaiset kanavat huomioiden. Perinteiset viestintäkanavat ovat käytetyimpiä ja niitä on tarjolla riittävästi sekä digitalisessa että henkilökohtaisessa viestinnässä. Viestin uskotaan tavoittavan vastaanottajan, kunhan tiedottaminen tapahtuu monikanavaisesti sekä riittävän usein toistamalla. Digitalisista kanavista käytetään eniten sähköpostilla lähetettävää uutiskirjettä ja henkilökohtaisista kanavista parhaimpana pidetään eri tilaisuuksia ja asiakastapaamisia. Sosiaalisen median kanavia ei pidetä merkittävänä perusviestinnässä, mutta niiden avulla voidaan tulla lähemmäs yrittäjää kertomalla ihmiseltä ihmiselle tyyppisesti onnistumistarinoita, mitä yrittäjien kanssa on yhdessä luotu sekä sitä voi hyödyntää mielipidevaikuttamisessa ja positiivisen viestin välittäjänä. Gerd & Eskelinen (2018, 41) mukaan digitalisissa kanavissa, tulee huomioida eri kommunikaatiokanavien vaatimukset ja nopeat reagointiajat, erityisesti sosiaalisen median kanavilla.

Löytänä & Korkiakoski (2014, 98) mukaan asiakaspalautteilla on erittäin merkittävä rooli, koska niiden avulla saadaan tietoa organisaatiosta, sen toiminnasta ja asiakaskokemuksista. Asiakaspalautteita kerätään säännöllisesti eri tilaisuuksissa ja tapaamisissa, mutta aina ei ole selvää onko palautteiden antamisella ollut vaikutusta ja se on aiheuttanut turhautumista. Palautteiden käsittelyssä tulee noudattaa huolellisuutta, erityisesti kun kyseessä on julkinen toimija, ettei palaute päädy mediaan. (Hämäläinen & Patjas 2018, 105). Palautteisiin on syytä vastata heti niiden vaatimalla tavalla väärinymmärrysten välttämiseksi, etenkin jos palaute ei johda asiakkaan näkökulmasta toivottuun lopputulokseen. Käytännön kokemustan perusteella palautteiden antaminen organisaatioon tai sen

toimintaan liittyen onnistuu parhaiten, jos sitä on mahdollista antaa suoraan tapaamisissa tai sähköpostin välityksellä tunnetuille henkilöille. Yhdistämällä asiakassegmentit ja systemaattisesti kerätty tieto, saadaan oikeanalaista tietoa, miten asiakaskokemusta tulisi kehittää. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 125).

Viestien erottuminen massasta vaatii huomiota herättävää viestintää, jotta viesti edes halutaan ottaa vastaan. Viesti vastaanotetaan helpommin vastaan, mikäli se on kohdennettu oikein. Otsikointia pidetään merkittävänä erottuvuustekijänä ja kuvilla sekä videoilla saadaan lisättyä houkuttelevuutta viestintään. Eniten huomiota herättävät kuitenkin ”porkkanat”, palkinnot ja viestistä saatava lisäarvo. Tärkeimpänä lisäarvona pidetään luottamusta organisaatioon, jolloin voidaan olettaa, että tulevat viestit ovat vastaanottajille tärkeitä. Aito, ihmisläheinen ja paikallisuutta korostava viestintätyyli herättää tunteiden lisäksi huomiota. Huomiota herättävä viestintä on visuaalisesti viihdyttävää sekä yllätyksellistä ja yllättävän pienilläkin teoilla voi olla vaikutusta. Otsikosta tulee ilmetä mitä viesti koskettaa ja asiakkaiden segmentointi kohderyhmittäin ja viestien kohdentaminen sisällön mukaan auttaa erottautumaan massaviestinnästä. (Ahvenainen ym. 2017, 97).

7.2 Yritysassiakasviestintä

Selvityksen mukaan yrityksille suunnatuista palveluista tulee viestiä asiakaslähtöisesti. Löytänä & Korkeakoski (2014, 71) mukaan asiakaslähtöinen viestintämalli vaatii asiakkaiden tuntemista ja asiakkaiden tarpeet tulee huomioida strategiassa kaikilla tasoilla, tavassa toimia sekä kanavien valinnoissa. Asiakaslähtöisen viestinnän onnistuminen vaatii vuorovaikutusta ja ennakoivaa viestintää sekä digitalisaation ja yhteistyön hyödyntämistä. Käytännössä asiakaslähtöinen viestintä on vuoropuhelua, jonka avulla varmistetaan yrittäjille tietoa ennakkoon asioista, jotka vaikuttavat heidän yritystoimintaansa, lisätään osallisuutta ja sitä kautta vaikutusmahdollisuuksia. (Virtanen & Stenvall 2014, 133–134)

Saarijärvi & Puustinen (2020, 125) mukaan asiakaslähtöisessä strategiassa asiakaskokemusta tutkitaan ulkoa sisäänpäin mallin avulla, jolloin asiakkaiden muuttuvat tarpeet ovat helposti havaittavissa ja viestintä suunnitellaan asiakkaan prosessien mukaan. Lappeenranta kaupunkiorganisaatiossa eri yritysrajapinnassa toimivat henkilöt eivät kokemusten mukaan aina puhu samaa kieltä. Konsernitasolla henkilöstö ymmärtää yrittäjiä ja heidän tarpeitaan, mutta viranomaispuolella niitä ei aina tunnisteta. Strategian jalkauttaminen edellyttää osaavaa sisäistä johtamista, jonka avulla varmistetaan, että henkilöstö on tietoinen organisaation yhtenäisestä viestintäkulttuurista sekä henkilöstöllä on yhteinen näkemys mitä viestinnällä tavoitellaan. Henkilöstön palkitsemista pidetäänkin erityisen tärkeänä, jotta ymmärretään miksi, työtä tehdään ja henkilöstö voi priorisoida omaa toimintaansa sen mukaisesti. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 205–219).

Asiakaslähtöisessä, viestinnässä on kyse asiakasymmärryksestä, mikä edellyttää asiakkaaseen tutustumista, jotta asiakkaan tarpeet tulevat ymmärretyksi. Asiakasta täytyy osata kuunnella ja asioita täytyy osata lukea myös ”rivien välistä”, jotta asiakkaalle tulee välittyä tunne, että hänen asioistaan ollaan aidosti kiinnostuneita. (Löytänä ja Korkiakoski 2014, 71). Lappeenranta kaupunkiorganisaation järjestämässä henkilökohtaisissa yrittäjätapaamisissa kartoitetaan asiakkaiden tarpeita, mutta aikataulut ovat vedetty liian tiukalle, ettei aikaa jää riittävästi kuulumisten vaihtamiseen. Tilaisuuksien järjestämisessä tulee myös varata riittävästi aikaa kysymyksille, että yrittäjät ehtisivät kertoa mahdollisista ongelmistaan.

Löytänä & Kortesuon (2011, 56) mukaan yhteistyö tuo synergiaetuja ja yhteistyötä voisi lisätä myös asiakaskokemuksen kehittämistyössä kysymällä asiakkaiden mielipiteitä. Yrittäjien mielestä yhteistyötä kaupunkiorganisaation ja yrittäjien välillä tehdään liian vähän, vaikka siihen olisi resursseja enemmänkin. Yrittäjillä on halua sekä tietoa kehittää alueen elinvoimaisuutta yhdessä kaupungin kanssa. Yhteismarkkinointia ja tiedon jakamista kohderyhmille ei hyödynnetä kuitenkaan riittävästi. Yhteistyön eri mahdollisuuksia ja olemassa olevia toimintatapoja on mahdollista kehittää palvelumuotoilun keinoja hyödyntämällä mm. yhteissuunnittelulla, minkä avulla voidaan hyödyntää käyttäjätietoa kokonaan uusien yhteistyötoimintamallien innovoimiseen. (Tuulaniemi 2016, 29).

Saarijärvi & Puustinen (2020, 29–31) mukaan toimintaa tulee kehittää jatkuvasti kumppanuussuhteiden suuntaisiksi. Yrityksille suunnatut palvelut voidaan rinnastaa B2B palveluiksi, mikä edellyttää aktiivista toimintaympäristön seuranta ja näkemystä siitä, miten muutokset vaikuttavat ja mitä toimenpiteitä ne mahdollisesti vaativat omassa toiminnassa sekä asiakkaita koskevassa toiminnassa. Proaktiivisen viestinnän vaikutus tulevista muutoksista sekä asioista, jotka vaikuttavat yleisesti yritystoimintaan koetaan merkittäväksi. Kokemusten mukaan syntyy helposti kritiikkiä, jos omaan toimintaan koskevista asioista kuulee ensimmäisenä median kautta. Asiakkaan arkea pitäisi pyrkiä helpottamaan tarjoamalla ratkaisuja jo ennen kuin ongelmia ilmenee. (Kurronen 2016, 49).

7.3 Imagon parantaminen asiakasviestinnän avulla

Lappeenranta kaupunkiorganisaatio voi kehittää imagoaan asiakasviestinnässä pyrkimällä myönteisen asiakaskokemuksen synnyttämiseen sekä henkilökohtaisessa että digitalisessa ympäristössä. Tärkeää on, että asiakas on keskiössä kaikilla kaupungin yritysrajojen toimivilla vastuualueilla, niin yrityksille suunnattujen peruspalveluiden osalta kuin viranomaispalveluiden osalta. Parhaassa tapauksessa hyvä asiakaskokemus voi parantaa jopa yrittäjän elämänlaatua ja niissä tapauksissa yrittäjiä tulisi kannustaa jakamaan positiivisia kokemuksia myös eteenpäin. (Saarijärvi & Puustinen, 2020, 19–23).

On muistettava, että asiakaskokemus on subjektiivinen ja sen syntyyn vaikuttavaa millainen tunne asiakkaalle jää kohtaamisesta eri kosketuspisteissä sekä miten häntä puhutellaan ja ollaanko hänestä aidosti kiinnostuneita. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 55–60). Asiakaskokemuksessa, onkin periaatteessa kyse asiakassuhteiden hoitamisesta. Asiakassuhteiden hoitaminen vaatii säännöllisiä henkilökohtaisia yhteydenottoja sekä kiinnostusta asiakkaaseen ja hänen toimintaansa. Asiakaskokemuksen syntyyn vaikuttaa myös aikaisemmat kokemukset sekä miten ne ovat täyttyneet. Positiivinen asiakaskokemus on aika varmasti taattu, kun asiakkaalle luvataan jotain yllätyksellistä ja lupaus myös pidetään ylittämällä samalla asiakkaan odotukset. (Ahvenainen ym 2017, 104).

Nurkkala (2017, 25–27) mukaan asiakaskokemuksen merkitys tulee ymmärtää ja sitä tulee myös mitata, jotta nähdään miten asiakaskokemukseen liittyvät elementit liittyvä toisiinsa. On hyvä havaita, että asiakaskokemus ei ole sama asia kuin asiakastyytyväisyys. Yksittäisten mittareiden sijaan tulee kehittää mittaristo, minkä avulla saadaan tietoa millainen, asiakaskokemus on ollut, mitä vaikutusta sillä on ollut asiakastyytyväisyyteen, asiakkaiden käyttäytymiseen ja organisaation toimintaan. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 231).

On syytä muistaa, että viestintä on taitolaji ja siinä on lähes mahdotonta onnistua 100 % varmuudella. Kannattaa pitää mielessä, että kun tekee parhaansa viestinnän onnistumiseksi, niin silloin on tarjonnut asiakkaille mahdollisuuden saada tietoa tärkeistä asioista ja se on myös asiakkaan omasta aktiivisuudesta ja tahosta kiinni, haluavatko he ottaa viestin vastaan. Säännöllisin väliajoin on hyvä pohtia asiakkaan polkua uudelleen ajattelemalla sekä ideoida kokonaan uusia toimintamalleja yhdessä asiakkaan, yritysrajapinnassa työskentelevän henkilöstön sekä johdon kanssa. (Tuulaniemi 2016, 29).

Opinnäytetyön päätutkimusongelmaan, miten Lappeenranta kaupunkiorganisaatio voi kehittää imagoaan asiakasviestinnässä saatiin vastaus.

7.4 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuutta voi kyseenalaistaa, sillä otanta jäi hyvin pieneksi. Toisaalta tavoitteena ei ollut saada tilastollisesti kattavaa tulosta, vaan yrittää rakentaa ymmärrystä kaupungin yrityksille suunnatun viestinnän kehittämiseksi.

Yrittäjät ovat tämä päivänä hyvin kiireisiä, joten heitä on vaikea saada vastaamaan kyselyihin, varsinkin kun kyselyitä tehdään todella paljon eri toimijoiden puolesta. Kyselyihin vastaamisella ei myöskään koeta olevan kovin suurta vaikutusmahdollisuutta asioiden kehittämisen näkökulmasta. Myös haastattelun osalta tutkimuksen luotettavuus jäi jonkin verran epäselväksi. Syy tähän oli haastattelijan osaamisen puute ja siitä johtuva keskustelun ohjaaminen oikeaan suuntaan. Kysymykset oli

laadittu yhdessä toimeksiantajan kanssa, mutta jostain syystä moni yrittäjäjärjestön edustaja kuitenkin ymmärsi ne osittain väärin tai halusivat muuten vain antaa palautetta yleisesti Wirman toiminnasta.

Joidenkin yritysjärjestöjen kohdalla oli valikoitunut siinä mielessä ”väärää” henkilöitä, että he olivat niin uusia tehtävässä, ettei heillä ollut riittävästi tietoa tai kokemusta vastata kysymyksiin riittävällä tarkkuudella. Lisäksi koronan aiheuttamat ”välivuodet” aiheuttivat sekaannusta käsityksiin, miten asiat todellisuudessa olisivat. Rivien välistä saattoi myös aistia, etteivät kaikki haastateltavat halunneet tai uskaltaneet kertoa suoraan, miten asiat koetaan, koska kyseessä on pieni paikkakunta ja kaikki toimijat ovat tuttuja keskenään.

Vaikka otanta jäikin pieneksi, niin kyselyihin vastanneiden yritysten sekä haastateltavien yrittäjäjärjestöjen edustajilla oli hyvin samansuuntainen näkemys Lappeenrannan kaupungin yrityksille suunnattujen palveluiden tilanteesta. Samat teemat nousivat esiin lähes kaikissa tapauksissa, joten erehdyttymisen mahdollisuus analyysin tekemisessä jäi pieneksi.

Teoreettisen viitekehyksen tarkoitus oli tukea tutkimusta, mutta se jäi aika yleiselle tasolle. Ongelmia aiheutti ajankäytön epäonnistuneesta hallinnasta johtunut työn pitkittyminen ja sen aiheuttamat haasteet. Teorian, ja empiirisen osuuden yhdyspinnat kuitenkin nousivat esille ja työtä olisi pitänyt syventää huomattavasti enemmän teorian osalta, mikä olisi tukenut myös empiiristä osuutta.

Mikäli työlle haluttaisiin tehdä jatkotutkimus, niin sen tulisi rajata asiakaslähtöisen viestinnän näkökulmasta, miten henkilöstö voidaan sitouttaa siihen. Suurten organisaatioiden haasteena on strategisen suunnittelun muuttaminen operatiiviseksi toiminnaksi ja usein syynä on se, ettei henkilöstö ole mukana suunnitteluvaiheessa eikä työn merkitys nouse riittävästi esille.

Lähteet

- Ahvenainen, P., Gylling, J. & Leino, S. 2017. Viiden tähden asiakaskokemus. Tee asiakkaistasi fanneja. Helsinki: Kauppakamari
- Filenius M. 2015. Digitaalinen asiakaskokemus. Menesty monikanavaisessa liiketoiminnassa. Jyväskylä: Docendo Oy
- Gerd, B. & Eskelinen, S. 2018. Digiajan asiakaskokemus. Oppia kansainvälisiltä huipuilta. Helsinki: Alma Talent Oy
- Hämäläinen, M. & Patjas, L-M. 2018. Palvelun taitajaksi. Helsinki: Sanoma Pro Oy
- Juholin, E. Communicare! Kasva viestinnän ammattilaiseksi. Management Institute of Finland. Julkaisu. Viitattu 21.10.2021. Saatavissa [Makupaloja Communicare-kirjasta, kirjoittaja Elisa Juholin \(mif.fi\)](#)
- Juholin, E. 2009. Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön. Porvoo: Infor Oy
- Juholin, E. 2007. Työelämän muutos haastaa yhteiskunnan viestinnän ajatusmallit. Tiedotustutkimus Viitattu 20.10.2021. Saatavissa [62669-Artikkelin teksti-69369-1-10-20170322.pdf](#)
- Katainen, A. 2009. Laadullinen ja määrällinen tutkimus sosiaalilääketieteessä – erillisiä vai toisiaan täydentäviä näkökulmia? Helsingin yliopisto, sosiologian laitos. Julkaisu. Viitattu 21.10.2021. Saatavissa [file:///C:/Users/peltonsa/Downloads/1781-Kirjoitus%20\(sis%C3%A4lt%C3%A4en%20ydinasiat.tiivistelm%C3%A4t%20&%20asiasanat\)-6639-1-10-20100419.pdf](#)
- Kauhanen, J. 2009. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOYpro Oy
- Kilappa, S. 2019. ”Ei me käydä nettisivuilla”. Nuorten näkemyksiä verkkoviestinnän kehittämiseen. Metropolia ammattikorkeakoulu, mediatuottamisen tutkinto-ohjelma. YAMK-opinnäytetyö. Viitattu 7.11.2021. Saatavissa [Kilappa Susanna.pdf \(theseus.fi\)](#)
- Konttinen, J. & Sipponen P. 2017. Digitaalinen asiakaskokemus. Jyväskylä: Finnchat Oy
- Korkiakoski, K. & Gerd, B. 2017. Ylivoimainen asiakaskokemus työkalupakki. Helsinki: Talentum
- Kortejärvi-Nurmi, S., Kuronen, M-L. & Ollikainen, M. 2009. Yrityksen viestintä. Helsinki: Edita
- Kuronen, M-L. 2016. Eettinen viestintä. ProCom – Viestinnän ammattilaiset ry. Julkaisu. Viitattu 9.9.2021. Saatavissa [procomma_2016_web_\(Optimized\).pdf \(helsinki.fi\)](#)
- Lajunen, H. 2010. Blogi yrityksen ulkoisen viestinnän uutena kanavana. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Diplomityö. Viitattu 3.3.2022. Saatavissa [nbnfi-fe201008242353.pdf \(lut.fi\)](#)

- Lappeenrannan kaupunki. 2017a. Lappeenrannan kaupungin strategia. Viitattu 14.10.2021. Saatavissa [\(PowerPoint-esitys \(lappeenranta.fi\)\)](#)
- Lappeenrannan kaupunki. 2017b. Lappeenranta kaupunkiorganisaatio. Viitattu 14.10.2021. Saatavissa [Lappeenranta - Kaupunkiorganisaatio - Lappeenrannan kaupunki](#)
- Lappeenrannan kaupunki. 2017c. Rakentaminen ja maankäyttö. Viitattu 14.10.2021. Saatavissa [Maankäyttö ja rakentaminen - Lappeenrannan kaupunki \(lappeenranta.fi\)](#)
- Lappeenrannan kaupunki. 2019. Lappeenrannan kaupungin viestintäohje. Viitattu 21.10.2021. Saatavissa [loader.aspx \(lappeenranta.fi\)](#)
- Lappeenrannan kaupunki. Wirma sijoittautumispalvelut. Viitattu 21.10.2021. Saatavissa [Sijoitu Lappeenrantaan \(wirma.fi\)](#)
- Lappeenrannan kaupunki. Wirma Verkostot. Viitattu 21.10.2021. Saatavissa [Yhdessä yritys onnistuu | Wirma.fi](#)
- Lohtaja-Ahonen, S. & Kaihovirta-Rapo, M. 2012. Tehoa työelämän viestintään. Puhu kuulijalle, kirjoita lukijalle. Helsinki: Alma-Talent
- Löytänä, J. & Korkikoski, K. 2014. Asiakkaan aikakausi. Helsinki: Talentum Media Oy
- Löytänä, J. & Korteso, K. 2011. Asiakaskokemus. Palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Helsinki: Talentum
- Miettinen, S. 2021. Muotoilun avaimet älykkääseen teollisuuteen ja liiketoiminnan kehittämiseen. Helsinki: Teknologiainfo Tekna
- Mäkinen, M. 2018. Palvelumuotoiluajattelemalla paremmaksi? Opas järjestö- ja yhdistystoimijoille. Espoo: Bookcover Oy
- Nurkkala, J. 2017. Improving customer experience management and measurement. Lappeenrannan Teknillinen Yliopisto, Tuotantotalouden tiedekunta. Diplomityö. Viitattu 12.3.2022. Saatavissa [Diplomityö Jesse Nurkkala.pdf \(lut.fi\)](#)
- Pekkala, K. & Luoma-aho, V. 2019. Osallista viestintä. ProCom-Viestinnän ammattilaiset. Julkaisu. Viitattu 7.11.2021. Saatavissa [osallistavaviestint%C3%A4.pdf \(jyu.fi\)](#)
- Saarijärvi, H. & Puustinen, P. 2020. Strategiana asiakaskokemus. Miksi, mitä, miten? Jyväskylä: Docenco Oy
- Sallinen, S., Majoinen, K. & Salenius, M. 2012. Elinvoimainen ja toimintakykyinen kunta. Helsinki: Suomen Kuntaliitto

- Siukonsaari, A. 2002. Yhteisöviestinnän opas. 2. tarkistettu painos. Helsinki: Tietosanoma Oy
- Sydänmaalakka, P. 2015. Älykäs julkinen johtaminen. Helsinki: Talentum Media Oy
- Rahman, M. 2021. Lappeenrannan kaupunki. Markkinointipäällikkö. Haastattelu 14.10.2021
- Torkkola, S. 2015. Lean asiantuntijatyön johtamisessa. Helsinki: Talentum Pro
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2013. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi
- Tuulaniemi, J. 2016. Palvelumuotoilu. Helsinki: Talentum
- Virtanen, P. 2018. Palvelujen yhteiskunta. Yhteistyölähtöinen arvonluominen ja palveluperusteinen toimintalogiikka. Helsinki: Tietosanoma Oy
- Virtanen, P. & Stenvall, J. 2014. Älykäs julkinen organisaatio. Helsinki: Tietosanoma Oy
- Väyrynen, J. 2021. Sidosryhmäjohtaja. Lappeenrannan kaupunki. Haastattelu 11.9.2021
- Åberg, L. 2000. Viestinnän johtaminen. Helsinki: Inforviestintä Oy

Liite 1. Kysymykset yrittäjille

Hyvä vastaanottaja,

Vaikuta toimintaamme ja vastaa Lappeenrannan kaupungin elinvoimapalveluiden asiakaskyselyyn. Vastaamalla kyselyyn, saamme arvokasta tietoa yrityksille suunnatun viestinnän kehittämistarpeista. Kaikkien yhteystietojen jättäneiden kesken arvotaan 100€:n arvoinen ravintolalahjakortti.

Kysely on avoinna 31.5.2021 saakka ja vastaukset käsitellään nimettöminä ja luottamuksellisina.

Lisätietoa kyselyyn liittyen

Salla Peltonen

1. Yhteystiedot, mikäli haluatte osallistua arvontaan
2. Mikä on yrityksenne toimiala?
3. Kuinka monta henkilöä yrityksessänne työskentelee?
 - a. yksinyrittäjä (0 tai 1 hlöä)
 - b. 1-4
 - c. 5-9
 - d. 10-49
 - e. 50+
4. Mitä seuraavista Lappeenrannan kaupungin yrityksille suunnatuista palveluista tunnette (rasti ruutuun)
 - a. Wirma yrityspalvelut
 - b. Greenreality palvelut
 - c. Elinvoima ja kaupunkikehitys toimialan viranomaispalvelut
 - d. Business Mill palvelut
5. Mitä Lappeenrannan kaupungin yrityksille suunnatuista palveluista olette käyttäneet? (rasti ruutuun)
 - a. Wirma yrityspalvelut (yritysneuvonta, matkailuyritysten kehittämispalvelut)

- b. Greenreality palvelut (Greenreality Network, energianeuvonta, Greenreality kumppanuu-
det)
 - c. Elinvoima ja kaupunkikehitys toimialan viranomaispalvelut (lupa-, rakennus- ja kaavoitusasiat)
 - d. Business Mill hautomopalvelu
 - e. Muu, mitä?
6. Kuinka usein olette asioineet Lappeenrannan kaupungin kanssa yritykseenne liittyvissä asioissa? (rasti ruutuun)
- a. viikoittain
 - b. kerran kuukaudessa
 - c. muutaman kerran vuodessa
 - d. kerran vuodessa
 - e. harvemmin
7. Saatteko mielestänne riittävästi ajantasaista ja ymmärrettävää tietoa yrityksille suunnatuista palveluista?
- a. kyllä
 - b. ei
8. Mitä viestintäkanavia käytätte?
9. Miten haluatte saada tietoa yrityksille suunnatuista palveluista?
- a. www -sivut
 - b. uutiskirje
 - c. sähköposti
 - d. some kanavat
 - e. puhelin
 - f. tapahtumat (esim. aamukahvit, webinaarit, tietoiskut)
 - g. muu, mikä?
10. Koetteko saavanne riittävästi tietoa sellaisten asioiden valmisteluista, joilla on vaikutusta yritystoimintaan?
- a. kyllä
 - b. ei
- i. ehdotus miten kehittäisitte tiedon kulkua?
11. Koetteko voivanne vaikuttaa sellaisten asioiden valmisteluun, joilla on vaikutusta yritystoimintaan?
- a. kyllä
 - b. ei
- i. ehdotus miten vaikutusmahdollisuutta tulisi lisätä?

12. Koetteko, että teillä on mahdollisuus antaa palautetta yrityksille suunnatuista palveluista?
- a. kyllä
 - b. ei
- i. ehdotus palautejärjestelmästä?
13. Vastataanko palautteeseen?
- a. kyllä
 - b. ei
14. Minkä kouluarvosanan (asteikolla 4-10) antaisitte kaupungin yrityksille suunnattujen palveluiden viestinnästä ja perustelut sille?
15. Mitä kehitysideoita teillä olisi antaa yrityksille suunnattujen palveluiden viestintään liittyen?
16. Miten teidän mielestänne viestien pitäisi erottua, jotta ne herättäisivät mielenkiinnon ja tavoittaisi paremmin vastaanottajan?
17. Mikä herättää juuri sinun huomiosi viestinnässä?

Liite 2. Haastattelukysymykset yrittäjäjärjestöedustajille

1. Mikä järjestöä edustatte
2. Kuinka monta jäsen yritystä ja kuinka moni toimii Lappeenrannassa? (*maakunnalliset toimijat*)
3. Mitä Lappeenrannan kaupungin yrityksille suunnatuista palveluista tunnette (itselle muistin tukemiseksi mitä ovat, ei esitetä vaihtoehtoja)
 - a. *Wirma yrityspalvelut*
 - b. *Greenreality palvelut*
 - c. *Elinvoima ja kaupunkikehitys toimialan viranomaispalvelut*
 - d. *Business Mill palvelut*
4. Teettekö mielestänne riittävästi yhteistyötä kaupungin yrityspalveluiden kanssa?
5. Saatteko mielestänne riittävästi ajantasaista ja ymmärrettävää tietoa yrityksille suunnatuista palveluista?
 - jos ei, mahdollisia syitä
 - kehitysehdotuksia
6. Mitä viestintäkanavia käytätte?
7. Miten haluatte saada tietoa yrityksille suunnatuista palveluista? (*esimerkkejä*)
 - a. *www -sivut*
 - b. *uutiskirje*
 - c. *sähköposti*
 - d. *some kanavat*
 - e. *puhelin*
 - f. *tapahtumat (esim. aamukahvit, webinaarit, tietoiskut)*
 - g. *muu, mikä?*
8. Koetteko saavanne riittävästi tietoa sellaisten asioiden valmisteluista, joilla on vaikutusta yritystoimintaan? (*pyydetään lausuntoja, ovat kritisoineet tiedon saavutettavuutta – on nyt vain nettisivuilla*)
 - mahdollisia syitä jos ei
 - ehdotus miten kehittäisitte tiedon kulkua?
9. Koetteko voivanne vaikuttaa sellaisten asioiden valmisteluun, joilla on vaikutusta yritystoimintaan?
 - mahdollisia syitä
 - ehdotus miten vaikutusmahdollisuutta tulisi lisätä?
10. Koetteko, että teillä on mahdollisuus antaa palautetta yrityksille suunnatuista palveluista?

- mahdollisia syitä
 - ehdotus palautejärjestelmästä?
11. Vastataanko palautteeseen?
- jos ei, mahdollisia syitä
 - miten haluaisitte, että palautteeseen vastataan
12. Minkä kouluarvosanan (asteikolla 4 - 10) antaisitte kaupungin yrityksille suunnattujen palveluiden viestinnästä ja perustelut sille?
13. Mitä kehitysideoita teillä olisi antaa yrityksille suunnattujen palveluiden viestintään liittyen?
14. Miten teidän mielestänne viestien pitäisi erottua, jotta ne herättäisivät mielenkiinnon ja tavoittaisi paremmin vastaanottajan?
15. Millaista yhteistyötä haluaisitte tehdä Wirman viestinnän kanssa?