

Yritys kaupungin asiakkaana

Heinolan kaupungin keskeisten elinvoimapalveluiden kuvaaminen ja yritysten asiakaskokemuksen kehittäminen

Yritys kaupungin asiakkaana

Heinolan kaupungin keskeisten
elinvoimapalveluiden kuvaaminen ja yritysten
asiakaskokemuksen kehittäminen

LAB-ammattikorkeakoulu
Muotoiluinstituutti
Muotoilija (AMK)
Kokemus- ja palvelumuotoilu
Kevät 2023
Hilla Salmela
Opinnäytetyö 102 sivua

Company as the customer of the city

Describing the key vitality services of the City of
Heinola and developing the customer experience of
companies

LAB University of Applied Sciences
Institute of Design
Bachelor of Culture and Arts
Experience and service design
Spring 2023
Hilla Salmela
Bachelor's thesis 102 pages

Muotoiluinstituutti

LAB-ammattikorkeakoulu

Ohjaus

Sara Ikävalko
Kaupunki- ja palvelumuotoilun lehtori

Opponentti

Laura Tossavainen
Kokemus- ja palvelumuotoilun opiskelija



Toimeksiantaja

Heinolan kaupunki

Toimeksiantajan edustaja

Liisa Koski-Lukkari
Elinvoimajohtaja
Heinolan kaupunki



Tiivistelmä

Muotoiluosaamisen hyödyntäminen julkisella sektorilla on kasvanut ja myös organisaatioissa palvelukehitys on siirtynyt tuotelähtöisestä asiakaslähtöiseksi. Opinnäytetyön aiheena oli keskeisten elinvoimapalveluiden kuvaaminen ja kirkastaminen Heinolassa toimiville yrityksille. Toimeksiantajana työlle toimi Heinolan kaupunki ja elinvoimatoimiala. Tavoitteena työssä oli tuoda olemassa olevat kaupungin elinvoimapalvelut saavutettavammaksi yrityksille ja näin parantaa yritysten asiakaskokemusta.

Tutkimus ja -kehittämismenetelminä työssä käytettiin asiakaslähtöisiä muotoilun menetelmiä. Asiakasymmärrystä tuotettiin yrityksille suunnatuilla kyselyhaastatteluilla ja haastatteluilla sekä asiantuntijahaastatteluilla. Asiantuntijahaastattelut toteutettiin kaupungin omille työntekijöille ja ne toimivat myös työssä merkittävänä tiedon lähteenä. Asiakasymmärryksestä tuotettavan aineiston tavoitteena oli kartoittaa yritysten tämänhetkistä asiakaskokemusta ja tarpeita palveluista. Opinnäytetyössä tutkittiin myös organisaation sisäistä asiakaskokemusta ja henkilöstökokemusta ja näiden suhdetta asiakaskokemukseen.

Henkilöstölle järjestettyjen yhteiskehittämistyöpajojen tavoitteena oli syventää ymmärrystä henkilöstön tarpeista, löytää tämänhetkiset kipupisteet palveluprosesseissa ja ideoida ratkaisuja niiden kehittämiseen. Aineistoa kiteytettiin erilaisilla asiakasprofiileilla, joiden avulla suuri määrä aineistoa tuotettiin visuaaliseen, helposti omaksuttavampaan muotoon.

Opinnäytetyön tuloksena syntyi Asiakkaan palvelukokemus -konsepti, jossa kiteytyvät työn suunnittelua ohjaavat tekijät. Konsepti koostuu palvelukuvauksista ja asiakkaan parannellusta palvelupolusta. Tarkoituksena on tuoda esiin ratkaisuehdotuksia kehityskohteista, joita asiakasymmärryksen pohjalta nousi. Konseptin osa-alueet antavat ideoita kaupungille, millä keinoin palveluita voidaan tuoda saavutettavammaksi asiakkaille. Ideoita visualisoitiin myös keinoista, joilla asiakkaan palvelutuokioita ja kontaktipisteitä voidaan kehittää ja edelleen parantaa asiakkaan polkua sekä luoda erinomaista asiakaskokemusta.

ASIASANAT

palvelumuotoilu, kaupunkimuotoilu, strateginen muotoilu, elinvoimapalvelut, asiakaskokemus, henkilöstökokemus, yrityspalvelut, kuntaorganisaatio

Abstract

The utilization of design expertise in the public sector has grown, and service development in organizations has also shifted from product-oriented to customer-oriented. The topic of the thesis was the description and clarification of key vitality services for companies operating in Heinola. The client for the work was the City of Heinola and the Vitality Division. The aim of the work was to make the City of Heinola's existing vitality services of the city more accessible to companies and thus improve the customer experience of companies.

Customer-oriented design methods were used as research and development methods in the work. Customer understanding was produced through survey interviews and interviews aimed at companies, as well as expert interviews. Expert interviews were conducted for the City's own employees, and they also served as a significant source of information in the work. The aim of the material produced on customer understanding was to map companies' current customer experience and needs for services. The thesis also examined the organization's internal customer experience and personnel experience and their relationship to customer experience.

The aim of the co-creation workshops organized for the personnel was to deepen the understanding of the personnel's needs, find the current pain points in the service processes and brainstorm solutions for their development. The material was crystallized with various customer profiles, with the help of which a large amount of data was produced into a visual, easily assimilable form.

As a result of the thesis, the Customer Service Experience concept was created, which encapsulates the factors that guide the planning of the work. The concept consists of service descriptions and an improved service path for the customer. The aim is to highlight solution proposals for development targets that emerged from customer understanding. The elements of the concept give ideas to the city on how to make services more accessible to customers. Ideas were also visualized on ways to develop the customer's service sessions and touchpoints and further improve the customer's path and create an excellent customer experience.

KEYWORDS

service design, urban design, strategic design, vitality services, customer experience, personnel experience, business services, municipal organization

Sisällys

| | | | |
|---|-----------|---|-----------|
| 1. Johdanto | 7 | 5. Asiakasymmärrys ja yhteiskehittäminen | 45 |
| 1.1 Heinolan kaupungin elinvoimapalvelut | 8 | 5.1 Muotoiluprosessi | 46 |
| 1.2 Tavoitteet ja aiheen raja | 9 | 5.2 Alkukartoitus | 48 |
| 1.3 Prosessin aikataulu | 10 | 5.3 Asiakasymmärryksen tuottaminen | 50 |
| 2. Muotoiluajattelu kuntaorganisaatiossa | 13 | 5.4 Kyselyhaastattelut | 51 |
| 2.1 Muotoiluajattelu | 14 | 5.5 Haastattelut | 54 |
| 2.2 Strateginen muotoilu | 17 | 5.6 Asiakastiedon kiteytys | 68 |
| 2.3 Kaupunkimuotoilu | 19 | 5.7 Asiakasprofiilit | 71 |
| 3. Heinolan kaupunkistrategia 2030 | 21 | 5.8 Yhteiskehittäminen | 73 |
| 3.1 Kuntastrategia | 22 | 6. Asiakkaan palvelukokemus | 78 |
| 3.2 Innovaatiotoiminta ja ekosysteemit | 26 | 6.1 Suunnitteluohjurit | 79 |
| 3.3 Elinvoimapalvelut yrityksille | 28 | 6.2 Asiakkaan paranneltu palvelupolku | 83 |
| 4. Asiakaskokemus | 30 | 6.3 Palvelukuvaukset yrityksille | 85 |
| 4.1 Mitä asiakaskokemus on | 31 | 6.4 Jatkokehitys | 96 |
| 4.2 Asiakaskokemuksen tärkeys | 34 | 7. Opinnäytetyöprosessin arviointi | 98 |
| 4.3 Asiakaskokemuksen johtaminen | 37 | 7.1 Yhteenveto muotoiluprosessista | 99 |
| 4.4 Henkilöstökokemus | 41 | 7.2 Prosessin analysointi | 100 |
| 4.5 Kaupungin toimintaa ohjaa lait | 43 | | |

Lähteet

Liitteet

1

Johdanto

- 1.1 Heinolan kaupungin elinvoimapalvelut
- 1.2 Tavoitteet ja aiheen rajaus
- 1.3 Prosessin aikataulu

1.1 Heinolan kaupungin elinvoimapalvelut

Opinnäytetyön aiheena on keskeisten elinvoimapalveluiden kuvaaminen Heinolassa toimiville yrityksille. Toimeksiantajana työlle toimii Heinolan kaupungin elinvoimatoimiala, joka koostuu elinkeinopalveluista, kaupunkisuunnittelusta, kiinteistö- ja mittauspalveluista, kulttuuripalveluista ja työllisyyspalveluista. Heinolan kaupunki haluaa kirkastaa yrityksille tarjottavia palveluita ja prosesseja. Tavoitteena on kehittää ja parantaa yritysten asiakaskokemusta, uudistaa yhteistyön käytäntöjä ja näin ollen vahvistaa kaupungin elinvoimaa kaupungin strategian mukaisesti.

Vuonna 2017 organisaatiouudistuksen myötä Heinolan kaupungin elinvoimapalvelut muovautuivat nykyiselleen, vastaamaan tämän päivän tarpeita. Ytimeksi muodostui elinkeino- ja työllisyyspalvelut. (Mäkilä 2022.) Yritykset ovat tärkeä osa kaupunkien ja kuntien elinvoimaa, sillä ne tuovat työpaikkoja ja tuottavat palveluita niin toisille yrityksille kuin asukkaille.

Työn suunnittelu lähti liikkeelle tutkijan ollessa työharjoittelussa Heinolan kaupungilla kesällä 2022. Työharjoittelun tarkoituksena oli luoda erilaisia palvelukuvauksia ja tunnistaa asiakasryhmät yritysasiakkaista ja luoda asiakkuuksien hoitomallit.

Tätä varten luotiin Heinolan kaupungin työnantaja- ja yrityspalvelut -kysely, jossa kerättiin ymmärrystä muun muassa Business Heinola -verkkosivujen saavutettavuudesta. Harjoittelun aikana nousi esille kehitystarpeita, joita päätettiin jatkaa opinnäytetyön muodossa.

1.2 Tavoitteet ja aiheen raja

Työssä pyritään kartoittamaan yritysten tämänhetkistä asiakaskokemusta, haasteita ja tarpeita elinvoimapalveluista. Työn tavoitteena on kuvata ja kirkastaa olemassa olevat elinvoimapalvelut yrityksille ja näin ollen tuoda palvelut saavutettavammaksi yrityksille. Heinolan kaupungin elinvoimajohtaja Liisa Koski-Lukkarin (2022) kokemuksen mukaan yritykset eivät aina tiedä millaista apua voisivat saada tai mistä löytää oikeat yhteyshenkilöt.

Aiheeksi työssä rajautuivat keskeiset elinvoimapalvelut yrityksille, ja kohderyhmänä ovat ensisijaisesti Heinolan alueella toimivat yritykset. Työssä tutkijan oma mielenkiinto kohdistuu strategiseen toimintaan ja asiakaskokemuksen parantamiseen. Näin ollen työssä yhtenä näkökulmana pohditaan asiakaskokemuksen lisäksi myös organisaation sisäistä asiakaskokemusta. Kuntaorganisaatiossa on tärkeää organisaation sisäisten toimialojen sujuva yhteistyö, jolloin asiakkaita voidaan palvella parhaalla mahdollisella tavalla, oli kyseessä asukas tai yritys (kuvio 1).

Työssä tutkimus- ja työskentelymenetelminä hyödynnetään asiakaslähtöisiä muotoilun menetelmiä, joilla pyritään kerryttämään ymmärrystä yritysten

tarpeista, asettumaan yritysten ja organisaation henkilöstön asemaan, syventämään ymmärrystä ja luomaan yhdessä kehitysideoita. Tutkimuksessa pyritään määrittelemään Heinolassa toimivien yritysten tämänhetkistä asiakaskokemusta ja heidän tarpeitansa ja toiveita keskeisestä elinvoimapalveluiden tarjonnasta. Lisäksi pyritään saamaan ymmärrystä Heinolan kaupungin henkilöstön tarpeista ja toiveista, miten yrityksiä olisi mahdollista palvella parhaalla mahdollisella tavalla. Työn tavoitteena on tuottaa kirkastetut palvelukuvaukset yrityksille sekä luoda henkilöstölle paranneltu palvelupolku asiakkaan prosessista.



Kuvio 1. Tutkimusasetelma (Salmela 2022)

1.3 Prosessin aikataulu

Työn alkuvaiheessa määriteltiin toimeksiantajan kanssa kehityshaaste ja tavoite. Lisäksi määriteltiin prosessin aikataulu ja prosessissa käytettävät menetelmät. Aiheena tällöin oli keskeisten palveluiden konseptointi Heinolaan investoiville yrityksille. Kohderyhmäksi rajautuivat Heinolaan investoivat yritykset. Aihetta työstettiin jo harjoittelun aikana elokuussa 2022. Tässä vaiheessa aloitettiin kirjallisen aineiston hankinta ja tutkiminen. Lisäksi kartoitettiin ja tutkittiin, miten yrityspalveluita oli tuotettu muissa kaupungeissa.

Aihe kuitenkin kehittyi ja lokakuussa 2022 kohderyhmäksi rajautui Heinolassa asuvat ja sinne muuttavat asukkaat. Kirjallista aineistoa ja ymmärrystä aiheesta lähdettiin keräämään muun muassa tutkimalla Heinolan kaupungin tarjoamia palveluita asukkaille. Tätä varten toimeksiantaja luovutti tutkimusta varten ulkopuolisen tahon tuottaman yritys- ja asukaskyselyn tulokset pohja-aineistoksi. Asukaskyselyn tulokset olivat kuitenkin laajat tutkimukseen nähden ja haasteita tuotti yksittäisten ikäryhmien tiedon löytyminen.

Kehityshaastetta tarkasteltiin uudelleen toimeksiantajan kanssa marraskuun alussa 2022 ja tärkeimmäksi koettiin yrityspalveluiden kirkastaminen uusien palveluiden ja henkilöstömuutosten myötä. Heinolassa toimii yli tuhat yritystä ja kaupunki haluaa omalla toiminnallaan vahvistaa ekosysteemiä ja yritysten välisiä verkostoja ja luoda pohjan hyvälle yritystoiminnalle sekä lisätä innovaatiotoimintaa eri sidosryhmien kanssa. Tämän vuoksi keskeisten palveluiden kirkastaminen koettiin tärkeäksi. Työtä varten oli hankittu jo pohja-aineistoa yritysten tarpeista enemmän kuin asukkaiden ja prosessin ajan, ja riskienhallinnan kannalta tutkimusasetelmaa päädyttiin toimeksiantajan kanssa rajaamaan takaisin yrityksiin ja näin aiheeksi muodostui keskeisten elinvoimapalveluiden kuvaaminen ja kirkastaminen yrityksille.

Asiakasymmärrystä tuotettiin kyselyhaastatteluiden ja yrityshaastatteluiden avulla. Ymmärryksen tuottamisen tarkoituksena on kohderyhmään tutustuminen ja ymmärtää heidän käytösmallejansa ja tarpeitaan. Kyselyhaastattelut purettiin loka-marraskuussa 2022. Aineistosta nousseiden teemojen pohjalta tuotettiin lisää ymmärrystä yrityshaastatteluiden avulla, jotka toteutettiin ryhmä- ja puhelinhaastatteluina joulukuussa 2022.

Tutkimusaineistoa analysoimalla saatiin kirkastettua kehityshaastetta, terävöitettyä avainkysymyksiä ja syvennettyä asiakasymmärrystä. Ymmärrystä syvennettiin myös asiantuntijahaastatteluiden avulla. Haastattelut toteutettiin Heinolan kaupungin kolmelle työntekijälle marraskuussa 2022. Näiden avulla oli mahdollista saada ymmärrystä Heinolan kaupungin sisäisestä toiminnasta. Asiantuntijahaastattelut toimivat myös merkittävänä tiedonlähteenä. Koko prosessin ajan toimeksiantajan kanssa toteutettiin katselmuksia työn etenemisestä. Nämä tapaamiset sekä asiantuntijahaastattelut ohjasivat samalla suunnittelutyötä.

Yhteiskehittämisen vaihe käynnistyi tammikuussa 2023, jolloin järjestettiin Heinolan kaupungin henkilöstölle kaksi työpajaa tarkoituksena henkilöstön mukaan ottaminen suunnitteluun. Henkilöstölle järjestettyjen työpajojen tavoitteena oli ideoida ratkaisuja palveluprosessien kehittämiseen asiakasymmärryksestä nousseiden tarpeiden pohjalta. Olennaista yhteiskehittämisessä kaupungin henkilöstön kanssa oli paneutua yritysten palvelutarpeisiin ja syventää ymmärrystä henkilöstön tarpeista.

Asiakasymmärryksen ja yhteiskehittämisen pohjalta luotiin suunnittelua ohjaavat tekijät, jotka ohjasivat ratkaisujen kehittämisessä ja lisäksi antoivat kaupungille palveluiden kehittämisessä ja suunnittelussa ohjaavia tekijöitä, joita tulisi ottaa tulevaisuudessa huomioon. Konseptien työstäminen ja kirjallisen osuuden kirjoittaminen kulkivat rinnakkain kevään 2023 edetessä. Työn lopputuotoksena syntyneet konseptit esiteltiin toimeksiantajalle kommentoitavaksi maaliskuussa 2023 (kuvio 2). Työn muotoiluprosessi on kuvattu menetelmineen luvussa viisi: Asiakasymmärrys ja yhteiskehittäminen.

2022

2023

Kirjallisuuden ja aineistojen tutkinta

Tutkimusaiheen rajaus

Kirjoitus ja taitto

Asiakasymmärryksen kerääminen

EMPATIA

MÄÄRITYS

TESTAUS

Kyselyhaastattelut ja purku

Yrityshaastattelut

Asiantuntija-
haastattelut

Alkukartoitus

Työpaja 1

Työpaja 2

Aineistoanalyysi

Yhteis-
suunnittelu

IDEOINTI

KEHITYS

Aineiston
kiteytys

Konseptin arviointi
toimeksiantajan kanssa

Ratkaisujen kehitys

Toimeksiantajan katselmus

1. Aiheseminaari

2. Aiheseminaari

Suunnitteluseminaari

Luonnosseminaari

Valmisteluseminaari

Opinnäytetyön palautus

Julkaisuseminaari

ELOKUU

SYYSKUU

LOKAKUU

MARRASKUU

JOULUKUU

TAMMIKUU

HELMIKUU

MAALISKUU

HUHTIKUU

PROSESSISSA KÄYTETYT MENETELMÄT:

EMPATIA

- Benchmark
- Kyselyhaastattelut
- Puhelinhaastattelut
- Ryhmähaastattelu

MÄÄRITYS

- Asiantuntijahaastattelut
- Affinity Diagram
- Empatiakartta
- Asiakasprofiilit

IDEOINTI

- Service Blueprint
- Työpajat
- Design Drivers

KEHITYS

- Palvelukuvaukset
- Palvelupolku

Kuvio 2. Prosessin aikataulu (Salmela 2022)

2

Muotoiluajattelu kuntaorganisaatiossa

- 2.1 Muotoiluajattelu
- 2.2 Strateginen muotoilu
- 2.3 Kaupunkimuotoilu

2.1 Muotoiluajattelu

Muotoiluajattelu on ajattelumalli, joka hyödyntää muotoilun menetelmiä ongelmanratkaisussa. Ominaista ajattelumallille on ratkaisukeskeinen toiminta ja ihmislähtöinen suunnittelu hyödyntäen monialaista asiantuntijuutta luovien, visuaalisten, toiminnallisten ja konkretisoivien menetelmien avulla. Työskentelytapana muotoiluajattelu hyödyntää yhteistoimintaa ja asiakasosallisuutta, jolla pyritään erilaisten konkretisointien avulla tuomaan yhteen eri alojen osallisuuden keskustelua ja yhteisymmärrystä sekä yhdessä tuotettuja ratkaisujen löytämistä niin tuotteiden, palveluiden kuin arvojen suunnittelussa (kuvio 3). (Miettinen 2014, 10; Kälviäinen 2014, 29.)

Muotoiluajattelua hyödynnetään asiakaslähtöisessä innovaatiotoiminnassa, jossa korostuu monialaisen yhteistyön merkitys ja pyrkimys yhdistää ihmisten tarpeet siihen, mitä teknologian avulla on mahdollista toteuttaa ja on taloudellisesti kannattavaa. Prosessi perustuu tyypilliseen muotoilun ammatilliseen tapaan ajatella ja käytettäviin menetelmiin. Ajattelumallia voidaan hyödyntää monenlaisten ongelmien ratkaisemisessa, esimerkiksi erilaisten systeemien tai liiketoiminnan kehittämisessä. Sitä voidaan hyödyntää myös ratkottaessa

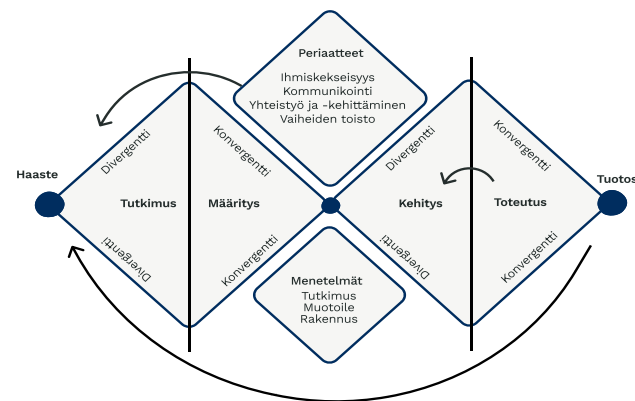
monitasoisia yhteiskunnallisia tai ympäristöön liittyviä haasteita. Suomessa palvelumuotoilu on pitkälti ymmärretty muotoiluajatteluna sen samankaltaisen ideologian, ongelmien ratkomisen kanssa. On hyvä muistaa, että palvelumuotoilu ei ole sama kuin muotoiluajattelu vaan se on yksi osaamisala, joka hyödyntää muotoiluajattelua ja keskittyy palveluihin ja aineettomiin kokemuksiin. (Kälviäinen 2014, 34; Koivisto ym. 2019.)



Kuvio 3. Muotoiluajattelu Kälviäisen (2020) mukaan (Salmela 2022)

Luova ajattelu ja ongelmanratkaisu ulottuu myös julkiselle sektorille ja heidän palvelukehitykseensä. Muotoilun menetelmät antavat työkaluja uudistumiseen aina strategiselta tasolta palveluiden kehittämiseen asiakaslähtöisesti. On tärkeää, että palveluita suunnitellaan ja kehitetään yhdessä henkilöstön, palveluiden käyttäjien ja organisaation johdon kanssa vuorovaikutteisesti. Demokratian näkökulmasta asiakaslähtöisyys, osallistumisen lisääminen ja vaikutusmahdollisuuksien parantaminen ovat keinoja luottamuksen kasvattamiseen, ja tuotetuista palveluista saadaan enemmän asiakkaiden tarpeita vastaavia. Myös julkisella sektorilla asukkaiden ja palveluiden käyttäjien odotukset ovat kasvaneet samalla kuin resurssit ovat vähentyneet. Muotoilun avulla julkisen sektorin toimijat voivat parantaa palveluiden käyttäjien palvelukokemusta ja jopa vähentää kustannuksia. Lisäksi organisaation henkilöstön näkökulmasta palveluiden suunnittelun ja tuoton vastuun parempi jakautuminen parantaa työtyytyväisyyttä. (Jäppinen & Sorsimo 2014, 83–90; Lehtonen & Lehto 2014, 25.)

Muotoiluprosessi on kehittämisprosessi, jossa keskeisenä ovat muotoiluajattelu ja muotoilun menetelmät. Myös epävarmuuden sietäminen prosessin edetessä ja aiempien vaiheiden toistaminen ja asioiden uudelleen tarkastelu ovat osa prosessia. Olennaista luovalle ajattelulle on divergentti ja konvergentti ajattelu. Divergentti ajattelu tarkoittaa avointa suhtautumista ongelmaan, jossa kerätään tietoa ja ideoidaan runsaasti, ilman kriittistä arviointia. Divergentille ajattelulle ominaista on, että tulokset voivat olla odottamattomia ja yllättäviä, ja ratkaisuja tuotetaan paljon ja vaihtoehtoisesti. Konvergentti ajattelu puolestaan pyrkii kiteyttämään, optimoimaan ja löytämään sen parhaan mahdollisen ratkaisun. (Kälviäinen 2020.) Perinteisin muotoiluajattelua kuvaava prosessimalli on oheessa (kuvio 4) kuvattu tuplatimanttimalli (Double Diamond), jonka aikoinaan esitteli vuonna 2011 British Design Council.



Kuvio 4. Tuplatimanttimalli Salmela 2022 (mukailtu British Design Council 2019)

Palvelumuotoilu

Palvelumuotoilun avulla organisaatioiden on mahdollista havaita tarjottavien palveluiden strategiset mahdollisuudet liiketoiminnassa, uusien palveluiden innovoinnissa ja olemassa olevien palveluiden kehityksessä. Se on jatkuvaa kehittämistä ja on konkreettista toimintaa, joilla pyritään yhdistämään asiakkaiden tarpeet ja organisaation liiketoiminnalliset tavoitteet toimivaksi palveluksi. (Tuulaniemi 2011.)

Keskeistä palvelumuotoilussa on asiakaslähtöisyys ja palvelukokemuksen muotoilu asiakaslähtöisesti, perustana on asiakkaan tarpeiden tunnistaminen ja aito ymmärrys. Tavoitteena palvelumuotoilussa on havaita asiakkaat, ymmärtää mitä asiakkaat todella haluavat ja tunnistaa mistä asiakas on valmis maksamaan. (Ikävalko 2020.) Ihmislähtöisessä suunnittelussa ihminen asetetaan kehitysprosessin keskiöön kokonaisvaltaisena toimijana ja suunnittelussa otetaan huomioon niin yksilölliset, yhteisölliset kuin kulttuuriset tarpeet ja mahdollisuudet (Tikka 2018, 45).

Asiakkaan palvelukokemus on aina subjektiivinen eikä sitä voi etukäteen suunnitella, mutta palvelumuotoilun keinoilla voidaan optimoida asiakkaan palvelukokemus keskittymällä kriittisiin asiakaskokemuksen pisteisiin (Tuulaniemi 2011).

Palvelupolku eli prosessi, jonka asiakas käy läpi palvelua käyttäessään, on kehittämistyön keskiössä. Polku muodostuu palvelutuokioista ja kontaktipisteistä ja jakautuu karkeasti kolmeen osaan: ennen palvelua, palvelun aikana ja palvelun jälkeen. Asiakkaan kohtaamat palvelutuokiot, kontaktipisteet ja niiden vuorovaikutus pyritään suunnittelemaan harkitusti, niin että ne muodostavat saavutettavan, yhdenmukaisen ja miellyttävän kokonaisuuden asiakkaalle. (Koivisto ym. 2019.) Työssä yhtenä konseptina esitellään yritysassiakkaan paranneltu palvelupolku.

Palvelut ovat aina vuorovaikutteisia systeemejä ja siksi suunnittelussa on tärkeää osallistaa palvelussa mukana olevat osapuolet, niin asiakkaat, kuin palvelun tuottamiseen osallistuvat tahot. Ominaista palvelumuotoiluprosessissa on asiakastutkimus, jolla pyritään keräämään, tunnistamaan ja ymmärtämään asiakkaiden tarpeet ja sen, mikä tuottaa heille arvoa. Tämän jälkeen pyritään löytämään hyviä ratkaisuja yhteissuunnittelun keinoin. Tärkeää on myös erilaisten prosessien näkyväksi tekeminen visuaalisten keinojen avulla, mikä helpottaa hahmottamaan abstrakteja kokonaisuuksia paremmin. (Mattelmäki 2015, 27).

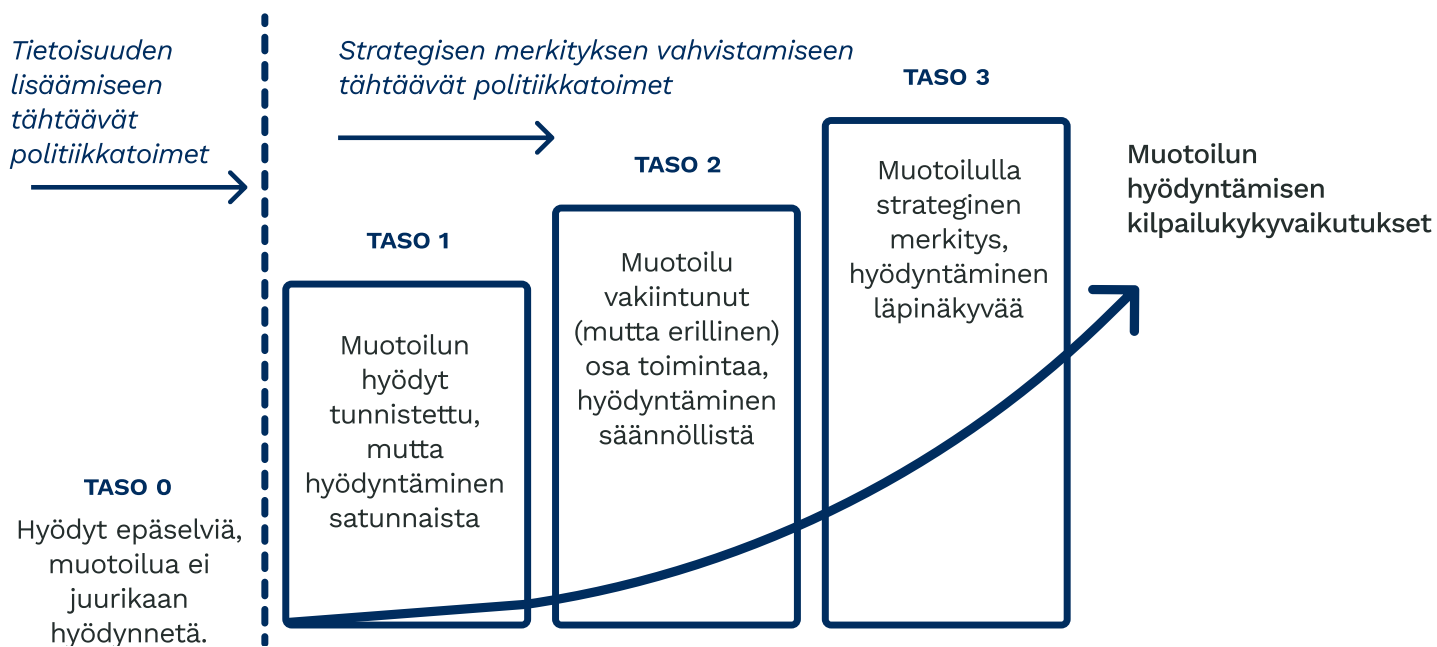
2.2 Strateginen muotoilu

Muotoiluajattelu on kehittynyt pelkältä operatiiviselta tasolta prosessien- ja projektienhallinnan tasolle organisaatioissa. Strateginen muotoilu pyrkii hyödyntämään muotoiluajattelua organisaation kokonaisvaltaisiin strategisen tason kehitys- ja päätöksentekoprosesseihin. Sen periaatteena on organisaation strategian kehittäminen kohti innovatiivisia ja asiakaslähtöisiä prosesseja ja arvosuuntia. Strategisen muotoilun ytimessä pyritään löytämään prosessit, jotka tuottavat arvoa asiakkaalle ja lisäävät kilpailukykyä yrityksille ja organisaatioille. (Kälviäinen.)

Strategisen muotoilun avulla pyritään keksimään keinoja vaikeisiin monitahoisiin haasteisiin, esimerkiksi väestön ikääntymiseen. Sitran strategisen muotoilun asiantuntija Bryan Boyer kuvasi Sitran artikkelissa kuinka strateginen muotoilu etsii ratkaisuja erilaisiin ongelmiin ja päätöksentekoon. Siinä hyödynnetään muotoiluajattelua selvittääkseen jonkin ongelman ekosysteemi eli mitä kaikkea ratkaistavaan ongelmaan liittyy, mitkä asiat siihen vaikuttavat ja miten ratkaisut tulisi muotoilla, jotta ongelma voidaan ratkaista kokonaisvaltaisesti. (Sitra 2011.)

Luovaa ajattelua voidaan strategisella tasolla käyttää työkaluna kehitys- ja päätöksentekoprosessien johtamisessa maailman ja yhteiskunnan jatkuvissa muutoksissa. Julkisella sektorilla haasteet ovat usein laajoja ja kompleksisia systeemejä. Strateginen muotoilu pureutuu näihin monitahoisiin haasteisiin, jotka kietoutuvat esimerkiksi väestön ikääntymisen tai työn murroksen ympärille. Kun tunnistetaan eri systeemien ja sidosryhmien yhteisvaikutuksia, pystytään kehittämään kokonaisuuden kannalta toimiva ratkaisu yhdessä. (Ikävalko 2021a, 15.)

Alavuotunki ym. (2015, 66) toteavatkin julkaisussaan, että muotoilun hyödyntämistä tulisi tulevaisuudessa edistää erilaisilla toimenpiteillä, jotka osaltaan lisäävät muotoilua hyödyntävien yritysten määrää ja toisaalta myös edistää muotoilun hyödyntämisen strategista merkitystä organisaatioissa. Oheisen kuvion (5) avulla julkaisussa he ovat kuvanneet muotoilun hyödyntämisen tasot sekä siihen asettuvat politiikkatoimet.



Kuvio 5. Muotoilun hyödyntämisen tasot organisaatiossa Salmela 2023 (mukailtu Alavuotunki ym. 2015, 67)

2.3 Kaupunkimuotoilu

Viime vuosina muotoiluosaaminen on tullut pysyväksi osaksi myös kuntien ja kaupunkien kehittämistyössä. Ikävalkon (2021b, 49–51) mukaan kuntien tehtävänä on hoitaa yhteiskunnan tärkeitä tehtäviä vaikuttavasti ja tuottavasti. Talouskuri on kuitenkin julkisella sektorilla tiukka ja ihmisten jatkuvasti muuttuvat tarpeet, ja kustannustehokkuus haastavat tehostamaan palveluita entisestään. Ongelmat, joita kunnat ratkovat ovat yhteiskunnallisia, kompleksisia ja monitahoisia sekä lisäksi lainsäädäntö määrittelee työlle myös paikoin tiukkoja raameja.

Kaupunkimuotoilun tarkoitus on luoda vuorovaikutteista suunnittelu- ja päätöksentekokulttuuria, jossa asukkaat kokevat osallistumisen merkitykselliseksi. Tavoitteena on lisätä demokratiaa ja läpinäkyvyyttä päätöksentekoon ja haastaa perinteisiä hallinnon malleja, joissa organisaatiolähtöinen päätöksenteko käännetään ylösalaisin ja asukkaat tuodaan toiminnan keskiöön. Tällainen ajattelutavan muutos haastaa kuntia pohtimaan, mitä tarkoittaa organisaatiolähtöisen ajattelutavan muuttaminen asiakaslähtöiseksi ja kuinka siitä saadaan koko organisaatiota läpileikkaava toimintakulttuuri. Vahvistaakseen avoimen ja demokraattisen yhteiskunnan periaatteita on tärkeä yhdessä pohtia sitä, kuinka kaupungin kehittämiseen saadaan luontevasti mukaan niin asukkaat, yhteisöt kuin elinkeinoelämäkin. (Ikävalko 2021b, 51; Ikävalko 2021a, 14–15.)

Muotoiluosaaminen Heinolan kaupungissa

Heinolan kaupungin matka muotoiluosaamisen hyödyntämiseen syventyi kaupunkikehityssuunnittelijan palkkaamisella organisaatioon vuonna 2019. Hänen tehtävänään silloin oli kokeilla ja kehittää vuorovaikutteisen suunnittelun malleja kaupunkialueiden parantamiseen ja elävöittämiseen sekä löytää uusia tapoja kaupunkilaisten ja eri sidosryhmien yhteistyötapoihin ja osallistumisen mahdollisuuksiin kaupunkisuunnittelussa. Vuodesta 2021 lähtien Heinolan kaupungilla on toiminut kaupunkimuotoilija, jonka vastuualueita ovat kaupunkimuotoilun ja palvelumuotoilun kokonaisuudet sekä kaupunkikulttuurin tutkimus- ja kehitystoimenpiteet kaupunkisuunnittelussa. (Kumpulainen 2023.)

” Kaupunki on julkinen näyttämö, jossa asukkaat ovat pääosassa. Millainen näyttämön tulisi olla, jotta se houkuttelisi ulos kotikatsomoista?

Tätä ymmärrystä kerää kaupunkimuotoilija. ”

Noora Kumpulainen (2023)

Heinolan kaupunki tekee kaupunkisuunnittelussa lakisääteisten kaavoitusprosessien lisäksi erilaisia kehityshankkeita. Näissä hankkeissa asukkaat, yritykset ja yhteisöt pääsevät mukaan osallistumaan Heinolan eri alueiden kehittämiseen. (Heinola 2022a.) Vastuullaan kaupunkimuotoilijalla on vuorovaikutuksen, yhteistyön, tiimityöskentelyn ja markkinointiviestinnän kehittäminen kaupunkisuunnittelussa sekä kaupungin kehittämisprosessien kehittäminen, strateginen suunnittelu ja tiedolla johtamisen kehittäminen. Konkreettisia projekteja, joissa kaupunkimuotoilija työskentelee ovat esimerkiksi Heinolan alueen alueidentiteetti-projekti ja Heinolan kaupungin osallistuva budjetointi. Lisäksi työhön kuuluu mm. kaavoitusprosessin muotoilu ja markkinointiviestinnän tiimissä toimiminen. (Kumpulainen 2023.)

Vuonna 2022 Heinolan kaupungin yksi tavoitteista oli lisätä yritys- ja asukasyhteistyötä esimerkiksi rakentamalla Heinolan ilmastotiekartta (HIT) yhdessä yritysten ja asukkaiden kanssa. Yhteistyön tavoitteena oli tunnistaa ja toteuttaa konkreettisia toimenpiteitä mitä eri toimijat tekevät ja voivat tehdä saavuttaakseen yhä ekologisemmin ilmastotavoitteita. (Business Heinola a.)

Heinolan kaupunki on rakentanut entisestään myös oppilaitos- ja korkeakoulu-yhteistyötä, joiden tarkoituksena on työvoiman saaminen yrityksiin, oman organisaation henkilöstön kehittäminen, korkeakouluopiskelijoiden rekrytointi yrityksiin ja kaupungin omaan organisaatioon sekä hankeyhteistyö ammattikorkeakoulujen kanssa. (Koski-Lukkari 2022.) Hankeyhteistyössä on vahvasti läsnä muotoiluajattelun periaatteita ja yhteiskehittäminen monitahoisen toimijaverkon kanssa. Nämä ovat hyviä esimerkkejä kaupungilla jo toteutuneesta toiminnasta.

Kaupungin elinvoimapalvelut uudistivat organisaatiotaan vuonna 2022 erilaisten kiinteistökehityshankkeiden vauhdittamiseksi ja yritysten sekä yksityishenkilöiden palvelutarpeiden kehittämiseksi. Tavoitteena oli edistää monialaista yhteistyötä ja luoda mahdollisuus yrityksille verkostoitua. Tällä tavoin oli mahdollista rakentaa ekosysteemiä, joka tukee monitahoista toimijuutta ja yhteistyötä, joka taas puolestaan parantaa kaupungin elinkeinoelämää. (Business Heinola b.)

3

Heinolan kaupunkistrategia 2030

3.1 Kuntastrategia

3.2 Innovaatiotoiminta ja ekosysteemit

3.3 Elinvoimapalvelut yrityksille

3.1 Kuntastrategia

Kuntalain mukaan kunnissa on oltava kuntastrategia. Se on kunnanvaltuuston hyväksymä strategia, josta kaikki keskeisimmät päätöksenteot ja suunnittelu- ja kehittämistyö johdetaan. Kuntastrategiassa valtuusto päättää kunnan toiminnan ja talouden pitkän aikavälin tavoitteista ja strategia tulee tarkistaa vähintään kerran valtuuston toimikauden aikana. (Kuntaliitto a.)

Kuntastrategian muodostuminen kunnissa riippuu aina kunnan koosta ja sijainnista, taloudellisesta tilanteesta tai toimintakulttuurista. Kuntastrategia käsittelee laajasti kuntalaisten hyvinvoinnin, yhteisöllisyyden, paikallisen elinvoiman ja elinympäristön kehitystä. Strategiaa kehitetään kuntayhteisön ja -organisaation vuorovaikutuksen johtopäätöksenä, jossa tehdään linjaukset niistä asioista, joita pidetään tärkeänä ja joihin halutaan panostaa. Kunta tarvitsee strategian toteuttamiseksi poikkihallinnollisia strategian toteuttamisohjelmia. Näiden lisäksi kunnan toimialojen tulee myös konkretisoida linjauksia oman toimialansa näkökulmasta kehittämisohjelmiksi. (Kuntaliitto a.)

Kuntastrategiaa tehdessä vuorovaikutus on avainasemassa. Linjausten ja sisällöllisten valintojen rinnalla on tärkeää, että pääasiat omaksutaan yhteisesti ja asioita tulkitaan mahdollisimman laajasti organisaation eri tasoilla ja asiasta kiinnostuneiden kuntalaisten ja sidosryhmien keskuudessa. Siksi kuntalaisten ja sidosryhmien kuuleminen ja osallistaminen prosessiin on tärkeää. (Kuntaliitto a.) Osallisuuden on todettu kasvattavan yhteisöllisyyden tunnetta ja lisäävän kunnan asukkaiden hyvinvointia. Myös laki velvoittaa kuntia ottamaan huomioon asukkaiden osallistumis- ja vaikutusmahdollisuudet sekä asukkaiden hyvinvoinnin edistäminen (Kuntalaki 10.4.2015/410, 37 §).

Kuntastrategian tulee perustua arvioon kunnan nykytilanteesta sekä tulevista toimintaympäristön muutoksista ja niiden vaikutuksista kunnan tehtävien toteuttamiseen. Kuntastrategiassa tulee määritellä myös sen toteutumisen arviointi ja seuranta. (Kuntalaki 10.4.2015/410, 37 §.)

YK:n kestävän kehityksen tavoitteet (kuva 1) ja viitekehys olisi tärkeä tuoda kuntien strategian, päämäärien, suunnitelmien ja budjetoinnin pohjaksi. Kunnan tehtävänä on turvata nykyisille ja tuleville sukupolville tasavertaiset mahdollisuudet hyvään elämään samalla ottaen huomioon luonnon kantokyvyn rajat. Kunnat kytkeytyvätkin suoraan Agenda 2030 tavoitteiden kirjoon esimerkiksi koulutuksen, hyvinvoinnin, vesi-, energia- ja jätehuollon ja liikenteen järjestämisessä. (Kuntaliitto b; Ulkoministeriö a.)

Heinolan kaupungin nykyinen strategia hyväksyttiin vuonna 2018 ja se päivitettiin vuonna 2020. Kuntalain mukaisesti vuonna 2022 Heinolan kaupunki päivitti strategiansa vastaamaan tulevia toimintaympäristön muutoksia. Suurin tapahtuva muutos on vuonna 2023 voimaantuleva hyvinvointialueuudistus. (Heinola 2022b.) Muita toimintaympäristön muutostekijöitä ovat julkisen talouden kestävyys, alueiden eriarvoistuminen, monipaikkaisuus ja paikkariippumattomuus, lähiluonnon merkitys, väestönrakenteen muutokset, digitalisaatio, ilmastonmuutos ja TE-palvelut 2024 uudistus (Heinola 2022c).



Kuva 1. Kestävän kehityksen tavoitteet (Ulkoministeriö b)

Strategian päivitysprosessia tehtiin yhdessä kaupungin henkilöstön, luottamushenkilöiden, asukkaiden ja muiden sidosryhmien kanssa ja eri osapuolia otettiin mukaan prosessiin eri tavoilla muun muassa kyselyiden, haastattelujen ja työpajojen avulla (Heinola 2022c). Päivityksen tuloksena arvoja kiteytettiin ja täsmennettiin. Heinolan kaupungin arvot ovat välittäminen, uudistuminen ja tuloksellisuus (kuvio 7). Strategiapäivityksen myötä kaupungin strategia kiteytyi neljään päämäärään: hyvinvoinnin kasvu, uudistuva työ ja asuminen, vahva kaupunkiyhteisö ja kestävä talous (kuvio 6). (Heinola 2022d.)



Kuvio 6. Heinolan strategiset päämäärät Salmela 2022 (mukailtu Heinola 2022f)

VÄLITTÄMINEN

Välitämme toisistamme. Kohtaamme, kysymme, kerromme ja kuuntelemme.

Teemme yhdessä ja arvostamme toisiamme. Välitämme toisistamme. Kohtaamme, kysymme, kerromme ja kuuntelemme. Teemme yhdessä ja **arvostamme toisiamme.**

UUDISTUMINEN

Haastamme itseämme ajattelemaan toisin. Kokeilemme, kehitämme ja kannustamme. Haluamme parempaa, emme roiku menneessä vaan **katsomme tulevaan.**

TULOKSELLISUUS

Toimimme tavoitteellisesti. Pohdimme, pistämme töpinäksi ja **saamme asioita aikaan.** Olemme johdonmukaisia.

Kuvio 7. Heinolan kaupungin arvot Salmela 2022 (mukailtu Heinola 2022f)

3.2 Innovaatiotoiminta ja ekosysteemit

Yhteiskunnan ja elinkeinoelämän uudistajana innovaatiotoiminnalla on tärkeä rooli tuottavuuden ja viennin kasvatuksessa. Tavoitteena on vahvistaa olosuhteita, jotka kannustavat yrityksiä, yhteisöjä ja erilaisia organisaatioita innovaatiotoimintaan, uudistumaan ja kasvamaan myös kansainvälisesti. Innovaatiolla tarkoitetaan uutta käyttöön otettua ideaa, jonka tarkoitus on tuottaa asiakkaalle lisäarvoa. Ne voivat olla tuotteita, palveluita, erilaisia prosesseja tai systeemejä ja niiden avulla voidaan hakea uudenlaisia ratkaisuja viheliäisiin yhteiskunnallisiin ongelmiin ja ne ovat usein vuosien tutkimus- ja kehitystyön tulos. Julkisella sektorilla innovaatioiden tunnistettavia piirteitä ovat asiakaslähtöisyys, avoin toiminta, verkostoituminen ja sosiaaliset innovaatiot. Innovaatioiden perusta on koulutuksessa ja osaamisessa. Uusia näkökulmia ja ratkaisuja syntyy, kun eri alojen toimijat ja asiantuntijat, yritykset, korkeakoulut ja tutkimuslaitokset tekevät yhteistyötä ja vanhoja käytäntöjä verkostoissa ja systeemeissä uskalletaan kyseenalaistaa. Tällöin tieto on mahdollista jalostaa osaamiseksi ja innovaatiotoiminnaksi. (Työ- ja elinkeinoministeriö a; Kuntaliitto c.)

Kuitenkin erilaiset talouden, teknologian ja arvonluonnin murrokset haastavat edelleen innovaatiotoimintaa, joka edellyttää uudenlaisen osaamisen kehittämistä, digitaalisia valmiuksia ja asiakkaiden tarpeiden syvällisempää ymmärtämistä (Työ- ja elinkeinoministeriö b). Sitran (2023) mukaan digitalisaatio on viime aikojen merkittävin teknologinen kehitys ja poikkileikannut jo lähes kaikkia toimialoja. Samaan aikaan kun toiminta siirtyy yhä enemmän erilaisiin digitaalisiin ympäristöihin myös digitaalisessa muodossa oleva datan kerääminen ja hyödyntäminen on tullut osaksi toimintaa. Kun dataa kertyy enemmän, kasvaa samalla tarve osata käsitellä tätä dataa entistä tehokkaammin ja hyödyntää eettisesti, mikä näkyy toimintatavoissa ja uuden osaamisen tarpeina.

Megatrendit 2023 artikkelissa puhutaan digivallanpitäjistä ja datatalouden pelisäännöistä ja näiden murroksesta, joka mahdollistaa hajautetumman toiminnan ja ekosysteemien rakentaminen korostuu. (Sitra 2023). Samaa ideologiaa voidaan jalkauttaa julkisen sektorin ja yritysten välisiin ekosysteemeihin ja innovaatiotoimintoihin esimerkiksi tiedolla johtamiseen.

Ekosysteemit ovat keskinäisriippuvia verkostoja, joita rakentuu yritysten, yrittäjien, tutkimuslaitosten, korkeakoulujen, julkishallinnon ja kolmannen sektorin toimijoiden välille. Nämä verkostot voivat toimia erilaisilla alustoilla, jotka ovat monisuuntaisia vuorovaikutus-, verkostoitumis-, ja markkinointipaikkoja. Tällaiset digitaaliset alustat mahdollistavat laajamittaisempia ja nopeasti skaalautuvia vaikutuksia. Julkinen sektori ei voi itse suoraan johtaa ekosysteemejä, vaan sillä on tärkeä rooli niiden rakentamisessa ja kehittämisessä. Yhteiset ratkaisut ja valinnat vaativat tietoperustaa, joka tukee päätöksentekoa ja jatkuvaa vuoropuhelua. (Työ- ja elinkeinoministeriö b.)

Heinolan kaupungissa on monimuotoista yritystoimintaa suurteollisuudesta pieniin kivijalkayrityksiin. Mäkilän (2022) mukaan kaupungin oman tietoisuuden, yritysten tietoisuus, yhteis- ja hanketyö ovat lähteneet vahvistamaan ekosysteemiä. Innovaatiotoiminta ja ekosysteemityö keskittyy vahvasti kestävän kehityksen tavoitteisiin ja kaupungin oma kestävän kehityksen toimintaohjelma pohjautuu Aalborgin sopimukseen, YK: kestävän kehityksen tavoitteisiin ja Pariisin ilmastositoumukseen.

Esimerkiksi hiilineutraaliksi pyrkivien kuntien, HINKU-verkoston kaupunki liittyi vuonna 2019. Heinolan ilmastotiekartta (HIT) jota koottiin yhdessä monialaisten toimijoiden kanssa (Business Heinola e.) Lisäksi Heinola on yksi Lahden kaupunkiseudun MAL-sopimuksessa (maankäytön, asumisen ja liikenteen kehittäminen), mukana olevista kaupungeista sekä tarjoaa yrityksille ja yhdistyksille ilmastokumppanuutta yhdessä Päijät-Hämeen liiton kanssa. (Heinola 2022e.)

” Kaupungin tulisi toimia alustana terveelle, eettiselle ja monipuoliselle kestävän kehityksen huomioon ottavalle yritystoiminnalle ”

Liisa Koski-Lukkari (2023)

3.3 Elinvoimapalvelut yrityksille

Mäkilä (2022) kertoi haastattelussaan kuinka Heinolan kaupungin elinvoimapalvelut muodostuivat nykyiselleen vuoden 2017 toimeenpannun organisaatiouudistuksen myötä. Uuden kuntalain myötä silloisen organisaation tarkoituksenmukaisuutta strategian toimeenpanon ja tarpeita ajatellen pohdittiin uudelleen. Kunnalla on kaksi tärkeää tehtävää: huolehtia kunnan elinvoimasta ja asukkaiden hyvinvoinnista. Yhteistyössä viranhaltijoiden ja luottamushenkilöiden kanssa organisaatiossa hahmoteltiin erilaisia malleja siitä, mitä Heinolan kaupungin elinvoimatoimiala voisi tulevaisuudessa olla.

Lopputuloksena päädyttiin yhdistämään eri toimialoilta toimintoja, joista muodostui elinvoimaisuutta edistävä organisaatio (kuvio 8). Elinvoimatoimialan ytimeksi muodostuivat elinkeino- ja työllisyyspalvelut. Lisäksi elinvoimatoimialaan yhdistettiin kaupunkisuunnittelu ja kiinteistö- ja mittauspalvelut, jotka toteuttavat eteenpäin katsovaa kaupungin suunnittelua. Kulttuuritoimi lisättiin elinvoiman organisaatioon tuomaan kulttuurista sisältöä asukkaille ja houkuttelemaan ihmisiä.

Organisaatiolle uutena asiana silloin ollut kaupunkimarkkinointi päätettiin myös lisätä elinvoimatoimialaan, tarkoituksena yhdistää markkinoinnillisia ja myynnillisiä tavoitteita ja saada kaupunkiin esimerkiksi uusia asukkaita, yrityksiä, matkailijoita. (Mäkilä 2022.)



Kuvio 8. Heinolan kaupungin elinvoimatoimiala koostuu viidestä palvelualueesta (Salmela 2022)

Yrityksille suuntatuissa elinvoimapalveluissa avainasemassa on yritysten konkreettinen tukeminen ja kehittäminen. Kasvua edistetään ja eri toimialojen vahvuuksia pyritään yhdistämään ja hyödyntämään luoden eri toimijoiden kesken ekosysteemiä, joka tukee monitahoista toimijuutta ja yhteistyötä. (Business Heinola c.) Heinolan kaupungin elinvoimapalvelut tarjoavat yritysasiakkailleen asiantuntija-apua erilaisiin kehitys- ja koulutushankkeisiin, liiketoiminnan kehittämiseen ja työvoiman hankintaan yhteistyötahojen kanssa (Business Heinola d). Elinvoimapalvelut auttavat myös yrityksiä ELY-keskuksen tarjoamien yritysten kehittämisspalvelujen kartoituksessa (Business Heinola d).

Heinolan elinvoimatoimialan työllisyyspalveluissa toteutetaan paljon palveluja lakisääteisten palveluiden lisäksi, jotta alueen työmarkkinoita voidaan palvella parhaalla mahdollisella tavalla, oli kyseessä työnhakija tai -antaja. Työllisyyspalveluiden yhtenä tehtävänä on seurata toimintaympäristön tapahtumia ja viestiä sitä mukaa asiakkaille työelämän kentän kehittymistä, esimerkiksi puhuttaessa TE24-uudistuksesta. (Auvinen 2022.)

Uudistuksen myötä työllisyyspalvelut siirtyvät kuntaomisteiseksi, tavoitteena palvelun suoraviivaistaminen ja paineen antaminen palvelun laadun kehittämiseen. Työllisyyspalvelut ovat aloittaneet tiiviimmän yhteistyön koulutuskeskus Salpauksen kanssa, jonka tavoitteena on saada lisää opiskelijoita Salpaukseen ja työvoimaa Heinolassa toimiviin yrityksiin. (Auvinen 2022.)

4

Asiakaskokemus

- 4.1 Mitä asiakaskokemus on
- 4.2 Asiakaskokemuksen tärkeys
- 4.3 Asiakaskokemuksen johtaminen
- 4.4 Henkilöstökokemus
- 4.5 Kaupungin toimintaa ohjaa lait

4.1 Mitä asiakaskokemus on

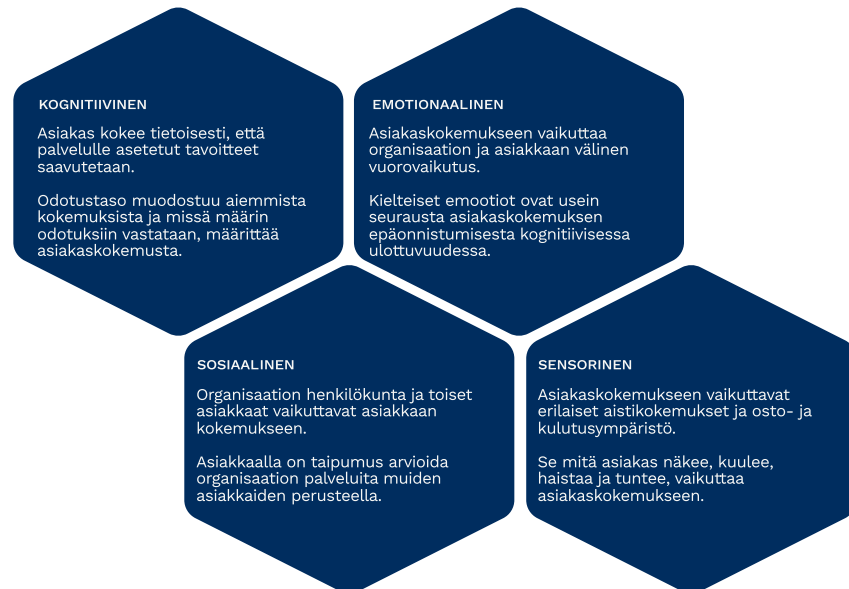
Asiakkaan kokemus tuotetusta palvelusta on aina subjektiivinen ja kokonaisvaltainen. Kokemus muodostuu asiakkaan ja yrityksen välisissä vuorovaikutushetkissä, joita kutsutaan kontaktipisteiksi. Asiakaskokemus jäsentyy aina asiakkaan näkökulmasta. Se on väline toteuttaa asiakaslähtöisyyttä käytännössä ja se koetaan organisaation kyvyksi ennakoida asiakkaiden muuttuvia tarpeita, reagoida niihin ja oppia niistä ja täten luoda arvoa tuottavia palveluita. Niin yksityiset kuin julkiset organisaatiot, kaikki luovat erilaisia asiakaskokemuksia. Asiakaskokemus on noussut viimeisen vuosikymmenen aikana organisaatioiden strategiseen sanastoon. Yritykset ja organisaatiot ovat nostaneet asiakaskokemuksen keskeiseksi toimintaa ohjaavaksi tavoitteeksi, ja siitä on tullut organisaatiolle asiakaslähtöisyyden konkretisoinnin väline ja tutkimuksissa on osoitettu organisaation aidon asiakaslähtöisyyden olevan avaintekijä parempaan menestymiseen. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 19–21.)

Saarijärven ja Puustisen (2020, 54) mukaan asiakaskokemuksen ominaispiirteitä ovat ajallinen luonne, kosketuspisteiden merkitys ja moniulotteisuus. Ajallinen luonne rakentuu aina yksittäisestä kokemuksesta asiakassuhteen tasolle. Tällöin huomio kiinnittyy asiakkaan koko polkuun, ennen palvelua, palvelun aikana ja palvelun jälkeen.

Kosketuspisteiden merkitys eli ne kontaktipisteet, jotka koetaan subjektiivisesti, vaikuttaa asiakkaan ja organisaation välisiin vuorovaikutustilanteisiin (kuvio 9a). Moniulotteisuus tarkoittaa sitä, että asiakkaan kokemus on aina kognitiivinen, emotionaalinen, sosiaalinen ja sensorinen kokemus (kuvio 9b).



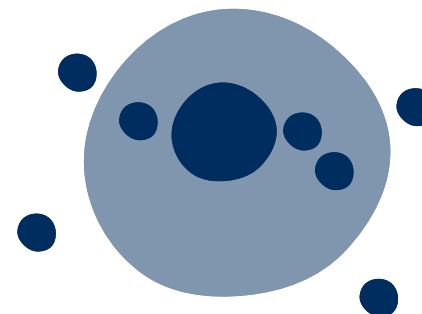
Kuvio 9a. Kosketuspisteet asiakkaan polussa Salmela 2023 (Saarijärvi & Puustinen 2020, 73–78)



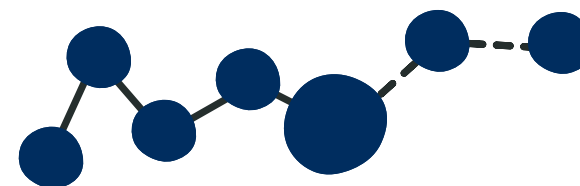
Kuvio 9b. Asiakaskokemus on moniulotteinen Salmela 2023 (Saarijärvi & Puustinen 2020, 78–80)

Tuulaniemi (2011) jakaa asiakaskokemuksen kolmeen tasoon: toiminta, tunteet ja merkitys. Toiminnan tasolla tarkoitetaan palvelun kykyä vastata asiakkaan tarpeeseen, palvelun saavutettavuuteen ja sujuvuuteen. Tunnetasolla tarkoitetaan asiakkaalle syntyviä tunteita ja kokemuksia. Merkitystasolla puolestaan tarkoitetaan asiakkaalle syntyvää henkilökohtaista merkityksellisyyttä. Saarijärvi ja Puustinen (2020, 70–71) puolestaan kuvaavat asiakaskokemusten olevan monitasoisia ja rakentuvan seuraavanlaisesti; staattisella, dynaamisella ja asiakkuussuhteen tasolla (kuvio 10). Staattisella tasolla keskitytään organisaation yksittäisen palvelun ja asiakaspolun rakentamiseen ja sen asiakaskokemuksen kehittämiseen. Dynaamisella tasolla asiakaskokemukseen vaikuttavat asiakkaan aiemmat kokemukset organisaation palveluista ja siksi on tärkeää, että erillisten kokemusten välillä säilyy yhteys. Asiakkuussuhteen tasolla korostuu, että tunnistetaan myös yksittäisten asiakaskokemusten ulkopuolisten kontaktipisteiden mahdollisuudet ja niiden rakentaminen. Asiakkuussuhteen tasolla tavoitteena on luoda hyvää asiakaskokemusta moniulotteisesti ja kehittää suhdetta ja jatkuvuutta pidemmällä aika välillä.

ASIAKKUUSSUHTEEN TASO



DYNAAMINEN TASO



STAATTINEN TASO



Kuvio 10. Asiakaskokemuksen tasot Salmela 2023 (Mukailtu Saarijärvi & Puustinen 2020)

B2B (business to business) -asiakaskokemuksen luonne on kuitenkin erilainen kuin B2C (business to customer) -asiakaskokemuksen. B2C-asiakaskokemuksessa asiakkaana on yksilö, joka kokee asiat moniulotteisesti, kun taas B2B-kokemus on harvoin yksilön määrittelemä. B2B-asiakaskokemus on monimutkaisempi ja siinä korostuvat eri asiat kuin B2C-asiakaskokemuksessa, riippuen aina siitä, millainen palvelu on kyseessä. Monimutkaiset rakenteet, prosessit, projektit, asiantuntijapalvelut tai erilaiset kokonaisvaltaiset ratkaisut, määrittelevät kosketuspisteiden määrän ja laadun. B2B-asiakassuhteet ovat tyypillisesti pitkiä ja tällaisissa tapauksissa korostuu erityisesti asiakassuhdetason tapa toimia. Asioita, joita B2B-asiakkuussuhteessa tarkastellaan ovat kyky osoittaa sitoutumista, tyydyttää asiakkaan tarpeet proaktiivisesti, olla vastaanottavainen ja halu kehittyä asiakkaiden kanssa (kuvio 11). (Saarijärvi & Puustinen 2020, 85–87; Holma ym. 2021.) Tässä työssä tarkastellaan nimenomaan yritysasiakkaan kokemusta kuntaorganisaation tuottamista palveluista ja yritysasiakkaiden kokemuksista.

Kohderyhmien valinta on asiakaskokemuksen kehittämisen lähtökohta. On ymmärrettävä, ketä asiakkaat ovat ja millaiset ovat heidän tarpeensa. Mitä tarkemmin organisaatio pystyy määrittelemään asiakkaansa, sitä helpompaa asiakkaiden kokemusta on kehittää. B2B -asiakaskokemuksessa demografisilla tiedoilla esimerkiksi sukupuolella ei juurikaan ole merkitystä, vaan sillä, millaista ongelmaa asiakas yrittää ratkaista. Tätä kutsutaan tarvepohjaiseksi segmentoinniksi. (Holma ym. 2021.)



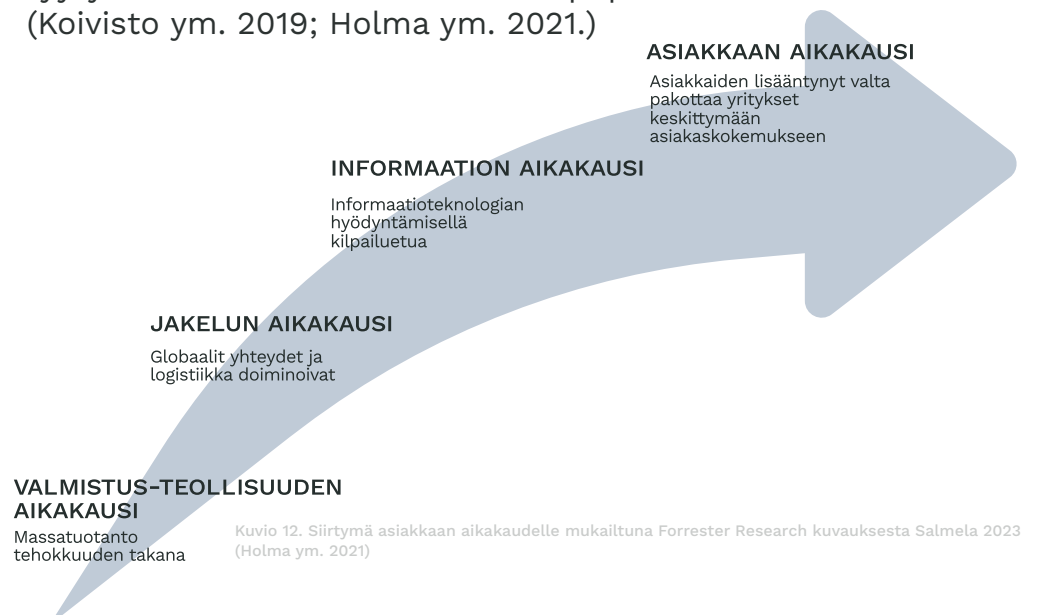
Kuvio 11. Asiakaskokemus B2B-elementit Salmela 2023 (Mukailtu Saarijärvi & Puustinen 2020)

4.2 Asiakaskokemuksen tärkeys

Asiakkaan kokemus on ykkösasia. Kun asiakas on tyytyväinen, tieto leviää helpommin asiakkaan ja heidän kollegoiden välisissä keskusteluissa. Organisaation sisällä tyytyväinen asiakas kohottaa myös henkilöstön mieltä ja lisää tyytyväisyyttä omaan työhön sekä kannustaa tekemään asioita entistä paremmin. (Mäkilä 2022.) Tätä samaa toteaa kirjassaan ”Menestys syntyy asiakaskokemuksesta: B2B-johtajan opas” Holma ym. (2021). Elinkeinoelämän kannalta on erityisen tärkeää, kuinka yritykset kaupungissa pärjäävät. Asiakkaan palvelemiseen liittyy kaikki kaupungin sisäiset toiminnot ja on monen asian summa, että yritys tulee palveltua. Tällöin prosessien on oltava sujuvia. (Auvinen 2022.)

Asiakkaan kokemuksen merkitys on kasvanut merkittävästi ja asiakaslähtöisyys sekä asiakaskokemus ovat lisääntyneet organisaatioiden strategisena kilpailukeinona (kuvio 12). Forrester Reasarchin mukaan (Holma, ym 2021) organisaatiot, jotka kykenevät ymmärtämään syvällisesti asiakkaiden tarpeita pystyvät tuottamaan parempaa asiakaskokemusta. Palvelun on tuotettava asiakkaalle arvoa ja hyötyä, josta he ovat valmiita maksamaan tai antamaan omaa aikaansa.

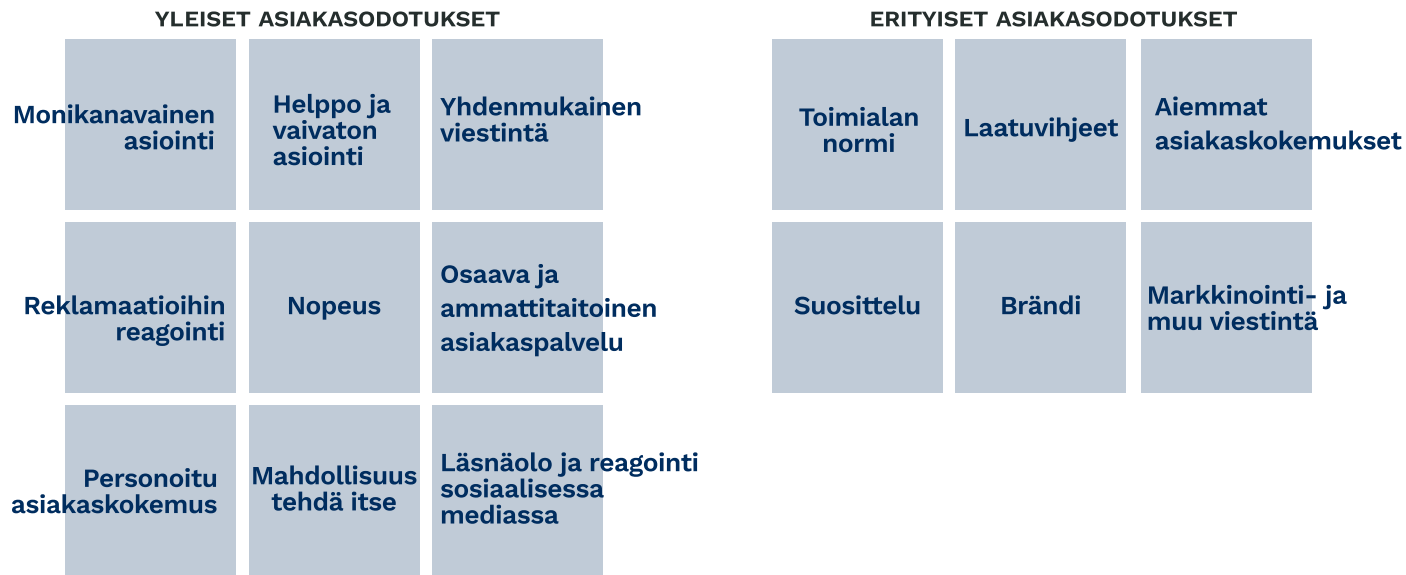
Organisaatioiden on ennakoitava heidän tarpeensa erilaisista palveluratkaisuista ennen kuin he ovat niistä itsekään tietoisia. Vaikka yritysten ja organisaatioiden välisessä liiketoiminnassa korostuvat enemmän toiminnalliset tarpeet, koostuvat nämäkin lopulta ihmisistä ja inhimillisestä toiminnasta. Tutkimusten mukaan positiivinen asiakaskokemus vaikuttaa suoranaisesti organisaation menestymiseen, tulokseen ja organisaation arvon nousuun kilpailijoihin verrattuna. Asiakaskokemuksen systemaattinen kehittäminen tuo organisaatiolle mitattavia hyötyjä. Kun kokemus asiakkaalla on hyvä, asiakasuskollisuus kasvaa, asiakkaiden suosittelut kasvavat ja markkinoinnin tarve vähenee. Asiakastyytyväisyys lisää myös henkilöstön tyytyväisyyttä, sillä tyytyväisiä asiakkaita on mukavampi palvella. (Koivisto ym. 2019; Holma ym. 2021.)



Tässä työssä kaupunkimuotoilu toimii viitekehyksenä tarkastelulle yritysten kaupunkikokemuksesta. Tarkastelun kohteena on, millä tavoin Heinolan kaupunki voi parantaa yritysten kaupunkikokemusta muotoiluosaamisen avulla. Kaupunkimuotoilun merkittävä hyöty on prosessiosaaminen, joka pohjautuu muotoiluajatteluun. Muotoiluosaamisen hankkimisen avulla kaupungit voivat kehittää systemaattisesti asiakaskokemusta ja kaupunkikokemusta aina operatiivisen toiminnan tasolta strategiselle tasolle. (Ikävalko 2021a, 16–18.)

Asiakkaiden kokemus palvelusta pohjautuu aina asiakkaan odotuksiin palvelusta ja alkaa rakentua asiakkaan mielessä jo paljon ennen asiakkuussuhteen syntymistä. Odotukset liittyvät muun muassa organisaatioon liittyvien käsitysten, mielikuvien ja brändiviestinnän pohjalta. B2B -liiketoiminnassa asiakaskokemus on yhtä tärkeää, sillä myös yritysten välisessä liiketoiminnassa, kauppaa tekevät ihmiset. B2B -liiketoiminnassa on tärkeää ymmärtää asiakkaan liiketoiminnan logiikka ja heidän tarpeensa, mikä auttaa asiakasta menestymään ja miten toiminta hyödyttää edelleen heidän asiakkaitansa. Asiakastarpeet ovat niitä tarpeita, joita asiakas yksiselitteisesti tarvitsee ja joihin organisaatiot pyrkivät palveluillaan vastaamaan. (Holma ym. 2021; Saarijärvi & Puustinen 2020, 89–91.)

Saarijärvi ja Puustinen (2020, 92–94) kuvaavat asiakasodotusten rakentuvan monista eri tekijöistä ja odotuksilla on aina jokin kohde. Yleiset asiakasodotukset kuvaavat millaisia asiakaskokemuksia vakiintuneet käytännöt ovat muodostaneet. Erityiset asiakasodotukset taas puolestaan kohdistuvat aina tiettyyn organisaatioon tai palveluun. Odotukset koostuvat monen eri tekijän yhteisvaikutuksesta, jotka koostuvat monista eri lähteistä ja jotta näitä asiakaskokemuksia voidaan johtaa, organisaatiolla on oltava ymmärrys siitä, millaisia asiakkaiden odotukset ovat ja mistä lähteistä ne muodostuvat (kuvio 13). Asiakaskokemusta voidaan vahvistaa odotukset ylittävällä kokemuksella tai päinvastaisesti heikentää odotukset alittavalla ja tällä on suora vaikutus asiakaskokemukseen ja siksi myös asiakasodotusten johtaminen on tärkeää.



Kuvio 13. Yleiset ja erityiset asiakasodotukset Salmela 2023 (Saarijärvi & Puustinen 2020, 95–100)

Panostamalla asiakaskokemukseen organisaatio varmistaa, että asiakkaan polku ja kaikki siellä olevat kontaktipisteet on tarkoitettu toteuttamaan tavoitetta, joka strategiassa on määritelty. Keskittymällä tämän kehittämiseen voidaan varmistaa tarjottavien palveluiden luovan asiakkaalle juuri sellaista arvoa, jonka sen on ollut tarkoitus luoda. Digitalisaation kehittymisen myötä vuorovaikutus organisaatioiden välillä on moninaistunut, mutta myös monimutkaistunut ja se edelleen on nostanut asiakaskokemusta toiminnan kehittämisen tavoitteeksi.

Tällöin myös tarve asiakaskokemuksen johtamiseen ja kontaktipisteiden kehittämiseen on kasvanut, jotta palvelut olisivat entistä saavutettavampia ja palvelisivat asiakasta parhaalla mahdollisella tavalla. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 26–27.)

4.3 Asiakaskokemuksen johtaminen

Heinolan kaupungin elinvoimapalveluiden yhtenä tehtävänä on auttaa yrityksiä löytämään toisistaan yhteistyökumppaneita ja sitä kautta rakennetaan heinolalaisista ja päijät-hämäläisistä yrityksistä osaltaan verkostoa, joka rakentaa ekosysteemiä. Harva yritys pärjää enää yksin, joten on tärkeää hakea ympärille kumppanuusverkostoa. Tässä kaupungilla on mahdollisuus toimia alustana hyvälle ekosysteemi- ja innovaatiotoiminnalle. (Koski-Lukkari 2022.)

Organisaation johdon tärkein tehtävä on strategian onnistuminen ja toimeenpanon varmistaminen. Asiakaskokemuksen toteutuminen strategiassa vaatii organisaation johdolta kykyä tarkastella organisaation toimintaa ja rohkeasti uudistaa sitä. Johtamisessa tulisi ottaa huomioon toimintaympäristön ja kilpailutilanteiden muutokset. (Korkiakoski 2019). Maailmasta on tullut entistä epävakampi, epävarmempi, monimutkaisempi ja epäselvempi (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity -VUCA), joka tarkoittaa esimerkiksi sitä, että tietoa on valtavasti saatavilla jatkuvasti, kaikki tapahtuu reaaliajassa ja asiakaskäyttäytyminen muuttuu nopeasti. Tämä vaatii organisaatiolta myös jatkuvasti reagointia ja ketterää strategian tarkastelua, suunnittelua ja erilaisten skenaarioiden pohtimista. (Bennet & Lemoine 2014.)

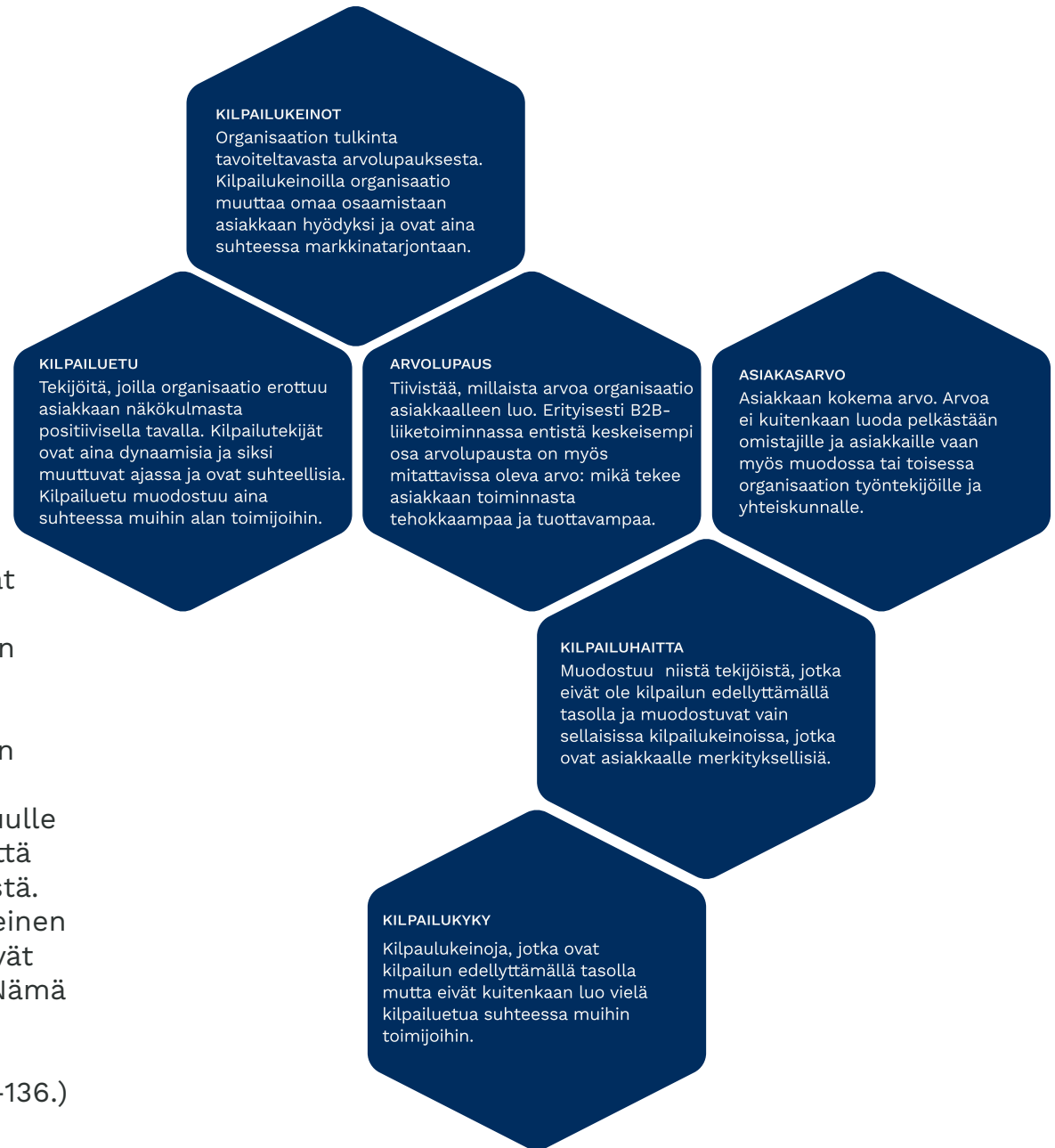
Kaupungin tulee olla tietoinen mitä toimintaympäristössä tapahtuu ja kuinka ne peilautuvat valtion talouteen ja edelleen kuntien talouteen. Toimintaympäristössä tapahtuvat muutokset vaikuttavat kaupunkien toimintaan ja palvelukehitykseen sekä siihen, millaisia palveluita yrityksille ja asukkaille tarjotaan. (Koski-Lukkari 2022.)

Strateginen muotoilu toimii viitekehyksenä tarkastellessa asiakaskokemusta strategiassa ohjaavana tekijänä. Aihetta tarkastellaan asiakkuuksien johtamisen näkökulmasta Heinolan kaupungissa, koska asiakaskokemuksesta vastaa aina viime kädessä organisaation johto. Johdon tasolla tulisi tarkastella, mitkä ovat ne arvokkaat asiat, joita tavoitellaan ja sen jälkeen organisaatiossa toteutetaan ne. Strategiassa on tavoitteet, joita täytyy ymmärtää entistä paremmin, millaisia päätöksiä se vaatii, jonka jälkeen organisaatiossa toimeenpannaan niitä tavoitteita arkityössä. (Mäkilä 2022.)

Asiakaskokemuksesta vastaa aina viime kädessä organisaation toimitusjohtaja ja hallitus. Kuitenkin operatiivinen toiminta ja sen vastuu jakautuvat muualle organisaatioon. Jotta asiakaskokemus olisi organisaation konkreettinen tapa ajatella liiketoimintaa, täytyy ymmärtää strategisen suunnittelun ja operatiivisen toiminnan erot. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 38–39.)

Saarijärvi ja Puustinen (2020, 42–43) toteavat organisaatiossa strategisen suunnittelun vastaavan asiakaskokemuksen omistajaohjauksellisista tavoitteista ja strategisista valinnoista, millaista asiakaskokemusta organisaatio tavoittelee. Operatiivinen toteutus vastaa siitä, että organisaation strategisesti suunnitellut tavoitteet siirtyvät tehokkaasti ja mitattavasti käytäntöön. Omistajaohjauksella tarkoitetaan organisaation hallitusta, joka luo taloudellisten tavoitteiden avulla keskeiset raamit sille, miten organisaatio voi suunnitella ja toteuttaa asiakaskokemuksia.

Holma ym. (2021) toteavat myös, että strategian on oltava dynaaminen osa päätösten tekoa ja integroiduttava henkilöstön arkeen ja mahdollistettava myös ketterät muutokset, koska asiakastarpeet ja -odotukset muuttuvat jatkuvasti. Jotta asiakaskokemus olisi toimintaa ohjaava tekijä, organisaation tulee rakentaa erilaiset roolit, prosessit, tasot ja toiminnot yhtenäiseksi toiminnaksi. Asiakaskokemuksen operatiivinen toiminta on strategian toteuttamista, ja vaatii erilaisia työkaluja työskentelyn tueksi, jotka auttavat jokapäiväisessä työskentelyssä. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 192, 205.)



Strategisessa suunnittelussa lähtökohtana ovat asiakaskokemukseen liitettävät käsitteet. Ne luovat konkretiaa ja helpottavat hahmottamaan asioiden välisiä suhteita. Keskeistä on, että organisaation johto pystyy valitsemaan ne keskeisimmät käsitteet ja ymmärtämään niiden sisällön, niiden väliset suhteet ja osaa viestiä niistä oikein ja ymmärrettävästi myös koko muulle organisaatiolle. Johdon on varmistettava se, että organisaatiolla on yhteinen ymmärrys käsitteistä. Asiakaskokemus itsessään on strategian keskeinen käsite, mutta siihen sisältyy toisiaan täydentävät oheesessa (kuvio 14) kuvatut kuusi käsitettä. Nämä ohjaavat strategisia valintoja konkretisoimalla organisaatiolle millaista asiakaskokemusta tavoitellaan. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 135–136.)

Kuvio 14. Asiakaskokemuksen kuusi täydentävää käsitettä Salmela 2023 (mukailtu Saarijärvinen & Puustinen 2020)

Asiakaskokemusta tulee johtaa systemaattisesti ja luoda selkeät toimintamallit, jotka yhdistävät organisaation toiminnot, ihmiset, palveluprosessit ja teknologian, jotta voidaan rakentaa yhtenäistä ja erinomaista asiakaskokemusta ja edelleen luoda kilpailuetua. Sen kehittäminen ja johtaminen vaatii mittaamista. Organisaatiot pystyvät kehittymään, ja mittaamisen kautta saadaan informaatiota mihin suuntaan organisaatio on menossa. Asiakkaan kokemusta on vaikea mitata, jolloin organisaatioiden tulee keskittyä olennaisiin mittareihin. Mittaamisessa on hyvä keskittyä kolmeen tasoon: asiakkaan kokemukseen, asiakaskäyttäytymiseen vaikuttaviin tekijöihin sekä asiakaskokemuksen vaikutukset kasvuun ja kannattavuuteen (kuvio 15). Tärkeää on kuitenkin pitää nämä kolme tasoa erillään toisistaan. (Holma ym. 2021; Saarijärvi & Puustinen 2020, 231–233.)

Asiakkuuksien johtaminen on hyvä lähtökohta tunnistaa, millaisten asiakasryhmien kokemusta halutaan kehittää. Tätä varten kehitetty CRM-asiakkuuksienhallinta järjestelmä (Customer Relationship Management) mahdollistaa organisaatioiden oppia asiakkaiden tarpeista ja toiveista systemaattisemmin. CRM-järjestelmän toimivuuden edellytyksenä on tuoda organisaatiolle selvästi esille, miksi järjestelmä otetaan käyttöön ja mitä sillä tavoitellaan. Lisäksi henkilöstön sitouttaminen ja sitoutuminen järjestelmän käyttämiseen on tärkeää. Datan määrän ja laadun kasvaessa organisaatio kykenee oppimaan asiakkaistaan ja rakentamaan entistä tarkempia profiloitteja. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 128–131.) Heinolan kaupungin elinvoimapalvelut on ottamassa lähitulevaisuudessa CRM-järjestelmän käyttöön yritysasiakkaita varten, tavoitteena parempi asiakkuuksien johtaminen ja palvelunlaadun parantaminen.



Kuvio 15. Asiakaskokemuksen mittaamisen kolme tasoa Salmela 2023 (Mukaiilu Saarijärvinen & Puustinen 2020)

4.4 Henkilöstökokemus

Aiemmissa luvuissa määriteltiin mitä asiakaskokemus on, miksi se on tärkeää ja kuinka sitä johdetaan, mutta organisaation strategisten tavoitteiden onnistumisen edellytyksenä on myös operatiivisen tason kokemus eli henkilöstön kokemus. Digitalisaatio on muuttanut myös työntekijöiden maailmaa, myös työntekijät käyttävät samoja digitaalisia kanavia ja omaavat samanlaiset tarpeet kuin asiakkaat. (Korkiakoski 2019.)

Henkilöstökokemuksella Korkiakoski (2019) tarkoittaa työntekijän kokemusta työnantajasta, joka on syntynyt erilaisten mielikuvien, vuorovaikutustilanteiden ja työntekijän kokemien tunteiden perusteella. Henkilöstön tyytyväisyys näkyy asiakaskokemuksessa välittömästi. Työntekijöiden odotukset työnantajaa kohtaan ovat muuttuneet, kyse ei ole enää ainoastaan rahallisesta kompensatiosta vaan myös organisaation sisäisestä kulttuurista ja siksi organisaatioiden tulisi entistä tarkemmin tunnistaa työntekijöilleen tarjoamia kokemuksia.

Haastattelussa Mäkilä (2022) toteaa, että on tärkeää kuunnella organisaation henkilöstöä ja antaa ajattelun vapautta. Kuitenkin ilman määrätietoista johtamista on haastava saada todella hyviä tuloksia aikaan. Ajattelutavan muutos vaatii organisaatiolta voimakasta halua kehittää sisäistä yhteistyötä ja edelleen yhteistyötä yritysten kanssa. Esimerkiksi teknologian ja digitaalisten työkalujen hyödyntäminen, omassa työssä. Asiakaskokemus on kuitenkin se, mistä hyvin moni asia lähtee.

Henkilöstökokemuksen kehittämisen tavoitteena on rakentaa toimintaedellytykset, jotka mahdollistavat sen, että työntekijä voi keskittyä työhönsä, eli tuottamaan arvoa asiakkaalle. Työntekijöillä tulisi olla selkeä käsitys organisaation toiminnasta, millaisia tuloksia työntekijöiltä odotetaan, millainen kehityspolku heillä voisi organisaatiossa mahdollisesti olla, ja tuntea asiakkaat. Asiakasrajapinnassa toimivalla henkilöstöllä on kyky tuottaa erinomaista asiakaskokemusta, reagoida asiakkaan tarpeisiin ja selkeästi määriteltyjen mutta riittävän väljien rajojen avulla päättää asiakasta koskevista asioista. Tämä tarkoittaa yrityskulttuurissa sitä, että organisaatio luottaa asiakasrajapinnassa työskentelevään henkilöstöön. Lisäksi, kun työntekijöillä on tarvittavat työkalut ja osaaminen, he pystyvät toteuttamaan asiakkaan odottamia kokemuksia. (Korkiakoski 2019; Holma ym. 2021.)

Yrityskulttuuri näkyy asiakkaalle myös sisäisen yhteistyön toimivuutena tai toisaalta puuttumisena. Jos organisaatiossa vallitsee liian voimakas sisäinen vastakkainasettelu tai politikointi, asiakas törmää näihin ristiriitoihin jatkuvasti asioidessaan organisaation kanssa. Sisäiset ristiriidat

organisaatiossa ovat merkittäviä lähteitä huonolle asiakaskokemukselle. Tämän vuoksi henkilöstökokemus ja kulttuuri vaikuttavat henkilöstön sitoutumiseen ja edelleen työmotivaatioon. Sitoutuneet työntekijät ovat tutkimusten mukaan motivoituneempia ja pysyvät organisaation palveluksessa. (Holma ym. 2021.)

Auvinen (2022), puhuu haastattelussaan yritysten olemassa olevan työvoiman työkyvystä ja hyvinvoinnista, kuinka saataisiin pidettyä henkilöstöstä mahdollisimman hyvää huolta, että heitä saataisiin pidettyä pidempään. Olisi tärkeää organisaatiossa tarkastella työvoimaa, myös olemassa olevan työvoiman näkökulmasta ja pitää myös yrityksen pitovoimasta huolta työntekijöiden kannalta. Tällä Auvinen viittaa haastattelussaan kaupungin yrityksille järjestämään työkykyiltään. Yhtä lailla kuntaorganisaation on pidettävä huolta henkilöstöstään, lakisääteisten palveluiden lisäksi.

4.5 Kaupungin toimintaa ohjaa lait

Kuntaorganisaatio on rinnastettavissa yrityksen analogiaan (Koski- Lukkari 2022). Kuntaorganisaation toimintaa ohjaa lait, kuten muidenkin organisaatioiden ja yritysten toimintaa. Se asettaa kuitenkin omat reunaehdotensa prosesseille ja niiden kehittämiseksi. Palveluiden kehittämisen näkökulmasta asiakkaiden ottaminen mukaan palvelukehitykseen on myös lakisääteistä. Tärkeää on tehdä palvelut näkyväksi ja jatkokehittää asiakaslähtöisesti. Yritykset ovat tärkeää ottaa mukaan palvelukehitykseen, jotta palvelut vastaavat jatkossakin heidän tarpeitaan (Koski-Lukkari 2022).

Kuntalaki (175/2019, § 22) määrittää, että *kunnan asukkailla ja palvelujen käyttäjillä on oikeus osallistua ja vaikuttaa kunnan toimintaan*. Lakisääteisen toiminnan lisäksi kuntaorganisaatioiden on myös noudatettava solidaarisuusperiaatteita ja edistettävä avoimuutta. Tämän vuoksi toimintaa ohjaavat lait ja periaatteet ovat tärkeää tehdä näkyväksi myös elinkeinoelämälle.

Joskus asiat kuntaorganisaatiossa tapahtuvat hitaasti. Siihen yhtenä tekijänä vaikuttaa kuntademokratia ja päätöksenteon prosessit, jotka ovat hienoa demokratian toteutumista. Kaupunki ei voi koskaan suosia ketään puhuttaessa esimerkiksi hankinnoista. Kaupunki ei voi myöskään tarjota yrityksen toivomaa palvelua, jos se ei ole lain näkökulmasta mahdollista toteuttaa. Kaupungin tulee noudattaa hyvää hallintotapaa, joka on säädetty hallintolaissa. (Koski-Lukkari 2022.) Hyvän asiakaskokemuksen saavuttamiseksi yrityksille tulee tehdä näkyväksi, mikä on kaupungin tehtävä ja tuoda myös kunnallista päätöksentekoa ymmärrettävästi esille, mitkä asiat vaikuttavat prosessien etenemiseen.

Laki julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista (1397/2016, 3§) velvoittaa, että *hankintayksikön on kohdeltava hankintamenettelyn osallistujia ja muita toimittajia tasapuolisesti ja syrjimättömästi sekä toimittava avoimesti ja suhteellisuuden vaatimukset huomioon ottaen.*

Laki viranomaisen toiminnan julkisuudesta (621/1999, § 20) määrittää, että *viranomaisen on edistettävä toimintansa avoimuutta ja tässä tarkoituksessa tarvittaessa laadittava oppaita, tilastoja ja muita julkaisuja sekä tietoaaineistoja palveluistaan, ratkaisukäytännöstään sekä yhteiskuntaoloista ja niiden kehityksestä toimialallaan. Lisäksi viranomaisen on tiedotettava toiminnastaan ja palveluistaan sekä yksilöiden ja yhteisöjen oikeuksista ja velvollisuuksista toimialaansa liittyvissä asioissa.*

Hallintolain (434/2003, § 1) tarkoituksena on toteuttaa ja edistää hyvää hallintoa sekä oikeusturvaa hallintoasioissa ja edistää hallinnon palvelujen laatua ja tuloksellisuutta. **Hallintolaki (434/2003, § 6)** määrittää myös, että *viranomaisen on kohdeltava hallinnossa asioivia tasapuolisesti sekä käytettävä toimivaltaansa yksinomaan lain mukaan hyväksyttäviin tarkoituksiin sekä toimien on oltava puolueettomia ja oikeassa suhteessa tavoiteltuun päämäärään nähden.*

Yhdenvertaisuuslain (1325/2014, 1§) tarkoituksena on edistää yhdenvertaisuutta ja ehkäistä syrjintää sekä tehostaa syrjinnän kohteeksi joutuneen oikeusturvaa. **Yhdenvertaisuuslakia (1325/2014, 2 §)** sovelletaan julkisessa ja yksityisessä toiminnassa.

Yhdenvertaisuuslaki (1325/2014, 5 §) määrittää, että *viranomaisen on arvioitava, miten sen toiminta vaikuttaa eri väestöryhmiin ja miten yhdenvertaisuus muutoin toteutuu sen toiminnassa, ja ryhdyttävä tarvittaviin toimenpiteisiin yhdenvertaisuuden toteutumisen edistämiseksi.*

Laki julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista (1397/2016, 92 §) oikeuttaa, että *toimittajat saavat tehdä tarjouksia tai ilmoittautua ehdokkaaksi ryhmittymänä. Hankintayksikkö ei saa edellyttää ehdokkaiden tai tarjoajien ryhmittymältä tiettyä oikeudellista muotoa tarjouksen tai osallistumishakemuksen tekemistä varten. Ryhmittymältä voidaan kuitenkin edellyttää tiettyä oikeudellista muotoa sopimusaikana, jos se on tarpeen hankintasopimuksen asianmukaiseksi toteuttamiseksi.*

Laki viranomaisten toiminnan julkisuudesta (621/1999, § 3) määrittää, että *viranomaisten velvollisuuksien tarkoituksena on toteuttaa avoimuutta viranomaisten toiminnassa sekä antaa yksilöille ja yhteisöille mahdollisuus valvoa julkisen vallan ja julkisten varojen käyttöä, muodostaa vapaasti mielipiteensä sekä vaikuttaa julkisen vallan käyttöön.*

5

Asiakasymmärrys ja yhteiskehittäminen

- 5.1 Muotoiluprosessi
- 5.2 Alkukartoitus
- 5.3 Asiakasymmärryksen tuottaminen
- 5.4 Kyselyhaastattelut
- 5.5 Haastattelut
- 5.6 Asiakastiedon kiteytys
- 5.7 Asiakasprofiilit
- 5.8 Yhteiskehittäminen

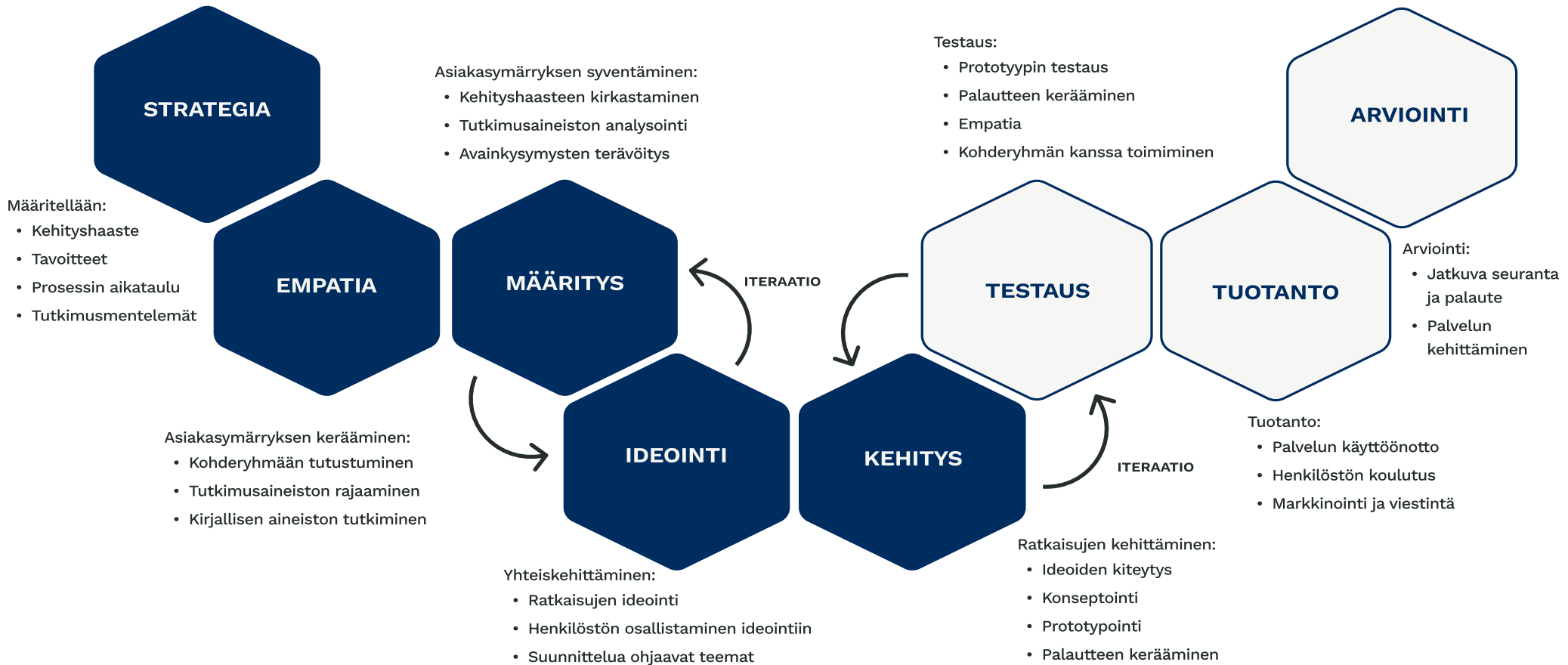


5.1 Muotoiluprosessi

Työn alkuvaiheessa aiheena oli keskeisten palveluiden kuvaaminen Heinolaan investoiville yrityksille. Asiakasryhmäksi rajautuivat Heinolaan investoivat yritykset, aiheetta työstettiin toimeksiantajan kanssa elokuussa 2022. Aihe kuitenkin kehittyi ja lokakuussa 2022 kohderyhmäksi rajautui Heinolassa asuvat ja sinne muuttavat asukkaat. Tätä varten toimeksiantaja luovutti asukkaille tehdyn Taloustutkimuksen tekemän kyselytutkimuksen tulokset pohja-aineistoksi (Taloustutkimus 2021). Kyselyn tulokset olivat kuitenkin laajat tutkimukseen nähden ja haasteita tuotti yksittäisten ikäryhmien tiedon löytyminen. Marraskuussa 2022 kohderyhmä rajautui takaisin yrityksiin ja nykyiseen aiheeseen. Tavoitteena työssä oli kuvata ja kirkastaa Heinolan kaupungin keskeiset elinvoimapaalvelut yrityksille ja tuoda elinvoimapaalvelut saavutettavammiksi yrityksille.

Työssä muotoiluprosessi (kuvio 16) on kuvattu Hasso Plattner Institute of Design at Stanford, d.schoolin kehittämän prosessimallin avulla. Kyseinen prosessimalli sisälsi alun perin viisi vaihetta: empatia, määrittäminen, ideointi, prototyyppi ja testaus, mutta nykyisissä malleissa voi vaihteita olla enemmän. (Balcaitis 2019.) Hämeen ammattikorkeakoulussa (HAMK) liiketalouden koulutuslinjalla tästä kyseisestä prosessimallista on rakennettu oma toimintaohje, joka tarjoaa rungon muotoiluajattelun tehokkaaseen hyödyntämiseen prosessien kehittämisessä (Raitanen & Tuomela 2020).

Muotoiluprosessi ei ikinä ole käytännössä lineaarinen, mutta prosessin kuvaamisen kannalta visuaalisesti helpompaa. Oheinen kuvio kuvaa työn etenemisen prosessimallin mukaisesti sekä prosessin eri vaiheissa käytettyjä muotoilun menetelmiä, joita esitellään seuraavaksi. Prosessikuviossa esitetyt vaiheet, jotka ovat kuvattuna vaaleammalla värillä ovat niitä prosessin vaihteita, joita ei työn aikataulun puitteissa ollut mahdollista toteuttaa.



PROSESSISSA KÄYTETYT MENETELMÄT:

| | | | | | | | |
|----------------|---|-----------------|---|-----------------|---|----------------|---|
| EMPATIA | <ul style="list-style-type: none"> • Benchmark • Kyselyhaastattelut • Puhelinhaastattelut • Ryhmähaastattelut | MÄÄRITYS | <ul style="list-style-type: none"> • Asiantuntijahaastattelut • Affinity Diagram • Empatiakartta • Asiakasprofiilit | IDEOINTI | <ul style="list-style-type: none"> • Service Blueprint • Työpajat • Design Drivers | KEHITYS | <ul style="list-style-type: none"> • Palvelukuvaukset • Palvelupolku • Konseptin arviointi |
|----------------|---|-----------------|---|-----------------|---|----------------|---|

Kuvio 16. Muotoiluprosessi Salmela 2022 (mukailtu Raitanen & Tuomela 2020)



5.2 Alkukartoitus

Prosessin alkuvaiheessa toimeksiantajan kanssa lähdettiin määrittelemään kehitettävien palveluiden lähtötilannetta ja tavoitteita, tämänhetkistä tilannetta, asiakkaiden kokemuksia ja kuntaa yrityksille suunnattujen palveluiden tuottajana. Palvelun kehittämiseksi oleellista on oppia ja tutkia, miten yrityspalveluita on tuotettu muissa kaupungeissa. Tämän lisäksi kartoitettiin Business Heinola -verkkosivujen saavutettavuutta. Suurimmat huomiot kohdistuivat tiedon ja informaation paljouteen, lisäksi epä johdonmukaisuuteen. Tietoa oli paljon artikkelimuodossa, mutta konkreettista tietoa esimerkiksi palveluista ei löytynyt. Hakutoimintoa ei ollut ollenkaan ja yhteystiedot puuttuvat suurimmilta osin .

Benchmark on menetelmä, jolla voidaan oppia toisilta ja kehittää omaa toimintaansa, tutkimalla ja arvioimalla alalla toimivien organisaatioiden tekemiä valintoja, tuotettuja palveluita ja käytänteitä. Kyseinen menetelmä on hyödyllinen monestakin syystä. Voidaan oppia paljon hyviä käytänteitä, välttää muiden tekemiä virheitä, oppia myös kokonaan toisen toimialan logiikan hyödyntämistä omassa toiminnassa, se on myös nopea ja tehokas tapa saada perustietoa. (Tuulaniemi 2011.)

Työssä perehdyttiin benchmark-menetelmän avulla siihen, miten muissa kaupungeissa on toteutettu yrityksille suunnattujen palveluiden tarjoamista. Keskityin ensisijaisesti tutkimaan tiedon ja verkkosivujen saavutettavuutta, palveluiden kuvaamista, tiedon jäsentelyä ja yhteydenottotapoja.

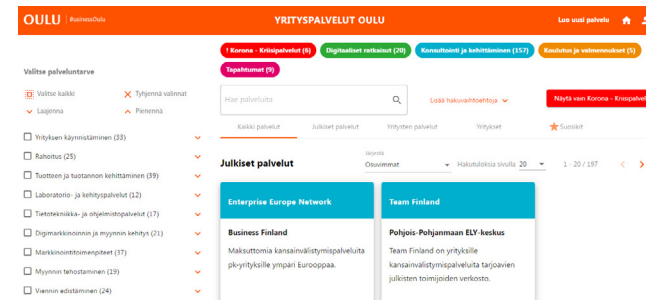
Mielenkiintoisin löytö oli, että Business Tampere ja Business Oulu eivät ole kaupungin sisäisiä organisaatioita vaan Business Tampere esimerkiksi on Tampereen kaupunkiseudun elinkeino- ja kehitysyritys, jonka omistavat Tampere, Kangasala, Lempäälä, Nokia, Orivesi, Pirkkala, Vesilahti ja Ylöjärvi. Business Oulu puolestaan on liikelaitos eli kaupungin omistama liiketoimintaa harjoittava organisaatio. (Business Tampere a; Oulu.) Raahen seudun kehitys on puolestaan kaupungin ja sen seutukuntien eli Pyhäjoen kunnan ja Siikajoen kunnan välinen yhteistyöorganisaatio. Raahen seudun kehitys toimii Raahen kaupungin keskushallinnon vastuuyksikkönä kehittämislautakunnan alaisuudessa. (Raahen seudun kehitys a.) Heinolan kaupungilla puolestaan organisaatorakenne koostuu eri toimialoista. Organisaatiossa elinvoimatoimiala tarjoaa elinvoimapalveluita myös yrityksille.



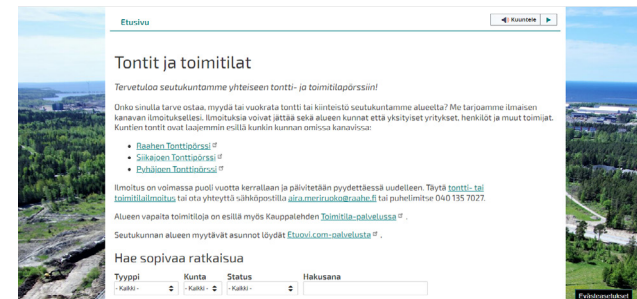
Yhteistä kaikilla tutkittavilla kohteilla oli, että verkkosivut ovat rakennettu selkeästi ja tiedon äärelle löysi nopeasti, palvelukuvaukset oli avattu selkeästi ja tarvelähtöisesti. Palveluorganisaation näkökulmasta henkilöstön määrä organisaatioissa oli suhteutettu tarjottaviin palveluihin ja henkilöstöstä löytyi kuvat. Esimerkiksi Business Tampere -verkkosivuilla on kuvattu yrityksille erilaisia palvelupolkuja, joihin he voivat samaistua ja löytää niiden avulla tarvitsemiensa palveluiden äärelle (kuva 2) (Business Tampere b). Business Oulu -verkkosivuilta löytyy yrityksille digitaalinen palvelutarjotin, josta yritys voi hakea alueen julkiset ja yksityiset yrityspalvelut helposti ja näin löytää tarvitsemaansa palvelua ja myös itse tarjota mahdollisia yrityspalveluita alueen muille yrityksille (kuva 3) (Business Oulu a). Raahen seudun kehitys on tuonut yrityksille ilmaisen alustan, jossa yritykset voivat myydä, vuokrata tai ostaa liiketiloja ja ilmoituksia sivustolle voivat jättää alueen kunnat, yksityiset yritykset, henkilöt ja muut toimijat (kuva 4) (Raahen seudun kehitys b).



Kuva 2. Palvelupolut yrityksille (Business Tampere c)



Kuva 3. Yrityspalvelut Oulu (Business Oulu b)



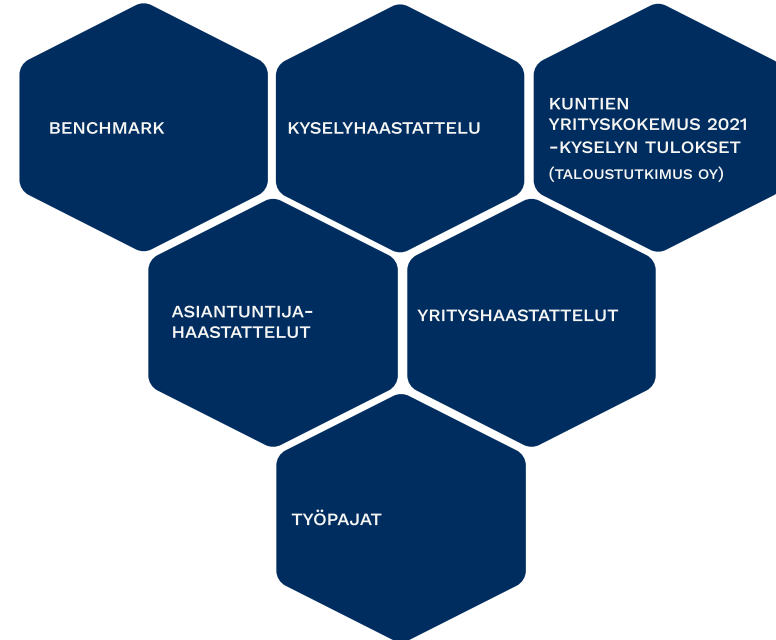
Kuva 4. Tontti- ja toimitilapörsssi (Raahen seudun kehitys c)

5.3 Asiakasymmärryksen kerääminen

Palvelumuotoilun prosessissa asiakasymmärryksen kerääminen on yksi tärkeimmistä vaiheista. Palveluita suunnitellaan vastaamaan asiakkaan tarpeita ja sen vuoksi heidän tarpeensa ja toiveensa on tärkeää tunnistaa. Tutkimusmenetelmien valintaa ohjaa kehityshaaste, kuinka asiakasymmärryksestä saatua tietoa hyödynnetään suunnittelun ratkaisuihin. (Tuulaniemi 2011.) Työssä aineiston kerääminen on toteutettu monimenetelmällisen tutkimuksen avulla. Kvantitatiivista eli määrällistä tietoa keräämällä tuotettiin laajempaa tilastollista aineistoa, jota syvennettiin kvalitatiivisen eli laadullisen tiedon avulla (Hirsjärvi & Hurme 2000).

Asiakasymmärryksen keräämisessä on tärkeää aineiston rajaaminen, ja peruslähtökohtana laadullisen tutkimuksen rajaamisessa toimii työssä tutkimuskysymys ja teoreettinen viitekehys. Aineiston rajaaminen on perusteltua jo analysoinnin kannalta, aineistosta tehdyt tulkinnat ovat pääasiassa, ei aineiston määrä. Laadullisessa tutkimuksessa tarvittavaa aineistoa tuotetaan sen verran kuin asetetun tutkimuskysymyksen kannalta on tarpeellista. Aineiston kylläntyminen eli saturaatio kertoo tutkijalle aineistoa olevan riittävästi. Kun uusi aineisto ei tuo enää uutta tietoa kehityshaasteen kannalta, on saavutettu saturaatio. Tämä on yksi käytännöllinen tapa rajata aineistoa. (Vuori; Saaranen-Kauppinen & Puusiniikka 2006.)

Alkukartoituksen jälkeen asiakasymmärrystä tuotettiin kolmella tavalla: yrityksille suunnatuilla kyselyhaastatteluilla ja haastatteluilla, kolmelle asiantuntijalle suunnatuilla haastatteluilla sekä organisaation henkilöstölle järjestetyissä työpajoissa. Kyselyhaastatteluiden avulla tuotettiin aineistoa yleisellä tasolla yritysten tarpeista tutkimuskysymykseen liittyen. Tietoa syvennettiin haastatteluilla ja työpajoilla, joiden avulla pyrittiin syventämään ymmärrystä yritysten ja organisaation henkilöstön tarpeista palveluiden kirkastamiseksi ja kehittämiseksi (kuvio 17).



Kuvio 17. Asiakasymmärryksen tuottaminen (Salmela 2023)



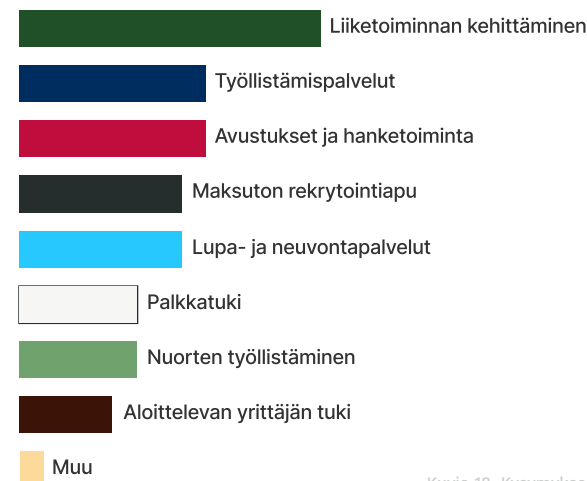
5.4 Kyselyhaastattelut

Kyselyhaastattelu perustuu usein lomakkeella tapahtuvaan kyselyyn, jonka tarkoitus on kerätä aiheesta määrällistä tietoa ja sen tavoitteena on kerätä tietoa esimerkiksi olemassa olevista palveluista ja markkinatutkimusta tehdessä sekä kerätä tietoa suuremmalta joukolta. Tutkija ei ole kiinnostunut yksittäisen haastateltavan vastauksesta sellaisenaan, vaan osana isompaa aineistoa, joka kuvaa laajempaa tilastollista jakautumista. Kyselyhaastattelut strukturoidaan tarkasti ja laatu pyritään takamaan haastateltavien toimintaa ohjaamalla esimerkiksi monivalintakysymyksillä, jolloin minimoidaan tutkijan mittausvirheet. (Leinonen ym. 2017; Hyysalo 2009, 131.)

Elokuussa 2022 laadittiin kysely (liite 1) Heinolan alueen yrittäjille, jonka tarkoituksena oli kartoittaa yritysten kokemuksia Heinolan kaupungin tarjoamista yritys- ja työnantajapalveluista sekä Business Heinolan verkkosivujen saavutettavuutta. Kysely toteutettiin Microsoft Forms -työkalulla ja vastauksia tuli yhteensä 23. Kysely koostui 22 kysymyksestä ja se jaettiin kahteen osaan, joista ensimmäisen osan oli tarkoitus tuottaa tietoa, millaisia yrityksiä alueella toimii ja toisen osa puolestaan Heinolan kaupungin elinvoimapalveluiden saavutettavuudesta. Vastausten tulokset pystyttiin analysoimaan suoraan Forms-työkalulla (liite 2).

Suurimalle osalle vastaajista oli tiedossa, mitä palveluita kaupunki tarjoaa. Palveluiden käytön aktiivisuus ei kuitenkaan ollut samalla tasolla, suurin osa vastaajista ei käytä palveluita koskaan tai käyttäviä niitä harvoin ja saatuun palveluun ei oltu tyytyväisiä. Suurin osa vastaajista löysi tiedon nopeasti, kuitenkin tiedon helppo löytäminen jakoi vastaajia eri suuntiin, vastaajista suurin osa ei myöskään tiedä keneen voi kysymyksessään ottaa yhteyttä. Suurimmiksi teemoiksi, joita yritykset ja työnantajat kokivat tärkeimpinä, olivat liiketoiminnan kehittäminen, työllistämispalvelut, avustukset ja hanketoiminta sekä lupa- ja neuvontapalvelut (kuvio 18). Palveluja, joita kaivattiin, liittyivät neuvontaan, tiedonkulkuun, yhteistyöhön.

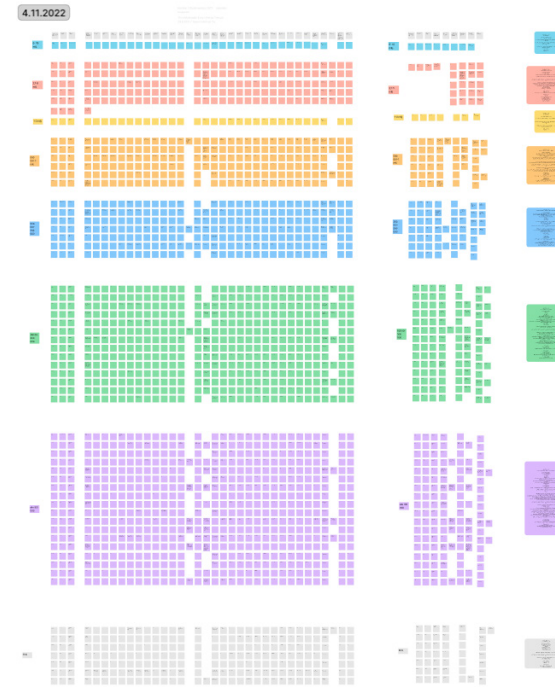
Valitse mielestäsi ne teemat, jotka koet tärkeäksi työnantajana/ yrittäjänä?



Kuvio 18. Kysymyksen 20 vastaukset (Salmela 2022)

Kyselyn lisäksi toimeksiantaja luovutti Taloustutkimuksen tekemän Kuntien Yrityskokemus 2021 -tutkimuksen aineisto tutkijan käyttöön. Työtä varten tutkimuksen tekijöiltä on varmistettu lupa käyttää aineistoa (Taloustutkimus Oy 2022.) Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää alueella toimivien yritysten kokemuksia kunnan toiminnasta ja yrityspalveluista. Tiedon keräys tapahtui puhelinhaastatteluina ja haastatteluja tehtiin 100. (Taloustutkimus Oy 2021.)

Tutkimuksen tuloksia analysoitiin samankaltaisuuskaavion (kuva 5) avulla, erotellen vastaukset yrityksen liikevaihdon mukaan, joiden haarukat olivat Taloustutkimus Oy:n valmiiksi määrittelemät. Tämän jaon avulla saatiin ymmärrystä millaisia haasteita ja tarpeita yrityksen liikevaihtoon nähden on. Tämän jälkeen kahdesta avoimen kysymyksen vastauksista muodostettiin sanapilvet (kuva 6-7), jotka kuvastavat mistä asioista yritykset haluaisivat keskustella kaupungin kanssa ja kuinka vuorovaikutusta tulisi kehittää. Tässä vaiheessa aineiston analysointi kääntyi tarvelähtöiseksi segmentoinniksi alun asiakaslähtöisen segmentoinnin sijasta, aineistosta tunnistettiin samankaltaisia tarpeita, yrityksen koosta, henkilöstön määrästä ja liikevaihdosta huolimatta.



Kuva 5. Affinity Diagram Taloustutkimus Oy:n teettämän kyselyn tuloksista (Salmela 2022)

” Parempi tiedonkulku ja jonkinlainen yhteys yrityksiin.. ” Kyselyyn vastannut yritys (2022)



5.5 Haastattelut

Haastattelut ovat yksi tärkeimmistä menetelmistä asiakastiedon hankinnassa. Haastatteluilla saadaan tietoa asiakkaiden kokemuksista, rakennetaan ja kasvatetaan ymmärrystä asiakkaista ja sitä ymmärrystä hyödynnetään esimerkiksi palveluiden suunnittelussa. (Tuulaniemi 2011.) Tutkimuksellisella haastattelulla on aina tarkoitus ja roolit. Haastattelija on tietämätön osapuoli ja haastateltava taas asiantuntija ja hänellä on tieto. (Ruusuvuori & Tiittula 2017.)

Menetelmänä haastatteluissa käytettiin puolistrukturoitua menetelmää, teemahaastattelua. Puolistrukturoitu haastattelu tarkoittaa sitä, että haastattelija laatii kysymykset ennakkoon ja haastattelutilanteessa kysymykset voidaan esittää samassa tai eri järjestyksessä haastateltaville tai haastattelukysymyksiä ei ole sidottu vastausvaihtoehtoihin. Teemahaastattelun ideana on, ettei tarkkoja kysymyksiä ole lyöty lukkoon, vaan haastattelu perustuu käsiteltäviin teemoihin. (Hyvärinen 2017; Hirsjärvi & Hurme 2000.)

Haastattelutapoina työssä käytettiin ryhmähaastattelua, puhelinhaastattelua ja asiantuntijahaastattelua (kuvio 19). Niin yrityskuin asiantuntijahaastattelutkin tallennettiin ja tallenteet purettiin tekstimuotoon, eli litteroitiin. Kaikki haastateltavat suostuivat haastattelun tallentamiseen. Tallenteiden avulla haastatteluihin oli helppo palata ja analysoida havaintoja ja yhtäläisyyksiä. Kaikille haastateltaville kerrottiin työn luonteesta, mitä työssä tutkitaan ja miksi haastattelua tehdään sekä se, kuka aineistoa käsittelee ja että se hävitetään työn päätyttyä. Tällä suojataan haastateltavien yksityisyyttä ja anonymiteettiä.



Kuvio 19. Haastattelutavat (Salmela 2023)



Yrityshaastattelut

Tässä työssä haastattelut lähtivät liikkeelle haastateltavien rekrytoinnista. Ryhmähaastatteluun rekrytoitiin haastateltavia kutsun (kuva 8) avulla, ja yrityksiä lähestyttiin satunnaisotannalla suoralla kontaktilla puhelimitse, jossa sovittiin haastattelu-aika. Haasteeksi muodostui haastateltavien tavoittaminen, yhteydenottoihin ei välttämättä vastattu ja osa tavoitelluista yrityksistä kieltäytyi haastattelusta kiireellisen ajankohdan vuoksi. Vuoden viimeiset kuukaudet ovat yrityksillä yleensä kiireellistä aikaa.

Ryhmähaastattelussa olennaista on haastateltavien välinen vuorovaikutus, kuinka esimerkiksi erimielisyyksistä keskustellaan, mielipiteitä perustellaan ja kuinka yhteinen näkemys syntyy. Haastattelijan rooli on osallistaa haastateltavia keskusteluun. (Pietilä 2017.) Puhelinhaastattelu on hyvä silloin, kun maantieteellinen etäisyys on pitkä. Se on myös joustava, mahdollisuus ajan siirtämiseen onnistuu, niin haastattelijalta kuin haastateltavalta. On myös tilanteita, jolloin haastateltava on tavoiteltavissa paremmin puhelimitse ja näin myös tarjoaa haastateltavalle yksityistä anonymitteettiä. (Ikonen 2017.)

Haastatteluja toteutettiin yhteensä kuusi: yksi ryhmähaastattelu ja viisi puhelinhaastattelua. Yritykset, joita haastateltiin, toimivat kaikki eri toimialoilla, mikä antoi arvokasta tietoa eri toimialojen tarpeista. Puhelimessa suoritettavien haastattelujen lisäksi ryhmähaastattelu järjestettiin etänä Teams-sovelluksen avulla. Haastattelut kestivät puolesta tunnista tuntiin.

Let's talk about services

Olen Hilla Salmela, kokemus- ja palvelumuotoilun opiskelija. Kirjoitan opinnäytetyötäni yhteistyössä Heinolan kaupungin elinvoimapalveluiden kanssa.

Opinnäytetyön aihe on "Keskeiset elinvoimapalvelut yrityksille -Yritys kaupungin asiakkaana". Tavoitteena on tuoda elinvoimapalvelut saavutettavammiksi yrityksille.

Haluaisitko osallistua ryhmähaastatteluun?

Haastattelun tarkoituksena on osallistujien vuorovaikutuksellinen keskustelu haastattelukysymysten avulla.

Miksi osallistua?

Tavoitteena kartoittaa yritysten kokemuksia ja tarpeita elinvoimapalveluista.

Osallistumalla haastatteluun yritykset pääsevät mukaan uudistamaan elinvoimapalveluita yrityksille ja vaikuttamaan palveluiden kehittämiseen.

Haastattelu on luottamuksellinen ja tulokset julkaistaan anonyyminä.

Toteutus:

Etänä Teams-sovelluksella

Haastattelu-aika:
1 h

Osallistujien määrä on rajallinen,
joten ole nopea!

Ilmottautuneet saavat erillisen
kutsun haastatteluun.

Valitse itselle sopiva aika:

21:11 klo. 15.00 - 16.00

22:11 klo. 12.00 - 13.00

25:11 klo. 12.00 - 13.00

2:12 klo. 12.00 - 13.00

7:12 klo. 10.00-11.00 / 14.00-15.00

Ilmoittaudu mukaan ja kerro
samalla sinulle sopiva aika.

Ilmoittaudu osoitteeseen:
hilla.salmela@heinola.fi

Kysyttävää?

Hilla Salmela
+358 44 788 8645
hilla.salmela@heinola.fi

PIENI KAUPUNKI, ISO MAHOOLLISUUS

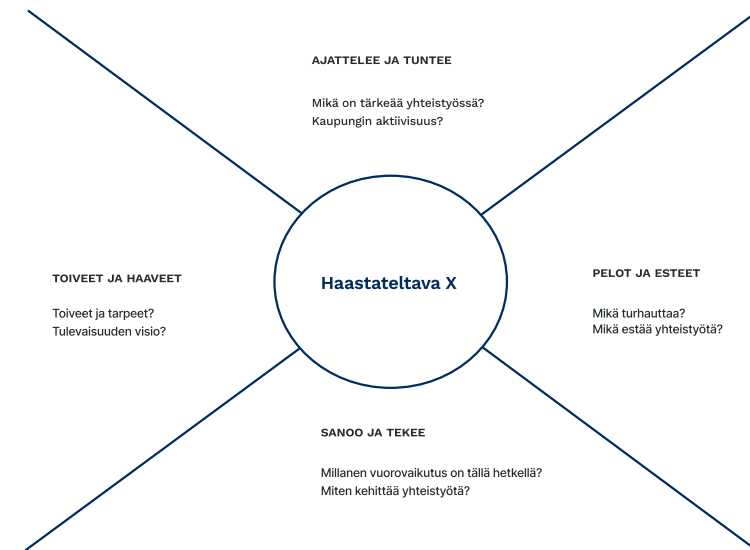


Kuva 8. Ryhmähaastattelu -kutsu (Salmela 2022)

Haastattelukysymykset (liite 3) rakennettiin empatiakartan avulla teemoittain, joista asiakasymmärrystä haluttiin syventää. Empatiakartta rakennettiin tutkittavaan aiheeseen sopivaksi ja haastattelun rakennetta oli näin ollen joustavaa työstää ja varmistaa, että haastateltava kerää olennaista tietoa. Empatiakartta jaettiin neljään aihealueeseen: ajattelee ja tuntee, sanoo ja tekee, pelot ja esteet sekä toiveet ja haaveet (kuvio 20). Edellä lueteltujen aihealueiden alle rakennettiin kysymyksiä teemoista, jotka nousivat aiemmin tuotetusta kyselytutkimuksen tuloksista. Nämä teemat olivat yhteistyön tärkeys, aktiivisuus, vuorovaikutus, tiedon kulku ja palvelutarpeet.

Empatiakartta on yksi tiedon visualisoinnin menetelmä ja sen avulla voidaan tiivistää asiakasymmärrys visuaaliseen muotoon. Menetelmä auttaa hahmottamaan, millaisia asiakkaat ovat, mitä he haluavat ja mitkä ovat heidän tarpeensa. Ydin idea empatiakartan käytössä on asiakkaan asemaan asettuminen. (Ideapakka 2021.) Seuraavassa esitetyt empatiakartat kuvaavat haastateltujen yritysten näkemyksiä ja kokemuksia tutkittavasta aiheesta ja syventää ymmärrystä asiakkaiden tarpeista luoden nopeasti tarkasteltavan kokonaiskuvan (kuviot 21-26). Empatiakarttojen lisäksi haastattelujen aineisto ryhmiteltiin samankaltaisuuskaavion avulla, jonka tarkoituksena oli löytää aineistosta yhtäläisyyksiä. Aineistoa analysoitaessa huomattiin, että uutta tietoa ei enää noussut esiin ja aineisto alkoi toistaa

itseään eli saavutettiin saturaatio. Aineistosta ilmeni suurimpina kipupisteinä olevan kaupungilta heikko tiedon kulku yrityksille, vuorovaikutus, byrokraattiset prosessit ja kaupungin ja yritysten välisen yhteistyön vähyys. Haastateltavat kokivat, ettei konkreettista tietoa ole tarpeeksi saatavilla, eikä tiedetä keneen kaupungin organisaatiossa voi ottaa yhteyttä omissa kysymyksissään tai kysymys katoaa organisaatioon eikä asiaan palata. Aineistosta nousi myös vahvasti tarpeena erilaiset yhteistyömuodot, hankkeet ja kilpailutukset. Myös erilaiset tukimahdollisuudet, neuvonta ja yritysten kohtaaminen nousivat tarpeista (kuvio 27).



Kuvio 20. Empatiakartta (Salmela 2022)



Kuvio 21. Empatiakartta Ryhmähaastattelu (Salmela 2022)



Uutiskirjeen välityksellä saa jotain tietoa.
Kaupungilla tahtotila olla näkyvämpi.
Kaupungilla oltava peruslähtökohdat kunnossa, edistää yritysten toimintaa ja luoda olosuhteet helpoksi.
Tulee kuulluksi, kun ottaa yhteyttä kaupunkiin.
Vuorovaikutus tärkeää.
Oikeiden yhteyshenkilöiden tavoittaminen.
Tärkeää kaupungin aito kiinnostus, mitä yritykset tekevät ja mitä tukea tarvitaan.

AJATTELEE JA TUNTEE

Matkailuala

TOIVEET
JA
HAAVEET

PELOT
JA
ESTEET

SANOO JA TEKEE

Business Heinola -verkkosivut selkeämmiksi, enemmän tietoa alakohtaisesti.

Konkreettista tietoa lisää kaupungin hankkeista korkeakoulujen kanssa, mitä ne tarjoavat ja miten pääsee mukaan.

LADEC:n kaltaista toimintaa kaupungilta yrityksille?

Aloittelevien yritysten kokonaisvaltaista neuvontaa, vaihtoehtoisesti koottaisiin yhteen ja tarjottaisiin ne kontaktit, joilta palveluita saa.

Vuorovaikutusta pääasiallisesti lisää ja yhteyshenkilöt selkeästi näkyville.

Matkailuala on iso osa Heinolaa, pitäisi tuoda enemmän esille Business Heinola -verkkosivuilla.

Palveluiden helppous yrittäjälle, kaikki palvelut yhden talon kautta.

Isosti eteenpäin, pienet toimijat meinaa jäädä unholaan.

Kaikki yrityssektorit tulisi ottaa huomioon, näkyvillä vain isojen tehtaiden ja bioenergiaa koskevia asioita.

Business Heinola -verkkosivut epäselvät ja tietoa on hankala löytää, varsinkin matkailuun liittyen.

Byrokraatia, päätösten teot kestävät pitkään.

Konkreettista tietoa ei ole tarpeeksi, siitä mitä eri yhteistyöt ja tarjottavat palvelut tarkoittavat yrityksille. Mikä on niiden merkitys eri aloille?

Yrittäjät uurastavat yksikseen ja apua yritetään etsiä googlasta kiireessä ja puhelut menevät aina väärään osastoon, lapulta kukaan ei tiedä kuka voi auttaa.

Yritykset eivät aina tiedä missä kaikissa asioissa voivat ottaa yhteyttä kaupunkiin tai keneen voivat ottaa yhteyttä.

Puheluita, ohjataan aina vain seuraavalle henkilölle ja asia saattaa jäädä ratkaisematta.

Elinvoimapaalvelut nostaneet päätään.

Yrityksille järjestetty tilaisuuksia, joissa kerrotaan ja kehitetään toimintaa.

Yhteyshenkilöt täytyy olla selkeästi esillä, jolloin yrittäjien kynnys yhteydenottoon madaltuu, kun ei tarvitse epäillä, keneen ottaa yhteyttä.

Kommunikointia ja neuvontaa, missä asiassa ja miten kaupunki voi auttaa yrityksiä.

Yhteistyömahdollisuuksien avaaminen, miten erilaiset hankkeet ja yhteistyöt konkreettisesti hyödyttää yritystä. Mitä yritys siitä saa ja miten niihin pääsee mukaan?

Yrittäjien oltava itse aktiivisia ja tehdä asioita.

Kun itse ollut yhteydessä on saanut apua ja neuvottu oikean yhteyshenkilön luo.

Kuvio 22. Empatiakartta Matkailuala (Salmela 2022)



Tiedon tulee löytyä helposti.
Kontaktipinta kaupungin suunnasta.
Reagoidaan avuntarpeeseen, ettei se häviä byrokratian mustaan aukkoon.
Löydetäisiin mahdollisimman nopeasti paikallista apua ongelmien ratkaisemiseksi.
Yritysevenonta on tuttu.
Tiedetään kyllä kaupungin yritystonttien tarjonta, mutta ei sitä missä se ovat saatavilla.
Tarpeita on kuunneltu hyvin, onko kaikkiin pystytty reagoimaan?
Kaupunki osoittaa kuuntelevansa yrityksiä, mutta jotta pystytään vastaanomaan apuun, on oltava rahaa ja resursseja, näin ollen kaikki toiveet eivät täyty samantien.

AJATTELEE JA TUNTEE

Heinolassa on paljon piilossa olevia etä-yrittäjiä. Kaupunki voisi pohtia, miten tukea tätä etäyrittäjyyttä.

Heinola on mökkikaupunki ja hyvine etäisyksien päässä. Tänne tullaan tekemään töitä ja yrittämään, tämä voisi olla keino houkutellessa asukkaita.

Aloitteleville yrityksille on neuvontaa, mutta yhden tai kahden vuoden kohdalla yrityksillä monesti tulee notkahdus, johon olisi hyvä tarjota tukea, jotta yritys ei kaadu.

Enemmän painoa yrityksen kasvun, myynnin ja markkinoinnin tukemiseen.

Ei tarjota pelkästään tiloja, vaan erilaisia tukipalveluita ja kolutuksia myös.

Visio olisi, että Heinola olisi pienyrityksille Suomen vetovoimaisin kunta. Heinolaan muutettaisiin, koska siellä on hyvä yrittää.

Helppo yrittäminen tunnistettaisiin vetovoimatekijäksi.

TOIVEET
JA
HAAVEET

Liikkeenjohdon konsultoinnin ala

PELOT
JA
ESTEET

Fokus on vielä perusprosesseissa. Paljon asioita, missä edetään hitaasti.

Koulutusten tarjonta yrityksille minimaalista.

Tietoa on hurja määrä tarjolla, pienet yritykset eivät juurikaan pysty niitä kuitenkaan hyödyntämään.

Tiedolla johtamista, pienet yritykset eivät käytännössä, pysty käynnistämään omin avuin.

Miten voitaisiin luoda kaupunkiin sellaisia kyvykkyyksiä, joita yritykset voivat helposti hyödyntää oman vetovoiman kasvattamiseen.

Miten saadaan niiden yritysten mielipide kuuluviin, jotka ovat jossain piilossa, passiivisia tai liian kiireisiä?

Löytyisikö Heinolan kaupungin ja vierumäen välille yhdessä tekemisen meininkiä, nyt tuntuvat olevan kaksi eri leiriä. Yhdessä tekeminen ei ainakaan näy.

SANOO JA TEKEE

Vuorovaikutus on hyvää, mutta sitä pitäisi olla enemmän.

Jos kunnalla ei ole omia resursseja, niin silloin niitä pitäisi hankkia muualta.

Elinkeinopalvelut ovat todella kevyesti resurssoitu, 1-2 henkilöä ei riitä, kun tukea tarvitsevia yrityksiä on toista tuhatta.

Yritysten tulee tuoda aktiivisesti omia kehitysideita esille.

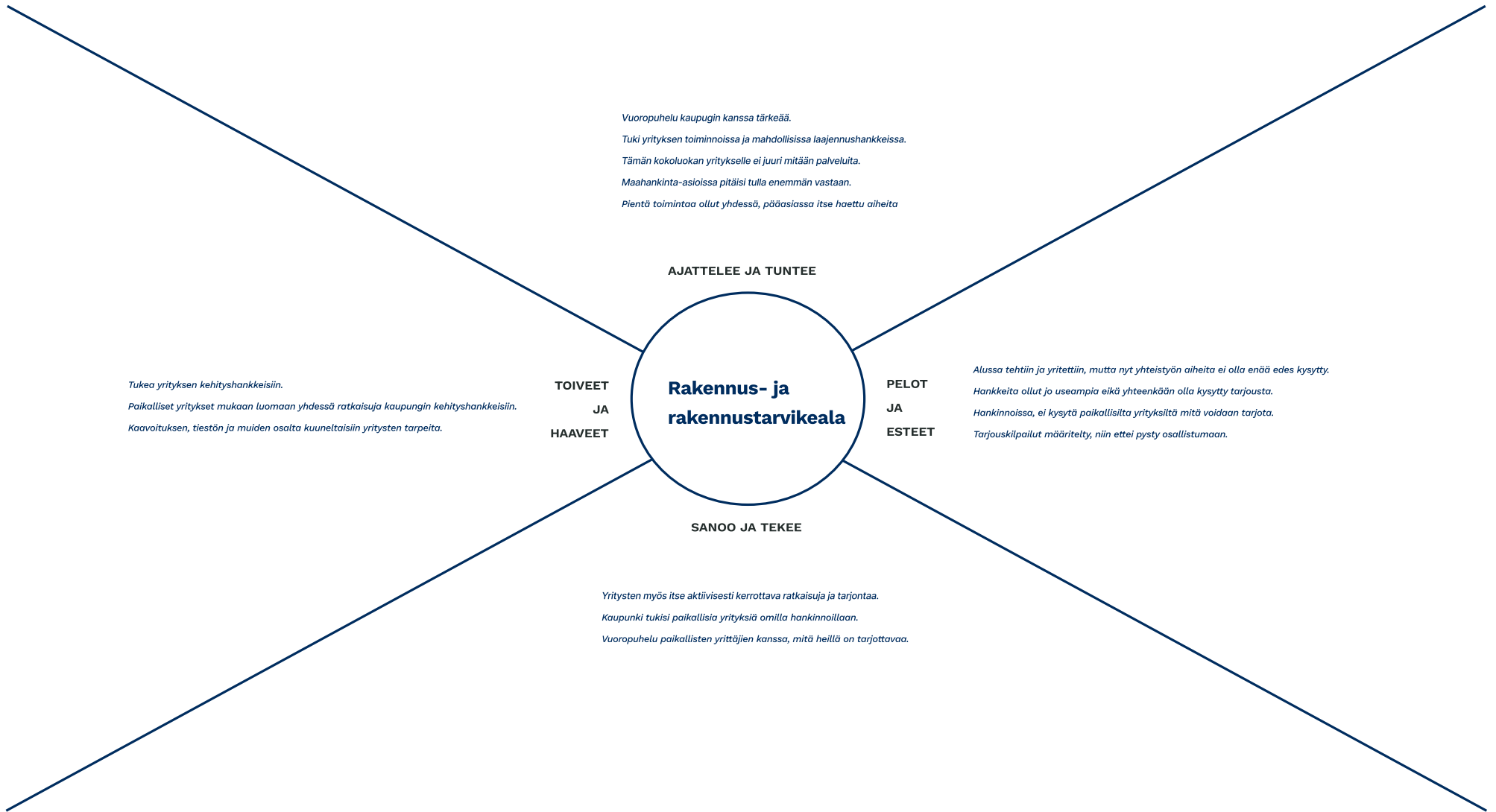
Yritysten tulisi negatiivisen palautteen lisäksi tuoda konkreettisia ehdotuksia esille, miten niitä asioita voidaan kehittää.

Keskitytään perustamaan paljon yrityksiä, mutta iso osa kuolee vuoden tai parin päästä, se on iso kysymysmerkki.

Toiminta keskittyy vahvasti kaavoitukseen ja yritysten toimitilojen rakentamiseen.

Harvempi yritys tarvitsee, enää toimitiloja, enemmän tulee yrityksiä, jotka tekevät töitä kotoa.

Kuvio 23. Empatiakartta Liikkeenjohdon konsultoinnin ala (Salmela 2022)



Kuvio 24. Empatiakartta Rakennus- ja rakennustarvikeala (Salmela 2022)



Tiedonkulku ja tiedottaminen tärkeää.
Muutokista ja normaalista poikkeavasta tiedottaminen ajoissa, jotta yritykset osaaavat ennakoita.
Yrittäjäjärjestöjen kautta vuoropuhelu ollut aktiivista.
Yhteistyössä tärkeää myös yrittäjie oma aktiivisuus.
Enemmän paikallisia yrityksiä palveluntarjoajiksi kaupungille.
Suhteellisen hyvä tieto, mitä palveluita kaupunki tarjoaa.
Kaikenkaikkiaan kuullut hyvää muilta yrityksiltä, ovat saaneet apua erinäisiin tilanteisiin, itse ei ole saanut konkreettista apua.
Se, että kaupunki kuuntelee, riippuu yrittäjän aktiivisuudesta jos yrittäjä on omatoiminen.

AJATTELEE JA TUNTEE

Kaupungin pitäisi käyttää enemmän paikallisten yritysten palveluita (yhteistyötä paremmalle tasolle).
Itse pyrkinyt lähestymään kaupunkia yhteistyöasioissa ja asia vieritettiin seuraavalle ja seuraavalle, eikä koskaan tullut vastausta.
Vuoropuhelu itseltä vähäistä, kommentoi kyllä, jos jokin turhauttaa.
Tiedottaminen pitäisi saada paremmaksi.
Tieto ei tule aina perille asti, ei tiedetä missä vika?
Business Heinola -uutiskirje tulee, muttei kovin usein. Vai meneekö osa roskapostiin?
Yritykset eivät aina itse välttämättä lue vaikka kuinka tiedottaa ja mainostaa, voi mennä ohi. Paljon tulee sosiaalisessa mediassa asiaa.
Yrittäjäjärjestöjen kautta saanut tietoa.
Paljon pieniä yrityksiä kovilla tässä maailmantilanteessa.

Terveyden ja hyvinvoinnin ala

TOIVEET
JA
HAAVEET

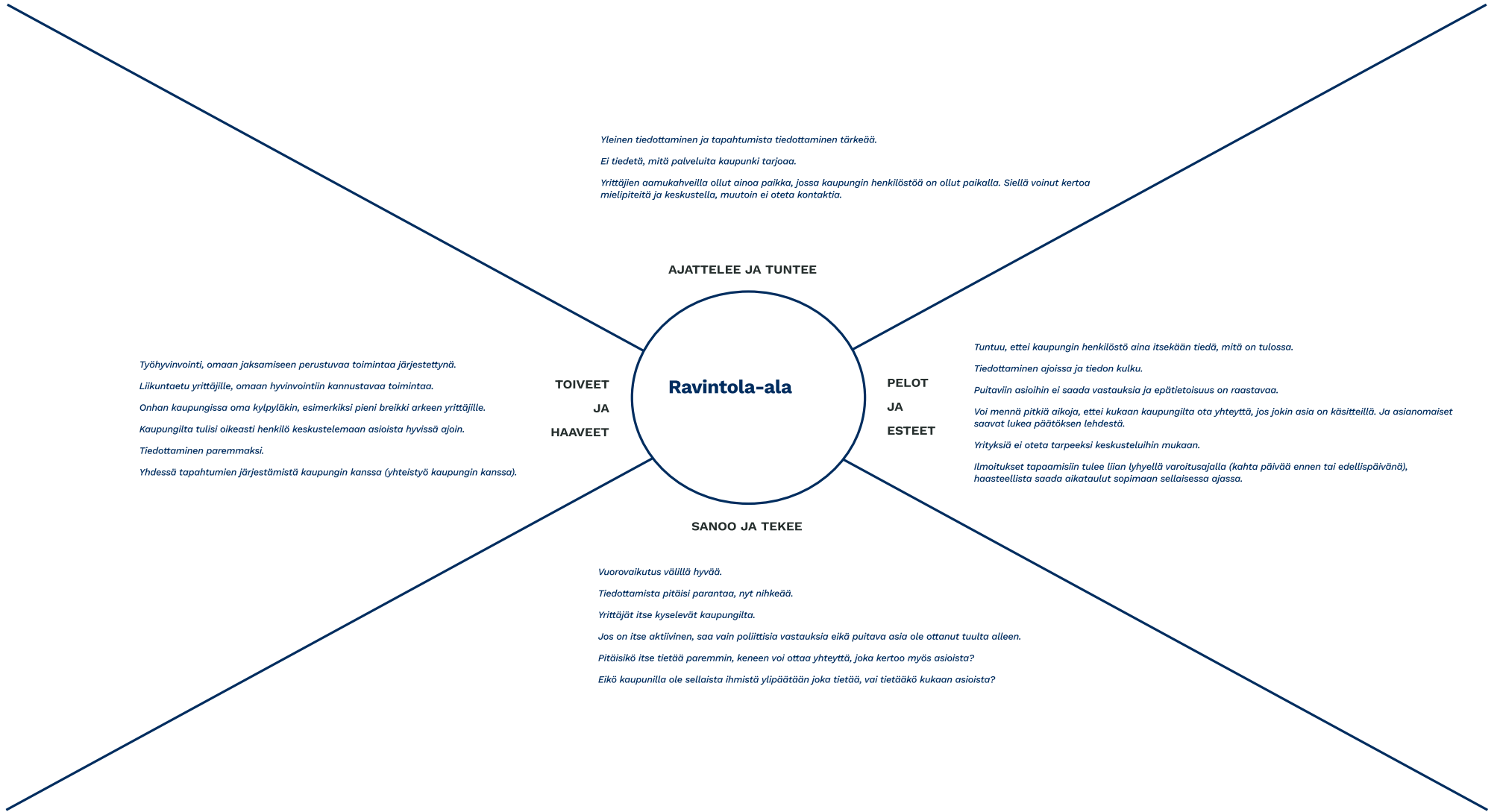
PELOT
JA
ESTEET

SANOO JA TEKEE

Markkinointi kohderyhmittäin, oikeat asiat oikeille kohderyhmille (isot yritykset vs pienet yrittäjät).
Enemmän keskustelua yrittäjäjärjestöjen kanssa, millaisia asioita yrittäjät toivoo ja mitä kaivataan.
Some ja sähköposti ovat hyviä kanavia, kunhan viestintä saadaan järjestelmälliseksi.
Kunneellaan aidosti yritysten tarpeita, esitetään myös itse toiveita, aitoa vuoropuhelua.
Yrittäjät ovat tärkeitä kaupungille, sen näkyväksi tuominen.
KKI-toiminta yrittäjien jäsenille, etuna samoin kuin kaupungin työntekijöille.
Kaupunki tarjoasi mahdollisuutta matalalla kynnyksellä, oman hyvinvoinnin huolehtimiseen.
Kaupungin organisaation kasvat tutuiksi, pienempi kynnyks ottaa tuttuihin kasvoihin yhteyttä.
Yhteydenpito matalalla kynnyksellä puolin ja toisin.
Kaikkia toimijat yhteen, yhteismarkkinointia, hyödynnetään kanavia toimijoiden kesken.

Yrittäjäjärjestöjen kautta vuoropuhelu aktiivisempaa, isompi toimija kuin yksittäinen yrittäjä. Viesti menee paremmin perille.
Yrittäjien oma aktiivisuus ja omatoimisuus on tärkeää vuorovaikutuksessa.
Yrittäjien aamukahvitilaisuus torin kehittämiseksi oli hyvä! Erittäin hyvä lähestymistapa (keskusteltiin ja kuunneltiin, eikä vain ilmoitettu päätöstä ja yritykset otettiin mukaan keskusteluun).
Entinen elinkeinopäällikkö oma-aloitteisesti lähetti sähköpostia yrittäjille korona-aikana, se oli positiivinen asia.

Kuvio 25. Empatiakartta Terveyden ja hyvinvoinnin ala (Salmela 2022)



Yleinen tiedottaminen ja tapahtumista tiedottaminen tärkeää.

Ei tiedetä, mitä palveluita kaupunki tarjoaa.

Yrittäjien aamukahveilla ollut ainoa paikka, jossa kaupungin henkilöstöä on ollut paikalla. Siellä voinut kertoa mielipiteitä ja keskustella, muutoin ei oteta kontaktia.

Työhyvinvointi, omaan jaksamiseen perustuvaa toimintaa järjestettynä.

Liikuntaetu yrittäjille, omaan hyvinvointiin kannustavaa toimintaa.

Onhan kaupungissa oma kylpyläkin, esimerkiksi pieni breikki arkeen yrittäjille.

Kaupungilta tulisi oikeasti henkilöä keskustelemaan asioista hyvissä ajoin.

Tiedottaminen paremmaksi.

Yhdessä tapahtumien järjestämistä kaupungin kanssa (yhteistyö kaupungin kanssa).

Tuntuu, ettei kaupungin henkilöstö aina itsekään tiedä, mitä on tulossa.

Tiedottaminen ajoissa ja tiedon kulku.

Puitaviin asioihin ei saada vastauksia ja epätietoisuus on raastavaa.

Voi mennä pitkiä aikoja, ettei kukaan kaupungilta ota yhteyttä, jos jokin asia on käsitteillä. Ja asianomaiset saavat lukea päätöksen lehdestä.

Yrityksiä ei oteta tarpeeksi keskusteluihin mukaan.

Ilmoitukset tapaamisiin tulee liian lyhyellä varoitusajalla (kahta päivää ennen tai edellispäivänä), haasteellista saada aikataulut sopimaan sellaisessa ajassa.

Vuorovaikutus välillä hyvää.

Tiedottamista pitäisi parantaa, nyt nihkeää.

Yrittäjät itse kyselevät kaupungilta.

Jos on itse aktiivinen, saa vain poliittisia vastauksia eikä puitava asia ole ottanut tuulta alleen.

Pitäisikö itse tietää paremmin, keneen voi ottaa yhteyttä, joka kertoo myös asioista?

Eikö kaupungilla ole sellaista ihmistä ylipäätään joka tietää, vai tietääkö kukaan asioista?

Kuvio 26. Empatiakartta Ravintola-ala (Salmela 2022)



Asiantuntijahaastattelut

Asiantuntijahaastattelun tarkoituksena on saada tietoa, kuinka organisaatio, kaupunki tai valtio on toiminut tutkitun asian tiimoilta. Asiantuntija on yleensä osa organisaatiossa tapahtuvaa päätöksentekoa ja heillä oletetaan olevan tietoa tutkittavasta aiheesta. (Alasto ym. 2017.)

Työtä varten haastateltiin kolmea asiantuntijaa toimeksiantajan organisaatiosta ja heitä lähestyttiin sähköpostilla. Yksi haastattelu järjestettiin etänä Teams-sovelluksen avulla ja kaksi muuta haastattelua järjestettiin kasvotusten. Haastattelut kestivät puolesta tunnista tuntiin. Näiden haastatteluiden tarkoituksena oli tuottaa ymmärrystä organisaation toiminnasta, kuinka palvelut toimivat nykyisellään ja millaisia organisaation sisäiset tarpeet ovat. Kuten yritysten myös asiantuntijahaastattelujen kysymykset (liite 4-6) rakennettiin empatiakartan avulla teemoittain (kuvio 20). Kysymykset eivät kuitenkaan olleet kaikille täysin samoja. Näin saatiin myös tietopohjaista haastattelua rakennettua. Myös asiantuntijahaastattelut purettiin empatiakarttoihin, jonka avulla pyrittiin myös heidän vastausten vertailu ja yhtäläisyyksien löytäminen (kuviot 28-30) .

Yritys- ja asiantuntijahaastatteluista nousseet teemat (kuvio 27) olivat suurimmaksi osaksi samoja, mikä kertoo, että teemat ovat tunnistettuja niin asiakkaiden kuin palvelua tuottavan organisaationkin keskuudessa. Asiantuntijahaastatteluissa ilmeni, että sisäiset prosessit ovat raskaita ja päätöksenteko toivottua hitaampaa. Tämän tunnistettiin vaikuttavan negatiivisesti asiakaskokemukseen sekä organisaation henkilöstön kokemukseen. Organisaation sisäinen asiakaskokemus nousi haastatteluissa esille. Koettiin, ettei nykyisellään organisaation sisäinen yhteistyö ole niin sujuvaa kuin se voisi olla. Tässä johtamisella ja organisaation johdolla koettiin olevan suuri merkitys. Palveluita ja yhteistyötä tulisi kehittää myös organisaation sisällä sujuviksi, jotta asiakkaita voidaan palvella tuottaen mahdollisimman hyvä asiakaskokemus.

Kuitenkin koettiin keskusteluyhteyden olevan hyvä niiden yritysten kanssa, jotka haluavat tehdä yhteistyötä. Tietoisuuden lisääntyminen ja erilaiset yhteistyömahdollisuudet ovat vahvistaneet ekosysteemiä, ja organisaatio on tunnistanut omat vahvuutensa, joita on lähdetty kehittämään.



Haastatteluista ilmeni myös yritysten rekrytointi ja kohtaamisongelmat ja suuri työttömyysaste. TE24-uudistuksen toivotaan tuovan näihin haasteisiin tukea palveluiden siirtyessä kuntaomisteiseksi. Tiedon ja palveluiden näkyväksi tekeminen nousi jokaisessa asiantuntijahaastattelussa vahvasti esille. Tiedostettiin se, että tiedonkulku ja viestintä asiakkaille ei ole toivotulla tasolla ja tärkeää on sen kehittäminen ja niin sanotun hiljaisen tiedon jakaminen organisaation sisällä.

Toiveena haastatteluista nousi, että alueelle saataisiin rakennettua vahvaa ekosysteemiä eri toimijoiden välille ja luotua alusta, jossa yritykset ja eri toimijat voivat verkostoitua, tehdä yhteistyötä sekä osallistua aktiivisesti alueen kehittämiseen. Myös organisaation sisäiset ja asiakkaalle näkyvät prosessit saataisiin sujuviksi, ja näin vahvistettua myös organisaation sisäistä yhteistyötä.



Kuvio 27. Asiakasymmärryksestä nousseet teemat (Salmela 2022)



*Työssä parasta on, että työn tuloksena on onnistunut auttamaan asiakkaita.
Kaikkien toimijoiden välinen sujuva yhteistyö ja ymmärrys toisten rooleista.
Yhteistyö on mahdollisimman avointa
Toiminnan oltava sitoutunutta, tarvitsemme toinen toisiamme (kaupunki, yritykset ja muut toimijat).
Kaupunki on antanut elintärkeitä lupauksia palvellakseen asiakkaita.
Ilman työnantaja- ja yrityskenettä ei kuntien talous kestäisi.
Kaupunki on sitoutunut yhteiseen vuorovaikutukseen.
Yritystä ei koskaan jätetä yksin tai palvelematta.
Paljon puhutaan työelämän murroksesta ja pirstaloitumisesta.
Tilanteet ovat menossa parempaan ja palvelut paranevat entisestään.*

AJATTELEE JA TUNTEE

Yritysten tarpeet otettava entistä vakavammin huomioon. On pystyttävä käymään läpi tarpeet ja vastata niihin nopeasti, tehokkaasti ja laadukkaasti.

Osoitetaan yrityksille, että otetaan huomioon erilaisten yritysten tarpeet.

Prosesseista saatava sujuvampia.

Toivottavasti TE24-uudistuksen myötä tekeminen on laadukkaampaa ja yhteistyö yritysten kanssa syventyy.

Kaupungin sisäiset toimintatavat yhteisemmiksi ja sujuvimmiksi, kaikkien toimien on oltava sujuvia, jotta yritys tulee palveltua.

Kaupungin tulisi järjestää enemmän tilaisuuksia yrityksille, jotka vastaavat tämän päivän tarpeita.

Tiedottaminen paremmaksi.

Pitovoiman edistämistä, myös auttaa yrityksiä omien työntekijöiden pitovoiman kehittämisessä.

Pidetään olemassa olevasta työvoimasta myös huolta, miten voisimme saada pidettyä eläkeynnyksellä olevan työntekijän hieman pidemmän aikaa täissä jos panostaisimme myös työntekijöiden hyvinvointiin, tässä yrityksille tukea ja neuvontaa.

**TOIVEET
JA
HAAVEET**

Tero Auvinen
Työllisyyskoordinaattori
Heinolan kaupunki

**PELOT
JA
ESTEET**

Turhauttaa jos ei pystykään auttamaan yritystä työvoiman saannissa.

Koskaan ei voi tarkkaan tietää mitä tulevaisuus tuo ja millaisia vaatimuksia se tuo rekrytointipreisiin.

Liiallinen byrokratia jarruttaa yritysten kanssa tehtävää yhteystötä.

Yritykset pelkäävät ottaa ihmisiä esimerkiksi työkokeiluun, jos tilanne ei kehitykään toivotulla tavalla.

Yrittäjien rekrytointi ja kohtaamisongelmat isosti esillä.

Ajattelamalla toisin, yritykset voisivat saada vastauksia rekrytointiongelmiinsa, kun he kiinnittäisivät huomiota, mitä palveluita on tarjolla.

Yritysten tulisi karistella ennakkoluulojaan pois ja laventaa katsantaa, enään ei työntekijöitä tule ovista ja ikkunoista.

Yritysten oltava rohkeampia rekrytoinnissa, monissa tilanteissa esimerkiksi pitkäaikaistyötön voi olla varteenotettava vaihtoehto.

SANOO JA TEKEE

TE24-uudistus suoraviivaistaa palveluntarjontaa ja antaa painetta palvelun laadun kehittämiseen.

TE24-uudistus näyttäytyy erilaisena tilaisuutena työnantajille ja yrityksille.

Paikallisten voimavarojen ja yhteistyökumppaneiden käyttö ja yhteistoiminta ovat ratkaisun avaimet.

Pyritään olemaan herkkillä kulloistakin koulutustarpeista ja tehdään oppilaitosyhteistyötä.

Yrityksiä tavattava aktiivisesti.

Viestintä on haastava, se täytyy tehdä ammattimaisesti.

Työllisyyspalveluita enemmän yrityksille esille viestinnällä ja markkinoinnilla.

Kaupunginjohtajalla suuri rooli yritysälämän yhteistyökumppanuuksien keulakuvana, hänen viestinsä on myös tärkeää kaupungin johtoryhmän kokouksissa.

Kaupunki tekee paljon lakisääteläisten toimien lisäksi, sen on katsottu olevan kannattavaa palvellakseen työmarkkinoita parhaalla mahdollisella tavalla.

Kuvio 28. Empatiakartta 1 Asiantuntijahaastattelu (Salmela 2022)



Tärkeää hankkeissa edistyminen ja mahdollisuus viedä hankkeita eteenpäin.

Tärkeää, ettei hankkeet putoaisi organisaation rajapintojen välimaastoihin, vaan löydetään omistajuus.

Heinola olisi toimintaympäristönä mahdollisimman hyvä nykyisille ja tuleville heinolalaisille yrityksille.

Nykyisten yritysten kanssa tärkeää, että yhteistyön ansiosta kaupunkiorganisaatiolla on hyvä kuva siitä, millainen Heinola on paikkana toimia yritysten mielestä ja millaisia toiveita heillä on sen kehittämistä.

Elinvoimatoimiala pyrkii yhdessä muun organisaation kanssa kehittämään alueen toimintaympäristöä, että Heinolassa olisi mahdollisimman hyvä toimia ja hyvät edellytykset kasvaa ja työllistää.

Aktiivisten yritysten tuki.

Yritysten kanssa, jotka haluavat tehdä yhteistyötä on löytynyt hyvä keskusteluyhteys.

Oman arvon mukaan on suurempi joukko yrityksiä jotka eivät koe tarvitsevansa palveluita, joka on terve tilanne.

Näkyviin tulevat ne yritykset joilla on tarpeita.

Lisää ekosysteemijattellua, jota ilman hanke työ on huomattavasti vaikeampaa.

Osattaisiin kuvata ja ylläpitää ekosysteemin tarkoitusta, tunnuslukuja ja kehittämistä. Kuvataan ja viestitään avoimesti siitä, miten ekosysteemi toimii kaikkien toimijoiden kesken.

Palveluportfolio yrityksille.

Vaikka kehitetään jotain isompaa ei tarkoita sitä, että yksittäiset yritykset jäisi palvelematta. Yrityksiä voidaan palvella jo kontaktien muodossa, tämä on tehtävä näkyväksi yrityksille.

Toimintaympäristön kehittämistä ei pidä tehdä keskenään, vaan ymmärretään mahdollisimman laajasti yritysten toiveet ja heitä askarruttavat asiat.

Viedään toimintaa siihen suuntaan, että yritykset näkevät ja haluavat olla mukana toteuttamassa visiota, koska hyötyvät siitä itsekin.

Yhteisten asioiden kehittäminen, yritykset osallistuisi mielellään yhdessä kehittämiseen. Se on hanketoiminnan ydin, autetaan yrityksiä kehittämään.

Rohkeutta lisää tehdä niitä ratkaisuja, joka edesauttaa tärkeitä asioita.

Johdon tasolla ja riittävän paljon päättäjien kanssa katsottaisiin, mitkä ovat ne tärkeät tavoitteet ja ymmärrettäisiin vaihtoehtoisten etenemistapojen vaikutuksia.

Visio olisi, että Heinola voisi olla tulevaisuudessa verrattavissa jollain lailla Suomen suurimpiin matkailukohteisiin ympärivuotisuudellaan ja voisi tuoda uusia investointeja kestävän kehityksen kumalla.

Tiedon välittämisen ja viestimisen aktiivinen ylläpito.

AJATTELEE JA TUNTEE

**TOIVEET
JA
HAAVEET**

**Heikki Mäkilä
Hankejohtaja
Heinolan kaupunki**

**PELOT
JA
ESTEET**

SANOO JA TEKEE

Liian herkästi puidaan asiaa monen ihmisen kesken, vaikka asia olisi ratkaistavissa tiimissä itse ja sen vuoksi päätöksenteko kestää ja yrityksille se näyttäytyy prosessien hitautena.

Aiheettomasti liian monen henkilön osallistuminen päätöksentekoon.

Kaikkien toimialojen pitäisi organisaatiossa osallistua kaupungin kokonaiskehittämiseen, uusien asukkaiden tai yritysten tavoitteluun.

Päätöksistä valittaminen hidastaa aina hyväinkin hankkeita muodollisesti, joskus turhaan ja se on kohtuutonta yrityksiä kohtaan. Oikeus valittaa on tärkeä, sitä pitäisi käyttää vastuullisesti.

Organisaatiossa tulisi olla selkeästi määriteltä ja omaksuttu asiakasvastuullisuus, kuka vastaa ja mistä vastaa.

Silloudutaan liikaa organisaation sisällä toimialoihin ja ulkoistetaan asioita toisten toimialojen hoidettaviksi.

Joskus hankkeissa on vahva jännite erilaisten tarpeiden välillä, välttämätöntä on tehdä selkeä valinta ja silloin voi olla haasteita tyydyttää eri osapuolia.

Toiminta tulisi olla organisaatiossa tavoitteellisempaa ja ymmärtää asioiden tärkeysjärjestys.

Liian helposti organisaatiossa omilla silloilla keksitään strategian toteuttamisen toimia, jotka viedään päätöksentekoon, kun ne toteutettavat toimet tulisi tulla johdolta toimialoilta.

Vuorovaikutus on kaikenkaikkiaan hyvää.

Poikkeuksellisen paljon käynnissä yhteiskehittämistä, joka on kiinnostanut investoreita, se on hyvä merkki.

Pyrittäisiin pitämään asiakkaat tyytyväisinä ja autetaan heitä onnistumaan.

Asiakkaan kokemus on ykkösiä, on tärkeä tietää miten palveluprosessi toimii. Asiakas voi olla tyytyväinen vaikka toivottu tulos ei synny.

Tyytyväinen asiakas levittää hyvää tietoa kollegoille.

Tyytyväinen asiakas vaikuttaa myös henkilöstön tyytyväisyyteen, onnistumisen kokemukset kannustavat tekemään asioita paremmin.

Mitä enemmän tunnistamme kehitettäviiä asioita (hankkeissa), voimme löytää ne sweet spotit, joihin panostamalla ympärillä olevat yritykset saavat myös hankkeesta lisäarvoa.

Kuvio 29. Empatiakartta 2 Asiantuntija haastattelu (Salmela 2022)



*Edistetään, Heinolan kaupungin elinvoimaisuutta, pito- ja vetovoimaisuutta.
Palvelut yrityksille näkyviksi ja niiden jatkokehittäminen yhdessä.
Tärkeä tietää, mitä toimintaympäristössä tapahtuu ja miten se vaikuttaa esimerkiksi kunnan talouteen.
Kuunnellaan yrityksiä, he ovat kaupungille oikeasti tärkeitä.
Digitaalinen ympäristö ja digitaalisten työkalujen hyödyntäminen asiakkaiden palvelussa.
Toimitaan organisaatiossa arvojen mukaan.
Ekosysteemityö tärkeää, harva yritys pärjää enää yksin.
Missiona toiminta, jotta alueen yritykset voivat menestyä ja saada uusia yrityksiä verkostoon.
Kaupungin tehtävä on viestiä yrityksille ajankohtaisista teemoista ja kuinka se vaikuttaa yritysten toimintaan.*

AJATTELEE JA TUNTEE

TOIVEET
JA
HAAVEET

Liisa Koski- Lukkari
Elinvoimajohtaja
Heinolan kaupunki

PELOT
JA
ESTEET

Organisaation sisällä asiat tapahtuvat usein hitaasti, johon vaikuttaa tietynlainen päätöksenteko ja prosessit.

Joskus yritysten tarpeet ovat sellaisia, joita ei lain näkökulmasta voida toteuttaa, kuntasektori ei voi aina palvella yritystä sen haluamalla tavalla.

Yritykset eivät aina ymmärrä sitä, että kuntaorganisaatio on julkinen organisaatio ja eikä voi suosia ketään esimerkiksi tarjouskilpailuissa.

Muutokset ovat usein hitaita ja tulokset eivät näy välittömästi.

Yritykset eivät aina edes tiedä millaista apua voivat saada, millaista asiantuntija-apua on tarjolla tai löydä oikeita yhteystietoja.

Jos ei synny minkäänlaista suhdetta, ei voi myöskään olla luottamusta.

SANOO JA TEKEE

Paljon on hyvää vuorovaikutusta ja yhteistyötä yritysten kanssa.

Osa elinvoimatoimialan palvelualueista ovat jo tottuneet yritysten kanssa aktiiviseen yhteistyöhön.

Yrityksiä on saatava aktiivisemmin mukaan heille suunnattujen palveluiden kehitykseen.

Tuodaan yrityksille suunnatut elinvoimapalvelut näkyviksi ja lisätään konkreettista tietoa.

Organisaation ja yritysten välinen luottamus rakentuu tiedon läpinäkyvyydestä ja avoimuudesta, ymmärryksestä ja osallisuudesta.

Business Heinola -verkkosivujen kehitys vastaamaan yritysten tarpeisiin.

Iso teema ja tavoite on, että saadaan yritykset mukaan seuraamaan ja tuottamaan yhdessä sisältöä Business Heinola -verkkosivuille.

Tiedolla johtamisen työkalut käyttöön ja aktiiviseksi osaksi asiakkaiden palvelua.

Palveluiden näkyväksi tekeminen asiakkaille.

Kaupunki toimisi terveenä alustana monipuoliselle, kestäväälle ja eettiselle yritystoiminnalle.

Kaupunki tarjoaa yrityksille mahdollisuuksia ja tukea oman toiminnan kehittämiseen.

Business Heinola -verkkosivuille yritysten avoimet työpaikat näkyville.

Business Heinola -verkkosivu olisi alusta, jossa yritykset voivat viestiä keskenään.

Yritysvaikutusten aktiivinen arviointi kaupungin toiminnassa.

Kuvio 30. Empatiakartta 3 Asiantuntijahaastattelu (Salmela 2022)



5.6 Asiakastiedon kiteytys

Laadullinen sisällönanalyysi tarkoittaa kerätyn aineiston tiivistämistä ja jalostamista käsitteelliseen muotoon ja tavoitteena on syventää ymmärrystä ja lisätä tiedollista arvoa. (Günther ym.) Analyysiä voidaan toteuttaa useilla erilaisilla menetelmillä ja tässä työssä aineistoa on analysoitu litteroimalla, koodaamalla ja teemoittelun avulla.

Litterointi tarkoittaa tässä työssä puheen purkamista kirjalliseen muotoon. Litteroinnin tarkkuuteen vaikuttaa millaisiin kysymyksiin halutaan vastauksia ja millä tavoin aineistoa analysoidaan. Tässä työssä, haastatteluilla tuotettiin aineistoa haastateltavien mielipiteistä ja näkökulmista. Tällöin ollaan kiinnostuneita asiasisällöstä ja litteraation tarkkuudeksi riittää, että asia tulee ymmärretyksi. (Kallio.)

Koodaamisessa aineiston osia yhdistellään ja erotellaan ominaisuuksien mukaan, etsitään samankaltaisia ominaisuuksia, tuodaan yhteen ja nimetään. Teemoittelun avulla aineistosta nostetaan keskeiset aiheet eli teemat. (Juhila.)

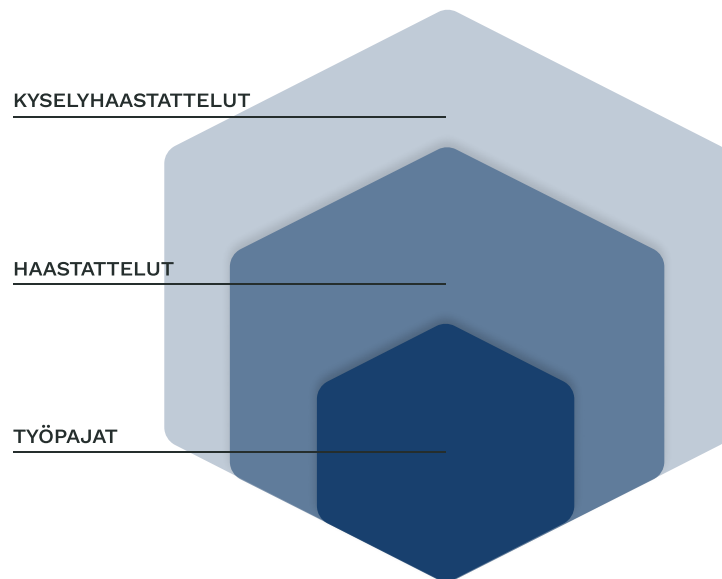
Esimerkiksi tässä työssä litteroiduista haastatteluista koodattiin haastateltavia yhdistäviä tekijöitä suhteessa tutkimuskysymykseen, joista pääteemoiksi syntyivät: yhteistyö, tiedottaminen, saavutettavuus, välittäminen, asiakaskokemus, päästöksenteko ja prosessit ja vuorovaikutus, jotka jakautuivat täsmentäviin alateemoihin. (Juhila.)

Menetelmiä, joita määrällisessä ja laadullisessa sisällönanalyysissä käytettiin, olivat haastattelujen litterointi, samankaltaisuuskaavio (Affinity Diagram) ja empatiakartta. Samankaltaisuuskaaviota käytetään kerätyn aineiston ryhmittelemiseen. Se on hyödyllinen, kun aineistoa on useista eri lähteistä (Suomidigi).

” Luettelo muista Heinolan yrittäjistä ja heidän osa-alueensa/palvelunsa. En löytänyt Business Heinola sivustoilta. ” Kyselyyn vastannut yritys (2022)



Työssä aineistoa tuotettiin kyselyhaastattelujen, haastattelujen ja työpajojen avulla (kuvio 31). Aluksi ryhmiteltiin kyselyhaastatteluiden aineisto ja teemoiteltiin pääteemat. Näistä löydöksistä lähdettiin syventämään asiakasymmärrystä haastatteluilla. Haastatteluista litteroitu aineisto ryhmiteltiin ja kiteytettiin keskeisiksi teemoiksi samankaltaisuuskaavion avulla (kuva 9). Aiemmin esiteltyjen empatiakarttojen avulla oli mahdollista ymmärtää haastateltavien tarpeita ja kiteyttää asiakasymmärrys visuaaliseen muotoon.



Kuvio 31. Asiakasymmärrys tuottaminen ja syventäminen (Salmela 2023)

Aineisto kiteytettiin kolmeen asiakasprofiiliin, jotka kuvaavat todellisten asiakkaiden ja organisaation henkilöstön tarpeita, motivaatiota ja asenteita. Yhteiskehittämisen vaiheessa työpajassa pyrittiin organisaation henkilöstön kanssa kirkastamaan asiakasprofiilien avulla, millainen asiakkaan polku tällä hetkellä on sekä ideoimaan kehityskohteita palvelupolun parantamiseksi. Työpajassa ilmeni, ettei organisaation henkilöstö ollut täysin tietoinen, kuinka palveluita tarjotaan. Tiedettiin mitä palveluita tarjotaan. Työpajassa syvennettiin myös ymmärrystä henkilöstön kipupisteistä, tarpeista ja motivaatiosta.

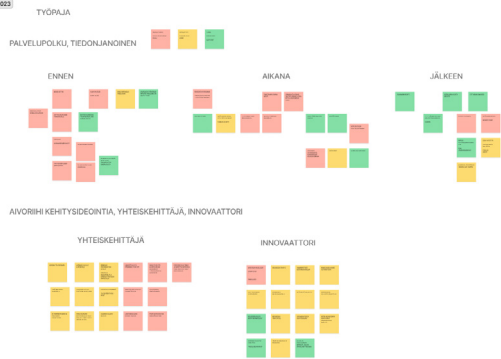
Työpajasta noussutta aineistoa työstettiin samankaltaisuuskaavion avulla (kuva 9), joka auttoi löytämään kohdat, joita asiakkaan palvelupolussa tulisi kirkastaa ja kehittää. Kaikesta kerätystä aineistosta kiteytettiin suunnittelun ohjurit (design drivers), joiden avulla asiakasymmärryksestä nousseisiin tarpeisiin tulisi vastata ja jotka ohjasivat ratkaisujen suunnittelua. Asiakasprofiilit, yhteiskehittämistyöpajat ja suunnittelun ohjurit (design drivers) on esitelty seuraavaksi.



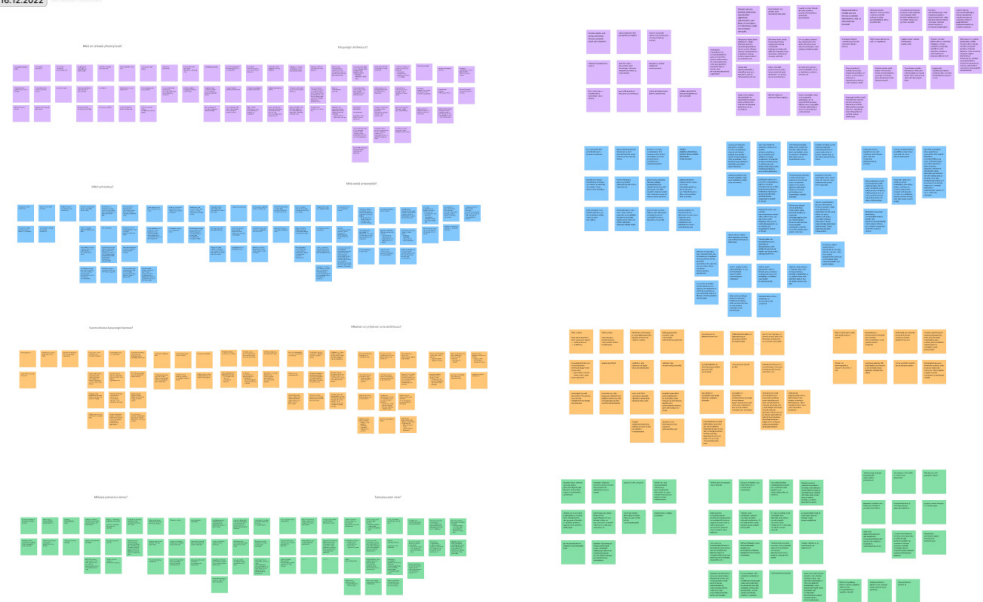
20.-22.12.2022 Affinity Diagram



23.12.2022



16.12.2022



Kuva 9. Affinity Diagram: haastattelut ja toinen työpaja (Salmela 2023)



5.7 Asiakasprofiilit

Asiakasprofiilit ovat yksi menetelmä asiakasymmärryksestä nousseen aineiston analysointiin ja kiteyttämiseen ja niiden tarkoitus on toimia työkaluna palveluiden kehittämisessä ja kuvata palvelun todellisen käyttäjän tarpeita. Profiilien kuvauksissa asiakasymmärrystä tuodaan esiin niistä tarpeista, jotka ovat oleellisia palveluiden kehittämiselle, palvelun käytön motivaatioon ja asenteisiin palveluntuottajasta. Profiilit perustuvat tekijöihin, jotka yhdistävät samat asenteet ja palvelutarpeet omaavia asiakkaita, eivätkä ne perustu esimerkiksi demografisiin tietoihin. Hyvin luodut, nimetyt ja kuvaavat asiakasprofiilit auttavat suunnittelutyössä ja päätöksen teossa sekä synnyttävät nopean käsityksen millaisista tarpeista ja käytöksestä on kyse. Organisaatioille ymmärrys asiakkaan arvonmuodostuksesta on lähtökohta erinomaisten asiakaskokemusten tuottamiselle. (Tuulaniemi 2011.)

Asiakasprofiilit pohjautuvat aina laajempaan tutkimukseen, jolloin niistä voidaan luoda mahdollisimman luotettavat. Asiakasrajapinnassa työskentelevien sisäinen tieto asiakkaista, tulee myös ottaa huomioon profiileja laadittaessa.

Tässä työssä profiilit ovat muodostuneet kyselyhaastatteluiden sekä haastatteluiden pohjalta. Haastateltavia yrityksiä oli eri toimialoilta, jolloin tietoa tarpeista saatiin monipuolisesti. Lisäksi asiantuntijahaastattelut toivat organisaation henkilöstön näkökulman kehityshaasteeseen liittyen.

Aineistosta kiteytettiin kolme asiakasprofiilia: tiedonjanoinen, yhteiskehittäjä ja innovaattori. Profiilit muodostuivat tarvelähtöiseksi ja kuvastavat ensisijaisesti kolmea suurinta teemaa, jotka asiakasymmärryksestä muodostuivat: tiedottaminen, yhteistyö ja välittäminen. Profiilit on muodostettu niin, että ne eivät kuvaa minkään tietyn toimialan yrityksiä ja heidän tarpeitansa, vaan profiilit kuvastavat tunnistetuimpia tarpeita, joita yrityksillä toimialasta riippumatta on. Työssä käsiteltiin Heinolan alueen yrityksiä ja heidän tarpeitaan siitä, millaisia palveluita toivotaan Heinolan kaupungilta organisaationa.



Kaikille profiileille yhteistä oli kokemus Business Heinola -verkkosivujen epäselkeydestä, tietoa ole tarjolla tai sitä ei löydetä. Lisäksi yhteydenottoon reagoiminen sekä byrokratian sujuvoittaminen oli kaikille profiileille yhteinen tarve. Laajemmat kuvaukset asiakasprofiileista löytyy liitteistä (7-9).

Innovaattori

kuvastaa tarpeita yrityksille tarjottavista koulutuksista sekä tukimahdollisuuksista. Ominaista profiilille on kokemus, että palveluiden kehittämisessä edetään hitaasti ja keskitytään perusprosesseihin, kun yritykset kaipaavat tukea esimerkiksi markkinoinnissa ja oman yritystoiminnan kehittämisessä. Koulutustarjontaa yrityksille tulisi lisätä sekä koordinoita ja rakentaa erilaisia tukipaketteja (EU, muut organisaatiot) yrityksille. Palveluita toivottiin etäyrittäjille ja yrityksen työntekijöille, jotka työskentelevät etänä sekä lisää innovaatiotoimintaa. Innovaattorit kaipaavat sujuvampaa asiointia ja digitaalisten palvelujen kehittämistä.

Tiedonjanoinen

kuvastaa yritysten tarpeita konkreettisen tiedon saatavuudesta ja ajantasaisuudesta. Profiilille ominaista on kokemus siitä, että kaikkia toimialoja ei oteta yhdenvertaisesti huomioon vaan mennään isot yritykset edellä eteenpäin, jolloin pienet yritykset jäävät jalkoihin. Yhteystietoja ei ole saatavilla eikä tiedetä keneen voidaan ottaa yhteyttä omassa kysymyksessä. Myös tukea ja neuvontaa tarjottavista palveluista, käytöstä ja hyödystä kaivattiin. Tiedonjanoiset kaipaavat aitoa kasvokkain kohtaamista ja avointa keskustelua.

Yhteiskehittäjä

kuvastaa puolestaan yritysten tarpeita kaupungin ja yritysten välisestä yhteistyöstä. Ominaista profiilille on toive molemminpuolisesta vuoropuhelusta ja avoimesta vuorovaikutuksesta. Koettiin, ettei kaupunki kunnolla tiedä millaisia yrittäjiä alueella toimii ja millaisia yhteistyömahdollisuuksia niistä voisi syntyä. Koettiin myös kaupungin sisäisten prosessien raskauden vaikuttavan siltä, että yhteistyö ei etene. Yhteiskehittäjät toivovat yrityksille suunnatut palvelut näkyville ja saataville sekä yritysten mukaan ottamista kaupungin erilaisiin hankkeisiin. Lisäksi toivottiin erilaisia kontaktipankkeja ja työvoiman resurssipankin koordinoimista.



5.8 Yhteiskehittäminen

Palvelumuotoilun prosesseissa yhteiskehittäminen on yksi keskeisin ajatus ja sen tarkoitus on ottaa palvelun eri osapuolet mukaan palvelukehittämiseen, kuten asiakkaat, palvelun tuottajat sekä muita palvelutuotannossa mukana olevia osapuolia, esimerkiksi digitaalisten alustojen ylläpitäjiä. Olennaista on ottaa palveluun kuuluvia ihmisiä mukaan palvelun kehittämiseen prosessin alusta lähtien. Tällä sitoutetaan eri osapuolia niin palvelun kehittämiseen kuin tuottamiseen. Yhteiskehittämisen tavoite on tuoda näkyväksi palveluun liittyviä asioita mahdollisimman laajasti suunnitteluprosessissa sekä ratkaisujen ideointi yhdessä. Yhteiskehittämistä toteutetaan usein työpajoissa, joka on yksi yhteiskehittämisen menetelmä. Työpajan tavoitteena on selvittää asiakkaiden tarpeita, jakaa tietoa ja sitouttaa palvelun kehittämiseen (Tuulaniemi 2011; Miettinen 2021, 20.)

Yhteiskehitys toteutettiin kahdessa vaiheessa. Ensimmäinen vaihe toteutettiin 17.1.2023, jossa mukana oli toimeksiantajan organisaatiosta yksi henkilö. Työpaja järjestettiin kasvotusten toimeksiantajan tiloissa. Tämän vaiheen tarkoituksena oli kartoittaa tietoa siitä, millainen näkemys palveluprosessista henkilöstöllä tällä hetkellä on ja luoda pohjaa tulevalle työpajalle.

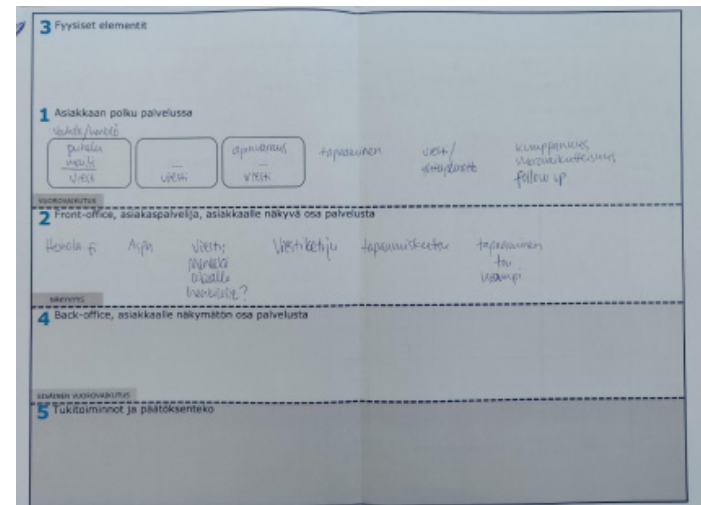
Palveluprosessia rakennettiin organisaation työntekijän kanssa yhdessä palvelumallin (service blueprint) avulla, jolla tarkoitetaan palvelun yksityiskohtaista mallia, jossa esitetään palvelun eri osien liittymistä toisiinsa (Innokylä). Blueprinting menetelmänä tuo esiin, kuinka palvelua tuottavan organisaation sisäiset prosessit toteutuvat suhteessa asiakkaan polkuun ja auttaa tunnistamaan tilanteita, joissa asiakkaan kokemia uhrauksia, esimerkiksi aikaa, voidaan organisaation sisäisten prosessien kehittämisellä ajoittaa paremmaksi (Saarijärvi & Puustinen 2020, 220–221).

Palvelumallin avulla visualisoidaan asiakkaan ja organisaation toiminta aikajärjestyksessä ja luokitellaan osatekijöiden mukaan. Työssä on käytetty (Innokylä) tuottamaa service blueprint -pohjaa, joka on jaettu 1. Asiakkaalle näkyvä palvelutila, 2. Asiakkaan toiminta, 3. Asiakaspalveluhenkilöstön näkyvä toiminta, 4. Asiakaspalveluhenkilöstön asiakkaalle huomaamaton/näkymätön toiminta ja 5. Tukiprosessit. Käytetty Service Blueprint -pohja löytyy liitteistä (10).

Aluksi käytiin läpi organisaation työntekijälle, mitä service blueprint tarkoittaa ja millaisiin kysymyksiin se vastaa, aikaa käytettiin yhteensä noin kaksi tuntia. Palvelumallia täytettäessä ilmeni prosessin avaamisen tuottavan epävarmuutta ja prosessin kuvaaminen tuntui monimutkaiselta. Service blueprint -pohjaan (kuva 10) saatiin täytettyä osiot yksi ja kaksi, osiot 3–5 tuottivat epävarmuutta, mikä kertoo, ettei henkilöstö ole täysin tietoinen, kuinka palveluprosessi toimii tällä hetkellä ja miten organisaation sisäiset prosessit tulisi toimia asiakkaan polun eri vaiheissa.

Kipupisteiksi tunnistettiin avainhenkilön tietojen puuttuminen palveluiden yhteydestä, asiakkaan pompottelu henkilöltä toiselle, prosessien hitaus, viestinnän ja asiakkaan jälkihoidon puute.

Ensimmäisen vaiheen tarkoitus oli saada service blueprint -palvelumallista pohja tulevalle työpajalle, jossa työpajan osallistujien yhtenä tehtävänä olisi ollut asiakasprofiilien avulla, asiakkaan roolissa kulkea prosessi läpi ja tuoda esiin kipupisteitä ja kirkastettavia kohtia. Tämä kuitenkin toisen työpajan suunnittelussa päädyttiin korvaamaan toisella menetelmällä.



Kuva 10. Ensimmäisessä työpajassa täytetty Service Blueprint (Salmela 2023)



Toinen yhteiskehittämisen vaihe järjestettiin 23.1.2023 ja työpajaan kutsuttiin (kuva 11) kuusi organisaation eri palvelualueilla toimivaa työntekijää ja viisi heistä osallistui, paja järjestettiin toimeksiantajan tiloissa. Osallistujat kutsuttiin, jolloin saatiin rajattua aineiston tuottaminen tutkimuskysymyksen puitteissa, sekä palveluprosessin kehittämiseksi oleelliset osapuolet. Työpajan kesto oli kaksi tuntia ja aluksi osallistujille kerrottiin, mitä varten työpaja pidetään ja mihin työpajasta tullutta aineistoa käytetään. Paja jaettiin kahteen osaan, joista ensimmäisessä osassa tarkoituksena oli luoda kaikille kolmelle asiakasprofiilille palvelupolku nykyhetkessä palvelutarpeen mukaan. Työntekijöiden tehtävänä oli asettua asiakkaan rooliin. Toisessa vaiheessa tarkoituksena oli löytää palvelupoluista keskeiset kipupisteet, jotka huomattiin heikentävän palvelua ja ideoida ratkaisuja niiden kehittämiseksi.

Työpajan ensimmäisen vaiheen edetessä huomattiin osallistujissa epävarmuutta palvelutuokioiden ja kontaktipisteiden tuottamisessa, jolloin ajan puitteissa luotiin yksi palvelupolku yhdelle asiakasprofiilille. Tämä vahvisti sitä löydöstä, että työntekijöillä ei ole selkeää linjaa, kuinka palvelu tällä hetkellä toimii ja tunnistettiin, ettei palvelu toimi, kuten sen kuuluisi. Haasteeksi todettiin myös, että jokaisella palvelualueella olevan hieman toisistaan eroavia tapoja palvella asiakkaita, jolloin palvelupolun luominen yleisellä tasolla oli haasteellista.

TERVETULOA IDEARIIHEEN!

23.1.2023
klo. 14-16

Spotti, kokoushuone HALKO



Ideariihessä pyrimme

Kartoittamaan keskeisiä olemassa olevia elinvoimapalveluita ja niiden rakennetta, jotta saadaan ymmärrystä kuinka palveluprosessi toimii asiakkaan silmin.

Tunnistaa mahdollisia kipupisteitä ja löytää ideoita niiden kehittämiseksi.

Tarjolla kahvia/teetä ja pientä purtavaa

Kuva 11. Kutsu työpajaan (Salmela 2023)



Polku toteutettiin Tiedonjanoisen näkökulmasta (kuva 12). Palvelupolussa kuvattiin kolme tasoa, jotka merkattiin palvelupolkuun omilla väreillään. Punainen väri kuvasti palvelutuokiota eli polkua, jota asiakas kulkee, keltainen väri kuvasi, mitä asioita palveluun liittyy, esimerkiksi missä palvelu tapahtuu tai kuka palvelee, vihreä väri kuvasi taas asiakkaan kokemia tunteita ja ajatuksia (kuva 14-16). Tässä vaiheessa, ennen toisen vaiheen alkua työpajan ohjaajan tuli varautua vaihtoehtoiseen menetelmään. Toisessa vaiheessa työntekijät saivat vapaasti ideoida kehitystarpeita post-it lapuille, mitä heidän mielestään tulisi kehittää (kuva 13). Tässä heillä oli apuna kaksi muuta asiakasprofiilia Yhteiskehittäjä (kuva 17) ja Innovaattori (kuva 18) ja heidän tarpeensa. Lopuksi kiteytettiin yhdessä keskeiset löydökset kehittämistarpeista.

Työpajassa oli hyvä ja runsas keskusteleva ilmapiiri. Työntekijät perehtyivät asian äärellä ja keskustelivat aiheista, joita nousi esille. Palvelupolussa palvelun kehittämisen kohteiksi nostettiin asiakkaalle vastaaminen tietyn ajan puitteissa ja asiakkaan yhteydenottoon reagoiminen, mistä ja milloin asiakas saa tarvitsemansa tiedon, kuka on oikea yhteyshenkilö, asiakkaan jälkihoito ja organisaation sisäinen asiakaskokemuksen parantaminen.

Ideoinnin vaiheessa nousi esille, että organisaation työntekijät tarvitsevat myös tietoa asiakkailta, millaista palvelua he tarvitsevat. On vaikea auttaa, jos ei tiedetä missä tarvitaan apua.

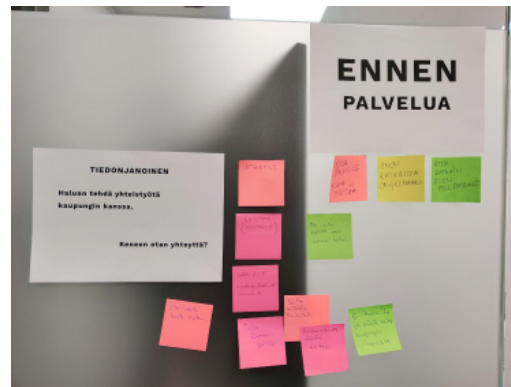
Kehittämiskohteita nousi kuitenkin myös organisaation sisäisen toiminnan kehittamisestä. Henkilöstön epävarmuus vastuualueistaan ja tehtävänkuvistaan, johtaa tällä hetkellä siihen, että jonkin tehtävän hoitaminen viivästyy. Resurssien vähyys kasvattaa työtehtävien määrää ja joihinkin asioihin ei ole enää aikaa paneutua. Samassa nostettiin esille organisaation työntekijöiden työhyvinvointi. Työntekijät halusivat olla enemmän palveluiden suunnittelussa mukana ja kokivat, että organisaatiossa pitäisi rohkaistua uudenlaiselle ajattelulle. Kaikkein ei voi itse vaikuttaa, mikä voi näkyä asiakkaalle palvelun hitautena.



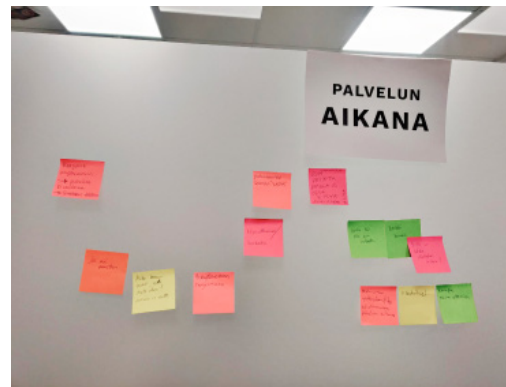
Kuva 12. Toisessa työpajassa luotu palvelupolku (Salmela 2023)



Kuva 13. Toisessa työpajassa kehitystarpeiden ideointia (Salmela 2023)



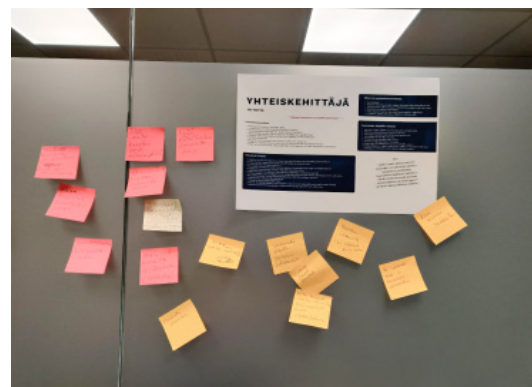
Kuva 14. Ennen palvelua (Salmela 2023)



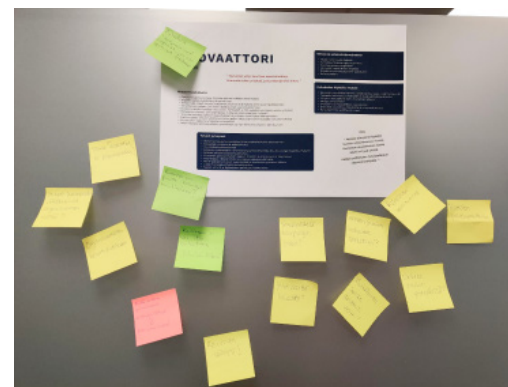
Kuva 15. Palvelun aikana (Salmela 2023)



Kuva 16. Palvelun jälkeen (Salmela 2023)



Kuva 17. Yhteiskehittäjän tarpeet apuna ideoinnissa (Salmela 2023)



Kuva 18. Innovaattorin tarpeet apuna ideoinnissa (Salmela 2023)

6

Asiakkaan palvelukokemus

6.1 Suunnitteluohjurit

6.2 Asiakkaan paranneltu palvelupolku

6.3 Palvelukuvaukset yrityksille

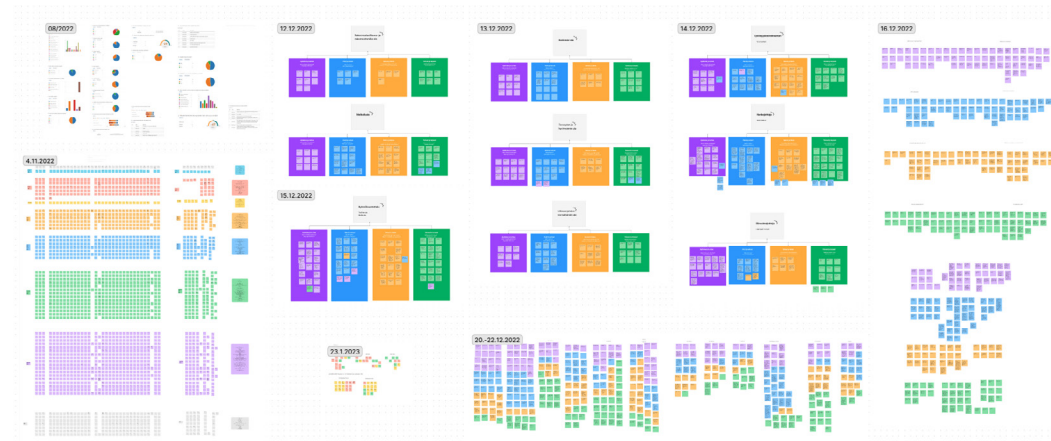
6.4 Jatkokehitys

6.1 Suunnitteluohjurit

Suunnitteluohjurit eli design drivers ovat asiakasymmärryksestä nousseiden löydösten perusteella luotuja suunnittelua ohjaavia määriteltyjä tekijöitä. Niiden avulla tuodaan asiakkaiden tarpeet suunnitteluprosessin keskiöön ja ne kiteyttävät millaiseen tarpeeseen tulisi vastata. Asiakkaiden tarpeet usein kuvataan profiilien avulla ja suunnittelun ohjurit nousevat vastaamaan näihin tarpeisiin. (Tuulaniemi 2011.)

Suunnitteluohjureihin on kiteytetty koko asiakasymmärryksen analyysi (kuva 19). Työssä suunnitteluohjureiden merkitys korostui ja toi näkyväksi toimeksiantajalle jo tunnistetut tarpeet ja ehkä myös osittain tiedostamattomia tekijöitä palveluiden kehittämisessä. Keskeisten elinvoimapalveluiden kirkastamisessa yrityksille, suunnitteluohjurit toivat esiin konkreettisia kehittämiskohteita, joita on kuitenkin organisaation omalla toiminnalla helppo kehittää nopeasti.

Aineistosta kiteytetyt suunnittelua ohjaavat tekijät luotiin keskeisistä teemoista ja tärkeintä palveluiden kirkastamisen kannalta on tuoda ne näkyviksi ensin organisaation työntekijöille. Näin he pystyvät palvelemaan asiakkaita, luoden mahdollisimman hyvän asiakaskokemuksen. Ensin on kirkastettava millä tavalla asiakkaita palvellaan ja kuka heitä palvelee, jonka jälkeen yksittäisiä palveluprosesseja on helppo kehittää ja tulevaisuudessa mahdollisesti luoda uusia palveluita nykyisten rinnalle.



Kuva 19. Asiakasymmärryksen koko aineisto Affinity Diagram (Salmela 2023)



Palveluiden kirkastamisen ja kehittämisen lähtökohta on saavutettavuus. Tieto tulee tehdä näkyväksi ja nopeasti ja helposti löydettäväksi verkkosivuilta. Business Heinola -verkkosivujen kehitys nousi aineistosta merkittävästi, kuitenkin työn rajaamisen kannalta verkkosivujen kehittämistä on käsitelty jatkokehitysideoissa. Tieto tulisi olla saavutettavaa myös organisaation sisäisessä toiminnassa. Organisaatiossa on paljon hiljaista tietoa, joka olisi olennaista jakaa työyhteisössä.

Asiakkaille tarjottavat palvelut tuodaan näkyväksi ja yhteystiedot löytyvät palvelukuvausten yhteydestä, kasvojen antaminen asiakkaita palveleville työntekijöille tuo organisaatiolle inhimillisyyttä ja lisää asiakkaissa luottamusta. Kun asiakkaita pidetään ajan tasalla prosessin etenemisestä, tapahtumista ja uutisista, myös aktiivinen tiedottaminen tulee osaksi organisaation päivittäistä toimintaa.

Asiakaspalveluorganisaatiossa **asiakkaan kokemus** tarjotusta palvelusta tulisi olla toimintaa ohjaava tekijä. Palvelun tulee olla tehokasta, joka osoittaa organisaation sisäisen **päätöksenteon ja prosessien** toimivan sujuvasti. Asiakkaalle palvelun tulee olla helppoa, asiakas voi ottaa yhteyttä monella eri tavalla ongelmitta, yhteyttä olisi mahdollista ottaa

sähköpostin ja suoran puhelun lisäksi myös muulla tavoin, esimerkiksi yhteydenottopyynnöllä tai ottamalla yhteyttä virtuaaliseen asiakaspalvelijaan, chattibottiin. Jos asiakas ei ole varma itse keneen hän voi ottaa yhteyttä, tulisi organisaatiosta ohjata asiakas oikealle henkilölle ilman, että asiakkaan pitää nähdä itse vaivaa.

Positiivisen tunteen vahvistaminen luo hyvän asiakaskokemuksen. Suurin osa palveluista tarjotaan digitaalisesti ja teknologia sujuvoittaa palveluiden tuotantoa, se ei kuitenkaan poista kasvokkain kohtaamisen tärkeyttä. Aina palvelun lopputulema ei ole se mitä toivottiin, mutta sen ei tarvitse tarkoittaa, että asiakkaalle jää myös negatiivinen tunne.

Palveluprosessi käynnistyy, kun asiakas lähestyy organisaatiota. Asiakkaan yhteydenotosta vastaukseen kestävä aika, tulisi olla mahdollisimman lyhyt ja asiakkaalle näkyvässä. Organisaation työntekijöiden tulee noudattaa luvattua vasteaikaa. Toiminta osoittaa asiakkaalle, että hänet on kuultu. Yhteyshenkilö, joka palvelee asiakasta tarpeessaan, on vastuussa asiakkuuden hallinnasta palveluprosessin alusta loppuun. On tärkeää, että **vuorovaikutus** on aktiivista ja jatkuu läpi palveluprosessin ja asiakas pidetään ajan tasalla.



Asiakkaat haluavat kokea, että heistä **välitetään**, kun palveluprosessi on saatu päätökseen, asiakasta ei saa unohtaa, on tärkeää saada palautetta, kuinka palveluprosessissa onnistuttiin ja mitä voidaan kehittää seuraavalla kerralla. Asiakkaiden mahdollisuus antaa palautetta ovat hyvän asiakaskokemuksen kannalta välttämätöntä. Esimerkiksi CRM-järjestelmän tehokas käyttö auttaa organisaatiota hallitsemaan ja johtamaan asiakkuuksia sujuvasti ja tehostaa palveluiden tarjontaa entisestään.

Aktiivinen vuoropuhelu ja avoimuus on sujuvan **yhteistyön** avain, on tärkeää pysähtyä kohtaamaan asiakas ja kuuntelemaan todellisia tarpeita ja osata tarjota apua myös kysymyksissä, joita asiakas ei ehkä tiedosta. Erialaisten yhteistyömahdollisuuksien avaaminen verkostojen tarjoajana kasvattaa vahvaa ekosysteemiä. Tämä entisestään rohkaisee asiakkaita myös itse osallistumaan palveluiden kehittämiseen. Kun asiakkaiden tavoitteellinen ajan tasalla pitäminen prosessin etenemisestä, tapahtumista, koulutuksista ja uutisista, tulee aktiivinen **tiedottaminen** osaksi organisaation päivittäistä toimintaa.

TIETO NÄKYVÄKSI

Konkreettisen tiedon tulee olla nopeasti ja helposti saatavilla.

Organisaation yhteystiedot ovat näkyvillä ja organisaation kasvot tulevat tutuiksi.

HUOLENPITO

Prosessin päätyttyä asiakasta ei unohdeta.

On tärkeää kysyä palautetta ja palata asiakkaalle, kuinka prosessissa onnistuttiin.

VUOROVAIKUTUS

Asiakasta palveltaessa riippuen tarpeesta, asiakas kohdataan ja prosessin edetessä yhteysthenkilö viestii asiakkaalle prosessin etenemisestä.

VASTEAIKA

Asiakkaan yhteydenottoon reagoidaan ja vastataan tietyn ajan kuluessa, tämä tieto on myös näkyvillä myös asiakkaalle.

Kuvio 32. Suunnitteluohjurit (Salmela 2023)



Palautteen saaminen on avain kehittämiseen.

Asiakaskokemuksen mittaaminen on tärkeää, jolloin saadaan arvokasta tietoa palveluiden kehittämisen tueksi. Aineistosta nousi myös organisaation sisäinen asiakaskokemus, myös sen mittaaminen ja yrityskulttuurin kehittämiseen edelleen on tärkeää. Aiheen rajauksen puitteissa myös tätä aihetta käsitellään jatkokehityskohteena. Palautteen keräämisessä olennaista on, että palaute otetaan vastaan ja organisaatiolla on halu kehittyä, palautteen keräämiseen ja arvontuoton mittareita varten on olemassa helppoja digitaalisia ratkaisuja. Teknologian hyödyntäminen kaikessa asiakaspalvelussa osoittaa organisaatiolta ketterää tapaa toimia ja halua kehittyä toimintaympäristön mukana, viisaasti käytettynä se myös sujuvoittaa henkilöstön työtä.

Jatkokehitystä ajatellen aineistosta nousi myös muita tärkeitä suunnitteluohjureita, joiden avulla toimeksiantajan on mahdollista kehittää omaa toimintaa ja prosesseja, kyseiset suunnittelua ohjaavat tekijät auttavat toimeksiantajaa kehittämään niin asiakas- kuin henkilöstökokemusta:

Palveluprosessien hallinta. Asiakas kulkee aina tietyn palveluprosessin läpi, henkilöstön on pidettävä huolta, että kaikki palvelupolun varrella olevat kontaktipisteet toimivat, prosessin alusta loppuun. Henkilöstöllä tulee olla selkeää, kuinka palvelupolku etenee.

Asiakaskokemus. Palveluntarjoajan on aina pidettävä huolta siitä, että palvelu on asiakkaalle tehokasta (sisäiset prosessit), helppoa (digitaalisten kanavien hyödyntäminen) ja vahvistaa asiakkaan positiivista tunnetta (huolenpito).

Tieto näkyväksi. Business Heinola -verkkosivujen selkeyttäminen, tiedon konkretisointi ja tiedottaminen asioista järjestelmällisesti ja aktiivisesti. On myös tärkeää tuoda organisaation kasvot tutuiksi asiakkaille ja tuoda hiljainen tieto näkyviin.

Läsnäolo. Asiakkaita kohdataan kasvokkain myös palveluprosessien ulkopuolella ja pysähdytään kuuntelemaan ja kehitetään avointa vuoropuhelua. Lisätään yhteistyötä ja otetaan palvelun eri osapuolia mukaan palvelukehitykseen aktiivisesti.

Systemaattinen kehittäminen. Asiakas- ja henkilöstökokemuksen mittaaminen ja aktiivinen kehittäminen palautteiden perusteella. Jatkuva arviointi on tärkeää palveluiden ja organisaation sisäisen työkalutuurin kehittämisen kannalta.



6.2 Asiakkaan paranneltu palvelupolku

Konseptin avulla kuvataan palvelun keskeinen idea ja se koostuu suunniteltavien palveluiden palvelupoluista, johon on kuvattu palvelutuokiot ja kontaktipisteet. Palvelukonsepti tuo näkyväksi kokonaiskuvan, antaen kuitenkin mahdollisuuden kehittämislle. (Tuulaniemi 2011.)

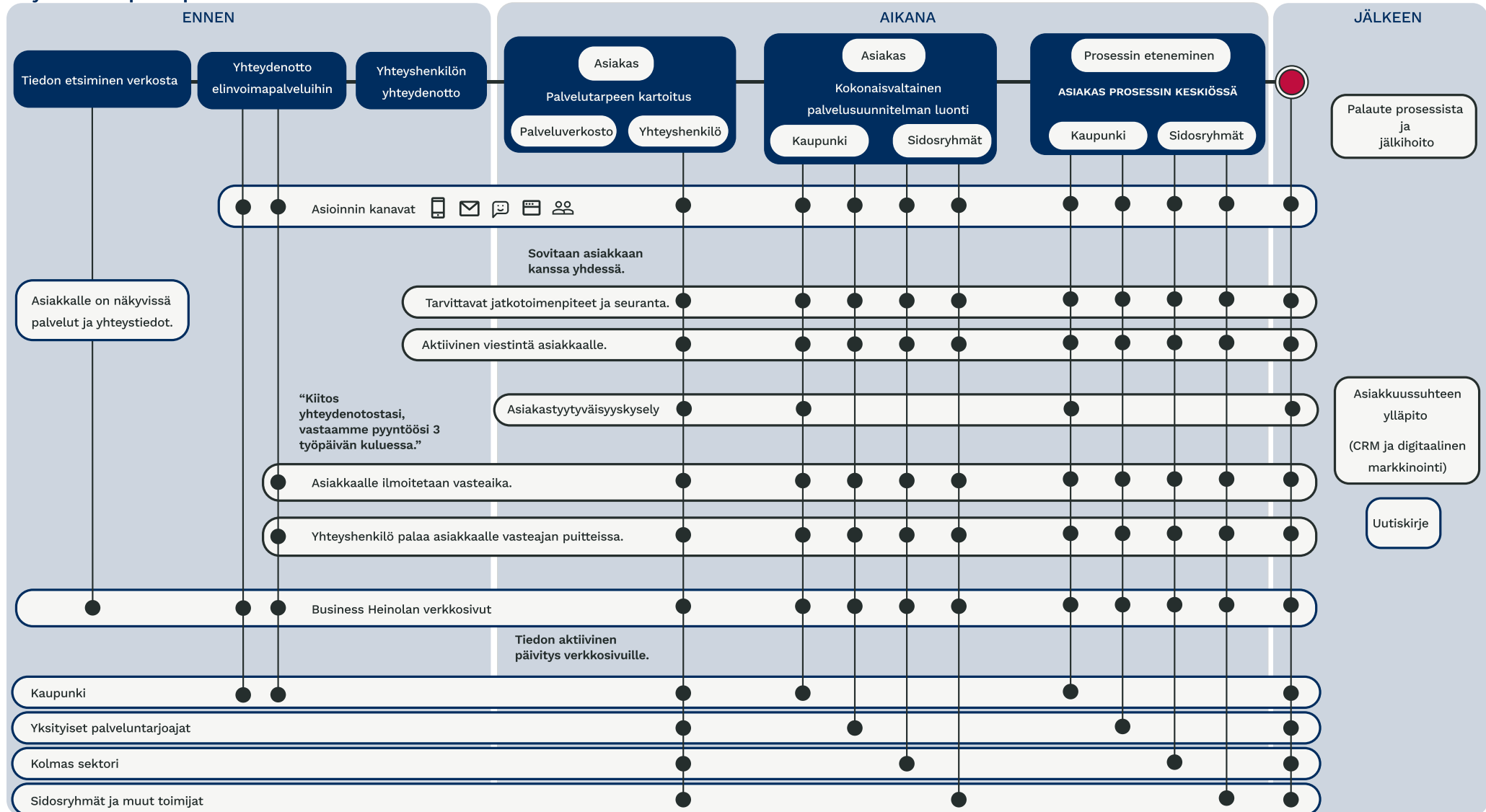
Asiakkaan parannellussa polussa (kuva 20) on kuvattu polku, jonka läpi asiakas kulkee ja millaisia palvelutuokioita ja kontaktipisteitä asiakas kohtaa. Palvelupolkuun on myös kuvattu kolmannen osapuolen rooli, mikäli he ovat osa palveluprosessia. Palvelumallin tarkoituksena on tuoda organisaation henkilöstölle näkyväksi palveluprosessi asiakkaan, mutta myös henkilöstön näkökulmasta. Kuvan ylhäällä on kuvattu asiakkaan palvelutuokiot, joista palvelupolku muodostuu sekä asiointikanavat. Kuvan keskivaiheilla on kuvattu ne kontaktipisteet ja henkilöstön roolit palveluprosessin edetessä. Alhaalla on kuvattuna Business Heinola -verkkosivu, asiointin alustana sekä palveluprosessiin liittyvät osapuolet.

Palvelumallin kuvauksessa on jätetty tilaa mallin kehittämislle ja muovaamiselle palvelualueen toimintamallia vastaavaksi varmistaen kuitenkin asiointin helppouden ja miellyttävyyden asiakkaalle. Vasteajan tulisi olla eräänlainen palvelulupaus asiakkaalle ja palvelun laadun ylläpitämisen työkalu henkilöstölle. Tässä organisaatio pystyy helposti hyödyntämään teknologiaa työnsä tueksi esimerkiksi sähköpostin automaattivastauksella.



Yritysassiakkaan palveluprosessi

Visio asiainn polusta 2023



Kuva 20. Yritysassiakkaan paranneltu polku (Salmela 2023)



6.3 Palvelukuvaukset

Palvelukuvaukset ovat kiteytettyjä kuvauksia tarjottavista palveluista. Se kiteyttää palvelun tarkoituksen, kenelle palvelu on suunnattu, mihin tarpeeseen se vastaa ja kuka on palvelun yhteyshenkilö. Työssä tarkoituksena oli kuvata ja kirkastaa keskeiset yrityspalvelut, joita Heinolan kaupungin elinvoimapalvelut tarjoavat ja tuoda näkyväksi suunnitteluohjurit käytännössä. Palvelukuvauksen avulla tuotiin näkyväksi tieto, mitä palveluita kaupunki tarjoaa yritysasiakkaille, kuka on palvelun yhteyshenkilö ja millä tavoin tiedon jäsentely voisi näkyä Business Heinola -verkkosivuilla.

Visualisoinneissa on kuvattu palveluiden tiiviit kuvaukset etusivulla, ylävalikko josta palvelut löytyvät, palveluiden kuvaukset, mahdolliset lisävalikot sekä yhteystiedot. Visualisoinneissa kuvattiin myös erilaisia yhteydenottotapoja ja on kuvattu, mistä asiakas voi saada lisätietoa. Kuvaukset on luotu Business Heinola -verkkosivujen nykyistä ilmettä mukailleen (kuva 21). Kantaa ei ole visualisoinneissa otettu millä muulla tavoin verkkosivuja tulisi kehittää taikka siihen, miltä verkkosivun ulkoasun tulisi näyttää.

Palvelukuvaukset ovat tuotettu visualisoimaan asiakkaille tarjolla olevia palveluita. Palveluiden tarjonnassa on tärkeää, että asiakkaiden lisäksi myös, henkilöstö tietää millaisia palveluita he tarjoavat asiakkailleen. Palvelunlaadun parantamiseksi, palveluista tulisi luoda kuvaukset myös organisaation sisäiseen käyttöön, toimintaa ohjaavaksi tekijäksi. Seuravaassa on esitetty palvelukuvausten visualisoinnit etusivulta yhteysteitoihin (kuva 22-30). Toimeksiantajan kanssa arvioitiin lopputuotoksia maaliskuussa 2023 ja kuvauksia kehitettiin sen myötä lisää esimerkiksi otsikointien terävöityksillä.



1. Palveluiden navigointivalikko
2. Palveluvalikon alavalikko
3. Kuvaus palvelusta ja hyödyistä
4. Palveluun liittyviä tarkempia tietoja, esim hankkeet.
5. Palvelun yhteyshenkilö
6. Tulevat tapahtumat näkyvillä
7. Hyödyllisiä linkkejä ja lisätietoja
8. Chatbot

1. ETUSIVU

TYÖNANTAJAN PALVELUT

YRITYSPALVELUT

TOIMITILAT JA SIOJOTTUMINEN

YHTEYSTIEDOT

Liiketoiminnan kehittäminen

Tutkimus ja kehitys

Yritysyhteistyö

Matkailualan yritykset

2.

Tutkimus ja kehitys

Toimintaympäristön muutokset vaikuttavat niin kaupungin kuin yritysten arkeen, tarjoamme yrityksille mahdollisuuksia, oman toiminnan ja henkilöstön kehittämiseen yhteistyökumppaneiden kanssa.

Hanketoiminta

Hanketoiminnan avulla yritykset voivat kehittää monipuolisesti omaa toimintaansa, luoda uusia innovaatioita sekä osaltaan rakentaa kestävää ekosysteemiä. Yritykset voivat lähteä mukaan erilaisiin hankkeisiin, yrityksen kehitystarpeen mukaan. Hankkeita löytyy toimialoitain esimerkiksi ELY-keskuksen sivuilta, korkeakoulujen ja oppilaitosten omilta sivuilta.

Kaupunkiorganisaatiossa hanketoiminta perustuu usein strategian toteuttamiseen. Kehittämistoiminnan ja hankkeiden tarkoitus on tukea niin yritysten kehittämistavoitteita kuin kaupungin strategian toteutumista, ja yhteistyön lisäämistä muun muassa kehittämällä kaupunkikokemusta, parantamalla asukasviihtyvyyttä ja tukea elinkeinoelämän kasvua ja kehitystä.

Korkeakoulu- ja oppilaitosyhteistyö

Oppilaitosten kanssa tehtävä tiivis yhteistyö ja hanketoiminta ovat osa alueellista kehittämistyötä. Yritykset voivat erilaisten opiskelijayhteistyön vaihtoehtojen, asiantuntija-, tutkimus- ja tuotekehityspalvelujen avulla kehittää liiketoimintaansa. Projektityöskentely kehittää niin opiskelijoiden osaamista kuin yritysten osaamista ja yritykset saavat mahdollisia kontakteja tulevaisuuden rekrytointitarpeisiin.

Saat uusia osajia, tuoreita näkökulmia sekä asiantuntijapalveluja usealta alalta.

Oppilaitosyhteistyön käsikirjassa on kuvattu alueen oppilaitosten tarjoamat palvelut ja käytännönläheisiä esimerkkejä niiden hyödyntämisestä.

Aktiiviset hankkeet

4.

[Kaupungin kehittämishankkeet](#)

[DigITikkaat-hanke](#)

3.

Ota yhteyttä

Netta Malin

Elinkeinopäällikkö

+358447976229

netta.malin@heinola.fi

5.

Tulevat tapahtumat

Yrityksen tietosuoja kesäkuuntoonmaksuton online työpaja 13.4.2023

6.

Katso myös

[Yritysten oppilaitosyhteistyökäsikirja yrityksille](#)

[LAB-Ammattikorkeakoulu](#)

[JobTeaser-työpaikkaportaali](#)

[Haaga-Helia Ammattikorkeakoulu](#)

[Koulutuskeskus Salpaus](#)

[oppisopimus.fi](#)

7.

8.

Kuva 21. Ote palvelukuvauksista ja kehitysideat (Salmela 2023)



ETUSIVU

TYÖNANTAJAN PALVELUT

YRITYSPALVELUT

TOIMITILAT JA SJOITTUMINEN

YHTEYSTIEDOT

Työnantajan palvelut >

Etsitkö osaavaa työvoimaa?

Ohjaamme yrityksiä työvoiman hankinnassa, kouluttamiseen sekä rekrytoinnin erilaisiin tukivaihtoehtoihin liittyvissä kysymyksissä yhdessä verkostomme kanssa.

Yrityspalvelut >

Haluatko perustaa yrityksen tai kehittää sen liiketoimintaa?

Autamme yrityksiä henkilöstön ja toiminnan kehittämisessä yhteistyössä monipuolisen asiantuntijaverkoston kanssa.

Toimitilat ja sijoittuminen >

Sijoitu Heinolaan!

Tarjoamme yritystontteja ja liiketiloja erilaisiin tarpeisiin, lisäksi autamme jos haluat rakentaa uutta toimitilaa.

Ajankohtaista

> Yrityksen tietosuoja kesäkuuntoon- maksuton online työpaja 13.4.2023

Tapahtumat

- > Yrityksen tietosuoja kesäkuuntoon- maksuton online työpaja 13.4.2023
- > Digitaalisen myynnin ja verkkokaupan mahdollisuudet yrittäjälle 18.4.2023
- > Digitaalisen markkinoinnin hyödyntäminen 9.5.2023
- > Yrittäjien aamukahvit xx.xx.2023

Spotti

Avoin etätyö- ja kokoustila

Savotta, Torikatu 8, 18100 Heinola

+358444694225

spotti@heinola.fi

Auki arkisin klo 8.00–15.30





Työnantajan palvelut

Autamme yrityksiä löytämään oikeanlaista työvoimaa omista työnahkijaverkoistoista yhteistyössä laaja-alaisen verkoston kanssa. Ohjaamme yrityksiä myös työvoiman kouluttamiseen sekä rekrytoinnin erilaisiin tukivaihtoehtoihin liittyvissä kysymyksissä ja järjestämme työnantaja ja työntekijöitä yhdistäviä rekrytointitapahtumia yhteistyökumppanien kanssa.

Tukea työllistämiseen

Palkkatuki on TE-toimiston myöntämä taloudellinen tuki työnantajalle, työttömän työnhakijan palkkakustannuksiin. Tuki voi olla enintään 30-50% palkkakustannuksista.

Työkokeilu on vaihtoehtona erinomainen, esimerkiksi nuorelle työnhakijalle tai alanvaihtajalle. Työkokeilu voi parhaimmillaan edistää työnantajan- ja hakijan yhteistyötä esimerkiksi oppisopimuksen avulla.

Heinolan kaupunki maksaa Heinola-lisää työnantajille heikossa työmarkkinaasemassa olevien heinolalaisten työttömien työnhakijoiden palkkakustannuksiin.

Koulutus yrityksen tarpeisiin

Jos työtä vastaavia tekijöitä ei löydy, työllisyyspalvelut auttavat yrityksiä löytämään osaajia yritysten tarpeisiin yhteistyökumppaneiden järjestämien koulutusten avulla.

Oppisopimuskoulutuksen avulla työnantaja voi kouluttaa olemassa olevaa henkilökuntaa tai uusia työntekijöitä. Oppisopimus on mahdollista tehdä joustavasti eri mittaisiin työsuhteisiin yritysten tarpeiden mukaan.

RekryKoulutus mahdollistaa työvoiman koulutuksen suoraan yrityksen tarpeisiin. Koulutus järjestetään yhteistyössä TE-palveluiden ja koulutuksen järjestäjän kanssa ja sisältö voidaan räätälöidä yrityksen tarpeiden mukaan.

Ota yhteyttä

Tero Auvinen

Työllisyyskoordinaattori
+358447694250
tero.auvinen@heinola.fi

Hämeen TE-toimisto

Työnantaja- ja yritysasiakkaat
0295 041 440
yrityspalvelut.hame@te-toimisto.fi

Hämeen TE-toimisto

Palkkatuet
palkkatuet.hame@te-toimisto.fi

Tulevat tapahtumat

Duunitreffit 2023

Katso myös

[Työmarkkinatori](#)

[TE-palvelut yrityksille ja työnantajille](#)

[Uuden työntekijän löytäminen](#)

[Työntekijän edelleensijoitus](#)

[Lisätietoa Heinola-lisän hakemisesta](#)

[Koulutuskeskus Salpaus](#)

[Työpaja Torppa](#)



[ETUSIVU](#)[TYÖNANTAJAN PALVELUT](#)[YRITYSPALVELUT](#)[TOIMITILAT JA SIOJITTUMINEN](#)[YHTEYSTIEDOT](#)

Liiketoiminnan kehittäminen

Liiketoiminnan kehittäminen

Tutkimus ja kehitys

Yritysyhteistyö

Matkailualan yritykset

Elinvoimapalvelut tarjoavat apua yrittämiseen liittyvissä tärkeissä päätöksissä nopealla aikataululla. Apua tarjotaan niin aloittelevalle yritykselle kuin yrityksen kasvu- ja liiketoiminnan kehittämiseen.

Sparrauspalvelu

Tarjoamme tukea aloittelevan ja toimivan yrityksen liiketoiminnan suunnittelussa ja kehittämisessä, yritysten omien tarpeiden mukaan yhteistyössä asiantuntijaorganisaatio ProAgrian kanssa.

Autamme yrityksiä myös erilaisten kehittämispalveluiden hakemuksiin liittyvissä kysymyksissä.

Sparrauspolku

Liiketoimintasuunnitelma

Autamme yrityksiä luomaan liiketoimintasuunnitelman, jossa kartoitetaan asiakkaat, tarjoama, yhteistyökumppanit, kilpailijat, toimintamalli, laskelmat, mahdollisuudet ja uhat, sekä mihin yritys tukea tarvitsee.

Neuvonta

Käymme yhdessä asiakkaan kanssa ongelmakohtia läpi ja neuvomme liiketoiminnan kehittämisessä tai perustamisessa. Tarjoamme tukea kasvuun ja uudistumiseen sekä autamme kehittämisen rahoitusvaihtoehtojen kanssa.

Kehitysprojekti

Kehitysprojektin aikana tehostamme yrityksen myyntiä ja selkeytämme liikeideaa ja autamme kehittämään liiketoimintamallin, konseptimaan palvelut ja suunnittelemaan mahdollisen omistajanvaihdoksen.

Autamme luomaan rahoitussuunnitelman, kaupallistamaan innovatioita sekä kansainvälistymään, rakentamaan kumppanuuksia ja löytämään parhaat verkostot juuri sinulle!

Ota yhteyttä

Netta Malin

Elinkeinopäällikkö
+358447976229
netta.malin@heinola.fi

Karita Alén

Asiantuntija, yrityspalvelut
+358400 461 708
karita.alen@proagria.fi

Tulevat tapahtumat

Yrittäjien aamukahvit xx.xx.2023

Yrityksen tietosuojaja kesäkuuntoonmaksuton online työpaja 13.4.2023

Katso myös

[ELY-keskus: Yritysten kehittämisspalvelut](#)

[TE-palvelut yrityksille ja työnantajille](#)

[ProAgria: Kehittämisspalvelut yrityksille](#)

[Yritystulkki](#)

[Suomi.fi -yrityspalvelut](#)



[ETUSIVU](#)[TYÖNANTAJAN PALVELUT](#)[YRITYSPALVELUT](#)[TOIMITILAT JA SISOITUMINEN](#)[YHTEYSTIEDOT](#)

Liiketoiminnan kehittäminen

Tutkimus ja kehitys

Yritysyhteistyö

Matkailualan yritykset

Tutkimus ja kehitys

Toimintaympäristön muutokset vaikuttavat niin kaupungin kuin yritysten arkeen, tarjoamme yrityksille mahdollisuuksia, oman toiminnan ja henkilöstön kehittämiseen yhteistyökumppaneiden kanssa.

Hanketoiminta

Hanketoiminnan avulla yritykset voivat kehittää monipuolisesti omaa toimintaansa, luoda uusia innovaatioita sekä osaltaan rakentaa kestävää ekosysteemiä. Yritykset voivat lähteä mukaan erilaisiin hankkeisiin, yrityksen kehitystarpeen mukaan. Hankkeita löytyy toimialoitain esimerkiksi ELY-keskuksen sivuilta, korkeakoulujen ja oppilaitosten omilta sivuilta.

Kaupunkiorganisaatiossa hanketoiminta perustuu usein strategian toteuttamiseen. Kehittämistoiminnan ja hankkeiden tarkoitus on tukea niin yritysten kehittämistavoitteita kuin kaupungin strategian toteutumista, ja yhteistyön lisäämistä muun muassa kehittämällä kaupunkikokemusta, parantamalla asukasviihtyvyyttä ja tukea elinkeinoelämän kasvua ja kehitystä.

Korkeakoulu- ja oppilaitosyhteistyö

Oppilaitosten kanssa tehtävä tiivis yhteistyö ja hanketoiminta ovat osa alueellista kehittämistyötä. Yritykset voivat erilaisten opiskelijayhteistyön vaihtoehtojen, asiantuntija-, tutkimus- ja tuotekehityspalvelujen avulla kehittää liiketoimintaansa. Projektityöskentely kehittää niin opiskelijoiden osaamista kuin yritysten osaamista ja yritykset saavat mahdollisia kontakteja tulevaisuuden rekrytointitarpeisiin.

Saat uusia osajia, tuoreita näkökulmia sekä asiantuntijapalveluja usealta alalta.

Oppilaitosyhteistyön käsikirjassa on kuvattu alueen oppilaitosten tarjoamat palvelut ja käytännönläheisiä esimerkkejä niiden hyödyntämisestä.

Aktiiviset hankkeet

[Kaupungin kehittämishankkeet](#)

[DigiTikkaat-hanke](#)

Ota yhteyttä

Netta Malin

Elinkeinopäällikkö
+358447976229
netta.malin@heinola.fi

Tulevat tapahtumat

Yrityksen tietosuoja kesäkuuntoon-
maksuton online työpaja 13.4.2023

Katso myös

[Yritysten oppilaitosyhteistyö-
käsikirja yrityksille](#)

[LAB-Ammattikorkeakoulu](#)

[JobTeaser-työpaikkaportaali](#)

[Haaga-Helia Ammattikorkeakoulu](#)

[Koulutuskeskus Salpaus](#)

[oppisopimus.fi](#)





ETUSIVU

TYÖNANTAJAN PALVELUT

YRITYSPALVELUT

TOIMITILAT JA SISOITUMINEN

YHTEYSTIEDOT

Yritysyhteistyö

Liiketoiminnan kehittäminen

Tutkimus ja kehitys

Yritysyhteistyö

Matkailualan yritykset

Yrityksille on tarjolla erilaisia yhteistyön mahdollisuuksia esimerkiksi osallistumalla erilaisille messuille yhdessä sekä hankintojen kautta.

Hankinnat

Tälle sivulle olemme koonneet kaupungin aktiiviset hankintailmoitukset sekä tietoa yrityksille, julkisten hankintojen tarjouskilpailuun osallistumisesta.

Kannustamme yrityksiä luomaan kumppanuussuhteita ja verkostoitumaan. Tiesitkö, että voit osallistua tarjouskilpailuun ryhtymällä? Ryhtymällä tarkoitetaan toimittajien yhteistyötä hankintasopimuksen saamiseksi.

Heinolan kaupungin tekninen toimiala järjestää kevään 2023 aikana yhdessä elinvoimatoimialan kanssa markkinainfoja tulevista teknisen toimialan investoinneista. Tilaisuudet järjestetään Heinolan kaupungintalon ala-aulassa osoitteessa Rauhankatu 3 (sisäänkäynti pääovista).

Tavoitteena on kartoittaa markkinoita ja käynnistää avoin vuorovaikutusprosessi hankintayksikön ja potentiaalisten tarjoajien välillä ja käydä läpi vaihtoehtoisia näkemyksiä sekä ratkaisuehdotuksia hankintayksikön vaatimuksia vastaavan hankinnan kilpailuttamiseksi.

Aktiiviset hankintailmoitukset

[430466 / Kaivokadun saneeraus RV1, välillä Siltakatu-Kauppakatu](#)

Ota yhteyttä

Netta Malin
Elinkeinopäällikkö
+358447976229
netta.malin@heinola.fi

Tulevat tapahtumat

Kuntatekniikan tulevat investoinnit ja kilpailutukset 8.2.2023 klo 15–16

Yrittäjien aamukahvit xx.xx.2023

Katso myös

[Hankintaohjeet](#)

[Hankintaneuvonta](#)

[Julkisten hankintojen neuvontayksikkö](#)

[Tarjouspalvelu](#)

[HILMA](#)





ETUSIVU

TYÖNANTAJAN PALVELUT

YRITYSPALVELUT

TOIMITILAT JA SISOITUMINEN

YHTEYSTIEDOT

Matkailualan yrittäjille

Liiketoiminnan kehittäminen

Tutkimus ja kehitys

Yritysyhteistyö

Matkailualan yritykset

Heinolan kaupungin matkailuun liittyvissä asioissa voit olla yhteydessä Heinolan kaupungin kulttuuritoimistoon, joka toimii myös kaupungin matkailuinfona. Toimistolta löydät myös kaupungin esitteitä ja markkinointimateriaaleja hyödynnettäväksi asiakaspalvelussa.

Kulttuuritoimistosta saat myös apua, mikäli suunnittelet tapahtumien järjestämistä Heinolassa. Tapahtumasuunnittelussa kannattaa myös hyödyntää Heinolan kaupungin tapahtumakäsikirjaa, josta löydät vastauksia moniin käytännön kysymyksiin.

Puuttuuko yrityksesi tiedot kohdekorteista ja haluat ne päästä lisäämään?

Pyydä tunnukset kulttuuritoimistosta helposti vaikkapa sähköpostitse.

Voit käyttää mainonnassa ja markkinoinnissa vapaasti Visit Heinola -logoa, sekä lisätä linkin kotisivuiltasi Visit Heinola -sivulle.

Tällä tavoin saamme entisestään lisättyä näkyvyyttä Heinolan matkailulle. Visit Heinola -logot löytyvät Heinolan kaupungin kuvapankista.

Ota yhteyttä

Kulttuuritoimisto

038493606

matkailu@heinola.fi

Kauppakatu 4, 18100 Heinola

Tulevat tapahtumat

Yrityksen tietosuoja kesäkuuntoonmaksuton online työpaja 13.4.2023

Yrittäjien aamukahvit xx.xx.2023

Katso myös

[VisitHeinola.fi](https://www.visitheinola.fi)

[Heinolan kaupungin tapahtumakäsikirja](#)

[Kohdekortti](#)

[Heinolan kaupungin kuvapankki](#)

[Lahti Region -kumppaniksi](#)



[ETUSIVU](#)[TYÖNANTAJAN PALVELUT](#)[YRITYSPALVELUT](#)[TOIMITILAT JA SJOITTUMINEN](#)[YHTEYSTIEDOT](#)

Vapaat toimitilat ja tontit

Vapaat tontit ja toimitilat

Tontit ja kaavoitus

Sijoitu Heinolaan!

Heinola on hyvien kulkuyhteyksien varrella. Pääkaupunkiseudulta Heinolaan on vain tunnin ajomatka. Puolet Suomen liike-elämästä on 150 kilometrin säteellä Heinolasta ja 1,5 miljoonaa suomalaista on tavoitettavissa reilussa tunnissa. Teollisuutta palvelee myös rautatieyhteys Lahden kautta pääkaupunkiseudulle ja etelän satamakaupunkiin.

Heinolassa kohtaavat järkevä kustannustaso ja hyvät sijoittumismahdollisuudet. Heinolassa on valmiiksi kaavoitettuja teollisuustontteja kymmeniä tuhansia neliötä odottamassa lohkomista ja rakentamista. Paikkakunnalla on tarjolla myös valmiita tiloja teollisuudelle ja palvelualanliiketoiminnalle.

Tälle sivulle olemme koonneet kaupungin sekä yksityisten toimijoiden tarjoamat vapaat tontit ja toimitilat.

Ota yhteyttä

Mirja Ruutu

Maankäyttöinsinööri
+358447694374
mirja.ruutu@heinola.fi

Netta Malin

Elinkeinopäällikkö
+358447976229
netta.malin@heinola.fi

Katso myös

[Suokannaksen vapaat yritystontit](#)

[Vuohkallion vapaat yritystontit](#)

[Hevossaaren vapaat yritystontit](#)

[Myllyojan vapaat yritystontit](#)

[Vierumäen Yrityspuiston vapaat yritystontit](#)

[Toimitilat.fi -Heinola](#)

[Toimitilat Kauppalehti](#)

[Vuokrattavat toimitilat -Oikotie](#)



[ETUSIVU](#)[TYÖNANTAJAN PALVELUT](#)[YRITYSPALVELUT](#)[TOIMITILAT JA SIIJOITTUMINEN](#)[YHTEYSTIEDOT](#)

Kaavoituspalvelut

Vapaat tontit ja toimitilat

Tontit ja kaavoitus

Heinolan kaupungista löytyy valmiiksi kaavoitettuja yritystontteja. Autamme myös eri vaihtoehtojen selvittämisessä ja kokoamme tarvittaessa verkostostamme tiimin, selvittämään parhaita mahdollista ratkaisua yritykselle.

Kaupunkisuunnittelun tavoitteena on kehittää kaupunkiympäristöä toimijalähtöisesti. Kaavoituksen avulla rakennetaan toiminnallista kaupunkiympäristöä, lisäksi kehityshankkeiden avulla kehitetään kaupunkikokemusta yhdessä asukkaiden ja sidosryhmien kanssa.

Kaupunkiympäristöä suunniteltaessa kaikilla kaupungin toimijoilla, niin asukkailla, palveluiden käyttäjillä kuin päättäjillä ja muilla sidosryhmillä on tärkeä rooli laadittaessa yleiskaavaa. Yhteistyötä tehdään jo kaavatyon alkuvaiheessa, jolloin eri näkökulmia ehditään sovittaa yhteen kaavatyössä.

Kaavojen valmistelu on vuorovaikutteista toimintaa. Kaikkien, joiden oloihin tai etuihin asemakaavoitus vaikuttaa, on oikeus osallistua asemakaavoitusprosessiin ja vaikuttaa siihen osaltaan.

Kaavoitusprosessin vaiheet ja osallistumismahdollisuudet

| | |
|-----------------|---|
| Valmisteluvaihe | ▼ |
| Luonnosvaihe | ▼ |
| Ehdotusvaihe | ▼ |
| Hyväksymisvaihe | ▼ |
| Voimaantulo | ▼ |

Vireillä olevat yleiskaavat

[61 Hevossaari](#)

Vireillä olevat asemakaavat

[713 Kaivokatu 12](#)

Ota yhteyttä

Kaupunkisuunnittelu

Harri Kuivalainen

Kaupunginarkkitehti
+358447976907
harri.kuivalainen@heinola.fi

Noora Kumpulainen

Kaupunkimuotoilija
+358447694187
noora.kumpulainen@heinola.fi

Kaavoituspalvelut

Irene Översti

Kaavoitusarkkitehti
+358447694174
irene.oversti@heinola.fi

Katri Kuivalainen

Asemakaava-arkkitehti
+358447694370
katri.kuivalainen@heinola.fi

Yritystontit

Netta Malin

Elinkeinopäällikkö
+358447976229
netta.malin@heinola.fi

Katso myös

[Yritystontit](#)

[Kaupunkisuunnittelu](#)

[Kaupungin rakennushankkeet](#)

[Kaupungin rakennusvalvonta](#)





Yhteystiedot

henkilökuva

Liisa Koski-Lukkari

Elinvoimajohtaja
+358447976230
liisa.koski-lukkari@heinola.fi

henkilökuva

Netta Malin

Elinkeinopäällikkö
+358447976229
netta.malin@heinola.fi

henkilökuva

Tero Auvinen

Työllisyyskoordinaattori
+358447694250
tero.auvinen@heinola.fi

henkilökuva

Mirja Ruutu

Maankäyttöinsinööri
+358447694374
mirja.ruutu@heinola.fi

henkilökuva

Harri Kuivalainen

Kaupunginarkkitehti
+358447976907
harri.kuivalainen@heinola.fi

henkilökuva

Noora Kumpulainen

Kaupunkimuotoilija
+358447694187
noora.kumpulainen@heinola.fi

henkilökuva

Irene Översti

Kaavoitusarkkitehti
+358447694174
irene.oversti@heinola.fi

henkilökuva

Katri Kuivalainen

Asemakaava-arkkitehti
+358447694370
katri.kuivalainen@heinola.fi

Spotti

Avoin etätyö- ja kokoustila

Savotta, Torikatu 8, 18100 Heinola

+358444694225

spotti@heinola.fi

Auki arkisin klo 8.00–15.30

Voit ottaa yhteyttä Chat-palvelun kautta tai jättää meille yhteydenottopyynnön oheisella lomakkeella.

Vastaamme yhteydenottoosi mahdollisimman pian.

| |
|---------------|
| Nimi |
| Puhelinnumero |
| Sähköposti |
| Viesti |

Lähetä





6.4 Jatkokehitys

Palvelu ei ole koskaan valmis, vaan vaatii jatkuvaa arviointia ja kehittämistä. Arvioinnin avulla voidaan varmistua kilpailukyvystä ja jatkuvalla kehittämisellä pyrkiä pitämään kilpailuetua yllä. Palveluiden kehittämisen kannalta organisaatiolle olisi erityisen tärkeää ottaa käyttöön työkaluja palveluiden arviointiin sekä yritysysteistyön systemaattisen kehittämisen tueksi. Asiakasymmärryksestä nousseiden tarpeiden perusteella kaupungin palvelukehityksessä olisi hyvä ottaa tulevaisuudessa huomioon yritysten oma näkemys palvelutarpeista, kunnan elinvoimaisuudesta ja houkuttelevuudesta sekä siitä, miten yritykset kokevat vuoropuhelun avoimuuden alueen kaikkien toimijoiden kesken ja hyödyntää tutkimuksia ja kyselyitä ennakoivasti.

Yritysysteistyön kehittämisen kannalta kaupungin olisi tärkeää arvioida millä tavoin erilaiset päätökset vaikuttavat yritysten toimintaan, esimerkiksi hankintojen, yrityspalveluiden tarjonnassa ja maankäytön ja kaavoitusprosessien osalta. Yritysvaikutusarviointi on tapa tarkastella kaupungin toiminnan vaikutuksia yrityksiin, lisätä yhteistyötä yritysten ja yrittäjäjärjestöjen kanssa ja pienentää riskiä yritysten kannalta haitallisten

päätösten teossa. Yritysvaikutusten arvioinnin tulisi olla suunnitelmallista ja systemaattinen osa kaikessa kaupungin päätöksenteossa ja lisätä yrittäjämönteisyyttä kaupungissa. (Yrittäjät)

Yhtenä merkittävänä tarpeena asiakasymmärryksestä nousi Business Heinola -verkkosivujen kokonaisvaltainen kehittäminen. Tällä hetkellä tietoa on paljon, mutta se on epäjohdonmukaista. Olisi tärkeää, että tieto löytyy asiakkaalle nopeasti ja helposti ja navigointi sivulla on sujuvaa. Konkreettisia jatkokehittettäviä ideoita palveluiden ja sen myötä yritysysteistyön kehittämiseen prosessin aikana nousi esimerkiksi konkreettisen tiedon saatavuudesta ja asioinnin helpottamisesta ja yhteistyön lisäämisestä.

Kaupungin toimintaa ohjaa hyvä hallintotapa, joka tulee kuntalainsäädännöstä esimerkiksi julkisten hankintojen kohdalla. Lakisääteisen toiminnan lisäksi kaupungin olisi tärkeää tarjota yrityksille neuvontaa julkisten hankintojen periaatteista, hankintaprosessista ja tarjouskilpailuun osallistumisesta. On niin kaupungin kuin yritysten etu, että tarjouskilpailu on avointa ja tasapuolista. Tätä informaatiota on helppo tuoda näkyväksi Business Heinola -verkkosivuille.



Toisena jatkokehitettävänä ideana nousi yritystonttien ja -toimitilojen markkinapaikka. Valmiit yrityksille tarjottavat tontit ja toimitilat tuotaisiin näkyviin Business Heinola -verkkosivuille, josta löytyvät myös muut yrityksille suunnatut palvelut.

Kolmantena jatkokehitettävänä ideana nousi esille kontaktipankit. Yritysten välinen kontaktipankki kerää yhteen alueen yritykset, josta he voivat löytää esimerkiksi yhteistyökumppaneita. Yrityshaastatteluissa nousi myös ilmi idea tarjottavan työvoiman resurssipankista, jota kaupunki voisi yhdessä henkilöstövuokrausfirmojen kanssa koordinoida. Resurssipankki kokoaa alueen saatavilla olevaa työvoimaa yhteen paikkaan. Tavoitteena olisi, että yrityksille tarjottavat palvelut löytyvät yhdestä paikasta nopeasti ja helposti.

Toisena merkittävänä tarpeena asiakasymmärryksestä nousi organisaation sisäisen asiakaskokemuksen eli henkilöstökokemuksen kehittäminen. Henkilöstön tyytyväisyys on erityisen tärkeässä asemassa, jotta organisaatio pystyy tuottamaan erinomaista asiakaskokemusta. Organisaatiossa olisi hyvä tarkastella nykyistä toimintaa, vastaako se strategiassa asetettuja tavoitteita, myös sisäisten prosessien osalta.

Henkilöstöllä tulisi olla mahdollisuus antaa palautetta ja henkilöstön tyytyväisyyttä olisi hyvä mitata useammin kuin muutaman kerran vuodessa. Työkulttuurin todellinen tila näkyy arjen toiminnassa. Henkilöstöä olisi tärkeä ottaa mukaan suunniteltaessa sisäisiä sekä ulkoisia että prosesseja ja toimintamalleja sillä he ovat se operatiivinen taso, joka toteuttaa strategiaa käytännössä.

Palvelumuotoilun hyödyntäminen organisaation oman toiminnan kehittämiseen on kannattavaa, mutta vaatii yleensä muutosprosessin ja sen määrätietoista johtamista. Muutosprosessi vaatii halua ja rohkeutta haastaa vanhat toimintatavat ja lähestyä muutosta avoimesti ja kaikki mahdollisuudet huomioon ottaen. Muotoiluosaamisen avulla kuntien on mahdollista syventää ymmärrystä asukkaiden ja palveluiden käyttäjien todellisista tarpeista, luoda osallistavampaa kaupunkikehitystä ja vahvistaa asukkaiden ja palveluiden käyttäjien positiivista kokemusta kaupungista sekä vahvistaa elinkeinoelämää.

7

Opinnäytetyöprosessin arviointi

7.1 Yhteenveto muotoiluprosessista

7.2 Prosessin analysointi

7.1 Yhteenveto muotoiluprosessista

Työn tarkoituksena oli kuvata ja kirkastaa keskeiset elinvoimapalvelut yrityksille, tuoda palvelut näkyväksi ja helposti saataville sekä yritysten tarpeiden esiin tuominen kaupungille. Työssä keskityttiin Heinolan kaupungin elinvoimapalveluiden tarjoamiin yrityspalveluihin. Yhtenä tavoitteena oli myös, että jatkossa kyseistä palvelumallia voidaan hyödyntää kaikissa elinvoima- ja hyvinvointipalveluissa.

Prosessi lähti liikkeelle työn aiheen rajauksesta, jota tarkasteltiin, kunnes sopiva aihe löydettiin. Aikataulu ja suunnitteluprosessi kulki odotetusti ja prosessi eteni luontevasti, vaikka matkaan mahtui monia epävarmuuden hetkiä.

Yritysten mielestä yhtenä tekijänä palveluiden käyttämättömyydelle oli konkreettisen tiedon puute. Millaisia palveluita tarjotaan, mitä yritys niistä hyötyy ja kuka on palvelun yhteyshenkilö. Myös yhteystietojen puute aiheutti yrityksille sen, että omaa kysymystä ei saatu perille oikealle henkilölle. Yritykset myös kaipasivat aitoa kohtaamista ja vuoropuhelua.

Asiantuntijahaastatteluista nousi samoja teemoja kuin yrityshaastatteluista, lisäksi asiakaskokemus ja päätöksenteon prosessit nousivat vahvasti esiin. Henkilöstölle järjestetyissä työpajoissa syvennettiin ymmärrystä vielä lisää myös henkilöstön kokemuksesta ja tarpeista. Aineistosta nousseet teemat vahvistivat työn edetessä sitä, että haasteet ovat tunnistettuja niin asiakkaiden kuin palveluita tarjoavan organisaation keskuudessa. Löydösten ansiosta voidaan todeta se, että kehityssuunta on yhteinen ja mahdollisuudet vahvistaa yhteistyötä ovat erinomaiset.

Yksi työn tavoite oli kirkastaa yrityspalvelut ja tehdä ne näkyväksi ja tässä onnistuttiin palvelukuvausten avulla. Yrityksillä ei ollut konkreettista tietoa kaikista tarjottavista palveluista ja palvelukuvausten avulla tämä tieto saatiin näkyviin. Lisäksi asiakkaan parannellun palvelupolun avulla saatiin visualisoitua palveluprosessi näkyväksi sekä tuotua ideoita palveluprosessin kehittämiseksi. Työssä tärkeimpänä antina oli suunnitteluohjureiden muodostuminen oman suunnittelun tueksi, mutta myös toimeksiantajalle toiminnan kehittämisen tueksi sekä asiakasprofiilit, jotka kuvastavat yritysten tarpeita ja tuovat ne näkyviksi.

7.2 Prosessin analysointi

Työ ja prosessi on ollut antoisa ja mielenkiintoinen. Haastavin osuus työssä oli aiheenrajaus. Alussa aiheen ollessa kaupunkiin investoivien yritysten ympärillä, aihe tuntui haastavalta konkretisoida. Aiheen vaihduttua asukasrajapintaan, Heinolassa asuville ja sinne muuttaville asukkaille palveluiden konseptointi olisi ollut työn ajallisissa puitteissa liian laaja aihe. Rajaamalla työn aihe keskeisiin yrityspalveluihin aiheesta tuli konkreettinen ja työssä pystyttiin keskittymään yhteen kohderyhmään. Työtä motivoi myös oma mielenkiinto aiheeseen. Työssä yksi opettavaisin asia oli kirjallisen aineiston hankinta ja asiakasymmärryksen tuottaminen. Tietoa on paljon saatavilla ja työtä varten täytyi arvioida ja pohtia aiheen rajausta ja sen myötä tuotettavaa aineistoa, mikä tieto on oleellista ja mikä ei.

Prosessi eteni määritellyn aikataulun ja suunnitelman mukaisesti (kuva 31). Mukaan mahtui myös monia epävarmuuden hetkiä. Haastattelujen jälkeen oli arvioitava, onko osattu kysyä oikeita kysymyksiä tai muotoilla haastattelukysymykset oikein. Alueellisesti on tiedossa Heinolan alueen suuri työttömyysaste, kuitenkin työttömyysasia ei noussut yrityshaastatteluissa suureksi teemaksi, kuin olisi odottanut. Tässä kohtaa heräsi ristiriita

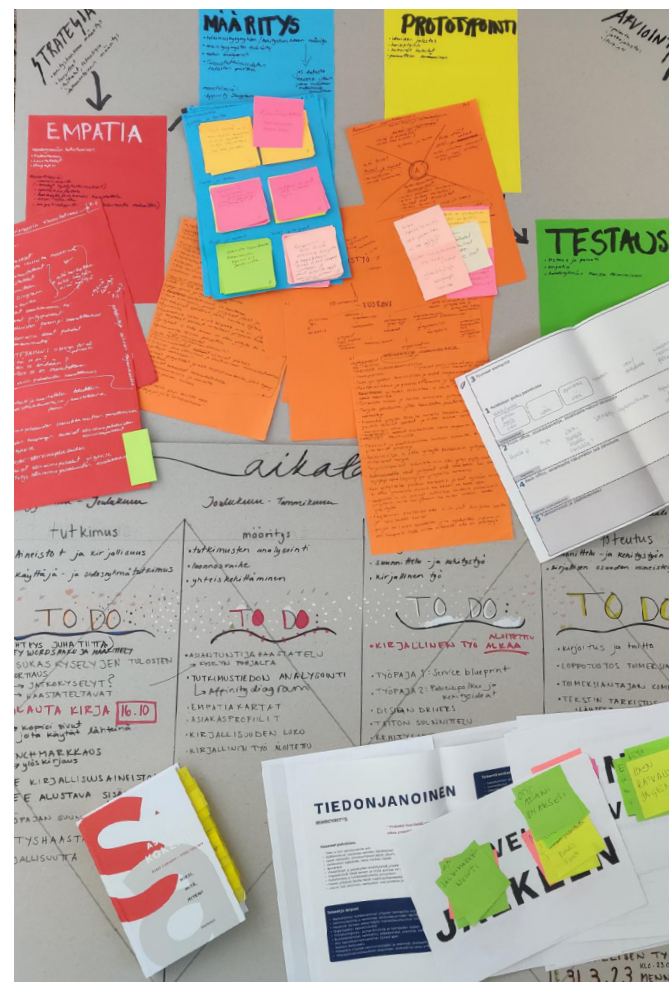
yritysten luultujen ja todellisten tarpeiden välille. Oliko haastateltavien joukossa sellaisia yrityksiä, joita työntekijä tarve ei kosketa vahvasti? Tätä pohdittiin myös aineistoa analysoitaessa ja huomattiin sen myös olevan työläin ja aikaa vievin osio prosessissa. Prosessin edetessä kuitenkin varmuus omaan tekemiseen vahvistui, kun asiakasymmärrys syvensi niitä teemoja, joita aineistosta nousi. Haastatteluja tehdessä oli positiivista huomata haastateltavien avoin asenne ja halu kertoa asioista, mikä viestii halusta kehittää asioita.

Henkilöstölle pidettyjen työpajojen ensimmäisen vaiheen tarkoitus oli saada service blueprint -palvelumallista pohja tulevalle työpajalle. Palvelumallin täyttäminen tuotti epävarmuutta, mutta keskustelun avulla oli mahdollista saada työntekijän näkökulmaa aiheeseen. Samanlaista epävarmuutta toistui toisessa työpajassa. Tästä tehty löydös oli kuitenkin prosessille arvokas, henkilöstö ei ollut itsekään täysin varma, miten nykyinen palveluprosessi etenee ja kipupisteitä oli siksi vaikea hahmottaa polun varrelle. Kuitenkin kirkastettavat ja kehitettävät kohteet tunnistettiin aiheesta keskusteltaessa. Työpajan edetessä vaihdettiin menetelmää siirryttäessä työpajan toiselle osuudelle.

Työpajojen tuloksia analysoitaessa samalla analysoitiin työpajan ohjauksen onnistumista. Työpajan tavoitteet onnistuivat, vaikkei sillä tavalla kuin oli suunniteltu. Oliko valittu tarkoitusta vastaavia menetelmiä tähän tarkoitukseen ja oliko ohjeistus tarpeeksi selkeä. Kuinka osallistujia olisi voitu motivoida paremmin ja millaista auktoriteettia työpajan ohjaajalta tarvitaan.

Työn suunnittelua ohjaavien tekijöiden kirkastuminen ja edelleen lopputuotosten työstäminen on ollut prosessissa palkitseva vaihe. Suunnittelunohjareiden myötä oman työn tulos lähti konkretisoitumaan niin suunnittelutyön tuloksena kuin visuaalisena tuotoksena.

Prosessia arvioitaessa koen tutkijana onnistuneeni asettamissani tavoitteissa sekä prosessin etenemisessä ja työn lopputuotoksissa. Tärkein onnistumisen tunne tulee kuitenkin oman ammatillisen osaamisen kehittämisestä, prosessin suunnittelusta toteutukseen sekä oman tekemisen sanoittaminen ja prosessin kuvaaminen. Opettavaisinta on ollut myös se, kuinka arvokasta prosessin edetessä on ollut oman työskentelyn arviointi sekä palautteen saaminen ja sen antaminen ja sanoittaminen.



Kuva 31. Materiaalia prosessista (Salmela 2023)

Työn tekeminen kaupungille on opettanut todella paljon jo itsessään kuntasektorin toiminnasta mutta myös siitä millaisia mahdollisuuksia kaupungilla on toimia alueen elinkeinoelämän kehittäjänä muiden tahojen kanssa. Työ kaupungilla on pitkäjänteistä ja joskus hidastakin, mutta lopputulokset ovat yleensä konkreettisia ja kehittävät kaupunkikokemusta. Työn parissa on saanut olla myös aitiopaikalla seuraamassa, kuinka kaupungilla on tahtotila näiden asioiden kehittämisessä ja luoda entistä parempaa kaupunkiympäristöä.

Haluan kiittää Heinolan kaupunkia ja kaikkia prosessissa mukana olleita osapuolia antoisasta yhteistyöstä. Kiitos myös Liisa Koski-Lukkarille, joka toimi toimeksiantajan edustajana tässä työssä. Hänen kanssaan olen päässyt tekemään läheistä yhteistyötä prosessin aikana ja oppinut häneltä todella paljon.

Toimeksiantajan kommentti prosessista

Työskentely Hilla Salmelan kanssa oli todella sujuvaa. Hilla kuunteli briiffit, perehtyi asioihin ja toimi ratkaisukeskeisesti ja kantoi vastuuta työstään. Hän on myös erittäin vuorovaikutteinen ja kykeni toimimaan toimeksiantajan ja työyhteisön sekä yhteistyökumppaneiden kanssa yhteistyössä.

Prosessi toimi hyvin ja säännölliset työpalaverit rytmittivät etenemistä. Myös säännöllinen yhteydenpito ja etenemisestä viestiminen olivat keskeisiä asioita yhteistyön onnistumisen kannalta.

Asiakaskeskeisyys ei ole uusi asia, muttei sitä voi liikaa korostaa silloin kun palveluita uudistetaan. Keskeistä oli myös huomata, että opinnäytetyössä käytetyt menetelmät sekä prosessin aikana järjestetyissä työpajoissa käytettyjä menetelmiä, Hilla arvioi tarkasti prosessin aikana. Hänellä oli jatkuvasti terve harkinta ja tilannetaju, miten asioita kannattaa edistää, jotta prosessi eteni ja työpajojen fasilitointi vastasivat tarkoitustaan.

Opinnäytetyö antoi arvokasta raamitusta yrityspalveluiden selkeyttämiseksi ja jatkokehittämistä varten

Lähteet ja liitteet

Lähteet

Painetut lähteet

Jäppinen, T. & Sorsimo, J. 2014. Muotoiluajattelu muutosjohtamisen työkaluna julkisten palvelujen uudistamisessa. Teoksessa Miettinen, S. (toim.) Muotoiluajattelu. Helsinki: Teknologiatekniikka Oy, 83–90.

Kälviäinen, M. 2014. Muotoiluajattelu vai muotoilutoimintaa? Teoksessa Miettinen, S. (toim.) Muotoiluajattelu. Helsinki: Teknologiatekniikka Oy, 29, 34.

Lehtonen, K & Lehto, P 2014, Muotoilu innovaatiotoiminnassa. Teoksessa Miettinen, S (toim.) Muotoiluajattelu. Helsinki: Teknologiatekniikka Oy, 25.

Mattelmäki, T. 2015. Palvelumuotoilu saapuu kaupunkiin. Teoksessa Jyrämä, A & Mattelmäki, T. (toim.) Palvelumuotoilu saapuu verkostojen kaupunkiin. Helsinki: Unigrafia Oy

Miettinen, S. 2014. Nyt on muotoiluajattelun aika. Teoksessa Miettinen, S. (toim.) Muotoiluajattelu. Helsinki: Teknologiatekniikka Oy, 10.

Miettinen, S. 2021. Muotoilun avaimet: älykkääseen teollisuuteen ja liiketoiminnan ketterään kehittämiseen. Helsinki: Teknologiatekniikka Oy.

Saarijärvi, H. & Puustinen, P. 2020. Strategiana asiakaskokemus -Miksi, Mitä, Miten? Jyväskylä: Doceno Oy.

Tikka, V., Gävert, N. 2018. Designin uusi aalto. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Siltala.

Lait

Hallintolaki 434/2003. Viitattu 23.2.2023.
Saatavissa <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2003/20030434>

Kuntalaki 410/2015. Viitattu 9.1.2023.
Saatavissa <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2015/20150410>

Laki julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista 1397/2016. Viitattu 23.2.2023.
Saatavissa <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2016/20161397#O1L1P3>

Laki viranomaisen toiminnan julkisuudesta 621/1999. Viitattu 23.2.2023.
Saatavissa <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1999/19990621>

Yhdenvertaisuuslaki 1325/2014. Viitattu 23.2.2023.
Saatavissa <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2014/20141325>

Sähköiset lähteet

Alasto, M., Åkerman, M. & Vaittinen, T. 2017. Asiantuntijahaastattelu. Teoksessa Hyvärinen, M., Nikander, P. & Ruusuvaara, J. (toim.) Tutkimushaastattelun käsikirja. E-kirja. Tampere: Kustannusosakeyhtiö Vastapaino. Ellibslibrary, Lastu kirjat.

Alavuotunki, K. & Halme, K & Salminen, V. 2015. Muotoilun hyödyntäminen ja vaikutukset yritysten kilpailukykyyn. Työ- ja elinkeinoministeriö. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisusarja 58/2015, 66–67. Viitattu 17.3.2023. Saatavissa <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-055-8>

Balcaitis, R. 2019. Design Thinking models. Stanford d.school. EMPATHIZE@IT-Blog. Viitattu 24.1.2023. Saatavissa <https://empathizeit.com/design-thinking-models-stanford-d-school/>

Bennett, N. & Lemoine, J. What VUCA Really Means for You. 2014. Harvard Business Review, Vol. 92, No. 1/2, 2014. Viitattu 20.1.2023. Saatavissa <https://ssrn.com/abstract=2389563>

Business Heinola a. Heinolan kaupungin elinvoimapaalveluiden vuosi 2022 käynnistyi tavoitteita terävöittämällä. Business Heinola. Viitattu 3.1.2023. Saatavissa <https://businessheinola.fi/heinolan-kaupungin-elinvoimapaalveluiden-vuosi-2022-kaynnistyi-tavoitteita-teravoittamalla/>

Business Heinola b. Elinvoimapaalvelut uudistuvat, lisää tehoja kiinteistökehityshankkeisiin ja tonttimyyntiin. Business Heinola. Viitattu 3.1.2023. Saatavissa <https://businessheinola.fi/elinvoimapaalvelut-uudistuvat-lisaa-tehoja-investoreiden-kiinteistokehityshankkeisiin-ja-tonttimyyntiin/>

Business Heinola c. Elinvoimapaalvelut. Business Heinola. Viitattu 10.1.2023. Saatavissa <https://businessheinola.fi/invest-in/elinvoimapaalvelut/>

Business Heinola d. Elinkeinopäällikkö Netta Malin: Tavoitteena yhden puhelun taktiikka. Business Heinola. Viitattu 10.1.2023. Saatavissa <https://businessheinola.fi/elinkeinopaallikko-netta-malin-tavoitteena-yhden-puhelun-taktiikka/>

Business Heinola e. Heinolan ilmastotiekartta on kestävä kehityksen ytimessä. Viitattu 11.1.2022. Saatavissa <https://businessheinola.fi/heinolan-ilmastotiekartta-on-kestavan-kehityksen-ytimessa/>

Business Oulu a. Yrityksille. Sähköiset palvelut ja työkalut. Viitattu 31.1.2023. Saatavissa <https://www.businessoulu.com/fi/yrityksille/sahkoiset-palvelut-ja-tyokalut.html>

Business Tampere a. Tietoa meistä. Viitattu 31.1.2023. Saatavissa <https://business tampere.com/fi/tietoa-meista/business-tampere/>

Business Tampere b. Yritykset. Palvelupolut. Viitattu 31.1.2023. Saatavissa <https://business tampere.com/fi/yritykset/palvelupolut/>

Günther, K., Hasanen, K. & Juhila, K. Johdanto: Analyysi ja tulkinta. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Tampereen yliopisto. Tietoaarkisto. Viitattu 9.2.2023. Saatavissa <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/analyysitavan-valinta-ja-yleiset-analyysitavat/analyysi-ja-tulkinta/>

Heinola. 2022a. Asuminen ja ympäristö. Kaupunkisuunnittelu. Heinolan kaupunki. Viitattu 3.1.2023. Saatavissa <https://www.heinola.fi/asuminen-ja-ymparisto/kaupunkisuunnittelu/>

Heinola. 2022b. Ajankohtaista. Heinolan kaupungin strategiaa päivitetään kevään aikana. Heinolan kaupunki. Viitattu 10.1.2023. Saatavissa <https://www.heinola.fi/ajankohtaista/heinolan-kaupungin-strategiaa-paivitetaan-kevaan-aikana/>

Heinola. 2022c. Kaupunki ja päätöksenteko. Strategia. Heinolan kaupunki. Viitattu 10.1.2023. Saatavissa <https://www.heinola.fi/kaupunki-ja-paatoksenteko/strategia-ja-talous/strategia/#kaupungin-strategia>

Heinola. 2022d. Ajankohtaista. Heinolan strategian päivitys valmistui. Heinolan kaupunki. Viitattu 10.1.2023. Saatavissa <https://www.heinola.fi/ajankohtaista/heinolan-strategian-paivitys-valmistui/>

Heinola. 2022e. Asuminen ja ympäristö. Kestävä kehitys. Viitattu 11.1.2023. Saatavissa <https://www.heinola.fi/asuminen-ja-ymparisto/ymparisto/kestava-kehitys/>

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu: Tutkimushaastattelun teoria ja käytäntö. E-kirja. Gaudeamus Oy. Nextory.

Holma, L., Laasio, K., Ruusuvoori, M., Seppä, S. & Tanner, R. 2021. Menestys syntyy asiakaskokemuksesta: B2B- Johtajan opas. E-kirja. Helsinki: Alma Talent. Nextory.

Hyvärinen, M. 2017. Haastattelun maailma. Teoksessa Hyvärinen, M., Nikander, P. & Ruusuvoori, J. (toim.) Tutkimushaastattelun käsikirja. E-kirja. Tampere: Kustannusosakeyhtiö Vastapaino. Ellibslibrary, Lastu kirjastot.

Hyysalo, S. 2009. Käyttäjätuotekehityksessä -Tieto, tutkimus ja menetelmät. Helsinki: Taideteollisen korkeakoulun julkaisu B 97. Viitattu 2.1.2023. Saatavissa <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-558-301-7>

Ideapakka. 2021. Palvelumuotoilu: Jäsennä käyttäjätietoa empatiakartalla. Ideapakka-blogi 11.6.2021. Viitattu 1.2.2023. Saatavissa <https://ideapakka.fi/blogi/palvelumuotoilu-empatiakartta/>

Ikonen, H-M. 2017. Puhelinhaastattelu. Teoksessa Hyvärinen, M., Nikander, P. & Ruusuvoori, J. (toim.) Tutkimushaastattelun käsikirja. E-kirja. Tampere: Kustannusosakeyhtiö Vastapaino. Ellibslibrary, Lastu kirjastot.

Ikävalko, S. 2021a. Muotoilemalla sujuvimpia kaupunkia. Teoksessa Karppinen, H. (toim.) City as a Service – Kohti yritysyhteistyöllisiä kaupunkia. Lahti: LAB-ammattikorkeakoulu. LAB-ammattikorkeakoulun julkaisusarja osa 32, 14–15, 16–18. Viitattu 3.11.2022. Saatavissa <https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-827-384-7>

Ikävalko, S. 2021b. Muotoiluosaaminen julkisella sektorilla. Teoksessa Ruokamo, A. & Nurminen, P. (toim.) Tehtävänä tulevaisuus. Tulevaisuuden muotoilijan työkirja. Lahti: LAB-ammattikorkeakoulu. LAB-ammattikorkeakoulun julkaisusarja, osa 22, 49–51. Viitattu 2.1.2023. Saatavissa <https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-827-366-3>

Innokylä. Työkalut. Service blueprint. Viitattu 13.2.2023. Saatavissa <https://innokyla.fi/fi/tyokalut/service-blueprint>

Juhila, K. Koodaaminen. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Tampereen yliopisto. Tietoaarkisto. Viitattu 9.2.2023. Saatavissa <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/Wmenetelmaopetus/kvali/analyysitavan-valinta-ja-yleiset-analyysitavat/koodaaminen/>

Juhila, K. Teemoittelu. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Tampereen yliopisto. Tietoaarkisto. Viitattu 9.2.2023. Saatavissa <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/analyysitavan-valinta-ja-yleiset-analyysitavat/teemoittelu/>

Kallio, A. Litterointi. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Tampereen yliopisto. Tietoaarkisto. Viitattu 9.2.2023. Saatavissa <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/laadullisen-tutkimuksen-prosessi/litterointi/>

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

Korkiakoski, K. 2019. Asiakaskokemus ja henkilöstökokemus: Uusi aika, uudenlainen johtaminen. E-kirja. Helsinki: Alma Talent. Nextory

Kuntaliitto. 2023a. Kuntastrategia. 11.5.2021. Viitattu 9.1.2023. Saatavissa <https://www.kuntaliitto.fi/kehittaminen-ja-digitalisaatio/johtaminen/kuntajohtaminen/kuntastrategia>

Kuntaliitto. 2023b. Kestävä kehitys. 21.9.2021. Viitattu 11.1.2023. Saatavissa <https://www.kuntaliitto.fi/kehittaminen-ja-digitalisaatio/kestava-kehitys>

Kuntaliitto. 2023c. Innovaatiot ja innovaatiotoiminnan tuki. Viitattu 11.1.2023. Saatavissa <https://www.kuntaliitto.fi/laki/kunnan-toimielimet-ja-johtaminen/kunnan-johtaminen/kuntien-toiminnan-uudistaminen/innovointi>

Kälviäinen, M. 2020. Muotoiluprosessit. Käyttäjälähtöisyys ja yhteissuunnittelu opintojakso. Opintomateriaali. LAB-ammattikorkeakoulu.

Kälviäinen, M. Strategic Design. Muotoilun tutkimus - MUTUT 1.8.2020-31.8.2021. Opintomateriaali. Oppimisympäristö Moodle. LAB-ammattikorkeakoulu. Viitattu 2.1.2023. Saatavissa rajoitetusti <https://moodle.lut.fi/course/view.php?id=2311>

Leinonen, M., Otonkorpi-Lehtoranta, K. & Heiskanen, T. 2017. Kyselyhaastattelu. Teoksessa Hyvärinen, M., Nikander, P. & Ruusuvoori, J. (toim.) Tutkimushaastattelun käsikirja. E-kirja. Tampere: Kustannusosakeyhtiö Vastapaino. Ellibslibrary, Lastu kirjastot.

Oulu. Päätöksenteko- ja hallinto. Liikelaitokset. Viitattu 31.1.2023. Saatavissa <https://www.ouka.fi/oulu/paatoksenteko-ja-hallinto/liikelaitokset>

Pietilä, I. 2017. Ryhmäkeskustelu. Teoksessa Hyvärinen, M., Nikander, P. & Ruusuvoori, J. (toim.) Tutkimushaastattelun käsikirja. E-kirja. Tampere: Kustannusosakeyhtiö Vastapaino. Ellibslibrary, Lastu kirjastot.

Raahan seudun kehitys a. Palvelumme. Viitattu 31.1.2023. Saatavissa <https://www.raahenseudunkehitys.fi/palvelumme>

Raahan seudun kehitys b. Tontit ja toimitilat. Viitattu 31.1.2023. Saatavissa <https://www.raahenseudunkehitys.fi/tontit-ja-toimitilat>

Raitanen, J. & Tuomela, V. 2020. Muotoiluajattelun hyödyntäminen liiketoiminnan kehittämisessä. HAMK Unlimited Professional 17.12.2020. Viitattu 24.1.2023. Saatavissa <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2020120499532>

Ruusuvoori, J. & Tiittula, L. 2017. Tutkimushaastattelu ja vuorovaikutus. Teoksessa Hyvärinen, M., Nikander, P. & Ruusuvoori, J. (toim.) Tutkimushaastattelun käsikirja. E-kirja. Tampere: Kustannusosakeyhtiö Vastapaino. Ellibslibrary, Lastu kirjastot

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusiniikka, A. 2006. 6.2.2 Kylläntyminen. KvaliMOTV-Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Viitattu 27.2.2023. Saatavissa https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_2_2.html

Sitra. 2011. Mitä on strateginen design? Viitattu 30.12.2022. Saatavissa <https://www.sitra.fi/artikkelit/mita-strateginen-design/>

Sitra. 2023. Megatrendit 2023. Kilpailu digivallasta kiihtyy. 1.1.2023. Viitattu 11.1.2023. Saatavissa <https://www.sitra.fi/julkaisut/megatrendit-2023/>

Suomidigi. 2019. Affinity Diagram – Tiedon jäsentely. Viitattu 9.11.2022. Saatavissa <https://www.suomidigi.fi/ohjeet-ja-tuki/menetelmat/affinity-diagram-tiedon-jasentely>

Taloustutkimus Oy. 2022. VS: Tutkimusraportin aineiston käyttö opinnäytetyössä kvantitatiivisena pohjana (Heinolan kaupunki). Sähköpostiviesti. Vastaanottaja Salmela, H. Lähetetty 29.11.2022.

Tuulaniemi, J. 2011 Palvelumuotoilu. E-kirja. Hämeenlinna: Alma Talent. Oy. Nextory.

Työ- ja elinkeinoministeriö a. Innovaatiopolitiikka kannustaa yrityksiä jatkuvaan uudistumiseen. Viitattu 11.1.2023. Saatavissa <https://tem.fi/innovaatiopolitiikka>

Työ- ja elinkeinoministeriö b. Kasvuekosysteemit uuden elinkeino- ja innovaatiopolitiikan välineenä. Viitattu 11.1.2023. Saatavissa <https://tem.fi/ekosysteemit>

Ulkoministeriö a. Agenda 2030 – kestävä kehityksen tavoitteet. Viitattu 11.1.2023. Saatavissa <https://um.fi/agenda-2030-kestavan-kehityksen-tavoitteet>

Vuori, J. Aineiston tuottaminen. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Tampereen yliopisto. Tietoarkisto. Viitattu 27.2.2023. Saatavissa <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/laadullisen-tutkimuksen-prosessi/aineiston-tuottaminen/>

Yrittäjät. Kuntapäätätjä, tutustu palveluihin. Viitattu 28.3.2023. Saatavissa <https://www.yrittajat.fi/yrittajajarjesto/nain-vaikutamme/kunnat-ja-yrittajyys/kuntapaattaja-tutustu-palveluihin/#yrittajyysvaikutusten-arviointi>

Suulliset lähteet

Auvinen, T. 2022. Työllisyyskoordinaattori. Heinolan kaupunki. Asiantuntijahaastattelu 15.11.2022.

Ikävalko, S. 2020. Palvelumuotoilun perusteet. Palvelumuotoilun opintojakso. Luento LAB- Ammattikorkeakoulu. 23.3.2020

Koski-Lukkari L. 2022. Elinvoimajohtaja. Heinolan kaupunki. Asiantuntijahaastattelu 28.11.2022.

Kumpulainen, N. 2023. Muotoilutyö kaupungilla. Ammatillisen osaamisen profiloitumisen opintojakso. Luento LAB-Ammattikorkeakoulu 6.2.2023.

Mäkilä, H. 2022. Hankejohtaja. Heinolan kaupunki. Asiantuntijahaastattelu 18.11.2022.

Julkaisemattomat lähteet

Taloustutkimus Oy. 2021. Kuntien yritys kokemus 2021. Heinolan kaupunki. Raportti.

Kuvalähteet

Kuva 1. Ulkoministeriö b. Agenda 2030 –logot ulkoministeriön mediapankissa. Viitattu 11.1.2023. Saatavissa <https://mediabank.finland.fi/L/DXQf8r7DHRV2/f/7nws>

Kuva 2. Business Tampere c. Yritykset. Palvelupolut. Kuvakaappaus verkkosivusta. Viitattu 31.1.2023. Saatavissa <https://business tampere.com/fi/yritykset/palvelupolut/>

Kuva 3. Business Oulu b. Yrityspalvelut Oulu. Kuvakaappaus verkkosivusta. Viitattu 31.1.2023. Saatavissa <https://yrityspalvelutoulu.fi/>

Kuva 4. Raahen seudun kehitys c. Tontit ja toimitilat. Kuvakaappaus verkkosivusta. Viitattu 31.1.2023. Saatavissa <https://www.raahenseudunkehitys.fi/tontit-ja-toimitilat>

Kuva 22-30. Heinola slogan elinkeino palvelukuvauksissa. Heinolan kaupunki. Saatavissa <https://heinolankaupunki.kuvat.fi/kuvat/Heinolan+kaupunki+-+julkinen+kuvapankki/>

Kuva 22-30. Kuvituskuva palvelukuvauksessa. Heinolan kaupunki. Saatavissa <https://heinolankaupunki.kuvat.fi/kuvat/Heinolan+kaupunki+-+julkinen+kuvapankki/>

Kuvat

Kuva 5. Affinity Diagram Taloustutkimus Oy:n teettämän kyselyn tuloksista (Salmela 2022)

Kuva 6. Kehittämiskohteet, joista haluaisit keskustella kunnan kanssa? (Salmela 2022)

Kuva 7. Miten kunta voisi parantaa vuorovaikutusta yritysten kanssa? (Salmela 2022)

Kuva 8. Ryhmähaastattelu -kutsu (Salmela 2022)

Kuva 9. Affinity Diagram: haastattelut ja toinen työpaja (Salmela 2023)

Kuva 10. Ensimmäisessä työpajassa täytetty Service Blueprint (Salmela 2023)

Kuva 11. Kutsu työpajaan (Salmela 2023)

Kuva 12. Toisessa työpajassa luotu palvelupolku (Salmela 2023)

Kuva 13. Toisessa työpajassa kehitystarpeiden ideointia (Salmela 2023)

Kuva 14. Ennen palvelua (Salmela 2023)

Kuva 15. Palvelun aikana (Salmela 2023)

Kuva 16. Palvelun jälkeen (Salmela 2023)

Kuva 17. Yhteiskehittäjän tarpeet apuna ideoinnissa (Salmela 2023)

Kuva 18. Innovaattorin tarpeet apuna ideoinnissa (Salmela 2023)

Kuva 19. Asiakasyymmärryksen koko aineisto Affinity Diagram (Salmela 2023)

Kuva 20. Yritysassiakkaan paranneltu polku (Salmela 2023)

Kuva 21. Ote palvelukuvauksista ja kehitysideat (Salmela 2023)

Kuva 22. Etusivu (Salmela 2023)

Kuva 23. Työnantajan palvelut (Salmela 2023)

Kuva 24. Yrityspalvelut 1 (Salmela 2023)

Kuva 25. Yrityspalvelut 2 (Salmela 2023)

Kuva 26. Yrityspalvelut 3 (Salmela 2023)

Kuva 27. Yrityspalvelut 4 (Salmela 2023)

Kuva 28. Toimitilat ja sijoittuminen 1 (Salmela 2023)

Kuva 29. Toimitilat ja sijoittuminen 2 (Salmela 2023)

Kuva 30. Yhteystiedot (Salmela 2023)

Kuva 31. Materiaalia prosessista (Salmela 2023)

Kuviot

Kuvio 1. Tutkimusasetelma (Salmela 2022)

Kuvio 2. Prosessin aikataulu (Salmela 2022)

Kuvio 3. Muotoiluajattelu Kälviäisen (2020) mukaan (Salmela 2022)

Kälviäinen, M. 2020. Muotoiluprosessit. Käyttäjälähtöisyys ja yhteissuunnittelun opintojakso. Opintomateriaali. LAB-Ammattikorkeakoulu.

Kuvio 4. Tuplatimanttimalli Salmela 2022 (mukailtu British Design Council 2019) Design Council. 2019. Framework for Innovation: Design Council's evolved Double Diamond 17.5.2019. Viitattu 29.11.2022. Saatavissa <https://www.designcouncil.org.uk/our-work/skills-learning/tools-frameworks/framework-for-innovation-design-councils-evolved-double-diamond/>

Kuvio 5. Muotoilun hyödyntämisen tasot organisaatiossa Salmela 2023 (mukailtu Alavuotunki ym. 2015, 67) Alavuotunki, K. & Halme, K & Salminen, V. 2015. Muotoilun hyödyntäminen ja vaikutukset yritysten kilpailukykyyn. Työ- ja elinkeinoministeriö. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 58/2015, 66–67. Viitattu 17.3.2023. Saatavissa <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-055-8>

Kuvio 6. Heinolan strategiset päämäärät Salmela 2022 (mukailtu Heinola 2022f) Heinola. 2022f. Strategia. Kaupungin strategia. Hyvä kasvaa Heinolassa -strategia 2030. Heinolan kaupunki. Viitattu 10.1.2023. Saatavissa https://www.heinola.fi/wp-content/uploads/2022/05/Strategian-paivitys_valtuusto16052022.pdf

Kuvio 7. Heinolan kaupungin arvot Salmela 2022 (mukailtu Heinola 2022f) Heinola. 2022f. Strategia. Kaupungin strategia. Hyvä kasvaa Heinolassa -strategia 2030. Heinolan kaupunki. Viitattu 10.1.2023. Saatavissa https://www.heinola.fi/wp-content/uploads/2022/05/Strategian-paivitys_valtuusto16052022.pdf

Kuvio 8. Heinolan kaupungin elinvoimatoimiala koostuu viidestä palvelualueesta (Salmela 2022)

Kuvio 9a. Kosketuspisteet asiakkaan polussa Salmela 2023 (Saarijärvi & Puustinen 2020, 78–80)

Kuvio 9b. Asiakaskokemus on moniulotteinen Salmela 2023 (Saarijärvi & Puustinen 2020, 73–78)

Kuvio 10. Asiakaskokemuksen tasot Salmela 2023 (Mukailtu Saarijärvi & Puustinen 2020)

Kuvio 11. Asiakaskokemus B2B-elementit Salmela 2023 (Mukailtu Saarijärvi & Puustinen 2020)

Kuvio 12. Siirtymä asiakkaan aikakaudelle mukailtuna Forrester Research kuvauksesta Salmela 2023 (Holma ym. 2021)

Kuvio 13. Yleiset ja erityiset asiakasodotukset Salmela 2023 (Saarijärvi & Puustinen 2020, 95–100)

Kuvio 14. Asiakaskokemuksen kuusi täydentävää käsitettä Salmela 2023 (mukailtu Saarijärvinen & Puustinen 2020)

Kuvio 15. Asiakaskokemuksen mittaamisen kolme tasoa Salmela 2023 (Mukailtu Saarijärvinen & Puustinen 2020)

Kuvio 16. Muotoiluprosessi Salmela 2022 (mukailtu Raitanen & Tuomela 2020)

Raitanen, J. & Tuomela, V. 2020. Muotoiluajattelun hyödyntäminen liiketoiminnan kehittämisessä. HAMK Unlimited Professional 17.12.2020. Viitattu 24.1.2023. Saatavissa <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2020120499532>

Kuvio 17. Asiakasymmärryksen tuottaminen (Salmela 2023)

Kuvio 18. Kysymyksen 20 vastaukset (Salmela 2022)

Kuvio 19. Haastattelutavat (Salmela 2023)

Kuvio 20. Empatiakartta (Salmela 2022)

Kuvio 21. Empatiakartta Ryhmähaastattelu (Salmela 2022)

Kuvio 22. Empatiakartta Matkailuala (Salmela 2022)

Kuvio 23. Empatiakartta Liikkeenjohdon konsultoinnin ala (Salmela 2022)

Kuvio 24. Empatiakartta Rakennus- ja rakennustarvikeala (Salmela 2022)

Kuvio 25. Empatiakartta Terveiden ja hyvinvoinnin ala (Salmela 2022)

Kuvio 26. Empatiakartta Ravintola-ala (Salmela 2022)

Kuvio 27. Asiakasymmärryksestä nousseet teemat (Salmela 2022)

Kuvio 28. Empatiakartta 1 Asiantuntija haastattelu (Salmela 2022)

Kuvio 29. Empatiakartta 2 Asiantuntija haastattelu (Salmela 2022)

Kuvio 30. Empatiakartta 3 Asiantuntija haastattelu (Salmela 2022)

Kuvio 31. Asiakasymmärrys tuottaminen ja syventäminen (Salmela 2023)

Kuvio 32. Suunnitteluohjurit (Salmela 2023)

Liitteet

Liite 1

Heinolan kaupungin työnantaja- ja yrityspalvelut -kysely

Heinolan kaupunki haluaa parantaa palveluitaan yrityksille ja yrittäjille. Vastaamalla kyselyyn autat Heinolan kaupunkia kehittämään palveluiden saavutettavuutta ja ymmärrettävyyttä.

Kysely on jaettu kahteen osaan:

- Osio on tarkoitettu vapaaehtoisia
- Osion tarkoituksena antaa tietoa Heinolan kaupungin elinvoimapolkujen saavutettavuudesta

Kysymykset ovat vapaaehtoisia. Kysely on anonymi. Voit vastata kyselyyn erissä.

Kiitos vastauksistanne!

Työnantaja vai yrittäjä?

Kysymysten on tarkoitus antaa tietoa yrityksen koosta ja työllistymisestä.

1. Toimiala jolla työskentelet?

(Lista poimittu: <https://www2.tilastokeskus.fi/fi/luokitukset/toimiala/>)

- Maa-, metsä-, ja kalatalous
- Kaivostoiminta ja louhinta
- Teollisuus
- Sähkö-, kaasu- ja lämpöhuolto, jäähdytystechnikka
- Vesi-, viemäri-, jätevesi- ja jätehuolto ja muu ympäristön puhtaanapito
- Rakentaminen
- Tukku- ja vähittäiskauppa; moottoriajoneuvojen ja moottoripyörien korjaus
- Kujetus ja varastointi
- Majoitus- ja ravitsemistoiminta
- Informaatio ja viestintä
- Rahoitus- ja vakuutus toiminta
- Kiinteistöalan toiminta
- Ammatillinen, tieteellinen ja tekninen toiminta
- Hallinto- ja tukipalvelutoiminta
- Julkinen hallinto ja maanpuolustus; pakollinen sosiaalivakuutus toiminta
- Koulutus
- Terveys- ja sosiaalipalvelut
- Taiteet, viihde ja virkistys
- Muu palvelutoiminta

2. Oletko yrittäjä vai työntekijä yrityksessä?

- Päätoiminen yrittäjä
- Työntekijä yrityksessä
- Sivutoiminen yrittäjä

3. Miten päädyit työskentelemään ko. yritykseen?

- Työnhakuvuoston kautta
- Harjoittelun/kesätyön kautta
- Työllisyyspalveluiden kautta
- Verkoston kautta
- Suora/avoim hakemus yritykseen
- Muu

4. Miten päädyit yrittäjäksi?

- Unelmien toteuttaminen
- Tarpeeseen vastaaminen
- Henkilöstön hyvinvointi
- Vapaus omaan tekemiseen
- Liiketoiminnan kasvattaminen
- Muu

5. Kuinka monta vuotta olet työskennellyt yrityksessä?

- ≤ 5
- ≤ 10
- ≤ 20
- > 20
- Muu

6. Kuinka monta vuotta olet työskennellyt yrittäjänä?

- ≤ 5
- ≤ 10
- ≤ 20
- > 20
- Muu

7. Yrityksen henkilöstön määrä?

- ≤ 10
- ≤ 50
- ≤ 250
- > 250
- Muu

8. Yrityksen liikevaihto?

- ≤ 0,7 M€
- ≤ 12 M€
- ≤ 40 M€
- > 40 M€
- Muu

9. Yrityksen tarjoama?

- Tuote ja/tai palvelu
- Konsultointi
- Alihankinta
- Muu

10. Yrityksen toimilat?

- Omistustila
- Vuokratila
- Muu

11. Sijaitseeko työpiiteesi Heinolassa?

- Kyllä, asun myös Heinolassa
- Ei, mutta asun itse Heinolassa
- Kyllä, mutta en asu itse Heinolassa
- Muu

12. Tiedätkö mitä palveluita työnantajille ja yrittäjille on tarjolla?

- Kyllä
- Ei
- Muu

13. Heinolan kaupungin tarjoamat palvelut työnantajille ja yrittäjille.

| | En koskaan | Harvoin | Joskus | Usein | Aktiivises |
|---------------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Käytätkö palveluja? | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Asioitko toimipisteillä? | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Asioitko Business Heinola - sivuilla? | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

14. Jos asioit Heinolan kaupungin toimipisteillä, miksi?

15. Jos asioit Business Heinola -verkkosivuilla, miksi?

16. Oletko ollut tyytyväinen saamaasi palveluun?

| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

En ole tyytyväinen Erittäin tyytyväinen

17. Käytätkö paljon aikaa tiedon löytämiseen?

Business Heinola -verkkosivujen käyttökokemus.

- Kyllä
- Ei
- Muu

18. Löydätkö helposti etsimäsi?

Business Heinola -verkkosivujen käyttökokemus.

- Kyllä
- Ei
- Muu

19. Tiedätkö keneen voit ottaa yhteyttä kysymyksessäsi?

Business Heinola -verkkosivujen käyttökokemus.

- Kyllä
- Ei
- Muu

20. Valitse mielestäsi ne teemat, jotka koet tärkeäksi työnantajana/yrittäjänä?

- Maksuton rekrytointiapu
- Paikkatuki
- Työllistämispalvelut
- Nuorten työllistäminen
- Liiketoiminnan kehittäminen
- Avustukset ja hanketoiminta
- Lupa- ja neuvontapalvelut
- Aloittelevan yrittäjän tuki
- Muu

21. Millaiseksi koet Heinolan kaupungin palvelun laadun työnantajille ja yrittäjille?

| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

En saanut tarvittavaa palvelua

Erittäin hyvä palvelu

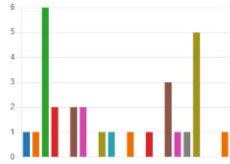
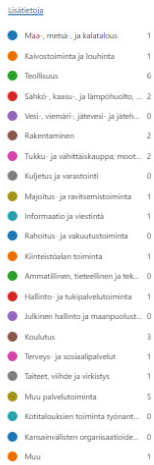
22. Mitä palveluja työnantajana ja yrittäjänä kaipaisit?

Liite 2

Heinolan kaupungin työnantaja- ja yrityspalvelut -kyselyn tulokset

1. Toimialoja joilla työskentelet?

(Lista poimittu: <https://www2.tilastokeskus.fi/fo/luokitukset/toimiala/>)



6. Kuinka monta vuotta olet työskennellyt yrittäjänä?

[Lisätietoja](#) [Oivallukset](#)



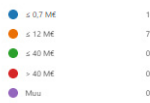
7. Yrityksen henkilöstön määrä?

[Lisätietoja](#) [Oivallukset](#)



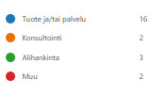
8. Yrityksen liikevaihto?

[Lisätietoja](#) [Oivallukset](#)



9. Yrityksen tarjoama?

[Lisätietoja](#) [Oivallukset](#)



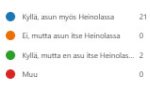
10. Yrityksen toimintilat?

[Lisätietoja](#) [Oivallukset](#)



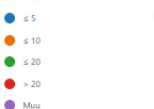
11. Sijaitseko työpisteesi Heinolassa?

[Lisätietoja](#)



5. Kuinka monta vuotta olet työskennellyt yrityksessä?

[Lisätietoja](#)



12. Tiedätkö mitä palveluita työnantajille ja yrittäjille on tarjolla?

[Lisätietoja](#) [Oivallukset](#)



13. Heinolan kaupungin tarjoamat palvelut työnantajille ja yrittäjille.

[Lisätietoja](#)

En koskaan Harvoin Joskus Usein Aktiivisesti



14. Jos asioit Heinolan kaupungin toimipisteillä, miksi?

6 Vastaukset

| ID ↑ | Nimi | Vastaukset |
|------|-----------|---|
| 1 | anonymous | Teknisessä yomiessä lupa- ja piirustusasioissa |
| 2 | anonymous | Työpajat |
| 3 | anonymous | Käytän Spotin tiloja |
| 4 | anonymous | Mielestäni helpompaa |
| 5 | anonymous | Hoidan asioita |
| 6 | anonymous | sähköiset asiatoinnit pääasiassa rakennusvalvonta |

15. Jos asioit Business Heinola -verkossivulla, miksi?

8 Vastaukset

| ID ↑ | Nimi | Vastaukset |
|------|-----------|---|
| 1 | anonymous | Katseien yritysten esitteitä |
| 2 | anonymous | seuraan tapahtumia |
| 3 | anonymous | yrityn löytää mitä hyötyä voisi olla meidän yritykselle |
| 4 | anonymous | Mielenkiinnost |
| 5 | anonymous | Etsin tietoa |
| 6 | anonymous | Saadakseni tietoa palveluista ja tapahtumista. |
| 7 | anonymous | käyn katsomassa tapahtumia |
| 8 | anonymous | ajan tasalla olemiseksi |

16. Oletko ollut tyytyväinen samaasi palveluun?

[Lisätietoja](#)



17. Käytätkö paljon aikaa tiedon löytämiseen?

[Lisätietoja](#) [Oivallukset](#)



18. Löydätkö helposti etsimäsi?

[Lisätietoja](#) [Oivallukset](#)



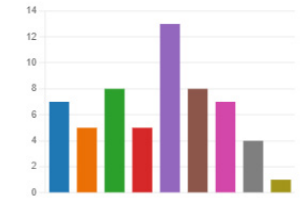
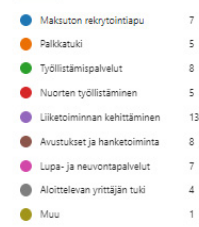
19. Tiedätkö keneen voit ottaa yhteyttä kysymyksessäsi?

[Lisätietoja](#) [Oivallukset](#)



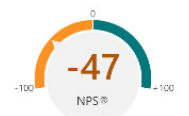
20. Valitse mielestäsi ne teemat, jotka koet tärkeäksi työnantajana/yrittäjänä?

[Lisätietoja](#)



21. Millaiseksi koet Heinolan kaupungin palvelun laadun työnantajille ja yrittäjille?

[Lisätietoja](#)



22. Mitä palveluja työnantajana ja yrittäjänä kaipaisit?

7 Vastaukset

| ID ↑ | Nimi | Vastaukset |
|------|-----------|---|
| 1 | anonymous | Luettelo muista Heinolan yrittäjistä ja heidän osa-alueensa/palvelunsa. En löytänyt Business Heinola sivuilta. |
| 2 | anonymous | En juuri kaipaa |
| 3 | anonymous | Parempi tiedonkulku ja jonkinlainen yhteys yrityksiin. |
| 4 | anonymous | Ennenkaikkea neuvontapalveluja mm. yrityskauppoihin ja liiketoiminnan kehittämiseen liittyen. |
| 5 | anonymous | Pitäisi saada selkeä kuva siitä millaista yritystoimintaa Heinolassa on. Millä toimialoilla yritykset toimivat, mitkä yritykset olisivat halukkaita tekemään yhteistyötä, jakamaan resursseja ja kehityspanoksia, tekemään yhdessä markkinointia. |
| 6 | anonymous | Myyös meille mikroyrittäjille suunnattua apua/tukea. |
| 7 | anonymous | yhteistyö kiinteistöjen ja kaupungin päättäjien välillä, asunto-osakeyhtiömailma tutuksi päättäjille, nyt lähinnä velvoitteita ja rasitteita lisäen asumisen kustannuksia |

Liite 3

Haastattelurunko: Yrityshaastattelut

Kuka olet ja millä alalla yritys toimii

Mikä on mielestäsi tärkeintä kaupunkiorganisaation ja yritysten välisessä sujuvassa yhteistyössä?

Tiedätkö mitä palveluita Heinolan kaupunki tarjoaa yritysasiakkaille?

Kuinka aktiivisesti Heinolan kaupunki mielestäsi kuuntelee yritysasiakkaiden toiveita ja tarpeita?

Onko Heinolan kaupungin ja yritysten välisessä vuorovaikutuksessa jotain, mikä turhauttaa?

Reagoiko Heinolan kaupunki mielestäsi yritysasiakkaan muuttuviin tarpeisiin nopeasti?

Mitä kaupunki voisi mielestäsi tehdä paremmin?

Millaisena näet tämänhetkisen vuorovaikutuksen kaupungin ja yritysten välillä?

Miten yritys voisi itse edistää vuorovaikutusta Heinolan kaupungin kanssa?

Onko jotain palveluita, joita toivoisit Heinolan kaupungin tarjoavan?

Millaisena näet kaupungin ja yritysten välisen vuorovaikutuksen viiden vuoden päästä?

Millainen olisi sinun tulevaisuutesi visio yrityksille tarjottavista elinvoimapalveluista?

Haluatko kertoa aiheesta jotain mistä emme ole vielä puhuneet tai en ole huomannut kysyä?

Liite 4

Haastattelurunko: Asiantuntijahaastattelu

Tero Auvinen

Työllisyyskoordinaattori

Heinolan kaupunki

15.11.2022

Kuka olet ja mikä on asema organisaatiossa

Mikä on mielestäsi tärkeintä työnkuvassasi?

Mikä on mielestäsi tärkeintä Heinolan ja Heinolassa toimivien yritysten välisessä sujuvassa yhteistyössä?

Miten kaupungin sitoutuminen välittyy mielestäsi yritysten ja kaupungin välisissä vuorovaikutustilanteissa?

Onko kaupungin ja yritysten välisessä vuorovaikutuksessa jotain, mikä turhauttaa?

Ennakoiko kaupunki mielestäsi yritysasiakkaan muuttuviin tarpeisiin?

Mitä kaupunki voisi mielestäsi tehdä paremmin?

Millä tavalla mielestäsi kaupunki pystyisi auttamaan yrityksiä saamaan nimenomaan nuoria ja vastavalmistuneita töihin?

Millä tavoin mahdollinen TE24-uudistus vaikuttaa mielestäsi yritys yhteistyöhön?

Mitä kaupunki voisi mielestäsi tehdä, että yritysten olisi helpompaa lähestyä?

Kuinka aktiivisesti olet yhteydessä yrityksiin tai kuinka aktiivisesti vastavuoroisesti yritykset ovat yhteydessä teihin?

Miten kaupunki voisi mielestäsi parantaa luotettavuutta ja sen osoittamista yritysasiakkaille?

Millaisena näet kaupungin ja yritysten välisen vuorovaikutuksen viiden vuoden päästä?

Haluatko kertoa jotain mistä emme ole vielä puhuneet tai en ole huomannut kysyä?

Liite 5

Haastattelurunko: Asiantuntijahaastattelu
Heikki Mäkilä
Hankejohtaja
Heinolan kaupunki
18.11.2022

Kuka olet ja mikä on asema organisaatiossa

Mikä on mielestäsi tärkeintä työnkuvassasi?

Kerro hieman taustaa, kuinka Heinolan kaupungin elinvoimapaalvelut muodostuivat sellaiseksi, kuin ne tällä hetkellä ovat

Mikä on mielestäsi tärkeintä kaupunkiorganisaation ja yritysten välisessä sujuvassa yhteistyössä?

Miten kaupungin sitoutuminen välittyy mielestäsi yritysten ja kaupungin välisissä vuorovaikutustilanteissa?

Onko kaupungin ja yritysten välisessä vuorovaikutuksessa jotain, mikä turhauttaa?

Ennakoiko kaupunki mielestäsi yritysasiakkaan muuttuviin tarpeisiin?

Mitä kaupunki voisi mielestäsi tehdä paremmin?

Millaisena näet tämänhetkisen vuorovaikutuksen alueella toimivien yritysten kanssa?

Mitä kaupunki voisi mielestäsi tehdä, että yritysten olisi helpompi lähestyä?

Millä keinoilla hanketoiminta voisi mielestäsi parantaa kaupungin ja yritysten välistä yhteistyötä?

Miten kaupunki voisi mielestäsi parantaa luotettavuutta ja sen osoittamista yritysasiakkaille?

Millaisena näet kaupungin ja yritysten välisen vuorovaikutuksen viiden vuoden päästä?

Haluatko kertoa jotain mistä emme ole vielä puhuneet tai en ole huomannut kysyä?

Liite 6

Haastattelurunko: Asiantuntijahaastattelu
Liisa Koski-Lukkari
Elinvoimajohtaja
Heinolan kaupunki
28.11.2022

Kuka olet ja mikä on asema organisaatiossa

Mikä on mielestäsi tärkeintä työnkuvassasi?

Mikä on mielestäsi tärkeintä kaupunkiorganisaation ja yritysten välisessä sujuvassa yhteistyössä?

Miten kaupungin sitoutuminen välittyy mielestäsi yritysten ja kaupungin välisissä vuorovaikutustilanteissa?

Millä tavoin mielestäsi megatrendit vaikuttavat kaupunkiorganisaation ja yritysten väliseen yhteistyöhön?

Onko kaupungin ja yritysten välisessä vuorovaikutuksessa jotain, mikä turhauttaa?

Reagoiko kaupunki mielestäsi yritysasiakkaan muuttuviin tarpeisiin?

Mitä kaupunki voisi mielestäsi tehdä paremmin?

Millaisena näet tämänhetkisen vuorovaikutuksen alueella toimivien yritysten kanssa?

Mitä kaupunki voisi mielestäsi tehdä, että yritysten olisi helpompi lähestyä?

Miten kaupunki voisi mielestäsi parantaa luotettavuutta ja sen osoittamista yritysasiakkaille?

Millaisena näet kaupungin ja yritysten välisen vuorovaikutuksen viiden vuoden päästä?

Haluatko kertoa jotain mistä emme ole vielä puhuneet tai en ole huomannut kysyä?

TIEDONJANOINEN

“ Pitäisikö itse tietää paremmin, keneen voi ottaa yhteyttä, joka kertoo myös asioista? “

Haasteet palvelussa

- Tieto ei tule ajoissa perille asti
- Epätietoisuus raastavaa, asioiden käsittelyissä
- Isosti eteenpäin, pienet yritykset jäävät jalkoihin
- Verkkosivut epäselvät, tietoa hankala löytää
- Byrokratia
- Yhteistöiden ja palveluiden merkityksistä yrityksille puuttuu konkreettista tietoa
- Yritykset eivät tiedä keneen ja missä asioissa voi ottaa yhteyttä
- Puhelimesta ja henkilöstä toiselle pompottelu
- Pienet yritykset kovilla tässä maailmantilanteessa
- Jos on itse aktiivinen, vastaukset ovat poliittisia ja asia jää kellumaan

Toiveet ja tarpeet

- Markkinoinnin kohdentaminen yritysten toimialoille sopiviksi
- Kommunikointia ja neuvontaa palveluista ja niiden käytöstä, yhden pisteen periaatteella
- Kaupunki tarjoaisi pienyrityksille mahdollisuutta oman hyvinvoinnin huolehtimiseen matalalla kynnyksellä
- Organisaation kasvot tutuiksi
- Yhteistoimijuutta- ja markkinointia eri toimijoiden kesken
- BusinessHeinolan verkkosivut selkeämmiksi, enemmän tietoa yritysalakohtaisesti
- Aito kasvokkain kohtaaminen hyvissä ajoin
- Asioista keskustelu
- Paikallisia yrityksiä palveluntarjoajiksi ja enemmän yhteistyötä kaupungin kanssa
- Yhteistyömahdollisuuksien avaaminen, konkreettista tietoa yrityksille hyödyistä

Tärkeintä asiakaskokemuksessa

- Tiedottaminen ajoissa
- Vuorovaikutus
- Oikeiden yhteyshenkilöiden tavoittaminen
- Aito kiinnostus alueen yrittäjistä ja tuen tarpeesta
- Yhteistyö kaupungin kanssa
- Kasvokkain kohtaaminen

Palveluiden käyttöön motivoi

- Oma aktiivisuus ja omatoimisuus vuorovaikutuksessa
- Yrityksille järjestetyt aktiiviset keskustelu- ja kuulemistilaisuudet
- Molemminpuolinen yhteydenpito matalalla kynnyksellä
- Positiiviset kokemukset vuorovaikutuksessa
- Kommunikaation ja neuvonnan lisääntyminen
- Aktiivinen yhteistyö kaupungin ja yrittäjäjärjestöjen välillä
- Kaupungin ja yritysten välinen aktiivinen ja avoin yhteistyö
- Yhteydenottoa ei tarvitse pohtia, voi rohkeasti ottaa yhteyttä
- Yritysten tärkeyden osoittaminen ja näkyväksi tekeminen

Visio

“ Kuunneellaan aidosti yritysten tarpeita, esitetään myös itse toiveita, aitoa vuoropuhelua. Kaupunki tekee yritysten kanssa aktiivisesti yhteistyötä “

YHTEISKEHITTÄJÄ

“ Yhdessä tekeminen synnyttää enemmän! “

Haasteet palvelussa

- Byrokraattiset prosessit pitkiä ja hitaita
- Hankinnoissa ei oteta yhteyttä paikallisiin yrityksiin
- Tarjouskilpailut määritelty niin, ettei yritys voi osallistua
- Katvealueella olevien yritysten kynnys korkealla avun pyytämiseen
- Yritykset eivät ehkä edes ymmärrä mihin kaikkeen voivat saada apua
- Kontaktit puuttuvat
- Kaupunki ei ole ehtinyt tutustua kaikkii paikallisiin yrityksiin
- Käytännön päätöksenteko ei ollutkaan linjassa sovittujen tavoitteiden kanssa
- Paljon erilaisia hankkeita, joita hyödyntää, mutta kaupunki ei tiedä niistä tai ole perehtynyt

Toiveet ja tarpeet

- Yritysten tarvitsemat palvelut näkyvillä ja säännöllisesti seurannassa ja päivitettyinä
- Tieto yritysten saataville ja viestintä aktiiviseksi ja ajantasaiseksi
- Tukea yritysten kehityshankkeisiin
- Paikalliset yritykset mukaan luomaan yhdessä ratkaisuja kaupungin kehityshankkeisiin
- Erilaisissa prosesseissa yritysten tarpeiden kuunteleminen
- Organisaatiolla olisi parempi tieto alueen yrityksistä ja mahdollisuuksista
- Kontaktipankki, josta yritykset voivat hyödyntää paikallisia palveluita, mitä kaupunki ei itse tarjoa
- Kausityöntekijöitä, voisiko tehdä yhteistyötä jonkin talvikohteen kanssa?
- Lisää erilaisia rekrytointikampanjoita
- Työpajatoiminta vaikuttavammaksi
- Vuokra- ja keikkatyöläisten resurssipankin koordinointi henkilöstövuokrausfirmojen kanssa
- Yritysten tukeminen palveluiden tuotannossa muualle suomeen ja ulkomaille

Tärkeintä asiakaskokemuksessa

- Vuoropuhelu
- Yritysten toimintaa ei saa haitata, hidastaa eikä estää tekemistä
- Tuki yrityksen toiminnoissa ja mahdollisissa laajennushankkeissa
- Tarpeita kuunnellaan aktiivisesti
- Yritys kokee tullessa kuulluksi ja tarpeeseen reagoidaan
- Löydetään paikallista apua ongelmien ratkomiseksi

Palveluiden käyttöön motivoi

- Kaupunki tukisi paikallisia yrityksiä omilla hankinnoilla
- Yritysten oma aktiivinen luonne ja asenne
- Yhteistyön tavoite luoda elinvoimaa kaupunkiin
- Vuorovaikutus yritysten kanssa
- Yritysten yhdenvertaisuuden tunne
- Yritysten osallistaminen toimintaan
- Kaupungin työntekijöiden kasvot yrityksille tutuksi
- Hyödynnettäisiin toisten osaamista, kaikkea ei tarvitse tehdä itse.
- Yhteiset ponnistukset, esimerkiksi erilaiset messut

Visio

“ Viiden vuoden päästä Heinolan kaupunkiin on tullut lisää aktiivisia toimijoita ja yritystonttien kaavoitukset laajenevat, Heinola on haluttu kohde investoida ja puolet yritystonteista on jo myyty loppuun ennenkuin rakennustöitä on aloitettu “

INNOVAATTORI

“ Enemmän tulee yrityksiä, joiden työntekijät tekevät töitä kotoa. “

Haasteet palvelussa

- Fokus perusprosesseissa, monissa asioissa edetään vielä hitaasti
- Yritysten vaikea pysyä kärryllä palveluista
- Tietoa hurja määrä tarjolla jota pienet yritykset eivät kykene omin avuin käsittelemään
- Tarpeita kuunnellaan, jos ollaan läsnä ja yritys saa kontaktipinnan
- Elinkeinopalvelut kevyesti resurssoitu, henkilöstö ei riitä palvelemaan kaikkia alueen yrityksiä
- Painopiste yritysten perustamisessa, mutta iso osa kuolee pois nopeasti
- Toiminta keskittyy vahvasti kaavoitukseen ja yritysten toimitilojen rakentamiseen
- Hallinnollisten tietojen etsimiseen kuluu paljon aikaa ja prosessit taustalla tuntuvat raskailta
- Koulutusten tarjonta yrityksille minimaalista
- Miten saadaan piilossa olevien, passiivisten tai liian kiireisten yritysten ääni kuuluviin

Toiveet ja tarpeet

- Aktiivinen kaupunkimarkkiointi ja kaupunkimielikuvan kehittäminen
- Kaupungin verkkosivut selkeämmiksi
- Vuorovaikutusta enemmän
- Erilaisten tukipakettien rakentamista ja koordinoimista (EU, muut organisaatiot) yrityksille
- Erilaisia tukipalveluita ja koulutuksia
- Enemmän painoa yrityksen kasvun, myynnin ja markkinoinnin tukemiseen
- Etäyrittäjyys näkyvämmäksi ja erilaisia tukipalveluita heille
- Byrokraattiset prosessit sujuvimiksi ja viestiminen prosessin aikana
- Lisää reursseja yritysten palvelemiseen
- Sujuva asiointi ja digitaalisten palvelujen kehittäminen

Tärkeintä asiakaskokemuksessa

- Tiedon tulee löytyä helposti
- Kontaktipinta kaupungin suunnasta
- Avuntarpeeseen reagoidaan
- Kaupunki tuntisi alueen yritykset
- Ennakoiva valmistautuminen palveluihin
- Ketterä palvelu

Palveluiden käyttöön motivoi

- Kaupunki ymmärtäisi hankkia paikallisia resursseja, mitä itsellä ei ole
- Tuotaisiin rohkeasti ja aktiivisesti erilaisia kehitysideoita esille
- Yritysten tuki jatkuisi myös alkuvaiheen jälkeen
- Helppo yhteydenotto
- Onnistunut ja houkutteleva markkinointi
- Enemmän alueellista yhteistyötä elinvoimapalveluissa
- Kaupungin halu kehittyä jatkuvasti

Visio

“ Heinola olisi pienyrityksille Suomen vetovoimaisin kunta, Heinolaan muutettaisiin, koska siellä on hyvä yrittää. Helppo yrittäminen tunnistettaisiin vetovoimatekijäksi. “

3 Fyysiset elementit

1 Asiakkaan polku palvelussa



VUOROVAIKUTUS

2 Front-office, asiakaspalvelija, asiakkaalle näkyvä osa palvelusta

NÄKYVYYS

4 Back-office, asiakkaalle näkymätön osa palvelusta

SISÄINEN VUOROVAIKUTUS

5 Tukitoiminnot ja päätöksenteko