

ANNA-SOFIA HYVÖNEN

Joukkoliikennepalveluiden asiakaslähtöinen kehittäminen yhteissuunnittelun keinoin



Anna-Sofia Hyvönen

Joukkoliikennepalveluiden asiakaslähtöinen kehittäminen yhteissuunnittelun keinoin

Liikenneviraston tutkimuksia ja selvityksiä 34/2014

Liikennevirasto
Helsinki 2014

Kannen kuva: Kuvatoimisto Rodeo

Verkojulkaisu pdf (www.liikennevirasto.fi)

ISSN-L 1798-6656

ISSN 1798-6664

ISBN 978-952-255-482-6

Liikennevirasto

PL 33

00521 HELSINKI

Puhelin 0295 34 3000

Anna-Sofia Hyvönen: Joukkoliikennepalveluiden asiakaslähtöinen kehittäminen yhteissuunnittelun keinoin. Liikennevirasto, liikenteen palvelut -osasto. Helsinki 2014. Liikenneviraston tutkimuksia ja selvityksiä 34/2014. 69 sivua ja 4 liitettä. ISSN-L 1798-6656, ISSN 1798-6664, ISBN 978-952-255-482-6.

Avainsanat: yhteissuunnittelu, asiakaslähtöisyys, palvelumuotoilu

Tiivistelmä

Palveluiden aikakaudella palvelut tuotetaan ja kulutetaan yhä useammin useiden palveluiden kokonaisuuksina, jossa toimijoiden yhteistyö on tärkeää. Palveluntuottajien menestyminen riippuu mahdollisuuksista palvella asiakkaita ja reagoida heidän erilaisiin ja muuttuviin tarpeisiin. Muuttuvassa palvelutuotannossa korostetaan asiakkaiden osallistumista, mikä tarkoittaa osittaista luopumista pelkästään hallinnon asiantuntijuuteen nojautuvasta palveluiden suunnittelusta. Yhteissuunnittelussa palveluita kehitetään osapuolten tiiviinä yhteistyönä, jossa kaikki henkilöt ovat tasavertaisia asiantuntijoita. Yhteistyötä tukevat palvelumuotoilun menetelmät, jotka mm. auttavat saamaan olennaista tietoa osallistujilta ja sitouttavat osapuolet suunnittelutyöhön.

Joukkoliikennepalvelut tuotetaan toimijoiden verkostossa, jossa Liikenneviraston tehtävänä on mm. kehittää ja koordinoita joukkoliikenteen valtakunnallista palvelukokonaisuutta. Liikenneviraston strategia osoittaa, että viraston tahtotila on yhteissuunnittelun ajatusmaailman mukainen. Strategiassa tavoitellaan esim. rajat ylittävää aktiivista yhteistyötä ja vuorovaikutusta, monipuolista keinovalikoimaa ja rohkeaa kokeilemistä sekä osapuolten osallistumista. Liikennevirasto selvittää asiakkaidensa tyytyväisyyttä asiakastutkimuksin, joista joukkoliikenteen osalta keskeisimpiä ovat elinkeinoelämän asiakastutkimus ja kysely kansalaisten tyytyväisyydestä liikennejärjestelmään ja matkaketjuihin. Vuorovaikutus palveluntuottajien suuntaan on kuitenkin jäänyt vähäiseksi, vaikka yritykset ovat usein ainoa matkustajien kontakti joukkoliikenteen toimijoihin.

Joukkoliikennepalveluiden asiakaslähtöistä kehittämistä yhteissuunnittelun keinoin on selvitetty kotimaisen ja kansainvälisen kirjallisuuden ja tieteellisten julkaisuiden sekä teemahaastatteluiden avulla. Työssä on esitelty esimerkkejä yhteissuunnittelun ja palvelumuotoilun projekteista. Käytännökokemuksia on kartoitettu 15 teemahaastattelulla, jotka on kohdennettu palvelumuotoilijoille, tutkijoille ja yhteissuunnitteluhankkeissa mukana olleille. Haastatteluilla syvennettiin kirjallisuudesta saatua tietoa ja selvitettiin onnistumisten ja haasteiden taustoja. Käytännön soveltamisen tueksi on myös haastateltu liikennetutkimusten parissa työskentelevää konsulttia sekä neljää palveluntuottajien edustajaa. Eri menetelmillä on haettu vastauksia tutkimuskysymyksiin: 1) Mitä yhteissuunnittelulla tarkoitetaan julkisten palveluiden kehittämisessä? ja 2) Miten yhteissuunnittelua voidaan soveltaa palveluiden kehittämiseen erityisesti Liikenneviraston toiminnassa?

Houkuttelevan joukkoliikennepalvelun kehittämisessä asiakaslähtöisyyttä tulee tarkastella sekä suunnittelun että palvelutapahtuman näkökulmista. Työn tuloksena on esitetty, millaista asiakastietoa matkustajilta tulisi kerätä, jotta joukkoliikennettä kehitettäisiin asiakaslähtöisesti. Liikennevirastolle on tärkeää kerätä valtakunnallista tietoa joukkoliikenteestä. Tiedonkeruuta kehittämällä valtakunnallinen tieto toimii laajana ja ajantasaisena tietopankkina, mitää joukkoliikenteen kehitystä ja tuottaa alueellisia eroja. Valtakunnallisen tiedon lisäksi paikallinen toiminta ja alueellinen tieto ovat tärkeitä asiakaslähtöisessä kehittämisessä. Paikallisen toiminnan tueksi työn tuloksena on esitetty, miten matkustajien tarpeet voidaan huomioida suunnittelussa, ja miten vuorovaikutusta palveluntuottajien kanssa voidaan edistää yhtenäisen joukkoliikenteen palvelukokonaisuuden asiakaslähtöisessä kehittämisessä. Työn tuloksena annetut suositukset ovat jaoteltu vastuutahojen mukaan.

Anna-Sofia Hyvönen: Kundorienterad utveckling av kollektivtrafiken med hjälp av samplanering. Trafikverket, trafiktjänster. Helsingfors 2014. Trafikverkets undersökningar och utredningar 34/2014. 69 sidor och 4 bilagor. ISSN-L 1798-6656, ISSN 1798-6664, ISBN 978-952-255-482-6.

Sammanfattning

I dag tillhandahålls och anlitas tjänster i allt högre grad i form av helheter bestående av flera tjänster där samarbetet mellan aktörerna är viktigt. Tjänsteleverantörernas framgång beror på möjligheterna att betjäna kunderna och reagera på deras varierande och föränderliga behov. I en föränderlig serviceproduktion betonas kundernas deltagande, vilket innebär att man delvis överger planering av tjänster som enbart stöder sig på administrativ expertis. I samplanering utvecklas tjänsterna genom nära samarbete mellan parterna, som betraktas som jämlika experter. Samarbetet stöds av metoder för servicedesign som bland annat ger väsentlig information av deltagarna och engagerar dem i planeringen.

Kollektivtrafiktjänsterna produceras i ett nätverk av aktörer där Trafikverkets uppgift går ut på att bland annat utveckla och samordna den nationella servicehelheten inom kollektivtrafik. Trafikverkets strategi är förenlig med idén bakom samplanering. Strategin strävar bland annat efter gränsöverskridande aktivt samarbete och växelverkan, mångsidig tillämpning av olika metoder och djärvt experimenterande samt engagering av deltagarna. Trafikverket reder ut kundnöjdheten genom kundenkäter, av vilka de viktigaste avseende kollektivtrafiken är kundundersökningen riktad till näringslivet och enkäten om medborgarnas nöjdhet med trafiksystemet och resekedjorna. Växelverkan med tjänsteleverantörerna har dock varit anspråklös, även om företagen ofta är den enda kontakt som passagerarna har med aktörerna inom kollektivtrafiken.

Utredningen om en kundorienterad utveckling av kollektivtrafiken genom metoder för samplanering baserar sig på finländsk och internationell litteratur och vetenskapliga publikationer samt temaintervjuer. Utredningen innehåller exempel på projekt för samplanering och servicedesign. Praktiska erfarenheter har kartlagts genom 15 temaintervjuer med aktörer inom servicedesign, forskare och deltagare i samplaneringsprojekt. Intervjuerna kompletterade det litterära materialet och gav en bild av bakomliggande orsaker till framgångar och utmaningar. Som stöd för den praktiska tillämpningen intervjuades också en konsult inom trafikutredningar och fyra representanter för tjänsteleverantörer. Genom de olika metoderna sökte man svar på följande frågor: 1) Vad avses med samplanering i utvecklingen av offentliga tjänster? och 2) Hur kan samplanering tillämpas på utvecklingen av tjänster i synnerhet i Trafikverkets verksamhet?

I planeringen av en attraktiv kollektivtrafik bör kundorientering granskas ur både planeringens och servicehändelsens perspektiv. Ett resultat av utredningen är hurdan kundinformation man borde samla in av passagerarna för att utveckla kollektivtrafiken kundorienterat. Trafikverket anser att det är viktigt att samla in riksomfattande information om kollektivtrafiken. Genom att utveckla insamlingen kan den riksomfattande informationen fungera som en omfattande och aktuell databank, mäta utvecklingen av kollektivtrafiken och ta fram regionala skillnader. Vid sidan av riksomfattande information spelar lokal verksamhet och regional information en viktig roll i den kundorienterade utvecklingen. Som stöd för den lokala verksamheten kommer utredningen med förslag till hur passagerarnas behov kan beaktas i planeringen och hur växelverkan mellan tjänsteleverantörerna kan främjas i en kundorienterad utveckling av en enhetlig servicehelhet inom kollektivtrafiken. Rekommendationerna i utredningen har indelats enligt ansvariga instanser.

Anna-Sofia Hyvönen: Use of co-design methods in the customer-oriented development of public transport services. Finnish Transport Agency, Traffic Services. Helsinki 2014. Research reports of the Finnish Transport Agency 34/2014. 69 pages and 4 appendices. ISSN-L 1798-6656, ISSN 1798-6664, ISBN 978-952-255-482-6.

Summary

In an age of services, the production and consumption of services is more often than not realised in the form of packages containing more than one service. The use of such packages relies heavily on co-operation between the relevant service providers. The business success of service providers depends on their potential to serve their customers and to react to a wide range of ever-changing customer needs. In a changing service sector, customer participation is emphasised in production processes. As a result, service design schemes founded solely on management-level expertise will be partially abandoned. In co-design, services are developed in close co-operation, and all the participants are equal experts. Co-operation is supported by service design methods which can be used, for example, to obtain relevant information from the participants and commits all those concerned to the design process.

Public transport services are produced by a network of operators, in which the Finnish Transport Agency's role is to develop and coordinate the national public transport service entity. The Finnish Transport Agency's strategy shows that the agency's vision is in line with the ideology of co-design. The strategy is aimed at active co-operation and interaction between the agency's divisions, a versatile selection of means, a bold experimentation culture, and participation by all the relevant parties. The Finnish Transport Agency monitors customer satisfaction through studies and surveys, of which the key ones related to public transport are the customer study of trade and industry and the customer satisfaction survey concerning the transport system and travel chains. Interaction between the agency and service providers has been minimal, even though companies are often the passengers' only point of contact with public transport operators.

The use of co-design methods in the customer-oriented development of public transport services has been studied by means of literature reviews of Finnish and international literature and scientific publications, and by conducting thematic interviews. The study report presents examples of co-design and service design projects. Practical experiences have been gathered through 15 thematic interviews with service designers, researchers and participants of co-design projects. The interviews were used to supplement the findings of the literature reviews and to obtain background information on the success stories and challenges. In support of practical application, the interviewees included one consultant working with traffic research and four representatives of service providers. Various methodologies were employed to seek answers to the following research questions: 1) What is the role of co-design in the development of public transport services?, and 2) In what way specifically can co-design be used in the development of services in the activities of the Finnish Transport Agency?

To improve the attractiveness of public transport services, customer orientation must be analysed both from the design perspective and from the viewpoint of a service event. The study results include proposals on what type of customer data should be collected from passengers so that public transport can be developed in a customer-oriented manner. It is important that the Finnish Transport Agency collects national public transport data. By improving the data collection processes, national data will form a broad-based, up to date data bank, in addition to monitoring public transport trends and producing regional differences. In addition to national data, local activities and regional data are vital in customer-oriented development. To support local activities, the study report proposes ways of taking customer needs into account in the design process, and means for promoting interaction with service providers in the customer-oriented development of a unified public transport service entity. The recommendations presented in the study report have been categorised according to the parties responsible.

Esipuhe

Uuden palveluajattelun mukaan joukkoliikennettä tulee tarkastella palveluna, joka mahdollistaa ihmisten liikkumisen ja täyttää moninaiset liikkumistarpeet. Joukkoliikennepalvelu tuottaa asiakkaalle arvoa, kun hänen odotukset, tarpeet ja toiveet ovat kartoitettu ja huomioitu palvelun suunnittelussa ja kehittämisessä. Asiakaslähtöisessä joukkoliikenteen suunnittelussa matkustajien tarpeet selvitetään jo suunnittelu-työn alkuvaiheessa, jotta käytettävissä olevat resurssit voidaan kohdentaa sellaisiin palveluihin ja palvelun osiin, jotka vastaavat matkustajien tarpeita. Kun matkustajat kokevat palvelun tuottavat heille arvoa, he hyödyntävät palvelua, suosittelevat sitä muillekin ja maksavat mielellään palvelun käytöstä. Ilahtunut joukkoliikenteen asiakas mahdollistaa myös yrittäjien liiketaloudellisten tavoitteiden täyttymisen.

Selvityksessä on tutkittu, miten yhteissuunnittelua voidaan hyödyntää palveluiden kehittämisessä ja etenkin Liikenneviraston joukkoliikennetehtävissä. Kirjallisuuden, esimerkkikohteiden tarkasteluiden, useiden haastatteluiden ja havainnoinnin perusteella selvityksessä on esitetty suosituksia, joilla joukkoliikennettä voidaan kehittää asiakaslähtöisesti yhteissuunnittelun keinoja hyödyntäen.

Selvitys on laadittu osana Vaasan yliopiston filosofiseen tiedekuntaan laadittavaa julkisjohtamisen Pro Gradu -tutkielmaa. Työn ohjausryhmään ovat kuuluneet:

Marja Rosenberg	Liikennevirasto (pj.)
Pietari Pentinsaari	Liikennevirasto
Anne Herneoja	Liikennevirasto

Selvityksen on laatinut Anna-Sofia Hyvönen, WayStep Consulting Oy:stä. Lisäksi työhön on osallistunut asiantuntijan roolissa ja laadunvarmistajana Henriika Weiste, WayStep Consulting Oy.

Helsingissä kesäkuussa 2014

Liikennevirasto
Liikenteen palvelut -osasto

Sisällysluettelo

1	JOHDANTO.....	9
1.1	Tausta.....	9
1.2	Tavoitteet.....	11
2	UUSI PALVELUAJATTELU	12
2.1	Palveluiden aikakausi.....	12
2.2	Asiakaslähtöisten julkisten palveluiden tuottaminen	13
2.3	Eri osapuolten roolit palveluiden tuottamisessa	14
2.4	Liikenne palveluna	14
2.5	Keskeiset käsitteet.....	15
3	PALVELUIDEN KEHITTÄMINEN YHTEISSUUNNITTELUILLA	18
3.1	Yhteissuunnittelun lähestymistapa.....	18
3.2	Palvelumuotoilu yhteissuunnittelussa.....	19
3.3	Osallistuminen ja vuorovaikutus.....	23
3.4	Haasteet	24
4	ARVON TUOTTAMINEN YHTEISSUUNNITTELUILLA.....	26
4.1	Asiakkaan kokeman arvon muodostuminen	26
4.2	Arviointi ja mittaaminen.....	28
5	ESIMERKKEJÄ YHTEISSUUNNITTELUN SOVELTAMISESTA KÄYTÄNNÖSSÄ	30
5.1	Esimerkit hyvinvointipalveluiden, turvatarkastuksen ja matkailun kehittämisestä	30
5.1.1	Avaus – tulevaisuuden hyvinvointipalvelut	30
5.1.2	Finavia – turvatarkastuksen palvelumuotoilu.....	31
5.1.3	Matkailuhankkeet Rovaniemellä ja Himoksella.....	32
5.2	Lyhyet esimerkit muista yhteissuunnitteluprojekteista.....	33
5.3	Kokemuksia palveluiden kehittämisestä asukastilaisuuksissa ja työpajoissa.	35
5.4	Havainnot käytännön kokemuksista.....	37
6	JOUKKOLIIKENTEEN JÄRJESTÄMINEN SUOMESSA	39
6.1	Liikenneviraston joukkoliikennetehtävät	39
6.2	Muiden joukkoliikenneviranomaisten tehtävät.....	41
6.3	Toimijoiden välinen yhteistyö.....	42
6.3.1	Yhteistyö viranomaisten kesken	42
6.3.2	Yhteistyö palveluntuottajien kanssa.....	43
7	LIIKENNEVIRASTON STRATEGIA JA ASIAKASTIETO	45
7.1	Strategia yhteissuunnittelun näkökulmasta.....	45
7.2	Asiakastutkimukset joukkoliikenteen näkökulmasta	47
7.2.1	Kysely kansalaisten tyytyväisyydestä liikennejärjestelmään	48
7.2.2	Rautateiden matkustajainformaatiotutkimus.....	50
7.2.3	Valtakunnallinen henkilöliikennetutkimus.....	50
7.2.4	Elinkeinoelämän asiakastutkimus.....	51
7.3	Asiakaslähtöisten toimien kehittämistarpeita	51
7.3.1	Matkustajille suunnatun kyselyn kehittäminen.....	52
7.3.2	Tiedon kerääminen palveluntuottajilta	53

8	POHDINTAA YHTEISSUUNNITTELUN SOVELTAMISESTA LIIKENNEVIRASTON JOUKKOLIIKENNETEHTÄVIIN	54
8.1	Oleelliset kysymykset houkuttelevan joukkoliikennepalvelun kehittämisessä.....	54
8.2	Asiakaslähtöisyys palveluiden suunnittelussa	55
8.3	Asiakaslähtöisyys palvelutapahtumassa	57
8.4	Ehdotuksia palveluntuottajien osallistumisen kehittämisestä	58
9	SUOSITUKSET	60
	LÄHTEET.....	65

LIITTEET

Liite 1	Haastattelurunko
Liite 2	Haastatteluiden yhteenvedot
Liite 3	Yritysten haastattelukysymykset
Liite 4	Lista kaikista haastatelluista henkilöistä

1 Johdanto

Joukkoliikenteen kehittäminen asiakaslähtöisesti tarkoittaa joukkoliikenteen tarkastelemista kansalaisille tuotettavana palveluna. Joukkoliikenteen matkustajat mahdollistavat yritystoiminnan hyödyntämällä joukkoliikennepalveluita. Matkustajien tarpeet ovat erilaisia, minkä vuoksi joukkoliikennepalveluita ei voi tuottaa yhdellä muotilla. Palvelusta ilahtunut asiakas todennäköisimmin käyttää palvelua uudelleen ja suosittelee sitä myös muille. Jotta joukkoliikenne ilahduttaisi matkustajia ja palvelisi heidän liikkumistarpeitaan, tulee asiakkaiden odotukset palvelulle selvittää. Olenaista on kysyä sellaisia kysymyksiä, joilla voidaan selvittää, millaisia palveluja matkustaja tarvitsee ja millaisista palveluista matkustaja mielellään maksaa. Nämä asiakailta saadut näkemykset viedään osaksi joukkoliikenteen suunnittelua ja toteutusta. Itse palvelutapahtumassa asiakaslähtöisyys näkyy esimerkiksi asenteissa ja asiakkaan huomioimisena pieninä tekoina. Hyvä palvelu maksaa yhtä paljon kuin huono palvelu, mutta erona on matkustajien määrä.

1.1 Tausta

Uuden liikennepolitiikan mukaan kestävässä käyttäjakeskeisessä palveluyhteiskunnassa liikkumista tarkastellaan palveluna ja yhtenä kasvun, kilpailukyvyn ja hyvinvoinnin lähteenä. Liikenne ei ole itseisarvo, vaan palveluelinkeino, jonka tehtävä on kuljettaa ihmisiä ja tavaroita paikasta toiseen ja sillä tavoin luoda lisäarvoa kansalaisten arkeen ja kansantaloudelle kokonaisuudessaan. Palvelutasoperusteisessa liikennepolitiikassa määritetään julkisin varoin tuotettava palvelutaso. Palvelutaso määrittyy muun muassa asiakastarpeiden, yhteiskunnallisten tavoitteiden sekä käytettävissä olevien resurssien pohjalta. Palvelutasoon vaikuttavat asiat vaativat yhteistyön tekemistä myös muiden toimijaverkoston tahojen, kuten hallinnonalojen ja palveluntuottajien kanssa. Uuden liikennepolitiikan hengessä palvelutasoa ei yritetä parantaa tekemällä enemmän, vaan tekemällä aiempaa viisaammin ja rohkeasti kyseenalaistamalla nykyiset toimintamallit. (Liikenne- ja viestintäministeriö 2012, 2013).

Yhteissuunnittelu on yksi keino vastata yllämainittuihin liikennepoliittisen selonteon (Liikenne- ja viestintäministeriö 2012: 11) tavoitteisiin. Yhteissuunnittelulla palveluita kehitetään osapuolten tiiviinä yhteistyönä asettamalla asiakkaiden tarpeet suunnittelun lähtökohdaksi. Asiakkaiden tarpeet ja odotukset selvitetään jo työn alkuvaiheessa, jolloin todennäköisemmin tuotetaan heti kerralla asiakkaiden mukaisia, houkuttelevia palveluita, joille todella on kysyntää. Eri osapuolten kokoontuminen saman pöydän ääreen synnyttää hedelmällistä vuorovaikutusta, yhteistyötä ja kehitysideoita. Yhteissuunnittelun avulla voidaan siis tehdä aiempaa viisaammin. (ks. esim. Miettinen 2011; Tuulaniemi 2011; Vaajakallio & Mattelmäki 2011; Harisalo 2013b).

Uusia ja rohkeita toimintamalleja kaivataan myös muilta kuin liikennehallinnonalalta. Valtiovarainministeriön julkisen hallinnon asiakkuusstrategia (Valtiovarainministeriö 2013) kiteyttää asiakaslähtöisen palveluiden suunnittelun ajatusmallin. Sen mukaan palvelutuotannon suunnittelun lähtökohdaksi tulisi olla monenlaisten ihmisten tarpeet. Muuttuvassa palvelutuotannossa korostetaan asiakkaiden aloitteellisuutta ja osallistumista. Tämä tarkoittaa osittaista luopumista pelkästään hallinnon asiantuntijuuteen nojautuvasta palveluiden suunnittelusta. Asiakaslähtöinen palvelutoiminta edellyttää, että asiakas saa tilanteeseensa sopivat, helppokäyttöiset ja esteettömät palvelut sujuvasti. Hänellä on myös osallistumismahdollisuus palveluiden

suunnitteluun ja toteuttamiseen. Organisaation näkökulmasta asiakaslähtöinen toiminta edellyttää, että julkisia palveluja johdetaan asiakaslähtöisyyttä tukien ja julkiset palvelut tuotetaan kustannustehokkaasti.

Keskustelu julkisten palveluiden yhteissuunnittelusta ja asiakaslähtöisyydestä on pinnalla myös kansainvälisellä tasolla. Keskustelu on herännyt muun muassa globaalin taloudellisen tilanteen vuoksi. Tällä hetkellä julkisen sektorin haasteena on löytää ne keinot, joiden avulla vähenevillä resursseilla voidaan tarjota edelleen yhtä laadukkaita julkisia palveluita, joihin kansalaiset ovat tottuneet. Esimerkiksi väestön ikääntyminen ja palvelutarpeiden erilaistuminen ovat trendejä, jotka tuovat lisähaasteensa julkisen sektorin palvelutuotannolle. Yksi hyväksi havaittu keino vastata näihin haasteisiin on yhteissuunnittelu. Yhteissuunnittelussa julkishallinto ja kansalaiset ovat kumppaneita, jotka yhdessä suunnittelevat ja tuottavat julkisia palveluita. Esimerkiksi Iso-Britanniassa hyödynnetään yhteissuunnittelua laajalti. Design Council toimii julkishallinnon asiantuntijana muotoilussa ja Innovation Unit, joka toimi aiemmin osana hallintoa, keskittyy yhteissuunnitteluun erityisesti sosiaali-, terveys- ja koulutuspalveluissa. Lisäksi julkishallinnon työntekijöille on koottu muotoilun opas Successful Service Design. (Clark, Brudney & Jang 2013: 687; Laitinen 2013: 90; Design Council 2014; Innovation Unit 2014; Successful Service Design 2014).

Asiakaslähtöinen innovaatiotoiminta on etenkin viime vuosina noussut esiin sekä yritys-elämässä että politiikassa. Asiakaslähtöinen innovaatiotoiminta, eli käyttäjien mukaan ottaminen suunnittelu- ja kehitysprosesseihin, on nähty arvonluonnin keinona, joka on mahdollista myös julkisten palveluiden puolella. Asiakaslähtöistä suunnittelu- ja kehitystyötä edustavat tärkeimpinä yhteissuunnittelun ja palvelumuotoilun keinot. Näistä etenkin jälkimmäinen edustaa uutta näkökulmaa palveluiden kehittämisessä yhdistämällä tuttuja asioita uudella tavalla. Palvelumuotoilun parasta antia on asiakkaiden näkökulman tuominen palveluiden kehittämisen keskiöön. (Lehto 2011: 10–11; Miettinen, Raulo & Ruuska 2011: 13; Tuulaniemi 2011: 24). Tässä tutkimuksessa palvelumuotoilua tarkastellaan menetelmien joukkona, jotka mahdollistavat yhteissuunnittelun ja osallistumisen palveluiden kehittämiseen.

1.2 Tavoitteet

Tämän työn tarkoituksena on selvittää, mitä yhteissuunnittelu on ja mitä se tarkoittaa palveluiden kehittämisessä. Vastauksia on etsitty perehtymällä kansalliseen ja kansainväliseen kirjallisuuteen ja tieteellisiin julkaisuihin. Palvelut ja yhteissuunnittelu ovat monitieteisiä tutkimuskohteita, joten teoriataustaa on haettu laajasti eri tieteenaloilta. Kirjallisuuden lisäksi on tehty teemahaastatteluita, joiden avulla on haettu syvällisempää tietoa aiheesta. Näiden lisäksi on tehty pienimuotoista osallistuvaa havainnointia kolmessa osallistumismahdollisuuksiltaan erityyppisissä tilaisuuksissa. Havainnoinnin tarkoituksena on ollut selvittää, miten perinteiset kansalaisten osallistumismahdollisuudet eroavat palvelumuotoilun menetelmistä. Kirjallisuuden ja aineiston pohjalta kuvataan, mitä yhteissuunnittelu voisi tarkoittaa Liikenneviraston työssä ja etenkin joukkoliikennepalveluihin liittyvissä toimissa.

Selvityksellä haetaan vastauksia seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

1. Mitä yhteissuunnittelulla tarkoitetaan julkisten palveluiden kehittämisessä?
2. Miten yhteissuunnittelua voidaan soveltaa palveluiden kehittämiseen, erityisesti Liikenneviraston toiminnassa?

Selvitys on osa Vaasan yliopiston filosofiseen tiedekuntaan laadittavaa julkisjohtamisen Pro Gradu -tutkielmaa.

2 Uusi palveluajattelu

Rohkeuden ja keinojen puute on hidastanut uuden palveluajattelun viemistä strategioista käytäntöön. Uuden palveluajattelun myötä joukkoliikennepalveluiden osapuolet nähdään kumppaneina, joiden välinen vuorovaikutus on keskeinen palvelun menestymisen kannalta. Viranomaisten ja yritysten yhteiset asiakkaat eli matkustajat saavat vuorovaikutuksen ansiosta mahdollisuuden vaikuttaa tuotettaviin palveluihin. Etenkin markkinaehtoisessa joukkoliikenteessä ja tilausajoissa matkustajilla on iso vaikutus palvelun menestymiseen. Yhtenäisen palveluajattelun herääminen on viranomaisten vastuulla. Liikenneviraston vastuu joukkoliikenteen valtakunnallisen palvelun koordinoinnista ja kehittämisestä antaa virastolle luontaisen roolin palveluajattelun edistäjänä.

2.1 Palveluiden aikakausi

Suomessa eletään palveluiden aikakautta, jossa palveluihin on kohdistunut talouden kasvun ja uudistumisen odotukset. Palvelutyötä tehdään yhä enemmän muualla kuin suorassa asiakasrajapinnassa, jossa henkilökohtaista asiakaspalvelua on itse asiassa vähennetty. Tällä hetkellä trendinä on laadukkaiden ja monistettavien palvelutuotteiden ja -konseptien luominen. Suurin riskitekijä palveluiden kehittämisessä on rohkeuden puute muuttaa nykyisiä toimintamalleja, vaikka uudet palveluinnovaatiot edellyttävät muutosta ja palveluiden kysynnän lisäämistä Suomessa. (Arantola 2010: 14–15). Palveluiden aikakaudella asiakkailta on suuri vaikutus siihen, mitä ja miten palveluita tuotetaan. Palveluntuottajien menestyminen riippuu siten tuottajien mahdollisuuksista palvella asiakkaita ja reagoida asiakkaiden erilaisiin ja muuttuviin tarpeisiin. (Harisalo 2013a: 31). Yhteissuunnittelun tarve onkin noussut todennäköisesti siksi, että julkisen ja yksityisen sektorin työ keskittyy yhä vahvemmin palveluihin tuotteiden sijasta (Thomas 2013: 788).

Muutos julkisten palveluiden tuottamisessa, rahoittamisessa ja erityissäädöksin ohjaamisessa on ollut pitkäaikainen ja monimuotoinen ilmiö, joka näkyy organisaatioiden rakenteissa ja toiminnassa. Myös palvelujen käyttäjien sekä palveluntuottajien asemia on pyritty muuttamaan asiakkaasta kuluttajaksi tai kumppaniksi. Julkiselta sektorilta halutaan vähentää palveluntuottajan taakkaa kannustamalla esimerkiksi yrityksiä ja järjestöjä tuottamaan palveluja. Samanaikaisesti suuret ja kansainväliset julkiset, yksityiset ja julkisyksityiset palveluntuotanto-organisaatiot ja -ketjut alkavat olla nykypäivää, ja myös uudenlaisia mikroyrityksiä syntyy. Palveluntuotannon muutosta on lähestytty eri tieteenalojen periaatteiden lähtökohdista. Yhtäältä sanotaan, että muutoksessa on kyse hyvinvointivaltion muutoksesta, toisaalta taas nähdään, että muutos pohjautuu uuden julkisjohtamisen ilmiöihin. Muutosta on perusteltu myös julkisen sektorin menojen hillitsemisellä sekä innovatiivisen yritystoiminnan tukemisella. (Lehto, Anttonen, Haveri & Palukka 2012: 11–12).

Harisalon (2013b: 34–36) mukaan palveluissa tulee korostaa asiakkaan ja palvelun vuorovaikutusta koskevaa ajattelua ja asiakkaan roolia palvelussa. Asiakas ei ole vain palvelutuotannon objekti, vaan asiakas voi ottaa osaa palvelun kehittämiseen. Palveluita kehittämällä voidaan esimerkiksi parantaa yhteistyön mahdollisuuksia, edesauttaa toimijoiden verkostoitumista sekä vaikuttaa palvelutarpeisiin. Palveluiden kehityspotentiaalin esiintuominen ja palveluiden dynaamisen luonteen ymmärtäminen vaativat uusia toimintatapoja. Tuulaniemen (2011: 66–67) mukaan palvelut yleensä

tuotetaan kokonaisuudessa, joka rakentuu ihmisten, järjestelmien ja erinäisten fyysisten ja virtuaalisten ympäristöjen välisestä vuorovaikutuksesta. Yksittäinen palvelu siis liittyy aina suurempaan kokonaisuuteen. Palvelut myös tuotetaan ja kulutetaan usein muiden palvelujen kanssa. Siksi olisi tärkeää ymmärtää kuinka palvelu ja sen eri osat ovat suhteessa muihin palveluihin ja kuinka palvelut tukevat toisiaan. Hyvän palvelujohtamisen yksi keskeinen tavoite on mahdollistaa vuorovaikutuksen toteutumisen asiakkaiden palvelemiseksi. (Harisalo 2013b: 39–40).

2.2 Asiakslähtöisten julkisten palveluiden tuottaminen

Myös julkisissa palveluissa tavoitellaan asiakslähtöisyyttä (Valtiovarainministeriö 2013). Asiakslähtöisyyttä perustellaan esimerkiksi julkisen sektorin niukkenevilla resursseilla, joita tulisi kyetä käyttämään mahdollisimman tehokkaasti sekä sillä, että hyvinvointivaltio ei pysty vastaamaan kansalaisten moninaisiin ja muuttuviin tarpeisiin. Asiakslähtöisyyden taustalla on yleensä ajatus maksavasta ja tyytyväisestä asiakkaasta. Asiakslähtöisyyttä voidaan helposti pitää yksimielisenä tavoitteena, koska asiakslähtöisyyteen sisällytetään monia erilaisia merkityksiä kontekstista ja tavoitteista riippuen. Asiakslähtöisyyden mielletään kuitenkin edustavan positiivisia, kansalaisten mukaisia arvoja, joten asiakslähtöisyyttä voi olla myös vaikea vastustaa. (Raitakari, Juhila, Günther, Kulmala & Saario 2012: 47, 52–53).

Harisalon (2013b: 40, 42) mielestä palvelu on tarpeeton kustannus, mikäli sillä ei ole asiakkaita eikä sitä myöten tarvetta. Asiakas mahdollistaa palvelun tuottamisen, he ovat työn perusta ja tulonlähde. Siksi palveluita ei pitäisi hahmottaa pelkästään teollisen tuotantoprosessin kautta. Palveluissa on ennen kaikkea kyse asiakkaalle palvelun avulla tuotettavasta arvosta eli asiakkaiden palvelemisesta, ei palveluiden tuottamisesta. Myös Rantasen (2013: 14–15) mukaan asiakslähtöisyys on kiinteä osa asiakaspalvelua. Hän määrittelee asiakslähtöisyyden toimintamalliksi, jossa asiakkaan tarpeet ja hänelle koitua hyöty ovat ensisijaisia toimintaa ohjaavia tekijöitä. Hän vielä laajentaa määritelmää sisällyttämällä asiakslähtöisyyteen myös asiakkaan houkuttelun ja pysyvän asiakassuhteen luomisen. Asiakslähtöisyyttä tarvitaan niin strategisissa valinnoissa, suunnittelussa ja toiminnassa kuten myös arvioinnissa. On löydettävä keinot, miten asiakkaalta saadaan informaatiota ja palautetta, jotta toimintaa voidaan kehittää hänelle sopivaksi. Haasteena on asiakkaan osallistaminen ja hänen vaikutusmahdollisuuksiensa lisääminen. Asiakslähtöisyys on ennen kaikkea asioinnin helppoutta.

Asiakaspalvelulähtöisessä toimintamallissa korostetaan, että palvelulupauksen tulee olla asiakkaalle merkittävä ja hänen saamansa palvelu on aina ainutlaatuinen ratkaisu hänen ongelmiinsa. Palvelujen suunnitteluun on tarjolla erilaisia valmiita suunnittelu työkaluja. Asiakkaan näkökulman ja hänen osallistamiseensa suunnittelussa voidaan käyttää esimerkiksi palvelumuotoilua, jossa palvelun käyttäjä on keskipiste ja palvelujen suunnittelua ja innovointia toteutetaan muotoilun menetelmin. Julkisen hallinnon palvelujen suunnittelun apuna palvelumuotoilu on vielä uutta, mutta kiinnostus sitäkin suurempaa. (Rantanen 2013: 16, 20).

2.3 Eri osapuolten roolit palveluiden tuottamisessa

Thomasin (2013: 786) mukaan ihmisillä voi olla erilaisia, joskus päällekkäisiäkin rooleja julkisia palveluita käyttäessään ja niiden kehittämiseen osallistuessaan. Kun asukkaat hyödyntävät jotakin palvelua, heidän roolinsa on asiakas. Kun palveluntuottaja tarvitsee apua tavoitteiden saavuttamisessa, toimivat ihmiset kumppaneina. Kun taas palveluntuottaja haluaa selvittää, mitä palveluita tulisi tuottaa, toimivat ihmiset kansalaisen roolissa. Kontekstista riippuen asiakkaalla ei siis asiakaslähtöisessä toiminnassa tarkoiteta aina maksavaa asiakasta tai palvelun loppukäyttäjää, vaan asiakas voi olla myös vuorovaikutteisen palvelukokonaisuuden kumppani (Raitakari ym. 2012: 47, 52–53). Toisin sanoen asiakaslähtöisessä toiminnassa julkisen palvelun asiakas voi olla palvelun loppukäyttäjän lisäksi palvelun toimijaverkoston yksi osapuoli tai kumppani.

Asiakaspalvelun johtamiselle on tyypillistä sidosryhmien suuri määrä. Asiakaspalvelun johtamisessa on kyse koko organisaation asiakaspalveluun liittyvän verkoston ja prosessien johtamisesta. Hyvän johtamisen kaikki periaatteet istuvat myös asiakaspalvelun johtamiseen. Asiakaspalvelun kehittämisessä johtajan ja esimiehen työtä yhtenä johtamisen osana on muutosjohtaminen. Kohderyhmänä ovat paitsi asiakaspalvelussa työtä tekevät, myös organisaation muu osa, jotta koko organisaatio saadaan sitoutumaan toimintaan. (Rantanen 2013: 55).

Asiakasymmärrys eli erilaisten asiakasryhmien tarpeiden ja odotusten tunnistaminen ja määrittely on Mitrosen ja Rintamäen (2012: 208–209) mielestä julkisten palveluiden kehityksen lähtökohta. Asiakasymmärrystä voidaan muodostaa eri lähteiden perusteella, esimerkiksi hyödyntämällä viranomaisdokumentaatioita, tietojärjestelmiä tai henkilökohtaisia tapaamisia. Asiakasymmärryksen vieminen toimijaverkostoon voi olla haasteellista etenkin, jos toimijaverkosto koostuu useista julkisista ja yksityisistä toimijoista. Toimijoiden verkostossa tulee varmistaa, että toimijat voivat hyödyntää asiakasymmärrystä siltä osin kuin se parantaa palvelua ja on lain mukaan sallittua. Voikin olla tarpeellista, että julkinen sektori loisi ja ylläpitäisi rakenteet asiakasymmärryksen kehittämiseksi ja hyödyntämiseksi.

2.4 Liikenne palveluna

Liikkumisen kokonaispalvelussa liikennettä ei nähdä vain matkat mahdollistavana välineenä, vaan palveluna, joka osaltaan mahdollistaa muun muassa kasvun ja kilpailukyvn. Hallitusohjelmassa korostetaan liikennepolitiikan kytkemistä kokonaisvaltaisesti ja poikkihallinnollisesti esimerkiksi talouden ja alueiden kehittämisen kehukseen. Liikenteen ja liikkumisen tulevaisuuden eurooppalaisena trendinä on tunnistettu liikkumisen palveluiden kasvava rooli. Ajoneuvovalmistajat suunnittelevat tuovansa markkinoille liikkumisen kokonaispalvelupaketteja, joissa osana ajoneuvon lisäksi joukkoliikennepalvelut ovat osa kokonaisuutta. Trendiä voidaan nimittää tietotekniikan pilvipalveluista johdetusti TaaS-ajatteluna – Traffic / Transportation as a Service tai MaaS-ajatteluna – Mobility as a Service. (Liikenne- ja viestintäministeriö 2013).

Palvelukokonaisuuksien synergiaedut ovat tunnistettu jo esimerkiksi energia- ja viestintäsektorilla. Myös liikenteessä on otettu askeleita tähän suuntaan. Aiemmin liikennemuodot olivat eriytyneitä, kun taas nyt on siirrytty kohti multimodaalisuutta ja liikennejärjestelmän operointia. Tässä vaiheessa on jo hyvin tiedostettu yhdessä tekemisen tarve, mutta yhteisen asiakkaan roolia palvelujen keskiössä ei ole tarpeeksi hyvin ainakaan käytännön tasolla tunnistettu. Tästä hetkestä tulisikin vielä ottaa suuri harppaus eteenpäin, jolloin liikennettä käsiteltäisiin palveluna, jonka keskiössä olisivat asiakkaat, joille eri liikennemuodot tuottaisivat yhteistyössä palveluja. Henkilöliikenteessä tämä tarkoittaisi uusien palvelukonseptien ja lopulta uuden yhteiskäyttöisen henkilöliikennepalvelujärjestelmän luomista.

Liikenne- ja viestintäministeriö on asettanut yhteiskäyttöisen henkilöliikennepalvelujärjestelmän tavoitteiksi esimerkiksi koko Suomen kattavan ns. ovelta ovelle -palvelutason, taksien hyödyntämisen osana joukkoliikennettä, joukkoistusliikenteen hyödyntämisen osana liityntäliikennettä, pienlogistiikan hyödyntämisen osana henkilöliikennettä sekä yksityisautoilun kehittämisen liikennepalvelumarkkinaksi. Tavoitteiden täyttyminen edellyttää uusia toimenpiteitä niin matkustuksen rahoituksessa kuin lippujärjestelmissä.

Henkilöliikenteen kokonaispalvelun taustalla on sama tavoite kuin koko julkisen sektorin palvelutuotannossa eli merkittävät säästöt. Säästöjä haetaan tuottamalla palvelukokonaisuuksia, yhdistelemällä kuljetuksia ja edistämällä uusien palvelujen syntymistä. Tavoitteiden täyttymisen seuraukset näkyvät myös yksittäisille matkustajille parempana palvelukokonaisuutena. Esimerkkejä erilaisista palvelukokonaisuuksista ja kokeiluista löytyy ulkomailta. Vuoden 2013 lopusta saakka 70 göteborgilaista kotitaloutta on kirjautunut käyttämään UbiGo-palvelua, joka on täysin integroitu liikkumispalvelu. UbiGo-palvelu yhdistää julkisen liikenteen, henkilöautojen yhteiskäytön, autonvuokrauspalvelut, taksit ja polkupyöräpalvelut. Kaikki nämä palvelut ovat käytettävissä jokapäiväisessä matkustamisessa yhden sovelluksen kautta kuukausimaksua vastaan. Palvelun perusversio toimii prepaid-ajatuksella, jossa bonusta voi kerätä kestävästä kulkutapavalinnoista. Palvelua kehitettiin ja testattiin vuoden ajan useiden tahojen yhteistyönä, myös käyttäjien kanssa. (UbiGo 2013).

2.5 Keskeiset käsitteet

Selvityksen kannalta keskeisiä käsitteitä ovat asiakaslähtöisyys, yhteissuunnittelu ja palvelumuotoilu. Vaajakallio ja Mattelmäki (2011: 80) ovat todenneet, että yhteissuunnitteluun liittyvien eri termien käyttö on osittain sekavaa ja päällekkäistä käyttäjakeskeisen suunnittelun kirjallisuudessa ja eritoten palveluista puhuttaessa. Selvitystä varten tehdyissä haastatteluissa kävi myös ilmi, että käsitteet saavat erilaisia merkityksiä, riippuen haastateltavan taustasta. Tässä selvityksessä puhutaan palveluiden asiakaslähtöisestä kehittämisestä ja yhteissuunnittelusta laajempänä kokonaisuutena, johon voi kuulua esimerkiksi palvelumuotoilun eri menetelmät yhteistoimintaa tukevinä toimina.

Asiakaslähtöisyys

Asiakaslähtöisyys on organisaation ajattelu- ja toimintatapa. Se on palveluiden suunnittelua ja tuottamista yhdessä asiakkaiden kanssa asiakkaiden tarpeiden mukaisesti. Asiakaslähtöisessä toiminnassa erilaisten ihmisten erilaiset tarpeet ja odotukset palvelua kohtaan ovat huomioitu mahdollisimman hyvin. Tarpeet ja asiakkaan palvelusta saama arvo ohjaavat ensisijaisesti palvelun suunnittelua ja tuottamista. Asiakkaalla

tarkoitetaan ihmisiä, jotka liittyvät palveluun eri tavoin. Palvelun osapuolet kartoitetaan suunnittelun alussa. Asiakkaiden tarpeet selvitetään mahdollistamalla heidän osallistuminen suunnittelutyöhön. Näin palveluita voidaan kehittää asiakaslähtöisiksi. Tavoitteena on asiakkaan näkökulmasta mahdollisimman positiivinen palvelukokemus, joka tekee palvelusta houkuttelevan. Palveluntuottajan näkökulmasta tavoitteena on menestyvä palvelu, jonka asiakaslähtöiseen tuottamiseen henkilöstö on sitoutunut. Ero asiakaslähtöisen suunnittelun ja perinteisemmän suunnittelun välillä on kuvattu alla olevassa taulukossa.

Taulukko 1. Asiantuntijälähtöisestä suunnittelusta käyttäjälähtöiseen suunnitteluun (Mikko Koivistoa 2011 mukailten).

ASiantuntijälähtöinen	Asiantuntija edustaa käyttäjää. Suunnittelu pohjautuu suunnittelijan asiantuntijuuteen ja kokemukseen suunnitteluratkaisua kehitettäessä.
Käyttäjakeskeinen (user-centric)	Käyttäjät ovat suunnittelun kohteena (objekti). Suunnittelija tutkii käyttäjien tarpeita ja toimittaa, ja muuttaa tarpeet ja päämäärät suunnitteluratkaisuiksi.
Käyttäjälähtöinen (user-driven)	Käyttäjät osallistetaan ja he osallistuvat suunnitteluun tasavertaisina osapuolina. Käyttäjät ovat mukana suunnittelemassa ratkaisuja tarpeisiinsa. Käyttäjien rooli muuttuu suunnittelun objektista subjektiksi.

Yhteissuunnittelu

Yhteissuunnittelu on palvelun eri osapuolten mahdollisimman laajaa osallistumista palvelun kehittämiseen jo työn alusta saakka. Yhteissuunnittelu kokoaa palveluun liittyvät osapuolet yhteen ja luo vuorovaikutusta osapuolten välillä. Eri osapuolilla tarkoitetaan projektista riippuen palveluntarjoajan henkilöstöä aina johdosta asiakasrajapinnassa työskenteleviin, yhteistyöyritysten edustajia, eri hallinnonalojen edustajia, muita sidosryhmien edustajia sekä palvelun käyttäjiä. Esimerkiksi joukkoliikennepalveluiden tuottamisessa vastuutahoja on useita, kuten myös matkustajia erilaisine tarpeineen ja odotuksineen. On siis selvää, että myös joukkoliikennettä suunnittelevan ryhmän tulee koostua monipuolisesta asiantuntijuudesta. Suunnittelun osapuolet kartoitetaan työn alussa, jotta tiedetään, ketkä kutsutaan saman pöydän ääreen. Yhteissuunnitteluun osallistuvat henkilöt toimivat tasavertaisina asiantuntijoina. Yhteissuunnittelussa hedelmällisintä on osallistumisen mahdollistama vuorovaikutus: toisten kuuleminen, erilaisten näkökulmien esiintuominen ja näiden pohjalta syntyvät ideat. Eri näkökulmien esiintuominen ja hyödyntäminen suunnittelussa tekee työstä asiakaslähtöistä sekä haastaa perinteiset suunnittelumallit yhdistämällä asiantuntija- ja käyttäjäosaamista. Osallistuminen mahdollistaa resurssien oikeinkohdentamisen ja sellaisten palveluiden kehittämisen, joille todella on kysyntää. Osallistuminen myös vaikuttaa positiivisesti organisaation sisäiseen toimintaan, mm. työhyvinvointiin ja sitoutumiseen. Tässä tutkimuksessa yhteissuunnittelu nähdään laajasti yhdessä tekemisenä ja osallistumisena.

Palvelumuotoilu

Palvelumuotoilu käsitetään tässä selvityksessä tiiviiksi osaksi yhteissuunnittelua. Palvelumuotoilu on muotoiluosaamiseen perustuvaa innovointia ja kehittämistä, joka antaa käyttäjälle aktiivisen ja tasavertaisen roolin suunnittelutyössä parhaan mahdollisen palvelukokemuksen luomiseksi. Palvelumuotoilu tarjoaa yhteissuunnitteluun monipuolisia ja osallistavia menetelmiä, joilla palveluita voidaan kehittää ja muodostaa asiakasymmärrystä. Menetelmillä suunnittelun osapuolilta saadaan selville kokemuksellista käyttäjätietoa, joka voidaan nopeasti viedä osaksi palvelun kehitystyötä. Palvelu on luonteeltaan abstrakti ja sen keskeinen osa on aineetonta. Visuaalisilla menetelmillä abstraktilta tuntuva palvelu eri vaiheineen voidaan jakaa osiin ja tehdä näkyviksi, jolloin suunnittelu ja arviointi ovat helpompaa. Palvelun tarkasteleminen prosessina eri osissa helpottaa myös palvelun kehittämisen vastuiden jakamista. Palvelumuotoilu tarjoaa ketterän ja iteratiivisen, kokeiluihin, erehdyksiin, arviointiin ja oppimiseen perustuvan työkalun, jolla palveluista voidaan kehittää sekä asiakkaiden mukaisia että palveluntarjoajan tavoitteita palvelevan kokonaisuuden.

3 Palveluiden kehittäminen yhteis-suunnittelulla

Joukkoliikennepalvelut tuotetaan usean eri yrityksen toimesta viranomaisten kanssa yhteistyössä. Toimijoiden määrä konkretisoituu, kun ajatellaan, kuinka monta eri toimijaa mahdollistaa matkan tai matkaketjun matkustajan kotiovelta määräpaikkaan, mukaan lukien esimerkiksi pysäkit ja asemat ja niiden saavutettavuus, lipputuotteet ja niiden ostaminen ja käyttäminen, matkustajainformaatio ja opasteet, kulkuväline ja asiakaspalvelu. Vastuutahoja on useita, kuten myös matkustajia erilaisine tarpeineen ja odotuksineen. On siis selvää, että myös joukkoliikennettä suunnittelevan ryhmän tulee koostua monipuolisesta asiantuntijuudesta. Yhteissuunnittelun anti onkin osapuolten kokoontumisen, näkemysten vaihdon ja yhteistyön mahdollistaminen. Yhteissuunnittelusta saadaan paljon irti, kun hyödynnetään palvelumuotoilun menetelmiä. Menetelmät auttavat muun muassa sitoutumaan työhön ja niiden avulla saadaan rakentavia vastauksia kysymyksiin palvelun kehittämisestä. Menetelmät edesauttavat avoimessa yhteistyössä ja niiden avulla palvelua voidaan tarkastella osavaiheiden kautta. Esimerkiksi matkustajan tekemää joukkoliikennematkaa voidaan tarkastella prosessina, jossa esimerkiksi pysäkillä odottaminen ja kuljettajan kohtaaminen ovat palvelutuokioita, jotka rakentavat palvelukokemusta. Joukkoliikennepalveluiden tarkasteleminen prosesseina helpottaa myös laajan toimijajoukon (viranomaiset ja yritykset) vastuiden osoittamista palvelun kehittämisessä.

3.1 Yhteissuunnittelun lähestymistapa

Yhteissuunnittelu on lähestymistapa, joka korostaa muotoilun menetelmien hyödyntämistä palveluprosessien ja verkostojen suunnittelussa, ja joka myös tarjoaa näitä menetelmiä moninaisen suunnittelun ja palveluideoinnin tarpeisiin. Yhteissuunnittelun ytimessä ovat palvelun loppukäyttäjän rooli kehittämistyön innoittajana ja ohjaajana sekä eri asiantuntijoiden välinen yhteistyö. (Vaajakallio & Mattelmäki 2011: 77–79). Toisin sanoen yhteissuunnittelu tarjoaa menetelmiä, joilla mahdollistetaan asiakkaiden, hallinnon edustajien ja muiden asiantuntijoiden osallistuminen palveluiden suunnitteluun ja kehittämiseen. Yhteissuunnittelu on siten ennen kaikkea saman pöydän ääreen kokoontumista, osallistumista ja yhdessä tekemistä.

Kun palveluita tarkastellaan dynaamisina prosesseina, joihin liittyy useita toimijoita, monivivahteinen ympäristö, erilaisia ihmisiä, tuotteita ja tiloja huomataan, että suunnittelu vaatii tiimin, joka kokoaa yhteen eri alojen asiantuntemusta. Palveluiden ja niiden toimintaympäristön luonne tuovat ideointiin kaksi haastetta. Ensinnäkin, moninainen toimijoiden verkosto on haastavaa hahmottaa, minkä vuoksi kokonaisuuden hallintaan tarvitaan välineitä, jotka tukevat työskentelyä dynaamisessa ympäristössä. Yksi toimiva malli tähän on käyttäjänäkökulma. Toisekseen, palvelukokemus rakentuu fyysisistä ja aineettomista ulottuvuuksista, ja näiden ulottuvuuksien mallintaminen suunnittelussa vaatii uudenlaista näkökulmaa ja vuorovaikutteisia työtapoja. (Vaajakallio & Mattelmäki 2011: 78–79). Mallintamisella palvelusta tehdään konkreettisempi, jolloin siihen on helpompi tarttua.

Yhteissuunnittelun todellista luonnetta ei vielä täysin ymmärretä. Yhteissuunnittelun kuvitellaan olevan jotain ulkopuolista, jonka voi käynnistää nappia painamalla ja asettaa julkisten palveluiden kehittämiseen ja toteuttamiseen. Todellisuudessa yhteissuunnittelu tulisi rakentaa ja ottaa osaksi julkisia palveluja, jotta halutut tulokset voitaisiin saavuttaa. (Osborne & Strokosch 2013). Vaajakallion ja Mattelmäen (2011: 80–81) mukaan yhteissuunnittelu käsitetään monesti tilaisuudeksi, jossa asiakas antaa palautetta, kommentoi ja ideoi uusia ratkaisuja kehitteillä olevaan palveluun. Yhteissuunnittelun todellinen anti kuitenkin on paljon enemmän. Tavoitteena voi olla käyttäjien, suunnittelijoiden ja palveluntarjoajien tuominen yhteen miettimään, millaisia tulevaisuuden palvelut voisivat olla, tai miten ja missä ihmiset haluaisivat palveluita käyttää. Kirjoittajat kertovat, että Extreme Design-projektissa (Johansson, Kaario, Kankainen, Kantola, Runonen & Vaajakallio 2010) huomattiin, että yhteissuunnittelun tavoitteena voi olla muun muassa yhteistyön parantaminen, jaetun ymmärryksen löytäminen, käyttäjälähtöisen asenteen herättäminen, uusien näkökulmien etsiminen, lisätiedon saaminen, kohderyhmän parempi ymmärtäminen tai uusien liiketoiminta- tai yhteistyöverkostojen luominen.

Haastateltavista Heikki Savonen (23.1.2014) sanoi, että keskeisintä kehittämisessä on oikean ongelman ratkaiseminen. Samoilla linjoilla ovat olleet Vaajakallio ja Mattelmäki (2011: 80–81, 91), joiden mielestä oleellista yhteissuunnittelussa on tunnistaa pääasiallinen tarve eli mihin yhteissuunnittelulla pyritään vastaamaan, minkälaisia ihmisiä yhteissuunnittelutyöpajoihin pitäisi saada mukaan ja mitä työpajoissa tehdään, jotta haluttu lopputulos saavutetaan. Palveluiden asiakaslähtöisessä kehittämisprosessissa voidaankin tunnistaa kaksi pääsyötä yhteissuunnitteluun: tiedon jalkauttaminen osaksi suunnittelua ja käyttäjien kohtaaminen tiedon ja inspiraation lisäämiseksi. Yhteissuunnittelu on osoittautunut antoisaksi tavaksi kerätä ja jakaa käyttäjien näkemyksiä palveluista sekä luoda inspiroida suunnittelijoiden, asian tuntijoiden ja asiakkaiden vuorovaikutusta.

Jotta yhteissuunnittelulla voidaan saavuttaa sille asetetut tavoitteet, tulee tarkoin pohtia, mitä palvelun asiakkaat palvelulta odottavat eli muodostaa asiakasymmärrys. Pelkkä asiakasymmärrys ei kuitenkaan riitä, vaan myös hallinnon tarpeita tulee ajatella: mitä hallinto haluaa ja mitä sen tarvitsee tietää asiakkailta. (Thomas 2013: 786). Yhteissuunnittelu on siis molemmin suuntaista vuorovaikutusta. Molemmin suuntainen vuorovaikutus ilmenee myös siinä, että yhtäältä yhteissuunnittelun osapuolena toimiva asiakas voi vaikuttaa palveluntuottajan tuotantoprosessiin, mutta toisaalta myös palveluntuottaja voi vaikuttaa siihen, miten asiakas palvelua hyödyntää. (Grönroos 2009: 15).

3.2 Palvelumuotoilu yhteissuunnittelussa

Palvelumuotoilu on monitieteinen tapa ajatella, toimia ja suunnitella palveluita. Se on palveluiden innovointia, kehittämistä ja suunnittelua yhdessä asiakkaiden kanssa. Palvelumuotoilun tavoitteena on palvelukokemuksen käyttäjälähtöinen suunnittelu, joten palvelumuotoilun keskipisteenä on aina asiakas. Asiakkaat osallistuvat palveluiden kehittämiseen tasaveroisina osapuolina yhdessä ammattilaisten kanssa, jolloin suunnittelijat saavat nopeasti vietyä käyttäjätiedon palvelun kehittämiseen. Palvelumuotoilun avulla palvelusta ja sen vuorovaikutuksesta pyritään tekemään asiakkaalle hyödyllistä, houkuttelevaa ja hänen tarpeita vastaavaa sekä tuloksellista ja palvelun tarjoajan liiketoiminnallisia tavoitteita palvelevaa. Yhdistämällä asiakkaan ja palve-

luntarjoajan tavoitteet, saadaan aikaan toimivia palveluja. (Mager 2009: 34; Stickdorn & Schneider 2011: 29, 38–39; Miettinen 2011: 23, Tuulaniemi 2011: 25–26).

Muotoilualan tutkimuksen ja menetelmien avulla voidaan helposti tuoda esiin erilaisia näkemyksiä ja edesauttaa näiden näkemysten kohtaamista. Palvelumuotoilu on siis suuressa määrin ihmislähtöistä toimintaa ja sen harjoittamisessa tarvitaan vuorovaikutteisia työskentelytapoja. (Sanders & Stappers 2008: 11). Yhteissuunnittelun ja palvelumuotoilun parasta antia ovat erilaisten näkökulmien ja käsitysten mukaan tuominen ja näiden yhdistyessä syntyvät uudet näkökulmat ja käsitykset. Erilaisten käsitysten yhteen tuominen auttaa ymmärtämään paitsi asiakkaan näkökulmaa, myös palveluntuottajaa ja palvelutuotannon prosesseja. (Steen, Manschot & De Konig 2011: 53). Miettisen ym. (2011: 13) mukaan perinteinen palveluiden kehittäminen perustuu markkinatutkimuksiin, asiakaspalautteisiin ja määrälliseen myyntiin pohjautuvaan tietoon. Näiden perusteella asiakkaiden käyttäjäkokemusta ei kuitenkaan voida arvioida. Palvelumuotoilu keskittyy nimenomaisesti asiakkaisiin, heidän ymmärtämiseensä ja käyttäjätietoon, ja siten asettaa asiakkaan aktiiviseen rooliin. Haastateltavista Tuulaniemi (17.2.2014), Vuontisjärvi (18.2.2014) sekä Hertell ja Markku (12.3.2014) toivat esiin, että strukturoiduilla asiakaskyselyillä saadaan kyllä kerättyä tietoa suurelta joukolta ihmisiä, mutta kyselytulokset tuovat esiin vasta kehittämis-kohteet, eikä pelkästään niiden pohjalta voida muodostaa vahvaa asiakasymmärrystä palvelukokemuksesta.

Palvelumuotoiluprosessit jaetaan yleensä useampaan vaiheeseen henkilöstä ja projektista riippuen. Yleensä alussa on jonkinlainen määrittely-, tutkimis- tai selvitysvaihe, jossa kerätään tietoa ja ymmärrystä muun muassa muotoiltavasta kohteesta, yrityksestä tai sen toimintaympäristöstä tai asiakkaista. Alun kartoitusta seuraa varsinainen tutkimus ja suunnittelu strategisine ulottuvuuksineen, kehittäminen ja ideointi, prototypointi, pilotointi, toteuttaminen ja arviointi. Prosessin alkuvaiheissa on olennaista iterointi ennen lopullista toteuttamista. (ks. esim. Miettinen 2011; Tuulaniemi 2011; Stickdorn & Schneider 2011).

Tuulaniemen (2011: 116–117) mukaan palveluiden yhteissuunnittelu on palvelumuotoilua yhtäläillä kuin palvelumuotoilu on yhteissuunnittelua. Rajan vetäminen yhteissuunnittelun ja palvelumuotoilun välille voi olla hankalaa. Myös Vuontisjärven (18.2.2014) mielestä palvelumuotoilu ja yhteissuunnittelu ovat yhtäläisiä. Yhteissuunnittelu on Magerin (2009: 34) mukaan osa palvelumuotoilua kahdesta syystä. Ensinnäkin, se sitouttaa asiakkaan osaksi tutkimus- ja luomisprosessia, mikä korostaa ulkopuolisen ammattilaisen osaamista ja merkitystä palvelumuotoilussa. Yhdessä suunnittelemisen tuo asiantuntemusta organisaatioon ja auttaa organisaatiota palvelumuotoiluajattelun ja sen mukaisten toimien ylläpitämisessä. Toisekseen, palvelumuotoilu käsittelee yhdessä tuotettuja palveluita ja niiden muodostamaa tarjoomaa. Siksi palvelumuotoilu ottaa asiakkaat mukaan palvelun tuottamiseen aktiivisina jäseninä ja palvelusta saatavan arvon yhdessä luojina passiivisen asiakkaan roolin sijasta.

Palvelu on yksi kestävimpiä erottautumiskeinoja brändiä rakennettaessa. Koska palvelumuotoilu on asiakaslähtöistä ja tuloshakuista, se sisältää paljon strategisia mahdollisuuksia. Jatkuvan kehittämisen ja palautteeseen reagoinnin avulla voidaan määrittää, miten brändiviestit näkyvät kussakin palvelun kontaktipisteessä. Palvelumuotoilun tavoitteena ovat palvelutuotteet, jotka ilahduttavat asiakkaita ja täyttävät palvelua tuottavan organisaation liiketoiminnalliset tavoitteet. Asiakkaat haluavat, että palvelu on hyödyllinen, käytettävä, johdonmukainen ja haluttava. Palveluntarjoajan puolesta palvelun tulee olla tuloksellinen, tehokas ja erottuva. (Tuulaniemi 2011: 50–

51, 103). Hertellin ja Markun (12.3.2014) tavoitteena on myös ilahtunut asiakas. Lammin (27.1.2014) mukaan palvelumuotoilun menetelmät pureutuvat yrityksen strategiaan asioihin ja tulokset ovat kytköksissä yrityksen brändiin. Palvelumuotoilulla voidaan myös osaltaan mitata yrityksen asiakaslähtöisyyttä.

Palvelumuotoilun tärkeä tavoite on asiakkaan oikeanlaisen palvelukokemuksen luominen, sillä palvelutapahtumaa ei ole ilman asiakasta. Palvelukokemus on subjektiivinen ja se muodostuu jokaisessa palvelutapahtumassa uudestaan. Siksi itse kokemuksesta ei voida suunnitella, vaan tavoitteena on optimoida asiakkaan palvelukokemus paneutumalla tärkeisiin asiakaskokemuksen pisteisiin. Näitä pisteitä voivat olla esimerkiksi työtavat, tilat ja vuorovaikutus. Palvelukokemuksen optimoinnilla pyritään poistamaan kokemuksesta häiritsevät asiat, jotta asiakkaalle muodostuu mahdollisimman positiivinen palvelukokemus. (Tuulaniemi 2011: 26).

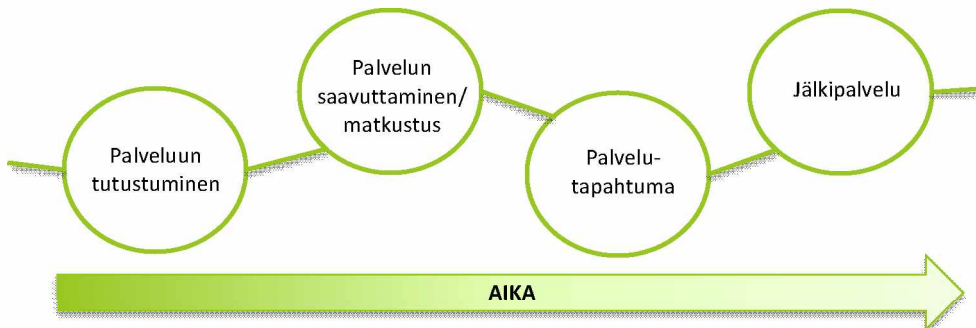
Muotoilun tavoitteena on myös ennakoivuus, jotta tunnistettaisiin potentiaalisen asiakkaan todelliset ja piilevät tarpeet. Ennakoinnin tarkoituksena on reagoida palautteeseen jo ennen kuin huonoa palvelua saaneesta asiakkaasta on tullut entinen asiakas. Vain ihmisten toimintaa ja käyttäytymistä tutkimalla saadaan tarpeeksi syvällistä tietoa ihmisten tarpeista ja odotuksista. (Miettinen ym. 2011: 13). Savosen (23.1.2014) mielestä on tärkeää, että pitkäjänteisellä toiminnalla tähdätään ennakoitavuuteen siten, että organisaatio pystyisi kokoajan seuraamaan asiakkaitaan ja sitä kautta löytämään kehittämiskohteet.

Palvelumuotoilu perustuu iteratiivisiin eli toistuvan suunnittelun ja yhteissuunnittelun prosesseihin. Iteraation ideana on suunnitteluratkaisujen kehittäminen toistuvan kokeilemisen ja tulosten arvioinnin avulla. Iteratiivisuuden ansiosta suunnittelussa syntyneet ajatukset jatkojalostuvat, ja saadaan nopeasti selville onko palvelu toimiva ja mahdollinen. (Miettinen 2011: 23; Tuulaniemi 2011: 112). Palvelumuotoilun tuloksena voi olla muutakin kuin tuote tai käyttöliittymä. Tulos voi olla esimerkiksi järjestelmän kuvaus, uusi tapa toimia asiakaspalvelussa tai asiakaslähtöisempi palveluele. Palvelumuotoilussa korostuvat käyttäjäkokemuksen eri alueet: tuotteen käyttämiseen liittyvä toiminnallinen ympäristö, tuotteen käytön muodostamat merkitykset, käyttäjän persoona ja sosiokulttuurinen konteksti, uutuusarvo, käyttöön ja omistamiseen liittyvät fyysiset ominaisuudet sekä estetiikka. (Hyysalo 2009). Palvelumuotoilu reagoi siis uusiin ympäristöihin ja tarpeisiin.

Palvelumuotoilun laajan työkaluvalikoiman avulla palvelu kyetään näkemään käyttäjän silmin ja luodaan yhteisesti jaetut ajattelu- ja toimintatavat sekä yhteinen kieli eri osaamisalojen yhteistyössä. Palvelu on prosessi, joka palvelumuotoilulla voidaan jakaa pienempiin osiin. Palvelutuokiot, palvelupolku ja palvelun kontaktipisteet tekevät palvelun jäsentämisen mahdolliseksi. Palvelun kuluttaminen tarkoittaa aika-akselille sijoittuvan kokemuksen kuluttamista. (Koivisto 2011: 49–50; Tuulaniemi 2011: 58, 112).

Palvelupolku on palvelukokonaisuuden kuvaus, joka kuvaa kuinka asiakas kulkee ja kokee palvelun aika-akselilla. Palvelupolku muodostaa asiakkaalle arvoa tuottavan palvelun kokonaisuuden ja asiakaskokemuksen. Asiakkaan kokema palvelupolku voidaan eritellä suunnitteluhaaste osahaasteisiin, jotta sitä voidaan analysoida ja jotta siihen päästään helpommin käsiksi suunnittelun keinoin. Suunnittelun ensimmäinen toimenpide onkin määrittellä, mikä osa palvelupolkua otetaan suunnittelun kohteeksi. (Koivisto 2011: 49–50; Tuulaniemi 2011: 78).

Palvelupolku jakaantuu palvelutuokioihin. Jokainen palvelu koostuu päävaiheista tai keskeisistä kohtaamisista, joissa tapahtuu palvelun tuotanto sekä asiakkaan ja palveluntarjoajan välinen vuorovaikutus. Näitä keskeisiä vaiheita kutsutaan palvelutuokioiksi. (Koivisto 2011: 49–50).



Kuva 1. Palvelutuokiot palvelupolulla (Tuulaniemeä 2011: 79 mukaillen).

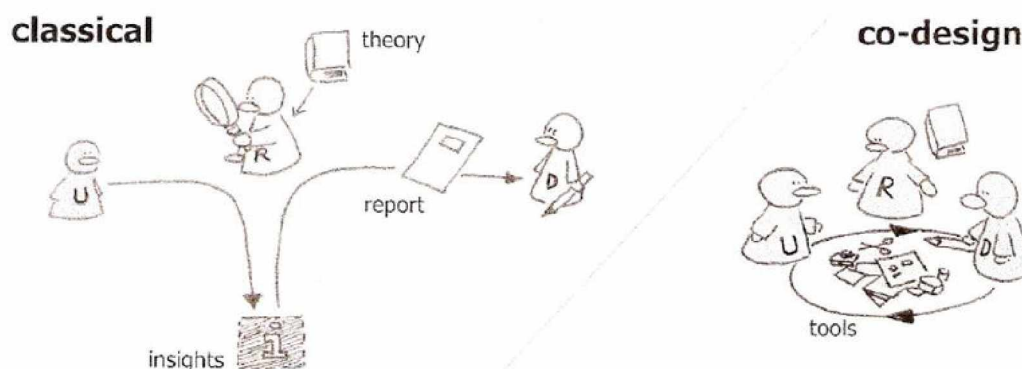
Jokainen palvelutuokio koostuu lukuisista kontaktipisteistä, joiden kautta asiakas kokee, aistii ja näkee palvelun ja sen brändin. Kontaktipisteet voidaan jakaa neljään eri ryhmään: 1) kanavat: ympäristöt, paikat ja tilat, joissa asiakkaalle näkyvä tuotanto tapahtuu. 2) esineet: tavarat tai laitteet, joita asiakas tai henkilökunta käyttää, 3) toimintamallit: määrittävät palvelun tuotantotavan yksittäisissä palvelutuokioissa, ja 4) ihmiset: palvelumuotoilulla voidaan ohjata palvelun käyttäjiä eli asiakkaita sekä palveluiden tuottajia eli asiakaspalvelijoita. Kontaktipisteiden avulla pystytään muotoilemaan jokainen palvelutuokio strategian ja tavoitteiden mukaiseksi sekä asiakkaan tarpeita ja odotuksia vastaavaksi. (Koivisto 2011: 51–53). Jos jokin kontaktipiste välittää väärää sanomaa asiakkaalle, on se palvelun heikoin lenkki. (Tuulaniemi 2011: 79–81).

Palvelu on luonteeltaan abstrakti ja sen keskeinen osa on aineetonta. Osa palvelusta on myös tarkoitettu olemaan näkymättömissä. Palvelun voi tehdä näkyväksi ja asiakkaalle haluttavammaksi palvelutodisteilla. Palvelutodisteet voidaan jakaa palvelumaisemaan ja tavaroihin. Palvelumaisema käsittää kaikki ympäristöt, joissa palvelua tarjotaan ja jossa asiakas ja palveluntarjoaja kohtaavat. Maisemia voi olla esimerkiksi parkkipaikat, kyltit, ympäristöt ja rakennukset. Tavaroilla tarkoitetaan konkreettisempia palvelutodisteita, jotka helpottavat ja mahdollistavat palvelun toteuttamisen ja kommunikaation. Näitä voivat olla esimerkiksi pankkikortit, pääsyliput, ohjelma-lehtiset, laskut, seminaarikansiot, univormut ja Internet-sivut. (Tuulaniemi 2011: 90–92).

Palvelumuotoilun suunnittelutyön tulee pitää sisällään asiakkaan ja palveluntuottajan näkökulmat. Suunnittelutyössä ideoidaan ja konseptoidaan näkökulmien pohjalta menestyvä palvelu. Menestyvä palvelu voidaan luoda kolmivaiheisen lähestymistavan avulla. Aluksi projektiryhmän tulee tunnistaa ja erottaa asiakkaiden tarpeet sekä palveluntuottajan liiketoiminnalliset tavoitteet mitattaviksi tavoitteiksi. Sen jälkeen palvelun tuottaminen tulee optimoida siten, että palvelu saavuttaa asetetut tavoitteet. Lopuksi palvelulle pitää kehittää jatkuva seuranta siten, että palvelun tuottamisen kriittisiä vaiheita voidaan arvioida. (Tuulaniemi 2011: 104).

3.3 Osallistuminen ja vuorovaikutus

Palveluiden ja asiakkuuden nostaminen keskiöön on vaikuttanut muun muassa siihen, että perinteinen kahtiajako palvelun tuottajan ja käyttäjän välillä on murtunut. Kahtiajaon sijasta on korostettu palveluista saatavan arvon yhteistuottamista. Yhteissuunnittelu pitää sisällään vaatimuksen perinteisen suunnittelutavan muutoksesta (kuva 1), mikä tarkoittaa asiakkaan roolin muuttumista passiivisesta sivustakatsojasta aktiiviseksi oman kokemuksellisen tietonsa asiantuntijaksi. (Roberts 2008: 21; Sanders & Stappers 2008: 8; Osborne & Strokosch 2013; Laitinen 2013: 89). Asiakkaan laittaminen toiminnan keskiöön tarkoittaa Tuulaniemen (2011: 72) mukaan sitä, että palveluita voidaan suunnitella todellisille asiakkaille ja samalla minimoida epäonnistumisen riski, koska palvelu on suunniteltu asiakkaiden tarpeiden pohjalta.



Kuva 2. Muutos käyttäjien (U), tutkijoiden (R) ja suunnittelijoiden (D) klassisista rooleista yhteissuunnitteluun (Sanders & Stappers 2008: 8).

Yhteissuunnittelun periaate haastaa oletuksen, jonka mukaan palvelun suunnittelu ja tuottaminen tulisi erottaa omiksi prosesseiksi. Palveluiden yhteissuunnittelu kattaa osallistumisen suunnittelu-, tuottamis- ja kehitysprosesseihin, joissa hallinnon edustajat ja muut tahot toimivat yhdessä asiakkaan kanssa. Yhteissuunnittelussa syntynyt vuorovaikutus on näin ollen molemmista osapuolista riippuvaista. (Bovaird 2007: 856; Laitinen 2013: 90). Lammin (27.1.2014) mukaan aidosti asiakaslähtöisessä kehittämisessä ei alussa tiedetä kaikkia suunnittelun osapuolia, vaan työn edetessä ymmärrys toimintaympäristöstä ja toimijoista kasvaa. Yhdessä tekeminen siis auttaa erityisesti vuorovaikutukset luomisessa antamalla kanavan, joka kautta osapuolet voivat kuulla ja jakaa näkemyksiään (mm. Hertell & Markku 12.3.2014; Cooper & Haataja 24.1.2014; Vuontisjärvi 18.2.2014).

Yhteissuunnittelussa pyritään ymmärtämään ihmisten käyttäytymistä tai vaikuttamaan siihen. Sen vuoksi yhteissuunnittelussa tarvitaan vuorovaikutteisia työskentelytapoja (Sanders & Stappers 2008: 11; Mager 2009: 34). Yhteissuunnittelu rakentuu monipuolisen osaamisen ja osallistujajoukon varaan. Osallistujat yhdessä ideoivat ja suunnittelevat palveluja erilaisten ihmisten tarpeisiin. Yhteissuunnittelussa voidaan monipuolisin menetelmin osallistaa palvelun osapuolet, kuten käyttäjät, hallinnon edustajat ja muut asiantuntijat, palveluiden kehittämissuunnitteluun. Palveluiden yhteissuunnittelu on siis vuorovaikutteinen prosessi, jossa palvelun osapuolet toimivat yhdessä. (Aberbach & Christensen 2005: 226; Bovaird 2007: 846, 856; Vaajakallio & Mattelmäki 2011: 77–83; Laitinen 2013: 90).

Palvelumuotoilu tarjoaa osapuolille sopivat välineet ja menetelmät, joiden avulla he voivat yhdessä kehittää palvelua. Vaajakallion (20.2.2014) kokemuksen mukaan hedelmällisintä on käyttää useaa osallistumismenetelmää, koska eri menetelmin saadaan erilaista tietoa hankkeen vaiheiden aikana. Kehittämistyössä tärkeintä on ymmärtää palvelun loppukäyttäjän tarpeet ja motiivit palvelun käyttämiseen. Palvelun loppukäyttäjän mukaan ottaminen palvelun kehittämiseen edistää muun muassa suunnittelua, tiedonkulkua ja palvelun tuottaman arvon rakentumista. (Tuulaniemi 2011: 116–117). Loppukäyttäjien lisäksi kehittämistyöhön tulisi saada mukaan johtoa, henkilöitä, jotka eivät työskentele suorassa asiakasrajapinnassa (Lammi 27.1.2014). Myös Miettinen (2011: 23, 25) tiedostaa osallistumisen edistävän suunnittelua. Käyttäjätieto voidaan viedä nopeasti palvelun kehittämiseen ja kehittämisestä saadaan myös nopeasti käyttäjäpalautetta. Osallistuessaan kehittämistyöhön, asiakas rakentaa yhdessä palveluntarjoajan kanssa palvelukokemuksen, joka sopii asiakkaan tarpeisiin ja toimintaympäristöön.

Palveluiden käyttäjät katsovat palvelua omasta näkökulmastaan, omien kokemustensa ja kiinnostustensa läpi. Miettisen (2011: 21) mukaan palvelumuotoilussa asiakkaat haastetaan keräämään itse tietoa ja kertomaan palvelukokemuksistaan. Yhteissuunnittelun parasta antia ovatkin erilaisten näkökulmien ja käsitysten mukaan tuominen ja näiden yhdistyessä syntyvät uudet näkökulmat ja käsitykset. Erilaisten käsitysten yhteen tuominen auttaa ymmärtämään paitsi asiakkaan näkökulmaa, myös palveluntuottajaa ja palvelutuotannon prosesseja. (Steen, Manschot & De Konig 2011: 53). Yhteissuunnittelun vahvuus onkin asioiden käsittely monista erilaisista näkökulmista ja näiden näkökulmien yhteen tuominen. Eri näkökulmat huomioimalla voi paljastua uusia suunnittelun mahdollisuuksia, ongelmia ja ratkaisuja, jotka eivät muuten olisi tulleet esille. (Vaajakallio & Mattelmäki 2011: 80).

3.4 Haasteet

Vaikka palvelun eri osapuolet otetaan mukaan kehittämistyöhön, se ei tarkoita, että kaikki olisivat kuitenkin päättämässä, millainen palvelu lopulta tuotetaan. Osallistumisen tavoitteena on, että kaikki palveluun liittyvät asiat ja eri näkökulmat tulisivat mahdollisimman laaja-alaisesti huomioituiksi. Tästä laaja-alaisesta näkemyksestä palvelumuotoilijat ja palveluntuottaja valitsevat tavoitteiden kannalta parhaat ideat edelleen kehitettäväksi. (Tuulaniemen 2011: 117). Tästä näkökulmasta päätäntävalta ja sitä myötä myös vastuu julkisista palveluista säilyisivät julkishallinnolla. Brandsenin ja Pestoffin (2006) mukaan asiakaslähtöinen palveluiden kehittäminen ei täysin haasta perinteistä julkishallintoa, koska kehittämistyö, vastuu ja valta ovat aina julkisella toimijalla.

Pestoff (2011: 22–23) ja Bovaird (2007: 856) muistuttavat etteivät yhteissuunnittelu ja yhdessä tuottaminen ole mitään patenttiratkaisuja julkisen palveluiden tuottamisen haasteisiin, vaan kansalaisten osallistumisessa ja julkisten palveluiden yhdessä tuottamisessa ovat omat riskinsä. Yhteissuunnittelussa ongelmia voivat tuottaa esimerkiksi eriävät arvomaailmat ja epäselvät roolijaot, joihin kylläkin voidaan reagoida oikeinkohdistetuilla hallinnon toimilla. Onnistuessaan yhdessä tuottaminen voi saada aikaan paljon kannatusta ja innostusta. Mikäli lupaus vahvemmassa kansalaisten vaikutusmahdollisuudesta kuitenkin jää katteettomaksi, voi se synnyttää turhautumista, kyynisyyttä ja kansalaisten poisvetäytymistä toiminnasta. On myös tärkeää muistaa, että yhteissuunnittelun osapuolet ovat erilaisia ja toiset vaativat hieman enemmän aikaa muodostaakseen oman kantansa asiaan. Käyttäjät eivät myöskään osallistu

kaikkeen kehittämistyöhön vain koska se on mahdollista, vaan he valitsevat omien mieltymyksiensä mukaisesti mihin ja milloin osallistuvat. Tästä johtuen osallistumisen tulee olla helppoa. Esteet tai osallistumisprosessin monimutkaisuus eivät kannusta käyttäjiä osallistumaan yhteiseen kehittämiseen. Haasteellisinta yhteistoiminnassa on se, että yhteistoiminta voi laimentaa julkista vastuuvollisuutta hälväntäen rajoja julkisen, yksityisen ja vapaaehtoisten toimijoiden välillä.

Haasteellista on myös palveluhenkilökunnan motivoiminen ja sitouttaminen muutokseen. Yleensä uusi palvelumalli muuttaa voimakkaimmin asiakasrajapinnassa työskentelevän palveluhenkilöstön työtapoja. Esimerkiksi jonotusnumeroiden poistaminen ja tilan sisutuksen muuttaminen vaikuttavat henkilökunnan työhön. Haasteellista yhteissuunnittelussa on lisäksi laaja palveluverkosto, joka usein on monien palveluntuottajien hallussa. Esimerkkinä laajasta palveluverkosta voidaan mainita lentoasemalla operoivan yrityksen toiminta. Yksittäisen yrityksen sitouttaminen yhteissuunnitteluun ja asiakaslähtöiseen toimintatapaan ei riitä, vaan koko verkosto tulisi motivoida kehitystyöhön, koska yksi yritys kattaa vain pienen osan palveluista. (Vaajakallio & Mattelmäki 2011: 83). Hertellin ja Markun (12.3.2014) mukaan ihmiset osallistuvat helpommin, jos he kokevat suunnittelukohteen tärkeäksi itselle. Suunnittelun pitää siis tietysti määrin olla paikallista ja koskettaa ihmistä, jotta osallistuminen koetaan mielekkääksi.

Tuulaniemen (2011: 286) mukaan julkisella sektorilla ei ole perinteitä eikä sen myötä tarvittavia rakenteita hyödyntää yhteissuunnittelua tai palvelumuotoilun menetelmiä julkisten palveluiden kehittämisessä. Julkisella puolella ei myöskään ole tahoja, jotka ottaisivat vastuun yhteissuunnittelusta. Haasteellisuutta lisää julkinen kilpailutusjärjestelmä, joka mahdollistaa tarkoituksenmukaiset painotukset, mutta hankintaosaamisessa on puutteita kokemattomuuden vuoksi. Savosen (23.1.2014) mielestä julkisella sektorilla ei osata implementoida suunnitelmia ja perisyntinä on rakentaa uusi toiminto vanhan päälle. Lammi (27.1.2014) epäilee, että julkiset varat ovat niin siiloutuneita, että yhteistoiminnalle on vaikea löytää resursseja. Lisäksi julkisissa palveluissa noudatetaan pitkälti tasapuolisuusperiaatetta, vaikka järkevämpää voisi olla selvittää, mikä on oikeasti tärkeää ihmisille, sillä ihmiset haluavat erilaisia asioita.

Yhteissuunnittelun ja palvelumuotoilun hankkeissa on haastattelujen (liite 2) mukaan ollut erilaisia haasteita. Yleisimmin mainitut syyt ovat johdon puutteellinen sitoutuminen, ymmärtämättömyys hankkeen luonteesta, puutteellinen tietämys hankkeen sisällöstä, väärinkohdennetut resurssit, kertaluonteisuus ja puutteellinen omistajuus.

4 Arvon tuottaminen yhteissuunnittelulla

Matkustajalle joukkoliikennepalvelun tuottama arvo rakentuu esimerkiksi lipun ostamisen ja käytön helppoudesta, lipun hinnoista, laadukkaasta asiakaspalvelusta, matkustajan liikkumistarpeet täyttävästä vuorotarjonnasta ja liikkumisen vaivattomuudesta. Arvon muodostuminen on aina subjektiivista, minkä vuoksi kukin asiakas arvottaa palvelun osatekijät eri tavoin. Sen vuoksi asiakkaiden tarpeet ja toiveet tulee kartoittaa. Asiakkaalle rakentuneen arvon lisäksi tärkeää on palveluntarjoajalle syntynyt (liiketoiminnallinen) arvo. Oletuksena on, kun palvelu tuottaa asiakkaalle arvoa, hän myös mielellään maksaa palvelusta ja käyttää palvelua, mikä puolestaan näkyy palveluntuottajalle kerääntyneessä arvossa. Arvoa voi ja tulee mitata sekä joukkoliikenteen yrittäjien liiketoiminnan kautta, mutta myös matkustajien laadullisesta näkökulmasta.

4.1 Asiakkaan kokeman arvon muodostuminen

Organisaation yksi perustehtävä on arvon tuottaminen asiakkaalle. Kun asiakkaat saavat palvelusta arvoa, he tuntevat olevansa paremmassa tilanteessa kuin ennen palvelun hyödyntämistä. Palvelusta saatavan arvon tulee olla niin merkityksellistä, että asiakas on valmis siitä maksamaan. Arvolla tarkoitetaan hyödyn ja hinnan välistä suhdetta. Hinta ei välttämättä ole suoraan rahallista arvoa, vaan esimerkiksi hankinnan vaatima vaiva. Arvo on siis asiakkaan kokemana hyödyllisyys ja se on aina suhteessa aikaisempiin kokemuksiin ja arvostuksiin. Ihmiset valitsevat sellaiset palvelut käyttöönsä, jolla he voivat saavuttaa omat päämääränsä. Jos valitulla palvelulla voi saavuttaa haluamansa päämäärän, kokee henkilö saavansa arvoa palvelusta. (Grönroos 2009: 4; Tuulaniemi 2011: 30–31; Mitronen & Rintamäki 2012: 196).

Arvo voidaan jakaa laadulliseen ja määrälliseen. Asiakaskokemus ja muotoilu ovat laadullisia arvoja, hinta ja tekninen laatu määrällisiä. Ymmärrys siitä, miten asiakkaan arvonmuodostus rakentuu, on palvelumuotoilun keskeisimpiä asioita. Kun tiedetään kuinka asiakas kuluttaa tuotetta, tiedetään, miten palveluilla voidaan tuottaa asiakkaalle lisää arvoa. (Tuulaniemi 2011: 32–33). Grönroosin (2009: 5) puhuu arvonmuodostumisesta prosessina, johon kuuluvat kaikki palvelun vaiheet aina kehittämisestä ja suunnittelusta palvelun tuottamiseen ja käyttämiseen. Eli kaikki ne vaiheet, joita tarvitaan arvon luomiseksi. Asiakkaan palvelusta saama arvo on riippuvainen myös palveluntuottajasta, eivätkä kaikki arvon luomisessa tarvittavat vaiheet tuota suoraan arvoa asiakkaalle. Toisin sanoen palvelun tuottaminen on potentiaalisen arvon muodostamista, kun taas palvelun hyödyntäminen on todellisen arvon muodostamista.

Palvelut ovat monimutkaisia kokonaisuuksia ja ne tuotetaan ympäristöissä, joissa on mukana monta erilaista toimijaa. Kaikilla toimijoilla on omanlaisensa suhde ja motivaatio palveluun. Toimijoita ja ympäristöä yhdistävä tekijä on vuorovaikutus, joka osaltaan rakentaa asiakkaan kokemaa arvoa. (Manzini 2009: 45). Vuorovaikutus muodostuu kohtaamisissa ja kanavissa, kuten asiakaspalvelutilanteessa, Internetissä, tuotteiden tai palveluiden kautta, tiloissa tai ympäristöissä. Ilman vuorovaikutusta ei arvoa voi muodostua. Asiakkaan muodostama käsitys saamastaan arvosta perustuu hänen odotuksiinsa ja toteutuneeseen kokemukseen. Palveluntuottaja antaa asiakkaalle arvolupauksen. Se määrittää, miten palveluntuottaja erottuu kilpailijoista, ja tiivistää, mitä yritys tarjoaa asiakkaalleen. (Grönroos 2009: 16; Tuulaniemi 2011: 33–

34). Asiakkaat arvioivat palveluja tilannesidonnaisina kokonaisuuksina. Palvelukokemukseen vaikuttavat muun muassa palvelun ja asiointin helppous, saavutettavuus, tilojen ja toimintojen selkeys ja henkilöstön palvelu. Myös asiakkaasta riippuvaiset päätöstilanteeseen vaikuttavat asiat, kuten kiire ja mieliala, vaikuttavat palvelun saamaan arvioon. (Mitronen & Rintamäki 2012: 196).

Osterwalderin ja Pigneurin (2010) määritelmän mukaan arvon muodostumiseen vaikuttavat useat tekijät. Brändi ja status helpottavat valintojen tekemistä, kun taas helppokäyttöisyys alentaa kynnystä käyttää palvelua. Helppokäyttöisyyden taustalla on asiakasymmärrys asiakkaan tarpeista ja toimintaympäristöstä. Hinta voi myös olla määräävä tekijä. Hintatietoiselle asiakkaalle kalliin tuotteen myyminen halvemmalla hinnalla voi luoda arvoa. Ihminen ostaa palveluita saavuttaakseen jotain, esimerkiksi lisää vapaa-aikaa. Tunnistamalla nämä tarpeet, voidaan helpottaa ihmisten arkea ja luoda arvoa tarjoamalla esimerkiksi pesulapalveluja. Palvelun tulee olla helposti saavutettavissa. Palvelu tulee tuoda niin lähelle, että siihen tartutaan, vaikka palvelulle ei olisikaan suoranaista tarvetta. Palvelu jo itsessään pienentää sijoitetun pääoman riskiä, koska palveluissa tuotteen omistajuus ei siirry, kuten ostetussa tuotteessa.

Yritysten on tarjottava asiakkaiden tarpeisiin sopivia kokonaisratkaisuja yksittäisten tavaroiden tai palvelujen sijasta. Ratkaisuja tarjoavien tavaroiden, palveluiden, tietojen ja vuorovaikutuksien yhdistelmät ovat monimutkaisia toimintoja eli tarjoomia. Ne sisältävät tapauskohtaisesti tuotteita ja palveluita, jotka ovat kehitetty parhaan tiedon mukaan. Vuorovaikutusta asiakkaisiin onkin tarkoituksenmukaista miettiä tarjooman kautta. Palveluihin sopiva arvon näkökulma on käyttöarvo. Tässä ajatusmallissa asiakkaat luovat arvoketjussa luotua arvoa. Asiakkaan kokemaa arvoa syntyy tuotteen kohtaamisessa ja vasta kohtaamisen jälkeen asiakkaalle voi syntyä hyötyä palveluntuottajan tarjoomasta. Palveluntuottajat tukevat asiakkaidensa arvontuotantoprosessia palvelemalla asiakkaita. Palveluntuottaja tarjoaa asiakkaille resursseja ja palveluprosesseja, joissa tapahtuu asiakkaan ja palveluntuottajan välistä vuorovaikutusta. Arvoa luovat siis sekä asiakas että palvelun tarjoava taho yhdessä. (Tuulaniemi 2011: 40–41).

Asiakasarvon tärkeyttä on perusteltu muun muassa sen keskeisellä, strategisella roolilla asiakastyytyväisyyden ja asiakasuskollisuuden muodostumisessa sekä sen vaikutuksella palvelun suositteluun. Tästä näkökulmasta katsottuna asiakasarvo vaikuttaa paitsi palveluntarjoajan kilpailukykyyn, myös sen erottuvuuteen muista kilpailijoista. Asiakasarvon merkityksellisyttä on johtamisessa lähestytty arvolupauskäsitteen kautta. Arvolupaus tarkoittaa asiakasarvon ymmärtämistä johtamisessa, ja asiakasarvon käyttämistä organisaation strategisessa asemoinnissa markkinoilla ja sisäisten toimintamallien kehittämisessä, jotta arvolupaus voidaan myös lunastaa. Toimijoiden yhteistä arvopohjaista asiakaslupausta pidetään toimivan julkisen palvelun ohjausjärjestelmän ehtona, koska sen avulla voidaan määrittää palvelun toimijat ja heidän roolinsa sekä päättää, miten kokonaisuutta koordinoidaan. Asiakaslähtöinen arvolupaus toteutuu verkostoyhteistyöllä. Julkisista ja yksityisistä toimijoista koostuva järjestelmä vaatii sovittujen asiakaslupausten, tavoitteiden, toimintojen ja keskinäisen johtamisen laatimista. Tällöin verkostojohtaminen on keskinäisten sopimusten lisäksi myös vapaaehtoisuuteen perustuvan yhteistyön ja kumppanuuden rakentamista arvojen ja luottamuksen varaan. Arvolupaus lunastetaan tekemällä se näkyväksi osaksi verkoston ohjausjärjestelmää. (Mitronen & Rintamäki 2012: 190, 209–210).

4.2 Arviointi ja mittaaminen

Palvelutuotannon arvon mittaamisen oppaassa sanotaan, että palvelutuotannon mittaamiseksi ei ole yhtä ja oikeaa ratkaisua johtuen muun muassa palvelukentän moninaisuudesta. Samat mittarit eivät siis toimi kaikissa organisaatioissa, vaan ne tulee kohdentaa toimintaympäristön mukaan. Tyypillisesti organisaatioissa mitataan helposti mitattavissa olevia taloudellisia tekijöitä. Näiden lisäksi tulisi mitata myös aineettomia, organisaation suorituskykyyn ja menestykseen perustuvia asioita. Aineettomien tekijöiden mittaaminen on toki haastavampaa, mutta etenkin yhteissuunnittelun näkökulmasta aineettomat mittarit, esimerkiksi syntynyt asiakasarvo tai palveluiden lopputulos, ovat olennaisia asioita. (Jääskeläinen, Laihonen, Lönnqvist, Pekkola, Sillanpää & Ukko 2013). Myös Vuontisjärven (18.2.2014) mielestä työn laadullisuus tekee mittaamisesta haasteellista, mutta esimerkiksi osallisuuden määrä on mitattu.

Tuulaniemen (2011: 241) mukaan arvioinnilla varmistetaan palvelun kilpailukyky ja jatkuvalla kehittämisellä pyritään ylläpitämään kilpailuetua. Tämä onnistuu, kun jo palvelun kehittämisen aikana tarkoituksenmukaiset mittarit ovat määriteltä palvelun arvioimiseksi. Palveluiden mittaamisessa on kyse palveluntuottajan ja asiakkaan välisen vuorovaikutuksen mittaamisesta. Yleisin keino on asiakastyytyväisyyden mittaaminen, toinen tyypillinen mitattava asia on brändin tunnettuus ja maine. Palveluissa ei kuitenkaan riitä, että palvelu on toimiva, tyydyttää asiakkaan tarpeet ja on haluttava, vaan myös käyttökokemuksen tulee olla toivotunlainen. Tämä tekee arvioinnista haastavaa, koska palvelukokemus on subjektiivinen asia ja kokemuksen mittaaminen on vaikeaa. Kun käyttäjä otetaan mukaan mahdollisimman aikaisin prototyyppi-prosessiin, voidaan jo varhaisessa vaiheessa selvittää ideoiden tai konseptien toimivuus ja haluttavuus. (Vaahtojärvi 2011: 137–138).

Arviointikeinon valitaan vaikuttaa suunniteltava kohde. Menetelmällä ei periaatteessa ole väliä, kunhan se sopii kyseessä olevan konseptin arviointiin. Kuitenkin merkittävämmän menetelmään vaikuttaa käytössä oleva tai kehitetty KPI-mittaristo (Key Performance Indicators), sillä arvioinnilla tulee saada vastaus mittareilla määritettäviin asioihin. Kun palveluiden arviointi tapahtuu pääosin kokemuksen perusteella, mittaristo täydentää tätä arviointia määriteltujen kriteerien kautta. (Vaahtojärvi 2011: 138).

Net Promoter Score (NPS) on suosittu asiakaskokemuksen mittari, joka kerää tietoa siitä, kuinka todennäköisesti asiakas suosittelisi palvelua häneltä sitä kysyttäessä. NPS osoittaa tuloksellisuuden kasvun ja asiakasuskollisuuden yhteyden. Mittaristo on yksinkertainen ja laaja-alaisesti hyödynnettävissä. Erityisen käyttökelpoinen se on arvioitaessa palvelumuotoilun merkitystä asiakaskokemuksen muutokseen. Toisin kuin perinteiset tyytyväisyysmittarit, NPS korostaa niiden asiakkaiden määrää, jotka olisivat valmiit suosittelemaan palvelua. Näin NPS peilaa todellista asiakaskokemusta ja tekee helpoksi todellisten vaikutusten seuraamisen, esimerkiksi kun uusia palveluelementtejä otetaan mukaan palveluun. Palvelun kuluttamisen jälkeen asiakkaalta kysytään, suosittelisiko hän palvelua ystävälleen tai kollegalleen. Vastaukset pyydetään antamaan asteikolla 0-10, jossa 0 tarkoittaa "en suosittelisi" ja 10 "ehdottomasti suosittelisin". Tämän jälkeen arvosanat 9 ja 10 antaneet luokitellaan suosittelijoiksi, 7 tai 8 antaneet neutraaleiksi ja arvosanaksi 0-6 antaneet arvostelijoiksi. NPS-luku määritellään vähentämällä arvostelijoiden määrä prosentteina suosittelijoiden määrästä prosentteina. Mitä suurempi luku on, sitä paremmin asiakaskokemuksen rakentamisessa on onnistuttu. Positiivista NPS-arvoa pidetään hyvänä ja yli 50 arvoa pidetään jo erinomaisena. (Tuulaniemi 2011: 243–244).

Yksi palvelumuotoilun vaikutuksien arviointiin käytetty työkalu on liiketaloudesta tuttu ROI (Return on Investment). Sillä mitataan sijoitetun investoinnin tuotto prosenttia: kuinka paljon kehittämiseen on sijoitettu ja millä aikataululla ja kuinka paljon tuottoja on saavutettavissa. Palvelumuotoilun vaikuttavuutta voidaan arvioida myös suhteessa palveluprosessin parantumiseen: palvelun tuottamisen kustannuksien pienemiseen tai uusien markkinoiden löytämiseen. (Tuulaniemi 2011: 242).

Muotoiluinvestoinnin tuotto prosenttia on tutkittu Design ROI-tutkimushankkeessa. Tutkimushankkeen tavoitteena oli lisätä ymmärrystä muotoilun vaikuttavuudesta ja edesauttaa muotoilun hyödyntämistä puhumalla siitä yritysjohdolle heidän omalla kielellään. Hankkeen tulokset on koottu lokakuussa 2012 julkaistuu Design ROI Mittattavaa muotoilua -raporttiin. Hankkeen aikana saatiin monia suoria sekä epäsuoria tuloksia. Hankkeen tuomiin suoriin hyötyihin lukeutuvat keskustelut eri muotoilutoimijoiden kesken työpajoissa ja hankkeen sähköisillä forumeilla. Keskusteluissa ilmeni useita toimijoiden yhteisiä alan kehittämisenäkemyksiä. Yksi konkreettisimmista tuloksista on ensimmäinen versio Design ROI -työkalusta, jonka avulla pyritty mallintamaan muotoilun vaikutuksien mittaamista käytännössä, siihen tarvittavia tietoja sekä vaikuttavia tekijöitä. Epäsuoriin tuloksiin kuuluvat hankkeen aikaiset tutkimusryhmän puheenvuorot ja esitykset erilaisissa tapahtumissa, joiden tarkoituksena oli kasvattaa tietoisuutta sekä perehdyttää kuulijakuntaa Design ROI -aiheeseen. Hankkeelle ollaan suunnittelemassa jatkoa.

Design ROI-tutkimushankkeen taustaksi on selvitetty, miten kansainvälisesti muotoilulla on tuotettu arvoa. Raporttiin (Design ROI 2012: 58–61) on koottu yhteenveto tuloksista. Sen mukaan muotoilun on todettu vaikuttavan positiivisesti yritysten taloudelliseen menestykseen. Positiivista kasvua on havaittu esimerkiksi myynnin kasvussa, tuotteiden vientiosuudessa sekä markkina-arvossa. Ruotsissa on selvitetty, että muotoiluun jatkuvasti panostaneiden yritysten tuottavuus oli 50 % korkeampi kuin yrityksissä, jotka eivät hyödyntäneet muotoilua. Britanniassa tehdyssä tutkimuksessa muotoilua hyödyntäneiden yritysten liikevaihto kasvoi noin 225 punttaa jokaista 100 punttaa kohden, jotka investoitiin muotoiluun. Myös näiden osakkeet tuottivat noin 200 % paremmin kuin yleinen osakemarkkinaindeksi. Tanskalaisen tutkimuksen mukaan muotoiluun investoimattomiin yrityksiin verrattuna muotoiluun panostaneet yritykset tekivät 22 % kasvun liikevaihdossa sekä lisäksi 40 % kasvun, mikäli muotoiluun panostettiin jatkuvasti enemmän. Design ROI-raportissa myös huomautetaan, että vaikka mitattavia taloudellisia voittoja onkin voitu todistaa, ovat muotoilun vaikutukset yleensä kuitenkin niin laajoja ja usein epäsuoria pitkän aikavälin vaikutuksia, ettei yksittäisten mittareiden löytäminen ole helppoa.

Muotoilun mittaamisessa on useita haasteita, kuten jo aiemmin mainittu laadullisuus. Pitkän aikavälin mittaaminen, seuranta, on koettu tärkeäksi, mutta usein projektien aikataulut eivät tätä mahdollista (Vuontisjärvi 18.2.2014). Tunnistettu haaste on yleisesti tunnettujen määritelmien puute. Muotoilun investointi tuottaa tuottoa usein vasta pitkällä aikavälillä, kuten esimerkiksi vasta tuotteen saavuttua markkinoille. Tällöin ei enää osata yhdistää saavutettuja hyötyjä muotoilun investointiin tai alun perinkään muotoiluinvestoinnit nähdään vain kustannuksina, jolloin niiden vaikutuksia ei seurata lainkaan. Muotoilun vaikutusta voi olla haasteellista erottaa yrityksen muiden toimintojen saavutuksista, koska usein muotoilu on osa jotain muuta toimintoa. Mittaamisessa tulisi myös päättää kuinka laajasti esimerkiksi valmistukseen liittyvät kustannukset huomioidaan tai saadaanko ulkoistetuissa muotoiluprojekteissa kaikkia kustannuksia edes tietoon. (Design ROI 2012: 68).

5 Esimerkkejä yhteissuunnittelun soveltamisesta käytännössä

Erilaiset kansalliset ja kansainväliset kehityssuunnat ovat herättäneet tarpeen yhteissuunnittelulle. Esimerkiksi väestön ikääntymisen, valtion verotulojen kutistumisen sekä asutuksen ja palveluiden keskittymisen seurauksena yhteissuunnittelusta on tullut tärkeä toimintatapa. Yhteissuunnittelulle on muodostunut yhteiskunnallinen tehtävä, koska kehityssuunnat aiheuttavat paineita julkisten palveluiden rahoittamiselle ja tuottamiselle. Julkisissa palveluissa on haasteena tarjota kansalaisten tarpeiden mukaisia palveluita vähenevillä resursseilla ja samanaikaisesti tuottaa arvoa valtion, kunnan tai organisaation asukkaille ja jäsenille eli omistajilleen. (Tuulaniemi 2011: 281).

Seuraavassa on kuvattu esimerkein muutamien erilaisten palveluiden kehittämishankkeiden kautta yhteissuunnittelua ja palvelumuotoilun menetelmiä käytännössä. Tarkoituksena havainnollistaa, miten erilaisia palveluja menetelmillä voidaan kehittää, mitä asiakkaan näkökulma käytännön kehittämistyössä merkitsee, ja mitä onnistumiseksi edellytetään. Samalla etsitään myös hyviä käytäntöjä, joita olisi mahdollista soveltaa liikennehallinnon puolelle. Kolme ensimmäistä esimerkkiä (Avaus, Finavia ja matkailuprojektit) ovat valittu yhdessä tutkimuksesta irrotettavan selvitysosan ohjausryhmän kanssa esimerkkikohteiksi. Niitä on kuvattu tarkemmin projektin ja kokemusten näkökulmasta ja joiden pohjalta on tehty haastatteluita. Muut esimerkit ovat kuvattu tiiviimmin. Kappaleen lopussa on kerrottu kokemuksia kolmesta kuntalaisille suunnatusta tilaisuudesta, joita on havainnoitu yhteissuunnittelun näkökulmasta. Lopussa on myös yhteenveto käytännön esimerkeistä ja havainnoinneista.

5.1 Esimerkit hyvinvointipalveluiden, turvatarkastuksen ja matkailun kehittämisestä

5.1.1 Avaus – tulevaisuuden hyvinvointipalvelut

Avaus on sekä kansallinen että alueellinen hankekokonaisuus, jossa uudistetaan hyvinvointipalveluita ja niitä tukevia teknologiaratkaisuja. Kansallista yhteistyötä tehdään Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiiriin (PPSHP), sosiaali- ja terveystieteiden ministeriön, Tekesin ja Sitran kanssa, ja alueellisen kehittäjän roolista vastaa Oulun kaupunki. Hankkeessa ei ole ollut mukana palvelumuotoilijaa, mutta asiakaslähtöisyys ja palvelumuotoilun menetelmät ovat olleet läsnä. Projektissa on useampia ohjausryhmiä: kansallinen ohjausryhmä tukee työtä kansallisesta näkökulmasta ja alueellinen ohjausryhmä ohjaa, valvoo, antaa asiantuntemusta ja tukea työlle. Koordinaatiotyöryhmä valmistelee ohjausryhmässä käsiteltäviä asioita ja projektiryhmät tuottavat sisältöä.

Hankkeen vaiheet jakautuvat kolmeen. Hanke alkoi esisuunnittelulla lokakuussa 2011. Sitä seurannut määrittelyvaihe kesti koko vuoden 2012 aina vuoden 2013 keväälle, jolloin siirryttiin toteuttamisvaiheeseen. Toteuttamisvaihe on nyt käynnissä ja sen on määrä valmistua syksyllä 2015. Hankkeessa haetaan ratkaisuja toimintaympäristön muutoksiin, tarjotaan asiakkaille valinnanvapautta sosiaali- ja terveyspalveluissa, reagoidaan alueellisten erojen kasvuun palveluiden saavutettavuudessa, kehitetään nykyisellään heikkoa tietojärjestelmien yhteensopivuutta, sekä pyritään yleisemmällä

tasolla muuttamaan näkökulmaa organisaatiokeskeisestä toiminnasta asiakas-keskeiseen toimintaan.

Hankkeen visiona on, että vuonna 2020 Oulussa olisi uuden sukupolven hyvinvointijärjestelmä. Vision kannalta olennaisia asioita ovat kuntalaislähtöisyys, ennaltaehkäisy, teknologian hyödyntäminen, palvelujen parempi saavutettavuus, monikanavaisuus ja sujuva tiedonkulku toimijoiden välillä. Vision mukaan vuonna 2020 80 % asukkaista huolehtii aktiivisesti omasta hyvinvoinnistaan käyttäen hyvinvointia ja itsestä huolehtimista tukevia virtuaalisia palveluita. Visioon pääsemiseksi kehitetään ennaltaehkäiseviä ja oikea-aikaisia palveluja, vähennetään raskaimman tuen ja hoidon tarvetta, vahvistetaan palvelu- ja hoitopolkujen toimivuutta, vähennetään tarpeetonta päällekkäisyyttä ja puretaan hallinnonalojen välisiä raja-aitoja. Tärkeintä on, että palvelut tuotetaan asiakaslähtöisesti, laadukkaasti ja kustannusvaikutteisesti.

Hankkeen ensisijaisena tavoitteena on saada kuntalaislähtöinen toimintakulttuuri osaksi kaikkia palveluita. Palveluiden tuottajina ovat kunnat, kuntayhtymät ja yksityiset palvelun tuottajat, ja kolmas sektori tuottaa toimintoja palvelujen tueksi. Hankkeen kehittämisen painopiste on ikäihmisissä. Tavoitteen mukaisesti hyvinvointi lisääntyy palveluita kehittämällä, minkä olennaisena työvaiheena on hyvinvoinnin palvelutarjottimen määrittely. Hankkeen toisena tavoitteena yhteistyössä BusinessOulun kanssa on alueellisen tietojärjestelmäkokonaisuuden luominen. Tietojärjestelmäkokonaisuus on terveydenhuoltoon ja sosiaalipalveluihin määritelty kustannustehokas, toimintaa tukeva sekä ammattilaisia ja asiakkaita palveleva kokonaisuus.

5.1.2 Finavia – turvatarkastuksen palvelumuotoilu

Finaviassa on jo ennen turvatarkastuksen palvelumuotoilu -hanketta tunnistettu asiakaskokemuksen merkitys. Asiakaslähtöistä toimintatapaa on sovellettu Finavian toiminnassa jo joitakin vuosia. Palvelumuotoilua päätettiin hyödyntää turvatarkastuspalveluiden kehittämisessä, koska asiakastyytyväisyysmittauksien tulokset osoittivat, että turvatarkastuspalveluissa on kehitettävää. Turvatarkastus on yksi lentomatkan kontaktipiste. Se aiheuttaa stressiä useille matkustajille vaikka sen merkitys ymmärretään. Turvatarkastusta kehittämällä voidaan helpottaa matkustajien kokemusta. Finavia oli myös tunnistanut, että matkustajakokemuksella on muutenkin selvä vaikutus lentoasemalla tarjottavien erilaisten palveluiden menestykseen.

Turvatarkastuspalveluiden kehittäminen palvelumuotoilun menetelmin on esimerkillinen hanke, koska työssä luotiin toimintamalli, joka on sovellettavissa ja levitettävissä kaikille lentoasemalla toimiville yrityksille. Hankkeessa on etsitty ongelmalliset kontaktipisteet ja koulutettu henkilöstöä palveluosaajiksi. Palvelumuotoilulla on kehitetty sekä henkilöstön että yritysten toimintamahdollisuuksia, mutta myös parannettu asiakkaiden matkustuskokemusta.

Lentoasemalla on monia tekijöitä, jotka vaikuttavat asiakkaan matkustuskokemukseen, mutta jotka eivät ole Finavian hallinnoimia. Helsinki-Vantaalla toimii noin tuhat yhtiötä, ja vaikka Finavian oma palvelutuotanto on keskeisessä roolissa lentoaseman pyörittämisessä, pelkästään sen kehittäminen ei riitä. Palvelumuotoilun avulla lentoasemalle kehitettiin uusi toimintamalli, joka edellyttää tiivistä yhteistyötä palveluita tuottavien yritysten välillä, ja jota Finavian johto voi välittää eteenpäin omille työntekijöilleen ja yhteistyöyrityksille. Toimintamallin taustalla on palvelumuotoilun menetelmät, kuten jäsennysmallit, visualisoinnit tahtotilasta ja tiivistetyt näkemyksen palvelukokemukseen vaikuttavista asioista sekä näihin liittyvistä muutosmahdollisuuksista.

5.1.3 Matkailuhankkeet Rovaniemellä ja Himoksella

HimosMaailma Oy oli organisaatio, joka kehitti, markkinoi ja myi Himoksen alueen yritysten matkailutuotteita ja -palveluja. Palvelumuotoiluprosessiin lähti mukaan noin kymmenen HimosMaailman jäsenyrityksestä. Hanke on hyvä esimerkki monipuolisten palvelumuotoilumenetelmien käytöstä, käyttäjäryhmän tarpeiden selvittämisestä ja palvelun markkinoinnista. Hankkeeseen mukaan lähteneiden yritysten tavoitteena oli ymmärtää paremmin venäläisiä asiakkaita ja erityisesti lapsiperheitä, sekä suunnitella heille parempia palveluja. Kehitystyön ytimenä olivat palvelumuotoilun menetelmät ja työkalut, kuten haastattelut, työpajat, itsedokumentointi sekä webnografia. Hankkeen tavoitteen kannalta erityisen tärkeää oli venäläisten matkailijoiden tarpeiden ja toiveiden selvittäminen. Tutkimuskohteiksi nousivat muun muassa, mitä venäläiset matkailijat arvostavat, mitä he haluavat kokea, mitä venäläisiltä puuttuu sekä miten nykyiset palvelut näyttäytyvät venäläisille? Palvelumuotoilutyössä haastatteluiden toteuttamisessa oli mukana Jyväskylän ammattikorkeakoulun venäläiset opiskelijat. Hankkeen tuloksena oli kuvaus venäläisten joulun ja uuden vuoden aikaan toteutettavasta Joulumaa-palvelutuotteesta. Projekti tuotti myös tietoa siitä, miten matkailijan kannalta tärkeisiin yksityiskohtiin voidaan vastata. Tuloksena kehitettiin myös asiakasprofieileja venäläisistä matkailijoista sekä venäläisten juhlien vuosikello eli yhteenveto Venäjän eri juhlapäivistä ja juhla-ajoista. Vuosikello on tärkeä työväline matkailun markkinoinnissa ja sen ajoittamisessa tarkoituksenmukaisesti.

Hanke on hyvä esimerkki markkinoinnista, matkailutoimijoiden yhteistyöstä, erilaisista palvelumuotoilun menetelmistä ja onnistuneesta työpajatyöskentelystä. Rovaniemen matkailu ja markkinointi Oy:n toimintoja ovat Rovaniemen brändimarkkinointi, alueen matkailun yhteismarkkinointi, tapahtumat, kokous- ja kongressipalvelut sekä matkailuneuvonta. Yhdessä ne muodostavat kokonaisuuden, jonka toiminta-ajatukseksi on muun muassa tarjota keskitetysti matkailupalveluita Rovaniemellä, kehittää ja tuoteistaa Rovaniemen matkailullista vetovoimaa, toimia alueen toimijoiden ja matkailijoiden hyväksi sekä koordinoita alueen yhteismarkkinointia. Syksyn 2010 aikana noin 100 Rovaniemen yritystä teki yhteistyötä Rovaniemen Joulu-brändin alla (Rovaniemi - The Official Hometown of Santa Claus ®). Tähän työhön pohjautuen Rovaniemen Matkailu ja Markkinoinnin ydinhenkilöt sekä kymmenen yrityksen keskeiset henkilöt osallistuivat kehitysprosessiin.

Hankkeen tuloksena tehtiin kevyt kesäesite omatoimimatkailijoille, joiden viipymää Rovaniemellä haluttiin pidentää. Kesäesitteen ajatuksena oli helpot, hauskat ja huokeat matkailupalvelut. Kohteiden valinnassa pyrittiin kiinnittämään huomiota palveluihin, jotka ovat kaupunkilaisten tiedossa ja jotka jostain syystä jäävät perinteisten matkailun infotuotteiden ulkopuolelle. Sähköistä markkinointia tehostaakseen Rovaniemi uudisti www.visitrovaniemi.fi -käyttöliittymän sekä perusti www.santaclaus.fi-brändiviestinnän palvelumuotoilun menetelmin.

5.2 Lyhyet esimerkit muista yhteissuunnittelu- projekteista

JOKERI – Pääkaupunkiseudun joukkoliikennepalvelun muotoilu 2002–2006
 Joukko-liikenteen kehämäinen runkolinja eli JOKERI-hankkeen tavoitteena oli pääkaupunki-seudun joukkoliikenteen kehittäminen vastaamaan asiakkaiden odotuksia. Samalla annettiin mahdollisuus autoilijoille siirtyä joukkoliikenteen käyttäjiksi täyttämällä puute yhteystarjonnassa tarjoamalla poikittainen yhteys pääkaupunkiseudulla itä-länsisuunnassa. Hanke on hyvä esimerkki palvelumuotoilusta, koska sen avulla on nostettu joukkoliikenteen palvelutasoa ja tuotettu arvoa joukkoliikennematkustajille. Lisäksi hanketta pidetään muutenkin onnistuneena joukkoliikenteen palvelumuotoiluna käyttäjämäärien vuoksi. Hankkeessa onnistuneesti luotiin palvelukonsepti, jota pilotoitiin testipysäkillä ja jonka perusteella käyttäjiltä kerättiin palautetta. Käyttäjät myös pystyivät seuraamaan hankkeen etenemistä vuoropuhelua varten perustetulta Jokeri-sivustolta. Palautteista tehtiin visuaalisia esityksiä ja niitä hyödynnettiin suunnittelutyössä ja palvelusta viestinnässä. Hanke jakaantui infrastruktuurin suunnitteluun sekä visuaalisen palveluilmeen ja viestinnän suunnitteluun. Hankkeessa tehtiin yhteistyötä yli rajojen: projekti oli Helsingin ja Espoon välinen kehitysprojekti, jossa oli mukana monialainen joukko osajia.

Poliisiauto työympäristönä

Hanke on hyvä esimerkki, koska se on sovellettavissa joukkoliikenteeseen. Siinä on huomioitu palvelun toimintaympäristön moninaisuus ja käyttäjät (poliisit ja asiakkaat), ja palvelumuotoilija on ollut läsnä ja havainnoinut palvelutilannetta. Poliisin pakettiautorunkoinen partioauto on paitsi liikkuva työtila, myös asiakaspalvelupiste. Auton on taivuttava moneen: autossa pitää onnistua yhtä lailla tietojärjestelmien käyttö, varusteiden säilytys, asiakkaiden haastattelu kuin sormenjalkien ottokin. Muotoiluhankkeen tavoitteena on kehittää partioauton sisätiloihin toimivat ja ergonomiset sisustus- ja varusteluratkaisut. Suunnittelutyössä selvitetään partioauton käyttäjien tarpeet ja kehitetään myös asiakaskokemusta ja palvelukonseptia. Tavoitteena on elämyksellinen työympäristö, joka tuo palvelut lähelle kansalaista. Hankkeessa selvitetään auton toiminnalliset ja asiakaspalveluun liittyvät tarpeet työpajojen, haastattelujen ja autossa tapahtuvan havainnoinnin avulla. Ideoiden pohjalta muotoillaan auton sisätilakonsepti ja visuaalinen ilme ja rakennetaan proto, hahmomalli, jota poliisin henkilökunta pääsee testaamaan. Muotoiluhankkeessa osallistetaan poliisin eri yksiköitä, poliisikoulun oppilaita ja poliisin asiakkaita. Hankkeen tuloksena poliisin partioauto sai uuden sisätilakonseptin. Muotoilijat laativat havainnointien ja työpajojen pohjalta kolme ehdotusta, joihin kerättiin poliiseilta palautetta visualisointien ja työpajatyöskentelyn avulla. Kehitystyö toi autoon merkittäviä muutoksia erityisesti keski-osan työtilaan, etupenkkeihin ja varusteiden säilytykseen liittyen. Uusia poliisiautoja odotetaan liikenteeseen 2015.

Rautatieaseman palvelumuotoilu

Hanke on hyvä esimerkki monitahoisesta osallistuja-joukosta ja osallistamisesta. Hanke tuo esiin informaation ja aikataulujen tärkeyden, kun mukana on monia tahoja. Hankkeessa mukana NS/ProRail ja Eindhoven. Projektitiimi koostui rautatieyhtiön ja kaupungin edustajista sekä suunnittelijoista ja projektin vetäjästä. Tarkoituksena oli parantaa asiakastyytyväisyyttä Beukenlaanin rautatieasemalla, Eindhovenissa sekä yleistä käsitystä asemasta ja sen maineesta. Myös muilla Eindhovenin asemilla on hyödynnetty palvelumuotoilua. Ongelmaa selvitetiin yhteissuunnittelun menetelmil-

lä, jossa suunnittelijat tarkastelivat haastatteluista, työpajoista ja keskusteluista kerättyjä tietoja. Asiakkaiden rooli nähtiin tärkeäksi, koska rautatieasema muodosti sil- lan asuinalueen ja teollisuus-alueen välillä. Siksi haluttiin, että asukkaat kokisivat aseman omakseen. Käyttäjryhmiksi valikoituivat matkustajat, naapuruston asukkaat ja työntekijät. Yhteissuunnittelu käynnistettiin työpajoilla ja asiakkaiden haastatte- luilla, ja työtä jatkettiin monipuolisesta osallistujajoukosta koostuvassa työpajassa. Osallistujille jaettiin erityisiä tehtäviä, jolla heidät sitoutettiin prosessiin. Ideointia tehtiin lounastapaamisilla eri osallistujien kanssa, luovissa illoissa, muodostamalla tulevaisuuskuvia, jne. Suunnittelijoiden rooliksi jäi tutkimus ja visualisointi. Han- keen koettiin onnistuneen ideoinnissa, asukkaiden huomioinnissa ja ideoiden käytän- nön testaamisessa. Hankaluuksia ilmeni aikatauluissa ja yhteydenpidossa.

VR – mittarit asiakaspalvelukokemuksen kehittämisen tukena

Hanke on hyvä esimerkki arvon luomisesta asiakkaalle ja tässä käytetyistä palvelu- muotoilun menetelmistä, joilla on todennäköisesti suora yhteys liikevaihtoon, jotka ovat todennäköisesti sovellettavissa muillekin liikennemuodoille. VR ja Palmu ja muu- tosvalmennuksessa mukana ollut Flow Consulting kehittivät mittausta ja optimointia asiakaspalvelukokemuksen kehittämisen tukena. Tavoitteena oli miettiä, miten palve- lukokemuksen mittauksella voidaan tukea henkilökohtaisen asiakaspalvelutilanteen konseptointia ja uuden palvelumallin kehittämistä ja lanseeraamista. Tuloksena kon- septoitiin asiakaspalvelukohtaamisen pelisäännöt VR:n myyntivirkailijoille ja konduk- tööreille. Konseptia pilotoitiin kolmella asemalla. Myyntivirkailijoiden valmennuksella luotiin edellytyksen tavoitellulle toiminnan muutokselle. Asiakaspalvelupilotoinnin tueksi rakennettiin seuranta- ja mittausjärjestelmä, jonka avulla muutosta pystyttiin analysoimaan. Tältä pohjalta tehtiin iteratiivista palvelumallin ja työkaluproto- tyyppien kehitystä. Pilotoinnin seurannan avulla tuotettiin palautetta valmennuksiin ja uuteen palvelumalliin liittyvien työkalujen kehittämiseen. Työkaluista osa oli asiak- kaalle rakennettuja viestejä tai herätteitä, osa myyjille kehitettyjä havainnollistami- seen liittyviä, asiakkaalle näkyviä työkaluja (esim. asema- ja junakartat) ja osa lipun- myynnin sisäisiä työkaluja, apuvälineitä ja ohjeistuksia. Asiakkaiden suositteluhalk- kuusindeksi nousi kaikilla pilottiasemilla 36 prosenttia ja parhaalla asemalla peräti 61 prosenttia.

Britannia – nelivaiheinen käyttäjälähtöisten palvelujen kehittämismalli

Britanniassa on hyödynnetty palvelumuotoilun menetelmiä jo pitkään, 1990-luvun alusta saakka. Julkishallinnon työntekijöille on koottu oma palvelumuotoilun opas Successful Service Design, jonka avulla suunnittelu ja kehitys voidaan viedä käytän- töön. Oppaan avulla julkishallinnon henkilöt hahmottavat paremmin, mitä palvelu- muotoilu ja sen eri vaiheet ovat, mitä eri vaiheet sisältävät, tarkoittavat, edellyttävät ja antavat työlle. Britanniassa toimii myös julkishallintoa konsultoiva yritys, joka on kehittänyt neli-vaiheisen käyttäjälähtöisten palvelujen kehittämismallin. Kehittämis- mallin tarkoituksena on varmistaa sekä käyttäjien ja sidosryhmien osallistuminen jul- kisten palvelujen kehittämiseen että palveluntuottamisen edellytykset. Mallin ensim- mäisen vaiheen, yhteissuunnittelun, tavoitteena on varmistaa palvelujen käyttäjäläh- töisyys ja tehdä asiakkaasta aktiivinen toimija. Toisessa vaiheessa keskustellaan pal- velujen tärkeydestä ja budjetoinnista. Kolmannessa vaiheessa tapahtuu yhdessä tuot- taminen ja osallistaminen. Viimeinen vaihe koostuu käyttäjäarvioinneista.

Palvelumuotoilulla parempia palveluja riskiryhmille

Hanke on hyvä esimerkki useiden toimijoiden (valtio, kunnat, kolmas sektori) yhteis- työstä, asiakkaiden monipuolisesta mukaan ottamisesta (asiakkaat ja omaiset), vas- tuutahojen osallistujien kouluttamisesta palvelumuotoiluun sekä selkeästä ja iteratii-

visuutta korostavasta projektikuvauksesta. Hankkeessa on mukana laaja toimijajoukko Varsinais-Suomesta ja Satakunnasta muun muassa Porin, Rauman, Salon ja Uudenkaupungin kaupungit, Turun ympäristökunnat, Satakunnan ja Varsinais-Suomen sairaanhoitopiirit sekä alueen korkeakoulut ja järjestöt. Hanketta rahoittaa Sosiaali- ja terveysministeriö ja se on osa Sosiaali- ja terveydenhuollon kansallista kehittämissuunnitelmaa eli KASTE-ohjelmaa. Kaksivuotinen projekti on aloitettu elokuussa 2013. Hankkeen tavoitteena on mielenterveys- ja päihdepotilaiden osallisuuden, hyvinvoinnin ja terveyden lisääminen palvelurakenteita muuttamalla ja luomalla asiakaslähtöisiä, vaikuttavia ja räätälöityjä palveluita palvelumuotoilun keinoin. Palvelujen suunnitteluun otetaan mukaan sekä palvelun tuottajat, kuten terveysasemien ja sosiaalitoimien ammattilaiset, että asiakkaat. Tämän jälkeen palveluja kokeillaan käytännössä ja arvioidaan niiden toimivuutta sekä kehitystyön tuloksia. Hankkeessa on jaettu kehittämissuunnitelmia eri kuntien ja yhteistyökumppaneiden vastuulle, mutta palvelumuotoiluosa tehdään kaikkien kanssa yhteistyössä (hallinto ja asiakkaat). Aloituskokouksessa on kartoitettu lähtötilanne ja koulutettu osallistujia palvelumuotoilun maailmaan. Seuraava askel on iteratiivinen palvelumuotoiluprosessi. Palvelumuotoiluprosessin tiedonkeruuseen kuuluvat havainnointi ja haastattelut, caset, avainasiakkaat, asiakasfoorumit ja omaiset sekä potilas- ja palveluntuottajajärjestöt. Näiden pohjalta luodaan idea palvelusta palvelukuvauksilla. Palvelukuvauksia arvioidaan jatkuvalla itsearvioinnilla ja opinnäytetöillä. Hankkeella pitäisi olla vuoden 2015 lopulla uusi palvelukonsepti.

Kehärata-hankkeen palvelumuotoilun työpajat

Liikennevirasto on lähtenyt toteuttamaan pilotoimaan asiakaslähtöistä joukkoliikenteen kehittämistä palvelumuotoilun avulla Kehäradan suunnittelussa. Projekti on esimerkillinen avaus kehittää palveluja yhteissuunnittelun avulla, yhdessä matkustajien ja sidosryhmien kanssa. Työpajojen avulla Liikennevirasto saa käsiinsä uudella menetelmällä asiakastietoa. Kehärata-pilottiprojektin alussa on järjestetty yksityishenkilöille ja yrityksille suunnattuja työpajoja, joissa on vapaasti ideoitu tulevaisuuden palveluja Kehäradalla. Projektin aikana suunnitellaan Kehäradan palvelumuotoilupilotin sisältö. Kolmessa työpajassa asiakkaat – eli vapaaehtoiset yksityishenkilöt ja yritysten edustajat – on osallistettu suunnitteluun yhteissuunnittelun ja palvelumuotoilun menetelmin. Yhteissuunnittelun tavoitteena on ollut ideoida ja kehittää joukkoliikennepalveluita Kehärataprojektiin. Työpajoissa on käsitelty Kehäradan palvelukehitystä ohjatusti eri aiheiden ja näkökulmien kautta. Aiheina työpajoissa ovat olleet palvelun opasteet ja matkustajainformaatio, uusista liityntäyhteyksistä tiedottaminen sekä liityntäpysäköinti. Työpajoissa työstetyt ideat on visualisoitu ja koottu yhteen. Ideat tullaan viemään mukaan kehittämistyöhön.

5.3 Kokemuksia palveluiden kehittämisestä asukastilaisuuksissa ja työpajoissa

Selvityksen aikana osallistuin kolmeen, tästä työstä erillistä ja toisistaan riippumatonta asiakas-/ asukastilaisuutta, joiden osallistumista ja menetelmiä havainnointiin: Oulun yleiskaavaaluonnoksesta järjestetty yleisötilaisuus 13.3.2014, kuntalaisten Oulun raati 26.3.2014 sivistys- ja kulttuuripalveluista sekä Kehärata-projektin palvelumuotoilutyöpaja 12.3.2014. Nämä kolme tilaisuutta olivat luonteeltaan erilaisia kansalaisille järjestettyjä osallistumistilaisuuksia, joissa osallistumisen taso, osallistumismahdollisuudet ja menetelmät vaihtelivat riippuen tilaisuuden tavoitteesta. Yleiskaavatyön tavoitteet ovat kauempana tulevaisuudessa, vuodessa 2030, mutta osittain

kaavassa käsitellään myös konkreettisempia, nykypäivään vaikuttavia asioita. Yleiskaavatyötä ohjaavat valtakunnalliset alueidenkäyttötavoitteet, maakuntakaava ja maakunnalliset alueidenkäyttötavoitteet. Kaavan taustalla on myös vahvasti alueen strategiat. Oulun raadissa tähtäin on myös tulevaisuudessa vuodessa 2020 ja käsiteltävät asiat muodostavat laajan kehikon strategioiden pohjalta, mutta käsiteltävät asiat ovat hyvin läheisiä ja arkipäiväisiä. Kehäradan palvelumuotoilutyöpaja sen sijaan on erilainen: aihe on hyvin konkreettinen, mutta erittäin rajattu ja työn toteutuminen tapahtuu lähiaikoina.

Havainnoinnin tavoitteena oli tutkia, miten osallistuminen eroaa palvelumuotoilua hyödynnetessä ja perinteisemmissä asukastilaisuuksissa, ja löytää se konteksti, jossa yhteissuunnittelusta voisi saada eniten irti.

Ensimmäinen havainnoitava tilaisuus oli Oulun yleiskaavaluonnoksen kaikille avoin yleisötilaisuus, jonka Maankäyttö- ja rakennuslaki määrittää järjestettäväksi. Tilaisuudessa kuntalaisille kerrottiin yleiskaavan laadinnasta, sen tavoitteista ja siitä, mitä millekin alueelle on ehdotettu kaavoitettavaksi. Yleiskaavaluonnos asetetaan nähtäväksi mielipiteiden esittämistä varten. Oulun yleiskaavaluonnoksen yleisötilaisuudessa osallistuminen oli vähäistä ja tilaisuuden luonne tiedottava. Suurin osa tilaisuuteen varatusta ajasta kului yleiskaavaluonnoksen ja sen taustaselvitysten esittelyyn. Kuntalaisten mielipiteille jäi vähän aikaa, mutta esitetyt mielipiteet ja kysymykset kirjattiin ylös. Mielipiteitä herättivät selkeästi paikalliset, esimerkiksi omaa asuin- aluetta koskevat asiat.

Toinen havainnoitava tilaisuus oli kuntalaisille järjestetty Oulun raati. Raadin tarkoituksena on vahvistaa kuntalaisten osallisuutta ja vaikuttamista kunnan pitkän aikavälin tavoitteisiin sekä palvelujen järjestämiseen. Tilaisuudessa aiheena oli kaupungin sivistys- ja kulttuuripalvelujen kehittäminen, millaisia tulevaisuuden palvelut olisivat. Raati on lähtökohtaisesti selkeästi erilainen kuin yleiskaavaluonnoksen yleisötilaisuus: raadin tavoitteena on selvittää kuntalaisten näkemyksiä ja tarpeita tulevaisuuden palveluille, miten palveluita tulisi kehittää. Raadin alussa esiteltiin lyhyesti palveluiden kehittämisen tavoitteet, muu aika oli varattu keskustelulle ja kysymyksille. Keskustelua ei johdettu millään teemoilla tai menetelmillä, vaan keskustelu oli vapaata. Raadissa oli paljon eri-ikäisiä osallistujia ja kysymyksiä oli mietitty etukäteen. Koska raadin aihepiiri oli määritetty etukäteen sivistys- ja kulttuuripalveluja koskevaksi, oli kaupungin edustajista vain kyseisistä palveluista vastaava henkilö paikalla. Valitettavasti kaikki kuntalaiset eivät olleet huomanneet tilaisuuden aihetta tai halusivat käyttää tilaisuuden hyväkseen kysymällä ja kommentoimalla myös muita kuin sivistys- ja kulttuuripalveluita koskevia asioita. Suurin osa kuntalaisten kommenteista oli huolestuneita kysymyksiä tulevaisuuden palveluista. Muutamat henkilöt olivat kuitenkin lähteneet rohkeasti miettimään ja ideoimaan, millaisia tulevaisuuden palvelut voisivat olla, miten jonkin liikuntapaikan käytettävyyttä ja viihtyisyyttä voisi lisätä pienin toimenpitein.

Kolmas havainnoitava tilaisuus oli Kehärata-hankkeessa vapaaehtoisille osallistujille järjestetty palvelumuotoilun työpaja. Työpajan tarkoituksena oli kutsua halukkaat koolle keskustelemaan ja ideoimaan Kehäradan palvelukehitystä. Työpajan teema oli ennalta määritelty koskemaan opastusta ja matkustajainformaatiota. Työpajaan osallistui sekä yksityishenkilöitä että alueen hallinnon ja yritysmaailman edustajia. Osallistujia oli vähäisesti. Selkeänä erona yleisötilaisuuteen ja kuntalaisraatiin oli työpajan alkupuheet ja menetelmät. Alkupuhe oli lyhyt eikä käsitteiden tai suunnitteluvaiheiden tasolle menty. Työpajan alussa kaikki esittelivät itsensä, jonka jälkeen

työskentely alkoi välittömästi. Työpajan teemaa, opastusta ja matkustajainformaatiota, työstettiin muutamien yksinkertaisten kysymysten ja esimerkkien avulla lyhyen aikaa. Ideoinnin jälkeen syntyneet ideat kerrottiin muille osallistujille ja ne samanaikaisesti kirjattiin ylös ja visualisoitiin ikään kuin yhteisiksi muistiinpanoiksi. Ajatus työn tueksi annetut aiheet, apukysymykset, kuvat opasteista ja matkustajainformaatista sekä intensiivinen tahti pitivät työn fokuksen oikeassa ja mielenkiinnon yllä. Työpajat tuottivat paljon materiaalia ja kehitysehdotuksia sekä viestiä eteenpäin siitä, mitkä asiat palvelun käyttäjät kokevat tärkeiksi.

5.4 Havainnot käytännön kokemuksista

Yhteissuunnittelu sopii periaatteessa kaikenlaiseen kehittämistyöhön, kun osallistujaryhmä on kohdennettu tavoitteisiin ja kehittämistyön kontekstiin sopivaksi ja sopivat menetelmät ovat valittu. Yhteissuunnittelulla voidaan selvittää palvelun osapuolten näkemyksiä, mutta on viime kädessä työtä hallinnoivan tahon asia, miten paljon eri osapuolten näkemykset työhön lopulta vaikuttavat ja mitä yhteissuunnittelun tuoksia viedään toteutukseen. Edellä esitettyjen esimerkihankkeiden, havainnoinnin ja tehtyjen haastatteluiden perusteella voidaan tehdä muutamia johtopäätöksiä yhteissuunnittelun soveltamisesta joukkoliikenteen kehittämiseen.

Edellä esitetyt konkreettiset esimerkit käytännön yhteissuunnittelusta ja palvelumuotoilusta ovat kaikki selkeitä ja tarveperäisiä kehittämiskohteita. Havainnoidut tilaisuudet edustavat sekä tarkoin rajattua, käytännönläheistä työtä että tulevaisuuteen tähtäävää suunnittelua. Käytännön esimerkkien ja havainnoinnin perusteella voidaan sanoa, että yhteissuunnittelu sopii etenkin palvelun ja toiminnan konkreettiseen kehittämiseen, mutta isojen kokonaisuuksien, tavoitteiden asetannan, toiminnan linjauksen, strategioiden ja suuntaviivojen laatiminen kuuluvat hallinnolle. Kun mittasuhteet kasvavat, konkretia ja läheisyys katoavat ja kehittämistyöhön on vaikeampaa tarttua. Esimerkiksi palvelutasotyöhön voi olla vaikeaa suoraan osallistaa matkustajia esimerkiksi työpajojen avulla, mutta sen sijaan liikennetarjonnan suunnittelussa tarpeiden kartoituksesta voi olla apua. Laajoihin asiakokonaisuuksiin, esimerkiksi tavoitteiden asetantaan, yhteistoimintaa voi soveltaa organisaation sisällä, jossa osapuolet tuntevat toiminnan kontekstin. Organisaation ulkopuolella yhteistyö laajoissa asiakokonaisuuksissa etenkin asiakkaiden kanssa voi jäädä ohueksi, koska riittävää tarttumapintaa ja paikallisuutta ei tunnisteta.

Ihmiset osallistuvat suunnitteluun, kun kehittämisessä on vahva paikallisuuden leima, kohde tuntuu paikalliselta ja työ on helppoa hahmottaa. Ihmiset lähtevät innokkaammin kehittämään vaikkapa oman työmatkareitin tai asuinalueen pysäkkejä tai vuorotarjontaa kuin viereisen kaupunginosan palveluja. Ihmiset saadaan innostumaan ja sitoutumaan hyvällä vuorovaikutuksella, avoimella tiedottamisella ja vastuun jakamisella. Osallistujille voi antaa pieniä tehtäviä ja vastuita, jotta mielenkiinto työhön säilyy ja oma panos koetaan tärkeäksi kokonaisuuden kannalta. Ihmisiltä saadaan aitoja mielipiteitä ja tietoa parhaiten erilaisilla haastatteluilla ja työpajoilla – eli menetelmillä, joissa vuorovaikutus on vahvaa.

Yhteissuunnittelu sopii palveluiden kehittämishankkeisiin, joissa näkemyksiä, käytätietoa ja kokemuksia tarvitaan, jotta palvelun käytettävyys ja palvelukokemus olisivat mahdollisimman hyviä. Kehittämistyössä menetelmät nousevat keskiöön, jotta osallistumisella saadaan kerättyä asiakkailta tarvittavaa aineistoa. Esimerkiksi matkustajien käytännön kokemuksia palvelusta tai sen osasta saa parhaiten selvitettyä

haastattelemalla ihmisiä paikan päällä. Työpajoista saadaan eniten irti, kun työpajat ovat hyvin suunniteltuja ja ne sisältävät helppoja ja nopeita, rajattuja tehtäviä kalvosulkeisten sijasta. Tehtävien tulee perustua jo tunnistettuihin haasteisiin, tarpeisiin tai palvelun osavaiheisiin. Keskustelulle, luovuudelle ja ajatuksille tulee antaa tarpeeksi aikaa. Jotta työn fokus saadaan pidettyä kehittämisessä ja mielenkiinto yllä, tulee työskentelyä ohjata ja rajata tehtävää kohden käytetty aika, jolloin työ fokusoi- tuu olennaiseen. Ensisijaista on keskittyä yhteen haasteeseen kerrallaan.

Useissa työpajoissa unohdutaan pitämään pitkiä alustuspuheita ja käsitteen määrittelyjä, mikä syö aikaa ja energiaa itse kehittämistyöltä. Työpajoissa tulee rohkeasti aloittaa heti palvelun kehittämistyöstä ja kertoa työn taustoista vain välttämättömimmät. Pitkät puheet ja käsitelostat vievät fokuksen lopulta hyvin yksinkertaiselta kehittämistyöltä. Yhteistoiminta vaatii, että osallistujat käyttävät ymmärrettävää kieltä. Mitä enemmän osallistujia on eri lähtökohdista (matkustajia, palveluntuottajia ja viranomaisia), sitä ymmärrettävämpää kielen tulee olla, jotta käsiteviidakko ei sumenna työn tarkoitusta.

Yhteissuunnittelun vaikutus näkyy kokonaisvaltaisesti palvelun kehittämisessä. Palvelua voidaan kehittää ensisijaisesti asiakkaalle asiakkaan näkökulmasta, mutta myös palveluntuottajan ja yrityksen työntekijöiden näkökulmasta. Parhaimmillaan yhteissuunnittelun tulokset heijastuvat yhtäaikaaisesti molemmille puolille, ja ilmenevät sekä asiakkaiden tyytyväisyydessä palveluun että palveluntuottajan liiketoiminnallisissa tavoitteissa ja työntekijöiden työtyytyväisyydessä. Mitä useampi toimija yhteissuunnittelussa on mukana, sitä hallitumpaa ja suunniteltua tulee kehittämisen olla. Yhteissuunnittelulla ei päästä hyviin tuloksiin, jos yhtenäistä ymmärrystä prosessista ei ole. Tilaajatahon tulee ymmärtää, että yhteissuunnittelu on myös palveluntuottajat resursseja vievä prosessi, jota ei voi täysin ulkoistaa. Yhteissuunnittelulla kehitetyn palvelun ei voida automaattisesti olettaa parantavan asiakkaan palvelukokemusta, sillä palvelukokemuksen syntyminen on vuorovaikutteinen tilanne. Esimerkiksi matkustaja ja kuljettaja luovat yhdessä miellyttävän matkan, jonka onnistuminen on kiinni molemmista. Vaikka palvelukonsepti olisikin luotu matkustajien tarpeita vastaavaksi, niin itse palvelutapahtuman onnistumisella on iso merkitys matkustajan palvelukokemuksen syntymisessä.

6 Joukkoliikenteen järjestäminen Suomessa

Suomessa joukkoliikennesektorin keskeisiä toimijoita ovat:

- Liikenne- ja viestintäministeriö (LVM)
- Liikennevirasto
- Joukkoliikenteen toimivaltaiset viranomaiset
- Muut kunnat
- Liikenteenharjoittajat

Joukkoliikennelaissa on määritelty 35 joukkoliikenteen toimivaltaista viranomaista. Toimivaltaisia viranomaisia ovat yhdeksän elinkeino-, liikenne-, ja ympäristökeskusta (ELY) ja edellä luetellut joukkoliikennelaissa mainitut 26 kunnallista viranomaista:

- Hyvinkään, Imatran, Kajaanin, Kemin, Kokkolan, Kotkan, Kouvolan, Lappeenrannan, Mikkelin, Rauman, Riihimäen, Rovaniemen, Salon, Savonlinnan, Seinäjoen ja Vaasan kaupungit
- Helsingin seudun liikenne -kuntayhtymä sekä Hämeenlinnan, Joensuun, Jyväskylän, Kuopion, Lahden, Oulun, Porin, Tampereen ja Turun kaupungit seudullisina kunnallisina viranomaisina

Joukkoliikennelaissa on määrätty joukkoliikenteen järjestämisestä. Joukkoliikenne järjestetään joko markkinaehtoisesti tai kilpailuttamalla. Joukkoliikenteen toimivaltaiset viranomaiset määrittävät alueellaan joukkoliikenteen palvelutason, myöntävät markkinaehtoiselle liikenteelle reitti- ja kutsujoukkoliikennelupia ja hankkivat sopimusliikennettä. Lisäksi kunnat voivat hankkia oman kuntansa sisäistä liikennettä. Liikennevirasto ohjaa ELY-keskuksia ja LVM muita toimivaltaisia viranomaisia. Liikenteenharjoittajat tuottavat liikennepalvelut. Seuraavassa on kuvattu tarkemmin eri osapuolten joukkoliikenteeseen liittyviä tehtäviä ja tavoitteita.

6.1 Liikenneviraston joukkoliikennetehtävät

Liikennevirasto mahdollistaa joukkoliikenteen palvelutason määrittelemisen koko maassa samalla tavalla ja sen vastuulla on kehittää ja koordinoida joukkoliikenteen valtakunnallista palvelukokonaisuutta. Liikennevirasto ohjaa ja koordinoi ELY-keskusten joukkoliikennetoimintaa sekä valtakunnallisia joukkoliikenteen kehittämishankkeita. Se päättää suurten ja keskisuurten kaupunkien joukkoliikenteen valtionavustuksen myöntämisestä sekä ELY-keskuksille jaettavista määrärahoista. Liikennevirasto valmistelee alueellisten valtionavustusten kiintiöinnit sekä tekee suurten ja keskisuurten kaupunkiseutujen valtionavustuspäätökset. Kasvavilla kaupunkiseuduilla Liikennevirasto osallistuu liikennejärjestelmätyöhön liittyvään joukkoliikenteen kehittämiseen. Toiminnallaan virasto vaikuttaa matkaketjujen sujuvuuteen osallistumalla matkakeskusten, asemien ja näihin liittyvän matkustajainformaation sekä liityntäliikenteen suunnitteluun yhdessä eri toimijoiden kanssa. Liikennevirasto vastaa myös joukkoliikenteen tietojärjestelmien kehittämisestä ja tilanseurannasta valtakunnallisella tasolla. (Liikennevirasto 2014b).

Alla olevassa taulukossa on luonnosteltu Liikenneviraston toimintaa ja sen tavoitteita jaotteleamalla toiminta neljään osaan: rahoitukseen, ohjaukseen ja koordinointiin, tietoon sekä kehittämiseen.

Taulukko 2. Liikenneviraston toiminta ja tavoitteet.

TOIMINTA	TAVOITTEET
Rahoitus	
<ul style="list-style-type: none"> • Talousarvion mukaisen joukkoliikenteen määrärahan jakaminen ELY-keskuksille • Suurten ja keskisuurten kaupunkiseutujen valtionavustuspäätökset • Joukkoliikenteen valtakunnalliset kehityshankkeet 	Tasapuolisuus, vaikuttavuus
Ohjaus ja koordinointi	
<ul style="list-style-type: none"> • ELY-keskusten ohjaus joukkoliikennetehtävissä ja yhtenäisten toimintatapojen luomisessa • Palvelutasomäärittelyjen ohjaus ja koordinointi • Kaukoliikenteen ja alueellisen joukkoliikenteen palvelutasomäärittelyjen seurannan prosessien kehittäminen • Uusien liikennehoitomallien ja sopimusmenetelmien kehittäminen ja hankinta • Joukkoliikenteen valtakunnallinen koordinointi • Kontaktit ja verkostoituminen toimivaltaisten viranomaisten ja alan toimijoiden kanssa 	<p>Varmistetaan peruspalvelutason toteutuminen ja toimiva joukkoliikenteen verkosto.</p> <p>Yhteiset toimintatavat, hyvien käytäntöjen levittäminen.</p>
Tieto	
<ul style="list-style-type: none"> • Maksu- ja infopalvelut, kuten yhtenäisen valtakunnallisen maksujärjestelmän kehittäminen • Matka.fi-järjestelmän isännöinti • Avoimen datan tarjoaminen joukkoliikenteen aikataulu- ja reittitiedoista palveluntarjoajille • Valtakunnallinen joukkoliikenteen tarjonnan ja kysynnän seuranta 	<p>Matkustajan ja viranomaisten tietopalvelun parantaminen.</p> <p>Uusien palvelujen mahdollistaminen (yksityinen sektori).</p>
Kehittäminen	
<ul style="list-style-type: none"> • Kaupunkiseuduilla osallistuminen liikennejärjestelmätyöhön liittyvään joukkoliikenteen kehittämiseen • Matkakeskusten, asemien ja näihin liittyvän matkustajainformaation, pysäkkien sekä liityntäliikenteen suunnittelu yhdessä eri toimijoiden kanssa • Matkaketjujen solmukohtien ja vaihtojen sujuvuus 	<p>Yhtenäisen joukkoliikennejärjestelmän luominen.</p> <p>Joukkoliikenteen roolin nostaminen liikennejärjestelmässä.</p> <p>Houkuttelevuuden parantaminen.</p>

6.2 Muiden joukkoliikenneviranomaisten tehtävät

Liikenne- ja viestintäministeriö vastaa kansallisen joukkoliikenteeseen liittyvän lainsäädännön valmistelusta ja antaa siihen liittyvää ohjausta. Ministeriö myös vastaa valtakunnallisen joukkoliikenteen palvelutason määrittämisestä sekä joukkoliikenteen valtion rahoituksesta. LVM on toimivaltainen viranomainen junaliikenteessä. (Liikennevirasto 2014b).

ELY-keskukset huolehtivat osaltaan joukkoliikennepalveluiden saatavuudesta ja luovat edellytykset joukkoliikenteen toimivuudelle ja sujuvuudelle. ELY-keskukset hoitavat maanteiden joukkoliikenteeseen liittyviä hankinta-, lupahallinto-, suunnittelu- ja rahoitustehtäviä sekä joukkoliikenteen toimintaympäristön kehittämistehtäviä sekä määrittävät alueellaan joukkoliikenteen palvelutason. ELY-keskukset edistävät joukkoliikennematkustusta myös rahoittamalla kaupunki-, seutu- ja työmatkalippuja sekä myöntämällä valtionavustusta kunnille paikallis- ja palveluliikenteisiin sekä joukkoliikenteen kehittämishankkeisiin. ELY-keskukset luovat maanteillä myös fyysiset edellytykset joukkoliikenteen toimivuudelle ja sujuvuudelle. Tähän sisältyvät maanteiden linja-autopysäkit ja katokset varusteineen, liityntäalueet, joukkoliikennekaistat ja valoetuuudet sekä näiden huolto ja kunnossapito. (ELY 2014).

Kunnalliset joukkoliikenteen toimivaltaiset viranomaiset vastaavat oman alueensa joukkoliikennepalvelujen palvelutason määrittelystä, toimivat lupaviranomaisina ja hankkivat sopimusliikennettä (paikallis-, seutu- tai palveluliikennettä). Tämän liikenteen järjestämiseen tarkoitusta varten kunnalliset viranomaiset saavat valtionapua. Seudullisten kunnallisten joukkoliikenteen toimivaltaisten viranomaisten tehtävistä vastaa joko kuntayhtymä tai alueen isäntäkaupungin vetämä (joukkoliikenne-) lautakunta tai jaos. Kunnat luovat katuverkolla myös fyysiset edellytykset joukkoliikenteen toimivuudelle ja sujuvuudelle. Tähän sisältyvät muun muassa katuverkon linja-autopysäkit ja katokset varusteineen, liityntä-alueet, joukkoliikennekaistat ja valoetuuudet sekä näiden huolto ja kunnossapito. Kaikille matkustajille tarkoitetun avoimen joukkoliikenteen järjestäminen ei ole kuntien lakisääteinen tehtävä, vaan kunnat voivat oman harkintansa mukaan osallistua sen rahoitukseen ja suunnitteluun. (Liikennevirasto 2014b).

Joukkoliikenteen palveluja tuottavat junaliikenteessä VR ja bussiliikenteessä tuhat liikenteenharjoittajat markkinaehtoisesti tai sopimusliikenteenä. Liikenteenharjoittajat tuottavat liikennepalvelut ja vastaavat markkinaehtoisen liikenteen suunnittelusta. Joukkoliikenneläissa edellytetään, että liikenteenharjoittajat määrittelevät liikennepalvelujensa laadun ja valvovat myös sen toteutumista. Laatulupauksessa tulee määritellä vähintään tarjottavat liikennepalvelut, palveluista sekä niiden muutoksista ja peruutuksista tiedottaminen, käytössä olevat liput ja niiden hinnat, informaatio- ja lippujärjestelmiin kuulumisen, käytössä olevat ajoneuvot sekä niiden vastustelu ja esteettömyys, asiakastyytyvyyden mittaaminen, valitusten käsittely, hinnan palautus, sopimuksen purku ja vahingonkorvaukset, vammaisten ja liikuntarajoitteisten matkustajien käytettävissä olevat palvelut ja heidän avustamisensa ja siitä tiedottaminen, sekä muu eri väestöryhmien tarpeiden huomioon ottaminen.

6.3 Toimijoiden välinen yhteistyö

Toimijoiden välistä yhteistyötä edellytetään joukkoliikennelaissa ja laissa Liikennevirastosta (2§). Viranomaisten tulee muun muassa määrittää toimivalta-alueensa joukkoliikenteen palvelutaso tarpeellisilta osin viranomaisten, kuntien ja maakuntaliittojen keskinäisenä yhteistyönä. Myös liikennejärjestelmän ylläpito ja kehittäminen tulee tehdä toimijoiden yhteistyönä. Yhteistyön tavoitteena on, että matkustajille on tarjolla toimiva ja yhtenäinen joukkoliikenteen verkosto, mutta myös liikennepalveluja tarjoaville yrityksille on olemassa hyvät liiketoimintaedellytykset ja toimivat markkinat (Liikennevirasto 2014a). Joukkoliikenteen osalta Liikenneviraston yhteistyökanavia on kuvattu lyhyesti seuraavassa.

6.3.1 Yhteistyö viranomaisten kesken

Tärkeä joukkoliikenteen kehittämisen yhteistyöfoorumi on Joukkoliikenteen toimijoiden yhteistoiminta-ryhmä (JOUSI-ryhmä), joka muun muassa määrittelee joukkoliikenteen valtakunnalliselle kehittämiselle vision ja kehittämislinjaukset. Yhteistoimintaryhmässä ovat edustettuina Liikenneviraston ohella LVM, suuret ja keskisuuret kaupungit, VR, Kuntaliitto, Linja-autoliitto ja sopimusliikenteenharjoittajat, Paikallisliikenneliitto sekä TVV lippu- ja maksujärjestelmä Osakeyhtiö. (Liikennevirasto 2014b).

ELY-keskusten ja Liikenneviraston joukkoliikenteestä vastaavien henkilöiden yhteistyökanava on joukkoliikenneverkosto. Joukkoliikenneverkosto on tärkein ELYjen ja Liikenneviraston välinen yhteistyö- ja tiedonvaihtokanava. Joukkoliikenneverkosto kokoaa ELYjen ja Liikenneviraston joukkoliikenneasiantuntijat kuukausittain käsittelemään joukkoliikennetehtäviin liittyviä asioita. Verkoston kautta Liikennevirasto ohjaa ELY-keskuksia ja ELY-keskukset voivat keskenään myös keskustella, neuvoa ja tukea toistensa toimintaa.

Liikenne- ja viestintäministeriöllä ja toimivaltaisilla viranomaiskaupungeilla on oma yhteistyöfooruminsa Liikenneviraston ja ELY-keskusten kaltaisesti. Yhteistyöfoorumissa on edustettuina toimivaltaisten viranomaisten joukkoliikenteen yhdyshenkilöt. LVM myös osallistuu suurten kaupunkiseutujen liikennejärjestelmäsuunnitteluun ja liikennejärjestelmätyöhön tuoden suunnitteluun strategisen näkemyksen.

Joukkoliikenteen lippu- ja maksujärjestelmä Oy (LMJ) on kuntien ja valtion omistama osakeyhtiö, joka tarjoaa jatkossa lippu- ja maksujärjestelmäpalveluita yli 20 kaupunkiseudulla ympäri Suomea. Yhtiön tehtävänä on toteuttaa lippu- ja maksujärjestelmäkokonaisuus sekä toimia palveluntuottajana. Yhtiö vastaa myös järjestelmän ja palveluiden jatkokehitystyöstä hallituksensa linjausten mukaisesti. Osakeyhtiön osakkaita ovat kuntien toimivaltaiset viranomaiset sekä Liikennevirasto. (LMJ 2014).

Suomen Paikallisliikenneliitto ry on joukkoliikenteen järjestämisestä vastaavien kaupunkien ja kaupunkiseutujen viranomaisten joukkoliikenteen yhteistyö- ja edunvalvontajärjestö. Liiton tärkeimmät toiminta-alueet ovat vaikuttaminen julkiseen valtaan päin paikallisliikenteen kannalta tärkeissä kysymyksissä sekä joukkoliikennetiedouden ja ammattitaidon syventäminen. Paikallisliikenneliiton palveluihin kuuluu julkaisujen, suunnitteluohjeiden sekä koulutustilaisuuksien tuottaminen ja järjestäminen. (Paikallisliikenneliitto 2014).

6.3.2 Yhteistyö palveluntuottajien kanssa

Ymmärrys yhteistyöstä ja asiakaslähtöisyydestä palveluntuottajien näkökulmasta painottuu selkeästi palvelutapahtumaan ja vähemmän tarjonnan suunnitteluun. Yritykset vastaavat itsenäisesti palvelutapahtumasta, joten toimintaa voidaan ja kannattaa kuvata asiakaslähtöiseksi, vaikka asiakaslähtöisyyden elementit ja yhteistyökeinot puuttuisivatkin. Yhteistyön tekeminen niin viranomaisten kanssa kuin muiden yritysten kesken jää palveluiden suunnittelussa taka-alalle, eikä yhteistyötä koeta osana asiakaslähtöistä toimintaa. Ajatukset perustuvat kokemuksiin joukkoliikenteen suunnittelusta ja kehittämisestä, joita on täydennetty muutamien yritysten edustajien haastatteluilla (liite 4). Haastattelun kolme teemaa käsittelivät 1) asiakaslähtöisyyttä, 2) tiedonkeräämistä sekä 3) yritysten kuulemista ja sen organisointia (ks. liite 3). Haastatteluiden tuloksia käsitellään anonyymisti: vastaukset ja niiden herättämät ajatukset ovat upotettu mukaan selvityksen menetelmäehdotuksiin. Haastatteluiden keskeisimmistä tuloksista teemoittain on tässä lyhyt yhteenveto.

1) Yrityksen asiakaslähtöisyys. Yritykset saavat palautetta toiminnastaan matkustajilta ensisijaisesti puhelimitse, yrityksen Internet-sivujen palautekanavan kautta tai sähköpostitse. Yritykset käsittelevät palautteet eri tavoin. Yrityksestä riippuen palautteet käsitellään sisäisesti palavereissa, tiimeissä tai ns. palautepäivinä. Kuljettajille suunnatut palautteet yleensä viedään suoraan kuljettajalle tiedoksi. Palautteisiin pyritään reagoimaan jollakin tavalla, mutta matkustajilta saaduissa palautteissa on myös sellaisia yksittäisiä toiveita, joihin ei ole mahdollisuutta vastata (esimerkiksi lipun hinnat tai jonkin reitin vuorotarjonta). Markkinaehtoisessa liikenteessä ja tilausliikenteessä matkustajien palautteet ja niihin reagoiminen nähtiin toiminnan elinehdoksi, mutta keinot mitä ilmeisimmin puuttuvat. Sopimusliikenteessä taas palautteisiin reagoiminen on viranomaisen vastuulla. Kunnilta tai muilta sidosryhmiltä palautetta tulee harvemmin. Isommissa yrityksissä on resursseja tehdä omia asiakastutkimuksia esimerkiksi teettämällä asiakashaastatteluita. Pienemmissä yrityksissä ei kuitenkaan ole resursseja tehdä erillisiä tutkimuksia tai tutkimuksien tekemistä ei ole koettu muiden palautekanavien lisäksi tarpeelliseksi. Haastateltavat mielsivät asiakaslähtöisyyden ennen kaikkea asenteeksi ja toimintatavaksi, jota voidaan edistää ja ylläpitää esimerkiksi koulutuksien avulla. Yksikään vastaaja ei kuitenkaan kertonut asiakastiedon systemaattisesta hyödyntämisestä tai muista käytännön toimintamalleista, joiden taustalla selkeästi olisi ollut asiakastieto.

2) Liikennevirasto asiakastiedonkerääjänä. Liikenneviraston asiakastutkimukset olivat joissakin määrin tuttuja haastatelluille, osa oli niihin vastannut. Erilaisia tutkimuksia ja kyselyitä tulee palveluntuottajille ja heidän edustajilleen paljon. Tutkimukset tulisi olla aiheen tai vaikuttavuuden puolesta niin hyvin markkinoituja, että vastaaja haluaa käyttää aikaansa vastaamiseen. Pienissä yrityksissä on korkeampi kynnyks vastata useisiin kyselyihin. Kukaan ei halua käyttää aikaansa ns. nollatutkimuksiin, joissa käytännöntoteutus uupuu. Aito kehittäminen koetaan kuitenkin hyväksi ja sellaisiin kyselyihin mielellään myös vastataan. Tietynlaisesta valtakunnallisesta tiedosta on hyötyä myös yrityksille. Esimerkiksi liikkumisen trendit, matkustajien käyttäytyminen ja valinnat, matkaketjut sekä joukkoliikennetehtävien käytännön apu ja käytäntöjen yhtenäistäminen koettiin yrityksiensä näkökulmasta hyödyllisiksi tiedoiksi. Tiedonkeruussa korostettiin tutkimuksellista otetta. Sen sijaan Liikenneviraston rooli tiedonkerääjänä herätti ajatuksia ja vastauksissa pohdittiin myös sitä, kuka on Liikenneviraston asiakas eli kenen tieto virastolle on merkityksellistä. Sopimusliikenteen osalta esitettiin, että tiedonkerääjänä toimisivat ELY-keskukset ja toimivaltaiset viranomaiset. Markkinaehtoisessa liikenteessä yritys voisi toimittaa tiedot liikentees-

tä vastaavalle viranomaistaholle. Liikenneviraston tehtäväksi jäisi tietojen koostaminen, erilaisten yhteenvedojen tekeminen ja koordinointi. Toisaalta kaikki eivät nähneet tarpeelliseksi, että valtionhallinto ylipäättensä kerää sellaista tietoa yritysten taholta, joka liittyy yritysten liiketoimintaan.

3) Yritysten kuuleminen ja sen organisointi joukkoliikenneasioissa. Haastateltavien mukaan yritysten vuorovaikutuksen kanavat ovat vähentyneet ja vaikutusmahdollisuudet heikentyneet. Asiasta riippuen tulee miettiä, onko yksittäisten yritysten kuuleminen järkevin menetelmä vai voisiko näkemykset kerätä kootummin. Yritysten vankkaa kokemusta tulisi kuitenkin arvostaa ja hyödyntää. Yhteistyö-/vuorovaikutusfoorumi on tarpeellinen etenkin alueellisesta näkökulmasta, mutta myös valtakunnallisen tiedon tärkeys tiedostettiin ainakin joissakin teemoissa. Neuvottelupäivien, työpajojen ym. kokoontumisten kaltaiset yhteistyömenetelmät ovat hyviä. Yhteistyössä avainsanana ovat avoimuus ja aito halu kehittää toimintaa. Yhteistyöstä on hyötyä sekä yrityksille että hallinnolle. Valtionhallinnolla ei ole käytännöntietoa ilman yrityksiä eikä yrityksillä resursseja ilman hallintoa. Toki hedelmällisestä yhteistyöstä on muutakin hyötyä asiakaslähtöisessä kehittämistyössä. Yhteistyöllä voidaan yhtenäistää käytäntöjä eri puolilla Suomea, viedä asiakaslähtöistä asennetta eteenpäin, antaa apua ja neuvoja eri asioissa ja muutenkin luoda yhtenäistä kehittämiskulttuuria. Yhteistyöfoorumeissa tärkeää on säännöllisyys ja jatkuvuus. Lopulta hyvä palvelu näkyy asiakkaan tyytyväisyydessä. Asiakkaalla on tärkeä rooli houkuttelevan joukkoliikennepalvelun kehittämisessä.

7 Liikenneviraston strategia ja asiakastieto

Liikenneviraston toimintaa on tarkasteltu asiakaslähtöisyyden näkökulmasta. Olen-
naista asiakaslähtöisessä työssä on tahtotila ja strategia, jonka mukaan toimintaan.
Liikenneviraston uuden, vuoden 2014 alussa julkaistun strategian liityntäpinnat yhteis-
suunnitteluun ovat tuotu seuraavassa esiin. Liityntäpintaa yhteissuunnitteluun on
paljon, joten aika yhteissuunnittelun soveltamiseen Liikenneviraston toimintaan on
otollinen. Yhteissuunnittelun tueksi tarvitaan säännöllisesti kerättävää asiakastietoa
palveluiden tilasta. Tästä näkökulmasta on tarkasteltu Liikenneviraston teettämiä,
joukkoliikenteeseen liittyviä asiakastutkimuksia. Tarkastelun taustalla on pohdinta,
miten asiakastieto ja tiedonkeruu tukisivat yhteissuunnittelun hyödyntämistä.

7.1 Strategia yhteissuunnittelun näkökulmasta

Liikenneviraston (2014a) tehtävänä on toiminta-ajatuksen mukaisesti mahdollistaa
toimivat, tehokkaat ja turvalliset matkat ja kuljetukset. Toiminta-ajatus määrittää vi-
raston olemassaolon tarkoituksen ja luo perustan strategialle. Strategia toimii johta-
misen välineenä, ohjaa pitkäjänteistä toiminnan suunnittelua ja luo punaisen langan
suunnitelmalliselle kehittämistoiminnalle. Liikenneviraston uusi strategia julkaistiin
11.2.2014. Se tähtää vuoteen 2025 ulottuvan vision "Fiksut väylät ja älykäs liikenne –
sinua varten" kuvaaman tavoitetilän saavuttamiseen. Neljä strategista päämäärää
toimivat perusteena päätöksille ja teoille, joita vision suuntaan askeltaminen edellyt-
tää. Strategiset päämäärät ovat:

1. Toimivat kuljetusreitit edistävät kilpailukykyä
2. Liikkuminen on turvallista ja helppoa
3. Toimintamme on vastuullista, tehokasta ja innovoivaa
4. Liikennevirasto on osaavien ihmisten erinomainen työpaikka

Jokaiselle strategiselle päämäärälle on laadittu kuvaus tavoitteista ja toimintaa oh-
jaavista painotuksista. Strategisista päämääristä etenkin toisella ja kolmannella voi-
daan vaikuttaa tarjottaviin joukkoliikennepalveluihin. Strategiassa korostuu selkeästi,
että toiminnan tavoitteena ovat yhteissuunnittelua korostavat asiat, kuten asiakas-
lähtöisyys, vahva yhteistyö ja rohkea kokeilukulttuuri. Nämä painottuvat vielä myö-
hemmin esiteltävissä toimialojen strategioissa.

Strategian tavoitteena on, että toimivat kuljetusreitit edistävät kilpailukykyä. Tehok-
kailla ja täsmällisillä kuljetusketjuilla taataan Suomen kilpailukyvyyn edellytykset.
Työn taustalla ovat elinkeinoelämän palvelutarpeet, jotka ohjaavat valintoja. Virasto
tarjoaa tietoa liikenteestä ja väylistä yritysten toimintaedellytysten parantamiseksi.
Se myös huolehtii kuljetusketjujen sujuvuudesta yhteistyössä alan toimijoiden kans-
sa. Liikkumisen tulee myös olla turvallista ja helppoa. Viraston toiminnalla mahdolli-
setaan ennakoitavat matkat ja varmistetaan väylien sekä matkaketjujen toimivuus.
Kaupungeissa ja kaukoliikenteessä joukkoliikenne on liikkumisen ykkösvaihtoehto ja
haja-asutusalueilla julkisen liikenteen palvelut tarjotaan valtion ja kuntien yhteis-
työnä. Liikennevirasto on aktiivinen toimija uusien liikenteen ja liikkumisen palvelui-
den luomisessa.

Liikenneviraston toiminnan tulee olla vastuullista, tehokasta ja innovoivaa. Liikennevirastossa tehdään valintoja kestävän liikenteen ja liikkumisen sekä yhteiskunnan hyväksi hyödyntämällä monipuolista keinovalikoimaa. Toiminta pohjautuu rajat ylittävään yhteistyöhön ja tiedon tehokkaaseen hyödyntämiseen. Avoin innovointi ja kokeilut tukevat uusien toimintatapojen ja palveluiden ketterää kehittämistä. Liikenneviraston tavoitteena on olla osaavien ihmisten erinomainen työpaikka. Virastossa arvostetaan henkilöstöä ja saavutuksia. Johtaminen ja asiantuntijatyö ovat avointa ja vuorovaikutteista ja työyhteisön hyvinvoinnista vastataan yhdessä. Osaamisen ja parhaiden käytäntöjen hankinnassa ja jakamisessa hyödynnetään tehokkaasti kansallisia ja kansainvälisiä verkostoja.

Liikenneviraston strategia jakautuu neljään toimialaan:

1. toiminnan ohjaus
2. hankkeet
3. väylänpito
4. liikenne ja tieto

Toimialojen strategiat muodostavat kokonaisuuden, joka on osa Liikenneviraston strategiaa, ja jotka konkretisoivat Liikenneviraston yhteisiä strategisia päämääriä lähemmäs tekemistä eli askeleen tarkemmalle tasolle. Toimialojen strategiat ohjaavat toimialan toiminnansuunnittelua ja tavoitteiden asetantaa eri aikajäniteillä. Ne sisältävät tavoitteita, jotka edellyttävät aktiivista vuorovaikutusta ja yhteistyötä yli toimialarajojen. Seuraavassa on toimialojen strategioista valittu lähempään tarkasteluun ne strategiset painotukset, joilla on liittymäpintaa yhteissuunnittelun ja asiakaslähtöisyyden sekä joukkoliikennepalveluiden kehittämisen kanssa.

Toiminnan ohjauksessa on tavoitteena, että Liikennevirastossa tunnistetaan kyvykkyudet. Kyvykkyys muodostuu ihmisistä ja osaamisesta, toiminnan prosesseista ja toimintamalleista sekä teknologiasta ja tiedosta. Toimialan kehitystä tuetaan mahdollistamalla palveluntuottajien innovointi. Yhteistyö muun valtionhallinnon kanssa on avointa. Suunnittelulla parannetaan liikennejärjestelmän toimivuutta kestävästi, monipuolista keinovalikoimaa hyödyntämällä ja yhteistyössä sidosryhmien kanssa. Palvelut suunnitellaan siten, että ne vastaavat mahdollisimman hyvin asiakkaiden ja yhteiskunnan odotuksia ja tarpeita. Tavoitteena on ennakoida asiakastarpeiden ja toimintaympäristöjen muutokset ja vaikuttaa niihin.

Hankkeissa toiminta on aloitteellista uusien yhteistyö- ja rahoitusjärjestelyjen ehdottamisessa. Hankinnan avulla varmistetaan tehokkuus, tuottavuuden kasvattaminen ja yhteistyön toimivuus koko toimitusketjussa. Palveluntuottajia kannustetaan luomaan uusia innovaatioita ja kehittymään. Asiantuntemusta annetaan suunnittelun kustannusarvioiden laadintaan ja ratkaisuihin. Toteutuneiden hankkeiden jälkiarviointia kehitetään. Liikennevirastossa huolehditaan, että palveluiden tuottajat toimivat vastuullisesti ja eettisesti. Tavoitteena on rakentaa tulevaisuutta aktiivisella yhteistyöllä ja rohkealla kokeilukulttuurilla.

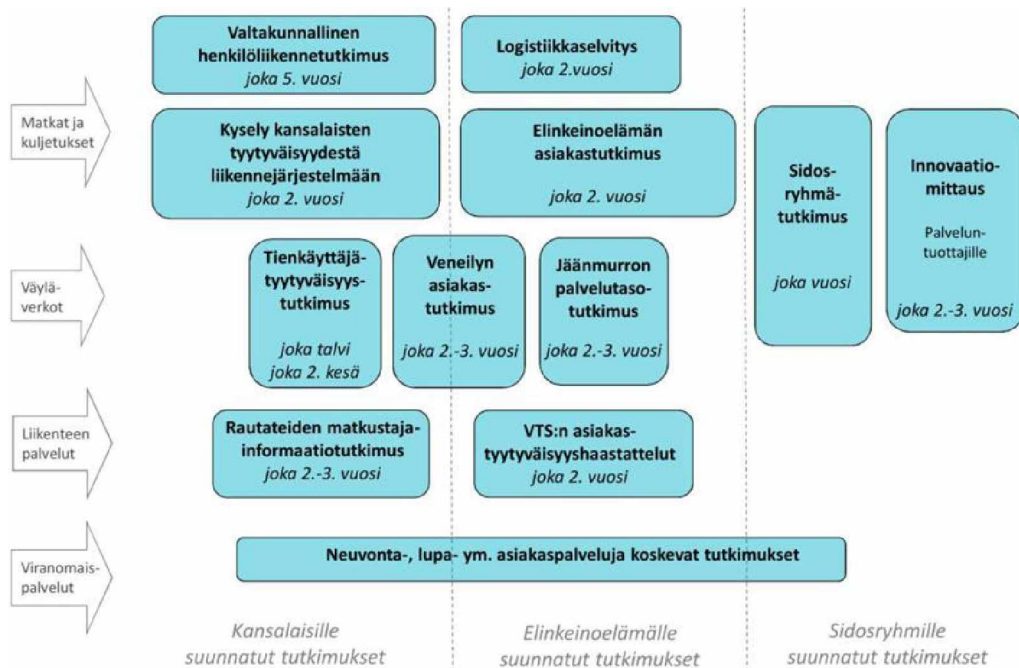
Liikenteessä ja tiedossa tavoitteena on, että liikkuminen on helppoa yli liikennemuotojen. Kansalaisilla ja elinkeinoelämällä on käytössään tarpeitaan vastaavat, korkealuokkaiset liikenteen palvelut, jotka kohdennetaan sinne, missä on suurin vaikuttavuus esimerkiksi turvallisuuden ja liikkumisen helppouden näkökulmasta. Palveluja tarjotaan monikanavaisesti hyödyntämällä uusinta teknologiaa. Joukkoliikenne on kokonaisuutena toimiva, tehokas ja luotettava kulkutapavaihtoehto. Tiedot ovat kaikkien saatavilla avoimesti ja avattu tieto luo uusia palveluita, innovaatioita ja liike-

toimintaa. Liikkujat, kuljetusvälineet ja älykäs infrastruktuuri tuottavat liikenne- ja olosuhdetietoa. Osallistamme asiakkaita uudelleenlaiseen tiedonkeruuseen ja palvelun- tuotantoon. Tietoa analysoidaan, yhdistetään ja hyödynnetään laajasti ja ennakoivas- ti toiminnassa. Julkisen ja yksityisen sektorin yhteistyön toimintamallit mahdollista- vat uusia palveluita asiakkaalle nopeasti ja tehokkaasti. Palveluja luodaan yhdessä asiakkaiden ja kehittäjäyhteisöjen kanssa. Rajat ylittävällä viranomaisyhteistyöllä tehostamme toimintaa ja parannamme asiakkaiden saamaa palvelua. Liikenneviras- ton tavoitteena on olla uusien palvelujen syntymisessä aktiivinen toimija, mahdolis- taja ja vauhdittaja. Toimintaa kehitetään systemaattisesti ja uusia palveluja ja toimin- tamalleja kokeillaan rohkeasti.

7.2 Asiakastutkimukset joukkoliikenteen näkökulmasta

Perinteinen asiakastiedon keräämisen kanava on erilaiset asiakaskyselyt tai asiakas- tutkimukset, joihin tietoa on kerätty erilaisin Internet- ja puhelinkyselyin. Liiken- nesektorilla tehdään laajasti erilaisia asiakas- ja sidosryhmätutkimuksia ja Liikenne- virastolla on tutkimusten teettämisessä keskeinen rooli. Tässä selvityksessä tarkas- tellaan tutkimuksia joukkoliikenteen näkökulmasta.

Valtakunnallinen henkilöliikennetutkimus tehdään joka viides vuosi ja siinä tutkitaan liikkumista eri kulkutavoilla. Viimeisin henkilöliikennetutkimus on vuodelta 2010– 2011. Joka toinen vuosi tehtävä logistiikkaselvitys tehdään Liikenne- ja viestintämi- nisteriön ja Liikenneviraston yhteisenä tutkimuksena. Logistiikkaselvitys on laadittu vuodesta 2006 lähtien. Sidoryhmätutkimus ja innovaatiomittaus laaditaan Liikenne- viraston sisäisenä tutkimuksena ja niillä tutkitaan eri sidoryhmien ja palveluntuotta- jien näkemyksiä. Muut alla olevan kuvan asiakas- ja sidoryhmätutkimukset ovat Li- ikenneviraston teettämiä. Näistä asiakkaille suunnattuja tutkimuksia ovat liikenne- järjestelmää koskeva kysely kansalaisille sekä elinkeinoelämän asiakastutkimus. Niil- lä selvitetään asiakkaiden tyytyväisyyttä ja arvostuksia yli kulkumuotorajojen. Tien- käyttäjätyytyväisyyskysely, jäänmurron palvelutasotutkimus ja rautateiden matkusta- jainformaatiotutkimus ovat esimerkkejä yhteen kulkumuotoon kohdistuvista tutki- muksista. (Liikennevirasto 2013a).



Kuva 3. Liikenneviraston asiakas- ja sidosryhmätutkimukset (Liikennevirasto 2013f).

Joukkoliikenteeseen liittyviä asioita käsitellään useammassakin Liikenneviraston tutkimuksessa eri laajuudessa sekä matkustajien että palveluntuottajien näkökulmista. Joukkoliikenteeseen liittyviä tekijöitä matkustajien näkökulmasta käsitellään esimerkiksi valtakunnallisessa henkilöliikennetutkimuksessa sekä rautateiden matkustaja-informaatiotutkimuksessa. Tärkein joukkoliikenteen asiakastiedon lähde on kuitenkin kysely kansalaisten tyytyväisyydestä liikennejärjestelmään, jossa joukkoliikenteen palvelutasotekijöitä arvioidaan laajasti kansalaisten näkökulmasta. Tällä hetkellä tärkein kanava, jolla henkilökuljetuspalveluiden tuottajien mielipiteitä saadaan selvitettyä, on elinkeinoelämän asiakastutkimus. Elinkeinoelämän asiakastutkimuksen luonteesta ja fokuksista johtuen palveluntuottajien näkemyksiä joukkoliikenteen palveluista ja kehittämisestä ei kuitenkaan kyeta kuulemaan kovin kattavasti.

Asiakastutkimusten haasteena on se, miten tutkimusten tuloksia pystytään käytännössä hyödyntämään. Tällöin on oleellista, että osataan kysyä oikeat kysymykset ja että nämä kysymykset mittaavat asioita, joihin Liikennevirasto pystyy vaikuttamaan suoraan tai välillisesti.

7.2.1 Kysely kansalaisten tyytyväisyydestä liikennejärjestelmään

Kysely kansalaisten tyytyväisyydestä liikennejärjestelmään teetetään joka toinen vuosi. Viimeisin selvitys on vuodelta 2013 (Liikennevirasto 46/2013 Kansalaisten tyytyväisyys liikennejärjestelmään ja matkaketjuihin). Kyselytutkimuksen tavoitteena on ollut tuottaa tietoa matka- ja kuljetusketjujen palvelutasosta sekä liikennejärjestelmästä kokonaisuutena Liikennevirastolle ja sen sidosryhmille.

Kyselytutkimus toteutettiin Internet- ja postikyselyinä touko-kesäkuussa 2013. Kysymys lomakkeet olivat muutoin Internet- ja postikyselyissä samanlaiset, mutta Internetkyselyssä oli mahdollista antaa vapaata palautetta liikennejärjestelmästä. Otokseen valittiin yhteensä 13 942 henkilöä seitsemästä alueryhmästä. Tutkimukseen osallistui 3 851 henkilöä, jolloin kokonaisvastausprosentiksi muodostui 27,6. Tutki-

muksen perusjoukkoon kuuluivat Manner-Suomessa asuvat 15 vuotta täyttäneet henkilöt. Kysymyslomake oli erilainen Helsingin seudulla ja muualla Suomessa. Tutkimuksen otos valittiin alueryhmätasoitettuna otantana seitsemästä alueryhmästä, jotka koostuivat erikokoisista kaupunkiseuduista:

- pääkaupunkiseutu
- muu Uusimaa tai Riihimäen seutu
- Tampereen, Turun, Oulun ja kaupunkiseudut
- Jyväskylän, Kuopion, Lahden ja Porin kaupunkiseudut
- 40 000–90 000 asukkaan kaupunkiseudut
- 20 000–40 000 asukkaan kaupunkiseudut
- alle 20 000 asukkaan muut kunnat

Tutkimukseen osallistujia pyydettiin arvioimaan tyytyväisyytään liikenneolosuhteisiin sekä liikkumisen palvelutasotekijöihin. Tyytyväisyyttä liikenneolosuhteisiin tarkasteltiin yleisellä tasolla, tyytyväisyytenä liikkumisen palvelutasoon eri matkaryhmissä (työ ja opiskelu sekä muut matkat) sekä tyytyväisyytenä liikkumisen palvelutasoon omalla asuin seudulla ja pitkillä matkoilla. Tyytyväisyyttä liikkumisen palvelutasoon omalla asuin seudulla ja pitkillä matkoilla tarkasteltiin lisäksi eri liikkumis-
muotojen näkökulmasta.

Liikenneolosuhteiden osalta työ- ja opiskelumatkoilla sekä muilla matkoilla (vapaa-aika ja asiointi) arvioitiin kulkutavan valinnan mahdollisuutta, matkan helppoutta ja sujuvuutta sekä matka-ajan ennakoitavuutta. Liikkumisen palvelutasotekijöiden osalta arvioitiin liikkumisen mukavuutta, turvallisuutta, helppoutta, matka-aikaa ja sen ennakoitavuutta, hallittavuutta, yhteyden olemassaoloa sekä hintaa. Joukkoliikenteen osalta edellä mainitut palvelutasotekijät olivat vielä täsmennetty, omalla asuin seudulla ja pitkillä matkoilla kuitenkin hieman eri tavoin:

- mukavuus: pysäkkien / asemien kunto ja varustelu
- turvallisuus: liikenneturvallisuus, muu turvallisuuden tunne
- helppous: esteettömyys kulkuneuvossa ja pysäkillä / asemalla, lipun hankinnan helppous, vaihto joukkoliikennevälineestä toiseen, pitkillä matkoilla lisäksi pysäköinti asemalla
- matka-aika ja sen ennakoitavuus: matka-aika, aikataulussa pysyminen, häiriö- ja poikkeustilanteista tiedottaminen
- hallittavuus: tiedon saaminen reiteistä, aikatauluista ja hinnoista; pitkillä matkoilla opastus ja viitoitus pysäkeillä / asemilla
- yhteyden olemassaolo: joukkoliikenneyhteyksien olemassaolo, taksipalveluiden saatavuus ja laatu, kävely- tai pyöräily-yhteys pysäkille / asemalle, linjojen ja reittien sopivuus, etäisyys pysäkille / asemalle, aikataulut ja vuoroväli ruuhka-aikoina, aikataulut ja vuoroväli iltaisin ja viikonloppuisin. Pitkillä matkoilla joukkoliikenneyhteyden ja jatkoyhteyden olemassaolo, paikallisjoukkoliikenneyhteydet asemalle, aikataulujen sopivuus
- hinta: lippujen hinnat

Edellä mainittuja palvelutasotekijöiden täsmennyksiä arvioitiin lisäksi joukkoliikenteen osalta sekä paikallisjoukkoliikenteen että pitkänmatkaisen linja-autoliikenteen näkökulmista.

Tutkimuksen tuloksia hyödyntämällä on mahdollista muodostaa näkemys yleisellä tasolla ja alueryhmittäin liikkujien ongelmista erilaisilla matkoilla omalla asuinseudulla ja pitkillä matkoilla (yli 100km) sekä tyytyväisyydestä eri kulkutapojen palvelutasotekijöihin erilaisissa liikkumisympäristöissä. Tuloksista on myös laadittu jokaiselle ELY-keskukselle kutakin aluetta kuvaavat faktakortit, joissa tyytyväisyys palvelutasotekijöihin on esitetty kulkutavan mukaan omalla asuinseudulla ja pitkillä matkoilla. Lisäksi kulkutavoista on tehty omat faktakortit, joissa tulokset on jaoteltu tutkimuksen alueryhmien mukaisesti.

7.2.2 Rautateiden matkustajainformaatiotutkimus

Rautateiden matkustajainformaatiotutkimuksessa (Liikenneviraston matkustajainformaatiokysely 2013) pyrkimyksenä on saada kattava ja yleistettävä kuva asiakkaiden tyytyväisyydestä rautatieasemilla tuotettavista matkustajainformaatiopalveluista. Matkustajainformaatiotutkimus tehdään joka toinen tai kolmas vuosi. Tuorein tutkimus on tehty keväällä 2013 ja siinä kerättiin 1000 vastausta kolmella merkittävällä rautatieasemalla (Helsingin, Pasilan ja Tampereen rautatieasemat) sekä junassa matkustajilta. Haastattelut toteutettiin lomakehaastatteluna käyttäen vastaamiseen sekä tablet-laitteita että paperilomakkeita. Osallistujien oli mahdollisuus vastata kyselyyn joko suomeksi, ruotsiksi, englanniksi tai venäjäksi. Vastaajat saivat kiitokseksi vastaamisesta kahvilipukkeen. Tavoitteena on kehittää luotettava malli, jolla voidaan määrävällein seurata asiakkaiden tyytyväisyyden kehittymistä ja asiakastarpeiden muutoksia junaliikenteen matkustajainformaatiosta.

Kyselyssä annettiin arvio kokonaistyytyväisyydestä asemien tiedotusjärjestelmiin. Tietoa kerättiin tiedonhausta asemalla sekä tyytyväisyydestä matkustajainformaatioon ja tiedotukseen poikkeustilanteissa. Tiedonhaun osalta kysyttiin, mitä tietoa näyttötauluilta haetaan, ja mistä tietoa on saatu junan ollessa myöhässä. Lisäksi kysyttiin mielipidettä luotettavimmasta tietolähteestä. Tyytyväisyyttä matkustajainformaatioon ja tiedotukseen poikkeustilanteissa arvioitiin tietojen käytettävyyden ja luotettavuuden sekä poikkeustilanteista tiedottamisen junassa / asemalla osalta. Arvioinnin lisäksi kyselyssä oli avoimia vastauskenttiä. Avoimet vastauskentät keräsivät vastaajilta runsaasti palautetta tiedotuksesta ja palveluiden kehittämisestä. Pelkäämään kehittämisehdotuksia annettiin yhteensä noin 400 kappaletta.

7.2.3 Valtakunnallinen henkilöliikennetutkimus

Valtakunnallinen henkilöliikennetutkimus on toteutettu kuuden vuoden välein. Viimeisin tutkimus on vuosilta 2010–2011. Sen tavoitteena on ollut tuottaa laadukas ja kattava aineisto, jonka avulla voidaan muodostaa yleiskuva suomalaisten liikkumisesta ja siihen vaikuttavista tekijöistä sekä henkilöliikennematkojen väestöryhmittäisistä, alueellisista ja ajallisista vaihteluista. Tutkimus toteutettiin 1.6.2010–31.5.2011. Siinä on selvitetty suomalaisten liikkumista päivittäin, jokaisena vuoden päivänä. Lisäksi on kerätty tietoja yli 100 kilometriä pitkistä matkoista. Tutkimuksen vastausprosentti oli 56.

Henkilöliikennetutkimuksessa ei siis arvioida liikkumista palveluna, vaan tarkastellaan päivittäistä liikkumista ja pitkiä matkoja. Joukkoliikenteen osalta tutkimus tuottaa joukkoliikenteellä tehdyistä matkoista: millaisilla matkoilla joukkoliikennettä on käytetty, mikä osuus kaikista matkoista on kohdistunut joukkoliikenteeseen, minkä pituisilla matkoilla joukkoliikennettä on käytetty, millä liityntämatkoja tehdään joukkoliikennematkoilla, ja kuinka usea omistaa joukkoliikennelipun.

7.2.4 Elinkeinoelämän asiakastutkimus

Elinkeinoelämän asiakastutkimus on tehty vuonna 2013. Tutkimuksella haetaan vastauksia viraston strategiseen päämäärään Toimivat kuljetusreitit edistävät kilpailukykyä. Sen tavoitteena on tunnistaa elinkeinoelämän liiketoimintalähtöiset tarpeet liikenneväyläverkkojen ja liikennejärjestelmän eri osien suhteen sekä selvittää kuinka hyvin liikenneväyläverkon ja muun liikennejärjestelmän eri osien palvelutaso vastaa elinkeinoelämän tarpeita. Tuloksia käytetään strategian toteutumisen seurantaan, liikenneverkkojen palvelutason arviointiin sekä liikennejärjestelmän ja väyläpidon suunnittelun lähtökohtana ja tukena.

Elinkeinoelämän asiakastutkimuksessa joukkoliikenteen näkökulmasta tarkastellaan henkilökuljetuspalveluiden tuottajien tyytyväisyyttä liikenneväyläverkkoihin ja liikennejärjestelmään. Tutkimus on keskeinen kanava palveluidentuottajien näkökulmien selvittämisessä. Henkilökuljetuspalveluiden tuottajia vastaajista on ollut 116. Nämä vastaajat tarjoavat pääsääntöisesti tilausliikennettä (50 %), taksiliikennettä (48 %) ja paikallista ja/tai seudullista linjaliikennettä (36 %).

Asiakastutkimuksessa on kysytty vastaajien tyytyväisyyttä eri liikenneverkon osiin ja näiden osien merkitystä kuljetuksille. Vastaajia on pyydetty arvioimaan eri tekijöitä niiden merkityksellisyyden ja tarpeellisuuden kannalta. Yhteysväleihin liittyen on arvioitu esimerkiksi tärkeimmän tieverkon yhteysvälin toimivuutta. Lisäksi kyselyssä on pyydetty arvioimaan muita tekijöitä valmiiden vastausvaihtoehtojen avulla. Muita tekijöitä ovat olleet esimerkiksi tieliikenteen vähentäminen kuljetuksissa, kuljetusten aikataulujen ja reittivalintojen joustavuus. Muihin tekijöihin kuuluvat myös joukkoliikenteeseen liittyvät kysymykset henkilöstön ja asiakkaiden kulkutavan valinnasta sekä toimivien liikenneyhteyksien merkityksestä yrityksen sijoittumiseen.

7.3 Asiakslähtöisten toimien kehittämistarpeita

Liikenneviraston strategia on asiakaslähtöinen, yhteissuunnittelun ja palvelumuotoilun mukainen ja niitä tukeva. Tahtotila uudelleen tekemiselle on jo olemassa, mutta keinoja käytäntöön jalkauttamiseksi vielä haetaan. Tämän selvityksen tarkoituksena on ollut etsiä keinoja ja auttaa luomaan alusta yhä aktiivisemmalle asiakaslähtöiselle työskentelytavalle. Yhtenä näkökulmana on ollut siirtyminen kohti käyttäjälähtöistä suunnittelua, jolloin asiakkaat ja sidosryhmät osallistuisivat suunnitteluratkaisujen kehittämiseen, eivätkä olisi enää vain suunnittelun kohteita. Käyttäjälähtöinen suunnittelu edellyttää oikeanlaisen asiakastiedon systemaattista keräämistä ja hyödyntämistä. Tällä hetkellä Liikenneviraston asiakastutkimuksissa matkustajilta ei saada tietoa joukkoliikenteestä palvelun näkökulmasta ja palveluntuottajien asema tutkimuksissa on jäänyt pieneksi. Palveluntuottajilta ei saada heidän omamaa asiakastietoa Liikenneviraston käyttöön ja jälleen koko joukkoliikennejärjestelmän kehityksen tueksi.

Joukkoliikenteen matkustaja on kaikkien joukkoliikenteen toimijoiden yhteinen asiakas, jota varten joukkoliikennepalveluita tuotetaan. Vuoroja liikennöivät yritykset ovat usein matkustajien ainoa kontakti joukkoliikennepalveluiden tuottajien verkostoon. Liikenneviraston ja palveluntuottajien välille kaivataan vuorovaikutusta, jotta matkustajien tarpeet ja oikeanlainen palvelukokemus voidaan turvata ja siten kehittää jouk-

koliikennettä asiakaslähtöisesti. Tavoitteena on, että systemaattisesti asiakastietoa keräämällä ja hyödyntämällä Liikennevirasto pystyisi jatkuvasti seuraamaan matkustajien tarpeita, odotuksia ja kehittämisideoita joukkoliikennepalveluiden saralla. Samoin myös palveluntuottajien näkemykset ja kokemukset toimintaympäristöstä ja palveluiden tuottamisesta asiakkaiden toiveiden sekä valtakunnallisten tavoitteiden välimaastossa voitaisiin kartoittaa.

Valtakunnallisen tiedon kerääminen on keskeistä joukkoliikenteen yhtenäisen palvelukokonaisuuden kehittämisen näkökulmasta. Se mahdollistaa kehityksen ajallisen vertailun, toimii tietopankkina, ilmentää alueellisia eroja sekä antaa kattavan yleiskuvan joukkoliikennepalveluista myös palveluntuottajien näkökulmasta. Valtakunnallisissa kyselyissä saadaan kattavasti etenkin määrällistä tietoa joukkoliikenteestä ja niiden avulla voidaan kehittää mittareita, joilla joukkoliikenteen kehitystä voidaan seurata.

Valtakunnallisen tiedon keräämisessä on kaksi näkökulmaa: yritykset tarvitsevat asiakastietoa toimintansa tueksi ja Liikennevirasto tarvitsee palveluntuottajilta tietoa joukkoliikenteen palvelukokonaisuuden kehittämisen tueksi. Yritysten tarvitsevat koottua tietoa syistä matkustajien liikkumisen ja valintojen taustalla, mitä matkustajat haluavat joukkoliikenteeltä tulevaisuudessa sekä matkaketjuista ja niiden solmukohdista. Palvelutarjonnan kannalta yrityksiä näkökulmasta olennaisia asioita voisivat olla myös esimerkiksi matkustajien toiveet kalustolle, lipuille ja muille palvelun osatekijöille. Liikennevirastoa kiinnostaa myös, miten joukkoliikenteestä voidaan kehittää houkutteleva palvelu eli mitä nykyiset ja potentiaaliset matkustajat arvostavat joukkoliikennepalveluissa ja miksi. Matkustajanäkökulman lisäksi Liikennevirasto tarvitsee joukkoliikennepalveluiden tuottajilta tietoa toimintaympäristöstä palveluiden tuottamisen näkökulmasta. Matkustajien toiveet voidaan kartoittaa osana nykyistä kansalaisille suunnattua kyselyä. Palveluntuottajille tarvitaan joko uusi kysely tai nykyisiä Liikenneviraston kyselyitä muotoillaan joukkoliikenteen näkökulmat huomioiviksi tai palveluntuottajille suunnattuja kysymyksiä sisällytetään osaksi Tilastokeskuksen tuottamaa julkisen liikenteen suoritetilastoja.

Asiakaslähtöisten toimien kehittämistä on pohdittu lisää seuraavissa luvuissa.

7.3.1 Matkustajille suunnatun kyselyn kehittäminen

Nykyisellään Liikenneviraston asiakastutkimuksissa ei seurata matkustajien arvioita joukkoliikenteen palveluista. Valtakunnallisesta liikenteestä puhuttaessa matkustajien määrä on niin valtava, että mielekkäin tiedonkeruumenetelmä on kysely. Palvelun näkökulmaa voisi todennäköisesti sisällyttää jo olemassa olevaan kansalaisille suunnattuun kyselyyn. Kyselyyn voisi ottaa mukaan muutamia ns. peruskysymyksiä, jotka toimitsevat joukkoliikenteen kehityksen mittareina sekä tuottaisivat tietoa alueellisista eroista. Näiden lisäksi voisi olla muutamia kysymyksiä, joiden teema vaihtuisi aina kyselyn toteuttamisvuosina. Kyselyn laatimisessa tulee kuitenkin olla huolellinen, jotta sen avulla voidaan kehittää palvelua, mutta jonka avulla voidaan myös mitata tyytyväisyyttä ja kehitystä.

Joukkoliikennepalvelun laadun arvioiminen ja kehittämis ehdotusten kerääminen on hieman haasteellista valtakunnallisessa kyselyformaatissa, mutta tietoa voidaan toki syventää esimerkiksi kohdennetuilla ryhmähaastatteluilta tai muilla laadullisilla menetelmillä. Myös puhelinhaastattelut on todettu hyväksi ja suhteellisen edulliseksi menetelmäksi, jossa kysymyksiä ja vastauksia voidaan täsmentää toisin kuin kysely-

lomakkeissa. Matkustajan näkökulmasta valtakunnantason palautteen antaminen olisi yksinkertaisinta sivuston kautta, jossa palautteen voisi antaa riippumatta siitä, minkä yrityksen linja-autovuoroa tai minkä kunnan bussipysäkkiä palaute koskee. Asiakastiedon keräämisessä tulisi perinteisten kyselytutkimusten lisäksi rohkeasti miettiä älylaitteille kehitettyjä sovelluksia sekä matkalippujen avulla kerättävää tietoa matkustuksesta.

Asiakastiedonkeruu tulisi kohdentaa joko alueittain ja/tai matkatyypeittäin. Asiakastiedonkeruun voi kohdentaa myös esimerkiksi kaupunkiseuduittain tehtäväksi. Tällöin tietoja ei väärentäisi esimerkiksi alueet, joilla joukkoliikenteen tarjonta on kaupunkiseutuja huomattavasti vähäisempää. Kaupunkiseudut keräisivät Liikenneviraston ohjeistuksen mukaisesti asiakastietoa yrityksiltä ja matkustajilta. Tämä malli koskee etenkin sopimusliikennettä, jossa palvelun laadun seuranta ja kehittämistä voi edellyttää sopimuspykälällä. Markkinaehtoisessa liikenteessä yritykset keräävät ja toimittavat asiakastietoa Liikennevirastolle viraston ohjeistuksen mukaisesti. Pitkänmatkaiselle liikenteelle voisi olla oma tiedonkeruu.

7.3.2 Tiedon kerääminen palveluntuottajilta

Liikennevirasto tarvitsee valtakunnallista tietoa joukkoliikennepalveluiden tuottajilta. Joukkoliikennepalveluiden tuottajia on satoja ja tämän vuoksi paras tiedonkeruun menetelmä on kysely. Liikenneviraston laatiman ja koordinoiman kyselyn tavoitteena on mahdollistaa yrittäjien näkemysten esiintuonti oikealla foorumilla ja saada joukkoliikennetyöhön mukaan palveluntuottajien näkemykset toimintaympäristöstä. Kyselyllä tuotetaan määrällistä tietoa joukkoliikenteen kehityksen seurannan tueksi ja sen avulla päästään kiinni alueellisiin eroihin.

Liikennevirastolle on olla tärkeää kuulla palveluntuottajien näkemyksiä toimintaympäristöstä sekä esimerkiksi tavoitteiden asetannan ja ohjeistusten toimivuudesta käytännössä ja löytää vastauksista alueellisia eroja. Näitä näkemyksiä voidaan upottaa esimerkiksi nykyisiin Liikenneviraston asiakastutkimuksiin ja/tai Tilastokeskuksen yrityksille suunnattuihin laajoihin tutkimuksiin. Mielenkiintoista tiedonkeruun yhteydessä olisi myös selvittää, kuinka paljon resursseja yritykset käyttävät asiakaslähtöisyyteen, esimerkiksi asiakastiedonkeruuseen, tiedon ja palautteen käsittelyyn tai toiminnan kehittämiseen palautteiden mukaisesti. Liikenneviraston tehtävänä on kyselyn tulosten koonti ja yhteenvedo. Tuloksista on hyvä laatia myös aluekohtaiset yhteenvedot esimerkiksi ELY-keskuksittain ja/tai kaupunkiseuduittain

Palveluntuottajat vastaanottavat paljon kyselyitä ja erityisesti pienissä yrityksissä kynnys vastaamiseen voi resurssien puitteissa olla korkea. Tästä johtuen kokonaan uuden palveluntuottajille suunnatun kyselyn laadintaa tulisi välttää, ja sen sijaan upottaa kysymykset jo olemassa oleviin tutkimuksiin ja markkinoida nämä tutkimukset hyvin. Myös järjestöjen ja liittojen sitoutuminen kyselyyn ja yhteiseen kehittämiseen edesauttaa vastaamista. Vastaaminen on todennäköisempää, kun vastaajalle käy selväksi, kuinka vastauksia tullaan hyödyntämään kehittämistyössä. Palveluntuottajia voidaan motivoida vastaamaan valtakunnalliseen kyselyyn myös selventämällä valtakunnallisen kyselyn ja alueellisen työn välinen kytkös.

Kyselytulosten hyödyntäminen on vastuutahosta riippuvaista. Markkinaehtoisessa liikenteessä yritysten on järkevää reagoida saamaansa tietoon. Sopimusliikenteessä tieto voidaan osoittaa esimerkiksi liikenteestä vastaavalle viranomaiselle tai suoraan palvelua tuottavalle yritykselle, ja sopimuspykäliin vedoten edellyttää kehitystoimenpiteitä. Sopimuksissa tulisi siis olla pykälä, joka edellyttää asiakastiedon systemaattista keräämistä ja hyödyntämistä.

8 Pohdintaa yhteissuunnittelun soveltamisesta Liikenneviraston joukkoliikennetehtäviin

Yhteissuunnittelun soveltamista Liikenneviraston joukkoliikennetehtäviin on pohdittu asiakasymmärryksen luomisen lähtökohdista sekä Liikenneviraston että asiakkaan näkökulmasta. Keskiössä on ollut kysymys, miten joukkoliikennettä voidaan kehittää ja tehdä joukkoliikenteestä houkuttelevampi palvelu.

Yhteissuunnittelun teorian ja haastatteluiden myötä syntyneen käsityksen pohjalta voidaan todeta, että joukkoliikenteen kehittämisessä on olennaista tarkastella sekä joukkoliikenteen suunnittelua että asiakaspalvelutapahtumaa joukkoliikenteessä. Suunnittelussa tärkeiksi tekijöiksi ovat selvityksen aikana nousseet esiin asiakasymmärryksen muodostaminen, ajantasaisen asiakastiedon merkitys ja asiakkaiden toiveiden jatkuva seuranta suunnittelussa ja kehittämistyössä. Palvelutapahtumassa keskeisintä on asiakaslähtöinen asenne ja asiakkaan huomioiminen.

Ajantasaisen asiakastiedon avulla Liikennevirastossa voidaan jatkuvasti seurata matkustajien tarpeita ja toiveita sekä aktiivisesti reagoida toiveisiin mahdollisuuksien mukaan. Suunnittelu- ja kehittämistyö helpottuvat käsillä olevan asiakastiedon myötä, jota on mielekästä kerätä kyselytutkimuksin. Asiakastietoa on järkevää syventää yhteissuunnittelun menetelmin kohdentamalla suunnittelua käyttäjäryhmille tai potentiaalisille asiakasryhmille. Palvelutilanteissa asiakaslähtöisyys ilmenee asiakaspalvelun laadussa ja asenteissa. Suunnittelutyöhön Liikennevirasto pystyy vaikuttamaan monella tavalla, mutta palvelutilanteisiin Liikennevirasto voi tarjota vain ohjeistusta, asiakaspalvelu tapahtuu yritysten toimesta. Suunnittelutyön tueksi kerättävä asiakastieto edellyttää oikeiden kysymysten esittämistä matkustajille, jotta vastauksista löydetään kehittämistä vaativat kohteet.

8.1 Oleelliset kysymykset houkuttelevan joukkoliikennepalvelun kehittämisessä

Houkuttelevan joukkoliikennepalvelun kehittämisessä on olennaista selvittää, millainen joukkoliikennepalvelu vastaa matkustajien tarpeita ja toiveita, ja millaisista asioista matkustajan palvelukokemus rakentuu matkan aikana. Matkustajien toiveiden ja tarpeiden selvittäminen rakentaa asiakasymmärrystä ja näihin asioihin reagoimalla voidaan kehittää joukkoliikennettä asiakaslähtöisesti.

Houkuttelevan joukkoliikennepalvelun taustalla on syy käyttää palvelua. Syiden selvittämiseksi joukkoliikenteen kehittämisessä on tärkeää kysyä oikeita kysymyksiä: miksi ihmiset palvelua käyttävät, mitkä ovat syyt ja vaikutteet liikkumisen valintojen taustalla, ja miten palvelua voisi parantaa. Perinteisissä asiakastyytyväisyyskyselyissä selvitetään lähinnä matkustajan tyytyväisyyttä palveluun erilaisilla arvoasteikoilla. Tyytyväisyyskyselyistä voidaan saada selville kehittämiskohteita, mutta niistä ei kuitenkaan selviä syitä, miksi palveluun ollaan tyytyväisiä tai tyytymättömiä. Sen vuoksi matkustajilta tulisi kysyä esimerkiksi seuraavanlaisia kysymyksiä, muotoilemalla kysymykset koskemaan joko koko palvelupolkua tai sen yksittäistä, tunnistettua osaa:

- Miksi matkustaja valitsi juuri tämän käyttämänsä palvelun?
- Mitkä palvelun vaiheet ilahduttivat matkustajaa ja miksi?
- Mihin palvelun osiin matkustaja on pettynyt tai tyytymätön ja miksi?
- Vastasivatko seuraavat asiat matkustajan tarpeita: kulkuvälineen kalusto, lipputyypit, lipun hinta, lipun myynti, aikataulut, matkan kesto, matkan reitti, pysäkkivarustelut, pysäkin sijainti, pysäkin saavutettavuus, asiakaspalvelu, informaatio, opasteet jne. Jos eivät vastanneet, miten asioita tulisi kehittää?
- Millainen palvelun tulisi olla (nykyisenlainen tai kehitysehdotuksia), että matkustaja mielellään maksaisi sen käytöstä ja kokisi saavansa rahalleen vastinetta?
- Mitä toimenpiteitä tulisi tehdä, jotta matkustaja käyttäisi enemmän joukkoliikenteen palveluita? Olettaen, että kaikki hänen tekemänsä matkat olisi ideaalitulanteessa kuljettavissa joukkoliikenteellä.
- Mitkä asiat estävät matkustamisen joukkoliikenteellä?
- Mikäli joukkoliikenteessä tehtäisiin seuraavia toimenpiteitä (esim. muutokset lipuissa tai yksittäisellä reitillä tms.), miten se vaikuttaisi vastaajan matkustukseen (lisäisikö vai vähentäisikö joukkoliikenteen käyttöä)?
- Millaisella markkinoinnilla matkustaja kokee joukkoliikenteen houkuttelevaksi kulkutavaksi?
- Suosittelisiko matkustaja palvelua muille? Jos ei, miksi?
- Millaisen arvosanan matkustaja antaisi saamalleen palvelulle (arvoasteikko)?
- Haluaisiko matkustaja osallistua kehittämistyöhön (työpajoihin, ryhmähaastatteluihin, puhelinhaastatteluihin)?

Näihin kysymyksiin on tärkeää hakea vastauksia, jotta voidaan kartoittaa syitä liikkumisen ja valintojen taustalla, ja saada vastauksia kysymyksiin miten ja miksi. Kysymyksiä voi esittää laajoissa asiakaskyselyissä, mutta parhaan tiedon mitä todennäköisimmin saa haastatteluilla ja työpajoilla palvelun suunnittelun alkuvaiheessa. Haastattelut ja työpajat ovat eritysten suositeltuja menetelmiä etenkin silloin, kun palvelun kehittämideoita haetaan jonkin käyttäjäryhmän näkökulmasta. Kyselyissä kysymysten lisäksi voi käyttää perinteistä arvoasteikkoa mittaamaan joidenkin tunnistettujen tekijöiden kehitystä. Kun yllämainittuihin kysymyksiin saadaan vastauksia, voidaan kehittämistoimenpiteet kohdentaa suoraan palvelun pullonkauloihin ja välittömästi reagoida asiakkaiden tarpeisiin.

8.2 Asiakslähtöisyys palveluiden suunnittelussa

Asiakslähtöisyys palvelun suunnittelussa tarkoittaa sitä, että joukkoliikennepalvelun osapuolten näkemykset tuodaan esiin jo suunnittelun alkuvaiheessa mahdollistamalla osallistuminen suunnitteluprosessiin. Osallistuminen antaa osapuolille mahdollisuuden kuulla toisia, vaikuttaa asioihin, jakaa kokemuksia ja näkemyksiä sekä luoda ymmärrystä ja yhteishenkeä. Suunnitteluvaiheessa on siis tärkeää, että eri osapuolet voivat kertoa näkemyksistään, kokemuksistaan ja toiveistaan avoimesti: mitä asetettu tavoite tarkoittaa käytännössä liikenteen järjestämisessä, miten suunnitteluratkaisu vaikuttaa arkipäivän matkustamiseen, millainen olisi ideaalitulanne, millaista kalustoa kaivataan tai kohtaavatko reittilinjaukset ja aikataulut matkustuksen tarpeet. Osapuolten roolit suunnittelutilanteessa ovat tasavertaisia asiantuntijoita. Asiakslähtöisyys ja vuorovaikutus palveluiden suunnittelussa edesauttavat oikeanlaisen ja

tarpeita vastaavan palvelun kehittämisessä. Tällöin mitä todennäköisimmin vältetään kannattamattomalta palvelulta tai epäonnistuneen suunnittelun korjauskierroksilta.

Osapuolia joukkoliikenteen suunnittelussa voivat suunnittelun kohteesta riippuen olla esimerkiksi Liikennevirasto, ELY-keskuksen joukkoliikenteestä vastaava henkilö, toimivaltaisten viranomaisten tai kuntien edustajat, yritysten tai järjestöjen edustajat tai matkustajat. Osapuolet valitaan työn luonteesta riippuen ja apuna tässä voidaan käyttää esimerkiksi sidosryhmäkarttaa. Osallistuminen palvelun suunnitteluun ja kehittämiseen mahdollistetaan eri menetelmiä hyödyntämällä riippuen suunnittelu-kohteesta. Mikäli suunnitellaan laajempaa kokonaisuutta, kuten liikennestrategiaa tai ELY-keskuksen toimivalta-alueen palvelutasomäärittelyä, osapuolet koostuvat ensisijaisesti viranomaisista, kunnista ja yritysten edustajista. Nämä tahot kutsutaan yhteiseen tilaisuuteen tai työpajaan keskustelemaan alueiden tarpeista. Laajoihin määrittelyihin voidaan matkustajien näkemykset tuoda mukaan tausta-aineistoksi yritysten ja kuntien edustajien kautta keräämällä tietoa etukäteen.

Tarkemmin rajatuissa ja käytännönläheisemmissä joukkoliikenteen kehittämishankkeissa, kuten matkakeskuksen suunnittelussa tai jonkin alueen joukkoliikennetarjonnan suunnittelussa, voidaan myös matkustajat, muut yksityishenkilöt tai vaikkapa alueen yritysten edustajat kutsua mukaan ideoimaan palveluja. Käyttäjryhmien valinta riippuu täysin kehittämishankkeesta ja siitä, parannetaanko jo olemassa olevaa palvelua nykyisille asiakkaille vai haetaanko kehittämisellä uusia asiakkaita. Osallistuminen on tärkeää mahdollistaa jo siinä vaiheessa, kun tarkempia suunnitelmia ei ole vielä laadittu ja ideointi on vasta käynnistynyt, jolloin ihmisten toiveisiin ja tarpeisiin ehditään vielä reagoida ja niitä voidaan hyödyntää suunnittelutyön apuna. Osallistumismenetelmistä tehokkaimmat ovat ne, joissa vuorovaikutus on vahvaa ja ihmiset kokoontuvat yhteen, jolloin ideointi on hedelmällistä. Erilaisissa kokoontumisissa luodaan ymmärrystä. Niissä saadaan tietoa ja ideoita matkustajien, palveluntuottajien ja viranomaisten näkökulmista niin palvelun nykyisistä ongelmakohtista kuin myös ongelmakohteiden ratkaisusta. Muita menetelmiä voivat olla esimerkiksi kohdennetut kehittämiskyselyt tai haastattelut jonkin vuoron matkustajille tai havainnointi suunnittelukohteessa. Helpoiten aitoja vastauksia saadaan, kun jalkaudutaan matkustajien joukkoon.

Suunnitteluun osallistumisen lisäksi suunnittelun aikana syntyneitä ideoita kannattaa testata siltä osin kuin se on mahdollista. Pilotoimalla ja testaamalla uutta palvelua, saadaan suoraa käyttäjäpalautetta ihmisiltä ja palvelua ehditään palautteen perusteella viimeistellä mahdollisimman paljon, jotta kehitetty palvelu vastaisi ihmisten odotuksia. Esimerkiksi matkustajainformaation, kaluston suunnittelun tai älypuhelinsovelluksen kehittämisessä matkustajat voidaan ottaa mukaan testaamaan palvelupilotteja.

Markkinaehtoisessa liikenteessä matkustajien antamiin palautteisiin ja toiveisiin voidaan reagoida samalla tapaa kuin matkailussa. Jotta matkailussa jokin kohde, palvelu tai tuote on houkutteleva ja menestyy, tulee palveluntuottajan jatkuvasti selvittää matkustajien tyytyväisyyttä ja kuunnella heidän toiveita, ja kehittää palvelua sen mukaisesti. Sopimusliikenteessä keinoja asiakkaiden toiveisiin reagoimisessa tulee miettiä. Sopimuksissa voisi esimerkiksi olla palvelupykälä, joka velvoittaa asiakastiedon keräämiseen, koontiin ja hyödyntämiseen. Sitä, kerääkö tiedon yritys vai liikenteen tilaaja, tulee vielä pohtia. Oleellista on, että sopimuskauden aikana kerätty ja koottu asiakastieto viedään osaksi seuraavaa kilpailutusta ja siten kehitetään myös sopimusliikennettä.

Asiakastietoa voidaan tutkia myös liikkumisen trendien näkökulmasta: mitkä ovat ne syyt, että ihmiset kokevat joukkoliikenteen houkuttelevaksi kulkutavaksi ja käyttävät sitä? Mitä tulevaisuuden liikkumiselta halutaan? Trendit kiinnostavat sekä palveluntuottajia että viranomaisia ja trendejä voidaan selvittää ilman konkreettista suunnittelukohdetta. Trendejä voidaan hakea hyödyntämällä valtakunnallisia asiakastutkimuksia ja syventämällä tätä tietoa esimerkiksi kohdennetuilla haastatteluilla ja kyseilyillä. Tutkimuksissa voi hyödyntää myös monitieteellisiä opinnäytetöitä. Ihmisten käyttäytymisen ja valintojen selvittämisessä on kysyntää palvelumuotoilun menetelmille. Tutkimusten tuloksille voidaan hyödyntää joukkoliikenteen suunnittelussa sekä valtakunnallisesti että alueellisesti.

8.3 Asiakaslähtöisyys palvelutapahtumassa

Asiakaslähtöisessä palvelutapahtumassa matkustaja huomioidaan siten, että palvelukokemuksesta muodostuu miellyttävä. Palvelukokemukseen vaikuttaa luonnollisesti mukaan olevien henkilöiden asenne ja palvelualltius. Tämän lisäksi oikeanlaisen palvelukokemuksen luominen edellyttää että matkustajan toiveet ja tarpeet koko palvelupolun osalta ovat kartoitettu. Palvelutapahtuma koostuu pienistä teoista, eleistä ja ennakkoinnista: matkustajaa palvellaan ja hänelle tarjotaan apua jo ennen kuin hän ehtii palvelua pyytää tai kaivata. Palvelutapahtuma on vuorovaikutteinen tilanne, jossa myös matkustajalla on roolinsa. Luomalla puitteet miellyttävälle palvelukokemukselle, voidaan edesauttaa myös onnistuneen vuorovaikutuksen syntymistä.

Palveluntuottajat ovat ensisijaisesti vastuussa palvelutapahtuman asiakaslähtöisyydestä, koska he työskentelevät suorassa asiakasrajapinnassa. Yritysten tulee siis itse olla aktiivisia asiakaspalvelun kehittämisessä. Useat yritykset kertovat toimintansa olevan asiakaslähtöistä eikä kehittämistarpeita välttämättä tunnusteta. Yritykset kokevat, että asiakkaiden antama palaute esimerkiksi yrityksen Internet-sivuilla on riittävä kontakti asiakkaisiin. Asiakastietoa ei kuitenkaan useassakaan yrityksessä aktiivisesti kerätä tai saatua palautetta ei hyödynnetä systemaattisesti, vaikka juuri asiakastiedon kautta yritys voisi löytää ideoita palvelunsa kehittämiseen. Asiakkaat eivät välttämättä huomaa, että yrityksen palautekanavaa voisi hyödyntää myös palvelun kehittämisessä.

Etenkin markkinaehtoisessa liikenteessä yritysten kannattaa aktiivisesti luoda vuorovaikutusta asiakkaisiin ja hakea kehittämiskohteita palvelun ylläpitämiseksi. Myös jonkinlaiset mittarit palvelun laadusta ja asiakaspalvelusta voivat motivoida kehittämistyötä. Yritys voi mitata esimerkiksi matkustajien palvelun suosittelualttiutta lisäämällä Internet-sivujensa palautelaatikkoon kysymyksen ”Suositteletko matkustajaa palvelua”. Yritykset voivat myös omatoimisesti tarkastella palveluitaan matkustajan kulkeman palvelupolun kautta.

8.4 Ehdotuksia palveluntuottajien osallistumisen kehittämiseksi

Liikennejärjestäjät ovat usein ainoa matkustajan kontakti joukkoliikenteen toimijoihin ja siksi palveluntuottajien rooli palvelukokonaisuuden luomisessa on merkittävä. Liikenneviraston joukkoliikennetyön tavoitteena on, että joukkoliikenteen palvelut näkyisivät matkustajille helppona palvelukokonaisuutena. Tähän tavoitteeseen voidaan päästä paremmalla Liikenneviraston ja palveluntuottajien välisellä dialogilla ja joukkoliikenteen vuorovaikutteisella kehittämistyöllä yhteistä asiakasta eli matkustajaa varten.

Liikennevirastolle on tärkeää kuulla palveluntuottajia, jotta virasto voi työllään edesauttaa yritysten menestyksekkästä toimintaa ja turvata laadukkaat joukkoliikennepalvelut matkustajille. Palveluntuottajilta saatavan tiedon avulla Liikennevirastossa voidaan ymmärtää paremmin palveluntuottajia ja heidän toimintaympäristöään. Tämä edellyttää palveluntuottajilta aktiivista osallistumista yhteistyöhön, jotta yrittäjien arvokas paikallistietämys ja vankka kokemus saadaan osaksi suunnittelutyötä.

Sekä Liikenneviraston että yritysten taholta on tullut työn aikana selvä viesti, että alueellinen tieto ja paikallinen kehittäminen ovat tärkeitä. Paikallisella työllä voidaan täsmentää ja syventää Liikenneviraston teettämien valtakunnallisten asiakastutkimusten tuloksia ja pureutua alueellisiin eroihin. Alueellisen tiedon myötä Liikennevirasto ja muut viranomaistahot voivat paremmin ymmärtää alueellisia toimijoita, alueen ominaisuuksia ja käytännön haasteita sekä alueiden asukkaiden tarpeita. Aito paikallinen yhteistyö sitouttaa alueen toimijoita kehittämään joukkoliikenteen palvelukokonaisuutta yhteistyössä viranomaisten kanssa. Yhteistoiminnalla voidaan vahvistaa asiakaslähtöistä asennetta palvelujen tuottamisessa ja kehittämisessä.

Alueellinen kehittäminen ja paikallinen toiminta kaipaavat säännöllistä yhteistyöfoorumia, jossa kehittämisestä voidaan sopia ja alueen haasteisiin pureutua. Tärkeää on aito yhteistyö, avoimuus ja halu kehittää palveluja. Suunnitelmat eivät voi jäädä suunnitelmatasolle, vaan ne täytyy myös viedä käytäntöön. Käytännönläheisyys sitoo toimijoita kehittämiseen, koska oma panos ja vaikuttaminen ovat mahdollista nähdä käytännössä. Hyvän yhteistyöfoorumina voisivat toimia alueelliset työpajat. Työpajoissa voidaan kohdennetusti työstää tiettyä teemaa tai alueelle ominaista haastetta, joka on noussut esiin esimerkiksi valtakunnallisten asiakastutkimusten tai alueella kerätyn asiakastiedon tuloksena. Työpajatyöskentelyn tueksi ja tiedon välittämiseksi alueilla voidaan järjestää tiedotustilaisuuksia, joissa kerrotaan sekä joukkoliikenteen kehittämisestä valtakunnan tasolla että käydään läpi kyseisen alueen joukkoliikenteen haasteita tai asetettuja tavoitteita. Tilaisuus voi toimia luonteeltaan enemmänkin tiedottavana ja ajatuksia herättävänä kokoontumisena, jonka antia voidaan hyödyntää alueellisissa työpajoissa. Näin edesautetaan, että alueelliset toimijat ovat tietoisia, mitä joukkoliikenteen kehittämisessä on meneillään ja alueellisissa työpajoissa ei tarvitse enää ylimääräiseen tiedottamiseen käyttää aikaa. Tiedotustilaisuuksien tapaan alueilla voidaan järjestää myös kokoontumisia, joissa koulutetaan ja opastetaan toimijoita hyvän asiakaslähtöisen palvelutapahtuman luomisessa, neuvotaan asiakastiedon keruussa tai palvelupolun laadinnassa, tai autetaan muuten käytännön työssä.

Työpajoissa saadaan kehittävä luonne ja tekemisen halu esiin palvelumuotoilun menetelmillä ja hyödyntämällä palvelumuotoilijaa työpajoissa. Säännöllistä alueellista toimintaa on helppo laajentaa lisäämällä osapuolia tai muokkaamalla osallistujajoukkoa suunnittelun kohteen mukaisesti, kun toiminta on vakiintunutta. Kehittämisen kohteesta riippuen Liikennevirastossa tai ELY-keskuksissa voidaan luoda sidosryhmäkartta, jonka mukaan osapuolia voidaan pyytää kohdennetusti yhteissuunnitteluun. Esimerkiksi matkustajat voidaan välillä kutsua mukaan (Kehärata-projektin tavoin) kehittämistyöhön. Työpajoja voidaan hyödyntää eri teemojen työstämisessä alueittain, esimerkiksi miten matkaketjujen toimivuutta voidaan edistää eri alueilla, mitkä ovat pullonkaulat ja miten niitä voidaan kehittää.

Alueellisella toiminnalla voidaan tukea Liikenneviraston strategian mukaista rohkean kokeilukulttuurin syntymistä, mikäli paikallista toimintaa hyödynnetään yhteissuunnittelun tuotoksena syntyneen kehittämisidean pilotoinnissa. Yhteistoiminnan myötä alueelle voidaan ideoida alueelle sopivia ratkaisuja ja saada uusista toimista välitöntä palautetta.

Liikenneviraston rooli alueellisessa työssä on aktivoija, joka tuo osapuolet yhteen ja mahdollistaa dialogin toimijoiden välillä. Vetovastuu työpajojen järjestämisestä, tiedon koonnista ja jakamisesta ynnä muista asioista tulee osoittaa Liikenneviraston sisällä ja mahdollisesti yhteistyössä esimerkiksi alueen viranomaisten kanssa. Vetovastuun osoittaminen varmistaa toiminnan yhtenäisyyden ja jatkuvuuden.

9 Suositukset

Tutkimus on osoittanut, että nykyisten ja potentiaalisten asiakkaiden kuuleminen on ensiarvoisen tärkeää houkuttelevan joukkoliikennepalvelun suunnittelussa ja kehittämisessä. Asiakkaat ovat omien tarpeidensa ja asiakkaan näkökulmasta parhaiden ratkaisumallien asiantuntijoita. Kuulemalla asiakkaiden näkemyksiä ja ennen kaikkea hyödyntämällä näitä näkemyksiä palvelun suunnittelussa voidaan joukkoliikennettä kehittää entistä viisaammin. Liikennevirastolle nykyisten ja tulevien asiakkaiden tarpeiden selvittäminen on tärkeää, koska näin voidaan varmistaa, että joukkoliikenteeseen käytössä olevat resurssit hyödynnetään tehokkaasti ja kehittämistyö kohdistetaan niihin oikeisiin asioihin.

Asiakaslähtöisyys on järkevä tapa tehdä suunnittelu- ja kehittämistyötä sekä asiakkaiden että palveluntuottajien näkökulmasta. Kun nykyisten ja tulevien asiakkaiden tarpeet on huomioitu suunnittelussa, palvelu tuottaa asiakkaalle enemmän arvoa, hän suosittelee palvelua muillekin ja maksaa palvelun hyödyntämisestä mielellään. Tämä näkyy suoraan palvelua tuottavien yritysten liikevaihdossa. Joukkoliikennettä kannattaa siis ajatella ennen kaikkea palveluna, joka täyttää ihmisten liikkumistarpeet ja muodostaa miellyttävän palvelukokemuksen.

Yhteissuunnittelu ja palvelumuotoilun keinot sopivat hyvin joukkoliikenteen kehittämiseen. Menetelmillä joukkoliikennepalvelua voidaan tarkastella prosessina, jonka osavaiheiden kehittämiseen on helppo tarttua niin viranomaisen ja yrittäjän kuin myös nykyisen ja potentiaalisen matkustajan. Yhdessä tekeminen synnyttää hedelmällistä keskustelua ja konkreettisia kehittämissuhteita, joilla palvelua voidaan jopa yllättävän pienillä keinoilla parantaa.

Yhteissuunnittelussa ei ole kyse varsinaisesti mistään uusista ja käänteentekevästä menetelmästä. Vuorovaikutteinen tai kommunikatiivinen suunnittelu on enemmän ja vähemmän ollut suosiossa aina 1970-luvulta saakka. Käsitteet ovat saaneet uuden trendikkäämmän muodon, mutta menetelmänä yhteissuunnittelu perustuu hyvin pitkälti maalaisjärkeen: kehitetään sellaisia palveluita, mille on kysyntää ja kysytään matkustajilta, millaisia palveluita he tarvitsevat. Mikä yhteissuunnittelussa on uutta liikennehallinnon näkökulmasta, on ajatusmallin muuttaminen perinteisestä asiantuntijatiedosta moninaisempaan asiantuntijajoukon tuottamaan tietoon. Uutta on ihmisten aito kuuleminen ja osallistumis- ja vaikutusmahdollisuuden tarjoaminen jo suunnittelun alkuvaiheessa, ja osallistumisella saadun tiedon systemaattinen hyödyntämien houkuttelevan palvelun kehittämisessä.

Asiakaslähtöiset toimintatavat soveltuvat joukkoliikenteen kehittämisessä parhaiten asiakastarpeiden ja palveluiden kehittämistarpeiden selvittämiseen ja nykyisten palveluiden pullonkulojen sekä uusien palvelutarpeiden ratkaisujen ideointiin. Asiakaslähtöiset menetelmät ovat ennen kaikkea lähellä käytäntöä ja lähellä ihmisiä. Laajimmat strategiset päätökset ja tavoitteiden asettelu ovat viranomaisen vastuulla.

Yhteissuunnittelussa tarvitaan kaikkien osapuolten panostusta ja monipuolista asiantuntijajoukkoa. Seuraavassa on ehdotukset siitä, mitä eri osapuolten kannattaisi tehdä, jotta joukkoliikennettä kehitettäisiin entistä houkuttelevammaksi ja asiakkaiden odotuksia vastaavaksi palvelukokonaisuudeksi. Ehdotukset eivät ole tärkeysjärjestyksessä.

Liikennevirasto –joukkoliikenteen valtakunnallinen koordinointi ja kehittäminen

1. Liikenneviraston vastuulla on valtakunnallisen asiakastiedon systemaattinen kerääminen kyselyin joukkoliikenteen nykyisiltä ja potentiaalisilta matkustajilta sekä palveluntuottajilta. Viraston vastuulla on myös kyselyn tulosten kokoaminen ja yhteenvedojen laatiminen myös alueittain (esim. ELY-keskusten alue tai kaupunkiseudut), sekä tuloksista tiedottaminen joukkoliikenteen toimijoille.
2.
 - a. Liikennevirasto kerää tiedot matkustajilta nykyisellä kansalaisille suunnatulla kyselyllä, jota muokataan ja johon sisällytetään joukkoliikenteen palvelun näkökulma. Kysymykset muotoillaan siten, että vastauksista käy ilmi syyt liikkumiseen ja tekijät, joita palvelussa arvostetaan ja joista mielellään maksetaan. Vastausvaihtoehdoissa on mukana muutamia arvoasteikkoja, jotta kehitystä voidaan mitata, mutta pääpaino on kuvailevissa vastausvaihtoehdoissa, joita täydennetään vapailla palautekentillä. Kysymyksiä suunniteltaessa tulee huomioida, että vastaajissa on sekä joukkoliikenteen nykyisiä matkustajia että potentiaalisia matkustajia. Molempien vastaukset ovat tärkeitä. Kehittämisideoita voidaan syventää erillisillä kohdennetuilla kyselyillä tai haastatteluilla esimerkiksi alueellisessa työssä.
 - b. Palveluntuottajilta kerätään valtakunnallista tietoa joukkoliikenteen palveluiden tuottamisesta esimerkiksi erilaisten toimintaympäristöjen olosuhteiden ja joukkoliikenteelle asetettujen tavoitteiden valossa. Palveluntuottajien näkökulmaa selvitetään vaihtoehtoisesti lisäämällä kysymykset nykyisiin Liikenneviraston tutkimuksiin (elinkeinoelämän asiakastutkimus, tienkäyttäjätutkimus) tai osaksi Tilastokeskuksen kokoamia tutkimuksia ja tilastoja. Liikennevirasto kokoaa yhteen kaiken valtakunnallisen asiakastiedon ja laatii myös alueelliset yhteenvedot, jotka annetaan toimijoille tiedoksi.
 - c. Kyselyn tulokset osoitetaan ja niiden hyödyntäminen vastuutetaan Liikenneviraston sisällä joukkoliikenteestä vastaaville niiltä osin, kun toimenpiteet koskevat Liikenneviraston vastuualuetta. Muilta osin tulokset ja kehittämistä vaativat kohteet osoitetaan ko. palvelusta vastaavalle taholle. Joko Liikenneviraston tai alueiden toimijoiden toimesta tulisi ylläpitää kevyttä (vuosittaista) seurantaä siitä, miten kyselytutkimusten tuloksista saadut kehittämistoimenpiteet ovat huomioitu tai viety käytäntöön. Toimenpiteiden seurantaä tulisi tarkastella suhteessa palvelusta saatuihin kyselytuloksiin: onko aiemmin heikompia tuloksia saanutta palvelua kehitetty ja mikäli on, miten kehittämistoimenpiteet heijastuvat uusiin kyselytuloksiin ja asiakkaiden tyytyväisyyteen.
3. Liikenneviraston rooli joukkoliikenteen kehittäjänä ja työn koordinoijana mahdollistaa, että Liikennevirasto ohjeistaa muita toimijoita joukkoliikenteen asiakaslähtöisessä kehittämisessä. Ohjeistuksesta tulee käydä ilmi, miten asiakastietoa kannattaa kerätä nykyisiltä ja potentiaalisilta matkustajilta ja miten tieto voidaan viedä osaksi käytännön suunnittelutyötä. Myös ohjeistus siitä, kuinka palvelun eri osapuolet voidaan osallistaa suunnittelutyöhön, on tarpeen.

- a. Liikennevirastossa kannattaa laatia ohjeistus ja yhtenäinen formaatti, jota hyödyntämällä alueilla voidaan kerätä asiakastietoa palvelutasotyön tueksi. Erilaisten käyttäjäryhmien tarpeiden huomioonottaminen palvelutason määrittelyssä on lakisääteistä. Alueet ovat ratkaisseet asian tekemällä erilaisia asukaskyselyitä palvelutasomäärittelyn lähtökohdaksi. Yhtenäinen formaatti kyselyissä mahdollistaa valtakunnalliset yhteenvedot, alueiden väliset vertailut ja benchmarkkauksen. Yhtenäisen formaatin tulisi sisältää keinot, menetelmät ja kysymykset, joilla asiakastietoa tulisi kerätä. Ohjeistuksesta tulisi käydä ilmi, miten kerätty tieto hyödynnetään osana viranomaisten ja sidosryhmien yhteistyönä laadittavaa palvelutason määrittelyä.
4. Asiakaslähtöisyyden tulisi näkyä sopimusliikenteen sopimusmalleissa. Sopimukseen kannattaa sisällyttää määrittelyt siitä, kuinka sopimusliikenteessä selvitetään ja seurataan matkustajien näkemyksiä palvelusta, ja miten sopimuskausien aikana saadut kehitysehdotukset käsitellään ja viedään osaksi seuraavaa kilpailutusta.
 5. Asiakastiedon valtakunnallisen keräämisen ei tulisi rajoittua pelkästään kyselytutkimuksiin, vaan matkustajilla tulisi olla mahdollisuus antaa palautetta ja kehittämisideoita spontaanisti palvelun tuottajatahosta riippumatta. Matkustajille helpoin tapa näkemystensä kertomiseksi on valtakunnallinen foorumi, jolla palautteen voi antaa kaikista palvelun osista. Matkustaja voisi matkan tiedot syöttämällä antaa palautetta niin asiakaspalvelusta, kalustosta, pysäkin varustelusta tai opastuksesta yhdellä foorumilla, esimerkiksi Internet-sivustolla. Sovellus osoittaisi matkustajan kohdetietojen ja palautteen aiheen perusteella viestin palvelusta vastaavalle. Palautekanavaan voisi kytkeä älypuhelinsovelluksen, jonka avulla välittömästi matkan aikana tai sen jälkeen voi antaa palautteen suoraan valtakunnalliseen järjestelmään.
 6. Palvelut ja niiden käyttäjät ovat siirtyneet sosiaaliseen mediaan. On nykypäivää, että palvelun järjestäjätahot seuraavat asiakkaitaan sosiaalisessa mediassa. Liikennevirastossa voitaisiin myös seurata, millaista julkista keskustelua eri sosiaalisen median foorumeilla käydään joukkoliikenteestä. Julkisista foorumeista löytyy aitoa palautetta ja kehittämisideoita. Vastaavasti sosiaalisessa mediassa voidaan pyytää ihmisiltä helposti kehittämisideoita erilaisiin palveluihin.
 7. Liikennevirasto voisi esimerkiksi kerran vuodessa järjestää liikenteenharjoittajille ja alueellisille toimijoille kokoontumisia tai laatia tietoisuuksia, joissa käsiteltäisiin valtakunnallisen joukkoliikenteen kehittämisen linjauksia, valtakunnallisten asiakastutkimusten tuloksia ja viimeisimpien tutkimusten tuloksia esimerkiksi liikkumisen trendien tai palveluinnovaatioiden osalta. Myös käytännön vinkit asiakaslähtöisessä kehittämisessä ja asiakaslähtöisellä kehittämisellä saavutetut edut tukisivat joukkoliikenteen uutta palveluajattelua. Säännöllinen ja avoin yhteydenpito palveluntuottajiin ja alueellisiin sidosryhmiin / joukkoliikenteen viranomaisiin luo keskustelu- ja yhteistyökulttuuria toimijoiden välille. Tiedottaminen ja keskustelun herättäminen antaisivat myös eväitä alueelliseen joukkoliikenteen kehittämiseen.

8. Joukkoliikenteen moninainen toimijaverkosto vaatii keskinäistä johtamista ja koordinoitua. Ihannetilanteessa Liikennevirastossa nimettäisiin henkilö ("joukkoliikenteen asiakaspäällikkö" tai vastaava), joka vastaisi asiakaslähtöisen palveluajattelun edistämisestä ja yhteissuunnittelusta joukkoliikenteen valtakunnallisessa kehittämisessä ja tietyiltä osin myös alueellisessa työssä. Tämän hetken resurssit eivät tätä kuitenkaan mahdollista, minkä vuoksi Liikennevirastossa kannattaisi sisällyttää palveluajattelun edistäminen sekä yhteissuunnittelun menetelmien hyödyntäminen osaksi asiakkuuksista vastaavien henkilöiden toimenkuvaa. Tämä varmistaisi asiakaslähtöisen ja yhteissuunnittelun mukaisen toiminnan kehittymisen ja koordinoinnin joukkoliikennetehtävissä. Osaksi tätä työtä tulisi kytkeä myös yhteistyö alueiden kanssa ohjauksen ja tiedonvaihdon kautta. Tiedonvaihto on tärkeää, jotta asiakaslähtöinen tekeminen on yhtenäistä eri alueilla ja jotta tieto kulkee Liikennevirastosta alueille ja takaisin. Ilman tiedonjakamista alueille ei välttämättä ymmärretä yhteissuunnittelua ja sen menetelmiä.

Alueet – ELY-keskukset, toimivaltaiset viranomaiset ja muut toimijat joukkoliikenteen kehittämisen vetureina

9. Alueellisten joukkoliikenneviranomaisten kannattaisi säännöllisesti koontua alueellisiin työpajoihin palveluntuottajien kanssa pohtimaan joukkoliikennettä ja ennalta tunnistettuja kehittämiskohteita. Alueellinen työ keskittyy ongelmien selvittämiseen ja parannusehdotusten suunnitteluun toimijoiden yhteistyönä. Asiakastietoa ja palvelun kehittämistarpeita ja kehittämisideoita tuodaan alueellisiin työpajoihin valtakunnallisten asiakastutkimusten tuloksista ja niiden alueellisista yhteenvedoista, yritysten keräämästä ja/tai saamasta asiakaspalautteesta sekä mahdollisesti jo ennalta kerätystä (jotakin tiettyä teemaa koskevasta) asiakastiedosta. Alueellinen joukkoliikenteen kehittäminen voi kehittämisikohteesta ja tavoitteista riippuen koskea kaikkia alueen yrittäjiä tai pelkästään sopimusliikennettä.
- a. Alueellisissa työpajoissa kannattaa hyödyntää palvelumuotoilun menetelmiä ja jopa ulkopuolista palvelumuotoilijaa etenkin silloin, kun osallistujajoukko on moninainen. Vakiintuneeseen alueelliseen työhön on helppoa lisätä osanottajia kehittämisen kohteesta riippuen, esimerkiksi matkustajia voidaan suunnittelun kohteesta riippuen kutsua mukaan ideoimaan palvelua.
 - b. Alueellisia työpajoja voi hyödyntää palvelun ideoinnin lisäksi myös koulutukseen, ohjeistukseen ja muuhun alueelliseen toimintaan, joka edesauttaa asiakaslähtöistä joukkoliikenteen kehittämistä.
10. Alueellisten toimijoiden tehtävänä on yhteissuunnittelun mukaisten konkreettisten kehittämishankkeiden käynnistäminen. Alueellisten toimijoiden vastuulla on varmistaa asiakaslähtöisyys ja yhteissuunnittelun menetelmien hyödyntäminen alueen joukkoliikenteen kehittämisessä. Alueellisissa joukkoliikenteen kehittämishankkeissa (kuten pysäkkien, terminaalien ja linjastojen suunnittelu, kaupunkien palvelu- ja asiointiliikenteiden järjestäminen jne.) asiakaslähtöisyyden toteutuminen varmistaa oikeat kehittämistoimet asiakkaiden näkökulmasta.

- a. Yhteissuunnittelu kannattaa kytkeä osaksi perinteisiä suunnittelu-hankkeita. Toteutuminen voidaan varmistaa sillä, että tarjouspyynnöissä edellytetään yhteissuunnittelun menetelmien hyödyntämistä ja aktiivista vuorovaikutusta palvelun nykyisten ja potentiaalisten asiakkaiden kanssa. Tämä edellyttää, että myös palvelun omistaja-/tilaajataholla on hyvä ymmärrys yhteissuunnittelusta eli Liikenneviraston antama ohjeistus ja tiedotus ovat tavoittaneet alueet.
 - b. Alueilla kannattaa käynnistää myös uudentyyppisiä kehittämishankkeita ja kokeiluja. Kehittämistarpeet ovat nousseet esiin joko kerätystä asiakastiedosta, alueen toimijoiden yhteisenä määrittelynä tai joukkoliikenteen järjestämiseen liittyvänä kehittämistyönä. Kehittämishankkeiden tavoitteet ja sisältö tulee vastata alueen tarpeisiin. Uusissa kehittämishankkeissa tulisi rohkeasti kannustaa luomaan uusia palveluinnovaatioita ja haastaa nykyiset menetelmät. Kehittämishankkeiden tulisi sisältää myös palvelupilottien testaamista.
11. Toimivaltaisten viranomaisten kannattaa tukea sopimusliikenteen yrityksiä asiakaslähtöiseen palveluun tarjoamalla ohjeistusta ja koulutusta asiakaslähtöiseen toimintaan. Yrityksiä voidaan tukea esimerkiksi palvelupolun rakentamisessa ja auttaa tarkastelemaan palvelua matkustajan näkökulmasta. Sopimusliikenteessä yrityksiltä voidaan myös edellyttää asiakaslähtöisyyttä ja palvelun kehittämistä sopimuspykälillä.

Yritykset – vastuu palvelutapahtumista

12. Yrityksillä on suurin vastuu palvelutapahtumasta, asiakaslähtöisyydestä palvelutapahtumassa ja matkustajan palvelukokemuksen rakentumisesta. Palveluntuottajat työskentelevät suorassa asiakasrajapinnassa, joten heidän tulee olla aktiivisia asiakaspalvelun ja asiakkaille tarjottavien palvelujen kokonaisratkaisujen kehittämisessä. Palvelutapahtuma on vuorovaikutteinen tilanne, joka koostuu pienistä teoista ja jossa matkustajalla on oma roolinsa. Luomalla puitteet miellyttävälle palvelukokemukselle, yritys voi edesauttaa myös onnistuneen vuorovaikutuksen syntymistä. Palvelu ei tuota arvoa asiakkaalle tai palveluntuottajalle ennen kuin asiakas on palvelua käyttänyt.
13. Markkinaehtoisessa liikenteessä yritykset yksin vastaavat palveluiden kehittämisestä ja ideoinnista. Yritysten kannattaa aktiivisesti kuulla matkustajia ja reagoida heidän tarpeisiin ja odotuksiin, jotta palvelu tavoittaisi mahdollisimman useat ihmiset. Markkinaehtoisessa liikenteessä voi suhteellisen joustavasti testata erilaisia palvelupilotteja ja kerätä matkustajilta palautetta.
14. Yhteissuunnittelun menetelmät sopivat hyvin hyödynnettäväksi bussiyrityksissä palveluiden kehittämisessä ja uusien palveluiden innovoinnissa. Viime kädessä ne yritykset, jotka pystyvät parhaiten tunnistamaan ja ennakoimaan asiakkaiden (myös piileviä) tarpeita ja vastaamaan niihin, menestyvät parhaiten liiketoiminnassaan ja yritysten välisessä kilpailussa.

Lähteet

Aberbach, Joel D. & Christensen, Tom (2005). Citizens and Consumers. An NPM Dilemma. *Public Management Review* 7:2. 225–245 s.

Arantola, Heli (2010). *Palveluiden Suomi*. Helsinki: Taloustieto Oy. Saatavissa 20.3.2014: www.eva.fi/wp-content/uploads/2010/10/palveluidensuomi.pdf

Bovaird, Tony (2007). Beyond Engagement ja Participation; User and Community Co-Production of Public Services. *Public Administration Review* 67:5. 846–860 s.

Brandsen, Taco & Victor Pestoff (2006). Co-production, the Third Sector and the Delivery of Public Services. *Public Management Review* 8. 493–501 s.

Clark, Benjamin Y., Jeffrey L. Brudney & Sung-Gheel Jang (2013). Coproduction of Government Services and the New Information Technology: Investigating the Distributional Biases. *Public Administration Review* 73: 5. 687–701 s.

Design Council (2014). Saatavissa 15.4.2014: <http://www.designcouncil.org.uk/>

Design ROI (2012). *Design Roi – Mitattavaa muotoilua*. Projektiraportti. Saatavissa 22.4.2014: <http://www.designroi.fi/>

ELY (2014). *Joukkoliikenne*. Saatavissa 26.3.2014: <http://www.ely-keskus.fi/web/ely/joukkoliikenne#.UzLHRVdkXfs>

Grönroos, Christian (2009). *Towards Service Logic: The Unique Contribution of Value Co-Creation*. Hanken School of Economics Working Papers 554. Saatavissa 26.3.2014: <https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10227/499/544-978-952-232-070-4.pdf?sequence=2>

Harisalo, Risto (2013a). *Taloudellisen kehityksen aallot*. Teoksessa Laitinen, Ilpo, Risto Harisalo & Jari Stenvall: *Palvelutiede julkisten palveluiden uudistajana*. Kansainvälinen vertailu. Tampere: Suomen yliopistopaino Oy – Juvenes Print. 17–31 s.

Harisalo, Risto (2013b). *Palvelutiede – palveluyhteiskunnan uusi mahdollisuus*. Teoksessa Laitinen, Ilpo, Risto Harisalo & Jari Stenvall: *Palvelutiede julkisten palveluiden uudistajana*. Kansainvälinen vertailu. Tampere: Suomen yliopistopaino Oy – Juvenes Print. 32–54 s.

Hirsjärvi, Sirkka, Pirkko Remes & Paula Sajavaara (2009). *Tutki ja kirjoita*. 15. uudistettu painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Hyysalo, Sampsa (2009). *Käyttäjä tuotekehityksessä*. Tieto, tutkimus, menetelmät. *Taideteollisen korkeakoulun julkaisu B 97*. Saatavissa 26.3.2014: <http://www.taik.fi/kirjakauppa/images/bfee4ec00950ec8aaf7f96538f668055.pdf>

Innovation Unit (2014). Saatavissa 15.4.2014: <http://www.innovationunit.org/>

Johansson, Sofia, Peter Kaario, Anu Kankainen, Vesa Kantola, Mikael Runonen & Kirsiikka Vaajakallio (2010). Extreme Design. Final Report 1.6.2008–31.5.2010. Saatavissa 25.3.2014:

http://designresearch.aalto.fi/groups/encore/wpcontent/uploads/2012/06/exdesign_final_report.pdf

Jääskeläinen, Ari, Harri Laihonen, Antti Lönnqvist, Sanna Pekkola, Virpi Sillanpää & Juhani Ukko (2013). Arvoa palvelutuotannon mittareista. Tampereen teknillinen yliopisto. Tampere: Juvenes Print.

Koivisto, Mikko (2011). Palvelumuotoilun peruskäsitteet. Teoksessa Miettinen, Satu (toim.): Palvelumuotoilu: uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. 2. painos. Helsinki: Teknologiainfo Teknova.

Koivisto, Mikko (2012). Näin kehität WAU-palveluja? Palvelumuotoilu käyttäjälähtöisten palvelujen mahdollistajana. 31.5.2012 Yhtä vanhuutta ei ole -seminaari, Vantaa. Saatavissa 20.3.2014:

http://www.google.fi/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&cad=rja&uact=8&ved=0CCsQFjAB&url=http%3A%2F%2Fwww.vantaa.fi%2Finstancedata%2Fprime_product_julkaisu%2Fvantaa%2Fembeds%2Fvantaawwwstructure%2F78817_Yhta_vanhuutta_ei_ole_PALVELUMUOTOILU_Koivisto_31.5.2012.pdf&ei=bo2VU4vPEOLhywOovlFI&usg=AFQjCNFq-3aFFxqvXljEdMOMJqCSIGwYw&bvm=bv.68445247,d.bGQ

Laitinen, Ilpo (2013). Palveluiden tuottaminen asiakkaan kanssa. Teoksessa Laitinen, Ilpo, Risto Harisalo & Jari Stenvall: Palvelutiede julkisten palveluiden uudista-jana. Kansainvälinen vertailu. Tampere: Suomen yliopistopaino Oy – Juvenes Print.

Lehto, Juhani, Anneli Anttonen, Arto Haveri & Hannele Palukka (2012). Julkisen palvelun muutos tutkimuksen kohteena. Teoksessa Anttonen, Anneli, Arto Haveri, Juhani Lehto & Hannele Palukka (toim.): Julkisen ja yksityisen rajalla. Julkisen palvelun muutos. Tampereen yliopistopaino Oy – Juvenes Print: Tampere.

Liikenne- ja viestintäministeriö (2012). Kilpailukykyä ja hyvinvointia vastuullisella liikenteellä. Valtioneuvoston liikennepoliittinen selonteko eduskunnalle 2012. Saatavissa 25.3.2014: <http://www.hare.vn.fi/upload/Julkaisut/17748/670671812912207.PDF>

Liikenne- ja viestintäministeriö (2013). Kohti uutta liikennepoliittikkaa. Älyä liikenteeseen ja viisautta liikkujille. Toisen sukupolven älystrategia liikenteelle. Ohjelmia ja strategioita 1. Saatavissa 26.3.2014:

http://www.lvm.fi/c/document_library/get_file?folderId=2497124&name=DLFE20006.pdf&title=%C3%84ly%C3%A4%20liikenteeseen%20ja%20viisautta%20liikkujille%20Toisen%20sukupolven%20alystrategia

Liikennevirasto (2014a). Liikennevirasto: tapamme toimia, hallinnonala, tutkimus ja kehittäminen. Saatavissa 26.3.2014:

<http://portal.liikennevirasto.fi/sivu/www/f/liikennevirasto>

Liikennevirasto (2014b). Liikennevirasto: joukkoliikenne, matkustajat, viranomaiset. Saatavissa 26.3.2014:

<http://portal.liikennevirasto.fi/sivu/www/f/liikenneverkko/liikennejarjestelma/joukkoliikenne>

LMJ (2014). Lippu- ja maksujärjestelmä Oy. Saatavissa 26.3.2014: <http://www.lmj.fi/>

Mager, Birgit (2009). Service Design as an Emerging Field. Teoksessa Miettinen, Satu & Mikko Koivisto (toim.): *Designing Services with Innovative Methods*. 28–43 s. Publication Series University of Art and Design Helsinki B 93. Savonia University of Applied Sciences. Kuopio Academy of Design. Keuruu: Otava Book Printing LTD.

Manzini, Ezio (2009). Service Design in the Age of Networks and Sustainability. Teoksessa Miettinen, Satu & Mikko Koivisto (toim.): *Designing Services with Innovative Methods*. 44–59 s. Publication series University of Art and Design Helsinki B 93. Savonia University of Applied Sciences. Kuopio Academy of Design. Keuruu: Otava Book Printing LTD.

Metsämuuronen, Jari (2008). Laadullisen tutkimuksen perusteet. Metodologia-sarja 4. 3. uudistettu painos. Helsinki: International Methelp Ky.

Miettinen, Satu (2011). Palvelumuotoilu – yhteissuunnittelua, empatiaa ja osallistumista. Teoksessa Miettinen, Satu (toim.): *Palvelumuotoilu: uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen*. 2. painos. Helsinki: Teknologiainfo Teknova.

Miettinen, Satu, Miikka Raulo & Juha Ruuska (2011). Johdanto. Teoksessa Miettinen, Satu (toim.): *Palvelumuotoilu: uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen*. 2. painos. Helsinki: Teknologiainfo Teknova.

Mitronen, Lasse & Timo Rintamäki (2012). Arvopohjainen toimintalogiikka julkisen sektorin palvelujen ohjausjärjestelmissä. Teoksessa Anttonen, Anneli, Arto Haveri, Juhani Lehto & Hannele Palukka (toim.): *Julkisen ja yksityisen rajalla. Julkisen palvelun muutos*. Tampereen yliopistopaino Oy – Juvenes Print: Tampere.

Osborne, Stephen P. & Kirsty Strokosch (2013). It Takes Two to Tango? Understanding the Co-Production of Public Services by Integrating the Services Management and Public Administration Perspectives. *British Journal of Management* 24. 31–47 s.

Osterwalder, Alexander & Yves Pigneur (2010). *Business Model Generation: a Handbook for Visioners, Game Changers, and Challengers*. Hoboken, N.J.: John Wiley & Sons.

Ostrom, Elinor. (1972). Metropolitan Reform: Propositions Derived from Two Traditions. *Social Science Quarterly* 53. 474–493 s.

Paikallisliikenneliitto (2014). Esittely. Saatavissa 26.3.2014:
<http://www.paikallisliikenneliitto.com/index.php?area=1&id=40>

Pestoff, Victor (2006). Citizens and Co-production of Welfare Services. *Public Management Review* 8. 503–519 s.

Pestoff, Victor (2011). Co-production, New Public Governance and Third Sector Social Services in Europe. *Ciências Sociais Unisinos* 47:1. 15–24 s.

Raitakari, Suvi, Kirsi Juhila, Kirsi Günther, Anna Kulmala & Sirpa Saario. Asiakaslähteisyydet asiakas-ammattilaisvuorovaikutuksessa: kuluttajuus, kumppanuus ja huolenpito mielenterveyskuntoutuksessa. Teoksessa Anttonen, Anneli, Arto Haveri, Juhani Lehto & Hannele Palukka (toim.): *Julkisen ja yksityisen rajalla. Julkisen palvelun muutos*. Tampereen yliopistopaino Oy – Juvenes Print: Tampere.

Rantanen, Tanja (2013). *Kunnan asiakaspalvelu. Kuntalaista palveleva kokonaisuus*. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.

Roberts, Nancy C. (2008). *The Age of Direct Citizen Participation*. New York: M. E. Sharpe.

Sanders, Elizabeth B.-N. & Pieter Jan Stappers (2008). Co-creation and the New Landscapes of Design. *Codesign: International Journal of Cocreation in Design and the Arts* 4/1. 5-18 s.

Steen, Marc, Menno Manschot & Nicole De Konig (2011). Benefits of Codesign in Service Design Projects. *International Journal of Design*. 5: 2. 53–60 s.

Stickdorn, Marc & Jakob Schneider (2011). *This Is Service Design Thinking: Basics – Tools – Cases*. 2. painos. Amsterdam: Bis Publishers.

Successful Service Design (2014). Saatavissa 15.4.2014:
<http://www.innovationintopractice.org.uk/>

Thomas, John Clayton (2013). Citizen, Customer, Partner: Rethinking the Place of the Public in Public Management. *Public Administration Review* 73: 6. 786–796 s.

Tuulaniemi, Juha. (2011). *Palvelumuotoilu*. 2. painos. Helsinki: Talentum Media Oy.

UbiGo (2013). UbiGo – Unified Everyday Travel Service for Urban Households. Saatavissa 20.5.2014: <http://web.viktoria.se/ubigo/las-mer/about-english/>

Vaajakallio, Kirsikka & Tuuli Mattelmäki (2011). Yhteissuunnittelu ja palveluiden ideointi. Teoksessa: Miettinen, Satu (toim.). *Palvelumuotoilu – uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen*. 2. painos. 77–97 s. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy.

Vaahtojärvi, Kristiina (2011). Palvelukonseptien arviointi. Teoksessa: Miettinen, Satu (toim.). *Palvelumuotoilu – uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen*. 2. painos. 131–140 s. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy.

Valtiovarainministeriö (2013). Yhteistyössä palvelu pelaa! Julkisen hallinnon asiakkuusstrategia. Saatavissa 25.3.2014: <http://verkkojulkaisut.vm.fi/zine/9/cover>

Yhteissuunnittelun esimerkkiprojektien lähteet

Avaus – tulevaisuuden hyvinvointipalvelut: Oulun kaupungin Avaus-sivut

<http://www.ouka.fi/oulu/avaus> sekä Innokylän Avaus-sivusto

<https://wiki.innokyla.fi/innowiki/display/avaus/Etusivu>. Haastattelut Projektipäällikkö Anu Tuominen ja Projektikoordinaattori Erika Kukkonen, Oulun kaupunki – Avaus

Finavia – turvatarkastuksen palvelumuotoilu: Tuulaniemi, Juha. (2011). Palvelumuotoilu. 119–125. 2. painos. Helsinki: Talentum Media Oy. Customer Experience Manager Johanna Metsälä, Finnair, Head of Airport Services Peter Cooper, AirPro, turvayksikön päällikkö Laura Haataja, AirPro

Matkailuhankkeet Rovaniemellä ja Himoksella: <http://sdt.fi/himosmaailma.html>, http://sdt.fi/rovaniemen_joulu.html, <http://www.experiencebusiness.fi/>. Haastattelut toimitusjohtaja Tarja Uusipaasto, HimosMaailma Oy (ent.) ja toimitusjohtaja Sanna Kortelainen, Rovaniemen Matkailu ja Markkinointi.

JOKERI – Pääkaupunkiseudun joukkoliikennepalvelun muotoilu 2002–2006: Markku, Reijo (2011) Pääkaupunkiseudun joukkoliikenteen palvelun uusi ajattelu – JOKERI. Teoksessa Miettinen, Satu (toim.): Palvelumuotoilu: uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. 2. painos. Helsinki: Teknologiainfo Teknova. 122–130 s. Haastattelut Toimitusjohtaja Reijo Markku ja Design Manager Veijo Hertell, Design Reform

Poliisiauto työympäristönä: <http://muotoillutrakaisut.fi/muotoiluhankkeet/poliisiauto-tyoymparistona/>

Rautatieaseman palvelumuotoilu: <http://www.proudeurope.eu/casestudy.php?cs=25b1b2580920a0f4d558bceb2b0013bc>

VR – mittarit asiakaspalvelukokemuksen kehittämisen tukena: Tuulaniemi, Juha. (2011). Palvelumuotoilu. 119–125. 2. painos. Helsinki: Talentum Media Oy

Britannia – nelivaiheinen käyttäjälähtöisten palvelujen kehittämismalli: Miettinen, Satu, Outi Myllymaa & Tuula Jäppinen (2010). Britanniassa käyttäjät kehittävät palveluitaan itse. Kuntalehti 50–51 s. <http://www.innovationintopractice.org.uk/>

Palvelumuotoilulla parempia palveluita riskiryhmille:

<http://www.turku.fi/public/default.aspx?nodeid=19419&culture=fi-FI&contentlan=1>

Kehärata-hankkeen palvelumuotoilun työpajat:

<http://portal.liikennevirasto.fi/sivu/www/f/hankkeet/kaynnissa/keharata/ajankohtaista/tiedotteet/Keharatapalvelukehitys#.U4Q8cyhIOQ4>. Palvelumuotoilutyöpaja 12.3.2014.

Haastattelurunko

Haastattelukysymykset ovat jaettu kahteen osaan, osaan A ja B.

- Osan A kysymykset käsittelevät yhteissuunnittelun/palvelumuotoilun esimerkkiprojektia, jossa haastateltava on ollut mukana.
- Osa B käsittelee yleisellä tasolla kokemuksia ja näkemyksiä yhteissuunnittelusta.

Haastateltava vastaa kysymyksiin osaamisensa ja edustamansa tahon mukaan. Kaikkiin kysymyksiin ei tarvitse vastata, vaan kysymykset valitaan haastateltavan kanssa hänen edustamansa tahon ja tietämyksen mukaan.

OSA A. YHTEISSUUNNITTELU (mahdollisessa esimerkkiprojektissa tai yleisellä tasolla)

Projektin käynnistäminen ja tavoitteiden asettelu

- Mikä oli yhteissuunnittelun tavoite projektissa?
- Haettiin yhteissuunnittelulla uusia käyttäjiä vai haluttiin nykyisiä käyttäjiä palvella paremmin?
- Millä kriteereillä valittiin käyttäjäryhmät, joille palvelua kehitettiin?
- Sovittiin tavoitteiden mittaamisesta/mittareista jo projektin alussa? Mikäli sovittiin, niin miten ja kuka tavoitteet määritteli?
- Mitkä olisivat olleet muut mahdolliset tavat toteuttaa projekti/tavoitteet?

Osapuolet ja työnjako

- Ketkä olivat yhteissuunnittelun osapuolet?
- Olivatko kaikki osapuolet tiedossa alusta saakka vai tuliko osapuolia lisää prosessin aikana?
- Minkälaiset roolit eri osapuolilla oli projektissa ja miten heidän kytkettiin mukaan suunnitteluun (käytännön menetelmät)?
 - Julkinen toimija
 - Asiakas/loppukäyttäjä
 - Projektin vetäjä
 - Konsultti
 - muu
- Miten suunnitteluosapuolena toiminut otos käyttäjäryhmästä valikoitui?
- Miten yhteistyö osapuolten kesken toteutettiin ja miten se toimi?
 - Oliko yhteistyössä ongelmia?

Projektin aikana

- Kauanko projekti kesti kokonaisuudessaan eri vaiheineen suunnittelun käynnistämisestä tulosten saamiseen?
- Mikä projektin aikana sujui hyvin ja mitkä olivat haasteet?
- Missä asioissa tuli yllätyksiä tai mitä tekisit toisin?

Projektin tulokset

- Millaisia mitattavia tuloksia projektissa on saatu aikaan?
- Miten yhteissuunnittelu toimintatapana on muuttanut toimintaa?
- Miten tuloksista valittiin ne, jotka vietiin lopulta käytäntöön?
- Mitkä ovat kolme tärkeintä tekijää, jotka vaikuttivat projektin onnistumiseen?
- Mitkä ovat kolme tekijää, jotka olisivat voineet onnistua paremmin?
- Aiotaanko tulevaisuudessa uudelleen soveltaa vastaavanlaisia yhteissuunnittelun menettelyjä?

OSA B. KOKEMUKSET YHTEISSUUNNITTELUSTA

Yhteissuunnittelu organisaation toiminnassa

- Miksi yhteissuunnittelua on lähdetty hyödyntämään organisaatiossa?
- Koskeeko yhteissuunnittelu koko organisaatiota?
- Mitä erityistä yhteissuunnittelu antaa organisaation toiminnalle?
- Mitä erityistä yhteissuunnittelu vaatii organisaatiolta?
- Mihin toimintaan sinun mielestäsi yhteissuunnittelu sopii?
- Mitä asioita tulisi erityisesti ottaa huomioon onnistuneessa yhteissuunnitteluprojektissa?

Yhteenveto haastatteluvastauksista

Heikki Savonen, Palmu, 23.1.2014

- julkisella sektorilla ja etenkin sosiaali- ja terveyspalveluiden puolella kehitetään paljon ns. ennakointipalveluja, ettei asiakkaita tulisi niin paljon. "pois-palveluja"
- uusien palvelujen kehittämisessä mietitään, ketkä on asiakkaita, mitkä ovat ongelmat ja miten nämä ongelmat ratkaistaan
- nykyisissä palveluissa mietitään, mitkä ovat palvelun ongelmakohdat, pullonkaulat, ja onko siellä hyödyntämätöntä potentiaalia
- keskeisintä on oikean ongelman ratkaiseminen
- yleensä valitaan kolmesta neljään eri vaihtoehtoa, jotka ajetaan läpi ja joista tehdään kustannuslaskelmat. Palmulla esimerkiksi on oma puoli, joka tekee näitä laskelmia.
- profilointi on käyttäjäryhmien valikointia. Esimerkiksi Kutsuplus-hankkeessa muotoilijat kävivät asiakassafareilla ja haastattelivat asiakkaita ja tekivät asiakasprofiilit. Muotoilijat "leikkivät" käyttäjäryhmän edustajia ja ideoivat. Lopputulema on pullonkaulojen etsintä → käyttäjäryhmät → suositukset
- kehittämistyö lähtee liikkeelle hypoteeseista
- ihmiset lähtevät yleensä mielellään mukaan kehittämiseen
- mukana eri osapuolia: asiakas, konsultti, palvelun tuotannosta joku... hedelmällistä, jos mukana on johtoa tai muita jotka, eivät suoraan työskentele asiakkaiden kanssa
- toiminnalla tähdätään siihen, että organisaatio koko ajan seuraisi asiakkaitaan, mitkä olisivat kehittämiskohteet
- paras mittari NPS. sen ideana on kysyä, suosittelisitko tätä palvelua? Esimerkiksi Fonecta käyttää sitä. suora korrelaatio nähtävissä esim. Google
- palvelutuotannon muotoilu on iso haaste ja etenkin julkisella sektorilla se jummittaa. muotoilun istuttaminen palvelutuotantoon on heikkoa, koska toimintaa ei yleensä osata viedä budjetoinnin tasolle. sen pitäisi olla kaupungin strateginen päätös ja sille tulisi olla budjetti.
- julkisen sektorin perisynti on rakentaa uusi toiminto vanhan organisaation päälle, jolla luodaan vain turhaa sekavuutta
- hanke yleensä lähtee liikkeelle siitä, että joku tilaajatahosta kuulee ensin palvelumuotoilusta, sitten käydään esittelemässä työtä tai kouluttamassa. taho voi innostua asiasta tai ei. jos innostuu, niin sitten tulee ehkä hanke ja mietitään tarkemmin mitä palvelua voisi kehittää.
- miksi palvelumuotoilua? 1) aloitetaan pienestä, kehitetään ja osutaan varmemmin maaliin, 2) pienemmillä resursseilla saadaan enemmän vrt. IT-hankkeet tai muut perinteiset isot hankkeet. 3) työhyvinvointi: kun ihmiset pääsevät mukaan kehittämään, niin ovat paljon innostuneempia. Tuloksia tästä esim. NPS ja myynti Citymarketissa.
- Hankkeen kompastuskivet: 1) implementointi nykyiseen palveluun sakkaa täysin. johto ei ole sitoutunut asiaan eikä ole rahaa. 2) jos mikään taho ei ota palvelun omistajuutta. palvelulla pitää olla joku joka siitä vastaa. 3) tehdään projekti kerran ja se jää siihen. vaikka tärkeintä olisi jatkaa toimintamallia ja pyrkiä kehittämisen jatkuvuuteen.
- Suomessa on usein ongelmana, etteivät palvelut lunasta odotuksia
- Sitoutuminen ja jatkuva kehittäminen vaativat palkitsemista ja ovat johtamisen ja strategian kysymyksiä

- mitä useampi tekijä/osapuoli on mukana kehittämistyössä, sitä kauemmin projekti kestää.
- asiakaslähtöinen kehittäminen vie aikaa. ehkä noin 10 % työajasta alussa kehittämistyöhön ja kun palvelu siirretään asiakkaalle, niin panos kasvaa koko ajan, lopulta 100 %
- kehittämistyö ei aina koske koko organisaatiota. joskus se voi tuottaa ongelmia. esim. implementointi, miten saadaan aikaiseksi
- yhteiskehittäminen sopii kaikkialle. Palmulla vähän toimialoja missä eivät ole toimineet.
- Keskeistä on se, kenelle vastuu palveluiden kehittämisestä. Asiakaslähtöisyys on ajattelutapa, johtaminen, strategia.
- Fonecta onnistui hyvin puhelinluetteloista yritysmarkkinointibisnekseen. Henkilö henkilöltä. Organisoitiin tiimit uusiksi. Kriittisistä palveluista vastuu on yhdessä tahossa. Istutaan yhdessä ja mietitään.
- Mitä tulisi ottaa huomioon, että yhteissuunnittelu onnistuu? Pitää olla lupa kokeilla, tehdä ja erehtyä. Rohkaistaan nopeisiin kokeiluihin. Tämä vaatii johdon hyväksymistä ja siirtymistä hetkessä tehtäviin päätöksiin asiakaspinnalla. Mittarit. Johtaminen. Ketterä toiminta.
- Palvelua ei voi standardoida, koska asiakkaat ovat erilaisia. Tehdään asiakaspalvelija. Asiantuntijaratkaisu on usein yksiselitteinen ja tuotantolähtöinen.

Miia Lammi, Muova, 27.1.2014

- palvelumuotoilussa ja yhteiskehittämisessä ajattelutapa on todella muotoilulähtöinen, se voi olla ulkopuoliselle vaikeaa. yhtenä syynä on se, että ei oikein ole koulutusta eikä selkeää määrittelyä.
- palvelumuotoilu on yhdenlaista muotoilua. tähtää käyttäjän palvelukokemuksen luomiseen. luovaa, visuaalista, osallistavaa suunnittelua. siinä luodaan oikeanlainen palvelukokemus. osaamisalueelle on tarvetta. kehittämisessä on tärkeä rooli.
- Pitää ymmärtää palvelukokemuksen rakentuminen eli omata ymmärrys palvelukokemuksesta, sen rakentumisesta ja siitä, miten rakennetaan ja kehitetään, mitä menetelmiä käytetään.
- Muotoilu on prosesseja, ja tutkitaan mitä kehitetään. Mitä käyttäjä tarvitsee, toivoo ja haluaa. Rakennetaan käyttäjäpersoonat. Ideoidaan miten tehdään eli menetelmät. Rakennetaan palvelupolut ja tuokiot. Kehittämisen menetelmät. Palvelupolku voi olla yleinen palvelupolku eli yleinen motivaatio kehittämiselle, tai pienempi palvelupolku esim. nettipalvelut. Yhä enemmän korostetaan kokonaisuutta palvelupolussa.
- Kustannustehokkuus ja kustannusarviointi molempien (asiakas ja palvelun tuottaja) näkökulmista. Liiketalouspuoli on todella tärkeä. Palvelumuotoilu menee yrityksen strategiaan asioihin. Tuloksia ei oikein vielä ole. Tarvitaan firmasta ihmiset, jotka voi tehdä päätöksiä eli johto. Palvelun ansaintalogiikka vaatii tarjooman miettimisen ihan uudelleen. Että voi tehdä kestäviä ratkaisuja.
- Millä kriteereillä valittiin käyttäjäryhmät, joille palvelua kehitettiin?
- Jos halutaan piileviä tarpeita, tarvitaan workshoppeja. mieltymykset etsitään haastattelulla. käyttäjäryhmien valinta riippuu siitä, mitä halutaan. olemassa olevat asiakkaat on yksi ryhmä. workshoppeissa keskeisintä on löytää tulevaisuuden käyttäjät. asiakkaat jolle palvelusta on hyötyä. pitäisi olla ratkaisu, miksi palvelua ei käytetä. Esim. nykyiset bussiasiakkaat haastatellaan: miksi eivät käytä ja tai miksi käyttävät → saadaan ymmärrystä → voidaan miettiä, mitä tehdään. iterointi!

- kompassina asiakas = käyttäjryhmät
- Sovittiinko tavoitteiden mittaamisesta/mittareista jo projektin alussa? Mikäli sovittiin, niin miten ja kuka tavoitteet määritteli?
- tavoitteet ja niihin vastaaminen riippuu, miten briiffiin on vastattu. voi mitata vaikka asiakaspalautteilla ja mittareilla tai reklamaatioiden määrällä. kustannusten kulutuksella. tuoton parantumisella. tavoitteet pitää valita jo alussa, että voidaan päästä tavoitteisiin. esim. laatu tai resurssitehokkuus. käyttäjrymmärrys on tässäkin tärkeää.
- parhaimmassa tapauksessa ei tiedetä kaikkia suunnittelun osapuolia heti alussa, jos kehittäminen on asiakaslähtöistä. asiakasymmärryksen jälkeen voi vasta sanoa, ketä asia koskee. etenkin uusissa palveluissa alkuvaiheet on sumuisia, haetaan trendejä. yleensä ne jaetaan kahteen: esiselvitys (=haetaan kenttää) ja konkreettinen pilotointi
- Muovan hankkeissa on yleensä osapuolina Muova, tilaaja ja tilaajan asiakasyritykset
- Julkisella puolella kehittämistyön ongelmana on varmaankin raha, joka on siiloutunut ja kukaan ei halua käyttää yhteistä rahaa. jos halutaan koko säästää kaikesta, miten kukaan jaksaa kehittää vielä jotain uutta? julkisella puolella kaikki on samalla viivalla ja palvelu palvelee kaikkia. tasapuolisuus-periaate on liian vahva. pitäisi selvittää, mikä on oikeasti tärkeää ihmisille, koska ihmiset haluavat erilaisia asioita. julkinen organisaatio on vanha, hierarkia ja byrokratia. asiakaslähtöiset mallit ovat oikeasti tätä paljon ketterämpiä. esimerkiksi jo tiloilla voidaan muuttaa toimintaa.
- Hankkeen kesto riippuu ratkaisuvaikeudesta. Ns. perusprojekti noin 3-4 kuukautta. Siinä saadaan ymmärrykset, ideat ja konseptit. siitä alkaa protot, testaus ja jne. ja arviointi. ajatusmaaliman muutokseen menee paljon aikaa ja riittävästi yhteydenpitoa, ajassa 1-2 vuotta.
- kolme tärkeintä tekijää, jotka vaikuttivat projektin onnistumiseen: ymmärrys tekemisestä eli yhteinen tavoite. yhteistyöskentelyn tavoite ja ymmärrys prosessista eli miten projekti etenee. prosessin vaiheiden avaus, mitä tehdään ja ketä tarvitaan ja sen mukainen resursointi. osta hyvä kumppani. nyt palvelumuotoilun hype alkaa olla ohi, huonot kokemukset tulevat ilmi. avoimuus.
- Palvelu voidaan tehdä näkyväksi eli asiakas saa enemmän siitä, palvelusta tehdään konkreettista. Mallintaminen auttaa yritysten innovaatiotoiminnassa, kun linkitetään brändiin. On myös asiakkaalle tärkeä, ja tuo liikevaihtoa.
- taloudelliset hyödyt voi tuoda vain välillistä hyötyä asiakkaalle.
- palvelumuotoilu mittaa yrityksen asiakaslähtöisyyttä. yritys elää asiakkaista ja tarvitsee verkostoa. vaatii yhdessä tekemistä, että kaikki osapuolet tajuaa mitä on palvelun muotoilu. osallistetaan ihmiset ja sitoutetaan muutokseen, koska ei ole vain uusi prosessi.
- Mitä erityistä yhteissuunnittelu vaatii organisaatiolta? muotoilun käyttöönotto ja johdon sitoutuminen. yhdessä määritelty toiminnan syyt ja tavoitteet. osallistava työskentely vaatii henkilökuntaa ja heidän aikaa. muutetaan ajattelutapaa, ollaanko asiakaslähtöisyyteen valmiita? asiakaslähtöisyys voi tulla myös matkan varrella huomaamatta. työskentelystä syntyy prosessikaaviot, protot, ja miten toteutetaan. muova tekee yleensä konseptin ja toteutus jää yritykselle. tämä johtuu rahoituksesta, vaikka protoja pitäisi tehdä enemmän. protoilu vaatii suunnitelman. jatkuva kehittäminen kuuluu toimintaan. organisaation tulee uskaltaa hakea koko ajan parempaa.
- iteraatio ja jatkuva kehitys. palvelu ei ole valmis. iteraatio on energisoivaa ja johtaa inspiroivaan toimintaan organisaatiossa.

Johanna Metsälä, Finavia, 24.1.2014

- asiakaslähtöinen toiminta on ajatustapa, hieman raskas mutta tarpeellinen. tarvitsee muutosjohtamista.
- turvatarkastus on piste, jonka läpi kaikki kulkee. siksi alussa ei valittu käyttäjäryhmiä koska koskee kaikkia, mutta huomioitiin lapsiperheet
- tavoitteena oli asiakastyytyväisyyden kasvu. on omia mittareitakin. ASQ-mittaus (airport service quality): 200 lentoasemaa, asteikko 1-5 (5 on paras), esim. sujuvuus ja kohteliaisuus. tulokset saadaan kvartaaleittain ja vuosittain.
- parannettiin nykyisille käyttäjille (oletuksena, että kaikki kotimaan matkustajat) palvelua. uusia käyttäjiä voisi olla esim. Aasian vaihdot, mutta se on erilaista kehittämistä ja markkinointia
- asiakasnäkemyksellä tuore juttu organisaatiossa. palvelumuotoilun prosessimaisuus sopii lento-asemalle, jossa useita toimijoita ja insinöörejä. tehokkuus näkökulma ja asiakkaat samassa.
- osapuolina Finavia, konsulttina Palmu & Flow, Airpro ja Sol. lopulta käyttäjät, jotka arvioivat. Finavia ja konsultti suunnitteli yhdessä, mitä tehdään ja tilanekoulutus. mietittiin sovellettavuus kentälle. Sol & Airpro kokosivat henkilönsä
- hanke ja yhteistyö olivat Finavia vetoisia. yhteistyö oli hyvää. kaikki tietää miksi tehdään ja mitä tehdään. kentällä 440 turvatarkastajaa. turvatarkastajien kanssa paljon vaihtuvuutta → miten varmistetaan toiminnan jatkuvuus ja tiedon kulku? palvelu osana koulutusta.
- hankkeessa "vyöryttämisaika" eli vieminen ympäristöön vei noin 3kk
- hyväksi koettiin flow:n valmentaja. suunnittelun aikana olisi kyllä ollut hyvä, että koko ajan valmentaja olisi ollut turvatarkastuksessa mukana näkemässä ja kokemassa suoraan tilanteessa.
- yllätyksenä ehkä asennemuokkauksen määrä, miten paljon sitä pitäisi olla. palvelun pitäisi olla jo asenteessa, itselähtöistä.
- saatiin kyllä hyviä tuloksia. sopimuksissa lukee nykyään "service level", jota edellytetään kaikilta toimijoilta. sen avulla tiedetään mitä halutaan tarkastella. mittauksissa tyytyväisyyskäyrät on noussut. suoraa kiitosta asiakaspalautteissa. koulutusta/palveluasennetta viedään muillekin lentoasemille.
- seurauksena muutettu yleisilmettä, pehmenetty ilmettä. valaistus. vinkkejä asiakkaille. henkilöille uudet toimintatavat, toivotetaan tervetulleeksi tilanteeseen.
- työpajojen kautta syntyi (20-40 työpajaa) valitut teot. tärkeää, miten pystyttäisiin ennakoimaan, tilanneviisuus.
- kolme tärkeintä tekijää, jotka vaikuttivat projektin onnistumiseen: yrityksen johdon tuki. muutos-johtaminen. saadaan palveluvaatimus sopimustasolle. palvelutasoasioissa tärkeä, jotta voidaan palata sopimukseen jos joku ei toimi.
- kolme tekijää, jotka olisivat voineet onnistua paremmin projektissa: jatkuvuus, muutos toimintatapaan
- turvatarkastus ihan oma juttunsa. sama ei päde muihin palveluiden kontaktipisteisiin. muualla pienempiä kehittämisiä, esim. millaisessa ympäristössä palvelu tapahtuu. pieniä tekoja. asiakkailta saa suoraa palautetta ja tehdään erillistutkimuksia. Finavia on ollut Finnairin kanssa quality hunters -yhteistyössä, sitä kautta myös palautetta.
- toimijoiden pitäisi muistaa, että se on yhteinen asiakas. koskee kaikkia. hyötyjen etsiminen, prosessit, taloudelliset hyödyt. vie resursseja paljon, mutta kun katsoo mittareilla saavutuksia, niin kannattaa.

- vaatii organisaatiolta sen, että voi miettiä asiakkaan näkökulmasta, kun ei ole suorassa asiakasraja-pinnassa. asenteellinen ja ajatusmalli kaikissa työnku- vissa.
- johto ja resurssit. nähdä investointina.
- Asiakaskokemus ei ole konkreettinen, miten siihen tartutaan. ei tarvita hulluja wau-efektejä vaan pieniä tekoja. hyvä palvelu maksaa yhtä paljon kuin huono, mutta on paremmat vaikutukset. prosessin pitää olla kunnossa, löydetään ne perushuolet. asiakaskokemus syntyy, kun prosessit & palvelut & puitteet ovat kunnossa.

Peter Cooper ja Laura Haataja, AirPro, 24.1.2014

- finavia oli jo aloitellut hanketta, mutta oltiin periaatteessa alusta asti muka- na. oltu mukana myös For Smooth Travelling.
- mukana koko organisaatio: henkilöstön koulutus ja esimiestasolla myös
- Tavoitteena parantaa asiakastytyväisyyttä, kokemusta, asiakastytyväisyy- tutkimusten tuloksia.
- Koettiin, että lähennyttiin Finavian kanssa ja siellä myös kuunneltiin, pystyi itse vaikuttamaan Finaviaan ja työskentelyyn kentällä
- oma lähtökohta on ollut hyvä, asiakaslähtöinen jo aiemmin, joten sinänsä suurta ainakaan asenteellista muutosta ei ollut
- Mikä oli Airpron rooli hankkeessa ja miten käytännössä osallistuivat kehittä- miseen? meitä on hankkeessa kuunneltu ja ovat itse kuunnelleet työntekijöi- tä. pidetty työpajoja ja koulutuksia, koskenut yhtäläillä johtoa.
- ymmärretään miten itse voi vaikuttaa työhön. sisältyy perehdytykseen. turva- kulttuuri on todella kulttuuri, on nyt myös palvelukulttuuri. prosessit ovat hy- viä ja kaikille selviä.
- yhteistyö toimi hyvin
- projektin kesto kaikkienensa ehkä vuoden verran
- kaikki toimi hyvin ja etenkin Flow:n valmentaja koettiin hyväksi. olivat todella ymmärtäneet millainen työ on ja ympäristö, jossa tehdään. ehkä ei-schengen alueen puolen toimintaan olisi voinut perehtyä paremmin. sitä ei ollut huo- mattu ja on ihan oma maailmansa
- tuloksia: asiakaspalvelu ASQ ja Finavian omat, hyviä tuloksia.
- kolme tärkeintä tekijää, jotka vaikuttivat projektin onnistumiseen: isot resurs- sit, henkilökunnan huomioiminen, esimiehien koulutus
- ei turhan paljon vienyt aikaa organisaatiolta
- tulisi erityisesti ottaa huomioon henkilöstö ja johtaminen

Anu Tuominen ja Erika Kukkonen, Avaus (Oulun kaupunki), 29.1.2014

- isona tavoitteena kuntalaislähtöinen osallistaminen. työvaiheen pääpaino oli etenkin viime syksynä 2013. hyvinvoinnin palvelutarjotin on nyt 2014 alkanut.
- työtä on tehty ammattilaisten kanssa työpajoissa ja kuntalaisten kanssa asia- kasraateja, ja käytetty myös aiempien raatien tuloksia. taustalla kaupungin strategiat ym.
- Kun työ valmistuu, se siirtyy kaupungin hankintaan
- yhteiskehittelyssä tehty yhteistyötä ammattilaisten kanssa: sosiaali- (palve- luohjaus) ja terveystieteiltä, sivistys- ja kulttuuri palvelut (liikunta- ja kultu- tuuripalvelut) ja yhteisötoiminta (asukastupa)
- Rahoitus haettiin aluksi isompana, mutta saatiin haettua pienempänä. Palve- lua piti suunnata sen takia nyt alussa yhdelle käyttäjär ryhmälle. Käyttäjärhy- mäksi otettiin ikäihmiset, koska sieltä tulee paljon kustannuksia.

- yhteiskehittämistä käytetty koska: hyvinvoinnin järjestelmiä pitää kehittää. käytettävyys on ollut huono. vastuu siirtyy yhä enemmän ihmiselle itselleen ja pyritään ennakoimaan, ettei käyttäjiä lopulta olisi niin paljon. kehitetään hyvinvoinnin tarjotin.
- Alussa luotiin arviointisuunnitelma, mutta ei valittu varsinaisia mittareita. on kyllä hyödynnetty Oulun hyvinvointikertomusta ja sieltä valittu jotain mittareita. Tärkeää on hakea kustannushyötyjä. nyt on menossa määrittelyvaihe. ongelmana on, että ei ehdi saamaan kuntalaisilta kokemuksia. on tehty kuntalaisten haastatteluja ja haettu kustannusvaikutuksia, mutta haasteena on 2 vuoden viiveaika.
- Mukana olivat kuntalaiset, ammattilaiset, järjestöt, Oulun hankintatoimi +innovaatioyhteisö (yrittäjät & tutkijaympäristö). innovaatioympäristön rahoitus puuttuu ja lakipykälät hankaloittavat toimintaa. Innovaatioympäristö ja yritysrajapinta siirtyivät kokonaan BusinessOulun (OuluHealth) vastuulle. Kaupungilta on mukana laaja toimijajoukko. Kuntalaisille on ollut tapaamisia, työpajoja ja virtuaalisia asukastupia, joihin on käytetty palvelumuotoilua. Palvelumuotoilijaa on käytetty jossain määrin, esimerkiksi Kuntaliiton kautta mukana on ollut palvelumuotoilua työpajassa, jonne rakennettiin keissi Avauksen pohjalta.
- yhteistyössä on haastavaa, kun on monta toimijaa. pitää viedä ylemmäs päätöksentekoon. isoin haaste saada toisten kaupungin yksiköiden tekijät mukaan, koska kaikilla resurssit tiukoilla. yhteisen ymmärryksen luominen on tärkeää mutta vaikeaa.
- yhteiskehittäminen on tärkeää ja antoisaa, koska kehitetään uutta sähköistä palvelua. kehittäminen koskee koko organisaatiota.
- yhteiskehittäminen vaatii resursseja. vie aikaa kun etsitään oikeat henkilöt ja sopivat ajat kun kaikkien pitää olla mukana ja pitää kokousta. hankintayksikön toiminta hidastaa.
- yhteiskehittämiselle on tärkeää, että on ammattitaitoinen palvelumuotoilija joka vie asiaa eteenpäin ja osaa hankkia vastaukset esim. työpajoissa. ammattilaisten saaminen mukaan ja resurssit kehittämiseen. palveluprosessin näkyminen ja asiakaslähtöisyyden näkyminen palveluissa. esimerkkinä Oulun omahoito -> saadaan hyödyt ammattilaiselle ja kuntalaiselle. yhteiskehittäminen ja asiakaslähtöisyys pitää osata kytkeä omaan työhön ja miettiä, miten näkyy omassa työssä.

Mari Koskinen, BusinessOulu, 31.1.2014

- BusinessOulun rooli on toimia linkkinä Avauksesta yrityksiin päin. Tiedon jakaja. Yrityksaktivointi kokonaan BusinessOululla. luovaan avoimuutta ja helpottaa toimintaa kun yrityksissä ja BusinessOulussa on tuttuja ihmisiä sekä BusinessOulun ja kaupungin välillä.
- BusinessOulu tekemisissä yritysten kanssa. Asiakasrajapinta tulee lähinnä Oulun yliopiston kautta
- Yritysten kanssa hankkeen alussa isot tilaisuudet, miten voisi kehittää. nämä ideat vietiin Avaukselle ja päätettiin sitten mitä valitaan jatkoon. Pidettiin ideointipajoja jossa kaikki sai heitellä ideoita.
- yhteistyö on toiminut hyvin. kaupungin kanssa yhteistyö on helppoa, koska toimintaperiaatteet ovat samat. yritysten kanssa yhteistyö myös hyvää ja perinteet on pitkät. avauksessa ongelmana se, että yritykset haluaa tehdä bisenestä ja avaus haluaa ideoita, miten kehittää palvelua mutta ei osta tuotetta. oli ilmeisesti erilaisia käsityksiä toiminnan tarkoituksesta, koska yritykset

luulivat, että voisivat myydä tuotteen, vaikka tämä ei ollut tarkoituksena. ehkä kaupungin ajatus muuttui matkan varrella, kun rahoitus muuttui

- Oululla on rooli ja vastuu tulevaisuuden terveys-osiosta INKA-ohjelmassa, joka myös vastaavaa yhteiskehittämistä
- Avauksessa tärkeää oli pelisääntöjen ymmärtäminen
- ongelmia tuottivat lähinnä lainsäädännölliset asiat, hankintalaki. se sitoo käsiä innovatiivisessa toiminnassa.
- käyttäjälähtöisyys on korostunut viime vuosina toiminnassa. palvelut muuttuvat käyttäjien mukaan, miten näihin käyttäjien toiveisiin voitaisiin vastata
- yhteiskehittämistä helpottaa selkeät roolit ja sopimustekniset asiat. eli mitä tehdään, kuka tekee ja mitä tekee. prosessin pitää olla kaikille selvä.
- helpottaisi hankintalain muutos, esikaupallisen lain muutos/kokeilu. kaupunki pääsisi siten riskittömämmin kokeilemaan innovaatioita ja mahdollistaamaan kokeilut.
- yritysten näkökulmasta oli negatiivisia kokemuksia, että työssä ei päästy pitkälle ja/koska odotukset oli erit.

Tarja Uusipaasto, ent. HimosMaailma Oy, 3.2.2014 (puhelinhaastattelu)

- HimosMaailman rooli aktivoida ja tiedottaa alueen yrittäjiä.
- HimosMaailma koostuu yrityksistä, osakkaat palveluntuottajia. Mukana noin 20 yritystä. Näille tiedon tuottamista ja innostamista. Alueen yrityksissä aktiiviset toimitusjohtajat. Lisäksi JAMK tekemässä mukana ja InnovaatioJyväskylä. OSKEN toimintaa ollut myös Himoksella, sen kautta tehty useampiakin palvelumuotoiluhankkeita.
- Tuloksia saatiin palvelumuotoilulla. Aiemmin matkailupalveluista annetut arvosanat nousivat. Joulumaa-tuote syntyi puolivahingossa viimeisessä yrittäjien työpajassa.
- Työpajoissa ideoitiin, miten venäläisille muotoillaan uusiksi palveluja ja saadaan hyvää palautetta etenkin lapsiperheiltä.
- Kohderyhmä valikoitui, koska kyseessä on iso ryhmä, jolle ei ole palveluita, mutta jotka haluavat palveluita ja ovat valmiita maksamaan niistä. Palvelukonseptia testattiin ihan alueen päiväkotien lapsilla, kerättiin palautetta ja työstettiin niitä palaverissa.
- Alueella koettiin, että palvelumuotoilulla saadaan tuloksia. Aikaa meni ehkä kaikkinsa noin 1,5 vuotta. Nykytilaselvitykset ylipäätään tuntuvat vievän paljon aikaa.
- Viranomaisten yhteistyö on yleensä kehittämisessä ongelmana. Esimerkiksi eri tapahtumissa on epäselvää, saako tienvarsikylttejä käydä laittamassa. Muutenkin tällainen "byrokraatia" ja tiedonsaanti on hankalaa. Palvelumuotoiluprojekti auttoi tässäkin.
- Hankkeen onnistumista edesauttoi hyvä yhteishenki ja samanlainen arvomaailma.
- Haasteellista on se, että hyvistä kehittäjistä on pulaa. Kehittämistyö jää kesken ja vastuu jää yrittäjille, joilla ei ole tietoa/taitoa viedä kehitystyötä loppuun käytäntöön. Esim. hinnoittelu- ja markkinointitaidot ovat puutteellisia. Palvelumuotoilu oli hyvä siis tiettyyn pisteeseen saakka, mutta apua olisi kaivannut käytännön työssä. Prosessi itsessään oli kuitenkin hyvä, esimerkiksi asiakasprofiilien luominen. Palvelumuotoilu ei saa olla kertaluontoista vaan pitkäjänteistä. Haasteellista on palvelun omistajuus ja sitoutuminen. Aikataulut myös ongelmana, koska kehittämiselle ei jää aikaa. Työn pitäisi olla jotenkin tehokkaampaa, ei pitkiä nykytila-analyysseja, vaan lyhyempiä katsauksia menneeseen ja tehtyihin. Arvioinnin pitäisi kyllä olla aina osa toimintaa.

Juha Tuulaniemi, JAMK, 17.2.2014

- Asiakasymmärryksen luominen on usein tärkeää esimerkiksi kaupungeille, vaikka siitä vasta alkaa työ!
- julkisella puolella ei ole pyritty tuloksiin, koska työ ei saa mennä markkinatasolle, vaan pitää olla ns. kliinistä tutkimusta
- palvelun omistajuus on tärkeä onnistumisen edellytys
- ongelmana voi olla se, että ei ymmärretä palvelun ydintä.
- yhteissuunnittelu teollisen muotoilijan näkökulmasta = osapuolet tuodaan pöydän ääreen, kuullaan mielipiteet/näkemykset vaikka itse ei sanottaisikaan mitään. Kun osapuolet ovat mukana, saadaan sitoutumista ja sitä kautta vaikutus voi näkyä myöhemmin esim. myynnissä. Käytetyt menetelmät sitouttavat yhteiseen kehittämiseen. Olennaista on työn loppuun saattaminen.
- Työn alussa pyydetään mukaan osallistujia, esim. Himoksen hankkeessa kerättiin yrittäjät mukaan kehittämään palvelua. Himoksella sattui sinä vuonna olemaan huono talvi, joten tuotteesta tuli menestynyt, koska paljon muuta talvituotetta ei ollut tarjota. On organisaation oma asia viedä kehitystyö loppuun asti ja on siitä kiinni, saadaanko palvelulla lisää käyttäjiä. Rovaniemen matkailu-hankkeessa luotiin yhdessä palvelukonsepti, jonka toimijatahot vievät itse käytäntöön. Toimijoilla on tai annetaan keinot tuotekehitykseen eli konseptin käytäntöön viemiseen.
- Yleensä tilaaja ei keskustele tavoitteiden asetannasta. Palvelumuotoilija on se, joka sanoo, että pitäisi mitata. Kaikki kehittämisen osapuolet ovat asiantuntijoita. Palvelumuotoilija tuo yhteiskehittämisen menetelmät mukaan eli palvelumuotoilun. Laadulliset mittarit ovat suositeltavia. Joukkoliikenteessä voidaan mitata vaikkapa älypuhelin sovelluksella palvelun laatua eli innovaatioilla, uusilla erilaisilla menetelmillä. Mietitään, mitä muuttajat voisivat olla ja sitten miten niitä voisi mitata.
- Keskeiset suunnittelun osapuolet löydetään keskustelemalla ostajan kanssa, ketä tähän liittyy ja pyydetään niitä mukaan, joita asia koskee. Asiat ovat aina organisaatiolähtöisiä, esim. SOTE-puolella lakisääteisiä.
- Asiakslähtöisyys ei oikeastaan ole "lähtöistä". Asiakas ei ole keskiössä, vaikka näin puhutaankin, vaan tasavertainen osapuoli.
- Ajatusmalli lähtee organisaation johdosta ja sieltä valuu alaspäin. Tehdään ns. psykososiaalinen sopimus, jolla työntekijät sitoutuu yhteiseen näkemykseen. Yhteiskehittäminen siis auttaa luomaan yhteisen suunnan. Luottamuksen luominen on olennaista yhteissuunnittelussa. Luottamusta voi synnyttää vaikka vain menemällä mukaan kahville. Vaikka se ei ole vielä itse työtä, niin se on jo niin erilaista totuttuun, että se synnyttää luottamusta.
- yhteistyö on osallistumista, sen menetelmä valitaan lennosta.
- Rahoitukset voi määrittää projektin kesto ja aikataulua. Ne suunnitellaan aina siten, että iteraatiollekin jää aikaa. Yleensä kun tehdään projektisuunnitelman, oletuksena on, että tiedetään lopputulema. Ei-ymmärtäjät ostavat hankkeen, vaikka ei tiedä miten tavoitteeseen päästään. Tavoitteita ei siis suunnittelijan tarvitse kyseenalaistaa, mutta keinot pitää valita ja kyseenalaistaa. Asiakslähtöisyyden pitäisi olla jo hankesuunnitelmassa.
- Kehittämistyön ei pitäisikään mennä suunnitellun mukaan. Pitää ymmärtää työn henki. Yleensä tilaaja ei ymmärrä työn luonnetta, vaan pitää tehdä oman päänsä mukaan. Perinteiset konsulttihankkeet eivät ole innovatiivisia, kokeilut ja iteraatio ovat ydin.
- Ostaja päättää toteutukseen vietävät toimet. Ideoita pitää testata ja kokeilla. Ymmärrys siitä miten toimitaan eli käyttäytymisen ymmärtäminen.

- Haasteita. Kokemuksen puute heikentää tuloksia. Toimijoiden taustat vaikuttavat: jos ei ymmärrä kenen kanssa tehdään (asiakasryhmä), niin menee pieleen. Asiakasryhmillä on erilaiset vaikuttimet ja tavoitteet. Tilaajan pitää sitoutua ja resursoida aikaa. Kaikkea ei voi ulkoistaa. Palvelumuotoilija auttaa tekemisessä ja antaa välineet toteuttaa työt. Välineitä on erilaisia ja eri lähtökohdista, mutta palvelumuotoilu yhdistää tekijät. Palveluiden suunnittelua voi tehdä miten vain, mutta palvelumuotoilusta ainakin on saatu tuloksia. Yleensä ymmärrys puuttuu.
- Yhteissuunnittelun on vaikeaa koskea koko organisaatiota, muutetaan pikkuhiljaa tekemistä
- Vaatii ajatusmallin muuttamista asiakaslähtöiseksi. Yhteiskehittäminen = käytännön osaaminen ja kokeilu, mitä se vaatii.
- Mitä tulisi huomioida, jotta onnistutaan. Vetäjät. Aina ei ole palvelumuotoilija, joku yhteiskehittämisen tekijä pitäisi olla talossa. Muotoilijoita pitäisi olla töissä ja muotoilujohtajia. Voi kysyä, onko varaa olla käyttämättä muotoilua? julkisella puolella vähemmällä saadaan enemmän aikaan eli katsotaan prosessit läpi, tuovatko ne asiakkaalle yhtään mitään. tuottaako hyötyä vai haittaa. arvioidaan mitä väitetään/luvataan asiakkaalle. jos tätä ei ole tutkittu, ei ole asiakasyymmärrystä. asiakastyytyväisyys kyselyt tuo esiin vain kehittämis-kohteet.
- Euroopassa käytetään muotoilua mm. sosiaalisten ongelmien ratkaisemiseen, samoja ongelmia ei ole suomessa, joten täysin ei voi verrata/benchmarkata sieltä. britit tehneet paljon.

Hanna-Riina Vuontisjärvi, Lapin YO, 18.2.2014 (puhelinhaastattelu)

- Palvelumuotoilun yksi menetelmä on yhteiskehittäminen. Yhteissuunnittelu ja palvelumuotoilu ovat kuitenkin yhtäläillä samaa asiaa. Palvelumuotoilu on menetelmiä.
- Tuo ihmiset yhteen. Nämä ihmiset eivät välttämättä ole puhuneet keskenään koskaan. Yhteissuunnittelu on järkeistävä, luo kokonaiskuvaa ja yhteiseen intressiin perustuvaa/sitä luovaa. Tilaaja päättää tavoitteista.
- Briiffistä riippuen, mitä palveluja kehitetään ja ketä siihen sitten kuuluu. Luodaan sidosryhmäkarttoja. Tarkastellaan onko keskiössä oleva ihmisryhmä oikea, miten he käyttäytyvät. Työ on ihmislähteistä. Kysytään paljon. Hankkeesta riippuu, ketkä ovat asiakkaita. Asiakas ja asiakkuus ovat eri asioita. Yhteissuunnittelussa henkilöidään. Parempi puhua ihmisistä.
- Hankkeesta riippuen. Jos kohteena on esim. jokin yksikkö, niin sen henkilöstö. Ihmiset ovat kiireisiä ja osallistuvat sen mukaan, otetaan kaikki jotka osallistuvat. Asiakkaat riippuvat briiffistä ja briiffin antajalla on tässä iso rooli, ketkä se määrittelee asiakkaaksi. Briiffi pitääkin käydä kriittisesti läpi. Jos briiffin laatija on "päättänyt" asiakkaat, voi mennä pitkäänkin, ennen kuin saadaan suoraa kontaktia henkilöihin.
- Toimeksiantaja harvoin puuttuu tavoitteisiin/mittareihin. Palvelumuotoilu on kovin laadullista. Laadullisuus on myös haaste mittaamisessa. Voi mitata esim. osallisuuden määrää. Mittaamista tehdään ulkopuolisten toimesta, esim. toinen tiedekunta. Aika on ongelmana, ei ehditä miettiä mittaamista. Pitäisi olla pitkän aikavälin mittaamista, mutta yo:lla on haaste, esim. kurssi-aikataulut ja rahoitus.
- osapuolet riippuvat (julkisella sektorilla) briiffistä. porukkaa tulee lisää matkan aikana. pitää olla hetkessä mukana. henkilöt itse ehdottavat uusia tahoja tai suunnittelutiimi saa ajatuksia keskusteluista.

- kyselyillä saa laajan joukon mukaan. työpajat ovat tosi hyviä, etenkin alussa, jos saa ihmiset mukaan. niissä jaetaan kokemuksia. mukana käyttäjiä ja yrityksiä myös. yhteiset tavoitteet, jaetaan kokemuksia. konflikteja on monesti, johtuu siitä, ettei ole keskusteltu. tarvitsee empatiakykyä. työpajoissa luodaan arvot suunnittelulle ja kehitetään työtä. se menetelmä, jolla saadaan tulosta, on hyvä. johto ja esimiestaso (strateginen ja taktinen taso) ovat yleensä innokkaasti mukana, operatiivinen taso (työntekijät) ovat nihkeämpiä, tekevät mieluummin "oikeaa työtä", mutta kun saadaan hyviä kokemuksia, niin lähetetään mukaan
- Työpajojen ym. ulkopuolella toimii ohjausryhmä (alle 10hlö, sidosryhmien edustajia). kootaan työ-pajojen asiat, keskustellaan onko sama suunta. työpajoissa on sama tavoite. jos ei ole ollut työpajoissa mukana, tulee ulkopuolelta (johto), niin tulokset ei välttämättä vakuuta. videon voima, haastattelut, tehoa. ymmärrys vie aikaa
- projektin kesto: 6kk-vähintään 1 vuosi. ymmärryksen luominen vie tästä ajasta 1/3 tai 2/3. riippuu hankkeesta ja ihmismäärästä. Pidetään usein noin 5 työpajaa, joista 2-3 vie ymmärryksen luominen, näiden rinnalla ideointia ym. Pienellä porukalla voi olla nopeampaa ja helpompaa. Kauaskantoisuus vie vain aikaa. On kuitenkin mielentila, se vie aikaa. Julkisella puolella rakenteet ja hierarkia (esim. päätöksen teko) vie aikaa. Voidaan tehdä myös pieniä tekoja, joilla tehdään työ näkyväksi.
- esim. annetaan tehtäviä, jotka voi tehdä huomenna tai vuoden päästä. Laitetaan ylös kaikkien nähtäville, antaa vastuuta.
- onnistumiset: Palvelussa on kehitys- ja toteutusvaihe. Alkuinnostuksen luominen ja ihmisten mukaan saamine vaikeaa. + toteutuminen. YO:lla ei oikein voi viedä implementointiin. Annetaan henkilökohtainen rooli ja vastuu, niin toimii. Tilaajan toiminta (-ympäristö) selvitetään esim. esittelyillä, mitä kukin tekee.
- yllätykset: ihmiset haluaa tehdä "oikeita töitä". jos porukka lähtee helposti pois, niin mietitään sellainen paikka, jonne helppo tulla. konfliktit ihmisten välillä voi olla hankalia. ensin pitää selvittää organisaation ilmapiiri, muuten ei voi kehittää
- tulokset: Työyhteisöt: avoimempia ja johdonmukaisempia. Mietitään ensin, esimerkiksi palvelutilanteet uusiksi. Järjestellään palvelu uusiksi, pitää myös miettiä mitä otetaan pois jos jotain lisätään. Toiminnan ja palvelun parantuminen. Jokainen on asiantuntija. Keskustelu = ratkaisut. Tiimit kehittää.
- yhteissuunnittelun vaikutus toimintaan: uudet käytännöt, kehittyneet ja muuttuneet. tekijät eivät unohda, tai unohtaisi. sitoutuminen, voimaantuneet (tärkeää julkisella sektorilla). luottamus
- Ryhmät valitsevat itse. tunnistetaan haasteet, mietitään mikä olisi haavetilanne/tekijät ratkaisuksi. testataan, tehdään vuosikalentereja. viedään ne palveluntuottajalle.
- onnistumisen taustalla: 1. sitoutuneisuus. sitoutuminen = vapaaehtoisuus. 2. ja 3. fasilitointi ja menetelmät = ratkaisukeskeisyys, ei ongelmakeskeisyys. valituskerhot erikseen.
- mikä olisi voinut onnistua paremmin? 1. johdon sitouttaminen alusta asti, voivat puuttua kokonaan 2. ja 3. toteutus ja seuranta. = alussa pitäisi kertoa toiminnasta, hyödyt. visuaalisuus, kokemukset, konkretisoidaan
- vaatii aikaa. avoimuus & läpinäkyvyys. ymmärrys. sitoutuminen. ulkopuolinen tekijä kehittämisessä
- pitäisi miettiä: kenelle, keiden kanssa, mitä, miksi ja milloin.
- Tehdään ensin. Puhuminen termeineen vain sekoittaa helposti.

- yhteiskehittäjän pitäisi olla organisaation ulkopuolinen, säilyy objektiivisuus.

Kirsikka Vaajakallio, Diagonal, 20.2.2014 (puhelinhaastattelu)

- Yhteissuunnittelu on osallistamista.
- Tavoitteena: keskustelun herättäminen (strategisessa työssä: päätetään mihiin suuntaan mennään). Julkisella sektorilla mietitään, mitä resursseilla olisi järkevintä tehdä, herätetään kriittistä keskustelua. Oppiminen. Ajattelutavan muutos.
- On tehnyt paljon hankkeita, joissa palveluita parannettu nykyisille käyttäjille. Perustuu pitkälti nykyisten asiakkaiden käyttäytymisen havainnoimiseen eri tavoin. Kyllähän uusien asiakkaiden saanti voi myös olla sivutavoitteena palveluiden parantamisessa nykyisille asiakkaille. Uusille asiakkaille kehitettäessä/uutta palvelua kehitettäessä pitää miettiä oikeat ihmiset/kohderyhmät, työpajat (sisältö, menetelmät), tällöin ei ole havainnointia.
- Käyttäjäryhmät, joille palvelua kehitetään, valitaan asiakkaan (tilaaja) toiveiden mukaan. Yleensä on tiedossa keskeinen ryhmä, jota sitten työn edetessä laajennetaan, kun on kokonais käsitys asiasta. Oleellista ryhmän kasaamisessa on hyvä kirjo/otos ja sopiva määrä. Kaikkia ei kuitenkaan aina saada mukaan suunnitteluun. Jos annetaan porkkanoita osallistumiseen, ne ovat esim. leffalippuja tai lahjakortteja. Organisaation sisällä taas esim. hyvät työpajatarjoilut, ja yleensäkin se, että saa osallistua ja tuoda äänensä kuuluviin.
- Riippuu projektista ovatko kaikki osapuolet tiedossa alusta saakka. Alussa pyritään järjestämään "kick-off", jossa määritellään tarkasti osapuolet ja luodaan sidosryhmäkartta. Osapuolia koottaessa voidaan käyttää omia tai organisaation kontakteja tai rekryfirmoja.
- Käytännön menetelmiä osallistumiseen ovat esimerkiksi havainnointi ja työpajat. Organisaatiosta on yleensä mukana sisäinen tiimi, joka A) on mukana koko ajan, B) mukana muutaman kerran, joskus, tai C) mukana kerran. Asiakkaat ovat mukana vaihtelevasti, projektista, aikatauluista ja kiinnostuksesta riippuen, esim. havainnoinneissa ja työpajoissa tai voivat käydä vain jossakin niistä. Paras, jos käytetään mahdollisimman montaa eri tapaa/metelmää osallistaa, kuten haastatteluita muutamia, havainnointia ja joinkin verran työpajoja. Eri menetelmillä saadaan erilaista tietoa hankkeen eri vaiheissa.
- Työpajojen ym. ulkopuolella yhteistyötä voi olla kolmentasoista: 1) tuetaan organisaatiota (muotoilijan rooli sparraaja, ohjaaja): tämä on tiivistä yhteistyötä, tuetaan ja opastetaan niin pitkälle, että lopulta toimintamalli istuu organisaatioon ja he voivat jatkaa itsenäisesti. Tässä organisaatio oppii eniten! 2) muutama henkilö organisaatiosta, ohjausryhmän tyyppinen, jotka ovat koko ajan työssä mukana ja joiden kanssa vaihdetaan tietoa. Yhteistyö on säännöllistä. Tämä on "keskitie". 3) Asiakasorganisaatiolla on oma yhteistyötahto/henkilö, jonka kautta asiat hoidetaan.
- Projektin kesto riippuu projektista. Voi olla viikon juttuja, vuosienkin.
- Haasteena ovat: riittävän laaja loppukäyttäjien rekry. Organisaation varaamat resurssit (aika). Työn laadullisuus, koska laadullista dataa ei ole hirveästi. Aikataulut, koska kaikilla monia projekteja päällekkäin, eikä kaikki voi olla myöhässä yhden projektin takia.
- Projekteissa tulee paljon yllätyksiä. Pitää olla avoin oppimiselle. Koska tahot ovat uusia, vaaditaan kokeiluja. Mukana on erilaisia osallistujia, niin ei voi tietää, mitä tulee vastaan. Suunnitelman tulee olla selkeä ja tarkka, mutta kykeneväinen elämään ajassa. Hankkeet eivät jää kesken, joku vaikka "ottaa takkiin" tai siirrellään resursseja.

- Kolme tärkeintä tekijää, jotka vaikuttavat onnistumiseen: Resurssit pitää laskea oikein (kuka osallistuu milloinkin ja miten). Hankitaan osallistuvat ihmiset ajoissa. Osapuolten sitoutuminen. Johdon sitoutuminen (sitoutuvat kehittämiseen jatkossakin, esim. voi antaa koulutuksia ja yleensä lupa tehdä toisin) ja tuki (ovat mukana, voivat tehdä päätöksiä).
- Joko yhteissuunnittelu otetaan osaksi strategiaa (esim. laitetaan henkilöstöä palvelumuotoilu-koulutukseen tai muuta) tai sitten epäillään ja hannataan kehittämisen kanssa.
- antaa organisaatiolle: Tiedonvaihto ja oppiminen toisilta. Kun asiakasrajapinnassa työskentelevät ovat mukana, niin jalkauttaminen on todennäköisempää. Sitoutumista.
- Vie paljon resursseja, "resurssisyöppö"
- onnistumisen takaamiseksi tulisi huomioida: Aikataulu & budjetti. Oikeat henkilöt mukaan oikealla hetkellä. Implementointi, tiedostetaan kenelle työtä pitää organisaation sisälläkin ehkä markkinoida, että toimeenpano onnistuu. Selkeä suunnitelma, joka voi muuttaa suuntaa. Palvelumuotoilijalta/suunnittelijalta: sosiaalisuus ja uskottavuus.
- Miksi yhteissuunnittelua? Osapuolten taidot ja kokemukset ja näkökannat heti pöydälle, Ei tehdä ensin väärää ratkaisuja vaan kuullaan aluksi. Opitaan toisilta. Kokeilulla ja iteraatiolla saadaan uusia näkökulmia esiin. Asiakkaiden ja johdon/yritysten/palveluntuottajan kohtaamiset hedelmällisiä.
- pitäisikö yhteiskehittäjiä olla eri organisaatioissa sisällä (joku jonka vastuulla kehittämistyö on) vai tulla organisaation ulkopuolelta? Tähän on erilaisia malleja. A) ulkopuolinen kehittäjä, joka tukee, luo malleja ja auttaa. B) henkilöt talon sisällä, jotka osaa toimia, mutta ostavat palvelun. "Agentti sisällä", joka ostaa mitä tarvitaan. Jos on ulkopuolinen tekijä, on helpompi tehdä muutoksia ja parantaa toimintaa.
- Diagonal tehnyt hankkeita, joissa on saatu mitattavia tuloksia. Esim. Osuuspankki: vaikka oli paljonkin muutosvastarintaa, kun muutettiin paljon toimintatapaa, niin silti työtyytyväisyys nousi +14 %.
- Verkostomaisessa yhteiskehittämistä tärkeää on hyvä projektipäällikkö.
- olennaista on se, mitä tehdään ja mitä tavoitellaan. yhteissuunnittelu auttaa kumppanuuksien syntymisessä. työ on palkitsevaa. helpottaa usein, jos on ulkopuolinen asiantuntija. kokemus helpottaa työtä auttaa.
- Palvelukonseptin jalkauttamisen haasteina ovat: ei ole rahaa toteutukseen, koska se vie paljon budjetista ja päätöksenteko julkisella puolella on kankeaa ja hidasta. tehdään liian pieniä hankkeita. palvelumuotoilijat eivät pääse kontaktiin oikeiden ihmisten kanssa. henkilökunta ei ole mukana.
- Palvelumuotoilun ketteryydellä tarkoitetaan sitä, että ei tehdä valmista kerralla. Testataan, muokataan. Joustavuus. Pitää uskaltaa heittäytyä, laitetaan keskeneräiset ideat pöydälle. Pitää olla molemmin puolinen ymmärrys, että työtä työstetään ja esitellään keskeneräisenä.

Sanna Kortelainen, Rovaniemen Matkailu ja Markkinointi Oy, 27.2.2014 (puhelinhaastattelu)

- ei osannut sanoa, saatiinko palvelumuotoilulla mitattavia tuloksia ja epäili, että palvelumuotoilulla olisi voitu mihinkään suoraa vaikuttaa. ei ainakaan ole mittaria, jolla osoittaa vaikutuksia. palvelumuotoilun tuotteena syntynyt kesätuote (esite) oli kiva, koska aiempaa vastaavaa ei ollut, mutta mikä sen vaikutus on ollut?
- Matkailu ja Markkinointi Oy oli mukana rahoittamassa esitettä, järjesti koontumisia ym. Myös LEO rahoitti ja oli muutakin julkista rahaa. Matkailu ja

Markkinointi toi ne keskeiset yritykset työhön mukaan, jotka tarjoavat kesällä palveluja.

- Lapissa on ollut vahva profiloituminen talvimatkailuun, sitä ei tarvitse enää juuri markkinoida: tarjontaa/kysyntää on "ylimääräistä".
- kaikki toimijat olivat mukana ideoimassa ja miettimässä
- palvelumuotoilu lisäsi laadullista puolta ja etenkin asiakasymmärrystä. selvitti mitä asiakas halua. ei tuotu tuottajan näkökulmaa, vaan asiakkaan.
- vaatii: ajankäyttöä. työ on hidasta ja vie resursseja. rikkoo rytmiä ja ihmiset haluavat tehdä oikeaa omaa työtä. ylipäättänsä politiikka ja kehitys ovat menneet siihen suuntaan, että koko ajan ollaan kehittämässä, kehittäminen itsessään on jo ylimitoitettua. perinteisissä kehityshankkeissa tuotetaan paljon turhaa, palvelumuotoilussa ei.
- asiakkaat ovat oikeassa. kuluttajien käyttäytyminen on kuitenkin muuttunut, pitää tuottaa erilaisia asioita ja palvelumuotoilu selvittää mm. tätä.
- tärkeää on fasilitaattorin kenttätietämys. tilaajilla ei ole aikaa ja kiinnostusta briiffata kaikkia nykytilasta ja antaa siitä koulutusta.
- palvelumuotoilua hyödynnetty varsin paljon ja se on koettu hyväksi. tehty myös kaupungin kanssa hankkeita, jotka olleet isoja ja systemaattisia. yritykset ovat lähteneet huonosti mukaan niihin, koska hankkeet ovat aikasyöppöjä. yhtenä ajatuksena on ollut kehittää sitä, miten julkinen puoli näkyy yrityksille, miten viesti kulkee ja miten kentällä julkinen sektori ja työ näkyvät.

Veikko Hertell ja Reijo Markku, Design Reform, 12.3.2014

- JOKERI-hankkeessa haettiin käyttäjiä uudelle poikittaislinjalle sekä nykyisistä että potentiaalisista linja-automatkestajista.
- Hankkeessa luotiin testipysäkki, joka sijoitettiin oikeaan ympäristöön. Näin matkestajilta voitiin pysäkillä käydä kysymässä mielipiteitä ja ideoita testipysäkestä, esimerkiksi sen ulkonäöstä ja informatiivisuudesta. Tiedon kysyminen, havainnointi ja jalkautuminen matkestajien luokse menetelmänä olivat todella hyvä. Saatiin paljon oikeaa, suoraa tietoa ihmisiltä.
- Yhteissuunnittelua tai palveluiden muotoilua on tehty yrityksessä jo pitkään. Palvelumuotoilu terminä on varmastikin muotisana, mutta palveluiden muotoilua tullaan tarvitsemaan. Muotoiltavia palveluita näkee ihan arkipäivässäkin ja pienissä asioissa.
- Palveluiden muotoilussa tavoitteena on ilahtunut asiakas
- Muilla menetelmillä ei ehkä päästä samoihin tuloksiin, mitä palvelumuotoilulla. Hankala ajatella, miten muuten samoihin tuloksiin voisikaan päästä.
- Työpajat ovat tehokas menetelmä. Siellä ihmiset, jotka eivät muuten välttämättä kohtaisi koskaan, kuulevat toistensa ajatuksia. Työpajoista saa paljon irti ja ihmiset, jotka ovat mukana työpajassa, innostuvat kehittämisestä. Menetelmät vievät mukanaan.
- Ihmisiä on vaikea saada mukaan ja osallistumaan esimerkiksi työpajoihin. Miksi osallistuisivat? Paikallisuus on se, minkä vuoksi mukaan lähdetään. Porkkanana voi tarjota jotain pientä, vaikka lahja-kortteja ja ne voivatkin toimia hyvin. Mutta aina ei voi markkinoida työpajaa porkkanoin, varsinkaan jos on julkisen sektorin hanke.
- Etenkin tällöin ihmisiä on vaikea saada mukaan. Asian pitää jotenkin koskettaa ihmistä, että osallistuminen koetaan tärkeäksi.
- Työpajoissa palvelumuotoilun menetelmät ovat syy, miksi työpajoissa on aktiivista työskentelyä ja niistä saadaan paljon irti. Keskustelua ja ideoita visualisoidaan, ja nämä viedään sitten suunnittelu-työhön mukaan.

- Julkisen puolen hankkeissa on haasteena se, ettei kukaan ota tai osaa ottaa omistajuutta palvelun kehittämisestä. Rakenteet ja tavat ovat hitaita ja perinteisiä, eikä ole totuttu palvelumuotoilun kaltaisiin menetelmiin ja kokeiluihin.
- Havainnointit ja työpajat ovat hyvä menetelmä saada selville ihmisten mielipiteitä ja muodostaa asiakasymmärrystä. Kyselyt on sinänsä vähän heikko menetelmä kerätä asiakastietoa, koska niistä ei asiakasymmärrystä voi muodostaa. Mutta mikä menetelmä olisi parempi kerätä tietoa isolta määrältä ihmisiä, sitä on vaikea sanoa.
- Toimijoiden verkostossa voi jotkin osapuolet jäädä varjoon. Palvelumuotoilu auttaa vuorovaikutuksen luomisessa, luo kanavan, jolla osapuolet voi jakaa tietoa ja kommunikoida.
- Osallistumisella saadaan monenlaisia vaikutuksia sen lisäksi, että palvelun ovat asiakkaiden mukaisempia. Esimerkiksi työhyvinvointi lisääntyy aivan varmasti, kun työyhteisön jäsenet pääsevät osallistumaan ja vaikuttamaan toimintaan.

Yritysten haastattelukysymykset

1. Asiakslähtöisyys yksittäisen yrityksen toiminnassa

- tekeekö yritys säännöllisesti asiakastutkimuksia/-kyselyitä?
 - kerätäänkö, säilötäänkö ja hyödynnetäänkö asiakastietoa systemaattisesti?
- millä muilla tavoilla yritys kuulee asiakkaitaan?
 - jos palaute tulee suoraan kuljettajalle, miten tieto viedään eteenpäin organisaatiossa?
- vaikuttavatko asiakkaiden toiveet tai palautteet palveluun?
 - loppukäyttäjien (matkustajien) palaute
 - kuntien tai muiden sidosryhmien palaute
 - onko asiakkaiden tarpeiden huomioiminen mahdollista nykyisellään (resurssit, tieto tai taito)?
- millä tavoilla asiakslähtöisyyttä edistetään...
 - Linja-autoliiton tai konsernin toimesta (esim. auttaa yrityksiä asiakslähtöisyyden edistämässä)?
 - Liikenneviraston toimesta (esim. ohjeistusten asiakasnäkökulma)?

2. Valtakunnallisen tiedon kerääminen yritysten kautta

- Liikenneviraston tavoitteena on asiakslähtöisyyden lisääminen. Onko yritys vastannut Liikenneviraston asiakastutkimukseen (Elinkeinoelämän asiakastutkimus tai muu kyselytutkimus)?
 - miten Liikenneviraston tulisi kerätä asiakastietoa?
 - miten yritykset voisivat auttaa tiedonkeruussa (yrityksen rooli asiakkaiden suuntaan)?
 - millaisesta asiakastiedosta olisi hyötyä yritykselle?

3. Yritysten kuuleminen ja sen organisointi

- onko yrityksellä nykyisin mahdollisuutta saada ääntään kuuluviin?
 - onko yritysten kuulemiselle tarvetta?
- minkä foorumin kautta Liikenneviraston tulisi kuulla yrityksiä?
 - mitä yritykset haluavat viestiä Liikenneviraston suuntaan?
- miten yhteistoimintaa tulisi kehittää yritysten tai muiden tahojen kesken?
 - millaisella yhteistyöllä voisi olla vaikutusta asiakastytyväisyyden kasvuun?

Lista kaikista haastatelluista henkilöistä

Nimien julkaisemiseen on pyydetty lupa.

Palvelumuotoilija Heikki Savonen, Palmu 23.1.2014
Customer Experience Manager Johanna Metsälä, Finnair 24.1.2014
Head of Airport Services Peter Cooper, AirPro 24.1.2014
Turvayksikön päällikkö Laura Haataja, AirPro 24.1.2014
Kehittämispäällikkö Miia Lammi, Muova 27.1.2014
Projektipäällikkö Anu Tuominen, Oulun kaupunki – Avaus 29.1.2014
Projektikoordinaattori Erika Kukkonen, Oulun kaupunki – Avaus 29.1.2014
Toimialakoordinaattori Mari Koskinen, BusinessOulu 31.1.2014
Toimitusjohtaja Tarja Uusipaasto, HimosMaailma Oy (ent.) 3.2.2014
Asiantuntija Juha Tuulaniemi, Jyväskylän ammattikorkeakoulu 17.2.2014
Tutkimusavustaja Hanna-Riina Vuontisjärvi, Lapin yliopisto 18.2.2014
Senior Palvelumuotoilija Kirsikka Vaajakallio, Diagonal 20.2.2014
Toimitusjohtaja Sanna Kortelainen, Rovaniemen Matkailu ja Markkinointi 27.2.2014
Toimitusjohtaja Reijo Markku, Design Reform 12.3.2014
Design Manager Veijo Hertell, Design Reform 12.3.2014
Liikennejohtaja Kari Hietaniemi, Koiviston Auto -konserni 14.5.2014
Toimitusjohtaja Rauno Rindell, Mikko Rindell Oy 12.5.2014
Liikennepäällikkö Mikko Saavola, Linja-autoliitto 14.5.2014
Osastopäällikkö (liikennetutkimus) Kati Kiiskilä, Sito 22.5.2014
Lisäksi yksi joukkoliikennepalveluita tuottavan yrityksen toimitusjohtaja 13.5.2014

