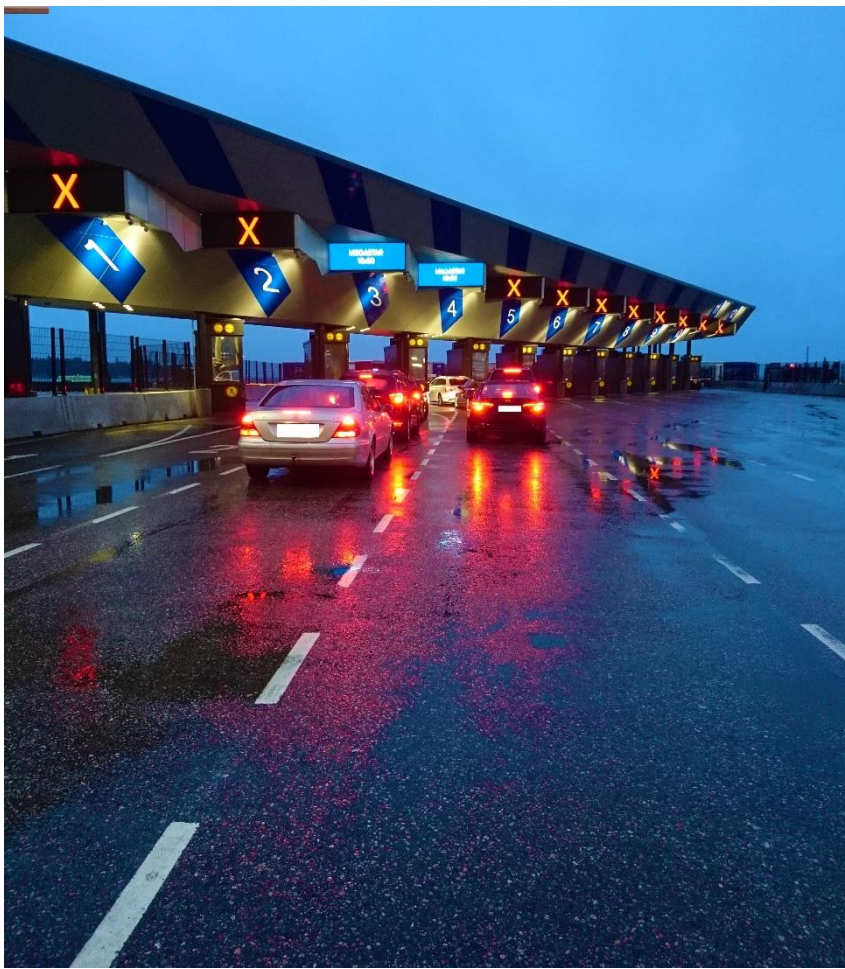


Albian Ibishi

Tallink Siljan ajoneuvomatkustajien asiakaskokemuksen parantaminen Länsiterminaali 2:ssa palvelumuotoilun avulla



Opinnäytetyö
Restonomi YAMK

Matkailun kehittämisen ja
johtamisen koulutusohjelma

Kevät 2022



KAMK • University
of Applied Sciences

Tiivistelmä

Tekijä: Ibishi Alban

Työn nimi: Tallink Siljan ajoneuvomatrustajien asiakaskokemuksen parantaminen Länsiterminaali 2:ssa palvelumuotoilun avulla

Tutkintonimike: Restonomi (YAMK), Matkailun kehittäminen ja johtaminen

Asiasanat: asiakaskokemus, työntekijäkokemus, palvelumuotoilu

Opinnäytetyön päätavoitteena oli Tallink Siljan shuttleilla matkustavien ajoneuvomatrustajien asiakaskokemuksen parantaminen Länsiterminaali 2:ssa palvelumuotoilun avulla sekä palvelumuotoilulle ominaisesti myös työntekijäkokemuksen parantaminen. Tarkoituksena oli selvittää, mitä Tallink Siljan ajoneuvolähtöselvityksessä tehdään hyvin ja missä on kehitysvaraasi asiakas- sekä työntekijäkokemuksen parantamisen näkökulmasta. Opinnäytetyön tavoitteena oli parantaa Tallink Siljan tarjoaman kilpailukykyä pyrkimällä jo olemassa olevan tarjoaman astettaiseen parannukseen.

Opinnäytetyön toimeksiantajana on Tallink Silja Oy, joka on virolaisen varustamokonserni AS Tallink Grupp:in suomalainen tytäryhtiö. Yhtiön ydinliiketoiminta koostuu matkustaja- ja rahtiliikenteen palveluista merenkulussa. Tallink-konsernin visio on olla markkinoiden edelläkävijä Euroopassa tarjoamalla erinomaisia palveluja vapaa-ajan matkustuksen, liikematkustuksen ja meripalveluiden saralla.

Teoreettinen viitekehys koostuu asiakaskokemuksesta, työntekijäkokemuksesta sekä palvelumuotoilusta. Tiedonkeruumenetelminä käytettiin teemahaastatteluja, toivelistatekniikkaa, havainnointia sekä keskusteluja toimeksiantajan kanssa. Tutkimusta varten haastateltiin Tallink Siljan Helsingin terminaalien lähtöselvitysosaston ja rahtiosaston henkilökuntaa sekä Tallink Siljan shuttleilla ajoneuvon kanssa matkustavia asiakkaita. Kehittämismenetelmänä hyödynnettiin työpajaa, jossa innovoitiin kehitysideoita haastattelussa esille tulleisiin kehityskohteisiin.

Kehitystyön tuloksena syntyi Tallink Siljan Helsingin terminaalien lähtöselvitysosastolle uusi Autolähtäri 2.0 -toimintamalli, joka sisältää monia päivitettyjä ohjeistuksia sekä kokonaan uusia ohjeistuksia ajoneuvolähtöselvityksen henkilökunnalle. Uuden toimintamallin tavoitteena on parantaa Tallink Siljan ajoneuvomatrustajien asiakaskokemusta Länsiterminaali 2:ssa sekä parantaa Tallink Siljan Helsingin terminaalien lähtöselvitysosaston ja rahtiosaston työntekijäkokemusta. Lisäksi kehitystyön tuloksena syntyi Tallink Siljan palveluihin ja tuotteisiin liittyviä kehitysideoita, jotka jaettiin organisaation sisällä eteenpäin arvioitavaksi mahdollisia jatkokehitystoimenpiteitä varten.

Abstract

Author: Ibishi Alban

Title of the Publication: Improving Tallink Silja's shuttle vessels vehicle passengers' customer experience with service design

Degree Title: Master of hospitality management, Degree program in tourism and hospitality business

Keywords: customer experience, employee experience, service design

The main aim of this thesis was to improve the customer experience of Tallink Silja's vehicle passengers in Western terminal 2 traveling with shuttle vessels and to improve the employee experience of Tallink Silja staff. The purpose of the study was to find out which functions in Western terminal 2 vehicle check-in are working well and which check-in functions need to be improved according to Tallink Silja staff and customers. The aim of the thesis was to improve the competitiveness of Tallink Silja with a gradual improvement of the already existing services.

The client of the thesis is Tallink Silja Oy, which is a Finnish subsidiary of the Estonian shipping group AS Tallink Grupp. The company's core business consists of passenger and freight services in shipping. Tallink Grupp's vision is to be a market leader in Europe by offering excellent services in the fields of leisure travel, business travel and maritime services.

The theoretical framework of the thesis consists of customer experience, employee experience and service design. The study data was collected with semi-structured interviews, wish-list technique, observation, and discussions with the client of the thesis. For the study, Tallink Silja's vehicle passengers traveling with shuttle vessels and the staff of Tallink Silja's Helsinki terminal check-in and cargo departments were interviewed. Consequently, a workshop was organized to innovate solutions for the problems identified in the interviews.

As a result of the thesis, new operating model for Tallink Silja Helsinki terminals check-in department staff was created. The new operating model consists of updated as well as completely new instructions. The aim of the new operating model is to improve the customer experience of Tallink Silja vehicle passengers traveling with shuttle vessels in Western terminal 2 and to improve the employee experience of Tallink Silja staff working in Helsinki terminals check-in and cargo departments. In addition, new development ideas were innovated related to Tallink Silja's products and services. The development ideas were sent forward to be assessed by the company management.

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Kehittämistehtävän tavoite, tarkoitus ja rajaus	3
2.1	Tutkimusongelman kuvaus.....	3
2.2	tutkimusstrategia, tutkimusote sekä tiedonhankinta- ja analysointimenetelmät.....	4
3	Asiakaskokemus.....	6
3.1	Asiakaskokemuksen määritelmä	6
3.2	Asiakaskokemuksen eri tyypit ja tasot	6
3.3	Asiakaspolku	9
3.4	Asiakaskokemuksen mittaaminen.....	10
4	Työntekijäkokemus.....	12
4.1	Työntekijäkokemuksen määritelmä	12
4.2	Työntekijäkokemuksen johtaminen	13
4.3	Psykologinen sopimus osana työntekijäkokemusta.....	14
4.4	Henkilöstökokemuksen vaikutus asiakaskokemukseen.....	15
4.5	Työntekijäkokemuksen mittaaminen.....	18
5	Palvelumuotoilu.....	20
5.1	Palvelumuotoilun käsitteet	20
5.2	Palvelumuotoilu kehittämismenetelmänä	21
5.3	Palvelumuotoiluprosessin vaiheet	23
5.4	Asiakkaan osallistaminen kehitystyöhön	25
6	Tallink Siljan ajoneuvolähtöselvityksen kehittäminen	26
6.1	Toimeksiantajan laajempi kuvaus	26
6.2	Tallink-konsernin liiketoiminnan rakenne.....	27
6.3	Lähtötason kuvaus.....	30
6.4	Prosessin eteneminen	32
7	Rahti- ja matkustajaliikenteen vaihtoehtoiset järjestelyt tulevaisuudessa.....	34
	Skenaario 0	34

Skenaario 1	34
Skenaario 2	35
Skenaario 3	35
7.1 Tulevaisuuden ratkaisujen vaikutukset	36
7.2 Päätös Tallinnan liikenteen keskittämisestä Länsisatamaan	36
8 Haastatteluiden toteutus	37
8.1 Lähtöselvityshenkilökunnan haastatteluiden toteutus.....	37
8.2 Lähtöselvityshenkilökunnan haastatteluiden tulokset	38
8.3 Rahdin henkilökunnan haastatteluiden toteutus.....	43
8.4 Rahdin henkilökunnan haastattelun tulokset	44
8.5 Asiakkaiden haastatteluiden toteutus	48
8.6 Asiakkaiden haastatteluiden tulokset	50
9 Työpaja	53
9.1 Työpajan määritelmä	53
9.2 Työpajan toteutus	54
9.3 Työpajan tulokset	54
10 Uusi toimintamalli Autolähtäri 2.0	60
11 Pohdinta	64
Lähteet	67
Liitteet	

1 Johdanto

Vuonna 2019 Helsingin Sataman kautta kulki yhteensä 12,2 miljoonaa matkustajaa ja se teki Helsingistä Euroopan vilkkaimman ulkomaanliikenteen matkustajasataman kolmantena vuotena peräkkäin (Helsingin Satama 2020). Helsingin ja Tallinnan välinen lauttayhteys on elintärkeä sekä Suomelle että Virolle, josta kertoo vahvasti muun muassa se, että lähes 90 % Suomen viennistä ja tuonnista kulkee meriteitse (Suomen Varustamot 2022). Helsinki ja Tallinna tekevät myös tiivistä yhteistyötä ja ovat yhdessä kehittäneet kaksoiskaupunkibrändiä niin sanottua Talsinkia, jossa tärkeää on hyvät liikenneyhteydet ja jossa Tallinkilla on keskeinen rooli (Helsingin kaupunki 2018).

Tallink-konserni kuljetti koronapandemian aiheuttamista matkustusrajoituksista huolimatta Helsinki-Tallinna-reitillä 602 033 ajoneuvoa vuonna 2021 (Cision 2022). Huomioitavaa on kuitenkin se, että pandemian aiheuttamat matkustusrajoitukset ovat pienentäneet kuljetettujen ajoneuvojen määriä merkittävästi. Pandemian laantuessa ja matkustusrajoitusten purkamisen myötä on syytä uskoa vahvasti ajoneuvomäärien voimakkaaseen kasvuun. Ajoneuvojen määrä ei sisällä rahi-tyksiköitä vaan kyseessä on matkustajapuolelta varatut erilaiset ajoneuvot kuten henkilöautot, pakettiautot, ajoneuvoyhdistelmät, moottoripyörät jne. Tämä opinnäytetyö keskittyy edellä mainittujen Tallinkin ajoneuvmatkustajien asiakaskokemukseen parantamiseen Helsingin Länsisataman Länsiterminaali 2:ssa.

Länsisatamaan on asennettu ajoneuvoille smart port järjestelmä, jonka avulla automatisoitiin osittain laivaan ajavien ajoneuvojen ohjaus. Laivaan ajavat ajoneuvot saapuvat ensin esitunnistuspisteelle, jossa ajoneuvo tunnistetaan rekisterikilven avulla ja skannerit ottavat ajoneuvon mitat (korkeus, pituus ja leveys). Esitunnistuspisteellä saadun datan perusteella ajoneuvo ohjataan lähtöselvityskaistalle ja edelleen eteenpäin lastauskaistalle. Smart port järjestelmän asennus on osa Twin Port 4 -hanketta, joka on saanut rahoitusta Euroopan Unionilta (Helsingin Satama 2022.) Twin Port 4 -hanke puolestaan on osa Euroopan laajuista liikenneverkkoa TEN-T: tä, jonka tavoitteena on turvallinen ja kestävä EU:n liikennejärjestelmä samalla edistäen ihmisten ja tavaroiden saumatonta liikkumista (Väylävirasto 2021). Twin Port 4 -hankkeessa parannettiin satamien infrastruktuuria Helsingissä ja Tallinnassa maiden välisen meriliikenteen sujuvoittamiseksi (Helsingin Satama 2022).

Tallinkin ajoneuvmatkustajien asiakaskokemus Länsisatamassa on ajankohtainen aihe johtuen lukuisista muutoksista toimintaympäristössä. Liikenteen määrät ovat olleet koronapandemiaa

edeltävänä aikana vuosia perätysten kasvussa ja Länsisataman infrastruktuuria on päivitetty palvelemaan paremmin kasvavia määriä, jolloin on myös ajankohtaista selvittää asiakaslähtöisesti, mitkä asiat kaipaavat kehitystä ja miten asiakaskokemusta voidaan parantaa. Lisäksi tulevaisuudessa Tallinnan liikenne tullaan keskittämään Länsisatamaan, joka tarkoittaa kaikkien Helsinki-Tallinna-reitin liikennöitsijöiden siirtymistä samaan satamaan (Jompero-Lahokoski 2022). Näin ollen, kilpailu Länsisatamassa Helsinki-Tallinna-reitin asiakkaista tulee kiristymään ja tämän seurauksena on entistä tärkeämpää panostaa asiakaskokemuksen parantamiseen ja kilpailijoista erottautumiseen. Digitaalisella aikakaudella, asiakas valitsee yhä useammin sen palveluntarjoajan, joka kykenee tarjoamaan parhaan asiakaskokemuksen (Ahvenainen & Gylling & Leino 2017, 10).

2 Kehittämistehtävän tavoite, tarkoitus ja rajaus

Opinnäytetyön päätavoitteena on parantaa Tallink Siljan shuttlella matkustavien ajoneuvomat- kustajien asiakaskokemusta sekä palvelumuotoilulle ominaisesti myös työntekijäkokemuksen pa- rantaminen. Tarkoituksena on selvittää, mitä Tallink Siljan ajoneuvolähtöselvitystoiminnoissa teh- dään hyvin ja missä on kehitysvaraasi asiakas- sekä työntekijäkokemuksen parantamisen näkökul- masta.

Opinnäytetyön tavoitteena on parantaa yrityksen tarjoaman kilpailukykyä pyrkimällä jo olemassa olevan tarjoaman astettaiseen parannukseen.

Opinnäytetyön aihe on rajattu niin, että se koskee Helsingin Länsiterminaali 2:sta lähteviä ajoneu- vomatkustajia, jotka matkustavat Helsingistä Tallinnaan Tallinkin shuttle -aluksilla (pikalaivat). Tämä tarkoittaa sitä, että rajauksen ulkopuolelle jäävät yön yli risteilevät laivat. Itse kehittämistyö on rajattu niin, että se alkaa ajoneuvon saapumisesta satama-alueelle esitunnistuspisteelle ja lop- puu ajoneuvon lastausalueelle ennen laivan autokannelle ajamista. Näin ollen, kehittämistyö koh- distuu tähän asiakaspolkuun.

2.1 Tutkimusongelman kuvaus

Tutkimusongelma on asetettu kysymysmuotoon: Miten Tallink Siljan ajoneuvomat- kustajien asia- kaskokemusta voidaan parantaa Länsiterminaali 2:ssa? Miten ajoneuvolähtöselvityksen toimin- toja sekä lastaustoimintoja voidaan tehostaa? Mitkä Tallink Siljan ajoneuvolähtöselvitystoiminnot asiakkaat ja henkilökunta kokevat hyvin toimiviksi?

Kehitystyön tuloksena luodaan uusi toimintamalli, jonka tavoitteena on parantaa asiakaskoke- musta sekä työntekijäkokemusta. Uutta toimintamallia tullaan kehitystyön aikana testaamaan, kuitenkin lopullisen päätöksen toimintamallin mahdollisesta käyttöönottamisesta tekee opinnäy- tetyön toimeksiantaja. Lisäksi kehitystyön tuloksena syntyy kehitysideoita Tallink Siljan tuottei- den ja palveluiden parantamiseksi.

2.2 tutkimusstrategia, tutkimusote sekä tiedonhankinta- ja analysointimenetelmät

Opinnäytetyö on tutkimusotteeltaan kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus, jossa tavoitteena on tuottaa syvällistä ja tarkkaa tietoa tutkimusongelmasta.

Tutkimusstrategiana on palvelumuotoilu, joka sopii erinomaisesti tähän opinnäytetyöhön sen asiakaslähtöisyyden ansiosta. Viime vuosina yritykset ovat voimakkaasti vahvistaneet omaa palvelumuotoilutoimintaa, joka kertoo vahvasti palvelumuotoilun ajankohtaisuudesta kehittämisotteena. Suomessa palvelumuotoilu on noussut merkittäväksi ilmiöksi, joka näkyy palvelumuotoilun hyödyntämisessä laajasti eri aloilla. Näin ollen, on syytä uskoa vahvasti, että palvelumuotoilun suosio sekä tarve palvelumuotoiluosaamiselle kasvaa työmarkkinoilla tulevaisuudessa (Koivisto & Säynäjäkangas & Forsberg 2019, 10). Lisäksi tämä opinnäytetyöprojekti tarjoaa tutkijalle mahdollisuuden kehittää omaa palvelumuotoiluosaamista, joka voi avata mahdollisuuksia työmarkkinoilla tulevaisuudessa.

Aineistonhankintamenetelminä käytetään haastatteluja, työpajoja (ns. workshop) ja havainnointia. Tallink Siljan asiakkaita sekä henkilökuntaa haastatellaan aineiston keräämiseksi. Kehitysideoiden innovoimista varten järjestetään henkilökunnalle työpaja. Lisäksi tutkija pitää työn aikana oppimispäiväkirjaa ja kirjaa ylös omia havaintoja, joita käytetään apuna tietojen keräämiseen.

Henkilökunnan haastatteluissa tiedonkeruumenetelmänä käytetään teemahaastatteluja, joissa on etukäteen suunnitellut aihealueet. Haastattelijalla on valmiina etukäteen suunniteltu kysymysrunko, joka toimii ikään kuin muistilistana. Itse haastattelu ei noudata tiukkaa järjestystä vaan antaa mahdollisuuden haastattelijan ja haastateltavien väliselle vuorovaikutukselle. Haastattelussa käydään läpi kaikki ennalta suunnitellut teemat, huomioitavaa on kuitenkin se, että eri teemoihin käytetty aika saattaa vaihdella suuresti. Henkilökunnan haastattelut nauhoitetaan ja litteroidaan. Tämän jälkeen aineisto analysoidaan teemoittain.

Kehitysideoiden innovointia varten järjestetään työpaja lähtöselvityksen henkilökunnalle. Työpajassa on ennalta suunnitellut kehitysteemat, jossa lähtöselvityksen henkilökunta innovoi kehitysideoita aikaisemmassa vaiheessa teemahaastattelun pohjalta ilmenneihin kehityskohteisiin. Työpajan johtajana tutkija analysoi aineiston teemoittain ja kokoaa yhtenäisen kokonaisuuden.

Havainnointia varten tutkija pitää kehitystyön aikana oppimispäiväkirjaa ja kirjaa ylös omia havaintoja, joita voidaan hyödyntää esimerkiksi kehitysideoiden innovoinnissa.

3 Asiakaskokemus

Asiakaskokemuksen merkittävä rooli organisaation menestykselle nykypäivän yritysmaailmassa on laajalti tunnustettu ja moni organisaatio on sisällyttänyt asiakaskokemuksen strategiaansa. Matkailualaan liittyy voimakkaasti erilaiset kokemukset sekä mielikuvat, joiden seurauksena asiakaskokemus on perinteisesti ollut erityisen merkittävässä roolissa matkailualalla. Nykypäivän asiakas odottaa saavansa palvelua heti ja asiakaskokemuksen olevan saumaton (Gerdt & Eskelinen 2018, 7).

3.1 Asiakaskokemuksen määritelmä

Asiakaskokemus voidaan määritellä tunteista ja mielikuvista koostuvaksi kokonaisuudeksi, joka asiakkaalle tulee ollessaan vuorovaikutuksessa yrityksen edustajien, kanavien ja palveluiden kautta (Ahvenainen & Gylling & Leino 2017, 9). Toisin sanoen, asiakaskokemus muodostuu asiakkaan asioidessa yrityksen kanssa eri vaiheissa eri kosketuspisteiden kautta. Asiakaspolun loogisuus, saumattomuus ja yhdenmukaisuus vaikuttavat siihen, millaiseksi asiakaskokemus muodostuu. Digitalisaation myötä kosketuspisteiden määrä on kasvanut merkittävästi, joista esimerkkinä ovat yritysten mobiilisovellukset tai sosiaalinen media. Huomioitavaa on kuitenkin se, että asiakaskokemukseen vaikuttaa myös aika ennen ostopäätöstä ja aika ostamisen jälkeen koetuissa tilanteissa. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 73.)

3.2 Asiakaskokemuksen eri tyypit ja tasot

Organisaation on hyvä tiedostaa, että on olemassa erityyppisiä asiakaskokemuksia, jotka tulee ottaa huomioon asiakaskokemuksen johtamisen ja kehittämisen näkökulmasta. Suurin osa asiakaskokemuksista on rutiininomaisia, jossa asiakas ei tietoisesti pohdi omia odotuksiaan kyseiselle palvelulle. Tämänlaisia tilanteita voivat olla esimerkiksi paikallisliikenteellä matkustaminen tai kaupassa käynti, jossa aiempien kokemusten myötä odotustaso on asettunut tietylle vakiintuneelle tasolle. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 66.)

Saarijärven & Puustinen (2020) mukaan J. Robert Rossman ja Mathew D. Durden ovat luokitelleet asiakaskokemukset eri tyypeihin, jotka ovat: arkiset kokemukset, tiedostetut kokemukset, mieleenpainuvat kokemukset, merkitykselliset kokemukset ja transformatiiviset kokemukset (kuva 1).



Kuva 1. Asiakaskokemuksen eri tyyppi (mukaillen Saarijärvi & Puustinen 2020, 68).

Asiakaskokemus muodostuu kolmella eri tasolla: staattisella, dynaamisella sekä asiakassuhteen tasolla. Staattisella tasolla tarkastellaan asiakaskokemusta yksittäisenä ja itsenäisenä tapahtumana, jossa ei oteta huomioon aikaisempaa asiointia yrityksen kanssa. Dynaamisella tasolla puolestaan huomioidaan aikaisempi vuorovaikutus asiakkaan kanssa ja rakennetaan sen pohjalta persoonidumpi asiakaskokemus, joka on jatkumoa aikaisemmille asiakaskokemuksille. Tällöin keskeisessä roolissa ovat useasti CRM-tietojärjestelmät (customer relationship management), joiden avulla kerätään asiakastietoa. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 70–71.)

Tallink-konsernissa henkilökunnalla on käytössä palvelukortti (kuva 2), joka on konsepti palvelulaadun varmistamiseksi sekä työntekijöiden motivoimiseksi. Palvelukorttia hyödynnetään esimerkiksi uusien työntekijöiden kouluttamisessa. Palvelukortissa on kartoitettu kolme eri asiakaspalvelun tasoa heikommasta parhaimpaan: I see you, Be my guest sekä I make your day. I see you –tasolla asiakas kokee tullessa huomatuksi, nähdyksi ja lämpimästi tervetulleeksi. Be my guest –tasolla asiakas kokee olevansa odotettu vieras, joka saa personoitua palvelua ja aktiivisesti suosittelevia juuri asiakkaalle sopivista tuotteista ja palveluista. I make your day –tasolla asiakas kokee “Vau!” -elämyksen, joka ylittää täysin asiakkaan odotukset.



Kuva 2. Palvelukortin kolme Tallinkin asiakaspalvelun tasoa (Tallink 2020).

Lisäksi palvelukorttiin on koottu kahdeksan eri kohteliaisuutta (kuva 3), jotka tulisi muistaa asioidessa asiakkaiden kanssa sekä kollegoiden keskinäisessä toiminnassa. Kahdeksan kohteliaisuutta ovat: tervehdin, olen apuna, kommunikoin, hymyilen, olen itsenäinen, olen myönteinen, välitän ja toivotan tervetulleeksi takaisin.

			
Tervehtiminen	Auttaminen	Kommunikointi	Hymyily
			
Itseohjautuvuus	Positiivisuus	Välittäminen	Tervetuloa takaisin

Kuva 3. Palvelukortin kahdeksan kohteliaisuutta (Tallink 2020).

3.3 Asiakaspolku

Asiakaspolku kuvaa asiakkaan eri vaiheet hänen asioidessaan yrityksen kanssa sisältäen kosketuspisteet ja kohtaamiset. Kosketuspisteellä tarkoitetaan sellaista asiakaspolun vaihetta, jolloin asiakas on jollakin tavalla kosketuksessa yritykseen vaikuttaen asiakkaan asiakaskokemuksen muodostumiseen (Saarijärvi & Puustinen 2020, 69.) Kohtaamisella puolestaan tarkoitetaan ihmiskontaktin sisältävää kosketuspistettä.

Asiakkaan ollessa vuorovaikutuksessa yrityksen kanssa tulisi huomioida se, että asiakas ei ole tietoinen yrityksen sisäisistä prosesseista kuten esimerkiksi yrityksen sisällä sovitusta käytännöistä tai teknologisista rajoituksista, jotka vaikuttavat asiakaspolkuun. Asiakkaiden mielipide ja tunnetilat muodostuvat ainoastaan sen perusteella, mikä näkyy asiakkaalle ulospäin. Tämän huomioinen on keskeistä, tarkasteltaessa asiakaspolkua ja pyrittäessä ymmärtämään sekä näkemään asiakaspolku asiakkaan näkökulmasta. (Villani 2018, 83–84.)

Asiakaspolun eri vaiheilla on yleensä erilainen merkitys asiakkaalle ja organisaatioille tärkeää olisi tiedostaa asiakkaalle merkitykselliset asiakaspolun vaiheet, jota voidaan hyödyntää tavoiteltavan asiakaskokemuksen rakentamisessa. Kosketuspisteet voivat olla yrityksen itsensä omistamia, kumppaneiden toteuttamia tai asiakkaan omistamia. Asiakaspolun kartoitus edesauttaa yritystä ymmärtämään paremmin asiakkaan näkökulmasta asiakaspolun merkityksellisimmät vaiheet, jotka lopulta määrittävät, mille tasolle asiakaskokemus yltyä. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 69.)

Ahvenainen & Gylling & Leino (2017) mukaan asiakkaat arvioivat jatkuvasti yrityksen onnistumista eri kohtaamispisteissä kolmesta eri näkökulmasta:

1. Päästiinkö kohtaamispisteessä asetettuun tavoitteeseen?
2. Kuinka helposti tavoitteeseen päästiin?
3. Millaisia tunteita kohtaaminen herätti?

Asiakaspolun visualisoiminen edesauttaa työntekijöiden sitouttamista asiakaskokemuksen parantamiseen. Kun henkilökunta tiedostaa, mitkä asiakaspolun vaiheet ovat asiakkaalle kaikista merkityksellisimpiä ja mitkä tekijät luovat arvoa kyseiselle asiakaspolun vaiheelle, edesauttaa se mää-

rätietoisempaa työskentelyä kohti parempaa asiakaskokemuksen luomista. (Walker 2021.) Huomion arvoista on kuitenkin se, että elämyksen tuottaminen hyvin usein edellyttää ihmistä tai ihmisen ja teknologian yhdistelmää, jossa asiakaskokemus muodostuu näiden saumattomasta vuorovaikutuksesta (Ahvenainen & Gylling & Leino 2017, 10).

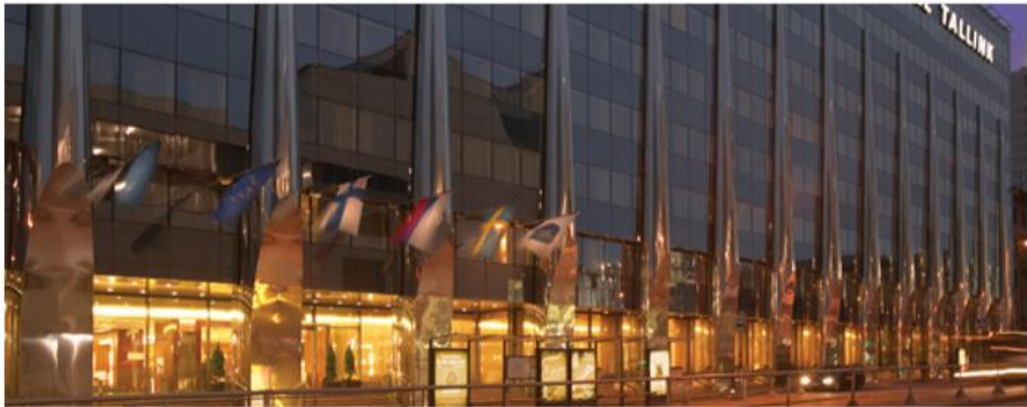
3.4 Asiakaskokemuksen mittaaminen

Saarijärven ja Puustisen (2020) mukaan organisaatioiden kyky säilyä olemassa perustuu siihen, miten organisaatiot kykenevät kannattavasti tuottamaan erinomaisia asiakaskokemuksia. Näin ollen, organisaation menestymisen edellytykset koostuvat asiakastyytyväisyydestä, uskollisuudesta ja –suosittelusta, joiden korkea taso parantaa organisaation valmiuksia selvitä vaikeista ajoista kuten esimerkiksi kiristyvistä kilpailusta markkinoilla. Tämän takia erinomaisten asiakaskokemusten tavoittelu sekä asiakaskokemuksen mittaaminen on tärkeää.

Tallink Siljalla on käytetty asiakaskokemuksen mittarina Net promoter scorea (kuva 4), joka on hyvin laajasti käytetty mittari eri aloilla. Net promoter score on suositteluun perustuva mittari, jossa mitataan sitä, kuinka todennäköisesti asiakas on valmis suosittelemaan yritystä asteikolla 0–10. Net promoter scoren vahvuuksia ovat sen helppo ja edullinen toteutus yrityksen kannalta sekä vastaamisen helppous asiakkaan näkökulmasta (Saarijärvi & Puustinen 2020, 247–248.) NPS jakaa vastaajat kolmeen eri ryhmään:

- 1. Suosittelijat.** Skaalalla 0–10, suosittelijat vastaavat luvulla 9 tai 10 suosittelevansa yrityksen tuotteita tai palveluita. Suosittelijat ovat tyypillisesti uskollisia asiakkaita, jotka käyttävät uudelleen yrityksen palveluita sekä kehuvat yrityksen tuotteita tai palveluita omalle verkostolleen. Suosittelijat kokevat yrityksen tuotteiden ja palveluiden rikastavan omaa elämää ja ovat hyvin tyypillisesti aktiivisia palautteenantajia, joka tekee heistä yritykselle tärkeitä asiakkaita muustakin kuin taloudellisesta näkökulmasta (Freed 2013, 16.)
- 2. Passiiviset.** He ovat vastanneet luvulla 7 tai 8. Passiiviset ovat hyvin alttiita siirtymään kilpailijoille koska he eivät koe saaneensa lisäarvoa käyttämällä juuri kyseisen yrityksen tarjoamia tuotteita tai palveluja. Heidän mielipiteensä on neutraali tai sitten he ovat tyytyväisiä, mutta eivät niin tyytyväisiä, että suosittelisivat yrityksen tuotteita tai palveluita muille ihmisille (Retently 2019.)

3. **Arvostelijat.** He ovat vastanneet luvulla 6 tai vähemmän. Arvostelijat ovat tyytymättömiä, pettyneitä tai jopa vihaisia ja kokevat, että heitä on kohdeltu huonosti tai epäoikeudenmukaisesti. Arvostelijat heikentävät yrityksen mainetta kertomalla huonoista kokemuksistaan omalle verkostolleen sekä nostavat yrityksen kustannuksia valituksilla, jotka sitovat yrityksen resursseja. Arvostelijat siirtyvät hyvin todennäköisesti kilpailijan asiakkaiksi, mikäli vain se on mahdollista heidän tilanteessaan (Freed 2013, 17.)



Hyvä ALBIAN,

Tallink City hotellin henkilökunnan puolesta haluaisin kiittää sinua viime vierailustasi hotellissamme!

Olemme kiitollisia vastauksestasi yhteen kysymykseen:

Miten todennäköisesti suosittelisit Tallink City Hotel ystävälle tai työtoverille?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

0 - En todennäköisesti suosittelisi muille

Suosittelisin erittäin todennäköisesti muille - 10

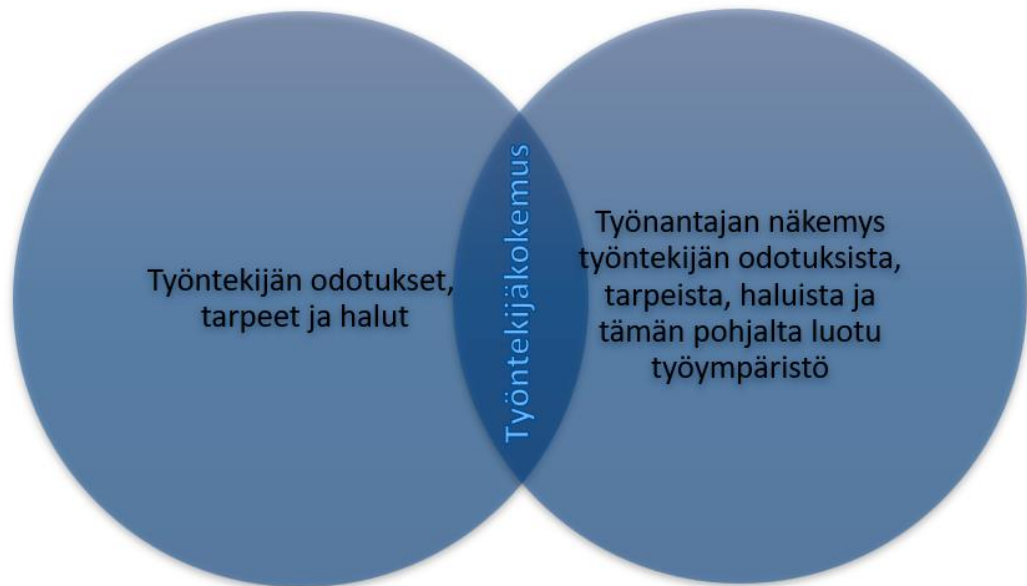
Kuva 4. Tallink City -hotellin Net Promoter Scorea hyödyntävä kysely (Ibishi 2022).

4 Työntekijäkokemus

Työntekijäkokemus on tässä opinnäytetyössä hyödynnettävässä palvelumuotoilussa keskeinen ominaispiirre. Työntekijäkokemuksen rooli on ollut kasvussa työnantajamielikuvan muodostumisessa. Työntekijät uskaltavat vaatia entistä enemmän työnantajalta ja odotukset ovat korkeammalla kuin aikoina, jolloin riitti, että oli töitä ja maksettiin palkkaa. Nykyään työntekijäkokemus muodostuu lukuisista erilaisista tekijöistä, joiden tarkempi tarkastelu edesauttaa ymmärtämään sen keskeistä roolia nykypäivän työelämässä.

4.1 Työntekijäkokemuksen määritelmä

Goldsmith & Morgan (2017) määrittelevät työntekijäkokemuksen kahdesta eri näkökulmasta: työntekijän näkökulmasta ja työnantajan näkökulmasta. Työntekijän näkökulmasta työntekijäkokemus on yksinkertaisesti se todellisuus, minkälaista on olla töissä kyseisessä työpaikassa. Työnantajan näkökulmasta työntekijäkokemus on se mitä työntekijöille suunnitellaan ja luodaan, joka vaikuttaa siihen kokemukseen miltä tuntuu olla töissä kyseisessä työpaikassa. Näin ollen, kokonaisuutena Goldsmithin & Morganin mukaan työntekijäkokemus voidaan määritellä risteykseksi, jossa työntekijän odotukset, tarpeet ja halut kohtaavat työnantajan luomat odotukset, tarpeet ja halut työntekijälle (kuva 5).



Kuva 5. Työntekijäkokemuksen muodostuminen (mukaillen Goldsmith & Morgan 2017, 8).

4.2 Työntekijäkokemuksen johtaminen

Työntekijäkokemusta johdetaan tuntemalla ja ymmärtämällä työntekijöitä. Keskeistä on ymmärtää, että työntekijäkokemus ei tapahdu vaan sitä johdetaan, jolloin työnantajan tulisi tietoisesti panostaa työntekijäkokemukseen ja siihen, että sitä viedään haluttuun suuntaan. Mikäli työntekijäkokemusta ei johdeta, johtaa se väijäämättä itsestään kohti huonoa työntekijäkokemusta. Työntekijäkokemuksen johtamisessa keskeisessä asemassa on työnantajalupaus, jonka tehtävänä on kuvata arvo, jonka työntekijä saa työnantajalta vastineeksi omasta työpanoksestaan. Työnantajalupaus voi olla aineellinen tai aineeton, mutta keskeistä on se, että annetut lupaukset ovat realistisia ja kuvaavat aidosti organisaation arkea. Kun työnantajalupaus on huolella pohdittu ja siihen panostetaan, työnantajan mahdollisuudet lunastaa työntekijän odotukset kasvavat merkittävästi ja tällöin luodaan huomattavasti todennäköisemmin positiivinen työntekijäkokemus. (Luukka 2019, 128–129.)

Työntekijäkokemuksen rakentamisessa on kyse siitä, että luodaan työympäristö, jossa inspiroidaan ihmisiä saavuttamaan potentiaalinsa ja suoriutumaan hyvin työssään (Wride & Patterson & Maylett 2017, 13). On kuitenkin huomioitava, että osapuolten näkemykset saattavat poiketa hy-

vin paljon toisistaan. Työnantajan toteuttamat toimenpiteet työntekijäkokemuksen muokkaamiseksi halutun suuntaiseksi voivat johtaa päinvastaiseen vaikutukseen, koska työntekijä voi kokea asian täysin eri tavalla, kun mitä työnantaja on ajatellut.

4.3 Psykologinen sopimus osana työntekijäkokemusta

Merkittävä työntekijäkokemukseen vaikuttava tekijä on psykologinen sopimus, joka molempien osapuolien sekä työntekijän, että työnantajan on tärkeä tiedostaa. Psykologinen sopimus on työntekijän ja työnantajan välillä vallitseva kirjoittamaton sopimus siitä, millaisia oikeuksia ja velvollisuuksia työsuhteeseen molemmat osapuolet kokevat sisältyvän. (Yle 2017.) Psykologinen sopimus sisältää lukuisia ajatuksia siitä, miten osapuolet käyttäytyvät erilaisissa tilanteissa. Yleensä pitkän ajan mittaan työpaikalla vakiintuu osaksi yrityskulttuuria erilaisia toimintatapoja, joita ei ole kirjattu työsopimukseen ja saattavat jopa olla vastoin virallisia ohjeistuksia. Esimerkkejä tällaisista tilanteista ovat esimerkiksi työvälineiden lainaaminen tai käyttö omiin henkilökohtaisiin tarkoituksiin, jotka eivät liity millään tavalla työhön. Yrityksessä on voinut ajan mittaan vakiintua käytäntö, jossa työntekijät käyttävät yrityksen työvälineitä omalla ajalla omiin henkilökohtaisiin tarkoituksiin ja kokevat sen kuuluvan työsuhteen tuomiin etuihin, vaikka virallisesti työsopimuksen ja ohjeistusten mukaan näin ei ole. Tämä kertoo siitä, että osapuolten välille on syntynyt epävirallinen kirjoittamaton sopimus eli psykologinen sopimus, jossa työntekijä kokee oikeudekseen toimia näin vastineeksi omasta työpanoksestaan. (The Oxford Review 2018.)

Työntekijä kokee olevansa motivoitunut, sitoutunut ja tehokas, kun kokee psykologisen sopimuksen ehtojen täyttyvän (Yle 2017). Vastaavasti työntekijä kokee turhautuneisuutta ja heikkoa motivaatiota, mikäli kokee työnantajan rikkovan psykologista sopimusta. Psykologinen sopimus rikkoontuu usein suurten organisaatiomuutosten kohdalla, jotka tuovat tullessaan toimintatapojen muutoksia. Tällaisia organisaatiomuutoksia voivat olla esimerkiksi uusi keskeisessä asemassa toimiva johtaja, joka estääkin työntekijöitä käyttämästä yrityksen työvälineitä omiin henkilökohtaisiin tarkoituksiin. Uudet toimintatavat voivat herättää vihaa ja turhautuneisuutta työntekijöiden parissa, jotka kokevat, että eivät saa vastinetta työpanokselleen ja työnantajan olevan joustamaton ja välinpitämätön työntekijöitä kohtaan. Tällöin kyse on psykologisen sopimuksen rikkoontumisesta, joka johtaa huonoon työntekijäkokemukseen ja lopulta usein ajan myötä myös irtisanoutumiseen. (The Oxford Review 2018.)

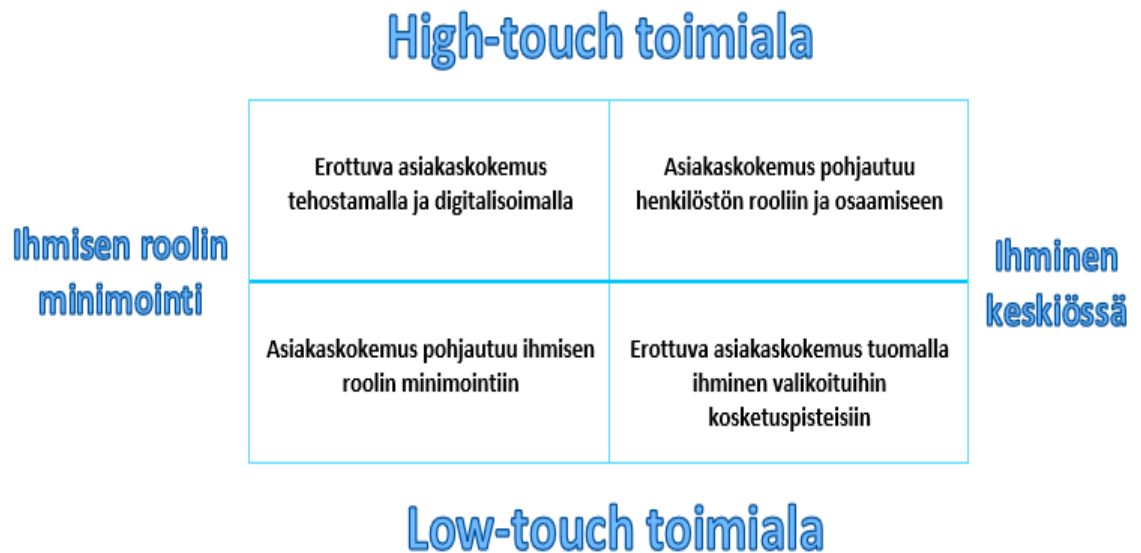
Huomioitavaa on kuitenkin se, että nykyajan nopeasti muuttuva toimintaympäristö ja sen mukainen työelämän pirstaloituminen ovat saaneet aikaan muutoksia myös psykologisiin sopimuksiin. Tätä tukevat Saaren (2015) tietotyöntekijöihin kohdistuneeseen tutkimuksen tulokset, jonka mukaan tietotyöntekijöiden psykologisissa sopimuksissa on enää harvoin osana ura saman työnantajan palveluksessa. Työntekijät ovat sisäistäneet sen, että työnantaja ei voi nykyisessä toimintaympäristössä tarjota takeita työn jatkuvuudesta pitkälle tulevaisuuteen. Työn jatkuvuuden sijaan työntekijät odottavat työnantajalta mahdollisuuksia kehittää omaa osaamistaan uusilla taidoilla, jotka edistävät työntekijän työllistymistä työmarkkinoilla, mikäli nykyinen työnantaja ei jossain vaiheessa enää kykene tarjoamaan työtä.

4.4 Henkilöstökokemuksen vaikutus asiakaskokemukseen

Työntekijäkokemukseen panostaminen vaikuttaa suoraan asiakaskokemukseen. Mikäli organisaation tavoitteena on luoda erinomaisia asiakaskokemuksia, tulee organisaation ensin panostaa työntekijäkokemukseen. Sitoutunut henkilökunta, joka kokee olevansa arvostettu ja huomioitu panostaa työhönsä ja on valmis tekemään enemmän pyytämättäkin, jotta asiakkaan odotukset voidaan ylittää. Tyytyväiset työntekijät ovat sitoutuneempia, kannustavimpia kollegoita kohtaan sekä epätodennäköisemmin irtisanoutuvat työstään (New York Times 2018). Työntekijöiden asenteet ja käytös vaikuttavat suoraan asiakaskokemukseen. Toisin sanoen, mikäli organisaatio panostaa työntekijäkokemukseen on se suoraan panostus myös asiakaskokemukseen.

Maurice FitzGerald on luokitellut eri toimialat sen mukaan, kuinka merkittävässä roolissa henkilöstö on asiakaskokemuksen rakentamisessa (kuva 6). FitzGerald on luokitellut sellaiset toimialat, joissa henkilöstön rooli asiakaskokemuksen rakentamisessa on merkittävä High-touch aloiksi ja vastaavasti sellaiset toimialat, joissa henkilöstön merkitys asiakaskokemuksen rakentamiseen ei ole merkittävä Low-touch aloiksi. Matkailualan voidaan katsoa olevan perinteisesti high-touch toimiala. Matkailualalla on kuitenkin hyviä esimerkkejä täysin erilaisista strategioista rakentaa asiakaskokemus, joista osoituksena ovat hotellit. Osassa hotelleista henkilökunnalla on keskeinen rooli asiakaskokemuksen rakentamisessa, joka näkyy panostuksena henkilökunnan osaamiseen sekä henkilökunnan määrään kuten esimerkiksi Hilton -hotelleissa. Osassa hotelleissa puolestaan erottuva asiakaskokemus rakennetaan tehostamalla ja digitalisoimalla, josta esimerkkinä on

Omena -hotellit, joissa henkilökunnan rooli asiakaskokemuksen rakentamisessa on minimaalinen. (Futurelab 2020.)

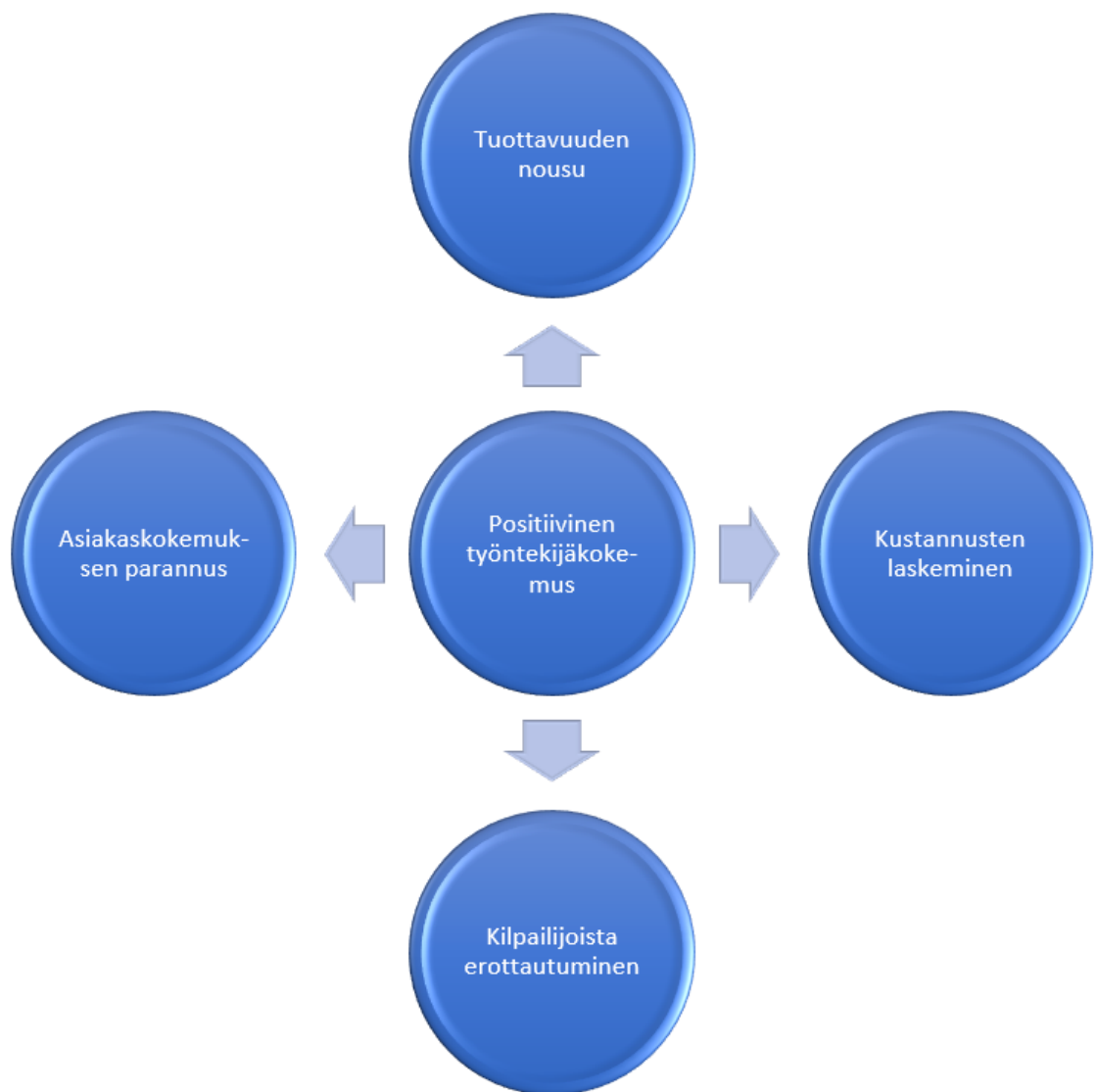


Kuva 6. Toimialojen luokittelu sen mukaan, miten merkittävässä roolissa henkilökunta on asiakaskokemuksen rakentamisessa (mukaillen FutureLab 2020).

Wride & Patterson & Maylett (2017) mukaan työntekijät luovat asiakkaalle sellaisen asiakaskokemuksen, joka vastaa heidän omaa työntekijäkokemustansa. Heidän mukaansa liian moni organisaatio sivuttaa työntekijäkokemuksen ja keskittyy asiakaskokemukseen, jolloin tulokset useasti jäävät heikoiksi. Mikäli sivutetaan työntekijäkokemus ja keskitytään ainoastaan asiakaskokemukseen, saavutetaan tällöin korkeintaan väliaikaisia tuloksia.

Matkailualalla tyypillisesti työskennellään asiakasrajapinnassa, jossa työntekijällä on keskeinen rooli asiakaskokemuksen muodostumisessa. Tällöin työntekijän luoma asiakaskokemus muodostuu hänen oman työntekijäkokemuksensa pohjalta. Mikäli työntekijällä on positiivinen työntekijäkokemus tällöin hän myös todennäköisemmin tuottaa asiakkaalle positiivisen asiakaskokemuksen. Lisäksi matkailualalle tyypillistä on sesonkiluonteisuus, joka korostaa entisestään työnantajan tarvetta panostaa työntekijäkokemukseen. Mikäli työntekijäkokemus on negatiivinen niin on erittäin epätodennäköistä, että sama työntekijä palaa seuraavaksi sesongiksi saman työnantajan palvelukseen. (Kaihua & Kemi & Vähäkuopus 2020.)

Työntekijäkokemuksella on vahva yhteys sitoutumiseen ja organisaatio, joka kykenee johtamaan menestyksekkäästi työntekijäkokemusta kohtia haluttua suuntaa samalla edesauttaa henkilöstön sitoutumista organisaatioon, jolla on suuria hyötyjä. Lencionin (2007) mukaan työntekijöiden sitoutuminen edesauttaa tuottavuuden nousua, kustannusten laskemista ja kilpailijoista erottautumista (kuva 7). Hänen mukaansa esimerkiksi kustannukset laskevat, kun sitoutunut henkilöstö ei vaihdu tiheään ja lisäksi tyytyväinen henkilökunta houkuttelee yrityksen palveluun muita hyviä osajia omasta verkostostaan.



Kuva 7. Positiivisen työntekijäkokemuksen hyödyt (mukaillen Lencioni 2007, 224–225).

4.5 Työntekijäkokemuksen mittaaminen

Työntekijäkokemuksen mittaamisen lähtökohtana tulisi olla se, että pyritään saamaan tietoa, jonka pohjalta organisaatio on valmis toteuttamaan henkilöstön kehittämiseen liittyviä päätöksiä ja toimenpiteitä. On hyvin tyypillistä, että työntekijäkokemusta mitataan kerran tai kaksi kertaa vuodessa erilaisilla henkilöstökyselyillä, joiden analysointiprosessi kestää kauan ja saattaa mennä muutama kuukausi siihen, että tulokset ovat laajemmin saatavilla sekä hyödynnettävissä. Nykyaajan nopeasti muuttuvassa työympäristössä olisi kuitenkin keskeistä panostaa reaaliaikaisen tiedon saatavuuteen ja pohtia organisaation sisällä, millaisilla menetelmillä kyettäisiin saamaan entistä nopeammin tietoa työntekijäkokemuksesta. (Korkiakoski 2019, 135–139.)

Työnantajan on keskeistä tunnistaa erilaiset hetket työsuhteen aikana ja se, miten kullakin hetkellä tulisi mitata työntekijäkokemusta ja valita siihen hetkeen parhaiten työntekijäkokemuksen mittaamiseen soveltuva kanava. Työsuhteen erilaiset hetket (kuva 8) voidaan jakaa kolmeen osaan: avainhetket, arkiset hetket sekä suunnitellut hetket. (Korkiakoski 2019, 139.)



Kuva 8. Erilaiset hetket työsuhteen aikana (mukaillen Korkiakoski 2019, 139).

Keskeinen ero asiakaskokemuksen ja työntekijäkokemuksen mittaamisessa on tulosten jäljitettävyys vastaajaan. Siinä missä asiakaskokemuksen mittaamisessa on hyödyllistä saada mahdollisimman paljon tietoa asiakkaasta, työntekijäkokemuksen mittaamisessa hyvin useasti on enemmän hyötyä, kun se toteutetaan nimettömänä. Anonymiteetin säilyttäminen antaa työntekijälle turvallisuuden tunteen siitä, että annettu palaute ei vaikuta hänen asemaansa tai työhönsä negatiivisesti. Huomioitavaa on kuitenkin se, että hyvin usein palautteen antajan tunnistettavuus on tärkeässä roolissa mahdollistaen työntekijän työsuhteen kehittymisen suotuisalla tavalla. Näin ollen, yrityksen syytä pohtia tarkasti valittavia menetelmiä ja keinoja mitatessa työntekijäkokemusta. (Korkiakoski 2019, 135–139.)

5 Palvelumuotoilu

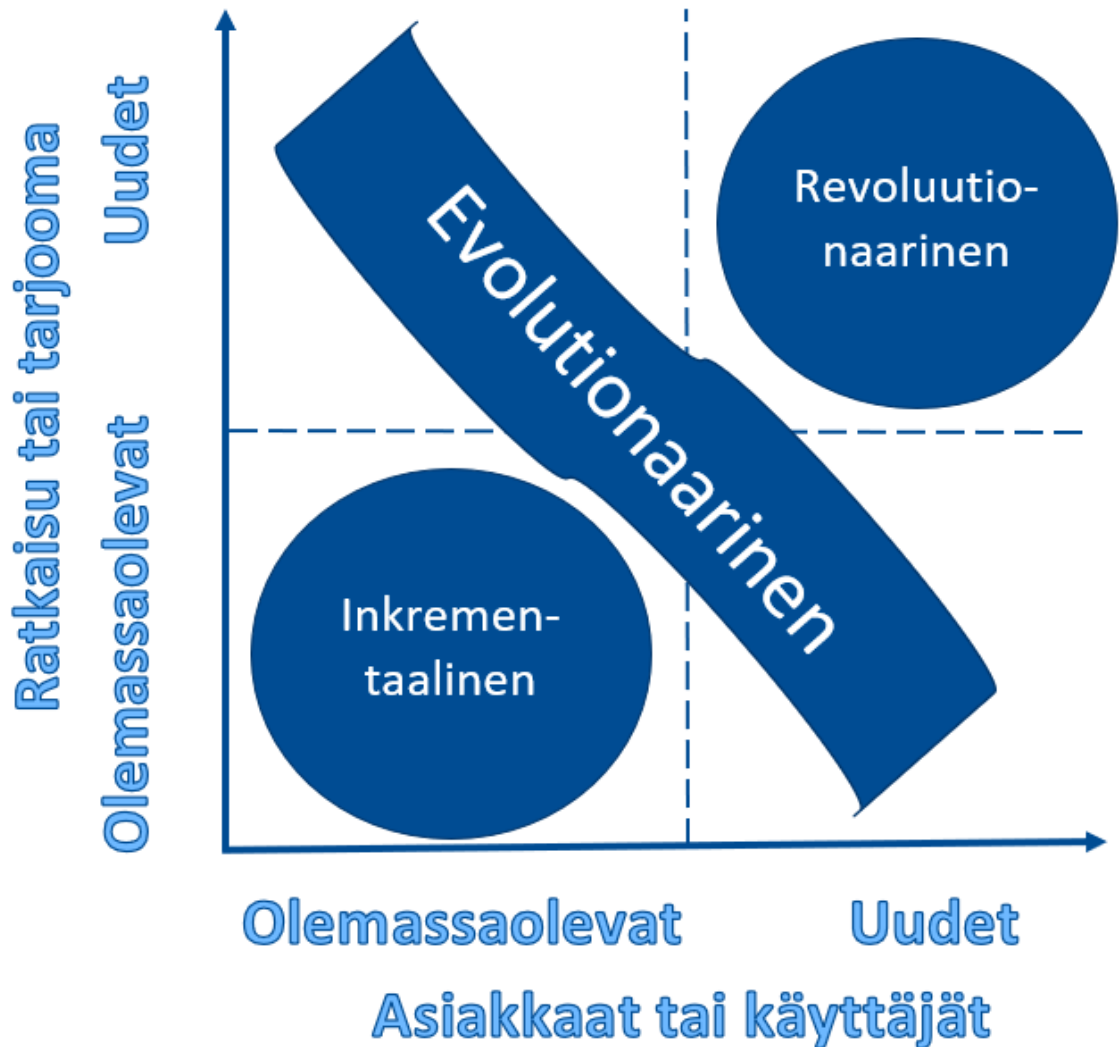
Tässä luvussa määritellään palvelumuotoilun peruskäsitteet sekä tuodaan esille palvelumuotoilun taustaa. Keskeistä on ymmärtää, mitkä tekijät tekevät palvelumuotoilusta merkittävän kehittämismenetelmän ja mistä palvelumuotoiluprosessin vaiheet muodostuvat.

5.1 Palvelumuotoilun käsitteet

Palvelumuotoilu on asiakaslähtöinen palvelukehittämisen lähestymistapa, jossa keskeistä on asiakkaan tai käyttäjän osallistaminen kehitystyöhön. Tämä poikkeaa merkittävästi perinteisestä tuotelähtöisestä kehittämisestä, jossa esimerkiksi asiantuntijat kehittävät tuotteita oman asiantuntijuuden pohjalta ilman, että asiakas osallistetaan kehitystyöhön. Palvelutalouden kasvu on edesauttanut yritysten siirtymistä tuotelähtöisestä ajattelusta kohti palvelulähtöistä ajattelua. Keskeistä tässä muutoksessa on ajattelutavan muutos arvonluonnista. Tuotelähtöisessä ajattelussa tuotteen arvo syntyy valmistusprosessissa ja se siirtyy yritykseltä asiakkaalle, kun asiakas on ostanut tuotteen itselleen. Palvelulähtöisessä ajattelussa puolestaan asiakkaalle on keskeinen rooli arvon tuottamisessa ja asiakas määrittää palvelun arvon. (Koivisto & Säynäjäkangas & Forsberg 2019, 18–19.)

Jacoby & Rodriguez ovat tunnistaneet kolme palvelumuotoilulle ominaista innovaatiotyyppiä (kuva 9). *Inkrementaalinen* eli asteittainen innovointi pyrkii saavuttamaan asteittaista parannusta yrityksen jo olemassa olevaan tarjoomaan ja kohderyhmänä on yrityksen nykyisellään olemassa olevat asiakkaat. Inkrementaalisen innovoinnin tarkoituksena on säilyttää nykyisen tarjooman kilpailukykyisyys. *Evoluutionaarinen* eli laajentava innovaatio pyrkii kehittämään olemassa olevaa tarjoomaa niin, että se on houkutteleva täysin uusille asiakas- tai käyttäjäryhmille tai vaihtoehtoisesti pyritään luomaan täysin uusi tarjooma jo olemassa oleville asiakkaille. Tällöin tarkoituksena on hakea kasvua saavuttamalla uusia asiakasryhmiä tai sitten lisäämällä tarjontaa olemassa oleville asiakkaille. *Revoluutionaarinen* innovointi pyrkii saavuttamaan täysin uuden asiakasryhmän täysin uudella tarjoomalla ja näin ollen kyseessä on tyypillisesti pitkän tähtäimen kehitystyö. Revoluutionaarisen innovoinnin tarkoituksena on joko syrjäyttää kilpailijat markkinoilta tai luoda

täysin uusi markkina. (Jacoby & Rodriguez 2007, 14; Koivisto & Säynäjäkangas & Forsberg 2019, 63.)



Kuva 9. Palvelumuotoilulle ominaiset innovaatiotyypit (mukaillen Koivisto & Säynäjäkangas & Forsberg 2019, 62).

5.2 Palvelumuotoilu kehittämismenetelmänä

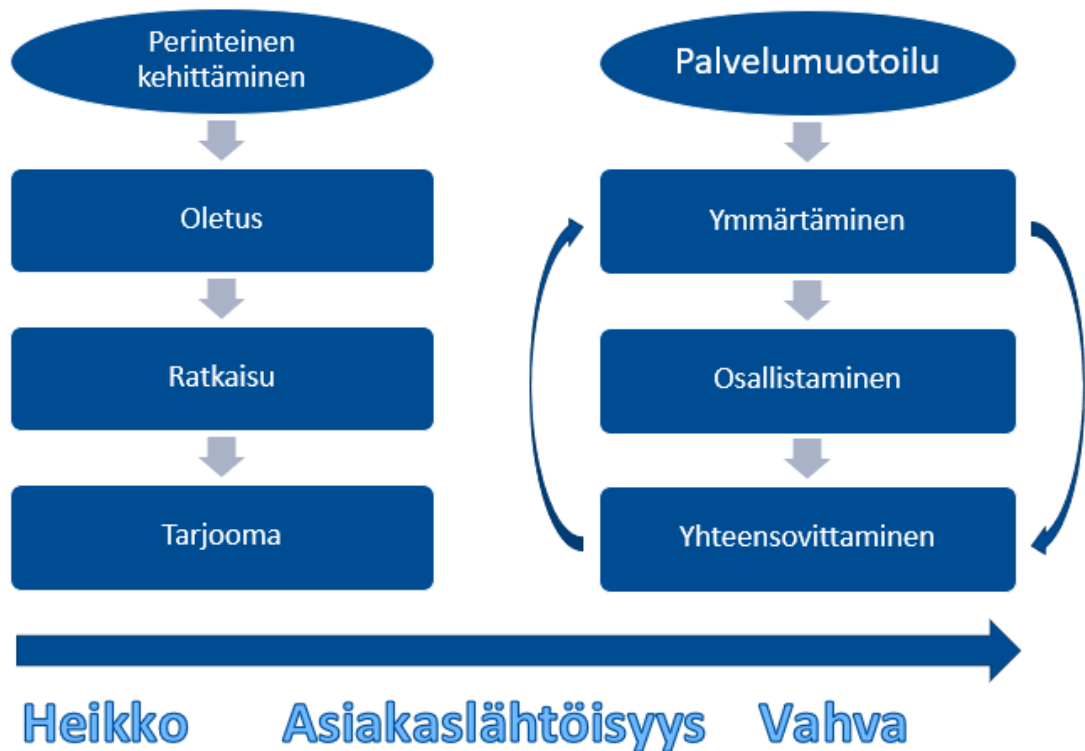
Tuulaniemi (2011, 2) kuvailee palvelumuotoilua kehittämismenetelmänä seuraavasti: "Se on yhteinen kieli eri osaamisalojen yhteistyöhön palveluiden kehittämisessä. Palvelumuotoilu on prosessi ja työkaluvalikoima". Penin (2018, 150.) puolestaan kuvailee palvelumuotoilua kehittämis-

menetelmänä niin, että se on ihmiskeskeistä ja pohjimmiltaan se pyrkii tuottamaan ihmisille hyvinvointia. Hänen mukaansa hyvinvointia tuotetaan esimerkiksi kehittämällä monimutkaisia palveluja helppokäyttöisemmiksi niin, että ne vastaavat paremmin ihmisten haluja ja tarpeita.

Palveluiden nähdään tuovan lisäarvoa myös perinteisille tuotantotalouden tuotteille, jossa nimenomaan palveluiden avulla voidaan erottua paremmin kilpailijoista. Keskeinen palveluiden tuottama hyöty yrityksille on se, että palvelut edistävät paremmin asiakasuskollisuutta kuin tuotteet. Näin ollen, palvelumuotoilun lisääntyneen käyttäminen kehittämismenetelmänä ei ole sattumaa. (Reason, Lovlie & Flu 2015, 10–11.)

Markkinatalouden myötä kuluttajien odotukset ovat kasvaneet ja kilpailussa menestyäkseen ei enää riitä, että tuote hoitaa vain perustehtävänsä, jota varten se on luotu. Kovassa kilpailussa pärjäävät parhaiten ne, jotka pystyvät tarjoamaan erinomaisia asiakaskokemuksia. Palvelumuotoilun suosion kasvu perustuu palvelumuotoilun kykyyn vastata vallitseviin taloudellisiin, sosiaalisiin ja teknologisiin trendeihin. Esimerkiksi digitalisaation myötä monet palvelut ovat siirtyneet tekoälyn hoidettaviksi, jonka seurauksena monista palveluista on tullut asiakkaille vaikeakäyttöisiä tai epäloogisia. Ilmiön seurauksena on syntynyt entistä suurempi tarve palvelumuotoilulle, jossa digitaalisia palveluita muokataan entistä käyttäjäystävällisempään suuntaan. (Reason, Lovlie & Flu 2015, 11–12.) Näin ollen, palvelumuotoilussa keskeisenä erona perinteiseen kehittämiseen (kuva 10) on kehittämisen painopisteen siirtyminen asiakaslähtöisempään suuntaan (Koivisto & Säynäjäkangas & Forsberg 2019, 48).

Palvelumuotoilijat pohtivat mitä tulee luoda, muuttaa tai siirtää, jotta voidaan luoda muotoilun avulla ihmisille parempia kokemuksia. Voidakseen tuoda ideat todellisuuteen on kyettävä viestimään ideansa jossain muodossa toisille ihmisillä. Näin ollen, palvelumuotoilussa keskeisessä roolissa ovat visualisointi ja materialisointi, jonka avulla ideoille annetaan muoto tai ”kasvot”. Ideoita voidaan visualisoida tai materialisoida esimerkiksi viestien, piirrosten, vuorovaikutuksen, kokemusten tai fyysisten esineiden avulla, joka mahdollistaa ideoiden arvioinnin, kehittämisen ja uudelleen luomisen. Visualisuudella pyritään luoman silta konkreettisen todellisuuden ja tulevaisuuden suuntautuneiden ideoiden välille. (Penin 2018, 149.)



Kuva 10. Perinteisen kehittämisen ja palvelumuotoilun prosessien eroavaisuudet (mukaillen Koivisto & Säynäjäkangas & Forsberg 2019, 48).

5.3 Palvelumuotoiluprosessin vaiheet

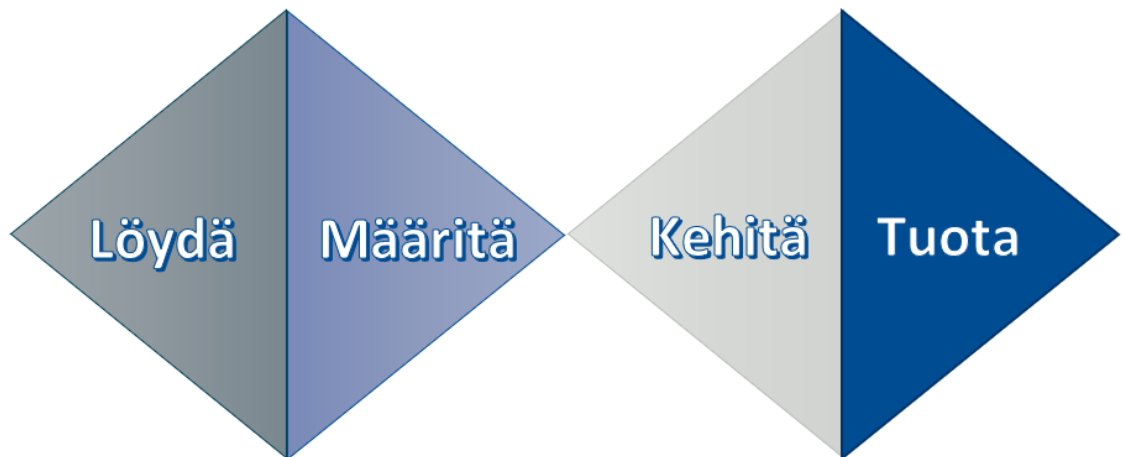
British Design Council on esitellyt kenties maailman tunnetuimman palvelumuotoilun prosessimallin tuplatimantin (kuva 11). Ensimmäisessä timantissa uppoudutaan ratkaistavan ongelman ymmärtämiseen ja toisessa timantissa puolestaan ratkaistavan ongelman kehittämiseen. (Palvelumuotoilu Palo 2021.) Kokonaisuudessaan palvelutimantti muodostuu neljästä eri vaiheesta (kuva 5): löydä, määritä, kehitä ja tuota (Koivisto & Säynäjäkangas & Forsberg 2019, 47).

Löydä -vaiheessa kartoitetaan nykytilannetta ja tunnistetaan haasteet, jotka ovat potentiaalisia kehityskohteita. Vaiheelle ominaista on havainnointi ja tiedon kerääminen. (Palvelumuotoilu Palo 2021.) Löydä -vaiheessa hyödynnetään tyypillisesti erilaisia metodeja kuten esimerkiksi havainnointia, haastatteluja tai varjostamista.

Määritä -vaiheessa tavoitteena on määrittää ongelma tai mahdollisuus, jonka pohjalta seuraavissa vaiheissa ryhdytään innovoimaan ratkaisua. Ongelma tai mahdollisuus saadaan määritettyä, kun analysoidaan ja tulkitaan kerätty tieto ymmärrykseksi. Analysoinnin tulee pohjautua asiakas-tarpeisiin ja sen tulee nostaa esille liiketoiminnan kehittämisen kannalta tärkeitä asioita. (Koivisto & Säynäjäkangas & Forsberg 2019, 45–46.)

Kehitä -vaiheessa keskeistä on runsas ideointi, joiden pohjalta voidaan rakentaa prototyyppejä. Tässä vaiheessa hyödynnetään tyypillisesti erilaisia ideointimenetelmiä ja pyritään visualisoimaan ideoita. (Koivisto & Säynäjäkangas & Forsberg 2019, 46.) Kehitysvaiheessa ideointiin osallistuu tyypillisesti tuotteen tai palvelun käyttäjiä eli asiakkaita ja henkilökuntaa sekä muita sidosryhmien jäseniä (Penin 2018, 151).

Tuota -vaiheessa testataan ideoiden pohjalta rakennettuja prototyyppejä esimerkiksi asiakkailla tai henkilökunnalla. Keskeistä on kyetä tunnistamaan ne ideat, jotka kaikista potentiaalisimpia ja vastaavat asetettuihin tavoitteisiin. Tällöin on analysoitava kehitetyn ratkaisun toteutettavuutta teknologisesta ja taloudellisesta näkökulmasta. (Koivisto & Säynäjäkangas & Forsberg 2019, 46.)



Ongelman ymmärtäminen Ratkaisun kehittäminen

Kuva 11. Tuplatimantti (mukaillen Koivisto & Säynäjäkangas & Forsberg 2019, 47).

5.4 Asiakkaan osallistaminen kehitystyöhön

Lassila & Komppula (2013) mukaan Edvarsson, Gustafsson, Kristensson, Magnusson ja Matthing (2006) ovat erottaneet asiakkaan osallistamisessa kaksi eri tavoitetta. Ensimmäinen tavoite on lisätä asiakasymmärrystä eli esimerkiksi tunnistaa asiakkaan arvoja sekä piileviä asiakastarpeita, jolla pyritään saamaan tietoa asiakkaalle arvoa tuottavista asioista. Toinen tavoite on osallistaa asiakas yhteiseen arvонуomiseen, jossa asiakas on tietoisesti ja aktiivisesti mukana kehitystyössä.

Ahtolan (2018) mukaan puolestaan asiakkaan osallistaminen kehitysprosessiin luo asiakkaan ja palvelun välille vahvan siteen, joka edistää asiakkaan halua sitoutua palveluun sekä kertoa siitä eteenpäin omalle verkostolleen. Asiakaslähtöisellä kehittämisellä pyritään luomaan palveluita, jotka vastaavat asiakkaan tarpeita. Lisäarvoa itsessään voivat tuottaa myös mahdollisuus päästä vaikuttamaan sekä mahdollisesti tilaisuus päästä osallistumaan esimerkiksi uusien palveluiden pilotointiin. Markkinoiden analysoiminen konkreettisesti kentällä edistää kykyä vastata markkinoiden tarpeisiin, sillä asiakas tarjoaa arvokasta ja ainutlaatuista tietoa. Näin ollen, asiakas mielletään nykyään yhä enemmän vuorovaikuttajaksi, tietolähteeksi, asiantuntijaksi sekä kehityskumppaniksi sen sijaan, että asiakas nähdään vain kuluttajana.

Asiakkaan osallistamisen näkökulmasta, tämän kehitystyön tavoitteena on lisätä asiakasymmärrystä sekä löytää piileviä asiakastarpeita. Piilevien asiakastarpeiden löytäminen mahdollistaa esimerkiksi uusien lisäpalveluiden suunnittelemisen, jolla voidaan tuottaa lisäarvoa asiakkaalle ja taloudellista hyötyä Tallink Siljalle.

6 Tallink Siljan ajoneuvolähtöselvityksen kehittäminen

Tässä opinnäytetyössä hyödynnetään erilaisia tutkimis- ja kehittämismenetelmiä. Eri menetelmillä on omat sopivat käyttötarkoitukset ja -tilanteet sekä myöskin omat rajoitteet, jotka on pyritty huomioimaan mahdollisimman hyvin menetelmien valinnassa.

6.1 Toimeksiantajan laajempi kuvaus

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii Tallink Silja Oy, joka on virolaisen varustamokonserni AS Tallink Grupp:in suomalainen tytäryhtiö. Tallink-konserni työllisti vuoden 2020 aikana keskimäärin 6 104 henkilöä kuudessa eri maassa, joista suurin osa työskentelee merellä. Suomessa yhtiö työllisti maissa vuoden 2020 aikana keskimäärin 396 henkilöä. Tallink-konsernin liikevaihto vuonna 2020 oli 442,9 miljoonaa euroa ja tilinpäätöskauden tulos oli 108,3 miljoonaa euroa tappiolla (taulukko 1). Tallink-konserni kuljetti vuonna 2020 3,7 miljoonaa matkustajaa ja 359 811 rahtiyksikköä. Huomioitavaa on kuitenkin se, että reitit Helsinki-Tukholma, Tallinna-Tukholma ja Riika-Tukholma olivat suurimman osan vuodesta 2020 pois liikenteestä johtuen koronapandemian aiheuttamista matkustusrajoituksista. Tämä näkyy selvästi konsernin vuoden 2020 liikevaihdossa ja tuloksessa, kun verrataan aikaisempiin vuosiin. (Tallink 2022.)

Taulukko 1. Tallink-konsernin liikevaihto ja tulos vuosina 2018–2020.

Vuosi	Liikevaihto (Milj. euroa)	Tulos (Milj. euroa)
2020	442,9	-108,3
2019	949,1	49,7
2018	949,7	40

Tallink-konsernin strategia on:

- Pyrkä korkeimpaan mahdollisimman korkealle tasolle asiakastytyväisyydessä
- Kasvattaa matkustajamääriä ja vahvistaa markkina-asemaa markkina-alueella

- Kehittää laaja valikoima laadukkaita palveluja erilaisille asiakkaille ja etsiä uusia kasvumahdollisuuksia
- Varmistaa kustannustehokkaat toiminnot
- Ylläpitää optimaalinen velkataso niin, että se mahdollistaa osinkojen maksamisen

Tallink-konsernin missio (kuva 12) on tarjota miellyttävä matkakokemus, joka ylittää asiakkaiden odotukset ja houkuttelee heidät tulemaan uudelleen. Tallink-konsernin visio on olla markkinoiden edelläkävijä Euroopassa tarjoamalla erinomaisia palveluja vapaa-ajan matkustuksen, liikematkustuksen ja meripalveluiden saralla.

Visio

- Olla markkinoiden edelläkävijä Euroopassa tarjoamalla erinomaisia palveluja vapaa-ajan matkustuksen, liikematkustuksen ja meripalveluiden saralla

Missio

- Tarjota miellyttävä matkakokemus, joka ylittää asiakkaiden odotukset ja houkuttelee heidät tulemaan uudelleen

Kuva 12. Tallink-konsernin visio ja missio (mukaillen Tallink 2022).

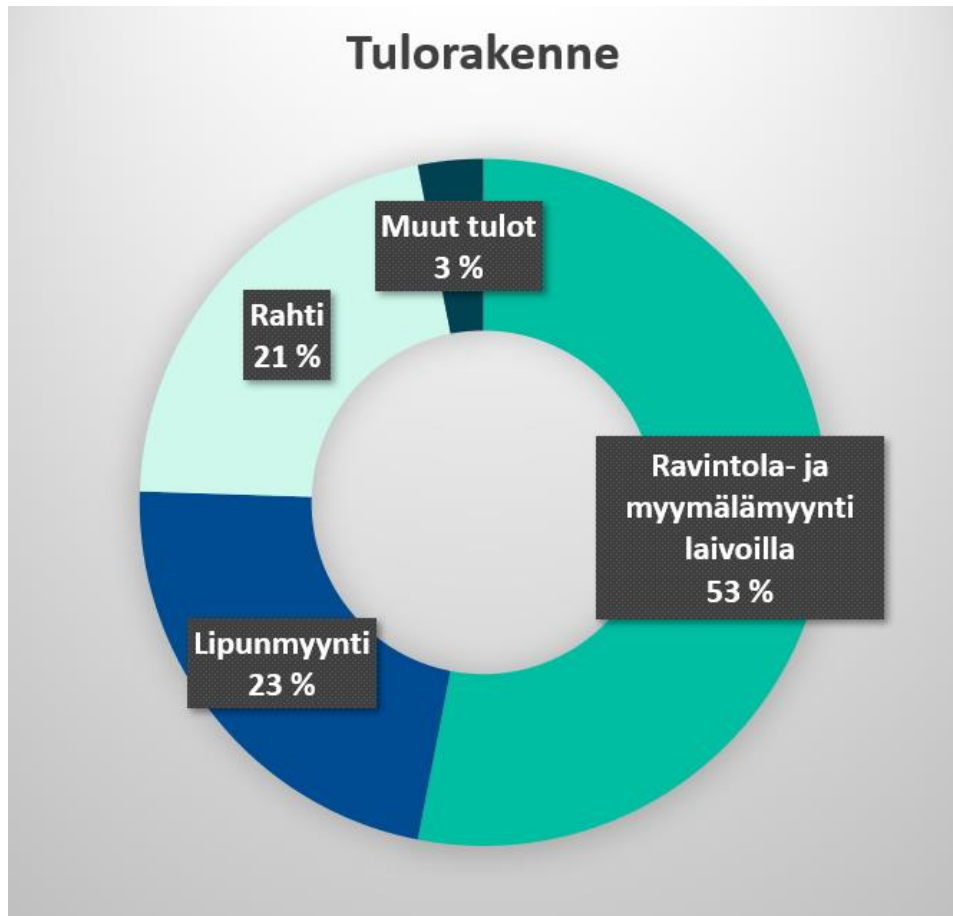
6.2 Tallink-konsernin liiketoiminnan rakenne

Yhtiön ydinliiketoiminta koostuu matkustaja- ja rahtiliikenteen palveluista merenkulussa ja yhtiön omistukseen kuuluu kaksitoista matkustaja-alusta sekä kolme rahtialusta. Tallink-konserni harjoittaa matkusta- ja rahtiliikennetoimintaa kahden brändin Tallinkin ja Silja Linen alla. Tallink -

brändin alla harjoitettava liikenne painottuu enemmän liikematkustukseen, kun taas Silja Line -brändin alla harjoitettava liikenne painottuu enemmän vapaa-ajan matkustukseen.

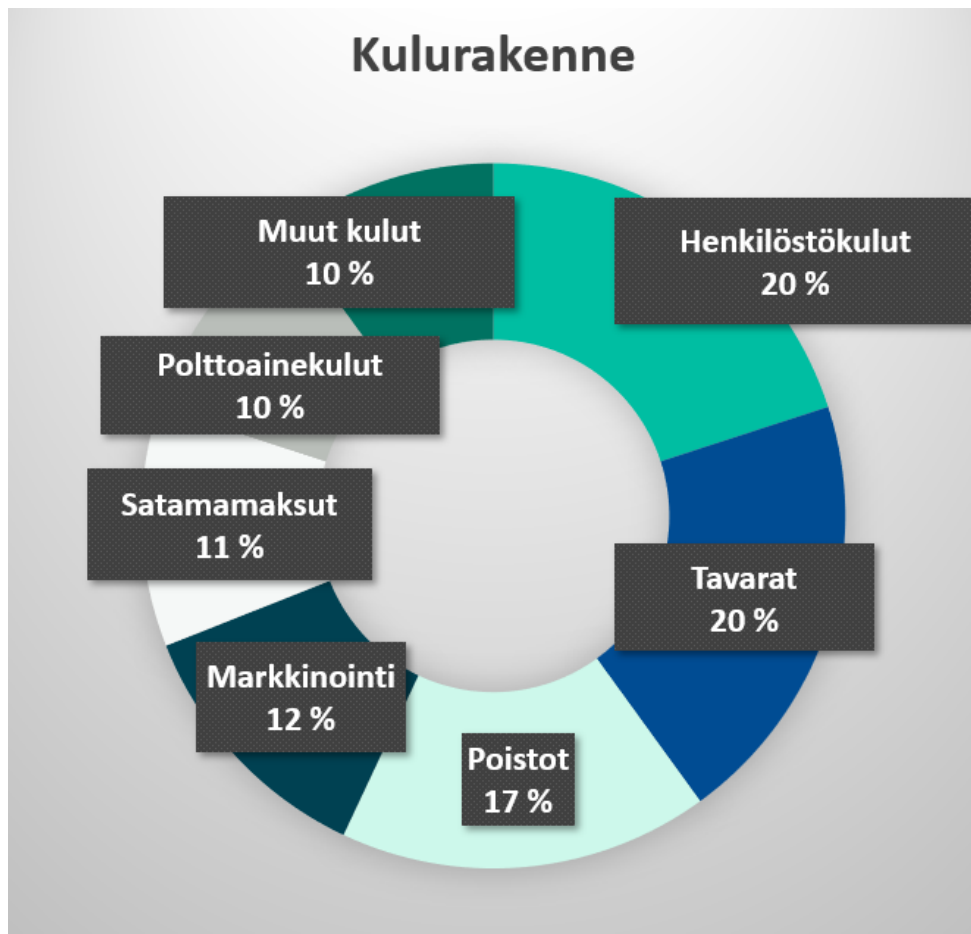
Merkittävä roolissa Tallinkin liiketoiminnassa ovat merellä harjoitettava vähittäismyyntikauppa sekä ravintolaliiketoiminta (kuva 13), jossa yhtiölle taloudellisesti tärkein yksittäinen osa-alue on alkoholinmyynti (Tallink 2021). Alkoholijuomat ovat hintatasoltaan Virossa selvästi edullisempia ja lisäksi arvonlisävero merellä on 0 %, joka mahdollistaa alkoholijuomien myynnin selvästi edullisempaan hintaan verrattuna esimerkiksi Suomessa myytävien alkoholijuomien hintatasoon. Näin ollen, alkoholituotteiden hintataso on hyvin edullinen suomalaiselle kuluttajalle.

Lisäksi Tallink-konserni harjoittaa liiketoimintaa Burger King -brändin alla franchise-sopimuksella, joka takaa Tallinkille franchise oikeudet Baltiassa. Ravintolaliiketoimintaa Burger King -brändin alla harjoitetaan kahdeksassa eri pikaruokaravintolassa Virossa, Latvassa ja Liettuassa. Yhtiöllä on ollut myös lukuisia muita franchise oikeuksia tytäryhtiönsä Baltic Retailin OÜ:n kautta, joka keskittyi muodin vähittäismyyntiin. Koronapandemian aiheuttaman paineen seurauksena Tallink-konserni teki kuitenkin päätöksen keskittyä ydinliiketoimintaan ja myi eteenpäin kesällä 2021 Baltic Retailin ja vetäytyi pois kokonaan maissa tapahtuvasta muodin vähittäiskaupasta. (Tallink Silja 2021.)



Kuva 13. Tallink-konsernin tulorakenne vuonna 2020 (mukaillen Tallink 2021).

Tallink-konsernin kulurakenteessa (kuva 14) on monia erilaisia kuluja, joka selittyy osaltaan hyvin laajalla liiketoiminnalla (Tallink 2021). Huomioitavaa on kuitenkin se, että kulurakenne on suhteellisen jäykkä. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että esimerkiksi polttoainekulut, satamakulut ja laivan operointikulut juoksevat lähes muuttumattomina, vaikka matkustaja- tai rahtimäärät tip-puisivatkin radikaalisti kuten kävi koronapandemian myötä.



Kuva 14. Tallink-konsernin kulurakenne vuonna 2020 (mukaiillen Tallink 2021).

6.3 Lähtötason kuvaus

Työn alkuvaiheessa havainnoitiin länsiterminaalien ajoneuvolähtöselvityksen ongelmakohtia havainnointilomakkeelle (liite 1). Tavoitteena oli kartoittaa kehittämistehtävän lähtötaso ja pyrkiä selvittämään smart port -järjestelmän toimivuutta. Näin ollen, Länsiterminaalissa 2:ssa toteutettiin 5.11.2021 Megastarin 16.30 lähdöllä autolähtöselvityksessä smart port-testi, jossa kartoitettiin smart port -järjestelmän toimivuutta ja samalla opinnäytetyön kehittämistehtävän lähtötasoa. Tutkija osallistui testiin ja piti tarkkaa kirjaa kaikista omalla kaistalla ajaneista ajoneuvo-matkustajista. Kaikilta tutkijan kaistalla ajaneilta matkustajilta kysyttiin, että huomasivatko he

smart port -järjestelmän kaistaohjauksen (kuva 15) ja tutkija piti kirjaa siitä, moniko oli huomannut kaistaohjauksen ja ajanut juuri sille kaistalle kaistaohjauksen myötä. Lisäksi asiakkailta oli mahdollisuus antaa palautetta yleisesti ajoneuvolähtöselvityksen liittyen.

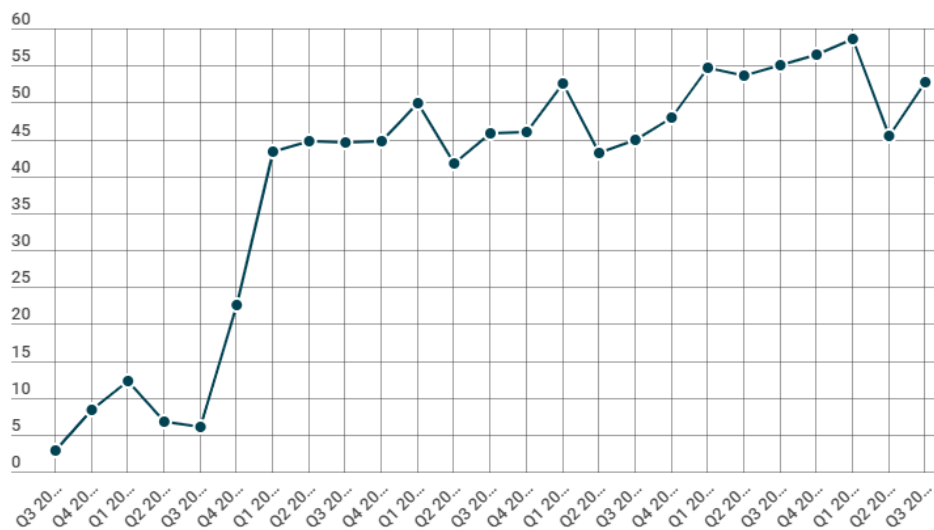


Kuva 15. Smart port -järjestelmän kaistaohjaus (Ibishi 2022).

Testilähdöllä tutkijan kaistalle ajoi lähdön aikana 30 ajoneuvoa, joista vain 8 (27 %) ilmoitti nähneensä smart port -järjestelmän kaistaohjauksen ja ajaneensa sen perusteella kyseiselle kaistalle. Peräti 22 (73 %) kaistalle ajanutta matkustajaa ilmoitti, ettei kaistaohjaus toiminut suunnitellulla tavalla tai ettei ollut huomannut sitä ollenkaan. Tämä kertoo selkeästi kehitystyön tarpeellisuudesta. Smart Port testin tiedot kerättiin havainnointilomakkeelle.

Helsinki-Tallinna-reitin shuttlematkustajilta kerätään säännöllisesti palautetta "after trip" asiakastyytyväisyyskyselyillä, jonka avulla saadaan osviittaa shuttlematkustajien asiakastyytyväisyydestä. Asiakastyytyväisyyskyselyitä ei lähetetä kaikille matkustajille vaan satunnaisotannalla 20–60 %:lle matkustajista. Asiakastyytyväisyyskyselyssä kartoitetaan kuinka todennäköisesti asiakas suosittelisi Tallinkin shuttle-laivoilla matkustamista (Net promoter score) sekä avoimilla kysymyk-

sillä kartoitetaan asiakastyytyvyyttä tietyistä osa-alueista tai yleisemmällä tasolla. Net promoter score antaa osviittaa lähtötilanteesta, mutta ei kerro koko totuutta, sillä mukana on myös jalkamatkustajia. Net promoter scoren tulokset shuttlematkustajien osalta viimeisen kolmen vuoden aikana ovat pyörineet pitkälti samalla tasolla 40–60 (kuva 16). Vuoden 2017 kohdalla nähdään, että NPS nousee selvästi korkeammalle tasolle. Nousua todennäköisesti selittää vanhan shuttle-laivan Superstarin korvaaminen uudella Megastar-laivalla, joka lisäsi asiakkaiden matkustamukavuutta ja on esimerkiksi ajoneuvojen kuljetuskapasiteetiltaan Superstaria merkittävästi suurempi.

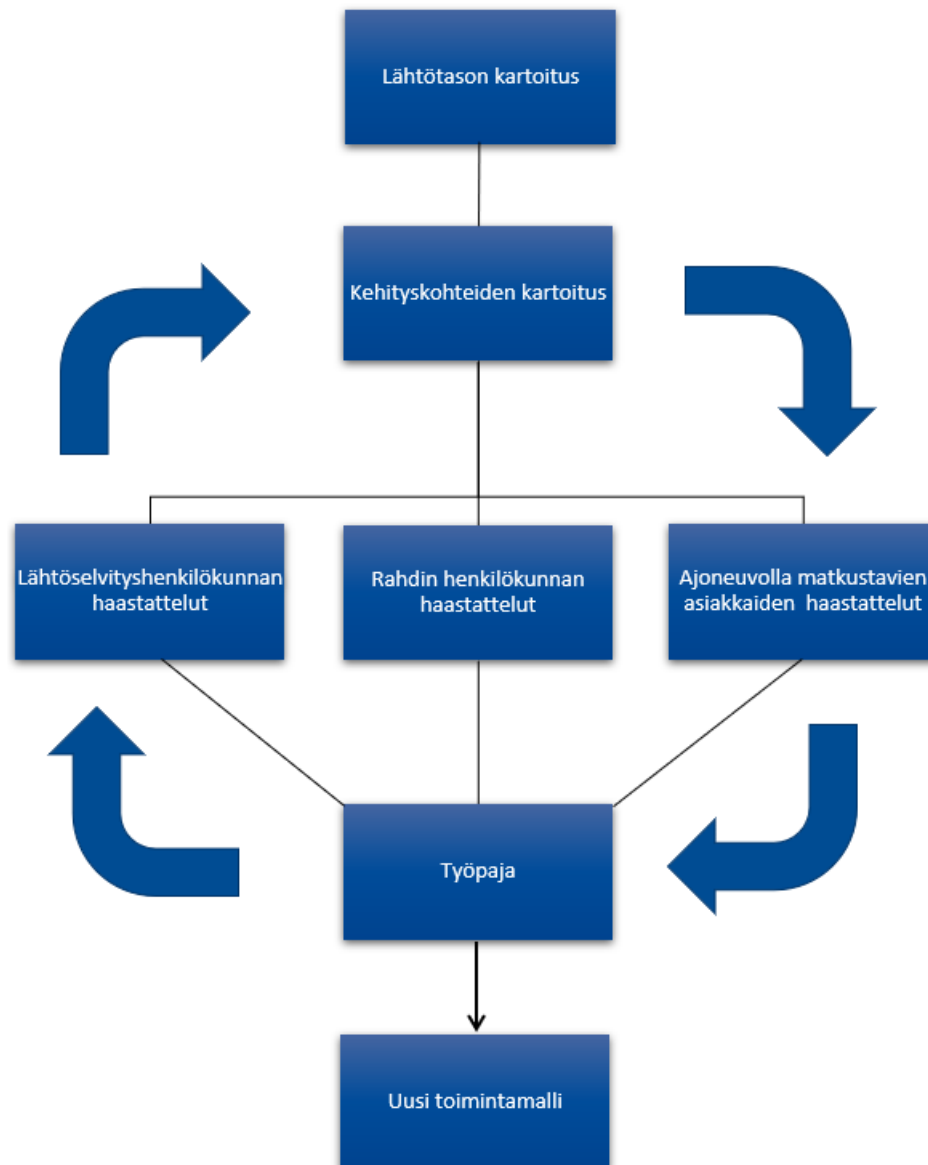


Kuva 16. Helsinki-Tallinna-reitin net promoter score shuttle-laivoilla aikavälillä 09/2015–09/2021 (Tallink 2021).

6.4 Prosessin eteneminen

Kehitystyön prosessi jaettiin useaan eri vaiheeseen (Kuva 17). Ensimmäisessä vaiheessa tehtiin lähtötason kartoitus, jonka tavoitteena oli selvittää nykyinen lähtötaso. Tämän pohjalta lähdettiin kartoittamaan varsinaisia kehityskohteita haastattelemalla lähtöselvityksen henkilökuntaa, rahdin henkilökuntaa sekä ajoneuvolla matkustavia asiakkaita. Haastatteluissa ilmenneisiin kehityskohteisiin innovoitiin ratkaisuja lähtöselvityksen henkilökunnalle järjestetyssä työpajassa. Huomi-

oitavaa on kuitenkin se, että prosessi oli palvelumuotoilulle ominaisesti iteratiivinen eli aikaisempiin vaiheisiin palattiin aina uudelleen tarvittaessa, joka eroaa perinteisestä kehittämisestä, jossa edetään alusta loppuun järjestyksessä palaamatta takaisin aiempiin vaiheisiin.



Kuva 17. Kehitysprosessin eri vaiheet.

7 Rahti- ja matkustajaliikenteen vaihtoehtoiset järjestelyt tulevaisuudessa

Opinnäytetyön aiheen toimintaympäristö on muuttunut valtavasti viime vuosina ja on selvää, että tulevaisuudessa liikennejärjestelyiden muutokset ovat liikenteen kasvun myötä myöskin välttämättömiä. Helsingin Sataman rahti- ja matkustajaliikenteen vaihtoehtoiset järjestelyt eli ns. HESARAMA on Helsingin kaupungin teettämä selvitys vuodelta 2020, jossa tarkastellaan neljää erilaista mahdollista skenaariota satamanosien liikennejärjestelyjen muutoksille tulevaisuudessa. Selvityksen tavoitteena on tuottaa tietoa Helsingin kaupungille erilaisista vaihtoehdoista päätöksenteon tueksi. Skenaariot on selvityksessä luokiteltu asteikolla 0–3. (Suomen Varustamot 2020.) Tulevaisuuden vaihtoehtoiset liikennejärjestelyt vaikuttavat siihen, miten Tallink Siljan ajoneuvomatkustajien asiakaskokemus mahdollisesti tulevaisuudessa muodostuu. Näin ollen, selvityksen tuottamaa tietoa voidaan hyödyntää suunnittelussa ja innovoinnissa, kun tiedetään millaisia mahdollisia skenaarioita, on olemassa liikennejärjestelyille tulevaisuudessa.

Skenaario 0

Skenaario 0 ei esitä muutoksia liikennejärjestelyihin vaan ne jatkuisivat nykyisten järjestelyiden mukaisina. Rahti- ja matkustajaliikenteen määrien odotetaan selvityksen mukaan kasvavan vuoteen 2040 mennessä, joka pahentaa entisestään keskustan satamanosien ruuhkia. Koronapandemian aiheuttama matkustajamäärien lasku nähdään selvityksessä väliaikaisena, eikä sen uskota vaikuttavan negatiivisesti matkustajamääriin pitkällä tähtäimellä. (Suomen Varustamot 2020.)

Skenaario 1

Skenaario 1 on jaettu kahteen eri suunnitelmaan a sekä b ja sen ideana on keskustan satamanosien liikenteen keskittäminen. Skenaariossa 1a Eteläsataman liikenne siirrettäisiin Länsisatamaan, joka Tallink Siljan kohdalla tarkoittaisi Suomen ja Ruotsin välisen liikenteen siirtymistä Länsisatamaan. Skenaariossa 1b puolestaan Eteläsataman Ruotsin liikenne siirtyisi Katajanokalle ja Katajanokan Viron liikenne Länsisatamaan. Skenaario 1b siirtäisi kilpailija Viking Linen Viron liikenteen Länsisatamaan, joka lisäisi merkittävästi Länsisataman ruuhkia sekä kilpailua samoista

asiakkaista Tallinkin näkökulmasta. Selvityksessä tuodaan esille, että 1a ja 1b edellyttävät uutta erillistä liikenneratkaisua tai muussa tapauksessa Länsisataman ruuhkaongelma eskaloituu entistään. (Suomen Varustamot 2020.)

Skenaario 2

Skenaario 2 teemana on keskustan satamanosien ruuhkien vähentäminen siirtämällä matkustajaliikenne keskusta-alueen ulkopuolelle Vuosaaren satamaan. Skenaarion hyvät puolet ovat muun muassa siinä, että se vapauttaisi Helsingin kaupungille arvokasta maata asuin, virkistys- ja työkäyttöön. Skenaarion negatiiviset vaikutukset ovat kuitenkin erittäin merkittäviä. Skenaario 2 edellyttäisi merkittäviä investointeja Vuosaaren satamaan ja hyvin todennäköisesti aiheuttaisi suuren laskun matkustajamäärissä, joka näkyisi isossa kuvassa negatiivisesti koko pääkaupunkiseudun taloudessa. Kyseisellä skenaariolla oli merkittäviä negatiivisia vaikutuksia Tallinkille kuten esimerkiksi matkustajamäärien hyvin todennäköinen lasku. Skenaario 2 edellyttäisi varustamoilta kaluston uusimista sekä muita merkittäviä lisäinvestointeja hyvin lyhyellä aikavälillä. (Suomen Varustamot 2020.)

Skenaario 3

Skenaariossa 3 liikenne jaettaisiin niin, että matkustajaliikenne keskitetään keskustan satamansiin ja rahtiliikenne puolestaan keskustan ulkopuolelle Vuosaareen. Selvitys kuitenkin nostaa esille sen, että varustamoille saattaisi tässä skenaariossa olla mahdotonta jatkaa kannattavaa toimintaa. Tallinkille kyseinen skenaario saattaisi muodostaa kriittisen haasteen taloudellisesta näkökulmasta, jossa koronapandemian seurauksena tappiolle ajautunut liiketoiminta olisi entistä kovemman paineen alla ja yhtiö pakotettu mittaviin lisäinvestointeihin toiminnan jatkamiseksi. (Suomen Varustamot 2020.)

7.1 Tulevaisuuden ratkaisujen vaikutukset

Tallinkin asiakkaille yleisesti ottaen yhtiön palvelut tarjoavat erityisesti toiminnallista arvoa, joka perustuu säännölliseen ja tiheään aikatauluun sekä hyviin keskustayhteyksiin niin Helsingissä kuin Tallinnassa. Keskustan saavutettavuus on tärkeää sekä liikematkustajille että vapaa-ajan matkustajille. Esimerkiksi ajoneuvoliikenteen siirtäminen pois keskustan satamista voi heikentää merkittävästi asiakaskokemusta ja hyvin suurella todennäköisyydellä vähentäisi suuresti myös matkustajamääriä.

Selvityksessä on nostettu esille skenaariot 0 ja 1 todennäköisimpinä tulevaisuuden skenaariona, jotka ovat myös parhaat vaihtoehdot Tallinkille (Suomen Varustamot 2020). Keskeistä olisi löytää sidosryhmien kanssa parhaat mahdolliset ratkaisut niin, että liikennöinti voi jatkossakin jatkua keskustan satamanosista. Tämä edellyttää kiistatta uusia erillisiä liikenneratkaisuja, jotka ovat välttämättömiä työvoiman liikkuvuuden ja Suomen ulkomaankaupan haittojen ennaltaehkäisemiseksi.

7.2 Päätös Tallinnan liikenteen keskittämisestä Länsisatamaan

Tammikuussa 2022 tämän opinnäytetyön kirjoittamisen aikana Helsingin Satama tiedotti, että skenaario 1b toteutuu eli Tallinnan liikenne keskitetään Länsisatamaan. Konkreettisesti tämä tarkoittaa, että Tallinkin kilpailija Viking Line siirtyy Katajanokalta liikennöimään Länsisatamaan. Näin ollen tulevaisuudessa Helsingin ja Tallinnan välillä liikennöivät varustamot liikennöivät kaikki Länsisatamasta.

Länsisatamassa toteutetaan merkittävät ja suuret muutostyöt vaiheittain alkaen vuodesta 2023. Merkittävin muutos on Länsisataman ja Länsiväylän välille rakennettava tunneli, joka ratkaisee nyiset ruuhkaongelmat satamassa. Tällöin suurin osa Länsisatamaan saapuvasta liikenteestä ohjautuu tunnelin kautta suoraan Länsiväylälle ja satamasta Helsingin keskustaan suuntautuva liikenne vähenee merkittävästi ratkaisten nykyisen ruuhkaongelman. Lisäksi Länsisatamaan rakennetaan uusi terminaali, toimitilaa, palveluita sekä pysäköintiä. (Jompero-Lahokoski 2022.)

8 Haastatteluiden toteutus

Opinnäytetyön haastattelut toteutettiin tammi-maaliskuussa 2022. Haastatteluiden tavoitteena oli saada selville ajoneuvolähtöselvityksen kehityskohteet ja haastateltavina olivat lähtöselvityksen henkilökunta, rahdin henkilökunta sekä ajoneuvolla matkustavat asiakkaat.

8.1 Lähtöselvityshenkilökunnan haastatteluiden toteutus

Lähtöselvityksen henkilökunnan haastattelut toteutettiin tammikuussa 2022 ja haastateltavia henkilöitä oli yhteensä yksitoista. Haastateltaviksi kartoitettiin vapaaehtoisia lähtöselvityksen työntekijöitä työvuorossa olleiden joukosta. Huomioitavaa oli kuitenkin se, että operatiivisten toimintojen pyöriessä jatkuvasti kaikki työntekijät eivät voineet yhtä aikaa irtaantua työtehtävistä. Näin ollen, oli huomioitava, että on riittävä miehitys operatiivisten toimintojen pyörittämiseksi samalla kun osa henkilöstöstä otettiin pois miehityksestä haastateltavaksi. Haastateltaviksi pyrittiin valitsemaan pitkään osastolla töissä olleita ja kokeneita lähtöselvitysvirkailijoita, joilla on runsaasti aiheeseen liittyvää tietotaitoa ja rohkeutta tuoda esille omia näkökulmia.

Haastattelut toteutettiin 2–3 hengen pienryhmissä lähtöselvitysosaston omissa tiloissa Länsiterminaalissa. Haastatteluiden tarkoituksena oli selvittää mitkä ajoneuvolähtöselvityksen osa-alueet koetaan henkilökunnan mukaan suurimmiksi kehityskohteiksi. Haastatteluiden tavoitteena oli kartoittaa kehityskohteet seuraavassa vaiheessa toteutettavaan työpajaan, jossa innovoidaan ratkaisuja haastatteluiden pohjalta ilmenneisiin kehityskohteisiin.

Tiedonkeruumenetelmänä hyödynnettiin teemahaastattelua. Teemahaastattelussa on etukäteen pohditut teemat, jotka ohjaavat haastattelun kulkua. Huomioitavaa on kuitenkin se, että varsinaisia yksityiskohtaisia kysymyksiä ei teemahaastattelussa ole. (Spoken 2017.) Ennalta valitut teemat olivat keskeisiä tutkittavan aiheen kannalta ja täten pyrkimyksenä oli varmistaa, että keskeiset asiat aiheen kannalta tulevat läpi käydyiksi haastatteluissa. Lähtöselvityshenkilökunnan haastatteluissa oli kymmenen eri teemaa (liite 2). Teemat olivat ajoneuvolähtöselvityksen osa-alueita, jotka oli tutkijan asiantuntijuuden perusteella tunnistettu mahdollisiksi kehityskohteiksi. Haastateltavia pyydettiin kertomaan omin sanoin kyseisistä osa-alueista ja siitä, millaisia haasteita he

ovat havainneet ja kuinka ne vaikuttavat asiakaskokemukseen sekä työntekijäkokemukseen. Pyyntöä oli hyödyntää teemahaastattelun kykyä mahdollistaa monipuolinen vuorovaikutus haastateltavan ja haastattelijan välillä.

8.2 Lähtöselvityshenkilökunnan haastatteluiden tulokset

Suurimmaksi kehityskohteeksi haastatteluissa nousi lähtöselvitys mobiilissa/mobiililiput eli lähtöselvityksen mobiilissa suorittaneiden asiakkaiden sähköiset matkaliput. Mobiililippuihin liittyviä ongelmia oli henkilökunnan mukaan toistuvasti, ja ne ilmenivät monella eri tapaa heikentäen asiakaskokemusta sekä työntekijäkokemusta. Haastatteluiden mukaan yleisimmät mobiililippuihin liittyvät ongelmat ovat, että asiakkaat eivät löydä lippua omalta mobiililaitteeltaan tai eivät tiedä, että se tulisi ajoneuvolähtöselvityksessä virkailijalle näyttää, joka hidastaa lähtöselvitystä. Syyksi arveltiin muun muassa sitä, että monet työmatkalla olevat asiakkaat eivät itse tee matkavarauksiaan vaan ne hoitaa työnantaja, jolloin asiakas ei ole tietoinen, että lähtöselvitys on tehty ja täten laivaannousukortti tulisi olla jo matkustajalla. Ongelmia oli myös mobiililippujen skannauksessa, joka henkilökunnan mukaan johtuu usein mobiilinäytön alhaisesta kirkkaudesta, säällä olevasta näytöstä sekä selittämättömistä teknisistä ongelmista.

”Joka lähtö ongelmia tämän kanssa”

Työntekijäkokemuksen kehittämisen näkökulmasta haastatteluissa nousi erittäin vahvasti esille se, että ajoneuvot jakautuvat epätasaisesti autokaistoille, joka jakaa työkuorman epätasaisesti henkilökunnan välillä. Suurin osa ajoneuvoista ajaa ensimmäisille kaistoille ja laitimmisille kaistoille ajaa huomattavasti vähemmän autoja, jolloin työkuorma on raskaampi ensimmäisillä kaistoilla työskentelevillä ja vastaavasti työkuorma on kevyempi laitimmisilla kaistoilla työskentelevillä. Haastatteluissa nousi esille, että tilanteet, jossa ensimmäisellä kaistalla on useampi ajoneuvo, kun samaan aikaan vieressä olevat kaistat ovat tyhjillään ovat hyvin tyyppisiä. Mahdolliset syyt tähän ovat haastateltavien mukaan moninaisia. Vahvemmin esille nousi ajoneuvolähtöselvityksen epäkäytännöllinen rakenne (kuva 18), joka on kaareva ja siten visuaalinen näkyvyys ja selkeys heikko. Laitimmaisten kaistojen visuaalinen näkyvyys heikkenee entisestään sääolosuhteiden ollessa huono. Toinen vahvasti haastatteluissa esille noussut mahdollinen syy on turvallisuus-

den tunne. Haastateltavien mukaan asiakkaat ajavat edellisen ajoneuvon perään, vaikka näkisivätkin viereiset kaistat tyhjinä koska ajattelevat, että kaistat ovat tyhjinä jostakin perustellusta syystä kuten esimerkiksi teknisistä ongelmista johtuen. Tällöin asiakkaat kokevat edellisen auton perään ajamisen turvalliseksi valinnaksi ja näin he kokevat varmasti olevansa oikeassa paikassa matkalla oikeaan laivaan. Turvallisuuden tunne korostuu haastateltavien mukaan erityisesti harvemmin matkustavilla asiakkailla, joille satama-alue ei ole tuttu. Vakioasiakkaat tuntevat satama-alueen paremmin ja he osaavat ajaa vapaille kaistoille paremmin.

“Arkkitehtuuri vino, eivät huomaa vapaita kaistoja”

“Turvallisempi jonottaa missä muita, ei uskalleta ja pakko olla vialla jotain kun muut ei mene”



Kuva 18. Ajoneuvolähtöselvityksen kaareva rakenne, joka heikentää visuaalista selkeyttä (Ibishi 2022).

Tärkeä esille noussut kehityskohde oli ulos ohjattavat ajoneuvot, jotka eivät lukuisista erilaisista syistä ole menossa lähtevälle laivalle. Haastatteluissa selvisi, että ajoneuvojen ulos ohjaamiseen ei ole toimintaohjeistusta eikä näin ollen yhteisiä toimintatapoja, vaan kullakin virkailijalla on tapansa toimia näissä tilanteissa. Haastateltavien mukaan ajoneuvojen ulos ohjaaminen vie runsaasti aikaa koska tällöin yleensä virkailijan on tultava ulos kopista ohjaamaan ulos ohjattavaa

ajoneuvoa sekä mahdollisesti muita ajoneuvoja tilan tekemiseksi. Tämä kaikki vaatii erityistä varovaisuutta koska se voi aiheuttaa vaaratilanteita sekä virkailijalle että asiakkaille. Lisäksi haastattelvat huomauttivat, että ajoneuvolähtöselvityksessä työskentelevän virkailijan varustukseen ei kuulu esimerkiksi turvakengät. Näin ollen, ajoneuvojen ulos ohjaamisen ohjeistuksen sisältäminen uuteen toimintamalliin on perusteltua erityisesti turvallisuuden näkökulmasta.

“Vaatii soveltamista ja voi aiheuttaa vaaratilanteita”

“Pitää siirtää muitakin autoja tilantekemiseksi”

Loppuunmyydyillä lähdöillä pidetään kirjaa eli ns. jonotuslistaa ajoneuvolla matkustavista asiakkaista, joilla ei ole matkavarausta mutta haluaisivat ostaa kyseiseen lähtöön matkalipun. Mikäli paikkoja vapautuu myyntiin, myydään lippuja jonotuslistalla oleville asiakkaille. Jonotuslistan avulla pyritään maksimoimaan lähtevän laivan myynti sekä tietysti tarjoamaan asiakkaille heidän haluamansa matka. Haastatteluissa nousi esille, että usein on epäselvää kuka virkailijoista jonotuslistaa pitää ja milloin puolestaan on sellainen tilanne, että jonotuslistaa ei pidetä ollenkaan. Tämä osoittaa selkeästi uuden ohjeistuksen luomisen tarpeen. Loppuunmyydyillä lähdöillä on muistettava panostaa myös jonotuslistalla olevien asiakkaiden asiakaskokemukseen, joka muussa tapauksessa voi hyvin helposti johtaa huonoon asiakaskokemukseen.

Haastatteluissa esille nousseista kehityskohteista osa valittiin jatkokehitysvaiheeseen (taulukko 2) eli työpajaan jatkokehitystä varten.

Taulukko 2. Haastatteluissa eniten esille nousseet kehityskohteet, jotka valittiin seuraavaan kehitysvaiheeseen.

Kehityskohde	Ongelmien ilmeneminen	Perustelut kehitysvaiheeseen valitsemiselle
Mobiililiput	Asiakkaat eivät löydä lippua omalta mobiililaitteeltaan tai eivät tiedä, että se tulisi ajoneuvolähtöselvityksessä virkailijalle näyttää. Varauksella olevasta ajoneuvosta tai ruokailuista ei merkintää	Aiheuttavat eniten ongelmia

Ajoneuvojen jakautuminen epätasaisesti kaistoille	Työkuorma jakautuu epätasaisesti lähtöselvitysvirkailjoiden kesken ja asiakkaat odottavat turhaan	Työntekijäkokemuksen ja asiakaskokemuksen parantaminen
Ulos satama-alueelta ohjattavat autot	Vie runsaasti aikaa, voi olla vaarallista erityisesti talvella, ajoneuvot eksyvät väärään paikkaan	Yhtenäisen ohjeistuksen tarpeellisuus
Jonotuslista	Epäselvyyttä kuka on listaa pitää milloinkin ja tällöin kuinka paljon sekä minkälaisia ajoneuvoja on jonotuslistalla	Yhtenäisen ohjeistuksen tarpeellisuus

Osa haastatteluissa esille nousseista kehityskohteista karsittiin pois seuraavasta kehitysvaiheesta erilaisista syistä johtuen (taulukko 3).

Ajoneuvolähtöselvityksen saapumisohteet karsittiin pois seuraavaan kehitysvaiheeseen valittavien teemojen listalta haastatteluiden perusteella. Haastatteluissa nousi esille, että ajoittain ajoneuvolla matkustavat saapuvat ensin jalan terminaaliin ja kyselevät ohjeita, että miten ja mistä ajoneuvolla tulisi ajaa laivaan. Henkilökunnan mielestä tämä ei kuitenkaan ollut mikään iso ongelma ja se ilmenee vain ajoittain. Lisäksi kyseessä on yleensä ensimmäistä kertaa ajoneuvon kanssa matkustavat asiakkaat, jotka käyvät varmuuden vuoksi terminaalissa kysymässä neuvoa henkilökunnalta. Tämän perusteella, kyseessä on hyvin mitätön ja vain ajoittain ilmenevä ongelma ja se karsittiin tästä syystä johtuen pois.

Ajoneuvolähtöselvityksen kaistaohjelman kehittäminen karsittiin myös pois seuraavaan kehitysvaiheeseen valittavien teemojen listalta, koska haastatteluiden perusteella kaistaohjelmaan liittyvät ongelmat olivat teknisiä ja näin ollen ongelmat eivät ole lähtöselvityksen henkilökunnan ratkaistavissa. Ongelmista raportoitiin Helsingin Satamalle, jonka IT-osasto pyrkii ratkaisemaan kaistaohjelmaan liittyvät tekniset ongelmat. Kaistaohjelmalla hallitaan ajoneuvokaistan yläpuolella olevan valotaulun tekstejä. Tyypillisesti valotaulussa on seuraavan lähdön aika ja laivan nimi sekä lisätietoa kuten esimerkiksi "Vain korttimaksut" tai "Loppuunmyyty".

Maksukuitteihin liittyvät epäselvyydet ovat haastatteluiden mukaan harvinaisia ja hyvin usein tällaisissa tapauksissa asiakkaalla on kuitti maksusta mukana koska hän tiedostaa itse, että maksuvaiheessa on ollut ongelmia. Tällöin virkailija kirjaa maksun järjestelmään manuaalisesti ja asia on hoidettavissa kuntoon helposti. Näin ollen, maksukuitteihin liittyvät epäselvyydet harvoin hidastavat ajoneuvojen lähtöselvitystä ja laivan lastauksen etenemistä. Tämän perusteella tämä teema karsittiin pois jatkokehitysvaiheesta.

Ajoneuvolähtöselvityksessä on mahdollisuus maksaa vain korttimaksulla, mutta usein asiakkailla on vain käteistä. Nykyisen ohjeistuksen mukaan käteismaksuja otetaan vain, jos asiakkaalla ei ole mahdollisuutta korttimaksuun. Käteismaksuissa pyritään saamaan asiakkailta tasarahaa koska vaihtorahaa ei ole ja tarvittaessa vaihtoraha annetaan laivarahana asiakkaalle. Laivarahakupongiin on merkitty kupongin arvo ja asiakas voi käyttää summan laivalla Tallink Siljan palveluihin kuten esimerkiksi Tax Free -myymälän ostoksiin. Laivarahaa ei ole monelle asiakkaalle tuttu asia ja sen selittäminen ymmärrettävästi asiakkaalle voi olla toisinaan hankalaa, erityisesti kun virkailijan ja asiakkaan välillä on kielimuuri.

Taulukko 3. Haastatteluissa esille nousseet kehityskohteet, joita ei valittu seuraavaan kehitysvaiheeseen eli työpajaan.

Kehityskohde	Ongelmien ilmeneminen	Perustelut hylkäämiselle
Ajoneuvolähtöselvityksen saapumisohjeet	Asiakkaat saapuvat terminaaliiin kysymään ajo-ohjeita	Ei iso ongelma ja ilmenee vain ajoittain
Kaistaohjelman kehittäminen	Valotaulut eivät päivity	Ongelmista raportoitiin Helsingin Satamalle
Käteismaksut/laivarahankonsepti	Asiakkaat eivät ymmärrä, miten laivarahaa toimii	
Manuaalisesti kirjattavat maksukuitit	Hidastaa lähtöselvitystä	Aiheuttavat ongelmia harvoin
Kielimuuri	Hidastaa lähtöselvitystä	Ei aiheuta merkittäviä ongelmia

8.3 Rahdin henkilökunnan haastatteluiden toteutus

Rahtihenkilökunnan haastattelua varten tutkija otti yhteyttä rahtiosaston päällikköön sähköpostitse ja kartoitti mahdollisuutta haastatella rahdin henkilökuntaa kehitystyötä varten. Sähköpostissa informoitiin kaikki opinnäytetyön keskeiset asiat ja korostettiin mahdollisuutta kehittää osastojen välistä yhteistyötä. Rahtiosaston päällikköä informoitiin siitä, että lähtöselvityshenkilökunnalta oli ennakkoon kerätty kysymyksiä sekä kommentteja, joiden pohjalta rahtihenkilökunnan haastattelu toteutettaisiin. Haastattelun tarkoituksena olisi saada vastauksia lähtöselvityksen henkilökunnalle epäselviin asioihin sekä antaa mahdollisuus rahdin henkilökunnalle esittää omia näkemyksiä osastojen väliseen yhteistyöhön liittyen. Haastattelun tavoitteena olisi parantaa osastojen välistä yhteistyötä päivittämällä toimintatapoja. Rahtiosasto ilmoitti lähtevänsä mielellään mukaan kehitystyöhön ja, että osastojen välisen yhteistyön kehittäminen on aina ajankohtainen asia. Tämän jälkeen rahtiosaston kanssa sovittiin käytännön asiat kuten aika, paikka ja se, miten haastattelu käytännössä toteutettaisiin.

Rahdin henkilökunnan haastattelu suoritettiin helmikuussa 2022 rahtiosaston tiloissa Länsitermiinialissa ja haastateltavina oli kolme rahdin vakituista henkilökunnan jäsentä, jotka kaikki ovat rahdin pitkäaikaisia työntekijöitä. Rahtiosaston työtilanne ei mahdollistanut kaikkien vuorossa olevien työntekijöiden irtaantumista työtehtävistä haastateltavaksi, joten haastattelun ajankohdan valinnassa tavoitteena oli varmistaa riittävän osaavan ja ammattitaitoisen henkilökunnan käytettävyys haastattelussa. Tällä tavoin pyrittiin varmistamaan, että haastatteluista saatava materiaali on laadukasta ja aiheen kattavaa.

Haastattelukysymyksiä oli 10, jotka käsitelivät muun muassa radiopuhelimella tapahtuvaa viestintää lähdön aikana, erikoisautoja (vainajakuljetukset, aseita sisältävät autot jne.) sekä osastojen välisiä yhteisiä palavereja. Rahdin henkilökunnan haastattelulomake liitteenä (liite 3). Haastattelukysymykset oli kerätty lähtöselvityshenkilökunnalta osaston sisäisessä palaverissa sekä teams -sovelluksen kautta, jolloin kaikilla oli mahdollisuus lähettää kysymyksiä tai kommentteja rahti-osastolle.

8.4 Rahdin henkilökunnan haastattelun tulokset

Laivan lastauksen aikana lähtöselvityksen henkilökunnan ja rahdin henkilökunnan viestintä tapahtuu radiopuhelimen välityksellä, jossa ilmoitetaan ajoneuvon lastaamisen kannalta oleelliset asiat. Näin ollen, viestintä on avainasemassa onnistuneeseen lastaukseen ja laivan ajoissa lähtemiseen. Haastatteluissa tuli ilmi, että osa lähtöselvityksen radiopuhelimella ilmoittamista asioista lähtöselvityksen aikana ei ole nykyisin oleellista tietoa rahdin henkilökunnalle laivan lastauksen kannalta ja näin ollen sovimme, että näistä asioista ei enää anneta ilmoitusta ellei erikseen pyydetä. Konkreettisesti tällaista tarpeetonta ilmoitettavaa tietoa ovat esimerkiksi lähtöselvityksen alussa ilmoitettava matkapuolelta varattujen ajoneuvojen määrä, jonka rahdin henkilökunta pystyy itse tarkistamaan järjestelmästä tarvittaessa. Vähentämällä tarpeettoman viestinnän liikennettä radiopuhelimessa helpotetaan rahdin henkilökunnan työtä, joka voi keskittyä paremmin autojen ohjaamiseen lastausalueella.

Lähtöselvityksen aikana lisämyynti voidaan lopettaa lastausteknisistä syistä, joka konkreettisesti tarkoittaa sitä, että lähtöselvityksessä ei myydä uusia matkalippuja ajoneuvoasiakkaille koska autokannelle ei mahdu enää ajoneuvoja. Haastatteluissa tuli kuitenkin ilmi yksittäistapauksia, jossa lisämyynti oli lopetettu lähtöselvityksessä lastausteknisistä syistä johtuen ja asiakkaat olivat kiertäneet tämän ostamalla ajoneuvolipun verkkosivuilta, jonka myynti ei ollut sulkeutunut. Näin ollen, lisämyynnin osalta lähtöselvityksen aikana sovittiin, että mikäli rahti ilmoittaa, että ei enää lisämyyntiä matkapuolelta, ottavat he myöskin järjestelmästä välittömästi lisämyynnin mahdollisuuden pois, joka samalla sulkee lisämyynnin yhtiön verkkosivuilla ja estää asiakasta ostamasta ajoneuvolippua verkosta.

Vainajia kuljettavien ajoneuvojen osalta toimintatavat muuttuvat jatkossa niin, että kyseiset autot merkitään erilaisella peililapulla rahdin henkilökunnan pyynnöstä. Muutoksen taustalla on pyrkimys saada jatkossa vainajia kuljettavat ajoneuvot nopeammin laivaan lastausvaiheessa ja vastaavasti nopeammin ulos purkausvaiheessa. Peililapulla tarkoitetaan ajoneuvon taustapeiliin näkyville laitettavaa lappua, joka kertoo laivan lastaajille esimerkiksi minkälainen matka asiakkaalla, on varattuna tai missä matkustusluokassa asiakas matkustaa, joka vaikuttaa laivan lastaukseen. Esimerkiksi ”Shuttle car shopping” -peililappu (kuva 19) kertoo laivan lastaajille, että kyseinen auto jää laivalle parkkiin eikä aja Tallinnan satamassa ulos laivasta, jolloin kyseinen ajoneuvo

sijoitetaan autokannelle niin, että asiakkaan ei tarvitse siirtää ajoneuvoaan, kun laiva saapuu Tallinaan.



Kuva 19. Shuttle car shopping -peililappu, joka ripustetaan ajoneuvon taustapeiliin näkyville (Ibishi 2022).

Haastattelussa käytiin läpi tilanteita, jossa joko lastausalueelle tai laivalle on tilattu ambulanssi hätätapausta varten. Lähtöselvityshenkilökunta koki toimintaohjeistuksen puuttuvan tällaisista tilanteista ja pyysi toimintaohjeita tällaisten tilanteiden varalle. Tällaisissa tilanteissa ambulanssilla on ollut useasti ongelmia löytää reittiä perille johtuen satama-alueen monimutkaisesta rakenteesta sekä jatkuvista rakennustöistä, joiden seurauksena satama-alue tulee muuttumaan valtavasti myös tulevaisuudessa. Totesimme yhdessä, että ongelman ydin on se, että hälytysajossa

oleva ambulanssi ei todennäköisesti tunne satama-aluetta hyvin ja täten saattaa ilmestyä minne päin vaan satamaa. Lisäksi Länsisatamassa tehdään poikkeuksellisen suuria rakennustöitä, joiden myötä liikennejärjestelyiden muutokset ovat hyvin todennäköisiä. Näin ollen, sovimme että viestintä on avainasemassa ja ambulanssin saapuessa satama-alueelle kommunikoidaan radiopuhelimen välityksellä sen sijainti niin, että saadaan ambulanssi ohjattua mahdollisimman nopeasti oikeaan paikkaan. Haastattelussa kuitenkin käytiin läpi parhaat vaihtoehdot ambulanssin saamiseksi mahdollisimman nopeasti joko ajoneuvojen lastauskentälle tai laivalle ja päästiin yhteismääräykseen siitä, mitkä reitit ovat parhaita hälytysajossa olevalle ambulanssille, joiden kautta ambulanssi pyritään ensisijaisesti saamaan kohteeseen.

Lisäksi sovittiin osastojen välisistä yhteisistä säännöllisistä palavereista, joita ei ole aikaisemmin ollut. Palavereissa käydään läpi yhteisiä asioita yhteistyön kehittämiseksi ja erityisesti huhti-toukokuu katsottiin erinomaiseksi ajankohdaksi ottaen huomioon kesäkuussa käynnistyvän huippusesongin, jolloin ajoneuvojen ja matkustajien määrät kasvavat suuresti. Tällä tavoin ennaltaehkäistään ongelmia ja edistetään menestyksestä huippusesongin läpivientiä osastojen yhteistyön näkökulmasta. Huippusesongin menestykseks läpivienti on tärkeää myös koko yhtiön taloudellisen tuloksen kannalta, jossa tyypillisesti huippusesongin vahva tulos nostaa koko vuoden tuloksen voitolliseksi. Yhteistyön kehittämisen lisäksi, yhteisillä palavereilla pyritään mahdollistamaan osastojen henkilökunnan parempi tutustuminen toisiin, joka oli molempien osastojen haastatteluissa vahvasti esille tullut toive. Kollegoihin paremmin tutustuminen edistää hyvää työilmapiiriä ja työssä viihtymistä, joka parantaa palvelumuotoilulle keskeistä työntekijäkokemusta.

Rahdin kanssa läpikäytyt kehityskohteet sekä sovitut toimintaohjeet taulukkona (taulukko 4). Tutkija laati haastatteluista kirjallisen koosteen, joka lähetettiin sähköpostilla kaikille lähtöselvityksen työntekijöille. Rahtiosasto kävi haastatteluiden sisällön läpi omassa osastopalaverissaan. Tällä tavoin kaikki osastojen työntekijät pidettiin ajan tasalla osastojen välisen yhteistyön kehittämisen prosessin etenemisestä ja sen tuloksista. Lähtöselvityshenkilökunnalle lähetetyssä koosteessa tuli ilmi mistä asioista rahdin henkilökunnan kanssa käytiin keskustelua, mitä sovittiin ja millaisia muutoksia toimintatapoihin tulee jatkossa tämän seurauksena. Lisäksi koosteessa pyrittiin perustelemaan konkreettisesti, miksi jokin muutos tehdään ja mihin se vaikuttaa. Tällä tavoin edistetään hyvää työilmapiiriä ja pienennetään mahdollista muutosvastarintaa. Koosteesta saatu palaute oli erittäin positiivista ja lähtöselvityksen henkilökunta koki saaneensa vastauksia epäselviin asioihin sekä oppineensa uutta.

"Saimme hyviä kehityskohteita tekemäsi selvityksen pohjalta"

"Tosi hyvä yhteenveto"

Taulukko 4. Rahdin kanssa läpi käydyt kehityskohteet sekä yhdessä sovitut uudet toimintaohjeet.

Kehityskohde	Kehityskohteen ongelmien ilmeneminen	Vanha ohjeistus	Uusi ohjeistus/toimenpide
Hälytysajossa oleva ambulanssi matkalla lastausalueelle/laivalle	Ambulanssi ollut jumi-issa satama-alueella portin takana, joka ei aukea ilman ennakkoon haettavaa lupaa. Avun pääseminen kohteeseen viivästynyt	Ei olemassa ohjeistusta.	Mahdolliset reitit laitettu paremmuusjärjestykseen, joiden kautta ambulanssi pääsee mahdollisimman nopeasti kohteeseen
Vainajakuljetukset mahdollisimman nopeasti laivaan lastausvaiheessa ja mahdollisimman nopeasti ulos laivasta kohdesatamassa	Ei ongelmia, mutta tahtotila parantaa	Vainajia kuljettaville ajoneuvoille Huuto-merkki -lippu	Vainajia kuljettaville ajoneuvoille Priority -lippu, jolloin ajoneuvo pääsee ensimmäisten joukossa laivaan ja ulos kohdesatamassa
Lisämyynnin lopettaminen	Asiakkaille ilmoitettu satamassa, että laivan autokansi on loppuunmyyty -> Asiakkaat ostaneet verkosta lipun	Ei olemassa ohjeistusta	Järjestelmästä otetaan autokannelta vapaat metrit pois, jolloin lipun ostaminen ei onnistu verkosta
Tarpeettoman viestinnän vähentäminen	Rahtihenkilökunnalle ilmoitettu tietoja, jotka eivät enää ole tarpeellisia -> Tällöin ollut turhaa viestiliikennettä ja haittaa lastaukseen keskittymistä.	Ohjeistettu ilmoittamaan rahdille nykyään tarpeettomia tietoja eli ohjeistus vanhentunutta	Päivitetty ohjeistus ja informoitu lähtöselvityksen henkilökuntaa, mistä asioista ei enää tarvitse erikseen ilmoittaa

Jonotuslista	Epäselvyyttä kuka pitää jonotuslistaa	Ei olemassa ohjeistusta, mikäli terminaaliavustaja ei ole paikalla	Laitimmaisella kaistalla oleva, jossa on kevyin työkuorma pitää jonotuslistaa. Ajoneuvot ohjataan satama-alueen reunalle odottamaan
Autojen ulosohjaaminen	Vie aikaa ja voi olla vaarallista erityisesti talvella, kun on pimeää ja liukasta	Ei olemassa ohjeistusta	Ajoneuvot ohjataan ulos kaistan 12 kautta
Osastojen väliset yhteiset palaverit	Osastojen väliset siilot	Ei yhteisiä palavereja	2-3 osastojen välistä yhteistä palaveria, joissa käydään läpi yhteisiä asioita -> Erityisesti ajankohta ennen kesäkauden alkua tunnistettu loistavaksi ajankohdaksi palaverille

8.5 Asiakkaiden haastatteluiden toteutus

Asiakkaiden haastattelut toteutettiin henkilökohtaisten haastatteluiden avulla hyödyntäen toivelistatekniikkaa, joka sopii hyvin tuotteiden ja palveluiden kehittämiseen. Toivelistatekniikkaa hyödyntämällä pyritään selvittämään, mitä asiakkaat haluaisivat, mikäli ei olisi minkäänlaisia rajoituksia toiveille. Näin ollen, toivelistatekniikan vahvuutena on nimenomaan se, että se rohkaisee asiakasta tuomaan esille paljon odotuksia ilman, että hänen täytyy pohtia ovatko odotukset realistisia vai eivät. Asiakkaiden on tyypillisesti hankalaa kertoa täsmällisesti, mitä he haluaisivat. Helpompaa asiakkaiden onkin yleensä kertoa, mitä he eivät saa ja mihin he ovat tyytymättömiä. (Ojasalo & Moilanen & Ritalahti 2014, 172–173.) Näin ollen, toivelistatekniikan hyödyntämisellä asiakkailta oli odotettavissa myös paljon epärealistisia odotuksia, mutta tavoitteena olikin saada runsaasti erilaista palautetta, jonka kautta voidaan mahdollisesti saada aivan uusia näkökulmia. Toivelistatekniikan valinnalla interventioksi pyrittiin tuomaan esille piileviä asiakastarpeita ja odotuksia.

Asiakkaiden haastattelut suoritettiin maaliskuussa 2022 Länsiterminaalien ajoneuvolähtöselvityksessä ja haastateltavat olivat Tallink Siljan ajoneuvomatkestajia. Haastateltavia asiakkaita oli yhteensä kymmenen. Haastateltaviksi kartoitettiin vapaaehtoisia, muuta haastateltavia jouduttiin myös karsimaan pois kielimuurin takia, josta esimerkkinä ovat vain puolaa tai venäjää puhuvat asiakkaat, joiden kanssa ei ollut yhteistä kieltä. Haastateltavien valikoimisella haluttiin varmistaa, että valitut haastateltavat ymmärtävät kysymykset ja vastaavat kysymyksiin tarkoituksenmukaisesti. Lisäksi haluttiin varmistaa tutkimuseettisistä näkökulmista, että haastateltavat ymmärtävät, että tuloksia hyödynnetään opinnäytetyöhön, joka on julkinen ja yleisesti saatavilla internetissä. Muutamia asiakkaat myös kieltäytyivät haastattelusta.

Asiakkaiden haastatteluiden tavoitteena oli selvittää, minkälaisia tuotteita tai palveluita ajoneuvolla matkustavat asiakkaat toivoivat, mikäli saa vapaasti toivoa. Asiakkaiden haastatteluiden tarkoituksena oli selvittää mahdollisia piileviä asiakastarpeita. Näin ollen haastatteluiden tuloksia voitaisiin mahdollisesti hyödyntää esimerkiksi voimassa olevien palveluiden kehittämiseen sekä uusien lisäpalveluiden kehittämiseen.

Vapaaehtoisia haastateltavia kartoitettiin ajoneuvolähtöselvityksessä paikan päällä hyvissä ajoin ennen lähtöselvityksen alkua, jolloin asiakkailta ei ollut kiire minnekään. Erityisesti kauempaa saapuvat matkustajat varaavat yleensä satamaan saapumiseen enemmän aikaa ja ovat täten useasti hyvissä ajoin paikalla. Monet haastateltavista olivatkin juuri tällaisia matkustajia, jotka olivat hyvissä ajoin paikalla ja odottelivat lähtöselvityksen aukeamista.

”Tulin Kauhajoelta 360 kilsaa. Mieluummin odotan täällä kun ajan kaasun pohjassa.”

Haastattelukysymyksiä oli yhteensä kuusi (liite 4). Haastattelukysymyksiä laatiessa pyrittiin huomioimaan asiakaskunta, joka on hyvin monikansallinen ja hyvin moni ei puhu suomea, eikä englantia tai puhuu kyseisiä kieliä heikosti. Tämän seurauksena pyrittiin luomaan ytimekäs haastattelu, jossa ei ole liian monta kysymystä ja osallistuminen asiakkaalle ei ole liian työlästä. Haastateltavilta kysyttiin haastattelun aluksi taustakysymyksiä, joilla kartoitettiin esimerkiksi kuinka usein he matkustavat Tallinkin laivoilla ja mitä kautta he varasivat matkan. Lisäksi asiakkaille annettiin toivelistatekniikalle ominaisesti ”vapaat kädet” ja heiltä kysyttiin, mitä tuotteita tai palveluita he haluaisivat ajoneuvomatkestajille tulevaisuudessa. Tavoitteena oli selvittää piileviä asiakastarpeita sekä vertailla mahdollisia eroja asiakastarpeissa esimerkiksi eri varauskanavia käyttäneiden asiakkaiden välillä.

8.6 Asiakkaiden haastatteluiden tulokset

Kymmenestä haastateltavasta seitsemän ilmoitti matkustavansa vähintään kerran kuukaudessa Tallinkin laivoilla Helsinki-Tallinna-reitillä, useat totesivat matkustavansa viikoittain. Loput kolme haastateltavaa ilmoittivat matkustavansa 2–3 kertaa vuodessa kyseisellä reitillä. Oman kokemukseni mukaan nämä tulokset kuvaavat hyvin shuttleilla matkustavien ajoneuvomatrustajien asiakaskuntaa, jotka ovat pääosin säännöllisesti matkustavia kanta-asiakkaita ja tuntevat Tallinkin palvelut hyvin.

Haastateltavista kahdeksan ilmoitti varanneensa matkan Tallinkin verkkosivujen kautta, yksi Tallinkin mobiilisovelluksen kautta ja yksi osti lipun paikan päältä satamassa. Kaikki kymmenen haastateltavaa suorittivat lähtöselvityksen paikan päällä satamassa, yksikään haastateltavista ei ollut suorittanut lähtöselvitystä ennakkoon. Tämä kertoo siitä, että lähtöselvittämällä ennakkoon ajoneuvolla matkustava ei vielä saavuta sellaista etua, että se koetaan lisäarvoa tuottavaksi.

Haastatteluissa haastateltavia pyydettiin kuvailemaan vapaasti länsiterminaalien ajoneuvolähtöselvitystä. Kymmenestä haastateltavasta viisi kuvaili aluetta liian pieneksi. Haastateltavat perustelivat tätä sillä, että suosituilla lähdoillä alue ruuhkautuu pahasti ja jonot liikkuvat hitaasti. Monet asiakkaista ovat kulkeneet jo vuosia Tallinkin shuttleilla kyseistä reittiä ja toivat esille, että ajoneuvolähtöselvityksen infrastruktuuri on kuitenkin parantunut paljon viime vuosina. Kaksi matkustajaa kymmenestä kuvaili ajoneuvolähtöselvitystä toimivaksi, jossa on kaikki oleellinen eikä sieltä heidän mukaansa puutu mitään.

“Sekava, kaipaa selkeytystä, parempaa kyltitystä ennen satama-aluetta”

“Paljon parempi kuin esimerkiksi 10 v sitten”

“Toimiva”

Haastatteluissa tuli erittäin vahvasti esille se, että ajoneuvomatrustajille toivottiin ravintolapalveluita satamassa. Kahdeksan haastateltavaa kymmenestä kertoi toivovansa lisää ravintolapalveluita. Asiakkaat perustelivat ravintolapalveluiden tarvetta sillä, että monet saapuvat paikan päälle hyvissä ajoin ennen lähtöselvityksen alkamista ja satama-alueella joutuu odottamaan pitkiä aikoja jonossa. Tällöin olisi haastateltavien mukaan mukavaa, jos olisi kahvia ja purtavaa, jota voisi nauttia odotellessa. Koronapandemian aikana terminaalissa jalkamatrustajia palvelevat ravintolat ovat olleet suuren osaa ajasta kiinni johtuen pienistä matkustajamääristä, jolloin ravintolat eivät

ole kyenneet harjoittamaan kannattavaa liiketoimintaa. Tämä on heikentänyt merkittävästi ravintolapalveluita Länsiterminaalissa asiakkaiden näkökulmasta. Länsiterminaalien ravintoloiden ollessa kiinni suuren osaa aikaa pandemian aikana, lähimmät ravintolat/kahvilat sijaitsevat 800 metrin päässä.

”Toivoisin kahvia ja jotain purtavaa. Tietenkin onnistuu huoltoasemalla, mutta tässä olisi kivempi odotellessa.”

”Jonkinlainen kioski olisi tosi hyvä, josta saisi ostettua syötävää ja juotavaa. Tässä joutuu odottamaan pitkään.”

Haastateltavat vertasivat hyvin usein Helsingin ajoneuvolähtöselvitystä Tallinnan ajoneuvolähtöselvitykseen, joka on luonnollista asiakkaille, jotka kulkevat säännöllisesti Helsingin ja Tallinnan välillä. Haastateltavien mukaan Tallinnan satamassa liikennejärjestelyt on hoidettu paremmin ja tilaa ajoneuvoille on huomattavasti enemmän. Lisäksi erityisesti esille haastatteluissa nousivat Tallinnassa hyvin toimiviksi koetut automaattioratkaisut, jotka ohjaavat ajoneuvot oikeille kaistoille. Tallinnassa smart port -järjestelmä on otettu onnistuneesti käyttöön, kun taas Helsingissä järjestelmän käyttöönoton kanssa on ollut haasteita ja järjestelmä on ollut ajoittain kokonaan poissa käytöstä. Monet asiakkaat huomauttivat niin varsinaisissa haastatteluissa kuin kehitystyön lähtötason kartoituksessa, että oman auton rekisterinumero ei ilmestynyt smart port -järjestelmän kaistanäytöllä ja täten asiakas ei ollut tietoinen, mille kaistalle hänen tulisi ajaa.

”Tallinnan päässä parempi. Automaattiohjaus kaistoille toimiva.”

Asiakkaat toivat esille haastatteluissa, että ajoneuvolähtöselvitykseen saapuminen on erittäin hankalaa, jos Länsisatama ei ole entuudestaan tuttu. Asiakkaat perustelivat tätä lukuisilla rakennustöillä, joiden seurauksena Länsisataman ajojärjestelyt muuttuvat useasti. Lisäksi haastatteluiden mukaan asiakkaat kokivat, että satama-alueella tulisi olla enemmän kylttejä, jotka antavat ajo-ohjeita ajoneuvoille, mitä kautta lähtöselvitykseen tulee ajaa. Asiakkaiden mukaan on epäselvää, mitä kautta tulisi ajaa henkilöautolla ja mitkä reitit on tarkoitettu raskaalle liikenteelle kuten ajoneuvoyhdistelmille ja busseille. Asiakkaiden mukaan, jos alue ei ole tuttu entuudestaan saattaa päätyä jonoon raskaan liikenteen sekaan, josta pois pääseminen voi olla hankalaa. Asiakkaiden kehitysideat kokonaisuudessaan taulukkona (taulukko 5).

Taulukko 5. Asiakkaiden haastatteluissa esille tulleet kehitysideat.

Asiakkaiden kehitysidea	Perustelut
Lisää ravintolapalveluita satamaan	Satama-alueella joutuu odottamaan pitkään, monet saapuvat kaukaa ja ovat matkustaneet monta tuntia ennen satamaan saapumista
Kaistojen automaattiohjaus	Selkeämpää mihin kaistalle tulisi ajaa, Tallinassa paremmin automaatiota hyödyntävä kaistaohjaus
Selkeämmät ajo-ohjeet satama-alueella	Ei tarpeeksi kylttejä, satama-alue liian pieni ja hyvin monimutkainen

9 Työpaja

Tässä luvussa käydään läpi työpajaa kehittämismenetelmänä sekä menestyksekkään työpajan ominaispiirteitä. Lisäksi käydään läpi, miten työpajaa hyödynnettiin kehittämismenetelmänä tässä opinnäytetyössä. Lopuksi tuodaan esille kehitysideoiden innovointia varten järjestetyn työpajan tuloksia.

9.1 Työpajan määritelmä

Työpaja (englanniksi workshop) voidaan määritellä organisaatiokontekstissa paikaksi, jossa pyritään ryhmässä vuorovaikutuksen avulla luomaan uutta, oppimaan uutta tai kehittämään vanhaa. Englanninkielinen termi workshop juontaa juurensa paikkaan, jossa valmistetaan tuotteita ja myydään tuotteita. Workshop termi on vakiintunut historian saatossa kuvaamaan paikkaa, jossa tuotetaan uutta. Tässä opinnäytetyössä käytetään pääsääntöisesti suomenkielistä termiä työpaja. Työpajalle ominaista on työskentely pienryhmissä, interaktiivinen oppiminen, ongelmanratkaisu sekä mahdollisuus erilaiseen kokeiluun ja testaamiseen. (Brooks-Harris & Stock 1999, 24.)

Työpajassa osallistujat voivat tarttua toistensa ideoihin ja jalostaa niitä pidemmälle. Yhdellä osallistujalla voi olla potentiaalinen idea, jonka muut osallistujat kykenevät omilla ideoillaan jalostamaan toteutuskelpoiseksi ideaksi. Keskeistä menestyksekkäälle työpajalle on selkeä teema. Osallistujia on informoitava selkeästi työpajan aiheesta ja ennen työpajaa annettu informaation tulee olla yhteneväistä työpajan sisällön kanssa. Selkeällä ja yhtenäisellä viestinnällä tulee kertoa osallistujille työpajan tarkoitus ja sille asetetut tavoitteet. Ennen työpajan alkua on hyvä korostaa osallistujien panoksen merkityksellisyyttä ja tuoda esille se, miten osallistujien panos vaikuttaa työpajan tuloksiin sekä lopulta konkreettisesti työyhteisöön tai organisaatioon laajemmin. (Yle 2015.)

9.2 Työpajan toteutus

Työpajan osallistujia informoitiin etukäteen aiheesta ja päivän ohjelmasta sähköpostitse. Viestissä kerrottiin osallistujille, että kyseessä on opinnäytetyöhön liittyvä kehitystyö ja kerrottiin tarkemmin prosessin etenemisestä. Osallistujia informoitiin siitä, että aikaisemmassa vaiheessa on haastatteluiden avulla kartoitettu ajoneuvolähtöselvityksen kehityskohteet ja, että työpajan tavoitteena olisi innovoida ratkaisuja kyseisiin haastatteluiden pohjalta esille tulleisiin kehityskohteisiin. Lisäksi viestissä kerrottiin, että opinnäytetyön tavoitteena on parantaa ajoneuvomatrustajien asiakaskokemusta sekä parantaa lähtöselvityksen ja rahdin henkilökunnan työntekijäkoke-
musta. Osallistujille kerrottiin, että opinnäytetyön tuloksena syntyy uusi toimintamalli henkilökunnalle ajoneuvolähtöselvitykseen.

Työpaja järjestettiin lähtöselvityksen henkilökunnalle Länsiterminaalissa maaliskuussa 2022 ja työpajaan osallistui kuusi lähtöselvityksen työntekijää sekä tutkija itse, joka toimi fasilitaattorin roolissa. Fasilitoinnilla tarkoitetaan ryhmätyöskentelyn tavoitteellista ohjaamista työpajassa niin, että työpajan kaikki osallistujat osallistuvat aktiivisesti ryhmän työskentelyyn. Huomioitavaa on kuitenkin se, että fasilitaattori ei ohjaa osallistujia kohti valitsemaansa suuntaa vaan edistää osallistujien yhteistyöskentelyä niin, että ryhmätyöskentelyn edellytykset saavuttaa asetetut tavoitteet paranevat. Tässä työpajassa fasilitaattori oli työyhteisön sisältä ja tällöin fasilitaattorin oli muutettava näkökulmaa ja pyrittävä katsomaan käsiteltäviä aiheita aivan kuin olisi työyhteisön ulkopuolinen.

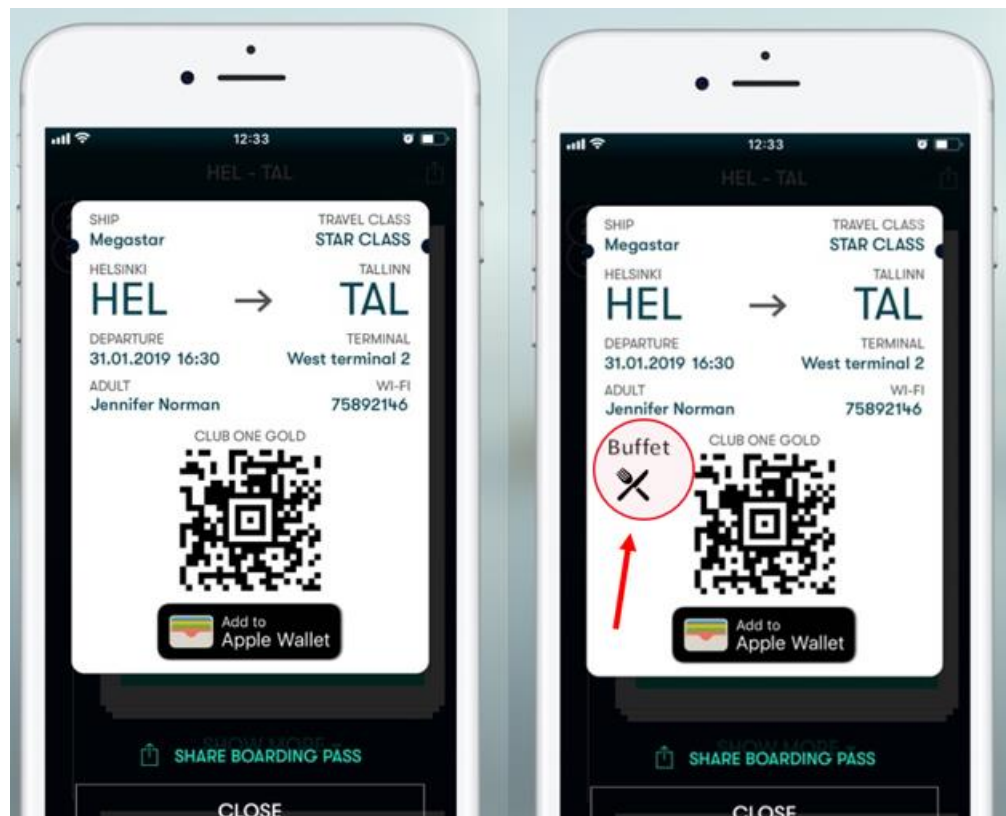
9.3 Työpajan tulokset

Työpajassa pureuduttiin ensimmäisenä asiakkaiden haastatteluihin. Asiakkaiden haastatteluissa tuli vahvasti esille kiinnostus ravintolapalveluita kohtaan satamassa. Sen sijaan, että työpajassa olisi innovoitu erilaisia ravintolapalveluita satamaan ravintolapalveluita harjoittavien sidosryhmien puolesta, työpajassa lähestyttiin tätä kehityskohdetta Tallink Siljan liiketoiminnan kehittämisen näkökulmasta. Näin ollen, fasilitaattorin johdolla pohdittiin, miten voitaisiin saada ravintolapalveluista kiinnostuneet asiakkaat ostamaan enemmän buffet-ruokailuja laivalla ennakoon, kuitenkin vain pieni osa ajoneuvomatrustajista varaa laivan buffet-ruokailun etukäteen. Työpa-

jassa syntyi idea, että buffet-ruokailun maksaminen tulisi olla mahdollista maksaa kanta-asiakastilille kertyvillä bonuspisteillä, jolloin ruokailun ostamisen kynnyks alenisi. Asiakkaat suhtautuvat bonuspisteisiin kevyemmin ja ovat helpommin valmiita ostamaan palveluita bonuspisteillä kuin rahalla. Ruokailut voisi maksaa joko kokonaan pisteillä tai sitten osittain pisteillä, jolloin jäljelle jäävä loppusumma maksetaan rahana.

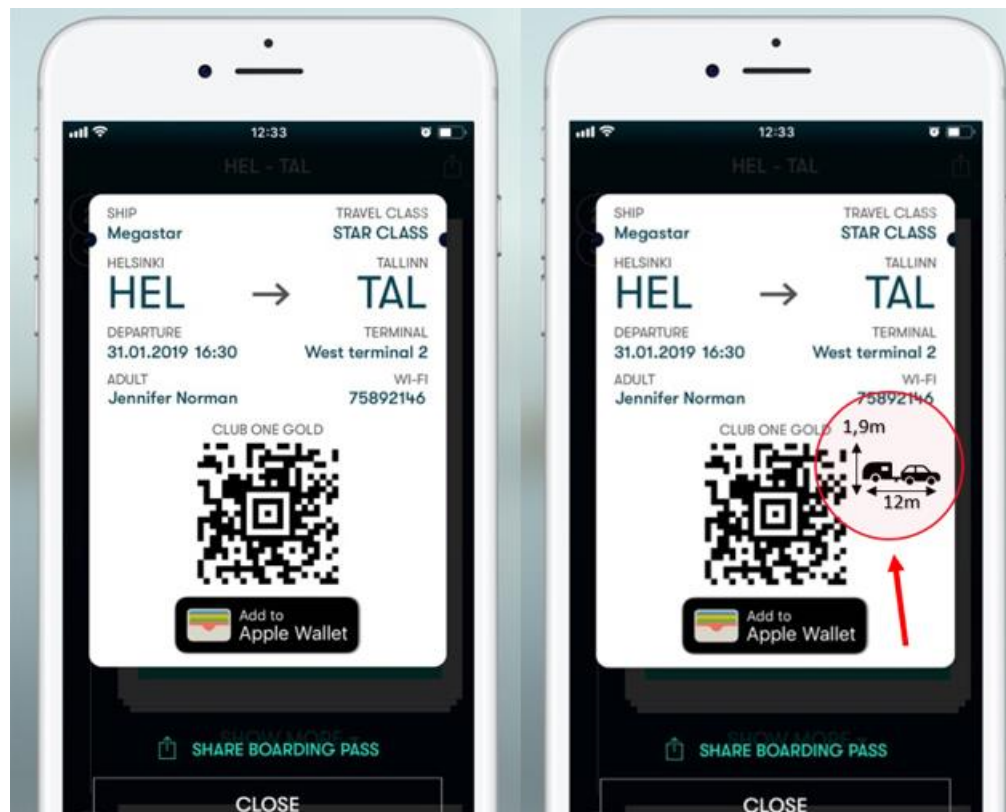
Lähtöselvityksen henkilökunnan haastatteluissa tuli ilmi, että asiakkaat ihmettelevät usein ja ovat huolestuneita siitä, että mobiililaivaannousukortissa ei näy minkäänlaista merkintää ostetuista ruokailuista. Mobiililaivaannousukortissa näkyy ainoastaan reitti, varausnumero sekä qr-koodi, jolla matkustaja pääsee matkustajaportista läpi. Työpajassa syntyi idea, että mobiililaivaannousukortissa tulisi olla kuvake, josta ilmenee, että varauksella on ruokailuja (kuva 20). Kuvake voisi olla esimerkiksi haarukka ja veitsi tai sitten pitsaviipale limonadin kanssa. Tällä tavoin se olisi helposti ymmärrettävissä oli asiakas minkä kielinen tahansa.

”Haarukka ja veitsi -kuvake olisi helppo, kaikki ymmärtäisivät siitä, että ne ruokailut ovat siinä samassa kortissa”



Kuva 20. Kuvassa vasemmalla nykyinen digitaalinen laivaannousukortti ja kuvassa oikealla työpajassa syntyneen kehitysidean mukainen digitaalinen laivaannousukortti, josta ilmenee, että varauksella on varattuna buffetruokailu (Ibishi 2022).

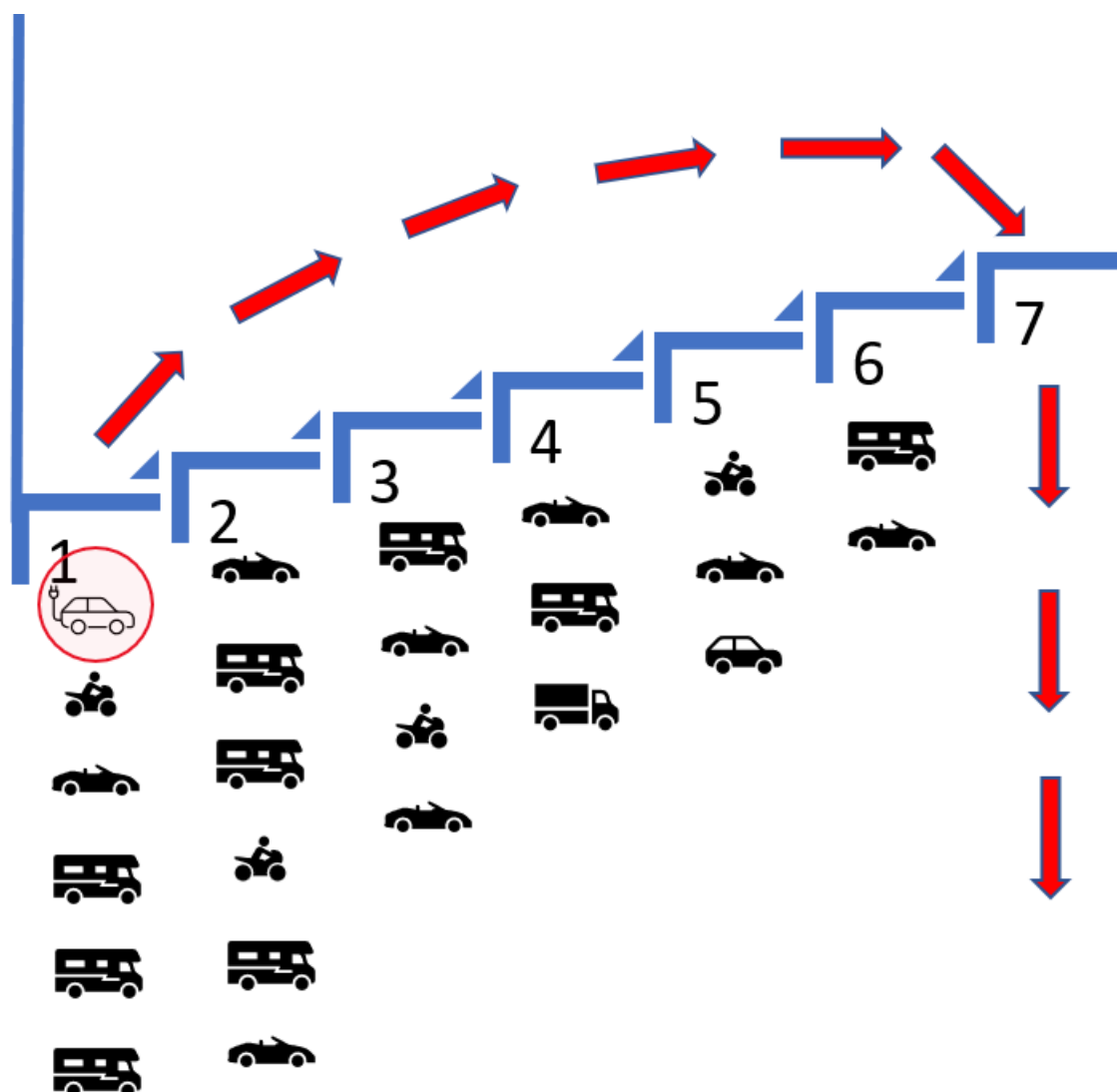
Samantyyliisesti kuin ruokailuista kertova kuvake, työpajan osallistajat ideoivat, että digitaalisessa laivaannousukortissa tulisi olla kuvake ajoneuvosta, mikäli matkavarauksella on ajoneuvo (kuva 21). Tämä helpottaa erityisesti virkailijan työtä, joka näkee heti laivaannousukortista, että varauksella on ajoneuvo ilman, että avaa matkavarauksen tiedot järjestelmästä. Kuvakkeesta ilmenisi minkälainen ajoneuvo varauksella on (henkilöauto, pakettiauto, henkilöauto perävaunulla jne.). Tämä helpottaa konkreettisesti myös tilanteissa, joissa asiakkaalla on varattuna väärän ajoneuvokategorian lippu. Kuvakkeesta ilmenee varattu ajoneuvokategoria ja kyseisen kategorian maksimitat. Lähtöselvityksessä joudutaan toisinaan muuttamaan asiakkaiden varauksia toiseen ajoneuvokategoriaan, josta tulee yleensä lisämaksua asiakkaalle. Virkailijan on helpompi perustella lisämaksua asiakkaalle, kun pystyy asiakkaan mobiililipussa olevan kuvakkeen avulla nopeasti osoittamaan varatun ajoneuvon maksimitat sekä kertomaan asiakkaalle smart port -järjestelmän esitunnistuspisteellä ottamat tarkat mitat.



Kuva 21. Kuvassa vasemmalla nykyinen digitaalinen laivaannousukortti ja kuvassa oikealla työpajassa syntyneen kehitysidean mukainen digitaalinen laivaannousukortti, josta ilmenee, että varauksella on ajoneuvo (Ibishi 2022).

Kehitysideat jaettiin organisaation sisäisillä sivuilla IdeaShare -nimisessä palvelussa, jossa kuka tahansa organisaatiosta voi jakaa kehitysideoita, ja ne ovat kaikkien nähtävillä sekä kommentoitavissa. Tämä oli helpoin tapa viedä kehitysideat nopeasti eteenpäin hyödyntäen digitalisaatiota ilman hierarkkisia väliportaita erityisesti ottaen huomioon, että konsernin pääkonttori sijaitsee Tallinnassa, jossa päätetään mahdollisista kehitysideoihin kohdistuvista jatkotoimenpiteistä.

Haastatteluissa tuli ilmi, että ajoneuvolähtöselvityksessä työskentelevillä virkailijoilla on ”eri tyynejä”, miten ohjata ulos satama-alueelta pois autoja ja, että siihen kaivattaisiin yhteisiä toimintatapoja. Uusilta toimintaohjeistuksilta toivottiin haastatteluissa turvallisuusnäkökulman huomiointia. Työpajassa kehitettiin idea, että autot voisi ohjata laitimmaiselta kaistalta (kuva 22) ulos, mikäli lähtöselvityskopista voisi manuaalisesti avata laitimmaisen kaistan puomin. Tällöin virkailijan ei tarvitsisi nousta kopista ollenkaan ulos.



Kuva 22. Valkoinen sähköauto ohjataan ulos laitimmaiselta kaistalta, jonka puomin virkailija avaisi kaistalta 1. Punainen nuoli kuvaa valkoisen sähköauton poistumisreittiä ulos ajoneuvolähtöselvityksestä.

Taulukko 6. Työpajassa innovoidut kehitysiedat.

Kehityskohde	Kehityskohteen ongelmien ilmeneminen	Kehitysidea
Ruokailut mobiilisovelluksen digitaalisessa laivaannousukortissa	Asiakkaat ihmettelevät, miksi ruokailuista ei mobiilisovelluksen digitaalisessa laivaannousukortissa ole merkintää,	Digitaaliseen laivaannousukorttiin teksti "Buffet" ja kuvake haarukasta ja veitsestä,

	vaikka ovat maksaneet ruokailuista	jolloin se on helposti ymmärrettävissä kielitaidosta riippumatta
Buffetruokailujen ennakkoon varaamisen kynnyksen mataltaminen	Hyvin harva shuttleilla matkustavista asiakkaista varaa buffetruokailun ennakkoon, vaikka haastatteluiden perusteella kiinnostus ravintolapalveluita kohtaan oli vahvaa	Buffetruokailun voisi maksaa kanta-asiakkaiden bonuspisteillä, kun varaa buffet ruokailun ennakkoon
Varauksella oleva ajoneuvo mobiiliovelluksen digitaalisessa laivaannousukortissa	Mobiiliovelluksen digitaalisesta laivaannousukortista ei ilmene suoraan onko matkavarauksella ajoneuvoa vai ei ilman, että virkailija tarkistaa järjestelmästä.	Digitaaliseen laivaannousukorttiin kuvake ajoneuvosta sekä merkinnät kyseisen ajoneuvokategorian maksimimitoista
Asiakkailla ei lippua valmiina esillä/ eivät tiedä, että tulisi esittää virkailijalle	Hidastaa lähtöselvitystä	Sovellus ilmoittaisi esim. "Ota laivaannousukortti valmiiksi esille lähtöselvityksessä ja säädä näyttö kirkkaaksi". Lisäksi henkilökunta voi ohjeistaa jatkossa ottamaan kuvakaappauksen laivaannousukortista, jolloin se on nopeampi/helpompi ottaa esille seuraavalla kerralla

10 Uusi toimintamalli Autolähtäri 2.0

Kehitystyön tuloksena syntyi uusi toimintamalli, joka sai nimekseen Autolähtäri 2.0. Nimeämällä uusi toimintamalli pyrittiin siihen, että henkilökunta hahmottaa paremmin uuden toimintamallin eron vanhaan toimintamalliin ja muistaa paremmin uudet ohjeistukset.

Uusi toimintamalli sisältää päivitettyjä ohjeistuksia olemassa oleviin ohjeistuksiin sekä myös kokonaan uusia ohjeistuksia tilanteisiin, joihin ei ollut ennalta olemassa ohjeistuksia. Uuden toimintamallin päivitettyt/uudet ohjeistukset esitelty taulukossa (taulukko 7). Osa uuden toimintamallin ohjeistuksista otettiin käyttöön jo kehitystyön aikana. Lisäksi monet lähtöselvityksen henkilökunnan jäsenistä osallistuivat kehitystyöhön haastatteluiden ja/tai työpajan muodossa, joten osa uusista toimintaohjeista tai kehitysideoista olivat heille jo tuttuja prosessiin osallistumisen myötä.

Kehityskohde	Kehityskohteen ongelmien ilmeneminen	Vanha ohjeistus	Uusi ohjeistus/toimenpide
Hälytysajossa oleva ambulanssi matkalla lastausalueelle/laivalle	Ambulanssi ollut jumi-issa satama-alueella portin takana, joka ei aukea ilman ennakkoon haettavaa lupaa. Avun pääseminen kohteeseen viivästynyt	Ei olemassa ohjeistusta.	Mahdolliset reitit laitettu paremmuusjärjestykseen, joiden kautta ambulanssi pääsee mahdollisimman nopeasti kohteeseen
Vainajien kuljetukset mahdollisimman nopeasti laivaan lastausvaiheessa ja mahdollisimman nopeasti ulos laivasta kohdesatamassa	Ei ongelmia, mutta tahtotila parantaa	Vainajia kuljettaville ajoneuvoille Huuto-merkki -lappu	Vainajia kuljettaville ajoneuvoille Priority -lappu, jolloin ajoneuvo pääsee ensimmäisten joukossa laivaan ja ulos kohdesatamassa
Lisämyynnin lopettaminen	Asiakkaille ilmoitettu satamassa, että laivan automatkan on loppuunmyyty. Asiakkaat ostaneet verkosta lipun	Ei olemassa ohjeistusta	Järjestelmästä otetaan automatkanelta vapaat metrit pois, jolloin lipun ostaminen ei onnistu verkosta

Tarpeettoman viestinnän vähentäminen	Rahtihenkilökunnalle ilmoitettu tietoja, jotka eivät enää ole tarpeellisia. Tällöin ollut turhaa viestiliikennettä ja haittaa lastaukseen keskittymistä.	Ohjeistettu ilmoittamaan rahdille nykyään tarpeettomia tietoja eli ohjeistus vanhentunutta.	Päivitetty ohjeistus ja informoitu lähtöselvityksen henkilökuntaa, mistä asioista ei enää tarvitse erikseen ilmoittaa.
Jonotuslista	Epäselvyyttä kuka pitää jonotuslistaa	Ei olemassa ohjeistusta, mikäli terminaaliavustaja ei ole paikalla	Laitimmaisella kaistalla oleva, jossa on kevyin työkuorma pitää jonotuslistaa. Ajoneuvot ohjataan satama-alueen reunalle odottamaan.
Autojen ulosohjaaminen	Vie aikaa ja voi olla vaarallista erityisesti talvella, kun on pimeää ja liukasta	Ei olemassa ohjeistusta	Ajoneuvot ohjataan ulos kaistan 12 kautta.
Asiakkailla ei lippua valmiina esillä/ eivät tiedä, että tulisi esittää virkailijalle.	Hidastaa lähtöselvitystä.	Ei olemassa ohjeistusta	Henkilökunta voi ohjeistaa säättämään näytön kirkkaaksi ja jatkossa ottamaan kuvakaappauksen laivaannousukortista, jolloin se on nopeampi/helpompi ottaa esille seuraavalla kerralla.
Osastojen väliset yhteiset palaverit	Osastojen väliset siilot	Ei yhteisiä palavereja	2–3 osastojen välistä yhteistä palaveria, joissa käydään läpi yhteisiä asioita. Erityisesti ajankohta ennen kesäkauden alkua tunnistettu loistavaksi ajankohdaksi palaverille.

Taulukko 7. Uuden toimintamallin päivitettyt/uudet ohjeistukset.

Lähtöselvityshenkilökunnalle tullaan järjestämään myöhemmin valittavana sopivana ajankohtana infotilaisuus, jossa esitellään uusi toimintamalli kokonaisuudessaan. Näin ollen, infotilaisuuden tavoitteena on antaa henkilökunnalla selkeä kuva lopullisesta kokonaisuudesta. Osa henkilökunnan jäsenistä ei ole osallistunut haastatteluihin tai työpajaan eikä täten ole tietoinen tämän kehityksen prosessin etenemisestä sekä sen tuloksista. Infotilaisuudesta laaditaan powerpoint esitys, joka on tilaisuuden jälkeen kaikille henkilökunnan jäsenille saatavilla. Näin myös ne henkilökunnan jäsenet, jotka eivät pääse osallistumaan infotilaisuuteen voivat tutustua tilaisuuden materiaaliin.

Asiakaskokemusta kehitetään Tallink Siljalla myös uuden toimintamallin käyttöönoton jälkeenkin useiden erilaisten toimenpiteiden kautta niin jalkamatkustajille kuin ajoneuvomatikustajille (kuva 23). Etsimällä jatkuvasti uusia keinoja kehittää asiakaskokemusta voidaan saavuttaa kilpailuetua (Gerdt & Korhikoski 2016). Uuden toimintamallin myötä lähtöselvitysosasto ja rahtiosasto pitävät jatkossa yhteisiä palaverieja, Koko Tallink-konsernin henkilökunnalle järjestetään Travel Experience -koulutuksia, jotka järjestää organisaation ulkopuolinen taho. Lisäksi Tallink-konsernissa on käytetty mystery shopping -menetelmää. Mystery shoppingissa tutkitaan, miltä yrityksen myynti- ja palveluprosessi näyttää asiakkaan silmin koulutettujen testiasiakkaiden avulla. Testiasiakkaat kulkevat asiakaspolun läpi ja kiinnittävät huomiota muun muassa seuraaviin asioihin: palvelutason nykytilanne, palvelukonseptin tavoitteiden toteutuminen, myyjien tuotetietous sekä epäkohtien tunnistaminen. (Taloustutkimus 2022.)



Kuva 23. Päätoimenpiteet asiakaskokemuksen kehittämiseksi kehitystyön jälkeen.

11 Pohdinta

Tämän kehitystyön avulla löydettiin paljon konkreettisia kehityskohteita sekä onnistuttiin luomaan uusia ja päivitettyjä ohjeistuksia, joiden pohjalta luotiin kokonaan uusi toimintamalli. Uuden toimintamallin vahvuutena voidaan mielestäni nähdä nimenomaan se, että uusi toimintamalli sisältää konkreettisia muutoksia ja kykenee näin ollen suurilta osin vastaamaan lähtötasokartoituksessa sekä haastatteluissa esille tulleisiin kehityskohteisiin.

Mielestäni kehitystyössä nousi vahvasti esille asiakaskokemuksen saumattomuus, joka on keskeisessä roolissa asiakaskokemuksen muodostumisessa. Automaation rooli osana Länsiterminaalin liikennejärjestelyjä kasvaa jatkuvasti ja tällöin tulevaisuudessa on tärkeää mielestäni erilaisten tietojärjestelmien parempi integrointi niin, että tietojärjestelmät sopivat paremmin yhteen ja edesauttavat saumattoman asiakaskokemuksen muodostamista. Tämä on mielestäni erittäin tärkeää, kun pyritään luomaan dynaamisen tason asiakaskokemusta, jossa huomioidaan asiakkaan aiempi vuorovaikutus yrityksen kanssa. Oman kokemukseni mukaan, erityisesti kanta-asiakkaat olettavat yhä enemmän, että asiakkaan aiempi vuorovaikutus yrityksen kanssa huomioidaan ja he kokevat turhautumisen tunnetta, mikäli näin ei toimita. Näin ollen, asiakaskokemuksen saumattomuus on keskeisessä roolissa ”I make your day” -tason asiakaskokemuksen tuottamisessa.

Tämän kehitystyön avulla pääsin myös laajentamaan omaan organisaatiooni liittyvää osaamista erityisesti syventämällä yhteistyötä rahtiosaston kanssa, jonka avulla sain paljon uutta tietoa heidän työstänsä sekä toimintatavoista. Mitä pidemmälle kehitystyö eteni, sitä enemmän esille nousi työntekijäkokemuksen keskeinen rooli asiakaskokemuksen muodostumisessa. Tämän takia olen erityiseen tyytyväinen siihen, että tämän kehitystyön avulla mielestäni kyettiin löytämään parempia toimintatapoja, jotka parantavat työntekijäkokemusta ja edesauttavat lopulta paremman asiakaskokemuksen tuottamista. Kun onnistutaan kehittämään sellainen työympäristö, jossa henkilöstön työnteko on entistä sujuvampaa, edesauttaa se hyvää motivaatiota työssä sekä henkilöstön organisaatioon sitouttamista. Mielestäni on erityisen tärkeää, että organisaatio mahdollistaa sen, että henkilökunta voi suoriutua hyvin työssään. Tällä tavoin voidaan edistää esimerkiksi pitkään organisaatiossa palvelleiden sitouttamista organisaatioon tulevaisuudessakin, joka on mielestäni erittäin tärkeää heidän erittäin laajan osaamisensa huomioiden.

Palvelumuotoilu näkyy tässä kehitystyössä ihmiskeskeisyytenä, jossa mielestäni niin asiakkaiden kuin henkilökunnan näkemykset ovat päässeet vahvasti esille. Kehitysprosessi oli myös palvelumuotoilulle ominaisesti iteratiivinen, jossa palattiin uudelleen aikaisempaan vaiheeseen. Esimerkiksi asiakkailta otettiin vastaan palautetta aktiivisesti koko kehitystyön ajan ja henkilökunta pääsi vaikuttamaan kehitystyön kulkuun jatkuvasti prosessin aikana.

Mielestäni tässä kehitystyössä erityisen onnistunut osuus oli kehitysideoiden innovointia varten järjestetty työpaja, josta osoituksena oli osallistujilta saatu runsas positiivinen palaute. Työpajan suunnittelu vaati itseltä uudenlaista näkökulmaa, kun osallistujan sijasta toimin työpajan järjestäjänä sekä fasilitaattorina itse tapahtumassa. Työpajan osallistujat olivat aktiivisia ja avoimia uudelle tavalle innovoida ratkaisuja sekä kehitysideoita, jotka liittyivät heidän omaan työympäristöönsä. Mielestäni tämän onnistuneen kokeilun myötä, työpajaa menetelmänä voitaisiin hyödyntää tulevaisuudessa organisaatiossamme enemmänkin.

Kehitystyössä oli myös omat haasteensa. Asiakkaiden haastattelu oli haasteellista johtuen moninaisista syistä. Suurin haaste oli mielestäni kielimuuri, jonka takia osa haastateltavista oli hylätävä käytännöllisistä syistä sekä tutkimuseettisistä syistä. Tutkimukseen osallistuville tulee kertoa kaikki olennainen tieto hyvän tutkimuskäytännön mukaisesti, ja tämä ei harmillisesti aina onnistunut juuri kielimuurista johtuen. Lisäksi muutama asiakas kieltäytyi osallistumasta haastatteluun. Tämän johdosta ennakkoon asetettuun tavoitteeseen haastatella kymmenen asiakasta oli haastavaa päästä siitä huolimatta, että tämä tavoite lopulta täytyikin. Tämä vaati kuitenkin haastateltavien kartoittamista useampana päivänä ja aikataulujen suunnittelua, sillä haastattelut piti suorittaa ennen lähtöselvityksen alkamista. Lisäksi haasteiden osalta on todettava, että kaikkiin ilmenneisiin kehityskohteisiin ei löytynyt toimivaa ratkaisua tämän kehitystyön puitteissa. Näiden kehityskohteiden kehittäminen kuitenkin jatkuu myös opinnäytetyöprojektin jälkeen.

Työn tulosten luotettavuutta arvioitaessa on otettava huomioon, että toimin kehitystyössä tutkijan roolissa ja olin samalla kehitystyön kohteena olevan organisaation jäsen työskennellen organisaatiossa. Omaan pitkän kokemuksen organisaatiosta eri tehtävistä ja minulla oli ennakkoon omia näkemyksiä, millaista kehitystarvetta osastollani sekä organisaatiossani laajemmin on. Pyrin parhaani mukaan kuitenkin olemaan objektiivinen sekä ilman ennako-oletuksia ja tekemään joh-

topäätökset aineiston perusteella. Työn tulokset eivät ole yleistettäviä, sillä tutkimus on kohdentunut nimenomaan Tallink Siljan ajoneuvomatkustajiin eivätkä tulokset täten ole siirrettävissä sellaisenaan. Lisäksi on huomioitava, että haastateltavia asiakkaita oli vain kymmenen ja itse haastattelut eivät olleet esimerkiksi syvähaastatteluja, joissa oli menty syvällisesti tutkittavaan aiheeseen.

Mielestäni tämä tutkimus ja sen tulokset mahdollistavat jatkotutkimuksen, joka voisi keskittyä tarkemmin tämän tutkimuksen yhteen aihealueeseen tai sitten toimia uudella aiheella ikään kuin luonnollisena jatkumona tälle kehitystyölle. Jatkotutkimus voisi keskittyä tarkemmin yhden kohderyhmän asiakaskokemukseen kuten esimerkiksi erityisen korkeat ja/tai pitkät ajoneuvot (asuntoautot, ajoneuvot peräkärryllä, limusiinit jne.) Kyseisten ajoneuvojen suuri koko aiheuttaa haasteita ajoneuvolähtöselvityksessä johtuen satama-alueen tilan puutteesta kuten haastatteluissa-kin tuli vahvasti esille. Luonnollisena jatkumona tälle tutkimukselle puolestaan olisi lähteä kehittämään ajoneuvomatkustajien asiakaskokemusta laivalla eli sen jälkeen, kun asiakas on mennyt lähtöselvityksestä ja lastausalueelta läpi ja ajanut ajoneuvon parkkiin ajoneuvokannelle. Ajoneuvolla matkustavat vapaa-ajan matkustajat usein tilaavat alkoholijuomia verkosta ennakkoon, jolloin ne toimitetaan asiakkaalle ajoneuvokannelle, josta asiakas voi lastata alkoholijuomat ajoneuvoonsa. Näin ollen, yksi jatkotutkimusaihe voisi olla alkoholijuomia tilanneiden ajoneuvoasiakkaiden asiakaskokemuksen parantaminen. Jatkotutkimusaiheen tärkeyttä voidaan perustella sillä, että alkoholijuomien myynti muodostaa ison osan Tallink-konsernin tuloista ja tällöin on keskeistä panostaa kyseisten asiakkaiden asiakaskokemukseen.

Lähteet

- Ahtola, H. (2018). Miksi ottaa asiakas mukaan palvelun kehitysprosessiin? Viitattu 17.4.2022. <https://www.arter.fi/miksi-ottaa-asiakas-mukaan-palvelun-kehitysprosessiin/>
- Ahvenainen, P. & Gylling, J. & Leino, S. (2017). Viiden tähden asiakaskokemus: tee asiakkaistasi faneja. Viitattu 12.4.2022.
- Brooks-Harris, J. & Stock, S. (1999). Workshops: Designing and facilitating experiential learning. Viitattu 28.2.2022. <http://kamk.fi>, kirjasto, EBook Central.
- Cision. (2022). Tallink julkaisi vuoden 2021 tilastot – matkustajamäärät laskivat mutta rahtimäärät kasvoivat. Viitattu 27.2.2022. <https://news.cision.com/fi/tallink-silja-oy/r/tallink-julkaisi-vuoden-2021-tilastot---matkustajamaarat-laskivat-mutta-rahtimaarat-kasvoivat,c3481202>
- Freed, L. (2013). Innovating analytics: How the next generation of net promoter can increase sales and drive business results. Viitattu 12.4.2022. <http://kamk.fi>, kirjasto, EBook Central.
- Futurelab. (2020). Asiakaskokemuksen trendit 2020. Viitattu 8.4.2022. <https://www.futurelab.fi/2020/01/18/asiakaskokemuksen-trendit-2020/>
- Gerdt, B. & Eskelinen, S. (2018). Digiajan asiakaskokemus. Viitattu 15.4.2022. <http://kamk.fi>, kirjasto, Alma Talent Bisneskirjasto.
- Gerdt, B. & Korkiakoski, K. Ylivoimainen asiakaskokemus. Viitattu 12.4.2022. <http://kamk.fi>, kirjasto, Alma Talent Bisneskirjasto.
- Goldsmith, M. & Morgan, J. (2017). The employee experience advantage: How to win the war for talent by giving employees the workspaces they want, the tools they need, and a culture they can celebrate. Viitattu 8.3.2022. <http://kamk.fi>, kirjasto, EBook Central.
- Helsingin kaupunki. (2020). Helsingin Sataman rahti- ja matkustajaliikenteen vaihtoehtoiset järjestelyt (HESARAMA). Viitattu 18.10.2021. <https://www.hel.fi/static/kanslia/elo/hesarama-loppuraportti-30-6-2020-logscale-oy.pdf>

Helsingin kaupunki. (2018). Tilastot kertovat Helsingin ja Tallinnan kaksoiskaupunkikehityksestä. Viitattu 1.3.2022. <https://www.hel.fi/uutiset/fi/kaupunginkanslia/tilastot-helsingin-tallinnan-kaksoiskaupunki>

Helsingin Satama. (2020). Helsingin Satama yhä Euroopan vilkkain matkustajasatama. Viitattu 1.3.2022. <https://www.portofhelsinki.fi/helsingin-satama/ajankohtaista/uutiset/helsingin-satama-yha-euroopan-vilkkain-matkustajasatama>

Helsingin Satama. (2022). Länsisataman hankkeet. Viitattu 1.3.2022. <https://www.portofhelsinki.fi/uudistamme-satamaa/ajankohtaiset-hankkeet/lansisataman-hankkeet>

Helsingin Satama. (2020). Skenaarioselvitys vaihtoehtoista Helsingin Sataman 3 skenaariota vuoteen 2040 Selvityksen julkinen loppuraportti. Viitattu 5.10.2021. <https://www.portofhelsinki.fi/sites/default/files/attachments/Helsingin%20Sataman%20skenaarioselvitys%20julkisen%20loppuraportti%2029062020.pdf>

Jompero-Lahokoski, S. (2022). Makasiiniterminaalien vanha rakennus puretaan jo tänä vuonna – Näin Helsingin satamat myllätään lähivuosina uusiksi. Viitattu 27.2.2022. <https://www.helsinginuutiset.fi/paikalliset/4454260>

Kaihua, H. & Kemi, J. & Vähäkuopus, M. (2020). Vastuullisella johtamisella positiivisia työntekijäkokemuksia. Teoksessa *Lumen* 1/2020 TEEMA-ARTIKKELI. Viitattu 10.3.2022. <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/303695/Vastuullisella%20johtamisella%20positiivisia%20ty%C3%B6ntekij%C3%A4kokemuksia%20Kaihua%20Kemi%20V%C3%A4h%C3%A4kuopus%20Lumen%201%202020.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

Koivisto, M. & Säynäjäkangas, J. & Forsberg, S. (2019). *Palvelumuotoilun bisneskirja*. Viitattu 13.10.2021. <http://kamk.fi>, kirjasto, Alma Talent Bisneskirjasto.

Korkiakoski, K. (2019). *Asiakaskokemus ja henkilöstökokemus*. Viitattu 8.4.2022. <http://kamk.fi>, kirjasto, Alma Talent Bisneskirjasto.

Lassila, H., & Komppula, R. (2013). Asiakkaan osallistamismenetelmien vertailua matkailupalvelujen tuotekehityksessä. *Matkailututkimus*, 9(2), 22–37. Noudettu osoitteesta <https://journal.fi/matkailututkimus/article/view/90887>

Lencioni, P. (2007). The truth about employee engagement: A Fable about addressing the three root causes of job misery. Viitattu 6.4.2022. <http://kamk.fi>, kirjasto, EBook Central.

Luukka, P. (2019). Yrityskulttuuri on kuningas. Viitattu 22.3.2022. <http://kamk.fi>, kirjasto, Alma Talent Bisneskirjasto.

Mäntyneva, M. (2016). Hallittu projekti: jäntevästä suunnittelusta menestyksekkääseen toteutukseen. Viitattu 15.11.2021. <http://kamk.fi>, kirjasto, Kauppakamaritieto.

New York Times (maksettu mainosliite). (2018). It's possible to design a workspace that employees love. Here's how. Viitattu 12.3.2022. <https://www.nytimes.com/paidpost/wework/its-possible-to-design-a-workspace-that-employees-love-heres-how.html?searchResultPosition=5>

Ojasalo, K. & Moilanen, T. & Ritalahti, J. (2014). Kehittämistyön menetelmät. Helsinki. Sanoma Pro.

The Oxford Review. (7.1.2018). What is a psychological contract? YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=sjRAfKIn-dk>

Palvelumuotoilu Palo. (2021). Palvelumuotoilun prosessin vaiheet. Viitattu 29.11.2021. <https://www.palvelumuotoilupalo.fi/blogi/2018/1/31/palvelumuotoilun-vaiheet>

Penin, L. (2018). An Introduction to service design: Designing the invisible. Viitattu 16.3.2022

Reason, B., Lovlie, L. & Flu, M. (2015). Service design for business: a practical guide to optimizing the customer experience. Viitattu 29.11.2021. <http://kamk.fi>, kirjasto, EBook Central.

Retently. (2019). How to connect with passives and turn them into promoters. Viitattu 12.4.2022. <https://www.retently.com/blog/nps-passive/>

Tallink. (2021). Annual reports of AS Tallink Grupp. Viitattu 28.11.2021. <https://www.tallink.com/reports#tabs-content-3>

Tallink. (2021). Interim reports of AS Tallink Grupp. Viitattu 28.11.2021. <https://www.tallink.com/reports#tabs-content-4>

Tallink. (2022). Tallink Silja Oy lyhyesti. Viitattu 1.5.2022. <https://fi.tallink.com/tietoa-tallink-siljasta>

Tallink Silja. (2021). Tallink-konserni myy tytäryhtiönsä Baltic Retailin ja vetäytyy maissa tapahtuvan muodin vähittäismyyntimarkkinoilta. Viitattu 14.10.2021. <https://news.cision.com/fi/tallink-silja-oy/r/tallink-konserni-myy-tytaryhtionsa-baltic-retailin-ja-vetaytyy-maissa-tapahtuvan-muodin-vahittaismyy,c3395963>

Taloustutkimus. (2022). Mystery shopping. Viitattu 11.4.2022. https://www.taloustutkimus.fi/tuotteet-palvelut/asiakassuhdetutkimukset/mystery-shopping.html?gclid=CjwKCAjwo8-SBhAlEiwAopc9WwErj1W_xZcgNalxNlfmaTz8CrWz4MUjFf7qy4M3m-Ewme3K0As9cBoCiQsQAvD_BwE

Technology Strategy board ja Design council. (n.d.) Design methods for developing services. Haettu 5.10.2021 osoitteesta <https://www.designcouncil.org.uk/sites/default/files/asset/document/Design%20methods%20for%20developing%20services.pdf>

Tuulaniemi, J. (2011). Palvelumuotoilu. Viitattu 28.11.2021. <http://kamk.fi>, kirjasto, Ellibs.

Saari, T. (2015). Psykologiset sopimukset ja organisaatioon sitoutuminen tietotyössä. Työelämän tutkimus 13 (2), 146-150.

Saarijärvi, H. & Puustinen, P. (2020). Strategiana asiakaskokemus. Jyväskylä. Docendo.

Spoken. (2017). Haastattelun lajityypit. Viitattu 13.3.2022. <https://spoken.fi/2180/>

Suomen Varustamot. (2020). Helsingin Sataman rahti- ja matkustajaliikenteen vaihtoehtoiset järjestelyt (HESARAMA). Viitattu 29.11.2021. <https://shipowners.fi/wp-content/uploads/2020/07/HESARAMA-loppuraportti-30.6.2020-logscale-Oy.pdf>

Suomen Varustamot. (2022). Merenkulun avainluvut. Viitattu 22.3.2022. <https://shipowners.fi/kilpailukyky/merenkulun-avainluvut/>

Villani, I. (2018). Transform customer experience: How to achieve customer success and create exceptional CX. Viitattu 18.4.2022. <http://kamk.fi>, kirjasto, Ebook Central.

Väylävirasto. (2021). Euroopan laajuinen liikenneverkko TEN-T. Viitattu 18.10.2021.
<https://vayla.fi/vaylista/liikennejarjestelma/tent>

Walker. (2021). What is customer journey mapping and why is it important? Viitattu 28.11.2021.
<https://walkerinfo.com/what-is-customer-journey-mapping-why-is-it-important/>

Wride, M. & Patterson, K. & Maylett, T. (2017). The employee experience: How to attract talent, retain top performers, and drive results. Viitattu 8.3.2022. <http://kamk.fi>, kirjasto, EBook Central.

Yle. (2017). Jokaisella meillä on työnantajan kanssa sopimus, jota ei ole kirjattu mihinkään - psykologinen sopimus on työelämän voitelija, kannustaja ja suojelija. Viitattu 12.3.2022.
<https://yle.fi/uutiset/3-9819948>

Yle. (2015). Workshopien viisi sudenkuoppaa - ja miten vältät ne. Viitattu 28.2.2022.
<https://yle.fi/aihe/artikkeli/2015/04/15/workshopien-viisi-sudenkuoppaa-ja-miten-valtat-ne>

	Asiakas huomasi kai- staohjauksen	Asiakas ei huomannut kaistaohjausta	Toimiko kai- staohjaus? Avoimet kommentit
1.	x		Juu toimi, samanlainen kuin Virossa
2.	x		Kyllä se toimi
3.	x		Joo, toimii
4.	x		Kyllä
5.	x		Yes
6.		x	Edellisen auton rekisterinumero kyllä näkyi, mutta minun ei
7.		x	Liikaa infoa
8.		x	En nähnyt sitä
9.		x	Ei, en nähnyt
10.		x	Ei toiminut
11.		x	
12.		x	In my mind I was already in Estonia
13.		x	
14.		x	En nähnyt sitä
15.	x		Kyllä
16.		x	
17.		x	
18.		x	En nähnyt
19.		x	Smart Port ei löytänyt auton rekisterikilvellä mitään, vaikka tiedot olivat oikein
20.		x	
21.		x	En huomannut
22.	x		Toimii normaalisti
23.		x	
24.		x	En huomannut mitään
25.		x	
26.		x	
27.	x		Kyllä toimii
28.		x	Oli epäselvä
29.		x	En nähnyt
30.		x	En huomannut

Lähtöselvityshenkilökunnan haastatteluiden teemat

Autojen jakautuminen tasaisesti kaistoille

Ulos ohjattavat autot

Mobiili check-in

Yhteistyö rahtiosaston kanssa

Käteismaksut

Maksujen kirjaaminen manuaalisesti

Kaistaohjelma

Kielimuuri

Ajo-ohjeet ajoneuvolähtöselvitykseen

Jonotuslista

Rahtiosaston haastattelu 15.2.2022

Tarvitseeko lähtöselvityksen ilmoittaa ajoneuvomääriä lähdön alussa vai tarkistattekko jostain etukäteen?

Ilmoitetaanko radiopuhelimessa asioita liikaa vai liian vähän? --> Tuleeko tarpeettomia ilmoituksia ja mistä asioista?

Invalidit: Tarvitseeko ilmoittaa tiedot? Esim apuvälineet, mikä auto jne. Ilmeisesti pysäytetään joka tapauksessa

Onko sellaisia tilanteita, jolloin lähtöselvityksen pitää varmistaa lisämyynti, vaikka järjestelmässä on autokannella vapaita metrejä? Esim. Lähdön lopussa henkilöauto on ok, mutta korkea paketti-auto ei.

Tarkistattekko matkaliput nykyään vai tapahtuuko lastaus ainoastaan peililappujen perusteella?

Miten lemmikkiautot/aseautot/vainajat sijoitetaan/huomioidaan lastauksessa?

Kuinka paljon tulee väärin varattuja ja korostuuko joku tietty ajoneuvokategoria?

Ambulanssin saapuminen, saumaton yhteistyö hätätilanteissa. Miten toimitaan?

Osastojen väliset yhteiset palaverit? Esim. 1–2 kertaa vuodessa

Palautetta lähtöselvitysosastolle?

Kysymykset asiakkaille

Kuinka usein matkustatte Tallinkin laivoilla?

Mikä sai teidät valitsemaan tämän lähdön?

Mitä kautta varasitte matkan? (internet, työnantajan hoitama, ostaminen satamasta)

Mitä kautta olette tehneet lähtöselvityksen? (online, mobiiliapplikaatio, satamassa)

Miten kuvailisitte Länsisataman ajoneuvolähtöselvitystä?

Millaisia palveluita tai tuotteita toivoisitte tulevaisuudessa automatkustajille? Miksi?