



**TURUN
YLIOPISTO**
Kauppakorkeakoulu

Asiakaskokemuksen johtaminen kaupunkikehityshankkeiden suunnitteluprosesseissa

Asiakaspolkuajattelun hyödyntäminen Pirkkala–Linnainmaa-raitiotiehankeessa

Markkinoinnin
pro gradu -tutkielma

Laatija:
Maija Korpi-Filppula

Ohjaaja:
KTT Rami Olkkonen

18.03.2026
Turku

Turun yliopiston laatujärjestelmän mukaisesti tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck -järjestelmällä.

Pro gradu -tutkielma

Oppiaine: Markkinointi

Tekijä: Maija Korpi-Filppula

Otsikko: Asiakaskokemuksen johtaminen kaupunkikehityshankkeiden suunnitteluprosessissa: asiakaspolkuajattelun hyödyntäminen Pirkkala–Linnainmaa-raitiotiehankeessa

Ohjaaja: KTT Rami Olkkonen

Sivumäärä: 88 sivua + liitteet 1 sivu

Päivämäärä: 18.03.2026

Asiakkaiden, asiakaskokemusten sekä niiden systemaattisen johtamisen ymmärtäminen on organisaatioiden toiminnassa keskeistä kilpailukyvyyn ja elinvoimaisuuden ylläpitämiseksi. Asiakaskokemuksen johtaminen on koko organisaation kattava toimintatapa, joka perustuu asiakaskeskeisyyteen ja asiakkaiden ymmärtämiseen liiketoiminnan lähtökohtana. Myös kaupunkien asukkaat voidaan nähdä kaupungin asiakkaina, sillä esimerkiksi kaupunkien kehittämishankkeet vaikuttavat kaupunkilaisten arkeen merkittävästi. Tämän vuoksi on tärkeää ymmärtää paremmin eri asukasryhmien tarpeita, tapoja ja mieltymyksiä. Asiakaskokemuksen johtaminen tarjoaa keinoja kuulla ja ymmärtää asukkaiden huolia, ajatuksia ja tarpeita kehityshankkeiden suunnittelussa. Asiakaspolut voidaan nähdä yhtenä konkreettisena asiakaskokemusjohtamisen menetelmänä. Usein asiakaspolkuja käsitellään asiakkaan ostopolun kautta, mutta viime aikoina on korostettu myös asiakaspolkujen muodostumista ja rakennetta ilman ostotapahtumaa. Näin ollen myös kaupunkisuunnittelun osallistamisprosessia voidaan tarkastella asiakaspolun tai *asukaspolun* kautta.

Tämän tutkielman tarkoitus on analysoida asiakaskokemusjohtamisen, erityisesti asiakaspolkujen hyödyntämistä kaupunkikehityshankkeiden suunnittelussa. Tutkimuksen tarkoitukseen vastataan seuraavien osaongelmien avulla:

1. Millainen rooli asiakaspolkuajattelulla on asiakaskokemuksen johtamisessa?
2. Miten asiakaspolkuajattelu ilmenee kaupunkikehityshankkeiden suunnitteluprosessin vaiheissa yleisesti ja tutkitussa case-hankkeessa erityisesti?
3. Miten asiakaspolkuajattelua voidaan hyödyntää kaupunkikehityshankkeiden suunnitteluprosessissa?

Tutkimus toteutetaan laadullisena tapaustutkimuksena, ja tutkimusmenetelmänä toimii sekundaarisen aineiston analyysi. Tutkimusaineistoa eli hankkeeseen liittyviä dokumentteja, kuten erilaisia viestintään liittyviä suunnitelmia ja sidosryhmiltä kerättyjä kommentteja, analysoidaan sisällönanalyttisin keinoin. Tapaustutkimuksen kohteena on Pirkkala–Linnainmaa-raitiotiehanke, jonka suunnittelusta ja rakentamisesta vastaa Tampereen Ratikan Pirkkala–Linnainmaa-allianssi.

Kirjallisuuden perusteella asiakaspolkuajattelu toimii konkreettisena välineenä asiakaskokemuksen johtamiseen, jonka avulla organisaatiot voivat systemaattisesti analysoida ja kehittää asiakaskokemusta. Tulosten perusteella asiakaspolkuajattelu ilmenee osallistamisprosessissa niin prosessin tasolla kuin asukkaiden käytännön kokemusten tasolla. Hankeorganisaatio tarkastelee osallistamista pääosin prosessivaiheiden kautta, kun taas asukkaiden näkökulma rakentuu arjen kokemuksista. Asukkaiden kokemukset eivät ole sidottuja yksittäisiin prosessivaiheisiin, vaan asiakaspolun elementit ilmenevät läpileikkaavasti koko osallistamisen polulla. Asiakaspolkuajattelu näyttyy näin ensisijaisesti analyttisenä kehikkona asukkaan kokemuksen tarkasteluun, ei niinkään valmiin prosessimallin kuvaamiseen.

Asiakaspolkuajattelun hyödyntäminen osallistamisprosessissa mahdollistaa asiakaskeskeisen tarkastelun, joka tuo esiin, miten asukkaat kokevat ja toimivat arjessaan suunnittelussa ympäristössään. Tämä näkökulma paljastaa asukkaiden kokemuksia, jotka eivät ilmene perinteisessä osallistamisen prosessikuvauksessa. Empirian perusteella tällainen asiakaskeskeinen tarkastelu konkretisoituu osallistamisprosessin monitasoisuutena erityisesti prosessin saavutettavuuden, osallistamisen ajoituksen ja asukkaiden toimijuuden kautta. Näin asiakaspolkuajattelu tarjoaa keinoja kehittää osallistamisprosesseja ja kaventaa eroa suunnittelun ja koetun osallistamisen välillä.

Avainsanat: asiakaskokemuksen johtaminen, asiakaspolut, kaupunkisuunnittelu, osallistaminen, kaupunkikehityshankkeet

SISÄLLYS

1	Johdanto	7
1.1	Johdatus tutkielman aiheeseen	7
1.2	Tutkielman tarkoitus ja osaongelmat	9
1.3	Työn rajoitukset ja rakenne	10
2	Asiakaskokemuksen johtaminen kaupunkikehityshankkeissa	12
2.1	Asiakaskokemuksen johtaminen strategisena suuntautumisena	12
2.1.1	Asiakaskokemuksen käsite ja merkitys	12
2.1.2	Asiakaskokemuksen johtaminen ja sen ulottuvuudet	14
2.2	Kaupunkikehityshankkeet Suomessa	20
2.2.1	Kaupunkikehityshankkeiden suunnitteluprosessi	20
2.2.2	Sidosryhmien osallistaminen kaupunkikehityshankkeiden suunnitteluprosessissa	23
2.3	Asiakaskokemuksen johtamisen hyödyntäminen kaupunkikehityshankkeiden suunnittelussa	28
2.4	Teoreettinen viitekehys	34
3	Empiirisen tutkimuksen toteuttaminen	37
3.1	Laadullinen tutkimus ja sen perusteet	37
3.2	Tutkimuskohteen esittely	38
3.3	Aineiston keruu	38
3.4	Aineiston analyysi	42
3.5	Tutkimuksen laadun ja luotettavuuden arviointi	43
3.6	Tutkimuksen eettisyyden arviointi	44
4	Tutkimuksen tulokset: asiakaskokemuksen johtaminen Pirkkala–Linnainmaa-hankkeessa	46
4.1	Osallistamisprosessin vaiheet	46
4.1.1	Valmistelu ja suunnittelu	46
4.1.2	Sidosryhmien kategorisointi ja valinta	47
4.1.3	Tiedonkeruu asukasryhmiltä	48
4.1.4	Palaute osallistumisesta	50
4.2	Asukaspolun ideaalielementit	51
4.2.1	Personointi	51

4.2.2	Yhtenäisyys	55
4.2.3	Saumattomuus	57
4.3	Asiakaspolkuajattelun hyödyntämisen mahdollisuudet osallistamisprosessissa	60
4.3.1	Prosessin toimivuus – kokonaisuuden tarkastelu	60
4.3.2	Asiakaskeskeinen näkökulma osallistamisen prosessiin	62
5	Johtopäätökset	66
5.1	Johtopäätökset osaongelmittain	66
5.1.1	Asiakaspolut asiakaskokemuksen johtamisen keinona	66
5.1.2	Asiakaspolkuajattelun ilmeneminen kaupunkikehityshankkeiden suunnitteluprosessin vaiheissa	67
5.1.3	Asiakaspolkuajattelun hyödyntäminen kaupunkikehityshankkeiden suunnitteluprosessissa	71
5.2	Työn teoreettiset johtopäätökset	75
5.3	Työn liikkeenjohdolliset johtopäätökset	77
5.4	Tutkimuksen rajoitteet ja jatkotutkimusehdotukset	78
6	Yhteenveto	80
	Lähteet	82
	Liitteet	88
	Liite 1. Tekoälyn käyttö	88

KUVIOT

Kuvio 1 Asiakaskokemuksen rakentuminen (mukaillen De Keyser ym. 2020, 439)	13
Kuvio 2 Asiakaskokemuksen johtamisen pääulottuvuudet (mukaillen Homburg ym. 2017) 15	15
Kuvio 3 Asiakaspolut asiakaskokemuksen johtamisen menetelmänä (mukaillen Homburg ym. 2017; Jaakkola & Terho 2021; Kuehnl ym. 2019)	19
Kuvio 4 Kaupunkisuunnitteluprosessin hierarkia Suomessa (mukaillen Hedman ym. 2014; Alueidenkäyttölaki 132/1999)	20
Kuvio 5 Kaupunkikehityshankkeiden suunnitteluprosessi Suomessa (mukaillen Helsingin kaupunki 2024; Helsingin kaupunki 2022; Länsirata 2025; Tampereen Ratikka 2023) 22	22
Kuvio 6 Sidosryhmien osallistamisprosessi (mukaillen Rizzo ym. 2015, 439)	27
Kuvio 7 Osallistamisen työkalut ja niiden luonne (mukaillen Münster ym. 2017, 2394)	28
Kuvio 8 Eläkeläisen ja opiskelijan osallistujapersoonat	31
Kuvio 9 Eläkeläisen osallistumispolku hankkeen suunnitteluvaiheessa	32
Kuvio 10 Opiskelijan osallistumispolku hankkeen suunnitteluvaiheessa	33
Kuvio 11 Tutkielman teoreettinen viitekehys	35
Kuvio 12 Asiakaspolkuajattelu kaupunkikehityksen suunnitteluprosessissa	74

TAULUKOT

Taulukko 1 Empiirisen tutkimuksen aineisto listattuna	39
Taulukko 2 Tutkimuksen operationalisointi	41

1 Johdanto

1.1 Johdatus tutkielman aiheeseen

Aika-ajoin julkiseen keskusteluun nousevat suuret rakennushankkeet ja niiden vaikutukset ihmisten arkeen. Usein käyty keskustelu kohdistuu niiden hintaan, mutta myös niiden käytännöllisyyteen. Esimerkiksi Turussa Logomon silta on herättänyt keskustelua paitsi korkean hintansa myös koetun epäkäytännöllisyytensä vuoksi. Silta toimii kulkureittinä junalaitureille, ja haasteita on koettu muun muassa rullaportaiden puuttumattomuuden, kylmyyden ja liukkauden vuoksi. Vaikka osa ratkaisuista on perusteltu väliaikaisina, sillan koettu toimimattomuus on heijastunut käyttäjien kokemuksiin ja herättänyt kielteisiä reaktioita. (Yle 23.01.2025.)

Keskustelua on herättänyt myös Helsingin Kalasatamaan vuonna 2018 valmistunut kauppakeskus Redi, joka on tullut tunnetuksi sokkeloisuudestaan. Kauppakeskuksen pääarkkitehti on muun muassa kehottanut ihmisiä suuntaamaan alueen muihin kauppakeskuksiin, jos Redin pohjapiirros ei innosta (Helsingin Sanomat 26.09.2018). Kauppakeskuksen sisällä sijaitsee esimerkiksi metroasema, jonka saavuttamiseen sokkeloisuus voi vaikuttaa. Nyt kauppakeskuksen valmistuttua suuria rakenteellisia seikkoja ei kuitenkaan enää pystytä muuttamaan esimerkiksi asiakkaiden toiveiden perusteella. Huomionarvoista on myös se, että Redin liiketoiminta on ollut tappiollista sen koko olemassaolon ajan (Helsingin Sanomat 10.01.2025). Voidaan nähdä, että suunnitteluratkaisut, joita ei ole suunniteltu vastaamaan käyttäjien arjen tarpeisiin, voivat heijastua sekä asiakaskokemukseen että laajemmin hankkeen menestykseen. Logomon ja Redin esimerkkien avulla voidaan hahmottaa, kuinka tietyt suunnitteluvaiheissa tehdyt päätökset voivat vaikuttaa käyttäjäkokemukseen pysyvästi ja asiakaskokemuksen roolia kaupunkikehityshankkeiden suunnittelussa on syytä tarkastella syvemmin.

Vaikka asiakaskokemusta ja sen johtamista on tutkittu merkittävästi viime aikoina ja sen kasvava merkitys tunnistetaan laajasti (Homburg ym. 2017; De Keyser ym. 2020; Lemon & Verhoef 2016), on sitä käsittelevä kirjallisuus edelleen pirstaloitunutta (Homburg ym. 2017). Asiakaskokemuksen johtaminen voidaan nähdä ylätasoina strategisena toimintatapana, jota systemaattisesti toteuttamalla yritys voi saavuttaa muun muassa kestävästä kilpailuetua markkinoilla. Sen menestyksekkään toteuttaminen vaatii ymmärrystä niin asiakkaista, asiakaskokemuksen muodostumisesta kuin organisaation sisäisistä tekijöistä. (Homburg ym. 2017, 377.)

Asiakaskokemuksen johtamisen taustalla vallitsee näkemys asiakaskeskeisyydestä (engl. *customer centricity*), joka on nähty arvokkaana strategisena näkökulmana erityisesti 2000-luvun alusta

alkaen.¹ Siinä korostetaan ajatusta, jonka mukaan asiakkaiden ja muun muassa heidän toimintansa ja mieltymystensä ymmärtäminen, mittaaminen ja niiden pohjalta toimiminen tulee olla liiketoiminnan keskiössä. Asiakaskeskeisyys on tärkeää, kun halutaan luoda jatkuvasti parempia asiakaskokemuksia. (Lemon & Verhoef 2016, 73–84.)

Asiakaskokemuksen systemaattisen kehittämisen merkitys ulottuu laajasti eri aloille, ja voidaan ajatella, että myös esimerkiksi kaupungin asukkaat ovat kaupunkiympäristössä eläessään kaupungin tarjoamien palveluiden ja erilaisten kehityshankkeiden asiakkaita. Yhteiskunnallisesti aihe onkin tärkeä, sillä kaupunkien laajat kehityshankkeet vaikuttavat kaupunkilaisten arkeen merkittävästi. Siksi olisikin tärkeää ymmärtää eri asukasryhmiä tarkemmin ja oppia heidän tarpeistaan, tavoistaan ja mieltymyksistään.

Kaupunkikehityshankkeet, kuten liikenneinfrastruktuurin kehittäminen, vaikuttavat suoraan kaupunkilaisten arkeen ja elinympäristöön. Niiden suunnittelu ja toteutus voidaan siis nähdä osana laajempaa alueiden, kaupunkien ja elinympäristöjen kehittämisen kenttää. Usein kehityshankkeiden suunnittelu painottuu kuitenkin teknisiin seikkoihin, ja esimerkiksi asukkaiden kokemukset nähdään vaikeina määritellä ja mitata. Silti asukkaiden osallistumista ja mielipiteitä pidetään tärkeänä suunnitteluprosessin kehittämisen kannalta. (Faehnle ym. 2014, 171, 179.)

Asiakaskokemuksilla ja niiden huomioimisella kaupungin kehittämisessä on suuri merkitys siinä, miten kaupunkiympäristö koetaan. Se vaikuttaa esimerkiksi siihen, suosittelevatko kaupunkia asuinpaikkana muille tai kuinka paljon turhautumista heidän näkökulmastaan epäkäytännölliset suunnitteluratkaisut aiheuttavat. Suuriin kaupunkikehityshankkeisiin, kuten raitiotiehankeisiin, liittyy valtava määrä erilaisia sidosryhmiä, joiden odotuksiin ja tarpeisiin hankkeen eri vaiheissa tulisi vastata.

Asiakaskokemuksen johtaminen voisi näytellä roolia siinä, miten asukkaiden huolia, ajatuksia ja tarpeita kuullaan ja ymmärretään hankkeissa. Asiakaskokemuksen kehittämisen lisäksi kaupunkikehityksen kontekstissa sillä voisi olla rooli systemaattisen asukastiedon ja -ymmärryksen kerääjänä. Tässä työssä asiakaskokemusjohtamista tarkastellaan erityisesti yhden konkreettisen keinon, asiakaspolkujen (engl. *customer journeys*) kautta, ja pyritään selvittämään, miten niitä voisi

¹ Asiakkaan tuntemisen merkitystä on korostettu jo ennen asiakaskokemuksen johtamisen käsitteen nousua keskeiseksi. Sitä korostetaan esimerkiksi klassisessa markkinointikäsitteessä (McKitterick 1957), markkinaorientaatioajattelussa (esim. Kohli & Jaworski 1990) sekä suhdemarkkinointi-/CRM-ajatteluissa (esim. Payne & Frow 2005). Asiakaskokemusajattelun myötä asiakaslähtöinen ajattelu on kuitenkin laajentunut ja syventynyt strategisemmaksi näkökulmaksi 2000-luvun alusta alkaen.

hyödyntää kaupunkikehityshankkeiden suunnitteluvaiheessa. Usein asiakaspolkua käytetään kuvaamaan asiakkaan ostotapahtuman vaiheita, mutta polkujen mahdollisuuksia on tarkasteltu myös laajemmassa kontekstissa, ilman ostotapahtumaa (Jaakkola & Alexander 2024, 358). Tässä työssä tarkastellaankin tätä soveltamismahdollisuutta kaupunkisuunnittelun kontekstiin tarkemmin.

Kun aiempaa tutkimusta puhtaasti markkinoinnin ja kaupunkikontekstin yhdistämisestä tarkastellaan, liittyy kirjallisuus lähinnä paikan markkinointiin ja brändäykseen (ks. Hanna & Rowley 2011; Hart, Stachow & Cadogan 2013). Kaupunkisuunnittelun yhdistäminen asiakaskokemukseen onkin tutkimuskirjallisuudessa vieraampi konteksti. Yhtäläisyyksiä voidaan tarkastella ihmiskeskeisen ajattelun kautta, ja tässä yhdistävä konteksti löytyy esimerkiksi yhteissuunnittelua (engl. *collaborative design*, *co-design*, *collaborative planning*) kaupunkisuunnittelun kontekstissa käsittelevistä artikkeleista, joissa korostetaan huomion suuntaamista tiettyjen sidosryhmien aitoihin huoliin (Van Herzele 2004, 198).

Yhteissuunnittelun teemaa käsittelevissä artikkeleissa on tarkasteltu viime vuosina myös markkinoinnin kentällä tunnetun teorian, palvelukeskeisen logiikan (engl. *service-dominant logic*, *SDL*), ja sen hyödyntämisen mahdollisuuksia kaupunkiliikkumisen suunnittelun osallistamisessa (ks. Duarte ym. 2024). Duarten ym. (2024, 9) mukaan käyttäjien sijoittaminen kaiken toiminnan keskiöön kuten palvelumuotoilun menetelmissä voisi olla yksi mahdollisuus sidosryhmien ristiriitaisten odotusten ja tarpeiden selvittämisessä. Yhteissuunnittelun lisäksi kaupunkien ja alueiden suunnitteluun liittyvässä kirjallisuudessa asukkaiden ja sidosryhmien kuuntelun merkitys korostuu esimerkiksi osallistavan suunnittelun (engl. *participatory design*) ja muotoiluajattelun (engl. *design thinking*) kautta (ks. Moore & Elliott 2016; Raynor ym. 2017). Näin ollen asiakaskokemusjohtamisen näkökulmalle voisi löytyä merkityksellinen rooli kaupunkisuunnittelun kehittämisprosesseissa, joissa korostetaan asukkaita ja muita sidosryhmiä.

1.2 Tutkielman tarkoitus ja osaongelmat

Tämän tutkielman tarkoitus on analysoida asiakaskokemusjohtamisen, erityisesti asiakaspolkujen, hyödyntämistä kaupunkikehityshankkeiden suunnittelussa. Tutkimuksen tarkoitukseen vastataan seuraavien osaongelmien avulla:

1. Millainen rooli asiakaspolkuajattelulla on asiakaskokemuksen johtamisessa?
2. Miten asiakaspolkuajattelu ilmenee kaupunkikehityshankkeiden suunnitteluprosessin vaiheissa yleisesti ja tutkitussa case-hankkeessa erityisesti?

3. Miten asiakaspolkuajattelua voidaan hyödyntää kaupunkikehityshankkeiden suunnitteluprosessissa?

Tutkielman teoreettisessa ytimessä ovat asiakaskokemuksen johtaminen sekä kaupunkikehityshankkeet. Asiakaskokemuksen johtaminen toimii tutkielmassa kattavana teoreettisen tarkastelun pohjana. Asiakaskokemuksen johtamisen laajaa ja monitahoista kokonaisuutta tarkastellaan erityisesti asiakaspolkujen näkökulmasta. Niiden avulla voidaan tarkastella, miten asukkaiden kokemuksia ja näkemyksiä voitaisiin systemaattisesti huomioida suunnitteluprosessissa. Asiakaskokemuksen johtaminen ja asiakaspolut tarjoavat asukaskeskeisen näkökulman kaupunkisuunnittelun ja -kehityksen teknisluonteiseen alaan.

Tutkimuksessa käytetään teorialähtöisyyden (deduktio) ja empirialähtöisyyden (induktio) välimuotoa eli abduktiivista päättelyä. Empiirinen tutkimus toteutetaan laadullisena tapaustutkimuksena, jonka kohteena on Pirkkala–Linnainmaa-raitiotiehanke, jonka suunnittelusta ja rakentamisesta vastaa Tampereen Ratikan Pirkkala–Linnainmaa-allianssi. Tarkastelemalla tätä laajaa hanketta voidaan saada kuva siitä, miten osallistamisen prosessi toteutuu ja eri sidosryhmät huomioidaan käytännön tasolla. Tutkimusmenetelmänä käytetään sekundaarisen aineiston analyysia, jossa tarkastellaan hankkeeseen liittyviä dokumentteja, kuten hankkeen viestintään ja vuorovaikutukseen liittyviä suunnitelmia sekä osallistamisesta kerättyä materiaalia, pääasiassa sisällönanalyttisin keinoin.

Ensimmäinen osaongelma on teoreettinen, ja siihen vastataan teoreettisen analyysin keinoin pääosin tutkimuksen teorialuvun kautta. Myös tutkimuksen empiriaosuudesta saattaa nousta esiin asioita, jotka tukevat osaongelman ratkaisua. Toiseen ja kolmanteen osaongelmaan vastataan osaksi teoriataustan, osaksi teoreettis-empiirisen analyysin kautta. Tiivistetyt vastaukset osaongelmiin esitetään keskitetysti tutkimuksen johtopäätösluvussa.

1.3 Työn rajoitukset ja rakenne

Tutkielman tarkastelu rajautuu asukkaisiin ja asukasryhmiin, jättäen esimerkiksi kaupalliset intressit omaavat tahot tarkastelun ulkopuolelle. Rajausta tehdään myös kaupunkisuunnittelun prosessin vaiheen kannalta. Työssä keskitytään nimenomaan suunnitteluun, eikä tarkastelua tehdä esimerkiksi tätä seuraavan toteutusvaiheen kannalta. Tässä työssä näkökulmana on Suomen kaupunkikehityksen konteksti ja yksi Suomeen sijoittuva kehityshanke. Tutkimuksen tarkasteltava näkökulma kohdistuu asiakaskokemuksen johtamisen soveltamiseen hankkeissa, eikä esimerkiksi hankkeiden teknisiä yksityiskohtia tarkastella.

Luvussa 2 luodaan tutkielman teoreettinen viitekehys. Siinä tarkastellaan asiakaskokemuksen johtamisen kokonaisvaltaista teoreettista kokonaisuutta, rajaten tarkastelua asiakaspolkuihin ja niiden rooliin asiakaskokemuksen johtamisen käytännön toteutuksessa. Asiakaskokemuksen johtamisesta siirrytään tarkastelemaan kaupunkikehityshankkeita Suomessa sekä asiakaspolkujen roolia kaupunkikehityshankkeiden osallistamisprosessissa teoriaan pohjautuen. Luvussa 3 esitetään empiirisen tutkimuksen menetelmät ja kuvataan tutkimuskohde. Lisäksi luvussa kuvataan tutkimusprosessin päävaiheet, eli aineiston keruu ja analysointi.

Viimeisenä arvioidaan tutkimuksen laatua, luotettavuutta ja eettisyyttä. Luku 4 sisältää empiirisen tutkimuksen tulokset. Ne käsitellään empiiristen osaongelmin peilaten osallistamisprosessin vaiheiden, asiakaspolun ideaalielementtien ja näihin pohjautuvan laajemman, asukaskeskeisen tarkastelukulman mukaan. Luvussa 5 esitetään johtopäätökset. Ensin niitä tarkastellaan osaongelmittain, jonka jälkeen pohditaan laajempia teoreettisia ja käytännöllisiä johtopäätöksiä sekä esitetään tutkimuksen rajoitteet ja jatkotutkimusehdotukset. Koko työn tiivis yhteenveto esitetään luvussa 6.

2 Asiakaskokemuksen johtaminen kaupunkikehityshankkeissa

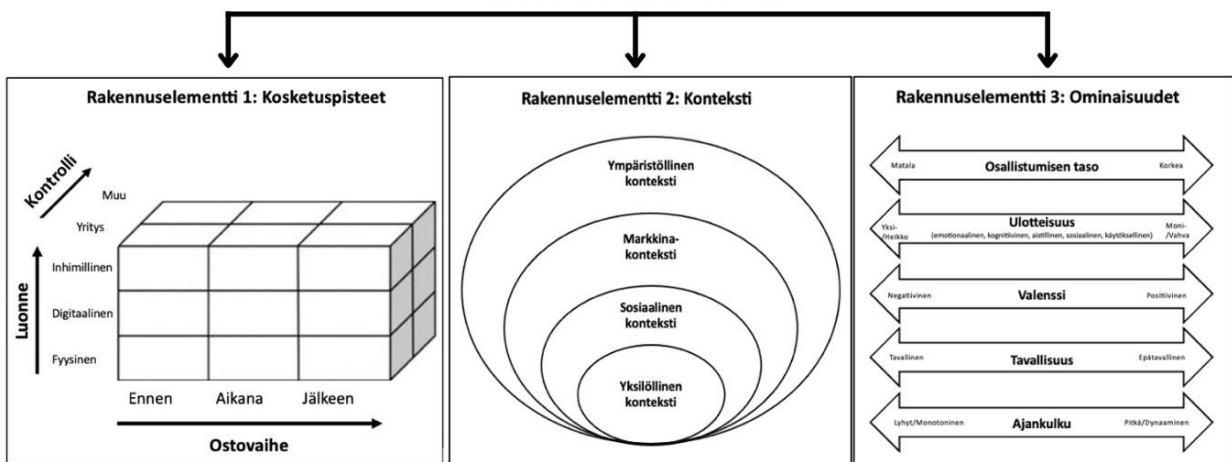
2.1 Asiakaskokemuksen johtaminen strategisena suuntautumisena

2.1.1 Asiakaskokemuksen käsite ja merkitys

Yrityksille on elintärkeää ymmärtää asiakkaitaan sekä heidän halujaan ja tarpeitaan erityisesti nykyajan kasvavasti kilpailuilla markkinoilla (De Keyser ym. 2020, 450). Tähän tarpeeseen vastaa asiakaskokemus ja sen johtaminen, ja ne ovatkin nousseet merkittäväksi painopisteeksi niin kuluttaja- kuin yritysmarkkinoilla, mutta myös esimerkiksi julkisella sektorilla (Arkadan ym. 2024, 1560). Asiakaskokemusta pidetään merkittävänä erottautumisen keinona kehittyneillä markkinoilla (Arkadan ym. 2024, 1560), mutta alan kehittyminen tavoitellulle ja odotetulle kypsyytasolle on ollut hidasta (De Keyser ym. 2020, 433; Lemon & Verhoef 2016). Asiakaskokemuksen merkityksestä ei ole laajasta tutkimuksesta huolimatta selkeää ja kokonaisvaltaista teoreettista ymmärrystä muotoutunut, mikä vaikeuttaa teorian kehittämistä eteenpäin (Arkadan ym. 2024, 1561; Becker & Jaakkola 2020, 630; De Keyser ym. 2020, 433; Chaney ym. 2018; Kranzbühler ym. 2018; Lemon & Verhoef 2016) sekä sen menetelmien käytännön tason hyödyntämistä (Arkadan ym. 2024, 1561).

Asiakaskokemus (engl. *customer experience*) tarkoittaa tahattomia, spontaaneja reaktioita tiettyyn ärsykkeeseen (Becker & Jaakkola 2020, 637). Asiakaskokemuksen pienin tarkasteltava osanen on yksittäiset vihjeet (engl. *cues*). Ne viittaavat mihin tahansa asiakkaan aistittavissa olevaan asiaan, kuten tuotepakkaukseen (Becker & Jaakkola 2020, 639; Bolton ym. 2014; Brakus ym. 2009). Selkeimpinä, toistuvina asiakaskokemuksen rakentajina kirjallisuudessa on nostettu esiin erilaiset kosketuspisteet (engl. *touchpoints*) sekä asiakaspolut (engl. *customer journeys*) (Arkadan ym. 2024, 1578). Asiakaskokemuksen rakentuminen esitetään kuviossa 1.

Asiakaskokemus



Kuvio 1 Asiakaskokemuksen rakentuminen (mukaillen De Keyser ym. 2020, 439)

Kosketuspisteet tarkoittavat yksittäisiä kontaktipisteitä yrityksen ja asiakkaan välillä ja ne voivat vaihdella kontrollin, luonteen ja asiakaspolun vaiheen mukaan. Kosketuspisteet voivat esimerkiksi olla yrityksen tai jonkin muun tahon kontrollissa, luonteeltaan fyysisiä (kuten kaupan sisätilat) tai digitaalisia (kuten yrityksen verkkosivut) ja sijoittua tiettyyn kohtaan ennen ostosta, oston aikana tai ostoksen jälkeen. (De Keyser ym. 2020, 439–440.)

Asiakkaan kohtaamia erilaisia kosketuspisteitä ja niistä muodostuvaa kohtaamisten joukkoa kutsutaan asiakaspoluksi (engl. *customer journey*). Näiden lisäksi asiakaskokemuksen rakennuspaloina voidaan nähdä konteksti (engl. *context*) ja ominaisuudet (engl. *qualities*). Konteksti tarkoittaa tilanneriippuvaisia, saatavilla olevia resursseja, jotka voivat olla sisäisiä ja/tai ulkoisia asiakkaalle (De Keyser ym. 2020, 440). Kontekstiriippuvuutta korostetaan usein yhtenä asiakaskokemuksen ydinpiirteenä (ks. Becker & Jaakkola 2020, 640; Homburg ym. 2017; Lemon & Verhoef 2016). Kontekstin huomioiminen voi tehdä kosketuspisteestä ja kokemuksesta asiakkaalle esimerkiksi käytännöllisemmän tai omaan tilanteen mukaan joustavamman (Homburg ym. 2017, 390).

Asiakaskokemuksen konteksti voi esimerkiksi olla yksilöllinen tai sosiaalinen. Yksilöllinen konteksti tarkoittaa yksilöön liittyviä asiakaskokemukseen vaikuttavia tekijöitä, kuten esimerkiksi tietyn asiakkaan ajattelutapaa tai logiikkaa. (De Keyser ym. 2020, 440; Helkkula 2011.) Sosiaalinen konteksti taas kuvaa tiettyyn hetkeen sidottuja olosuhteita ja korostaa, että asiakkaat eivät toimi sosiaalisessa tyhjiössä, vaan asiakaskokemukseen vaikuttavat esimerkiksi ystävät, perheyhteisö tai erilaiset kulttuuriset ryhmät (De Keyser ym. 2020, 441; De Keyser ym. 2015, Verhoef ym. 2009). Näiden lisäksi konteksti voi tarkoittaa myös esimerkiksi yhteiskunnallisia tekijöitä, kuten

ympäröivää infrastruktuuria, jotka voivat olla merkityksellisiä asiakaskokemuksen ja asiakaspolkujen kannalta (De Keyser ym. 2020, 441; McColl-Kennedy ym. 2012).

Ominaisuudet tarkoittavat taas niitä ominaispiirteitä, jotka heijastavat asiakkaiden reaktioiden luonnetta vuorovaikutuksessa yrityksen kanssa. Niihin kuuluu muun muassa asiakkaan osallistumisen taso asiakaskokemuksen synnyssä ja esimerkiksi asiakkaiden osoittama kiinnostus osallistumista kohtaan olisikin syytä huomioida ja tarjota tämän perusteella erilaisia vaihtoehtoisia osallistumistapoja. (De Keyser ym. 2020, 445). Osallistumisen tason lisäksi ominaispiirteisiin kuuluu moniulotteisuus, ajankulku, valenssi ja kokemuksen tavanomaisuus tai erityisyys. Kokemuksen erityisyyttä painottavat esimerkiksi elämyseskeiset palvelut (ks. Zomerdijk & Voss, 2010). On myös hyvä huomioida, että aina kokemuksen ainutlaatuisuus ja erityisyys ei ole tavoiteltavaa vaan joskus yritys voi haluta tarjota saumattomia, tunteita herättämättömiä kokemuksia (Becker & Jaakkola 2020, 638). Esimerkkinä tällaisesta kokemuksesta toimii matkustaminen julkisessa liikenteessä. Yritysten tulisikin pyrkiä muotoilemaan kosketuspisteitä ja asiakaspolkuja niin, että ne ovat linjassa yrityksen omien tavoitteiden kanssa.

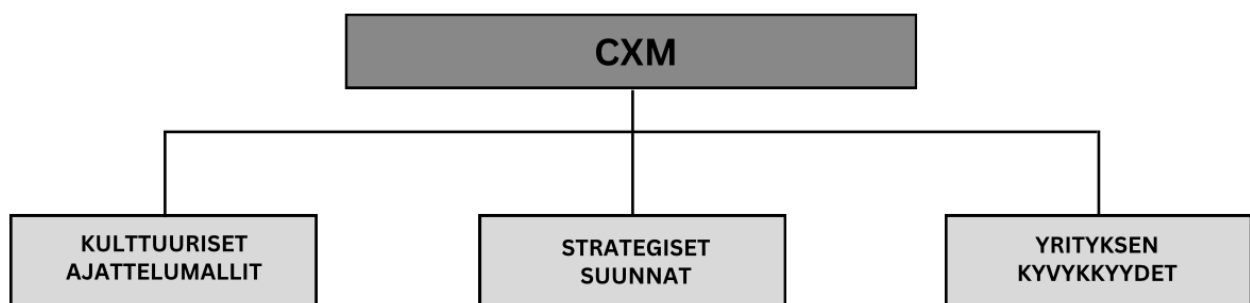
Asiakaskokemukset ovat yhä monimutkaisempia, asiakkaiden toimiessa yhä monipuolisimmissa ympäristöissä, niin esimerkiksi fyysisten kuin digitaalisten kosketuspisteiden ja niin yrityksen hallinnassa kuin sen ulkopuolella olevien kosketuspisteiden kontekstissa (Becker & Jaakkola 2020, 639). Pystyäkseen luomaan yrityksen kannalta tavoiteltavia asiakaskokemuksia, tulee niiden pystyä ymmärtämään laajaa joukkoa luonteeltaan ja kontekstiltaan erilaisia kosketuspisteitä (Becker & Jaakkola 2020, 639; Bolton ym. 2018; Lemon & Verhoef 2016). Yritysten tulee huomioida, että jatkuvasti kasvava määrä asiakaskokemuksen kannalta merkittäviä kosketuspisteitä on yrityksen hallinnan ulottumattomissa, ja esimerkiksi muiden asiakkaiden tai kumppaniyritysten merkitys asiakaskokemuksen kannalta voi olla merkittävä (De Keyser ym. 2020, 442).

2.1.2 Asiakaskokemuksen johtaminen ja sen ulottuvuudet

Jotta asiakaskokemusta voidaan kehittää systemaattisesti eteenpäin, tarvitaan asiakaskokemuksen johtamista (Gahler ym. 2023, 191). Asiakaskokemuksen johtamisen teoreettisessa kehityksessä on törmätty samankaltaisiin haasteisiin kuin asiakaskokemuksen parissa, sitä koskeva kirjallisuus on laajasti hajautunutta eri konteksteihin, eikä sitä ole erotettu selkeästi muista markkinointijohtamisen teoreettisista kokonaisuuksista (Homburg ym. 2017, 377). Yleisesti asiakaskokemuksen johtaminen tarkoittaa joukkoa toimia, joita yritykset käyttävät saavuttaakseen ja jatkuvasti kehittääkseen asiakaskokemuksia, jotka täyttävät ja ylittävät asiakkaan odotukset sekä mieltymykset (Wirtz ym. 2025, 2; Lemon & Verhoef 2016).

Keskeisenä ajatuksena on, että vaikka yritykset eivät voi luoda asiakaskokemusta tai ennalta määrittää asiakasreaktioita, ne voivat seurata, muotoilla ja hallita ärsykeitä, jotka herättävät toivottuja reaktioita ja näin vaikuttaa asiakaskokemukseen (Becker & Jaakkola 2020, 641; Wirtz ym. 2025, 2; Lemon & Verhoef 2016). Asiakaskokemuksen johtaminen voi esimerkiksi auttaa tunnistamaan ne tietyt toimet ja asiakaskokemuksen ulottuvuudet, joilla on todellisten asiakaskokemusten kannalta merkittävin vaikutus (Gahler ym. 2023, 207).

Kuten mainittu, selkeää yhtenäistä teoriaa asiakaskokemusjohtamisesta ei ole. Kirjallisuudessa ollaan kuitenkin lähes yksimielisiä siitä, että asiakaskokemuksen johtaminen on korkeamman tason ajattelua. Siihen kuuluvat yrityksen kulttuuriset ajattelumallit asiakaskokemusta kohtaan, strategiset suunnat asiakaskokemuksen suunnitteluun ja sen käytännön kyvykkyydet jatkuvasti uudistaa sekä kehittää kokemuksia, vastaten jatkuvasti muuttuviin asiakastarpeisiin. (Homburg ym. 2017, 377.) Homburgin ja kumppaneiden (2017) luoma määritelmä ja viitekehys asiakaskokemuksen johtamiselle (CXM) on edelleen laajasti siteerattu (ks. Athaide ym. 2024; Kuehnl ym. 2019; Jaakkola & Terho 2021; Wirtz ym. 2025; Klink ym. 2021). Heidän määritelmänsä mukaiset asiakaskokemuksen johtamisen pääulottuvuudet esitellään kuviossa 2.



Kuvio 2 Asiakaskokemuksen johtamisen pääulottuvuudet (mukaillen Homburg ym. 2017)

Asiakaskokemuksen johtamisessa on kolme pääulottuvuutta: yrityksen kulttuuriset ajattelumallit, strategiset suunnat ja yrityksen kyvykkyydet. Yrityksen kulttuuriset ajattelumallit asiakaskokemusta kohtaan sisältää muun muassa sen tavan nähdä kosketuspisteistä muodostuva asiakaspolku ja kumppaneiden merkitys (Athaide ym. 2024; Homburg ym. 2017). Kumppanit tarkoittavat muita toimijoita kuin itse yritystä, ja niin tällaisia kumppanuuksverkostoja painottamalla yritys pystyy kasvattamaan ymmärrystä sen hallinnan ulkopuolella sijaitsevista kosketuspisteistä ja kokonaisvaltaisesta asiakaskokemuksen muodostumisesta, keskittyen asiakkaan näkökulmaan (Homburg ym. 2017, 388). Voidaankin ajatella, että ulottuvuus tämä heijastelee yrityksen yleistä

asiakaskeskeisyyttä, sillä se painottaa asiakkaan näkökulmaa ja kaikkia asiakkaan kohtaamia kosketuspisteitä koko ostopolun aikana (Athaide ym. 2024).

Toinen kolmesta laajemmasta asiakaskokemusjohtamisen ulottuvuudesta on yrityksen strategiset suunnat. Ne kuvastavat kosketuspisteiden suunnittelun tarkoituksenmukaisuutta ja strategisuutta (Athaide ym. 2024). Toisin kuin kulttuuriset ajattelumallit, joiden vaikutus painottuu koko organisaation laajuiseen toimintaan, strategisilla suunnilla on enemmänkin suora vaikutus käytännön markkinointitoimiin (Homburg ym. 2017, 386; Challagalla ym. 2014). Strategisiin suuntiin kuuluu esimerkiksi kosketuspisteiden temaattinen yhtenäisyys sekä kontekstiherkkyys. Kosketuspisteiden temaattinen yhtenäisyys tarkoittaa sitä tasoa, kuinka yhteneväisenä asiakkaat kokevat saman brändin useat kosketuspisteet ja miten he omaksuvat brändin välittämän kuvan tietystä elämäntyylistä tai tavoitteesta. (Kuehnl ym. 2019, 555.) Kosketuspisteiden tulisi siis olla teemaltaan yhtenäisiä ja brändin tavoitteleman mukaisia (Homburg ym. 2017, 388).

Kontekstiherkkyden ytimessä on yleinen ymmärrys asiakaskokemuksen kontekstisidonnaisuudesta. Asiakaskokemus on siis aina subjektiivinen ja tiettyyn kontekstiin sidonnainen (Becker & Jaakkola 2020, 640).

Viimeisenä ulottuvuutena yrityksen kyvykkyys jatkuvasti uudistaa asiakaskokemusta viittaa siihen, millaisia keinoja yrityksellä on asiakaskokemuksen kartoittamiseen, hallinnointiin ja tarvittavien muutosten tekemiseen. Nämä kyvykkyudet ovat asiakaskokemuksen johtamisen ytimessä ja kriittisiä sen onnistumiseksi. (Athaide ym. 2024.) Ne kuvaavat yrityksen dynaamisia ominaisuuksia ja kykyjä esimerkiksi tasapainoilla nykytoiminnan tehostamisen ja uuden kehittämisen välillä. Keskeistä kyvykkyyksissä on markkinadatan tehokas hyödyntäminen esimerkiksi asiakaskokemusten jatkuvan muotoilun ja proaktiivisen kehittämisen kautta. (Homburg ym. 2017, 395–396.) Kun yritys panostaa asiakaskokemuksen johtamisen keskeisiin ulottuvuuksiin ja niiden mielekkääseen jäsentämiseen, sen on helpompi vastata odottamattomiin tilanteisiin, kuten pettyneisiin asiakkaisiin.

Asiakaskokemuksen johtaminen on laaja toimintatapa, ja sen kaikkiin osa-alueisiin sitoutuminen voi vaatia yritykseltä paljon resursseja. On kuitenkin hyvä huomioida, että siihen liittyvät ominaisuudet ja kyvykkyudet korostuvat erityisesti muuttuvissa ja epävarmoissa markkinaolosuhteissa. (Athaide ym. 2024.)

2.1.2.1 Asiakaspolut asiakaskokemusjohtamisen menetelmänä

Asiakaskokemuksen johtaminen on yhä haastavampaa monimutkaistuvien asiakaskohtaamisten ja monikanavaisten ympäristöjen vuoksi, joissa kokemukseen vaikuttavat lukuisat eri tekijät ja toimijat asiakaspolun varrella (ks. Gahler ym. 2023, 191; De Keyser ym. 2020, 439; Lemon & Verhoef 2016, 69). Asiakaspoluista on tullut uusimpien tutkimusten valossa keskeinen keino asiakkaiden ymmärrykseen (Jaakkola & Alexander 2024, 357; Jaakkola & Terho, 2021; Becker ym. 2020; Akaka & Schau, 2019). Niiden tutkimus selittää esimerkiksi asiakaskokemusten muodostumista asiakkaiden kulutus- ja käyttöprosesseissa (Jaakkola & Alexander 2024, 357; Lemon & Verhoef, 2016; Meyer & Schwager, 2007). Polkuja tarkastelemalla voidaan muun muassa ymmärtää asiakaskokemuksen syntyä tarkemmin (Jaakkola & Alexander 2024, 359; Rahman ym. 2022, 612; Homburg ym. 2017, 384; Kranzbühler ym. 2018; Lemon & Verhoef, 2016).

Asiakaspolut, niillä sijaitsevien kosketuspisteiden muotoilu ja asiakaskokemuksen johtaminen kytkeytyvät luontevasti toisiinsa. Siksi polkujen ja kosketuspisteiden hallinta ovat olennainen asiakaskokemuksen johtamisen menetelmä. (Homburg ym. 2017, 388–392; Becker ym. 2020, 785.) Polkujen hallinnan merkityksellisyydestä huolimatta ei kuitenkaan ole muodostunut laajasti hyväksyttyä määritelmää ja mittaristoa siihen, miten kuluttajat kokevat tehokkaan asiakaspolun ja miten sen eri osa-alueiden muotoilu tulisi tehdä (Kuehnl ym. 2019, 552–565). Yhteisiä näkemyksiä kuitenkin on, että asiakaspolkuja voidaan esimerkiksi kartoittaa ja muokata (Athaide ym. 2024) sekä kehittää (Kuehnl ym. 2019, 566), ja polkujen ja niiden sisältämiä ärsykeitä hallita haluttujen reaktioiden saavuttamiseksi (Becker & Jaakkola 2020, 642; Gahler ym. 2023; Homburg ym. 2017).

Asiakaskokemuksen johtamisen systemaattisen tarkastelun voikin aloittaa esimerkiksi asiakaspolkujen yleisestä kartoituksesta. Asiakaspolun kartoitus on visuaalinen esitys tietyn asiakkaan askeleista ja kaikista kosketuspisteistä, kun hän on vuorovaikutuksessa yrityksen kanssa. Asiakkaiden polut voivat vaihdella merkittävästikin keskenään. (Athaide ym. 2024.) Yleisten piirteiden, kuten luonteen, kontrolloitavuuden ja niiden asiakaspolun sijainnin lisäksi voidaan esimerkiksi tarkastella, missä määrin ja millä tavoin polun kosketuspisteet tuottavat arvoa asiakkaalle. Voidaan myös selvittää, millaisia ominaisuuksia asiakkaat odottavat kosketuspisteiltä ja asiakaspoluilta, ja mitkä niistä ovat heille tärkeitä tai ei niin tärkeitä. (De Keyser ym. 2020, 449.) Kriittisten asiakasryhmien kokemien kipupisteiden havainnointi ja ymmärtäminen asiakaspoluilla voi auttaa yritystä ymmärtämään kehitystarpeita. Jotta näitä kehityskohteita voidaan havaita, tulee tietyn väliajoin tarkastella niin kartoitettuja kuin tavoiteltuja asiakaskokemuksia. (Athaide ym. 2024; De Keyser ym. 2020, 449.) Asiakaspolkuja voidaan muokata siten, että ne tukevat yrityksen

pitkän tähtäimen tavoitteita ja strategisia painopisteitä samalla optimoiden asiakaskokemusta (Athaide ym. 2024). Näin ollen asiakaspolkujen muotoilu, kartoitus ja hallinta voidaan nähdä osana luvussa 2.1.2 esitettyjä yrityksen kyvykkyyksiä.

Kun tarkastellaan asiakaspolkujen ja kosketuspisteiden tarkempaa muotoilua, Homburgin ja kollegojen (2017) sekä Kuehnlिन kumppaneineen (2019) esittämät tehokkaan asiakaspolun muotoilun raamit muodostavat keskeisen viitekehysten. Homburg ym. (2017, 396) esittävät, että polkujen kosketuspisteiden tulisi olla yhteydessä toisiinsa (engl. *touchpoint connectivity*), temaattisesti yhtenäisiä (engl. *thematic cohesion*), kontekstiherkkiä (engl. *context-sensitivity*), ja johdonmukaisia (engl. *consistency*), johon perustuen Kuehnl ym. (2019) pitävät näistä kolmea, temaattista yhtenäisyyttä, johdonmukaisuutta ja kontekstiherkkyttä merkityksellisimpinä asiakaspolun muotoilun kannalta.

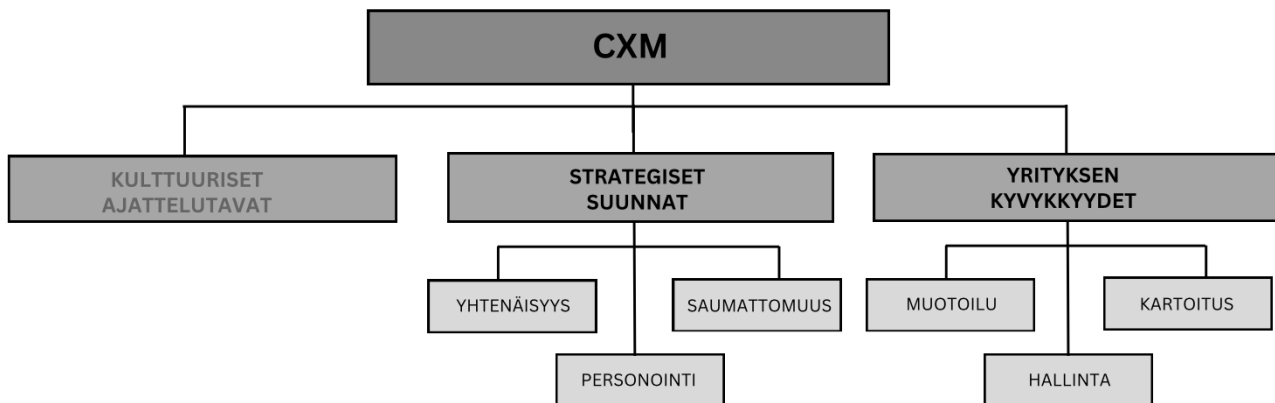
Jaakkola ja Terho (2021, 20) jatkavat näiden teorioiden pohjalta elementtien muotoilua ja muokkaavat niitä hieman. Heidän mukaansa polun personointi (engl. *journey personalization*), yhtenäisyys (engl. *journey coherence*) ja saumattomuus (engl. *journey seamlessness*) ovat keskeisimpiä elementtejä, kun asiakaspolkuja pyritään muotoilemaan ja kehittämään. Tässä työssä teoreettinen viitekehys perustetaan Jaakkolan ja Terhon (2021) määritelmiin.

Polun personointi tarkoittaa tapaa muotoilla ja optimoida asiakaspolun kosketuspisteet juuri tietylle asiakkaalle sopiviksi (Jaakkola & Terho 2021, 21; Homburg ym. 2017, 390). Personointi on samankaltainen käsite kuin Homburgin ym. (2017, 388) sekä Kuehnlिन ym. (2019, 555) esittämä kontekstiherkkyys. Kontekstin huomioiminen voi muun muassa parantaa asiakaspolun vaivattomuutta ja kontrollia sekä pienentää siihen liittyviä riskejä (Kuehnl ym. 2019, 555). Kun polkua personoidaan, tulee pohtia asiakkaan omia tavoitteita, tilannekohtaisia konteksteja ja mieltymyksiä (Homburg ym. 2017, 384). Personoinnin taustalla on muun muassa ajatus siitä, että eri tilanteissa olevat ja erilaisilla resursseilla varustetut asiakkaat reagoivat kosketuspisteissä eri tavoin. Jos tätä ei huomioida, ei välttämättä saavuteta polun tai kosketuspisteen tavoitetta, kuten asiakastyytyväisyyttä. (Becker & Jaakkola 2020, 644.)

Toinen keskeinen elementti, polun yhtenäisyys, voidaan saavuttaa linkittämällä kaikki kosketuspisteet toisiinsa siten, että ne välittävät yrityksestä johdonmukaisen kuvan asiakaspolun kaikissa vaiheissa. Tämä korostuu erityisesti nykypäivän monikanavaisessa toimintaympäristössä, missä useat kosketuspisteet eivät ole yrityksen kontrolloitavissa. Jos kosketuspisteet eroavat toisistaan suuresti, voivat asiakkaat kokea hämmennystä. (Jaakkola & Terho 2021, 6, 21.)

Viimeinen elementti polun saumattomuus liittyy myös monimutkaistuvaan asiakaskokemuksen kenttään. Jotta saumattomuus saavutetaan, tulee niin yrityksen kuin sen kumppaneiden hallinnassa olevien kosketuspisteiden olla niin yhdenmukaisia, että asiakas voi liikkua sulavasti niiden välillä (Jaakkola & Terho 2021, 20–21). Esimerkiksi fyysisten ja digitaalisten kosketuspisteiden välillä liikkumisen tulisi olla vaivatonta (Homburg ym. 2017, 388). Joskus yritykset voivat liiaksi keskittyä yksittäisiin kosketuspisteisiin, jolloin tämä laajempi käsitys koko polun saumattomuudesta ja toimivuudesta voi kärsiä (Kuehnl ym. 2019, 566; Becker & Jaakkola 2020, 639).

Kuten tässä, usein kirjallisuudessa korostetaan kosketuspisteiden ja asiakaspolkujen saumattomuuden tärkeyttä (ks. Athaide ym. 2024; Kuehnl ym. 2019; Jaakkola & Alexander 2024, 361). On kuitenkin hyvä huomioida, että joskus eräänlainen ”tarrautuva” (engl. *sticky*) asiakaspolku voi herättää asiakkaassa syvempää kiinnostusta ja sitoutumista asiakaskokemukseen (Siebert ym. 2020, 56). Tämän voi nähdä strategisena valintana: jotkut yritykset voivat haluta nimenomaan korostaa epävarmuutta ja yllätyksellisyyttä asiakaspolun kosketuspisteissä, kun toinen yritys voi haluta minimoida sen kokonaan, korostaen polun saumattomuutta (Siebert ym. 2020, 57; Athaide ym. 2024). Näin ollen nämä asiakaspolun ideaalielementit yhtenäisyys, saumattomuus ja personointi voidaan nähdä osana luvussa 2.1.2 esitettyjä yrityksen strategisista suuntia.



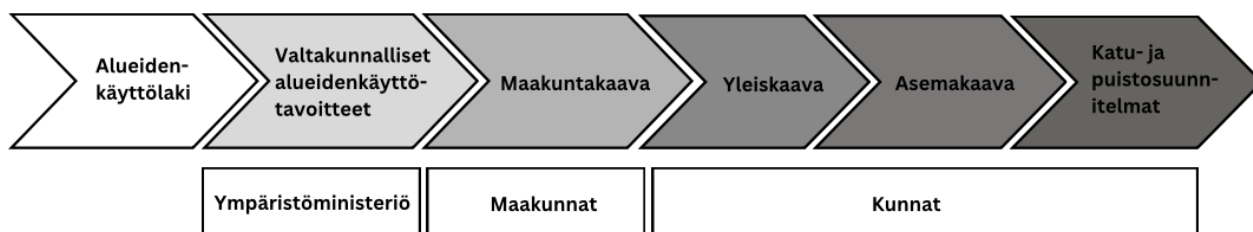
Kuvio 3 Asiakaspolut asiakaskokemuksen johtamisen menetelmänä (mukaillen Homburg ym. 2017; Jaakkola & Terho 2021; Kuehnl ym. 2019)

Kuviossa 3 luodaan yhtenäinen kuva asiakaspoluista asiakaskokemuksen johtamisen menetelmänä. Ne näyttelevät roolia niin yrityksen kyvykkyyksissä kuin strategisissa suunnissa, jotka nostettiin ensin esiin luvussa 2.1.2 asiakaskokemuksen johtamisen pääulottuvuuksina ja joita tässä luvussa tarkasteltiin asiakaspolkujen näkökulmasta. Koska tässä työssä tarkastellaan erityisesti asiakaspolkuja ja niiden roolia, tässä yhteydessä ei ole tarvetta tarkastella kulttuuristen ajattelutapojen ulottuvuutta.

2.2 Kaupunkikehityshankkeet Suomessa

2.2.1 Kaupunkikehityshankkeiden suunnitteluprosessi

Kaupunkikehitysprosessi on keskeinen osa kaupunkien muutosta ja sen voi nähdä osana strategista tulevaisuuden kaupunkien muovaamista (Madanipour 2006, 177). Suomessa kaupunkikehityshankkeiden suunnitteluprosessi on pitkälti sidottu lainsäädäntöön, ja prosessi etenee hierarkkisesti. Kaupunkisuunnitteluprosessin etenemishierarkiaa havainnollistetaan kuviossa 4. Hierarkia esitetään alkaen laajimmasta kokonaisuudesta päätyen pienemmän mittakaavan suunnitteluun, kuten yksittäisiin kaupunkikehityshankkeisiin. Kuvio auttaa hahmottamaan suunnittelun kokonaiskuvaa ja lain luomia vaatimuksia.



Kuvio 4 Kaupunkisuunnitteluprosessin hierarkia Suomessa (mukaillen Hedman ym. 2014; Alueidenkäyttölaki 132/1999)

Säädöspohja suunnittelussa on alueiden käyttöä sitova vuoden 2025 alusta voimassa oleva alueidenkäyttölaki, ja siinä määritellään maakuntakaava, yleiskaava sekä asemakaava.

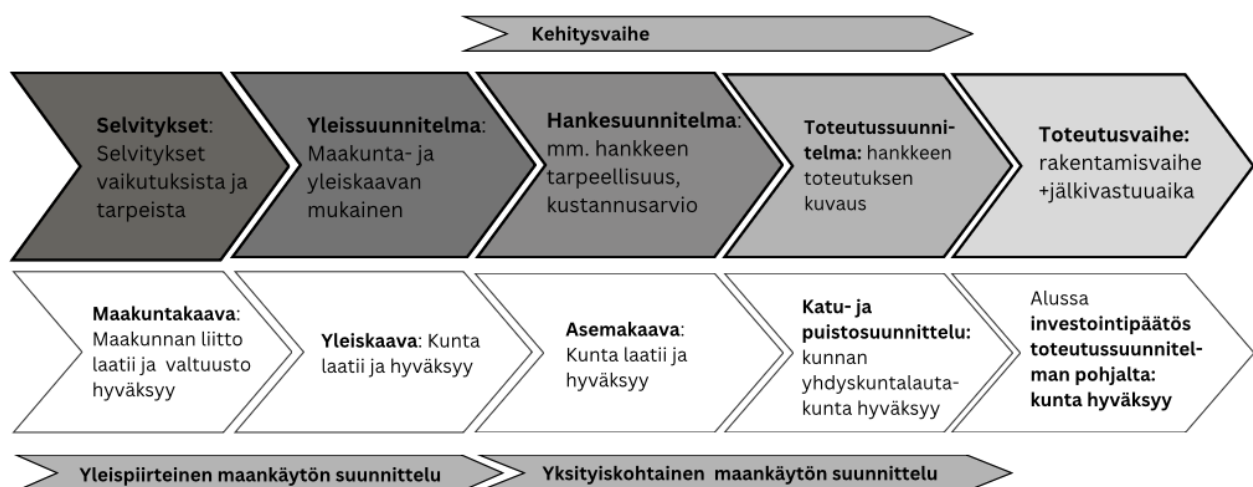
Alueidenkäyttölain lisäksi alueiden suunnittelua valtakunnallisella tasolla ohjaa valtioneuvoston määrittämät valtakunnalliset alueidenkäyttötavoitteet (VAT). Tavoitteisiin kuuluvat muun muassa toimivat yhdyskunnat ja kestävä liikkuminen, terveellinen ja turvallinen elinympäristö, elinvoimainen luonto- ja kulttuuriympäristö sekä luonnonvarat (Valtioneuvosto 2017).

Maakuntakaavan suunnittelu kuuluu maakuntien vastuulle, ja sitä ohjaa alueidenkäyttölain (132/1999) 25–28 §:t. Siinä määritellään maakuntakohtaiset laajat suuntaviivat alueelliseen suunnitteluun ottaen huomioon esimerkiksi maakunnan tarkoituksenmukainen alue- ja yhdyskuntarakenne sekä maakunnan elinkeinoelämän toimintaedellytykset. Yleiskaavan ja asemakaavan taas laatii kunta. Niitä laadittaessa kuntaa sitoo muun muassa kuntalaki (410/2015, 1 §), jonka mukaan kunnan tehtävänä on edistää asukkaidensa hyvinvointia, alueen elinvoimaa sekä palveluiden kestävää järjestämistä. Yleiskaavassa määritellään yleispiirteisesti kunnan tai sen osan yhdyskuntarakenne ja maankäyttö, ja siinä tulee ottaa huomioon muun muassa asumisen tarpeet ja

palveluiden saatavuus sekä mahdollisuudet turvalliseen, terveelliseen ja eri väestöryhmien kannalta tasapainoiseen elinympäristöön (alueidenkäyttölaki 132/1999, 35 ja 39 §).

Asemakaava on yksityiskohtaisin kaavoitustaso näistä kolmesta. Muun muassa sen tarkoitus ja sisältövaatimukset määritellään alueidenkäyttölain (132/1999, 50–61 §) mukaan. Kaavan tarkoituksena on osoittaa tarpeelliset alueet eri tarkoituksia varten sekä ohjata esimerkiksi rakentamista niin, että edistetään paikallisia olosuhteita ja kaupunki- ja maisemakuvaa. Kaupunkikehityksen kontekstissa myös katu- ja puistosuunnitelmista tehdään uuden hankkeen yhteydessä päätöksiä. Ne suunnitellaan ja rakennetaan kunnan hyväksymän suunnitelman mukaisesti. Suunnitellun kadun tulee esimerkiksi sopeutua asemakaavan mukaiseen ympäristöönsä (alueidenkäyttölaki 132/1999, 85 §).

Kaupunkikehityksen hankkeet ovat siis tiukasti sidottuja kaupunkisuunnittelun hierarkiaan, joka puolestaan pitkälti määräytyy lainsäädännön perusteella. Huomionarvoista on, että maakuntien ja kuntien päätöksistä riippuvien kavasuunnitelmien lisäksi kaupunkikehityksen hanketta toteuttava hankeorganisaatio laatii erityisesti hankkeelle kohdistettuja suunnitelmia, kuten yleisuunnitelman, hankesuunnitelman ja toteutussuunnitelman. Usein nämä prosessit ovat päällekkäisiä. Kuviossa 5 havainnollistetaan yksittäisen hankkeen suunnitteluprosessia tämän rinnakkaisuus huomioiden. Prosessiin on kuvattu rinnakkain kaavoituksen taso ja suunnitelman vaiheittainen eteneminen, jotta yhteys ja rinnakkaisuus näiden kahden välillä pysyisi hahmotettuna. Kaupunkikehityksen ja suunnittelun prosessien luonne on monimutkainen, eikä mikään malli kuitenkaan pysty havainnollistamaan niitä täysin tyhjentävästi (Yigitcanlar & Teriman 2015, 345; Gore & Nicholson 1991, 705). Kuvio 5 ei siis ole tyhjentävä esimerkki kaikkien kehityshankkeiden suunnitteluprosessista, mutta siihen on koottu yleisimmät vaiheet.



Kuvio 5 Kaupunkikehityshankkeiden suunnitteluprosessi Suomessa (mukailien Helsingin kaupunki 2024; Helsingin kaupunki 2022; Länsirata 2025; Tampereen Ratikka 2023)

Ensimmäinen vaihe kaupunkikehityshankkeen suunnittelussa sisältää useiden selvitysten tekemisen muun muassa hankkeen vaikutuksista ja tarpeista sekä hankkeen tarkastelun suhteessa maakuntakaavaan ja yleiskaavaan (Länsirata 2025). Seuraavassa vaiheessa laadittava yleissuunnitelma on hankkeen yleispiirteinen suunnitelma, ja se noudattaa maakunta- ja yleiskaavaa. Yleissuunnitelmassa voidaan täydentää aiempia suunnitelmia ja parantaa hankkeen toteuttamisvalmiutta. Suunnitelmassa voidaan kuvata esimerkiksi hankkeen vaihtoehtoisia toteutustapoja, kustannuksia ja vaikutusten arviointia (Turun kaupunki 2023, 2).

Yksityiskohtaiseen maankäytön suunnitteluun ja hankkeen kehitysvaiheeseen siirrytään hankesuunnitelman vaiheessa. Tässä työssä kehitysvaihe kattaa sekä hankesuunnitelman että toteutussuunnitelman toteutuksen, vaikka tämä jakolinja ei päde kaikissa käytännön hankkeissa (vrt. Turun Raitiotie 2026, 4; Tampereen Ratikka 2023, 49). Kehitysvaihe kuvaa ajanjaksoa, jossa kehitetään ensin hankesuunnitelmaan hankkeeseen liittyviä yleisempiä suunnitelmia ja perustellaan hankkeen tarpeellisuus. Sen pohjalta tehdään tarkat, yksityiskohtaiset ja käytännönläheiset suunnitelmat, eli toteutussuunnitelma, hankkeen toteutusta varten.

Usein kaupunkikehityshankkeiden eteneminen vaatii muutoksia asemakaavaan, joten hankkeita yhteensovitetaan laadittavien asemakaavojen kanssa. Hankesuunnitteluvaihe syventää yleissuunnitelmavaiheen suunnitelmia ja vaikutusten arviointia jatkosuunnittelusta tehtävän kuntien päätöksenteon tueksi, ja vaiheessa laaditaan muun muassa alustavat katusuunnitelmat. (Tampereen Ratikka 2023.) Toteutussuunnitelmassa kuvataan yksityiskohtaisesti hankkeen toteutus. Se sisältää suunnitelmia muun muassa katusuunnitelmista, työnaikaisista liikennejärjestelyistä, ympäristövaikutusten arvioinnin ja esimerkiksi viestintä- ja vuorovaikutussuunnitelman (Tampereen Ratikan Pirkkala–Linnainmaa-allianssi 2024, 43). Kehitysvaiheesta siirrytään toteutusvaiheeseen, joka pitää sisällään rakentamissuunnittelun sekä rakentamis- ja käyttöönottovaiheet. Tässä vaiheessa keskiössä ovat muun muassa suunnitellussa aikataulussa pysyminen ja rakentamisen aikaisten haittojen minimointi. (Turun raitiotie 2026, 11, 19.)

Tässä työssä keskitytään tarkastelemaan hankkeen kehitysvaihetta, sillä siinä toteutettavalla vuorovaikutuksen ja osallistamisen toimilla voidaan vielä tehdä muutoksia suunnitelmiin. Kaupunkikehityshankkeiden prosessit kestävät useita vuosia, ja kehitysvaihe ajoittuu usein lähelle toteutusvaihetta. Rajaus tehdään myös tämän ajallisen läheisyyden vuoksi, sillä kun hankkeen

käytännön toteutus lähenee, alkaa se usein kiinnostaa asukkaita ja sidosryhmiä enemmän. (Lindenau & Böhler-Baedeker 2014, 352–353.)

2.2.2 Sidosryhmien osallistaminen kaupunkikehityshankkeiden suunnitteluprosessissa

Asukkaat ja sidosryhmät voidaan nähdä yhtenä kaupunkisuunnittelun keskeisistä kohderyhmistä, joten heidän mielipiteensä tulisi ottaa huomioon suunnitteluprosessissa. Osallistavien prosessien avulla voidaan esimerkiksi pyrkiä sitouttamaan asukkaita ja sidosryhmiä sekä lisätä heidän ymmärrystään siitä, kuinka he voivat tiedollaan ja kokemuksillaan ottaa osaa kaupunkikehityksen suunnitteluprosessiin ja ylipäätään demokraattiseen päätöksentekoon. (Lindenau & Böhler-Baedeker 2014, 348, 359.) Historiallisesti osallistaminen on ollut rajoitettua suljetumpien suunnitteluprosessien vuoksi (Bickerstaff ym. 2002, 62), mutta nykyisin painotetaan julkisen osallistamisen ja sidosryhmien hallinnan merkitystä (Konsti-Laakso & Rantala 2018, 1040).

Sidosryhmillä (engl. *stakeholders*) tarkoitetaan yksilöä, joukkoa tai organisaatiota, joka voi vaikuttaa hankkeeseen ja sen toteutukseen. Ryhmät, joilla on taloudellisia intressejä, kuten kauppiaat tai paikalliset yrittäjät, voidaan nähdä sidosryhminä. Samoin sidosryhmiä voivat olla esimerkiksi taloyhtiöt, jotka sijaitsevat hankkeen alueella. Vaikka sidosryhmällä voidaan tarkoittaa myös asukkaita, usein nämä termit eritellään ja asukkaista puhutaan erillisenä kokonaisuutena. (Lindenau & Böhler-Baedeker 2014, 348.) Sidosryhmien moninaisuuden ja laajuuden vuoksi tässä työssä keskitytään tarkastelemaan erityisesti asukkaita ja erilaisia asukasryhmiä.

Asukkaiden ja eri sidosryhmien osallistamista korostetaan niin Suomen lakipykälissä kuin EU:n tasolla. Suomessa ihmisten osallistaminen elinympäristönsä suunnitteluun on kirjattu lakiin, kuten alueidenkäyttölakiin (132/1999) (Faehnle ym. 2014, 172). Osallistaminen suunnitteluprosessin aikaisessa vaiheessa nähdään olennaisena, sillä myöhemmässä vaiheessa suuret päätökset on usein jo tehty (Lindenau & Böhler-Baedeker 2014, 347–348).

Vaikka osallistamisen merkitystä korostetaan lainsäädännössä, se ei kuitenkaan määrittele, miten asukkaita tulisi osallistaa tai miten osallistamisesta saatua tietoa tulisi hyödyntää suunnittelussa. Myöskään suunnittelun vaiheita, joissa asukkaita tulisi kuulla, tai missä suunnittelun vaiheessa se olisi olennaisinta, ei ole mainittu laissa. Tämä jättää paljon tulkinnanvaraisia aukkoja suunnitteluprosessin päätöksentekoon. (Faehnle ym. 2014, 172–173.) Käytännön tason suunnitteluprosesseissa ja -dokumenteissa asukkaita koskettavat sosiaaliset seikat käsitellään usein pinnallisesti (Peltonen & Sairinen 2010, 332). Lisäksi asukkaiden arjessa kertynyttä, tiettyyn elinympäristöön sidottua tietoa, ei aina osata hyödyntää kehityshankkeiden suunnittelussa (Häkli

ym. 2020, 877). Suunnitteluprosessissa tasapainoillaan usein asiantuntijoiden omaaman teknisemmän tiedon, sekä asukkaiden omaaman paikallistiedon välillä (Curry 2012, 353).

2.2.2.1 Osallistaminen asukasymmärryksen lisääjänä

Demokratiaan liittyvien ja laillisten seikkojen lisäksi sidosryhmien osallistamisen puolesta puhuvat monet muutkin tekijät. Sidosryhmien sekä asukkaiden osallistaminen onkin yksi oleellinen osa kestävästä kaupunkikehityksen suunnittelusta. Se korostaa ajatusta siitä, että asukkaat ja sidosryhmät pystyvät artikuloimaan ideansa ja huolensa, ja näin osallistua kehittämään kaupungin kehityksen kannalta luovia ja innovatiivisia ratkaisuja. (Lindenau & Böhler-Baedeker 2014, 358.) Sidosryhmät voivat myös esimerkiksi omata tietyn kehityshankkeen kontekstin tai käytännön suunnitelmien kannalta olennaista tietoa, joka voi olla erityisen arvokasta suunnitelmia kehitettäessä (Soma ym. 2018, 439).

Osallistamisesta kerätyn tiedon avulla voidaan tunnistaa muun muassa eri asukas- ja sidosryhmien erilaiset prioriteetit, näkemykset ja tarpeet, epäsuorat pitkän aikavälin vaikutukset, epävarmuustekijät, ongelmat sekä riskit, jotka liittyvät hankkeisiin (Rangarajan 2013, 112–113; Faehnle ym. 2014, 172–178). Kun kiistanalaiset asiat tunnistetaan ennen päätöksentekoa, mahdollistetaan myös kustannustehokkaampien ratkaisujen kehittäminen. Lisäksi osallistaminen voi myös kasvattaa vastuuntuntoa osapuolten välillä, kun keskeisistä kysymyksistä on käyty avointa keskustelua. (Lindenau & Böhler-Baedeker 2014, 359.)

Merkittäväksi osallistamisen hyödyksi voidaan nähdä myös myöhempien konfliktien ennaltaehkäiseminen ja ristiriitaisten intressien huomioon ottaminen (Konsti-Laakso & Rantala 2018, 1040; Olander & Landin 2005, 321; Rizzo ym. 2015, 451). Asukas- ja sidosryhmien kielteinen suhtautuminen hankkeeseen ja siitä syntyvät konfliktit voivat viivästyttää tai jopa estää sen toteutumisen (Lindenau & Böhler-Baedeker 2014, 358) ja aiheuttaa ylimääräisiä kuluja sekä venyttää aikatauluja (Olander & Landin 2005, 321). Osallistaminen voi estää hankkeen vastustusta ja epäonnistumista tuomalla asukkaat ja sidosryhmät yhteen sekä pääsemällä yhteisymmärryksen prosessin etenemisestä, vaikka osapuolet olisivatkin erimielisiä tehdyn päätöksen kanssa (Konsti-Laakso & Rantala 2018, 1040).

2.2.2.2 Osallistamisen haasteet

Vaikka asukkaiden ja sidosryhmien osallistaminen on tärkeää kaupunkikehityshankkeiden onnistumisen kannalta, liittyy sen suunnitteluun ja toteuttamiseen useita haasteita. Osallistamisen tavat voivat olla jäykkiä esimerkiksi suunnittelun laajan sääntelyn vuoksi. Suunnitteluprosesseista

tulisi kuitenkin pyrkiä luomaan reaktiokykyisiä, mukautuvia ja osallistavia. Kaupunkisuunnittelua ja osallistamisen prosesseja kritisoidaankin usein siitä, että ne seuraavat menneisyyden muovaamia kehityspolkuja (engl. *path dependent trajectories*). (Raynor ym. 2017, 215.)

Yksi haaste liittyy osallistamisesta kerättävän datan muotoon: osallistujien kokemuksia on haastava mitata, sillä ne ovat luonteeltaan enemmänkin laadullisia kuin määrällisiä (Faehnle ym. 2014, 179; Rangarajan ym. 2013, 107). Kun taustaselvityksiä hankkeen vaihtoehtoista ja ratkaisusta tehdään, tulisi laadullisia tekijöitä korostaa enemmän, ja tarkastella esimerkiksi taloudellisten tekijöiden lisäksi sidosryhmien näkemyksiä ja niiden vaikutuksia hankkeen etenemiseen (Olander & Landin 2005, 327). Yleinen haaste osallistumisprosessin onnistumiselle ovat myös organisaation sisällä olevan osaamisen, tahdon ja tuen puute syvällisen osallistamisprosessin luomiseksi, jonka seurauksena osallistamisen kehittämiseen ei panosteta systemaattisesti (Lindenau & Böhler-Baedeker 2014, 352). Osallistamista tehdään usein lähinnä laillisten vaatimusten vuoksi, eikä siitä saatavaa tietoa juurikaan nähdä arvokkaana työkaluna, jota voitaisiin hyödyntää muun muassa erimielisyyksien selvittämisessä ja yksimielisyyden rakentamisessa. (Peltonen & Sairinen 2010, 336.)

Suurimmat käytännön tason osallistamisen haasteet liittyvät pieniin osallistujamääriin, huonoon edustavuuteen, kommunikaation ongelmiin ja prosessin vajavaisuuksiin (ks. Konsti-Laakso & Rantala 2018, 1041). Vähäiset osallistujamäärät voivat johtua esimerkiksi huonosta informoinnista prosessiin liittyen, saavuttavuudesta tai osallistujien matalasta motivaatiotasosta. (Münster ym. 2017, 2397.) Matala kiinnostus ja ymmärrys kaupunkikehityshankkeita kohtaan (ns. konsultaatioväsymys, engl. *consultation fatigue*), ja tyytymättömyys osallistamisprosessia kohtaan ovatkin osallistamisessa yleisiä ongelmia. Yleensä suunnitteluprosessin alkuvaiheessa, kun vaikutusmahdollisuudet voisivat olla suuremmat, asukkaat ja sidosryhmät osoittavat pienempää mielenkiintoa hankkeeseen osallistumista kohtaan. Sen sijaan kiinnostus kasvaa, kun suunnitteluprosessi on jo pitkällä, päätöksiä jo tehty, eikä joustomahdollisuuksia ole enää niin paljon. Kuten todettu luvussa 2.2.1, hankkeen konkretisoituessa asukkaat ja muut sidosryhmät ovat halukkaampia osallistumaan suunnitteluun, sillä he kokevat hankkeen suorat vaikutukset omaan arkeensa. (Lindenau & Böhler-Baedeker 2014, 352–353.)

Huono edustavuus tarkoittaa sitä, että suunnitteluun osallistuvat ihmiset edustavat harvoin enemmistöä kaupungin asukkaista (Münster ym. 2017, 2397). Aktiivisimmat asukasryhmät kykenevät tuomaan näkemyksensä esiin toistuvasti eri osallistumiskanavien kautta, ja näin heidän kannaltaan tärkeät kysymykset voivat näyttäytyä korostuneen merkityksellisinä, kun taas muiden

kansalaisten näkökulmat voivat jäädä pienemmälle huomiolle (Häkli ym. 2020, 885). On tärkeää, että erilaisista taustoista tulevat asukkaat ovat mukana kaikissa suunnittelun vaiheissa, huomioon ottaen ryhmien erityispiirteet ja eriarvoiset lähtökohdat. Esimerkiksi etnisten vähemmistöjen tai nuorten on usein vaikea ilmaista huoliaan tai vaatimuksiaan verrattuna vaikutusvaltaisempiin asukkaisiin ja sidosryhmiin. Kaupunkien tulisi valita erilaisia osallistamisen tapoja eri suunnittelun vaiheisiin, jotta aktiivista osallistumista voitaisiin varmistaa ja nostaa osallistuvien asukkaiden ja sidosryhmien määrää. (Lindenau & Böhler-Baedeker 2014, 349–358.)

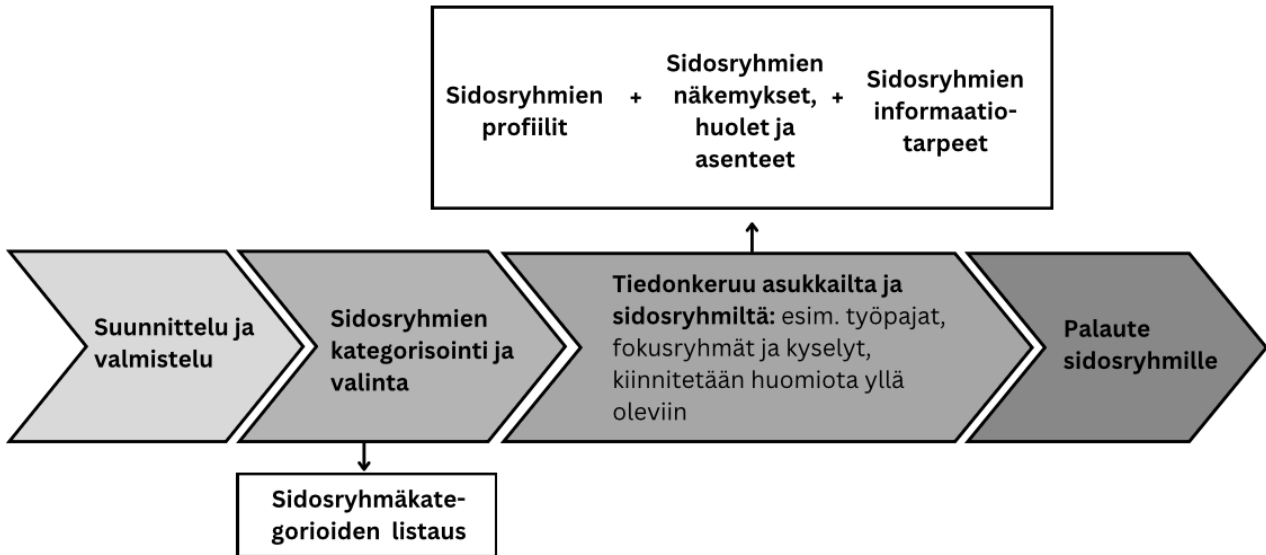
Osallistamisessa toinen keskeinen haaste liittyy kommunikaatioon. Osallistamista toteuttaessa on tärkeää huomioida, kuinka osallistujien aiemmat kokemukset, tunteet ja uskomukset voivat vaikuttaa siihen, miten he suhtautuvat suunnitteluprosessiin. Näin ollen, eri ryhmien taustat ja uskomukset voivat vaatia erilaisia kommunikointi- ja lähestymistapoja. Kommunikaation keskeinen haaste on välittää hankkeeseen liittyvä tieto selkeästi ja saavutettavasti. Tämä edellyttää eri asukas- ja sidosryhmien huomioimista, sillä usein kaupungin kehityshankkeisiin liittyy paljon teknisluonteisia seikkoja. (Lindenau & Böhler-Baedeker 2014, 350.) Monimutkaisen suunnitteluprosessin tekeminen maallikolle ymmärrettäväksi voikin olla haasteellista (Münster ym. 2017, 2397).

Viimeisenä keskeisenä haasteena osallistamisessa korostuu itse osallistamisprosessin vajavaisuudet. Jos osallistamisen prosessia ei ole suunniteltu läpinäkyväksi, inklusiiviseksi ja johtaa heikosti tuettuihin päätöksiin, voi se aiheuttaa jopa enemmän haittaa projektille kuin jos osallistamista ei olisi lainkaan toteutettu (Münster ym. 2017, 2397). Esimerkiksi prosessin läpinäkyvyyden kannalta on tärkeää, että kun suunnitteluprosessissa päädytään tekemään tietty päätös, tiedotetaan sen perusteista avoimesti. Kun esitellään esimerkiksi muut harkitut vaihtoehdot, pitävät sidosryhmät tehtyä ratkaisua luotettavampana. (Olander & Landin 2005, 327.)

2.2.2.3 Osallistamisen prosessi ja työkalut

Osallistamiseen ja sen systemaattiseen ja strategiseen toteuttamiseen ei ole vakiintunut tiettyä mallia tai lähestymistapaa. Ponnisteluista huolimatta ei ole kehitetty sellaisia järjestelmällisiä osallistamisen menetelmiä ja osallistamiskulttuuria, jota osallistajat tukisivat ja käyttäisivät laajamittaisesti. Systemaattisuuden puutteesta kertoo myös huomio siitä, että eri sidosryhmien osallistamisen luonne ja priorisointi vaihtelevat merkittävästi, jolloin jotkut sidosryhmät otetaan suunnittelun prosessiin mukaan alusta alkaen, kun joltain toisilta taas kommentteja kysytään myöhemmin konsultoivaan sävyyn. (Lindenau & Böhler-Baedeker 2014, 348, 351–352.)

Rizzo ym. (2015, 439) esittävät yhden esimerkinomaisen tavan toteuttaa osallistamista systemaattisesti, vastaten näihin haasteisiin. Tämä malli ei suoraan päde Suomen kaupunkisuunnittelun kontekstiin, mutta se voi kuitenkin antaa suuntaviivoja osallistamisen kehittämiseksi. Osallistamisen vaiheittainen eteneminen esitetään kuviossa 6.

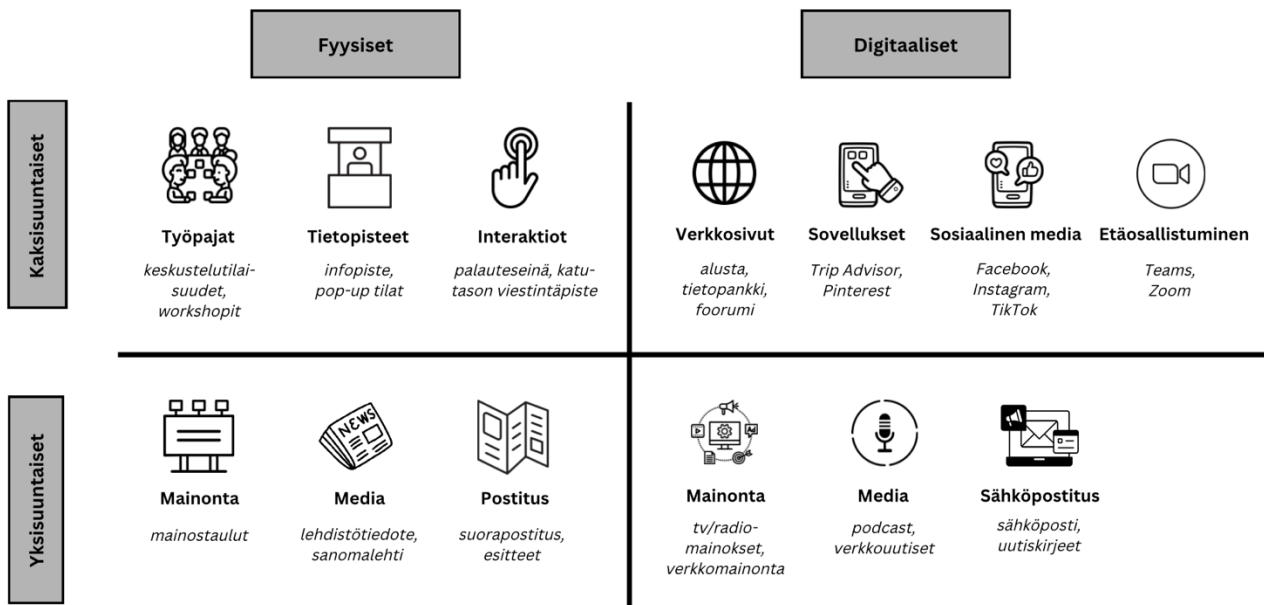


Kuvio 6 Sidosryhmien osallistamisprosessi (mukaillen Rizzo ym. 2015, 439)

Rizzo ym. (2015, 438) esittävät sidosryhmien osallistamisprosessin koostuvan erilaisista vaiheista. Ensimmäinen vaihe koostuu osallistamisen suunnittelusta ja erilaisista valmistelutöistä. Tässä vaiheessa määritellään esimerkiksi prosessin tavoitteet sekä valitaan hyödynnettävät osallistamisen menetelmät. Toisessa vaiheessa kategorisoidaan eri asukas- ja sidosryhmät ja päätetään, mitkä niistä pyritään osallistamaan suunnitteluun (ns. pääsidosryhmät, engl. *main stakeholders*). Nämä ryhmät ja niiden näkemykset, asenteet ja huolet hankkeeseen liittyen listataan. Tämän jälkeen valituilta ryhmiltä kerätään tietoa. Tiedonkeruu voi tapahtua usealla eri tavalla, käyttäen erilaisia työkaluja, kuten työpajoja tai kyselyitä, joista saadaan luonteeltaan erilaista tietoa ja näkemyksiä. Kun tietoa kerätään, on hyvä ottaa huomioon ja keskittyä sidosryhmien profiileihin, heidän näkemyksiinsä, huoliin ja asenteisiin sekä eri ryhmien informaatiotarpeisiin. Viimeinen osallistamisprosessin vaihe on asukas- ja sidosryhmille jaettava palaute. Siinä esimerkiksi kerrotaan kootusti mitä eri ryhmät laajemmin ovat vastanneet esitettyihin kysymyksiin ja kerrotaan, miten osallistamisprosessista saatua tietoa tullaan hyödyntämään suunnittelussa. (Rizzo ym. 2015, 438–442.)

Osallistamisen prosessissa voidaan hyödyntää erilaisia keinoja ja työkaluja. Keinojen luonne ja muun muassa niiden vuorovaikutteisuus vaihtelee. Ne voidaan jakaa fyysisiin ja virtuaalisiin sekä

yksisuuntaisiin ja kaksisuuntaisiin. (Münster ym. 2017, 2393–2394.) Osallistamisen keinoja ja niiden luonnetta esitellään kuviossa 7.



Kuvio 7 Osallistamisen työkalut ja niiden luonne (mukaillen Münster ym. 2017, 2394)

Fyysisiä yksisuuntaisia kanavia ovat esimerkiksi fyysiset mainokset ja kirjeet, kaksisuuntaisia kanavia esimerkiksi työpajat ja erilaiset infopisteet. Virtuaalisia yksisuuntaisia kanavia ovat esimerkiksi digitaaliset mainokset tai sähköpostitse tapahtuva viestintä ja virtuaalisia kaksisuuntaisia kanavia ovat taas muun muassa sosiaalinen media tai etätapaamisiin osallistuminen. Todellinen osallistaminen edellyttää kanssakäymistä eri osapuolten välillä, joten yksipuoliset kanavat eivät yksin tähän riitä. Niitä voidaan kuitenkin käyttää tavoitellun yleisön ensisijaiseen tavoittamiseen ja informointiin. (Münster ym. 2017, 2393–2394.)

Työkalujen monipuolisella käytöllä voidaan merkittävästi vaikuttaa siihen, kuinka laajasti ja monipuolisesti eri sidosryhmiä ja esimerkiksi asukasryhmiä saadaan osallistumaan hankkeiden suunnitteluun. Siksi suunnittelijoiden tulisi käyttää erilaisia osallistamiskeinoja laajasti (Fung 2015, 513).

2.3 Asiakaskokemuksen johtamisen hyödyntäminen kaupunkikehityshankkeiden suunnittelussa

Asiakaskokemuksen johtaminen ja kaupunkien kehityshankkeet voivat vaikuttaa olevan ainakin teoreettisesti kaukana toisistaan. Asiakaskokemuksen johtamisessa asiakaskeskeisyys on toiminnan ytimessä, kun taas kaupunkisuunnittelussa se ei näyttäyty yhtä keskeisenä. Kaupunkikehityksen

hankkeiden keskiössä on edelleen tekninen suunnittelu, mutta yhä tärkeämpänä on alettu painottaa esimerkiksi sosiaalisten ja kulttuuristen kysymysten kautta käytävää keskustelua, mikä on laajentanut ymmärrystä asukas- ja sidosryhmistä. (Lindenau & Böhler-Baedeker 2014, 350; Bickerstaff & Walker 2005; Mullen 2012.) Usein kuitenkin edelleen osallistamisen merkitystä perustellaan demokratian ja legitimitetin kannalta (Yang 2014, 891; Fung 2015) ja harvemmin sen roolia esimerkiksi aidon asukasymmärryksen muodostamisessa korostetaan.

Kaupunkisuunnittelussa korostetaan edelleen, kuinka sosiaalisia seikkoja on vaikea määritellä ja mitata (Rangarajan ym. 2013, 107). Myös esimerkiksi osallistamisen prosessi painottuu ymmärrettävästi hankeorganisaation lähtökohtiin, mutta kuvauksessa ei juurikaan oteta huomioon kokemuksellisia seikkoja, kuten sitä, miten osallistamisen toimet tulisi erota toisistaan kohderyhmäkohtaisesti. Vaikka Rizzo (2015, 439) kuvaa osallistamisen prosessissa, kuinka muun muassa sidosryhmien profiilit, heidän näkemyksensä, huolet ja asenteet tulee ottaa huomioon, on prosessi silti organisaatiolähtöinen. Hänen esittämässään prosessissa organisaatio esimerkiksi määrittelee osallistamisen vaiheet ja ajankohdat, olettaen että asukasryhmät etenevät prosessissa samalla tavoin kuin hankeorganisaatio. Asiakaskeskeisen näkökulmaan keskittyvän asiakaskokemusjohtamisen näkökulmasta asiakaspolkuja tulisi jatkuvasti seurata erityisesti asiakkaan näkökulmasta sekä muokata ja sopeuttaa niitä markkinatietoon perustuen (Homburg ym. 2017, 395).

Asiakaskokemuksen johtaminen ja asiakaspolut voisivat rikastuttaa osallistamisprosessia tuomalla siihen asiakaskeskeisen näkökulman, sillä sen ytimessä on ymmärrys asiakkaista, heidän tarpeistaan, tavoitteistaan ja kipukohdistaan (De Keyser ym. 2020, 449). Näin voitaisiin suunnitella entistä paremmin asiakkaiden tarpeisiin vastaavaa kaupunkiympäristöä. Osallistamisprosessien huolellinen suunnittelu vaikuttaakin esimerkiksi osallistumisasteeseen sekä asukkaiden ja sidosryhmien tyytyväisyyteen (Lindenau & Böhler-Baedeker 2014, 353).

Kaupunkikehityksen hankkeita suunniteltaessa asukkaat ovat keskeinen sidosryhmä, sillä he ovat kaupungin ”asiakkaita” ja kaupunki muodostaa ympäristön heidän jokapäiväiselle elämälleen. Heidän kokemuksiaan kaupungin kehityshankkeiden suunnittelusta ja niiden osallistamisprosesseista voisi asiakaskokemuksen johtamiseen näkökulmasta tarkastella *asukaskokemuksina*. Asiakaspolkujen tutkimuksessa on viime aikoina nostettu myös esiin sitä, kuinka perinteinen ostoprosessi ei aina riitä kuvaamaan asiakkaan kokemaa polkua, sillä aina itse osto ei toteudu polun aikana, eikä se välttämättä aina ole polun tavoite (Gasparin ym. 2025, 3; Jaakkola & Alexander 2024, 358).

Soveltaen kaupungin kontekstiin voitaisiin esimerkiksi ajatella, että kaupunkilaisen kävelymatkan kotoa työpaikalle pystyttäisiin visualisoimaan ostopolkua muistuttavan, kosketuspisteistä koostuvan polun kautta. Kaupunkikehityksen kontekstissa asiakaspoluista voisi puhua *asukaspolkuina*, sillä samoin kuin perinteinen ostoprosessi, niin kaupunkikehityksen hankkeenkin osallistamisen prosessi voidaan jakaa erilaisiin kosketuspisteisiin. Tässä yhteydessä kosketuspisteet kuvaisivat asukkaan kontaktipisteitä hankeorganisaation kanssa, jotka voivat poiketa hankeorganisaation itse määrittelemistä prosessin vaiheista. Luvussa 2.1 esitellyt onnistuneen ja laadukkaan asiakaspolun ominaisuudet eli polkujen saumattomuus, yhtenäisyys ja personointi (Jaakkola & Terho 2021, 20), voisivat toimia myös *asukaspolkujen* kontekstissa, kun kuvataan asukkaiden osallistamisen prosessia.

Saumattomuus voisi tarkoittaa esimerkiksi sujuvaa liikkumista fyysisten hankkeesta kertovien uutisten tai esitteiden ja hankkeen verkkosivujen ja sosiaalisen median alustojen välillä. Yhtenäisyys voisi kuvata samankaltaisten visuaalisten elementtien toistamista kaikissa kosketuspisteissä ja personointi henkilökohtaisia vastauksia askarruttaviin kysymyksiin tai itselle sopivan osallistumistavan vaivatonta mahdollistamista. Pohdinta esimerkiksi siitä, miten asukkaat kokevat osallistumisprosessin kosketuspisteiden vastaavan heidän tilannekohtaisia viitekehyskiään ja mieltymyksiään (Kuehnl ym. 2019, 555) kuvaa personoinnin elementtiä. Näitä elementtejä kuvataan tarkemmin asukaspersonien osallistumispolkuja avaavissa kuvioissa 9 ja 10.

Asukaspolut voivat esimerkiksi auttaa suunnittelijoita jäsentämään, missä ja miten asukkaat kohtaavat suunnitteluprosessin ja mitä vaikkapa kosketuspisteissä tulisi ottaa huomioon, että mahdollisimman laaja joukko kaupunkilaisia saataisiin osallistumaan suunnitteluun. Yksi keino havainnollistaa polkua on hyödyntää asiakaspersoonia, sillä ne heijastavat tietyn tarkasti määritellyn asiakasryhmän kokemuksia, samoin kuin asiakaspolut. Persoonia pidetäänkin yhtenä muotoilukeinona asiakaskokemuksen analysoimisessa. (Trischler ym. 2018, 814, 815.)

Persoonia on kuvitteellinen, mutta realistiseksi hahmoksi muotoiltu käyttäjä, jota voidaan hyödyntää perinteisempien kohderyhmien muotoilun, kuten demografiaan keskittymisen sijaan (So & Joo 2017, 460). Persoonia voidaan kuvata esimerkiksi tämän persoonallisuuden, vapaa-ajan harrastusten ja koettujen haasteiden kautta. Persoonien hyödyntämisen vahvuuksina nähdään syvällisen ymmärryksen muodostamisen kyseisen persoonan sosiaalisesta kontekstista ja elämäntilanteesta. (Trischler ym. 2018, 812, 814.)

Muun muassa Helsingin kaupunki (2024, 9) on hyödyntänyt asukaspersoonia kuvatessaan kaupunkisuunnittelujärjestelmää. Esitetyt persoonat ovat fiktiivisiä ja niitä käytetään

esimerkinomaisesti hahmottamaan asiakaskokemuksen johtamisen ja kaupunkisuunnittelun yhdistämistä. Tässä työssä käytetään eläkeläisen Martan ja opiskelijan Elsan osallistujapersoonia erilaisten asukaspolkujen hahmottamiseen. Kuviossa 8 persoonat esitellään tiiviisti.

 <p>Martta, 72 Eläkeläinen</p>	<p>Profiili</p> <ul style="list-style-type: none"> • Eläköitynyt opettaja • Kiinnostunut oman elinympäristön muutoksesta • Tietoinen kiinnostavista hankkeista, kysyy kysymyksiä 	<p>Tavoitteet</p> <ul style="list-style-type: none"> • Saada oma näkemys mukaan suunnitteluun • Ymmärtää suunnittelua paremmin • Tuntee itsensä merkitykselliseksi 	<p>Kipupisteet</p> <ul style="list-style-type: none"> • Digitaaliset laitteet hankalia käyttää
 <p>Elsa, 25 Opiskelija</p>	<p>Profiili</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kauppatieteiden opiskelija • Kiireinen, stressaantunut • Ei tietoinen hankkeista, ei juurikaan osallistu • Mielipiteet muodostuvat yleisten käsitysten pohjalta 	<p>Tavoitteet</p> <ul style="list-style-type: none"> • Saada helposti tietoa oman elinympäristön muutoksesta • Kestävän kaupunkikehityksen kannattaminen 	<p>Kipupisteet</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tiedon etsiminen turhauttaa • Osallistuminen liian vaivalloista

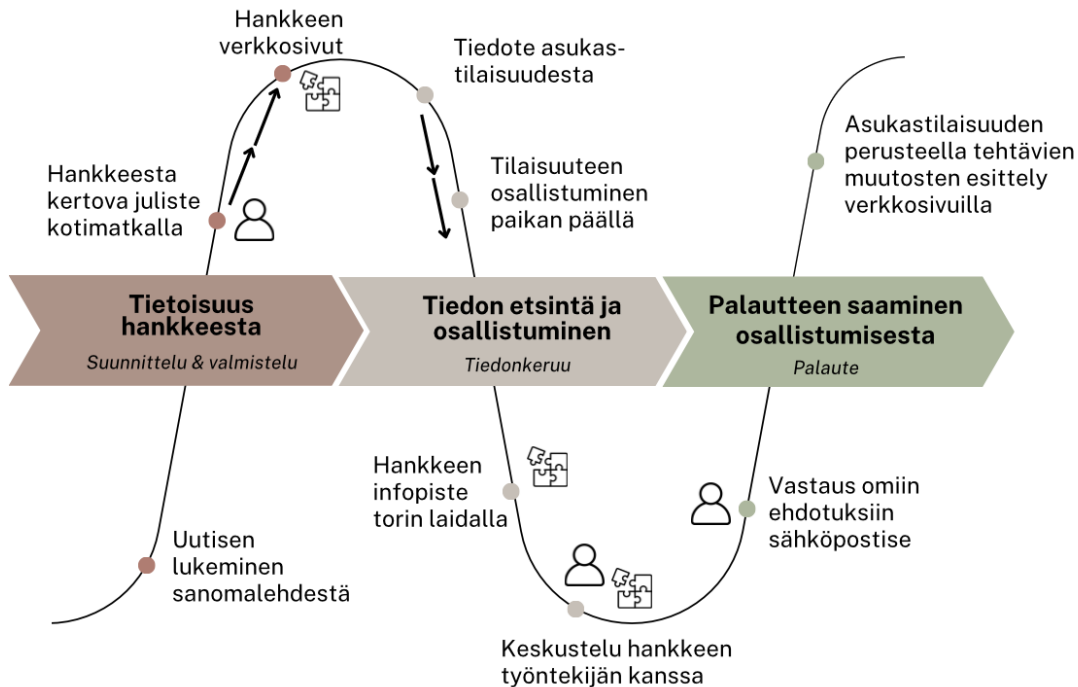
Kuvio 8 Eläkeläisen ja opiskelijan osallistujapersoonat

Osallistujapersoonien kuvauksessa pyritään tuomaan esiin niiden eroavaisuuksia profiilien, tavoitteiden ja kipupisteiden kautta. Ehkä suurin eroavaisuus näyttäytyy kiinnostuneisuuden kautta: eläkeläinen Martta on kiinnostunut erilaisista hankkeista ja osallistuu aktiivisesti niiden suunnitteluun, sillä hän haluaa saada oman näkemyksensä mukaan suunnitteluun. Opiskelija Elsa on lähtökohtaisesti kestävä kaupunkikehityksen kannalla, mutta hänellä ei ole riittävästi aikaa tai resursseja etsiäkseen tietoa hankkeesta tai osallistuakseen vuorovaikutustilaisuuksiin.

Persoonien esittelyn pohjalta voidaan tarkastella heidän osallistumispolkujaan tarkemmin ja sitä, kuinka heidän osallistamisprosessinsa ja kohtaamat kosketuspisteet eroavat toisistaan. Polku on hahmoteltu luvussa 2.2 esitellyn osallistamisen prosessin pohjalta, ja mukautettu persoonien näkökulmaa vastaavaksi poluksi. Koska kyse on persoonien näkökulmasta koetusta polusta, on osallistamisen prosessia hieman muutettu. Sidosryhmien kategorisointi ja valinta on jätetty pois ja vaiheiden otsikoita muutettu paremmin tätä näkökulmaa kuvaaviksi, lisäksi alkuperäiset otsikot on kursivoitu. Näkökulma vaihdetaan vain tämän esimerkin ajaksi, muuten tarkastelu pysyy organisaation näkökulmassa.

Polun varrella on esitetty onnistuneen polun elementtejä erilaisin symbolein: palapeli kuvaa yhtenäisyyttä, kaksoisnuoli saumattomuutta ja henkilön siluetti personointia. Vaikka elementtejä

tulisi tarkastella polun kokonaisuuden kannalta (Kuehnl ym. 2019, 566; Becker & Jaakkola 2020, 639), kuviossa havainnollistetaan, miten ne ilmenevät käytännössä esimerkkien persoonien poluilla. Esimerkinomaisten persoonien osallistumispolut esitetään kuviossa 9.



Kuvio 9 Eläkeläisen osallistumispolku hankkeen suunnitteluvaiheessa

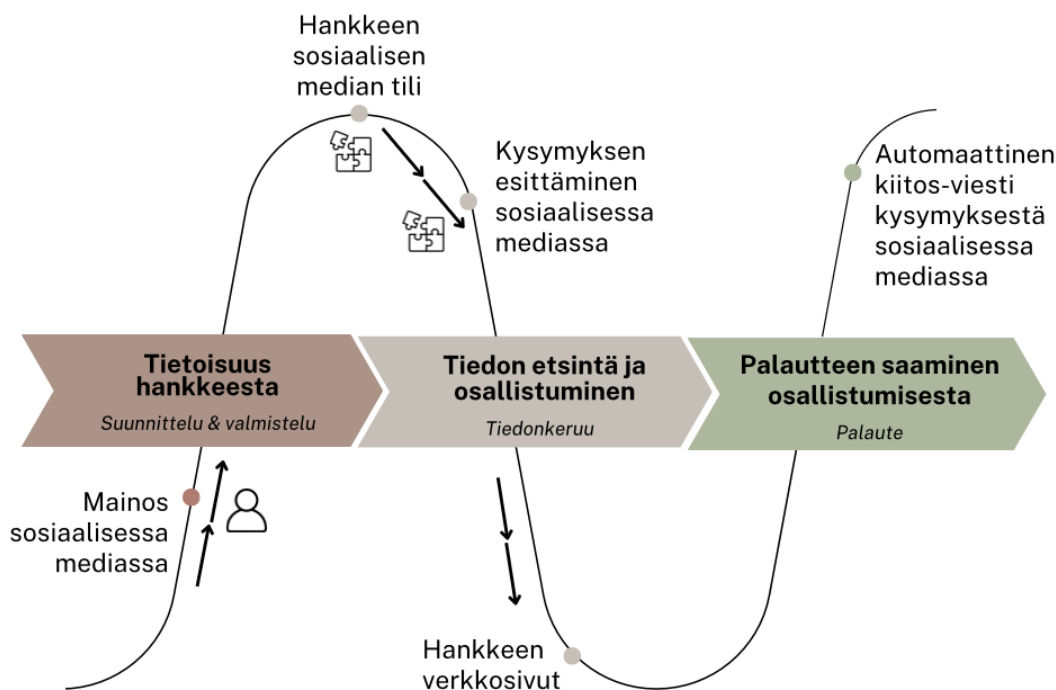
Eläkeläisen osallistumispolku rakentuu kolmeen keskeiseen vaiheeseen: tietoisuus hankkeesta, tiedon etsintä ja osallistuminen sekä palautteen saaminen osallistumisesta. Kosketuspisteisiin on kuvattu tilanteita, joissa hän kohtaa hankkeen. Eläkeläisen polku voi alkaa esimerkiksi uutisen lukemisesta, jossa kerrotaan hankkeen suunnittelusta. Seuraava kosketuspiste voi olla fyysinen, hankkeesta kertova juliste, jota seuraavat hankkeen verkkosivut.

Onnistuneen polun elementeistä tässä prosessin vaiheessa näyttäytyy personointi, esimerkiksi fyysisen julisteen kohdentaminen iäkkäimmille, sekä saumattomuus, eli sujuva siirtyminen fyysisestä kosketuspisteestä verkkosivuille ja takaisin paikan päälle osallistumiseen. Myös yhtenäisyys toteutuu, kun verkkosivuilla ja tiedotteessa toistetaan hankkeelle tärkeitä teemoja ja visuaalisia elementtejä.

Tiedon etsinnän ja osallistumisen vaiheessa kosketuspisteet ovat tiedote asukastilaisuudesta, osallistuminen tilaisuuteen sekä fyysinen infopiste, jossa hän keskustelee hankkeen työntekijän kanssa. Tässä vaiheessa onnistuneen polun elementit tulevat esille: infopiste ja sen työntekijä vahvistavat eläkeläisen osallistumispolun yhtenäisyyttä, kun taas henkilökohtainen keskustelu

täyttää personoinnin piirteet. Viimeisessä vaiheessa keskitytään osallistumiseen liittyvän palautteen saamiseen, ja vastaukset omiin kysymyksiin vahvistavat polun personointia. Eläkeläisen esimerkkipolkua voidaan pitää onnistuneena, sillä se sisältää monia hyvän polun elementtejä ja sopii hyvin eläkeläisen arkeen ja toimintatapoihin.

Seuraavassa esimerkissä osallistumispolkua tarkastellaan opiskelijan näkökulmasta, ja tuodaan esiin, miten samat toimet voivat näyttäytyä eri tavoin erilaisessa arjen kontekstissa. Opiskelijan polku esitetään kuviossa 10.



Kuvio 10 Opiskelijan osallistumispolku hankkeen suunnitteluvaiheessa

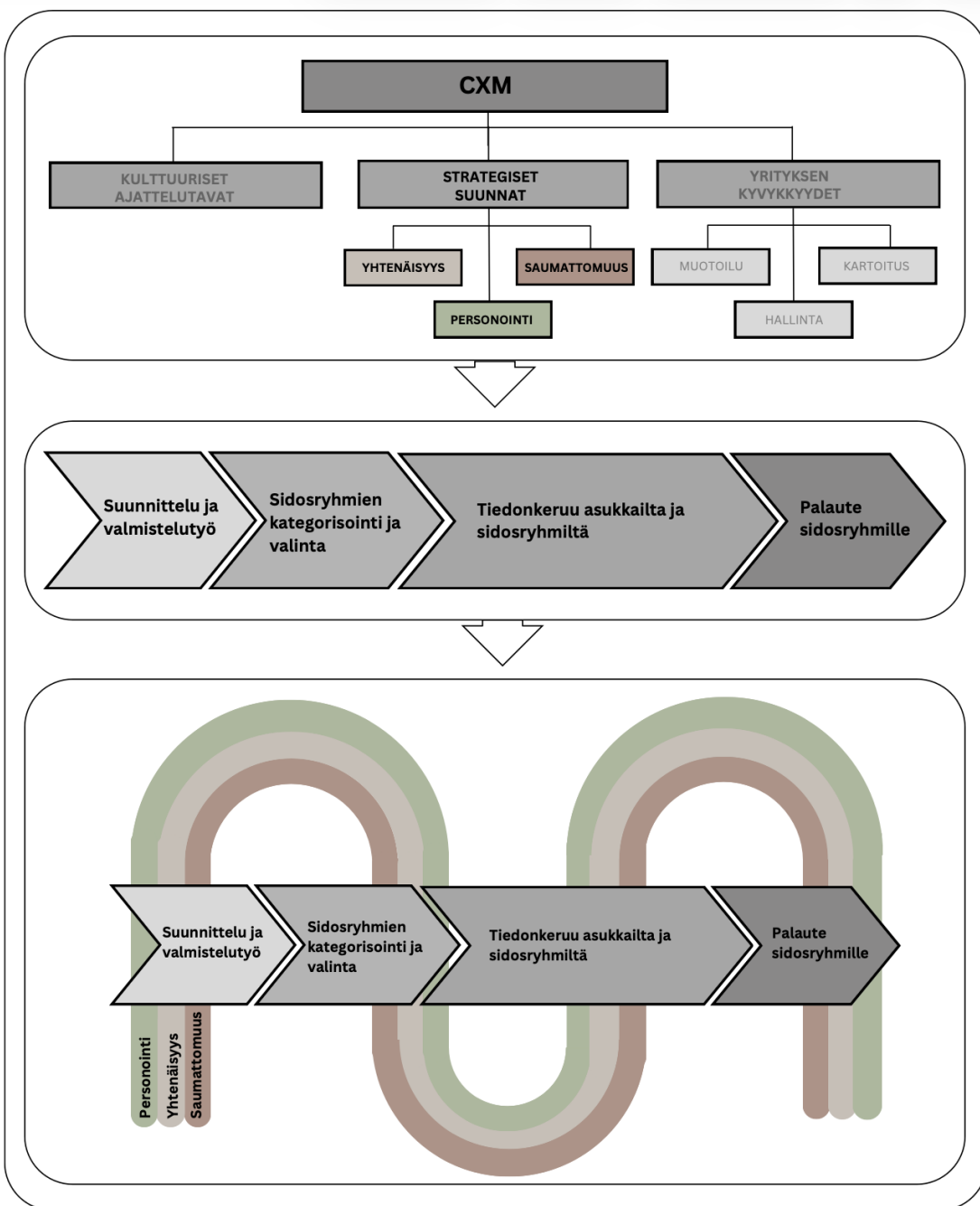
Opiskelijan osallistumispolku on hieman erilainen eläkeläiseen polkuun verrattuna: kosketuspisteitä ja onnistuneen polun elementtejä on vähemmän. Kaikki kosketuspisteet ovat digitaalisia, kun eläkeläisellä fyysisten kontaktien määrä on suurempi. Ensimmäinen polun vaihe on sosiaalisen median mainos, jossa toteutuvat polun onnistuneet elementit. Mainos on kohdennettu nuorille, mikä tuo esiin personoinnin, ja siirtyminen kosketuspisteestä toiseen on sujuvaa, mikä havainnollistaa saumattomuutta. Tiedon etsinnän ja osallistumisen vaiheeseen sisältyy kolme kosketuspistettä: hankkeen sosiaalisen median tili, siellä esitetty kysymys ja hankkeen verkkosivut. Myös näiden pisteiden välillä liikkuminen on saumatonta, ja niissä toteutuu polun yhtenäisyys. Viimeisessä vaiheessa on yksi kosketuspiste, automaattivastaus esitettyyn kysymykseen. Tässä kohtaamisessa ideaalieleментit eivät toteudu.

Opiskelijan polkua ei voida pitää yhtä onnistuneena kuin eläkeläisen, sillä osallistamisprosessissa opiskelijoita ei ehkä huomioitu riittävästi. Syynä voi olla se, että opiskelijalla ei ole aikaa tutustua hankkeeseen ja osallistumiseen yhtä perusteellisesti kuin eläkeläisellä, jolloin hän saattaa huomaamattaan ohittaa hankkeen tarkoittamia kosketuspisteitä. Hanke voisi esimerkiksi kehittää enemmän helposti saatavilla olevaa, nopeampaa osallistamiseen liittyvää sisältöä, jolloin opiskelijan kaltaisiin persooniin saataisiin parempi yhteys.

Eläkeläisen ja opiskelijan osallistumispolut havainnollistavat kokemuksellista ulottuvuutta, jonka avulla osallistumisen prosessia voidaan tarkastella organisaation määrittelemän prosessin rinnalla. Asiakkaiden kokemien kipupisteiden analysointi kartoitettujen ja tavoiteltujen asiakaspolkujen tarkastelun avulla voi auttaa yritystä ymmärtämään kehitystarpeita (Athaide ym. 2024; De Keyser ym. 2020, 449).

2.4 Teorettinen viitekehys

Tutkielman teorettinen viitekehys perustuu kirjallisuuskatsauksessa käsitelyyn teoriaan ja rakentuu aiemmasta kirjallisuudesta tunnistettujen, tämän tutkielman kannalta keskeisten elementtien pohjalle. Kirjallisuuskatsauksessa yhdistettiin kirjallisuutta asiakaskokemuksesta, asiakaskokemuksen johtamisesta ja asiakaspoluista sekä kaupunkikehityksen suunnittelun ja osallistamisen prosesseista. Asiakaskokemuksen johtamisen, asiakaspolkujen ja kaupunkisuunnittelun kirjallisuuteen perustuen luotiin teoreettisia perusteita niiden yhdistämiselle. Näiden löydöksiä pohjalta luotiin teorettinen viitekehys. Teorettinen viitekehys toimii empiirisen tutkimuksen jäsenyys- ja tulkintakehikkona, kun tutkitaan asiakaspolkujen hyödyntämistä kaupunkikehityshankkeiden suunnitteluvaiheessa. Viitekehys esitellään kuviossa 11.



Kuvio 11 Tutkielman teoreettinen viitekehys

Kuviossa pyritään hahmottamaan asiakaspolkuajattelun ja kaupunkisuunnittelun osallistamisprosessin suhdetta toisiinsa ja luomaan perusteita niiden yhdistämiselle. Kuvio on jaoteltu osaongelmittain tarkasteltavaksi. Kuvion yläosassa käsitellään ensimmäistä osaongelmaa, joka on luonteeltaan teoreettinen. Se keskittyy asiakaskokemuksen johtamisen käsitteen avaamiseen ja asiakaspolkujen sijoittumiseen siinä. Asiakaskokemuksen johtaminen muodostuu kulttuurisista ajattelutavoista, strategisista suunnista ja yrityksen kyvykkyyksistä. Tässä työssä tarkastelun kohteena ovat strategiset suunnat, joihin kuuluu personointi, yhtenäisyys ja saumattomuus. Näissä

strategisissa suunnissa ei ole kyse yrityksen sisäisistä tekijöistä, kuten kulttuurista tai kyvykkyyksistä, vaan keskitytään itse asiakaspolkuun ja sen ominaisuuksiin. Nämä strategiset suunnat voidaan nähdä elementteinä, joiden tulisi toteutua asiakaspolulla, jotta se olisi onnistunut. Voidaan siis puhua tietynlaisista ideaalielementeistä. Asiakaspolun kosketuspisteet tulisi siis muotoilla niin, että ne ovat personoituja, yhtenäisiä ja saumattomia. Niiden toteutumista voidaan tarkastella kosketuspistekohtaisesti, mutta myös polun kokonaisuutta voidaan peilata niiden kautta. Asiakaspolut toimivat siis yhtenä käytännönläheisenä asiakaskokemusjohtamisen keinona, ja ne mahdollistavat käytännön polkujen läheisen tarkastelun.

Kuvion keskiosassa tarkastellaan toista osaongelmaa, jossa kaupunkisuunnittelu on keskiössä. Kaupunkisuunnitteluun liittyy monia eri prosesseja, joista monet ovat teknisluonteisia ja lakiin sidottuja. Asiakaskokemuksen johtamisen näkökulmasta kiinnostavana mahdollisena soveltamiskohteenä näyttäytyy osallistamisen prosessi, joka pyrkii sidosryhmien mielipiteiden kuulemiseen, mutta rakentuu organisaation näkökulmasta. Asiakaskokemuksen johtaminen voi tuoda tähän prosessiin asukaskeskeistä näkökulmaa. Prosessi alkaa osallistamisen suunnittelusta ja valmistelusta, jonka jälkeen sidosryhmät kategorisoidaan ja valitaan ne, keitä osallistamisen toimilla tavoitellaan. Tämän jälkeen tapahtuu itse osallistaminen, jossa asukkailta ja sidosryhmiltä kerätään tietoa ja näkemyksiä erilaisin osallistamisen menetelmin, kuten erilaisten kuulemisten avulla. Viimeisenä vaiheena osallistamisprosessissa on palaute sidosryhmille, jossa esimerkiksi kerrotaan, miten prosessista saatu sidosryhmien ja asukkaiden näkemykset vaikuttavat kehityshankkeen suunnitteluun.

Viimeinen osa kuviosta käsittelee kolmatta osaongelmaa, joka yhdistää osallistamisprosessin ja asiakaspolun ideaalielementit rinnakkain. Asiakaspolkujen kautta osallistamisen prosessia voidaan tarkastella asukkaiden näkökulmasta, lisäten siihen kokemuksellisemmän ulottuvuuden. Osallistamisprosessin organisaatiokeskeisen ja asukkaiden näkökulman yhdistäminen voi tuoda esiin esimerkiksi asukkaiden kokemia katkoksia omilla poluillaan. Polun elementit ovat läsnä jokaisessa vaiheessa kuvaten sitä, millainen toimiva osallistumispolku asukkaan näkökulmasta voisi olla.

3 Empiirisen tutkimuksen toteuttaminen

3.1 Laadullinen tutkimus ja sen perusteet

Tämä tutkimus suoritetaan laadullisena tapaustutkimuksena. Laadullinen tutkimus mahdollistaa monimutkaisten ilmiöiden syvällisen tarkastelun niiden omissa konteksteissa ja sen avulla voidaan tuottaa uutta tietoa liittyen esimerkiksi ihmisten käyttäytymiseen (Eriksson & Kovalainen 2016, 3). Laadullisessa tutkimuksessa vallitsee luonnollinen tutkimusasetelma: tutkimuksen olosuhteita ei pyritä muuttamaan, sillä aito konteksti halutaan säilyttää (Schreier 2012, 28). Tässä työssä pyritään luomaan ymmärrystä asiakaspolkujen hyödyntämisestä kaupunkisuunnittelun osallistamisprosessissa, ja näin laadullinen tutkimus valikoitui määrällisen tutkimuksen sijaan hyödynnettäväksi. Asiakkaiden kokemukset ovat myös aina kontekstiin sidottuja (Becker & Jaakkola 2020, 640), joten se vahvistaa tätä valintaa. Lisäksi laadullisen tutkimuksen tulkitseva luonne sopii tässä työssä tarkasteltavan prosessin kokemuksellisten näkökulmien tarkasteluun (Schreier 2012, 21).

Tapaustutkimus on tarkoituksenmukainen vaihtoehto, kun halutaan luoda kokonaisvaltaista ja syvällistä tiettyyn tapaukseen ja kontekstiin sidottua tietoa (Eriksson & Kovalainen 2016, 131; Schreier 2012, 26). Tapaustutkimus mahdollistaa monimutkaisten kysymysten havainnollistamisen käytännönläheisellä ja saavutettavalla tavalla. Tässä työssä kontekstina oleva kaupunkisuunnittelun prosessi vaihtelee eri hankkeiden välillä, joten tapaustutkimukseen kohdistuva kritiikki yleistettävyyden puutteesta huomioidaan tutkimuksen rajoituksena (Eriksson & Kovalainen 2016, 131, 133).

Tässä työssä keskitytään yhden tapauksen, eli yhden kaupunkikehityshankkeen, syvälliseen ymmärtämiseen, joten kyseessä on erityisesti intensiivinen tapaustutkimus. Tapaustutkimus voi olla joko intensiivinen tai ekstensiivinen. Intensiivisen tapaustutkimuksen olennaisiin tavoitteisiin kuuluu mahdollisimman kokonaisvaltaisen ja syvällisen kuvauksen ja tulkinnan tekeminen yhdestä tutkittavasta tapauksesta, kun taas ekstensiivinen pyrkii kehittämään tai luomaan teoriaa vertailemalla useita tapauksia. (Eriksson & Kovalainen 2016, 133.)

Tässä tutkimuksessa hyödynnetään teoriapohjaista näkökulmaa (Schreier 2012, 89) ja abduktiota. Abduktio menetelmänä sijoittuu deduktion ja induktion väliin, eli yhdistää näitä molempia. Tässä työssä lähtökohtana on teorian pohjalta muodostettu teoreettinen viitekehys, johon nostettuja käsitteitä hyödynnetään myös työn empiirisessä osassa käsitteellisinä linsseinä, tarkastelua ohjaamaan. (Eriksson & Kovalainen 2016, 141.) Nämä raamit pyritään kuitenkin pitämään

mahdollisimman löysänä kehikkona niin, että tilaa annetaan myös aineistosta mahdollisesti nouseville teemoille.

3.2 Tutkimuskohteen esittely

Tapaustutkimuksen kohteena on Tampereelle rakennettava Pirkkala–Linnainmaa-raitiotie. Se on kolmas osa Tampereelle rakennettua raitiotietä, jonka aiemmat osat on otettu käyttöön vuosina 2021 ja 2025. Hanke valikoitui tutkimuksen kohteeksi ensisijaisesti sen laajuuden ja kaupunkiympäristöön vaikuttavuuden vuoksi. Lisäksi hankkeeseen liittyvää osallistamismateriaalia on runsaasti ja se kattaa hankkeen suunnitteluvaiheen eri vaiheet. Hankeorganisaatio korostaa myös laajaa sidosryhmien huomiointia suunnitteluprosessissa. (Tampereen Ratikan Pirkkala–Linnainmaa-allianssi 2024, 3, 43.)

Pirkkala–Linnainmaan raitiotiehanke toteutetaan allianssimallilla, jonka vahvuuksiin kuuluu esimerkiksi nopea päätöksenteko ja kehittynyt riskien ja muutosten hallinta. Pirkkala–Linnainmaa-hankkeen ensimmäisen vaiheen on määrä valmistua vuonna 2028, ja se ulottuu Pirkkalasta Sorin aukiolle Tampereen keskustaan. Raitiotie kaupunkikehityksen hankkeena muokkaa merkittävästi kaupunkiympäristön infrastruktuuria. Hankkeen myötä rakennetaan 13,6 raidekilometrin lisäksi esimerkiksi 11 uutta siltaa reitin varrelle. (Tampereen Ratikan Pirkkala–Linnainmaa-allianssi 2024, 3, 4, 9.)

Hankkeen tavoitteisiin kuuluu muun muassa kaupunkikuvallisen laadun parantaminen, positiivinen julkisuuskuva ja rakentamisen aikaisten haittojen minimointi. Raitiotiehankeen odotetaan tuovan alueelle merkittäviä yhteiskunnallisia hyötyjä niin kestävässä joukkoliikenteen kuin tiiviin alue- ja yhdyskuntarakenteen kehittymisen kannalta. (Tampereen Ratikan Pirkkala–Linnainmaa-allianssi 2024, 10, 13, 46.) Tätä näkökulmaa tukevat myös jo rakennettujen raitiotieosuuksien positiiviset vaikutukset ja mielikuvat (Tampereen Ratikka 2025). Työn kirjoitushetkellä hanke on toteutusvaiheessa.

3.3 Aineiston keruu

Tässä työssä aineistonkeruumenetelmänä toimii dokumenttianalyysi. Tekstimuotoisen datan käyttökelpoisuus laadullisessa tutkimuksessa perustuu ideaan sen läpinäkyvyydestä: tekstejä pidetään suoraan tutkittavaa ilmiötä edustavina, jolloin niiden katsotaan kertovan tutkimuksen kohteena olevista ihmisistä ja kysymyksistä (Eriksson & Kovalainen 2016, 85). Tällöin tekstimuotoinen data voi osoittaa jonkin ilmiön olemassaolon ainakin siitä näkökulmasta, josta

teksti on tuotettu. Esimerkiksi asukkaiden kommenteissa esiintyvä kokemus huonosti ajoitetusta osallistamisesta ei tarkoita, että hanke olisi objektiivisesti siinä epäonnistunut, vaan tuo esiin asukkaiden kokemuksellisen näkökulman.

Tutkimusaineistona toimivat kirjalliset, julkisesti internetissä saatavilla olevat aineistot. Aineistoja ovat Pirkkala–Linnainmaan hankesuunnitelma sekä toteutus suunnitelma (rajaten aikaan ennen rakentamisen aloitusta), hankkeen viestintä- ja vuorovaikutussuunnitelma, sekä erilaiset osallistamisesta kerätyt materiaalit, kuten asukastilaisuuksien muistiot, karttapalveluun kerätyt kommentit sekä sidosryhmiltä (rajaten asukkaisiin ja asukasryhmiin) kerätyt lausunnot. Huomioitava on, että vaikka rajaus tehdään asukkaisiin, voivat asukkaat toimia erilaisissa rooleissa, kuten esimerkiksi hankealueella toimivan yrityksen päättäjänä, joka voi vaikuttaa niihin intresseihin ja mielipiteisiin, joita hän asukkaana ilmaisee. On myös hyvä huomioida, että kaikki osallistamisesta kerätty tieto, kuten hankeorganisaation ja tietyn yksittäisen sidosryhmän välillä käydyt keskustelut, ei ole saatavilla, joten se näyttäytyy tutkimuksen tietoisena rajoitteena. Tällaista jo olemassa olevaa dataa kutsutaan *sekundaariseksi dataksi* (Eriksson & Kovalainen 2016, 82). Tutkimuksessa käytettävä aineisto esitellään taulukossa 1.

Taulukko 1 Empiirisen tutkimuksen aineisto listattuna

Otsikko	Sisältö	Julkaisuvuosi	Koodi
Pirkkala–Linnainmaa-raitiotien hankesuunnitelma	Hankkeen esittely, tavoitteet ja suunnitteluprosessi	2023	D1
Pirkkala–Linnainmaa-raitiotie: Toteutus suunnitelma	Hankkeen toteutussisältö, kustannukset, rakentaminen ja allianssin johtamisjärjestelmä	2024	D2
Pirkkala–Linnainmaa-raitiotie: Toteutus suunnitelman lausuntopyyntöjen vastaanottajat	Listaus toteutus suunnitelman lausuntopyyntöjen vastaanottajista	2023	D3
Tampereen Ratikan Pirkkala–Linnainmaa-allianssin viestintä- ja vuorovaikutussuunnitelma	Viestinnän ja vuorovaikutuksen osapuolet, tavoitteet, arvot, toimenpiteet, vastuullisuus	2024	D4
Karttapalautekyselyn yhteenvetoraportti: Pirkkala–Linnainmaa-raitiotien hankesuunnitelma	Yhteenveto vastauksista alueittain	2022	D5

Karttapalautekyselyn yhteenvetoraportti: Pirkkala–Linnainmaa-raitiotien toteutussuunnitelma	Pirkkala–Linnainmaa-raitiotien Tampereen osuuden katusuunnitelmat	2024	D6
Karttapalautekyselyn yhteenvetoraportti: Pirkkala–Linnainmaa-raitiotien toteutussuunnitelma	Pirkkala–Linnainmaa-raitiotien Pirkkalan osuuden katusuunnitelmat	2024	D7
Tampereen ratikan Pirkkala–Linnainmaa-raitiotien hankesuunnitelman lausunnot	Hankesuunnitelmasta annetut lausunnot listattuna	2023	D8
Tampereen ratikan Pirkkala–Linnainmaa-raitiotien toteutussuunnitelman lausunnot	Toteutussuunnitelmasta annetut lausunnot listattuna	2024	D9
Pirkkala–Linnainmaa-raitiotien hankesuunnitelma: Pirkkalan suunnan työpajamuistio	Työpajan muistio	2022	D10
Pirkkala–Linnainmaa-raitiotien hankesuunnitelma: Pirkkalan ratahaaran yleisötilaisuuden muistio	Yleisötilaisuuden muistio	2022	D11
Pirkkala–Linnainmaa-raitiotien hankesuunnitelma: Linnainmaan suunnan työpajamuistio	Työpajan muistio	2022	D12
Pirkkala–Linnainmaa-raitiotien hankesuunnitelma: Linnainmaan ratahaaran yleisötilaisuuden muistio	Yleisötilaisuuden muistio	2022	D13

Toteutus- ja hankesuunnitelmien tarkastelussa tarkastelu rajattiin erityisesti osallistamiseen sekä asukasryhmiä koskeviin seikkoihin, ja esimerkiksi hankkeen toteutukseen liittyvät tekniset seikat rajattiin tarkastelun ulkopuolelle. Myös osa asukasryhmien kommentoinnista keskittyi hankkeen teknisiin seikkoihin, eivätkä sisältäneet kokemuksellisia ulottuvuuksia, joten nekin rajattiin tarkastelun ulkopuolelle.

Vaikka kaikki analysoitavat dokumentit ovat hankeorganisaation tuottamia, niissä kuuluvat myös asukkaiden ja asukasryhmien ääni. Erityisesti hanke- ja toteutussuunnitelmassa asioita kuvataan hankeorganisaation näkökulmasta, kun taas lausuntokoosteet ovat suoraan asukasryhmien näkökulmista kuvattuja.

Karttapalautekyselyssä keskitytään asukkaiden näkökulmaan, mutta hankeorganisaation läsnäolo näkyy: hankeorganisaatio on esimerkiksi vetänyt useasti esiintyneitä kommentteja yhteen ja kommentoinut suunnitelmiin tehtäviä muutoksia palautteiden perusteella. Asukkaiden näkökulmaa välittävät dokumentit eroavat toisistaan hieman: esimerkiksi lausunnoissa kannustettiin kommentoimaan prosessitasoisesti esimerkiksi osallistamisen prosessia, kun taas karttakommenteissa pyydettiin kommentoimaan kulkumuotokohtaisia seikkoja avoimen palautteen lisäksi. Suurin osa asukkaiden näkökulmasta annetuista kommentteista keskittyykin kulkumuotojen tarkasteluun suunnittelun kohteena olevalla reitillä.

Taulukko 2 Tutkimuksen operationalisointi

Tutkimuksen tarkoitus		
<i>analysoida asiakaskokemusjohtamisen, erityisesti asiakaspolkujen hyödyntämistä kaupunkikehityshankkeiden suunnittelussa.</i>		
Osaongelma	Teoreettiset käsitteet	Empiiriset indikaattorit
<i>1. Millainen rooli asiakaspolkuajattelulla on asiakaskokemuksen johtamisessa?</i>	Asiakaskokemus Asiakaskokemuksen johtaminen Asiakaspolut	(Teoreettinen tarkastelu)
<i>2. Miten asiakaspolkuajattelu ilmenee kaupunkikehityshankkeiden suunnitteluprosessin vaiheissa yleisesti ja tutkitussa case-hankkeessa erityisesti?</i>	<i>Prosessitaso:</i> Kaupunkikehityshankkeiden suunnitteluprosessin vaiheet Osallistamisprosessin vaiheet	<i>Prosessitaso:</i> Vuorovaikutukseen ja tiedottamiseen liittyvät toimet Yleisötilaisuudet Palautekanavat
	<i>Elementtitaso:</i> Asiakaspolun elementit	<i>Elementtitaso:</i> Vuorovaikutuksen ja osallistamisen sujuvuus (saumattomuus) Viestinnän johdonmukaisuus (yhtenäisyys) Eri kanavien ja osallistamismuotojen hyödyntäminen (personointi)
<i>3. Miten asiakaspolkuajattelua voidaan hyödyntää kaupunkikehityshankkeiden suunnitteluprosessissa?</i>	(Aineistopohjainen analyysitaso)	Elementtien kautta paljastuvat prosessin vahvuudet ja puutteet Asukkaiden ja hankeorganisaation näkökulmien kohtaamiset ja ristiriidat

Taulukossa 2 kuvataan tutkimuksen operationalisointi. Operationalisointi esitetään tutkimuksen tarkoituksen pohjalta määriteltyjen osaongelmien mukaisesti. Osaongelmat on jaoteltu teoreettisiin

käsitteisiin ja empiirisiin indikaattoreihin. Teoreettiset käsitteet kuvaavat käsitteitä, jotka nousevat teoriakirjallisuudesta olennaisina kyseisen osaongelman tarkastelun kannalta. Empiiriset indikaattorit taas kuvaavat, miten nämä teoreettiset käsitteet voisivat nousta empiirisessä tutkimuksessa esiin. Ensimmäisen osaongelman kohdalla empiirisiä indikaattoreita ei ole, koska tarkastelu tehdään ainoastaan teorian pohjalta. Toinen osaongelma on jaettu kahteen osioon, sillä tarkastelua tehdään kahden eri tason, niin osallistamisprosessin vaiheiden kuin asiakaspolun elementtien, kautta. Kolmas osaongelma puolestaan nostaa tarkastelun abstraktimmalle tasolle, keskittyen aineistosta nouseviin havaintoihin ilman suoraa teoreettista perustaa. Operationalisointi kohdistuu tämän osaongelman kohdalta ainoastaan empiirisiin indikaattoreihin.

3.4 Aineiston analyysi

Aineistoa analysoidaan laadullisen sisällönanalyysin (engl. *qualitative content analysis*) avulla. Se on menetelmä, jonka avulla laadullisen datan sisältöä ja tarkoitusta voidaan analysoida systemaattisesti (Schreier 2012, 1; Eriksson & Kovalainen 2016, 119). Sisällönanalyysi on vakiintunut laajasti viestinnän tutkimustekniikaksi, ja sitä sovelletaan useiden eri yhteiskuntatieteiden parissa. Markkinoinninkin parissa sitä on sovellettu esimerkiksi markkinointiviestinnän ja kuluttajien käsitysten tutkimiseen. (Ojala 2018, 92.)

Systemaattisen sisällönanalyysin avulla pystytään minimoimaan tavanomaisen inhimillisen tulkinnan vääristymiä. Laadullisessa sisällönanalyysissä kaikki merkittävät ja aineiston tarkoituksen osalta olennaiset kohdat datassa teemoitellaan systemaattisesti koodauksen avulla, joka tarkoittaa datan tiettyjen osien nimeämistä kuvaavasti. (Schreier 2012, 5; Eriksson & Kovalainen 2016, 120.) Tässä työssä koodit määriteltiin teoreettisten käsitteiden pohjalta. Aineiston koodauksen tukena käytettiin Turun yliopiston tarjoamaa laadullisen tutkimuksen tietokoneohjelmistoa NVivoa.

Koko aineisto koodattiin asiakaspolun elementtien ja osallistamisprosessin vaiheiden mukaan, jonka jälkeen hankeorganisaation ja asukkaiden näkökulmaa edustavat koodit eroteltiin toisistaan. Koodit jaoteltiin myös sävyn (negatiivinen, neutraali, positiivinen). Kun kaikki aineisto oli koodattu ja lajiteltu, suoritettiin tarkastuskoodaus varmistamaan, että kaikki koodit oli sijoitettu oikein ja systemaattisesti samalla tavalla. Erityistä huomiota kiinnitettiin saumattomuuden ja yhtenäisyyden elementtien koodaamiseen, jotta päällekkäisyydet vältettiin. Koodauksen jälkeen keskeiset koodit ja sitaatit vietiin Exceliin analyysiä ja teemojen muodostamista varten. Näin muodostettiin teemoja, jotka kuvaavat elementtien ilmenemistä kaupunkisuunnittelun kontekstissa.

3.5 Tutkimuksen laadun ja luotettavuuden arviointi

Laadullisen tutkimuksessa laadun ja luotettavuuden arvioinnin kriteeristö tai ohjeistus ei ole yksiselitteinen, vaan usein eri ohjeissa painotetaan hyvinkin erilaisia asioita (Tuomi & Sarajärvi 2009, 134). Tämän työn luotettavuutta arvioidaan johdonmukaisuuden (engl. *dependability*), siirrettävyyden (engl. *transferability*), uskottavuuden (engl. *credibility*) ja vahvistettavuuden (engl. *confirmability*) pohjalta (Eriksson & Kovalainen 2016, 308).

Johdonmukaisuus kuvaa sitä, kuinka looginen ja jäljitettävissä tutkimusprosessi on (Eriksson & Kovalainen 2016, 120, 308). Tässä työssä on pyritty kuvaamaan selkeästi työn eteneminen ja perustelemaan, miksi johonkin tiettyyn ratkaisuun on päädytty. Datan koodauksessa tutkija pyrkii olemaan mahdollisimman objektiivinen niin, että muut tutkijat halutessaan voisivat toistaa saman koodausprosessin ja päätyä samanlaisiin tuloksiin. Myös koodausprosessin toteuttaminen NVivon avulla *mahdollistaa* sen, että prosessin eri vaiheita voidaan tarkastella jälkikäteen.

Siirrettävyydellä tarkoitetaan ajatusta siitä, että tutkimuksen tekijällä on vastuu osoittaa samankaltaisuudet oman ja muiden aiempien tutkimusten välillä, jotta tulosten sovellettavuutta voidaan arvioida (Eriksson & Kovalainen 2016, 308). Siirrettävyyttä edistetään tässä työssä esimerkiksi kuvaamalla tarkasti, mitä aineistoa tutkimuksessa on käytetty ja avaamalla tutkimuksessa ja esimerkiksi teoreettisessa tarkastelussa tehtävät rajaukset. Myös tutkimustulosten vertailu aiempaan tutkimukseen tukee siirrettävyyden arviointia. Kuitenkin tapaustutkimuksen kontekstisidonnaisuus rajoittaa ajatusta siirrettävyydestä hieman. Voidaan kuitenkin ajatella, että asiakaspolkuajattelu on yleispätevä työkalu, jota voidaan hyödyntää asiakaskeskeisen näkökulman korostamiseen. Tätä voisi hyödyntää esimerkiksi aloilla, joissa käyttäjä tai asiakas on merkittävässä roolissa, mutta alan toimintamallit painottuvat enemmän yrityksen omiin prosesseihin.

Tutkimuksen **uskottavuus** kuvaa sitä, tutkija on perehtynyt tutkittavaan aiheeseen ja että tutkimuksessa esitetyt väitteet perustuvat riittävään ja monipuoliseen aineistoon (Eriksson & Kovalainen 2016, 308). Uskottavuuden lisäämiseksi tässä työssä tehtiin kattava kirjallisuuskatsaus, jonka myötä tutkittavasta aiheesta saatiin syvälinen ymmärrys. Tutkimuksen väitteiden tukemiseksi hyödynnettiin tietoa useista eri lähteistä. Koodausprosessissa varmistettiin, että jokainen aineistosta nouseva havainto tukee sille osoitettua koodia, kuten asiakaspolun elementtiä. Koodausprosessin lopussa suoritettiin myös tarkistuskoodaus, jossa kaikki koodit käytiin läpi johdonmukaisuuden ja loogisuuden varmistamiseksi.

Vahvistettavuus tarkoittaa, että tutkimuksen tulokset voidaan linkittää aineistoon, eivätkä ne ole esimerkiksi vääristyneitä tutkijan mielipiteiden takia (Eriksson & Kovalainen 2016, 308). Yksi vahvistavuutta lisäävä seikka on tutkimuksessa esitetyt suorat sitaatit, ja niihin linkitetyt tulkinnat. Vahvistettavuuteen voi vaikuttaa myös tutkijan suhde tutkittavaan. Kysymykset esimerkiksi liittyen haastateltaviin muodostettaviin suhteisiin ja näin syntyviin mahdollisiin vääristymiin on syytä ottaa huomioon. Tässä työssä aineistona käytetään kirjallisia dokumentteja, joten voidaan ajatella, että tältä osin vääristymiltä säästytään. Joskus toki myös tämänkaltaiseen aineistoon voidaan kehittää tutkijan osalta tietynlainen suhde. (Eriksson & Kovalainen 2016, 58.)

Tämä tutkimus tehdään myös tutkijan ollessa ulkopuolinen suhteessa tutkimuskohteeseen. Ulkopuolisuus tarkoittaa sitä, että tutkija ei tunne tutkittavaa organisaatiota ja tutkittavia aiheita entuudestaan, eikä esimerkiksi työskentele yrityksessä. Ulkopuolisena oleminen voi antaa tutkijalle paremman mahdollisuuden olla analyttinen ja kriittinenkin tutkittavaa tapausta kohtaan (Eriksson & Kovalainen 2016, 59, 60). Vaikka tutkija on ulkopuolinen suhteessa tutkimuskohteeseen, ei voida olettaa, että tutkimusta tehdessä toimitaan tyhjiössä. Vaikka tässä työssä pyrittiin olemaan neutraaleja ja käsittelemään esimerkiksi kaikkia näkökulmia sellaisena kuin ne aineistosta nousivat, on mahdollista, että tulkintoihin vaikuttavat tutkijan omat, tiedostamattomatkin mielikuvat ja asenteet.

3.6 Tutkimuksen eettisyyden arviointi

Tutkimuksen laadun ja luotettavuuden lisäksi tutkimusta tulee tarkastella myös eettisistä näkökulmista. Tutkimukseen liittyvät eettiset kysymykset koskevat koko tutkimusprosessia, aina tutkijan ja tutkimuksen kohteen suhteesta tutkimuksen valmistumiseen ja sen lopulliseen muotoon saakka, vaikka usein eettisten kysymysten ajatellaan liittyen ainoastaan aineiston keruuseen (Eriksson & Kovalainen 2016, 65). Eettisen kestävyuden voidaan ajatella kiertyvän tutkimuksen luotettavuus- ja arviointikriteereihin. Tutkimuksen uskottavuus ja eettiset valinnat kulkevat käsi kädessä, sillä uskottavuus perustuu siihen, että tutkijat noudattavat hyvää tieteellistä käytäntöä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 127, 132.)

Tässä työssä on noudatettu Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (TENK) laatimia *Hyvän tieteellisen käytännön ohjeita* (HTK-ohje 2023), joihin myös Turun yliopiston ohjeistukset nojaa. Hyvä tieteellinen käytäntö nojaa neljään peruspilariin: luotettavuus, rehellisyys, arvostus ja vastuunkanto (TENK 2023, 12). Hyvä tieteellinen käytäntö koostuu menettelytavoista, jotka Tutkimuseettinen neuvottelukunta on jakanut kahdeksaan toiminnan alueeseen. Tässä työssä huomioidaan erityisesti

niistä kolme: *tieteellisen työn tekeminen, tutkimusaineistojen käsittely ja hallinta sekä tekijyys, julkaiseminen ja viestintä*, jotka nähdään tämän työn kannalta relevanteimpina.

Tieteellisen työn tekeminen tarkoittaa sitä, että tehtävä tutkimus suunnitellaan, toteutetaan ja dokumentoidaan huolellisesti ja avoimesti (TENK 2023, 13). Tutkijan ja tutkittavan välinen suhde on yksi seikka, joka voi vaikuttaa tutkimuksen tuloksiin. Tässä työssä tutkija toimi ulkopuolisena suhteessa tutkittavaan organisaatioon, eikä minkäänlaista suhdetta näiden välillä ollut. Myös mahdollinen sponsorisuhde tutkijan ja tutkittavan tai muun tahon välillä on hyvä huomioida. (Eriksson & Kovalainen 2016, 65, 67.) Tätä työtä ei sponsoroinut mikään taho, eikä työn toteuttamisesta saatu rahallista korvausta. Tässä työssä on myös hyödynnetty tekoälyä, ja sen käytössä on noudatettu Turun yliopiston ohjeistuksia. Tarkempi käytön kuvaus on työn liitteenä.

Tutkimusaineistojen käsittely keskittyy siihen, että aineistoihin liittyen noudatetaan esimerkiksi tietosuojalainsäädäntöä (TENK 2023, 13). Tämä korostuu erityisesti silloin, kun tutkimuksessa hyödynnetään haastattelumateriaalia. Tässä työssä on käytetty julkisesti internetissä saatavilla olevia dokumentteja, joten esimerkiksi salassa pidettävää materiaalia ei ole.

Tekijyys, julkaiseminen ja viestintä tarkoittaa sitä, että muiden työ ja saavutukset huomioidaan ja julkaisuihin viitataan asianmukaisella tavalla (TENK 2023, 14). Tässä työssä on kiinnitetty erityistä huomiota siihen, että kaikki lähdeviittaukset ovat oikeaoppisesti tehty ja kaikki lähteet on merkitty lähdeluetteloon.

4 Tutkimuksen tulokset: asiakaskokemuksen johtaminen Pirkkala–Linnainmaa-hankkeessa

Luvussa tarkastellaan osallistamisprosessia vaihe kerrallaan, ja tuodaan esiin, miten tarkastelun kohteena olevassa hankkeessa osallistamisen prosessi muodostuu. Tämän jälkeen perehdytään tarkemmin asukaspolkujen elementteihin ja siihen, millä tavoin ja missä muodossa ne näyttäytyvät aineistossa.

4.1 Osallistamisprosessin vaiheet

Pirkkala–Linnainmaa-raitiotiehankeeseen osallistamiseen liittyviä dokumentteja tarkastelemalla voidaan rakentaa ymmärrystä osallistamisprosessin vaiheista ja niiden käytännön sisällöstä. Luvun tarkoituksena on selventää osallistamisprosessin kontekstia tarkastellussa hankkeessa, jotta seuraavassa luvussa voidaan syventyä asukaspolun elementtien ilmenemiseen aineistossa. Vaiheita tarkastellaan järjestelmällisesti osallistamisen valmistelusta ja suunnittelusta osallistamisesta saatuun ja annettuun palautteeseen saakka Rizzon ym. (2015, 439) esittämien vaiheiden mukaan. Tarkastelua tehdessä on hyvä kiinnittää huomiota siihen, että kaikista vaiheista ei noussut tutkimuksen kannalta yhtä paljon relevanttia aineistoa, vaan tiedonkeruun vaihe näyttäytyi selkeästi rikkaimpana aineiston osalta. Osaltaan tätä voi selittää aineiston luonne: hyödynnetyt dokumentit ovat julkisesti saatavilla olevia, joten on ymmärrettävää, ettei dokumenteista ilmene esimerkiksi tarkkaa strategisen tason päätöksentekoa muun muassa sidosryhmien jaotteluun liittyen.

4.1.1 Valmistelu ja suunnittelu

Osallistamisen prosessi alkaa valmistelusta ja suunnittelusta, joka tapahtuu pääosin hankeorganisaation näkökulmasta. Tässä vaiheessa määritellään esimerkiksi prosessin tavoitteet sekä valitaan hyödynnettävät osallistamisen menetelmät (Rizzo ym. 2015, 439). Suurin osa suunnitteluvaiheeseen liittyvästä aineistosta kuvaa juuri tällaista prosessikeskeistä näkökulmaa. Aineistosta nousee esiin, kuinka suunnittelun myötä pyritään luomaan pohja myöhemmin tehtävälle osallistamiselle. Hankeorganisaation mukaan hankkeen hyväksyttävyyden kannalta on tärkeää, että osallistamista suunnitellaan mahdollisimman hyvissä ajoin ja pyritään mahdollisimman laajaan tavoitavuuteen eri asukasryhmien parissa. Aineisto korostaa myös eri näkökulmien huomioinnin merkitystä hankkeen onnistumisen kannalta, mikä kytkeytyy asukaspolun personoinnin elementtiin.

Hankkeen onnistumisen ja hyväksyttävyyden kannalta on ensiarvoisen tärkeää huomioida eri osapuolten näkökulmat jo suunnitteluvaiheessa. (D2)

Suunnitteludokumenteissa kuvataan vuorovaikutuksen menetelmiä, kuten erilaisia kanavia, joita pyritään tarjoamaan mahdollisimman monelle asukkaalle. Laajaa osallistamista ja vuorovaikutuksen mahdollisuuksia pidetään siis aineiston perusteella tärkeänä.

... tarjoamalla kuntalaisille erilaisia vuorovaikutus- ja kommentointimahdollisuuksia sekä viestimällä aktiivisesti allianssin kanavissa. (D2)

Suunnittelun ja valmistelun vaiheessa tuodaan esiin myös viestintään liittyviä linjauksia, ja korostetaan kaikissa kanavissa toteutettavaa viestinnän yhtenevää linjaa, mikä liittyy asukaspolun yhtenäisyyden elementtiin. Myös suunnitteludokumenttien välillä esiintyy tiettyjen teemojen, kuten vuorovaikutuksen toistoa, joka vahvistaa tehtyjä linjauksia. Yhtenevän viestintälinjan ylläpitämisen keinoina aineistossa nähdään muun muassa yhteisen työryhmän tekemät linjanvedot sekä viestintäkanavissa toistettavat teemat.

Muita teemoja esimerkiksi: 1) hanke toimii suunnannäyttäjänä, 2) Ratikka on yksi kuntien kasvun ja kehityksen mahdollistaja ja 3) vastuullinen hanke on joukkoliikenteen kehityksen kärjessä Tampereella ja Pirkkalassa (D4)

Tässä vaiheessa korostuvat myös hankkeen käytännön tason tavoitteet, jotka tuodaan esiin vaikutuksina kaupunkilaisten arkeen. Usein asukaspolun elementti saumattomuus näyttäytyy tässä yhtenä perustelun keinona, kun kuvataan hankkeen myötä toteutuvien arjen polkujen sujuvuutta.

4.1.2 Sidosryhmien kategorisointi ja valinta

Tämä vaihe ei nouse aineistosta juurikaan esiin. Syy voi osaltaan johtua aineiston julkisesta luonteesta. Sidosryhmien kategorisointiin liittyy paljon päätöksiä esimerkiksi siitä, mitkä sidosryhmät pyritään osallistamaan suunnitteluun (Rizzo ym. 2015, 439). Tämän kaltainen päätöksenteko voi tapahtua hankeorganisaatiossa strategisella tasolla ja liittyy sisäiseen päätöksentekoon, eikä tarkempia perusteluja tai esimerkiksi sidosryhmäanalyysin kaltaisia seikkoja tuoda suunnittelun dokumenteissa esiin.

Kuten suunnitteluvaiheessa, myös tässä kuuluu ainoastaan hankeorganisaation neutraali ja toteava ääni, kun dokumenteissa tuodaan esiin, mitkä ovat merkittävimpiä sidosryhmiä. Koska eri sidosryhmiä luetellaan, tämän vaiheen havainnot aineistosta sijoittuvat personoinnin elementtiin.

Tietyt sidosryhmät, kuten oppilaitokset, päiväkodit, yritykset ja tapahtumat, huomioidaan isolla painoarvolla ja niiden kanssa tehdään tiivistä yhteistyötä. (D2)

... reitin varressa asuville ja toimiville (D4)

Sidosryhmien kategorisointia ja valintaa koskevassa vaiheessa ei määritellä, miten tiettyjä, pääsidosryhmiksi nimettyjä, ryhmiä tavoitellaan tai mitkä keinot niiden saavuttamiseksi ovat. Aineistossa kuitenkin listataan useita osapuolia, joiden mielipiteitä pyritään kuulemaan ja osallistumista halutaan edistää. Yhtenä aineiston osana lausuntopyyntöjen vastaanottajien listaus kuvaa, kuinka monipuolisesti hankeorganisaatio on lähestynyt eri sidosryhmiä. Kuitenkin vain noin puolet vastaanottajista on lopulta vastannut pyyntöön, sisältäen erityisesti julkisia toimijoita ja kaupallisia intressejä omaavia tahoja, kun taas asukasryhmien osallistuminen jäi vähäiseksi.

4.1.3 Tiedonkeruu asukasryhmiltä

Tiedonkeruu asukasryhmiltä on prosessivaiheista laajin ja moninainen sisällöltään. Tiedonkeruu voi tapahtua usealla eri tavalla, käyttäen erilaisia työkaluja, kuten työpajoja tai kyselyitä, joista saadaan luonteeltaan erilaista tietoa ja näkemyksiä (Rizzo ym. 2015, 440). Tähän vaiheeseen liittyy suurin osa aineistosta, sillä osallistamisesta kerättyä materiaalia, kuten sidosryhmien lausuntoja ja karttapalveluun jätettyjä kommentteja, on runsaasti. Tiedonkeruun vaiheessa tapahtuu varsinainen osallistaminen, kuten erilaisten vuorovaikutustilaisuuksien järjestäminen ja sähköisesti tapahtuva kommenttien ja mielipiteiden kerääminen.

Vaihe jakautuu hankeorganisaation ja asukkaiden näkökulman välillä niin, että tiedonkeruun prosessin kuvaaminen painottuu hankeorganisaation näkökulmaan ja itse prosessista kerätty tieto näyttäytyy asukkaiden näkökulmasta, annettujen kommenttien muodossa. Asukkaat eivät juurikaan ota kantaa osallistamisen prosessiin tai suunniteltuihin ratkaisuihin yleisellä tasolla, vaan kuvaavat omaan arkeen vaikuttavia asioita omasta henkilökohtaisesta kontekstistaan käsin. Tiedonkeruun vaiheessa kerättyjen asukaskommenttien avulla hankeorganisaation on mahdollista päästä sellaisen tiedon äärelle, johon olisi vaikea päästä ilman osallistamisen toimia.

Hankeorganisaatio keskittyy tiedonkeruun vaiheessa kuvaamaan itse tiedonkeruun prosessia ja sitä, miten se on aiemmissa suunnittelun vaiheissa toteutettu. Aineistoon lukeutuvassa hankkeen toteutussuunnitelmassa listataan myös sidosryhmäyhteistyönkeinoja sidosryhmäkohtaisesti, kohdistuen niitä esimerkiksi kuntalaisiin, kouluihin ja esteettömyysryhmiin. Näistä ei kuitenkaan ole saatavilla julkista materiaalia, vaan esimerkiksi kuntalaisten kanssa tehtävän yhteistyön keinoiksi näyttäytyy julkisesti dokumentoidut tilaisuudet sekä esimerkiksi lausuntojenannon mahdollisuudet.

Hankeorganisaatio kuvaa myös, kuinka usein tilaisuuksia järjestettiin, missä kanavissa ne toteutettiin ja kuinka niistä tiedotettiin. Eräs osallistamistilaisuus striimattiin esimerkiksi internetiin,

ja näin osallistumisen kynnystä pyrittiin pienentämään ja siitä tehdä sopivampaa eri asukasryhmille. Tämä voidaan nähdä personoinnin elementin ilmenemisenä.

Aamulehti striimasi tilaisuuden alun esittelyosuuden nettiin. (D11)

Suurin osa tähän vaiheeseen liittyvästä asukkaiden näkökulmaa ilmentävästä aineistosta on lausuntoja ja karttakyselyyn jätettyjä kommentteja, joissa kuvataan asukasryhmien arjen ympäristöjä ja suunnittelun vaikutusta niihin. Muutamissa kommentteissa nostetaan myös suunnitteluprosessiin ja sen yhtenäisyyteen liittyviä seikkoja. Tämän kaltaisissa kommenteissa välittyykin asukaspolun elementtinä yhtenäisyys. Esimerkiksi epä johdonmukaisuudet katusuunnitelmien ja muiden suunnitteludokumenttien välillä tuodaan kommenteissa esiin.

Hankesuunnitelman mukainen jalkakäytävä puuttuu kokonaan. (D6)

Koska kommentit kuvaavat asukkaiden henkilökohtaista kontekstia, korostuu niissä erityisesti personointi asukaspolun elementtinä, mutta myös muita elementtejä ilmenee. Osa asukkaista näkee suunnitellut ratkaisut hyvin toimivina ja raitiotien valmisteltavat suunnitteluratkaisut omaa arkea helpottavina ja vaivattomina.

Suunniteltuja ratkaisuja kuitenkin myös kritisoidaan ja niihin annetaan kehitysehdotuksia. Jotkut asukkaat kokevat, että suunnitellut reitit ovat hämmentäviä, eivätkä he näe syytä raitiotiepysäkkien sijoittamiselle tiettyihin paikkoihin. Usein kommentit heijastavat myös huolta nykyisten asukkaiden elinympäristön ja olosuhteiden heikkenemisestä. Niissä perustellaan, mitä arjen ympäristössä pidetään tärkeänä ja miksi suunnitellut muutokset koetaan tiettyjen asukasryhmien näkökulmasta heikennyksinä.

Liikennejärjestelmän esteettömyyden ja yhdenvertaisen käytettävyyden näkökulmasta mahdollisimman saavutettavat pysäkit ovat huomattavasti tärkeämpi asia kuin muutamien minuuttien säästö matkustusajassa. (D8)

Fyysisen elinympäristöön ja sen yhtenäisyyteen sekä johdonmukaisuuteen liittyvät kommentit tuovat esiin muun muassa toivomuksia kevyenliikenteen väyliin liittyvien järjestelyiden selkeyttämisestä, liikennemerkkien lisäämisestä sekä pyöräteiden erottamisesta jalankulusta punaisella värillä. Joidenkin asukkaiden näkökulmasta tällaiset toimet ovat tarpeellisia selkeyden lisääjiä reittien käyttäjien näkökulmasta.

Paikallistuntemusta kuvaavat kommentit välittävät tietynlaista ennakoivaa tietoa, jossa kuvataan tulevaa käyttäytymistä. Kommenteissa välittyy tuntemus tietyn ympäristön konkreettisesta käytöstä,

joka ei välttämättä ole linjassa suunnitelman kanssa. Voi siis olla, että käyttäjän näkökulmasta epäloogista reittiä ei välttämättä tulla käyttämään suunnitellulla tavalla.

Joukkoliikenteen käyttäjien kulkureitti tulee kulkemaan tästä tai jos riittävän kuraista niin pyörätietä pitkin. Pitäisikö tehdä kunnon kiveys? (D6)

Pitäisikö olla oikopolku Prismalle? (D6)

Asukkaiden jättämässä kommentissa tuodaan esiin kehitysehdotuksia perustuen käytettyihin arjen polkuihin, jotta suunnittelun lopputulos vastaisi paremmin todellisia käyttäjätarpeita. Tämän kaltaiset kommentit voidaan nähdä saumattomuuden elementtiä kuvaavina.

4.1.4 Palaute osallistumisesta

Osallistumisen palautteen vaiheessa asukas- ja sidosryhmille jaetaan palautetta osallistumisesta. Siinä esimerkiksi kerrotaan kootusti, millaista tietoa osallistamisprosessista kerättiin ja miten tätä tietoa tullaan hyödyntämään suunnittelussa. (Rizzo ym. 2015, 442.) Aineistosta välittyä osallistamisprosessiin liittyvät kommentit ja erityisesti se, miten osallistamisesta saatu tieto on vaikuttanut tehtäviin suunnitteluratkaisuihin. Osallistamisprosessia ja sen vaikutusta kommentoivat niin asukkaat kuin hankeorganisaatio. Tässä vaiheessa molempien osapuolten kommentit liittyvät itse osallistamisen prosessiin enemmän kuin muissa osallistamisen vaiheissa, joissa sisällöllinen ero hankeorganisaation strategisemmän ja asukkaiden arkisempien näkökulmien välillä oli suurempi. Jonkin verran sisällöllisiä eroja näkökulmittain on, sillä asukkaat kohdentavat palautteen hankeorganisaatiolle ja hankeorganisaatio asukkaille, korostaen osallistamisen toteutuneita vaikutuksia.

Hankeorganisaation näkökulmasta kuvataan, kuinka asukasryhmiltä saatuja kommentteja on käytännössä otettu huomioon suunnittelussa, ja miten suunnitelmia on muutettu palautteen perusteella. Aineistosta nousee esiin, kuinka yhtenäisyyden elementti näkyy aineistossa hankeorganisaation korostaessa palautteenannon merkitystä ja organisaation sisäistä palautteenkäsittelyn prosessia.

Lepolantielle päättyvä eteläinen jalankulku- ja pyörätie on muutettu jatkumaan Härmälän pysäkille asti, jotta pyöräilijöiden on selkeämpi havaita, milloin jalankulku- ja pyörätie muuttuu pelkäksi jalkakäytäväksi. (D6)

Tällaiset konkreettiset muutokset on sijoitettu aineistossa heti asukkaiden antamien ehdotusten jälkeen, jolloin yhteys kommentin ja sen vaikutuksen välillä säilyy selkeänä. Näin korostetaan asukkaiden mielipiteiden vaikutusta suunnitteluun. Myös asukkaiden palautevaiheeseen liittyvissä

kommenteissa kiinnitetään huomiota suunnitelmiin tehtyihin muutoksiin, eri asukasryhmien ehdotusten huomioon ottamiseen sekä osallistamisen prosessiin yleisesti. Osa asukkaista kokee, että osallistamisen prosessi on parantunut suhteessa aiempaan.

Lisäksi pysäkkisuunnittelussa on osallistettu nuoria ja koulutuksen järjestäjiä ensimmäistä vaihetta paremmin. (D9)

4.2 Asukaspolun ideaalielementit

Tässä luvussa tarkastellaan asukaspolun ideaalielementtejä ja sitä, miten ne näyttäytyvät aineistossa. Jaakkolan ja Terhon (2021, 20) mukaan polun personointi, yhtenäisyys ja saumattomuus ovat keskeisimpiä elementtejä, kun asiakaspolkuja pyritään muotoilemaan ja kehittämään. Toisin kuin luvussa 4.1, tässä luvussa ei keskitytä prosessivaiheisiin, vaan tavoitteena on ymmärtää elementtejä yksittäin ja syvemmin, tämän hankkeen kontekstissa.

4.2.1 Personointi

Personointi näyttäytyy aineistossa laajasti, niin eri vaiheissa kuin eri näkökulmista tarkasteltuna. Polun personointi tarkoittaa tapaa muotoilla ja optimoida asiakaspolun kosketuspisteet juuri tietylle asiakkaalle sopiviksi (Jaakkola & Terho 2021, 21; Homburg ym. 2017, 390). Personoinnin taustalla on muun muassa ajatus siitä, että eri tilanteissa olevat ja erilaisilla resursseilla varustetut asiakkaat reagoivat kosketuspisteissä eri tavoin (Becker & Jaakkola 2020, 644).

Aineistoa kuvatessa tulee huomioida, että personointiin liittyvät kommentit ja huomiot voivat tarkoittaa eri asioita riippuen siitä, kenen näkökulmasta sitä tarkastellaan. Hankeorganisaation näkökulma kuvaa lähtökohtaisesti osallistamisen prosessia, ja siinä personointi voi nousta esiin osana esimerkiksi tietyn prosessivaiheen muotoilua tiettyä kohderyhmää varten. Asukkaiden kommenteista ilmenevä personointi puolestaan ei juurikaan ota kantaa osallistamisen prosessiin, vaan ne tuovat esiin omaan arkeen ja henkilökohtaiseen kontekstiin liittyviä seikkoja.

Personoinnin esiin nouseminen asukkaiden kommenteissa ei kuitenkaan tarkoita, että prosessi olisi personoitu. Tämä huomio selittää osaltaan, miksi personointi korostuu muihin elementteihin verrattuna voimakkaammin aineistosta: suuri osa aineistosta on osallistamisprosessista (tiedonkeruun vaiheeseen liittyvää) kerättyä materiaalia, joka pitää sisällään tällaisen ”personoidun latauksen”. Personointi ilmenee esimerkiksi eri osapuolten näkökulmien huomiointina, asukasryhmäkohtaisten ominaispiirteiden ja -tarpeiden esiin tuomisena sekä paikalliseen ympäristöön ja sen käyttöön liittyvien seikkojen muodossa.

Sidosryhmien näkökulmien ja piirteiden huomiointi prosessissa

Ensimmäinen aineistosta noussut personointia ilmentävä teema liittyy sidosryhmien näkökulmien ja piirteiden huomioimiseen osallistamisprosessissa. Tämä teema keskittyy kuvaamaan, miten prosessia muotoillaan sidosryhmiä laajasti tavoittavaksi. Hankeorganisaation mukaan prosessissa muun muassa korostetaan eri osapuolten näkemysten kuulemista hankkeen onnistumisen kannalta merkittävänä asiana. Tässä teemassa korostuu hankeorganisaation näkökulma, sillä tarkastelu kohdistuu osallistamisprosessin rakenteisiin. Aukkaat eivät kommentoissaan tuo tällaista samanlaista prosessitarkastelua esiin, mikä heijastelee sitä, että prosessin muotoilu jää taka-alalle suhteessa suunnitteluratkaisujen konkretiaan.

Kuulemisen ja vuorovaikutuksen keinoina aineistossa nähdään esimerkiksi viestinnän ja osallistamisen monipuolisten kanavien hyödyntäminen niin, että kukin pystyy ottamaan osaa suunnitteluun itselle sopivalla tavalla. Aineistossa tuodaan esiin, kuinka monien kanavien käyttö hanketta koskevan tiedon välittämisessä mahdollistaa myös laajan seuraajajoukon tavoittamisen. Lisäksi erilaisten tilaisuuksien räätälöinti kohdennetusti sidosryhmän tarpeiden mukaan nähdään oleellisena.

Vuorovaikutustilaisuuksissa voidaan jakaa räätälöityä tietoa suoraan sidosryhmille ja käydä keskustelua sidosryhmälle tärkeitä ja keskeisiä asioista. (D4)

Vaikka hankeorganisaatio korostaa laajan sidosryhmäjoukon tavoittelua niin fyysisten kuin digitaalisten kanavien kautta, tuodaan aineistossa esiin myös erityisen huomion kohteena olevia sidosryhmiä, joihin myös tiettyjä asukasryhmiä kuuluu. Tärkeinä asukasryhmiä edustavina sidosryhminä korostetaan erityisesti suunnitellun raitiotien reitin varrella asuvia sekä oppilaitoksia ja päiväkoteja. Reitin varren asukkaiden kohdalla aineistossa myös huomioidaan heihin kohdistuvia negatiivisia vaikutuksia: osalla asukkaista kävelyetäisyys pysäkeille tulee kasvamaan raitiotien rakentamisen seurauksena. Vaikka huomio kuvaa negatiivista vaikutusta, se välittää ymmärrystä näiden asukasryhmien realiteeteista.

Viimeisenä sidosryhmien näkökulmien ja piirteiden huomiointia ilmentävänä seikkana aineistossa nousee esiin suunnitelmiin tehty muutos saadun palautteen perusteella. Vaikka muutokset kohdistuvat käytännön ympäristöihin, voidaan tämän nähdä heijastelevan osallistamisprosessin toimivuutta, sillä vuorovaikutustilaisuuksissa on saatu suunnittelun kannalta olennaista tietoa.

Soukonvuorentielle on mainittu vaihtoehtoksi pyöräkatu ehdotuksemme mukaisesti. (D8)

Teemasta välittyä, että hankeorganisaatio pyrkii muotoilemaan osallistamisprosessia niin, että siinä otettaisiin huomioon mahdollisimman laajasti erilaisia näkemyksiä ja mielipiteitä. Tässä teemassa ei kuitenkaan tule esiin asukkaiden näkemystä siitä, millaisina he kokevat nämä osallistamisen suunnitellut prosessit ja rakenteet.

Käyttäjäkeskeinen suunnittelu

Osallistamisprosessin lisäksi personointi ilmenee aineistossa käyttäjäkeskeisen suunnittelun kautta. Tässä teemassa painotetaan erityisesti sitä, millaisena suunnitteluprosessin lopputulos näyttää käyttäjien näkökulmasta. Vaikka suurin osa käyttäjäkeskeisyyteen liittyvistä havainnoista käsittelee asukkaiden arjen ympäristöjä, liittyy osa kommentteista myös osallistamisen prosessiin. Osa asukkaista kritisoi osallistamiseen liittyviä työkaluja, erityisesti digitaalisia ratkaisuja, ja niiden käyttö koetaan hankalaksi. Aineistosta voidaan kuitenkin myös erottaa myönteisiä näkemyksiä osallistamisesta, sillä osa asukkaista kokee, että suunnittelussa ja osallistamisprosessissa on huomioitu tiettyjen asukasryhmien tarpeet ja palaute.

Toteutussuunnittelussa on huomioitu riittävästi nuorten ja erityisesti oppilaitosten tarpeet, mistä nuorisovaltuusto antaa kiitokset kaupungille ja suunnittelijoille. (D9)

Aineistossa välittyy asukkaiden ajatukset siitä, miten suunnitellut ratkaisut vaikuttaisivat heidän arkeensa. Kommenteissa tuodaan esiin, että jotkut suunnitelluista reiteistä tuntuvat hämmäntäviltä ja epäloogisilta. Useissa muissakin kommentteissa käyttäjäkeskeisen suunnittelun teema ilmenee negatiivisten havaintojen kautta, esimerkiksi huolena siitä, ettei lopputulos vastaisi aitoja käyttäjätarpeita. Tämänkaltaiset kommentit kuvaavat personoinnin puutetta.

Koululaiset eivät jaksa kävellä noin pitkiä pysäkinvälejä (D10)

Osa asukkaista tuo myös neutraalimmin esiin esimerkiksi tietyn asukasryhmän tarpeita suunnitteluun liittyen. Tämä voidaan tietyn ratkaisun suoran kommentoinnin ja arvioinnin sijaan nähdä enemmänkin tiedon välittämisenä, mutta osallistamisen yhteydessä sen esittäminen kuvaa toivetta siitä, että käyttäjäryhmä otetaan huomioon ja suunniteltuja ratkaisuja peilataan näihin esitettyihin piirteisiin.

Iäkkäämmät kulkijat liikkuvat rauhallisemmin ja usealla heistä on seuranaan ja ulkoilutettavanaan lemmikki (D8)

Paikallistiedon esiin tuominen

Paikallistietoon liittyvä teema on kolmas personointiin liittyvä, aineistosta nouseva teema. Se tuo esiin paikallista ympäristöä ja sen erityispiirteitä. Tämä liittyy välillisesti personointiin, sillä se

kuvaa paikkaan sidotun tiedon kautta ymmärrystä tätä tiettyä ympäristöä käyttävistä asukasryhmistä ja heidän toiminnastaan. Teema voidaan nähdä osittain päällekkäisenä käyttäjäkeskeisyyttä tarkastelevan teeman kanssa, mutta ne kuitenkin painottavat eri asioita. Käyttäjäkeskeisyyden teema painottaa ihmistä ja käyttäjää, kun taas paikallistiedon teema paikallista ympäristöä. Usein kommentteissa ilmenee niin käyttäjä kuin ympäristökin, mutta keskiössä on erityisesti tiettyyn paikkaan sidotun tiedon ja sen erityispiirteiden jakaminen, kuten epävirallisten reittien käyttäminen. Asukkaat tuovat kommentteissa esiin esimerkiksi tietoa lasten suosituista leikkipaikoista, jotka sijaitsevat suunnittelun kohteena olevalla alueella.

piha-alueilla ”risteilevien” lasten leikkiympäristö rajoittuu ja siten vähentää heidän vapaata liikkumistaan (D8)

Useat asukkaiden kommentteista ovat kriittisiä, mutta niissä myös perustellaan, kuinka joitain olemassa olevia toimivia ratkaisuja, esimerkiksi liikenteeseen ja käyttäjien sujuvaan liikkumiseen liittyen, ei tulisi muokata liiaksi. Paikallistietoa kuvaavissa kommentteissa tuodaan esiin myös paikallisille asukkaille tärkeitä, tiettyyn konkreettiseen paikkaan sidottuja luontoarvoja. Tämän kaltaisen tiedon saattaminen osaksi suunnitteluprosessia on arvokasta, sillä se auttaa ymmärtämään paikallisia olosuhteita.

Kirkkoveräjätien alikulku pitää säilyttää, muuten vanhemmat joutuvat kускаamaan lapsia (D10)

Aktiivinen osallistuminen

Viimeinen personointia ilmentävä, aineistosta nouseva teema on aktiivinen osallistuminen. Aineistossa välittyy joidenkin asukkaiden halu aktiivisesti vaikuttaa suunnitteluprosessiin, vaikka yleisemmin suunnitteluprosessin kommentointi tapahtuukin hankeorganisaation toimesta. He asemoivat itseään osallistamisprosessissa esimerkiksi paikallisymmärryksen tuojina suunnitteluprosessiin tai tietyn alueen asukkaiden edustajina. Kommenttien sävy vaihtelee neutraalista osallistumishalukkuuden ilmoittamisesta kriittisempään suhtautumiseen suunnitteluprosessia kohtaan.

...on siksi mielellään mukana ratikkaliikenteen suunnittelussa asuin- ja lähialueen kokemusasiantuntijana. (D8)

Negatiiviset aktiivisuutta ilmentävät kommentit eivät ole yhtä suoria ja toteavia, mutta tietyn alueen ja ympäristön merkitys välittyy niistä. Kommentteissa välittyy epäluulo suunnittelun toimivuutta kohtaan, ja niissä kritisoidaan suunnittelua.

Tärkeää meidän nurkilla on, miten Härmälän-Rantaperkiön-Sarankulman- suuralueen kehitys tukeutuu ratikkaan. Minusta ei näillä järjestelyillä mitenkään, mutta kertonette totuuden. (D8)

4.2.2 Yhtenäisyys

Samoin kuin personoinnin kohdalla, myös yhtenäisyyden elementti välittyy aineistosta eri tavoin riippuen siitä, kenen näkökulmasta sitä tarkastellaan. Yhtenäisyys voidaan saavuttaa linkittämällä polun kosketuspisteet toisiinsa niin, että ne välittävät asukkaalle johdonmukaisen kuvan, mikä korostuu nykypäivän monikanavaisessa toimintaympäristössä (Jaakkola & Terho 2021, 6, 21). Hankeorganisaatio kuvaa toteutettuja osallistamisen keinoja ja niihin liittyvää viestintää, kun asukkaat taas tuovat esiin fyysiseen elinympäristöön liittyviä seikkoja ja niiden yhtenäisyyttä. Yhtenäisyyttä ilmentävät teemat ovat yhtenevä ja avoin viestintä, fyysisten visuaalisten elementtien yhtenäisyys ja suunnitteludokumenttien yhtenäisyys.

Yhtenevä ja avoin viestintä

Ensimmäinen yhtenäisyyttä ilmentävä teema aineistossa on yhtenevä ja avoin viestintä, ja se näkyy sekä hankeorganisaation että asukkaiden osalta. Hankeorganisaation näkökulmasta se käy ilmi niin yhtenäisyyttä edistävien suunniteltujen kuin toteutettujen elementtien, kuten yhtenäisten viestintäprosessien, tiedotustapojen ja viestinnän teemojen kautta. Lisäksi toteutussuunnitelman alussa esitellään ja avataan keskeiset käsitteet, joita suunnitelmassa käytetään. Tämän voi edistää suunnitelman ymmärrettävyyttä ja avoimuutta.

Hankeorganisaation kohdalla yhtenevä ja avoin viestintä liittyy suurelta osin suunniteltuihin toimiin. Aineiston perusteella havaitaan, että hankkeesta pyritään kertomaan aktiivisesti eri kanavissa sovittujen, yhteisten linjanvetojen kautta. Yhtenä linjanvetona näyttäytyy palauteprosessiin liittyvä oikea-aikaisuus: palautteisiin pyritään reagoimaan mahdollisimman nopeasti, yhteisten käsittelyprosessien kautta.

Palautteiden osalta on sovittu yhteinen käsittelyprosessi Tampereen kaupungin ja Pirkkalan kunnan kanssa. (D2)

Palautteet käsitellään ja niihin reagoidaan mahdollisimman nopeasti (D4)

Organisaatio korostaa esimerkiksi teemoja ja aiheutunnisteita, joita nostetaan toistuvasti esiin hankkeen viestinnässä yhtenäisen linjan varmistamiseksi. Lisäksi hankkeen arvoja korostetaan. Hankeorganisaatio haluaa myös pitää hankkeen näkyvillä mediassa, sillä aineistosta tulee ilmi esiin medialle tarjottavat uutisaiheet hankkeeseen liittyen. Myös monikanavaisuutta korostetaan

toteutetun yhtenevän viestinnän yhteydessä, sillä aineistossa kuvataan, kuinka osallistamisprosessiin liittyvän kyselyn tiedotusta toteutettiin yhtenevästi ja toistuvasti eri kanavissa.

Yhtenäisyyttä ilmentävissä asukkaiden kommentteissa tuodaan esiin viestinnän yhtenäisyyden ja avoimuuden puutteita sekä prosessin koettua epäjohtonmukaisuutta. Heidän esittämät huomioidut ovat sävyllään varautuneempia ja kriittisempiä kuin hankeorganisaation toteavat ja optimistisemmat näkökulmat. On hyvä huomioda, että koko aineistossa asukkaiden esittämät neutraalit kommentit ovat hyvin pienessä osassa verrattuna ääripäihin, positiivisiin ja negatiivisiin kommentteihin, eli nämä ääripäät korostuvat. Asukkaiden kommentteissa käsitellään hankeorganisaation toimia, kuten toteutunutta yleiseen suunnitteluprosessiin liittyvää viestintää. Heidän näkemystensä mukaan hankeorganisaation toteuttamaa viestintää ei aina koettu yhtenäisenä tai avoimena.

... kirjeessä kerrottiin, että osa muuttuu. Totuus on toinen. (D8)

Kommentissa välittyy epäluuloisuus hanketta kohtaan ja tunne siitä, että hankeorganisaatio ei välitä sellaista tietoa, mitä asukas kaipaisi. Asukas tuo esiin, että viestitetyt asiat eivät vastaa totuutta. Tämänkaltaisen kokemus esiintyy muutamissa muissakin asukaskommenteissa, ja läpileikkaavana teemana asukkaiden kohdalla voidaan havaita epäluottamus hanketta kohtaan, jonka taustalla voi olla huoli esimerkiksi oman elinympäristön muutoksista.

Fyysisten visuaalisten elementtien yhtenäisyys

Yhtenäisyyttä ilmentävänä teemana aineiston perusteella havaitaan myös fyysisten visuaalisten elementtien yhtenäisyys, joka välittyy asukkaiden näkemysten kautta. Teemalla tarkoitetaan fyysisen arkiympäristön visuaalisia ratkaisuja, jotka vaikuttavat koettuun yhtenäisyyteen ja selkeyteen. Tällaisiksi seikoiksi korostuvat esimerkiksi kulkuväylien merkintöjen, kuten pyöräväylien värimerkinnot, ja niiden yleinen selkeys liittyen esimerkiksi pyöräteiden ja jalkakäytävien puolen vaihtoihin ja niiden erottamiseen toisistaan.

Mielestämme Heikkilänkatu on yksi paikka, jossa pyörätien punaista tehostetta olisi syytä käyttää mieluummin reilusti kuin niukasti - näin vahvistetaan jalankulun ja pyöräliikenteen erottelua myös tällä signaalilla sekä viestitään pääreitistä. (D8)

Asukkaat siis heijastelevat suunniteltuja ratkaisuja omiin konteksteihinsa ja tuovat esiin seikkoja, joilla niitä voisi kehittää edelleen, pohjaten käyttäjien tarpeisiin. Tässä teemassa kommenttien sävy on rakentava, ja muutosehdotuksia perustellaan käytännön kautta. Osa asukkaista näkee suunnitelmien kehittyneen aiemmista luonnoksista ja tulkitsee muutoksen positiivisina erityisesti silloin, kun reittimerkintöjä on selkeytetty, mikä parantaa käyttäjien liikkumisen sujuvuutta.

Suunnitteludokumenttien yhtenäisyys

Viimeisenä yhtenäisyyttä ilmentävänä teemana aineistosta voidaan erottaa suunnitteludokumenttien yhtenäisyys. Tämä teema keskittyy dokumenttien väliseen sisäiseen linjakkuuteen ja toistuvuuteen, kun taas yhtenevän ja avoimen viestinnän teemassa korostui erityisesti ulospäin suunnatun viestinnän yhtenäisyys prosessien ja kanavien kautta. Se näkyy aineistossa sekä hankeorganisaation että asukkaiden osalta.

Hankeorganisaatio rakentaa yhtenäisyyttä eri dokumenttien välille toiston avulla.

Suunnitteludokumenteissa voidaan havaita sisäänrakennettua yhtenäisyyttä: vaikka itse viesti ei suoraan ilmaise yhtenäisyyttä, saman viestin toistuminen luo yhtenevän kuvan muun muassa korostamisen arvoisista seikoista hankeorganisaation näkökulmasta. Aineistossa toistuvat erityisesti vaikuttamisen mahdollisuudet sekä aktiivisuuden teemat ja periaatteet.

Asukkaiden kommentteissa suunnitteludokumenttien yhtenäisyys näyttäytyy hieman erilaisena. Osa heistä kritisoi suunnitelmia yhtenäisyyden puutteesta. He muun muassa huomauttavat, jos kulkuväylät on merkitty toisistaan poikkeavasti eri dokumenttien välillä tai jos muutoksia on tehty yllättäen. Jotkut kokevat, että suunnitelmia ei ole sovitettu keskenään tarpeeksi yhteen niin, että kokonaisuus esimerkiksi kävelyn ja pyöräilyn kannalta toimisi vaivattomasti.

Linnainmaanraitti vain kävelylle ja pyöräilylle, miksi kartassa katu? (D12)

4.2.3 Saumattomuus

Saumattomuus tulee aineistossa esiin samojen teemojen kautta kuin aiemmat elementit, usein samoissa kohdissa personoinnin kanssa. Se on lähellä yhtenäisyyttä, mutta korostaa hieman eri näkökulmaa. Kuten yhtenäisyys, liittyy saumattomuuskin monimutkaistuvaan asiakaskokemuksen kenttään. Jotta saumattomuus saavutetaan, tulee kaikkien polun kosketuspisteiden olla niin yhdenmukaisia, että asukas voi liikkua sulavasti niiden (esimerkiksi fyysisten ja digitaalisten) välillä (Jaakkola & Terho 2021, 20–21; Homburg ym. 2017, 388). Yksittäisten kosketuspisteiden lisäksi polun saumattomuutta tulee tarkastella myös kokonaisuuden tasolla (Kuehnl ym. 2019, 566; Becker & Jaakkola 2020, 639).

Voidaan nähdä, että elementtien rajat eivät ole tarkkoja, ja esimerkiksi yhdellä sitaatilla voi olla monia ulottuvuuksia. Ilmenemismuoto vaihtelee sen mukaan, tarkastellaanko asiaa hankeorganisaation vai asukkaiden osalta. Saumattomuutta ilmentävät teemat ovat sidosryhmien

näkökulmien ja piirteiden huomiointi suunnitteluprosessissa, käyttäjäkeskeinen suunnittelu ja paikallistiedon esiin tuominen.

Sidosryhmien näkökulmien ja piirteiden huomiointi prosessissa

Ensimmäinen saumattomuutta ilmentävä teema on sidosryhmien näkökulmien ja piirteiden huomiointi osallistamisprosessissa. Tämä teema korostuu erityisesti hankeorganisaation osalta, ja on korostunut jo personoinnin elementtiä tarkastellessa. Kun personoinnin kohdalla tässä teemassa kuvattiin sitä, kuinka eri vuorovaikutustoimia pyritään muotoilemaan monipuolisesti eri kohderyhmille sopiviksi, saumattomuuden näkökulma korostaa osallistamisen sujuvuutta.

Hankeorganisaatio tuo aineistossa esiin seikkoja, joilla osallistamisen sujuvuutta ja saumattomuutta pyritään vahvistamaan, kuten tarjoamalla erilaisia vuorovaikutus- ja kommentointimahdollisuuksia useissa eri kanavissa. Se pyrkii myös keräämään palautetta osallistamisen sujuvuudesta esimerkiksi osallistamistilaisuuksissa.

Vuorovaikutustilaisuuksissa kerätään palautetta toteutussuunnitelmista ja yhteistyön sujuvuudesta. (D4)

Hankeorganisaatio kuvaa niin asukasryhmien arjen polkujen sujuvuutta kuin itse osallistamisprosessin sujuvuutta. Suunnitteludokumenteissa saumattomuus näyttäytyy yhtenä perusteluna raitiotien rakentamiselle, ja sen tarpeellisuutta perustellaan käyttäjien näkökulmasta.

Raitiotieratkaisuilla edistetään turvallisia ja esteettömiä jalankulun ja pyöräilyn olosuhteita sekä selkeitä ja standardinmukaisia risteämiskäytösratkaisuja. (D1)

Käyttäjäkeskeinen suunnittelu

Saumattomuuden ja personoinnin elementtien yhteyttä havainnollistaa myös käyttäjäkeskeisen suunnittelun teema, joka on noussut aineistosta esiin jo personointia tarkasteltaessa. Tarkastelun painopiste siirtyy kuitenkin henkilökohtaisista konteksteista koettuun sujuvuuteen. Tässä teemassa tulee esiin niin hankeorganisaation kuin asukkaiden näkemys, kuitenkin asukkaita painottaen.

Hankeorganisaation näkökulman mukaan raitiotie toteutuessaan mahdollistaa myös esimerkiksi esteettömien ratkaisujen edistämisen sekä jalankulun ja pyöräilyn reittien kehittämistä, korostaen saumattomuutta useiden käyttäjäryhmien näkökulmasta.

Raitiotie mahdollistaa sujuvan ja turvallisen arjen (D1)

Tässä teemassa painotetaan erityisesti sitä, millaisena suunnitteluprosessin lopputulos näyttäytyy käyttäjien näkökulmasta. Erityisesti asukkaiden kommentoissa personointi ja saumattomuus

näyttäytyvät yhdessä, sillä he tarkastelevat suunniteltuja ratkaisuja oman kontekstinsa kautta ja liittävät ne kokemansa arjen sujuvuuteen. Yhtäläisyyksiä on havaittavissa myös yhtenäisyyden elementtiin. Siinä missä yhtenäisyys ilmeni asukkaiden kommentteissa erilaisten reittiohjeistusten ja -merkintöjen muodossa, saumattomuus ilmenee enemmänkin käyttäjän polun sujuvuuden tai sujumattomuuden kautta.

Asukkaat antavat kiitosta hankeorganisaatiolle pyöräreittien ja risteysalueiden selkeydestä ja siitä, että raitiotien alueen lapsilla tulee tulevaisuudessa olemaan suora reitti raitiotien lähellä sijaitseviin kouluihin. Myös vaihtoyhteydet esimerkiksi busseihin koetaan toimiviksi, sillä bussit ja raitiovaunu pysähtyvät lähekkäin toisiaan. Näiden seikkojen koetaan sujuvoittavan matkaketjuja. Asukkaat esittävät saumattomuuteen liittyviä toiveita esimerkiksi laadukkaan pyöräpysäköinnin osalta, sillä heidän mukaansa se voisi kannustaa ihmisiä liikkumaan ratikalla laajemmin.

Vaikka osa asukkaista kokee, että raitiotie sujuvoittaa omaa arkea, kaikkien asukkaiden kokemusten mukaan saumattomuus ei aina toteudu suunnitelluissa ratkaisuisissa. Osa asukkaista tuokin kommentteissaan esiin kriittistä ja negatiivista näkökulmaa. He peilaavat suunniteltuja reittejä omaan arkeensa ja kuvaavat, miten suunnitelmat voivat negatiivisesti vaikuttaa niiden saumattomuuteen.

Mietityttää että kuinka näppärä tähän on aamun ruuhkassa tulla ysitieltä.? (D5)

Oman arkensa sujuvuutta heikentävinä seikkoina asukkaat tuovat esiin myös muun muassa kävely-yhteyksien mutkaisuutta ja raitiotiepysäkkien huonoa saavutettavuutta jalankulkijan näkökulmasta.

Paikallistiedon esiin tuominen

Viimeinen saumattomuuden elementtiä ilmentävä teema, paikallistiedon esiin tuominen, ilmenee niin ikään personoinnin elementin yhteydessä. Teema ilmenee asukkaiden näkökulmasta. Asukkaat kuvaavat tiettyyn elinympäristöön sidottuja ja sen käyttöön liittyviä seikkoja erityisesti sujuvuuden ja saumattomuuden näkökulmasta. He tuovat esiin esimerkiksi ennakoitua käyttäytymistä, pullonkaulojen muodostumista tietyissä kevyen liikenteen kohdissa ja epävirallisia reittejä, joita voi muodostua, jos suunnitelmat toteutuvat sellaisenaan.

Kiertoliittymässä jalankulkureitin ei pitäisi kiertää näin paljon -> tähän muodostuu polku. (D5)

4.3 Asiakaspolkuajattelun hyödyntämisen mahdollisuudet osallistamisprosessissa

Toisin kuin aiemmissa luvuissa, tässä luvussa tarkastelua ei tehdä prosessin vaiheiden mukaan tai elementtikohtaisesti, vaan tarkastelu nostetaan korkeammalle tasolle. Tarkastelu pohjautuu prosessivaiheista (4.1) ja asukaspolun elementeistä (4.2) tehtyihin aineistopohjaisiin havaintoihin, joiden avulla voidaan tarkastella, missä määrin asukaspolun elementit jo tukevat kaupunkikehityshankkeen osallistamisprosessia ja missä voisi olla tilaa niiden laajemmalle hyödyntämiselle. Yleisesti asukaspolkuja ja niiden ominaisuuksia tarkastelemalla osallistamisprosessia voidaan rikastuttaa asukaskeskeisellä näkökulmalla. Samalla voidaan kerätä tarkempaa ymmärrystä asukaskokemuksen synnystä, sillä polkuajattelun ytimessä on näkemys asukkaista, heidän tarpeistaan, tavoitteistaan ja kipukohdistaan. (Jaakkola & Alexander 2024, 359; De Keyser ym. 2020, 449.) Kehitysehdotuksia ei tässä luvussa kuitenkaan tehdä, vaan keskitytään nimenomaan aineistopohjaiseen tarkasteluun. Lopullinen kokonaisuus muodostuu luvun 4.3 ja johtopäätösten synteessinä.

4.3.1 Prosessin toimivuus – kokonaisuuden tarkastelu

Ennen kuin prosessin toimivuutta lähdetään tarkastelemaan erityisesti asiakaspolkuajattelun hyödyntämisen kannalta, on hyvä huomioida, että suuren mittaluokan hankkeessa esimerkiksi yksittäisten asukkaiden kommenttien perusteella suunnitelmien muokkaaminen ei yleensä ole mahdollista, ja siksi yleistykset ja priorisoinnit ovat välttämättömiä. Vaikka käytännössä asukaspolun elementtien täydellinen toteutuminen tai huomiointi ei välttämättä ole realistista tai tavoiteltuaakaan, vertailun avulla voidaan tunnistaa, missä määrin prosessi on toimiva ja missä voi olla kehittämisen mahdollisuuksia. Tässä tarkastelussa vertailu kohdistuu hankeorganisaation kuvaamiin suunniteltuihin ja toteutettuihin osallistamistoimiin sekä asukkaiden esiin tuomiin näkemyksiin prosessin lopputuloksista ja niiden vaikutuksista omaan arkeensa. Asukkaiden kokemien kipupisteiden havainnointi ja ymmärtäminen asiakaspoluilla voi näin ollen auttaa ymmärtämään prosessin kehitystarpeita (Athaide ym. 2024).

Prosessin toimivuutta voidaan tarkastella muun muassa suunnitelmien tasolla esitettyjen osallistamisen tavoitteiden kautta. Kuten tuotu esiin luvussa 4.2, hankeorganisaatio tuo toistuvasti esiin, kuinka asukkaiden näkökulmia pyritään huomioimaan mahdollisimman hyvin suunnittelussa ja suunnitelmien kehittämisessä. Hankeorganisaatio onkin aineiston mukaan tuonut esiin konkreettisia suunnitelmiin tehtyjä muutoksia annettujen kommenttien pohjalta. Tässä prosessi voidaan nähdä onnistuneena, sillä suunniteltu ja toteutunut prosessi kohtaavat: tavoite palautteen

huomioimisesta konkretisoituu, kun suunnitelmiin tehdyt muutokset kytketään suoraan saatuun palautteeseen. Tämä lisää toiminnan selkeyttä ja avoimuutta.

Lepolantielle päättyvä eteläinen jalankulku- ja pyörätie on muutettu jatkumaan Härmälän pysäkillä asti, jotta pyöräilijöiden on selkeämpi havaita, milloin jalankulku- ja pyörätie muuttuu pelkäksi jalkakäytäväksi. (D6)

Kontrasteja suunnitelmien ja asukkaiden kommenttien välillä taas voidaan saada näkyviin, kun tarkastellaan esimerkiksi hankeorganisaatiolle hankkeen kokonaiskuvan kannalta tärkeitä seikkoja ja verrataan niitä siihen, miten asukkaiden näkökulmat ilmenevät näiden seikkojen yhteydessä. Tarkastelua voidaan tehdä muun muassa saumattomuuden elementin kautta, sillä siihen liittyi suuri määrä kommentteja, erityisesti negatiivisia. Hankeorganisaatio tuo muun muassa suunnitteludokumenteissa esiin, kuinka raitiotie toteutuessaan mahdollistaa sujuvan ja turvallisen arjen ja kuinka monet ihmisryhmät hyötyvät siitä erityisesti sen selkeän reitin vuoksi. Kuitenkin osa asukkaista tuo kommentteissaan esiin näkemyksensä, että raitiotie ei ole helpokäyttöinen ja suunnitellut ratkaisut ovat hämmentäviä, hankalia ja liian kaukana asutuksesta.

pyritään tekemään ratikan käyttö hankalammaksi (D8)

Aineiston perusteella vaikuttaa siltä, että hankeorganisaation ja asukkaiden näkemykset eivät aina kohtaa, eikä hankeorganisaation viestimä hankkeen kokonaiskuva aina välity asukkaiden käytännön kokemuksen tasolle.

Suunnittelun ja toteutuneen prosessin välillä eroja voidaan havaita myös tietyn asukaspolun elementin esiintymistiheyden ja sävyn kautta. Voidaan muun muassa tarkastella, esiintyykö tietty elementti useammin kuin jokin toinen, tai onko jokin tietty elementti sävyltään negatiivisempi toisiin verrattuna. On kuitenkin hyvä huomioda, että elementtien esiintymistiheys ei tarkoita, että prosessi olisi tietoisesti muotoiltu elementtien mukaisesti. Esimerkiksi personoinnin ilmeneminen asukkaiden kommentteissa heijastelee heidän omaa henkilökohtaista kontekstiaan ja arkeen liittyviä seikkoja. Vaikka tällaiset kommentit eivät siis ota suoraan kantaa suunnittelun tai osallistamisen prosessiin, ne tarjoavat arvokasta tietoa ja lisäävät ymmärrystä alueellisesta kontekstista suunnittelua varten.

Kommenttien sävyn tarkastelun yhteydessä on hyvä huomioda jo luvussa 4.2 esiin tuotu seikka koskien negatiivisten kommenttien korostuneisuutta. Yleisesti voidaan ajatella, että ihmiset kertovat herkemmin, jos jokin seikka ei ole heidän mieleensä. Sen sijaan tilanteessa, jossa kaikki toimii odotusten mukaisesti, palautetta annetaan harvemmin. Kuitenkin tässä työssä negatiivisia kommentteja, vaikka ne näyttäytyisivätkin korostuneina aineistossa, voidaan pitää arvokkaina

kritiikin lähteinä. Erityisesti jos ne ovat luonteeltaan kehittäviä ja rakentavia, ne tukevat hankeorganisaatiota suunnittelun ja osallistamisen prosessien kehityksessä edelleen.

Aineistossa korostuu negatiivinen sävy erityisesti saumattomuuden ja personoinnin elementtien yhteydessä. Tämä viittaa siihen, että näiden elementtien toteutumisessa koetaan haasteita tai ihmiset tuovat esiin näihin sidottuja kehittämistarpeita enemmän verrattuna yhtenäisyyden elementtiin. Negatiivisia, kehitysehdotuksia sisältäviä kommentteja ilmenee erityisesti tietyn fyysisen ympäristön käytön toistuvina kommentteina, esimerkiksi kun suunnitellut reitit poikkeavat niiden totutusta käytöstä alueen asukkaiden parissa.

Joukkoliikenteen käyttäjien kulkureitti tulee kulkemaan tästä tai jos riittävän kuraista niin pyörätietä pitkin. Pitäisikö tehdä kunnon kiveys? (D6)

Asukkaiden korostamat aluekohtaiset näkökulmat voivat osoittaa, että suunnittelussa ei ollut riittävästi paikallistietoa. Esimerkiksi kritiikki tietyn alueen liikkumisjärjestelyistä voi viitata siihen, että prosessi ei ole onnistunut keräämään tietoa, jonka avulla alueen liikkuminen olisi voitu suunnitella paremmin asukkaita palvelevaksi.

Ylipäätään asukaspolun ideaalielementtien esiintyminen aineistossa, vaikka ne olisivatkin negatiivisia sävyllään, voi kertoa osallistamisprosessin toimivuudesta. Esimerkiksi saumattomuuden elementin runsas esiintyminen voi osoittaa, että suunnitellut kulkureitit ja niiden toimivuus ovat asukkaiden näkökulmasta merkityksellisiä ja herättävät mielipiteitä. Näin kommenttien toistuvuus muodostaa hankeorganisaatiolle arvokasta tietoa siitä, mitkä teemat ovat asukkaiden näkökulmasta olennaisia suunnittelussa. Asukkaiden kommentteja voidaankin ajatella peilinä, joka heijastelee prosessin aukkoja ja kehityskohteita, vaikka ne eivät loisi suoraa kontrastia hankeorganisaation näkökulman kanssa.

4.3.2 Asiakaskeskeinen näkökulma osallistamisen prosessiin

Asiakaskeskeinen näkökulma laajentaa tarkastelun asiakaspolun elementeistä prosessin rakenteisiin. Asiakaskeskeisyys korostaa asiakaspolun elementtien kautta prosessiin liittyviä laajempia piirteitä ja tuo näkyviin sellaisia tekijöitä, jotka eivät muuten tarkastelussa välttämättä nousisi esiin.

Asiakaskeskeisyydellä on suuri merkitys, kun halutaan esimerkiksi kehittää parempia asiakaskokemuksia (Lemon & Verhoef 2016, 84). Tämän näkökulman kautta tehty analyysi korostaa erityisesti asukkaan asemaa osallistamisen polulla. Tästä näkökulmasta tarkasteltuna osallistamisprosessi näyttää monitasoisena erityisesti prosessin saavutettavuuden, osallistamisen ajoituksen ja asukkaiden toimijuuden kautta.

Osallistamisprosessin saavutettavuus

Ensimmäinen asiakaskeskeisen tarkastelun kautta aineistosta esiin nouseva teema liittyy osallistamisprosessin saavutettavuuteen ja sen rakenteisiin. Saavutettavuuden näkökulma tarkastelee, kuinka helppona tai vaikeana osallistuminen nähdään asukkaiden näkökulmasta, sekä millaiset rakenteet tukevat tai rajoittavat osallistumista. Aineistosta nousee useita seikkoja, jotka voivat vaikuttaa asukasryhmien kokemuksiin prosessin saavutettavuudesta.

Ensinnäkin osallistamisen materiaalit, kuten katusuunnitelmat, voivat olla kieleltään ja ilmeeltään joillekin ihmisryhmille vaikeaselkoisia, ja se voi nostaa osallistumisen kynnyksiä. Järjestettyihin vuorovaikutustilaisuuksiin osallistuminen voi tuntua haastavalta, jos kokee, että suunnitelmissa käytetty termistö on vierasta. Usein osallistuminen edellyttääkin käsitteellistä ymmärrystä suunnittelun sisällöstä. Aineistosta näkyy, että kommentoijat ovat usein niitä, joilla on valmiiksi suunnitelmiin liittyvää relevanttia tietoa tai osaamista.

Kaikkien Teiskontien alittavien jalankulku-pyöräväylien tasaustiedot puuttuvat. (D13)

Osallistamisprosessin onnistumisessa on merkityksellistä huomioida, onko tavoitelluilla sidosryhmillä, kuten eri asukasryhmillä, tasavertaiset mahdollisuudet osallistua hankkeen suunnitteluun. Vaikka jokin ryhmä olisi halukas osallistumaan, mutta se koetaan liian hankalaksi, on mahdollista, että aikeista luovutaan. Tällaisten osallistumisen esteiden poistaminen mahdollistaa kattavamman kuvan muodostamisen eri asukkaiden näkökulmista. Osallistumisen mahdollisuuksien luomisen lisäksi on siis tärkeää muotoilla ne huomioiden esimerkiksi eri asukasryhmien ominaispiirteitä. Tarkastelu on hyödyllistä erityisesti siinä, miten hankeorganisaatio kohdentaa osallistamiseen liittyviä toimia niin, että sidosryhmäkohtaiset eroavaisuudet huomioidaan ja aitoja osallistamismahdollisuuksia kehitetään. Hankeorganisaation pyrkimys laajaan osallistamiseen nousee aineistosta niin suunnitelmista kuin toteutuneista toimista.

Kehitysvaiheen aikana allianssi on luonut sidosryhmille mahdollisuuksia vaikuttaa hankkeessa tehtäviin suunnitteluratkaisuihin (D2)

Muun muassa osallistamisen kanavien ja ajoituksen valinnat voivat vaikuttaa suoraan siihen, kuinka kattavasti eri sidosryhmät tavoitetaan. Osallistamisen kanavien monimuotoisuutta tarkastellessa aineistosta tulee myös ilmi, että digitaalisia osallistamisen tapahtumia ei ole hankeorganisaation toimesta järjestetty, tai ainakaan niistä ei ole saatavilla julkista tietoa. Huomioitavaa on, että sosiaalisessa mediassa tapahtuva vuorovaikutus on jäänyt tämän tutkimuksen ulkopuolelle. Digitaalisten tapahtumien puuttuminen voi johtaa siihen, että tietyt ryhmät, kuten nuoret, jotka saattavat kokea digitaalisen osallistumisen muodot mielekkäiksi, eivät välttämättä osallistu.

Toisaalta jotkut ryhmät taas eivät koe sähköisiä kanavia omikseen, ja esimerkiksi digitaaliset osallistumisen välineet voivat heidän näkökulmastaan olla haastavia käyttää.

Kritiikkiä hankalasta kyselytyökalusta ja hitaasti latautuvista kartoista (D6)

Osallistamisen ajoitus

Osallistamisen ajoitus voidaan nähdä osana saavutettavuutta ja sen toteutumisen kannalta tärkeänä näkökulmana. Oikea ajoitus on merkityksellistä sekä hankeorganisaation että osallistamisprosessin kohteena olevien asukasryhmien kannalta. Hankeorganisaation näkökulmasta osallistaminen mahdollisimman aikaisessa vaiheessa suunnitteluprosessia on hyödyllistä, sillä silloin muutoksia voidaan vielä tekemään esimerkiksi saadun palautteen perusteella.

Sidosryhmien tapaaminen ja palautteen kerääminen aikaisessa vaiheessa mahdollisti sen, että muutoksia suunnitelmiin pystyttiin tekemään riittävän aikaisessa vaiheessa. (D2)

Tällaisten käytännön syiden lisäksi aineiston perusteella asukkaat arvostivat sitä, että katusuunnitelmien luonnokset olivat nähtävillä lakimääräistä esilläoloa aikaa aiemmin. Näin heillä oli enemmän aikaa tutustua niihin, mikä loi kokemuksen aidosta vaikuttamismahdollisuudesta.

Vastaajat antoivat avoimessa palautteessa kiitosta siitä, että suunnitelmat olivat nähtävillä ennakkoon ja siitä, että Pirkkalan rataosuudet olivat mukana uusissa suunnitelmissa. (D7)

Vaikka lähtökohtaisesti osallistamisen ajoitus nähtiin osallistamisprosessissa onnistuneena, aineistosta voidaan nähdä tietty reaktiivisuuden taso liittyen osallistamiseen. Hankeorganisaatio korostaa, että suunnittelussa hyödynnetään myös aiemmista suunnittelun vaiheista kerättyjä tietoja, mutta silti voidaan ajatella, että osallistamisprosessi kerää tietoa vasta, kun asukkaat antavat palautetta, ei niinkään ennakoivasti. Jotkut asukkaat kokivat, että kaikissa suunnitteluprosessin vaiheissa osallistaminen ei ollut onnistuneesti ajoitettua, eikä osallistamismahdollisuuksia aina nähty aitoina mahdollisuuksina vaikuttaa suunnitelmiin. Ajoitus voidaankin nähdä myös tärkeänä saavutettavuutta lisäävänä tekijänä.

Todella surullista että asukkaiden mielipidettä kuullaan vasta nyt (D12)

Asukkaiden toimijuus

Asukkaiden toimijuuden näkökulma liittyy siihen, miten he kykenevät ja haluavat osallistua osallistamisprosessiin. Siinä tarkastellaan muun muassa prosessin mahdollistamia edellytyksiä osallistua eri asukasryhmien näkökulmasta ja yleisesti sitä, miten prosessissa huomioidaan eri

ryhmien ominaispiirteet ja tarpeet. Lisäksi aineistosta arvioidaan osallistujien aktiivisuuden tasoa ja sen ilmenemistä, esimerkiksi annetun palautteen perusteella.

Hankeorganisaatio on lähettänyt lausuntopyyntöjä toteutussuunnitelmaan liittyen laajasti niin eri asukasryhmille kuin yrityksille, mutta osa vastaanottajista ei ole vastannut. Tämä viittaa siihen, että kyseiset sidosryhmät ovat kohdanneet osallistumispolullaan jonkin kitkaa aiheuttavan seikan. Kun tarkastellaan pyyntöihin saatuja vastauksia, erityisesti asukasryhmät ovat vastanneiden vähemmistössä. Varmaa tietoa vastaamatta jättäneiden syistä ei ole, mutta ne voivat liittyä esimerkiksi viestintäkanavan soveltuvuuteen tietyille ryhmälle, valittuun osallistamisen ajankohtaan tai sen keston. Syitä voi olla muitakin, mutta on mahdollista, että tätä osallistamisen pyrkimystä ei ole muotoiltu ja kohdistettu tarpeeksi siten, että vastaanottajat olisivat kokeneet sen vaivattomaksi.

Toimijuus ilmenee aineistossa myös osallistujien aktiivisuuden tason eroavaisuuksissa. Kuitenkin ylipäättään se, että asukkaat ovat käyttäneet tarjottuja osallistumismahdollisuuksia, kertoo aktiivisuudesta. Se osoittaa, että osallistamisen prosessi on tuottanut palautetta, jota voidaan hyödyntää suunnittelussa, mutta kuitenkin vain niiden osalta, jotka osallistamisprosessi on tavoittanut ja jotka ovat halunneet osallistua. Aktiivisuus näkyy aineistossa annetun palautteen määrän, sävyn ja syvyyden kautta. Niin positiiviset kuin negatiiviset kommentit voivat osoittaa asukasryhmän aktiivisuutta.

Härmälän ja Rantaperkiön kohdalla tulisi järjestää yleisötilaisuus, jossa oikeasti pohdittaisiin edellä mainittujen ongelmakohtien eliminoimista mahdollisimman tarkasti paikalliset olot huomioon ottaen. Omakotiyhdistys voi toimia tässä kohtaa suunnittelijoiden apuna tuoden tietoon paikalliset erityispiirteet ja totut liikkumasuunnat. (D8)

Toiset kommentoivat suunnitelmia syvällisesti, perustellen mielipiteitään ja kehitysehdotuksiaan, kun toiset taas eivät, ja kommentit jäävät pintapuolisiksi. Aktiivisuuden osoitus palautteen muodossa edellyttää kiinnostusta hanketta kohtaan, mutta myös itselle sopivia osallistumisen kanavia. Syvällisempää palautetta antavat voivat myös kokea, että heidän palautteellaan on merkitystä ja niitä kuunnellaan aidosti. Pintapuoliset kommentit taas voivat kertoa esimerkiksi matalasta sitoutuneisuudesta tai motivaatiosta osallistamisen prosessia kohtaan.

5 Johtopäätökset

5.1 Johtopäätökset osaongelmittain

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli analysoida asiakaskokemusjohtamisen, erityisesti asiakaspolkujen, hyödyntämistä kaupunkikehityshankkeiden suunnittelussa. Tässä luvussa empiiriset tulokset yhdistetään aiempaan, teorialuvuissa esiteltyyn kirjallisuus pohjaan. Luku on jaoteltu tutkielman osaongelmien mukaan. Lisäksi tarkastellaan työn teoreettisia ja liikkeenjohdollisia johtopäätöksiä, tutkimuksen rajoitteita sekä jatkotutkimusehdotuksia.

5.1.1 Asiakaspolut asiakaskokemuksen johtamisen keinona

Tässä luvussa vastataan tämän tutkimuksen ensimmäiseen osaongelmaan ”*Millainen rooli asiakaspolkuajattelulla on asiakaskokemuksen johtamisessa?*”. Tämä osaongelma eroaa myöhemmin tarkasteltavista osaongelmista siinä, että tähän osaongelmaan vastataan teoreettisen tarkastelun pohjalta. Teoriakirjallisuutta hyödyntäen luotiin ensin ymmärrys asiakaskokemuksen johtamisesta laajemmalla tasolla, ja lopulta keskittäen tarkastelua asiakaspolkuihin, perustellen miksi tässä työssä päädyttiin hyödyntämään juuri niitä edustamaan asiakaskokemuksen johtamisen käytännön tason toimia ja edustamaan yleisesti markkinoinnin alan ihmiskeskeisiä ominaispiirteitä.

Asiakaskokemuksen huomiointi on monilla eri markkinoilla toimivien yritysten erottautumisen kannalta merkittävää (Arkadan ym. 2024, 1560). Sillä tarkoitetaan asiakkaan tahattomia ja spontaaneja reaktioita tiettyyn ärsykkeeseen (Becker & Jaakkola 2020, 637). Asiakaskokemus kokonaisuutena voidaan jakaa pienempiin, paremmin tarkasteltaviin rakennusosiin, kuten kosketuspisteisiin sekä asiakaspolkuihin (Arkadan ym. 2024, 1578). Kosketuspisteet tarkoittavat kontaktipisteitä asiakkaan ja yrityksen välillä ja ne voivat vaihdella kontrollin, luonteen ja asiakaspolun vaiheen mukaan. Näistä kontaktipisteistä muodostuvaa kohtaamisten joukkoa kutsutaan asiakaspoluksi. (De Keyser ym. 2020, 439–440.)

Asiakaskokemuksen systemaattiseen kehittämiseen tarvitaan asiakaskokemuksen johtamista (Gahler ym. 2023, 191). Se tarkoittaa toimia, joilla asiakaskokemuksia kehitetään niin, että ne saavuttavat ja ylittävät asiakkaan odotukset ja mieltymykset (Wirtz ym. 2025, 2; Lemon & Verhoef 2016). Keskeisenä ajatuksena on, että vaikka yritykset eivät voi luoda asiakaskokemusta tai ennalta määrittää asiakasreaktioita, ne voivat seurata, muotoilla ja hallita ärsykeitä, jotka herättävät toivottuja reaktioita ja näin vaikuttaa asiakaskokemukseen (Becker & Jaakkola 2020, 641; Wirtz ym. 2025, 2; Lemon & Verhoef 2016).

Viime vuosina asiakaspolkujen roolia on korostettu asiakaskäytöksen ymmärtämisessä (Jaakkola & Alexander 2024, 357; Jaakkola & Terho, 2021; Becker ym. 2020). Asiakaspolkuja tarkastelemalla voidaan esimerkiksi selvittää, millaisia ominaisuuksia asiakkaat odottavat kosketuspisteiltä ja asiakaspoluilta, ja mitkä seikat ovat heille erityisen tärkeitä (De Keyser ym. 2020, 449). Asiakkaiden kokemien kipupisteiden analysointi kartoitettujen ja tavoiteltujen asiakaspolkujen tarkastelun avulla voikin auttaa yritystä ymmärtämään kehitystarpeita (Athaide ym. 2024; De Keyser ym. 2020, 449).

Asiakaspolut ja niiden kosketuspisteiden muotoilu ja asiakaskokemuksen johtaminen kytkeytyvätkin luontevasti toisiinsa, ja siksi polkujen ja kosketuspisteiden hallinta ja muotoilu ovat olennainen asiakaskokemuksen johtamisen menetelmä (Homburg ym. 2017, 388–392; Becker ym. 2020, 785). Kirjallisuuden perusteella asiakaspolkuajattelu toimii konkreettisena välineenä asiakaskokemuksen johtamiseen, jonka avulla organisaatiot voivat systemaattisesti analysoida ja kehittää asiakaskokemusta. Tässä työssä asiakaspoluista käytettiin myös ilmaisua *asukaspolut*, liittäen ne kaupunkikehityshankkeiden osallistamisprosessiin ja sen luonteeseen ilman ostotapahtumaa. Tämä teoreettinen tarkastelu luo perustan asiakaspolkujen soveltamiselle myös kaupunkikehityshankkeiden suunnitteluun.

5.1.2 Asiakaspolkuajattelun ilmeneminen kaupunkikehityshankkeiden suunnitteluprosessin vaiheissa

Tässä luvussa vastataan tämän tutkimuksen toiseen osaongelmaan ”*Miten asiakaspolkuajattelu ilmenee kaupunkikehityshankkeiden suunnitteluprosessin vaiheissa yleisesti ja tutkitussa case-hankkeessa erityisesti?*”. Teoreettisena taustana toimivat hyvän asiakaspolun elementit, jotka Jaakkolan ja Terhon (2021, 21) mukaan ovat polun personointi, yhtenäisyys ja saumattomuus. Lisäksi tarkastelun perustana ovat osallistamispolun vaiheet eli suunnittelu ja valmistelutyö, sidosryhmien kategorisointi ja valinta, tiedonkeruu asukkailta ja sidosryhmiltä sekä palaute sidosryhmille (Rizzo 2015, 438). Näiden avulla analysoidaan, miten asiakaspolkuajattelu ilmenee käytännössä Pirkkala–Linnainmaan raitiotiehankkeen suunnitteluprosessissa.

Empirian mukaan asiakaspolkuajattelu näyttäytyy eri tavoin hankeorganisaation ja asukkaiden näkökulmasta, niin prosessivaiheiden kuin elementtien osalta. Osallistamisprosessin suunnittelun vaihe esimerkiksi näyttäytyy pääosin hankeorganisaation näkökulmasta. Tiedonkeruu korostuu prosessivaiheista laajuudeltaan ja moninaisuudeltaan, ja molemmat näkökulmat tulevat selkeästi esiin. Hankeorganisaatio kuitenkin keskittyy kuvaamaan tiedonkeruun prosessia, kun taas asukkaat eivät ota juurikaan prosessiin kantaa vaan kuvaavat omaan arkeen vaikuttavia asioita

henkilökohtaisesta kontekstistaan käsin. Osallistamisen palautteen vaiheessa aineistosta välittyy erityisesti sen raportointi hankeorganisaation näkökulmasta, että miten saatu palaute on vaikuttanut tehtyihin ratkaisuihin. Tässä vaiheessa asukkaat ottavat eniten kantaa itse osallistamisen prosessiin, ja kommentoivat esimerkiksi sen onnistunutta kehittämistä.

Voidaan siis todeta, että hankeorganisaatio tarkastelee osallistamista prosessinomaisesti eri vaiheiden kautta, kun taas asukkaat oman arkensa kautta, käytännön tasolla. Empirian perusteella hankeorganisaation näkökulmasta prosessi vastaa pitkälti teoriaa osallistamisen vaiheista. Asukkaiden kokemukset eivät ole samalla tavoin vaiheisiin sidottuja, ja ne tuovat teoreettiseen kuvaukseen kokemuksellisemmän ulottuvuuden. Aineiston perusteella asiakaspolun elementit nousevat esiin välillisesti, toistuvien teemojen muodossa. Kuten prosessivaiheiden kohdalla, myös elementtien kohdalla ne näyttävät eri tavoin näkökulmasta riippuen. Elementit eivät kuitenkaan korostu aineistossa tietyissä prosessivaiheissa, vaan ne ilmenevät suhteellisen tasaisesti.

Kun personoinnin elementtiä tarkastellaan kaupunkisuunnittelun prosessissa, aineisto osoittaa, että sidosryhmien näkökulmien ja piirteiden huomiointi korostuu erityisesti hankeorganisaation näkökulmasta. Teorian mukaan polun personointi tarkoittaa tapaa muotoilla ja optimoida asiakaspolun kosketuspisteet juuri tietylle asiakkaalle sopiviksi ja tämän omien tavoitteiden ja mieltymysten mukaisiksi (Jaakkola & Terho 2021, 21; Homburg ym. 2017, 390, 555). Empirian mukaan hankeorganisaatio pyrkiikin esimerkiksi tavoittamaan eri sidosryhmiä osallistamistoimilla. Vaikka käsitteellisesti empiria on näin yhtenäinen personointiin liittyvän kirjallisuuden kanssa, jää aineistossa hankeorganisaation ilmentämä personointi suunnitelmien ja aikomusten tasolle, eikä sinällään kuvasta prosessin koettua personointia.

Personoinnin elementti ilmenee aineistossa myös asukkaiden näkökulmia välittävien teemojen, käyttäjäkeskeisen suunnittelun, paikallistiedon esiin tuomisen ja aktiivisen osallistumisen kautta. Empirian mukaan käyttäjäkeskeinen suunnittelu välittää muun muassa huolta ja tietoa aitojen käyttäjätarpeiden toteutumisesta suunniteltujen ratkaisujen seurauksena, eli keskittyy kuvaamaan suunnittelua heidän arkensa näkökulmasta. Samoin paikallistiedon esiin tuominen keskittyy käytännön tasoon, ja sen kautta personointia tuodaan esiin tiettyyn paikalliseen ympäristöön tai paikkaan liittyvien erityispiirteiden kautta. Aktiivisen osallistumisen teema poikkeaa muista asukkaiden näkökulmasta personointia välittävistä teemoista. Siinä otetaan kantaa itse prosessiin, ja tuodaan esiin omaa kiinnostusta vaikuttaa suunniteltuihin ratkaisuihin aktiivisesti. Nämä teemat ovat uusia kaupunkisuunnittelun kontekstiin liittyviä kokonaisuuksia, jotka laajentavat teoreettista käsitystä asiakaspolkuun liittyen. Asukkaiden näkemysten voidaan ajatella heijastelevan

toteutunutta asukaspolkua, sillä niistä välittyy seikkoja, joita asiakkaat odottavat ja joita he pitävät tärkeinä (De Keyser ym. 2020, 449).

Kuten huomataan, asukkaiden kommentteista ilmenevä personointi ei kuitenkaan ota juurikaan kantaa osallistamisen prosessiin, vaan tuo esiin omaan arkeen liittyvä seikkoja. Personoinnin esiin nouseminen asukkaiden kommentteissa ei siis tarkoita, että prosessi olisi personoitu. Tämä huomio selittää osaltaan, miksi personointi nousee muihin elementteihin verrattuna voimakkaammin aineistosta: suuri osa aineistosta on osallistamisprosessista (tiedonkeruun vaiheeseen liittyvää) kerättyä materiaalia, joka pitää sisällään erityisen paljon tiettyyn kontekstiin sidottuja kommentteja. Tämä vahvistaa entisestään asiakaskokemuksen teorioiden korostamaa käsitystä kokemuksen subjektiivisuudesta ja kontekstisidonnaisuudesta (Becker & Jaakkola 2020, 640).

Toisen olennaisen polun elementin eli saumattomuuden kannalta on olennaista, että kosketuspisteiden välillä on vaivatonta liikkua, niin esimerkiksi fyysiset kuin digitaaliset kosketuspisteet huomioiden (Jaakkola & Terho 2021, 20–21; Homburg ym. 2017, 388). Empiria tukee tätä käsitystä, sillä niin hankeorganisaatio kuin asukkaatkin korostavat sujuvuutta, joko prosessin tai arjen kontekstissa.

Aineiston perusteella saumattomuuden ja personoinnin elementit ovat usein linkityksessä toistensa kanssa esimerkiksi silloin, kun asukkaat tuovat ilmi omaan arjen toimivuuteen liittyviä seikkoja. Näin joissain tilanteissa samassa kommentissa voi olla niin personointiin kuin saumattomuuteen liittyvä ulottuvuus. Empiriassa saumattomuuden ja personoinnin elementtien yhteyttä havainnollistaa myös hankeorganisaation näkökulmasta nouseva teema sidosryhmien näkökulmien ja piirteiden huomiointi prosessin tasolla, joka on noussut aineistosta esiin jo personointia tarkasteltaessa. Kun personoinnin kohdalla aineistossa painotettiin henkilökohtaisia konteksteja, tässä painotetaan sujuvuutta. Hankeorganisaatio pyrkii aineiston mukaan esimerkiksi keräämään palautteen avulla tietoa osallistamisen sujuvuudesta. Voidaan todeta, että hankeorganisaation painottama osallistamisprosessin tavoiteltu sujuvuus on linjassa teorian kanssa (ks. Jaakkola & Terho 2021, 20–21), mutta tässäkin ollaan vielä suunnittelun, ei niinkään toteutuneen saumattomuuden äärellä.

Muutkin, asukkaan näkökulmaa painottavat saumattomuuden elementtiä ilmentävät teemat ovat jo nousseet personoinnin teeman yhteydessä: käyttäjäkeskeinen suunnittelu ja paikallistiedon esiin tuominen. Näidenkin teemojen kohdalla huomio keskittyy arjen sujuvuuteen. Asukkaat tuovat muun muassa esiin, kuinka saumattomuus ei aina toteudu suunnitelluissa ratkaisuisissa, ja kuinka suunnitelmat voivat negatiivisesti vaikuttaa heidän arjen polkujen sujuvuuteen. Empiria laajentaa

kaupunkisuunnittelun kontekstissa muodostuvan asiakaspolun piirteitä näiden negatiivistenkin huomioiden kautta, paljastaen tähän kontekstiin liittyviä yleisiä kipupisteitä. Vaikka hankeorganisaatio ei tässä välttämättä tietoisesti kartoita asukaspolkuja osallistamiseen liittyen, on tällaisten kipupisteiden havainnointi osa asiakaspolkujen kartoittamista ja havainnointia (Jaakkola & Terho 2021, 21).

Viimeisen elementin, yhtenäisyyden, osalta kirjallisuudessa korostetaan kosketuspisteiden välistä johdonmukaisuutta ja linkitystä niin, että ne välittävät yrityksestä johdonmukaisen kuvan asiakaspolun kaikissa vaiheissa. Jos yhtenäisyys on heikkoa, voi se välittyä asiakkaan hämmennyksenä. (Jaakkola & Terho 2021, 6, 21; Berry ym. 2006.) Yhtenäisyyttä ilmentävät aineiston teemat ovat myös osittain linjassa aiemman kirjallisuuden kanssa: yksi selkeä teema on yhtenevä ja avoin viestintä. Tämä teema näyttäytyy aineistossa hankeorganisaation näkökulmasta niin yhtenäisyyttä edistävien suunniteltujen kuin toteutettujenkin elementtien kautta. Tässä teemassa korostuu teorian kanssa linjassa oleva toteutuksen tason yhtenäisyys, esimerkiksi yhtenäisten toistettujen viestinnän teemojen ja prosessien kautta. Tässä teemassa välittyy myös asukkaiden näkökulmat, mutta hieman varautuneemmin ja kriittisemmin kuin hankeorganisaatiolla.

Kaupunkisuunnittelun konteksti toi myös uudempia yhtenäisyyden teemoja esiin, kuten fyysisten visuaalisten elementtien ja suunnitteludokumenttien yhtenäisyyden. Fyysisten visuaalisten elementtien teemassa korostuu erityisesti asukkaiden näkemykset, ja ne liittyvät käytännön seikkoihin fyysisessä ympäristössä, jotka vaikuttavat koettuun yhtenäisyyteen. Asukkaat kritisoivat esimerkiksi puuttuvia kevyenliikenteen merkintöjä. Suunnitteludokumenttien yhtenäisyys nostaa taas tarkastelua suunnitteludokumentteihin, ja tässä korostuu erityisesti hankeorganisaation suunnitteludokumenttien muotoilu yhtenäiseksi: useassa dokumentissa korostetaan esimerkiksi vuorovaikutuksen roolia suunnitteluprosessissa. Voidaan siis nähdä, että yhtenäisyyskin ilmenee monella eri tavalla, muillakin kuin teoriassa määritellyillä. Vaikka esimerkiksi suunnitteludokumenttien yhtenäinen muotoilu vaikuttaa koettuun yhtenäisyyteen, ei sen perusteella koko prosessia voida nähdä yhtenäisenä.

Asiakaspolkuajattelu ilmenee osallistamisprosessissa niin prosessin tasolla kuin käytännön kokemusten ja toteutuneen osallistamisen polun tasolla. Asiakaspolun elementit eivät nouse aineistosta osallistamisen prosessin vaiheiden mukaan, vaan enemmänkin läpileikkaavasti ja tasaisesti. Ainoan poikkeuksen tekee personoinnin elementin hieman voimakkaampi ilmeneminen tiedonkeruun vaiheessa, mutta tämä selittyy osaltaan aineiston luonteesta, eli suuresta määrästä

asukkaiden kommentteja. Asiakaspolkuajattelu toimiikin kehikkona ja työkaluna asukkaan kokemuksen tarkasteluun, ei niinkään valmiin prosessimallin kuvaamiseen.

5.1.3 Asiakaspolkuajattelun hyödyntäminen kaupunkikehityshankkeiden suunnitteluprosessissa

Tässä luvussa vastataan tämän tutkimuksen kolmanteen ja viimeiseen osaongelmaan ”*Miten asiakaspolkuajattelu voidaan hyödyntää kaupunkikehityshankkeiden suunnitteluprosessissa?*”

Tämän osaongelman tarkastelua varten muutetaan tarkastelutasoa elementtien ja prosessivaiheiden yksityiskohtaisemmasta kuvauksesta laajempaan asiakaskeskeiseen ja asukkaiden kommentteihin keskittyvään tarkasteluun. Asukkaiden kokemukselliset kommentit paljastavat, miten käyttäjät kokevat ja toimivat arjessaan suunnitellussa ympäristössä. Havainnot heidän arjestaan heijastelevat osallistamispolun onnistumisia, aukkoja ja kehityskohteita käytännön tasolla. Tämä tarkastelukulman laajentaminen tuo esiin asukkaiden näkökulmia, jotka eivät ilmene perinteisestä osallistamisen prosessikuvauksesta.

Esimerkiksi asukkaiden negatiiviset kommentit, erityisesti kehittävät ja rakentavat, tukevat hankeorganisaatiota suunnittelun ja osallistamisen prosessien kehityksessä ja asukasymmärryksen lisäämisessä. Aineistossa negatiivinen lataus korostuu erityisesti saumattomuuden ja personoinnin elementtien yhteydessä. Esimerkiksi saumattomuuden elementin tiheä esiintyminen voi kertoa, että suunnitellut kulkureitit herättävät mielipiteitä käyttäjien näkökulmasta, samalla tuoden esiin hankeorganisaation huomion arvoisia seikkoja asukkaiden kannalta olennaisista seikoista suunnittelussa. Mitä enemmän käytännön tietoa ja paikallistietoa saadaan esiin osallistamisen kautta, sitä paremmin suunnitteluratkaisut voivat olla arjen polkuihin sopivia. Asiakaspolkuja käsittelevässä kirjallisuudessa korostetaan myös polkujen kartoittamisen ja mittaamisen roolia kehittämisen taustalla (Jaakkola & Terho 2021, 21).

Tarkastelutasoa voidaan nostaa myös kokonaisvaltaisempaan asiakaskeskeiseen näkökulmaan, joka laajentaa tarkastelua osallistamisprosessin rakenteisiin. Asiakaskeskeinen tarkastelu tuo esiin erityisesti asukkaan asemaa osallistamisen polulla. Empirian perusteella aineistosta korostuu osallistamisprosessin monitasoisuus prosessin saavutettavuuden, osallistamisen ajoituksen ja asukkaiden toimijuuden kautta. Nämä teemat nousevat osittain myös esiin kirjallisuudessa, kun tarkastellaan osallistamisen haasteita kuten pieniä osallistujamääriä, huonoa edustavuutta ja kommunikaation ongelmia (Konsti-Laakso & Rantala 2018, 1041). Teoriassa nostetut haasteet liittyvät siis enemmän kokemuksellisiin kuin teknisiin seikkoihin, jotka on yleisestikin nostettu kaupunkisuunnittelussa vaikeaksi huomioida (Rangarajan ym. 2013, 107).

Saavutettavuus kattaa empirian mukaan sen, kuinka helppona tai vaikeana osallistuminen nähdään asukkaiden näkökulmasta sekä sen, millaiset rakenteet tukevat tai rajoittavat osallistumista. Teoriakirjallisuuden mukaan saavutettavuus voi olla yksi syy esimerkiksi osallistumisprosessin alhaisille osallistujamäärille (Münster ym. 2017, 2397).

Saavutettavuuden yhteydessä kirjallisuudessa korostetaan kommunikaation ja edustavuuden haasteita (Konsti-Laakso & Rantala 2018, 1041). Esimerkiksi osallistamisen materiaalit, kuten katusuunnitelmat, voivat kieleltään, terminologialtaan ja ilmeeltään muodostaa osallistumisen kynnyksen erityisesti ihmisryhmille, joilla ei ole aiempaa kokemusta kaupunkisuunnittelun prosessista. Empirian mukaan osallistuminen edellyttääkin usein käsitteellistä ymmärrystä suunnittelun sisällöstä ja kommentoijat ovat usein niitä, joilla on valmiiksi suunnitelmiin liittyvää relevanttia tietoa tai osaamista. Tämä voi rajata osallistujajoukkoa ja vaikuttaa siihen, kenen näkemykset nousevat esiin. Erityisesti etnisten vähemmistöjen ja nuorten on usein vaikea ilmaista huoliaan verrattuna vaikutusvaltaisempiin asukasryhmiin (Lindenau & Böhler-Baedeker 2014, 349).

Saavutettavuuteen vaikuttavat myös osallistamisen kanavat. Empirian mukaan digitaalisia tapahtumia ei ole järjestetty, tai ainakaan niistä ei ole saatavilla julkista tietoa, mikä voi vaikuttaa osallistumisen saavutettavuuteen esimerkiksi nuorten asukasryhmien näkökulmasta. Toisaalta digitaaliset kanavat eivät välttämättä sovi kaikille osallistujaryhmille. Tämä korostaa kohderyhmäkohtaista kanavien valintaa. Myös kirjallisuudessa korostetaan eri kanavien monipuolisen hyödyntämisen tärkeyttä (Fung 2015, 513).

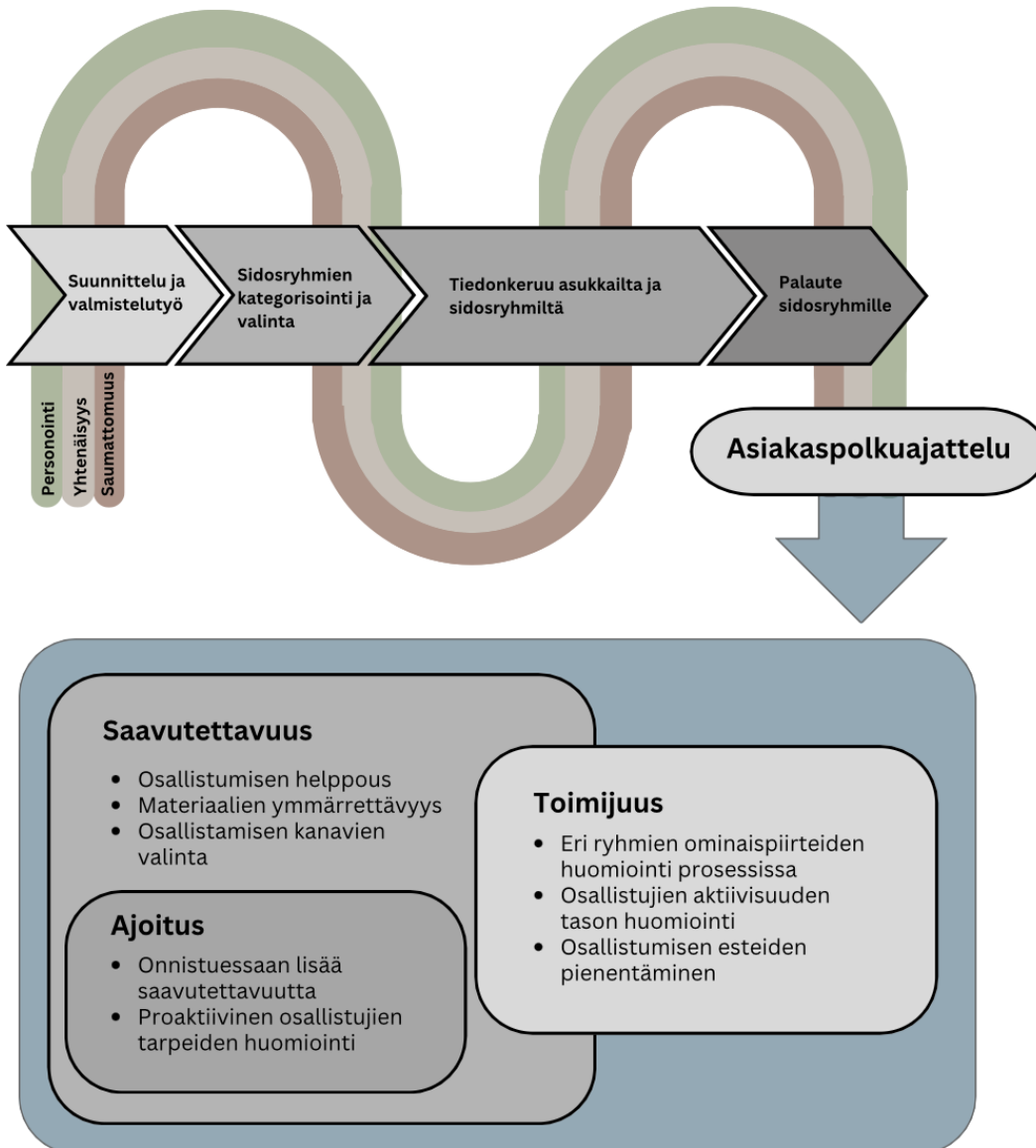
Osallistamisen ajoitus nousee empiriassa tärkeäksi saavutettavuuden tekijäksi. Erilaisten suunnitelmien esittely mahdollisimman varhaisessa vaiheessa lisää empirian mukaan asukkaiden kokemusta aidosta vaikuttamismahdollisuudesta. Aikainen osallistaminen mahdollistaa myös esimerkiksi kiistanalaisten asioiden tunnistamisen ennen varsinaista päätöksentekoa (Lindenau & Böhler-Baedeker 2014, 359). Toisaalta osallistaminen näyttäytyy joltain osin reaktiivisena, sillä asukkaat osallistuvat pääasiassa kommentoimalla jo laadittuja suunnitelmia. Aiemmin asukkaista kerättyä tietoa hyödyntämällä osallistamista voitaisiin kohdentaa proaktiivisemmin ja muotoilla sen ajankohdat ja tavat siten, että eri ryhmien piirteet otetaan ennakkoon huomioon. Näin voitaisiin lisätä prosessin saavutettavuutta.

Viimeinen asiakaskeskeisyyden kautta prosessia kuvaava teema tarkastelee asukkaiden toimijuuden tasoa osallistamisen prosessissa. Siihen lukeutuu esimerkiksi prosessin mahdollistamat edellytykset osallistua eri asukasryhmien näkökulmasta sekä se, miten prosessissa huomioidaan eri ryhmien ominaispiirteet ja tarpeet, kuten aktiivisuuden taso. Jos esimerkiksi tavoitavuuden ongelmaan

(Konsti-Laakso & Rantala 2018, 1041) halutaan vastata kaupunkisuunnittelussa, voi asiakaskeskeinen ajattelu auttaa löytämään keinoja siihen, miten sidosryhmäkohtaiset eroavaisuudet huomioidaan ja aitoja osallistamismahdollisuuksia kehitetään. De Keyser kollegoineen (2020, 449) korostavat myös asiakkaiden odotusten selvittämistä, kun polkuja kehitetään. Asiakaspolkuajattelun hyödyntäminen voi auttaa vastaamaan kirjallisuudessa esitettyihin osallistamisen haasteisiin lisäten ymmärrystä erilaisista sidosryhmistä, niiden ominaispiirteistä, tavoitteista ja toimintatavoista. Näin asiakaskeskeisempi prosessin tarkastelu voi auttaa kehittämään osallistamisprosesseja, kaventaen empiriasta havaittua eroa suunnitellun ja koetun osallistamisen välillä.

Kirjallisuuden mukaan asiakaskokemus rakentuu kosketuspisteistä, kontekstista ja ominaisuuksista. Erityisesti ominaisuuksien ulottuvuus korostaa sitä, että asiakkaat haluavat osallistua eri aktiivisuuden tasoilla oman kokemuksensa muodostamiseen. (De Keyser ym. 2020, 434.) Empiria vahvistaa, että aktiivisuuden taso vaihtelee osallistujien parissa. Ylipäätään se, että asukkaat ovat käyttäneet tarjottuja osallistumismahdollisuuksia, kertoo aktiivisuudesta. Tämä tarkoittaa, että osallistamisen prosessi on tarjonnut toimivia osallistumisen tapoja tietyille asukasryhmille ja tuottanut hankeorganisaatiolle hyödynnettävää palautetta, mutta vain asukkaiden näkökulmasta, jotka prosessi on tavoittanut ja jotka ovat olleet valmiiksi aktiivisia. Tämä korostaa asiakaspolkuajattelun merkitystä sekä tarvetta kehittää osallistumisen tapoja myös vähemmän aktiivisille ryhmille.

Tämän tutkimuksen perusteella asiakaspolkuajattelua voidaan hyödyntää kaupunkihankkeissa erityisesti hahmottamaan osallistamisprosessin kriittisiä hetkiä ja kitkakohteita asukkaan näkökulmasta. Näiden tunnistamisen kautta on mahdollista jäsentää suunnittelua ja kehittää asukkaita paremmin kuuntelevia toimintatapoja. Teoreettisena kontribuutiona voidaan pitää sitä, että tutkimuksen perusteella asiakaspolkuajattelu on siirrettävissä sellaiseen kontekstiin, jossa sitä ei vielä tietoisesti systemaattisesti hyödynnetä, ja tämä voi avata muitakin konteksteja mielenkiinnon kohteiksi esimerkiksi tulevaisuuden tutkimuksen kannalta. Kuviossa 12 esitetään viimeisen osaongelman johtopäätökset ja niiden kytkeytyminen luvun 2 teoreettiseen viitekehykseen. Kuviossa on esitetty vain viimeinen osa alkuperäisestä kolmiosaisesta viitekehystä, joka rakentuu vaiheittain luvussa 2.



Kuvio 12 Asiakaspolkuajattelu kaupunkikehityksen suunnitteluprosessissa

Luvun 2 teorettisessa viitekehyksessä asiakaspolun elementit esitettiin osallistamisprosessin lävistävinä seikkoina, jotka tulisi ottaa jokaisessa prosessivaiheessa huomioon. Täydennetty, asiakaspolkuajattelua korostava näkökulma ei varsinaisesti pyri istuttamaan elementtejä vaiheisiin, vaan tuomaan esiin asiakaskeskeistä ulottuvuutta prosessiin. Asiakaspolkuajattelu tuo näkyviin prosessin piirteitä, joita perinteinen prosessikeskeinen kuvaus ei paljasta. Asiakaspolkuajattelun kautta tehty tarkastelu korostaa erityisesti osallistamisprosessin saavutettavuutta, prosessin ajoitusta ja osallistujien toimijuutta.

5.2 Työn teoreettiset johtopäätökset

Tämän tutkimuksen kautta luotiin ymmärrystä siitä, miten markkinoinnin teoreettisella kentällä paljon huomiota saanut asiakaskokemuksen johtaminen ja erityisesti asiakaspolut näyttäytyvät uudemmassa, kaupunkisuunnittelun kontekstissa. Asiakaskokemus ja sen johtaminen ovat jo pitkään olleet niin akateemisen yleisön kuin yritysmaailman huomion kohteena, ja niiden merkitys on pitkälti tunnustettu esimerkiksi asiakaskeskeisyyden kehittämisessä ja yritysten kilpailuedun vahvistamisessa (De Keyser ym. 2020, 450). Vaikka kaupunkisuunnittelussakin, erityisesti suunnitteluun osallistamisessa, esimerkiksi asukkaiden ja sidosryhmien huomiointi näkyy jonkin verran (ks. Rizzo ym. 2015; Konsti-Laakso & Rantala 2018), painotetaan niihin tähtäävissä toimissa demokratiaan ja prosessin legitimizeettiin liittyviä seikkoja (Yang 2014, 891; Fung 2015). Osallistamisprosessia tarkastellaan kirjallisuudessa organisaation näkökulmasta, eikä sidosryhmien kokemuksiin vaikuttavia seikkoja huomioida systemaattisesti. Tämä tutkimus vastaa tähän puutteeseen tarkastelemalla osallistamista nimenomaan osallistujien kokemuksellisesta näkökulmasta ja tarkastelemalla sitä rinnakkain hankeorganisaation osallistamisprosessin kanssa.

Yksi tämän työn keskeisistä teoreettisista kontribuutioista keskittyy asiakaspolkuajattelun soveltamiseen kaupunkisuunnittelun osallistamisprosessien tarkastelussa. Asiakaskokemuksen johtamista ja asiakaspolkuja on tarkasteltu lähtökohtaisesti yritys kontekstissa, lähinnä ostopolkujen kautta (ks. De Keyser ym. 2020, Lemon & Verhoef 2016). Tämä tutkimus osoittaa, että polkuajattelu voidaan siirtää myös julkiseen kontekstiin, kuten kaupunkisuunnitteluun, ja tarkastella osallistumista kokemuspohjaisen polun näkökulmasta, osallistumispolkuna. Tämä tukee viime aikoina kirjallisuudessa korostettua kirjallisuuden näkemystä siitä, että ostopolun lisäksi muitakin polkuja tulisi tarkastella (Gasparin ym. 2025, 3; Jaakkola & Alexander 2024, 358).

Asiakaskokemuksen johtamisessa ymmärretään, että asiakaspolkuja tulisi kartoittaa ja tarkastella asiakkaan näkökulmasta niin, että ne vastaisivat todellisuutta (Athaide ym. 2024; Jaakkola & Terho 2021, 21). Kaupunkisuunnittelussa tätä näkemystä ei laajasti tunnusteta, joten esimerkiksi kirjallisuudesta noussut osallistamisen prosessi kuvaa empirian perusteella hankeorganisaation toteuttamia toimia, mutta ei vastaa asukkaiden näkemyksiin. Osallistujien kommentit toimivat peilinä heidän todellisesta polustaan, mikä tuo esiin kokemuksellisen ulottuvuuden, jota ei ole aiemmin systemaattisesti huomioitu kaupunkisuunnittelun teoriassa. Tämä kokemuksellinen ulottuvuus täydentää osallistamisprosessin teoreettista mallia.

Toinen teoreettinen kontribuutio liittyy osallistamisprosessin ja asiakaspolkuajattelun yhdistämiseen. Tutkimus osoittaa, että asiakaspolkuajattelu toimii kokemuksellisen näkökulman

kehikkona, joka täydentää osallistamisen prosessimallia. Usein kirjallisuudessa osallistamisen prosessi kuvataan organisaation näkökulmasta, mutta tutkimus osoittaa, että osallistujien kokemukset voivat muokata käsitystä onnistuneesta osallistamisesta ja indikoida mahdollisia eroja tarkoitetun ja toteutuneen osallistamisen välillä. Asiakaspolkujen elementit ilmenevät eri tavoin hankeorganisaation ja asukkaiden näkökulmista: organisaatio keskittyy prosessin vaiheisiin, kun asukkaat tarkastelevat osallistumista käytännön arjen näkökulmasta. Polkuajattelu mahdollistaa koetun osallistamisen havainnoinnin suunniteltujen prosessivaiheiden rinnalla ja laajentaa siten osallistamisen teoreettista tarkastelua. Tämä osoittaa asiakaspolkuajattelun käsitteellisen joustavuuden ja sen soveltuvuuden eri konteksteihin ja tarkastelutasoihin, laajentaen teoreettista ymmärrystä.

Kolmas teoreettinen kontribuutio liittyy asiakaspolkujen kautta näyttäytyvään asiakaskeskeisen näkökulman vahvuuksiin kaupunkisuunnittelun kontekstissa. Asiakaskeskeinen näkökulma tuo teoreettista ymmärrystä siitä, miten eri toimijat ja osallistujaryhmät kokevat prosessin eri tavalla, mikä vahvistaa olemassa olevaa käsitystä kokemuksen subjektiivisuudesta ja kontekstisidonnaisuudesta (Becker & Jaakkola 2020, 640). Tutkimuksessa havaittiin, että esimerkiksi asukkaiden kokemukset personoinnista ja saumattomuudesta poikkesivat osittain hankeorganisaation suunnitelmista. Samoin saumattomuuden osalta empiria osoittaa, että saumattomuus ei aina toteudu asukkaiden arjen kokemuksen näkökulmasta, ja ne paljastavat kipupisteitä. Näiden havaintojen pohjalta asiakaspolut toimivat työkaluna, jonka avulla voidaan ymmärtää eri osallistujaryhmien näkemyksiä ja kehittää prosessia paremmin vastaamaan todellisia tarpeita. Kokemuksellisen ulottuvuuden tarkastelun avulla voidaan kiinnittää huomiota eri osallistujaryhmien kannalta kriittisiin seikkoihin ja prosessin kehittämiskohtiin.

Asiakaspolut voidaan nähdä välineenä, jolla asiakaskeskeisyys ja asiakaskokemuksen johtaminen tehdään analysoitavaksi. Ne auttavat esimerkiksi tunnistamaan, miksi osallistamisen prosessi toimii jollekin osallistujalle mutta toiselle ei. Kun tutkimuksessa tarkasteltiin osallistamisprosessia asiakaskeskeisyyden näkökulmasta, nousi yhdeksi merkittäväksi tekijäksi koko prosessin saavutettavuus. Myös teoriakirjallisuudessa korostetaan, että se voi olla yksi syy osallistamisprosessin alhaisille osallistujamäärille (Münster ym. 2017, 2397). Saavutettavuuden lisäksi empiria korosti osallistujien toimijuuden tasoa, eli sitä, millaiset edellytykset prosessi tarjoaa eri ryhmille osallistua, sekä osallistamisen ajoituksen merkitystä, joka määrittää, kuinka hyvin eri osallistamistoimet osuvat osallistujien tarpeisiin ja arkeen. Näiden kolmen tekijän yhteys korostaa kokemuksellisen ulottuvuuden monitahoisuutta. Tämä osoittaa, että asiakaspolkujen avulla

osallistamisen kokemuksellinen ulottuvuus voidaan tehdä konkreettisesti näkyväksi ja analysoitavaksi.

5.3 Työn liikkeenjohdolliset johtopäätökset

Tutkimuksen tulokset tuottavat liikkeenjohdollisia johtopäätöksiä erityisesti kaupunkisuunnittelun parissa työskenteleville. Käytännön tason johtopäätökset liittyvät systemaattisen kokemuksellisen tiedon keräämiseen erilaisten menetelmien kautta ja sen hyödyntämiseen kaupunkikehityshankkeiden suunnittelussa. Vaikka osallistamisprosesseissa kertyy runsaasti laadullista aineistoa, sen käsittely voi olla haastavampaa ja resursseja vaativampaa kuin määrällisen aineiston käsittely. Yhtenä mahdollisena ratkaisuna tähän haasteeseen voidaan nähdä nopeasti kehittyvät tekoälytyökalut. Ne ovat osoittaneet potentiaalia laadullisen aineiston jäsentämisessä ja analysoinnissa verrattuna perinteisempiin menetelmiin (Morgan 2023, 9).

Vaikka asiantuntijatiedon ja maallikkotiedon yhteensovittaminen voi olla haastavaa ja asukkaiden näkemykset osin ristiriitaisia, voidaan niitä tarkastella toisiaan täydentävinä tiedonlähteinä. Kun ymmärrys esimerkiksi tietyn kehityshankkeen alueen asukkaista kasvaa, voitaisiin osallistamisen työkaluja muotoilla alueen sisällä sopivimmaksi, painottaen esimerkiksi joko digitaalisia tai fyysisiä osallistamisen muotoja. Samalla on kuitenkin huomioitava, että kaupunkikehitystä toteutetaan pitkällä aikaperspektiivillä, eikä suunnittelun tavoitteena ole välttämättä vastata yksinomaan nykyhetken asukkaiden haasteisiin. Aiempien hankkeiden osallistamisen prosesseissa kertynyttä kokemuksellista palautetta voitaisiin hyödyntää tehokkaammin tulevien hankkeiden pohjatietona, mikä mahdollistaisi pohjan luomisen ennakoivalle suunnittelulle.

Kokemuksellista tietoa voisi kerätä muun muassa siitä, mitä seikkoja suunnittelussa todennäköisesti tullaan kritisoimaan, mitkä ovat asuinalueittain tärkeitä seikkoja asukkaille, tai miten tiettyä aluetta käytetään arjessa. Ikäryhmiin perustuvan tarkastelun yhteydessä voidaan kerätä tietoa muun muassa alueen ikääntyneemmästä väestöstä ja siitä, millaisia tarpeita se asettaa tiettyyn elinympäristöön laajemmin, esimerkiksi kulkureittien suunnittelun osalta. Kaupunkisuunnittelun ammattilaisille suositellaan tämän kokemuksellisen tiedon hyödyntämistä suunnittelun kriittisten kohtien ja asukkaiden arjen käytön ennakointiin, jotta ne voidaan ottaa huomioon varhaisissa suunnittelun vaiheissa.

Liikkeenjohdollisena kontribuutiona näyttäytyy myös se, että asiakaspolkuajattelu auttaa vastaamaan teoriakirjallisuudessa esitettyihin osallistamisen käytännön tason haasteisiin. Keskeisinä haasteina on esitetty pienet osallistujamäärät, huono edustavuus ja kommunikaation ongelmat

(Konsti-Laakso & Rantala 2018, 1041). Kun kerätään systemaattisesti määrällisen tiedon lisäksi laadullista tietoa, voidaan muun muassa ymmärtää paremmin osallistujia ja mahdollisia osallistumisen esteitä. Kun asukasymmärrystä lisätään, voidaan osallistamisen kanavia ja keinoja kohdentaa niin, että edustavuutta voidaan parantaa. Kommunikaation laatua voidaan parantaa, kun aiempien hankkeiden kommentteja hyödynnetään systemaattisesti ja viestintä kohdennetaan asukasymmärryksen myötä tarkemmin esimerkiksi osallistujien esiin nostamiin huoliin. Tämä voi vahvistaa kokemusta kuulluksi tulemisesta ja lisätä ymmärrystä huolten taustoista. Suosituksena kaupunkisuunnittelun ammattilaisille on kerätä systemaattisesti monipuolista tietoa asukkaiden näkökulmista, jotta osallistamisprosessit voidaan muotoilla vaikuttavimmiksi ja asukaslähtöisemmiksi sekä suunnitella paremmin arjen konteksteihin sopivia kaupunkikehityshankkeita.

5.4 Tutkimuksen rajoitteet ja jatkotutkimusehdotukset

Tutkimukseen sisältyy myös rajoitteita, joita syntyy tutkimusasetelman rajausten myötä. Empiirisessä tutkimuksessa ei otettu huomioon lainkaan esimerkiksi sosiaalisessa mediassa tapahtuvaa osallistamista, joka olisi voinut laajentaa ymmärrystä osallistamisen kokonaiskuvasta. Lisäksi tutkimuksessa hyödynnettiin vain julkisesti internetissä saatavilla olevia dokumentteja, eikä esimerkiksi haastatteluja tai kyselyjä hyödynnetty. Myös haastatteluiden avulla, kohdistettuna esimerkiksi hankeorganisaatioon, olisi voitu saada laajempaa tietoa hankkeeseen ja osallistamiseen liittyvästä päätöksenteosta.

Kyselyiden avulla olisi voitu saada lisää tietoa esimerkiksi osallistamisprosessiin ja siihen liittyviin kokemuksiin eri asukasryhmien kannalta. Nyt tarkastellussa aineistossa asukkaat eivät itse tuo juurikaan suoraan osallistamisen prosessia ja sen toimivuutta heidän näkökulmastaan esiin. Osittaista roolia tässä näyttölee se, että karttapalvelun kyselyssä asukkaita ohjattiin kommentoimaan katusuunnitelmia, kun taas laajemmalle määrälle sidosryhmiä, mukaan lukien yritykset, osoitetuissa lausuntopyynnöissä pyydettiin kommentoimaan myös yleisesti osallistamista. Vaikka lausunnoissa kuultiin myös asukasryhmiä, suurin osa lausunnoista ei sisältänyt kokemuksellista ulottuvuutta. Tämä johtuu osittain myös siitä, että suuri osa lausuntoihin vastanneista edusti julkisia tahoja tai liiketoiminnallisia toimijoita, joiden näkökulma keskittyi useammin organisatorisiin tai toiminnallisiin intresseihin kokemuksellisten seikkojen sijaan.

Myös jatkotutkimuksen näkökulmasta tämän työn rajaukset ja teoreettinen viitekehys luovat otollisia tutkimuskohteita. Markkinoinnin ja kaupunkikehityksen alojen yhdistämistä voisi tarkastella myös muista tutkimuksellisista näkökulmista. Esimerkiksi tämän työn ulkopuolelle

rajattua sosiaalista mediaa ja sen roolia olisi kiinnostavaa tarkastella osallistamisessa ja vuorovaikutuksessa. Lisäksi sen tehokkuutta asukkaiden sitouttamisessa kaupunkikehityshankkeissa sekä sen vaikutusta asukkaiden asenteisiin ja niiden muuttamiseen voisi tutkia tarkemmin. Myös hankeorganisaatioiden sosiaalisen median käyttöä, kuten valitun äänensävyyn (engl. *tone of voice*) vaikutusta viestintään ja osallistumiseen voisi jatkotutkimuksessa analysoida.

Sosiaalisen median mahdollisuudet kaupunkikehityshankkeissa voisivat muutenkin olla jatkotutkimuksen arvoisia. Voitaisiin tarkastella, onko sosiaalisessa mediassa ominaisuuksia, joiden avulla tietyillä asukasryhmillä olisi matalampi kynnys osallistua esimerkiksi katusuunnitelmien tai muiden suunnitelmien kommentointiin ja yleisestikin osallistamisprosessin yksinkertaistamiseen. Sosiaalisen median kanavien laaja hyödyntäminen voisi olla omiaan kehittämään monipuoliseen osallistamiseen liittyvää vuorovaikutteisuutta, ja tuoda hankeorganisaation lähemmäs esimerkiksi nuoria osallistujaryhmiä. Lisäksi sosiaalisen median kohdennetun mainonnan roolia osallistamisessa voisi tutkia enemmän.

Mielekästä voisi olla myös laajemman teeman, kuten muutosjohtamisen, tarkastelu ja sen yhdistäminen kaupunkikehityshankkeisiin. Tässä tarkastelussa voitaisiin pohtia, miten asukkaita johdetaan niin, että laaja kaupunkikehityksen hanke saadaan vietyä loppuun saakka mahdollisimman sujuvasti. Samalla olisi mahdollista tarkastella esimerkiksi ihmisten lähtökohtaisia asenteita hanketta kohtaan, ja arvioida, kuinka kauan niiden muuttuminen saattaa kestää. Tällaisessa kontekstissa olisi mahdollista pureutua tarkemmin erilaisten asenteiden juurisyihin ja niiden muotoutumiseen. Näin voitaisiin ymmärtää paremmin, miten eri sidos- ja asukasryhmien huoliin ja tarpeisiin voitaisiin vastata tehokkaammin.

6 Yhteenveto

Tämän tutkielman tarkoitus oli analysoida asiakaskokemusjohtamisen, erityisesti asiakaspolkujen hyödyntämistä kaupunkikehityshankkeiden suunnittelussa. Tutkimuksen tarkoitukseen vastattiin seuraavien osaongelmien avulla:

1. Millainen rooli asiakaspolkuajattelulla on asiakaskokemuksen johtamisessa?
2. Miten asiakaspolkuajattelu ilmenee kaupunkikehityshankkeiden suunnitteluprosessin vaiheissa yleisesti ja tutkitussa case-hankkeessa erityisesti?
3. Miten asiakaspolkuajattelua voidaan hyödyntää kaupunkikehityshankkeiden suunnitteluprosessissa?

Koko työn pohja muodostui kirjallisuuskatsauksen kautta. Tarkastelu aloitettiin asiakaskokemuksen ja sen johtamisen teoreettisten kokonaisuuksien avaamisella, ja tämän työn näkökulman hahmottamisella tästä moninaisesta ilmiökentästä. Asiakaspolkujen rooli selkeytettiin tässä kokonaisuudessa käytännön asiakaskeskeisyyttä heijastavana työkaluna, jonka avulla voidaan hahmottaa yksittäisten kosketuspisteiden ja käytännön toimien merkitystä asiakaskokemuksen johtamisen kokonaisuudessa.

Näiden tarkastelun jälkeen siirryttiin kuvaamaan työn varsinaista kontekstia, kaupunkisuunnittelua. Kaupunkisuunnittelun prosessi ja tarkemmin osallistamisen prosessin avulla luotiin ymmärrys erilaisista vaiheista ja haasteista, joita osallistamiseen liittyy. Lopulta kirjallisuuskatsauksen avulla luotiin hahmotelma siitä, miten teoria voisi tukea asiakaspolkujen ja osallistamisprosessin yhdistämistä. Asiakaspolut, polun olennaiset elementit ja niiden kautta välittyvä asiakaskeskeisyys voivat teorian mukaan auttaa tarkastelemaan osallistamista prosessin lisäksi kokemuksellisesta näkökulmasta. Näiden ydinteemojen kautta luotiin tutkimuksen teoreettinen viitekehys.

Empiirinen osuus toteutettiin laadullisena tapaustutkimuksena. Tapaustutkimuksen kohteena toimi Pirkkala–Linnainmaa-raitiotiehanke, jonka suunnittelusta ja rakentamisesta vastaa Tampereen Ratikan Pirkkala–Linnainmaa-allianssi. Aineistona toimivat julkisesti internetissä saatavilla olevat suunnitteluun ja osallistamiseen liittyvät aineistot, joita analysoitiin sisällönanalyttisin keinoin. Aineisto koodattiin teoriasta nousseiden asiakaspolun elementtien ja osallistamisprosessin vaiheiden mukaan.

Ensimmäinen osaongelman tarkastelu tapahtui teoreettisesti, ja siinä syvennyttiin siihen, millainen kokonaisuus asiakaskokemuksen johtaminen on, ja millaista käytännön roolia asiakaspolut voisivat

näytellä siinä. Toinen osaongelma toi asiakaspolkujen yhteyteen kaupunkisuunnittelun kontekstin, ja aineistoa tarkasteltiin niin prosessivaiheittain, kuin elementtikohtaisesti. Kolmas osaongelma nosti tarkastelun abstraktitasoa korkeammalle, kun syvennyttiin siihen, millaista roolia asiakaspolut ja yleisesti asiakaskeskeisyys voisivat näytellä osallistamisprosessissa, pohjautuen toisen osaongelman tuloksiin.

Kirjallisuuden perusteella asiakaspolkuajattelu toimii konkreettisenä välineenä asiakaskokemuksen johtamiseen, jonka avulla organisaatiot voivat systemaattisesti analysoida ja kehittää asiakaskokemusta. Kun asiakaspolkuja tarkasteltiin kaupunkisuunnittelun kontekstissa, havaittiin niiden ilmenevän osallistamisprosessissa niin prosessin tasolla kuin asukkaiden käytännön kokemusten tasolla. Hankeorganisaatio tarkastelee osallistamista pääosin prosessivaiheiden kautta, kun taas asukkaiden näkökulma rakentuu arjen kokemuksista. Asiakaspolkujen elementit eivät siis ole sidottuja prosessivaiheisiin, vaan ne ilmenevät läpileikkaavasti koko osallistamisen polulla. Näin asiakaspolkuajattelu voidaan nähdä analyttisenä kehikkona asukkaan kokemuksen tarkasteluun, ei niinkään prosessin kuvaamiseen.

Kun tarkastelutasoa nostettiin lopulta abstraktimmalle tasolle, havaittiin, että asiakaspolkuajattelun hyödyntäminen osallistamisprosessissa mahdollistaa sen tarkastelun asiakaslähtöisestä näkökulmasta. Se auttaa ymmärtämään, miten asukkaat kokevat ja toimivat arjessaan suunnitellussa ympäristössä ja tuo esiin asukkaiden kokemuksia, jotka eivät ilmene perinteisessä osallistamisen prosessikuvauksessa. Tutkimuksen mukaan asiakaspolkuajattelun kautta tehty tarkastelu korostaa prosessin monitasoisuutta erityisesti saavutettavuuden, osallistamisen ajoituksen ja asukkaiden toimijuuden kautta. Yhteenvedona voidaan todeta, että asiakaspolkuajattelun hyödyntäminen kaupunkikehityshankkeiden suunnitteluprosessissa tarjoaa keinoja kehittää osallistamisprosesseja ja kaventaa eroa suunnitellun ja koetun osallistamisen välillä.

Lähteet

- Akaka, M. A. – Schau, H. J. (2019) Value creation in consumption journeys: Recursive reflexivity and practice continuity. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 47 (3), 499–515.
- Alueidenkäyttölaki 132/1999. Finlex. < <https://www.finlex.fi/fi/lainsaadanto/1999/132>>
- Arkadan, F. – Macdonald, E. K. – Wilson, H. N. (2024) Customer experience orientation: Conceptual model, propositions, and research directions. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 52, 1560–1584.
- Athaide, G. A. – Zhang, J. Q. – Klink, R. R. (2024) Customer experience management (CXM) and new product success: An empirical investigation. *European Journal of Innovation Management*, Vol. 27.
- Becker, L. – Jaakkola, E. (2020) Customer experience: Fundamental premises and implications for future research. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 48 (4), 630–648.
- Becker, L. – Jaakkola, E. – Halinen, A. (2020) Toward a goal-oriented view of customer journeys. *Journal of Service Management*, Vol. 31 (4), 767–790.
- Bickerstaff, K. – Tolley, R. – Walker, G. (2002) Transport planning and participation: The rhetoric and realities of public involvement. *Journal of Transport Geography*, Vol. 10, 61–73.
- Bickerstaff K. – Walker, G. (2005) Shared visions, unholy alliances: Power, governance and deliberative Processes. *Local Transport Planning Urban Studies*, Vol. 42 (12), 2123–2144.
- Bolton, R. N. – McColl-Kennedy, J. R. – Cheung, L. – Gallan, A. – Orsingher, C. – Witell, L. – Zaki, M. (2018) Customer experience challenges: Bringing together digital, physical and social realms. *Journal of Service Management*, Vol. 29 (5), 776–808.
- Brakus, J. J. – Schmitt, B. H. – Zarantonello, L. (2009) Brand experience: What is it? How is it measured? Does it affect loyalty? *Journal of Marketing*, Vol. 73, 52–68.
- Challagalla, G. – Murtha, B. R. – Jaworski, B. (2014) Marketing doctrine: A principles-based approach to guiding marketing decision making. *Journal of Marketing*, Vol. 78 (4), 4–20.
- Chaney, D. – Lunardo, R. – Mencarelli, R. (2018) Consumption experience: Past, present and future. *Qualitative Market Research: An International Journal*, Vol. 21 (4), 402–420.
- Curry, N. (2012) Community participation in spatial planning: Exploring relationships between professional and lay stakeholders. *Local Government Studies*, Vol. 38 (3), 345–366.
- De Keyser, A. – Lemon, K. N. – Klaus, P. – Keiningham, T. L. (2015) A framework for understanding and managing the CX. Working Paper Series 2015, Report No. 15-121. Cambridge, MA: Marketing Science Institute.

- De Keyser, A. – Verleye, K. – Lemon, K. N. – Keiningham, T. L – Klaus, P. (2020) Moving the customer experience field forward: Introducing the touchpoints, context, qualities (tcq) nomenclature. *Journal of Service Research*, Vol. 23 (4), 433–455.
- Duarte, S. P. – de Sousa, J. P. – de Sousa, J. F. (2024) Co-designing urban mobility solutions in a socio-technical transition context: Guidelines for participative service design. *Journal of Urban Mobility*, Vol. 6, 100086.
- Eriksson, P. – Kovalainen, A. (2016) *Qualitative methods in business research*. 2. p. SAGE Publications, Lontoo.
- Faehnle, M. – Bäcklund, P. – Tyrväinen, L. – Niemelä, J. – Yli-Pelkonen, V. (2014) How can residents' experiences inform planning of urban green infrastructure? Case Finland. *Landscape and Urban Planning*, Vol. 130 (1), 171–183.
- Fung, A. (2015) Putting the public back into governance: The challenges of citizen participation and its future. *Public Administration Review*, Vol. 75 (4), 513–522.
- Gahler, M. – Klein, J. F. – Paul, M. (2023) Customer experience: conceptualization, measurement, and application in omnichannel environments. *Journal of Service Research*, Vol. 26 (2), 191–211.
- Gasparin, I.– Jaakkola, E. – Brei, V. (2025) *Toward an overarching conceptualization of the experiential journey*. Working paper.
- Gore, T. – Nicholson, D. (1991) Models of the land development process: a critical review. *Environment and Planning*, Vol. 23, 705–730.
- Hanna, S. – Rowley, J. (2011) Towards a strategic place brand-management model. *Journal of Marketing Management*, Vol. 27 (5–6), 458–476.
- Hart, C. – Stachow, G. – Cadogan, J. W. (2013) Conceptualising town centre image and the customer experience. *Journal of Marketing Management*, Vol. 29 (15–16), 1753–1781.
- Hedman, Å. – Sepponen, M. – Virtanen, M. (2014) Energy efficiency rating of districts, case Finland. *Energy Policy*, Vol. 65, 408–418.
- Helkkula, A. (2011) Characterising the concept of service experience. *Journal of Service Management*, Vol. 22 (3), 367–389.
- Helsingin kaupunki (2024) *Kaupunkisuunnittelujärjestelmän kuvaus*. Kaupunkiympäristön aineistoja 2024:14.
<<https://www.hel.fi/static/liitteet/kaupunkiymparisto/julkaisut/aineistot/aineistoja-14-24.pdf>>, haettu 24.3.2025.
- Helsingin kaupunki (2022) *Hankesuunnitteluohje – ohje hankkeen muodostamisesta*. Kaupunkiympäristön aineistoja 2022:11.

<<https://www.hel.fi/static/liitteet/kaupunkiymparisto/julkaisut/aineistot/aineistoja-11-22.pdf>>, haettu 24.3.2025.

Helsingin Sanomat 26.09.2018 *Kauppakeskus Redin arkkitehti vertasi ostaria riemastuttavasti Italian Sienaan ja käski mennä muualle, jos ei innosta – selvitimme vertauksen todenperäisyyttä.* <<https://www.hs.fi/nyt/art-2000005841879.html>> , haettu 22.1.2026.

Helsingin Sanomat 10.01.2025 *Kauppakeskus Redi pelastettiin konkurssilta.* <<https://www.hs.fi/visio/art-2000010950834.html>> , haettu 22.1.2026.

Homburg, C. – Jozić, D. – Kuehnl, C. (2017) Customer experience management: toward implementing an evolving marketing concept. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 45 (3), 377–401.

Häkli, J. – Kallio, K. P. – Ruokolainen, O. (2020) A missing citizen? Issue-based citizenship in city-regional planning. *International Journal of Urban and Regional Research*, Vol. 44 (5), 876–893.

Jaakkola, E. – Terho, H. (2021) Service journey quality: conceptualization, measurement and customer outcomes. *Journal of Service Management*, Vol. 32 (6), 1–27.

Jaakkola, E. – Alexander, M. (2024) Understanding and managing engagement journeys. *Journal of Service Management*, Vol. 35 (3), 357–380.

Klink, R. R. – Zhang, J. Q. – Athaide, G. A. (2021) Measuring customer experience management and its impact on financial performance. *European Journal of Marketing*, Vol. 55 (3), 840–867.

Kohli, A. K – Jaworski, B. J. (1990) Market orientation: The construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of Marketing*, Vol. 54 (2), 1–18.

Konsti-Laakso, S. – Rantala, T. (2018) Managing community engagement: A process model for urban planning. *European Journal of Operational Research*, Vol. 268, 1040–1049.

Kranzbühler, A. – Kleijnen, M. H. P. – Morgan, R. E. – Teerling, M. (2018) The multilevel nature of customer experience research: An integrative review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, Vol. 20, 433–456.

Kuehnl, C. – Jozic, D. – Homburg, C. (2019) Effective customer journey design: Consumers' conception, measurement, and consequences. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 47 (3), 551–568.

Lemon, K. N. – Verhoef, P. C. (2016) Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing*, Vol. 80, 69–96.

Lindenau, M. – Böhler-Baedeker, S. (2014) Citizen and stakeholder involvement: A precondition for sustainable urban mobility. *Transportation Research Procedia*, Vol. 4, 347–360.

- Länsirata (2025) *Aikataulu ja rahoitus*. < <https://lansirata.fi/aikataulu-ja-rahoitus/>>, haettu 24.3.2025.
- Madanipour, A. (2006) Roles and challenges of urban design. *Journal of Urban Design*, Vol. 11 (2), 173–193.
- McCull-Kennedy, J. R.– Vargo, S. L.– Dagger, T. S.– Sweeney, J. C. – van Kasteren, Y. (2012) Health care customer value cocreation practice styles. *Journal of Service Research*, Vol. 15 (4), 370–389.
- McKitterick, J. B. (1957) What is the marketing management concept? Teoksessa: *Proceedings of the American Marketing Association Conference*, toim. Bass, F. M., 71–81. Chicago, IL: American Marketing Association.
- Meyer, C. – Schwager, A. (2007) Understanding customer experience. *Harvard Business Review*, Vol. 85 (2), 116–157.
- Moore, K. R. – Elliott, T. J. (2016) From participatory design to a listening infrastructure: A case of urban planning and participation. *Journal of Business and Technical Communication*, Vol. 30 (1), 59–84.
- Morgan, D. L. (2023) Exploring the use of artificial intelligence for qualitative data analysis: The case of ChatGPT. *International Journal of Qualitative Methods*, Vol. 22, 1–10.
- Münster, S. – Georgia, C. – Heijne, K. – Klamer, K. – Rainer, J. – Noennig, M. – Pump, M. – Stelzle, B. – van der Meer, H. (2017) How to involve inhabitants in urban design planning by using digital tools? An overview on a state of the art, key challenges and promising approaches. *Procedia Computer Science*, Vol. 112, 2391–2405.
- Mullen, C. (2012) Mobility (transport). Teoksessa: *Encyclopedia of Applied Ethics*, toim. Chadwick, R. 2. p., Vol. 3, 137–144. San Diego: Academic Press.
- Ojala, Petteri (2018) *Onko sen pakko olla mersu? Automerkkifoorumien verkkokeskustelut markkinatiedon lähteenä*. Turun yliopisto. Väitöskirja.
- Olander, S. – Landin, A. (2008) A comparative study of factors affecting the external stakeholder management process. *Construction Management and Economics*, Vol. 26, 553–561.
- Payne, A. – Frow, P. (2005) A strategic framework for customer relationship management. *Journal of Marketing*, Vol. 69 (4), 167–176.
- Peltonen, L. – Sairinen, R. (2010) Integrating impact assessment and conflict management in urban planning: Experiences from Finland. *Environmental Impact Assessment Review*, Vol. 30 (5), 328–337.

- Rahman, S. M. – Carlson, J. – Gudergan, S. P. – Wetzels, M. – Grewal, D. (2022) Perceived omnichannel customer experience (OCX): Concept, measurement, and impact. *Journal of Retailing*, Vol. 98 (4), 611–632.
- Rangarajan, K. – Long, S. – Alan, T. – Keister, M. (2013) The role of stakeholder engagement in the development of sustainable rail infrastructure systems. *Research in Transportation Business & Management*, Vol. 7, 106–113.
- Raynor, K. E. – Doyon, A. – Beer, T. (2017) Collaborative planning, transitions management and design thinking: Evaluating three participatory approaches to urban planning. *Australian Planner*, Vol. 54 (4), 215–224.
- Rizzo, E. – Pesce, M. – Pizzol, L. – Alexandrescu, F. M. – Giubilato, E. – Critto, A. – Marcomini, A. – Bartke, S. (2015) Brownfield regeneration in Europe: Identifying stakeholder perceptions, concerns, attitudes and information needs. *Land Use Policy*, Vol. 48, 437–453.
- Schreier, M. (2012) *Qualitative content analysis in practice*. SAGE Publications, Los Angeles.
- Siebert, A. – Gopaldas, A. – Lindridge, A. – Simões, C. (2020) Customer Experience Journeys: Loyalty Loops Versus Involvement Spirals. *Journal of Marketing*, Vol. 84 (4), 45–66.
- So, C. – Joo, J. (2017) Does a persona improve creativity? *The Design Journal*, Vol. 20 (4), 459–475.
- Soma, K. – Dijkhoorn-Dekker, M.W.C. – Polman, N.B.P. (2018) Stakeholder contributions through transitions towards urban sustainability. *Sustainable Cities and Society*, Vol. 37, 438–450.
- Tampereen Ratikan Pirkkala–Linnainmaa-allianssi (2024) *Pirkkala–Linnainmaa-raitiotie – Toteutussuunnitelma. Syyskuu 2024*. Saatavilla: <<https://pirkkalalinnainmaa.fi/toteutussuunnitelma/>>, haettu 27.5.2025.
- Tampereen Ratikka (2023) *Pirkkala-Linnainmaa: Raitiotien hankesuunnitelma, esittelyaineisto*. Saatavilla: <<https://www.tampereenratikka.fi/pirkkala-linnainmaa-hankesuunnitelma/>>, haettu 27.5.2025.
- Tampereen Ratikka (2025) *Tampereen Ratikan kuluttajatutkimus – Yhteenveto. Seurantatutkimus, lokakuu 2025*. <https://www.tampereenratikka.fi/wp-content/uploads/2025/10/Tampereen-Ratikan-kuluttajatutkimus-2025_Yhteenveto-ID-39657-ID-39700.pdf>, haettu 20.1.2026.
- Trischler, J. – Zehrer, A. – Westman, J. (2018) A designerly way of analyzing the customer experience. *Journal of Services Marketing*, Vol. 32 (7), 805–819.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta (2023) *Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa*. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisuja 2/2023. <https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje_2023.pdf>, haettu 1.2.2026.

- Tuomi, J. – Sarajärvi, A. (2009) *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. 6. p. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.
- Turun kaupunki (2023) *Turun raitiotien yleisuunnitelma: Satama-Varissuo*. 11.5.2023. < https://turunraitiotie.fi/wp-content/uploads/2024/10/Turun-raiotien-yleisuunnitelma_raportti-11.5.2023-1.pdf> , haettu 24.03.2025.
- Turun Raitiotie (2026) *Turun raitiotien toteutussuunnitelma*. Tammikuu 2026. < https://turunraitiotie.fi/wp-content/uploads/2026/01/Turun-raiotien-toteutussuunnitelma_fi_turun-raiotie.pdf>, haettu 6.2.2026.
- Valtioneuvosto (2017) *Valtioneuvoston päätös valtakunnallisista alueidenkäyttötavoitteista*. < https://www.ymparisto.fi/sites/default/files/documents/VATpätös14.12.2017_FI.pdf>, haettu 25.5.2025.
- Van Herzele, A. (2004) Local knowledge in action: Valuing nonprofessional reasoning in the planning process. *Journal of Planning Education and Research*, Vol. 24, 197–212.
- Verhoef, P. C. – Lemon, K. N. – Parasuraman, A. – Roggeveen, A. – Tsiros, M. – Schlesinger, L. A. (2009) Customer experience creation: Determinants, dynamics and management strategies. *Journal of Retailing*, Vol. 85 (1), 31–41.
- Wirtz, J. – Kowalkowski, C. – Jaakkola, E. – Holmlund, M. – Ulaga, W. – Ahmed, T. (2025) Customer experience management in B2B markets: CXM value propositions and archetypical CXM strategies. *Journal of Business Research*, Vol. 189, 115165.
- Yang, R. J. (2014) An investigation of stakeholder analysis in urban development projects: Empirical or rationalistic perspectives. *International Journal of Project Management*, Vol. 32 (5), 838–849.
- Yle 23.01.2025 *Suomen kalleimmasta kävelysillasta tulikin Turun juna-asema ja matkustajat ovat hermona: ”En jaksa tätä sekoilua täällä”*. < <https://yle.fi/a/74-20138025> >, haettu 22.1.2026.
- Yigitcanlar, T. – Teriman, S. (2015) Rethinking sustainable urban development: Towards an integrated planning and development process. *International Journal of Environmental Science and Technology (Tehran)*, Vol. 12 (1), 341–352.
- Zomerdijsk, L. G. – Voss, C. A. (2010) Service design for experience-centric services. *Journal of Service Research*, Vol. 13 (1), 67–82.

Liitteet

Liite 1. Tekoälyn käyttö

Onko tekoälyä käytetty tutkimuksen tekemisessä: Kyllä

Vastuu tekoälyn käytöstä: Tekoälyn tuottama materiaali on tutkijan vastuulla.

Hyödynnetyt tekoälytyökalut: ChatGPT

Käyttötarkoitukset:

- **Ideointi:** Tekoälyä hyödynnettiin omien ideoiden selkeyttämiseen ja vaihtoehtojen punnitsemiseen.
 - Esimerkki: “Haluaisin sanoa tämän ajatuksen (...), miten muotoilisit sen selkeämmin?”
 - Kaikki ehdotukset arvioitiin kriittisesti, sillä tutkijalla oli selkeä käsitys siitä, mitä haluttiin ilmaista.
- **Kielenhuolto ja tekstin tarkistus:** Tekoälyä hyödynnettiin yksittäisten lauseiden oikeinkirjoituksen, sanavalintojen sekä kielen sujuvuuden tarkistamiseen tekstin luettavuuden parantamiseksi.
 - Esimerkki: “Arvioi tämän tekstin kielellinen sujuvuus”
 - Kaikki ehdotetut muutokset tarkistettiin huolellisesti, jotta argumenttien alkuperäinen merkitys säilyi. Tekoälyn ehdotuksiin suhtauduttiin kriittisesti, ja lopullinen päätös tekstin muokkauksista säilyi tutkijalla.