

MEDIASISÄLTÖPALVELUN
KEHITTÄMINEN
PALVELUMUOTOILUN
KEINAIN

LAHDEN
AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden ala
Liiketalouden ylempi
ammattikorkeakoulututkinto
Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen
Opinnäytetyö
Syksy 2018
Sanna Penttilä

Lahden ammattikorkeakoulu
Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen

PENTTILÄ, SANNA:

Mediasisältöpalvelun kehittäminen
palvelumuotoilun keinoin

Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen ylemmän
ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö

66 sivua, 4 liitesivua

Syksy 2018

TIIVISTELMÄ

Tämä opinnäytetyö lähti liikkeelle Yritys X:n tuotekehitystarpeesta tarkoituksena kehittää tuotekehitysosaamista sekä yhteistyötä myynnin ja toimituksen välillä. Tavoitteena oli kehittää 100-vuotiasta Suomea juhlistava mediasisältöpalvelu B2B asiakkaille. Kehittämistyön lähestymistapana oli palvelumuotoilu. Tietoperustan muodostivat palvelun kehittäminen ja palvelumuotoilu.

Opinnäytetyössä kuvataan palvelumuotoiluprosessin eteneminen ja sen vaiheet. Kehitystyö eteni keväällä 2017 vaiheittain ja edellisestä vaiheesta saatua tietoa käytettiin seuraavassa työvaiheessa.

Palvelumuotoiluprosessiin osallistettiin myyntihenkilöstön erilaisissa tehtävissä olevia henkilöitä koko prosessin ajan. Mediasisältöpalvelun suunnitteluun ja kehittämiseen käytettiin erilaisia yhteiskehittämisen keinoja. Jotta palvelutuote vastaisi myyntihenkilöstön tarpeita, kehittämisprosessissa koottiin empiirinen haastatteluaineisto, jolla lisättiin asiakasymmärrystä ja nostettiin esiin mediapalvelun tärkeät ominaisuudet. Myyntihenkilöstön kautta saatiin tietoa aikaisemmista kokemuksista ja toiveista uudelle palvelulle. Haastatteluista saatu aineisto analysoitiin aineistolähtöisesti teemoitellen. Valmiit palvelutuotteet esiteltiin myyntihenkilöstölle ja viimeisteltiin yhdessä arvioiden.

Myyntihenkilöstö oli hyvin sitoutunut tähän kehityshankkeeseen. He odottivat mediasisältöpalvelulta uudenlaisia mediasisältöpalveluja, joiden myynti olisi vaivatonta ja palvelut vastaisivat yritysasiakkaiden tarpeita mahdollisimman hyvin. Uusi mediasisältöpalvelu suunniteltiin kehitystyön pohjalta kesällä ja myytiin sekä julkaistiin loppuvuonna 2017. Myyntihenkilöstö piti tärkeänä jatkossa ottaa tuotekehitykseen mukaan B2B asiakkaat, jotta syntyisi aito asiakasymmärrys.

Avainsanat: asiakas, asiakasymmärrys, media, mediasisältöpalvelu, palvelun kehittäminen, palvelumuotoilu, yhteiskehittäminen

Lahti University of Applied Sciences
Master's Degree Programme in Entrepreneurship and Business
Management

PENTTILÄ, SANNA:

Developing a media content service
through service design methods

Master's Thesis on the Degree Programme in Entrepreneurship and
Business Management

66 pages, 4 pages of appendices

Autumn 2018

ABSTRACT

This thesis was based on Company X's development need. The purpose was to develop product development expertise and cooperation between the sales department and the journalists. The aim was to develop a new content service for B2B customers that celebrates Finland's 100 years of independence. The development project was conducted by applying service design methods and experiential learning. The theoretical framework was based on the concepts of development project and service design.

The thesis describes the stages of the conducted service design process. The development project was implemented in stages during the spring of 2017. Information gained during a preceding stage was applied in the subsequent stage.

Sales personnel working in different positions was participated in service design through the process. Different ways of co-creation was used in planning and developing a new content service. To come up to sales personnel expectations the empiric material was collected in developing process to increase customer understanding and to highlight the important features of media service. The knowledge of former experiences and expectations was gained through the sales personnel interviews. The interview data was analyzed thematically. The completed content service was presented and evaluated to sales personnel with in co-creation.

The sales personnel was very committed to this project. They expected that the new service would provide new solutions, which would be easy to sell and would meet the needs of B2B customers. The new media content service was created based on the development project in the summer and released at the end of 2017. The sales personnel considered it important that B2B customers participate in further development of the service to gain genuine customer understanding.

Keywords: customer, customer understanding, service development, co-creation, media, media content service, service design

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	6
1.1	Kehittämishankkeen lähtökohdat	6
1.2	Kehittämishankkeen kohdeorganisaatio ja toimiala	2
1.3	Kehittämishankkeen tarkoitus, tavoite ja rajaukset	4
1.4	Teoreettinen viitekehys ja keskeiset käsitteet	5
2	PALVELUTUOTTEEN KEHITTÄMINEN	6
2.1	Palvelun kehittäminen	6
2.1.1	Ideointi	9
2.1.2	Aivoriihi	9
2.1.3	Palvelun blueprint	10
2.2	Kokeilemalla kehittäminen	11
2.3	Yhteiskehittäminen	13
2.4	Tuotteistaminen	13
2.5	Mediasisällöt tuotteena ja kehityksen kohteena	14
3	PALVELUMUOTOILU KEHITTÄMISEN LÄHESTYMISTAPANA	19
3.1	Palvelu	19
3.2	Palvelumuotoilu	21
3.3	Palvelumuotoilun tavoite ja hyöty	22
3.4	Palvelumuotoiluprosessi ja sen vaiheet	25
3.5	Palvelumuotoilun menetelmät	28
3.6	Asiakasymmärryksen kasvattaminen ja käyttäjätiedon hankinta	29
4	KEHITTÄMISHANKKEEN TOTEUTTAMINEN	32
4.1	Tavoitteet ja aikataulu	32
4.2	Kehittämistyön lähestymistapa ja menetelmät	32
5	PALVELUTUOTTEEN KEHITTÄMINEN PALVELUMUOTOILUPROSESSIN VAIHEIDEN AVULLA	35
5.1	Kehittämisprosessin vaiheet	35
5.2	Määrittely	36
5.3	Tutkimus	36
5.4	Suunnittelu	42
5.4.1	Juhlalehti ja historialliset teemat	44
5.4.2	Radio- ja verkkomainonta	44

5.4.3	Sisältömarkkinointi - Yritystarina	45
5.4.4	Tapahtumat	45
5.4.5	Yritysassiakkaiden myyntitilaisuudet	45
5.5	Palvelutuotanto	46
5.6	Valmiit mediasisältöpalvelut	48
6	POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET	54
6.1	Yhteenveto	54
6.2	Jatkotutkimus- ja kehittämismahdollisuudet	55
6.3	Luotettavuuden arviointi	57
6.4	Opinnäytetyöprosessin arviointi	59
	LÄHTEET	62
	LIITTEET	67

1 JOHDANTO

1.1 Kehittämishankkeen lähtökohdat

Mediatoimintaympäristö elää suurta murrosta ja muutokset ovat nyt kiivaimmillaan. Kehittyvä teknologia lisää informaatiotulvaa ja mainonnan mahdollisuuksia, samalla kun mediankäyttötottumukset muovautuvat. Mediayritysten on jatkuvasti löydettävä uusia keinoja palvella kuluttaja-asiakkaitaan laajemmin sekä yritysasiakkaita kohdennetummin. Pysyäkseen mukana muuttuvassa kilpailukentässä, mediatalojen on tärkeää kehittää uusia ja muokata perinteisiä mediapalveluita uusiin tarpeisiin.

Tämä opinnäytetyö lähti liikkeelle Yritys X:n tarpeesta toteuttaa uusi mediasisältöpalvelu, joka juhlistaa 100-vuotiaista Suomea. Tässä opinnäytetyössä kuvataan Yritys X:n mediasisältöpalvelun tuotekehitysprosessi. Yritys X halusi julkaista itsenäisen Suomen merkittävän 100-vuotisjuhlavuoden kunniaksi erityisiä mediasisältöjä omissa medioissaan, joita yritykset voivat hyödyntää markkinoinnissaan. Juhlavuosi tarjosi erityisen mahdollisuuden yhteiseen tekemiseen, sillä suomalaiset ovat rakentaneet valtiotaan yhdessä (suomifinland100.fi).

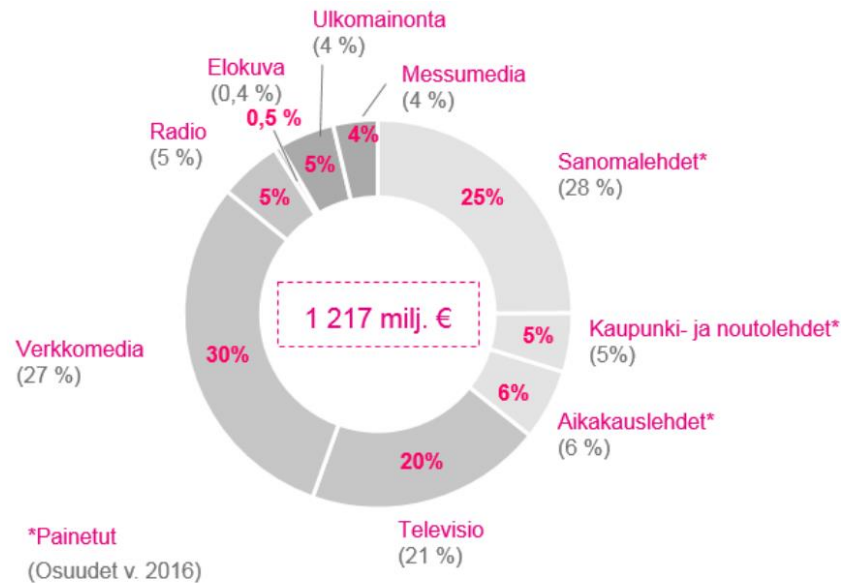
Projektiin oli luontevaa heittäytyä ja sitoutua, koska tunnen media toimintaympäristön ja palveluiden kehittäminen ja palvelumuotoilu kiinnostavat minua. Tämä kehittämishanke mahdollisti palvelumuotoilun prosessin läpiviennin. Tuulaniemi (2011, 146) peräänkuuluttaa palvelumuotoilussa aitoa ja syvällistä kiinnostusta kohderyhmää kohtaan. Tässä projektissa tämä palvelumuotoilun peruslähtökohta täyttyi. Yhtenä hankkeen tavoitteena oli löytää uusia ideoita mediasisältöpalvelulle.

1.2 Kehittämishankkeen kohdeorganisaatio ja toimiala

Yritys X on perustettu perheyriyksenä vuonna 1995. Organisaatioon rakennettiin tällöin erillisiä yhtiöitä koskien painoa, jakelua ja medialiiketoimintaa. Syyskuussa 2016 Yritys X:stä tuli osa pörssi-yhtiötä. Yritys X on alueensa johtava mediatyhtiö, joka on erikoistunut painettujen ja digitaalisten sisältöjen sekä mediapalveluiden tuottamiseen. Mediaperheeseen sisältyy kaksi sanomalehteä, näiden verkkojulkaisut, kaupunkilehti, aluelehtiä, paikallisradio sekä digitaalista ulkomainontaa.

Yrityksasiakkaille Yritys X tarjoaa monipuoliset mediamainontaratkaisut lisäpalveluineen, sekä paino- ja jakelupalvelut. Henkilöstö koostuu pääosin toimituksen, mediamyynnin, asiakas- ja myyntipalvelun henkilöstöstä sekä lehdenjakajista. Liikevaihto oli 29,1 miljoonaa euroa vuonna 2016 ja henkilöstöä oli 413 (Suomen Asiakastieto Oy). Tässä kehittämishankkeessa keskitytään Yritys X:n yritysmyyntin palveluihin ja henkilöstöön. Yritysmyyntissä työskentelee 14 henkilöä.

Yritys X:n liikevaihto syntyy muiden mediatyhtiöiden tavoin sanomalehtien tilausmyynnistä, painettavasta ja digitaalisesta mediamainonnasta sekä näiden lisäpalveluista. Mediamainonnassa on Suomessa käytettävissä yhdeksän erilaista välinettä, joihin yritysten markkinointibudjetit vuotuisesti jakautuvat (kuvio 1, s. 3). Medioihin käytettyjen eurojen mediakohtainen määrä on viime vuosina vaihdellut. Painetut mediat menettävät digimurroksessa liikevaihtoaan sähköisille välineille. Mediatatolot seuraavat kehitystä tiiviisti. Kantar TNS Oy raportoi mediataloille mediamainonnan määrän jakautumista kuukausittaisella mediaseurannalla sekä vuosittaisella erillistutkimuksella (Ylä-Anttila 2018).



KUVIO 1. Mediamainonnan määrä vuonna 2017 (Kantar TNS Oy 2018)

Vuonna 2017 mediamainonnan kokonaismäärä ei kasvanut tai laskenut valtakunnallisesti tarkasteltuna. Samana vuonna mediamainonnan määrä painetuissa medioissa ja televisioissa kuitenkin laski. Sähköisten välineiden osuus mediamainonnan kokonaismäärästä oli jo 56 % vuonna 2017. Tämä antaa kokonaiskuvaa mediamainonnan nykytilasta Suomessa ja kehityksen suunnasta. (Kantar TNS Oy 2018.)

Mainoskampanjoissa mediavalintaan vaikuttavat tuotteen ominaisuudet, kilpailutilanne, mainonnan tavoite, kohderyhmä, ajoitus ja markkinointi-budjetti. Oikeaa mediavalintaa helpotetaan kohderyhmän määrittelyllä. (Ahola, Koivumäki & Oinas-Kukkonen 2002, 143.)

Sähköisten välineiden osuus mediamainonnan kokonaismäärästä kasvaa samalla kun painettujen osuus laskee. Tämä suuntaus on toimialalla käynnissä globaalisti ja tähän mediatalot reagoivat ja yrittävät löytää erilaisia ratkaisuja lisämyynnin saavuttamiseen sekä asiakkaiden tarpeiden täyttämiseen. Jotta tuotekehitystä voidaan toteuttaa, tulee tuotekehitysprosessien olla kunnossa. Perinteinen ostettu mediamainonta on menettämässä rooliaan kun mainonnan uskottavuus on kuluttajien

silmissä heikentynyt (Gerdt & Korkiakoski 2016, 73–74). Erämaja (2017) totesi Medialiiton uutisessa, mediatoimialan taloudellisen tilanteen olevan selkeästi heikompi kuin Suomen yleinen taloustilanne.

1.3 Kehittämishankkeen tarkoitus, tavoite ja rajaukset

Kehittämishankkeen tarkoituksena oli kehittää yhteistyötä toimituksen ja myynnin välillä ja samalla laajentaa tuotekehitysosaamista.

Kehittämishankkeen tavoitteena oli kehittää mediasisältöpalvelu, joka juhlistaa 100-vuotiaista Suomea. Projektilla oli myös määritelty kokonaisyhteistyötavoite. Kehitystyö tuli tehdä loppukesään mennessä ja mediasisällöt tuli julkaista vuoden 2017 lopussa. Lopputuloksena oli Yritys X:n medioissa julkaistu juhluvuoden teemaan sopiva mediasisältöpalvelu, jonka viiteympäristö toimi mediamainontamahdollisuutena alueen yrityksille. Tämä työ keskittyi kehitystyöhön, joka koskee yritysmyyntiä ja sen palvelutuotteita.

Palvelutuotteen kehittämiseen kuului toimitustyöhön, painoon, jakeluun ja hinnoitteluun liittyviä keskusteluja ja yhteistyötä, mutta niitä ei raportoida tässä kehittämishankkeessa. Toimituksen ja myynnin yhteistyö näkyi tiedonkulussa toimintojen välillä kehityshankkeen aikana.

Mediasisältöpalvelun tuotannossa osastojen välinen sujuvuus on ensiarvoisen tärkeää.

Tässä opinnäytetyössä kuvataan palvelumuotoiluprosessin eteneminen vaiheittain. Palvelumuotoiluprosessiin kuuluu erilaisia vaiheita. Määrittely-, tutkimus- ja suunnitteluvaihe sekä palvelutuotanto vaihe kuvataan tässä työssä. Tähän palvelumuotoiluprosessiin ei kuulu arviointivaihetta. Työssä ei käsitellä toteutuneen mediasisältöpalvelun myyntituottoja tai hankkeeseen liittyviä kustannuksia. Mediasisältöpalvelun laatuun ja sisältöön liittyvät seikat on myös rajattu tämän hankkeen ulkopuolelle.

Palvelumuotoiluprosessi päättyi, kun myytävät mediasisältöpalvelut olivat valmiina myyntiin. Lopuksi kuvaillaan toteutuneet mediasisältöpalvelut eli kehityshankkeen konkreettiset lopputulokset. Kehityshanketta arvioidaan

kokonaisuutena luvussa 6, missä ehdotetaan jatkotutkimus- ja kehittämismahdollisuuksia sekä arvioidaan opinnäytetyöprosessin onnistumista.

1.4 Teoreettinen viitekehys ja keskeiset käsitteet

Työn teoreettinen viitekehys koostuu palvelun kehittämisestä ja palvelumuotoilusta, ja niitä avataan tässä opinnäytetyössä yleisellä tasolla siltä osin kuin se on tämän työn kannalta oleellista. Tässä projektissa on myös kokeilemalla kehittämisen piirteitä, sillä prosessin edetessä, saatiin tietoa siitä mikä toimii ja mikä ei. Kehitettävään ideaan liittyy mukaan jatkuva epävarmuus, joka on hyväksyttävä osaksi kehitysprosessia (Hassi, Paju & Maila 2015, 35–36).

Työn keskeisenä käsitteenä on mediasisältöpalvelu. Tällä tarkoitetaan median sisälle rakennettavaa sisältökokonaisuutta, joka toimii yhtenäisenä mediamainontaympäristönä B2B asiakkaille. Lähestymistapana tässä opinnäytetyössä on palvelumuotoilu. Palvelumuotoiluprosessi on palveluiden kehittämiseen luotu toimintamalli. Kehitettävää palvelua tulee työssään käyttämään myyntihenkilöstön jäsenet. Uusi palvelu muotoiltiin sujuvaksi myyntiprosessin näkökulmasta. Palvelun loppukäyttäjinä tulee jatkossa toimimaan palvelun ostaneet yritysasiakkaat.

Palvelumuotoiluprosessiin osallistettiin myyntihenkilöstön erilaisissa tehtävissä olevia henkilöitä koko prosessin aikana. Kehitystyö eteni vaiheittain. Aineistoa koostettiin asiakasymmärryksen kasvattamiseksi empiirisellä tutkimuksella, haastatteleamalla myyntihenkilöstöä. Haastatteluista saatu aineisto analysoitiin aineistolähtöisesti teemoitellen. Mediasisältöpalvelun suunnitteluun ja kehittämiseen käytettiin yhteiskehittämisen keinoja kuten keskusteluja organisaatiossa ja aivoriihiyöskentelyä. Palvelumuotoilun kriittisimpiä vaiheita on Tuulaniemen (2011, 142) mukaan tutkimus kohderyhmän odotuksista, tarpeista ja tavoitteista. Lopuksi palvelutuotteet esiteltiin, viimeisteltiin ja arvioitiin yhdessä kehittäen myynnin johtoryhmän ja yritysmyynnin kokouksissa.

2 PALVELUTUOTTEEN KEHITTÄMINEN

2.1 Palvelun kehittäminen

Palvelujen kehitystyö on keskeinen osa palveluntuottajan liiketoimintaa, jossa yritys pyrkii vastaamaan kilpailuun ja kehittämään yritystä sosiaalisesti (Rissanen 2006, 156). Palvelujen suunnittelu on määrätietoista toimintaa, joka kohdentuu usein valmiiden palveluiden parantamiseen ja uudistukseen (Rissanen 2006, 199; Kinnunen 2004, 29). Palvelujen suunnittelu on Grönroosin (1998,100) mukaan tärkeää palvelun laadun varmistamiseksi ja toimintana Kinnunen (2004, 31) kuvaa sen olevan kokeilemista, tekemistä ja oppimista. Palvelualojen tuotekehitys vaikuttaa nopeasti liikevaihtoon (Rissanen 2006, 199).

Palvelujen kehitystyötä tekevät usein palvelua tuottavat henkilöt oman työnsä ohessa, eikä siihen ole erikseen erikoistunutta henkilöstöä. Palvelujen kehitysprosessi on epämääräinen ja asiakkaat harvoin osallistuvat siihen. On harvinaista asettaa tavoitteita palvelujen kehitystyölle, sillä lopputulos on usein tarjous, jonka toimivuutta on hankala etukäteen mitata. (Kinnunen 2004, 30.)

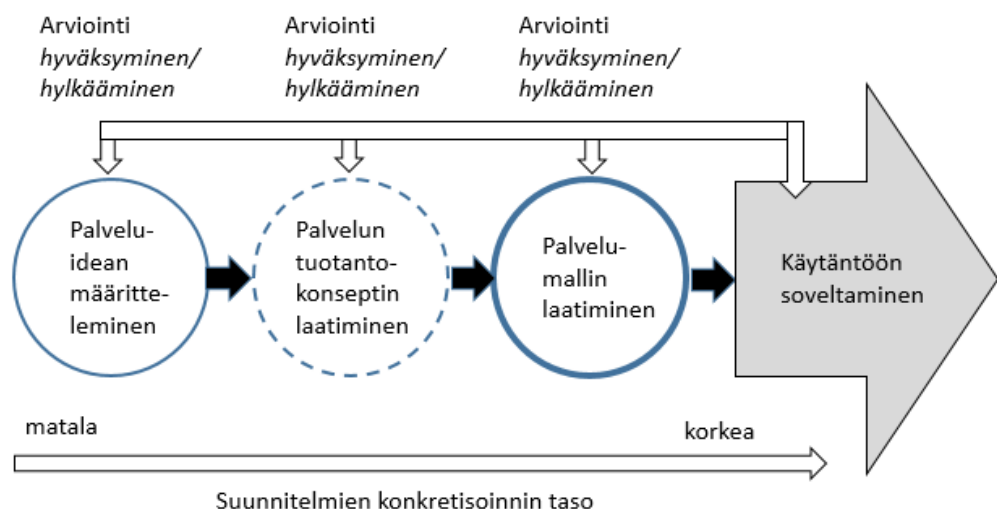
Palvelun suunnittelutyön kriittisin vaihe on asiakkaiden tarpeiden ja ongelmien määrittely. Määrittely varhaisessa vaiheessa varmistaa palvelun sopivuuden tarpeisiin sekä tavoitellun hyödyn. Kartoitustyössä haastattelut ovat suositeltuja, koska ne mahdollistavat haastateltavan ajattelun esiin noston. Asiakkaat ovat harvoin tietoisia tarpeistaan ja ongelmistaan. (Kinnunen 2004, 42–44.)

Palveluprosessien suunnittelijoiden tulee ymmärtää markkinoiden ja asiakkaiden toiveita ja tarpeita, sillä jos odotettu ja koettu palvelu eroavat paljon toisistaan, asiakkaan kokemus palvelun laadusta heikkenee (Grönroos 1998, 100).

Palveluiden käyttäjät voidaan ottaa mukaan eri tavoin kehitysprosesseissa. He voivat osallistua aktiivisina kehittämistyöhön tai heitä voidaan seurata erilaisin menetelmin. Tuotekehitysprosessin pääpaino on siirtynyt enemmänkin uusien ideoiden työstämiseen asiakkaiden kanssa tehdyn luovan työn pohjalta. ((Hämäläinen, Kalliomäki, Koivisto, Mattelmäki, Miettinen, Ruuska, Vaahtojärvi, Vaajakallio & Vilka. 2011a, 14; Miettinen 2011, 21.)

Palveluiden kehittämisprosessissa on erilaisia vaiheita, jotka etenevät peräkkäin (kuvio 2). Palvelun ideointivaiheessa tuotetaan paljon ideoita. Jatkoon pääsevät parhaimmat, jotka tuottavat asiakkaalle hyötyä ja sopivat mielikuvallisesti yritykseen. Ideointivaihe päättyy etenemis- tai hylkäämispäätökseen. Jatkoon päässeistä ideoista laaditaan palvelun tuotantokonseptit. Konseptit testataan ja varmistetaan saavutettu hyöty. Palvelun myynnin ja kannattavuuden menestysmahdollisuudet arvioidaan. Testausten jälkeen laaditaan palvelumallit. (Kinnunen 2004, 96.)

Kun palvelumalli on hyväksytty, palvelu hinnoitellaan, lanseerataan sisäisesti ja ulkoisesti ja samalla henkilöstö perehdytetään (Kinnunen 2004, 96). Kun palvelu tuodaan markkinoille on tehtävä päätökset palveluiden tuottamisesta ja jakeluteistä (Rissanen 2006, 204). Mikäli palveluidea havaitaan toimimattomaksi, se tulisi pian myöntää ja lopettaa palvelun kehitysprosessi kustannussyistä. (Kinnunen 2004, 115.)



KUVIO 2. Palvelujen suunnittelu (mukaillen Kinnunen 2004, 96)

Uusia palveluita testataan harvoin, koska se on haastavaa ja se mahdollistaisi palveluiden kopioinnin. Palvelutuotannon suunnittelussa tulisi huomioida myös rinnakkaispalveluiden kehittäminen, mikä optimoisi tuotantoresursseja ja varmistaisi tarjonnan kysynnän vaihtelussa. (Kinnunen 2004, 115.)

Uuden palvelun lanseeraus luo asiakkaissa mielikuvia, joiden yhdistyminen ensikokemukseen määrää palvelun lopulliset menestysmahdollisuudet markkinoilla. Hyvä yrityskuva on vahva tuki palvelun lanseeraamisen menestymiselle. (Kinnunen 2004, 29–30.)

Palvelu onnistuu hyvin, kun yhteistyö palvelun tuottajan ja asiakkaan välillä toimii ja rooleissa on riittävää kykyä ja osaamista palvelun tuottamiseen ja käyttämiseen. Palvelun menestystekijöinä voidaan nähdä niiden ainutlaatuisuus, hyvä suunnittelutyö, laaja tiimityö sekä selkeästi määritellyt prosessin vaiheet. Innovatiivisuudella on myös suuri merkitys palveluja tuottavissa yrityksissä. Koska palvelun tuottamisesta vastaa yrityksen henkilöstö, innovatiivisuutta tulisi painottaa rekrytoinneissa ja uudelleenorganisoinnissa. Menestyvä palveluyritys luo uudistuksia arvostavan ilmapiirin ja jalostaa henkilöstöltä saadut ideat. (Kinnunen 2004, 31, 90.)

Onnistuneiden palvelutuotteiden menestystekijöinä voidaan nähdä palvelun merkityksen painotus asiakkaalle, selkeät tavoitteet, realistiset tuotto-odotukset ja markkinatilanne. Suomalaisten tuotekehityshankkeiden menestystekijät ovat henkilöstön ja markkinoinnin hyvä asiantuntemus sekä asiakkaiden tarpeiden tuntemus. (Rissanen 2006, 207.)

Palveluiden suunnittelu on haastavaa. Palvelumuotoilu tekee palvelun tuotteistuksesta konkreettisempaa ja helpommin hallittavaa. Palveluja ja asiakaskokemuksia jäsennetään palvelumuotoilussa uusilla käsitteillä. Näiden käsitteiden avulla voidaan paremmin ymmärtää tekijöitä, jotka tulee huomioida palvelun suunnittelussa. (Koivisto 2011, 43.)

2.1.1 Ideointi

Ideoinnissa koitetaan löytää asiakkaille parempaa lisäarvoa antavia lopputuloksia (Jokinen 2011, 95). Ideat syntyvät luovuudesta ja ideoista syntyä uusia palveluita innovatiivisiin yrityksiin. Palvelujen ideointi on hallitsematonta toimintaa ja yleensä uudet palveluideat syntyvät henkilöstössä, käytännön tarpeesta johtuvasta oivalluksesta.

Asiakasrajapinnassa työskentelevillä on tärkeä rooli ideoiden esiin nostamisessa koska uudet palvelut, jotka menestyvät, perustuvat usein asiakkaiden oikeisiin tarpeisiin. (Kinnunen 2004, 39–42.)

Onnistuneen tuotekehityksen perustana on hyvä idea ja mahdollistajana suuri ideatuotanto. Palveluiden tuotekehitysprosessille on ominaista ideoiden erittäin suuri karsiutuvuus. Isoin haaste on löytää uusia ideoita ja erottaa hyvät huonoista. Idean valinnassa keskeistä on palvelun potentiaaliset markkinat, tekniset mahdollisuudet ja istuvuus yrityksen muuhun tarjontaan. Kaikkiin tuotekehityshankkeisiin liittyy odotuksia menestyksestä, vaikka hankkeita epäonnistuu paljon. (Rissanen 2006, 200–201, 203.)

Päättävien henkilöiden hyväksyntä on osa tuotekehitysprosessia. Ideoiden hyväksyttämisen perustana on, että hyväksyjien tulee osallistua kehitystyöhön ja päätöksentekoon. (Jokinen 2001, 87–88.)

2.1.2 Aivoriihi

Palvelujen ideointiin on suositeltu tekniikoita, joista tunnetuin on aivoriihimenetelmä (Rissanen 2006, 203; Kinnunen 2004, 41; Jokinen 2001, 96;). Se perustuu vapaaseen ideointiin ja assosiaatioihin (Rissanen 2006, 203).

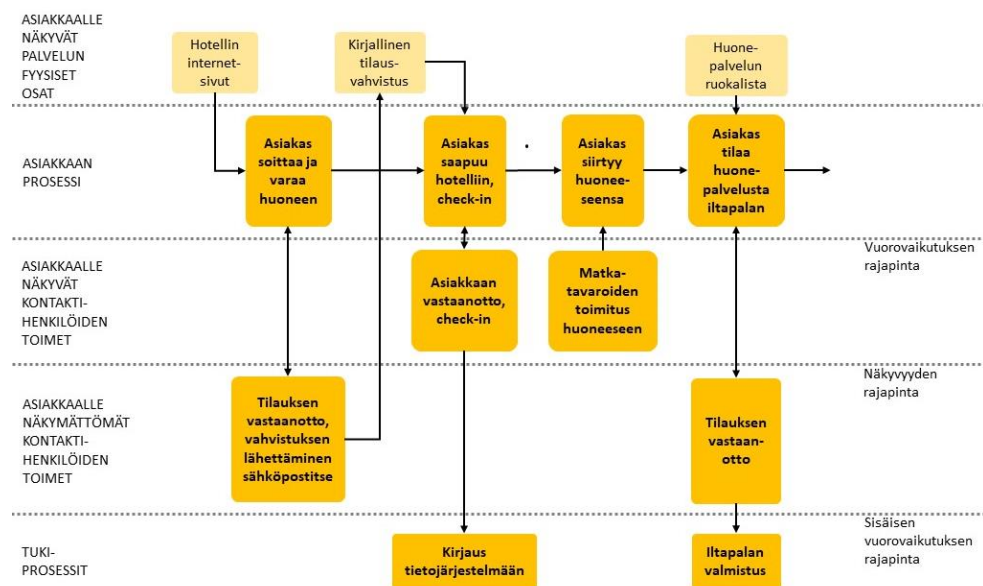
Aivoriihi on sopiva ryhmätyömuotoinen ideointimenetelmä kun toteutukseen on mahdollista löytää useita erilaisia ratkaisuja. Johtaja pyrkii

luomaan tilanteeseen arvostelusta vapaan ilmapiirin ideoinnille ja minimoi johdattelun. Menetelmän etuna on, että eri kokemuspohjan omaavat asiantuntijat ehdottavat villedä ideoita. Aivoriihen huonona puolena on, että isoihin ongelmiin ei pystytä syventymään palaverin aikana. Liian pieni ryhmäkoko voi johtaa asian liian kapeaan tarkesteluun. (Jokinen 2001, 40–42.)

2.1.3 Palvelun blueprint

Palveluprosessin kuvaus eli palvelun blueprint havainnollistaa asiakkaan kulkeman polun asiakkaan ja palvelun tuottajan välillä samalla tehden näkyväksi kontaktipisteet sekä palvelun keskeiset toimijat. Kuvaus visualisoi resurssit, asiakkaan kokemat asiat näyttämöllä sekä palvelun tuottajan taustatoiminnot. Palvelun blueprint kuvataan aikajärjestyksessä toiminto toiminnolta. (Tuulaniemi 2011, 212.)

Ojasalo ym. (2014, 179) on kuvannut palvelun blueprint mallin soveltamalla Zeithaml ym. (2006) aineistoa (kuvio 3).



KUVIO 3. Palvelun blueprint (Ojasalo ym. 2014, 179 mukailten Outi Häyrinen 2017)

Blueprint tulee tehdä käyttötarkoituksen vaativalla tarkkuudella, jotta sitä voidaan hyödyntää tehokkaasti. Palvelumallissa toiminnot jaetaan

näkyvään sekä näkymättömään osaan asiakkaan ja palveluntuottajan kohtaamisen perusteella. Tuulaniemen (2011, 2013) mallissa palvelun toiminnot avataan neljällä erilaisella tasolla, jotka kertovat millaista taustatyötä tehdään kenenkin toimesta. Yksi taso kuvaa palveluntarjoajan asiakkaalle tuottamaa arvoketjua. Toinen taso kertoo ne palveluntuottajan toimet, missä ollaan vuorovaikutuksessa asiakkaaseen. Kolmas taso kuvaa teknisiä laitteita, joita asiakas käyttää palveluprosessin aikana. Neljäs taso kuvaa sitä osaa palveluntuotantoa, mikä ei näy asiakkaalle, mutta on tärkeää vuorovaikutteisen palvelutuotannon toteuttamisessa.

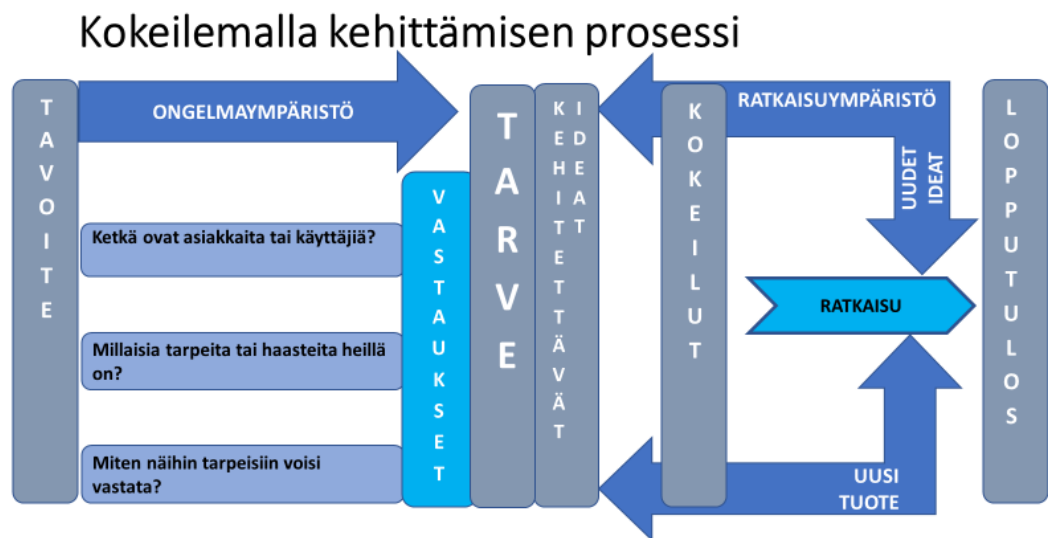
2.2 Kokeilemalla kehittäminen

Kokeilemalla kehittäminen alkaa kehitettävän idean keskeisistä kysymyksistä, joihin haetaan vastauksia. Kokeilemalla kehittämisen mallia voidaan soveltaa tuotekehityksessä silloin, kun ei tiedetä tarkkoja keinoja projektin tavoitteiden saavuttamiseen. Prosessi on hyvin elävä ja määränpään muutokset hyväksytään osaksi prosessia. Prosessissa edetään hitaasti, reagoiden yllätyksiin. Päätöksiä etenemisestä tehdään sitä mukaa, kun tarvittavat tiedot on saatu. Kokeilemalla kehittämisellä on tarkoitus keksiä uusia toteutustapoja. Prosessin tavoitteena on saada nopeasti ymmärrys toimiiko kehitettävä idea käytännössä. Projektissa syntyy jatkuvasti puuttuvaa tietoa, jota hyödynnetään projektissa. Toimintatavan tarkoituksena on optimoida projektin aikataulu sekä resurssit. Lopputulos riippuu siitä, miten hyvin projektissa opitaan ja miten opittua osataan soveltaa. (Hassi ym. 2015, 20–21, 25–26, 35–36.)

Kokeilemalla kehittämisen projekti on oppimisympäristö, jossa tuotetaan tietoa kehitettävän idean eteenpäin viemiseksi. Tässä prosessissa oppimisympäristöjä on kaksi, ongelma- ja ratkaisuympäristö. Ongelmaympäristö vastaa liikkeelle lähdön kysymyksiin, miksi ja kenelle ollaan uutta idea kehittämässä. Ratkaisuympäristö käsittää sen mitä ollaan kehittämässä. On tärkeää ymmärtää molempia ympäristöjä, jotta saadaan toimiva lopputulos. (Hassi ym. 2015, 35–36.)

Ratkaisuun ja sen toteuttamiseen liittyy epävarmuutta. Uuden tuotteen, palvelun tai toimintatavan kehittämisen problematiikka liittyy myös kontekstiin, johon ratkaisua kehitetään. On nähtävä vaivaa ja tehtävä kokeiluja ennen ratkaisun löytymistä ja ongelman kirkastumista.

Ongelmana voi olla se, mitä ollaan ratkaisemassa tai asiakastarve, johon ratkaisua kehitetään. (Hassi ym. 2015, 35.)



KUVIO 4. Kokeilemalla kehittämisen prosessi (mukaillen Hassi ym. 2015, 35)

Kokeilemalla kehittämisen prosessissa voidaan erottaa viisi vaihetta jotka ovat tavoite, tarve, kehitettävät ideat, kokeilut ja lopputulos (kuvio 4). Tavoite kuvaa projektin päämäärää ja se voi olla uuden tuotteen kehittäminen. Tarve on kysymysten avulla esiin noussut konkreettinen haaste, jota kehitettävällä idealla pyritään ratkaisemaan. On arvokasta löytää asiakkaan kannalta merkityksellisimmät ongelmat. Prosessissa tavoite kirkastuu tekemisen avulla. Toteuttamisvaihtoehdot helpottavat hahmottamaan, mitä kehitettävään ideaan liittyvää tiedetään ja mistä tulee saada lisätietoja. Vaiheiden välillä liikutaan tiedon määrän lisääntyessä iteratiivisesti prosessin aikana. Tämänkaltainen kehitysprojekti käynnistyy yleensä tavoitteesta, tarpeesta tai ideasta, jota kehitetään. Ratkaisu löytyy prosessin edetessä, samalla kun saadaan kokeilujen kautta tietoa toimivuudesta. (Hassi ym. 2015, 36.)

2.3 Yhteiskehittäminen

Yhteiskehittäminen on palvelumuotoilun työskentelytapa, joka tapahtuu yleensä työpajoissa ryhmätyötiloissa. Uusien ratkaisujen syntymistä saatetaan helpottaa hyödyntämällä uusia, poikkeavia työtiloja.

Palvelumuotoilija ohjaa yhteiskehittämistä iteroiden ja fokusoiden kehittämisprosessia samalla varmistuen tavoitteiden saavuttamisen. (Tuulaniemi 2011, 118.)

Yhteiskehittäminen on palvelumuotoilua, jossa on keskeistä osapuolten osallistaminen palvelun kehittämiseen ja joustavia menetelmiä käyttäen. Palvelun prototyypit esitellään projektiryhmälle aikaisessa vaiheessa. Palvelun tuottajan puolelta palvelussa on mukana useita henkilöitä, joita asiakkaan lisäksi olisivat muut palveluun liittyvät ihmiset. Kaikkien näkökantojen ja seikkojen laaja-alainen huomioonotto tiedon keräämis- ja analysointivaiheessa muodostavat yhteiskehittämisen tavoitteen. Tästä laajasta näkemyksestä palvelumuotoilijat valitsevat parhaiten palvelun tavoitteita vastaavat seikat. Loppukäyttäjän mukaanotto palvelun kehittämiseen auttaa suunnittelua, tiedon kulkua ja arvon muodostusta, jota asiakas on mukana luomassa palvelussa. Vahva sitoutuminen kehittämiseen ja palvelun tuottamiseen ovat yhteiskehittämisen etuja. (Tuulaniemi 2011, 116–117.)

Yhteissuunnittelun prosessissa asiakas rakentaa yrityksen kanssa palvelukokemuksen, joka sopii hänen toimintaympäristöön ja tarpeisiin. Samalla, osana palvelukokemusta, asiakas on muokkaamassa palvelua. Yhteissuunnittelussa keskitytään nykyään ihmisten, tuotteiden ja teknologian väliseen vuorovaikutukseen. (Miettinen 2011, 23, 25, 26.)

2.4 Tuotteistaminen

Tuotteiden käyttäjät odottavat, että tuotteet täyttävät heidän erilaiset vaatimuksensa, tarpeensa ja halunsa. Siksi tuotteen menestymisen kannalta on erittäin tärkeää tutustua huolellisesti käyttäjien tarpeisiin ja kerätä käyttäjiltä tuotepalautetta. Vaikka käyttäjät eivät osaisi sanoittaa

todellisia tarpeitaan, saadaan tärkeää palautetta siitä, mikä ei toimi. (Mooij ym. 2005, 146–149.)

Asiakkaan auttaminen ja tarpeiden määrittäminen ovat vaativin osa asiantuntijapalvelutuotteesta (Sipilä 1996, 28–29). Käyttäjätutkimukseen liittyy myös vahvasti saadun tiedon tulkinta. Aina tutkimuksesta ei saada uutta tietoa, mutta voidaan osoittaa kehitystyön lähtökohtien olevan oikeita. (Mooij ym. 2005, 146–149.)

Sipilä (1996, 40) kuvaa asiantuntijapalveluiden tuotteistusta asiakkaalle tarjottavan palvelun määrittelyä, suunnittelua, kehittämistä, kuvaamista ja tuottamista. Asiantuntijayrityksen tuotteiden suunnittelua voidaan kuvata toiminnan kerroksittaisuudella, jossa ytimessä on ydinosaminen. Toinen kerros muodostuu osaamisalueista ja tietokannoista. Uloimman kerroksen muodostavat tuotteet ja niiden erilaiset versiot.

Tuotteistusprojektissa on haasteita jos yritykseltä puuttuu liiketoiminta-, markkinointi-, ja tuotekehitysstrategia. Henkilöstön laaja mukaan otto tuotteistamisen suunnitteluun varmistaa suunnittelun laatua, laajentaa business ajattelua, motivoi ja vähentää muutosvastarintaa. (Sipilä 1996, 110–111.)

Nuoret suhtautuvat yleensä tuotteistukseen positiivisimmin, koska he tarvitsevat asiantuntijoilta tuotetietoa. Kokeneet työntekijät saattavat nähdä tuotteistamisen vain ylimääräisenä työnä ja voivat tietoisesti vältellä tiedonsiirtoa. Tuotteistuksen valmiuksia voidaan lisätä henkilökunnan koulutuksella, sisäisellä konsultoinnilla tai itseopiskeluun kannustamalla. Samalla voidaan kehittää organisaation tuotteistusosaamista, menetelmiä ja tasoa. Nopean aikataulun tuotteistuksissa on työparityöskentelystä saatu hyviä kokemuksia. (Sipilä 1996, 115–117.)

2.5 Mediasisällöt tuotteena ja kehityksen kohteena

Media-alan tuotteiden ja palveluiden tärkein erityispiirre on yhteiskunnallinen vaikuttavuus. Median toiminta on poikkeuksellisen

näkyvää koko yhteiskunnassa ja kuluttajien arjessa. Jotta mediatuote on yritykselle hyödyllinen, sen on pärjättävä kiristyvässä kilpailussa.

Mediatuote voi Malmelin ja Villin (2015, 96–97) mukaan olla aineellinen (esim. kirja), aineeton (esim. radiolähetys) tai palvelu (esim. maksullinen tv-kanavapaketti). Mediasisältö tuotteena on yhdistelmä monia toisiinsa liittyviä asioita; yritys, kuluttajat, alihankkijat, kanavat, brändit, mainostajat, kilpailijat ja sääntely. (Malmelin & Villi 2015, 96–97, 134.)

Mediasisällöt palvelevat esim. sanomalehdessä sekä lehden tilaajia että mainostajia. Lukijoita kiinnostaa lehden sisältö ja mainostajia lukijoiden huomio. Mediatuotteen on vastattava molempiin toisistaan poikkeaviin odotuksiin. Mediatuotteita voidaan hyödyntää erilaisiin käyttötarkoituksiin. Mediatuotteet ovat tyypillisesti julkishyödykkeitä, jotka ovat runsaita, kaikkien saatavilla ja niillä on yhteiskunnallista arvoa. Kokemushyödyke tarkoittaa, että kuluttaja voi todeta tuotteen arvon vasta käytön aikana tai sen jälkeen. Uskomushyödyke merkitsee, että on vaikeaa todeta, täyttyivätkö mediatuotteen kuluttajan odotukset ja millaista arvoa se tuotti. Mediatuotannossa luova työ vaatii yhteistyötä ja lahjakkuudesta on muodostunut kiinteä osa mediatuotetta ja se on perusedellytys media-alalla menestymiselle. Jatkuvasti tuotannossa olevien tuotteiden epäonnistumisen riski on pienempi kuin yksittäisten tuotteiden. Alalla on trendi, että menestystuotteita seuraa usein joukko kopioita ja jäljitelmiä. (Malmelin & Villi 2015, 95–103, 134.)

Media toimialana on tänä päivänä erittäin haastava. Alalla on käynnissä suuret muutokset, joita ohjaa ihmisten arvaamaton mediakäyttäytyminen. Toimialan mielikuva on nuorekas ja toimintaympäristö muuttuu nopeasti. Mediayrityksissä on uskallettava käyttää epätäydellistä tietoa ja uskoa intuitioon päätöksenteossa. Mediayritykset ovat kuitenkin harvoin joustavia toimijoita, joissa luodaan uusia tuotteita ja palveluita asiakkaille. Toimialalla on nähtävissä selvää ristiriitaa odotusten ja toimintamallien välillä. Odotukset ovat dynaamisia, joustavia ja uudistuvia kun taas mediayritykset ovat todellisuudessa hyvin konservatiivisia ja jähmeitä liiketaloudellisia instituutioita. (Matikainen 2011, 37.)

Mediayleisö on aktiivisempaa kuin koskaan ennen. Aktiivinen, uusi sukupolvi haluaa vaikuttaa median tuottamaan sisältöön. Yleisö haluaa tuottaa ja jakaa sisältöä itse. Yleisöstä on tullut näin osa mediatuotantoa, jolloin raja mediankuluttajan ja sisällöntuottajan välillä on häilyvä. (Matikainen 2011, 40.)

Mediayhtiöiden on kehitettävä yleisösuhdettaan yleisön muuttuessa entistä aktiivisemmaksi toimijaksi. Mediayhtiöissä on jatkuvasti kehitettävä uutta osaamista, jotta voidaan osallistaa ja johtaa yleisöä ja yhteisöjä. Johtajien on myös ratkaistava, miten tuotekokonaisuuksia ja olemassa olevia tuotteita kehitetään. (Malmelin & Villi 2015, 93–96.)

Mediayrityksiltä ja niiden sisältöä tuottavilta toimituksilta vaaditaan siis uudenlaista aktiivista otetta tekemiseen. On tehtävä nopeita päätöksiä ja isojakin ratkaisuja, toimittava ketterästi epävarman tiedon pohjalta. Samaan aikaan toimialalla vallitsee voimakkaat perinteet, jotka joskus jopa ehkäisevät uusien aloitteiden syntymistä. (Matikainen 2011, 37.)

Media-alalla muutos ja murros ovat olleet läsnä jo pitkään. Samaa liikevaihtoa ei saavuteta enää perinteisillä medioilla ja ansaintalogiikalla. Isot mediatalot ovat ryhtyneet toimenpiteisiin jalostamalla tai lisäämällä välineitään ostamalla muita valmiita medioita tai yhdistymällä toisten mediatalojen kanssa. Median koko ajan muuttuessa, mediatalojen perinteisistä tulovirroista osa valuu edelleen muihin medioihin. (Malmelin & Villi 2015, 134.)

Matikainen (2011, 101) toteaa, että sanomalehdistössä käytiin jo vuonna 1990 keskustelua siitä, voiko lehden toimitus tehdä tiivistä yhteistyötä markkinointiosaston kanssa. Nykyään asia on ratkaistu advertoriaaleilla ja muilla kaupallisen sisällön tuotteilla. Advertoriaali on lehtijutun muotoon kirjoitettu ja taitettu, mainostajan julkaisema maksullinen artikkeli (Alma Media).

Sisältömarkkinoinnissa yritysasiakkaalla on uusi näkökulma mediankäyttäjän lähestymiseen. Yritykselle tuotetaan omaa, maksullista sisältöä, joka julkaistaan valitussa mediassa normaalein mediatilahinnoin.

Asiakkaan artikkeli erotetaan muusta toimituksellisesta sisällöstä lakisääteisillä mainostunnisteilla. (Matikainen 2011, 27, 101.)

Media-alan merkittävä suuntaus on, että sisällöntuotannon ja yleisön samoin kuin journalismin ja markkinoinnin välinen raja alkaa häilyä (Harjuniemi 2015; Matikainen 2011, 134). Kun median kuluttajat on otettu mukaan sisältömarkkinoinnissa sisällöntuotantoon, haasteita tuovat näihin sisältöihin liittyvät ansaintamallit ja oikeudet (Matikainen 2011, 134).

Kaupallisten mediasisältöjen myynnissä on Matikaisen (2011, 101) mukaan kyse erilaisen mediaratkaisun esittämisestä asiakkaalle.

Ratkaisumyynnissä onnistuminen on yhdistelmä positiivisia luonteenpiirteitä ja asenteita sekä vahvaa peruskoulutusta. Myyjän tulee ymmärtää yritysasiakkaansa liiketoimintaa, jotta onnistutaan myynnissä ja asiakas on tyytyväinen. (Roune & Joki-Korpela 2008, 18–19.)

Samaan aikaan kuluttajien mediakäyttäytyminen muuttuu koko ajan. Massamainonta on muuttumassa ilmiöiksi. Se kuvastaa mainonnan laajuutta tänä päivänä. Suomalaiset haluavat olla mukana rakentamassa ilmiöitä. Ilmiöt ovat kiinnostavaa sisältöä ja mahdollisuus tuotteistukseen. Nämä tuotteistukset voivat hyödyntää erinomaisesti myös sosiaalisen median mahdollisuuksia. (Malmelin & Villi 2015, 134.)

Sosiaalinen media korostaa yleisön roolia. Se lisää median mahdollisuuksia saada yleisöpalautetta ja mahdollistaa siihen reagoinnin. Vuorovaikutteisuus yleisön kanssa on tänä päivänä median sisällön tuotannossa tärkeää. Brändit hyödyntävät jo sosiaalisen media ratkaisuja, mutta kuluttajat voivat väistää tätä mainontaa helposti ja siksi täytyy löytää uusia keinoja brändin rakentamiseen. (Gerdt & Korhikoski 2016, 74.)

Medialle yleisön merkitys on ollut tiedossa ja käytössä hyvin pitkän ajan. Sanomalehdet ovat aina kuunnelleet lukijoitaan. Televisio- ja radio-ohjelmien yleisöillä on ollut pitkään tärkeä rooli. Tämän vuosituhannen yleisö on hyvin aktiivinen sisältöön vaikuttamisessa ja tuottamisessa. (Matikainen 2011, 40.)

Matikaisen (2011, 78) mukaan sisältöjen uudistaminen ja työskentelyn tehostaminen ovat median keinoja jatkuvaan uudistamiseen. Sähköisten jakeluteiden myötä paperilehden saatavuus on parantunut huomattavasti. Uusien jakeluteiden myötä toimitustyö on hektistynyt, mutta toiminnan suunnitelmallisuus korostuu. Tulevaisuudessa suunnittelun merkitys korostuu entisestään, mikä parantaa sisällön laatua.

Mikäli mediayritys haluaa menestyä tulevaisuudessa, on jatkuva tuotekehitys välttämätöntä. Jatkuva tuotekehitys vaatii kykyä johtaa luovuutta ja innovaatiotoimintaa. Koska media-alan murros on valtava, alalla täytyy nähdä uusia mahdollisuuksia. Alan hektisyys ja nopea muutosherkkyys yhdistettynä voimakkaaseen digitalisaatioon ja sen luomiin mahdollisuuksiin takaavat, ettei mediatoimialalle voida selkeitä suuntaviivoja piirtää. Kehityksen suunnasta tulisi kuitenkin saada ymmärrys, visioimalla tulevaa. (Malmelin & Villi 2015, 104, 134.)

3 PALVELUMUOTOILU KEHITTÄMISEN LÄHESTYMISTAPANA

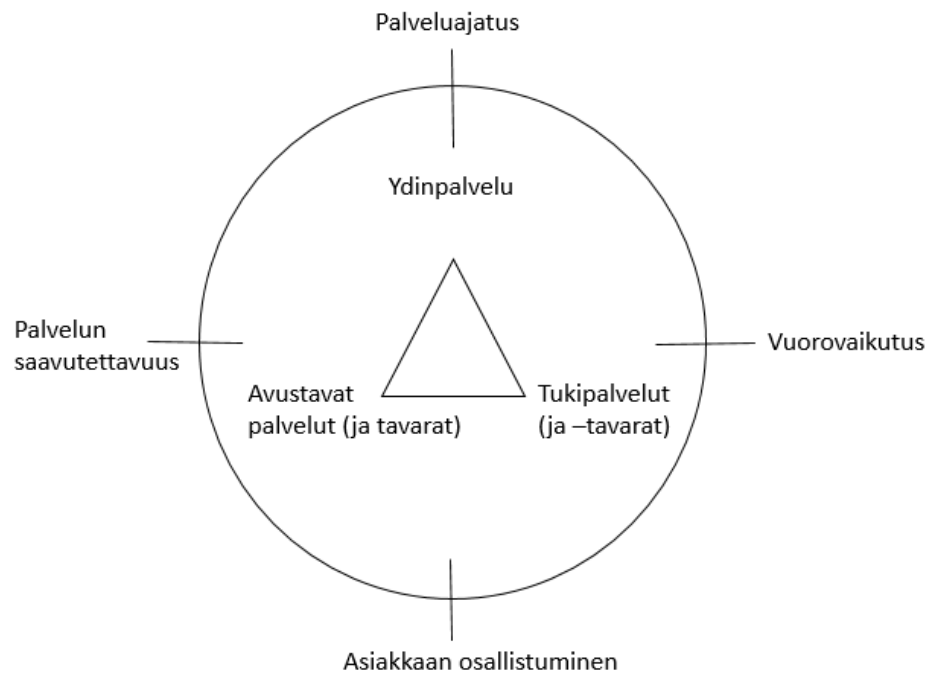
3.1 Palvelu

Palvelut muodostavat jo suurimman osan taloudestamme ja ovat sen kasvava perusta (Tuulaniemi 2011, 22–23). Palvelut ovat aineettomia tapahtumia tai toimenpiteiden sarjoja, jotka tuottavat hyötyä asiakkaalle (Kinnunen 2004, 7; Grönroos 2003, 81). Palvelu on prosessi, joka tuotetaan ja kulutetaan jossain määrin samanaikaisesti (Grönroos 2003, 81). Palveluprosessi koostuu toimenpiteistä, joiden tarkoituksena on löytää ratkaisu asiakkaan ongelmaan ja tarpeeseen (Grönroos 2000, 43). Palvelulla on ainutlaatuinen kilpailuetu ja se menestyy silloin, kun se ei ole kopioitavissa eikä tuotettavissa muualla maailmassa (Miettinen 2011, 29).

Palvelua ei olisi ilman asiakasta, koska asiakas osallistuu palveluntuotantoon (Moritz 2005, 44). Asiakas tuo palveluun tuottajalle hallitsemattoman osuuden (Kinnunen 2004, 7). Asiakkaan kokemus on olennainen osa palvelua, sillä palvelun saajalla on palvelusta henkilökohtaisia odotuksia (Kortesuo 2012, 109). Palvelukokemukseen vaikuttaa merkittävästi asiakkaan vuorovaikutus palveluorganisaation kanssa. Vuorovaikutusta on esim. henkilöstön käytös ja kommunikointi asiakkaan kanssa, palveluntarjoajan järjestelmien ja rutiinien selkeys, laitteiden ja automaattien käytön ymmärrettävyys ja helppous. Asiakas osallistuu myös itse palvelukokemuksen muodostumiseen osallistuessaan palveluprosessiin. Myös muut asiakkaat vaikuttavat palvelukokemukseen. (Grönroos 2000, 45–46.)

Palvelun saavutettavuus muodostuu tekijöistä, jotka vaikuttavat asiakkaan kokemukseen palvelun ostamisen ja kuluttamisen helppoudesta. Saavutettavuuteen vaikuttavia tekijöitä ovat palveluntarjoajan henkilöstön määrä ja osaaminen, toimipisteiden aukioloajat, sijainti ja ulkonäkö. (Grönroos 2000, 43–44.)

Palvelu voidaan nähdä laajennetun palvelutarjonnan osatekijöiden kokonaisuutena (kuvio 5). Palveluajatuksen tulee määrittää ydinpalvelu, avustavat palvelut ja tukipalvelut. Se määrittelee myös palvelupaketin saatavuuden, vuorovaikutustilanteiden kehittämisen ja asiakkaiden valmentamisen prosessiin. (Grönroos 1998, 124–125.)



KUVIO 5. Laajennettu palvelutarjonta (Grönroos 2000, 125)

Palvelun lopputulos on ratkaisu asiakkaan ongelmaan ja sen tulisi tuottaa asiakkaalle lisäarvoa. Koska palvelu tuotetaan ja kulutetaan vuorovaikutteisessa prosessissa asiakkaan ja palveluntarjoajan välillä, palvelutuotteita ei voi määrittää pelkästään palvelun lopputulosta kuvaavalla palvelupaketilla. Esimerkkinä tällaisesta palvelusta ovat monet B2B palvelut kuten mainostoimistot, jotka toimivat vahvassa vuorovaikutussuhteessa asiakkaan kanssa. (Grönroos 2000, 43–46.)

Palvelut ovat aineettomia ja siksi haastavia markkinoida. Koska palvelua on haastavaa kuvailla etukäteen, palvelu kannattaa ensin tuotteistaa, paketoita siitä konkreettista myytävää ja markkinoida sen jälkeen. (Parantainen 2009.)

3.2 Palvelumuotoilu

Palvelumuotoilussa suunnittelun kohteena ovat palvelut (Tuulaniemi 2011, 66). Palvelumuotoilu on yhteiskehittämistä ja kasvava palveluliiketoiminta korostaa palvelumuotoilun merkitystä (Tuulaniemi 2011, 58, 116–117). Palvelumuotoilu on palvelusuunnittelua asiakkaalle, missä suunnittelun keskiössä on asiakas (Kortesuo 2012, 108). Palvelumuotoilu voidaan nähdä prosessina ja useiden osaamisalojen työkalu- ja menetelmävalikoimana ja on siten systemaattinen lähestymistapa liiketoiminnan kehittämiseen (Tuulaniemi 2011, 27, 110). Palvelumuotoilu on intensiivinen lähestymistapa kokemuksen tuotteistamiselle ja palveluympäristön kehittämiseksi (Miettinen 2011, 22). Ominaista palvelumuotoilulle on kokonaisvaltainen lähestyminen kehitettävään palveluun (Tuulaniemi 2011, 27).

Palvelumuotoilu on käyttökelpoinen lähestymistapa yritysten kehittämistyössä (Ojasalo ym. 2014, 71). Palvelumuotoilussa keskitytään palveluliiketoiminnan arvon luontiin ja vuorovaikutusprosesseihin (Miettinen 2011, 21–22). Koska käyttäjälähtöisyys on tärkeää, vaaditaan tiivistä työskentelyä asiakkaan ja yhteistyökumppaneiden kanssa (Miettinen 2011, 23).

Palvelumuotoilun lähestymistapa on käytännöllinen, mikä tulee parhaiten esille toiminnan kautta (Kuosa 2012, 22). Palvelumuotoilijat luovat Kuosan (2012, 22) mukaan uusia ideoita ja konsepteja. Palvelumuotoilijan tärkeimpiä ominaisuuksia on yhteissuunnittelusta nauttiminen palveluiden käyttäjien kanssa (Miettinen 2011, 21–23). Palvelumuotoilun tulisi olla tiiviissä vuorovaikutuksessa muun kehitystyön kanssa (Kuosa 2012, 22).

Toiminnallisesti palvelumuotoilu on yhteissuunnittelua ja osallistumista (Miettinen 2011, 22). Se vaatii tiivistä työskentelyä asiakkaan ja yhteistyökumppaneiden kanssa ja sen tunnusomaisia prosesseja ovat iteraatio ja yhteissuunnittelu (Miettinen 2011, 21). Iteraatio tarkoittaa toistoa, jossa ratkaisuja kehitetään ja tuotetaan kunnes toimiva ratkaisu löytyy ja tavoite täyttyy (Tuulaniemi 2011, 112). Iteraatio perustuu

kehittämisen, kokeilemisen sekä jatkuvan arvioinnin prosessiin ja sillä saadaan nopeasti selville, olisiko palvelu mahdollinen (Miettinen 2011, 22).

Palvelumuotoilun iteratiivinen toimintatapa mahdollistaa kokeilut ja testauksen. Prosessi varmistaa, että suunniteltu konsepti on käyttäjäystävällinen, vastaa asiakastarpeisiin ja tuottaa lisäarvoa. Kohderyhmän palautteen kautta toimintaa voidaan jalostaa jo ennen palvelun lanseerausta samalla pienentäen epäonnistumisen riskejä. (Oinonen 2013, 6, 46.)

Thallmaerin (2014, 3) mukaan tuotteita ja palveluita muotoillaan yleensä asiakkaiden näkökulmasta. Miettinen ja Koivisto (2009) toteavat palvelumuotoilun olevan konsepti, joka tarjoaa uuden prosessin ja menetelmät palvelun tarjoajille. Palvelumuotoilu varmistaa, että palvelut ovat hyödyllisiä, käytettäviä, asiakkaan näkökulmasta haluttuja, vaikuttavia, tehokkaita ja palveluntuottajan näkökulmasta yksilöllisiä. (Miettinen & Koivisto 2009, 32, 34.)

Miettisen ja Valtosen (2012, 9) mukaan palvelumuotoilulla on strateginen rooli arvon yhteisluonnissa. Palvelumuotoilun olennainen rooli tulee esille myös laajemmassa lähestymisessä, jossa yhdistyvät palveluajattelu ja käyttäjäymmärrys.

3.3 Palvelumuotoilun tavoite ja hyöty

Palvelumuotoilun yksi tavoite on tehdä palvelu näkyväksi. Tarkoituksena on oivaltaa innovaation hyöty ja rakentaa ehjä kokonaisuus asiakkaan näkökulmasta. Muotoilu on samanaikaisesti tulos ja prosessi, samalla kun kehitetään uutta. Palvelumuotoiluprosessissa tehdyt asiat liittyvät asiakkaaseen ja asiakastarpeeseen. Asiakaskokemuksen ja - tyytyväisyyden kautta palvelumuotoilu vaikuttaa myös mitattaviin asioihin kuten asiakasmääriin, -volyymiin ja ostotiheyteen. (Kortesuo 2012, 108–109, 114–115.)

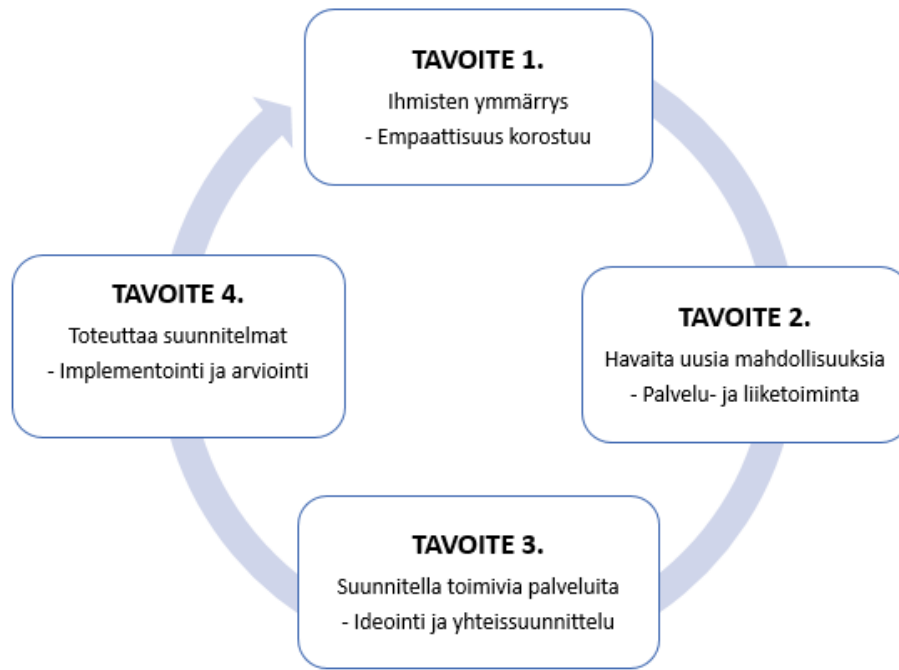
Palvelumuotoilun tavoitteena on myös tuottaa kannattavaa liiketoimintaa ja lisäarvoa sellaisen sisällön kautta, mikä erottuu kilpailijoista ja kehittää uudenlaista kilpailuetua. Käyttäjälähtöisen innovaatiotoiminnan on havaittu olevan tämän kaltaista arvonluontitoimintaa. (Hämäläinen ym. 2011a, 14.)

Palvelumuotoilu tähtää käyttäjälähtöiseen suunnitteluun, jossa käyttäjät osallistetaan prosessiin tasavertaisena ja heidän tarpeet ja ideat muovataan suunnitteluratkaisuiksi (Oinonen 2013, 8). Palvelumuotoilussa käyttäjän näkökulma on keskiössä ja lähtökohtana on inhimillisen toiminnan, tarpeiden, tunteiden ja motiivien kokonaisvaltainen ymmärtäminen (Hämäläinen ym. 2011a, 13). Palvelukokemus pyritään optimoimaan käyttäjälleen helpoksi, hyödylliseksi, haluttavaksi sekä palveluntarjoajalle vaikuttavaksi, tehokkaaksi, kannattavaksi ja erottuvaksi (Ojasalo ym. 2014, 71–72).

Palvelumuotoilussa tavoitteena on lisäarvon tuottaminen palvelun käyttäjille, korkea asiakastyytyväisyys ja siten vahva asiakasuskollisuus. Myös asiakas osallistuu arvon tuottamiseen kuluttaessaan palvelua. Lähtökohtana palvelumuotoilussa on vahva asiakasymmärrys, mikä varmistaa, että palvelut vastaavat asiakkaan tarpeita ja jopa ylittävät odotukset. Tässä työssä palvelumuotoilun tavoitteiksi olen valinnut Tuulaniemen (2011, 111) määrittelemät päätavoitteet (kuvio 6, s. 24). Ensimmäisenä tavoitteena on ihmisten tarpeiden parempi ymmärrys. Selvitettäessä ihmisten toimintaa ja tavoitteita, empaattisuudella on suuri rooli. Näiden asioiden pohjalta, seuraava tavoite on havaita uusia palvelu- ja liiketoimintamahdollisuuksia. Kolmantena tavoitteena on suunnitella toimivia palveluja. Tässä kohdassa työkaluina toimivat analysointi, ideoiden konseptointi, visualisointi, prototypointi ja yhteissuunnittelu. Viimeisenä tavoitteena on toteuttaa tehdyt suunnitelmat. Tämä onnistuu hyvän roolituksen, dokumentoinnin, implementoinnin ja arvioinnin avulla. (Tuulaniemi 2011, 70–75, 111.)

Empatia nähdään yhtenä olennaisena osana palvelumuotoilussa (Ojasalo ym. 2017, 72; Miettinen 2011, 32; Tuulaniemi 2011, 146). Miettinen (2011, 32) painottaa lisäksi vahvoja sosiaalisia taitoja, luovuutta ja visuaalista

ajattelua. Ojasalo ym. (2014, 72) nostaa osapuolten ja osatekijöiden syvällisen ymmärtämisen palvelumuotoilun kehittämisen perustaksi.



KUVIO 6. Palvelumuotoilun tavoitteet (mukaillen Tuulaniemi 2011, 111)

Organisaatioiden tavoitteena on tyytyväiset asiakkaat. Palvelumuotoilu toimii organisaation ja asiakkaiden läpi ja siksi se hyödyttää molempia. Asiakkaat haluavat maksimoida palvelusta saadun hyödyn. Organisaatiot taas haluavat kasvattaa tehokkuutta, tuottoja, mainettaan tai vahvistaa brändiään. Palvelumuotoilu perustuu asiakastyytyväisyyteen ja sillä on useita hyötyjä. Sillä saavutetaan markkinoiden tarpeiden aito ymmärrys sekä saatavilla olevien resurssien korkeampi arvo. Palvelumuotoilu yhdistää organisaatiot ja asiakkaat. Se tuo tehokkuutta ja korkeampaa vaikuttavuutta. (Moritz 2005, 57–63.)

Hämäläinen ym. (2011a, 15) esittää palvelumuotoilun hyödyn kolmevaiheisella mallilla (kuvio 7, s. 25), joka tuo liiketaloudellista hyötyä asiakkaalle. Mallissa muutetaan ensin asiakastarpeet palvelutavoitteiksi. Iteratiivisen toiminnan avulla löydetään palvelun kriittiset kohdat ja

muodostetaan ihanteelliset ratkaisut palvelun tuottamiseen. Jatkuvalle palvelun arvioinnilla arvioidaan palvelun tuottamistavan muutoksia. (Hämäläinen ym. 2011a, 15.)



KUVIO 7. Palvelumuotoilun hyödyn muodostuminen (mukaan Hämäläinen ym. 2011a, 15)

Vaikka palvelumuotoilu tekee näkymättömästä näkyvää, palveluideoiden hyötyjen arviointi on vaikeaa palvelujen luonteen vuoksi (Oinonen 2013, 44).

3.4 Palvelumuotoiluprosessi ja sen vaiheet

Palvelumuotoilu tuo kehittämistyöhön selkeän prosessin, helppokäyttöisiä menetelmiä ja syvällistä asiakasymmärrystä. Muotoilun toimintamalleja hyödynnetään palvelujen kehittämiseen. Palvelumuotoilussa korostuu laaja tiedonkeruu monipuolisilla menetelmillä. (Ojasalo ym. 2014, 71–72.)

Palvelumuotoiluprosessissa lähtökohdaksi on aito ja syvä kiinnostus, ymmärrys ja empatia kohderyhmää kohtaan (Tuulaniemi 2011, 110, 146). Palvelumuotoilu tarjoaa prosessin ja työkalut asioiden kehittämiseen ja niiden käyttö on helpottanut lisäämään tukevia elementtejä ympäristöön, tuotteisiin, vuorovaikutukseen ja prosesseihin (Kuure & Miettinen 2017).

Palvelumuotoiluprosessissa nostetaan esiin kokonaiskuva palveluun vaikuttavista tekijöistä, mikä ohjaa prosessin suunnittelua (Tuulaniemi 2011, 27). Kun suunnitteluprosessin lähtökohtana ovat käyttäjien tarpeet ja odotukset, sekä näiden kokonaisvaltainen ymmärtäminen, varmistetaan palvelun käytettävyys (Miettinen 2011, 19, 21–23).

Palvelumuotoilun prosessi nopeuttaa palvelujen kehittämistä varmistamalla palvelun vastaavuuden asiakastarpeisiin ja toiminnallisen järkevyyden (Oinonen 2013, 6, 46). Uusien kaupallistamismahdollisuuksien löytämisessä auttaa asiakkaan ymmärtäminen ja käyttäjätiedon hankinta (Miettinen 2011, 19).



KUVIO 8. Palvelumuotoilun kehikko (Tuulaniemi 2011, 110)

Prosessia voidaan kuvata palvelumuotoilun kehikolla (kuvio 8). Ydinkehikkona toimii palveluiden suunnittelu. Tähän on yhdistetty seuraavana kehikkona palvelumuotoilun keskeiset ajatukset asiakaslähtöisyydestä ja yhteiskehittämisestä. Seuraava kehikko tuo liiketoimintaosaamista ja asiakaskokemuksen mittaamista. (Tuulaniemi 2011, 110, 146.)

Moritz (2005) määrittelee palvelumuotoiluprosessille kuusi vaihetta; asiakasymmärryksen hankkiminen, palvelumahdollisuuksien löytäminen, ideoiden luominen, parhaiden ideoiden arviointi ja edelleen kehittäminen, palveluideoiden visualisointi, konkretisointi ja toteutus (Moritz 2005, 123). Ojasalo ym. (2014, 75) kuvaa palvelumuotoiluprosessin koostuvan

neljästä erilaisesta vaiheesta (kuvio 9). Ensimmäiseen vaiheeseen liittyy syvällisen asiakas- ja toimintaympäristöymmärryksen hankinta. Siksi tämä vaihe vie eniten aikaa ja vaatii huolellisuutta. Kartoita ja ymmärrä-vaiheessa korostuu empaattiset tiedonkeruumenetelmät. Seuraavassa vaiheessa korostuvat luovuus sekä yhteisöllisyys ja saadun ymmärryksen pohjalta etsitään uusia ratkaisuja avoimesti ideoiden. Ennakoi ja ideoi-vaiheessa ihmisiä osallistetaan laajasti sekä käytetään erilaisia luovan työn menetelmiä. (Ojasalo ym. 2014, 74–75.)



KUVIO 9. Palvelumuotoilun prosessi (Ojasalo ym. 2014, 75)

Palvelua mallinnetaan, visualisoidaan ja testataan, mallinna ja arvioi vaiheessa. Palvelumuotoiluprosessi päättyy palvelun saattamiseen käytäntöön ja palvelun konseptointiin. (Ojasalo ym. 2014, 76.)

Tämän työn palvelumuotoiluprosessi pohjautuu Tuulaniemen (2011, 128) viisivaiheen malliin. Mallin mukaan (kuvio 10, s. 28) prosessi koostuu määrittelystä, tutkimuksesta, suunnittelusta, palvelutuotannosta ja arvioinnista. Kullakin vaiheella on oma merkittävä tehtävänsä prosessin kokonaisuuden kannalta. (Tuulaniemi 2011, 128, 146.)

Seuraavassa käyn nämä prosessin osat yksitellen läpi kronologisessa järjestyksessä.



KUVIO 10. Palvelumuotoiluprosessi (mukailen Tuulaniemi 2011, 130–131)

Prosessi alkaa suunnitteluhaasteen määrittelyllä sekä ymmärryksen luonnilla palvelua tuottavasta organisaatiosta ja sen tavoitteista. Jotta saadaan selville mitä ongelmaa ollaan ratkaisemassa, on tärkeää määritellä prosessin tavoitteet. Tutkimusvaiheessa haastatteluilla, keskusteluilla, asiakastutkimuksilla luodaan yhteinen ymmärrys kehittämiskohteesta, toimintaympäristöstä, resursseista ja käyttäjätarpeista. Tässä vaiheessa myös tarkennetaan palvelun tuottajan strategiset tavoitteet.

Suunnitteluvaihe on ideointia ja vaihtoehtoisten ratkaisujen konseptointia suunnitteluhaasteeseen. Ideoita voidaan testata samalla kun määritellään mittarit palvelun tuottamiseen. Palvelutuotanto käsittää palvelukonseptin markkinoille viemisen, jolloin palvelukonsepti on asiakkaiden testattavana ja kehitettävänä. Lopuksi arvioidaan kehitysprosessin onnistumista.

Samalla mitataan palvelun toteutumista markkinoilla ja palvelua muokataan saadun palautteen mukaan. (Tuulaniemi 2011, 130–131.)

3.5 Palvelumuotoilun menetelmät

Palvelumuotoilun menetelmät soveltuvat hyvin palveluihin, teollisuuteen sekä näiden yhdistelmiin (Hämäläinen ym. 2011a, 14). Palvelumuotoilu

tarjoaa palvelujen kehittämiseen uuden työkalun ja käyttäjälähtöisen näkökulman. Keskeisimmät asiat ovat asiakkaat, asiakasymmärrys, käyttäjät ja käyttäjätieto (Miettinen 2011, 19). Käyttäjälähtöisen suunnittelun prosessin päämääränä on käyttökelpoisten, toimivien palvelujen kehittäminen sekä ainutlaatuisten palvelujen ja lisäarvon luominen asiakkaalle (Miettinen 2011, 38). Myös muotoilun tutkimusmenetelmillä on merkittävä rooli palvelumuotoilun prosessissa (Hämäläinen, Miettinen & Vilka 2011b, 62).

Kehittämistyöhön liittyvien osapuolten osallistaminen kehittämistyöhön on tyypillinen ja oleellinen toimintamalli palvelumuotoilussa. Lähtökohtana on saada palvelun käyttäjät osallistumaan aktiivisesti tuotekehitykseen. Näin saadaan ketterästi testattua erilaisia ideoita, sitomatta paljon aikaa ja pääomaa. (Ojasalo ym. 2014, 72.)

Palvelumuotoilussa käytetään monipuolisesti erilaisia työkaluja ja menetelmiä markkinoiden, organisaatioiden, ideoiden ja konseptien jäsentelyyn, havainnointiin, ohjeistamiseen ja testaamiseen (Tuulaniemi 2011, 110). Palvelumuotoiluprosessin vaiheissa käytetään myös muotoilun tutkimuksen menetelmiä ja toimintatapoja, jotka inspiroivat mielikuvitusta, ohjaavat intuitiota ja ovat näin osa innovaatiotoimintaa. Käytännölliset kenttätyötaidot ja hyvä menetelmällinen osaaminen helpottavat palvelumuotoilijaa työssään. (Miettinen 2011, 34, 38.)

3.6 Asiakasymmärryksen kasvattaminen ja käyttäjätiedon hankinta

Palvelumuotoilun prosessi alkaa asiakasymmärryksen kasvattamisella ja sen myötä käyttäjäkokemuksen ymmärtämisellä (Miettinen 2011, 23, 31). Tavoitteena on tunnistaa piilevät asiakastarpeet ja vaatimukset samalla varmistaen palvelun käytettävyyden (Miettinen 2011, 23, 31). Ojasalon ym. (2017, 74) mukaan palvelumuotoilussa ideointivaiheeseen siirrytään vasta syvällisen asiakasymmärryksen saamisen jälkeen (Ojasalo ym 2017, 74).

Asiakasymmärryksen kasvattaminen on tutkimus kohderyhmän odotuksista, tarpeista ja tavoitteista. Tämä on yksi kriittisimpiä vaiheita

palvelumuotoilussa. Kerätty ja analysoitu asiakastieto ohjaa suunnittelua. Loppukäyttäjien todelliset tarpeet on erittäin tärkeää tunnistaa, koska palvelut suunnitellaan vastaamaan käyttäjien tarpeita. (Tuulaniemi 2011, 142.)

Käyttäjätiedon hankinta on tärkeää asiakasymmärryksen saavuttamiseksi ja käyttäjätiedon keräämiseen voidaan käyttää monia erilaisia menetelmiä (kuvio 11) (Tuulaniemi 2011, 146). Muotoiluprosessissa tiedonkeruu ja asiakasymmärrys alkavat usein haastatteluilla (Hämäläinen ym. 2011b, 65). Haastatella voidaan henkilökuntaa tai palvelun loppukäyttäjiä. Haastatteluiden avulla on mahdollista luoda ymmärrystä asiakkaiden tai henkilökunnan elämästä ja arjesta. Ymmärrystä voidaan käyttää palvelumuotoilun suunnittelun ohjauksessa. Haastattelutilanteessa haastattelijan rooli on korostunut. Haastattelussa on pyrittävä luontevaan vuorovaikutukseen haastateltavan kanssa samalla kun on aidosti kiinnostunut haastateltavan toiminnasta. (Tuulaniemi 2011, 147–148.)



KUVIO 11. Asiakasymmärryksen tiedonkeruumenetelmät (mukaillen Tuulaniemi 2011, 146)

Palveluiden suunnittelussa on Tuulaniemen (2011) mukaan määrällistä tietoa hyödyllisempää yrityksen hiljainen tieto. Tämä hiljainen saadaan esille haastatteleamalla yrityksen henkilökuntaa, erilaisilla kyselyillä tai työpajamenetelmillä. Koska palvelun keskiössä on ihminen palvelun tuottajana sekä käyttäjänä, on tärkeää ymmärtää palvelua tuottavan henkilöstön tarpeet ja odotukset palvelun suhteen. Näin varmistetaan, että

suunniteltava palvelu tuotetaan asiakkaalle onnistuneesti. (Tuulaniemi 2011, 145.)

Haastattelija esittää kysymyksiä ymmärtääkseen paremmin asiakkaan toiminnan näkökulmaa, jotta asiakkaan todelliset tarpeet, halut, asenteet, ongelmat ja motivaatio saadaan esiin. Haastattelu voidaan toteuttaa laaditun haastattelurungon mukaisena tai vapaamuotoisempana, avoimena haastatteluna. Haastattelu voi olla vapaamuotoinen keskustelu haastateltavan arjen lomassa tai haastatteluun varatussa rauhallisessa paikassa. (Tuulaniemi 2011, 147–148.)

4 KEHITTÄMISHANKKEEN TOTEUTTAMINEN

4.1 Tavoitteet ja aikataulu

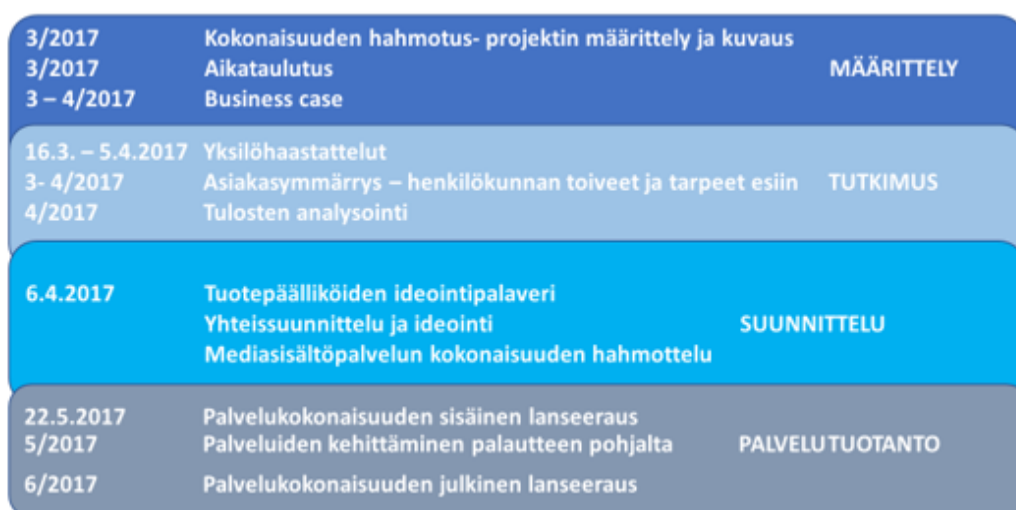
Tämän palvelumuotoiluprosessin tavoitteena on Tuulaniemeä (2011, 111) mukaillen uusien toimivien palvelujen suunnittelu ja tehtyjen suunnitelmien toteutus. Palvelun kehitystyö toteutettiin kevään 2017 aikana ja mediasisällöt tuli julkaista vuonna 2017. Kehityshanke alkoi suunnittelupalaverilla 3.2.2017. Palvelutuotteet olivat valmiit ja myynnissä annetun aikataulun mukaisesti kesäkuussa 2017. Palvelutuotteista tehty myyntiesite oli valmis 4.8.2017. Kaikki mediasisältöpalvelun osat oli myyty, tuotettu ja julkaistu 30.12.2017.

4.2 Kehittämistyön lähestymistapa ja menetelmät

Tämän kehittämistyön lähestymistavaksi valittiin palvelumuotoilu. Palvelumuotoilussa suunnittelun kohteena ovat palvelut (Tuulaniemi 2011, 66). Palvelumuotoiluprosessiin sopiviksi menetelmiksi valittiin haastattelu, aivoriihi sekä yhteiskehittäminen. Haastattelun tarkoituksena oli nostaa esiin yrityksen hiljainen tieto liittyen palvelutuotteiden tärkeisiin ominaisuuksiin. Tuulaniemen (2011, 145) mukaan yrityksen hiljainen tieto saadaan esille haastatteleamalla yrityksen henkilökuntaa. Kehityshankkeen lopputulokseen oli useita vaihtoehtoja, jolloin Jokisen (2011, 40–41) mukaan aivoriihi sopii menetelmänä hyvin. Yhteiskehittäminen valittiin, koska se mahdollisti erilaisten näkökulmien esiin tuonnin ja oli luonteva muoto myyntihenkilöstön osallistamiseen prosessissa. Henkilöstöä osallistettiin kehitystyöhön koko palvelumuotoiluprosessin ajan. Yhteiskehittämisessä on sekä Ojasalon ym. (2014, 72) että Tuulaniemen (2011, 116) mukaan keskeistä osallistaminen ja sitä kautta osallistujien vahva sitoutuminen palvelun kehittämiseen ja tuottamiseen.

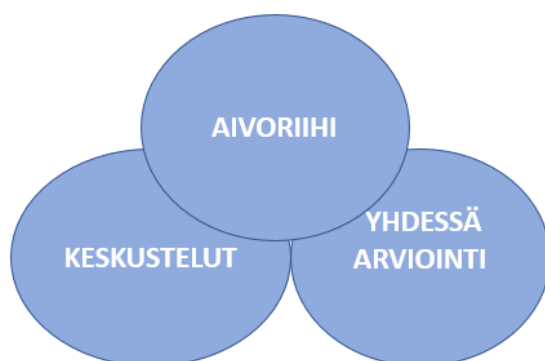
Palvelumuotoiluprosessissa hyödynnettiin Tuulaniemen (2011, 130–131) mukaista mallia (kuvio 10, s. 28). Malli sopii selkeytynsä vuoksi hyvin palveluiden muotoiluun ja siinä kullakin vaiheella on oma merkittävä tehtävänsä prosessin kokonaisuuden kannalta. Palvelun

kehitysprosessissa on myös hyödynnetty Kinnusen (2004, 96) kuvaamaa mallia palveluiden suunnittelusta (kuvio 2, s.7).



KUVIO 12. Kehittämishankkeen vaiheet

Kehittämishankkeen toteutus etenee kuvion 12 mukaisesti ja palvelumuotoiluprosessissa on neljä vaihetta.



KUVIO 13. Yhteiskehittämisen menetelmät kehityshankkeessa

Kehittämisessä käytettiin yhteiskehittämisen menetelmiä – keskusteluja, aivoriihi -menetelmää ja yhdessä arviointia (kuvio 13). Tämän työn palvelumuotoiluprosessissa ei ole siihen normaalisti kuuluvaa arviointivaihetta. Myyntihenkilöstö saatiin vaikuttamaan prosessiin osallistamisen kautta.

Palvelumuotoiluprosessi lähti liikkeelle *määrittelystä*, jossa kartoitettiin nykytilaa ja luotiin ymmärrystä käsiteltävään aiheeseen. Menetelmänä oli

organisaatiossa käydyt *keskustelut*. *Tutkimusvaiheen* tarkoituksena oli saada ymmärrystä uuden mediapalvelun tärkeistä ominaisuuksista. Tietoa kerättiin myyntihenkilöstöltä. *Teemahaastatteluissa* keskusteltiin edellisen tuotteistuksen kokemuksista, toiveista ja tarpeista uudelle palvelutuotteelle.

Haastattelu on tutkijan vetämä keskustelu, jossa tärkeintä on saada niin paljon tietoa halutusta asiasta kuin mahdollista. Vuorovaikutustilanteessa haastattelija muodostaa luottamuksellisen ilmapiirin, jossa haastateltava avautuu ja kuvailee kokemuksiaan tutkimuskohteesta. Haastattelu on joustava menetelmä, jossa tutkija voi esittää kysymykset haluamassaan järjestyksessä. Teema tarkoittaa tutkijan etukäteen rakentamaa keskustelun aihetta. Keskustelu etenee haastateltavan ehdoilla ja tarvittaessa tehdään tarkentavia kysymyksiä. (Kananen 2017, 91, 95, 96.)

Teemahaastattelussa vastaajien määrä on melko pieni, tutkijan paneutuminen suuri, työmäärä ja kustannukset ovat suuret, mutta menetelmän avulla saatu tieto on syvällistä (Metsämuuronen 2006, 115). Teemat on ennakkoon määriteltä, mutta kysymysten järjestys ja tarkka muoto puuttuu (Eskola & Suoranta 2005, 86). Etukäteen mietityt teemat varmistavat, että keskustellaan aiheen kaikista tärkeistä asioista, huomioiden keskustelusta nousseet seikat (Kananen 2017, 96).

Sekä Alasuutarin (2011, 151) että Aaltonen & Högbackan (2015, 99) mukaan hyvä tutkimushaastattelu edellyttää luottamusta ja läheisyyden kokemusta, jolloin tiedonantajat avautuvat ja kertovat kokemuksistaan haastattelutilanteessa. Ammattimainen haastattelija osaa ennakoida oman tuttavallisuuden vaikutuksia haastattelutilanteeseen ja vuorovaikutukseen (Aaltonen & Högbacka 2015, 99–100).




Suunnitteluvaiheessa käytettiin menetelmänä *aivoriihi*-työskentelyä. Tämän palvelumuotoiluprosessin viimeisessä vaiheessa, *palvelutuotannossa*, palvelutuotteet esiteltiin ja viimeisteltiin yhteiskehittämisen menetelmällä, *yhdessä arvioiden*.

5 PALVELUTUOTTEEN KEHITTÄMINEN PALVELUMUOTOILUPROSESSIN VAIHEIDEN AVULLA

5.1 Kehittämisen prosessin vaiheet

Kehityshankkeen palvelumuotoiluprosessin vaiheet, tavoitteet, menetelmät ja lopputulokset on kuvattu taulukossa 1. Prosessissa on käytetty Tuulaniemen (2011, 130) kuvaamia neljää vaihetta. (Taulukko 1.)

TAULUKKO 1. Palvelumuotoiluprosessin vaiheet kehityshankkeessa

Vaihe	Tavoite	Menetelmä	Lopputulos
<i>Määrittely</i>			
	Kokonaiskuva ja ymmärrys projektista, aikataulut	Keskustelut kollegoiden kanssa	Tavoite, aikataulut ja menetelmät 
<i>Tutkimus</i>			
	Saada ymmärrystä uuden palvelutuotteen tärkeistä ominaisuuksista.	Teemahaastattelut 16.3 – 5.4.2017 Tulosten analysointi	1. Ostamisen ja myymisen helppous 2. Imagomainonta 3. Taktinen mainonta 4. Uudet ideat 5. Tapahtumat 
<i>Suunnittelu</i>			
	Mediasisältöpalvelun ideointi, palvelutuotteiden rakentaminen yhdessä tuotepäälliköiden kanssa	Tuotepäälliköiden aivoriihi 6.4.2017	1. Juhlalehti 2. Retrokampanjat 3. Radiokilpailut 4. Yritystarinat 
<i>Palvelutuotanto</i>			
	Palvelutuotteiden hyväksyntä, palautteen saaminen, valmiit palvelutuotteet	Palvelutuotteiden esittely myynnin johtoryhmälle 16.4.2017 ja myyntihenkilöstölle 22.5.2017 Kehittäminen yhdessä arvioiden saadun palautteen avulla	Valmis mediasisältöpalvelu, palvelutuotteet hinnoiteltuna

5.2 Määrittely

Projektin määrittelyvaiheessa tavoitteena oli selvittää nykytilaa, luoda ymmärrystä käsiteltävään aiheeseen ja asettaa tavoite. Menetelmänä määrittelyssä oli organisaatiossa käydyt keskustelut. Toimialan ja organisaation hyvä tuntemus edesauttoivat tämän vaiheen työskentelyä. Olemassa olevista tuotteista tuli päästä selville, jotta uusia päästiin kehittämään, tuottamaan, myymään ja julkaisemaan.

Määrittelyvaiheessa syntyivät tavoitteet, aikataulut ja valittiin kehittämismenetelmät. Palvelumuotoiluprosessin tavoitteeksi määriteltiin uuden mediasisältöpalvelun kehittämisen myyntihenkilöstön tarpeet huomioiden. Palvelun kehitystyölle laadittiin aikataulu. Palvelumuotoiluprosessin yhteiskehittämisen menetelmiksi valittiin keskustelut, aivoriihi ja yhdessä arviointi. Jotta kehitettävä mediasisältöpalvelu vastaisi myyntihenkilöstön toiveita ja tarpeita, myyntihenkilöstöä osallistettiin palvelutuotteen kehittämiseen koko palvelumuotoiluprosessin ajan.

5.3 Tutkimus

Tutkimusvaiheen tavoitteet

Tutkimusvaiheen tarkoituksena oli kasvattaa myyntihenkilöstön hiljaisen tiedon avulla asiakasymmärrystä ja nostaa esiin uuden palvelutuotteen tärkeät ominaisuudet. Tietoa kerättiin myyntihenkilöstön teemahaastatteluilla. Teemahaastatteluja varten laadittiin tutkittavasta ilmiöstä teemahaastattelurunko (liite 2). Haastattelun aikana seurattiin haastattelurungon mukaisia keskustelun aiheita. Tarkoituksena oli tuoda kokemustieto esiin ja poimia edellisistä palvelutuotteista onnistuneet asiat sekä kehittää niitä asioita, mitkä koettiin haastaviksi.

Haastattelutilanteessa jokainen haastateltava tulee kuulluksi mielipiteineen yksilönä ja hiljainen tieto saadaan esiin (Tuulaniemi 2011, 145).

Aineiston keruu

Haastatteluaineisto kerättiin 16.3. – 5.4.2017. Kaikki haastateltavat edustivat Yritys x:n yritysmyyntiorganisaatiota. Kanasen (2012, 71) mukaan, on tarkoituksenmukaista valita kehittämisprosessiin niitä henkilöitä, joita kehittäminen koskee. Haastateltavien työkokemus tässä organisaatiossa vaihteli 2- 18 vuoden välillä ja he ovat koko ajan vuorovaikutuksessa yritysasiakkaisiin. Niillä, ketkä ovat jatkuvasti vuorovaikutuksessa yritysasiakkaiden kanssa, on ymmärrys omien tarpeiden lisäksi asiakkaiden tarpeista, tyytyväisyydestä, tyytymättömyydestä, ja mitä uutta asiakkaat haluaisivat (Poskela 2018).

Yhteensä 12 myyntihenkilöstön jäsentä haastateltiin yksin, etukäteen varatussa rauhallisessa tilassa. Numeroin haastatteluaineiston keruuvaiheessa numeroin 1 – 12, jotta tiedonantajien henkilöllisyys ei paljastu, kuten Tuomi ja Sarajärvi (2018, 164) ehdottavat. Haastattelupaikan osoite oli kaikilla sama, mutta varattu tila vaihteli. Koska haastateltavat voitiin valikoida, tutkimukseen osallistui henkilöt, joilla on kokemusta ja tietoa tutkittavasta aiheesta kuten Ruusu vuori ja Tiittula (2005, 18) esittävät. Heihin otettiin yhteyttä sähköpostitse tai puhelimitse ja sovittiin luvan saannin jälkeen erillinen haastattelu aika. Haastattelija pyysi myös haastatteluluvan kuten Eskola ja Suoranta (2005, 89) ehdottavat. Haastateltavat saivat etukäteen sähköpostitse saatekirjeen, jossa vahvistettiin sovittu haastatteluajankohta ja paikka, sekä kerrottiin etukäteen haastattelun teema. Samalla tiedotettiin, että aineisto tallennetaan ja varmistettiin tallennetun aineiston käyttöoikeudet kuten Tuomi ja Sarajärvi (2018, 164) toteavat.

Aineisto ja aineiston analyysi

Tutkimuksen haastatteluaineisto nauhoitettiin ja litteroitiin. Nauhoitus mahdollistaa palaamisen haastattelutilanteeseen ja vuorovaikutuksen myöhemmän tarkastelun ja analysoinnin (Ruusu vuori & Tiittula 2005, 14–15, 17). Litterointi on äänitallenteiden purkamista kirjalliseen muotoon

(Kananen 2008, 80). Aineisto litteroitiin propositiotasolla, mikä Kanasen (2012, 110) mukaan tarkoittaa sanoman ydinsisällön kirjoittamista muistiin. Aineistoa kertyi 32 sivua. Sähköinen aineisto säilytetään ilman tunnistetietoja, salasanan takana 6 kuukautta työn julkistamisen jälkeen. Tämän jälkeen aineisto hävitetään.

Haastatteluista saatu aineisto on analysoitu teemoittellen. Aineisto jaettiin segmentteihin asiakokonaisuuksina. Aineistokokonaisuuksissa saattoi olla 2-3 lausetta. Asiasegmentit on nimetty, eli laajempi teksti on tiivistetty sanoihin, jotka sisältävät ydinsanoman, kuten Kananen (2008, 113) esittää. Usein toistuvia asioita kerättiin yhteen ja saatiin muodostettua aiheesta laajempi kokonaisuus.

Teemoittelu on Saaranen- Kauppisen ja Puusniekan (2006 a) mukaan aineistosta nousevien aiheiden luokittelua aihepiireittäin. Ojasalo ym. (2014, 110) pitävät teemoittelu litteroidulle aineistolle tyypillisenä analysointimenetelmänä. Aineiston teemoittelussa tarkastelussa ovat ne asiat, jotka toistuvat haastatteluissa ja näin nousevat esiin aineistosta, mikä oli tämän kehityshankkeen kannalta riittävää. Aineiston kerääminen ja analysointi edesauttoivat palvelutuotteiden kehittämistä palvelumuotoiluprosessissa.

Teemahaastattelun tulokset

Näistä aineistokokonaisuuksista on löydetty viisi keskeistä, toistuvaa teemaa. Tutkimusaineistosta toistuvasti nousseista aiheista on tehty yhteenvetona taulukko, josta on nähtävillä uuden palvelun tärkeimmiksi nousseet ominaisuudet (taulukko 2, s. 39). Taulukkoa tulkittiin sanallisesti ja nostettiin mukaan haastateltavien autenttisia kommentteja esiinnousseista aiheista. Haastatteluissa nousi esiin asioita, jotka ovat tärkeitä palvelutuotteiden suunnittelussa: ostamisen ja myymisen helppous, imagomainonta, mainonnan taktisuus, uudet ideat sekä tapahtumat (taulukko 2, s. 39).

TAULUKKO 2. Palvelutuotteen tärkeät ominaisuudet

Tärkeä ominaisuus
<i>Ostamisen ja myymisen helppous</i>
Tärkeää ymmärtämisen ja myymisen kannalta, myyjän ja asiakkaan etu
<i>Imago-mainonta</i>
Ei vastaa nykyajan tarpeita, ei tuo asiakkaita tai rahaa asiakkaille
<i>Taktinen mainonta</i>
Tarvitaan tänäpäivänä, tuo asiakkaita ja rahaa asiakkaille
<i>Uudet ideat</i>
Saadaan kun otetaan asiakkaat mukaan suunnitteluun
<i>Tapahtumat</i>
Työläitä toteuttaa, mutta asiakkaista kiinnostavia

Kaikkien haastateltavien kanssa keskustelimme ostamisen ja myymisen helppoudesta ja sen merkitys korostui kaikissa vastauksissa. Tuotteiden haluttiin olevan valmiiksi mietittyjä ja valmiiksi hinnoiteltuja.

Asiakkaan näkökulmasta, tuotehan pitää olla niin helppo ostaa. Tuotteistus pitää olla yksinkertainen ja selkeä. Ja myyntiesite pitää olla yksissä kansissa. (H9)

Mitä isommaksi asiakas menee, sitä enemmän sujuvuutta halutaan ja ostamisen helppous korostuu. (H10)

Ostamisen ja myymisen helppouteen liittyy myös palveluiden määrä, jonka tulee olla hyvin hallittu. Myyntihenkilöstö koki, ettei kaikkia palveluita voinut käydä asiakkaan kanssa läpi. Asiakasvastaavan tulee tehdä päätös kullekin asiakkaalle sopivasta palvelusta, jonka hän sitten asiakkaalle esittelee. Tämä on myyntihenkilön ammattitaitoa ja vaatii näkemystä asiakkaalle sopivista ratkaisuista.

Mitä valmiimpi paketti, sitä helpompi, räätälöity hänen tarpeeseen. (H11)

Liian keskeneräisiä tuotteita ei koettu kiinnostaviksi ja niitä on haastava myös myydä. Tuotteiden tulee olla helposti ymmärrettävissä sekä myyntihenkilöstön että asiakkaiden keskuudessa. Tällä katsottiin olevan ratkaiseva merkitys palveluiden myymisen kannalta. Aiemmissä tuotteistuksissa on ollut epäselvyyksiä ja tämä on tuonut myyntitilanteeseen haasteita. Tämä käy ilmi esimerkiksi seuraavista vastauksista:

Se ei ollut itelle niinku selvä eikä asiakkaalle, että mitä se niinku tarkoittaa kun oli tulkinnanvaraisia asioita.
(H2)

Nää oli vähän turhan hähmäsiä nää jotkut...niinkun nää et kysy tarjous... et niitä ei sit oikeen...tai hirveen vaikee lähtee keskusteleee kun ei oo niinkun mitään kättä pitempää niistä...
(H2)

Asiakkaiden haluttiin saavan panostukselleen tuntuvaan mainonnallista vastinetta ja pelkästä imagomainonnasta haluttiin luopua. Tätä mainonnanmuotoa ei koettu riittävän tehokkaana nykyajan markkinatilanteessa. Myyntihenkilöstö koki imagomainonnan liian yleiseksi mainonnaksi. Hieman yli puolet vastaajista nosti tämän asian haastattelutilanteessa esiin ja koki asian asiakkaidensa kannalta merkitykselliseksi. Seuraavassa haastateltavien kommentteja imago mainonnasta:

Logonäkyvyys ei tuo asiakkaille asiakkaita. Jotain muuta pitää olla. (H3)

Kyllähän tää on koko ajan enemmän mennyt siihen, että se on enemmän sitä taktista mainontaa. (H6)

Kilpailu on kovaa, jonka johdosta mainonnan tulee olla taktista ja palvella asiakasta myynnissä. Seuraavassa haastateltavien kommentteja taktisesta mainonnasta:

Aika on semmoinen, että pitää olla taktista. (H3)

Asiakkaat haluavat omaa taktista mainontaa, edullisia kampanjoita. Vuorovaikutus asiakkaan kanssa. Lyhyissä kampanjoissa ongelmana, ettei pysty heti mittaamaan. (H1)

Liian päälle liimattuja ratkaisuja toivottiin vältettäväksi, samoin liian vaikeita palveluita pyydettiin välttämään. Tässä tapauksessa se tarkoittaa, että palveluiden tulee olla sellaisia, joissa asiakkaat ovat luontevasti mukana.

Uusiin tuotteistuksiin suhtauduttiin myös tietynlaisella varauksella.

Tuotteistuksia oli viimevuosina tullut paljon ja jotkut myyjät olivat jo hieman kyllästyneitä siihen, että palveluita tuli koko ajan myyntisalkkuun lisää. Yksi haastateltavista kommentoi seuraavasti:

Kannattaa miettiä onko järkevää. Tutkimuksen tuloksena voi olla myös, että tuotteistusta ei kannata tehdä. (H7)

Uusista ideoista keskusteltiin laajasti. Varsinaisia uusia palveluideoita ei juurikaan ollut tai syntynyt näissä haastatteluissa. Yllättävän monissa haastatteluissa nousi esiin, että asiakkaat haluttiin mukaan tuotteiden suunnitteluun, ja mielellään jo varhaisessa vaiheessa.

Kannattaisi joskus istua yrittäjien kanssa alas. Luulen, että sähköisillä viestimillä voisi olla iso rooli. Mitä jos tehtäisiinkin radiossa joku juttu tai voisiko verkkosivustolla tehdä - - joku juttu mikä palvelisi yrittäjiä. (H3)

Isoissa projekteissa voisi rohkeammin lähteä asiakkailta kysymään. - - - Eriäinen porukka eri aloilta eri kokoisista yrityksistä tai tahoista. Sieltä vois tulla jotakin uutta kulmaa. Ne ketkä siinä lähtee innokkaasti, varmaan olisivat sitoutuneita lähtemään mukaan. Pääsisisi helposti lähtee tekemään koemarkkinointia. (H8)

Tapahtumista oltiin erityisen kiinnostuneita. Tapahtumien aikataulutuksessa oli aiemmin ollut haasteita. Henkilökohtaisissa haastatteluissa nousi muutama idea tapahtumien toteuttamiseen. Ideoista puuttui kuitenkin kaupallinen kulma yrittäjäasiakkaisiin.

Tapahtumista osana tuotteistuksia, oli myös positiivisia kommentteja, mikä käy ilmi seuraavista vastauksista:

Kyllä tapahtumat ovat oleellinen osa. Ne pitää vaan olla niin selkeitä myöskin. Ettei ole epäselvyyksiä. (H9)

Kun tapahtumiin löytyisi selkeä konsepti kaiken kaikkiaan ja olisi tuote, joka olisi keskittynyt tapahtumiin. Ja selkeä sabluuna ettei tarvitsisi lähteä nolasta rakentamaan. Kyllähän sellainen löytyy. Me olemme paikallinen vaikuttaja ja toisen hyvämaineisen yrityksen rinnalla. (H9)

Aiemmassa tuotteistuksessa tapahtumasta saatu palaute oli pääosin positiivista. Mukavana pidettiin sen erilaista tarjontaa sekä ainutlaatuista ja erottuvaa esilläoloa. Aikaisempi tuotteistus liittyi alueen suureen urheilutapahtumaan. Mikäli tapahtumia toteutettaisiin, tiedonkulkuun tulisi kiinnittää erityistä huomiota sekä tapahtumien jouhevaan toteutukseen.

Varsinaisia valmiita ideoita uuteen palveluun ei haastattelujen pohjalta syntynyt. Muutamia visioita oli tapahtumiin liittyen, mutta niihin ei löytynyt kaupallista näkökulmaa. Palvelutuotteen kehittämisen kannalta tästä vaiheesta saatiin ymmärrystä myyntihenkilöstön ja heidän kautta myös yritysasiakkaiden tarpeista. Aineiston analyysin tulokset siirtyivät suunnitteluvaiheeseen ja olivat pohjana uuden mediasisältöpalvelun ideoinnille ja rakentamiselle.

5.4 Suunnittelu

Palvelumuotoiluprosessin suunnittelu vaiheessa ryhdyttiin suunnittelemaan varsinaista mediasisältöpalvelua ideoinnin ja konseptoinnin avulla. Suunnitteluvaiheen tavoitteena oli tuottaa paljon ideoita uudelle palvelutuotteelle ja huomioida haastattelututkimuksesta saadut tulokset. Tässä hyödynnettiin aivoriihi-menetelmää ja osallistettiin myyntihenkilöstöä keskustelemaan, ideoimaan ja kehittämään uusia palvelutuotteita. Palvelutuotteita tarkennettiin myöhemmin ja niiden yksityiskohtia hiottiin. Palvelun tuotantomahdollisuudet ja siihen vaikuttavat seikat varmistettiin myöhemmin kunkin median (lehti, verkko ja radio) päätoimittajalta.

Aivoriheen kutsuttiin sähköpostitse kaikkien kolmen eri median tuotepäälliköt sekä tuottaja. Tuotepäälliköt vastaavat Yritys X:n printin, verkon ja radion mediamainonnasta sekä mediakohtaisesta myynnistä. Kaikki työskentelevät myös tiiviisti asiakaskuntansa kanssa. Medioiden tuotepäälliköillä on laaja asiantuntemus mediaan kohdistuvista asiakastarpeista ja siksi juuri näiden henkilöiden mukanaolo ideointivaiheessa oli tärkeää. Tuottaja vastaa näiden medioiden erikoisratkaisujen toteutuksesta ja hyödyntämisestä kaupallisesti, hänellä on pitkä kokemus mediasta ja paljon uusia ideoita.

Aivoriheen pyrittiin luomaan vapautunut ilmapiiri, jotta ideoita syntyisi mahdollisimman paljon. Ideoinnin kulkua johdettiin, mutta ilman johdattelua. Aivorihi alustettiin käymällä läpi myyntihenkilöstön haastatteluista esiinnousseet teemat (taulukko 2, s. 39). Ideoinnissa huomioitiin tuotannolliset, sisällölliset ja mainonnalliset mahdollisuudet ja rajoitukset. Ideoita oli tarkoitus kerätä runsaasti, tehdä eteenpäin vientipäätös heti ja jalostaa se heti kaupallistettavaan muotoon.

Jokaisesta palvelutuoteideasta tehtiin oma palvelukortti, missä käytiin läpi kyseisen palvelun myynnin ja toteutuksen kannalta olennaisimmat seikat. Palvelutuotteen hinnoittelu on myös olennainen osa palvelun tuotteistamisessa. Keskusteluja hinnoittelusta, sekä sen suunnittelua käytiin jokaisen median tuotepäällikön kanssa erikseen, prosessin erilaisissa vaiheissa. Jossain medioissa hinnoittelu oli vaivatonta ja jossain mediassa tämä oli työläin vaihe. Jossain mediassa hinnoitteluperusteena olivat kontaktimäärät, joita ei uuden palvelun osalta pystytä ennalta arvioimaan. Nämä seikat vaikuttivat hinnoitteluprosessiin.

Tuloksena suunnitteluvaiheesta syntyi ideoita uudelle mediasisältöpalvelulle. Seuraavaksi olen listannut ne aivoriihen ideat, joita lähdettiin viemään eteenpäin.

5.4.1 Juhlalehti ja historialliset teemat

Sanomalehti X julkaisee erillisen, historiallisen juhlalehden. Juhlalehteen myydään moduulikokoista ilmoitustilaa sekä erikokoisia advertoriaaleja. Juhlalehti julkaistaisiin lähempänä varsinaista Suomi 100 päivää, 6.12.2017. Juhlalehdessä voisi julkaista myös yritysten onnitteluja 100-vuotiaalle Suomelle. Ennen juhlalehden ilmestymistä voitaisiin julkaista myös erilaisia historiallisa teemaviikkoja Sanomalehti X:ssä. Kun tiedetään teemaviikon toimialat etukäteen, voidaan niitä hyödyntää kaupallisesti.

5.4.2 Radio- ja verkkomainonta

Mediasisältöpalvelun tuli sisältää myös sähköistä mainontaa. Radioon ja verkkoon muodostettaisiin retrokampanjapaketit. Retro-kampanjassa asiakas julkaisisi uudelleen vanhoja lehti-ilmoituksiaan ja radiomainoksiaan yrityksen historian ajalta. Arkistosta ja radiolta löytyy vanhoja mainoksia, joita asiakkaat voisivat käyttää. Asiakkailla on myös tallessa omia mainoksia vuosien varrelta. Näiden vanhojen mainosten julkaisun yhteydessä voisimme käyttää omaa Suomi 100 ilmetämme, joka tekisi mainoksista tunnistettavan ja täydentäisi kokonaisuutta. Kampanjaan muodostettaisiin vaihtoehtoja toistomäärällisesti ja hinnallisesti.

Radioon järjestettäisiin pitkäkestoinen kilpailu liittyen suomalaiseen musiikkiin. Kilpailussa kuuntelijat voisivat äänestää suosikkejaan ja niistä koostettaisiin juonnettu ohjelma Radio X:ssä itsenäisyyspäivänä. Radiossa luettaisiin myös onnitteluja 100- vuotiaalle Suomelle.

Verkossa julkaistavan Suomi 100- teemaisen sisällön muoto ja määrä oli vielä avoin. Verkkoon tulisi tarjota kustannustehokasta mainospaikkaa kun yksityiskohdat tarkentuisivat. Mainospaikoissa tuli huomioida myös mahdollinen videoaineisto.

5.4.3 Sisältömarkkinointi - Yritystarina

Asiakkaille toteutettaisiin historiallisella kulmalla kirjoitettu, yrityksen tarinaa korostava sisältömarkkinointituote, yritystarina. Yritystarinoita voisi julkaista advertoriaalina printissä sekä verkossa verkkoartikkelina. Verkkoartikkeliin olisi mahdollista lisätä myös yritystarina video, joten tuotteet tukisivat toisiaan. Videon tekoon tarvittaisiin tuotantoyhtiötä. Minuutin mittaisesta, pidemmästä, historiallisesta videosta tehtäisiin lyhennetty 15 sekunnin versio, joka upotettaisiin verkkoartikkeliin.

5.4.4 Tapahtumat

Yhtenä tuotteistuksen mahdollisuutena nähtiin tapahtumat.

Asiakastarpeeseen sopivia tapahtumia käytiin keskustellen läpi. Erään toimialan asiakkaat ovat toivoneet Yritys X:ltä järjestettyä yhteistä tapahtumaa. Tapahtumapaikkana voisi olla Lahden satama. Todettiin, että toimialan ja Suomi 100 teeman yhdistäminen yhteiseksi tapahtumaksi ei palvele asiakasta parhaalla tavalla.

Yritys X:n mahdolliset tapahtumat toteutettaisiin asiakkaan luona, asiakkaan lähtökohdista. Suurta yleisötapahtumaa pelkän tapahtumatuotannon vuoksi ei ollut mielekästä järjestää.

5.4.5 Yritysassiakkaiden myyntitilaisuudet

Yritysassiakkaille järjestettäisiin kesällä palvelutuotteiden lanseeraus- ja myyntitilaisuus. Yhtenä erinomaisena vaihtoehtona nousi H16 klubilla torstaina 15.6. esiintyvän Eppu Normaalin konsertti. Ennen konserttia asiakkaille pidettäisiin VIP tilaisuus, jossa uusi mediasisältöpalvelu lanseerattaisiin asiakkaille ja heillä olisi oikeus ennakko-ostoetuun. Tämä esiintyjä sopisi kotimaisuutensa puolesta Suomi 100 teemaan ja musiikki miellyttäisi useaa päättäjää. Tämän tilaisuuden järjestämistä sovittiin vietäväksi eteenpäin. Myöhemmin, projektin edetessä, sain ilmoituksen, että tätä tilaisuutta ei toteuteta.

Itsenäisyypäivän lähestyessä, yritysasiakkaille järjestettäisiin toinen palvelutuotteiden myyntitilaisuus. Teemaan sopivana vaihtoehtona olisi Finnkinossa lokakuussa ensi-iltaan tuleva Tuntematon sotilas 2017. Sieltä voitaisiin varata asiakkaille yksityistilaisuutena oman ennakkonäytöksen. Asiakkaita kutsuttaisiin Tuntematon sotilas 2017 elokuvan pre-näytökseen, eli ennakoensi-iltaan. Kaikki ne asiakkaat, jotka olisivat jo tilanneet yritystarina videon, saisivat oman 15 sekunnin videonsa pyörimään valkokankaalle ennen näytöstä. Kaikilla mukanaolevilla asiakkailla olisi oikeus ostaa palvelutuotteita etuhintaan.

Myöhemmin projektin edetessä sain ilmoituksen, että minkäänlaisia tapahtumia ei tulla järjestämään.

5.5 Palvelutuotanto

Ideointivaiheesta jatkoon pääsivät juhlalehti, retrokampanjat, radiokilpailu ja yritystarinat. Jatkoon päässeiden ideoiden menestysmahdollisuuden arvioitiin ja laadittiin palvelukortit. Valmiit palvelut esiteltiin ja testattiin kahdessa ryhmässä. Testaus on tärkeää, että palveluita tarkastellaan monelta eri kannalta ja palautteet kerätään ja huomioidaan. Tein mediasisältöpalvelusta esityksen, missä käytiin läpi palvelukortit. Osallistujat saivat kommentoida palvelua ja kysyä vapaasti palveluista palaverien aikana. Ensimmäiseksi ne käytiin läpi myynnin johtoryhmässä. Siellä esiinnousseet seikat aiheuttivat muutamia korjaustoimenpiteitä. Sen jälkeen palvelut esiteltiin myyntihenkilöstölle. Kaikilla oli mahdollisuus kysyä ja vaikuttaa tuotteiden sisältöön vielä tässä vaiheessa.

Ideoille haettiin päättävien henkilöiden hyväksyntää myynnin johtoryhmän palaverissa. Tavoitteena oli osallistaa päättäviä henkilöitä kehitystyöhön sekä päätöksentekoon ja menetelmänä oli yhteiskehittäminen. Paikalla olivat kaikki mediamyynnin tiiminvetäjät, tuottaja, myynnin controller sekä myyntipalvelun tiiminvetäjä. Valmiit mediasisältöpalvelun palvelumallit, olivat nähtävillä ja kommentoitavissa tässä palaverissa. Tilaisuudessa heräsi paljon tarkentavia kysymyksiä palvelutuotteista. Juhlalehteen liittyviä isoja päätöksiä oli vielä tekemättä. Päätöksien tueksi laadittiin

business-case laskelma, jossa osoitetaan palvelusta aiheutuvat kulut sekä arvioidaan palvelusta syntyviä tuottoja. Laskelman yhteisen läpikäynnin jälkeen oli selvempi kuva siitä, miten juhlalehti julkaistaisiin. Asialle haettiin myöhemmin päätös johtoryhmän kokouksessa.

Uudet palvelutuotteet testattiin vielä toisessa yhteiskehittämisen palaverissa. Tavoitteena oli saada palautetta, jonka perusteella palvelutuotteet voitaisiin viimeistellä yhdessä kehittäen. Koko myyntihenkilöstölle järjestettiin yhteinen kokous, jossa paikalla olivat tutkijan lisäksi myyntijohtaja, mediamyynnin tiiminvetäjä, medioiden tuotepäälliköt, tuottaja sekä muuta myyntihenkilöstöä. Kaikilla mukana olevilla oli mahdollisuus antaa sanallista tai kirjallista palautetta palvelutuotteista.

Myyntihenkilöä osallistettiin ja tuotta esitteli palvelutuotteet muulle myyntihenkilöstölle. Tuotepäälliköt täydensivät vuorollaan kokonaisuutta. Palvelutuotteet herättivät kiinnostusta kysymysten muodossa. Kiivasta keskustelua herätti juhlalehti ja artikkelivideon tuotanto. Toivottiin hieman lyhyempää ja kevyempää tuotantoa artikkelivideon. Radiotuotteesta heräsi paljon tarkentavia kysymyksiä mm. kilpailukokonaisuuden kestosta. Keskustelimme Suomi 100 mainosilmeen rakentamisesta ja ilmeen hyödyntämisestä mainoksissa, jotka julkaistaan ennen juhlalehteä. Näin kokonaisuus olisi yhtenäinen.

Eräs myyntihenkilöstön edustaja kommentoi, että palvelutuotteista saa paljon keskustelun aihetta ja uutta tarjottavaa. Tuotteet sopivat myös sellaisille asiakkaille kenellä ei muuten olisi tarvetta esilläoloon. Toinen myyntihenkilöstön jäsen kommentoi tuotteita seuraavasti:

Jos verrataan MM Kisa- tuotteistukseen, niin tässä on selkeämmät tuotteet. Aiemmin lähdettiin tarjoamaan tapahtumia. Siksi kokonaisuus oli vaikeampi hahmottaa. Tässä kokonaisuudessa ollaan kuitenkin perustuotteiden äärellä. Nämä on helpompi sisäistää.

Palautelomakkeita jätettiin yksi kappale. Palautteessa tuotiin esille hyvänä puolena monipuolisuutta ja sitä, että jokaiselle asiakkaalle löytyy jokin

sopiva tuote. Huonona pidettiin sitä, että isoissa tuotteistuksissa voi olla liikaakin vaihtoehtoja. Kehitettävää oli se, että asiat vaativat vielä paljon tarkennuksia.

Tämän vaiheen tuotoksena saatiin suullista ja kirjallista palautetta, joiden avulla palvelutuotteet saatiin yhdessä arvioiden viimeistelyä ja valmiiksi myyntiä varten.

5.6 Valmiit mediasisältöpalvelut

Tämän palvelumuotoiluprosessin lopputuloksena syntyi Yritys X:n medioissa julkaistut mediasisältöpalvelut B2B asiakkaille, joiden aiheena oli 100-vuotias Suomi. Valmiiden mediasisältöpalveluiden tuotantoprosessi sisältää paljon yrityksen sisäistä tietoa, asioiden yhteensovittamista, jota ei ole tarkoituksen mukaista tässä työssä avata. Voidaan todeta, että pelkästään tämän palvelumuotoiluprosessin lopputulokset eivät yksistään olisi riittäneet valmiisiin tuotteisiin saakka.



KUVA 1. Suomi 100- myyntiesitteen kansilehti

Tässä kehittämissuorituksissa syntyneistä palvelutuotteista painettiin myyntiesite (kuva 1), joka julkaistiin 4.8.2017. Tämän jälkeen palvelut lähtivät myyntiin B2B asiakkaille yhtenä osana normaalia myyntityötä.

Tärkeintä oli saada viesti palveluista asiakkaille mahdollisimman hyvissä ajoin. Sitä kautta, asiakkailta saadun palautteen avulla mediatalo pystyi kehittämään toimintaansa.

Sanomalehti X julkaisi erillisen, 64-sivuisen, Suomi 100 juhlalehden 2.12.2017 (kuva 2). Juhlalehden keskiössä olivat katsaukset alueen elinkeinoelämästä jokaiselta vuosikymmeneltä 1910- 2010. Lehdessä oli myös paljon paikallishistoriaa, yrityshistoriaa ja kiinnostavia henkilöhaastatteluita.



KUVA 2. Suomi 100- juhlalehden kansilehti 2.12.2017

Tähän lehteen myytiin runsaasti ilmoitustilaa yrityksille. Perusilmoitusten lisäksi lehdessä julkaistiin myös advertoriaaleja (kuva 3, s. 50). Yritykset

osasivat ottaa lehdestä hyödyn irti muokaten omia mainoksiaan juhlalehteen sopiviksi ulkoasultaan ja sisällöltään (kuva 4, s. 51).



Kuva 1: Oilon Juhlaröyhkösillä on Oilon olemassaolon aikana valmistettu noin 600 000 kaappia Suomessa ja lähialueille. 1970- ja 1980-luvulla ne toivat jopa 80 prosenttia Oilon liikevaihdosta. **Kuva 2:** Ensimmäinen juhlalehteen valmistus ja vuorossa 1968. **Kuva 3:** Oilon on omi Oilonin suuren ostamistalon perustajien, Ossi Leinon ja Eero Peikkolan rooli Oilonissa ja yhtiön alkuvaiheissa. Vuonna 1967 räjäytti tui Oilonin olemassaolosta avain yhtiön toiminnan johtaja, ja vuonna 1974 yhtiö siirtyi kokonaan hänen omistukseensa.

Lahreksen Oilon omi kasvatitina, on muurattu seinästä ainekasta kuin 100-vuotiaan Suomen pikajärjestelystä, uskoista omaan tekemiseen ja rohkeudesta tehdä uutta.

Vuonna 1967 perustetun yhtiön ensimmäinen tuote oli raskasliiponin, toimittuna 36 neliön autokki ja pekkastuja työkoneita yksitoimisuuslaita. Väpät 57 vuotta myöhemmin Oilon on lähes suuren omistuksessa oleva perheyitys, mutta myös energia- ja ympäristöteknologian edelläkävijä. Yhtiön liikevaihdosta yli 70 prosenttia tulee kansainvälisestä kaupasta. Suomen lisäksi tuotanto on USA:ssa, Kiinassa ja Venäjällä. Myyntikantoni Venäjällä, Brasiliassa ja Yhdysvalloissa, jälleennäyttyä 30 maassa, työkoneita on 37C ja liikevaihto noin 60 miljoonaa euroa.

– Kaikki ei ole ollut mahdollinen ilman rohkeutta ottaa etunojaa ja vaikka edonnisuus, sanoo Oilonin toimitusjohtaja Tero Tulokas.

Kansainvälistyminen on ollut osa Oilonia alusta asti. Poltinten vierin Neuvostoliiton yhtiö avoin 1961, ja tässä vuonna kansainvälinen avoimien toimien. Oilon alkoi varhain myydä valmistamansa polttimia myös Ruotsiin ja muualle Eurooppaan. Lopulta valmistuksen tulitista teollisuuspolttimista sauriin osa päätyi ulkomaille.

Nyt USA:stakin on kasvanut merkittävä markkina, mutta suurmenestyksiä Oilon on nauttinut Kiinassa. Siinä yhtiön johdatti syksyllä oltakokke siirtynyt, Oilonia 20 vuotta kehittänyt ja tuottanut **Eero Peikkola**.

– Peikkolan tulua takon todettiin, että kotimarkkinat ja siihen vientimarkkinat ovat liian pienet jatkossa menestymiseen. Oli aika laajentaa maailmalle ja suuntautua uusittuna energiaa hyödyntävään teknologiaan, sanoo Tero Tulokas.

Kiinassa, Eurooppaan tullempien päästörajien maassa, Oilon on polttimien valmistajan yksiköitä ja sen päätoiminta maassa-poltinlaitteita. Yhtiön koko liikevaihdosta Kiina kattaa peräti 40 prosenttia.

Autotallista Kiinan suosituimmaksi poltin-valmistajaksi

oilon

tehoisampaan teknologiaan, energiatehokkuutta entisestään parantavien lämpöpumppuun sekä tuotettamme käytettyyn.

Poltinlaitteet ovat tässä julkaisun tuotusta. Suomalainen insinöörityökaluun maailman edistyksellimmän kasunpoltinlaitteen kehittämistä Oilonille myönnettiin 2016.

Tuotteiden ja voimakkaan polttimien kehittäminen Oilon valmistaa kotiin ja kiinteisiin lämpöä tuottavia maalämpöpumppeita. Muut tuotteet ovat teollisuuslämpöpumput ja kylmälaitteet sekä aurinkopolttimijärjestelmät.

Oilonilla pitkävaiheeseen suuri osuus liikevaihdosta tulee alle viisi vuotta sitten kehitetyistä tuotteista.

– Uusiutua pitää jatkuvasti, Tero Tulokas painottaa. – Se on ollut meidän kiinnostuksen ja viertä eteenpäin. Koko ajan on kehitellessä uusia tuotteita, jilla on entistä parempia ominaisuuksia.

Kaiken takana on tuotekehitys, johon yhtiö on panostanut aikaa aikain.

Tuotekehitys on ollut suorastaan sydämen asia yhtiön alkuvaiheista asti mukana olealle **Ossi Leinolle**, nykyisin hallituksen jäsenolle. Oilon on seurannut alan kehitystä, parantanut tuotekehitykseen ja ottanut sinä riskinä.

– Markkinat ovat ottaneet vastaan ideamme ja tuotteemme. Nyt maailma on muuttamassa hiilivapaa ja siihen meillä on jo olemassa teknologia. Olemme parantaneet jo pitkään yhtiä vähäpäästöisempään ja energia-



Kuva 4: Tuotekehityksellä on alusta asti ollut vahva jalansija Oilonissa. Tuotekehityksellä rakennettiin vuonna 1985, ja vuonna 2005 siihen tehtäin merkittävä laajennus. **Kuva 5:** Toimitusjohtaja Tero Tulokas esittelee yhtiönä onkittolain maalämpöpumppua integroituna lämmönvaihtajineen. Laite on ukkonkittain kuin kaappiokkesta. Maalämpöpumppuun tulee sähkölämmön ohjauksena yleensä lämpötila- ja paineanturit. **Kuva 6:** Maalämpöpumppujen valmistukseen Oilon aloitti vuonna 2002. Aiempi toimitusjohtaja Tero Tulokas. **Kuva 7:** Oilon Juhlaröyhkösillä on Oilon olemassaolon aikana valmistettu noin 600 000 kaappia Suomessa ja lähialueille. 1970- ja 1980-luvulla ne toivat jopa 80 prosenttia Oilonin liikevaihdosta. **Kuva 8:** Kiinassa, Eurooppaan tullempien päästörajien maassa, Oilon on polttimien valmistajan yksiköitä ja sen päätoiminta maassa-poltinlaitteita.

KUVA 3. Juhlalehdessä julkaistu advertoriaali

Palvelutuotteeksi muodostetut retrokampanjat eivät herättäneet kiinnostusta asiakkaiden keskuudessa, joten niitä ei toteutettu.

Tapahtumien poisjäänti mahdollisti keskittymisen perustuotteisiin ja vahvisti myyntihenkilöstöstä nousutta helpon myytävän toivetta.



KUVA 4. Juhlalehdessä julkaistu Suomi 100 aiheinen ilmoitus

Koska suunniteltu Suomalaisen musiikin kilpailu ei herättänyt kiinnostusta yritysasiakkaissa, tilalle suunniteltiin kaksi muuta radiokilpailua. Radiossa toteutui Suomi 100 aiheinen kuuntelijakilpailu 6. – 18.11.2017, johon myytiin sponsorointipaikkoja yrityksille (kuva 5).



Mikä sinivalkoinen vuosi- kilpailussa kuuntelijoita pyydettiin suorassa lähetyksessä arvailemaan oikeaa vuosilukua, johon juontaja antoi vihjeitä. Vihjeet liittyivät merkittäviin tapahtumiin Suomen historiassa. Oikein vastanneet palkittiin sponsoriyritysten lahjoittamalla palkinnoilla

Suomen itsenäisyyspäivän jälkeen radiossa toteutui toinen, Kehu Suomea, kuuntelijakilpailu 6. – 29.12.2017. Tässä kilpailussa kuuntelijat lähettivät kehuja, oodeja tai runoja Suomelle. Viikoittain, osallistuneiden kesken, arvottiin yritysten lahjoittamia palkintoja (kuva 6, s. 52). Vuoden viimeisenä lauantaina, kuuntelijoiden lähettämiä viestejä, luettiin suorassa radiolähetyksessä. Samalla arvottiin pääpalkinto osallistuneiden kesken.

KUVA 5. Mikä vuosi kisan lehti-ilmoitus



KUVA 6. Kehu Suomea kisan lehti-ilmoitus

KUVA 7. Eka kertaa konserttiin- kampanjan lehti-ilmoitus

Toteutettiin yksi muista poikkeava, asiakkaan tarpeisiin räätälöity tapahtumakampanja. Valmis musiikkitapahtuma oli oleellinen osa tätä kokonaisuutta. Suomi 100 mediasisältöpalveluun saatiin yksi tapahtuma mukaan yhteistyöllä ja perustuen asiakkaan tarpeisiin. Eka kertaa konserttiin- kampanja oli yhteistyössä radio X:n ja Sinfonia Lahden kanssa toteutettu kokonaisuus, jossa sadalle ensikertalaiselle tarjottiin klassisen musiikin elämys Sibeliustalossa. Kampanjasta soi radiomainontaa ja julkaistiin lehti- ja ulkomainontaa (kuva 7) loka- marraskuussa 2017.

Kuuntelijat osallistuivat ilmoittautumalla radion verkkosivustolle ja 100 lippua 23.11. konserttiin arvottiin kaikkien ilmoittautuneiden (n.700 kpl) kesken. Yhtenä konsertin osana oli Sibeliuksen tuotantoa. Näin konsertti kytkeytyi hienosti Suomi 100- teemaan. Konsertista tehtiin tarinallinen advertoriaali, joka toimi jälkimarkkinointina ja julkaistiin Sanomalehti X:n juhlalehdessä (kuva 8).

MARRS
MARRS

Ensimmäistä kertaa sinfoniakonsertissa

Suomi 100 juhlasuunnitelman keskeisin hetki on tänä iltana kuultava sinfoniakonsertti, joka on ensimmäinen Suomessa pidetty konsertti, jossa on esillä Sibeliuksen tuotantoa.

Kokoonpanon johtajana toimii Jukka-Pekka Saraste. Hän on johtanut Sibeliuksen tuotantoa useita vuosia ja on yksi maailman johtavimmista Sibelius-tulkitsista.

Konsertissa esitetään Sibeliuksen tuotantoa, joka on yksi maailman johtavimmista Sibelius-tulkitsista.

Kokoonpanon johtajana toimii Jukka-Pekka Saraste. Hän on johtanut Sibeliuksen tuotantoa useita vuosia ja on yksi maailman johtavimmista Sibelius-tulkitsista.

Konsertissa esitetään Sibeliuksen tuotantoa, joka on yksi maailman johtavimmista Sibelius-tulkitsista.

Kokoonpanon johtajana toimii Jukka-Pekka Saraste. Hän on johtanut Sibeliuksen tuotantoa useita vuosia ja on yksi maailman johtavimmista Sibelius-tulkitsista.

Kokoonpanon johtajana toimii Jukka-Pekka Saraste. Hän on johtanut Sibeliuksen tuotantoa useita vuosia ja on yksi maailman johtavimmista Sibelius-tulkitsista.

Konsertissa esitetään Sibeliuksen tuotantoa, joka on yksi maailman johtavimmista Sibelius-tulkitsista.

Kokoonpanon johtajana toimii Jukka-Pekka Saraste. Hän on johtanut Sibeliuksen tuotantoa useita vuosia ja on yksi maailman johtavimmista Sibelius-tulkitsista.

"Egdon ensimmäinen sinfoniakonsertti on yksi Suomen historian merkittävimpiä tulkintia."

— Jukka-Pekka Saraste



"Marras-konsertti on yksi Suomen historian merkittävimpiä tulkintia."

— Jukka-Pekka Saraste



"Orchestra-yhteistyönä on yksi Suomen historian merkittävimpiä tulkintia."

— Jukka-Pekka Saraste

Kokoonpanon johtajana toimii Jukka-Pekka Saraste. Hän on johtanut Sibeliuksen tuotantoa useita vuosia ja on yksi maailman johtavimmista Sibelius-tulkitsista.

Konsertissa esitetään Sibeliuksen tuotantoa, joka on yksi maailman johtavimmista Sibelius-tulkitsista.

Kokoonpanon johtajana toimii Jukka-Pekka Saraste. Hän on johtanut Sibeliuksen tuotantoa useita vuosia ja on yksi maailman johtavimmista Sibelius-tulkitsista.



LÄHTÖN KUULOKKONKESKUS

KUVA 8. Eka kertaa konserttiin- kampanjan advertoriaali juhlalehdessä

6 POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET

6.1 Yhteenveto

Tämän kehittämishankkeen tarkoituksena oli kehittää Suomi 100 mediasisältöpalvelu kokonaisuus, joka juhlistaa 100-vuotiasta Suomea. Työn tavoitteena oli yhdistää toimituksen ja myynnin tekeminen juhluvuoden yhteisiksi toimenpiteiksi. Tämä työ keskittyi yritysmyyntiin palvelutuotteiden kehitystyöhön. Kehitystyössä hyödynnettiin palvelumuotoilunprosessia ja keinoina käytettiin haastattelua, aivoriihiöskentelyä ja yhteiskehittämistä.

Teoriakatsaus osoittaa, että Grönroosin (2003, 100; 2000, 43) mukaan palvelu on toimenpiteitä, joilla ratkaistaan asiakkaiden toiveita ja tarpeita ja siksi palvelun suunnittelijoiden tulee ymmärtää niitä. Miettisen (2011, 14, 21, 43) mukaan palvelun tekijät tulee huomioida palvelun suunnittelussa ja palveluiden käyttäjät voidaan ottaa mukaan kehitysprosessiin. Tuulaniemi (2011, 27, 58, 110) esittää, että palvelumuotoilulla voidaan yhteiskehittämisen menetelmien keinoin kehittää palveluliiketoimintaa. Tuulaniemen esittämä palvelumuotoiluprosessi (2011, 128) koostuu määrittelystä, tutkimuksesta, suunnittelusta, palvelutuotannosta ja arvioinnista. Palvelumuotoilun suunnittelun keskiössä on Kortesuon (2012, 108) mukaan asiakas. Kun prosessin lähtökohtana ovat käyttäjien tarpeet ja niiden ymmärrys, palvelusta saadaan toimiva (Miettinen 2011, 19, 21-23).

Työn tutkimuksellinen osuus oli yksi lähtökohta hankkeen etenemiselle palvelumuotoiluprosessin mukaisesti. Tutkimusvaiheen tarkoituksena oli kasvattaa myyntihenkilöstön hiljaisen tiedon avulla asiakasymmärrystä ja nostaa esiin uuden palvelutuotteen tärkeät ominaisuudet. Tämä tavoite täyttyi ja aineistosta nousi viisi tärkeää asiaa, jotka otettiin huomioon prosessin suunnitteluvaiheessa. Teemahaastattelun tuloksia (taulukko 2. s. 39) käytettiin kehitystyössä suunnittelun pohjana. Tutkimustulosten lopullinen vaikutus palvelutuotteille saattoi jäädä aiottua pienemmäksi. Osa syynä olivat kehitysprosessin aikana Yritys X:n tekemät päätökset

rajata yritysasiakkaat pois haastattelututkimuksesta ja sitä kautta palvelun suunnittelusta sekä jättää tapahtumat kokonaan toteuttamatta. Yhtenä tekijänä olivat myös kehityshankkeen myynnilliset tavoitteet, jotka ohjasivat palvelutuotteiden ideointia suunnitteluvaiheessa. Aivoriiheen osallistuneilla oli pitkä kokemus ja realistinen näkemys toimivista mediapalvelutuotteista, mikä ohjasi suunnittelua. Kehityshankkeen aikataulu edellytti fokusointia realistisiin ja tuottaviin palvelutuotteisiin ja palveluntuotantoa rajoittivat monet tekijät.

Tässä projektissa tavoite oli määritelty mediamyynnin näkökulmasta. Mukaan otettiin myös sisällöntuotannon näkökulma ja näiden yhdistelmää vietiin eteenpäin. Huomioiduksi tulivat myyntiorganisaation kautta tulleen asiakaspalautteen näkökulmat sekä toimituksellinen näkökulma. Alun perin mediasisältöpalvelussa oli tarkoitus keskittyä erityisesti tapahtumiin. Tapahtumat todettiin kuitenkin hyvin työläiksi järjestää ja myynnillisesti epävarmoiksi. Lisäksi alueen teemaan sopivat valmiit tapahtumat eivät olleet suoraan sopivia suurelle joukolle alueen yrittäjiä. Omia tapahtumia ei järjestetty kehityshankkeen puitteissa.

Markkinat näyttävät vaativan uusia keinoja paikata painetun median väheneviä mediapanostuksia. Nämä uudet ratkaisut eivät kuitenkaan ole helpoimpia myytäviä. Prosessissa nousi esiin, että myyntihenkilöstö halusi uutta, mutta koki kuitenkin perinteisen mediamuotojen täyttävän myynnillisen vaivattomuuden kriteerin. Kehityshankkeen lopputuloksena syntyi mediasisältöpalveluja, jotka myytiin ja julkaistiin loppuvuonna 2017. Palvelutuotteet muotoiltiin vastaamaan empiirisen aineiston kautta saatuun käsitykseen myyntihenkilöstön toiveista ja tarpeista.

6.2 Jatkotutkimus- ja kehittämismahdollisuudet

Palvelujen kehitystyöhön on hyvä lähteä liikkeelle kiireettömästi ja avoimin mielin, koska kehitystyö vaatii menetelmiä, jotka ovat aikaa vieviä ja siksi hinnakkaita. Seuraavissa tutkimushankkeissa, ehdotan palvelumuotoilun lähestymistavan jatkamista, mikäli prosessiin voidaan ottaa mukaan B2B asiakkaat. Palvelumuotoiluprosessiin tulee sitoa aikaa, jotta siitä saadaan

lopputuloksen kannalta riittävää lisäarvoa ja voitaisiin kehittää jotain täysin uutta. Mielenkiintoisena tutkimuskohteena seuraavissa mediasisältöpalveluiden kehittämisessä olisi yritysasiakkaiden tarpeiden tutkiminen.

Jatkossa isoja tuotteistusprojekteja voisi toteuttaa suoraan yhteistyössä yritysasiakkaiden kanssa. Tämä tarve nousi esille empiirisestä aineistosta. Uuden palvelun kehittämisprojekti tulisi aloittaa aina haastattelemalla asiakkaita. Vaikka yrittäjien mediamainontatarpeita tiedustellaan asiakasvastaavein myyntityössä päivittäin, toisi asiantuntijan suora lähestyminen arvokasta ja uutta tietoa asiakkaista. Haastattelujen kautta voisi löytyä ideoita väljemmillä aikatauluilla, uusien palvelutuotteiden tekoon.

Seuraavissa kehityshankkeissa hankkeen tavoite kannattaa rajata mahdollisimman tarkasti. Hankkeen tavoitteena voisi myös myynnillisen näkökulman sijasta olla sisällöllinen kiinnostavuus ja yleisön tavoitettavuus. Tavoitteeksi voisi ottaa lukija-, verkkokävijämäärän tai radiokilpailun tavoitavuuden somessa. Joskus voisi toteuttaa palveluita hyväntekeväisyyden näkökulmasta. Esimerkiksi sotaveteraaneille olisi voitu järjestää tähän teemaan sopiva hyväntekeväisyyskonsertti vuoden 2017 aikana. Kinnusen (2004, 30) mukaan on kuitenkin harvinaista asettaa tavoitteita palvelujen kehitystyölle. Palvelun kehitystyön lopputuloksena on usein tarjous, jonka toimivuutta on hankala etukäteen mitata ja tästä syystä tarkkojen tavoitteiden asettaminenkaan ei ole mielekäästä.

Jatkossa voisi olla hyödyllistä käyttää ulkopuolista asiantuntijaa, joka voisi haastaa osallistujia ajattelemaan vielä vapaammin organisaatorajojen ulkopuolelta ja kyseenalaistaa nykyistä toimintatapaa. Ideaalitalanne olisi, että kehitystyötä tekisi työpari, joista toinen tulisi yrityksen sisältä. Näin saataisiin uutta näkökulmaa koko tekemiseen.

Käyttäjätiedon hankintaa voisi myös toteuttaa monella tapaa ja yhdistellä erilaisia menetelmiä. Palveluiden kehittämisessä suosittelien käyttämään

jatkossakin menetelmänä haastattelua ja ehdotan, että haastattelukertoja olisi kaksi. Kanasen mukaan kahdella haastattelukerralla saadaan syvällisempää tietoa tutkittavasta aiheesta (Kananen 2017, 95). Suosittelen myös, että uusissa hankkeissa hyödynnetään aivoriihi-menetelmää.

Kehitystyötä voisi tehdä yrittäjien kanssa henkilökohtaisissa tapaamisissa. Yritysasiakkaille voisi myös järjestää erillisen yhteiskehittämistilaisuuden, jossa tulevaisuuden visioista keskusteltaisiin avoimesti. Se loisi avoimen foorumin alueen yritysten markkinoinnin kehittämiseen. Tällä hetkellä Lahdessa järjestetään vuosittain yksi mittava markkinointialan tapahtuma, M-Päivä, missä esitellään uusia markkinointimuotoja yrityksille, mutta ei yhteisesti kehitetä mitään.

Mikäli tapahtumiin halutaan panostaa ja niitä tarjota osana palvelutuotteita, ehdotan, että niiden toteutukseen haetaan yhteistyökumppani. Näin pystytään keskittymään omaan ydinosaamiseen ja aika fokuoituu oikeisiin asioihin. Riski tapahtuman onnistumisesta on aina järjestäjällä. Siksi on syytä pohtia, onko tapahtumien järjestäminen oikea suunta mediayhtiölle. Voidaan myös keskittyä olemassaolaveihin medioihin ja ydinosaamiseen.

6.3 Luotettavuuden arviointi

Laadullisen tutkimuksen perusvaatimus on, että tutkijalla on tarpeeksi aikaa tehdä tutkimus (Tuomi ja Sarajärvi 2018, 165). Tässä tutkimuksessa, aikataulullisista syistä, haastateltavina oli vain myyntihenkilöstö, mikä varmasti vaikutti tutkimustuloksiin. Näkökulma saattoi olla liian suppea kun haastateltiin vain yhtä osastoa ja se saattoi heikentää myös tutkimustulosten luotettavuutta. Toisaalta, laadullisessa tutkimuksessa on tärkeää, että tiedonantajat tietävät paljon tutkittavasta asiasta tai heillä on kokemusta aiheesta (Tuomi ja Sarajärvi 2009, 85). Mikäli prosessiin olisi voitu ottaa mukaan yritysasiakkaita, olisi palvelumuotoiluprosessissa saatu yhdistettyä palvelun tuottajan ja palvelun käyttäjän näkökulma. Tämä olisi lisännyt koko prosessin luotettavuutta.

Tarkasteltaessa tutkimustulosten toistettavuutta, voidaan todeta haastattelijan vaikutus tutkimustuloksiin, koska tutkija tuli organisaation sisältä. Aaltosen ja Högbäckan (2015, 99–100) mukaan ammattimainen haastattelija osaa ennakoita oman tuttavallisuuden vaikutuksia haastattelutilanteeseen ja vuorovaikutukseen. Toimialan ymmärryksen johdosta, koen kuitenkin saaneeni myyntihenkilöstöstä tietoa kattavasti.

Seuraavaksi arvioin kehitystyötä kokonaisuutena Kanasen (2012, 175) määrittelemillä laadullisen tutkimuksen kriteereillä, joita ovat arvioitavuus, tulkinnan ristiriidattomuus, luotettavuus ja saturaatio. Arvioitavuutta on pyritty tässä työssä lisäämään siten, että kaikki työssä tehdyt ratkaisut, lähestymistapa- ja menetelmävalinnat on perusteltu. Tulkinnan ristiriidattomuutta voidaan lisätä siten, tutkijan lisäksi toinen arvioi tuloksia ja tehtyjä tulkintoja (Kananen 2012, 174). Luotettavuuden varmistamiseksi tutkimusaineisto voidaan myös luetuttaa tiedonantajalla, jolloin hän lukee tekstin ja vahvistaa tutkijan tulkinnan (Kananen 2012, 174). Tässä kehittämishankkeessa ei käytetty rinnakkaisarviontia eikä aineistoa luetettu informanteilla. Tässä työssä tutkijan oma toimialan tuntemus lisäsi ymmärrystä aiheeseen ja kerättyyn aineistoon, antoi sitä kautta mahdollisuuden ymmärtää keskustelua ja vähensi väärintulkinnan mahdollisuutta.

Saturaatiolla tarkoitetaan tiedonantajien riittävää määrää tutkimuksessa (Kananen 2012, 174). Kanasen (2008, 37–38) mukaan on tärkeää valita ne henkilöt tutkimukseen, joilla on tutkittavasta asiasta eniten tietoa huomioiden, että laadullisen tutkimuksen maksimimääräksi voidaan ajatella 15 tiedonantajaa.

Haastatteluissa ei saatu syvällistä tietoa kehitettävää palvelutuotetta varten. Aineistosta nousi viisi tärkeää ominaisuutta palvelutuotteelle, muttei syvempiä merkityksiä. Haastattelujen teemat olisi voitu valita toisella tavoin ja se olisi voinut mahdollistaa syvällisemmän tiedon saannin. Haastatteluista olisi voitu saada syvällisempää tietoa myös lisäämällä toinen haastattelukierros tai laajentamalla haastattelua muille osastoille. Aikataulu kuitenkin rajasi näiden seikkojen toteuttamismahdollisuuksia.

Toisaalta lopputuloksena tavoiteltiin myyntihenkilöstön tarpeiden ja toiveiden mukaisesti muotoiltua palvelutuotetta ja siksi oli tärkeää keskittyä haastattelemaan valittuja henkilöitä.

Hyvä tutkimuskäytäntö tarkoittaa, että tutkittavat ovat suostuneet tutkittaviksi, heille on kerrottu mitä tietoa kerätään ja miten sitä hyödynnetään (Saaranen- Kauppinen & Puusniekka 2006 b). Tutkijan tulee huolehtia, ettei tiedontajien henkilöllisyys paljastu (Tuomi & Sarajärvi 2018, 164), joten aineiston keruuvaiheessa haastateltaville on annettu numerokoodi 1 -12. Saatua tutkimusaineistoa on käsitelty hyvän tutkimuskäytännön mukaisesti ja se säilytetään tutkijalla salasanan takana puoli vuotta, minkä jälkeen se hävitetään

6.4 Opinnäytetyöprosessin arviointi

Tämän opinnäytetyön prosessi alkoi kevättalvella 2017. Tiedustelin työnantajaltani mielenkiintoihini, osaamiseeni ja yrityksen tarpeisiin sopivaa projektia. Suomi 100-projekti oli sellainen, jota tarjottiin ja jonka toteutin. Koska organisaatio ja sen palvelut olivat ennestään tuttuja, oli luontevaa lähestyä tätä projektia. Tavoitteena oli, että projekti olisi valmis loppuvuodesta 2017. Aikataulun kiireellisyys selvisi vasta projektin edetessä. Palvelutuotteet tuli olla valmiina jo kesäkuussa, vaikka projekti käynnistettiin vasta huhtikuussa. Liikkeellelähtö tässä kehityshankkeessa oli ripeää ja organisaation tuntemus edesauttoi hankkeen nopeaa eteenpäin vientiä. Aikataulusta teki haastavan ajan järjestäminen yhteiskehittämiseksi. Kehitystyössä oli aikataulullisia paineita ja valmiissa palvelutuotteissa myyntitavoitteet.

Prosessissa opin, että palvelumuotoilu tarjoaa rajattomat mahdollisuudet tiedonkeruuseen, mutta olennaista on keksiä ja löytää, mistä saa projektin kannalta relevanttia tietoa. Palvelumuotoiluprosessin haastattelut, iterointikierrokset ja testaukset ovat tärkeä osa kokonaisuutta ja vievät aikaa js siksi prosessi olisi hyvä suunnitella ja toteuttaa kiireettömästi.

Tässä työssä toimeksianto ja näkökulma oli myynnillinen. Sain toimeksiannon myyntijohtajalta ja ohjausryhmässä oli myynnin vetäjät. Projektin tuli saavuttaa kehityshankkeen kaupalliset tavoitteet. Palvelut tulisi suunnitella perustuen asiakkaiden tarpeisiin eikä sisäisiin kaupallisiin tarpeisiin (Interaction design foundation 2018). Valitettavan usein myynnissä tehtävät projektit keskittyvät vain liikevaihdon tyydyttävään lopputulokseen. Toimialan luonteen vuoksi tämä suositeltu toimintatapa on harvoin mahdollista. Jotta kehitystyötä voisi lähestyä laajemmin, tulisi organisaation määrittää selkeitä tavoitteita myös muilla tasolla. Tavoitteet voisivat liittyä kuluttajan näkökulmaan. Toisaalta tässä organisaatiossa yksittäiset kehitysprojektit ovat lisä päivittäiseen tekemiseen, johon panostetaan kehittäen jatkuvasti.

Koin henkilökohtaisen teemahaastattelun hyväksi menetelmävalinnaksi kehitystyöhön. Henkilöstön mukaanotto ja sitouttaminen kehitystyöhön on tärkeää. Palvelumuotoiluprosessissa olisi tärkeää ottaa ihmisiä laajasti mukaan. Tällöin Tuulaniemen (2011, 116) luonnehtima yhteiskehittämisen perusajatus täyttyisi. Aivoriihessä olisi voitu ottaa mukaan jokaiselta osastolta yksi henkilö, jotta erilaisia näkökantoja olisi ollut enemmän. Tässä projektissa se olisi kuitenkin saattanut hidastaa palveluiden kehitystyötä, koska oli tärkeää fokuoittaa realistiseen toteutukseen

Tarkasteltaessa toteutunutta palvelumuotoiluprosessia kokonaisuutena, mielestäni prosessi jäi vajaaksi, koska siitä puuttuu yritysasiakkaiden suora näkökulma. Yritysasiakkaiden toiveet ja tarpeet suodatuivat myyntihenkilöstön haastattelujen kautta. Haastattelemalla suoraan yritysasiakkaita olisi saatu yksityiskohtaisempaa tietoa yritysasiakkaiden toiveista, tarpeista ja mahdollisesti uusista ideoista toteutusta varten.

Projektissa ilmeni muutoksia kesken prosessin. Alun perin oli tarkoitus keskittyä erityisesti tapahtumiin. Tapahtumat kuitenkin todettiin haastatteluissa hyvin työläiksi järjestää. Omia tapahtumia ei toteutettu. Myös tähän projektiin suunnitellut myyntitilaisuudet jäivät toteuttamatta. Osasyynä tähän oli loppukesästä järjestetyt mittavat toimitilan avajaiset. Lisäksi alueen teemaan liittyvät valmiit tapahtumat eivät olleet

palvelutuotteisiin sopivia. Tämä muutos mahdollisti keskittymisen perustuotteisiin ja oli lopputuloksen kannalta hyvä ratkaisu. Yksi asiakkaan tarpeisiin räätälöity tapahtumakampanja toteutettiin monipuolisella toteutuksella, jossa mediayleisölle tarjottiin asiakkaan konserttielämys.

Kehityshankkeen tavoitteet toteutuivat projektissa, annetussa aikataulussa. Projektin aikana palvelutuotteet muovautuivat kun osa suunnitelluista palvelutuotteista jäi pois ja uusia tuli tilalle. Lopputuloksena oli Yritys X:n medioissa loppuvuodesta 2017 julkaistu mediasisältöpalvelu B2B asiakkaille, jonka aiheena oli 100-vuotias Suomi. Tämän kehityshankkeen kaikkiin palvelutuotteisiin liittyvä mediamyynti oli projektin tuomaa liikevaihtoa ja hyödytti Yritys X:ää.

Oivalsin, että opiskeluprojektit, teorian tieto ja hektinen työelämä ovat haastavia yhteensovittettavia samaan kehityshankkeeseen. Hyvällä suunnittelulla ne on mahdollista toteuttaa. Vielä kirjoitusvaiheessa tapahtui oivalluksia teorian ja käytännön yhteensovittamisesta. Oivalsin paljon asioita tästä prosessista vielä viimeisten kirjoitusviikkojen aikana. Uskon, että oivallukset jatkuvat vielä tämän prosessin jälkeenkin.

LÄHTEET

Aaltonen, S. & Högbacka, R. 2015. Umpikujasta oivallukseen. Tampere: Tampere University Press

Ahola, H., Koivumäki T. & Oinas-Kukkonen H. 2002. Markkinointi, liiketoiminta, digitaalinen media. Vantaa: Werner Söderström Osakeyhtiö.

Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Neljäs, uudistettu painos. Riika: Vastapaino.

Alma Media. Sisältömarkkinointi [viitattu 23.4.2018]. Saatavissa: <https://www.almamedia.fi/mainostajat/mainosratkaisut/sis%C3%A4lt%C3%B6markkinointi>

Eskola, J. & Suoranta, J. 2005. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 7. painos. Jyväskylä: Vastapaino.

Gerdt, B. & Korhonen, K. 2016, Ylivoimainen asiakaskokemus: työkalupakki. Helsinki: Talentum Media Oy.

Grönroos, C. 2003. Palveluiden johtaminen ja markkinointi. Porvoo: WSOY.

Grönroos, C. 2000. Service Management and Marketing: A Customer Relationship Management Approach. Chichester: John Wiley & Sons Inc.

Grönroos, C. 1998. Nyt kilpaillaan palveluilla. 5. painos. Helsinki: WSOY.

Harjuniemi, T. 2015. Director's Institute Finland. Markkinointi vyöryy sosiaaliseen mediaan [viitattu 20.4.2018]. Saatavissa: <https://dif.fi/blogit/kumppaniblogit/markkinointi-vyoryy-sosiaaliseen-mediaan/>

Hassi, L., Paju S. & Maila R. 2015. Kehitä kokeillen: organisaation käsikirja. Helsinki: Talentum Media Oy.

Hämäläinen, K., Kalliomäki, A., Koivisto, M., Mattelmäki, T., Miettinen, S., Ruuska, J., Vaahtojärvi, K., Vaajakallio, K. & Vilka, H. 2011a. Palvelumuotoilu- uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. 2. painos. Helsinki: Teknologiainfo Teknova 2011.

Hämäläinen, K., Miettinen, S. ja Vilka H. 2011b. Asiakasymmärryksen ja käyttäjätiedon hankkiminen. Miettinen, S. Palvelumuotoilu- uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. Helsinki: Teknologiainfo Teknova 2011, 60–71.

Häyrinen, O. 2017. Työntekijöiden innovatiivisuutta edistävä konsulttipalvelu: palvelumallin kehittäminen. Opinnäytetyö ylempi AMK. [viitattu 6.6.2018]. Saatavissa:

https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/123063/Hayrynen_Outi.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Interaction design foundation. 2018. The Principles of Service Design Thinking - Building Better Services [viitattu 20.4.2018]. Saatavissa: <https://www.interaction-design.org/literature/article/the-principles-of-service-design-thinking-building-better-services>

Jokinen, T. 2001. Tuotekehitys. Kuudes korjattu painos. Helsinki: Otatieto. Oy Yliopistokustannus University Press Finland Ltd.

Kananen, J. 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä: kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2008. Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylä. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kantar TNS Oy. 2018. Mediamainonnan määrä ei vielä nousuun 2017 [viitattu 5.2.2018]. Saatavissa: <https://www.tns-gallup.fi/uutiset/mediamainonnan-maara-2017>

Kinnunen, R. 2004. Palvelujen suunnittelu. Helsinki: WSOY.

Koivisto, M. 2011. Palvelumuotoilun peruskäsitteet. Miettinen, S. Palvelumuotoilu- uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. Helsinki: Teknologiainfo Teknova 2011, 40–49.

Kortesuo, K. 2012. Lyö Rumpua. Helsinki: Infor Oy.

Kuosa, T. & Westerlund L. 2012. Service design: on the evolution of design expertise. (toim.) Lahti University of Applied Sciences Series A, Research reports, part 17, Lahden ammattikorkeakoulu [viitattu 25.4.2018]. Saatavissa: [URN:NBN:fi:amk-2012120518427](https://nbn-resolving.org/urn:nbn:fi:amk-2012120518427)

Kuure, E. & Miettinen, S. 2017. Social Design for Service. Building a Framework for Designers Working in the Development Context, The Design Journal, toim. [viitattu 25.4.2018]. Saatavissa: <https://doi.org/10.1080/14606925.2017.1352850>

Malmelin, N. & Villi, M. 2015. Mediajohtaminen: näkökulmia uudistuvaan media-alaan. Helsinki: Gaudeamus Oy.

Matikainen, J. 2011. Muuttuvat mediat- haasteelliset sukupolvet. 2. painos. Helsinki: TAT-ryhmä/ Infor Oy.

Metsämuuronen, J. 2006. Laadullisen tutkimuksen käsikirja. 1. painos. Helsinki: International Methelp.

Miettinen, S. 2011. Palvelumuotoilu – yhteissuunnittelua, empatiaa ja osallistumista. Miettinen, S. Palvelumuotoilu- uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. Helsinki: Teknologiainfo Teknova 2011, 19–38.

Miettinen, S. & Koivisto, M. 2009. Designing services with innovative methods. Univ. of Art and Design Helsinki. Kuopio: Kuopio Academy of Design.

Miettinen, S. & Valtonen, A. 2012. Service Design with theory. Rovaniemi: Lapland University Press.

Mooij, M., Kortesmäki, T., Lammi, M., Pekkala J. & Sinkkonen I. 2005. Kompassina asiakas. Näkemyksiä ja kokemuksia käyttäjälähtöisyydestä. Helsinki: Teknologiateollisuus Teknologiainfo Teknova.

Moritz, S. 2005. Service design. Practical access to an evolving field. Köln International School of Design [viitattu 23.5.2018]. Saatavissa: https://issuu.com/st_moritz/docs/pa2servicedesign/4

Oinonen, S. 2013. Palvelumuotoilu ja asiakkaiden osallistaminen palvelukehitykseen. Tekes Service Innovation Boot Camp. Diagonal Mental Structure Oy [viitattu 2.5.2018]. Saatavissa: <http://videonet.fi/web/tekes/2013bootcamp/5/oinonen.pdf>

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3. uudistettu painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Parantainen, J. 2009. Tuotteistajan pikaopas 3.0. [Viitattu 25.4.2018]. Saatavissa: http://tiimiakatemia.files.wordpress.com/2009/10/tuotteistajan_pikaopas3.pdf

Poskela, J. 2018. Palvelujen tuotteistamisen käsikirja. Diagonal Mental Structure Oy [Viitattu 25.4.2018]. Saatavissa: http://palveluntuotteistaminen.fi/?page_id=115

Rissanen, T. 2006. Hyvän palvelun kehittäminen. Jyväskylä: Pohjantähti.

Roune, T. & Joki-Korpela, E. 2008. Tuloksia ratkaisujen myyntiin. Helsinki: Readme.fi.

Ruusuvuori, J. & Tiittula, L. 2005. Haastattelu tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. Tampere: Vastapaino.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006a. Teemoittelu. KvaliMOTV- menetelmäopetuksen tietovaranto. Yhteiskuntatieteellinen

tietoarkisto [viitattu 12.2.2018]. Saatavissa:

http://www.fsd.uta.fi/metelmaopetus/kvali/L7_3_4.html

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006b. Hyvä tutkimuskäytäntö.

KvaliMOTV- menetelmäopetuksen tietovaranto. Yhteiskuntatieteellinen

tietoarkisto [viitattu 12.2.2018]. Saatavissa:

http://www.fsd.uta.fi/metelmaopetus/kvali/L3_1_2.html

Sipilä, J. 1996. Asiantuntijapalvelujen tuotteistaminen. Helsinki: WSOY.

Suomi 100 -verkkosivut. 2017 [viitattu 27.4.2018]. Saatavissa:

<https://suomifinland100.fi/info/>

Suomen Asiakastieto Oy. Yritys X [viitattu 20.4.2018]. Saatavissa:

<https://www.asiakastieto.fi/yritykset/>

Thallmaier, S. 2014. Customer Co-Design, A Study in the Mass Customization Industry. Springer Gabler. Printforce. Alankomaat.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi.

Helsinki: Tammi.

Tuomi, J. & Sarajärvi A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 5.

uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Helsinki: Talentum.

Ylä-Anttila, A. 2018. Mediamainonnan määrä ei kääntynyt vieläkaan nousuun – sähköisen median puolella lupaavaa kasvua. Markkinointi &

Mainonta [viitattu 14.5.2018]. Saatavissa:

<https://www.marmai.fi/uutiset/mediamainonnan-maara-ei-kaantynyt-vielakaan-nousuun-sahkoisen-median-puolella-lupaavaa-kasvua-6698919>

Zeithaml, V. A., Bitner, M. J. & Gremler, D. D. 2006. Services Marketing- Intergrating Customer Focus Across the Firm. McGrawHill, Irwin.

LIITTEET

LIITE 1 Henkilökohtaisen haastattelun saatekirje

LIITE 2 Teemahaastattelun runko

LIITE 3 Esittelytilaisuuden palautelomake palvelutuotteista

LIITE 1 Saatekirje

Kaikille haastateltaville etukäteen sähköpostitse lähetetty saatekirje.

Suomi 100 projekti

Tämä haastattelu on osa Suomi100 tuotteistusta. Tämän haastattelun tarkoituksena on selvittää myyntiorganisaatioon kuuluvien henkilöiden kokemuksia ja ajatuksia jo toteutuneesta tuotteistuksesta. Haastattelun teemana on Kohti kotikisoja MM 2017- tuotteistus.

Haastattelu toteutetaan yksilöhaastatteluna, erikseen sovittuna ajankohtana. Haastatteluaineisto tallennetaan nauhoitteella. Vastaaja ei ole myöhemmin tunnistettavissa tai yksilöitävissä vastauksista eikä raportoitaessa tuloksia. Saatua tutkimusaineistoa käsitellään hyvän tieteellisen käytännön ja Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohjeistuksen mukaisesti.

Mikäli Sinulla jotain kysyttävää, niin annan mielelläni lisätietoja projektista.

Sanna Penttilä, YAMK-opiskelija

p. 0505312483

sähköposti sanna.penttila@gmail.com

Kiitos osallistumisestasi!

1 MM- Kisatuotteistukset:

- Kokemukset ja parannusehdotukset
- Palvelutuotteet
- Tapahtumatuotteet
- Palvelutuotteiden hinnoittelu

2 Mitä asiakkaat tarvitsevat markkinoinnilta juuri nyt?

3 Suomi 100 tuotteistus: Mitä tulisi ottaa huomioon?

- o Onko ideoita?

4 Millä asiakkaat mittaavat kampanjoinnin onnistumista?

5 Muut asiat mitä haluat sanoa aiheista?

Suomi 100 palaute:

Mitä hyvää?

Mitä huonoa?

Mitä kehitettävää?

Vapaat kommentit