

# Verkkopalvelun sisältökonseptin suunnittelu

Palvelumuotoilun menetelmiä hyödyntäen

LAHDEN  
AMMATTIKORKEAKOULU  
Muotoiluinstituutti  
Viestinnän koulutusohjelma  
Multimediatuotanto  
Opinnäytetyö  
Kevät 2017  
Thomas Suni

Lahden ammattikorkeakoulu  
Viestinnän koulutusohjelma

SUNI, THOMAS:

Verkkopalvelun sisältökonseptin  
suunnittelu.  
Palvelumuotoilun menetelmiä  
hyödyntäen.

Multimediatuotannon opinnäytetyö, 51 sivua, 63 liitesivua

Kevät 2017

TIIVISTELMÄ

---

Toiminnallisen opinnäytetyön aiheena on verkkopalvelun sisältökonseptin suunnittelu. Työn toimeksiantajana oli Alko Oy. Kokonaisuus rakentui kahdesta osasta, raportista ja produktista.

Opinnäytetyön produktina tuotettiin dokumentti, joka sisälsi suunnitelman alko.fi verkkopalvelun juoma ja ruoka -osion konseptisuunnitteluvaiheen toteutuksesta Alkon viestintäyksikön käyttöön. Produktin pohjana hyödynnettiin palvelumuotoilun menetelmiä ja työkaluja sekä Business Model Canvas -liiketoiminnan kehitysmallia.

Raportti muodosti opinnäytetyön viitekehyksen, joka taustoitti ja perusteli produktissa tehtyjä valintoja. Raportissa käsiteltiin verkkoviestinnän ominaispiirteitä niiltä osin, jotka vaikuttivat konseptisuunnitteluun. Palvelumuotoilua käsiteltiin kohderyhmien ja yrityksen tarpeita yhdistävänä ja huomioivana ajatustapana. Lisäksi raportissa käsiteltiin mitä konsepti on verkkoviestinnässä.

Verkkoviestinnän osalta keskeisimpiä huomioitavia teemoja olivat jatkuvan kommunikoinnin merkitys verkossa sekä kohderyhmiä kiinnostavien ja arvoa tuottavien sisältöjen tekeminen tutkittuun ymmärrykseen pohjautuen. Palvelumuotoilun asiakaskeskeinen lähestymistapa oli tästä syystä sopiva lähestymistapa sisältökonseptin suunnitteluun.

Asiasanat:

asiakaskokemus, konsepti, konseptisuunnittelu, palvelumuotoilu, verkkopalvelu, verkkoviestintä

Lahti University of Applied Sciences  
Degree Programme in Media

SUNI, THOMAS:

Designing a Web Service Content  
Concept  
By Using the Methods of Service De-  
sign

Bachelor's Thesis in multimedia production,

51 pages, 63 pages of appendices

Spring 2017

ABSTRACT

---

The subject of this functional thesis is the content concept planning for the web service of the commissioner of the thesis, Alko Inc. Thesis contains two main components. First one is the report which presents the framework of the project. Second one is the final product, content concept planning document for Alko Inc.

The product of the thesis was a document containing a plan for the implementation of the content concept design phase of the alko.fi web service drink and food section for the use of the Alko's communications unit. The product was based on service design methods and tools as well as the Business Model Canvas business development model.

The report formed a framework of the thesis. The report focused on the features of online communication in those aspects that were relevant in the aspect of the final product. Service design was studied as a way of combining the needs of customer and company. Finally, the report opened what concept is in the online communication.

The most important themes for online communication were the importance of continuous communication and the making of interesting and value-generating content for target groups. The customer-centered approach to service design was therefore an appropriate approach to the design of the content concept.

Key words:

customer experience, concept, concept design, service design, online services, network communication

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Työn tausta ja aihe	1
1.2	Tarkoitus ja tavoitteet	3
1.3	Työn rakenne ja rajaus	5
2	VERKKOVIESTINNÄN MUUTOKSET SISÄLLÖNTUOTANTOON	7
2.1	Kommunikointia ja erottautumista sisällöillä	8
2.2	Asiakkaan ymmärtämisellä arvoa ja hyvää asiakaskokemusta	12
3	PALVELUMUOTOILUSTA KOHTI SISÄLTÖKONSEPTIA	18
3.1	Asiakas suunnittelun keskiössä	20
3.2	Kehitysmenetelmät ja työkalut	21
3.3	Palvelumuotoiluprosessi	28
3.4	Sisältökonseptointi palvelumuotoilun menetelmin	33
4	POHDINTA	37
4.1	Työn yhteenveto	37
4.2	Opinnäytetyön prosessin kulku ja arviointi	37
4.3	Opinnäytetyön produktin arviointi	39
4.4	Lopuksi	43
	LÄHTEET	45
	LIITTEET	51

## KÄSITTEITÄ

### **Alusta**

Järjestelmä, jonka päälle esimerkiksi verkkopalvelu on rakennettu. Sosiaalisen median alusta on esimerkiksi Facebook. (Hakola & Hiila 2012, 192.)

### **Asiakaskokemus**

Kohtaamisten, mielikuvien ja tunteiden summa, jonka asiakas muodostaa yrityksen toiminnasta. Se on subjektiivinen kokemus, johon vaikuttavat tunteet, tulkinnat ja kokemukset. (Löytänä & Korteso 2011, 11.)

### **Asiakasymmärrys**

Ymmärrys kontekstista, jossa asiakkaat elävät ja toimivat. Siihen kuuluvat asiakkaiden motiivit, arvot, tarpeet ja odotukset. (Tuulaniemi 2011, 71.)

### **Digitalisaatio**

Perinteisten toimintamallien tai käytötapojen siirtyminen digitaaliseen muotoon (Hakola & Hiila 2012, 192). Esimerkiksi printtijulkaisun muuttaminen sähköiseen, digitaaliseen muotoon.

### **Kanava**

Paikka tai alusta, jossa sisältöä julkaistaan ja jaetaan. Voi tarkoittaa esimerkiksi yrityksen verkkopalvelua tai sosiaalisen median kanavia. (Hakola & Hiila 2012, 194.)

### **Konsepti**

Konsepti on kuvaus jonkin kokonaisuuden keskeisestä ideasta. Siinä esitetään suuremmat linjat yksittäisten ideoiden sijaan. (Tuulaniemi 2011, 189.) Voi olla käsikirjoitus yksittäiselle verkkosisällölle tai laajemmalle kokonaisuudelle, kuten verkkosivustolle tai verkkopalvelulle (Hakola & Hiila 2012, 194). Konsepteilla ja konseptien suunnittelulla on eri merkityksiä ja

muotoja eri toimialoilla (Keinonen ym. 2005, 28; Iljin 2006, 101). Verkkoviestinnän osalta konseptisuunnittelun lopputuotoksena on suunnitteludokumentti, jonka avulla toteutetaan asiakkaan tarpeet täyttävä verkkopalvelu (Iljin 2006, 75).

### **Konseptisuunnitelma**

Konseptisuunnittelun eri osa-alueita dokumentoiva lopputuote (Iljin 2016, 100).

### **Konseptisuunnittelu**

Kattaa koko konseptin suunnittelu- ja tuotantoprosessin. Kattotermi, joka jakautuu eri osa-alueisiin yrityksestä ja projektista riippuen. Käyttäjäkeskeistä suunnittelua. (Iljin 2006, 100–101.) Käytän opinnäytetyössä myös termiä konseptointi.

### **Markkinointiviestintä**

Markkinointiviestinnän tavoitteena on herättää asiakkaan mielenkiinto ja kertoa tuotteesta (Tuulaniemi 2011, 43). Markkinointiviestinnän tärkeimmät osa-alueet ovat: brändiä rakentava viestintä, tuoteviestintä, suorapostitukset ja bannerimainonta (Pohjanoksa, Kuokkanen & Raaska 2007, 27).

### **Monikanavaisuus**

Sisältöjä jaetaan usean eri jakelukanavan kautta (Keränen, Lamberg & Penttinen 2005, 8; Hakola & Hiila 2012, 194).

### **Sisällön jakaminen**

Sisällön suosittelu tai jakaminen esimerkiksi linkkinä sosiaalisessa mediassa (Hakola & Hiila 2012, 195).

### **Sisällöntuotanto**

Eri viestimissä käytettävien sisältöjen tuottamista. (Keränen ym. 2005, 10). Se on prosessi, jonka tuloksena syntyy sisältöjä (Hakola & Hiila 2012,

195). Sisällöntuotantoprosessi kattaa suunnittelun, toteutuksen ja julkaisun.

### **Sisältö**

Informaatiota, joka voi olla muodoltaan tekstiä, videota, kuvaa, animaatiota tai näiden kaikkien yhdistelmiä. Sosiaalisen median päivitykset ovat myös sisältöä. (Hakola & Hiila 2012, 195.)

### **Sisältöstrategia**

Työkalu ja ajattelumalli, jonka avulla suunnitellaan kohderyhmien kohtaamista verkossa. Tukee yrityksen liiketoiminnallisia tavoitteita luomalla ydinviestejä, jotka ovat kohderyhmille merkityksellisiä ja houkuttelevia. (Hakola & Hiila 2012, 195.)

### **Sosiaalinen media, lyh. some**

Sosiaalisessa mediassa käyttäjät tuottavat ja vastaanottavat tuotettua sisältöä (Hakola & Hiila 2012, 195). Tunnetuimpia sosiaalisen median kanavia ovat esimerkiksi Facebook, Twitter ja Instagram.

### **Strategia**

Tapa ja keinot, joilla pitkän tähtäimen tavoitteet saavutetaan. Strategia ohjaa yrityksen toimintaa ja sen kehittämistä. (Pohjanoksa ym. 2007, 15.)

### **Verkkopalvelu**

Palvelu, joka toimii internetissä (Hakola & Hiila 2012, 196). Usein yrityksen verkkosivuja kutsutaan verkkopalveluksi. Sen kautta yritys voi tarjota erilaisia palveluja tai myydä ja markkinoida tuotteitaan. (Keränen ym. 2005, 52.)

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Työn tausta ja aihe

Tämä opinnäytetyö käsittelee verkkopalvelun sisältökonseptin suunnittelua. Toiminnallisen opinnäytetyön lopputuotoksena eli produktina (kts. Vilkkä & Airaksinen 2003, 65), on Alko Oy:lle (myöhemmin Alko) toimitettava suunnitelma alko.fi-verkkopalvelun juoma ja ruoka -osion sisältökonseptin toteutuksesta. Valmis suunnitelma on opinnäytetyön raportin liitteenä ja sen kohderyhmänä ovat Alkon viestintäyksikön työntekijät. Opinnäytetyö on jatkuu moa vuoden 2016 lopulla uudistettuun alko.fi-verkkopalveluun, johon avattiin verkkokauppa kuluttaja-asiakkaille ja yrityksille. Alkon liiketoiminnallista kannalta alko.fi:n strateginen merkitys on kasvanut verkkokaupan lanseerauksen myötä, sillä alko.fi on nyt eri kohderyhmille suunnatun viestinnän lisäksi myös myyntikanava Alkon monikanavaisessa ympäristössä. Tällä on suora vaikutus sisällöntuotantoon. Sivuston sisältöjä on suunniteltava ja tuotettava entistä kohderyhmäkeskeisemmin sekä verkkokaupan liiketoimintaa tukien, samalla huomioida myös kivijalkamyymälät, jotka ovat Alkon toiminnan kannalta tärkeimpiä.

Alko on vuonna 1932 perustettu itsenäinen, Suomen valtion omistama osakeyhtiö, joka kuuluu sosiaali- ja terveystieteiden hallinnonalaan ja valvontaan Alkolle laissa määritellyn erityistehtävänsä vuoksi. Alkon perustehtävä ja toiminta yli 4,7 tilavuusprosenttia alkoholia sisältävien juomien vähittäismyynnin yksinoikeudesta perustuvat sosiaali- ja terveystieteisiin tavoitteisiin vähentää alkoholin kulutuksen haittavaikutuksia. Vuoden 2016 lopussa Alkolla oli 353 myymälää, 66 noutopistettä ja verkkokauppa. Alkon strategiastrategiakaudelle 2017–2019 jakautuu neljään osaan, jotka ovat: paras asiakaskokemus (asiantuntevinta henkilökohtaista palvelua), paras työ (osaamisella ja joustavuudella parasta työtä), aktiivinen vaikuttaja yhteiskunnassa (vastuullisuuden suunnannäyttäjä) sekä tehokas yritys (tehokas ketjuohjaus ja asiakaskokemusta tukevat prosessit). Alko tavoittelee elämyksellistä palvelua kaikissa kanavissaan myymälöistä verkkoon ja vastuullinen alkoholin myynti on kaiken toiminnan perustana. (Alko Oy 2017.)



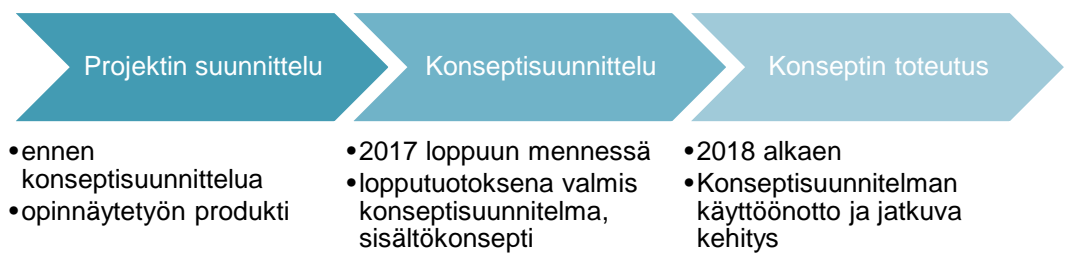
Sisältökonseptin suunnittelussa on huomioitava Alkon strategia ja tukea sitä.

Kiinnostukseni opinnäytetyön aiheeseen eli sisältökonseptin suunnitteluun syntyi työtehtävistäni. Olen toiminut markkinoinnin ja viestinnän asiantuntijatehtävissä Alkossa vuodesta 2014. Olen vastannut alko.fi-sivuston sisältöjen suunnittelusta, tuotannosta ja kehittämisestä, erityisesti kuluttaja-asiakkaiden näkökulmasta. Yhtenä päävastuualueenani on alko.fi:n juoma ja ruoka -osion omistajuus. Tähän kuuluu muun muassa sisältöjen suunnittelu, tuotanto ja kehittäminen yhteistyössä Alkon sisäisten ja ulkoisten sisällöntuotantokumppaneiden kanssa. Osio koostuu nimensä mukaisesti juomaan ja ruokaan liittyvistä sisällöistä, kuten juomien käyttövinkeistä, juomien yhdistämisestä ruokiin, resepteistä ja ajankohtaisista trendeistä. Kohderyhmistä kuluttaja-asiakkaat ovat kyseisen osion pääkohderyhmä. Koska sisällöntuotantoon osallistuu monia eri henkilöitä, kaikille on oltava selvää, mitä tavoitellaan, miten toteutetaan, minkälainen on sisällöntuotantoprosessi ja miten toimintaa mitataan. Näihin asioihin valmiin sisältökonseptin on tarkoitus vastata ja ohjata jatkuvaa toimintaa.

Jo opinnäytetyöprosessin alussa ajatukseni oli hyödyntää ja käsitellä sisältökonseptia ja palvelumuotoilua konseptisuunnittelun tukena. Innostukseni palvelumuotoiluun syntyi, kun olin asiantuntijaroolissa mukana Alkon palveluiden kehitys- ja johtamismallin projektissa, joka toteutettiin loppuvuoden 2016 aikana. Projektin tavoitteena oli luoda tapa määritellä ja kuvata Alkon palveluita ja saada aikaan toimintamalli, jonka avulla voidaan luoda uusia ja kehittää olemassa olevia palveluita. Projektin ulkopuolelle rajattiin muun muassa palveluiden kehitysmallin ala- ja jatkoprosessit, kuten palveluiden toteuttamisen malli ja tutkimussuunnitelman toteuttamisen malli, toimintatavan implementointi ja työkalujen digitalisointi. Palvelumuotoilulla oli kyseisessä projektissa oleellinen rooli. Projektin aikana havaitsin useita yhteyksiä sisältöjen konseptoinnin kannalta, joita halusin tutkia tarkemmin, koska koin niiden olevan hyödyllisiä oman osaamiseni kehittämisessä ja saada uusia näkökulmia työhöni.

## 1.2 Tarkoitus ja tavoitteet

Tämän opinnäytetyön tuotoksen, eli produktin, tavoite on olla dokumentti, joka sisältää suunnitelman alko.fi verkkopalvelun juoma ja ruoka -osion sisältökonseptisuunnitelman toteutuksesta. Konseptisuunnittelu on projektisuunnitelman hyväksymisen jälkeen tarkoitus toteuttaa loppukesästä ja valmista konseptia toteuttamaan vuoden 2018 alusta alkaen (kuvio 1). Opinnäytetyön produkti rajautuu siis nimenomaan konseptisuunnitteluprojektin suunnitteluun.



KUVIO 1. Sisältökonseptoinnin vaiheet ja aikataulu

Vuoden 2017 loppuun mennessä valmistuvan sisältökonseptin tarkoituksena on ohjata alko.fi:n juoma ja ruoka -osion jatkuvaa sisällöntuotantoa ja esitellä konseptin keskeiset asiat päätöksenteon tueksi. Sisältökonsepti ottaa kantaa muun muassa siihen, mitä kohderyhmiä tavoitellaan, mitä arvoa kohderyhmille tuotetaan, missä kanavissa arvoa jaetaan, minkälaista suhdetta kohderyhmiin luodaan, mitkä ovat konseptin tärkeimmät prosessit, ketkä osallistuvat sisällöntuotantoon, mistä kulut koostuvat ja miten tätä kaikkea mitataan. Palvelumuotoilun menetelmät ja työkalut auttavat konseptin rakentamisessa ja toimivat myös dokumentoituina liitteinä valmiin sisältökonseptin ohessa. Näitä menetelmiä ja työkaluja voidaan myös hyödyntää muissakin yhteyksissä sisältökonseptoinnin lisäksi, kuten sisältöjen suunnittelussa.

Produktin tavoitteena on toiminnan kehittäminen, tehostaminen ja selkeyttäminen sekä tiedon ja osaamisen kasvattaminen työyhteisössä, eli Alkon viestintäyksikössä:

- Luomalla suunnitelma sisältökonseptisuunnittelun toteutuksesta.
- Suunnitelman hyödynnettävyydellä ja sovellettavuudella verkkosisältöjen lisäksi myös muiden viestintäkanavien ja -välineiden sisältöjen konseptisuunnittelussa, kehittämisessä ja tuotantoprosessissa.
- Karsimalla työn määrää ja päällekkäisyyttä sekä vähentämään jatkuvasta uudelleensuunnittelusta aiheutuvia resurssikustannuksia.

Opinnäytetyön produktiosalle on tarvetta ja se on ajankohtainen, koska tällä hetkellä Alkon viestintäyksikössä ei ole dokumentoituna valmista yhtenäistä mallia sisältöjen suunnittelu- ja kehitystyölle. Mallin, joka tämän opinnäytetyön tuloksena valmistuu, tavoitteena on tehostaa toimintaa ja vapauttaa resursseja keventämällä tulevaisuuden suunnittelun työmäärää. Mallia on mahdollista hyödyntää sellaisenaan tai soveltaen tarpeen mukaan. Tavoitteena on, ettei tulevaisuudessa kaikkea konseptisuunnittelua tarvitsisi ostaa kokonaisuudessaan ulkopuolisilta kumppaneilta, vaan viestintäyksikön oma osaaminen kasvaisi siten, että konsepteja pystyttäisiin rakentamaan omilla resursseilla joko kokonaan tai osittain. Samalla malli lisää tarkempaa ymmärrystä viestintäyksikön työntekijöille siitä, mitä on mahdollista ja tarpeellista vaatia tarvittavalta ulkopuoliselta konseptisuunnittelutyön toteuttavalta kumppanilta. Näin on mahdollista ennakoida ja välttää mahdolliset yllätykset resursseissa, aikatauluissa ja työmäärässä. Suuremmille kehitysprojekteille on Alkossa oma projektimallinsa, mutta sisällöntuotanto vaatii ketteryyttä ja nopeampaa reagointia, johon olemassa oleva malli on liian järeä ja hidas vaatien käsittelyä ja hyväksyntää useassa eri päätöksentekoryhmässä. Viestinnän näkökulmasta rinnalle tarvitaan joustavampi malli pienempiin kehitys- ja konseptisuunnittelutöihin sekä jatkuvaan sisällöntuotantoon.

Opinnäytetyön produktissa otetaan huomioon Alkon johdon määrittelemä strategia ja tällä varmistetaan, että lopputulos tukee yhtiön tavoitteita ja päämääriä. Tavoitteellisen, suunnitelmallisen ja jatkuvan asiakkaita kiinnostavien sisältöjen tuottaminen vaatii entistä kokonaisvaltaisempaa suunnitelmaa ja selkeämpää päämäärää. Suunnitelmallisuutta on ollut aiemminkin,

mutta verkkotoimintaympäristön nopeassa muutoksessa toimintaa on joutunut hevoitettava. Näistä syistä johtuen jatkuvan toimintaa ohjaavan sisältökonseptin luominen on erittäin tärkeää. Mallia testataan juoma ja ruoka -osion sisältöjen konseptisuunnittelussa, jonka jälkeen sitä on mahdollista hyödyntää myös muiden alko.fi -sivuston osioiden sisältökonseptien luomisessa.

### 1.3 Työn rakenne ja rajaus

Opinnäytetyö rakentuu kahdesta osasta: raportista ja liitteenä olevasta produktista. Aiemmassa alaluvussa käsittelin tarkemmin produktiosaa ja tässä alaluvussa käsittelen tämän raportin rakennetta. Luvut kaksi ja kolme muodostavat opinnäytetyöni viitekehyksen eli teoriaosuuden, joka taustoittaa ja perustelee tekemiäni valintoja produktissa.

Koska opinnäytetyöni käsittelee sisältökonseptia verkkoympäristössä, käsittelen luvussa 2 ”Verkkoviestinnän muutokset sisällöntuotantoon”, mitä ominaispiirteitä ja huomioitavia kokonaisuuksia verkon sisältöjen suunnitteluun liittyy, jotka on syytä huomioida konseptisuunnittelussa. Luvun 2 loppuun olen tiivistänyt, mitä nämä huomioitavat asiat ovat ja miten nämä liittyvät ja ovat oleellista tämän opinnäytetyön produktin kannalta.

Luvussa 3 käsittelen palvelumuotoilua, jonka menetelmiä ja työkaluja hyödyntäen konseptisuunnittelu on tarkoitus saada onnistuneesti toteutettua. Erilaisia työkaluja ja menetelmiä on kehitetty niin viestinnän, markkinoinnin ja liiketoiminnan saralla, mutta valitsin nimenomaan palvelumuotoilun, koska se lähestyy kehityksen kohteena olevaa asiaa kokonaisvaltaisesti ja siinä asiakaskeskeisyyden rooli korostuu. Palvelumuotoilu tarjoaa lukuisia hyödyllisiä menetelmiä ja työkaluja, jotka auttavat konseptisuunnitelman luomisessa ja tämän jälkeen myös itse konseptin toteutuksessa. Se huomioi sekä kohderyhmien että yrityksen tarpeet.

Koska produktina on konseptisuunnitelma, käsittelen luvun 3 lopussa, mitä konsepti on. Siinä avataan konseptiin liittyviä määritelmiä verkkoviestinnän näkökulmasta.

Olen valmistumassa medianomiksi (amk). Opinnäytetyöni aihe on keskeinen alani kannalta, koska sisältöjen suunnittelu ja laajojen kokonaisuuksien hahmottaminen ja rakentaminen ovat olennainen osa opintoja ja alaani. Samoin kuin jatkuva oppiminen ja luovuuden hyödyntäminen kaikessa toiminnassa. Opinnäytetyöaihe sivuaa vahvasti koulutuksen päämääriä digitaalisen viestinnän osaamisesta, koska verkkoviestintä on osa laajempaa digitaalista viestintää.

## 2 VERKKOVIESTINNÄN MUUTOKSET SISÄLLÖNTUOTANTOON

Digitalisaatio ja tietotekniikan nopea kehittyminen ovat kasvattaneet sisällöntuotannon määrää merkittävästi ja vaikuttaneet viestintään ja markkinointiin. Viestintäkanavat ovat hajautuneet ja ihmisten sosiaalinen toimintaympäristö on laajentunut. Uusia kanavia syntyy olemassa olevien rinnalle ja mobiililaitteet mahdollistavat nopean viestimisen sekä reagoimisen paikasta ja ajasta riippumatta. (Tuulaniemi 2011, 46; Filenius 2015, 8.)

Yritykselle verkon monitahoinen rooli näkyy erityisesti silloin, kun se palvelee asiakkaitaan tai myy tuotteitaan verkossa. Kaikkiin kohtaamisiin liittyy viestintää, niin sanallista kuin sanatontakin viestintää. Yritykset ovat käyttäneet verkkoa enimmäkseen toimintansa tehostamiseen sekä asiakaspalvelun parantamiseen. Verkon suurimmat mahdollisuudet ovat uusien mahdollisuuksien huomaamisessa ja hyödyntämisessä. (Pohjanoksa ym. 2007, 19, 39.)

Verkon poikkeuksellisuutta suhteessa perinteisiin medioihin määrittävät asiakkaan aktiivisuus, osallistumismahdollisuudet, sisällön monipuolisuus ja mahdollisuus kuluttaa useita sisältöjä samaan aikaan (Hakola & Hiila 2012, 28). Verkko ei ole media sanan perinteisessä merkityksessä, vaan pikemminkin jatkuvan kommunikoinnin toimintaympäristö (Tuulaniemi 2011, 46). Aiemmin sisällöntuotanto on ollut pääosin yritysten ammattilaisten vastuulla, mutta nyt asiakkaat osallistuvat itse sisällöntuotantoon esimerkiksi sosiaalisessa mediassa (Filenius 2015, 9).

2010-luvun haasteena yritysten kannalta on, ettei tasapaksu tai ennalta arvattava yksisuuntainen sisältö kiinnosta eikä sitouta asiakkaita alustalla, joka perustuu jatkuvaan kommunikointiin ja vastavuoroisuuteen. Verkossa kommunikointi on lisääntynyt, sisältöjen kuluttaminen kiihtynyt ja tiedon jakaminen kasvanut. (Hakola & Hiila 2012, 24, 28.)

## 2.1 Kommunikointia ja erottautumista sisällöillä

Sisällöntuotanto ei ole yrityksille uusi käsite. Yritykset ovat viestineet ja markkinoineet aina. Verkossa ongelmana on kuitenkin sisältöjen lisäarvon puute ja monologimalli, jolla yritykset tavoittelevat kohderyhmiä omilla ehdoillaan ja loppuun viilatuilla sisällöillä. Verkon yleistymisen myötä yritysten on luovuttava perinteisestä yksisuuntaisesta ja keskeyttävästä markkinointiajattelusta ja siirryttävä kohti jatkuvaa kaksisuuntaista kommunikaatiota sisältöjen keinoin. Kommunikointia on tässä keskustelun herättämistä ja siihen osallistumista. (Tuulaniemi 2011, 43; Hakola & Hiila 2012, 27–28.) Riku Vassinen (2011) kiteyttää:

*”Tulevaisuudessa markkinointiviestintä on yhä enemmän palvelua. Keskeyttämisen sijaan on pystyttävä luomaan hyvin paketoituja palveluita, jotka perustuvat ymmärrykseen maailmasta, asiakkaista sekä heidän käyttäytymisestään.”*  
(Tuulaniemi 2011, 43.)

Sisällön tuottaminen ja varsinkin kohderyhmäkohtaisen ajantasaisen sisällön tuottaminen ovat yrityksen kannalta työläitä ja kustannuksiltaan kalliita. Yritys tarvitsee myös suuren organisaation tai merkittävän rahallisen panoksen, mikäli sisällöntuotantoa ostetaan yrityksen ulkopuolelta. (Pohjanoksa ym. 2007, 26.) Jotta yritys pystyisi vastaamaan ajantasaisuuden vaatimukseen, tulisi siirtyä perinteisestä toimintamallista, jossa jokainen toimenpide hyväksytetään usean eri tahon kautta. Tämä ei poista suunnitelmallisuuden merkitystä, vaan korostaa strategisen ja johdonmukaisen ajattelun tärkeyttä kattaen kaikki yrityksen organisaatiot. Kun kaikki ovat tietoisia, mitä verkossa saa tehdä ja mitä asiakkaat yritykseltä haluavat, voidaan verkossa reagoida nopeasti. (Hakola & Hiila 2012, 49.)

Tiivistetyksi markkinointiviestinnän tavoitteena on herättää asiakkaan mielenkiinto ja kertoa tuotteesta. Mielenkiinto on tarkoitus muuttaa asiakkaan mielihaluksi ja onnistuneessa ohjata toiminnaksi eli ostopäätökseksi tai muuksi aktiviteetiksi, jota tavoitellaan. Pahimmassa tapauksessa markkinoija pyrkii keskeyttämään asiakkaan tekemisen, ja pakottaa hänet kuunte-

lemaan – oli asiakas kiinnostunut markkinoitavasta asiasta tai ei. (Tuulaniemi 2011, 43.) Tämänkaltaiseen toimintaan törmää verkossa jatkuvasti jonka seurauksena on tehottomuutta ja asiakkaan kiinnostumattomuutta.

Outbound-markkinointi on edellä kuvattua perinteistä markkinointiviestintää, jossa yritys lähettää viestin asiakkaalle yksisuuntaisesti. Inbound-markkinointi taas on outbound-markkinoinnin vastakohta, jossa sisältö on asiakkaan mielestä niin kiinnostavaa, että hän hakee ja hakeutuu niiden äärelle, eli toisin sanoen sisällöt houkuttelevat asiakkaan yrityksen luo. (Hakola & Hiila 2012, 193–194.)

Asiakkaan huomion herättäminen verkossa on haastavaa yksisuuntaisella perinteisellä markkinoinnilla, sillä ihmisiin kohdistuu päivittäin paljon viestejä. Tässä jatkuvan tietotulvan ympäristössä ihmiset ovat oppineet väistämään viestejä. (Tuulaniemi 2011, 43.) Asiakkaat päättävät itse, mihin viesteihin he kiinnittävät huomiota. Heidän näkökulmasta relevantteja ovat heidän tarpeensa, toiveensa ja halunsa. (Hakola & Hiila 2012, 50.) Asiakkaat ovat myös siirtyneet tietoon pohjautuvasta päätöksenteosta kohti tunnepohjaista päätöksentekoa. Tämäkin johtuu suuresta jokapäiväisestä vastaantullevasta tiedon määrästä, jonka seurauksena kaikkea rationaalista tietoa ei pystytä omaksumaan. Valintatilanteissa tunteet vaikuttavat ensin ja vasta tämän jälkeen haetaan rationaalisia perusteluja, jotka tukevat tunteiden pohjalta tehtyä päätöstä. (Tuulaniemi 2011, 47.)

Kampanjanomaiset pinnalliset viestit häviävät huomattavuudessa jatkuvalla kommunikaatiolle, joka tuottaa asiakkaalle merkityksellisyyttä. Todennäköistä on, että asiakas myös sivuuttaa hänelle merkityksettömän massamarkkinointiviestin. (Hakola & Hiila 2012, 50.) Tämä on perinteiselle markkinointityylille tavanomainen tapa kiinnittää huomion itse tuotteeseen eikä siis siihen, minkä asiakkaan tarpeen se täyttää tai minkä ongelman se ratkaisee. (Tuulaniemi 2011, 45.) Kampanjoilla on hankala saavuttaa jatkuvuutta eikä niillä saavuteta pitkäkestoista kommunikointia asiakkaiden kanssa, koska ne ovat lähtökohtaisesti suunniteltu päätymään. Kampanjoi-



den suunnittelu ja toteutus vaativat myös yleensä yritykseltä paljon resursseja. Erityisesti verkossa yritysten tulisi miettiä kustannustehokkaampia tapoja toimia. Kampanjoiden sijaan tulisi myös panostaa jatkuvaan sisällöntuotantoon, jonka tarkoituksena on viestin kasvu ja leviäminen pitkään julkaisun jälkeen. Kampanjoilla on oma paikkansa yrityksen viestinnässä, mutta verkossa tarvitaan uutta ajattelutapaa ja irtiotta vanhoista toimintatavoista. (Hakola & Hiila 2012, 84, 90, 184.)

Verkkopalvelun tunnettuuden kehittäminen ja palveluun ohjaaminen muualta verkosta ovat keskeisiä menestystekijöitä (Pohjanoksa ym. 2007, 20). Verkossa palveluun ohjautuu myös uusia potentiaalisia asiakkaita, kun nykyiset asiakkaat jakavat tietoa omissa verkostoissaan. Yritys, joka onnistuu tuottamaan verkkotoiminnallaan asiakkaalle niin hyvän kokemuksen, että tämä haluaa jakaa sitä edelleen, saavuttaa kilpailijoitaan enemmän näkyvyyttä ja onnistuu tämän myötä viestinnässään. (Tuulaniemi 2011, 50; Hakola & Hiila 2012, 34.) Tulevaisuudessa tärkeintä markkinointia on asiakkaan julkaisemat suosittelut sosiaalisessa mediassa tai omissa piireissä kasvotusten. (Tuulaniemi 2011, 50.)

Pelkillä kiinnostavalla sisällöllä yritys ei kuitenkaan takaa menestystä ja tavoitettavuutta, vaan sisällön on myös erottauduttava edukseen. Verkossa on lukematon määrä toimijoita, kilpailijoita, jotka tavoittelevat samoja asiakkaita. Kilpailijoita eivät ole pelkästään saman toimialan yrityksiä, vaan yritys kilpailee verkossa huomiosta kaikkien sisällöntuottajien kesken. Esimerkiksi verkosta löytyy reseptejä monien eri toimijoiden tuottamina. Mitä lisäarvoa yritys voisi resepteillään tuottaa asiakkaalle erottuakseen muista? Massasta edukseen erottuva ja asiakkaalle lisäarvoa tuottava sisältö luo sitouttavampia yhteyksiä kuin yksittäiset kampanjanomaiset viestit. (Hakola & Hiila 2012, 26, 31, 34.)

Kuten aiemmin mainittu, ihmiset kuluttavat heille itselleen merkityksellisiä ja arvoa tuottavia sisältöjä ja yrityksen tulee tutkia ja tunnistaa, mitä nämä kiinnostavat sisällöt ovat. Sisältöjä suunnitellaan usein kuitenkin hatarin, omiin mielipiteisiin perustuvien periaattein. Kokonaisvaltaisempi, tietoon perustuva

käsitys asiakkaista ja heidän tarpeistaan ja tottumuksistaan ei ohjaa yleisesti ottaen tarpeeksi viestintätoimenpiteitä. Vaikka verkossa asiakkaista on saatavilla runsaasti tietoa ja uudet tiedonkeruu- ja analysointimahdollisuudet ovat lisääntyvät, monet yritykset eivät vielä ole löytäneet selkeitä toimintatapoja näiden hyödyntämiseen. (Hakola & Hiila 2012, 6–10.)

Brändillä on verkossa suuri merkitys. Brändillä tarkoitetaan esimerkiksi yritykseen liitettävää immateriaalista lisäarvoa, joka syntyy silloin, kun ihminen tunnistaa tuotteen tai yrityksen bränditunnuksen ja liittää siihen positiivisia mielikuvia (Pohjanoksa ym. 2007, 21). Kohderyhmät odottavat, että saavat samantasoista palvelua brändiltä kaikissa kohtaamisissa eri kanavissa (Filenius 2015, 31). Yritys rakentaa brändiä myös verkon ulkopuolella, mutta tämä opinnäytetyö keskittyy brändin merkitykseen verkossa.

Verkkopalvelun löydettävyyden kannalta on tärkeää, että brändi on tunnettu. Kun asiakas miettii tarpeensa tyydyttämiseksi potentiaalisia vaihtoehtoja, yrityksen brändin tulisi olla ensimmäinen, josta hän lähtee palvelua etsimään. Yksi verkkoviestinnän tärkeimmistä tavoitteista yrityksen näkökulmasta on oman verkkopalvelun saaminen kohderyhmän tietoisuuteen mahdollisimman hyvin. (Pohjanoksa ym. 2007, 21, 31.)

Verkon jatkuvan kommunikoinnin ominaispiirre vaikuttaa myös brändin rakentamiseen (Pohjanoksa ym. 2007, 22; Hakola & Hiila 2012, 52). Yksisuuntaisissa perinteisissä viestintäkanavissa ja medioissa yritys pystyi kontrolloimaan lähettämäänsä viestiä ja tekemään brändityötä ulospäin. Tilanne on kuitenkin verkossa muuttunut. (Tuulaniemi 2011, 48.) Verkossa brändiä tai viestiä ei hallita, vaan niitä rakennetaan yhteisesti kaikessa verkossa käydyssä keskustelussa, mainoksissa, sisällöissä ja kommentteissa (Tuulaniemi 2011, 48; Hakola & Hiila 2012, 52). Yrityksen tulisi luoda erilaisia konsepteja ja työkaluja, joilla brändinrakennusta tehdään vuorovaikutuksessa asiakkaiden kanssa. (Hakola & Hiila 2012, 51.) Customer engagement on tätä asiakkaiden ja brändin välillä tapahtuvaa vuorovaikutusta, jolla yritys luo syvempiä suhteita asiakkaisiin. (Tuulaniemi 2011, 48–49.)

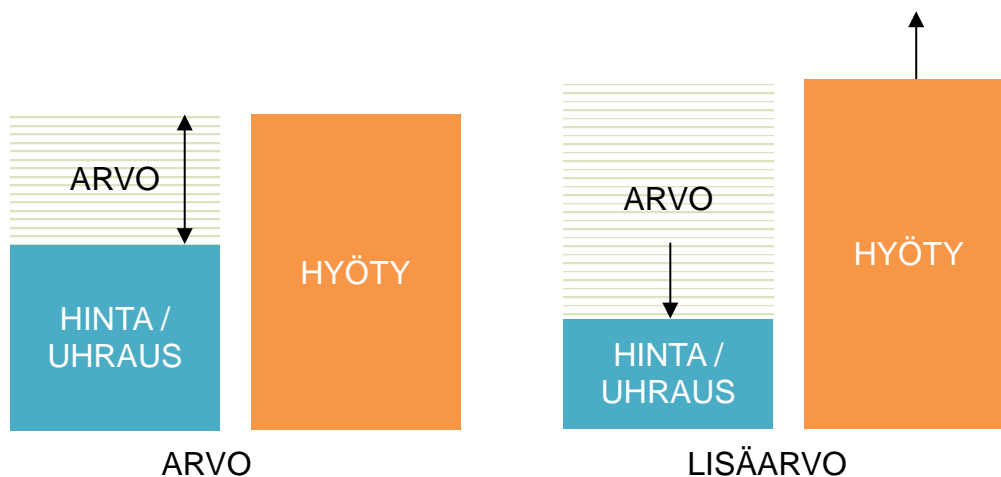
Brändipainotteisen verkkopalvelun sisältöjen kehittämisessä on tärkeä valita selkeä pääkohderyhmä, jolle sekä pääviesti että tärkeimmät palvelut suunnataan. Toissijaiset kohderyhmät huomioidaan myös, mutta pienemmillä painotuksilla. Verkkopalvelulle on luuteenomaista sen näkyminen kaikille. Jos yritys kuitenkin yrittää puhutella ja tavoittaa kaikkia kohderyhmiä samanaikaisesti, niin lopputulos ei todennäköisesti ole onnistunut. (Pohjanoksa ym. 2007, 31–32.) Ristiriitaiselle yleisölle tulisikin tuottaa samaa tavoitetta ajavia viestejä, joilla on eri sisällöt (Hakola & Hiila 2012, 29). Verkossa on myös lukuisia alustoja ja kanavia, jotka palvelevat asiakkaiden erilaisia tarpeita. Yrityksellä tulisi olla selkeä näkemys kanavien ja alustojen yleisöistä sekä tavoista, joilla niissä asiakkaiden kanssa kommunikoidaan. (Hakola & Hiila 2012, 52.)

## 2.2 Asiakkaan ymmärtämisellä arvoa ja hyvää asiakaskokemusta

Asiakasymmärrys tarkoittaa, että ymmärretään konteksti, jossa asiakkaat elävät ja toimivat. Yrityksen on tunnettava asiakkaidensa todelliset motiivit, arvot, tarpeet ja odotukset. Asiakasymmärrys on asiakkaan arvonmuodostuksen ymmärtämistä: mistä elementeistä arvo muodostuu. Yrityksen arv lupaus voidaan toteuttaa vain ymmärtämällä asiakkaiden tarpeita. Näitä arvonmuodostumisen elementtejä ovat muun muassa: tarpeet, odotukset, tottumukset, tavat, arvot, muiden ihmisten mielipiteet, hinta, ominaisuudet, muut vastaavat palvelut. (Tuulaniemi 2011, 71.)

Yritysten toiminnan tehtävänä on tuottaa asiakkaille arvoa eli asiakkaan kokemaa hyödyllisyyttä, joka on suhteessa aikaisempiin kokemuksiin ja siihen mitä asiakas arvostaa. Arvo on myös hyödyn ja hinnan välinen suhde (kuvio 2). Hinta ei välttämättä ole rahallista arvoa, vaan se voi olla uhraus, jonka asiakas tekee hankinnan eteen. Tällöin otetaan huomioon vaiva, jonka hankinta on vaatinut. Toisaalta taas alentamalla hintaa tai lisäämällä hyötyjä asiakkaille luodaan lisäarvoa. Asialla on kuitenkin arvoa vain, jos joku kokee sen tietyn arvoiseksi eli arvo on siis suhteellista. Jos asiakas kokee saavut-

tavansa esimerkiksi palvelulla haluamansa tai pystyvänsä palvelulla ratkaisemaan ongelmansa, hän kokee saavansa arvoa. (Tuulaniemi, 2011, 30–31, 37).



KUVIO 2. Arvon ja lisäarvon muodostuminen (Tuulaniemi 2011, 31, 37)

Asiakkaan kokema arvo muodostuu yrityksen ja asiakkaan välisestä vuorovaikutuksesta eri kohtaamisissa ja kanavissa (Tuulaniemi 2011, 33). Pigneur & Osterwalder (2009, 23–25) erittelevät yksitoista arvonmuodostuksen elementtiä: uutuusarvo, ominaisuudet, räätälöitävyys, tekemisen helpottaminen, muotoilu, brändi ja status, hinta, säästö, riskin pienentäminen, saavutettavuus sekä käytettävyys.

Asiakkaan kokemus palvelusta eli asiakaskokemus, on keskeistä ja se kattaa koko yrityksen tarjooman: mainonnan, ennen palvelua kohdatut kontaktit, asiakaspalvelun laadun, palvelun ominaisuudet, käytön, helppouden ja luotettavuuden. Yrityksen on ymmärrettävä, miten ja milloin asiakkaat kohtaavat tarjooman, jotta yritys pystyisi suunnittelemaan ja tarjoamaan erinomaisia palvelukokemuksia. (Tuulaniemi 2011, 74.) Oheisessa Tuulaniemen (2011, 75) esittelemässä arvonmuodostumisen pyramidissa (kuvio 3) kuvataan asiakaskokemuksen kolmea tasoa: toimintaa, tunteita ja merkitystä. Toiminnan taso on palvelun kykyä vastata toiminnalliseen tarpeeseen, prosessin sujuvuuteen, palvelun hahmotettavuuteen, saavutettavuuteen, käytettävyyteen, tehokkuuteen ja monipuolisuuteen. Tunnetaso on asiakkaalle välittömästi syntyviä tuntemuksia ja kokemuksia: miellyttävyys,

helppous, kiinnostavuus, innostavuus, tunnelma ja tyyli. Ylin asiakaskokemuksen taso on merkitys ja se tarkoittaa kokemukseen liittyviä mielikuva- ja merkitysulottuvuuksia, unelmia, tarinoita, lupauksia, oivalluksia ja henkilökohtaisuutta. Lisäksi suhdetta elämäntapaan ja identiteettiin.



KUVIO 3. Arvon muodostumisen pyramidi, Palmu Inc (Tuulaniemi 2011, 75)

Löytänä & Korteso (2011, 43–49) jakavat asiakaskokemuksen muodostumisen neljään näkökulmaan:

1. Tukee asiakkaan minäkuva: paras asiakaskokemus vahvistaa asiakkaan identiteettiä, minuutta ja omakuvaa.
2. Yllättää ja luo elämyksiä: elämykset ovat voimakkaita positiivisia kokemuksia, joihin liittyy vahva tunne. Myös myönteinen yllättyminen liittyy elämykseen.
3. Jää mieleen: keskinkertaisuus ja tavallisuus eivät toimi eivätkä jätä muistijälkeä. Kun asiakkaalla on positiivinen muistijälki, hänellä on ollut myös positiivinen kokemus.
4. Saa asiakkaan haluamaan lisää: ihmisten luontainen mielihyvää kohti hakeutuminen on syy, miksi asiakaskokemukseen on panostettava. Kun asiakaskokemusta luodaan, sen on tuotettava asiakkaalle mielihyvää.

Haasteet kiinnostavien viestien suunnittelussa verkkoympäristössä liittyvät aiemmin käsiteltyyn asiakkaiden ymmärtämiseen. Sisältöjen suunnittelussa on ymmärrettävä paremmin asiakkaan motiiveja ja tarpeita. Yrityksen on tunnistettava yhteisiä arvoja ja aiheita, jotka ovat kiinnostavia asiakkaiden kannalta ja samalla hyödyllisiä yritykselle itselleen. (Hakola & Hiila 2012, 8.) Yleisesti liiketoiminnan kehittämisessä asiakkaiden tarpeiden tunnistaminen ja niihin vastaaminen on ollut keskiössä. On kuitenkin osoittautunut vaikeaksi toteuttaa asiakaskeskeisiä ratkaisuja verkon eri kanavissa. Riittämätön asiakasymmärrys näyttäytyy monissa verkkohankkeissa. (Filenius 2015, 12.) Yritykset toki seuraavat verkkopalvelujensa kävijämääriä tai sosiaalisen median julkaisujen tykkäysmääriä, mutta nämä toimenpiteiden tehokkuuden seuraamisen mittarit eivät yksinään riitä asiakkaiden ymmärtämiseen, vaan tietoa olisi tutkittava laajemmalla perspektiivillä, myös ennakkoiden. (Hakola & Hiila 2012, 115.)

Verkossa kohderyhmien tunteminen korostuu ja viestejä tuotetaan yhä pienemmille ryhmittymille. Enää ei riitä, että kohderyhmän tiedetään olevan nuori aikuinen mies pääkaupunkiseudulta, vaan tiedossa on päästävä syvemmälle: mistä asioista kohderyhmät ovat kiinnostuneita, kuinka he löytävät sisällöt, mitä elämäntyylejä he suosivat ja missä he viettävät aikaansa verkossa. (Hakola & Hiila 2012, 50, 131.) Erinomaista asiakaskokemusta voidaan suunnitella ja tuottaa vain silloin, kun aidosti ymmärretään asiakasta (Tuulaniemi 2011, 37). Asiakkaiden ymmärtäminen mahdollistaa yritykselle reagoida markkinoiden muutoksiin ennen kilpailijoita. Lisäksi se auttaa yritystä tavoittamaan kohderyhmänsä heitä kiinnostavilla sisällöillä sekä tuottamaan lisäarvoa heille. (Hakola & Hiila 2012, 180.) Asiakaskokemuksella on vaikutus yrityksen menestykseen niin hyvässä kuin pahassa. Yrityksen kannalta jatkuvan hyvän asiakaskokemuksen tuottaminen joka päivä, kaikissa kohtaamisissa ja tasalaatuisena asiakkaasta toiseen on haasteellista. Digitaalisten kanavien yleistyminen ja niiden käytön kasvaminen kasvattavat haasteellisuutta entisestään. (Filenius 2015, 15–16, 19–20.) Käytön yleistyessä asiakkaiden odotusarvot ja vaatimukset palveluita

kohtaan kasvavat. Panostamalla verkossa markkinointiviestinnän ymmärrettävyyteen ja kohdentamalla se potentiaalisimmille kohderyhmille voidaan kävijämäärää ja kokemusta kasvattaa (Filenius 2015, 21).

### *Yhteenveto*

Verkkoviestinnän kannalta keskeiset huomioitavat laajemmat kokonaisuudet, jotka tulisi ratkoa ja ottaa konseptisuunnittelussa huomioon, liittyvät verkon toimintaympäristön muutosten ymmärtämiseen ja asiakasymmärrykseen. Nämä laajemmat kokonaisuudet jakautuvat vielä pienempiin osiin. Käsittelen seuraavaksi kokonaisuuksia kerrallaan.

Verkon toimintaympäristössä huomioitavia asioita ovat sisältöjen määrän kasvu, kanavavalikoiman laajeneminen, jatkuvan kommunikoinnin merkitys verkkoviestinnässä ja samoista asiakkaista kilpailevat toimijat ja yritykset. Kanavien hajautumisen seurauksena yrityksen tulisi tehdä perustellut päätökset siitä, missä kanavissa yritys on mukana, millä tavoin yritys osallistuu niissä kommunikointiin ja miten niissä jaetaan sisältökonseptiin kuuluvia sisältöjä ja millä tahdilla. Kanavakohtainen on määritettävä roolit ja tavoiteltavat kohderyhmät sekä tavat, joilla kohderyhmiä lähestytään.

Yksi yritysten markkinointiviestintään liittyvä suuri muutos ajattelussa ja toimintatavan muutoksessa on verkon sosiaalisen ominaisuuden ymmärtäminen ja keskusteluun osallistuminen. Enää ei riitä, että sisältö nostetaan sosiaalisessa mediassa esiin kertaluonteisesti, vaan on ymmärrettävä, miten asiakkaan huomio saadaan kiinnitettyä mahdollisimman hyvin ja toimia keskustelun avaajana sekä myös osallistua aktiivisesti keskusteluun. Verkossa yrityksen kanssa samalla toimialalla olevat kilpailevat yrityksen kanssa samoista kohderyhmistä, mutta kilpailijoita ovat myös kaikki muut saman teeman ympärillä olevat sisällöntuottajat, joita ovat esimerkiksi bloggaajat ja muut yhteisöt. Yrityksen tulisi löytää ne ylivoimatekijät ja kilpailukeinot, joilla sisällöt erottautuvat muiden sisällöntuottajien tuottamista sisällöistä.

Sisällöntuotannon määrän kasvu on suorassa yhteydessä yrityksen sisällöntuotannon organisointiin ja resursointiin. Ennen uusien resurssien hankkimista tulisi tutkia, onko organisaatiossa hyödyntämättömiä resursseja, joita hyödyntämällä sisällöntuotantoon saataisiin tehoa, mahdollistettua verkolle ominainen jatkuva kommunikointi kohderyhmien kanssa ja arvon tuottaminen. Resursoinnin lisäksi sisällöntuotannon organisointi ja prosessit ovat tärkeä saada kuvattua ja määritettyä. Prosessien kuvaamisen, määrittämisen ja optimoinnin hyötynä on sisällöntuotantoprosessin jatkuvuuden mahdollistaminen ja ylimääräistä ajatustyötä vaativan ajan vapauttaminen sisältöjen tuotantoon. Yrityksen tulisi asettaa tahtotila ja tavoite sille, kuinka aktiivisesti sisältöä tuotetaan. Tällä on samalla yhteys siihen, kuinka laadukasta sekä ajantasaista sisältö on. Sisällön määrän kasvu ei kuitenkaan tarkoita sitä, että suuri määrä on onnistumisen tae. Sisältöjen tulisi olla laadukkaita ja tuottaa asiakkaalle positiivisia kokemuksia ja vastata hänen tarpeeseen.

Tärkein huomioitava kokonaisuus verkkoviestinnän onnistumisen taustalla on asiakkaiden aito ymmärtäminen ja tämän ymmärryksen hyödyntäminen jatkuvassa sisällöntuotannossa ja kommunikaatiossa. Yrityksen verkkoviestinnän ja sisältökonseptien keskiössä on asiakas, jolle arvoa tuotetaan ja johon yrityksen kaikkien toimintojen ja prosessien tulisi tähdätä. Yrityksen on panostettava asiakasymmärrykseen, tiedon keräämiseen, tutkimiseen ja analysointiin sekä niiden yhteisten arvojen ja aiheiden löytämiseen, jotka ovat asiakkaan kannalta merkityksellisiä ja yrityksen toiminnan kannalta haluttavia.



### 3 PALVELUMUOTOILUSTA KOHTI SISÄLTÖKONSEPTIA

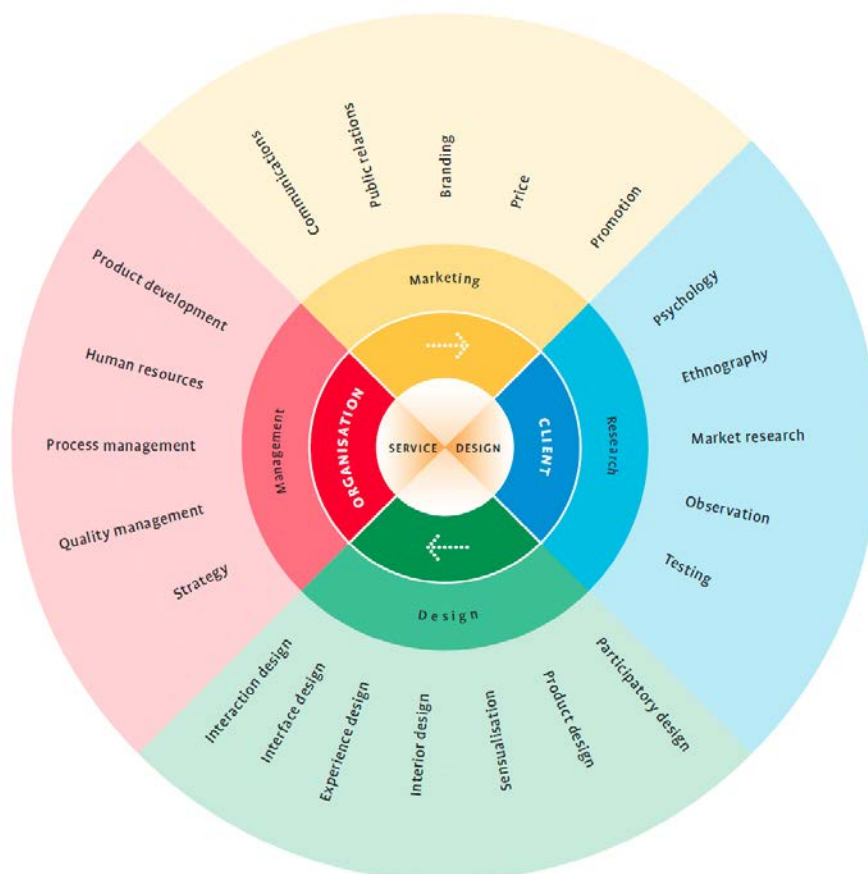
Palvelut ovat monimutkaisia kokonaisuuksia ja niiden yksiselitteinen määrittely on vaikeaa. Tuulaniemi (2011, 30) tiivistää palvelut neljään asiaan: palvelu ratkaisee asiakkaan ongelman, palvelu on prosessi, palveluita voi kokea – ei omistaa sekä vuorovaikutus on olennainen osa palvelua. Palvelu voi myös tarjota yritykselle merkittävän kilpailuedun silloin, kun sitä ei voi kopioida eikä tuottaa muualla maailmassa (Miettinen 2011, 22). Asiakkaat vaativat käyttämiltään tuotteilta ja palveluilta yksilöllisempiä ominaisuuksia, ja tähän suunnittelun on vastattava. Sisältöpalveluille on kysyntää ja ne voivat olla siten kannattavia myös liiketoiminnan näkökulmasta. (Åman 2006, 249, 254.) Palvelujen osuus bruttokansantuotteesta (BKT) on kasvanut vuosi vuodelta ja niillä on keskeinen osa Suomen taloudessa, sillä yli kaksi kolmasosaa BKT:n arvosta syntyy palveluissa (Elinkeinoelämän keskusliitto 2017).

Palvelut tarjoavat yritykselle liiketoimintamahdollisuuksia. Niiden avulla yritys pystyy erottumaan kilpailijoista ja sitouttamaan kohderyhmänsä. Yksittäisten tuotteiden tai palvelujen merkitys vähenee ja ihmiset haluavat entistä enemmän elämäänsä helpottavia laajempia ratkaisuja. Kokonaisratkaisut sisältävät tuotteita ja palveluita, joita asiakkaat käyttävät kulloisenkin tarpeen mukaan. Palvelussa on mahdollisuuksia vuorovaikutukseen sekä asiakkaan ja yrityksen välisen suhteen luomiseen. Palveluita on myös tuotteita vaikeampi kopioida, joten ne voivat onnistuessaan tarjota yritykselle kilpailuetua. (Tuulaniemi 2011, 18, 52, 55.)

Palvelumuotoilu (engl. Service Design) on suhteellisen tuore ja kehittyvä muotoilun osaamisala ja käsite. Palvelumuotoilulle ei ole olemassa yhtä yhteisesti sovittua ja kaiken kattavaa määrittelyä. (Koivisto 2007, 64; Stickdorn & Schneider 2011, 29; Mattelmäki 2015, 27.) Se on pikemminkin uudenlainen ajattelu- ja lähestymistapa kuin oma uusi akateeminen tieteenalansa. Palvelumuotoilu yhdistää vanhoja, jo olemassa olevia työkaluja ja menetelmiä uudella tavalla (Stickdorn & Schneider 2011, 29; Tuulaniemi 2011, 24.) Suhteellisesta tuoreudesta huolimatta palvelumuotoilu on vakiinnuttanut

asemansa palveluiden ja palveluliiketoiminnan kehittämisessä (Löytänä & Korteso 2011, 118; Miettinen 2011, 29).

Palvelumuotoilu on poikkitieteellinen lähestymistapa. Se yhdistää ja hyödyntää eri alojen asiantuntemusta ja osaamista. Palvelumuotoilu integroi johtamisen, markkinoinnin, tutkimuksen ja suunnittelun. Se luo yhteyden asiakkaan ja yrityksen välille hyödyntäen eri alojen asiantuntijuutta. Moritz (2005) havainnollistaa palvelumuotoilussa yhdistyviä osaamisaloja ympyrällä (kuvio 4), joka on jaettu neljään osioon: markkinointi, tutkimus, muotoilu ja johtaminen (Moritz 2005, 19, 48–49).



KUVIO 4. Palvelumuotoilussa yhdistyvät eri alojen osaamiset (Moritz 2005, 49)

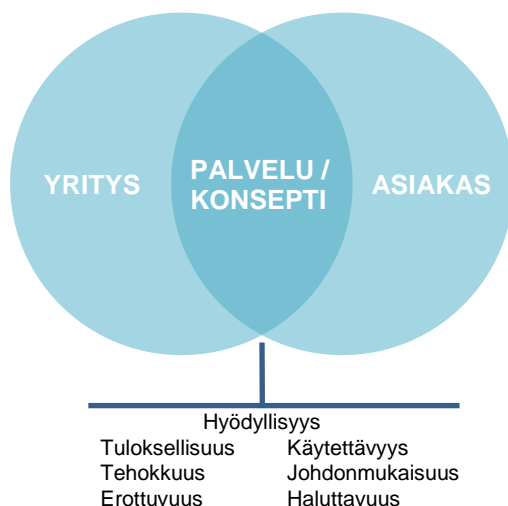
Palvelumuotoilu on palvelujen innovointia ja kehittämistä muotoilun menetelmin, jossa erityisesti painottuu asiakkaan käyttökokemuksen ymmärtäminen (Koivisto 2007, 78; Löytänä & Korteso 2011, 118; Tuulaniemi 2011

24–25). Palvelumuotoilulla palveluista halutaan muokata käytettäviä, haluttavia, tunteisiin vetoavia, loogisia sekä arvoa tuottavia. Erityisesti asiakkaiden tiedostamattomat tarpeet, ovat suunnittelun lähtökohtana. (Koivisto 2007, 78.) Palvelumuotoilu avartaa muotoilun määritelmän ja toiminta-alueen perinteisestä tuotokeskeisyydestä kokonaisvaltaiseen kokemusten, prosessien ja muutosten suunnitteluun sekä innovointiin. (Koivisto 2007, 64; Jyrämä & Mattelmäki 2015, 27.) Palvelumuotoilu auttaa paljastamaan mahdollisuuksia, tuottamaan ideoita, ratkaisemaan ongelmia ja luomaan toteuttamiskelpoisia ratkaisuja sekä konsepteja (Moritz 2005, 40).

### 3.1 Asiakas suunnittelun keskiössä

Alaluvussa 2.2. ”Asiakkaan ymmärtämisellä arvoa ja hyvää asiakaskokemusta” käsiteltiin tarvetta ymmärtää asiakasta, jotta tarpeisiin pystyttäisiin vastaamaan ja tuottamaan tavoiteltaville kohderyhmille merkityksellistä ja kiinnostavaa sisältöä. Palvelumuotoilu korostaa asiakasymmärryksen merkitystä. Palvelumuotoilu perustuu käyttäjälähtöiseen suunnitteluun, jossa palvelun käyttäjä eli asiakas, on suunnittelun keskiössä (Koivisto 2011, 49; Tuulaniemi 2011, 71; Mattelmäki 2015, 27). Palvelumuotoilussa palveluita ja konsepteja suunnitellaan siis ihmisille, jotka tulevat palvelua käyttämään. Koska palvelu on suunniteltu asiakkaiden todellisten tarpeiden pohjalta, minimoidaan epäonnistumisen riskiä. (Tuulaniemi 2011, 72.)

Aiemmin käsiteltiin yrityksen tarvetta ymmärtää ja tunnistaa yhteisiä arvoja ja aiheita, jotka ovat tavoiteltavien asiakkaiden näkökulmasta kiinnostavia ja samalla hyödyllisiä yritykselle itselleen. Palvelumuotoilun avulla saadaan sovitettua nämä tarpeet ja tavoitteena on luoda palvelukokonaisuus, joka on asiakkaan näkökulmasta haluttava ja yrityksen kannalta tehokas ja tunnistettava (kuvio 5) (Moritz 2005, 40; Koivisto 2007, 69; Tuulaniemi 2011, 26–27). Yritykselle palvelumuotoilu tarjoaa mahdollisuuden luoda lisäarvoa asiakkaalle, erottua kilpailijoista, käyttää resursseja fiksummin ja saavuttaa asiakkaat halutulla tavalla. Asiakkaiden näkökulmasta palvelumuotoilu tarkoittaa arjen helpottumista ja paremman asiakaskokemuksen saamista. (Moritz 2005, 40.)



KUVIO 5. Yrityksen ja asiakkaan näkökulmat huomioiden luodaan molemmille osapuolille hyödyllinen kokonaisuus.

Asiakaskokemus on kohtaamisten, mielikuvien ja tunteiden summa, jonka asiakas muodostaa yrityksen toiminnasta (Löytänä & Korteso 2011, 11). Asiakas on osa palvelutapahtumaa, ja hän muodostaa subjektiivisen kokemuksensa palvelusta joka kerta käyttäessään palvelua. Koska kokemus on subjektiivinen, ei ole täysin mahdollista vaikuttaa muodostuvaan asiakaskokemukseen. (Löytänä & Korteso 2011, 11; Tuulaniemi 2011, 26.) Palvelumuotoilun tavoitteena on optimoida asiakkaan kokemus keskittymällä niihin kriittisiin pisteisiin, joihin voidaan vaikuttaa. Tarkoituksena on, että asiakkaalle muodostuu mahdollisimman hyvä asiakaskokemus. (Tuulaniemi 2011, 26.)

### 3.2 Kehitysmenetelmät ja työkalut

Palvelumuotoilussa hyödynnetään erilaisia työkaluja ja menetelmiä. Nämä ovat jalostuneet erilaisista suunnittelutoimialojen menetelmistä, kuten markkinoinnin, johtamisen ja muotoilun menetelmistä. (Koivisto 2007, 72; Wetter-Edman 2012, 107.) Tavoitteena on kasvattaa ymmärrystä ihmisistä, havaita uusia palvelu- ja liiketoimintamahdollisuuksia, suunnitella toimivia palveluita ja toteuttaa tehdyt suunnitelmat (Tuulaniemi 2011, 111). Koska palvelumuotoilussa on lukuisia eri menetelmiä, käsittelen tässä alaluvussa opinnäytetyön produktin kannalta oleellisimpia menetelmiä ja työkaluja.

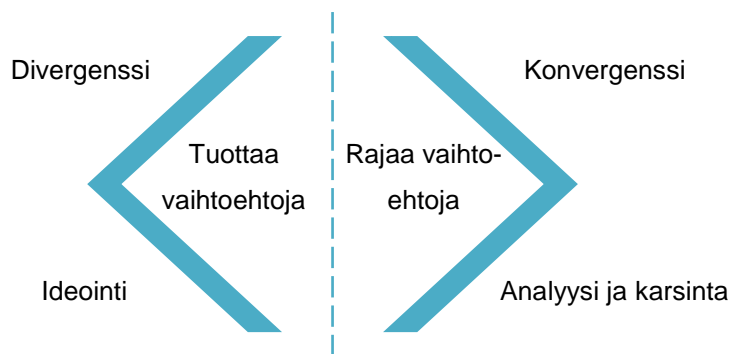
Muotoilun tutkimusmenetelmillä on tärkeä rooli palvelumuotoilussa (Hämäläinen, Vilkkä & Miettinen 2011, 61). Fulton Suri (2008, 56) käsittelee muotoilun tutkimusmenetelmiä olennaisena osana innovaatiotoimintaa. Hänen mukaan muotoilun tutkimus käsittelee kolmea erilaista osa-aluetta innovoinnin osalta:

1. Uutta tuottavat menetelmät: luodaan ihmiskeskeistä näkemystä, uusia ideoita ja mahdollisuuksia.
2. Arvioivat tai muodostavat menetelmät: iteroiden kehitetään ideoita jatkuvasti arvioiden.
3. Ennakoivat menetelmät: ennakoidaan tulevia mahdollisuuksia ja ideoita, arvioidaan potentiaalia.

Palvelumuotoilu hyödyntää iteratiivista ja inkrementaalista kehitysmenetelmää. Inkrementaalisuus on laajemman kokonaisuuden jakamista pienempiin osiin ja haasteisiin. Kokonaisuutta rakennetaan pienemmistä osista vaiheittain. Kokonaisvaltainen lähestyminen kehitettävään kohteeseen on palvelumuotoilulle ominaista. Kokonaisuuteen vaikuttavat tekijät huomioidaan koko suunnittelun ajan mielessä. Kokonaisuus jaetaan pienempiin osakokonaisuuksiin ja nämä osakokonaisuudet pilkotaan pienempiin elementteihin, jotta niihin päästään käsiksi ja ne voidaan optimoida tavoitteen mukaisiksi. Iteraatio on toistoa. Iteratiivisuus tarkoittaa, että ratkaisusta kehitetään nopeasti ensimmäinen versio ja sitä jatkokehitetään iteroiden, kunnes haluttu tavoite on saavutettu. (Tuulaniemi 2011, 27, 112.) Se perustuu suunnitteluratkaisujen kehittämiseen, kokeilemiseen ja tulosten arvioinnin toistuvaan prosessiin. Näin suunnitteluratkaisut kehittyvät jatkuvasti, ja saadaan nopeasti käsitys siitä, onko palvelu toimiva ja mahdollinen. (Miettinen 2011, 23.)

Divergenssi ja konvergenssi (kuvio 6) kuuluvan luovaan ajatteluun ja ongelmanratkaisuun ja ovat siksi osa palvelumuotoilun menetelmiä. Divergenssi on ideoiden tuottamista ja se perustuu mielikuvitukseen sekä asioiden vapaaseen yhdistelyyn. Se tuottaa vaihtoehtoja. Konvergenssilla tarkoitetaan

analyysiä, karsintaa ja vaihtoehtojen rajaamista. Se perustuu asiantunte-  
mukseen, tietoon ja analyttiseen päättelyyn. Nämä kaksi ajattelu- ja lähes-  
tymistapaa on tärkeä pitää eriytettyinä toisistaan, jotteivat ne sekoittuisi kes-  
kenään. Niitä tulisi käyttää niitä peräkkäin, yhtä tapaa kerrallaan. (Tuula-  
niemi 2011, 113; Koivisto 2013.) Iteratiivisessa kehittämisessä divergenssiä  
ja konvergenssiä toistetaan. Iterointi, divergenssi ja konvergenssi ovat muo-  
toilun keskeisiä piirteitä. (Tuulaniemi 2011, 113.)



KUVIO 6. Divergenssi ja konvergenssi Tuulaniemen (2011, 113) kuvion pohjalta

Yhtenä oleellisena menetelmänä ja esittämistapana palvelumuotoilussa käytetään visualisointia. Visualisointi on jonkin asian näkyväksi tekemistä. Se tukee ihmisen sisäisten mallien muodostumista ja ymmärtämistä. Visualisoinnin keinoja ovat muun muassa kuvat, taulukot ja animaatio. Sitä voidaan hyödyntää niin suunnittelussa kuin viestinnässä. Visualisointi tukee yhteisen ymmärryksen muodostumista ja nopeuttaa kehitysprosessia. Suunnitteluryhmässä mukana olevat pystyvät erilaisista taustoistaan huolimatta ottamaan helpommin kantaa suunnitelmiin. (Tuulaniemi 2011, 51.)

Palvelukonseptien prototypointi eli koemallinnus on kehityksessä mukana jo varhaisesta vaiheesta yhteisen ymmärryksen luomisessa, päätösten tekemisessä ja tavoitteiden määrittelemisessä (Tuulaniemi 2011, 116). Monikanavaisia palvelukonsepteja prototypoidaan, jotta pystyttäisiin arvioimaan niiden toteutettavuutta (Vaahtojärvi 2011, 131). Fulton Surin (2008, 56) mukaan ideat eivät pysy aineettomalla ideatasolla, vaan ne pyritään konkreti-

soimaan prototypoinnin avulla. Vaahtojärven (2011, 136–137) haastatteleminen palvelusuunnittelijoiden asiantuntijoiden mukaan ei ole olemassa yhtä ainoaa tapaa tehdä prototyyppejä. Konseptien konkretisointi prototyyppien avulla auttaa eri osapuolia ymmärtämään kokonaisuutta ja se on demokraattinen tapa erityisesti suurissa organisaatioissa valita konsepteista oikea ratkaisu. Ulrich & Eppinger (2012, 294) tiivistävät prototyyppien käytön neljään osa-alueeseen: oppimiseen, viestintään, integraatioon sekä virstanpylväiksi.

Käyttäjä- ja ihmiskeskeisyyden lisäksi olennainen piirre palvelumuotoilussa on eri osapuolien osallistaminen yhteissuunnittelun avulla (Mattelmäki 2015, 27). Palveluihin liittyy useita eri osapuolia (Vaajakallio & Mattelmäki 2011, 78). Näitä eri osapuolia ovat esimerkiksi asiakkaat, yrityksen työntekijät ja johto sekä muut sidosryhmät (Hyvärinen 2015, 88). Osapuolet korostuvat käyttäjälähtöisessä suunnittelussa, jossa tilanteita tarkastellaan sekä asiakkaiden että yrityksen näkökulmasta. (Vaajakallio & Mattelmäki 2011, 78.) Palvelussa mukana olevien eri osapuolten osallistaminen yhteistoimintaan jo suunnitteluvaiheessa on palvelumuotoilun keskiössä ja se avaa uusia mahdollisuuksia. (Tuulaniemi 2011, 28; Mattelmäki 2015, 27; Kurronen 2015, 36.)

Yhteissuunnittelu on merkittävä menetelmä ja toimintatapa palvelumuotoilussa. Yhteissuunnittelussa eri osapuolten ideat, osaamiset ja erilaiset näkökulmat tuodaan yhteen. Näin voi paljastua uusia näkökulmia, ongelmia ja niiden ratkaisuja, jotka eivät välttämättä olisi tulleet muuten esiin. (Mattelmäki 2007, 231; Vaajakallio & Mattelmäki 2011, 77.) Näiden lisäksi yhteissuunnittelu parantaa yhteistyötä löytämällä yhteisen kielen käsiteltäviin asioihin (Vaajakallio & Mattelmäki 2011, 81). Osallistamalla asiakkaita mukaan kehitystyöhön, yritys pystyy ymmärtämään paremmin heidän toimintatapoja, tavoitteita, tarpeita, toiveita ja arvoja. Tietoa kohderyhmästä voidaan kerätä perinteisten käyttäjätutkimusmenetelmien lisäksi muotoilussa kehitettyjen menetelmien avulla. (Hyvärinen 2015, 98.) Yhteissuunnittelu mahdollistaa myös tuottamaan asiakkaalle kokemuksen, joka sopii hänen tarpeisiinsa (Miettinen 2011, 25).

### *Työkalut*

Asiakasprofiilit ovat keskeinen tutkimuksista saadun asiakkaisiin liittyvän tiedon kiteyttämisessä ja esittämisessä käytetty menetelmä. Ne auttavat hahmottamaan motiiveja ja tarpeita, jotka ovat yrityksille asiakkaiden arvomuodostuksen ymmärtämisen kannalta tärkeitä. Asiakasprofiilit ovat kuvauksia tietyistä ryhmästä tai heimosta. Tämän pohjalta palvelua lähdetään rakentamaan. (Tuulaniemi 2011, 154–156.) Asiakasprofiileja käytetään myös muualla kuin palvelumuotoilussa, mutta tässä ne toimivat työkaluina, jotka ohjaavat konseptointia ja sen jälkeen jatkuvaa sisällöntuotantoa (Passi & Ripatti 2017).

Asiakaspolun kuvaamisen tarkoituksena on ymmärtää asiakkaan toimintaa asiakaspolun eri vaiheissa. Työkaluna asiakaspolkua tarkastellaan laajasta perspektiivistä ja tämä mahdollistaa asiakaskokemuksen kannalta olennaisien kohtaamisten löytämisen ja hahmottamisen. Kohtaamisista voi myös löytyä uusia ideoita ja näkökulmia liiketoiminnan kehittämiseen tai kilpailijoista erottumiseen. Asiakaspolkua voidaan käyttää niin nykytilan kuvaamiseen kuin uuden, tavoiteltavan asiakaspolun suunnitteluun. (Stickdorn & Schneider 2011, 158–160; Passi & Ripatti 2017.)

Tehtävänantoa kutsutaan briiffiksi, jossa määritellään työn tavoitteet. Se kertoo suunnan, mutta ei tarkkaa lopputulosta. Briiffi sisältää yleiskuvan suunnittelutyön kannalta oleellisimmista tavoitteista, laajuuden, aikataulun, budjetin, ensi- ja toissijaiset kohderyhmät sekä muita projektin kannalta oleellisia taustatietoja. Briiffiä tarkennetaan määrittelyvaiheen aikana yhdessä suunnitteluryhmän ja eri osapuolien kanssa. (Tuulaniemi 2011, 132–133.)

Benchmarkkausta käytetään oman toiminnan kehittämiseen ja toisilta toimijoilta oppimiseen. Se on tutkimusta havainnointia, vertailua, arviointia ja kiinnostusta muiden toimijoiden toiminnasta. Jotta palvelu menestyy markkinoilla, on tunnettava sekä itsensä että toimintaympäristönsä. (Tuulaniemi 2011, 138.) Kilpailijoiden seuraaminen ja analysointi tuottavat helposti uusia ideoita ja näkökulmia konseptin kehittämiseen. Benchmarkkaukseen on



hyvä käyttää riittävästi aikaa, jotta saadaan tarpeeksi syväallinen arviointi toimijasta. (Passi & Ripatti 2017.)

Palvelua arvioivat mittarit ovat tärkeä yhdistää kokonaisuuteen mahdollisimman aikaisessa vaiheessa suunnittelua. Mittaamisen ja seuraamisen kannalta on tärkeä tunnistaa tärkeimmät palvelun vaiheet, konversiot, ja muut keskeiset suorituskyvyn mittarit, Key Performance Indicators (KPI). (Tuulaniemi 2011, 224.) Mittarit-työkalun tarkoituksena on hahmottaa ne keskeiset mittarit, joilla suunnitellun asiakaspolun onnistumista seurataan koko polun matkalta (Passi & Ripatti 2017).

Arvolupaus on yrityksen antama lupaus arvosta. Se määrittää, miten yritys eroaa kilpailijoista ja mitä se tarjoaa asiakkailleen. Arvolupaus määrittelee tuotteen, kenelle se on tarkoitettu ja mitä hyötyä siitä on asiakkaalle. Asiakkaan kannalta on keskeistä, että hän ymmärtää, mitä hänelle ollaan tarjoamassa ja että hän on kiinnostunut siitä. (Tuulaniemi 2011, 33.)

5 kertaa miksi -menetelmää käytetään, kun halutaan löytää ongelmaan todellinen syy. Kun miksi-kysymystä toistetaan viisi kertaa, päästään lähemmäs asioiden taustoihin. Tämän lisäksi menetelmä mahdollistaa syy- ja seuraussuhteiden selvittämisen (Hämäläinen ym. 2011, 74).

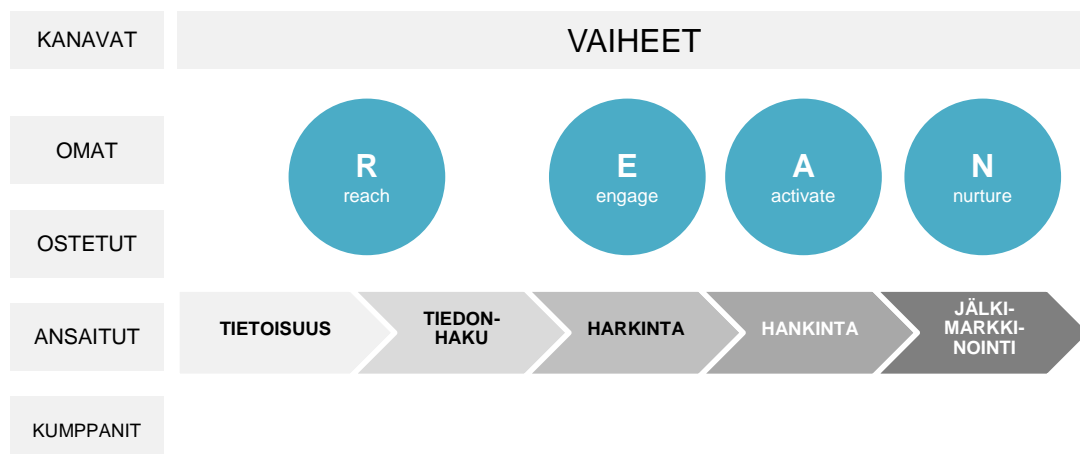
Positioinnin ja toimintaympäristön kuvaamisen avulla muodostetaan käsitys, mitä eri kilpailevia toimijoita toimintaympäristössä on ja mitä rooleja niillä on. Yleensä positiointi-työkalussa hyödynnetään nelikenttää. Tämän työkalun tarkoituksena on vertailla oman konseptin ja kilpailijoiden kilpailukykyä ja kilpailuetuja. Vertailu auttaa tunnistamaan keskeisiä osa-alueita ja vertaillaan, miten oma konsepti on suhteessa muiden konsepteihin. Tunnistetaan, mitkä ovat vahvuuksia ja heikkouksia. On hyvä pitää mielessä, etteivät kilpailijoita ole pelkästään samalla toimialalla olevat yritykset, vaan myös muut saman teeman ympärillä toimivat sisällöntuottajat. (Passi & Ripatti 2017.)

Skenaarioita hyödynnetään käyttäjäkeskeisessä suunnittelussa. Niistä voidaan erotella kaksi pääsuuntausta: makroskenaariot ja toimintaskenaariot.

Makroskenaariot hahmottelevat laajempia muutoksia ympäristössä tai ilmiöissä, ja niitä voidaan hyödyntää strategisemmassa suunnittelussa. Toimintaskenaariot kuvaavat, miten esineet, ympäristöt ja ihmiset toimivat keskenään vuorovaikutuksessa. Toimintaskenaariot auttavat uusien ratkaisujen suunnittelussa, koska suunnittelukohdetta voidaan tarkastella kontekstissaan. (Ylirisku 2007, 224–226.) Skenaarioilla voidaan myös kuvata vaihtoehtoisia positioita ja arvolupauksia. Skenaarioista kannattaa luoda selkeästi toisistaan eroavia, jotta niiden vertailu ja oikean suunnan valitseminen olisi helpompaa. (Passi & Ripatti 2017.)

Skenaario on monikäyttöinen ja asiakaskeskeinen tulevaisuuden tutkimuksen ja konseptisuunnittelun työkalu. Se kuvaa tarinallisesti ja ymmärrettävästi tuotteen tai palvelun käytön ja vuorovaikutteisuuden ulottuvuuksista. (Keinonen, Kokkonen, Piira & Takala 2005, 53; Heinilä, Strömberg, Leikas, Ikonen, Iivari, Jokela, Aikio, Jounila, Hoonhout & Leurs 2009, 9.) Skenaariot ovat joustava tapa kehittää ja arvioida suunnitteluideoita. Työskentelyssä kannattaa vertailla useita skenaarioita. Skenaarion elementteihin kuuluvat asiakkaat, konteksti ja suunnitelma. Skenaariot ovat tarinoita ihmisistä ja heidän toiminnoistaan eri tilanteissa ja konteksteissa. Suunnitelmassa kuvataan tausta, tehtävät, tavoitteet ja toiminta. Skenaariot auttavat ymmärtämään, miten ihmiset voisivat mahdollisesti käyttäytyä kuvatuissa tilanteissa. (Heinilä ym. 2009, 9–10.)

Palvelumalli (engl. Service Blueprint) on prosessiajatteluun perustuva visuaalinen kuvaus palvelun tuottamisesta, siihen vaadittavista resursseista ja asiakkaiden kytkeytymisestä tuotantomalliin. Mallista käy ilmi palvelun näyttämö, eli palvelun asiakkaalle näkyvä osa sekä backstage eli yrityksen toiminta asiakkaille näkyvän osan taustalla. (Holmlid & Evenson 2008, 343; Miettinen ym. 2011, 15; Stickdorn & Schneider 2011, 204–207; Tuulaniemi 2011, 210.) Service Blueprintin rakentamisessa voidaan hyödyntää esimerkiksi REAN-mallia (kuvio 7), jota avaan seuraavaksi.



KUVIO 7. REAN-malli

REAN muodostuu sanoista: reach, engage, activate ja nurture. Mallin avulla luodaan kokonaiskuva eri kanavissa tehtävien toimenpiteiden rooleista ja niiden suhteista toisiinsa. Reach-vaiheen eli tavoittamiseen liittyvien toimenpiteiden tarkoituksena on luoda kuva siitä, kuinka asiakkaat saavutetaan omista, ostetuista, ansaituista ja kumppanien kanavista. Engage-vaiheessa mietitään, miten asiakkaat saadaan innostumaan ja jäämään konseptin pariin. Activate-vaiheessa asiakas pyritään ohjaamaan haluttua toimenpidettä kohti. Nurture-vaiheessa pyritään pitämään huolta asiakassuhteista ja tuottamaan jatkuvaa arvoa asiakkaille. (Passi & Ripatti 2017.)

### 3.3 Palvelumuotoiluprosessi

Palvelumuotoilulle ei ole mahdollista luoda yhtä kaiken kattavaa prosessimallia, joka toimisi sellaisenaan kaikkien palveluiden kehittämisen ja kaikissa tilanteissa. Palvelut ovat luonteeltaan uuden luomista ja sitä kautta uniikkeja. (Tuulaniemi 2011, 126.) Eri toimijat, kuten Myerson (2001, 31–33), Moritz (2005, 123), Stickdorn & Schneider (2011, 122–134) ja Tuulaniemi (2011, 127) ovat esittäneet erilaisia malleja palvelumuotoiluprosessista. Pääperiaatteet ovat kuitenkin samanlaiset eri toteutusmalleissa ja kaikissa korostetaan käyttäjälähtöisyyttä, yhteisuunnittelua, visualisointia ja iteratiivisuutta (Koivisto 2007, 72; Miettinen 2011, 34; Tuulaniemi 2011, 126). Eri vaiheissa käytetään muotoilun tutkimusmenetelmiä ja työkaluja,

joilla pyritään hahmottamaan ihmisten käyttäytymisen ja kokemusten taustalla olevat toimintatavat (Miettinen 2011, 34).

Käsittelen seuraavaksi tarkemmin Tuulaniemen (2011, 127) viisiosaista mallia yleisestä palvelumuotoiluprosessista (kuvio 8), koska se kuvaa hyvin toimintarunkoa ja mallia voi soveltaa kehittämistyössä. Se myös huomioi sekä asiakasymmärryksen että yrityksen käytännön realiteetit.



KUVIO 8. Palvelumuotoiluprosessin osat (Tuulaniemi 2011, 127)

Määrittelyosan tavoitteena on luoda ymmärrys yrityksestä ja sen tavoitteista. Tutkimusosassa luodaan yhteisymmärrys kehittämiskohteesta, toimintaympäristöstä, resursseista ja asiakkaiden tarpeista. Suunnitteluosassa ideoidaan ja konseptoidaan vaihtoehtoisia ratkaisuja, testataan niitä asiakkaan kanssa sekä määritetään mittarit. Tuotanto-osassa konsepti vietään markkinoille asiakkaiden testattavaksi ja kehitettäväksi sekä suunnitellaan palvelun tuottaminen. Arviointiosassa prosessin onnistumista arvioidaan, toteutumista mitataan ja palvelua hienosäädetään saatujen kokemusten perusteella. (Tuulaniemi 127–128.) Edellä esitetty yleinen palvelumuotoiluprosessi on linjassa ISO 9241-210 standardin periaatteiden kanssa ja täten voi todeta, että se on luotettava ja käyttökelpoinen. ISO 9241-210 on standardi vuorovaikutteisten järjestelmien käyttäjäkeskeisestä suunnittelusta (Jokela 2010). Yleisen palvelumuotoiluprosessin osat jakautuvat vaiheisiin, ja käsittelen niitä tarkemmin seuraavaksi.

### *Määrittely*

Määrittelyosan vaiheet ovat aloittaminen ja esitutkimus. Aloittamisvaiheessa kehitystyölle määritellään tarpeet ja tavoitteet huomioiden strategiset tavoitteet, aikataulun, resurssit ja kohderyhmät. Tavoitteena on suunnitteluhaasteen määrittely ja kuvaus. (Pohjanoksa ym. 2007, 68; Tuulaniemi

2011, 130.) Esitutkimusvaiheessa hahmotetaan nykytilaa ja tavoitteita. Tutkitaan yrityksen toimintaympäristöä. Tavoitteena on luoda ymmärrys yrityksestä ja sen tavoitteista. (Tuulaniemi 2011, 130.)

Tavoitteiden tulisi olla riittävän yksityiskohtaisia ja mieluiten numeraalisia huomioiden niin liiketoiminnalliset kuin viestinnällisetkin tavoitteet. Riskikohdista, kuten aikatauluista ja kustannuksista, tulisi laatia myös omat tavoitteensa. Verkkopalvelun liiketoimintatavoitteiden tulisi olla linjassa yrityksen strategian kanssa ja kehittämiskohteet tulisi valita niin, että strategian ydinpalvelujen kehittäminen ja toiminta turvataan. On parempi valita tärkeimmät palvelut ja panostaa niihin, kuin yrittää saada valmiiksi kaikkia keksittyjä palveluita ja ideoita, joihin myöskään resurssit eivät riitä. Viestinnällisistä tavoitteista tärkeimpiä ovat tunnettuus- ja löydettävyystavoitteet, jotka ovat menestymisen edellytyksiä. Lisäksi on myös huomioitava ajantasaisuuteen ja käytettävyyteen liittyvät tavoitteet, jotka tulisi määrittää niin tarkasti, että ne todella ohjaavat sisällöntuotantoa ja -kehittämistä sekä resursointia. Tavoitteiden asettamisen lähtökohdaksi voi myös ottaa muut alan toimijat, kilpailijat sekä verkkotoiminnan kannalta esikuviksi mielletyt yritykset ja toteutukset. Verkosta löytyy useita toimivia konsepteja, joista kannattaa ottaa mallia. Tavoitteiden asetannassa ja mittaamisessa on hyvä pitää mielessä, kenelle verkkopalvelua tehdään: yrityksen johtajille vai asiakkaille. (Pohjanoksa ym. 2007, 18, 68–70, 75.)

### *Tutkimus*

Yleisen palvelumuotoiluprosessin toinen osa on tutkimus. Tutkimusosan vaiheet ovat asiakasymmärrys ja strateginen suunnittelu. Asiakasymmärrysvaiheen tavoitteena on kasvattaa ymmärrystä sekä asiakkaiden että yrityksen palvelua tuottavan henkilökunnan tarpeista, tavoitteista, odotuksista, arvoista ja motiiveista. Vain ymmärtämällä asiakasta voidaan vastata heidän tarpeisiinsa ja luoda konseptin, jota asiakkaat haluavat käyttää ja sitä myötä menestyä markkinoilla. (Tuulaniemi 2011, 130, 142–143.)

Tiedonkeruumenetelminä voi olla jo olemassa olevat tausta-aineistot asiakkaista, haastattelut, kyselyt, asiakkaiden osallistaminen suunnitteluun sekä

verkossa tapahtuvat online etnografiat ja -tutkimukset. Etnografisissa tutkimusmenetelmissä ihmisiä tutkitaan luonnollisissa olosuhteissaan. (Tuulaniemi 2011, 146.) Haastatteluilla saadaan tietoa asiakkaiden elämästä ja ajatuksista. Asiakkaiden lisäksi haastatteluja tehdään myös yrityksen henkilökunnalle, jotka liittyvät palveluun ja sen tuotantoon. Kerättyä tietoa käytetään inspiroimaan ja ohjaamaan suunnittelua. Haastatteluja syventäessä käytetään design-pelejä, jotka auttavat haastattelihoita viemään läpi haastattelurungon eri vaiheet. Pelit voivat olla esimerkiksi pelilautoja, kortteja ja tehtäviä. (Tuulaniemi 2011, 149.) Samankaltaisuuskaavion avulla aineistosta etsitään samankaltaisuuksia ja ne ryhmitellään yhteisten teemojen alle. Tämän avulla saadaan nostettua esiin asiakkaalle olennaisia asioita. (Tuulaniemi 2011, 154.)

Strategisessa suunnittelussa tavoitteena on tarkentaa strategiselta kannalta palvelua tuottavan organisaation tavoitteita. Vaiheessa pohditaan myös, miten yritys pärjää kilpailussa muiden toimijoiden kesken. Kilpailustrategian valinnalla voidaan suunnittelua ohjata haluttuun suuntaan. (Tuulaniemi 2011, 130, 172–175.) Löydettävyyden parantamiseksi olisi määriteltävä omalle verkkopalvelulle kilpailutekijöitä, joita viestimällä tärkeimmät kohderyhmät muodostavat käsityksen palvelun ainutlaatuisuudesta ja sitoutuvat sen käyttöön. Palvelulle luodaan oma positio, asema markkinoilla. Positiotavoitteita voidaan suunnitella nelikenttien avulla tai kohderyhmätutkimuksia hyväksi käyttäen. Niiden avulla yritetään selvittää tärkeimmät odotukset ja nykyiset puutteet ja niiden pohjalta luoda ainutlaatuinen positio. (Pohjanoksa ym. 2007, 72.)

Osterwalder & Pigneur (2009, 16–17) esittelevät Business Model Canvas -mallin, joka on visuaalinen työkalu liiketoimintamallin ideointiin ja kehittämiseen. Se auttaa hahmottamaan yrityksen keskeiset toiminnot ja havainnollistaa eri toimintojen vuorovaikutuksen sekä kuinka yritys luo ja mahdollistaa arvon muodostumisen asiakkailleen. Business Model Canvas jakautuu yhdeksään osaan, jotka ovat:

1. asiakassegmentit
2. arvolupaus
3. arvolupauksen jakelukanavat
4. asiakassuhde
5. ansaintamalli
6. resurssit
7. ydinprosessit
8. kumppanuudet
9. kulurakenne.

### *Suunnittelu*

Palvelumuotoiluprosessin kolmas osa on suunnittelu. Suunnitteluosa jakautuu kahteen vaiheeseen, jotka ovat ideointi ja konseptointi sekä prototyypointi. Ideointi ja konseptointivaiheen tavoitteena on kehittää vaihtoehtoisia ratkaisuja suunnitteluhaasteeseen, joita ohjaavat yrityksen tavoitteet ja asiakkaiden tarpeet. Vaiheessa ideoidaan ja kuvataan eri ratkaisuja aikaisemmissa vaiheissa rakennettuun ymmärrykseen, tunnistettuihin mahdollisuuksiin ja tehtyihin rajauksiin perustuen. Ideoita testataan asiakkailta jo varhaisessa vaiheessa ja toimiviksi testattuja ideoita jatkokehitetään. Myös mittareiden suunnittelu kuuluu vaiheeseen. (Tuulaniemi 2011, 130.) Prototyypointivaiheen tavoitteena on suunnitella kehitettävää palvelua testaamalla ideoita ja konsepteja vuorovaikutustilanteissa asiakkaiden kanssa. Tunnistetaan kriittiset osat ja luodaan kanavastrategiat. Prototyypointi on nopea tapa testata konseptien toimivuutta (Tuulaniemi 2011, 131, 194).

### *Tuotanto*

Neljäs prosessin osa on Tuotanto. Tuotanto-osan vaiheet ovat pilotointi ja lanseeraus. Implementointi, eli palvelun toteuttaminen ja tuottaminen, on tärkeä vaihe. Pilotoinnin tavoitteena on viedä konseptit markkinoille asiakkaiden arvioitavaksi. Saadun palautteen perustella konseptia hiotaan ja viimeistellään. Digitaalisissa palveluissa on tyypillistä luoda Beta-versio asiakkaiden testattavaksi. Lanseerausvaiheessa tavoitteena on luoda palvelun

eri osapuolille ymmärrys siitä, mitä resursseja toteuttaminen vaatii. (Tuulaniemi 2011, 131, 231, 228.)

### *Arviointi*

Palvelumuotoiluprosessin viimeisenä, eli viidentenä osana on arviointi. Toisin kuin muilla osilla, arviointiosassa on yksi vaihe, jatkuva kehittäminen. Tämän vaiheen tavoitteena on tuotantotilaan vakioiminen ja jatkuva kehittäminen. Kehittämisen vaikutuksia mitataan ja arvioidaan ja palvelua jatkokehitetään palautteen ja tarpeiden mukaan. Palvelu siirretään kehitystilasta tuotantotilaan. Kun palvelu on lanseerattu, on arvioitava suunnitteluprojektia ja sen tuloksia (Tuulaniemi 2011, 131, 243).

Verkkopalveluita on helppo mitata, sillä jokainen liike verkkosivun palvelupolulla voidaan tallentaa. Verkkopalveluista on saatavilla tilastoja esimerkiksi mistä sivulle on tultu, miten ostoprosessi on mennyt, miten sivuilla on liikuttu, kuinka kauan on viihdytty tai mihin asiointi on päättynyt. (Tuulaniemi 2011, 240.) Verkkopalvelua voidaan mitata määrällisillä mittareilla. Mittaamisen tiedot perustuvat kävijän vierailun aikana kirjautuviin lokeihin. (Keränen ym. 2005, 64.) Tavoiteasetanta ja mittaaminen on hyvä aloittaa kävijämäärän ja kävijöiden tyytyväisyyden mittaamisesta. Suuri kävijämäärä ei välttämättä kerro juuri mitään itse palvelun laadusta. Lisäksi onnistumista erityisesti aikataulu- ja kustannusmielessä kuvaavat mittarit täydentävät kävijämittauksia ja muodostavat yhdessä kattavan kokonaisuuden. (Pohjanoksa ym. 2007, 75.) Verkkopalveluissa ja verkkokaupoissa yhtenä keskeisimpänä mittarina on konversio. Sillä tarkoitetaan prosenttilukua, joka muodostuu verkkopalvelun kävijöiden ja ostajien suhteesta. (Filenius 2015, 20.)

### 3.4 Sisältökonseptointi palvelumuotoilun menetelmin

Konsepti on kuvaus palvelun keskeisestä ideasta. Siinä esitetään suuremmat linjat yksittäisten ideoiden sijaan. (Tuulaniemi 2011, 189.) Konsepti on ennakoiva, perusteltu, oleelliseen keskittyvä ja ymmärrettävä kuvaus tuotteesta. Se auttaa kokonaisuuden hahmottamisessa ja päätöksenteossa.



(Keinonen, Andersson, Bergman, Piira & Sääskilahti 2005, 36.) Siitä ilmenee, millaisesta kokonaisuudesta on kyse, miten se tuotetaan, miten se vastaa asiakkaan tarpeisiin ja mitä se vaatii yritykseltä (Tuulaniemi 2011, 189). Palvelumuotoilun rooli sähköisten palvelujen suunnittelussa ja konseptoinnissa on tutkia ja ymmärtää eri osapuolten tarpeita ja luoda tämän pohjalta sekä asiakkaalle arvoa tuottavaa että yrityksen toimintaa tukeva ratkaisu (Faber, Ballon, Bouwman, Haaker, Rietkerk & Steen 2003, 5).

Konsepteilla ja konseptien suunnittelulla on eri merkityksiä ja muotoja eri toimialoilla (Keinonen ym. 2005, 28; Iljin 2006, 101). Markkinointi- ja verkkoviestinnässä konseptilla on esimerkiksi oma tulkintansa kokonaisuuden määrittelystä, suunnittelun koordinoinnista ja hallinnasta, joka poikkeaa tuotekonseptin määrittelystä (Keinonen ym. 2005, 28). Verkkoviestinnän osalta konseptisuunnittelun lopputuotoksena on suunnitteludokumentti, jonka avulla toteutetaan asiakkaan tarpeet täyttävä verkkopalvelu (Iljin 2006, 75). Verkkopalvelu on sen verran monitahoinen kokonaisuus, että konseptisuunnittelua tarvitaan myös tiivistämään ja yhtenäistämään sisältöä ja lupausa. Tärkeää on myös sovittaa konseptin toimivuus käytössä oleviin resursseihin sekä kehitysprojektin että jatkuvan ylläpidon näkökulmista. (Pohjanoksa ym. 2007, 123.) Konseptoinnin päämääränä on kokonaisvaltaisen informaatiokuvauksen luomista konseptista päättävien ja konseptoinnin parissa työskentelevien tarpeisiin. Tiedon pohjalta johto voi tehdä perustellun päätöksen jatkosta. Tyypillisesti päätöksenteossa on tiedettävä kypsyys tai varmuus, aiotun markkinan perustiedot, tavoiteltavat kohderyhmät, keskeiset ominaisuudet, aikataulut, keskeiset riskit ja niiden hallinta, toteutettavuus sekä kustannusarvio. (Tuulenmäki 2005, 116.)

Konseptisuunnittelun tarkoituksena on luoda sisältökonsepti palvelun keskeisestä kokonaiskuvasta. Kutsun tätä konseptikuvausta sisältökonseptiksi, koska tarkoituksena on luoda konsepti yrityksen verkkopalvelun sisältöihin ja niiden kehittämiseen sekä sisällön jatkuvaan tuotantoon. Tavoitteena on huomioida verkkoalustan luonteenomaiset piirteet ja vaatimukset sisällöille sekä hyödyntää palvelumuotoilun menetelmiä konseptointisuunnitelman

luomisessa. Palvelumuotoilun inkrementaalisen menetelmän mukaisesti pilkon kokonaisuuden pienempiin osiin ja käsittelen lopullisen konseptikortin eri osia ja niiden rakentumista osio kerrallaan produktissa.

Hyödynnän opinnäytetyön produktin sisältökonseptin raamina alaluvussa 3.3. ”Palvelumuotoiluprosessi” mainittua Osterwalderin & Pigneurin (2009, 44) Business Model Canvas -liiketoimintamallin kehittämistyökalua (taulukko 1). Alkuperäisestä mallista poiketen, vaihdoin ansaintamalli-osion tavoitteet ja mittarit-osioksi, koska se on tämän sisältökonseptin kannalta relevantimpi. Hyödynnän opinnäytetyön produktissa Business Model Canvas -mallia, koska se on hyödynnettävissä niihin tarpeisiin, joita sisältökonseptin on käsiteltävä ja huomioitava. Mallia on hyödynnetty erilaisissa tarpeissa ympäri maailmaa eri toimijoiden kehityshankkeissa, kuten uusien ja olemassa olevien tuotteiden ja palveluiden kehittämisessä, uusien liiketoimintamallien kehittämisessä sekä strategisessa suunnittelussa (Osterwalder & Pigneur 2015, 20, 40–43). Malli on Osterwalderin & Pigneurin (2015, 14) teettämän kyselyn mukaan tuottanut arvoa yrityksille erityisesti yhteissuunnittelun ja ideoinnin näkökulmista. Business Model Canvas -mallia on myös käsitelty hyödyllisenä työkaluna palvelumuotoilua käsittelevässä kirjallisuudessa (esim. Tuulaniemi 2011, 175–179; Vuorela, Ahola & Aro 2012, 118–120).

<b>KUMPPANIT</b>	<b>YDINTOIMINNOT</b>	<b>ARVOLUPAUS</b>	<b>ASIAKASSUHDE</b>	<b>KOHDERYHMÄT</b>
Ketkä ovat tärkeimpiä kumppaneitamme?  Mitä resursseja hankimme kumppaneilta?  Mitä toimintoja kumppanimme toimittavat?	Mitä ydintoimintoja arvolutaus vaatii?  <b>RESURSSIT</b>  Mitä resursseja arvolutaus vaatii?	Mitä arvoa luomme asiakkaille?  Mihin tarpeeseen konsentti vastaa?	Millaista asiakassuhdetta eri kohderyhmät odottavat?  <b>KANAVAT</b>  Miten arvolutaus toteutetaan asiakkaalle?  Missä kanavissa saavutamme asiakkaat ja jaamme sisältöä?	Ketkä ovat konseptin tärkeimmät kohderyhmät?  Kenelle luomme arvoa?
<b>KULURAKENNE</b>		<b>MITTARIT</b>		
Mitkä ovat konseptin merkittävimmät kulut?  Mistä kulut koostuvat?  Mitkä resurssit tai ydinprosessit ovat kalleimpia?		Mitkä ovat KPI:t joita mitataan?  Mitä asiakaskokemuksen-, liiketoiminnan- organisaation mittareita seuraamme?		

TAULUKKO 1. Osterwalderin & Pigneurin (2009, 44) mallin pohjalta muokattu sisältökonseptin raamit

## 4 POHDINTA

### 4.1 Työn yhteenveto

Opinnäytetyön alussa esitettyjen tarkoitusten ja tavoitteiden mukaisesti, opinnäytetyö rakentuu kahdesta osasta: raportista ja produktista. Raportti käsittelee työn aiheen teoreettisen viitekehystä, eli verkkoviestinnän muutosten vaikutusta sisällöntuotantoon, palvelumuotoilua asiakkaan tarpeiden ja yrityksen tavoitteiden yhdistäjänä sekä konseptisuunnittelua verkkoviestinnän näkökulmasta. Teoreettisen viitekehäyksen tarkoitus oli ohjata jatkuvaa sisältöjen suunnittelua, tuotantoa ja kehitystä.

Opinnäytetyön produktin päätarkoituksena oli tuottaa suunnitelma verkkopalvelun sisältöjen konseptisuunnittelusta sekä tarjota menetelmiä ja työkaluja, joilla konseptisuunnittelua aletaan toteuttaa. Produktin kohderyhmänä olivat Alkon viestintäyksikössä työskentelevät asiantuntijat, esimiehet ja johto. Ennen opinnäytetyön produktin valmistumista Alkon viestintäyksikössä ei ollut valmista yhtenäistä mallia sisältöjen suunnittelu- ja kehitystyölle. Tämän produktin valmistuttua on olemassa malli, jota on mahdollista helposti räätälöidä ja jatkokehittää tarpeisiin sopivaksi. Seuraavaksi kuvaan ja arvioin opinnäytetyön prosessia sekä produktia tarkemmin.

### 4.2 Opinnäytetyön prosessin kulku ja arviointi

Opinnäytetyön tekeminen alkoi aiheen suunnittelusta. Sain toimeksiannon Alkon asiakaspalvelujohtajalta vuoden 2016 syksyllä, jolloin tarkoituksena oli suunnitella entisen Alkon asiakassuhdeohjelma Etikettiklubin viinioppaiden digitalisoiminen. Viinioppaat olivat neljä kertaa vuodessa ilmestyviä 24-sivuisia printtinä toteutettuja oppaita. Vuoden lopulla suunnittelutyö päätettiin keskeyttää yhteispäätöksellä viestintäpäällikön kanssa, koska organisaation toisessa yksikössä suunniteltiin aihetta lähellä olevaa Tuoteaapisen digitalisointiprojektia. Tuoteaapinen on Alkon sisäinen opus, joka sisältää

tietoa eri tuoteryhmistä, maista, alueista ja valmistustavoista Alkon henkilökunnan käyttöön jokapäiväisessä työssä hyödynnettäväksi ja osaamisen kasvattamiseksi.

Uutena toimeksiantona oli suunnitella Tuoteaapisen digitalisointia alko.fi:n näkökulmasta ja samalla miettiä, miten viinioppaat voisivat tukea tätä laajempaa kokonaisuutta. Tuoteaapisen digitalisoinnin suunnitteluprosessin aikana ja tavoitteiden määrittelyssä kuitenkin havaitsin, että tämä yksittäinen osa-alue on niin laaja, että se olisi vaikuttanut rakenteellisesti koko alko.fi-sivustoon. Tämä piti ottaa sivuston kannalta laajempaan tarkasteluun. Tämän perusteella ehdotin alkuvuodesta 2017 alko.fi:n juoma ja ruoka -osion sisältökonseptointia, joka huomioisi sekä tuoteaapisen että digitaaliset juomaoppaat samalla kehittäen ja tarkentaen koko juoma ja ruoka -osion konseptia. Mielestäni oli järkevämpää keskittyä laajemman kokonaisuuden kehittämiseen, sillä kummatkin aiemmat toimeksiannot liittyivät kyseiseen sivuston osioon ja olin muutenkin sitä mieltä, että osion konseptia olisi tarkennettava, jotta pidemmällä tähtäimellä saataisiin toimintaa tehostettua ja sisällöntuotantoa kehitettyä entistä enemmän asiakkaiden tarpeisiin vastaaviksi ja tavoitteellisiksi. Mikäli konsepti ja konseptointiprosessi osoittautuvat hyväksi ja toimivaksi olisi sitä mahdollista ulottaa soveltaen muihin alko.fi:n osioiden konseptisuunnitteluun. Viestintäyksikön sisältöstrategian tavoitteena on saada alko.fi:n osioiden sisältökonseptit kuvattua, joten uusi laajempi näkökulma tukisi myös tätä paremmin. Näin saataisiin käsiteltyä samanaikaisesti myös useampia pienempiä kokonaisuuksia ja huomioida niiden vaikutukset toisiinsa. Ehdotukseeni suhtauduttiin myötämielisesti ja sain uutena toimeksiantona suunnitella alko.fi:n juoma ja ruoka -osion konsepti vuoden 2017 loppuun mennessä ja konseptin pohjalta tehtävät toimenpiteet käynnistetään vuoden 2018 alusta alkaen.

Opinnäytetyön lopullista toimeksiantoa aloin työstää vuoden 2017 maaliskuun alussa. Aluksi syvennyin aiempiin aiheeseen liittyviin ammattikorkeakoulujen opinnäytetöihin ja yliopistojen kandidaatin-, pro gradu- ja väitöskirjatutkielmiin. Opinnäytetyön raportin kirjoittamisen ja työstämisen prosessi

ovat olleet oppimista alusta alkaen, koska en ole aiemmin kirjoittanut tieteellistä tekstiä. Tämän vuoksi perehdyin myös erilaisiin tieteellisen kirjoittamisen perusteisiin (esim. Vilkkä & Airaksinen 2003; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009; Toikko & Rantanen 2009), joiden pohjalta yritin hahmottaa opinnäytetyötä kokonaisuutena sekä tieteellistä kirjoittamista.

Luettuani aiemmin tehtyjä opinnäytetöitä ja luotua itselleni suuntaa-antavan vision päämäärästä, hankin aiheeseen liittyvää kirjallisuutta opinnäytetyön tueksi. Etsin tietoja eri alojen kirjallisuudesta, koska halusin saada laajan ymmärryksen palvelumuotoilun mahdollisuuksista ja sovellettavuudesta. Tämän jälkeen raportissa oli raakatekstiä lähes parisataa sivua, joten sisältöä piti karsia ja rajata, jotta kokonaisuus olisi yhtenäinen ja johdonmukainen. Opinnäytetyöprosessin aikana kerätyt ja opitut tiedot, joita en tässä raportissa käsittele, auttavat minua kuitenkin ymmärtämään laaja-alaisemmin palveluita, palvelumuotoilua, asiakasymmärrystä ja verkkoviestintää. Näitä on mahdollista soveltaa eri yhteyksissä tulevaisuudessa. Opin myös, että vaikka aihe onkin kiinnostava, tulee kirjoittamisessa päämäärän ohjata jatkossa enemmän tekemistäni ja toimintaani.

#### 4.3 Opinnäytetyön produktin arviointi

Opinnäytetyön produktin tarkoituksena oli luoda suunnitelma alko.fi -verkkopalvelun juoma ja ruoka -osion sisältöjen konseptisuunnittelusta. Opinnäytetyön tarkoitus on saavutettu, sillä sisältökonseptoinnin suunnitelma on valmis ja se sisältää konseptoinnin kannalta hyödyllisiä menetelmiä ja työkaluja. Produkti on toteutettu kohderyhmäkeskeisesti ja suunnitelman sisältämät asiat käsitellään Alkon, ja tarkemmin rajaten viestintäyksikön näkökulmasta.

Rakensin produktia samanaikaisesti raporttia työstäessäni. Produkti on toteutettu PowerPoint -esitysgraafikkaohjelmalla. Tieto on digitaalisessa muodossa ja sitä on helppo muokata tarpeiden mukaan jälkikäteen. PowerPoint on Alkossa jatkuvassa käytössä ja vakiinnuttanut asemansa jokapäiväisenä työkaluna ja tiedostonjakoformaattina. Se löytyy myös yrityksen jokaisen

työntekijän koneelta, joten alkuperäistä tiedostoa pääsevät monet käsittelemään.

PowerPoint -esityksissä tekstiä tulisi olla mahdollisimman vähän ja hyödyntää enemmän visualisointia. Asiat tulisi myös ilmaista samanaikaisesti sekä informatiivisesti että tiiviisti ja kokonaisuuden tulisi olla helposti omaksuttavissa ja hahmotettavissa. Alkossa PowerPointia käytetään paljon ja sen käyttötavat ovat varsin kirjavia. Kyseisen ohjelman perimmäinen merkitys ja vahvuudet tuntuvat unohtuneen. Alkossa käytössä oleva tapa käyttää kyseistä ohjelmaa oli huomioitava tässä produktissa. Ulkopuolisille lukijoille tämä saattaa aiheuttaa informaatioähkyä ja herättää kysymyksen miksei asioita ole ilmaistu yksinkertaisemmin. Produktin perusteellinen lähestymistapa on tietoinen ratkaisu, koska kohderyhmänä ovat Alkon henkilökunta.

Sisältökonseptisuunnitelman tarkoituksena oli huomioida verkkosisältöjen konseptoinnin kannalta oleelliset ominaispiirteet, jotka ovat eritelty tarkemmin alaluvussa 1.2. tarkoitus ja tavoitteet. Sisältökonseptisuunnitelmassa edellä mainitut elementit on otettu huomioon hyödyntäen ja soveltaen Osterwalderin & Pigneurin (2009, 18–19) Business Model Canvas -liiketoiminnan kehittämismallia. Tämän opinnäytetyön produkti eli konseptisuunnitelma rakentuu tämän mallin eri elementtien pohjalta soveltaen ja täten tarkoitukselle asetetut päämäärät ovat saavutettu.

Opinnäytetyön produktin tavoitteina olivat työyhteisön, eli Alkon viestintäyksikön toiminnan kehittäminen, tehostaminen ja selkeyttäminen sekä tiedon ja osaaminen kasvattaminen seuraavista aspekteista:

- Luomalla suunnitelma sisältökonseptisuunnittelun toteutuksesta.
- Suunnitelman hyödynnettävyydellä ja sovellettavuudella verkkosisältöjen lisäksi myös muiden viestintäkanavien ja -välineiden sisältöjen konseptisuunnittelussa, kehittämisessä ja tuotantoprosessissa.
- Karsimalla työn määrää ja päällekkäisyyttä sekä vähentämään jatkuvasta uudelleensuunnittelusta aiheutuvia resurssikustannuksia.

Konseptisuunnitelma on valmistunut ja siltä osin tavoite on saavutettu. Muut esitetyt tavoitteet ovat pidemmän aikavälin tavoitteita, joita voidaan arvioida tulevaisuudessa. Tätä pohdintaa kirjoittaessa näiden tavoitteiden arviointi on haastavaa, koska itse suunnitelmaa ei ole vielä otettu käyttöön Alkossa, sillä opinnäytetyön produktin kohteena olevan sisällönkonseptointiprosessi aloitetaan alkusyksyllä 2017 ja itse konsepti on tarkoitus ottaa käyttöön 2018 alussa. Suunnitelman käyttöönotto ja suunnitteluprosessin jälkeinen tarkastelu osoittavat myöhemmin produktiolle asetettujen tavoitteiden toteutumisen.

Vaikka pidemmän tähtäimen tavoitteita ei voida arvioida tämän produktin aikana, eivät ne kuitenkaan olleet tarpeettomia produktin kannalta. Nämä tavoitteet ovat ohjanneet produktin työstämistä suunnaten katsetta pidemmälle tulevaisuuteen, joka on tärkeää yrityksen pitkäaikaisen toiminnan näkökulmasta. Tätä seurantaan voisi olla mielenkiintoista tutkia jatkossa esimerkiksi haastatteleamalla työyhteisön jäseniä verkkosisältöjen konseptisuunnitelman toimivuudesta, sekä sen kehityskohteista. Produkti sisältää työyhteisölle hyödynnettävää tietoa, jonka avulla muut tavoitteet ovat tulevaisuudessa mahdollista saavuttaa.

Opinnäytetyön tavoitteena oli myös toiminnan tehostaminen ja resurssien vapauttaminen keventämällä tulevaisuuden työmäärää. Mallia on mahdollista hyödyntää sellaisenaan tai soveltaa tarpeiden mukaisesti. Tämän tavoitteena oli, ettei tulevaisuudessa tarvitsisi kaikkea konseptisuunnittelutyötä ostaa ulkopuolisilta kumppaneilta, vaan yksikön oma osaaminen kasvaisi siten, että konsepteja pystyttäisiin rakentamaan omilla resursseilla joko kokonaan tai osittain. Samalla produkti tarjoaa mahdollisuuden syvempään ymmärrykseen Alkon viestintäyksikön työntekijöille siitä, mitä on mahdollista vaatia tarvittavalta ulkopuoliselta konseptointityön toteuttavalta kumppanilta ja mitä kannattaa jättää pois. Näin on mahdollista ennakoida ja välttää mahdolliset yllätykset resursseissa, aikatauluissa ja työmäärässä. Tämänkin tavoitteen onnistuminen voidaan arvioida vasta tulevaisuudessa, sillä työtapojen oppiminen ja omaksuminen vievät aikaa. Kustannusvaikutukset ja muut mahdolliset vaikutukset näyttäytyvät, kun suunnitelma on



otettu käyttöön. Hypoteettisesti tämän suunnitelman perusteella voidaan lisätä työyhteisössä ymmärrystä niin, että ulkopuolisen konsultaatiotyön määrää voidaan vähentää ja työyhteisön oman osaamisen osuutta lisättyä.

Opinnäytetyön produkti on linjassa Alkon määrittelemän strategian kanssa. Sisältökonseptia johdetaan viestintäyksikön sisältöstrategiasta, joka on johdettu kaikkea toimintaa ohjaavasta yhtiön strategiasta. Asiakaskeskeisyys on yksi Alkon strategian nelikentän osa-alueista (Alko 2017). Opinnäytetyöni nostaa asiakaskeskeisyyden oleelliseen asemaan muun muassa miettimällä niitä kohderyhmiä, joille viestiä tuotetaan ja joita niillä tavoitellaan. Asiakaskeskeisyyden ohella tulee huomioida yhtiön liiketoiminnalliset tavoitteet. Pyrin löytämään tasapainon näiden kahden osapuolen välillä. Arvioin onnistuneeni tässä, sillä produktissa painotetaan vahvasti sisältöstrategian ja yhtiön strategian roolia sekä tuodaan asiakas olennaiseen rooliin. Alkon ja asiakkaiden tavoitteet ja tarpeet olivat molemmat mukana suunnittelussa jatkuvasti.

Luotettavuuden arviointi on osa opinnäytetöiden arviointia. Tämän opinnäytetyön luotettavuutta ei voida tarkastella suoraan tieteellisen luotettavuuden arvioinnin kriteerein, koska opinnäytetyö ei sisällä tutkimuksellisia asetelmia. (kts. Toikko & Rantanen 2009, 121–125, 159–161.) Eri lähteistä rakennut opinnäytetyön raportin viitekehys perustelee, tukee ja ohjaa produktin sisältöjä. Näiden lähteiden tiedon luotettavuus on keskeistä myös tämän opinnäytetyön osalta. Opinnäytetyön tekijänä ja Alkon viestintäasiantuntijana olen valikoinut viitekehukseen lähteitä, tulkinnut niiden sisältöjä sekä soveltanut niitä Alkon sisällönkonseptoinnin suunnitelmaa työstäessä. Tiedon valikoinnissa on vaarana ristiriitaisen tiedon sivuuttaminen ja vain omaa näkemystä tukevan tiedon valikointi. Tämä tuo esille toisen luotettavuuden osa-alueen, jotka ovat riippuvaisia kyvyistäni itsereflektioon, taidoistani luotettavien ja sopivien lähteiden valikointiin ja niiden sisältämän tiedon soveltamiseen. Lähteet koostuvat alan kirjallisuudesta ja tieteellisistä teksteistä. Valitsemani lähteet eivät ole ristiriidassa keskenään taikka kumoa toisiaan. Kirjoittajat ovat pääosin oman alansa keskuudessa tunnustettuja toimijoita. Esimerkiksi Osterwalderin ja Pigneurin (2009) Business Model Generation

-teoksen tekemisessä ja kirjassa esitetyn mallin luomisessa, jota hyödynnän produktissani konseptoinnin pohjana, on ollut mukana 470 alan toimijaa 45 eri maasta. Toinen henkilö, jonka erityisesti haluan mainita ja jonka teoksia olen hyödyntänyt opinnäytetyössäni, on Lapin yliopiston palvelumuotoilun professori Satu Miettinen. Hänen teoksiin ja tutkimuksiin on viitattu useissa lähteissä ja hänet nostetaan esiin monissa ulkomaisissa teoksissa Suomen johtavana aiheen asiantuntijana ja tutkijana. Ajankohtaisuuden näkökulmasta lähteiksi valitsin suhteellisen tuoreita teoksia, koska parin vuosikymmenen takaiset trendit ja ilmiöt jatkuvasti muuttuvassa ympäristössä menettävät luotettavuutensa. Raportin ja tuotteen luotettavuutta lisää se, että koko opinnäytetyön prosessi on kuvattu, jotta myös ulkopuolisten olisi mahdollista arvioida prosessia ja siinä tehtyjä ratkaisuita.

#### 4.4 Lopuksi

Tämä opinnäytetyön suunnittelu- ja toteutusprosessi on ollut antoisa ja opettavainen. Prosessin aikana olen päässyt sekä hyödyntämään omaa osaamistani että oppimaan uusia hyödyllisiä asioita, jotka ovat oleellisia niin koulutusalan kuin oman työni ja ammatillisen kehittymiseni kannalta. Tunneskaala on prosessin aikana ollut kirjava epätoivosta onnistumisen kokemuksiin. Pääasiassa opinnäytetyön tekeminen on kuitenkin ollut mukavaa ja päälimmäiset tunteet prosessin päättyessä ovat positiivisia. Prosessin aikana heräsi myös kiinnostus ja into oppia lisää tieteellisen tutkimuksen tekemisestä, vaikka tämä toiminnallinen opinnäytetyö käyttää soveltaen tämän elementtejä. Myös into syventyä palvelumuotoiluun kasvoi entisestään.

Opinnäytetyön tekeminen on ollut luovaa ongelmanratkaisua, pohdiskelua ja päätösten tekemistä. Näistä kaikista nautin, vaikka jossain vaiheessa käytiinkin tunneskaalassa epätoivon puolella. Tämä on kuitenkin osa oppimisprosessia, josta olen saanut paljon ammennettua ja kehityttyä niin ihmisenä kuin oman alan asiantuntijana.

Jatkotutkimuksen kannalta olisi kiinnostavaa esimerkiksi toteuttaa opinnäytetyön pohjalle kvalitatiivinen tutkimus siitä, mitä kaikkia erilaisia menetelmiä tai toteutustapoja viestintäyksikön asiantuntijat ovat työssään hyödyntäneet vastaavanlaisissa hankkeissa, kuinka suuri osuus siitä on ollut niin sanottu talon sisällä tehtyä konseptointityötä ja kuinka paljon (ja mitä) asiantunte-  
musta on ostettu ulkopuolelta.

## LÄHTEET

Alko Oy 2017. Vuosikertomus [viitattu 2.5.2017]. Saatavissa:  
<https://www.alko.fi/vuosikertomus>

Elinkeinoelämän keskusliitto. 2017. Talous: Perustietoja Suomen taloudesta [viitattu 24.5.2017]. Saatavissa: <https://ek.fi/mita-teenne/talous/perustietoja-suomen-taloudesta/3998-2/>

Faber, E., Ballon, P., Bouwman, H., Haaker, T., Rietkerk, O. & Steen, M. 2003. Designing business models for mobile ICT services. 16<sup>th</sup> Bled Electronic Commerce Conference eTransformation, Slovenia, June 9–11, 2003 [viitattu 25.5.2017]. Saatavissa: <http://www.marcsteen.nl/docs/Panels/Bled03.pdf>

Filenius, M. 2015. Digitaalinen asiakaskokemus – menesty monikanavaisessa liiketoiminnassa. Jyväskylä: Docendo.

Fulton Suri, J. 2008. Informing Our Intuition. Design Research for Radical Innovation. Rotman Magazine. Winter 2008, 53–57 [viitattu 26.5.2017]. Saatavissa: [http://5a5f89b8e10a225a44accbed124c38c4f7a3066210c073e7d55.r9.cf1.rackcdn.com/files/pdfs/news/Informing\\_Our\\_Intuition.pdf](http://5a5f89b8e10a225a44accbed124c38c4f7a3066210c073e7d55.r9.cf1.rackcdn.com/files/pdfs/news/Informing_Our_Intuition.pdf)

Hakola, I. & Hiila, I. 2012. Strateginen ote verkkoon. Tavoita & sitouta sisältöstrategialla. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Heinilä, J., Strömberg, H., Leikas, J., Ikonen, V., Iivari, N., Jokela, T., Aikio, K., Jounila, I., Hoonhout, J. & Leurs, N. 2005. User-Centered Design. Guidelines for Methods and Tools. The Nomadic Media consortium, November 2005 [viitattu 25.5.2017]. Saatavissa: [http://www.vtt.fi/inf/julkaisut/muut/2005/UCD\\_Guidelines.pdf](http://www.vtt.fi/inf/julkaisut/muut/2005/UCD_Guidelines.pdf)

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Holmlid, S. & Evenson, S. 2008. Bringing Service Design to Service Sciences, Management and Engineering [viitattu 27.5.2017]. Saatavissa: [https://www.researchgate.net/publication/226014245\\_Bringing\\_Service\\_Design\\_to\\_Service\\_Sciences\\_Management\\_and\\_Engineering](https://www.researchgate.net/publication/226014245_Bringing_Service_Design_to_Service_Sciences_Management_and_Engineering)

Hyvärinen, J. 2015. Muotoiluagentti ja lapsiperheiden kotipalvelu. Teoksessa Jyrämä, A. & Mattelmäki, T. (toim.) Palvelumuotoilu saapuu verkostojen kaupunkiin. Verkosto- ja muotoilunäkökuja kaupungin palvelujen kehittämiseen (e-kirja). Helsinki: Unigrafia Oy, 93–113 [viitattu 27.4.2017]. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-60-6060-6>

Hämäläinen, K., Vilkkä, H. & Miettinen S. 2011. Asiakasymmärryksen ja käyttäjätiedon hankkiminen. Teoksessa Satu, Miettinen (toim.) Palvelumuotoilu – uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy, 61–71.

Iljin, J. 2006. Mitä konseptisuunnittelu on? Teoksessa Inkinen, S., Karkulehto, S., Mäenpää, M. & Timonen, E. (toim.) Minne matka, luova talous? Jyväskylä: Kustannus Oy Rajalla.

Jokela, T. 2010. ISO 9241-210 on ilmestynyt, korvaa ISO 13407:n. Blogi [viitattu 27.5.2017]. Saatavissa: <http://iso9241-210.blogspot.fi/2010/04/iso-9241-210-on-ilmestynyt-korvaa-iso.html>

Keränen, V., Lamberg, N., Penttinen, J. 2005. Digitaalinen media. Jyväskylä: Docendo Finland Oy.

Kurronen, J. 2015. Muotoilu osana julkisen sektorin innovointia. Teoksessa Jyrämä, A. & Mattelmäki, T. (toim.) Palvelumuotoilu saapuu verkostojen kaupunkiin. Verkosto- ja muotoilunäkökuja kaupungin palvelujen kehittämiseen (e-kirja). Helsinki: Unigrafia Oy, 29–51 [viitattu 27.4.2017]. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-60-6060-6>

Keinonen, T., Andersson, J., Bergman, J., Piira, S. & Säaskilahti, M. 2005. Mitä tuotekonseptointi on? Teoksessa Keinonen, T. & Jääskö, V. (toim.)

Tuotekonseptointi (e-kirja). Helsinki: Teknologiaiinfo Teknova Oy, 9–47 [viitattu 25.5.2017]. Saatavissa: <https://www.ellibslibrary.com//book/951-817-878-X>

Keinonen, T., Kokkonen, V., Piira, S. & Takala, R. 2005. Konseptisuunnittelun työtapa. Teoksessa Keinonen, T. & Jääskö, V. (toim.) Tuotekonseptointi (e-kirja). Helsinki: Teknologiaiinfo Teknova Oy, 49–79 [viitattu 25.5.2017]. Saatavissa: <https://www.ellibslibrary.com//book/951-817-878-X>

Koivisto, M. 2007. Mitä on palvelumuotoilu? – Muotoilun hyödyntäminen palvelujen suunnittelussa. Taiteen maisterin lopputyö. Helsinki: Aalto-yliopisto, Taiteiden ja suunnittelun korkeakoulu, Muotoilun laitos.

Koivisto, M. 2011. Palvelumuotoilun peruskäsitteet. Teoksessa Satu Miettinen (toim.) Palvelumuotoilu – uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. Helsinki: Teknologiaiinfo Teknova Oy, 43–54.

Koivisto, M. 2013. Palvelujen konseptointi. Diagonal Mental Structure Oy. Diaesitys [viitattu 24.4.2017]. Saatavissa: [https://greensavo.files.wordpress.com/2013/02/twg\\_mikkokoivisto\\_ideointikonseptointi.pdf](https://greensavo.files.wordpress.com/2013/02/twg_mikkokoivisto_ideointikonseptointi.pdf)

Löytänä, J. & Korteso, K. 2011. Asiakaskokemus. Palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Helsinki: Talentum Media Oy.

Mattelmäki, T. 2007. Yhteissuunnittelu ja osallistuva suunnittelu. Teoksessa Kaasinen, E. & Norros, L. (toim.) Älykkäiden ympäristöjen suunnittelu. Kohti ekologista systeemiajattelua (e-kirja). Helsinki: Teknologiaiinfo Teknova Oy, 231–236 [viitattu 26.5.2017]. Saatavissa: <https://www.ellibslibrary.com//book/978-951-817-958-3>

Mattelmäki, T. 2015. Johdanto. Teoksessa Jyrämä, A. & Mattelmäki, T. (toim.) Palvelumuotoilu saapuu verkostojen kaupunkiin. Verkosto- ja muotoilunäkökulmia kaupungin palvelujen kehittämiseen (e-kirja). Helsinki: Unigrafia Oy, 27 [viitattu 27.4.2017]. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-60-6060-6>

Miettinen, S. 2011. Palvelumuotoilu – yhteissuunnittelua, empatiaa ja osallistumista. Teoksessa Satu, Miettinen (toim.) Palvelumuotoilu – uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy, 21–41.

Moritz, S. 2005. Service Design. Practical Access to an Evolving Field. Köln: International School of Design, University of Applied Sciences Cologne [viitattu 14.4.2017]. Saatavissa: <http://www.stefan-moritz.com/#book>

Myerson, J. 2001. IDEO Masters of Innovation. London: Laurence King Publishing.

Osterwalder, A. & Pigneur, Y. 2009. Business Model Generation. Alankomaat: Self Published [viitattu 2.4.2017]. Saatavissa: <https://assets.strategyzer.com/assets/resources/business-model-generation-book-preview-2010.pdf>

Osterwalder, A. & Pigneur, Y. 2015. The Business Model Canvas. Why and how organizations around the world adopt it. A field report from Strategyzer [viitattu 25.5.2017]. Saatavissa: <https://assets.strategyzer.com/assets/resources/business-model-report-2015.pdf>

Passi, J. & Ripatti, H. 2017. P/R Book. Työkalut. Passi & Ripatti [viitattu 9.4.2017]. Saatavissa: <http://passiripatti.fi/pr-book/#tyokalut>

Pohjanoksa, I., Kuokkanen, E. & Raaska, T. 2007. Viesti verkossa. Digitaalisen viestinnän käsikirja. Juva: Infor Oy.

Stickdorn, M., Schneider, J. 2011. This is Service Design Thinking. Basics – Tools – Cases. The Netherlands: BIS Publishers.

Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere: Tampere University Press.

Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Hämeenlinna: Talentum Media Oy.

Tuulenmäki, A. 2005. Konseptointi epävarmassa ympäristössä. Teoksessa Keinonen, T. & Jääskö, V. (toim.) Tuotekonseptointi (e-kirja). Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy, 115–135 [viitattu 25.5.2017]. Saatavissa: <https://www.ellibslibrary.com//book/951-817-878-X>

Ulrich, K. & Eppinger, S. 2012. Product Design and Development. Fifth Edition. USA: The McGraw-Hill Companies, Inc.

Vaahtojärvi, K. 2011. Palvelukonseptien arviointi. Teoksessa Miettinen, S. (toim.) Palvelumuotoilu - uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. Helsinki. Teknologiainfo Teknova Oy, 131–146.

Vaajakallio, K. & Mattelmäki, T. 2011. Yhteissuunnittelu ja palveluiden ideointi. Teoksessa Miettinen, S. (toim.) Palvelumuotoilu - uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. Helsinki. Teknologiainfo Teknova Oy, 77–93.

Vilkka, H. & Airaksinen, T. 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Jyväskylä: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Vuorela, T., Ahola, H. & Aro, P. 2012. Opportunities and Challenges of Using Service Design in SME Service Business Development. Teoksessa Miettinen, S. & Valtonen, A. (toim.) Service Design with Theory. Discussions on Change, Value and Methods. Vantaa: Lapland University Press, 113–124.

Wetter-Edman, K. 2012. Relations and Rationales of User's Involvement in Service Design and Service Management. Teoksessa Satu Miettinen & Anu Valtonen (toim.) Service Design with Theory: Discussions on Change, Value and Methods. Rovaniemi: Lapin yliopistokustannus, 105-114.

Ylirisku, S. 2007. Skenaariopohjainen suunnittelu. Teoksessa Kaasinen, E. & Norros, L. (toim.) Älykkäiden ympäristöjen suunnittelu. Kohti ekologista systeemiajattelua (e-kirja). Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy, 224–231 [viitattu 26.5.2017]. Saatavissa: <https://www.ellibslibrary.com//book/978-951-817-958-3>



Åman, P. 2006. Palveluiden suunnittelu yksilöllistyvän kulutuksen aikana. Teoksessa Sam Inkinen, Sanna Karkulehto, Marjo Mäenpää & Eija Timonen (toim.) *Minne matka, luova talous?* Oulu: Kustannus Oy Rajalla, 247–256.

## LIITTEET

1. Alko.fi juoma ja ruoka: sisältökonseptin suunnitelma, 63 sivua (ei julkinen)