

Saimaan ammattikorkeakoulu  
Liiketalous Lappeenranta  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Markkinointi

Ella Niinimäki

## **Verkkosivu-uudistuksen tuottaminen, case: VR Track Oy**

Opinnäytetyö 2017

## Tiivistelmä

Ella Niinimäki

Verkkosivu-uudistuksen tuottaminen, case: VR Track Oy, 34 sivua

Saimaan ammattikorkeakoulu

Liiketalous Lappeenranta

Liiketalouden koulutusohjelma

Markkinointi

Opinnäytetyö 2017

Ohjaajat: lehtori, TKT Pasi Juvonen, Saimaan ammattikorkeakoulu, Head of IT and Communications Jenni Heinisuo, VR Track Oy

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tuottaa VR Trackille uudet, paremmin yrityksen toiminnan laajuutta esittelevät sekä kävijää palvelevat verkkosivut. VR Track on yksi Suomen suurimmista radanrakentajista sekä infrarakentamisen rakennus- ja suunnittelutoimistoista.

Opinnäytetyössä käytetyt materiaalit hankittiin kirjallisuudesta sekä internetistä, ja niitä hyödynnettiin verkkosivu-uudistuksen tuottamisprojektin läpiviemisessä. Projekti eteni aikataulussaan.

Työn lopputuloksena on julkaisua vaille valmiit verkkosivut, joiden suunnittelussa otettiin huomioon esimerkiksi sivuston sisällön brändin mukainen suunnittelu sekä konversio-optimointi.

Asiasanat: tuottaminen, verkkopalvelut, brändäys, sisältömarkkinointi, projektinhallinta, projektinhallintamenetelmät

## **Abstract**

Ella Niinimäki

Web page renewal production, case: VR Track Oy, 35 Pages

Saimaa University of Applied Sciences

Business Administration Lappeenranta

Degree Programme in Business Administration

Specialisation in marketing

Bachelor's Thesis 2017

Instructor(s): Mr Pasi Juvonen, Senior Lecturer, D.Sc., Saimaa University of Applied Sciences, Mrs Jenni Heinisuo, Head of IT and Communications, VR Track Oy

The purpose of this Thesis was to produce a new site for VR Track. Therefore the work was commissioned by VR Track, which is one of Finland's biggest rail constructors and one of the largest infrastructure sector construction companies and engineering offices.

The theoretical information for this work was gathered from literature, Internet and our company policy documentaries. Based on these materials, the project was carried out on time using the methods that were found in the preparation.

As a result for this project, a web site renewal production project has been carried out for VR Track. The new web site will be launched in March 2017, with the previous one dating back to 2014.

Keywords: web page, project management, project implementation, marketing communications, branding, production

## Sisällysluettelo

|     |  |    |
|-----|--|----|
| 1   | Johdanto .....                                 | 5  |
| 1.1 | Tavoitteet .....                               | 5  |
| 1.2 | Toimeksiantajan esittely .....                 | 5  |
| 1.3 | Rajaukset ja rakenne .....                     | 7  |
| 1.4 | Tutkimusmenetelmä .....                        | 7  |
| 1.5 | Käsitteet .....                                | 8  |
| 1.6 | Mittarit .....                                 | 9  |
| 2   | Projektinhallinta .....                        | 9  |
| 2.1 | Vesiputousmalli ja lean .....                  | 11 |
| 2.2 | Projektijohtaminen .....                       | 13 |
| 3   | Digitaalinen asiakaskokemus .....              | 14 |
| 3.1 | Verkkosivut .....                              | 14 |
| 3.2 | Segmentointi .....                             | 16 |
| 3.3 | Markkinointiviestintä .....                    | 17 |
| 4   | Verkkosivu-uudistuksen toteuttaminen .....     | 19 |
| 4.1 | Projektin aikataulus .....                     | 19 |
| 4.2 | Tarjousprosessi .....                          | 21 |
| 4.3 | Projektin etenemisen seuranta .....            | 21 |
| 4.4 | Muut tehtävät .....                            | 22 |
| 4.5 | Käyttäjätutkimus ja konversio-optimointi ..... | 23 |
| 4.6 | Sisällöt .....                                 | 24 |
| 5   | Tulokset .....                                 | 26 |
| 6   | Yhteenveto ja pohdinta .....                   | 28 |
|     | Kuvat .....                                    | 32 |
|     | Lähteet .....                                  | 33 |

# 1 Johdanto

## 1.1 Tavoitteet

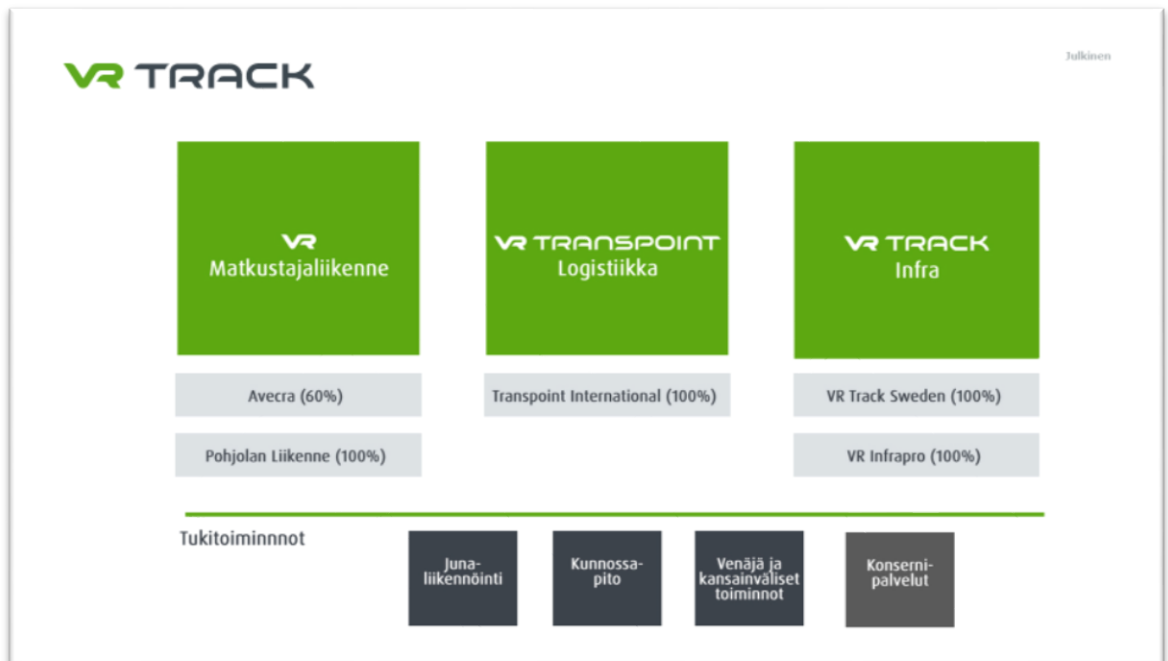
Opinnäytetyönäni toimin projektipäällikkönä VR Track Oy:n verkkosivu-uudistuksen tuottamisprojektissa. Tarkoituksena on tuottaa yritykselle nykyaikaisemmat, ajankohtaisemmat verkkosivut, jotka palvelevat paremmin eri kävijäryhmiä ja esittelevät yrityksen liiketoiminnan eri osa-alueita. Liiketoimintoja on useampi, ja tarkoituksena olisi näyttävästi tuoda esille kattava palveluportfolio ja tuoda myös referenssit esille, mitä ei tällä hetkellä verkkosivuilta löydy. Uusimme samalla myös verkkosivujen sisältötekstit: edelliset ovat pitkälti vuodelta 2014, minkä jälkeen vain yksittäisiä korjauksia on tehty pääasiallisesti silloin, kun on ollut tarve päivittää esimerkiksi muuttuneita henkilötietoja.

Ulkoasu- ja sisältötavoitteiden lisäksi verkkosivuista halutaan myös käyttäjälähtöisemmät, jotta kävijä löytää helposti haluamansa. Käyttäjälähtöisyyttä lähdetään tavoittelemaan myös pääkohderyhmien määrittelyllä ja sillä, miten heidän tarpeitaan voitaisiin palvella uusilla verkkosivuilla.

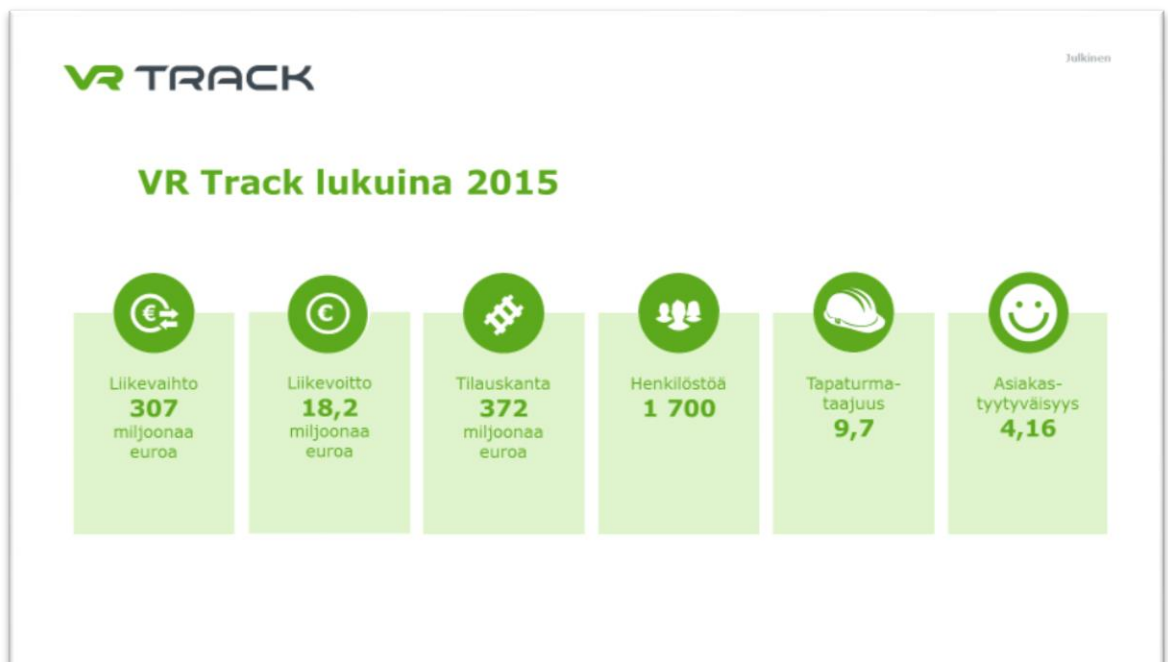
Opinnäytetyön oppimistavoitteina ovat projektinhallinnan ja projektijohtamisen hyvien ja toimivien käytänteiden oppiminen sekä myös verkkopalveluiden kehittämisen ja tuottamisen syvempi ymmärrys. Oppimistavoitteisiin kuuluu myös verkkosivujen ja yrityksen brändinäkökulman huomioon ottaminen uusien verkkosivujen konseptia ja sisältöä muotoillessa.

## 1.2 Toimeksiantajan esittely

VR Track Oy on VR Groupin tytäryhtiö. VR Track on Suomen suurin radanrakentaja, sekä yksi suurimmista infrarakentamisen ja -suunnittelun toimistoista. VR Trackilla on neljä liiketoimintayksikköä (rakentaminen, kunnossapito, suunnittelu, kone- ja materiaaliliiketoiminto) sekä tytäryhtiöt VR Track Sweden AB ja VR Infrapro. VR Track oli ennen nimeltään VR Rata, mutta on muuttanut nimensä edellisellä vuosikymmenellä VR Trackiksi. VR Trackilla on henkilöstöä noin 1700 työntekijää eri liiketoiminnoissa sekä eri toimipisteissä ympäri Suomen. (Ks. Kuva 1 ja 2)



Kuva 1. VR Group, tytäryhtiöt ja tukitoiminnot (VR Track Oy 2016)



Kuva 2. VR Track lukuina 2015. (VR Track Oy 2016)

### **1.3 Rajaukset ja rakenne**

Opinnäytetyön aiheena on verkkosivu-uudistuksen tuottaminen, painottaen projektinhallinnan ja hyvän projektijohtamisen näkökulmaa. Opinnäytetyössäni tutkin projektinhallinnan menetelmiä sekä toteutan projektin toimeksiantajalle valittujen menetelmien mukaisesti. Työssäni tarkastelen myös hyvän digitaalisen asiakaskokemuksen luomiseen liittyviä elementtejä sekä hyödynnetään niitä projektityössä ja työn tilaajan ja tuottajan näkökulmasta toimiessa.

Projektin tilaajan näkökulmasta projektin päätavoitteena on tuottaa uudet, modernit verkkosivut, jotka palvelevat liiketoiminnallisesti yrityksen toimintaa verkossa paremmin sekä tuovat ajantasaista ja sivuston kävijälle kiinnostavaa tietoa helposti. Tavoitteena on myös tuottaa projekti sellaisessa aikataulussa, että sivusto saadaan mahdollisimman pian julkaistua ja käyttöön.

Opinnäytetyössä pohditaan myös brändin rakentumista verkkosivujen kautta sekä verkkosivujen rakentamista digitaalisen asiakaskokemuksen kautta: kuinka verkkosivut palvelevat haluttuja kohdeyleisöjä ja miten esimerkiksi verkkosivujen konversio voidaan optimoida paremmalle tasolle nykytilanteesta.

Opinnäytetyössä kuvataan teorian jälkeen toiminnallisena osuutena projektin eteneminen sekä sen jälkeen työn tulokset, yhteenveto ja pohdinta.

### **1.4 Tutkimusmenetelmä**

Opinnäytetyö toteutetaan toiminnallisena, joten opinnäytetyön teoriaosan jälkeen tulee prosessikuvaus toteutuneesta työstä sekä loppuun havainnot ja reflektio siitä, miten projekti eteni. Varsinaisia tutkimusmenetelmiä en ole ottanut käyttöön, sillä niillä ei katsottu olevan oleellista merkitystä työn edistymisen kannalta. Toimeksiantajan työn päätavoitteena opinnäytetyön kannalta on tuottaa uudet verkkosivut tehokkaasti aikataulusuunnitelmaa noudattaen. Oleellinen oppimistavoite on siis hyvä projektinhallinta eri projektinhallintatyökaluja hyödyntäen projektiryhmän kanssa, jossa on tilaajan (VR Track) sekä palveluntuottajan edustajat. Tästä toimeksiantajalle jää opinnäytetyö dokumenttina työn etenemisestä sekä verkkosivujen uusimisprosessista myöhempää käyttöä varten.

Lähteinä käytetään mahdollisimman tuoreita teoksia projektinhallintaan ja verkkopalveluiden asiakaskokemuksen muodostamiseen liittyen, myös verkkomateriaaleja hyödyntäen. Liitteissä tulee olemaan myös osia projektin materiaaleista, esimerkiksi aikataulun suunnittelun osalta.

## 1.5 Käsitteet

B2C, B2B = Business to consumer eli kuluttajakauppa, sekä business to business eli yritysten välinen kauppa (Filenius 2015).

Digitaalinen markkinointiviestintä = eng. digital marketing communications, tarkoittaa digitaalisten kanavien ja medioiden, kuten internetin ja mobiilisovellusten ja muiden vastaavien vuorovaikutteisten kanavien hyödyntämistä markkinointiviestinnässä (Karjaluoto 2010).

Segmentointi = Segmentointi, eli kohdentaminen, vastaa yleensä kysymykseen: kenelle? Kohderyhmä tulee rajata tarkasti, sillä se ei vähennä potentiaalista kohdeyleisöä – sen sijaan se helpottaa myymistä, sillä on mahdotonta myydä ideaa tai palvelua (tai esimerkiksi tässä tapauksessa vaikkapa rekrytointiviestintää) kaikkia miellyttäen. (Laureamko 2014.) Segmentointi on liiketoiminnan ydin, niin myös sisäisen ja ulkoisen viestinnän ja markkinoinnin myös, joiden tulee palvella liiketoiminnan tarpeita ja tavoitteita. Segmentointi auttaa tarkentamaan, kenelle ja miten myydään. Sen tarkoitus on auttaa olemaan johdonmukainen ja käyttämään olemassa olevia resursseja tehokkaasti. (Sisältömarkkinointi 2011.)

Digitaalinen asiakaskokemus = Digitaalisella asiakaskokemuksella tarkoitetaan sitä kokemusta, mikä esimerkiksi tässä tapauksessa verkkopalveluiden käyttäjällä on uudella verkkosivustolla vieraillessaan. IT-maailmassa korostetaan palvelun käytettävyyttä, millä tarkoitetaan siis sitä käyttökokemusta, mikä palvelun loppukäyttäjällä loppujen lopuksi on. (Filenius 2015.)

Kosketuspisteet = Kosketuspisteet ovat erilaisia elementtejä, joiden kautta asiakas pääsee kokemaan palvelun. Kosketuspisteistä käytetään joissain yhteyksissä sanaa kontaktipiste, mikä tarkoittaa kuitenkin samaa asiaa. (Palvelusta 2013.)



Konversio = Konversiolla tarkoitetaan verkkopalveluiden ja verkkokauppojen maailmassa yleisesti ottaen prosenttilukua, joka muodostuu verkkopalveluiden kävijöiden ja ostajien suhteesta. Konversiolla tarkoitetaan siis sitä, miten moni palvelussa vieraileva päätyy tekemään esimerkiksi ostopäätöksen vierailunsa aikana. (Filenius 2015.)

## **1.6 Mittarit**

Projektin onnistumisen mittareina aion peilata projektisuunnitelman ja -toteuman kautta sitä, miten hyvin projekti on toteutunut aikataulussaan ja sisältötavoitteiden osalta. Kerron luvussa 2 Projektinhallinta lisää siitä, mitä muuta projekti pitää koko laajuudessaan sisällään. Niihin asioihin peilaten on hyvä mitata myös projektin onnistumista. Verkkosivu-uudistuksen tarkoituksen onnistumista voi myös peilata konversio-optimoinnin onnistumiseen. Verkkosivun nykyisestä konversiosta lisää luvussa 4.5 Käyttäjätutkimus ja konversio-optimointi.

Myös projektin tarjouspyynnön (tarjouspyynnöstä lisää luvussa 4.2, Tarjousprosessi) viimeisen sivun tarjoussisältöä ja tavoitteita voidaan pitää jonkinlaisena mittarina siitä, mihin olemme tiimi kanssa projektin päättyessä päässeet, kun verrataan luonnosvaiheen tavoitteisiin ja määritelmiin.

## **2 Projektinhallinta**

Projektinhallinnan tavoitteena on saavuttaa projektille asetetut tavoitteet ja päämäärät soveltaen niihin tähtääviä johtamistapoja. Johtamistapa-käsite pitää sisällään kaiken sen, mitä tavoitteiden ja päämäärän saavuttamiseksi tarvitaan: kaikki tarvittavat tiedot, taidot, menetelmät ja työkalut. Tavoitteiden ja päämäärien saavuttamiseksi liittyy myös eri sidosryhmien odotusten ja vaatimusten tyydyttäminen. Näiden odotusten yhteensovittaminen ja täyttäminen vaatii useasti erilaisien, keskenään mahdollisesti ristiriidassa olevien vaatimusten tasapainottamista. Yksiselitteisesti projektinhallintaa voidaan tarkastella joko projektin tavoitteisiin pääsemiseen vaadittavien prosessien, projektin kannalta oleellisten yksittäisten yksilöiden ominaisuuksien, tai sitten projektin onnistumisen kannalta oleellisten ohjeiden, työvälineiden ja niiden dokumenttien tarkasteluna, joihin on rakennettu

projektin maaliinviemisen kannalta oleellisia asioita. (Arto, Martinsuo & Kujala 2006.)

Projektinhallinnan ensimmäiseen osa-alueeseen, eli prosessien hallinnan tarkasteluun kuuluu useita osa-alueita. Näistä oleellisimpia ovat projektin kokonaisuuden hallinta, joka pitää sisällään myös projektin laajuuden kontrollin, aikataulun, kustannusten seurannan, resurssien ja henkilöstön hallinnan, projektin sisäisen kommunikaation, riskien huomioimisen, hankinnat sekä laadunhallinnan. (Arto, Martinsuo & Kujala 2006.) Tähän peilaten esimerkiksi verkkosivu-uudistuksen tuottamisprojektissa projektin laajuuden hallinta tulee aiheen selkeään rajautumisen kautta: yksinkertaisesti ilmaistuna tavoitteena on tuottaa uudet verkkosivut vanhojen tilalle, jotka palvelevat paremmin yrityksen liiketoiminnallisia tarpeita. Sen jälkeen projektin käynnistysvaiheessa uudistusprojektille laaditaan yksityiskohtainen aikataulu. Projektilla on myös luonnosvaiheessa tehty kustannusarvio sekä projektiin kuuluu siihen liittyvien kustannusten seuranta. Resurssien ja henkilöstön hallintaan liittyy se, että projektin suunniteltuun aikatauluun liittyen pystytään suunnittelemaan myös projektissa tarvittavien resurssien käyttöä. Kommunikaatio projektissa eli eri projektiin liittyvien toimijoiden (projektitiimi, sidosryhmät) välinen vuorovaikutus hoidetaan yhdessä sovitulla metodeilla. Riskienhallinta tuottamisprojektissa on arviointi siitä, mitä riskejä projektiin liittyy – onko esimerkiksi projektin aikataulu realistinen ja toteuttamiskelpoinen, ja pystyykö kaikki projektiin suunnitelmavaiheessa sidotut resurssit esimerkiksi henkilöstön osalta toteuttamaan sovitun määrän tehtäviä ajallaan? Hankintojen hallintaa tässä projektissa taas on etenkin projektin alkuvaihe, kun pyydetään mahdollisilta palveluntuottajilta tarjous projektin toteutuksesta. Laadunhallinta on läpi projektin leikkaava prosessi, jossa seurataan, että projekti kokonaisuudessaan täyttää sille määritellyt laatuvaatimukset ja tavoitteet.

Projektin onnistumiseen vaikuttavien epävarmuustekijöiden ja riskien hallintaan liittyy metodeja, joilla voi vähentää epävarmuustekijöiden ja riskien vaikutusta projektin lopputulokseen. Esimerkiksi projektiin sisältyvien vastuiden ja sitoutumisen toteutumista voi edesauttaa luomalla kommunikaatiota edistäviä prosesseja, seuraamalla projektissa muuttuvia tekijöitä, kommunikoimalla projektiryhmän, ohjausryhmän ja esimerkiksi organisaation johtoryhmän ja muiden projektia

koskettavien sidosryhmien välillä projektin etenemisestä. Odottamattomien tapahtumien negatiivisen vaikutuksen vähentämiseksi auttavat myös reaktiiviset toimintamallit, esimerkiksi projektitiimin määrittelemät toimenpiteet ongelman tutkimiseksi. (Perminova 2011.)

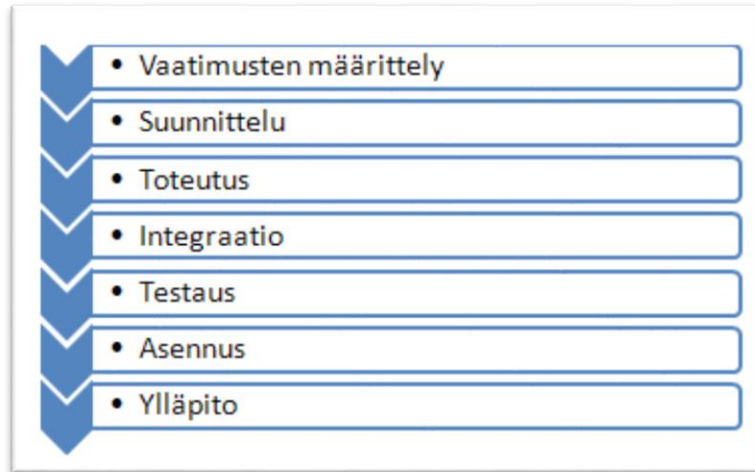
Yleensä projektin eri vaiheissa käytetään erityyppistä osaamista, jota projektissa kulloinkin tarvitaan. Projektinhallintaan liittyy siis projektissa tarvittavan osaamisen kartoitus sidottuna siihen, millaisia resursseja projektilla on käytössään ja mitä se tosiasiallisesti tarvitsee onnistuakseen. Projektinhallinnan lisäksi tarvitaan liiketoiminnallista, teknistä sekä muuta toteutukseen liittyvää osaamista. Erityyppisen osaamisen tunnistamisen lisäksi täytyy identifioida, onko tarvittava osaaminen keskitettyä vai hajautettua: kun tietyn tyyppinen osaaminen keskittyy yhdelle yksilölle, on tämä siis tietylle yksilölle keskitettyä osaamista. Graafikon tehtäviä tarvitaan hoitamaan graafikko, eikä hän siis voi delegoida tehtäviään verkkosivujen visuaalisen ilmeen suunnittelusta jollekin muulle projektitiimin jäsenelle. (Artto, Martinsuo & Kujala 2006.)

Projektinhallinnan työvälineistä ja dokumentaatiosta on myös tehtävä päätöksiä jo projektin alkuvaiheessa. Työvälineisiin kuuluvat esimerkiksi olemassa olevat projektinhallinnan ohjeet, lomakkeet, tarkistuslistat ja valmiit työpajat sekä suunnittelun ja seurannan tekniikat: näitä käytetään esimerkiksi aikataulun ja resursien seurantaan. Nykyään monet projektinhallinnan työvälineet ovat toteutettu esimerkiksi erilaisten tietoteknisten ratkaisujen ja järjestelmien avulla. (Artto, Martinsuo & Kujala 2006.)

## **2.1 Vesiputousmalli ja lean**

Projektinhallinnan vesiputousmalli on suoraviivainen projektinhallinnan malli, jossa projekti etenee vaihe kerrallaan alkaen suunnittelusta ja päättyen muiden vaiheiden kautta toimitukseen (kuva 3). Vesiputousmallissa jo päättyneeseen projektin vaiheeseen ei enää palata, kun se on päättynyt. Vesiputousmallista syntyy laaja projektin dokumentaatio, se on selvä asiakkaalle (eli esimerkiksi tässä tapauksessa VR Trackille vaikkapa verkkosivujen tilaajan roolissa), ja se mahdollistaa vaihe kerrallaan etenemisen ansiosta myös projektin aikana henkilö-

vaihdokset. Vesiputousmalliin liittyy myös riskejä: esimerkiksi aikaisemmissa vaiheissa tehtyihin asioihin on vaikeaa palata joutumatta tekemään kaikkea uudelleen. Koska kokonaistoimitus myös testataan vasta lopussa, voi löytyä haittoja jotka olisivat voineet olla korjattavissa jo testauksen tapahtuessa jossakin projektin aiemmassa vaiheessa. Ongelmaksi nousee myös se, jos projektin alkuperäiset vaatimukset ovat pielessä. (Vilmunen 2015.)



Kuva 3. Vesiputousmalli. (Wikipedia: Vesiputousmalli, 2017)

Lean on myös tällä hetkellä erittäin suosittu projektinhallinnan ja prosessijohtamisen menetelmä, jonka perusideana on esimerkiksi projektinhallinnassa prosessin optimointi. Optimointi perustuu ajatukseen, että missä tahansa missä tehdään työtä, syntyy myös hukkaan heitettyä työtä. Lean on prosessijohtamisen filosofia, jonka tarkoituksena on siis karsia turhia toimintoja ja optimoida työn tehokkuutta aikataulullisesti sekä mahdollisesti muilta osin. Leanissa lasketaan turhaksi esimerkiksi turhat odotusajat sekä projektin läpiviemiseen kulutettu liika aika, mitä voitaisiin optimoinnilla poistaa. (Quality KnowHow Karjalainen Oy 2016.) Leania käytetään siis tietyn prosessin optimoimiseen ja hukkaamisen vähentämiseen, mutta lean liittyy myös kulttuurin rakentamiseen, jossa on tarkoituksena luoda ilmapiiri missä työntekijöillä on vapaus sekä halu osallistua oman työnsä sekä siihen liittyvien prosessien jatkuvaan kehittämiseen (kuva 4). (University of California, San Francisco 2013)



Kuva 4. Lean. (University of California, San Fransisco 2013)

Koska VR Trackin verkkosivu-uudistus tullaan tuottamaan yhteistyössä alihankintana ulkoisen palveluntuottajan kanssa, on esimerkiksi vesiputousmalli hyvä projektinhallinnan malli projektin etenemisen seurantaan. Myös lean on tällä hetkellä pinnalla ja esimerkiksi VR Trackilla jatkuvassa projektin prosessien kehittämisen keskiössä, projektin etenemisessä otetaan myös lean-työkalut huomioon.

## 2.2 Projektijohtaminen

Projektimuotoisessa työskentelyssä oleellista on, että projektia edistetään usein siten, että yhdessä tiiviisti työskentelevistä ihmisistä muodostuu tiimi. Hyvin toimivissa tiimeissä on keskenään sovitut pelisäännöt ja työskentelytavat, toimiva kommunikaatio (joka liittyy myös pelisääntöihin ja työtapoihin: esimerkiksi yhdessä on sovittu, miten projektin sisällä viestitään ja kommunikoidaan, ja missä se tapahtuu), sekä johdonmukaista, selkeää johtamista. Tässä projektissa oleellista on myös se, että koska projektin edistämiseksi työskennellään hajautetusti eri puolilta Suomea, on projektin tiimi silti tiimi, joka edistää projektia sovittuja työkaluja hyödyntäen. Hajautettujen tiimien haasteet liittyvätkin pääasiallisesti kommunikointiin (tai sen puutteeseen), sekä tiimi-identiteetin puuttellisuuteen

koska koko tiimi ei välttämättä milloinkaan ole tavannut kasvotusten. Näin projektipäällikön tehtävänä onkin tukea projektin sisäistä viestintää hyödyntämällä esimerkiksi erilaisia viestintäteknologioita ja projektinhallintatyökaluja – toimivilla tiimeillä viestintä on luotettavaa ja ammattimaista. Projektipäällikön tuleekin kehittää sitä, miten esimerkiksi tehdään aikaavieviä päätöksiä hajautetussa tiimissä tai saadaan projektiviestintä kulkemaan työtä tukevalla tavalla. (Murray 2010.)

Haasteita projektin läpiviemiseen luovat myös projektit, joissa projektijohtamiselle ei ole olemassa selviä vuosia käytössä olleita valmiiksi kuvattuja prosesseja. Projektijohtaminen on kuitenkin opeteltavissa oleva taito, jota voi lähteä työstämään esimerkiksi pienemmissä projekteissa, joissa projektipäällikön on itsekkin oltava johtamisen lisäksi asiantuntija projektia koskevissa sisältöasioissa. Tällainen projekti on esimerkiksi VR Trackin verkkosivu-uudistuksen tuottamisprojekti. (Haukka 2006.)

### **3 Digitaalinen asiakaskokemus**

#### **3.1 Verkkosivut**

Yrityksillä on esimerkiksi verkossa toimiessaan useampia kosketuspisteitä, jotka voidaan yhden teorian mukaan karkeasti jakaa hallittuihin ja hallitsemattomiin kosketuspisteisiin. Kaikissa medioiden kosketuspisteissä on elementtejä, joita yritys voi hallita. Sen sijaan kaikkea ei ole mahdollista hallita kokonaan, vaikka yleisesti ottaen niin varmasti haluttaisiinkin tehdä. Siinä missä yrityksen verkkosivut ovat hallittavissa oleva kosketuspiste, on hallitsemattomia kosketuspisteitä paljon enemmän: esimerkiksi sosiaalinen media on hallitsemattomia kosketuspisteitä pullollaan.

Yrityksen verkkosivut ovat periaatteessa ainut verkossa toimiva kanava yritykselle, missä se voi itse hallita reaktioita ja mitä verkkosivuilla kävijä siellä näkee. Verkkosivut ovatkin siis hallittujen kosketuspisteiden pääkanava: siellä yritys pystyy hallitsemaan kaikkea. Verkkosivut ovat tyypillisesti yritykselle myynnin edistämisen kanava, brändin ja mielikuvien rakentamisen ja vahvistamisen kanava, asiakkaiden osallistamiseen tarkoitettu kanava sekä kaikelle muulle yrityksen toi-

minnasta, strategiasta, arvoista ja muusta oleellisesta kertova kanava. Siellä yritys voi esiintyä juuri sellaisena, kuin haluaa. Haastetta hyvien verkkosivujen luomiselle tietysti tuo se, että harvan yrityksen verkkosivut itsessään ovat toimiva mediakanava, ja kävijät yleensä viettävätkin siellä vain juuri sen ajan, mikä on tarpeellista sen suhteen, että löytävät etsimänsä. (Isokangas & Vassinen 2010.)

Nykyisen käytössä olevan teknologian mahdollistaessa monipuolisen toiminnan verkossa on otettava huomioon se, että asiakas odottaa saavansa palvelun verkosta samalla tavalla kuin sen ulkopuolellakin. Palveluprosessin suunnittelu on siis tärkeää, jotta asiakas löytää verkkosivuilta sen, mitä on tullut sinne etsimäänkin. Tässä ennen kaikkea tärkeää on siis palvelun käytettävyys asiakkaan näkökulmasta. Käyttäjätutkimuksella voidaan selvittää, miten esimerkiksi sivuston konversio-optimointi voitaisiin toteuttaa: mitkä ovat niitä kohtia, missä sivuston vierailija luovuttaa kesken kaiken, ja miten vierailijaa voisi auttaa löytämään etsimänsä. Digitaalisen asiakaskokemuksen muotoilussa onkin otettava monessa mielessä samat asiat huomioon riippumatta siitä, tekeekö yritys b2c- vai b2b-kauppaa. (Filenius 2015.) Silloin tällöin kuultu väite, että yrityksellä on yritysasiakkaita b2b-puolella, on siis jossakin määrin väärin ilmaistu: yritykset eivät osta, vaan ihmiset yrityksessä vastaavat hankinnoista. Näihin hankinnoista vastaavien ihmisten ostopäätöksiin tämän takia vaikutetaan samoilla menetelmillä, kuin kuluttajapuolellakin esimerkiksi kenkäostoksia tekevään asiakkaaseen ja tämän ostopäätöksiin. (Selin & Selin 2013.)

Verkkosivuja suunnitellessa konversiokeskeinen ulkoasun suunnittelu on yhtä tärkeä elementti kuin vaikkapa perinteisemmästä näkökulmasta toteutetut ulkoasut, joissa suunnittelun pääfokus on esimerkiksi esteettisyyden ja brändin näkökulmasta rakennettuja. Tämäkin on tärkeää, mutta voidaan miettiä, onko se tärkeempää kuin toimiva CRO (conversion rate optimization = konversio-optimointi) – tämän päivän tiedoilla voitaisiin sanoa, että ei ole. Kaunis elementti kannattaa miettiä kahteen kertaan uudelleen, jos se sotkee konversio-optimointia heikommaksi. Tämä tukee sivuston asiakaslähtöisyyttä – sisältö ja sen rakenteet kannattaakin siis miettiä asiakas ensin-periaatteella, vaikka yrityksen brändin näkökulmasta joku toinen ratkaisu voisikin olla yrityksen itsensä kannalta paremman näköinen. (Rabhan 2013.)

## 3.2 Segmentointi

Segmentoinnin tarkoituksena on määritellä kohdemarkkinat sekä tarvittaessa jakaa niitä pienempiin ryhmiin ja kategorioihin. Tavoitteena on määritellä kohderyhmien taustat sekä mistä heidät tavoittaa: missä tavoitellut kohderyhmät viettävät aikaansa. (Karjaluoto 2010.) Verkkosivu-uudistuksessa ei tietenkään tarvitse lähteä selvittämään kohderyhmien monikanavaisia liikkumistapoja internetin ja perinteisen median välillä, mutta verkkosivujen sisällön suunnittelun ja rakenteen kannalta on tietysti oleellista määritellä tarpeelliset kohderyhmät. Koska verkkosivut ovat yrityksen oma hallittavissa oleva kosketuspiste verkossa, on myös järkevää miettiä, millaisia sivulla vierailevia kävijöitä halutaan pääpainoisesti verkkopalvelussa palvella, ja miten nämä kohderyhmät löytävät itselleen tarpeelliset tiedot verkkosivuilta suhteellisen vaivattomasti.

VR Trackin verkkosivu-uudistuksen yhteydessä uudistettiin ylipäätään digitaalisen markkinoinnin strategiaa, minkä hahmottelu lähti liikkeelle luonnollisesti pääkohderyhmien määrittämisestä ja ketä verkkoviestinnällä halutaan tavoittaa, koska toimivan viestinnän taustalla on tietysti ajantasainen strategia.

Pääkohderyhmiksi on määritelty digitaalisen markkinoinnin strategiassa laskevassa priorisointijärjestyksessä ensin asiakkaat ja potentiaalit. VR Track on B2B-markkinoilla, missä suurin osa saaduista hankkeista on julkisen hankintalain piirissä olevia hankkeita ja projekteja. Toiseksi kohderyhmäksi valikoituivat rekrytoitavat sekä opiskelijat: uusilla verkkosivuilla ja verkkoviestinnän haasteena ylipäätään on tavoittaa etenkin vaativiin suunnittelutehtäviin vastavalmistuneita, mutta myös vanhempia suunnittelijoita. Alalla on jatkuva yleinen rekrytointihaaste, jota pyritään ratkaisemaan VR Trackin osalta esimerkiksi työnantajamielikuvan kirkastamisella verkossa. Kolmas kohderyhmä on yhteistyökumppanit, joita ovat esimerkiksi eri allianssihankeissa olevat allianssiyhteistyökumppanit (vrt. Tampereen raitiotieallianssi, jossa mukana VR Track, Pöyry, YIT, Tampereen kaupunki sekä Ratatek). Neljäs ja viides kohderyhmä ovat henkilöstö sekä media, jotka saavat ulkoisilta verkkosivuiltamme esimerkiksi hankkeisiin liittyvää tietoa.



### 3.3 Markkinointiviestintä

Kaikista kohtaamisista yrityksen kanssa rakentuu brändi, ja huonosti hallituista yksityiskohdista brändi kärsii. Tuloksekkaan markkinoinnin takana on toimiva markkinointifunktio, jossa on ennalta määrätty prosesseihin perustuvat toimintamallit, jotka mahdollistavat sen, että esimerkiksi brändin tavoitemielikuva ei muutu aina henkilömuutosten myötä. Tavoitemielikuvalla tarkoitetaan brändin ytimeen kiteytyvää kaikista oleellisinta asiaa, mitä halutaan brändin olevan. Hyvin muotoiltu tavoitemielikuva (ja samalla brändi) auttaa yritystä selviytymään vuosien saatteessa, ja sen edistäminen vaatii koko henkilöstön halki leikkaavaa sitoutumista. Brändin ydin määritellään yrityksen valitseman brändistrategian mukaan, ja yrityksen asiakaslupauksen onkin oltava niin kirkas, että sen voi käydä läpi 15 sekunnissa tai kahdessa lauseessa. Tavoitemielikuvaan tulisi valita erityyppisiä osa-alueita: brändin täytyy esimerkiksi miettiä etu. Mitä se tarjoaa asiakkaalleen parempaa kuin kilpailijansa? Tavoitemielikuva ja brändin määrittelemä etu ei voi olla siis toiveajattelua, vaan mieluiten jotakin konkreettisempaa. Brändiin voidaan liittää myös persoonan ominaisia piirteitä (ja näin usein tehdäänkin). Bränditarinat liittyvät myös voimakkaasti siihen, miten brändi mielletään: kerrotaanko brändin tarinoissa esimerkiksi historiasta tai henkilöistä? (Ahto, Kahri, Kahri, & Mäkinen 2016.)

Brändin rakentamisen pohjalla on asiakas ja hänen tarpeensa. Kun esimerkiksi segmentointia hyödyntäen on määritelty tyypilliseen kohderyhmään kuuluvan asiakkaan tarpeet ja ne ovat tiedossa kattavasti, yrityksen tehtäväksi jää enää tyydyttää nämä tarpeet. Kuten edellä mainittiin, brändille annetaan usein ihmisen persoonalle tyypillisiä ominaisuuksia: tämä pohjautuu eurooppalais-amerikkalaiseen yksilökeskeiseen kulttuuriin, missä oletetaan, että jokainen ihminen on aihnukertainen yksilö. Selkeän brändin rakentaminen onkin erityisen tärkeää Suomen kaltaisessa länsimäisessä yksilökeskeisessä kulttuurissa, missä tutkimusten mukaan ihmiset todennäköisemmin ostavat personallisuutena toimivan brändin tuotteita todennäköisemmin kuin tuntemattoman brändin, ja pitävät tätä myös luotettavampana. (Mooij, Kortesmäki, Lammi, Lautamäki, Pekkala, & Sinkkonen 2005.) Tämä on tärkeä huomio, sillä kuten edellä on mainittu, myös b2b-toimintaympäristössä esimerkiksi hankintapäätösten takana on aina ihminen. Vaikka

infra-alalla tehtävistä hankinnoista suurin osa onkin julkisia hankkeita jotka siis etenevät myös tiettyjen periaatteiden mukaan pelkkien ostajan mielihalujen sijaan, on markkinoinnilla ja brändäyksellä kuitenkin liikkumatilaa enemmän yksityisasiakaspuolella (infra-alalla tämä tarkoittaa esimerkiksi tehtaita, yksityisraiteita ja satamalaitoksia).

Brändin tarinallistaminen on myös mahdollisuus liittää yrityksen eri osa-alueet toisiinsa ja hallita niistä muodostuvaa monimutkaista kokonaisuutta. Tarinallistamisessa brändi siis nähdään tarinana, jota kerrotaan eri keinoilla ja samalla kasvatetaan. Brändi muodostuu siitä, miten yritys toimii ja millaista merkitystä tämä toiminta tuo yrityksen asiakkaille. On erittäin voimakas vaikuttamisen ja viestinnän keino sitoa brändi kiinteäksi osaksi palvelukokemusta joka kohdassa, missä asiakkaalla on kosketuspintoja yritykseen. Kiinnostavan tarinan luomiseksi siis yritystenkin täytyisi uskaltautua kertomaan tarinaa inhimillisesti onnistumisten mutta myös säröjen ja rosojen kautta: vaikka tämä voi tuntua vieraalta, täydelliset tarinat eivät ole kauhean kiinnostavia. Siitäkin huolimatta tavoitemielikuvien rakentamisessa ja markkinoinnissa on tärkeää tehdä vain lupauksia, jotka yritys myös toiminnallaan kykenee lunastamaan. Tämä kaikki nimittäin muodostaa mielikuvaa siitä, millainen yrityksen brändi on. Yrityksen brändi on sitä, mitä asiakkaat yleisesti ottaen yrityksestä puhuvat. Millaisia palvelukokemuksia heillä on? Palvelumuotoilulla kokemusta voidaan muuttaa aina vain käyttäjälähtöisemmäksi, mikä osaltaan taas edistää tavoitemielikuvaa ja sitä kautta yrityksen brändiä. (Kalliomäki 2014.)

Virtaviivaisen brändin sisäistäminen esimerkiksi verkkosivujen monikanavaisessa sisällössä ja ylipäättään koko verkkopalvelussa verkkopalvelun ulkoasusta käyttäjälähtöisyyteen asti on siis kokonaisuutena hyvin tärkeä osa koko yrityksen brändin rakentumista ja sitä, palveleeko vai rikkooko verkkoviestintä brändiä. VR Trackin tapauksessa verkkosivuilla esiintyvä brändi on vahvasti sidosteinen myös siihen, että VR Track on kansainvälistyvä rakennusliike ja suunnittelutoimisto, mutta myös VR Groupin tytäryhtiö, jolla taas on jo oma selkeä brändinsä – niin käytännössä kuin myös mielikuvatasolla tunnettuna suomalaisena brändinä.

## **4 Verkkosivu-uudistuksen toteuttaminen**

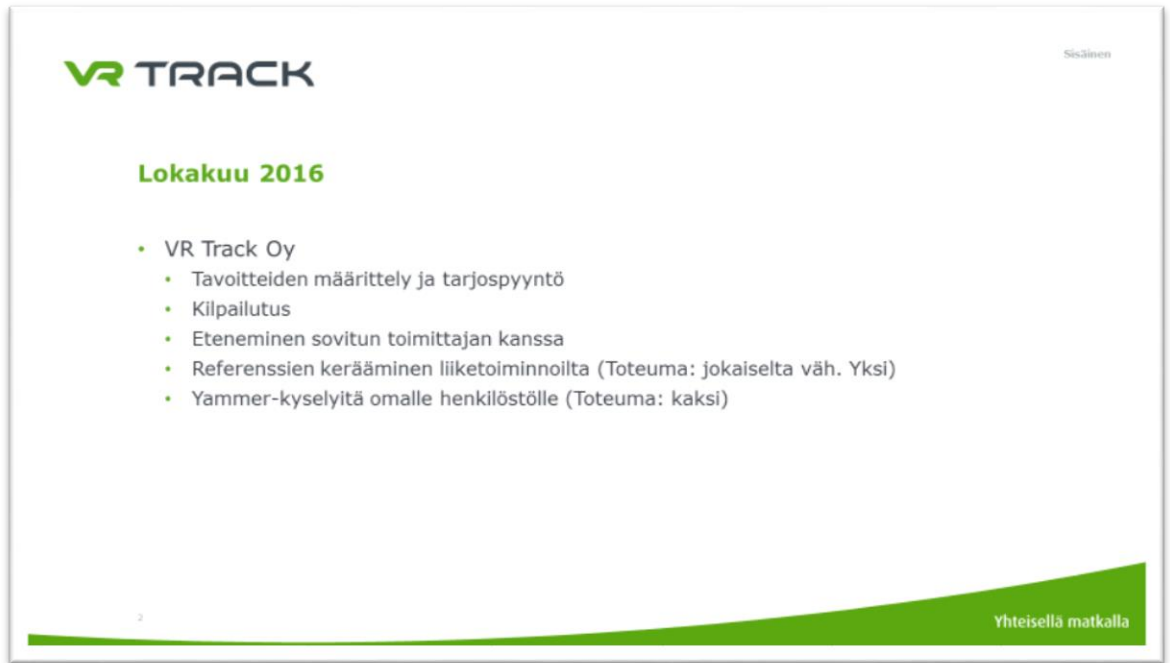
Verkkosivu-uudistusprojekti aloitettiin nimeämällä projektitiimi eli minä projektipäällikkönä, sekä projektiryhmän jäsenenä (sekä samalla tavallaan projektin ohjausryhmänä toimien) VR Trackin markkinointipäällikkö sekä Head of IT and Communications. Määritimme verkkosivu-uudistuksen tavoiteajaksi alkuvuoden 2017: aika tarkentuisi, kun saisimme tarjousprosessin jälkeen nimettyä verkkosivu-uudistuksen palveluntuottajan ja saisimme heidän näkemyksensä siitä, miten nopeasti olisi realistista edetä asian kanssa.

Projektiryhmän kanssa sovimme, että hoidamme projektin sisäiseen kommunikointiin liittyvät pääasiat meille jo tutuissa kanavissa. Näitä kanavia ovat meidän omat kanavamme Yammerissa, WhatsAppissa, tarvittaessa sähköposti sekä tarvittaessa koolle kutsuttavat projektitiimin palaverit. Verkkosivujen tavoitteiden tarkkan määrittelyn vaiheessa tapasimme myös koko Trackin viestintä- ja markkinointitiimin kanssa, jotta saimme mielipiteen jokaisen eri liiketoiminnan osa-alueen vastuhenkilöltä ottaen huomioon myös ulkoisen viestinnän määritellyt pääkohderyhmät sekä sisäisten liiketoiminnallisten tarpeiden huomiointi.

Projektin etenemisessä on käytössä suoraviivainen projektinhallinnan menetelmä, eli vesiputousmalli, joka mahdollistaa toimintojen suunnittelun sen mukaan, miten myös verkkosivujen tuottajataho etenee asian kanssa.

### **4.1 Projektin aikataulut**

Hyvien projektinhallinnan teesien mukaisesti tein projektille yhdistetyn projektisuunnitelman sekä -aikataulun (ks. kuva 5), jossa otettiin kokonaisuudessaan huomioon koko projektin toteuttamiseen osallistuva projektitiimi. Yhdessä sovitujen käytänteiden mukaisesti tein VR Trackin viestintä- ja markkinointitiimin sisäiseen käyttöön tarkoitetut dokumentit. Dokumenteissa kuvattiin kuukausitasolla laskevassa päiväjärjestyksessä, mitä piti olla tehty mihin mennessä (tai mitä piti alkaa työstää missäkin vaiheessa).



Kuva 5. Verkkosivu-uudistuksen aikataulu, lokakuu 2016 (VR Track Oy 2016)

Tein myös itselleni päiväkohtaisen tehtävälistan, johon lisäsin ja josta poistin tehtäviä sitä mukaa, kun niitä alkoi tulla projektin myötä. Esimerkiksi suunnittelupalavereissa tapahtui yleensä niin, että lähdimme kädet täynnä uusia tehtäviä etsimään puuttuvia materiaaleja tai palveluntuottajallemme referenssimateriaaliksi tarvittavia materiaaleja, joita olimme käyttäneet sisäisessä materiaalin keräämisessä. Toimitin esimerkiksi esitetyt sekä tyhjän referenssilomakkeen palveluntuottajallemme.

Sisällytimme myös tarjouspyyntöömme projektin palveluntuottajalle pyynnön siitä, että heidän täytyi toimittaa omasta projektin etenemisestään suunnitelma ja aikataulu prosessin ensimmäisessä vaiheessa meille – tähän verraten pystyin luomaan vesiputousmallin mukaisen vaihe vaiheelta-aikataulusuunnitelman, joka eteni rinta rinnan palveluntuottajan meille toimittaman aikataulun kanssa. Myös molempien toteumaa oli tätä kautta helpompi seurata.

Päivitin sisäiseen käyttöön tarkoitettua projektiaikataulua yhdenmukaiseksi tuottajalta saadun aikataulun mukaisesti, kun olimme edenneet valitun palveluntuottajan kanssa eteenpäin. Vesiputousmallin mukaisesti aikataulu oli rakenteeltaan vaihe kerrallaan etenevä.

## 4.2 Tarjousprosessi

Verkkosivu-uudistuksen tarjousprosessiin otettiin mukaan kaksi aiemmin syksyllä valittua potentiaalista palveluntuottajaa, jolle lähetettiin VR Trackin sisäisen projektiryhmän luonnosteleva tarjouspyyntö.

Tarjouspyyntöön sisällytettiin oma arviomme nykyisistä verkkosivuista ja mikä niissä ei enää palvele VR Trackia, sekä uusien verkkosivujen yleistasoiset tavoitteet niin ulkoasun kuin teknisten tavoitteiden osalta. Tarjouspyyntö oli rakenteeltaan siis jaettu seitsemään osaan: nykyiset verkkosivut ja omat arviomme niiden nykytilasta, mitä haluamme uusilta verkkosivuiltamme verrattuna vanhoihin sivuihimme sekä muihin tämänhetkisiin kanaviimme verkossa, visuaalisen ilmeen määrittely yleistasoisesti, etusivun määrittely melko yleistasoisesti, muut huomioitavat asiat sekä varsinainen seikkaperäinen tarjouksen sisältö. Yksityiskohtaisen tarjouksen sisällön määrittelyä voi myös pitää projektin jälkeisenä arvoitmittarina siitä, miten hyvin projekti on onnistunut ja miten hyvin sen tavoitteisiin ollaan päästy.

Tarjouspyyntö lähetettiin tarjouksen muotoilun jälkeen siis kahdelle ennalta valitulle hyväksi aiemmin todetulle potentiaaliselle yhteistyökumppanille. Sain molemmilta tahoilta puhelinsoiton sekä tarkentavia kysymyksiä sähköpostitse, sekä myös melko samoihin aikoihin tarjoukset, jotka olivat keskenään todella tasaväkisiä.

Tarjoukset käytiin sisäisen projektiryhmän kesken yksityiskohtaisesti läpi, ja tarjouksen sisällön lisäksi tarkasteltiin tarjousten visuaalisia elementtejä, referenssitapauksia sekä sitä, kenellä oli paras näkemys siihen, mitä VR Trackin tulevilla verkkosivuilla pitäisi juuri heidän mielestään olla. Ostoprosessin kannalta helpottava tekijä oli myös esimerkiksi tarjousten jo itsessään sisältämien visuaalisten elementtien arviointi, mitä myös halusimme uusille verkkosivuillemme.

## 4.3 Projektin etenemisen seuranta

Kun tarjousprosessissa edettiin siihen vaiheeseen että olimme päättäneet, keneltä hankimme verkkosivujen alustan teknisen ja visuaalisen toteutuksen sekä konseptoinnin, pääsimme etenemään projektin aikataulun sekä muiden tehtävien

kanssa, kun saimme verkkosivujen tarkan loppuaikataulun keskusteltua lävitse projektin palveluntuottajan kanssa.

Uusien verkkosivujen tuottajatahon kanssa sovittiin, että projektin yhteisen projektiryhmän (eli tilaajan ja tuottajan muodostaman projektitiimin) kommunikaatio tapahtuisi puhelimitse ja sähköpostilla, mutta ensisijaisesti BaseCampissa. BaseCamp (Basecamp 2017) on verkkopohjainen projektinhallinnan alusta, johon pystyttiin kutsumaan kaikki projektitiimiin kuuluvat henkilöt – niin VR Trackin sisäinen projektiryhmä, kuten myös palveluntuottajan projektitiimi. Sovittujen tapaamisten lisäksi BaseCamp oli projektin pääasiallinen edistämisen kanava. BaseCampiin luotiin eri projektin osille erillisiä keskusteluketjuja, ja sinne ladattiin myös projektin edetessä projektissa tarvittavia materiaaleja puolin ja toisin. Projektin edetessä toimitimme tuottajalle mm. tyhjän sekä esitetyt referenssimakepohjamme, kalustomme konekortistopohjan sekä vastaavia projektin etene-  
misen kannalta oleellisia materiaaleja.

Projektin etenemisessä oli sisäisessä muistiossamme tavallaan kaksi aikataulua: yleinen, koko projektiryhmän kattava, sekä sen rinnalla liikkuva meidän aikataulumme. Projektiiin kuuluin paljon yksittäisiä osia, joita edistettiin meidän pääsämme samaan aikaan, kun varsinaisia verkkosivuja työstettiin toisessa päässä projektitiimiä. Uusimme esimerkiksi verkkosivutekstejä sekä verkkosivujen sivukarttaa ja kävimme kaikki muut materiaalit läpi myös. Syyskaudesta kevääseen oli myös meneillään referenssimateriaalien keräys eri liiketoimintayksiköiltämme.

Seurasin myös oman tehtävälistan kautta projektin päivittäisten tehtävien etene-  
mistä ja päivitin sitä mukaa, kun tehtävälista kasvoi tai jotakin poistui listalta.

#### **4.4 Muut tehtävät**

Projektipäällikön ominaisuudessa tehtäväkseni jäi myös huolehtia siitä, kuka saa tehtäväkseen muut projektin aikana tulleet lisätehtävät. Tapaamisissa palveluntuottajan kanssa huomasimme esimerkiksi, että projekti vaatii verkkosivujen sisältötekstien alusta loppuun asti uudelleenkirjoittamisen (sen sijaan että olisimme esimerkiksi käyttäneet vanhoja pienillä muokkauksilla), pätevän käännöstoimiston etsinnän, kaiken omistamamme kuvamateriaalin läpikäymisen brändinmukaisen (ja samalla uuden) ilmeen säilyttämiseksi, referenssimateriaalien keruun,

etusivun videoelementin tuottamisen sekä erillisten lisämateriaalien toimittamisen palveluntuottajalle.

Koska projektin luonteeseen kuului myös liiketoimintojemme paremman esille-tuomisen uusille verkkosivuille sekä referenssimateriaalien kerääminen ja käsittely, tein myös johtoryhmäkierroksia eri liiketoimintojemme johtoryhmissä. Näitä johtoryhmiä, joihin oltiin yhteydessä ja joita käytiin tapaamassa projektin edistämisen ja verkkosivusisältöjen kehittämisen merkeissä, oli neljän päätoiminnan johtoryhmät: suunnittelu, rakentaminen, kunnossapito sekä koneet ja materiaalit. Jokaisesta johtoryhmästä etsittiin kontaktihenkilöt, joiden kanssa viime kädessä käytiin materiaalit läpi tietojen faktantarkistuksen sekä tarpeisiin vastaavuuden puitteissa, ennen kuin mitään lisättiin uusien verkkosivujen sisällöksi. Saimme myös arvokasta tietoa siitä, miten verkkosivuja on pystytty tähän mennessä hyödyntämään sekä millaisilla muutoksilla niitä voisi hyödyntää potentiaalisesti jatkossa myös.

Verkkosivujen sisältöjen toteutukseen osallistui kaiken kaikkiaan yhteensä markkinointi- ja viestintätiimin poislukien siis liiketoimintojen johtoryhmät, näiden yksittäiset edustajat (useasti tarjouspäällikkö tai asiakkuuspäällikkö tai tietyn osa-alueen vastaava henkilö) sekä myös HR-palveluiden edustaja.

Projektinhallinnan menetelmänä edettiin vesiputousmallin mukaisesti vaiheesta toiseen edeten siten, että kun yksi vaihe oli päättynyt, siihen ei enää palattu. Tämä toteutui projektissa suunnitelmien mukaisesti.

Projektin seurassa käytin hyväkseni jatkuvasti projektille tekemääni aikataulusuunnitelmaa sekä yksittäisiä to do-listoja, jotka kulkivat projektin edetessä samaa matkaa sen aikataulusuunnitelman kanssa, mitä projektin palveluntuottajalta saatiin. Heidän meille toimittamansa aikataulu sovitettiin siis yhteen meidän omamme kanssa, jonka kanssa pystyttiin myös miettimään projektissa tarvittavat resurssit tarkemmin.

#### **4.5 Käyttäjätutkimus ja konversio-optimointi**

Projektin alussa vanhalle verkkosivulle ei toteutettu varsinaista käyttäjätutkimusta. Sen sijaan haluttiin selvittää, mitä käyttäjät sivustolla klikkaavat ja miten

he löytävät tarvitsevansa. Kuumakartan avulla voidaan hahmottaa paremmin sivuston konversiota ja selittää syitä senhetkisen konversion takana. Sen avulla saadaan lisätietoa siitä, mitä sivuston elementeistä käyttäjät uskovat responsiiviksi, ja mitä responsiivisia elementtejä kävijät eivät tunnista sellaisiksi. Tämän tiedon avulla voidaan kehittää konversiota ymmärtämällä paremmin, missä kohdin sivustolla vierailijat luovuttavat kesken ja poistuvat sivulta eli miten kävijöitä voi auttaa löytämään paremmin etsimänsä. (Filenius 2015.)

Varsinaisen käyttötutkimuksen sijaan käyttäjien liikkeiden tutkailua varten verkkosivuille asennettiin konseptin kehitysvaiheessa HotJar Script. HotJar Script tarkkailee kävijöiden hiirien liikettä sivulla: sen avulla saa tarvittavaa tietoa siitä mitä kävijät haluavat ja etsivät ja miten nopeasti poistuvat sivulta tarkkailemalla mihin hiiri menee ja mitä kautta; missä kohdassa hiiri on ollut pidempään ja mitä on klikkailtu. Tämä kaikki tieto tulee heatmapin eli ”kuumakartan” avulla, mistä saa hyvää osviittaa siitä, löytävätkö sivuilla vierailijat etsimänsä ja mitä he esimerkiksi tarvitsevat. (HotJar Script 2017.)

Verkkopalvelun alkuvaiheen konseptoinnissa käytettiin myös Google Analyticsin tuottamaa dataa verkkopalvelun tämänhetkisistä kävijämääristä. Google Analytics mittaa verkkopalveluissa mm. sivuston päivittäisiä kävijämääriä, liikennetyyppejä, sivustoissa käytettyä aikaa ja niin edelleen. (Google Analytics 2016) Meidän tapauksessamme saimme esimerkiksi tietää, mitkä etusivun valikkomme linkeistä olivat kaikista käydyimpiä ja pystyimme peilaamaan sitä liiketoiminnan kokoon ja millä selittyi kunkin sivuston kävijämäärät. Mielenkiintoista oli myös se, että tarkasteluajanjaksolla näkyi selviä piikkejä tietyillä sivuston osilla niihin aikoihin, kun esimerkiksi mediassa oli uutisoitu yrityksemme avainhenkilöiden vaihdoksista (uusi toimitusjohtaja) tai jostakin muusta, mikä oli kerännyt hieman normaalia enemmän liikennettä verkkosivuille. Tämä näkyi myös sivuston vierailuissa ja esimerkiksi siinä, missä sivustolla oltiin tarkalleen ottaen vierailtu.

#### **4.6 Sisällöt**

Verkkopalvelun sisältöjen suunnittelussa ja muotoilussa otettiin huomioon mahdollisimman monipuolisesti kaikki se, mitä esimerkiksi teoriaosassa käsiteltiin



asiakslähtöisyydestä, brändin rakentumisesta tavoitemielikuvan edistämisen ja tarinankerronnan kautta sekä liiketoiminnan tarpeiden täyttymisestä.

Verkkosivujen kaikki sisällöt suunniteltiin sillä fokuksella, että katse on tulevassa: keihäänkärkenä siis edelläkävijyys, niin viestinnässä mutta tietysti muussakin liiketoimintojen toiminnassa, mikä on viestinnällinen haaste tuoda verkkosivuilla merkityksellisellä tavalla esille. Tätä mielikuvan edistämistä haluttiin edistää esimerkiksi verkkopalvelun etusivun videoelementillä mitä ei empiiristen tutkimusten mukaan ole kovin monissa suomalaisissa vastaavan alan toimijoiden verkkopalveluissa käytössä. Sen lisäksi esimerkiksi verkkopalveluiden tekstit, kuvamateriaalit ja videosisällöt käytiin kaikki yksitellen läpi. Haasteita etenkin kuva- ja videomateriaalin osalta infra-alalla tuottaa ennen kaikkea nopeasti vanheneva materiaali: jos esimerkiksi kuvissa esiintyvillä henkilöillä ei ole uusimpien ohjeiden mukaisia turvavälineitä ja -vaatteita, kuvat ja videomateriaalit ovat käyttökelvottomia. Tämä vaatii jatkuvaa huomiota muutenkin verkossa viestiessä: turvallisuusasia on ajankohtainen ja infra-alan toimijan sisällöissä täytyy näkyä se, että asiaan kiinnitetään myös ulkoisessa viestinnässä yhtä paljon huomiota kun muutenkin yrityksen tavoitteena on edistää turvallisuutta ja vähentää vuositasolla jatkuvasti työtaturmien määrää. Näiden tavoitteiden viestimisessä oleellista on suoran argumentoinnin lisäksi myös siis huomion kiinnittäminen sisältöön, jotta asian sanominen kohtaa tekemisen kanssa.

Yksityiskohdista muodostuu myös kokonaismielikuvia rakentavia tai hajottavia asioita, joten esimerkiksi ulkoasun visuaalisissa elementeissä haluttiin käyttää paljon samoja yksityiskohdallisia elementtejä, kuin esimerkiksi sidosryhmäjulkaisumme ja vrtrack.fi-verkkopalvelun sisärsivu Attractive.fi:ssa on käytetty. Verkkopalvelun sisältöjen haluttiin siis luovan yhdenmukaisia, viestinnällisiä sekä yrityksen strategisia keihäänkärkiä tukevia mielikuvia. Tätä pystytään edistämään yhdenmukaisella verkkoviestinnällä, ja kerran toiminnan keskiöön halutaan asiakslähtöisyys, myös sisällön toimiva konversio-optimointi otettiin kattavasti pelkien visuaalisten elementtien lisäksi huomioon.

## 5 Tulokset

Projekti eteni hyvin aikataulussaan. Projektin alussa määrittelemiini mittareihin peilaten seurasin sisäiseen käyttöön VR Trackin viestintä- ja markkinointitiimin käyttöä varten laadittua PowerPoint-pohjaista, kuukausikohtaista projekti aikataulua, sekä myös palveluntuottajan BaseCampiin tekemää projekti aikataulua. Projektinhallinnan vesiputousmenetelmän avulla projektin todellisen vaiheittaisen etenemisen seuraaminen oli verrattain jopa helppoa.

Mielenkiintoista oli myös peilata helmikuun alkupuolella sisällönsyöttövaiheeseen edennyttä projektia tarjousvaiheen määritelmiin siitä, mitä uusilta verkkosivuilta haluttiin ja miten näihin tavoitteisiin oltiin päästy. Osa tavoitteiden arvioinnista tietysti jää täysin julkaisuvalmiin verkkosivun arviointivaiheeseen mikä ei tähän työhön opinnäytetyön palautusaikataulun vuoksi ehdi, mutta pääasiallisesti kirjoitusvaiheeseen asti työ on edennyt alkuperäisen suunnitelman mukaisella tavalla. Tätä kirjoittaessa verkkosivujen sisällönsyöttö on edennyt pitkälle, kuten luonnollisesti myös tekninen toteutus. Viimeinen vaihe, eli toiminnan testaukset ja julkaisu, jäävät sitten vielä projektin loppupuolelle tehtäviksi.

Lopulliset verkkosivut saadaan sisällönsyöttövaiheen ja viimeisten testausten jälkeen julkaisuun maaliskuussa 2017 viikolla 10. Opinnäytetyön palautusprosessin aikataulun vuoksi ihan loppuun asti en siis ehdi raportissa täysin päästä, vaikka jatkankin projektin parissa työskentelyä vielä hetken.

Verkkosivujen lopullinen versio tekniseltä toteutukseltaan oli tarjouksessa edellytettyjen määritelmien mukainen, ja yhdenmukainen myös verkkosivuille asetettujen ylemmän tason tavoitteiden kanssa: tarkoituksena oli esimerkiksi pyrkiä nykyaikaistamaan visuaalista ilmettä ja helpottaa kävijän kannalta oikeiden sisältöjen löytymistä sekä päivittää sivuston kävijälle suunnattuja materiaaleja tähän päivään sekä luoda kokonaan uutta tietoa, esimerkiksi referenssimateriaalien muodossa. Sisältöjen rakenteissa ja suunnittelussa on siis huomioitu verkkosivujen yleisilme kolmesta eri näkökulmasta visuaalisen toimivuuden, mutta myös käyttäjälähtöisyyden ja konversio-optimoinnin kannalta. Tarkasteltavaksi jää mielestäni jatkoa varten vielä se, mikä on esimerkiksi tarkka brändimukainen tavoit-

temielikuva ei ainoastaan VR Groupin tytäryhtiönä tarkkaan määriteltyjen värikarttojen ja fonttien mukaisesti, vaan myös sitä tarkastellen, millainen on VR Trackin tavoitemielikuva esimerkiksi verkossa suomalaisena täyden palvelun infra-alan rakennusliikkeenä ja suunnittelutoimistona. Kuten teoriaosassa jo pohdinkin, brändi on paljon muutakin kuin fonttikokoja ja -värejä; tarkkaan mietityn ja luottamusta herättävän brändin tulisi pitää sisällään tutkimusten valossa persoonanomaisia piirteitä, tarinallistavaa otetta yrityksen kaikkeen toimintaan sekä asiakaslähtöisyys kaikessa toiminnassa mielessä pitäen (käsittelin aihetta laajemmin luvussa 3.3 Markkinointiviestintä).

Projektinhallinnan ja -johtamisen näkökulmasta projekti eteni myös tavoitteiden mukaisesti. Projekti pysyi aikataulussaan ja lopputulos oli toimeksiantajan toiveiden mukainen edellä mainittujen mittarienkin mukaan tai siihen asti on ollut, mitä projektia ehdittiin tehdä raportointivaiheeseen asti. Raportin ulkopuolelle jää vielä muuten arvioitavaksi esimerkiksi se, edetäänkö verkkosivujen julkaisuvaiheeseen suunnitelmien mukaisessa aikataulussa. Opinnäytetyöstä jää siis ulkopuolelle vesiputousmallin mukainen viimeinen vaihe.

Konversio-optimoinnin onnistumisen arvioiminen jää projektin tässä vaiheessa vielä raportoinnin ulkopuolelle, sillä varsinaista konversiota pystytään mittaamaan vasta valmiiden verkkosivujen julkaisun jälkeen esimerkiksi luvussa 4.5 Käyttäjätutkimus ja konversio-optimointi esiteltyjen, jo projektin alussa käytössä olleiden kuumakarttojen ja Google Analytics-raporttien avulla. Parhaiten sivuston toimivuutta ja etenkin konversion parempaa toimivuutta pystyy siis mittaamaan pidemmällä tarkastelujaksolla, kun uudet verkkosivut on kokonaisuudessaan julkaistu ja otettu käyttöön.

Kaiken kaikkiaan projekti eteni alusta loppuun asti teoriaosaan peilaten kuten oli suunniteltukin, mutta seuraavassa kappaleessa käsittelen lisää sitä, mitä jatko-toimenpiteitä olisi mielestäni syytä tehdä esimerkiksi uusien verkkosivujen julkaisun jälkeen.

## 6 Yhteenveto ja pohdinta

Projekti eteni suunnitellusti. Kuten projektinhallinnan teoriaosassakin totesin, projektinhallinta on laaja kokonaisuus, joka pitää sisällään monia pienempiä liikkuvia osia. Nämä osat muodostivat matkan yleistasoisesta tavoitesuunnitelmasta jostakin syksyn tienoilta aina projektin loppumetreille kevättalveen asti.

Projektin kannalta isoin yksittäinen tapahtuma oli ehdottomasti se, että aihe kerkesi matkan varrella muuttua muutaman kerran kokonaan. Tämä johtui siitä, että VR Trackin viestintä- ja markkinointitiimissä tapahtuneiden henkilöstömuutosten jälkeen nousin projektitiimin opinnäytetyöntekijän sivuroolista projektipäällikön rooliin, missä myös opinnäytetyön aihe oli työn etenemisen ja muuttuneen vastuumäärän jälkeen järkevää muuttaa kattamaan yksittäisen tutkimuksen sijaan koko tuottamisprosessia ja toteuttaa opinnäytetyö toiminnallisena, jolloin pystyttiin ottamaan opinnäytetyössä huomioon koko projektiin tehty työ. Tämä kuitenkin tarkoitti sitä, että alkusyksyn jälkeen olinkin taas alkutekijöissään siinä, miten projektia edistetään ja mikä on minun osuuteni siitä.

Koska projekti eteni todella syvähdyksissä, välillä työtä oli yhtäkkiä huomattavasti enemmän kuin hetki aiemmin oli ollut. Olenkin pohtinut, olisiko tätä voinut jotenkin jouhevoittaa. Varmaankaan ei oleellisesti, sillä projektin pääpaino oli alun konseptointipalaverien jälkeen palveluntuottajalla visuaalisen ilmeen suunnitelmien tuottamisesta koodaamiseen ja aina sisällöntuottovalmiiseen versioon asti, mihin asti täällä toisessa päässä projektia ei oikein voinut tehdä muuta kuin keräillä ja muokkailla materiaaleja sekä todeta, että projekti oli ja pysyi aikataulussaan. Isoksi haasteeksi jossakin vaiheessa muodostui myös verkkosivujen sisältöjen eri materiaalien käsittely: kenen kaikkien pitäisi tarkistaa niitä, ja onko jotakin jäänyt ottamatta huomioon? Sisältömateriaaleissa oli myös monta yksittäistä isompaa kokonaisuutta, esimerkiksi eri liiketoimintojen omat materiaalit verkkosivuilla sekä myös täysin tyhjistä kerätyt referenssimateriaalit kokonaisuutenaan. Olenkin miettinyt, miten tätä massaa olisi voinut hallita vielä paremmin. Luultavasti sisällöille olisi tarvinnut myös yksityiskohtaisemman toteutussuunnitelman, mutta projektin alkaessa oli vielä vaikeaa hahmottaa ja arvioida mitä kaikkea se pitikään sisällään. Myös useamman eri ihmisen mukaantulo tarkoitti tietysti sitä, että kovin

tarkkaa aikataulua ei esimerkiksi melko lähekkäin osuneiden joulun ja hiihtolomien vuoksi pystynyt suunnittelemaan. Tärkeää mielestäni onkin projektinhallinnassa ja projektimuotoisessa työskentelyssä ottaa aina huomioon myös se, että aikataulut elävät tekijöidensä mukana sekä muiden tekijöistään riippumattomien asioiden summana.

Mitään merkittäviä lisäkustannuksia ei myöskään syntynyt, sillä olimme rajanneet aluksi melko pikkutarkasti kaiken minkä halusimme. Saimme siis jo tarjousvaiheessa sentyyppeisiä ratkaisuja, joihin oli sisällytetty melko pitkälti ne asiat, joita halusimme lopputuotteessa olevan. Lisäkustannuksia syntyi lähinnä siitä, kun halusimme tarttua visuaalisten ja toiminnallisten ratkaisujen toteuttamiseen, joita ei vanhoilla verkkosivuilla ollut, mutta joita halusimme mukaan uusille verkkosivuille, jotta saisimme täytettyä tavoitteen nykyaikaisemmista, moderneista verkkosivusta jotka kuvaavat myös digitaalista edelläkävijyyttä. Pieniä lisäkustannuksia syntyi myös sellaisten toiminnallisuuksien toteuttamisesta, jotka huomattiin vasta sisällönsyöttövaiheessa, että toisivat puhuttelevampaa rakennetta uusille verkkosivuille.

Tässä projektissa ehkä oleellisinta oli huomata, että systemaattinen suunnittelu ja toteuman seuranta helpottivat huomattavasti projektin etenemistä sekä myös yllättävien töiden suunnittelua ja tarvittaessa toteutettavaa delegointia.

Verkkopalveluiden kehittämisen osalta ehdottomasti mielenkiintoisin, projektin alussa vähemmälle huomiolle jäänyt asia oli tutustuminen uusiin työkaluihin, joilla mahdollistaa projektikehitys ja henkilömäärältään suuren tilaajan ja palvelun tuottajan tarjoaman projektitiimin välinen etätöskentely. BaseCamp oli itselleni uusi tuttavuus, samaten kuin Invisionapp, millä pääsimme tarkastelemaan ja kommentoimaan graafikon tekemiä visuaalisia ratkaisuja. Mietin, että teoriaosaan olisi voinut sisällyttää muutakin kirjallisuutta liittyen verkkopalveluiden uudistamiseen, mutta ala on hieman vaikea: lähteitä näin tuoreista aiheista ei vielä pääsääntöisesti ole välttämättä ollenkaan saatavilla, koska niitä ei välttämättä ole olemassakaan.

Projekti kokonaisuudessaan oli erittäin mielenkiintoinen, ja aiheen tarkan rajauksen ja opinnäytetyön pääteemojen jälkeen koin myös, että työ syntyi kuin itseltään. Aiheen hyvä rajaus ja pääfokusten löytäminen auttoivat oleellisesti myös siinä, että materiaalien keruu ja karsiminen etenivät suhteellisen suoraviivaisesti. Ainut aidosti päänvaivaa aiheuttanut asia oli se, että projekti lähti nopeasti lienteeseen ja aluksi tuntui hieman vaikealta tehdä rajauksia ja muotoilla otsikkoa, kun olisi pitänyt olla jo täydessä vauhdissa työn touhussa – tätä tosin selittää pääasiallisesti ratkaisevalla tavalla oma muuttunut roolini projektin sisällä.

Sisällönsyöttövalmiudessa olevien verkkosivujen täyttämisyhteistyössä työ palkitaan: monen kuukauden työ oli muuttunut konkretiaksi, ja suunnitelma oli muuttunut toteutukseksi. WordPress-pohjainen sivu mahdollisti tietysti koko tiimille käydyn sisällönsyöttökoulutuksen jälkeen sen, että sivuston rakenteelliset muokausmahdollisuudet olivat paljon vanhempia sivuja laajemmat: tämäkin oli yksi projektin tavoitteista.

Missä tahansa projektissa tekemistä auttaa tietysti huomattavasti se, että projektiin liittyvät epävarmuudet ja riskit on huomioitu ennalta. Tämän projektin luonteesta johtuen projektiin ei kuitenkaan liittynyt mitään suurempia ennakoitavissa olevia riskejä, joiden hallintaan olisi voinut varautua tai tarvinnut resursoida enemmän aikaa. Suurin riski projektin etenemisessä olivat varmaankin sairastapaukset, jotka kuitenkin pidempienkin sairauslomien sattuessa oli hyvin ratkaistavissa vesiputousmallisella projektinhallinnan menetelmällä, missä projekti etenee vaiheittain ja yhden vaiheen päättyessä edellisiin ei tarvitse enää palata. Näin siis tarvittaessa vaiheesta toiseen olisi voinut myös vaihtua projektin avainhenkilöt ilman sen suurempaa vahinkoa tai esimerkiksi aikataulullista ongelmatilannetta.

Verkkosivujen uudistuksen ja julkaisun jälkeen luonnollista on tietysti täydentää verkkosivujen materiaaleja vielä niiltä osin mitä mahdollisesti tulee lisää, esimerkiksi videoiden upotusmahdollisuus ja sen hyödyntäminen ovat uudella alustalla aivan toisella tasolla kuin vanhassa, sekä myös referenssejä todennäköisesti tulee määrällisesti vielä enemmän kuin verkkosivuilla julkaisuvaiheessa on. Jatko-toimenpiteitä olisi sivuston normaalin ylläpidon sekä sisällön ja sen ajan tasalla pitämisen lisäksi esimerkiksi sivuston kävijöiden seuranta ja liikkuminen sivuilla

samaan tapaan kuin projektin alkaessa tehtiin HotJar Scriptin ja Google Analyticsin kanssa vanhoille verkkosivuille.

Sivuston pärjääminen hakukoneissa olisi merkittävä seurattava ja kehitettävä asia myös. VR Trackin verkkosivujen vrtrack.fi sekä sisarsivusto attractive.fi eivät opinnäytetyön kirjoitusvaiheessa nousseet hakutuloksissa kovinkaan korkealle esimerkiksi yhtiön avainhenkilöiden nimiä (esimerkiksi johtoryhmä) googlettaessa, mikä olisi ehdottomasti kehitettävä ja tarkastelun arvoinen asia – paremmasta hakukonenäkyvyydestä olisi selvä lisäarvo sille, että jo esimerkiksi tietoa yrityksestä tai alasta etsiessään hakija päätyisi VR Trackin verkkosivuille, tai toisaalta esimerkiksi henkilöhakuja tehdessään verkkosivujen lisäksi myös sidosryhmäjulkaisun blogikirjoituksiin tai artikkeleihin, joita yrityksen työntekijät ovat kirjoittaneet. Tämä mielestäni edesauttaisi brändinmukaisen tavoitemielikuvan kehittämistä ja nostaisi esille sitä työtä, mitä verkkosivujen lisäksi myös Attractive-sidosryhmäjulkaisun brändimielikuvakehittämisessä tehdään, sillä ilman riittävää näkyvyyttä se valuu osittain hieman hukkaan. Koska verkkopalvelulle ei projektin alkuvaiheessa myöskään tehty A/B-testauksena käyttäjätutkimusta, voisi miettiä pitäisikö uuden sivuston julkaisun jälkeen jossakin vaiheessa testata palvelun käytettävyyttä ja miettiä kehityskohteita.

Mahdolliseksi kehityskohteeksi jäi mielestäni se, pitäisikö yhden verkossa toimivan sidosryhmäjulkaisun, useamman aktiivisen sosiaalisen median kanavan sekä mm. kaikkien näiden edellä mainittujen sisältöjä kokoavan verkkosivuston rinnalle ottaa käyttöön joku sisältöjen seuranta ja hallintaa kootusti auttava markkinoinninautomaatiojärjestelmä. Tämä helpottaisi varmasti sisältöjen kehittämistä, mutta myös yhdenmukaisen brändin ja tavoitemielikuvan kohottamista, sekä sen seuranta, että kaikki verkossa julkaistu olisi varmasti yhdenmukaista tavoitemielikuvan kanssa. Varsinkin kun ulkoisen viestinnän parissa työskentelee useampi ihminen, koontityökalu helpottaisi varmasti verkkotoimintaympäristön hahmottamista ja siellä navigoimista sekä sen jatkuvaa kehittämistä, analysointia ja raportoimista.

## **Kuvat**

Kuva 1. VR Group, tytäryhtiöt ja tukitoiminnot (VR Track Oy 2016), s. 6

Kuva 2. VR Track lukuina 2015 (VR Track Oy 2016), s. 7

Kuva 3. Vesiputousmalli. (Wikipedia 2017)

Kuva 4. Lean. (University of California, San Francisco, 2013)

Kuva 5. Verkkosivu-uudistuksen aikataulu, lokakuu 2016 (VR Track Oy 2016)



## Lähteet

Ahto, O., Kahri, A., Kahri, T. & Mäkinen, M. 2016. Bulkista brändiksi – Käsikirja kasvuun ja kannattavuuteen. Saarijärven Offset Oy.

Artto, K., Martinsuo, M. & Kujala, J. 2006. Projektiliiketoiminta. WSOY Oppimateriaalit Oy 2006.

BaseCampin verkkosivut. 2017. Luettu 9.11.2016. <https://basecamp.com/>

Filenius, M. 2015. Digitaalinen asiakaskokemus – Menesty monikanavaisessa liiketoiminnassa. Saarijärven Offset Oy.

Google Analytics verkkosivut 2017. Luettu 26.11.2016. <https://www.google.fi/intl/fi/analytics/>

Haukka, M. 2006. Projektinjohtamisen todellinen osaaminen ja sen kehittäminen. Luettu 30.11.2016. Projekti-instituutti.

HotJar Scriptin verkkosivut 2017. Luettu 20.1.2017. <https://www.hotjar.com/>

Isokangas, A. & Vassinen, R. Digitaalinen jalanjälki. 2010. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Kalliomäki, A. 2014. Tarinallistaminen – Palvelukokemuksen punainen lanka. Viro: Print Best.

Karjaluoto, H. 2010. Digitaalinen markkinointiviestintä: Esimerkkejä parhaista käytännöistä yritys- ja kuluttajamarkkinointiin. Jyväskylä: WSOYpro Oy.

Laureamkon blogi 2014. Luettu 25.11.2016. <http://laureamkomarkkinointi.blogspot.fi/2014/11/segmentointi.html>

Mooij, M., Kortesmäki, T., Lammi, M., Lautamäki, S., Pekkala, J. & Sinkkonen, I. 2005. Kompassina asiakas – Näkemyksiä ja kokemuksia käyttäjälähtöisyydestä. Tampere: Tammer-paino Oy.

Murray, R. 2010. Virtuaalisen projektiryhmän menestyksen salaisuus on luottamus. Luettu 30.11.2016. Projekti-instituutti.

Palvelusta – Oppimisblogi palveluiden kehittämisestä asiakkaan näkökulmasta. 2013. Luettu 30.1.2017. <https://palvelusta.wordpress.com/2013/09/15/2-2-palvelupolku-ja-kontaktipisteet/>

Perminova, O. 2011. Managing uncertainty in projects. Åbo: Painosalama Oy.

Quality KnowHow Karjalainen Oy verkkosivut 2016. Luettu 30.11.2016. <http://www.qk-karjalainen.fi/fi/koulutus/lean-koulutukset/>

Rabhan, B. 2013. Convert every click – Make more money online with holistic conversion rate optimization. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Selin, E. & Selin, J. 2013. Kaikki on kiinni asiakkaasta: Avaimia asiakastyöskentelyn hallintaan. Espoo: Hansaprint Oy.

Sisältömarkkinointi-blogi 2011. Luettu 25.11.2016. <http://www.sisaltomarkkinointi.fi/2011/02/15/segmentoi-ja-loyda-markkinarakosi/>

University of California, San Francisco. 2013. Luettu 15.11.2016. <http://itsm.ucsf.edu/lean-it>

Vilmunen, T. Klopai-blogi 21.9.2015: Projektinhallinnan vesiputousmenetelmä vs ketterät menetelmät. Luettu 25.11.2016. <https://www.klopai.fi/2015/09/21/projektinhallinnan-vesiputousmenetelma-vs-ketterat-menetelmat/>

VR Track Oy verkkosivut 2017. Luettu 30.9.2016. <http://www.vrtrack.fi/fi/>