



Osaamista  
ja oivallusta  
tulevaisuuden  
tekemiseen

Linda Puroaho

# Mediapalvelun kehityksen polku

Ylen medialogistiikkapalvelun palvelumuotoilu

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Medianomi (ylempi AMK)

Digitaaliset mediapalvelut

Opinnäytetyö

08.05.2020

Tekijä(t) Otsikko	Linda Puroaho Mediapalvelun kehityksen polku – Ylen medialogistiikkapalvelun palvelumuotoilu
Sivumäärä Aika	83 sivua + 2 liitettä 8.5.2020
Tutkinto	Medianomi (ylempi AMK)
Tutkinto-ohjelma	Digitaaliset mediapalvelut
Suuntautumisvaihtoehto	Digitaaliset mediapalvelut
Ohjaaja(t)	Lehtori Antti Pönni
<p>Tässä opinnäytetyössä arvioidaan Ylen medialogistiikkapalvelun kehitystä palvelumuotoilun menetelmien kautta. Ylen uuden medialogistiikkapalvelun tehtävänä on vastaanottaa ja kuljettaa prosessoinnin kautta mediaa sekä julkaistavaksi, säilöttäväksi että arkistoitavaksi. Medialogistiikassa tavoitteena on palvella asiakasta siten, että media on käytettävissä oikeassa paikassa, oikeassa muodossa ja oikeaan aikaan. Medialogistiikan tulee toimia kustannustehokkaasti sekä varmistaen median tasokkaan laadun. Menestyvää medialogistiikkapalvelua ei voi suunnitella ja kehittää tarkastelematta sen alati muuttuvaa toimintaympäristöä sekä siihen vaikuttavia tekijöitä laajemmin. Median kulutuksen, teknologian, markkinoiden, media toimialan ja yhtiön sisäinen kehitys tulevat kaikki osaltaan vaikuttamaan Ylen medialogistiikkapalvelun kehitykseen. Tämän työn tavoitteena on selvittää miten Ylen medialogistiikkapalvelua tulisi kehittää tulevaisuudessa.</p> <p>Työssä avataan medialogistiikkapalvelun kehittämisessä käytettyjä palvelumuotoilun menetelmiä sekä teoriassa että käytännön esimerkkien kautta. Palvelumuotoilun menetelmät, jotka huomioivat niin asiakasnäkökulman tarpeet kuin liiketoiminnan tavoitteet, ovat yleisesti ottaen saaneet aikaan hyviä tuloksia. Tämän vuoksi palvelumuotoilua hyödynnetään lisääntyvässä määrin niin yksityisen kuin julkisen sektorin yhtiöiden strategisena keinona ja suunnannäyttäjänä. Palvelumuotoilu tuo esiin myös medialogistiikkaan linkittyviä asioita, joita huomioimalla voidaan merkittävästi edistää sekä Ylen sisäistä että ulkoista arvontuottoa.</p> <p>Asiakaskeskeinen ajattelu kiteytyy arvontuontiin, joka ei synny ainoastaan sisäisenä prosessina, vaan yhdessä vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa. Ylen kyky omaksua muutos kohti asiakaskeskeistä ajattelua on linkittynyt sen pitkään luovan työn ja vahvan asiantuntijaorganisaation perinteisiin. Ylen valmius ja kypsyyden taso luoda sekä ottaa käyttöön uusia asiakaskeskeisiä toimintamalleja vaihtelee. Yksi tämän tutkimuksen keskeisistä havainnoista on, että Ylen tulee tukea yhteiskehittämistä vielä selvemmin. Lisäksi työssä esitetään Ylen oman sisäisesti perustetun palvelumuotoilun toiminnon perustamista ulkopuolisten asiantuntijoiden käytön sijaan. Tämä voisi syventää ja laajentaa asiakasymmärryksen määrää sekä edesauttaa muutoksen läpivientiä Ylen sisällä.</p>	
Avainsanat	Mediapalvelu, digitaalinen palvelu, palvelumuotoilu, logistiikka, asiakaskeskeisyys, palvelukeskeisyys, arvontuotto, innovaatio

Author(s) Title	Linda Puroaho Media service journey map – Service design for Yle’s media logistic service
Number of Pages Date	83 pages + 2 appendices 7th May 2020
Degree	Master of Culture and Arts
Degree Programme	Digital Media Services
Specialisation option	Digital Media Services
Instructor(s)	Antti Pönni, Senior Lecturer
<p>This thesis evaluates the development of the Finnish Broadcasting Company Yle’s media logistic service using service design methods. The purpose of the new media logistic service is to receive and transport media through the Yle house format process and deliver media for transmission, streaming, publication, storage or archiving. The goal of the media logistics is to serve the customer and direct media to be used in the right place at the right time, cost effectively and ensuring the high quality of products. Designing and developing a successful logistic service requires monitoring the constantly changing media environment and the elements that influence it. Media consumption, technological development, markets, media industry and a company’s internal development can all have a share in influencing the development of Yle’s media logistic service. Thus, the aim of this thesis is to examine how to develop the Yle media logistic service in the future.</p> <p>The service design methods used in the development are presented both in theory and through practical examples. The service design methods, that take both the customer experience and the company’s business objectives into consideration have resulted in a positive outcome. This is also the reason why the use of service design is growing both amongst the private sector as well as public sector companies. Service design examines things with a comprehensive perspective and brings forth issues that are linked if a broad angle is taken. Yle can benefit from service design significantly and enhance both the company’s internal and external value creation.</p> <p>The customer-dominant thinking crystallizes in value creation, which is seen as a interaction with the customer. The capability to change and adapt to the customer-dominant thinking is linked with comprehensive broadcasting traditions, creative professions and a strong organization of experts. The ability to adopt new operational models created through mature service design, varies within Yle. One of the main observations in this study is that developing solutions through interaction with the customer should receive more supported at Yle. In addition, the study presents that a dedicated service design unit should be implemented at Yle. This would ensure Yle both professional service design and help to build a wider growth for the change management needed in order to achieve mature customer-dominant thinking.</p>	

Keywords	Media service, digital service, service design, media logistics, service dominant logic, customer dominant logic
----------	--

## Sisällys

1	Johdanto	1
2	Ylen medianhallinnan keskeiset termit ja käsitteet	3
3	Yle ja media-alan muuttuva toimintaympäristö	4
3.1	Viestinnän toimialoista media-alaksi	5
3.2	Mediayhtiöiden muuntautuminen	6
3.3	Media-alan toimintaympäristön tekijät	7
3.4	Teknologinen murros ja siihen liittyvät tekijät	9
3.5	Kilpailu ja brändien merkitys kasvaa	11
3.6	Mediayhtiöt ja osallistava kulttuuri	12
3.6.1	Yleisö osana mediakehitystä	12
3.6.2	Vuorovaikutus ja yhteisluominen	13
3.7	Palvelu- ja tuotekehitys sekä innovaatiot	14
3.7.1	Innovaation haasteet	16
3.7.2	Innovaation mahdollisuudet	16
3.8	Kehityksen johtaminen mediayhtiössä	17
4	Ylen medianhallinnan palveluiden nykytila ja haasteet	19
4.1	Ylen nykyiset medianhallinnan palvelut	21
4.2	Medialogistiikkapalvelu osana Ylen medianhallintaa	22
4.3	Kansainväliset MVPD-palvelut	22
4.4	Nykytilan kuvaus Ylen videotiedostojen käsittelystä	25
4.5	Trollin ongelmat ja uusinnan tarve	26
4.6	Medialogistiikkapalvelun kehityshanke	27
4.6.1	Medialogistiikan kehityshankkeen tehtävä	27
4.6.2	Medialogistiikan vaiheistus ja työnkulut	28
4.6.3	Medialogistiikkaan integroidut järjestelmät	30
4.7	Uusi medialogistiikkapalvelun järjestelmä	31
4.7.1	Mediaflex-järjestelmän pääprosessit	32
4.7.2	Mediaflex-järjestelmän tuomat muutokset palvelutuotannolle	34
5	Palvelumuotoilu ja kehittäminen	35
5.1	Palvelukeskeinen ajattelu	35

5.2	Asiakkaiden aikakausi	37
5.3	Asiakaskokemus ja palvelun arvontuotto	38
5.4	Palveluiden kehitys	39
5.5	Julkisen palvelun palvelutuotanto	40
5.5.1	Muotoilu apuvälineenä julkisen palvelun kehittämisessä	41
5.5.2	Haasteet julkisen palvelun muotoilussa	42
5.6	Verkostojen palvelumuotoilu	44
5.7	Palvelumuotoilun menetelmät	46
5.7.1	Asiakasymmärryksen muodostaminen	46
5.7.2	Palvelupolku	47
5.7.3	Palvelumalli, Service blueprint	47
5.7.4	Yhteissuunnittelu	47
5.7.5	Palvelua seuraavat ja arvioivat mittarit	48
6	Palvelumuotoilun toteutus medialogistiikan kehityshankkeessa	50
6.1	Tutkimuksen asetelma ja toteutus	50
6.2	Medialogistiikkapalvelun lähtökohdat	52
6.3	Ulkomaiset mediasisällöt palvelun kohteena	53
6.3.1	Pienet ulkomaiset mediayhtiöt	53
6.3.2	Isot ulkomaiset mediayhtiöt	54
6.4	Kotimaiset mediasisällöt palvelun kohteena	54
6.5	Medialogistiikkapalvelun käyttäjät	55
6.5.1	Tiedon kerääminen	56
6.5.2	Asiakasryhmien määrittely	56
6.5.3	Ylen versiointikoordinaattorit asiakasryhmänä	56
6.5.4	Ylen tuotantokoordinaattorit asiakasryhmänä	57
6.6	Käyttäjäprofiilit	57
6.6.1	Kotimaisten hankintaohjelmien huolinta	58
6.6.2	Ulkomaisten hankintaohjelmien huolinta	59
6.7	Käyttäjien tunnistetut nykytilan ongelmat	59
6.8	Medialogistiikkapalvelun asiakasratkaisut	61
6.9	Medialogistiikan arvolupaus	62
6.10	Medialogistiikan palvelupolku	62
6.10.1	Medialogistiikan esipalvelun vaiheet	64
6.10.2	Medialogistiikan palvelun vaiheet	64
6.10.3	Medialogistiikan jälkipalvelun vaiheet	65
6.11	Medialogistiikan palvelumalli, Service blueprint	66
6.12	Medialogistiikan asiakaspalvelun ja ylläpidon malli	68
6.13	Medialogistiikan yhteissuunnittelu ja testaaminen	69

6.14	Yhteissuunnittelusta syntyneet käytännön toimenpiteet	71
6.15	Medialogistiikkapalvelun seuranta ja mittareiden määrittäminen	73
6.16	Medialogistiikkapalvelun käyttöönoton suunnitelma	74
6.17	Medialogistiikkapalvelun kehitys ja arvontuotto	75
7	Yhteenveto ja pohdinta	76
7.1	Pohdinta	79
	Lähteet	84
	Liitteet	
	Liite 1. Ylen kehityshankkeen haastattelukysymykset	
	Liite 2. Ylen asiakkuushaastattelun kysymykset	

## 1 Johdanto

Ylen medialogistiikkapalvelun kehityshanke on perustana tälle työelämälähtöiselle opin- näytetyölle. Ylen Lähetys- ja mediapalvelut -osastolla on käynnissä muutoshanke, jossa pyritään luomaan uutta täysin digitaalista median tilaus-, hallinta- ja logistiikkapalveluko- naisuutta. Uusi medianhallinnanpalveluympäristö tulee korvaamaan Ylen nykyiset live-signaalien ja tiedostojen tilaukseen, vastaanottoon sekä prosessointiin liittyvät jär- jestelmät ja toimintatavat.

Ylen uutta kattavaa medianhallinnanpalveluympäristöä suunnitellaan vaiheistetusti, eri kehitystiimien kanssa ja palvelumuotoilun keinoin. Ylen liiketoiminnallisena tavoitteena on medianhallinnanpalveluiden käytön tehostaminen sekä työnkulkujen suoraviivaista- minen eri järjestelmien integraatioiden ja automatisoitujen toimintojen avulla. Yhtenä pal- velumuotoilun tavoitteena kehityshankkeessa on hyvän asiakaskokemuksen luominen medianhallinnan palveluissa. Palvelumuotoilun menetelmiä on hyödynnetty asiakasym- märryksen muodostamiseen sekä työnkulkujen ja teknologisten ratkaisujen suunnitte- luun. Tämä opinnäytetyö keskittyy medialogistiikkapalveluun ja sen ensimmäiseen käyt- töönottovaiheeseen.

Medialogistiikkapalvelun asiakasryhmät ovat ensimmäisessä käyttöönottovaiheessa Ylen sisäisiä asiakkaita, mutta asiakasryhmiä tullaan laajentamaan palvelun toisessa käyttöönottovaiheessa myös Ylen ulkopuolisiin mediayritysten asiakasryhmiin. Medialo- gistiikkapalvelun palvelupolku, palvelumalli ja tulevat kehityksen suunnat on luonnos- teltu. Kehitystyön seuraavat askeleet varmistuvat kuitenkin vasta ajan kanssa ja seuraa- malla, huomioimalla sekä analysoimalla monia eri mediapalvelun kehittämiseen ja asia- kastarpeisiin vaikuttavia tekijöitä. Palvelumuotoilua jatketaan myös medialogistiikkapal- velun jatkokehityksessä.

Valitsin mediapalveluiden kehittämishankkeen ja palvelumuotoilun näkökulman opinnäy- tetyöni aiheeksi, koska olen Metropolian Digitaalisten mediapalveluiden YAMK -tutkin- nossani painottanut palvelumuotoilun opintoja. Opintojeni lisäksi olen seurannut media- alan muutoksia sekä Yleisradion sisäisten prosessien kehitystä työssäni jo yli vuosikym- menen ajan. Minulla on kokemusta niin sisällöntuotannosta, brändin rakentamisesta kuin automaatio suunnittelusta sekä ohjelmoinnista. Toimin tällä hetkellä kehityspäällikkönä

Ylen Teknologia ja kehitysyksikön Mediateknologia-osastolla. Kesällä 2019 pääsin mukaan mediapalveluiden kehityshankkeeseen, joka oli ollut käynnissä jo parin vuoden ajan esiselvitysten, määrittelyn ja lain mukaisen kilpailutuksen osalta. Tehtäväkseni tuli mediapalveluiden kokonaisuuteen kuuluvien kahden hankkeen, medianhallinnan tilaus- ja hallintapalvelun sekä medialogistiikkapalvelun palvelumuotoilu yhdessä projektiryhmien jäsenten ja Ylen sisäisten asiakasryhmien kanssa.

Hyödynnän opinnäytetyössäni pääosin palvelumuotoilusta, sen menetelmistä, muotoiluajattelusta sekä medianhallinnasta ja -johtamisesta julkaistua materiaalia. Lisäksi olen kerännyt taustatietoa haastatteleamalla tekijöitä Ylen Lähetys- ja mediapalvelut-osastolta, medialogistiikan kehityshankkeesta, Mediateknologia-osastolta sekä sisältöä tuottavilta ja julkaisevilta osastoilta.

Opinnäytetyöni keskeinen tavoite on tuoda esiin mediapalvelun kehitykseen vaikuttavia tekijöitä. Koska menestyvää logistiikkapalvelua ei voi kehittää huomioimatta siihen vaikuttavaa ympäristöä, tarkastelen muuttuvaa mediatoimialaa, Ylen palveluympäristöä sekä yhtiössä vallitsevaa ajattelun mallia. Yritän selvittää, kuinka hyvin palvelumuotoilun menetelmät mahdollistavat mediapalvelun kehityksen sekä arvontuoton. Tutkimuskysymyksenä haluan saada selville miksi palvelumuotoilua kannattaa hyödyntää media-alalla julkisen palvelun organisaatiossa ja Ylen kehitystyössä. Pohdin myös, miten Yle julkisen palvelun yhtiönä, ja toisaalta luovan työn organisaationa, voi mukautua muutokseen, jossa arvonluonnin nähdään syntyvän yhdessä vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa.

Tämä opinnäytetyö rajautuu Ylen mediapalveluiden kokonaisuudessa medialogistiikkapalvelun suunnitteluvaiheeseen ja kehitystyöhön Mediaflex-järjestelmän ympärillä. Varsinainen medialogistiikkapalvelun käyttöönottovaihe on rajattu opinnäytetyön ulkopuolelle. Kaikki radion hankintaohjelmat, hankintaohjelmien sopimukset samoin kuin ohjelmien käännökseen- ja tekstitykseen liittyvät asiat sekä arkistointi ovat myös medialogistiikkapalvelun ja tämän opinnäytetyön rajauksen ulkopuolella. Vanhojen filmien digitointia ja Ylen sisäisesti tuottamien ohjelmien sekä lyhyiden videosisältöjen laaduntarkastus ja julkaisu ovat medialogistiikkapalvelun tulevan kehityksen mahdollisia vaiheita. Medialogistiikan ensimmäisessä kehitysvaiheessa keskitytään ainoastaan Ylen ulkoa tulevien kotimaisten ja ulkomaisten tuotanto- ja mediayhtiöiden tuottamien hankintaohjelmien työnkulkuihin aina vastaanotosta huolintaan sekä niiden siirtämiseen arkistoitavaksi.



Opinnäytetyö jakautuu seitsemään lukuun. Johdannon jälkeen avaan Ylellä käytössä olevia medianhallintaan keskeisesti liittyviä termejä, minkä tarkoitus on helpottaa opinnäytetyön luettavuutta. Kolmannessa luvussa kartoitan mediapalveluiden laajaa kehitysympäristöä, sen kulutukseen ja kilpailuun liittyviä asioita, jotka mediapalvelun kehityksessä tulee huomioida. Perehdyn media-alalla jo tapahtuneisiin muutoksiin, kehitykseen vaikuttaviin markkinoihin, johtamiseen sekä mediapalveluiden tuleviin kehityksen suuntiin. Neljännessä luvussa käyn läpi tutkimuksen tavoitteet ja menetelmät sekä Ylen medianhallinnanpalveluympäristön nykytilaa ja sen tulevia kehitystavoitteita. Ennen medialogistiikkapalvelun palvelumuotoilun osuutta avaan viidennessä luvussa palvelumuotoilun menetelmiä ja sen haasteita niin julkisen sektorin kuin verkostojen näkökulmasta. Kuudennessa luvussa sovellan palvelumuotoilumenetelmiä Ylen medialogistiikkapalvelun suunnittelussa konkreettisten esimerkkien kautta. Käyn läpi vaiheita asiakasymmärryksen kartoittamisesta aina yhteiskehittämiseen ja palvelun mittareiden luomiseen asti. Lopuksi pyrin seitsemännessä luvussa yleisesti tarkastelemaan palvelumuotoilua keinoon kehittää ja uudistaa teknologian sekä mediatoimialan murroksessa olevien media-yrityksien ja Ylen julkisen palvelun toimintaa. Vertaan media-alan palvelu- ja tuoteinnovaatioiden kehittämistä palvelumuotoilun menetelmiin. Analysoin myös asiakkaiden ja käyttäjien kanssa tehdyn yhteiskehittämisen merkitystä muutoksen aikaansaamisessa.

## 2 Ylen medianhallinnan keskeiset termit ja käsitteet

Opinnäytetyössäni esittelen medialogistiikkapalvelun kehityshanketta, johon liittyviä keskeisiä käsitteitä on listattu alla. Tämän listauksen tarkoitus on avata Ylessä käytössä olevia termejä lukijalle ja sitä kautta helpottaa opinnäytetyön ymmärrettävyyttä sekä parantaa yleistä lukukokemusta.

Taulukko 1. Ylen mediahallinnassa käytettäviä termejä ja käsitteitä.

Termi tai käsite	Termin tai käsitteen kuvaus
Medianhallinta	Median, kuten videon, audion, kuvan ja niihin liittyvien metatietojen, hallinnointi.
Medialogistiikka	Mediatiedostojen käsittelyjärjestelmä, joka käsittelee siihen saapuvaa tiedostoa ja ohjaa sen eteenpäin seuraavaan ennalta määritellyyn kohteeseen.
Palvelumuotoilu	Palvelun kehittämistä huomioiden sekä asiakkuusnäkökulman tarpeet että liiketoiminnan tavoitteet.

Palveluekologia	Palveluista muodostuva kokonaisuus, jossa asiakas on oleellinen osa vuorovaikutteista palveluprosessissa.
Hankintaohjelma	Valmis ohjelma, jonka hankkija tai tilaaja on ostanut ulkopuoliselta tuotanto- tai mediayhtiöltä.
Oheismateriaalit	Hankintaohjelmaan liittyvät lisätiedostot (esim. tekijätiedot, käsikirjoitus, synopsis, musiikkitiedot, lehdistömateriaalit, stillkuvat ja trailerit).
Trolli	Ylen vanha sisäisesti kehitetty videotiedostojen käsittelyjärjestelmä.
Mediaflex	Ylen uusi julkisen hallintalain kilpailutuksen mukaisesti hankittu mediatiedostojen käsittelyjärjestelmä.
Mediaoperaattori	Lähetys- ja mediapalvelut yksikön työntekijä, joka toimii palveluntarjoajana sekä Ylen sisäisille että ulkoisille asiakkaille.
Versiointikoordinaattori	Medialogistiikkapalvelun käyttäjä, joka työskentelee kansainvälisten hankintaohjelmien parissa.
Tuotantokoordinaattori	Medialogistiikkapalvelun käyttäjä, joka työskentelee kotimaisten hankintaohjelmien parissa.
Resurssienhallintajärjestelmä (Ceiton)	Järjestelmä, jossa tilataan, kirjataan ja hallitaan audiovisuaalista työtä, tekijöitä sekä muita tuotantoresursseja.
Julkaisunhallintajärjestelmä (MediaGeniX What's On tai Plasma)	Järjestelmä, jonka avulla hallitaan ohjelmien lähetystä tai julkaisua ja siihen tarvittavia tiedostoja.
Traffic Record (Plasma)	Osa julkaisunhallintajärjestelmää, jossa kirjataan hankintaohjelmien sopimustiedot, tilattavat materiaalit sekä niiden toimitusaika.
Feenix	Yle Areena suoratoistopalvelun julkaisunhallintajärjestelmä.
Arkisto (Metro)	Ylen medianhallintajärjestelmä, jossa arkistoidaan ja hallinoidaan erilaisia mediasisältöjä, ja niihin liittyvää metatietoa.

Näiden termien selvennyksen myötä toivon tämän opinnäytetyön asiasisällön avautuvan sen lukijalle paremmin.

### 3 Yle ja media-alan muuttuva toimintaympäristö

Tämän luvun tarkoituksena on luoda kokonaiskuva siitä toimintaympäristöstä, jossa me-

diapalveluita 2020-luvulla kehitetään. Avaan media-alan muutoksen taustoja, siihen johdaneita tyypillisiä syitä ja seurauksia, jotka edelleen vaikuttavat toimialan kehitykseen. Nostan esiin konkreettisia osatekijöitä siihen, miksi mediayritykset satsaavat palvelu- ja tuotekehitykseen sekä innovaatioihin. Tuon myös esille näkökulmia siitä, mitä menestyvien mediapalveluiden onnistunut kehitys tänä päivänä vaatii niin palvelun ominaisuuksilta, osallistuvilta tekijöiltä kuin mediayritykseltäkin.

Media palvelee käyttäjiään tänä päivänä monissa eri muodoissa. Entinen viestinnän toimiala on ajan mukana muuttunut media-alaksi. Media-alan toimijoiden tehtävän painopisteet ovat muuttuneet. Nykyään mediayhtiöt yleisesti ottaen keskittyvät ensisijaisesti liiketoiminnan taloudelliseen voittoon eivätkä itselleen asetettuun yhteiskunnalliseen tiedon- ja informaationvälitystehtävään (Malmelin & Villi 2015). Varsinkin nuorten käyttäjien näkökulmasta median tiedonvälitystä vielä tärkeämpänä tehtävänä on tarjota viihdettä ja rentoutusta sekä mahdollistaa sosiaalinen yhteydenpito ja itseilmaisu (Malmelin & Villi 2015).

### 3.1 Viestinnän toimialoista media-alaksi

Nykyinen media-ala on muodostunut useista eri viestinnän toimialoista. Näitä toimialoja ovat painoviestintä, sähköinen viestintä, televiestintä ja tallenneviestintä. Digitalisoitumisen myötä viestinnän eri toimialojen väliset sektorit tai roolit ovat hälventyneet ja osittain yhdentyneet. Tätä muutosta on kuvattu viestinnän divergenssin muuttumisena konvergenssiksi (Malmelin & Villi 2015). Muutoksessa on kyse prosessista, jossa divergenssi luo vaihtoehtoja ja konvergenssi taas puolestaan rajaa tai karsii niitä (Koivisto 2019). Vaikka muutos media-alan yhdentymisestä on selvää ja hyvin havaittavissa, ei se kuitenkaan tapahdu lineaarisesti ja samanaikaisesti jokaisella media-alan rakenteeseen kuuluvalla rintamalla. Osa toimialan sääntelyyn, sisällön tuotantoon, jakeluun ja kulutukseen liittyvistä rakenteista jarruttaa muutoksen etenemistä (Malmelin & Villi 2015). Muutoksen epätasaisuus on vaikuttanut koko media-alaan, mutta muutoksen suurin hyötyjä on ollut televiestintäala. Älypuhelimien käytön kasvun myötä televiestinnän toimijat ovat vallanneet media-alaa. Tämän kasvun tasaannuttua teknisessä kehityksessä on siirrytty teknologiasta enemmän käyttäjäsovellusten tekemiseen (Malmelin & Villi 2015). Tämä kehitys on näkynyt myös Yleisradiossa niin Yle.fi- ja Uutisvahti -applikaatioiden lanseeraamisessa kuin molempien palveluiden jatkokehitystyössä.

### 3.2 Mediatyhtiöiden muuntautuminen

Mediatyhtiöitä voidaan jäsentää kolmen eri päätoiminnon mukaan. Niitä ovat sisällön tuotanto, markkinointi ja jakelu. Suuret mediatyhtiöt ovat perinteisesti omistaneet ja hallinneet koko arvoketjua sekä johtaneet sitä yhtenä kokonaisuutena. Näitä mediatyhtiöitä on päivä päivältä yhä vähemmän. Useat mediatyhtiöt ovatkin ulkoistaneet jopa niille ennen strategisiksi ja keskeisiksi koettuja toimintoja. (Malmelin & Villi 2015.) Myös Yleisradio luopui jakeluteknikastaan ensin yhtiöittämällä sen Digita-nimiselle yhtiölle ja lopulta myymällä sen vaiheittain ulkomaiseen omistukseen 2000-luvun alussa.

Mediatyhtiöiden palvelu- ja tuotevalikoima on laajentunut. Perinteisten mediatyhtiöiden liiketoiminta ulottuu nyt uusien monikanavaisten verkkopalveluiden, sisältökokonaisuuksien ja brändien kehittämiseen. Kaikki yrittävät kehittää sosiaaliseen mediaan kytkeytyviä toimintamalleja, tunnistettavia tuoteperheitä sekä vuorovaikutusta yleisöjen kanssa (Malmelin & Villi 2015). Kovenevassa mediakilpailussa ja monikanavaisessa sisällönjulkaisussa on mediatyhtiöiden enenevässä määrin tärkeää rakentaa ja vahvistaa myös omia brändejään (Malmelin & Villi 2015).

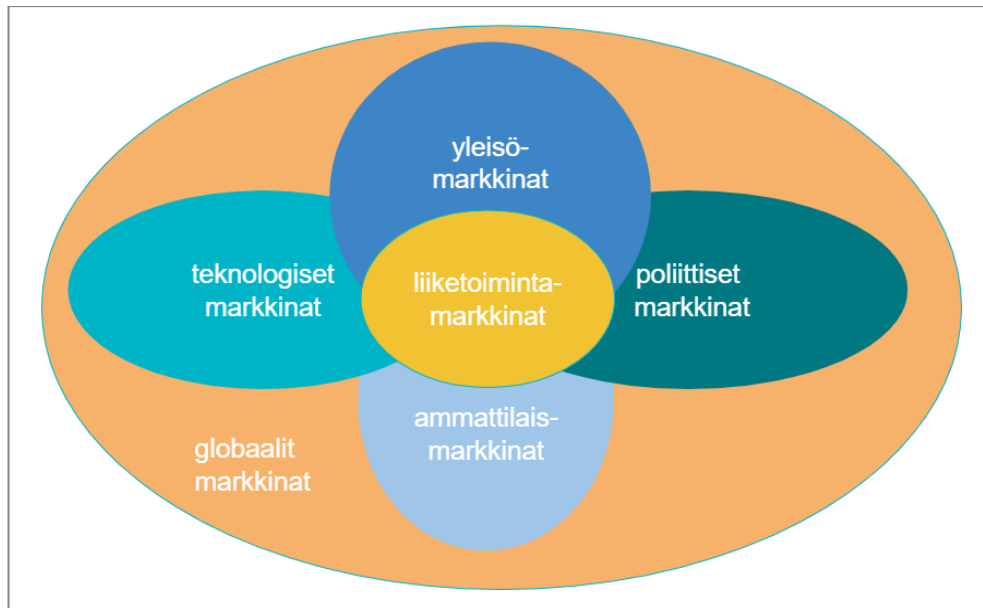
Yleisradion sisällöntuotanto on myös kehittynyt vahvasti digitaalisten verkkopalveluiden painotuksen suuntaan. Esimerkiksi Yle Uutisten sisällöntuotannon uudesta verkkosisältöjen painotuksesta kerrottiin uutis- ja ajankohtaistoiminnalle ensimmäistä kertaa vuonna 2007. Siitä lähtien muutos kohti laajempaa nettipohjaista sisällöntuotantoa on lisääntynyt ja johtanut toiminnan resurssien uudelleen jakoon sekä sisällöntuotannon yhä vahvempaan nettipainotukseen.

Ylen kasvavaan monikanavaisen ja monimuotoisen sisältöjulkaisun tarpeeseen voi vastata esimerkiksi Ylen uusi medialogistiikkapalvelu sekä sen kehityssuunnitelma nettisisältöjen julkaisusta. Suunnitelmat monikanavaisen digitaalisen medianhallinnan ja julkaisun tukemiseen on listattu palvelun mahdollisiksi kehityssuunniksi. Aika näyttää, minkä roolin ja kehityssuunnan medialogistiikkapalvelu tulee saamaan käyttöönoton jälkeen. Medialogistiikkapalveluun pureudun tarkemmin myöhemmin tässä opinnäytetyössä.

### 3.3 Media-alan toimintaympäristön tekijät

Taloudelliseen voittoon pyrkivä mediayritys joutuu jatkuvasti tarkkailemaan toimintaympäristöään ja siinä tapahtuvia muutoksia. Tämä tarkkailu kattaa kaiken talouden ja kilpailijoiden seurannasta aina teknologian kehitykseen, yleisöjen kulutustapoihin sekä odotuksiin saakka. (Malmelin & Villi 2015.) Mediayhtiöt pyrkivät havainnoimaan toimintaympäristön muutostekijöitä, tekemään riskianalyysyjä ja ennustamaan toimintaympäristön sekä oman toiminnan vaikutusta tapahtuviin muutoksiin. Silti poliittisen sääntelyn, teknologisen alustankehityksen, kilpailustrategian ja mediankulutustrendien ennustaminen on yhä vaikeampaa (Malmelin & Villi 2015).

Yleisradion toimintaa ja sen kulttuurillista arvoa tutkineet Lowe ja Alm ovat jo ennen digitalisaatiota jakaneet toimintaympäristön neljään eri areenaan: poliittiset markkinat, liiketoimintamarkkinat, yleisömarkkinat ja ammattilaismarkkinat (Lowe 1997, Malmelin & Villin 2015 s. mukaan). Näiden lisäksi on Chan-Olmstedt (2009) omassa tutkimuksessaan media-alan vetävistä voimista todennut globaalien markkinoiden kasvun ja yleisön merkityksen nousun median kulutuksessa selkeiksi syiksi suurten ylikansallisten mediajättien ylivaltaan ja näin ollen myös kansallisten mediayritysten ajautumiseen ahtaalle mediamarkkinoilla. Malmelin ja Villi (2015) puolestaan ovat omassa tutkimuksessaan analysoineet toimintaympäristössä vielä kuudentena tekijänä teknologisia markkinoita. Nämä kaikki eri markkinat eivät ole itsenäisiä vaan limittyvät toisiinsa ja ovat osittain myös vuorovaikutuksessa keskenään.



Kuvio 1. Media-alan toimintaympäristö sekä siihen vaikuttavat rakenteet ja markkinat, joilla kilpailua käydään.

Mediayritysten asemaan ja oikeuksiin liittyviä sääntelyitä tehdään poliittisilla markkinoilla. Liiketoimintamarkkinoilla kilpaillaan tuotteilla, tuotantokustannuksilla ja toiminnan rahoituksella. Median kuluttajien huomiosta ja ajasta kilpaillaan yleisömarkkinoilla, ja parhaista tekijöistä taas kamppaillaan ammattilaismarkkinoilla (Lowe 1997, Malmelin & Villi 2015 s). Lopulta mediayhtiöt kilpailevat, kuinka hyvin ne pystyvät hyödyntämään erilaisia teknisiä alustoja, ja sitä kautta, mitkä kuluttajalaitteet tai tekniset standardit voittavat teknologisia markkinoilla. Ratkaisut, jotka johtavat teknologisten markkinoiden muutoksiin, voidaan tehdä poliittisilla markkinoilla. Tämän vastapainona myös teknologisten markkinoiden ratkaisut pystyvät ohjaamaan poliittisilla areenoilla tehtäviä päätöksiä (Malmelin & Villi 2015). Median kuluttajien liikkeisiin taas voivat vaikuttaa sekä teknologiset että poliittiset muutokset. Tämä puolestaan voi antaa suunnan ammattimarkkinoiden painopisteille ja osaamisalueiden vahvistumiselle (Malmelin & Villi 2015). Teknologiset muutokset, globalisaatio ja kansainvälisen palvelukaupan mahdollistuminen digitalisaation myötä synnyttävät mediayhtiöissä, kuten muissakin yhtiöissä, painetta uudistua (Koivisto 2019). Kaikki yllämainitut markkinat ovat siis sidoksissa toisiinsa ja voivat muuttaa niin toistensa kuin koko media-alan toimintaympäristön dynamiikkaa (Malmelin & Villi 2015). Nämä toimintaympäristön osa-alueet muovaavat mediayhtiöiden toimialaa, jota mediayhtiöt taas omalla toiminnallaan ja valinnoillaan puolestaan muovaavat lisää (Malmelin & Villi 2015).

Vaikka Yle ei ole taloudelliseen voittoon pyrkivä mediayhtiö, toimii se kaikilla samoilla yllä mainituilla markkinoilla muiden mediayrityksien kanssa. Yhtä lailla joutuu Yle jatkuvasti tarkkailemaan toimintaympäristöään ja siinä tapahtuvia muutoksia. Ylellä on muihin mediayrityksiin verrattuna toistaiseksi vakaa rahoitusmalli, joka mahdollistaa toiminnan suunnitelmallisen budjetoinnin. Toisaalta Yleä ohjaavat eduskunnan säätämään lakiin sisällytetyt velvoitteet, määritelty tehtävä ja sen mukana lisääntyvä määrä kohderyhmiä, joille sen tulee taata koko maan kattava, luotettava tiedonvälitys ja julkisen palvelun saatavuus. Lisäksi toiminnan raportoinnin velvoitteet sekä journalistinen riippumattomuus tärkeänä yhtiön arvona asettavat Ylelle myös kontrollipisteitä.

Markkinoiden limittyminen on yhtenä perimmäisenä syynä media-alan arvaamattomuuteen. Vuorovaikutteiset markkinat toimivat myös priimus moottorina mediayhtiöiden tehokkuuden tavoitteissa ja uudistumisen tarpeessa. Uudistumista koitetaan ensi kädessä tehdä media-alalla palvelu- ja tuotekehityksen sekä innovoinnin kautta. Kolmanneksi tärkeäksi keinoksi on noussut palvelumuotoilu, jolla koitetaan taata mediayritykselle hyvä arvontuotto sekä parempi asiakaskokemus. Palvelumuotoiluun ja sen menetelmiin keskitymme tämän opinnäytetyön myöhemmässä vaiheessa.

#### 3.4 Teknologinen murros ja siihen liittyvät tekijät

Digitalisoitumisen myötä media-ala on muuttunut teknologiavetoisesti (Malmelin & Villi 2015). Media-alalla toimii nyt sisältöjä tuottavien toimijoiden lisäksi myös viestintäteknologiaan ja internetliiketoimintaan painottuneita yrityksiä. Uusia toimijoita alalla ovat esimerkiksi teleoperaattorit sekä satelliitti- ja laajakaistayhteyksiä hallinnoivat yritykset. Siten alalla toimivat sisällöntuottajien ja jakelijoiden lisäksi myös ohjelmistoihin ja päätelaitteisiin keskittyviä yrityksiä (Malmelin & Villi 2015).

Teknologisilla markkinoilla menestyvät ne mediayhtiöt, jotka tekevät onnistuneita valintoja teknisten alustojen käytön ja lanseerauksen ajoituksen suhteen (Malmelin & Villi 2015). Monet mediayhtiöt ovat kohdanneet haasteita viestintäprosessin eri vaiheissa, kuten informaation tuotantotekniikassa, jakeluväylissä sekä käyttäjälaitteissa. Yleisradio ei ole tässä suhteessa poikkeus. Siksi haluankin haastaa tämän opinnäytetyön lukijoita ja kaikkia mediayrityksissä työskenteleviä miettimään, mikä rooli asiakaskeskeisellä ajattelulla oli tai olisi voinut olla yrityksen kokemissa haasteissa. Olisiko palvelukeskeinen

sekä asiakkuustarpeita vahvasti seuraava mediayritys voinut toimia menneissä haaste-tilanteissa toisin? Ja entä olisiko asiakaskeskeisellä päätöksenteolla ollut merkitystä lopputuleman kannalta?

Internet on muuttanut sisältöjen tarjonnan aina pakkaamisesta välittämiseen, myyntiin ja kuluttamiseen asti (Malmelin & Villi 2015). Sen seurauksena esimerkiksi uutisten tuottamista ja välittämistä tekevien perinteisten mediayhtiöiden asema on muuttunut huomattavasti ja ne ovat joutuneet miettimään liiketoimintamallejaan uudelleen (Malmelin & Villi 2015). Tämä koskee erityisesti perinteisiä painoviestinnänalan toimijoita. Tänä päivänä sekä perinteiset broadcast-yhtiöt että painoviestinnänalan yhtiöt kilpailevat yhtäläisin tavoin digitaalisilla alustoilla yleisöstä esimerkiksi suorien streamilähetysten aloittamisen nopeudella suoran uutistapahtuman välittämisessä.

Teknologisen murroksen moottorina ovat olleet mobiililaitteet ja niiden suuri kasvu. Digitaalisten päätelaitteiden myötä mediayhtiöt joutuvat kehittämään uusia palvelukeskeisiä sovelluksia pärjätäkseen kilpailussa, joka on globaalia. Mediakilpailun lisäksi myös teknologiset markkinat ohjautuvat enenevässä määrin kansainvälisin voimin (Malmelin & Villi 2015). Erityisesti nuoriso kuluttaa sisältöjä eniten globaalien mediayhtiöiden kuten esimerkiksi YouTuben kautta.

Teknologiayrittäjänä tunnetun kirjailija Chris Anderssonin mukaan massamarkkinoille suunnatut hittituotteet tulevat hiipumaan ja mediatalouden kannalta merkittävimmiksi nousevat pienille kohdeyleisöille tarkoitetut tuotteet. Kun pienten yleisöjen tuotteiden määrä kasvaa myös niiden kannattavuus markkinoilla paranee. Toistaiseksi vahvoilla näyttävät kuitenkin olevan ne suuret mediayhtiöt, jotka pystyvät hyödyntämään uusia kulutuslaitteita ja jakeluväyliä vanhojen olemassa olevien tuotteidensa tarjontaan. (Malmelin & Villi 2015.)

Monikanavaisena sisällön tuottajana ja julkaisijana Yleisradio seuraa suomalaisten, varsinkin nuorison, mediankulutusta niin omilla kuin ulkopuolisilla palvelualustoilla. Markkinoiden uusien palvelualustojen suosio ja trendit voivat olla lyhytjänteisiä, mikä tekee niiden ”jahtaamisesta” vaikeampaa. Ylen kilpailuvalttina kuitenkin on kotimaisen sisällöntuotannon ja pitkän TV-lähetysten toimintahistorian mukana kerääntynyt ohjelma-arkisto, joka yhdessä ohjelmien laajojen käyttöoikeuksien myötä mahdollistaa Yle Areenan ja Elävä arkisto -suoratoistopalvelut. Lisäksi Yleisradio on julkisen palvelun tehtävänsä



kautta palvelut isojen yleisöjen ohella myös pienempiä kohderyhmiä, tarjoten esimerkiksi uutissisältöjä eri kieliryhmille, ja paikallisesti koko maan kattavien aluetoimitusten kautta.

### 3.5 Kilpailu ja brändien merkitys kasvaa

Brändin rakentamisen päätehtävänä on erottuvuus kilpailijoista. Mediapalveluiden ja tuotteiden tavoitteena on houkutella kuluttajat jonkun tuotteen pariin ja kehittää asiakkaan ja brändin välille voimakas suhde (Malmelin & Villi 2015). Perinteisesti mediabrändin rakentaminen yrityksissä on nähty markkinointiprosessina, mutta se on myös erityisesti strategista toimintaa. Brändi pitäisi nähdä voimavarana, jolla voidaan lisätä palvelun tai tuotteen arvoa sekä vetovoimaisuutta uusien palveluiden ja tuotteiden lanseeraamisessa (Malmelin & Villi 2015). Brändijohtamisen tehtävänä yrityksessä on luoda pohja kestäväälle liiketoiminnalliselle kasvulle. Siksi brändeihin liittyviä investointeja ja toimia tulisikin tarkastella tulevaisuuden kehityksen mahdollistajina (Malmelin & Villi 2015). Brändi on konsepti, joka ohjaa niin yrityksen toimintaa kuin tuotteiden ja palveluiden kehittämistä (Malmelin & Villi 2015).

Brändin merkitys ja hyöty Ylelle monikanavaisena palveluiden ja tuotteiden tarjoajana on kasvanut viimeisten kymmenen vuoden aikana. Yle Uutisten, Yle Urheilun ja Yle Nyheterin kaikkien lähetysten nimet yhdenmukaistettiin, brändit kirkastettiin ja lanseerattiin ensimmäistä kertaa kokonaisvaltaisesti vuonna 2013. Siihen asti Ylen brändejä oli pidetty pitkälti TV-lähetysten visuaalisen ulkonäön ilmentyminä. Vuoden 2013 brändin lanseerauksessa kaikki Ylen tuottamat uutiset kaikilla alustoilla (TV, radio ja netti) yhdistettiin yhden ja saman uutisbrändin alle. Yle Uutiset genrebrändinä asemoitiin lähelle yhtiön ydintä ja siitä määrittyi esimerkiksi myös turkoosin värin käyttö logossa. Tunnistettavuuden ja erottuvuuden näkökulma oli yhtiölle niin tärkeä, että se määritti muun muassa myös Yle Uutisten kuvausautojen värin. Turkoosi väri on vielä tänäkin päivänä vuonna 2020 Ylen brändin perusväri. Nämä esimerkit kertovat brändien merkityksestä sekä siihen liittyvän kehityksen pitkäjänteisyydestä. Brändien luominen vaatii pitkän aikavälin kehitystä, asiakkuustutkimusta sekä jatkuvaa asemoinnin arviointia markkinoilla. Brändi on mediayrityksen ohjenuora, jonka mielikuvan mukaisesta viestimisestä kaikki työntekijät ovat vastuussa. Kesti viisi vuotta ennen kuin Ylessä brändin kehittäminen nähtiin myös muiden kuin Ylen markkinoinnin tehtävänä. Yle Uutisille perustettiin brändistä vastaava tehtävänimike ja sen kehityksestä päätösvaltainen toimija vuonna 2018.

### 3.6 Mediatyhtiöt ja osallistava kulttuuri

Digitaalisten alustojen ja sosiaalisen median tulon myötä vuorovaikutus yleisöjen kanssa on kasvanut ja vallannut sijaa myös perinteisillä journalismin alustoilla. Tiedonvälityksen tehtävän ohi on kirinyt viihteellisen sisällön kysyntä. Enää sisältö ei ole tärkein, vaan yleisö. Yleisöjen mieltymykset ovat monisyisiä, nopeasti vaihtuvia ja vaikeasti ennakoitavissa (Malmelin & Villi 2015).

Sisältöjä tuottavat toimittajat ovat jo hyvän aikaa tehneet työtään monimediaisesti. Nyt osaksi tätä moniosajaan työtä on tullut myös toimiminen yleisöjen kanssa. Joissain mediaryhtyksissä tästä vuorovaikutuksen suunnasta on muodostunut myös uusia tehtävänkuvia, kuten yhteisömanagerin tehtävä (Malmelin & Villi 2015).

#### 3.6.1 Yleisö osana mediakehitystä

Osallistava kulttuuri ja toimiminen yleisöjen kanssa vuorovaikutuksessa lisääntyvät ja monipuolistuvat koko ajan (Malmelin & Villi 2015). Vuorovaikutus yleisön osallistumisen kautta on ilmiö, joka vaikuttaa mediaryhtysten toimintaan merkittävästi. Yleisö ei ole passiivinen joukko, joka vain vastaanottaa ja kuluttaa heille valmiiksi tehtyjä tuotteita. Yleisö haluaa yhä enemmän osallistua mediamarkkinoiden arvonluomisprosesseihin aktiivisesti (Malmelin & Villi 2015).

Yleisöt ovat mediaryhtykselle arvokkaita kolmella saralla: sisällöntuotannossa ja verkostojen tarjoamisessa, kehityksessä ja innovoinnissa, sekä erityisesti mainostajille myytävän ja tarjottavan tiedon lähteenä (Malmelin & Villi 2015). Yleisö ja brändi tulevat mediaryhtyksille yhä merkittävimiksi digitalisoitumisen ja jatkuvan sosiaalisessa mediassa mukanaolon myötä. Yleisöt jakavat sisältöjä ja niihin liittyviä kommenttejaan omissa verkostoissaan. Jakamisen kautta yleisön suhde mediabrändeihin vahvistuu ja samaan aikaan suhde mediabrändeihin syvenee (Malmelin & Villi 2015). Kulttuurillinen osallistaminen ja yhteisluominen voivat näin aktivoida yleisöä entisestään ja pitää heitä pidempään mediabrändin parissa. Kaikki mediaryhtykset hyötyvät yleisöjen kautta saavutettavista verkostoista. Siksi mediaryhtykset pyrkivät tukemaan brändiensä ympärille syntyneitä yhteisöjä ja vahvistamaan niiden yhteisöllisyyden tunnetta (Malmelin & Villi 2015). Mediaryhtykset ovat jo aikaa sitten siirtyneet mittaamaan yleisöjen klikkauksien sijaan brändien ja sisältöjen parissa vietettyä aikaa.

Jos mediayritykset haluavat satsata yleisöjen kanssa yhteisluomiseen, tulisi yritysten kehittää toimintaansa siten, että yleisöjen mediankäytötavat, alustat ja palvelut kytkeytyvät entistä paremmin mediayritysten omiin luoviin prosesseihin (Malmelin & Villi 2015). Tämän voi nähdä haasteena varsinkin perinteisille mediayhtiöille, joilla on pitkät perinteet, suurten tuotantovolyymien sekä laadullisten kriteerien kautta muodostuneet raskaat luomisprosessit.

### 3.6.2 Vuorovaikutus ja yhteisluominen

Media-alalla on avautumassa yhä enemmän ja vahvemmin vuorovaikutteisia yhteistyösuhteita kuluttajien ja mediayrityksen välillä. Tämä yhteistyö voi olla yhteistuotantoa (co-production), joka sisältää yhteistyön nimenomaan sisällön tuotannossa. Laajempi yhteistyömalli on yhteisluominen (co-creation), jossa yleisö voi osallistua luovana osapuolena niin sisällöntuotantoon, palveluiden innovointiin kuin kehittämiseen (Malmelin & Villi 2015). Nämä osallistavan kulttuurin trendit voivat hyvin todennäköisesti merkitä myös Ylelle kehityksen kohdistamista User generated content -tuotteiden yhä laajempaan mahdollistamiseen. Ylen uusi medialogistiikkapalvelu luo ainakin hyvät edellytykset tämän kaltaiselle kehitykselle, jossa yleisöjen kanssa toimitaan yhdessä ja yleisöjen luomia sisältöjä sekä prosessoidaan, että julkaistaan.

Osallistavan kulttuurin viestinnän jarruna on tähän asti ollut pitkälti media-alan perinteinen teollinen tuotantomalli, jossa tuotteet tehdään passiivisille kuluttajille. Osittain osallistava kulttuuri on myös koettu joissain mediayrityksissä uhkana, joka vie yleisöä heidän ammattitaidolla tuottamaltaan sisällöltä (Malmelin & Villi 2015). Yhtenä syynä yhteistuottamisen tai yhteisluomisen jarruttamiseen mieleeni tulee tekijänoikeudelliset näkökulmat. Yhteistuotannoista ja yhteisluomisesta sekä siihen liittyvistä yksityisyyden, tietoturvan, tekijänoikeuksien, ja muiden yleisten eettisten ohjeiden määrittelystä ei vielä ole paljon esimerkkejä, taikka selkeitä pelisääntöjä. Pelisääntöjen puute on voinut osaltaan vaikuttaa myös mediayritysten halukkuuteen ja aktiivisuuteen edistää tämänkaltaisia tuotantoja. Vaikka vuorovaikutus ja yhteistuotannot yleisöjen kanssa ovat erityisesti mediayritysten kaupallisen toiminnan kannalta suosiollista toimintaa, ei yleisöjen hyödyn ja siitä saaman korvauksen säännökset ole vielä selvät (Malmelin & Villi 2015). Harva aktiivinen yleisön jäsen on saanut rahallista korvausta median keskustelualustoille kirjoittamistaan mielipiteistä, vinkeistä, kommentteista tai sisältöjen jakamisesta sosiaalisessa mediassa (Malmelin & Villi 2015). Tähän asiaan media-alan täytyy kiinnittää huomiota ja luoda toimintamalleja tulevina vuosina.

### 3.7 Palvelu- ja tuotekehitys sekä innovaatiot

Menestys media-alalla vaatii jatkuvaa kehittämistä ja uusiutumista. Kehittämisessä on olennaista lisääntyneiden julkaisualustojen ja kanavien sekä segmentoituneiden yleisöjen, kuten erityisesti nuorten sukupolvien, huomioiminen. Jotta media-alan palvelu- ja tuotekehitystä voisi johtaa hyvin, on median sisältöjen ja niille asetettujen vaatimusten ymmärtäminen tärkeämpää kuin koskaan ennen (Malmelin & Villi 2015).

Teollisuusneuvos Petri Lehto kirjoittaa Palvelumuotoilu-kirjan (Miettinen 2011) alkusanoissa:

Innovaatiotoiminta on väline uusiutumiseen. Siihen ryhtyminen ei kuitenkaan vielä takaa mitään. Olennaista on, minkälaiseen innovaatiotoimintaan – ja uusiutumiseen – ryhdytään. (Lehto 2011).

Perinteisten mediatyhtiöiden on yritettävä ottaa haltuun uudet innovaatiot ja niiden teknologiset ratkaisut sekä pyrkiä hyödyntämään niitä liiketoiminnan näkökulmasta parhaimmalla mahdollisella tavalla. Tavoiteltaessa innovaatioita media-alalla, sisältöä ja tekniikkaa ei pidä ajatella erillisinä osina, vaan niitä tulee kehittää ja johtaa yhdessä samanaikaisesti. Mediajohtamisen näkökulmasta kokonaisuus on varsin monimutkainen ja haastavaa hallita. (Malmelin & Villi 2015.) Voidakseen kehittää palvelujaan, tuotteitaan ja toimintaansa on mediayritysten panostettava johtamiseen. Tuon esiin johtamisen haasteita enemmän seuraavassa kappaleessa.

Innovaatioita voidaan luoda useilla median saroilla. Näitä ovat esimerkiksi palvelut, tuotteet, formaatit, lajityypit, tuotantoprosessit, työkulut sekä julkaisualustat ja teknologiat (Malmelin & Villi 2015). Nämä innovaatiotyypit taas puolestaan voidaan jakaa eri lajiryhmiin.

Taulukko 2. Media-alan innovaatioiden lajityypit (Malmelin & Villi 2015).

Innovaatiotyyppi	Tarkempi määrittely
Markkinainnovaatio	Muutos kuluttajien käyttäytymisessä ja arvoissa.
Prosessi-innovaatio	Muutos sisällöntuotannon prosessissa tai jake-lussa.

Positiiossa tapahtuva innovaatio	Muutos esim. tuotteen asemoinnissa markkinoilla ja tähän sisältyvä uuden kohderyhmän tavoittelu.
Paradigmaattinen innovaatio	Muutos organisaation ajattelutavoissa, arvoissa ja liiketoimintamalleissa.
Rakenteellinen innovaatio	Organisaation sisäiset muutokset.
Sosiaalinen innovaatio	Esimerkiksi tapa puhutella ja palvella ihmisiä.

Suunniteltaessa palveluun liittyvää innovaatiota sen tyyppin ja kehitystason määrittely on olennaista, koska sen avulla määritetään kehitystyössä tarvittavat resurssit, ajankäyttö sekä sovellettavat menetelmät. Innovaatiotyyppin määrittely asettaa myös tavoitteen sille, mitä innovaatiokehityksellä haetaan, mikä on sen käyttöönoton aikataulu sekä millaista muutosprosessia innovaatio tulee vaatimaan sen tuotantoympäristöltä. Lisäksi kehitystyötä tekevän tiimin asenne ja kyky orientoitua innovaatiotavoitteisiin on myös oleellista (Koivisto 2019).

Innovaation kehityksessä ja punnitessa sen mahdollisuuksia markkinoilla, on viisi oleellista näkökantaa, johon pitäisi löytää vastaus. Ensimmäisenä pitää nähdä tuleeko kyseinen uusi innovaatio täyttämään jotain aukkoa tai markkinarakoa. Toisena tulee arvioida kehitettävän innovaation kestävyyttä markkinoilla. Kolmantena asiana kannattaa luoda realistinen kuva siitä, tuleeko innovaatio kohtaamaan vastarintaa yrityksen sisällä tai ulkopuolella. Neljäntenä on hyvä tarkastella, onko innovaatio oma itsenäinen tuotteen vai lisäominaisuus yhdistettäväksi johonkin jo olemassa olevaan palveluun tai tuotteeseen. Lopulta viidentenä lasketaan innovaation onnistuneeseen tuottamiseen ja lanseeraamiseen tarvittavat resurssit (Gershon 2016).

Onnistuneen ja menestyvän innovaatiokehityksen edellytyksenä mediayrityksessä ovat sekä hyvin johdetut organisatoriset että hallinnolliset toiminnot. Näitä toimintoja ovat henkilöstöresurssien hallinta, strategiajohtaminen ja käytäntöön paneminen, teknologinen johtaminen, taloussuunnittelu sekä toimitilojen kehitys. (Malmelin & Villi 2015.)

### 3.7.1 Innovaation haasteet

Innovoinnin yleisiä haasteita ovat muun muassa muutosvastarintaisuus, vaistomainen riskien välttäminen, välinpitämättömyys asiakaskokemuksen näkökulmasta, tiedon tai kannustimien puute, näköalattomuus toimialan pitkän tähtäimen kehityksestä, yhtiön johdon huono tuki innovaatiotoiminnalle sekä organisaation rakenteista tai ylläpidon tehtävistä johtuvat paineet (Jyrämä & Mattelmäki 2015). Henkilökohtaisesti tunnistan nämä haasteet ja pidän niitä yhtenä tärkeänä motivaattorina palvelumuotoilun käyttöönottoon sekä laajempaan hyödyntämiseen Ylellä. Avaan palvelumuotoilua menetelmänä enemmän luvussa viisi.

Julkisen palvelualan innovoinnin haasteet kumpuavat sen luonteenomaisesta tarpeesta torjua epävarmuus ja toisaalta halusta luoda jatkuvuutta (Jyrämä & Mattelmäki 2015). Yksi merkittävä Ylen innovaatioihin vaikuttava tekijä on sen lakisääteinen tehtävä, joka luo tietyt raamit yhtiön toiminnalle, ja jonka puitteissa innovaation on synnyttävä.

Palveluihin kohdistuvia innovaatioita on vaikeampaa määritellä ja mitata, kuin tuoteinnovaatioita. Ylipäänsä määritelmä siitä, mikä on innovaatio, riippuu siitä, mistä näkökulmasta sitä katsotaan ja millaiset muutokset tulkitaan innovaatiota puoltaviksi. Innovaatiotoiminnan luominen vaatii pitkäjänteistä kehittämistä, toimintamallien kokeilua ja testaamista. Kun innovointiin liittyviä toimintamalleja kehitetään iteroinnin kautta, tulevat ne vähitellen osaksi palveluntarjoajan käytäntöjä, työskulttuuria, yhteisiä pelisääntöjä sekä strategiaa. (Jyrämä & Mattelmäki 2015.)

### 3.7.2 Innovaation mahdollisuudet

Kansallisissa strategioissa on painotettu palveluihin suunnattujen innovaatioiden merkitystä toimialojen uudistumisessa. Kestävän innovaatiotoiminnan luominen julkisen sektorin toimijalla vaatii systemaattista ja jatkuvaa uudistamista yhteiskehittämisen avulla asiakkaiden tai käyttäjien kanssa. Lisäksi julkisen palvelun toimijan tulee tehdä innovaatiotoiminta mahdolliseksi kaikille organisaation sisäisillä eri osastoilla ja toiminnan tasoilla. (Jyrämä & Mattelmäki 2015.)

Yleisradion osalta molempiin tavoitteisiin, sekä innovointiin ja innovaatiokulttuurin muodostamiseen, että yhteiskehittämiseen on tartuttu. Perinteisenä asiantuntija- ja luovan

työn organisaationa tämä ei kuitenkaan ole nopeasti jalkautettu, vaan vaatii sekä johdon että työympäristön määrätietoista tukea.

Innovatiivisuutta voidaan parantaa satsaamalla oppimiseen, tiedon ja osaamisen jakamiseen sekä organisaation sisäiseen viestintään. Lisäksi Jyrämän ja Mattelmäen mukaan (2015) oleellista on eri asiakasryhmien ja yhteisöjen sekä niiden olemassa olevien ja piilevien tarpeiden tunnistaminen. Uusiutumisen ja innovaatioiden suuri tarve, on johdantanut myös palvelumuotoilun hyödyntämiseen strategisena keinona ja suunnannäyttäjänä. Muotoiluajattelulle on syntynyt maine, tuloksellisten ja asiakasystävällisten palveluiden kehittämisen tapana. Julkisella sektorilla sen on sanottu myös vastaavan niin toimialan oikean vision, työkalujen kuin yhteiskehittämisen puutteeseen. (Jyrämä & Mattelmäki 2015.)

### 3.8 Kehityksen johtaminen mediayhtiössä

Mediajohtaminen vaatii alan ja ajan seuraamista laajalla perspektiivillä. Mediayrityksissä ei voida vain keskittyä sisäisiin toimintoihin ja kehitykseen, sillä jokaisen kilpailevan mediayrityksen palvelu tai tuote voi muuttaa markkinatilannetta johonkin suuntaan. Mediayritysten kannattaa panostaa omaan tuotekehitykseen ja innovointiin. Menestymistä media-alalla helpottaa hyvin luotu ja toimeenpantu strategia. Strategiaa tulee myös pystyä muuttamaan markkinoiden muuttuvien tarpeiden mukaan (Malmelin & Villi 2015).

Digiaikakauden johtamisen strategiatyötä ovat tarkastelleet Hämäläinen, Maula ja Suominen (2016) löytäen sieltä ainakin kuusi mediayhtiön strategiassa huomioitavaa näkökulmaa. Ensinnäkin pitää miettiä, mihin asioihin mediayhtiön kannattaa keskittyä. Toimialan ja ympäristön muuttuessa nopeasti oleellista on miettiä mihin suuntaan liiketoimintaa kehitetään ja voiko yhtiö luopua jostain. Toiseksi pitää päättää, miten tai missä vaiheessa muutosta lähdetään ajamaan. Muutetaanko toimintaa vahvalla johtamisella ja intuitiolla, vai seuraamalla yleisöjä ja vastaamalla heidän tarpeisiinsa? Kolmantena seikkana kannattaa pohtia myös asemaansa suhteessa kovaan media-alan kilpailuun. Halu-aako yhtiö lähteä kärkkäästi mukaan markkinoiden kilpailuun ja jopa hankkiutumaan kilpailijoista ikään kuin eroon ostamalla kilpailevayhtiö ja muuttamalla se osaksi omaa mediayhtiötä, vai keskittyä luomaan yhteistyökumppaneita markkinoilla? Neljäntenä yhtiön tehtävänä on analysoida, ennustaa ja päättää siitä, kuinka laaja-alaisesti digitaalista muutosta yhtiössä halutaan viedä eteenpäin. Toiminnan keskittäminen vain yksittäisten palveluiden tai tuotteiden varaan voi olla riskialtista vahvasti muuttuvassa ympäristössä.

Toisaalta myös laajan palvelu- ja tuotevalikoiman kehittäminen voi johtaa yhtiön resursipulaan ja haitata terävintä kehitystyötä. Viidentenä pohdinnan kohteena on yhtiön tukemien täysin uusien toimintamallien ja ympäristöjen kokeilut. Antamalla näille kokeiluille täysi autonomia kehittää toimintaa ja palvelujaan voidaan saada aikaan jotain täysin uutta ja yhtiön perinteisistä toimintamalleista poikkeavaa. Toisaalta yhtiön on, näiden kahden toimintaympäristön osalta, pystyttävä valitsemaan pidetäänkö ne erillään myös jatkossa, vai yhdistetäänkö toimintaympäristöt, jolloin uudet toimintatavat saattavat joutua vanhojen tapojen ”tukahduttamiksi”. Viimeisenä näkökulmana on itse yhtiön johtaminen. Jos kyseessä on yhtiön kokonaisvaltainen muutos, ei muutosjohtamista voida eristää vain teknologiaan, vaan silloin paras taho muutosjohtamiseen on yhtiön johto. Jos johdolla ei ole muutosjohtamiseen tarvittavia resursseja, yhtiö voi delegoida vastuun ja nimittää tehtävään kehityksestä vastaavan henkilön. Näissä tapauksissa yhtiöön saataan myös perustaa yksikkö, jonka tehtävänä on keskittyä uuden liiketoiminnan ja toimintamallien kehittämiseen. (Hämäläinen, Maula & Suominen 2016).

Datan kerääminen ja muuntaminen ymmärrykseksi yhtiön toimintojen osalta on myös yksi keino, jolla mediayhtiön kehitystä voidaan johtaa. Data-analytiikka voi auttaa niin sisäisten toimintojen tutkimisessa kuin yleisessä kriittisessä tarkastelussa (Martinsuo & Kärrri 2017). Ylen julkaisutoiminnan johtaminen on pohjannut asiakkuusdatan seuraamiseen jo monen vuoden ajan. Yle on monen muun mediayhtiön tavoin hyvinkin edistyskellinen tekemään ja analysoimaan nettipohjaista asiakkuusdataa. Datan tuoman ymmärryksen johtaminen sekä erityisesti sen hyödyntäminen sisäisen toiminnan tai sisäisten prosessien kehittämisessä yhtiön toimintaa paremmin tukevaksi, jää kuitenkin helposti vajavaiseksi (Martinsuo & Kärrri 2017). Tässäkään Yle ei ole poikkeus muiden mediayhtiöiden joukossa. Yhtiön sisäisten prosessien haasteissa palvelumuotoilun menetelmät voivat olla toimiva apu, sillä se pohjautuu sekä liiketoiminnan että asiakkuuksien, tässä tapauksessa yhtiön sisäisten asiakkuuksien, tarpeiden huomioimiseen.

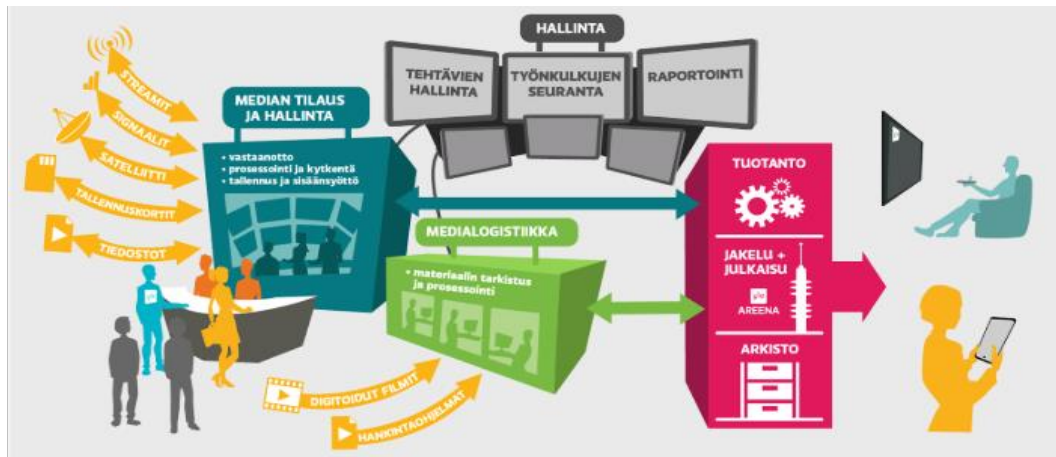
Hyvä mediajohtaja hallitsee sisällöntuotannon, ihmisten johtamisen, omaa kokonaisvaltaisen toimintaympäristön tuntemuksen ja suostuttelukykyä, on hyvä viestimään sekä herättää luottamusta. Tämän lisäksi johtajan tulee kuunnella sidosryhmiä ja kumppaneita, tasapainottaa toiveita sekä toimia sujuvasti eri verkostoissa. Mediajohtamisessa painottuvat nyt brändituntemus, portfolioiden, innovaatioiden, palvelu- ja tuotekokonaisuuksien, jakelun sekä eri verkostojen johtaminen (Malmelin & Villi 2015).



#### 4 Ylen medianhallinnan palveluiden nykytila ja haasteet

Tässä luvussa kuvaan Ylen Lähetys- ja mediapalvelut-osaston konkreettista toimintaympäristöä ja keskeistä asemaa Ylen medianhallinnan palveluiden kokonaisuudessa. Käyn läpi medianhallinnan kokonaisuuden osa-alueita ja niiden osuutta käynnissä olevan muutosprojektin ja kehityshankkeiden tavoitetilassa. Kuvaan myös esimerkkinä ja vertailun kohteena kansainvälisen monikanavaisen mediayhtiön yleistä toimintarakennetta. Avaan Ylen medialogistiikkapalvelun tehtävää, keskeisiä tavoitteita, asiakasryhmiä, pääprosesseja, integroitavia järjestelmiä ja tulevan kehityksen eri vaiheita. Pureudun myös Ylen nykyisen korvattavan videotiedoston käsittelyjärjestelmän haasteisiin sekä eroihin suhteessa uusiin kehitteillä oleviin medialogistiikan ratkaisuihin.

Yle on uudistamassa medianhallintaansa ja siihen liittyviä palveluja. Lähetys- ja mediapalvelut-osasto on Ylen medianhallinnan kannalta merkittävä osasto. Sen läpi kulkee melkein kaikki audiovisuaalinen materiaali, lukuun ottamatta radion materiaalia, joka lopulta päättyy julkaisuun ja arkistoon. Lähetys- ja mediapalvelut-osasto (LMP) on käynnistänyt sisäisen muutosprojektin, jolla he pyrkivät uusimaan niin teknologiset ratkaisunsa kuin myös toimintansa ja sen palvelutarjonnan. LMP on luonut visualisoinnin tulevaisuuden tavoitetilasta ja sen palveluekologiasta (Miettinen 2011). Tässä visualisoinnissa on kuvattu kaikki Lähetys- ja mediapalvelut-osaston palveluympäristöön liittyvät palvelut, toimijat, prosessit sekä palveluiden asiakkaat. Liiketoiminnallisena tavoitteena on uusien teknologisten mahdollisuuksien hyödyntämisen lisäksi, toiminnan tehostaminen, automatisoitujen prosessien rakentaminen sekä paremman laadunvalvonnan ja seurannan luominen palveluympäristöön.



Kuvio 2. Ylen Lähetys- ja mediapalvelut-osaston (LMP) palveluekologian visualisointi uudesta medianhallinnan palveluympäristöstä, sen asiakaista, palveluista ja prosesseista. Osastolla on käynnissä muutosprojekti, josta he ovat viestineet sekä osaston sisällä toimiville työntekijöille, että yhteistyökumppaneilleen. Medialogistiikkapalvelu on kuvassa keskellä, ja se muodostaa yhden osan LMP:n medianhallinnan palveluekologian kokonaisuudesta (Yle Lähetys- ja mediapalvelut, visualisointi: Heidi Grönroos ja Saara Paasikivi).

Liiketoiminnallisten tavoitteiden lisäksi LMP haluaa edistää myös asiakaspalvelua ja tähtää mediapalveluiden parempaan asiakas- ja käyttökokemukseen. Medialogistiikkapalvelu on osa medianhallinnan palveluiden muutosprojektia omana kehityshankkeena. Medialogistiikan ensimmäinen kehitys- ja käyttöönottovaihe keskittyy Ylen ulkopuolisilta tuotantoyhtiöiltä tehtyjen hankintaohjelmien huoltoon.

Ylen uusi medialogistiikkapalvelu kuuluu lajiryhmältään, edellisessä luvussa mainittujen innovaatiotyyppien, prosessi-innovaatioihin. Tämän lisäksi medialogistiikkapalvelulla voi olla liityntäpintoja ja johdannaisuuksia myös muihin innovaation lajiryhmiin. Ylen medialogistiikka voi hyvinkin palvella kaikkien näiden innovaatiolajien kehitystä ja tukea niiden kautta syntyviä uusia asiakastarpeita.

Kuten muilla julkisen sektorin toimijoilla, on Ylelläkin esteitä ylitettävänä innovaatiotoiminnan kehittämisen, yleisessä toiminnan tehostamisessa ja uudistamisessa. Palvelumuotoilu on yksi tuoreimmista käyttöönotetuista keinoista, jossa uudistusta haetaan asiakaskeskeisen arvonluonnin kautta. Ylen medialogistiikkapalvelu on konkreettinen esimerkki kehityshankkeesta, jossa hyödynnetään palvelumuotoilua, innovointia sekä yhteiskehittämistä. Medialogistiikkapalvelun kehitystyössä ja prosessi-innovoinnissa on satsattu sekä toimialan olemassa olevien että sen tulevien kehitystarpeiden visioimi-

seen, ennakoimiseen, työkalujen parantamiseen ja työnkulkujen yhteiskehittämiseen erityisesti kansainvälisen ohjelmahankinnan sekä Lähetys- ja mediapalvelut-osaston kesken. Medialogistiikan palvelumuotoilusta kerron tarkemmin luvussa viisi.

#### 4.1 Ylen nykyiset medianhallinnan palvelut

Ylen sisältöjä tuottavien yksiköiden, kuten Uutiset ja ajankohtaistoiminnan, Urheilu ja tapahtumien, Luovien sisältöjen, Svenska Ylen sekä Julkaisujen, medianhallintaan liittyvät palvelutarpeet ovat moninaiset ja kasvamassa. Ylen sisältöyksiköillä on käynnissä laaja tarjonnan kartoitus, jossa käydään läpi mitä sisältöjä Yle suomalaisille tarjoaa. Tällä hetkellä edellä mainitut Ylen sisäiset medianhallinnan asiakkuusryhmät tuottavat omia sisältöjä, tekevät versiointia ja huoltavat ohjelmausintoja. Lisäksi sisältöyksiköt myös tilaavat sisältöjä tai yhteistuotantoja ulkopuolisilta tuotanto- ja mediayhtiöiltä sekä ostavat myös valmiita ulkopuolisten tuotanto- ja mediayhtiöiden tuottamia sisältöjä. Ylen sisällöntuotannoissa voidaan käyttää yhteistyökumppaneita myös jonkin tietyn tuotantoprosessin, kuten esimerkiksi draamasarjan värimäärittelyn, toteuttamiseen. Ylen ulkopuolisten tuotanto- ja mediayhtiöiden sekä yhteistyökumppaneiden osuus niin sisällöntuotannossa kuin medianhallinnan palveluissa on siis kasvussa. Medianhallinnan palveluiden kasvun ja joustavuuden tarvetta lisäävät erityisesti myös netin ja sosiaalisen median julkaisuiden uudet muodot.

Perinteiset medianhallinnan asiakkuustarpeet ovat määrittäneet materiaalin hankintaan, materiaalin käsittelyyn, lähetykseen tai julkaisuun, arkistomateriaaliin sekä käsitellyn materiaalin viimeistelyyn. Näihin asiakastarpeisiin Yle on vastannut palvelupakettia laajemmalla käsitteellä, palvelutarjoamalla (Miettinen 2011). Tämä siksi, koska osa asiakkaille tarjottavista palveluista on myös lopputuotetta edistäviä palveluja ja tuotetaan osittain vuorovaikutteisessa prosessissa asiakkaan kanssa. Ylen Lähetys- ja mediapalvelut-osaston nykyinen mediahallinnan palvelutarjoama sisältää median ja ohjelmien vastaanottoa, median syöttöä järjestelmiin, median siirtoa ja prosessointia, suorien signaalien reititystä ja tallennusta, arkistomateriaalin digitointia sekä ohjelmien arkistointia. Tulevalla LMP:n muutos- ja kehitystyöllä haetaan yhteisiä keskitettyjä digitaalisia ratkaisuja kyseisille medianhallinnan palveluille.

## 4.2 Medialogistiikkapalvelu osana Ylen medianhallintaa

Yleisradio tekee ohjelmahankintaa ostamalla tai tilaamalla ohjelmia sekä noin 250 kotimaiselta että 250 ulkomaiselta tuotantoyhtiöltä. Hankintaohjelmien vuosittainen määrä on Lähetys- ja mediapalveluiden medianhallinnan päällikkö Pasi Ekmanin mukaan (16.08.2019) noin 10 000 ohjelmaa vuodessa. Medialogistiikka on palvelu, jossa kyseiset ohjelmat vastaanotetaan, tunnistetaan, siirretään prosessoitaviksi, tarkastettaviksi, arkistoitaviksi ja lopulta julkaistaviksi. Medialogistiikan kautta kulkevat ohjelmat julkaistaan lähetyksinä tai suoratoistopalveluna Ylen alustoilla. Ohjelmat myös arkistoidaan Ylen medianhallinta- ja arkistojärjestelmään. Tulevaisuudessa Lähetys- ja mediapalvelut-osasto on arvellut medialogistiikkaan tarvittavan myös muiden kuin valmiiden ohjelmien logistista palvelua Ylen monikanavaisen julkaisun lisääntyessä nettiin ja sosiaalisen median alustoille.

## 4.3 Kansainväliset MVPD-palvelut

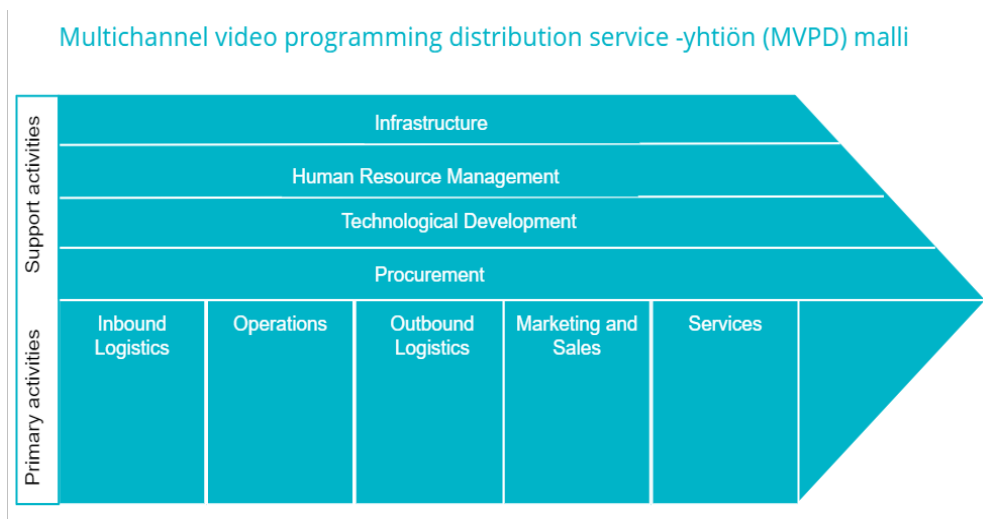
Globaaleilla mediamarkkinoilla monikanavaiset mediayhtiöt ovat laajentaneet asemiaan. Multichannel video programming distribution services (MVPD services) yhtiöiden kehitys alkoi jo 1980-luvulla, kun ne valtasivat markkinoita perinteisiltä televisioyhtiöiltä ja alkoivat muuttaa katsojien käyttäytymistä median kuluttajina. Internet, digitalisaatio, laajakaislat, vuorovaikutteisuus sekä globaali talous ovat edesauttaneet MVPD-palveluyhtiöiden kehitystä (Chan-Olmsted 2006). Tähän kehitykseen kuului myös mediayhtiöiden laaja-alainen yhdentymisen ja yrityskauppojen kehitys, joka edisti Multiple system operators (MSO) monialaisten mediayhtiöiden muodostumista (Chan-Olmsted 2006). Teknologisen kehityksen myötä MVPD-palveluiden tarve on kasvanut huimasti. Aluksi yhtiöt olivat jakautuneet sekä ohjelmia tuottavien ja jakavien mediayhtiöiden että pelkkään MVPD-palveluun erikoistuneisiin yhtiöihin. Näiden yhtiöiden kehitys on kuitenkin jatkunut aina 2020-luvulle asti ja mahdollistanut esimerkiksi Netflixin sekä HBO:n kaltaisten yhtiöiden vahvan kasvun markkinoilla. Molemmat edellä mainituista mediayhtiöistä tarjoavat tänä päivänä sekä omia ohjelmasisältöjä että MVPD-palvelua suoratoistopalvelunsa kautta.

Sylvia M. Chan-Olmstedin (2006) mukaan globaalien monikanavaisten mediayritysten toimintaan ja kehitykseen globaaleilla markkinoilla vaikuttaa viisi tekijää. Nämä tekijät ovat ohjelmia toimittavien yhtiöiden neuvottelukyky, ohjelmahankintaa tekevien yhtiöiden neuvottelukyky, korvaavien tuotteiden uhka, uusien toimijoiden tuleminen markkinoille sekä kilpailu eri mediayhtiöiden välillä. Menestyvät MVPD-palveluyhtiöt ovat rakentaneet

toimintamallia ja verkostoja, joiden avulla ne ovat pystyneet takaamaan itselleen parempien ohjelmatuotteiden saannin, tehokkaammin koordinoitua markkinointia, uusien ohjelmien nopeamman tuotannon ja markkinoille pääsyn. Lisäksi yhtiöt ovat jakaneet tietoa sekä edistäneet toimialan tuotannon standardien kehitystä ja luoneet strategisia kumppaneita teknologiayritysten, ohjelmistosuunnittelijoiden, tuotantoyhtiöiden sekä televiestintäalan toimijoiden kanssa. Vuosien saatossa globaaleilla markkinoilla on nähty sekä vertikaaleja että horisontaaleja yrityskauppoja. Vertikaaleilla yrityskaupoilla tässä tapauksessa tarkoitetaan eri toimialojen yritysten ostamista. Vertikaalisella yrityskaupalla ei ole suoraa vaikutusta yhtiön markkinaosuuteen, mutta hankkimalla toiminnalleen merkittäviä sisällöntuottajia tai jakelukanavia, joista myös kilpailevat MVPD-palveluyhtiöt ovat riippuvaisia, voi yrityskaupan tehnyt yhtiö parantaa asemaansa markkinoilla. Horisontaalit yhtiökaupat taas ovat saman toimialan sisällä tapahtuneita yrityskauppoja, jotka vähentävät markkinoilla toimivien yritysten määrää. (Chan-Olmsted 2006.)

MVPD-palveluyhtiön liiketoimintamalli ja arvontuotto ovat kytköksissä toisiinsa, sillä arvontuotto tarkastelee ja arvioi koko liiketoiminnan arvoketjua. Kun arvoketjua tarkastellaan sisällöntuotannosta eri prosessivaiheiden kautta aina julkaisuun asti, pystytään tuotteiden tärkeimmät arvontuoton kohdat tunnistamaan. Arvoketjun analysointi auttaa liiketoimintaa ymmärtämään omaa toimintaansa ja täten myös luomaan sille parhaimman mahdollisen strategian (Chan-Olmsted 2006).

Multimedia-yhtiön arvontuotonketjussa on yleisesti ottaen viisi eri tekijäryhmää. Ensimmäisenä ovat sisällön tai palvelun luojat, jotka tuottavat sisältöä ja palveluja. Toisena ovat sisällön tai palvelun yhteen keräävät tahot, jotka niputtavat sisältöjä paketteihin ja muodostavat niistä erilaisia kokonaisuuksia. Kolmantena ovat jalostusarvoa tuottavat palveluntarjoajat, jotka kehittävät ja tarjoavat uusia palveluja olemassa olevilla alustoilla. Neljäntenä arvoa tuottavat fasilitoijat, jotka mahdollistavat sisällön ja palveluiden jaon asiakkaille. Viidentenä ja viimeisenä tekijäryhmänä ovat palvelualustojen rajapintojen, käyttöliittymien ja navigoinnin työkalujen tekijät, jotka mahdollistavat asiakkaille sujuvan palvelun käytön (Chan-Olmsted 2006).



Kuvio 3. Multichannel video programming distribution service -yhtiön liiketoimintamalli. (Chan-Olmsted 2006).

Yllä olevassa kuvassa (kuvio 3.) on kuvattu geneerinen kansainvälisen MVPD-palveluyhtiön toimintamalli ja arvoketju. MVPD-palveluyhtiön liiketoimintamallin päätoimintojen Inbound-toiminto vastaanottaa, säilöo ja syöttää sisältöä tuotteisiin sekä palveluihin. Operations on yleensä arvioitu toiminnoista arvontuotoltaan yhdeksi suurimmista, jossa vastaanotetusta sisällöstä ja sen syötteistä luodaan tuotteita palveluntarjonnan valikoimaan. Outbound logistics -toiminnon, joka kerää säilöön ja jakaa tuotteita ostaville yhtiöille, nähdään tuottavan arvoa uusien median muotojen asiakaskokemuksen ja tehokkaan jakelun osalta. Marketing and Sales -toiminto on kansainvälisissä MVPD-palveluyhtiöissä se osasto, jonka katsotaan Operations-toiminnon ohella tuottavan yhtiölle eniten lisäarvoa paketoinnin, brändin hallinnan, promootiokampanjoiden ja innovatiivisen verkkokaupan avulla. Viimeisenä päätoimintona, Service -toiminto, luo arvoa sisällön sekä palveluntuotannon toiminnallisuuksien lisäämisellä ja kehittämisellä asiakkuustarpeiden mukaan. Inbound- ja Outbound-toiminnot, jotka edustavat perinteisen logistiikan toimintaa, katsotaan luovan eniten arvontuottoa tehokkuuden ja kustannusten hallinnan kautta. Silloin niiden nähdään palvelevan liiketoimintaa parhaiten ja pitävän sen kilpailukykyisenä. (Chan-Olmsted 2006.)

Yleisradio on lakisääteinen monikanavainen julkisen palvelun mediayhtiö, jonka toiminta ei ole suoraan verrattavissa kansainvälisten kaupallisten MVPD-palveluyhtiöiden toimintaan. Ylen medialogistiikkapalvelun kehityksen vuoksi on kuitenkin hyvä perehtyä kansainvälisten monikanavaisten mediayhtiöiden toimintamalleihin, ja tutkia, mitä menestyä tukevia toimintamalleja sekä arvontuoton tapoja globaalit kilpailijat hyödyntävät.

Media-alan kotimaisia markkinoita ja niihin vaikuttavia tekijöitä ajatellen monipuolinen medialogistiikkapalvelu voi tarjota Ylelle tehokkaan työkalun monikanavaisen vuorovai-  
kutteiseen julkaisuun ja joustavaan brändin hyödyntämiseen. Ulottamalla Ylen sisällön-  
tuotannon suunnittelusta aina markkinointiin ja julkaisuun asti medialogistiikka voi pal-  
vella asiakkaita kokonaisvaltaisella arvoketjulla. Medialogistiikka voi myös helpottaa yh-  
teistyötä kotimaisten mediakumppaneiden kanssa ja siten luoda merkittävää etua kan-  
sainvälisten mediapalveluiden tarjoajien kanssa käytävässä kilpailussa suomalaisten  
yleisöjen saavuttamisesta.

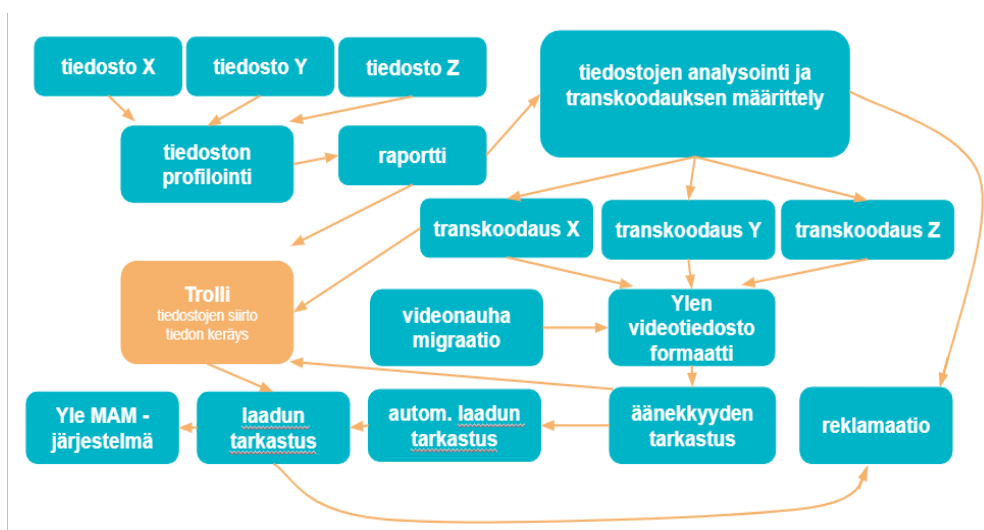
#### 4.4 Nykytilan kuvaus Ylen videotiedostojen käsittelystä

Ylen tiedostopohjainen ohjelmien huolinta on pitkään hoidettu Ylen sisäisesti kehitetyllä  
videotiedostojen käsittelyjärjestelmällä, joka on saanut kutsumanimen "Trolli". Ylellä ei  
siis aikaisemmin ole ollut kokonaisvaltaista medialogistiikkajärjestelmää käytössä. Trolli  
ja sen käytössä olevat muut prosessointityöhön liittyvät välineet eivät ole riittävän tehok-  
kaita Ylen kasvavien tiedostomäärien sekä uusien raskaampien formaattien työstöön.  
Nykytilan mallissa videotiedostojen käsittelyyn kuuluvat prosessit myös vaativat vielä  
paljon manuaalista työtä sekä tilaavilta käyttäjiltä että prosessointia edistävilta operoijilta.  
Käyttäjät joutuvat keräämään ja kirjaamaan tiedostoihin liittyviä tunnistetietoja monessa  
eri järjestelmässä. Käyttäjät työllistyvät paljon sähköpostin, puhelimen, toimituksen tilan-  
neraportoinnin ja materiaalin säilömisen suhteen. Lisäksi käyttäjät joutuvat tilauslomak-  
keen virhetilanteissa konsultoimaan Lähetys- ja mediapalvelut yksikön teknisestä käsit-  
telyprosessista vastaavia palveluntarjoajia, mediaoperaattoreita, saadakseen virheen  
korjattua.

Tästä huolimatta Trollin käyttäjät, jotka pääasiassa ovat Ylessä toimivia versiointi-, ja  
tuotantokoordinaattoreita, ovat olleet videotiedoston käsittelyjärjestelmään tyytyväisiä.  
Trollin käyttö, joka perustuu ohjelman tilauslomakkeen täyttöön, on ollut heille helppoa  
ja yksinkertaista. Videotiedoston prosessointia on pystynyt seuraamaan Trollin listapoh-  
jaisestanäkymästä, siltä osin, että eteneekö tiedosto vai ei. Lisäksi Trollissa on pystynyt  
seuraamaan kollegojen tilauksia ja jatkamaan niiden hoitamista tarpeen tullen. Ylen kan-  
sainvälisen ohjelmahankinnan versiointikoordinaattoreille, Trolli ei kuitenkaan ole ollut  
tarpeeksi tehokas ja monipuolinen järjestelmä. Tämän vuoksi kansainvälisten hankinta-  
ohjelmien osasto on ollut aktiivisesti edistämässä ja suunnittelemassa Trollin korvaa-  
mista.

#### 4.5 Trollin ongelmat ja uusinnan tarve

Nykyinen videotiedostojen käsittelyjärjestelmä on käyttökänsä päässä. Ylen Lähetys- ja mediapalveluiden tavoitteena on saada tehokkaammat, selkeämmät ja seurattavammat prosessit sekä työnkulut medialogistiikan tarpeisiin. Liiketoiminnan näkökulmasta videotiedostojen käsittelystä on tarve tehdä suoraviivaisempi, viiveettömämpi, laadukas ja kustannustehokas prosessi. Lisääntyvä ohjelmätiedosto ja materiaaliliikenne vaativat parempaa monitorointia ja teknisen laaduntarkkailun keskittämistä yhteen käyttöliittymään. Medialogistiikkajärjestelmän vaatimukset ja tarpeet myös uusille teknologiaratkaisuille ovat lisääntyneet. Nämä tarpeet koostuvat esimerkiksi uusista videoformaateista, kuten 2K, 4K, 8K ja HDR sekä metadatan ja tekoälyn hyödyntämisestä medialogistiikassa. Trolli-järjestelmään näitä vaatimuksia ei voida kehittää. Trolli on ollut yhtiön sisällä kehitetty ohjelmisto, jonka ylläpito ja kehitys on hoidettu Ylen omalla henkilöstöllä. Sen prosessi on vaatinut mediaoperaattoreilta monen eri tiedostokansion seuranta ja huoltamista sekä manuaalisia työnkulun käynnistyksiä.



Kuvio 4. Trolli-tiedostonkäsittelyn ja sen ympäristön kuvaus, jossa videotiedostojen käsittely ja prosessointi ovat vaatineet manuaalisia työnkulun käynnistyksiä. Trollin elinkaari on päättymässä, joten se on uusittava (Yle Lähetys- ja mediapalvelut).

Trolli on Ylen ensimmäinen sisäisesti kehitetty tiedostojen käsittelyjärjestelmä. Trollin kehitys on ollut pitkälti vain yhden ihmisen kehityksen varassa. Tämä on nähty merkittävänä riskinä koko Ylen videotiedostojen prosessoinnille.



## 4.6 Medialogistiikkapalvelun kehityshanke

Medialogistiikan kehityshanke alkoi vuonna 2016 logistiikkajärjestelmien benchmarking -vaiheella, eli markkinakartoituksella, jota seurasi Lähetys- ja mediapalvelut-osaston Proof of concept -testaukset. Vuonna 2017 tehtiin kansainvälisten hankintaohjelmien huollinnan esiselvitys, joka jatkui medialogistiikkajärjestelmän esiselvityksenä 2018. Näissä selvityksissä pureuduttiin Ylen sisään saapuvien ohjelmien ja ohjelmamateriaalin hallintaan, tutkittiin kannattaako myös UGC (User-generated content) materiaalin vastaanotto sekä yhteistuotantojen materiaalin hallinta hoitaa yhdellä ja samalla järjestelmällä. Viimeisenä selvitettiin myös järjestelmän kosketuspinnat live-tallennusten huollintaan.

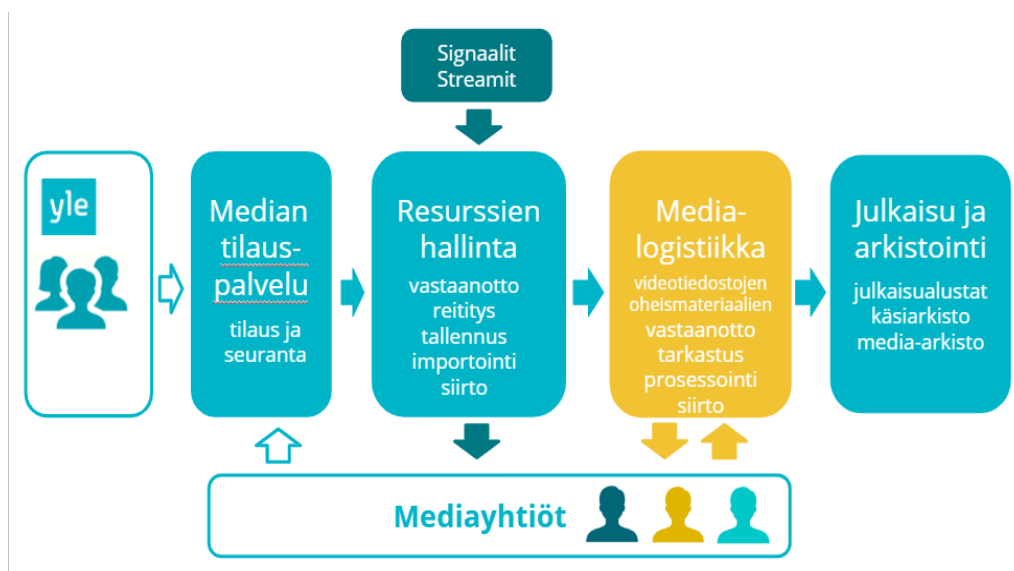
Kehityshankkeesta valmisteltiin lain mukainen kilpailutus, johon kuului järjestelmän tarkempi vaatimusmäärittely sekä muu kilpailutusmateriaalin valmistelu ja kilpailutusmenetelytavan valinta. Lisäksi kehityshankkeelle resursointiin Ylen ulkopuolista projektipäällikkö- sekä asiantuntijatyötä.

### 4.6.1 Medialogistiikan kehityshankkeen tehtävä

Medialogistiikan kehityshankkeen tehtävänä on rakentaa Ylelle uusi logistiikka ja tiedostojen käsittelyn ratkaisu yhtiön ohjelmien ja ohjelmamateriaalin vastaanottoon, huollintaan sekä laadun tarkastukseen. Keskeisenä tavoitteena on myös asiakaslähtöisen palvelun kehittäminen medialogistiikan ympärille. Kyseessä on, ainakin kehityksen alkuvaiheessa, logistinen palveluratkaisu, joka takaa niin käyttäjille paremman käyttökokemuksen kuin liiketoiminnalle lisää tehokkuutta. Medialogistiikan ratkaisua pitää pystyä kehittämään sekä Ylen sisäisesti, että järjestelmän toimittajan taholta, ainakin tulevien viiden vuoden aikana. Kehitystarpeita voivat olla medialogistiikan järjestelmään integroituvien järjestelmien uusinnat, päivitykset sekä mahdolliset uudet julkaistavat sisältötuotteet sekä toimintamallit ja teknologiset kehitysalueet.

Strategisesti medialogistiikkapalvelun tehtävänä on tukea Ylen digitaalista muutosta ja viedä sitä eteenpäin analysoiden ja muokkautuen myös tulevaisuuden tarpeisiin sopivaksi. Medialogistiikkapalvelun kehittäminen yksittäisten ohjelmien sijaan laajemman palvelu- ja tuotevalikoiman mahdolliseen palvelun tehostamiseen, toivotaan edistävän myös yhtiön kykyä painottaa paremmin sen keskeisimpiä toiminnanalueita sekä kehitystyötä.

”Medialogistiikan pitäisi tulevaisuudessa toimia myös sisällön analysoinnin rajapintana. Kun ohjelma tulee logistiikan sisään, järjestelmä puskee sen tiedot pilveen, sieltä analyysitiedot tulevat takaisin arkistoon tai mahdollisesti tulevaan sisältöindeksiin, jonne tallennetaan kuvan- ja äänen tunnistustiedot”, Medianhallinnan päällikkö Pasi Ekman kuvaa (16.08.2019).



Kuvio 5. Ylen medianhallinnan periaatekuva, jossa sekä Ylen sisäiset että ulkoiset asiakkaat tekevät ja vastaanottavat tilauksia. Medialogistiikka on osana medianhallinnan kokonaisuutta vastaanottaen tiedostopohjaista materiaalia (Yle Lähetys- ja mediapalvelut).

Yllä olevassa kuvassa (kuvio 5.) on kuvattu Ylen medianhallinnan yleisperiaate ja prosessiketju. Medianhallinnan prosessiketjussa medialogistiikan tehtävänä on hoitaa tiedostopohjainen medianhallinta.

#### 4.6.2 Medialogistiikan vaiheistus ja työnkulut

Medialogistiikan kokonaisuuden rakentaminen vaatii pitkän aikavälin kehitystyötä. Koska digitalisoitumisen myötä elämme vahvaa teknologian ja median kulutuksen murrosvaihetta, jossa tulevaisuutta ja sen kehityssuuntia on vaikea ennustaa, on medialogistiikan kehityshanke jaettu useampaan eri vaiheeseen. Vaiheistettu kehitys mahdollistaa medialogistiikan kehityksen suunnan uudelleenarvioinnin tasaisin aikavälein.

Taulukko 3. Medialogistiikan kehityshankkeen vaiheistus.

Medialogistiikka	Sisältö	Aikataulu
Vaihe I	Käyttöönotto: järjestelmän peruskonfiguraatio työnkulkujen (1-3) suunnittelu ja rakennus työnkulkujen testaus koulutus ja käyttöönotto	Q2 2019 – Q2 2020
Vaihe II	Käytön laajennus: konfiguraation täsmennys lisäominaisuuksien suunnittelu ja testaus työnkulkujen (4-5) käyttöönotto käyttäjien koulutuksen lisääminen tukipalveluiden lisääminen	Q4 2020
Vaihe III	Käytön laajennus: konfiguraation täsmennys lisäominaisuuksien suunnittelu ja testaus työnkulkujen (6) käyttöönotto käyttäjien koulutuksen lisääminen tukipalveluiden lisääminen	Q1 2021
Vaihe IV	Käytön laajennus: konfiguraation täsmennys lisäominaisuuksien suunnittelu ja testaus työnkulkujen (7) käyttöönotto käyttäjien koulutuksen lisääminen tukipalveluiden lisääminen	Q3 2021

Medialogistiikan kehityshankkeen vaiheistuksiin on jaoteltu seitsemän eri työnkulkua. Niiden tarkempi sisältökuvaus on määritelty nykyisten asiakastarpeiden ja julkaistavien tuotteiden mukaisesti.

Taulukko 4. Medialogistiikan työnkulut ja niiden sisältö.

Medialogistiikan työnkulut	Työnkulun tarkempi kuvaus	Aikataulu
Työnkulku 1	Ulkomaisten hankintaohjelmien logistiikka ja arkistosiirto.	Q2 2020
Työnkulku 2	Kotimaisten hankintaohjelmien logistiikka ja arkistosiirto.	Q2 2020

Työnkulku 3	Ei julkaistavan materiaalin logistiikka ja arkistosiirto.	Q2 2020
Työnkulku 4	Live-tallenteiden logistiikka ja arkistosiirto.	Q4 2020
Työnkulku 5	Digitoitujen filmien logistiikka ja arkistosiirto.	Q1 2021
Työnkulku 6	Ylen omatuotantoisen ohjelman logistiikka ja arkistosiirto. Verkkomateriaalin julkaisu ja arkistosiirto.	Q2 2021
Työnkulku 7	Ylen yhteistuotantoisten ohjelmien logistiikka ja arkistosiirto. Verkkomateriaalin editointi, julkaisu ja arkistosiirto.	Q3 2021

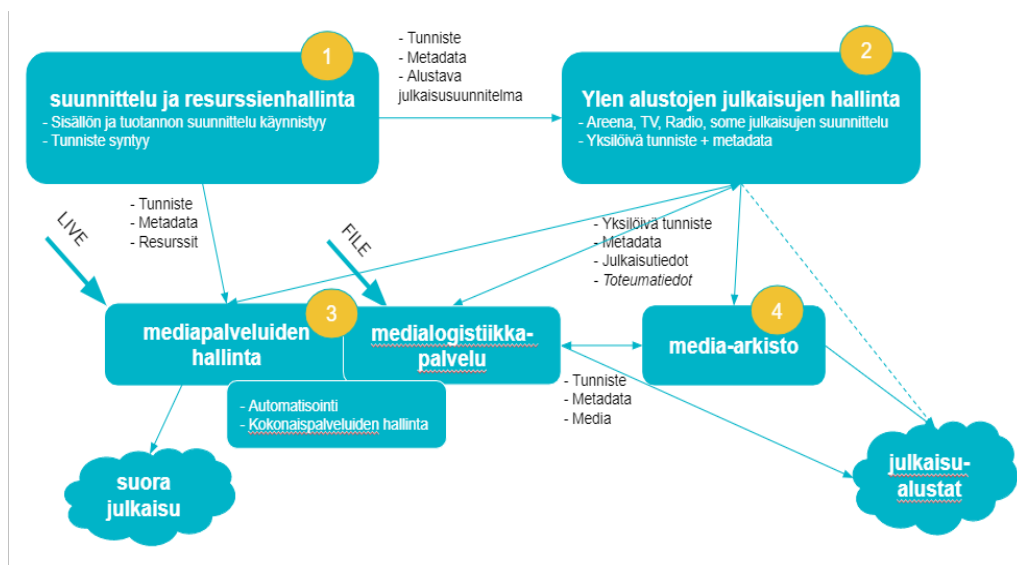
Medialogistiikan eri työkulkujen sisältökuvaus ja aikataulu saattavat muuttua tai täsmentyä kehityshankeen vaiheiden ja toisaalta myös median kulutuksen sekä Ylen julkaisustrategian kehityksen myötä.

#### 4.6.3 Medialogistiikkaan integroidut järjestelmät

Jotta työkulkuja pystyttäisiin toteuttamaan ja seuraamaan niin hyvin kun uudelle media-palveluiden tuotantoympäristölle on linjattu, on siihen liittyvät järjestelmät integroitava medialogistiikkaan. Näitä järjestelmiä ovat erityisesti resurssienhallintajärjestelmä Ceiton sekä julkaisunhallintajärjestelmät MediaGeniX What's On, opinnäytetyön jatkossa nimellä Plasma, ja Feenix sekä medianhallinta- ja arkistojärjestelmä Metro. Ylen medianhallinnan ja julkaisun yksilöityjä mediatunnisteita (esim. Ceiton-tunnisteet ja Plasma-tunnisteet) tarvitaan, jotta prosessiketjuista muodostuisi hallittuja automatisoituja kokonaisuuksia ja linkityksiä, joita tallennus-, julkaisu- ja arkistointiprosessit vaativat. Nämä samat tunnisteet mahdollistavat myös koko prosessiketjun läpinäkyvyyden sekä datan keuruun myötä kattavan raportoitavuuden asiakkaalle. Ylen pitkästä historiasta ja järjestelmien eriaikaisesta kehityksestä johtuen yhdellä tuotannolla on monta eri tunnistetta. Yhdellä ohjelmalla on vain yksi arkistojärjestelmä Metron tunniste, jolla ohjelma julkaistaan, mutta kyseiseen tunnisteeseen voidaan linkittää usea eri videotiedosto, jolla vuorostaan on yksilöity mediatunniste.

Medialogistiikkapalvelun kehityshankkeessa on huomioitu myös muita Ylen palveluympäristön järjestelmiä ja suunniteltu kahdensuuntaista tiedonvaihtoa, jotta kokonaisuus

palvelisi mahdollisimman hyvin Ylen julkaisun nykyisiä prosesseja sekä sen tulevia tarpeita.



Kuvio 6. Medialogistiikkajärjestelmä Mediaflexiä (nr 3) ympäröivät ja siihen linkittyvät järjestelmät ja tiedonkulku (Yle Lähetys- ja mediapalvelut).

Medialogistiikasta ei kuitenkaan haluta tehdä kaiken prosessimetadatan välitysjärjestelmää, oleellista on saada ympäröiviltä järjestelmiltä riittävä määrä informaatiota, jonka pohjalta se voi prosessoida asiakkaan haluamia automatisoituja työkulkuja. Jos automatisoidut työkulut medialogistiikassa eivät toteudu, liiketoiminnan asettamat tavoitteet jäävät vajaiksi.

#### 4.7 Uusi medialogistiikkapalvelun järjestelmä

Kilpailutuksen myötä Ylen uudeksi medialogistiikkajärjestelmäksi valikoitui järjestelmä nimeltään Mediaflex. Mediaflex-järjestelmällä ohjataan Yleisradioon saapuvien ohjelmaliiketoimintojen tunnistus-, tarkastus-, käsittely- ja laaduntarkastusprosesseja, jotka yhdessä muodostavat medialogistiikkapalvelun järjestelmäprosessit. Tulevaisuudessa tavoitteena on, että kaikki Ylen hankintaohjelmat, digitoidut filmit sekä suorallenteet käsitellään tällä samalla järjestelmällä. Kehitystyössä pyritään jatkossa korvaamaan myös Ylen omatuotantoisen sisäisen ohjelmamateriaalin siirto ja arkistointi, joka tähän asti on tehty nykyisen videotiedostojen käsittelyjärjestelmän ulkopuolella.

Yhtenä tärkeänä asiakkuustavoitteena on myös käyttäjäystävällisen asiakasrajapinnan luominen ja läpinäkyvän prosessin seurannan mahdollistaminen. Uusi Mediaflex-järjestelmä mahdollistaa prosessien ja työkulkujen muokattavuuden sekä joustavan jatkokehityksen medialogistiikan osalta. Medialogistiikkapalvelun raportoinnin kehittäminen on myös yksi liiketoiminnan selkeistä tavoitteista. Medialogistiikan kehitystyö tulee vaati-  
maan niin Ylen sisäisen toisen asteen kuin Ylen ulkoisen kolmannen asteen järjestelmä-  
valmistajan ylläpito- ja tukipalvelut, sekä infrapalvelut Mediaflexin käyttöönotosta eteen-  
päin.

#### 4.7.1 Mediaflex-järjestelmän pääprosessit

Medialogistiikan kokonaisprosessissa pyritään suoraviivaisuuteen, tehokkuuteen ja au-  
tomatisoituihin työkulkuihin. Kaikki medialogistiikkaan saapuvat tiedostot tallennetaan  
säilöön originaaleina, ennen prosessoinnin käynnistymistä.

Mediaflex-järjestelmässä on teoriassa mahdollista luoda materiaalille tilauspaikka, mutta  
Ylen suunnitellussa työkulussa tilaus tehdään käytännössä Ylen resurssienhallintajär-  
jestelmä Ceitonia ja julkaisunhallintajärjestelmä Plasmaa hyödyntäen. Tiedostopohjaiset  
materiaalit vastaanotetaan suurimmaksi osaksi, joko Aspera Fapex ja Aspera Shares  
liittymiä hyödyntäen, tai suoraan Mediaflexiin. Valmiilla tunnistetiedoilla tulleet tiedostot  
yhdistyvät Mediaflexissä niille varattuihin paikkoihin. Nämä paikat ovat muodostuneet  
joko käsin tai julkaisunhallintajärjestelmästä tulleesta tiedosta. Jos ja kun tiedostolla on  
Mediaflex-järjestelmän tuntema tunniste, alkaa se prosessoida tiedostoa (Onboarding).

Prosessia, jossa tiedosto avataan ja sen sisältö tunnistetaan, kutsutaan sisällön tarkis-  
tukseksi (Content Check). Ne tiedostot, jotka saapuvat ilman mitään ennalta tilattua tun-  
nistetta katsotaan läpi ja liitetään oikeaan tunnisteeseen. Erityisesti ulkomaiset hankin-  
taohjelmat saapuvat enimmäkseen Ylelle nimeämättöminä täysilaatuisina tiedostoina.  
Tiedostojen liittäminen oikeaan tunnisteeseen on välttämätöntä tiedoston jatkoproses-  
soinnin kannalta, koska silloin se yhdistyy oikeaan metadataan.

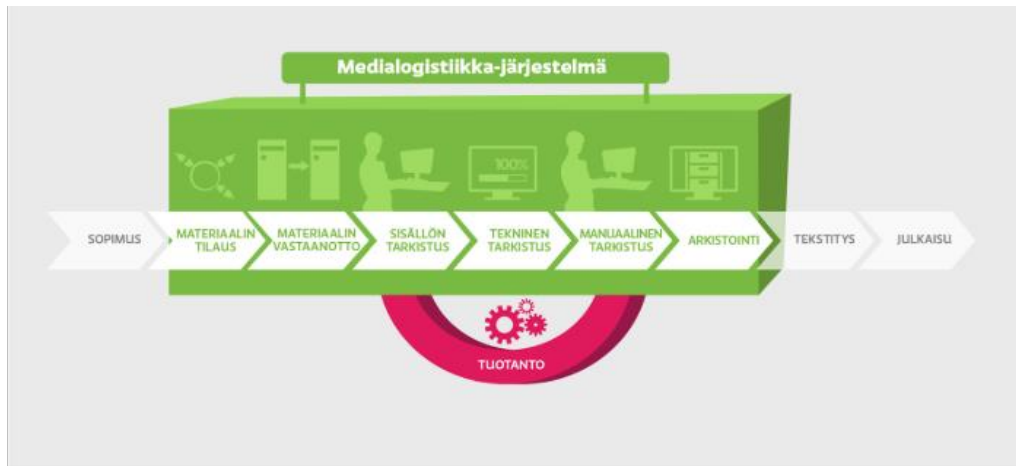
Tiedostolle voidaan tehdä myös profilointi (Profiling). Profiloinnilla tarkistetaan, että tie-  
dostosta löytyy video ja ääni sekä vertaillaan ohjelman formaattiin ja ääneen liittyviä ti-  
laustietoja saapuneeseen videotiedostoon.

Varsinaisen videotiedoston prosessoinnin (Processing), käynnistää transkoodaus-prosessi, joka muuntaa videotiedoston Ylen vaatimaan formaattiin (House format). Näitä transkoodaus-prosesseja on useita ja niille on omat videotiedoston ”frame raten” määrien mukaan kohdennetut palvelimet. Ne tiedostot, jotka eivät ole Ylen ennalta määrittelmien standardien mukaisia, tai joissa ilmenee jokin laadullinen virhe, hylätään. Näistä tapauksista tehdään myös reklamaatio tiedoston lähettäneelle mediayhtiölle.

Äänen käsittelyjärjestelmä Minnetonka tekee tiedoston äänekkyyksianalyysin. Äänestä käydään läpi ohjelman äänekkyyks (Program Loudness), äänekkyyden kattavuus (Loudness Range) sekä äänen huipputasot (True Peak Level). Jos tiedoston äänekkyyden tasot ylittävät niille määritellyt suositukset, niitä lasketaan Ylen vaatimien tasojen mukaisiksi.

Videotiedostojen laaduntarkastuksesta (Quality Check) vastaa Baton. Siinä tarkistetaan videotiedoston sisältämiä video ja audio ominaisuuksia etsien niistä teknisiä häiriöitä, kuten esimerkiksi mustaa kuvaruutua, pikselinä olevaa kuvaa, tai vääriä äänentasoja. Baton tekee laaduntarkastuksesta raportin.

Medialogistiikan prosessoinnin viimeinen vaihe on ”Final Check”. Siinä videotiedosto tarkistetaan viimeisen kerran ennen tiedoston lähettämistä arkistoon ja sitä kautta julkaitavaksi. Tämä vaiheen tekee Lähetys- ja mediapalvelut osaston vuorossa oleva mediaoperaattori. Hän tutkii ensin Batonin tekemän raportin videotiedostosta ja katsoo sekä kontrolloi sen mukaan valittuja kohtia videotiedostosta. Tässä vaiheessa Ylen lähetys- ja mediapalvelut osasto on tietoisesti valinnut sekä automaation että manuaalisen prosessointiyhdistelmän, jossa ihmistä hyödynnetään laaduntarkatuksessa. Mediaoperaattori ei kuitenkaan katso läpi koko ohjelmaa kokonaisuudessaan, vaan vain Baton-raportin mukaiset poikkeavuudet.



Kuvio 7. Medialogistiikkapalvelu perustuu Mediaflex-järjestelmään. Visualisoinnissa on kuvattu palveluun liittyvät pääprosessit ja toiminnot, jotka ensimmäisessä kehitysvaiheessa jäävät medialogistiikkapalvelun ulkopuolelle (Yle Lähetys- ja mediapalvelut, visualisointi: Heidi Grönroos ja Saara Paasikivi).

Medialogistiikan kehityshankkeen ja sen pääprosessien ulkopuolelle rajautuu hankintaohjelmien sopimusasiat, käännöstekstitykset, varsinainen julkaisuprosessi sekä arkistointi. Ylen arkistointi- ja mediahallintajärjestelmän nimi on Metro. Metrossa videotiedostot löytyvät sille luodulla ohjelmatunnisteella (PROG\_ID), joka on linkittynyt Ylen julkaisunhallintajärjestelmä Plasman tunnisteeseen. Ohjelmatunnisteen avulla valmis ohjelma tekstityksineen julkaistaan, joko broadcast-lähetyksenä televisiossa tai Yle Areenan suoratoistopalvelussa.

#### 4.7.2 Mediaflex-järjestelmän tuomat muutokset palvelutuotannolle

Medialogistiikassa hankintaohjelman prosessoinnin tilausta ei tehdä enää erillisellä tilauskupongilla, vaan hyödyntäen resurssienhallintajärjestelmä Ceitonia, josta tiedot siirtyvät julkaisunhallintajärjestelmä Plasmaan. Plasmassa ohjelman tietoja täydennetään muun muassa yhteystietojen ja hankintasopimukseen kirjattujen toimitukseen kuuluvan ohjelman, sen määräjän sekä esitys- tai käyttöoikeuksien osalta. Plasman Traffic Record -osuuteen merkitään myös kaikki ohjelmaan tarvittavat oheismateriaalit. Nämä Plasman ja Traffic Recordin merkinnät luovat Mediaflexiin vaadittaville tiedostoille paikanvarauksen. Traffic Recordista voi myös tilata raportin, joka kertoo kaikkien tilattujen ohjelmien tiedostojen toimituksen tilanteen. Näihin ominaisuuksiin ja niitä muovaaviin tekijöihin palaan myöhemmin tässä opinnäytetyössä.



## 5 Palvelumuotoilu ja kehittäminen

Tässä luvussa nostan esiin palveluiden osuutta yhteiskunnassamme ja palvelukeskeisen sekä asiakaskeisken ajattelun lisääntyvää merkitystä. Esitän syitä siihen, miksi asiakkaasta on tullut valtatekijä palveluiden markkinoilla, ja miksi asiakaskokemuksen parantaminen palveluissa on tärkeää. Havainnollistan palvelumuotoilun haasteita niin julkisen sektorin organisaation kuin verkostojen näkökulmasta. Listaan palvelumuotoilun menetelmien avulla työkalujen kokonaisuuden, joita voidaan hyödyntää palveluiden kehittämiseen niin yksityisellä kuin julkisellakin sektorilla.

Palveluiden osuus yhteiskuntamme talouskasvussa on yhä nousussa. Länsimaissa palveluiden osuus kansantalouden rakenteessa on selvästi muita aloja suurempi. Erityisesti teollisuuden aloilla on tapahtunut selkeä muutos. Moni teollisuuden ala on kehittynyt enemmän tuotokeskeisen ajattelun (Goods-dominant logic) liiketoiminnasta palvelulähtöiseksi. Palvelulähtöisessä tuotantokehityksessä on monia muotoja. Palvelulähtöisellä ajattelulla ja palvelumuotoilun avulla voidaan uudistaa, vaikka koko yrityksen liiketoimintamalli. Tästä esimerkkinä ovat toimialat, joissa tuotteiden valmistamisen ja omistajuuden sijaan, uudelleen orientoidaan liiketoimintaa keskittymään tuotteiden käytön mahdollistamista tukeviin malleihin. Konkreettisenä esimerkkinä toimivat yhtiöt, jotka alkavat tarjoamaan teollisten tuotteiden lisäksi niihin liittyviä koulutus-, rahoitus-, huolto-, tai takuupalveluita. (Koivisto, Säynäjäkangas, Forsberg 2019.) Tässä luvussa keskityn palvelukeskeiseen ajatteluun (Service-dominant logic), asiakaskeisken ajatteluun sekä niiden tuoman ajatusmallin muutosjohtamiseen.

### 5.1 Palvelukeskeinen ajattelu

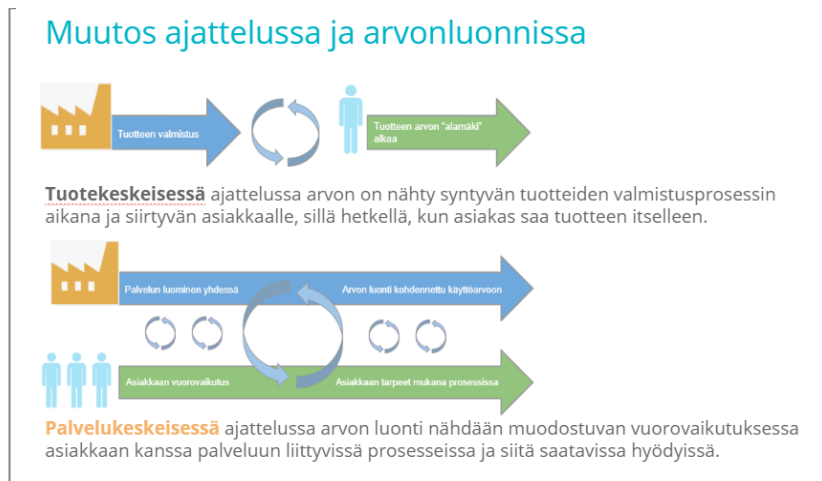
Palvelukeskeinen ajattelu vaatii yhtiöltä, etenkin teollisuuden alalla, uudelleen orientoitumista. Palvelukeskeisen ajattelun omaksuminen liiketoiminnassa merkitsee toiminnan uudistamista. Keskittymällä palvelulähtöiseen ajatteluun ja yhteiskehittämiseen yhtiö voi parhaimmillaan syventää asiakassuhdettaan, laajentaa palvelu- ja tuotevalikoimaansa, luoda erottuvuutta markkinakilpailussa sekä parantaa yleisesti yhtiön kilpailukykyä. Palvelukeskeisen yhtiön tavoitteena on tarjota asiakkaalle tuotetta laajempi kokonaisuus, joka tuottaa asiakkaalle enemmän arvoa kuin pelkkä tuote. (Koivisto 2019).

Jotta yritys pystyisi syventämään asiakassuhdettaan, täytyy yrityksen ensin omaksua asiakaslähtöisyyden merkitys palveluiden luonnissa. Asiakkailta on merkittävä rooli palvelun arvontuoton luonnissa. Jos asiakas ei ole tyytyväinen palveluun, tai palvelulla ei ole yhtään asiakasta, ei palvelu tee tuottoa, eikä täten myöskään luo arvoa. Palvelukeskeisessä tekemisessä on siis ensi sijaisena tärkeää ottaa asiakkaat mukaan palvelun kehittämiseen ja testaamiseen. Tästä syystä palvelukeskeisen ajattelun rinnalle on noussut myös asiakaskeskeinen ajattelu (Customer-dominant logic). Tämän ajattelun tavoitteena on luoda vielä syvempi ymmärrys asiakkaaseen ja siihen mikä tuottaa asiakkaalle arvoa. (Koivisto 2019.)

Mikko Koivisto, Johanna Säynäjäkangas ja Sofia Forsberg kirjoittavat Palvelumuotoilun bisneskirjassaan:

Kun palveluiden kehityksessä ennen on kysytty: ”mitä yrityksen pitäisi tehdä luodakseen haluttavia palveluita?”, niin asiakaskeskeisessä kehityksessä kysytään: ”millaisia tavoitteita asiakkaat haluavat palveluilla saavuttaa?”

Nämä kaksi kehittämisen lähestymistapaa saattavat alkuun näyttää samanlaisilta, mutta käytännössä niiden välillä on merkittävä ero (Koivisto, Säynäjäkangas & Forsberg 2019).



Kuvio 8. ”Goods-dominant logic” ja ”Service-dominant logic” ovat liiketoiminnan kaksi eri ajattelutapaa, joista palvelukeskeinen ajattelu yhdessä asiakaskeskeisen, eli ”Customer-dominant logic” ajattelun kanssa on valtaamassa alaa (Yle, Linda Puroaho).

Arvoketju on tuotokeskeisen tuotantokehityksen käsite, jolla kuvataan tuotteen jalostamista materiaalista vaihe vaiheelta valmiiksi tuotteeksi. Jokainen arvoketjun vaihe nostaa tuotteen arvoa huippuunsa. Arvoketjun viimeinen linkki on jakelu, jossa valmis tuote

lopulta kohtaa asiakkaan. Tästä kohtaamisesta alkaa tuotteen kulutus ja sitä kautta sen arvon alamäki (Tuulaniemi, 2016). Palvelu- ja asiakaslähtöisessä mallissa tuotantokehitys tehdään yhdessä vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa. Tällä yhteiskehittämisellä varmistetaan palvelun arvonluonti.

Ylellä on pitkät perinteet ohjelmatuotannosta ja siihen liittyvästä arvoketjusta. Yle sisältötuotanto on toteuttanut tuotekeskeistä ajattelua ja toimintaa. Digitalisaation tuoma uusi painotus perinteisestä ohjelmatuotannosta enemmän digitaaliseen monimuotoiseen tarinankerrontaan on, media-alan kovan kilpailun lisäksi, varmaan osaltaan vauhdittamassa muutosta kohti uudistunutta tekemistä sekä palvelu- ja asiakaskeskeisempää ajattelua.

## 5.2 Asiakkaiden aikakausi

Digitalisaatio ja globalisaatio ovat mahdollistaneet asiakkaille laajan valikoiman palveluita sekä vapauden valita ja vaihtaa palveluntarjoajaa oman mielensä mukaan. Näin asiakkaan asema on länsimaissa muuttunut passiivisesta kuluttajasta aktiiviseksi päätöksen tekijäksi (Koivisto 2019). Asiakkaan aikakausi alkoi, kun yritysten tuottamat palvelut ja tuotteet muuttuivat niin samankaltaisiksi, etteivät ne enää erottuneet toisistaan selvästi (Koivisto 2019). Tätä muutosta on kuvattu viestinnän alan divergenssin muuttumisena media-alan konvergenssiksi. Palveluissa on kyse samasta muutoksesta. Muutoksen myötä asiakkaille syntyi suurempi tarjonta, vapaus valita ja siten myös enemmän valtaa (Koivisto 2019).

Menestyminen asiakkaan aikakaudella edellyttää yritykseltä paljon. Yrityksen päätöksenteon tulee olla vilpittömästi asiakaslähtöinen ja tukea asiakaskeskeistä ajattelua ja toimintaa (Koivisto 2019). Yrityksen tulee myös johtaa asiakaskokemuksen parantamista ja kehittämistä asiakaslähtöisesti. Yrityksen tavoitteena tulisi olla asiakassuhteen syventäminen, asiakkaiden odotusten ylittäminen sekä tuotettavien palveluiden yksityiskohtien ja tunnetilojen hallinta. Lisäksi yrityksen tulisi myös sisäistää positiivisen asiakaskokemuksen merkitys ja sen syntyminen positiivisesta työntekijäkokemuksesta (Koivisto 2019).

### 5.3 Asiakaskokemus ja palvelun arvontuotto

Palvelu on prosessi, jossa palveluntuottajan ja asiakkaan välinen vuorovaikutus mahdollistaa onnistuneen arvontuoton. Jokainen yhtiö pyrkii tuottamaan arvoa. Lisäarvo on yhtiöille kilpailukeino, jolla ne yrittävät erottua markkinoilla. Lisäarvo termiä käytetään usein palvelun mainonnan välineenä, vaikka todellisuudessa on kyse vain palvelun asiakkaalle tuottamasta arvosta. Palveluihin painottuvan kansantaloutemme arvon näkökulma on pitkälti käyttöarvo. Käyttöarvo syntyy, kun asiakas kohtaa palvelun. Käyttöarvoa ei siis tuoteta tehtaissa tai arvoketjussa, vaan asiakkaiden kuluttaessa palvelua. Yhtiön rooli tai tehtävä palveluntarjoajana on tukea asiakkaiden arvontuotantoprosessia. (Tuulaniemi 2016.)

Palveluita sekä tuotetaan, että kulutetaan samanaikaisesti, eikä niitä varastoida. Asiakkaat odottavat, että palvelu, josta he maksavat tai jonka parissa he kuluttavat aikaansa, tuottaa heille arvoa ja hyötyä. Yhä tärkeämmäksi tekijäksi on muodostunut kokemus, jonka asiakkaat saavat palvelua kuluttaessa. Monesti palveluiden tuottama lopputulos ei välttämättä eroa toisen palvelun lopputulemasta, muutoin kuin kokemuksen osalta. Asiakkaat odottavat palveluiden kehittyvän niin, että ne ennakoivat heidän tarpeensa ja tarjoavat heille ratkaisuja, joita he eivät itsekään tienneet tarvitsevansa tai haluavansa. Asiakkaat vaativat palveluiden toiminnoilta ymmärrettävyyttä ja helppokäyttöisyyttä. Palveluiden kautta asiakkaiden tulisi myös tarvittaessa pystyä säästämään aikaa. Palvelun tulee olla helposti saatavilla ja liikkuminen eri palvelukanavien välillä tulee tehdä mahdollisimman helpoksi sekä mahdollistaa sama käyttäjäkokemus. Palveluiden räätälöinnin tarve kohdennettujen kokemusten, vuorovaikutteisuuden ja henkilökohtaistamisen suhteen kasvaa koko ajan. Asiakas haluaa, että häntä arvostetaan, kohdataan ja kohdellaan ihmisenä sekä muistetaan aikaisemmasta toiminnastaan. (Koivisto 2019.)

Tänä päivänä asiakas on halukas kokeilemaan uusia palveluita ja toivoo tulevansa yllätetyksi. Asiakas näkee palvelun myös tapana toteuttaa itseään ja muodostaa omaa identiteettiään. Palveluista haetaan yhä enemmän kokemuksia, elämyksiä ja merkitystä elämään. Jos palvelu onnistuu herättämään näitä tuntemuksia asiakkaassa, syventää se asiakkaan suhdetta palveluun merkittävästi. Positiivinen asiakaskokemus näkyy yritykselle kustannussäästöinä. Palveluiden tuotannossa tapahtuvat virheet ja reklamaatiot kääntyvät laskuun ja palvelun suosittelun nousu laskee myyntiin ja markkinointiin kohdennettavia kustannuksia. Positiivinen asiakaskokemus heijastuu myös yrityksen sisällä

asiakaspalveluun ja henkilökuntaan, mikä puolestaan selittää niin asiakaslähtöisen ajattelun kuin palvelumuotoilun suosimista yrityksissä tänä päivänä. (Koivisto 2019.)

#### 5.4 Palveluiden kehitys

Digitalisaatio on vaikuttanut merkittävästi palveluiden kehittymiseen. Perinteisesti palvelutuotantoa on tehty paikallisesti tai kotimaisesti. Internetin yleistymisen myötä palveluiden tarjoaminen tuli mahdolliseksi mihin vuorokauden aikaan hyvänsä ja missä päin maailmaa hyvänsä. Palveluiden saatavuus parani ja asiakaskokemusta alettiin kehittää paremmaksi. Palveluntarjoajan kannalta tämä kehitys ja palveluiden siirtyminen digitaalisille alustoille on laajentanut markkinoita sekä yleisesti ottaen alentanut palveluntuotannon kustannuksia. Teknologinen kehitys on mahdollistanut myös aivan uuden tyyppisten palveluiden luonnin, jotka ovat syventäneet asiakassuhdetta ja tarjonneet parempia mahdollisuuksia erottautua markkinoilla. (Koivisto 2019.)

Jotta teknologiakehityksen tuomista mahdollisuuksista olisi yhtiöille arvoa tuottavaa hyötyä, on yhtiön pystyttävä ymmärtämään ja sisäistämään asiakaslähtöisyys sekä sen merkitys. Ne yhtiöt, jotka ovat jättäneet asiakaskokemuksen tarpeet sivummalle ja kehittäneet tuotantaan teknologia edellä, ovat monesti kohdanneet haasteita tai ongelmia palveluntuotannon kanssa (Koivisto 2019). Näissä tapauksissa yhtiö on ottanut teknologian isännäksi ja asiakkaan rengiksi. Tämä hierarkia ei tuota parasta mahdollista asiakaskokemusta palvelun kuluttajalle. Teknologialähtöisessä kehittämisessä usein luodaan toiminnallisuuksia, jotka eivät tuota hyötyä tai arvoa asiakkaalle (Koivisto 2019). Edelleen näin tapahtuessa, myöskään yhtiö ei saa sitä hyötyä ja arvontuottoa palvelusta, mitä oli ajateltu.

Henkilökohtaisesti olen työurani aikana ollut mukana monessa teknisessä kehitysprojektissa, jossa Ylen sisäisiä prosesseja tai toimintaa on kehitetty teknologiavetoisesti. Syy tähän teknologiavetoisuuteen tulee siitä, että uusintaa tehdään yleensä edellisen tekniikan elinkaaren päättyessä. Tämä elinkaaren tuoma luonnollinen sauma on nähty hyvänä ajankohtana kehittää prosesseja tai toimintaa, mutta monesti kehittäminen on myös vaihtunut nykytilan toimivuuden ja virheettömän jatkuvuuden takaamiseksi. Jo olemassa olevat toiminta- ja käyttötavat on usein siirretty uudelle alustalle tai uuteen järjestelmään usein sellaisenaan. Tällöin uusien kehitysmahdollisuuksien edellytykset prosesseissa ja toiminnassa ovat laskeneet huomattavasti.

Ylellä on myös esimerkkejä kehitysprojekteista, joissa toimintaa tai palvelutuotantoa on kehitetty ja tehostettu. Henkilökohtaisesti olen ollut mukana tehostamassa Ylen sisäistä tuotantoa muun muassa palvelin pohjaisen videoinserttien ja animoidun templaatti-grafii-kan ulosajossa, non-lineaarisen editoinnin käyttöönoton laajentamisessa, suorien lähe-tysten ulosajossa studioautomaation avulla sekä lopulta kahden ison genrebrändin jul-kaisussa. Nämä ovat kaikki olleet muutosprojekteja ja kohdanneet osittaista vastarintaa, mutta vastarinnan määrä on kaikissa tapauksissa korreloinut kehityksen asteen tai vai-kutusten kanssa. Mitä enemmän muutoksella on vaikutusta sisällöntuotannon tekoon tai mitä vähemmän työntekijöitä on otettu mukaan uusien tapojen kehittämiseen, sitä enem-män vastarintaa kehitysprojektilla on ollut. Tämä on varsinkin luovien alojen organisaatioiden sisäinen ongelma, jota pohdin lisää vielä työn lopussa.

Vaikka teknologisen kehityksen tavoite on yhtiön edun ja hyödyn mukainen, voi se kään-tyä sitä vastaan, jos palvelu ei vastaa asiakkaan todellisiin tarpeisiin (Koivisto 2019). Tästä syystä monet yhtiöt ovat heränneet palveluntuottajina huomioimaan käyttäjät pa-remmin ja ottamaan heidät mukaan palvelun kehittämiseen (Koivisto 2019). Tämä on motivoinut yhtiöitä myös kohdistamaan huomionsa asiakkaiden syvempään tuntemi-seen. Ymmärrys siitä, mitä asiakas haluaa palvelulla saavuttaa, auttaa palveluntarjoajia luomaan asiakkaille haluttavia ratkaisuja ja sitä kautta myös parhaiten toimivia teknolo-gisia ratkaisuja (Koivisto 2019). Yksi tapa toteuttaa asiakaskeskeistä kehitystä on palve-lumuotoilu.

## 5.5 Julkisen palvelun palvelutuotanto

Huomattava osuus yhteiskuntamme työllisyys- ja tuotantorakenteesta muodostuu palve-luista (Koivisto 2019). Monet yhteiskuntamme keskeisimmät julkiset palvelut ja niiden tuottaminen ovat kriittisessä vaiheessa. Samalla kun palveluiden tulee kehittyä yhä laa-dukkaammiksi ja asiakaskeskeisimmiksi, on niiden tuotannossa pienenevät resurssit. Poliitikot ja päättäjät tuntevat painetta palveluiden kasvutarpeen, väestön ikääntymisen sekä niukempien budjettien edessä. Monessa tapauksessa päättäjät ovat nähneet, että nämä lähtökohdat johtavat tilanteeseen, jossa on vain kaksi vaihtoehtoa. Nämä vaihto-ehdot ovat, joko julkisen palvelun toimintaperiaatteen täysivaltainen muuttaminen, tai palvelutarjonnan supistaminen. Monella julkisen sektorin toimialalla nämä kaksi vaihto-ehdot voivat tuoda säästöjä lyhyellä aikavälillä, mutta pidemmällä aikavälillä se saattaa johtaa palvelutason heikentymiseen. (Jyrämä & Mattelmäki 2015.)

Nämä taustasyyt ovat johtaneet julkisen palvelun toimijoiden tuottavuuden tehostamiseen. Pitkään jatkunut tehostaminen puolestaan on johtanut siihen, että palveluiden asiakaskokemus on huonontunut ja pirstaloitunut. Julkisen palvelun työntekijöiden työ ja siihen kuuluvat tehtävät ovat kasvaneet ja monipuolistuneet. Työnteosta saatu korvaus ei kuitenkaan ole kasvanut suhteessa tehtävien määrään. Julkisen sektorin ja toimialojen johtajat tuntevat painetta julkisten palveluiden uudistamisesta, samalla kun tavoitteen päämäärä on yhtä epävarma kuin sinne johdattavat keinot. Julkisten palveluiden hyvälle asiakaskokemukselle ei enää riitä jokin asteittainen laadunparannus, vaan asiakkaat haluavat palveluista syvempää merkitystä ja mahdollisuutta itseilmaisuuksiin. (Jyrämä & Mattelmäki 2015.)

Ylen kohdalla hyvän asiakaskokemuksen mahdollistaminen nyt ja tulevaisuudessa edellyttää nuorten ja nuorten aikuisten asiakastarpeiden parempaa huomioimista. Tämä tarkoittaa käytännössä resurssien uudelleen allokointia nettipohjaisille julkaisualustoille ja uusien sisältömuotojen sekä palvelujen kehittämistä.

#### 5.5.1 Muotoilu apuvälineenä julkisen palvelun kehittämisessä

Yksi selkeä ja konkreettinen keino parantaa nykyistä julkisten palveluiden tilannetta, on asiakaskeskeinen kehittäminen, jotta olemassa olevilla resursseilla taattaisiin paremmin asiakastarpeisiin räätälöidyt palvelut (Jyrämä & Mattelmäki 2015). Jyrämä ja Mattelmäki (2015) käsittelevät julkisia palveluja sekä palvelumuotoilua niiden kehittämisen apuvälineenä viidellä eri tavoin.

Ensimmäisenä on hiljaisen tiedon kerääminen käyttäjiltä. Asiakasymmärryksen tiedonkeruussa voi tulla ilmi paljon erilaista tietoa, josta ei muu kuin käyttäjä tiedä. Joskus voi olla, että jotain asiaa ei edes osata kysyä käyttäjältä, vaan se tulee ilmi haastattelussa käyttäjän muistin ja tuntemuksien kautta. (Jyrämä & Mattelmäki 2015.)

Toisena kehittämistä auttavana tekijänä voi olla sidosryhmien tietämyksen hyödyntäminen. Varsinkin yhteiskehittämisessä palvelun eri näkökulmien esiintuominen visualisoinnin avulla, ja näkökulmista puhuminen yhdessä eri ihmisten kanssa, voi hyödyntää tai rikastuttaa kehittämistä. (Jyrämä & Mattelmäki 2015.)

Kehitysideoiden aikainen testaaminen yhdessä käyttäjien kanssa, vaikka alkeellisellakin prototyypillä, on kolmas apukeino, mikä auttaa suunnittelua tekemään tarvittavia päätöksiä aikaisessa vaiheessa. Sitä kautta säästyy myös aikaa ja resursseja kehityksessä. Tämän voi nähdä myös eräänlaisena riskienhallintana palvelun kehitystyölle. (Jyrämä & Mattelmäki 2015.)

Kustannustehokkuuden parantaminen on neljäs tapa, jossa palvelumuotoilun työkalut voivat olla avuksi. Asiakkuustarpeiden kartoitus ja selvittäminen varmistaa palveluiden käyttökelpoisuuden sekä hyödyllisyyden siinä luotujen ratkaisujen vastatessa käyttäjiltä syntyvään oikeaan tarpeeseen. (Jyrämä & Mattelmäki 2015.)

Viidentenä asiana voi vielä mainita käyttäjien vaikutusmahdollisuuksien kasvattamisen ottamalla heidät mukaan kehitystyöhön. Tällä osallistamisella annetaan käyttäjille mahdollisuus kommentoida ja vaikuttaa kehitysprosessiin. Avoimuus ja kuunteleminen puolestaan voivat johtaa parempaan luottamukseen ja helpompaan palvelun hyväksyntään käyttäjien sekä palveluntarjoajien välillä. Palvelun syvempi ymmärrys taas voi edistää asiakkaita ja asiakasryhmiä luomaan itselleen uusia mahdollisuuksia, näköaloja tai pitämään itsestään ja toisistaan paremmin huolta. (Jyrämä & Mattelmäki 2015.)

### 5.5.2 Haasteet julkisen palvelun muotoilussa

Jyrämä ja Mattelmäki listaavat kirjassaan (2015) julkisten palveluiden haasteita, joita myös englantilainen muotoilun käyttämistä tutkiva Design Commission on todennut (2013). Niihin kuuluvat muun muassa muotoilun huono yhteensopivuus muuttumattomuutta harjoittavan julkisen organisaation rakenteen kanssa. Muotoilu terminä voi olla monille vaikeasti ymmärrettävä, epämääräinen tai liian monisyinen. Muotoiluprojektit ovat usein vain osia jotain vielä isompaa hanketta. Tällöin muotoilun tuoma arvo tai hyöty julkisessa palvelussa ei ole yksiselitteisesti mitattavissa. Sen hyödyntäminen on kuitenkin yleisesti koko ajan lisääntynyt. Yhtenä lähtökohtaisesti perustavan laatusena ongelmana on myös toimeksiannon kyseenalaistaminen, jos muotoilun prosessi tehdään ulkopuolisena hankintana. (Jyrämä & Mattelmäki 2015.) Julkisen palvelun muotoilun projekteissa saatua oppia ei olla pystytty helposti levittämään palveluiden parissa.

Muotoilulta julkisissa palveluissa ei pidä odottaa maagista innovatiivista ratkaisua, vaan uudenlaista ajattelua sekä tapoja ja toimenpiteitä perinteisten rakenteiden ylittämiseen.



Muotoilun potentiaali strategisena apuna on julkisella sektorilla usein jäänyt tunnistamatta. Yhtenä perusesteenä on nähty työntekijöiden omat sekä kollektiiviset toimintatavat, käsitykset, normit ja arvot, jotka muodostavat organisaation ytimen. Näistä organisaation ytimeen liittyvistä tietoisista ja tiedostamattomista asioista on syntynyt niin sanottu vallitseva totuus, eikä niitä kyseenalaisteta. Palvelumuotoilun hankinnoissa, joissa toimeksiantoa ei kyseenalaisteta, projekteissa muotoilun tehtäväksi helposti jää näiden perusolettamuksien ilmentäminen, eikä niinkään itse organisaation työkuiltuurin ilmentäminen ja siihen puuttuminen. (Jyrämä & Mattelmäki 2015.)

Uuden organisaatiokulttuurin synnyttäminen vaatii muutosta ajattelutavoissa, arvoissa ja liiketoimintamalleissa. Tätä kutsutaan myös paradigmaattiseksi innovaatioksi. Julkisen palvelun alalla tämä on erityisen haastavaa, koska se voi johtaa työntekijöiden roolin ja tehtävien muutokseen (Jyrämä & Mattelmäki 2015). Jos työntekijät ja asiantuntijat kokevat asiakas- tai käyttäjälähtöisessä palvelun kehittämisessä oman asemansa uhatuksi, on seurauksena helposti muutosvastarinta. Tämän vuoksi organisaatioiden tulee panostaa muutosjohtamiseen sekä asiakas- ja käyttäjälähtöiseen kulttuuriin ja sen mukana syntyneiden uusien tehtävien ja toimintatapojen tukemiseen. (Jyrämä & Mattelmäki 2015.)

Julkisen palvelualan toimijan radikaali muutos vaatii rohkeutta ja pitkälle tähtäävää johtajuutta. Julkisten palveluiden uudistaminen edellyttää poliitikoilta ja päättäjiltä yhteistä visiota, jossa ihmisen tarpeet on asetettu keskiöön. Tämä visio tarvitsee tuekseen myös konkreettisia toimintatapoja, joilla muutos tullaan tekemään. Muutosta voi edistää myös sitä varten tehty resursointi, jolla prosessin läpiviemistä voidaan tukea. Lisäksi erilaisten kumppanuuksien ja verkostojen rakentaminen sekä ensimmäisen sektorin yritysten että kolmannen sektorin järjestöjen toimijoiden kanssa voi auttaa muutoksen läpiviennissä. (Jyrämä & Mattelmäki 2015.)

Muutosta tarvitaan myös lainsäädännössä. Näiden muutoksien pyrkimyksenä tulisi olla olemassa olevien rakenteellisten esteiden poistaminen uusien käytäntöjen, innovaatioiden ja palveluiden kehittämisessä. Palveluiden kehittämisen mittariksi pitäisi ottaa hyvinvoinnin parantaminen palveluiden avulla. Uudistamisessa pitäisi myös palveluiden pohjimmainen tarkoitus määritellä uudestaan. (Jyrämä & Mattelmäki 2015.) Palveluiden tulisi tukea ja mahdollistaa käyttäjilleen täysivaltainen elämä. Vanhojen palveluiden paranta-

minen tai niiden tuottavuuden lisääminen ei välttämättä aseta palvelun käyttäjää keskiöön (Jyrämä & Mattelmäki 2015). Nähtäväksi jää, koska Yleisradiota koskevaa lakia halutaan uudelleen arvioida ja määrittää eduskunnassa.

Palvelukeskeisen ajattelun ja muotoilun hyödyntäminen strategisella tasolla tarkoittaa tuen antamista sen resursoinnille, kannustimille sekä muotoilun tulosten analysoinnille ja osaamisen lisäämiselle organisaatiossa (Jyrämä & Mattelmäki 2015). Systeemi- ja asiakasrajapinnan tasolla palvelumuotoilijoilla on tärkeä rooli kommunikoijina. Palvelumuotoilija voi auttaa kehittämään palveluille hyödyllisiä mittareita, sekä muotoiluhankkeiden raportointia, jotta siitä voidaan kertoa ja tiedottaa organisaatiolle sekä muille palveluiden parissa oleville toimijoille. Muotoiluosaamisesta ja palvelumuotoilijoista voi olla hyötyä myös päätöksenteossa ja päättävässä asemassa olevien mentoroinnissa tai konsultoinnissa. Konsultointia saattaa tarvita myös muotoilun metodien hyödyntämiseen käytännössä, innovatiivisessa kehittämisessä sekä erilaisten työpajojen fasilitoinnissa (Jyrämä & Mattelmäki 2015). Muotoilua voidaan lisätä myös kehittämällä muotoilun hankkimisen mallia organisaation ulkopuolelta (Jyrämä & Mattelmäki 2015).

## 5.6 Verkostojen palvelumuotoilu

Globalisaation myötä kasvanut kilpailu asiakkaista ja resursseista on vaikuttanut julkisten palveluiden toimijoiden kehitykseen ja vienyt sitä asiakaslähtöisempään suuntaan. Julkisten toimijoiden osallistuminen verkostotoimintaan, on yleistynyt ilmiö. Verkosto mahdollistaa laajennetun palvelutarjooman, jolla voidaan palvella asiakasta vielä paremmin. (Jyrämä & Mattelmäki 2015.) Laajan palveluverkoston palvelumuotoilussa haasteena tosin on toimijoiden motivointi koko verkoston kehitystyöhön (Miettinen 2011). Tässä luvussa, tuon esiin palveluverkostojen muodostumista ja toimintaa.

Verkostoon pohjautuvassa palvelussa on tunnistettava palvelun vaiheet ja verkoston eri toimijoiden roolit näissä vaiheissa (Martinsuo & Kärri 2017). Verkostosta on tullut muotiana, jota käyttävät niin yritysjohtajat kuin konsultit ja tutkijat. Yritysverkostolähestymistapa, Industrial Marketing and Purchasing (IMP), keskittyy kolmeen käsitteeseen: toimijoihin, resursseihin ja toimintoihin. Jotta verkostoa voisi tarkastella ja arvioida, täytyy sen toimijat, resurssit ja toiminnot pystyä tunnistamaan. (Jyrämä & Mattelmäki 2015.)

Verkoston toimijat suorittavat oman osansa yhdessä määritellystä verkoston kokonaisuudesta. Toimijat muodostavat vuorovaikutuksessa toisten toimijoiden kanssa yhteisen

toimintamallin, jolla palvelua tuotetaan. Verkoston kaikki toimijat ovat puolestaan linkittyneet vaihtelevin painotuksin edelleen toisiin verkostoihin. Tästä muodostuu nivoutunut verkosto, jonka avulla yhdellä toimijalla on mahdollisuus hyödyntää itseään laajempia resursseja. Toimijalla on resursseihin joko suora tai epäsuora kontrolli. Suora kontrolli tässä tapauksessa perustuu omistukseen ja epäsuorakontrolli taas vuorovaikutteisessa tai riippuvaisuussuhteessa olevien toimijoiden resursseihin. Yhtenä verkoston yleisenä tavoitteena on kunkin toimijan oman valvontamahdollisuuden lisääminen verkostossa. Näin toimija pyrkii kasvattamaan mahdollisuuksia uusien tavoitteiden saavuttamisessa. Verkoston jokaisella toimijalla on omat vahvuudet ja tietopääoma suhteessa palvelun toimintoihin, resursseihin tai muihin saman verkoston toimijoihin. Verkoston valta ja kontrolli ei koskaan ole tasaisesti jakautunut kaikkien sen toimijoiden välillä. Jos yksi toimija lisää kontrolliaan, on se pois joltain toiselta saman verkoston toimijalta. (Jyrämä & Mattelmäki 2015.)

Palvelutuotanto ja verkoston toiminnot vaativat toimiakseen resursseja. Resurssien avulla voidaan lisätä palvelun tuottavuutta. Kokemus ja syvempi ymmärrys resurssien käytöstä auttaa niin palvelun suunnittelussa kuin yhden resurssin arvon määrittämisessä suhteessa muihin resursseihin. (Jyrämä & Mattelmäki 2015.)

Verkoston toiminnolla tarkoitetaan yhden toimijan resurssien käyttöä verkoston muiden toimijoiden tuomiin voimavaroihin. Toiminnot voidaan jakaa muuntautumistoimintoihin ja vaihdantatoimintoihin. Muuntautumistoiminnolla tarkoitetaan toimintoa, joka synnyttää voimavaroja tai tuotteita. Vaihdantatoiminnot taas voivat yhdistää verkoston toimijoiden muuntautumistoiminnot ja samalla ohjata kontrollia yhdeltä toimijalta toiselle. Toiminnot linkittävät verkoston toimijat toisiinsa ja yhteiseen palveluun sekä määrittävät koko palvelupolun onnistumisen (Jyrämä & Mattelmäki 2015.)

Palveluun liittyviä verkoston toimijoita ovat esimerkiksi teknologiatoimittajat, valmistajat, asiakkaat, ohjelmistoyritykset sekä palvelumuotoilussa käytettävät suunnittelun konsultit (Martinsuo & Kärri 2017). Ylen medialogistiikkapalvelussa tarvitaan myös palveluverkostoa esimerkiksi palvelun käyttöönoton jälkeen palvelun ylläpidon turvaamisessa. Verkoston palvelumuotoilulla medialogistiikan tapauksessa tarkoitetaan esimerkiksi eri ylläpidon toimijoiden välistä yhteistyötä.

## 5.7 Palvelumuotoilun menetelmät

Palvelumuotoilua on kuvattu yhteiseksi kommunikointitavaksi, jonka avulla eri taustaiset ihmiset voivat tuottaa informaatiota yhteiseen keskusteluun (Jyrämä & Mattelmäki 2015). Tämä onkin organisaatioiden ja yhteiskehittämisen suurimpia haasteita. Palvelumuotoilussa auttaa itse toimialan substanssin tunteminen ja käyttäjien toiminnan ymmärtäminen (Jyrämä & Mattelmäki 2015). Onnistunut palvelumuotoilu syntyy kahden tekijän, liiketoiminnan tavoitteiden sekä käyttäjien tarpeiden yhdistämisen kautta (Koivisto 2019). Palvelumuotoilu on myös jatkuva prosessi, jossa iteroidaan ja kehitetään palvelua yhä edelleen (Koivisto 2019). Palvelumuotoilussa käytettävien muotoilun työtapojen on todettu auttavan myös strategian luomisessa (Jyrämä & Mattelmäki 2015). Muotoilun avulla asiakkuuskeskeisistä tarpeista kumpuavalle ongelmalle voidaan keksiä ratkaisu, joka ei ole käytännöstä irrallinen vaan suoraan hyödyllinen palvelun asiakkaalle. Oikean optimaalisen ratkaisun löytämistä voidaan iteroida suunnitteluprosessissa edelleen ja tämä prosessi muodostuu lopulta osaksi palvelun jatkuvaa kehittämistä.

### 5.7.1 Asiakasymmärryksen muodostaminen

Tiedonkeruun, kuten myös palvelumuotoilun, tavoitteena on asiakkaiden parempi ymmärtäminen. Hankkimalla tietoa pyritään selvittämään ihmisten tarpeita ja tavoitteita eri tilanteissa, perehtymään heidän toimintaansa sekä arvoja ohjaaviin tekijöihin. Tiedonkeruun menetelminä ovat muun muassa haastattelut, havainnointi, kohderyhmän osallistaminen suunnitteluun ja testaus (Tuulaniemi 2016).

Kerätyn tiedon perusteella voidaan luoda samankaltaisuus kaavioita, joissa tietoa jäsenetään aihe- tai teema-alueisiin. Näistä kaavioista tärkeimmät asiakkaille tai käyttäjille merkitykselliset aiheet voi lukea kerralla (Tuulaniemi 2016). Mitä suurempi ryhmä ihmisiä määrittää jonkun tietyn aiheen merkitykselliseksi, sitä suuremmalla syyllä se kannattaa huomioida palvelun ja sen tarjoamien ratkaisujen suunnittelussa (Tuulaniemi 2016).

Lisäksi usein käytössä ovat kuvitteelliset käyttäjäprofiilit, jotka edelleen auttavat asiakasymmärryksen muodostamisessa. Yksi fiktiivinen käyttäjäprofiili voi kiteyttää kokonaisen asiakasryhmän tiedonkeruun kautta esiin tulleet merkittävimmät asiat. Käyttäjäprofiilien hyödyntäminen asiakasymmärryksen saavuttamisessa on lisääntynyt viime vuosikymmenen aikana (Miettinen 2011).

### 5.7.2 Palvelupolku

Palvelu ja sen kuluttaminen on aikaan sidottua toimintaa (Miettinen 2011). Palvelupolku on kuvaus asiakkaan toiminnasta ja eri palvelutuokioista, joita hän palvelussa toteuttaa tai kokee. Siihen kuuluvat myös palvelua ennen ja jälkeen tapahtuvat toimenpiteet tai vaiheet. Palvelupolun luomisessa on tärkeä määritellä mitkä ovat sen ensimmäinen ja viimeinen palvelutuokio (Miettinen 2011).

### 5.7.3 Palvelumalli, Service blueprint

Palvelu sisältää myös sarjan toiminnallisuuksia (Tuulaniemi 2016). Palvelun kehityksessä oiva väline on palvelumalli, tai ”Service blueprint”, jossa asiakkaan palvelupolku on kuvattu visuaalisesti ilmentäen myös palveluntuottajan ja asiakkaan väliset kontaktipisteet. Myös kaikki palvelutuotantoon tarvittavat keskeiset toimijat, resurssit sekä niiden linkittyminen voidaan kuvata samalla palvelumallilla. Mallissa ylimpänä on palvelun asiakkaalle tai käyttäjälle näkyvät asiat ja palveluntarjoajan kanssa tehdyt kontaktipisteet. Tätä kutsutaan ”näyttämöksi”, kun taas palvelutuotantoon tarvittavien järjestelmien ja ylläpidon toimijoiden osuutta mallista kutsutaan palvelun ”takahuoneeksi” (Miettinen 2011). Palvelumalli perustuu prosessiajatteluun ja se toimii pohjana niin olemassa olevien kuin uusien palveluiden suunnittelun työkaluna (Tuulaniemi 2016). Tässä kronologisessa prosessinkuvauksessa oleellista on erityisesti palvelutuotannon kuvaus asiakkaan näkökulmasta. Asiakkaan ja palveluntarjoajan väliset kontaktipisteet ovat niitä pisteitä, joissa asiakas punnitsee palveluntuottajan kyvyn tuottaa palvelua. Palvelumallin käyttötarkoitus määrittelee yksityiskohtien ja tarkkuuden tarpeen palvelun kuvauksessa (Tuulaniemi 2016). Siinä voidaan kuvata myös palvelussa kulutettua aikaa tai palvelusta kertyviä kustannuksia. Jos jotain olemassa olevaa palvelua halutaan parantaa, on tärkeä kuvata palvelumalli tarpeeksi yksityiskohtaisesti, jotta ongelmaratkaisun olennaiset asiat tulevat hyvin esiin. Palvelumalli ei ole tarkoitettu kuvaukseksi käyttäjille, vaan palvelua kehittäville ammattilaisille (Tuulaniemi 2016). Kuvauksessa on kuitenkin tärkeä huomioida, että sen hyöty ei toteudu, jos palvelu kuvataan palveluntuottajan näkökulmasta (Tuulaniemi 2016).

### 5.7.4 Yhteissuunnittelu

Osallistava kulttuuri, asiakaskeskeinen suunnittelu ja palvelumuotoilu edellyttävät palvelun suunnitteluvaiheessa ainakin pilotointia tai testaamista käyttäjien toimesta. Julkisen

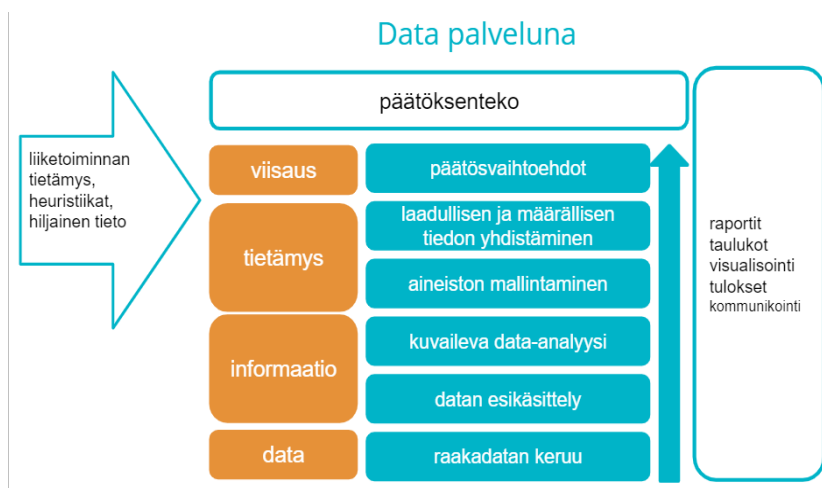
sektorin toimijoiden ja verkostojen palvelun suunnittelussa yhä yleisempi menetelmä on yhteissuunnittelu. Yhteissuunnittelu voi viitata joko palvelun kehityksen missä tahansa vaiheessa tehtyyn kollektiiviseen luomiseen (co-creation), tai yhden tietyn palvelun tai asian yhteissuunnittelua (co-design), joka voi tapahtua suunnittelun missä vain vaiheessa (Miettinen 2011). Yhteissuunnittelussa voidaan keskittyä johonkin tiettyyn palvelutuokioon, jossa käyttäjän asiakaskokemus tai arvonluonti muodostuu käyttäjän ja palvelun vuorovaikutuksessa (Miettinen 2011).

Palvelun pilotointi ja testaus prototyypeillä ovat asiakaskeskeisen suunnittelun konkreettisia keinoja saada palvelusta tarvittavaa ja ensi arvoisen tärkeää asiakaspalautetta. Palvelun toimivuutta kannattaa arvioida ja seurata aina sekä ennen käyttöönottoa että sen jälkeen. Prototyypillä tarkoitetaan palvelun testaamista nopeasti rakennetun ja suuntaa antavan mallin avulla palvelun kehitystyön suunnan varmistamiseksi. (Tuulaniemi 2016.) Prototyypin avulla käyttäjät testaavat palvelun suunnittelussa kehitettyjen konseptien toimivuutta, haluttavuutta ja helppokäyttöisyyttä käytännössä. Testauksesta saaduilla tuloksilla voidaan arvioida palveluntuotannon kannattavuutta, ja samalla peilata niitä yrityksen strategiaan (Tuulaniemi 2016). Tämä on myös yksi tärkeimmistä tavoista poistaa palvelun epäloogisuutta ja minimoida epäonnistumisen mahdollisuuksia (Tuulaniemi 2016).

#### 5.7.5 Palvelua seuraavat ja arvioivat mittarit

Kehittääkseen palvelua iteratiivisen suunnittelun ja jatkuvan kehittämisen tavoin, on olennaista kytkeä palvelua arvioivat mittarit palvelumalliin heti palveluntuotannon suunnittelusta asti. Erityisesti liiketoiminnan suorituskyvyn mittarit, Key Performance Indicators (KPI), ovat tärkeitä palvelun seurannassa ja sen kannattavuuden arvioinnissa. (Tuulaniemi 2016.) Keskeiset suorituskyvyn indikaattorit rakentuvat yleensä yhdistämällä raporteja, taulukoita ja visualisointeja. Nämä tiedot voivat olla esimerkiksi globaaleja tai lokaaleja myyntilukuja, erilaisia ajanjaksojen ja trendien kuvauksia, prosessien ja työntekijöiden tilastotietoa tai reaaliaikaista tietoa toimitusketjusta. KPI-mittareilla voidaan koostaa liiketoiminnalle ja sen johdolle reaaliaikainen kokonaiskuva yrityksen tilasta visualisointien avulla, jotka helpottavat havaitsemaan yrityksen sen hetkiset tehokkuudet, haavoittuvuudet ja parannusta vaativat osa-alueet (Tuulaniemi 2016).

Palvelun suorituskyvyn mittareiden asettamisessa kannattaa hyödyntää tiedon hierarkian neljää tasoa ja näkökulmaa. Palveluntarjoajalla on parhaimmat edellytykset tukea palvelutuotantoa ja tuottaa palvelusta tietoa niin taktisen tason kuin liiketoiminnan päätösten tilanteisiin, jos mittaaminen perustuu datan keräämiseen ja jalostamiseen.



Kuvio 9. Tiedon keräämisen hierarkian neljä tasoa (Martinsuo & Kärri 2017).

Tiedon ensimmäisellä tasolla mittareiden määrittelyllä varmistetaan oleellisten mittaus-tietojen, eli datan, keräys (Martinsuo & Kärri 2017).

Tiedon toisella tasolla kerätystä datasta syntyy informaatiota, kun raakadataa muokataan ja visualisoidaan. Palveluntarjoaja voi tuottaa palvelun käytöstä syntyvästä datasta raportteja, mutta niiden tuottaminen vaatii pääsyä asiakkaalta kerättyyn dataan. Palvelussa voidaan myös tarjota analysointivälineitä suoraan asiakkaalle kuvaamaan asiakkaan toimintaa tai palvelun käyttöä. Näin asiakas voi itse tuottaa haluamaansa tietoa (Martinsuo & Kärri 2017).

Kolmannen tason tietämys edellyttää syvempää tuntemusta asiakkaan tarpeista ja kattavampaa valmiutta analysoida palvelusta kerättyä dataa, tulkita sitä asiakkaan näkökulmasta sekä tunnistaa mahdollisia muutostarpeita palvelussa (Martinsuo & Kärri 2017).

Tiedon keruun neljännellä tasolla pyritään tuottamaan viisautta kerätystä datasta. Tämä edellyttää palveluntarjoajalta kykyä tunnistaa päätöstilanteen eri mahdollisuudet ja kom-

petenssia punnita vaihtoehtojen hyötyjä sekä haittoja (Martinsuo & Kärri 2017). Neljännen tiedon tasoon verrattuna dataa ei tarvitse lisätä määrällisesti, vaan ennemminkin laadullisesti. Tämä siksi, että palveluntarjoaja pystyisi tuottamaan asiakkaan ja tämän toiminnan, sekä tarpeiden syvällisemmän tuntemuksen kautta valmiiksi jalostettua tietoa, ilman asiakkaan lisätyötä. Tämä kyseinen tieto olisi sitten asiakkaan hyödynnettävissä päätöksenteossa (Martinsuo & Kärri 2017). Niin sanotun viisauden tuottaminen tiedosta on mahdollista palvelumuotoilun menetelmiä hyödyntäen, joilla muodostetaan tarvittava asiakasymmärrys. Mittareiden avulla taas voidaan arvioida palvelun kilpailukykyä ja jatkuvalla kehityksellä pyrkiä ylläpitämään kilpailuetua suhteessa kilpaileviin palveluihin (Tuulaniemi 2016).

## **6 Palvelumuotoilun toteutus medialogistiikan kehityshankkeessa**

### **6.1 Tutkimuksen asetelma ja toteutus**

Tämän opinnäytetyön tutkimuksen tavoitteena on selvittää, kuinka hyvin palvelumuotoilun menetelmät mahdollistavat palveluiden kehityksen sekä arvontuoton media-alalla ja julkisen palvelun organisaatiossa. Tutkimuskysymyksenä haluan saada selville miksi palvelumuotoilua kannattaa hyödyntää Ylen medialogistiikkapalvelun kehitystyössä. Pohdin myös, miten Yle luovan työn organisaationa pystyy mukautumaan muutokseen, jossa arvonluonnin nähdään syntyvän yhdessä vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa.

Ylen medialogistiikan palvelumuotoilu ja asiakkuuskokemuksen hahmottaminen alkoi osaltani kesällä 2019 kuuntelemalla, seuraamalla, havainnoimalla ja dokumentoimalla kehityshankkeen työryhmän suunnittelua. Syksyllä 2019 jatkoin tiedonkeräämistä haastattelemalla tekijöitä Ylen Lähetys- ja mediapalvelut-osastolta, medialogistiikan kehityshankkeesta, Mediateknologia-osastolta sekä sisältöä julkaisevilta osastoilta saadakseni lisää taustatietoa. Haastattelin yhdeksää Ylen liiketoiminnan ja kehityshankkeen projektiryhmän sekä seitsemää Ylen asiakasryhmän edustajaa. Asiakasryhmän haastattelujen fokuksessa olivat erityisesti Ylen hankintaohjelmien parissa työskentelevät sisäiset asiakkaat, jotka olivat neljän eri Ylen yksikön edustajia.



Ylen liiketoiminnan ja kehityshankkeen projektiryhmän edustajien haastattelukysymykset kohdistuivat nykytilaan ja sen ongelmiin, tekniseen toteutukseen ja taloudelliseen selventämiseen, sekä uuden medialogistiikkapalvelun tavoitteiden tarkentamiseen ja tarvittavien mittareiden luomiseen. Asiakasryhmien edustajien kysymykset puolestaan kohdistuivat nykyiseen toimintaan, konkreettisiin työtapoihin, työvaiheisiin, nykyiseen asiakaskokemukseen ja siihen liittyviin tavoitteisiin, käyttöliittymään sekä mahdollisiin kehitystoiveisiin. Johtuen Ylen sisäisten ja ulkoisten asiakkuustietojen suojaamisesta sekä kehityshankkeen Ylelle muodostamasta strategisesta merkityksestä, tekemäni haastattelut eivät ole osana opinnäytetyön avoimia liitteitä, vaan ainoastaan haastattelukysymykset. Samasta syystä myöskään suoria lainauksia tehdyistä haastatteluista ei opinnäytetyössä ole kuin muutama.

Haastattelujen analysointi tehtiin jakamalla esiin tulleet asiat ensin asiakkuus-, sekä liiketoiminnan näkökulman kehitystarpeisiin. Kehityshankkeen suunnitellut ratkaisut peilattiin näitä tarpeita vasten ja iteroitiin niihin mahdollisimman hyvin vastaaviksi. Asiakasryhmän kanssa tehdyssä yhteiskehittämisen vaiheessa suunnitellut ratkaisut esiteltiin yksityiskohtaisesti palvelun käyttäjille ja niistä keskusteltiin yhdessä kehityshankkeen edustajien kanssa. Asiakasryhmä sai edelleen vaikuttaa ratkaisuihin ja täsmentää tarvittavia kohtia. Havainnoinnin, dokumentoinnin, haastattelujen, yhteiskehittämisen ja asiakasryhmien kanssa käytyjen keskustelujen lisäksi tutkimuksellisenä menetelmänä olen käyttänyt myös palvelumuotoilun menetelmiä. Palvelumuotoilussa käytetyistä menetelmistä valikoitui joukko työkaluja, joiden avulla medialogistiikkapalvelua ja sen kehitystyötä suunnattiin asiakaskeskeiseksi. Kyseiset työkalut, joista osa on esillä tässä työssä, esiteltiin myös kehityshankkeen ohjausryhmälle varmistamaan niiden hyväksyntä myös liiketoiminnan näkökulmasta. Palvelumuotoilun menetelmien analysoinnissa olen hyödyntänyt muotoiluajattelusta, medianhallinnasta ja -johtamisesta julkaistua lähdekirjallisuutta.

Opinnäytetyön aihe rajautuu Ylen medianhallinnan kokonaisuudessa uuden medialogistiikkapalvelun suunnitteluvaiheeseen. Palvelun suunnitteluvaiheen kehitystyö syventyy erityisesti Ylen hankintaohjelmien ympärillä oleviin asiakaskeskeisiin ja liiketoiminnallisiin tavoitteisiin. Varsinainen medialogistiikkapalvelun käyttöönotto vaihe on rajattu opinnäytetyön ulkopuolelle. Radion hankintaohjelmat, kaikkien hankintaohjelmien sopimukset, samoin kuin ohjelmien käännökseen- ja tekstitykseen liittyvät asiat sekä arkistointi ovat myös tämän opinnäytetyön rajauksen ulkopuolella. Medialogistiikan ensimmäisessä kehitysvaiheessa keskitytään ainoastaan Ylen ulkoa tulevien kotimaisten ja ulkomaisten

tuotanto- ja mediayhtiöiden tuottamien hankintaohjelmien vastaanottoon, huolintaan sekä niiden siirtämiseen arkistoitavaksi.

## 6.2 Medialogistiikkapalvelun lähtökohdat

Medialogistiikan tavoitteena on luoda Ylen hankintaohjelmille käyttäjäystävällinen ja pitkälle automatisoitu logistiikkapalvelu. Palvelun perustehtävä on vastaanottaa Ylen ulkopuolelta tulevat videotiedostot, prosessoida ne, tarkistaa niiden laatu ja saattaa ne lopulta logistiseen päämääräänsä, Ylen arkistointi- ja medianhallintajärjestelmään, josta ne ovat julkaistavissa.

Ensimmäisenä käyttäjäystävällistä asiakaskokemusta tukevan medialogistiikkapalvelun lähtökohdana on mahdollistaa tiedon siirtyminen kaikkien julkaisutoimintaan ja siihen kytettyjen järjestelmien välillä. Näitä järjestelmiä ovat resurssienhallintajärjestelmä Ceiton, julkaisunhallintajärjestelmä Plasma ja Feenix sekä arkistointi- ja medianhallintajärjestelmä Metro.

Toisena tärkeänä asiana medialogistiikkapalvelulla halutaan tarjota helpotusta ja työkaluja Yleen ilman tunnistetta saapuvien tiedostojen tunnistamiseen. Hankintaohjelmien videotiedostojen lisäksi mediayhtiöiden kanssa tehtyyn sopimukseen kuuluu toimittaa Ylelle myös ohjelmaan liittyvät oheismateriaalit. Näiden oheismateriaalien sekä varsinaisen ohjelman videotiedoston läpikäyminen ja tunnistaminen tarkoittaa mahdollisuutta katsoa ja tarkastaa eri formaatteina olevien teksti-, stillkuva ja videotiedostojen, sisältöä. Kyseisiä oheismateriaaleja ovat muun muassa lehdistömateriaalit, synopsikset, käsikirjoitukset, stillkuvat, trailerit sekä tiedot ohjelmassa käytetystä musiikista. Medialogistiikkaan saapuvien täysilaatuisten, eli ”HiRes” -tasoisten videotiedostojen katsominen vanhassa medialogistiikan järjestelmässä on ollut erityisen aikaa vievää sekä haastavaa tunnistamisen ja tarkastamisen kannalta. Uuden Mediaflex-järjestelmään perustuvan medialogistiikkapalvelun tavoitteena on parantaa ja nopeuttaa tätä prosessia.

Kolmantena aspektina on metatiedon lisäämisen ja muokkaamisen mahdollistaminen medialogistiikkapalvelussa tarpeen mukaan. Tämä muokkaaminen tarkoittaa lähinnä ohjelmaan liittyvien tunnisteiden ja tietojen muuttamista, tiedostojen uudelleen linkittämistä niille ennakolta varattuihin ”place holder” paikkoihin sekä ”locator”-merkkien lisäämistä niihin videotiedostojen kohtiin, jotka vaativat työstöä suomen- tai ruotsinkielisen version ja esityskopion teossa.

Neljäs tavoite medialogistiikassa on tarjota palvelun käyttäjälle läpinäkyvyyttä ja seuranta prosessoinnin alusta loppuun asti. Koska palvelussa on pohjimmiltaan kyse julkaisuun johtavista tiedostojen käsittelystä, on suurimmalla osalla tiedostoista olemassa valmis päivämäärä ja kellonaika, jolloin videotiedoston sisältämä ohjelma julkaistaan. Tämä asettaa tiedostojen prosessoinnille aikarajan, jolloin sen täytyy olla valmis. Aikaraja muodostaa myös tarpeen medialogistiikkapalvelun sisäiseen prosessoinnin priorisointiin. Videotiedoston lopullisella arkistoinnilla ei ole etukäteen sovittua aikamäärettä, milloin sen täytyy tapahtua. Lopullinen arkistointi tapahtuu arkistotoimittajan toimesta, sitten kun kaikki ohjelman metatiedot löytyvät kirjattuna ja liitettynä ohjelmatunnisteeseen.

### 6.3 Ulkomaiset mediasisällöt palvelun kohteena

Ulkomaisten mediayhtiöiden hankintaohjelmilla on merkittävä osuus medialogistiikan kokonaispalvelussa, sillä nämä tiedostot muodostavat suurimman osan Ylen hankintaohjelmien osuudesta. Normaalisti hankintaohjelmat lähetetään Ylelle tuotanto- tai mediayhtiön toimesta ja saapuvat Ylen medianhallinnan vastaanottoon. Ulkomaisten mediayhtiöiden tilausprosessia on vaikea saada täysin automatisoiduksi, sillä mediayhtiöt ovat hyvin erilaisia. Mediayhtiöiden koot vaihtelevat aina pienistä tuotantoyhtiöistä todella isoihin media-alan toimijoihin, joiden tekninen ymmärrys ja osaamisen taso voivat vaihdella suuresti. Vaikka kaikissa ohjelmista tehdyissä hankintasopimuksissa on tarkat määräykset Ylen hyväksymistä ohjelmaan liittyvistä yksityiskohdista, kuten kuvan, äänen ja paketoinnin formaateista, eivät mediayhtiöiden toimittamat tiedostot aina vastaa näitä määräyksiä.

#### 6.3.1 Pienet ulkomaiset mediayhtiöt

Pienet mediayhtiöt, jotka myyvät esimerkiksi yhden tekijän dokumentteja, vaativat usein tarkempaa ohjeistusta kuin isot mediayhtiöt. Pienten ulkomaisten tuotantoyhtiöiden kanssa toimiminen vaikeutuu usein juuri siinä vaiheessa, kun videotiedostot ja siihen liittyvät oheismateriaalit pakataan toimitettavaksi Ylelle sopimuksessa kirjattujen määritysten mukaan. Tiedostot tulevat Ylelle ilman tiedotettuja ja selkeitä ohjelmatunnisteita tai nimiä. Tämän lisäksi videotiedostojen formaatit saattavat olla jotain muuta kuin mitä hankintasopimuksessa on määritelty ja vaadittu. Jotkut tuotantoyhtiöt käyttävät kolmatta osapuolta videotiedostojen pakkaamiseen ja formaattien määrittelyyn. Jos tällaisessa videotiedostossa ilmenee virhe, esimerkiksi digitaalinen häiriö äänessä tai kuvassa, tulee

alkuperäisen videotiedoston uudelleen käsittelystä mediayhtiölle lisäkustannuksia. Kolmannen osapuolen käyttö videotiedoston pakkaamisessa vaikuttaa myös videotiedoston laatuun, sillä jokainen pakkaamiskerta alentaa alkuperäistä videotiedoston laatua. Ylelle, ohjelman ostajana, laatu on tärkeä kriteeri, jonka tämän vuoksi Yle suosii hankintaohjelmissa suoraan tuottavalta mediayhtiöltä saatuja videotiedostoja kolmansien osapuolten käyttämisen sijaan.

### 6.3.2 Isot ulkomaiset mediayhtiöt

Isot mediayhtiöt, kuten esimerkiksi BBC, ovat luoneet infrastruktuurin omien ohjelmien myyntiä varten. Näiden isojen media-alan toimijoiden kanssa hankintaprosessi kääntyy vastakkaiseksi suhteessa pienempiin tuotantoyhtiöihin. Suurten ulkomaisten mediayhtiöiden kanssa Ylen hankintaohjelmia huoltavat kansainvälisten hankintaohjelmien versiointikoordinaattorit käyvät itse hakemassa hankintaa koskevat tiedostot esimerkiksi BBC:n myynnin portaalista (outbound). Tämä helpottaa Ylen medialogistiikan prosessia, sillä silloin tiedostojen nimeäminen ja yhdistäminen oikeisiin Ylen luomiin järjestelmätunnisteisiin ja paikkavarauksiin on helpompaa, tosin se vaatii myös manuaalista työtä. Toisena esimerkkinä isoista mediayhtiöistä on HBO, jonka tarjottavien sisältötuotteiden formaatit (NTSC) ovat lähtökohtaisesti erilaisia Ylen broadcast-formaatteihin verrattuna. Näiden molempien isojen mediayhtiöiden kanssa tehdyissä ohjelmahankinnoissa Yle on ollut valmis ottamaan vastaan yhtiön yleisistä formaateista poikkeavia videotiedostoja, koska alkuperäistiedostojen laatu on aina lähtökohtaisesti korkeatasoista ja toisaalta ohjelmalla on myös suuri arvo suomalaisten kulutusasiakkaiden näkökulmasta. Nämä hankinnat ovat erikoistapauksia, joissa Ylellä on hankkivana asiakkaana suurempi halu ostaa ison kansainvälisen mediayhtiön tuottama ohjelma, kuin mitä kansainvälisellä mediayhtiöllä on tarve saada ohjelma myytyä Ylelle.

### 6.4 Kotimaiset mediasisällöt palvelun kohteena

Ylen kotimaisiin hankintaohjelmiin ja niiden prosessointiin pätevät pitkälti samat asiat, kuin mitä edellä mainituissa pienissä ja suurissa ulkomaissa mediayhtiöissä. Poikkeuksena kuitenkin se, että suuret kotimaiset tuotantoyhtiöt ovat verrattain pieniä tekijöitä suuriin kansainvälisiin mediayhtiöihin verrattuna, eikä niillä esimerkiksi ole omaa logistiikkapalvelua ohjelmien toimittamiseen, vaan se tapahtuu pitkälti manuaalisesti tuottanto- tai mediayhtiön puolesta tehtävänä siirtotyönä Ylen medianhallinnan vastaanottoon.

Kommunikointi kotimaisten tuotantoyhtiöiden kanssa on helpompaa, johtuen hyvin pitkälle yhteisestä kielestä ja kulttuurista. Tämä saattaa myös toimia suurena apuna ongelma- ja reklamaatiotilanteiden selvittämisessä. Yhtenä huonona seurauksena läheinen yhteistyö on kuitenkin ajoittain tuonut mukaansa ohjelman sisältävien videotiedostojen lähettämisen Ylelle useaan otteeseen. Kertaalleen valmiiksi prosessoituja videotiedostoja on voitu uusia grafiikkaan tai tekstiin liittyvän yksityiskohdan vuoksi. Myös hankintaohjelman nimi on saattanut vaihtua ohjelman prosessoinnin jälkeen. Näissä tapauksissa Ylen hankintaohjelman tilaajan tai tuottajan tehtävä on reagoida toimittavan tuotanto- tai mediayhtiön toimitukseen. Ylen tuottajalla on julkaisuvastuu hankintana tehdystä ohjelmasta.

Hankintaohjelmien toimituksen suurin murheen ryyni on Ylen kotimaisia hankintaohjelmia hoitavien tuotantokoordinaattoreiden mukaan ohjelmaan liittyvien oheismateriaalien toimitus Ylelle. Vaikka materiaalien toimituksen määrästä ja määräajasta on sovittu ohjelasopimuksessa, eivät kaikki materiaalit kuitenkaan saavu Ylelle yhtä ja samaa reittiä eikä yhdellä kertaa. Tuotanto- ja mediayhtiöillä on erillinen kommunikointiväylä Ylen tilaajien ja tuottajien kanssa, jossa he keskusteleval ohjelman sisältöön liittyvistä asioista. Toinen väylä on varsinaisen ohjelman videotiedoston toimittaminen Yleen. Tuotantokoordinaattori vastaanottaa ohjelman ja siirtää sen prosessoitavaksi. Tähän samaan tuotantokoordinaattoreiden väylään, tosin heidän henkilökohtaiseen sähköpostiinsa, saapuvat ohjelmaan liittyvät oheismateriaalit. Nämä oheismateriaalit siirretään säilytykseen käsin nimettyihin kansioihin ja liitetään jälkiraportointiin sekä arkistoon. Kolmas ja viimeinen tuotanto- ja mediayhtiöiden käyttämä toimitusväylä on Ylen markkinoinnin kanssa. Osa tuotanto- ja mediayhtiöistä ovat lähettäneet erityisesti stillkuva ja videomateriaalia suoraan Ylen markkinoinnille sopimuksessa erikseen sovittuina ajankohtina.

## 6.5 Medialogistiikkapalvelun käyttäjät

Medialogistiikkapalvelun asiakkaita ovat luontaisesti hankintaohjelmia toimittavat mediayhtiöt ja Ylen tuottajat, jotka ovat yhteistyössä mediayhtiöiden sekä kumppaneiden kanssa ja vastaavat ohjelmien julkaisusta. Näiden sekä Ylen markkinoinnin asiakasryhmien lisäksi Ylen hankintaohjelmia huoltavat versiointi- ja tuotantokoordinaattorit. Versiointi- ja tuotantokoordinaattorit ovat niitä, jotka käyttävät medialogistiikkapalvelua sekä sen käyttöliittymää kokonaisvaltaisesti huoltaessaan Yleen saapuneet hankintaohjelmat valmiiksi julkaisua varten. Viimeisenä ryhmänä ovat Ylen Lähetys- ja mediapalveluiden mediaoperaattorit, jotka työskentelevät videotiedostojen käsittelyn parissa päivittäin ja

seuraavat prosessointia aktiivisesti. Juuri tämä tehtävä määrittelee heidät osaksi palvelutuotantoa ja palveluntarjoajan rooliin, eikä sen asiakkaaksi tai palvelun käyttäjäksi.

#### 6.5.1 Tiedon kerääminen

Aloitin medialogistiikan palvelumuotoilun haastattelemalla Ylen sisäisiä nykyisen tiedostopohjaisen käsittelyjärjestelmä Trollin käyttäjiä, medialogistiikan kehityshankkeen projektiryhmän ja sen liiketoimintaa edustavan ohjausryhmän jäseniä. Tein nykytilaselvitystä ja kyselin uuden medialogistiikkapalvelun tavoitteista. Haastatteluja oli yhteensä kuusitoista, joista tulevan palvelun varsinaisia käyttäjiä oli seitsemän.

#### 6.5.2 Asiakasryhmien määrittely

Uuden medialogistiikkapalvelun kehityshankkeen ensimmäisen käyttöönottovaiheen suunnitelman tavoite on liiketoiminnan arvontuoton kasvattaminen Ylen sisäisten prosessien sekä työkuultuurin ja osaamisen kehittämisen kautta. Palvelun kannalta valitut ensisijaiset asiakasryhmät tulevat käyttämään palvelua kokonaisvaltaisesti, ja ovat siksi priorisoitu palvelukokemuksen kehityksessä. Medialogistiikkapalvelun ensisijaiset käyttäjäryhmät ovat Ylen versiointi- ja tuotantokoordinaattorit. Tämä asiakasryhmien priorisointi ei kuitenkaan tarkoita sitä, etteikö Ylen ulkoisia tuotanto- ja mediayhtiöitä, hankintaohjelmista vastaavia Ylen tuottajia tai markkinointia olisi huomioitu palvelun suunnittelussa. Nämäkin toimijat ja heidän tarpeensa on kirjattu ylös ja huomioidaan kehitystyössä. Ylen ulkoiset mediayhtiöt tulevat mukaan medialogistiikkapalvelun käyttöönoton toisessa vaiheessa, jossa toimitusportaali, ”Supplier portal”, otetaan käyttöön. Medialogistiikan käyttöönoton ensimmäisessä vaiheessa palvelussa keskitytään kuitenkin ensin Ylen sisäisen prosessin toimivuuteen, ennen palvelun käyttöönoton laajentamista ulkopuolisille mediayhtiöille. Tämä on sekä palvelutuotannon sujuvuuden, laadun takaamisen, että asiakkaiden tai palvelun käyttäjien koulutuksen resursoinnin näkökulmista tehty päätös. Vaikka Yle on yhtiön ulkoa hankittavien ohjelmien maksava asiakas, ovat ulkopuoliset tuotanto- ja mediayhtiöt medialogistiikkapalvelun näkökulmasta toimitusportaalin käyttöönoton myötä yhtä lailla palvelun asiakkaita.

#### 6.5.3 Ylen versiointikoordinaattorit asiakasryhmänä

Ylen versiointikoordinaattorit tekevät työtä kansainvälisten hankintaohjelmien parissa. Tähän asiakasryhmään kuuluvat ovat uuden medialogistiikkapalvelun niin sanottuja

suurkuluttajia, koska medialogistiikkapalvelun käyttö on heille päivittäistä. Versiointikoordinaattoreiden palvelun käyttö on jatkuvaa ja siksi heidän työtään voidaan kuvailla prosessiluonteiseksi. Versiointikoordinaattoreiden määrä Ylessä on 11 henkilöä.

#### 6.5.4 Ylen tuotantokoordinaattorit asiakasryhmänä

Ylen tuotantokoordinaattorit tekevät työtä kotimaisten hankintaohjelmien parissa. Tuotantokoordinaattoreiden työtä voidaan kuvailla projektiluonteiseksi, sillä he ovat mukana Ylen sisäisessä ohjelmatuotannossa aina suunnittelusta, tuotantoon, julkaisuun ja jälkiraportointiin asti. Tuotantokoordinaattoreilla on erittäin laaja työnkuva. Heidän on työsään hallittava suuri määrä Ylen sisäisiä palveluita sekä järjestelmiä. Medialogistiikkapalvelua he käyttävät silloin, kun heidän toimituksellisella vastuualueellaan tehdään ohjelmahankintoja. Tämän asiakasryhmän aktiivisuus uudessa medialogistiikkapalvelussa on siksi ajoittaista. Tuotantokoordinaattoreiden määrä Ylessä on noin 80 henkilöä, joista reilu 20 tekee työtä hankintaohjelmien parissa.

#### 6.6 Käyttäjäprofiilit

Versiointi- ja tuotantokoordinaattoreiden haastattelujen perusteella loin kolme fiktiivistä käyttäjäprofiilia Ylen eri yksiköiden ja osastojen tuotantokoordinaattoreista. Tähän oli selkeä tarve, sillä medialogistiikan kehityshankkeen projektiryhmässä oli mukana kansainvälisistä hankintaohjelmista vastaavia versiointikoordinaattoreita, mutta ei yhtään kotimaisista hankintaohjelmista vastaavaa tuotantokoordinaattoria. Tämän vuoksi käyttäjäprofiileista oli tarve tehdä heidän konkreettista työtään kuvaavia, toimintakeskeisiä, eikä niinkään arvoja tai elämäntapaa ilmentäviä. Haastattelujen ja käyttäjäprofiilien avulla oli tarkoitus myös ymmärtää kansainvälisten ja kotimaisten hankintaohjelmien huoltamisen eroja sekä löytää mahdollisia uusia toiminnallisuus tarpeita, joita ei medialogistiikan suunnittelussa vielä ollut huomioitu.

## Käyttäjäprofiili 2 - "Maria" tuotantokoordinaattori (Svenska Yle)



"Trolli-tilaukset ovat minulle kivuton työvaihe. Toivon, että uudessa palvelussa metatiedot siirtyvät "Automatic!" "

- Tekee töitä Svenska Ylen hankintaohjelmien tuotantokoordinaattorina.
- Käyttää sekä Aspera Faspex- että Shares-toimintoja ja seuraa Trolli-tilauksen kulkua Metroon asti.
- Tekee töitä itsenäisesti ja Trollilla etänä silloin kun se on mahdollista.
- Tilaa sekä TV-kanavalle että Areenaan menevät ohjelmat Plasman ja Trollin kautta.
- Trollin automatisoinnit ovat korvaamattomia viime hetkellä valmistuvien ohjelmien kannalta.
- Kiireisimpiä on viikottaisohjelmat, jotka tulevat tiedostona Pe ip ja lähetetään tekstitettyinä Su ip.
- Luottaa yhteistyökumppaneihin sekä nopeaan ja laadukkaaseen tiedostojen prosessointiin.
- Kokee eniten virhetilanteita toistuvaan manuaaliseen tiedonsyöttöön liittyvissä asioissa.
- Haluaisi käyttäjänä seurata Trollin prosessointia tarkemmin ja saada notifiikaatioita etenemisestä.
- Haluaisin lisää automaattista tiedonsiirtoa ja esitetyttä alasveto-valikkoja uudelta palvelulta.
- "Uudessa palvelussa pitää olla mahdollisuus aktivoida "valmis lähetykseen"-toiminto Metrossa - tämä on tärkeää!!!"

Kuvio 10. Ylen medialogistiikan tuotantokoordinaattoreiden asiakasryhmän fiktiivinen käyttäjäprofiili (Yle, Puroaho).

Kaikki haastattelemani viisi tuotantokoordinaattoria työskentelivät eri tyyppisten kotimaisten hankintaohjelmien parissa. Näitä ohjelmatyyppejä olivat urheilu, kulttuuri, draama, asia, musiikki ja viihde sekä ruotsinkieliset hankintaohjelmat.

### 6.6.1 Kotimaisten hankintaohjelmien huolinta

Käyttäjäprofiilien kautta ilmeni esimerkiksi, että kotimaisissa hankintaohjelmissa on paljon kiireellisiä toimituksia. Kiireellisyys tässä tarkoittaa sitä, että ohjelma julkaistaan yhdestä kolmeen päivän sisällä, joko Ylen broadcast- tai suoratoistopalvelun julkaisuna. Kiireelliseksi tämän toimituksen tekee se, että ohjelmalle täytyy tuossa ajassa myös saada valmiiksi yksi tai useampi käännöstekstitys sekä kuvailutulkkaus. Erilaisten toimitusaikojen lisäksi ilmeni jonkin verran eriävyyksiä tuotantokoordinaattoreiden ja Ylen tuottajien keskinäisissä työtavoissa. Joillakin osastoilla yhteistyötä oli paljon, toisilla molemmat toimivat hyvin itsenäisesti ja toisistaan riippumattomasti. Lisäksi Ylen tuottajien ja kotimaisten tuotantoyhtiöiden välisissä toimintatavoissa oli eroja eri ohjelmagenreissä. Joissakin ohjelmagenreissä, kuten esimerkiksi urheilussa, Ylen tuottaja ja hankintaohjelman toimittava tuotantoyhtiö toimivat hyvin suoraviivaisesti. Vastakkaisena esimerkkinä kotimaisen draaman tilauksessa Ylen tuottaja ja toimittava tuotantoyhtiö taas saattoivat muuttaa toimitettavaa videotiedostoa useaan kertaan. Tämä eri versioiden työstämisprosessi kulutti suhteessa paljon enemmän aikaa ja resursseja kuin monen muun genren ohjelmahankinnat.



Kotimaisissa hankintaohjelmissa ei hyödynnetty julkaisunhallinnanjärjestelmä Plasman Traffic Recordia hankintaohjelmaan liittyvien oheismateriaalien toimituksen seurantaan juuri lainkaan. Kotimaisia ja ulkomaisia hankintaohjelmia yhdistäviä tekijöitä olivat koordinaattoreiden halu tehdä ohjelmien huoltamista etätöinä, ja kerralla isomman määrän, jos mahdollista. Kaikki kotimaisten hankintaohjelmien tuotantokoordinaattorit kokivat tarpeelliseksi saada videotiedostojen käsittelyjärjestelmässä näkyviin heidän omat huollettavat ohjelmat, tiedoissa esiintyvien virheiden korjaamisen sekä tiedon jakamisen tilauksien statuksesta kollegojensa kesken, jotta työn loppuunsaattaminen olisi mahdollista myös jonkun muun toimesta.

### 6.6.2 Ulkomaisten hankintaohjelmien huolinta

Kansainvälisten hankintaohjelmien osalta Ylellä on noin 250 eri ulkomaista ohjelmatoimittajaa, jotka lähettävät tai tarjoavat omalla alustalla olevia ohjelmia Ylelle. Suurin osa kansainvälisten hankintaohjelmien materiaalista mitä versiointikoordinaattorit käsittelevät, on assosioimatonta, eli ilman tunnistetta olevaa materiaalia. Lisäksi, toisin kuin kotimaisten ohjelmien kanssa, Yle joutuu muokkaamaan ulkomaisten hankintaohjelmien sisältöä vielä ennen sen julkaisua. Tämän muokkaustyön tilaa versiointikoordinaattori. Eri ohjelmatyypeistä muokkauksen suhteen suuritöisimmät ovat ne hankintaohjelmat, jotka sisältävät sekä suomen- tai ruotsinkielisiä graafisia planssitarpeita, dubbausta tai speakkausta nauhoitusta sekä käännöstekstitystä. Versiointikoordinaattorit käyvät myös isojen mediayhtiöiden osalta itse hakemassa tarvittavat tiedostot hankintaohjelmista esimerkiksi BBC:n Aspera Shares -alustalta tai Dropboxista, tuovat ne Ylen medianhallinnan vastaanottoon, ja ohjaavat siirretyt tiedostot siitä eteenpäin videotiedoston käsittelyjärjestelmään. Toisin kuin tuotantokoordinaattorit, versiointikoordinaattorit käyttävät työssään aktiivisesti Traffic Recordia oheismateriaalien hallintaan.

### 6.7 Käyttäjien tunnistetut nykytilan ongelmat

Ylen versiointi- ja tuotantokoordinaattoreiden käyttökokemukset nykyisen videotiedostojen käsittelyjärjestelmä Trollin käytöstä ovat pääsääntöisesti olleet hyviä. Trollin tilauslomake on ollut helppo ja suhteellisen nopea täyttää. Trollista on pystynyt näkemään, että eteneekö videotiedosto prosessoinnissa vai ei. Lisäksi siinä on ollut mahdollista nähdä käyttäjätunnuksen mukaan omat tai kollegojen hoidettavat videotiedostot, mikä on mahdollistanut tilauksen jatkamisen toisen tuotantokoordinaattorin toimesta. Perehtymällä

molempien asiakasryhmien työhön ja Trollin käyttöön yksityiskohtaisesti pystyimme tunnistamaan seuraavat ongelmat.

Trollin käytön suhteen versiointi- ja tuotantokoordinaattoreilla ongelmana on ollut tiedon kerääminen ja kirjaaminen tilausta koskevasta hankintaohjelmasta useassa paikassa. Näitä paikkoja ovat resurssienhallintajärjestelmä Ceiton, julkaisunhallintajärjestelmä Plasma ja Feenix sekä medianhallinta- ja arkistointijärjestelmä Metro. Tämä tarve omakuttiin heti medialogistiikkapalvelun yhdeksi ”design driveriksi”, eli suunnittelua ohjaavaksi määrittelyksi (Tuulaniemi 2016).

Toiseksi suunnittelua ohjaavaksi määrittelyksi nousi yhtä selkeästi ja luontevasti käyttäjän mahdollisuus korjata virhe palveluun liittyvissä tiedoissa. Tehtyään Trolli-tilauslomakkeen täytössä vahingossa virheen, eivät versiointi- ja tuotantokoordinaattorit ole omatoimisesti pystyneet korjaamaan sitä. Tilausta koskevien tietojen muuttaminen on pitänyt pyytää erikseen sähköpostilla tai soittamalla videotiedostojen käsittelyssä työvuorossa olevalle mediaoperaattorille.

Niissä tapauksissa missä prosessoitavasta videotiedostosta löytyy virhe, täytyy tuotantokoordinaattorin tilata videotiedoston toimittaneelta mediayhtiöltä uusi videotiedosto. Uusi videotiedosto menee samalla ohjelmatusnisteella, mutta sitä varten täytyy tehdä uusi Trolli-tilaus. Tyypillisimpiä virhetilanteita on, että ohjelmassa on väärä teksti, grafiikka tai joku muu sisältöön liittyvä virhe. Videotiedoston käsittelyjärjestelmän kokonaisuuden ja ohjelmia hoitavien versiointi- ja tuotantokoordinaattorien kannalta olisi tärkeää kerätä videotiedoston prosessoinnista historiatietoa, joka hyödyntäisi virhetapauksien selvitystyössä ja jatkokäsittelyssä. Nykyinen videotiedoston käsittelyjärjestelmä Trolli hävittää videotiedoston tilauksen prosessoituaan sen valmiiksi.

Lisäksi versiointi- ja tuotantokoordinaattoreille tulee valtava määrä hankintaohjelmiin liittyvää oheismateriaalia sähköpostitse tai tiedostona Asperaan. Jotkut näistä oheismateriaaleista voivat myös olla niin sanotusti assosioimattomia, eli tunnistamattomia. Oheismateriaali täytyy tunnistaa, liittää ohjelmatusnisteeseen, lähettää eteenpäin markkinoinnille tai Teostolle sekä tarvittaessa arkistoida Metroon yhdessä hankintaohjelman kanssa. Tämä prosessi vie paljon aikaa. Koska oheismateriaalit tulevat tuotantokoordinaattoreiden henkilökohtaiseen sähköpostiin, eivät muut Ylen tahot, kuten esimerkiksi vastuussa oleva tuottaja, saa kattavaa näkyvyyttä tai hallintaa oheismateriaalien toimuksesta.

Viimeisenä laaja-alaisena ongelmana tuotantokoordinaattoreilla on niiden oheismateriaalien säilöminen, joita ei liitetä valmiiseen arkistoitavaan ohjelmaan. Nämä jäljelle jäävät synopsikset, stillkuvat ja lehdistömateriaalit on kukin tuotantokoordinaattori säilönyt ohjelmalle nimettyyn google drive -kansioon. Se taas puolestaan tarkoittaa sitä, että nämä Ylen omistamien hankintaohjelmien oheismateriaalit ovat hajallaan monessa eri google drive -kansiossa, jotka kansion perustaneen henkilön poistuessa yhtiön palveluksesta, voivat pahimmassa tapauksessa hävitä pilvipalvelusta. Oheismateriaalien hallinnasta tuli myös yksi selvä kehitettävän palvelun suunnittelua ohjaava määrittely.

## 6.8 Medialogistiikkapalvelun asiakasratkaisut

Asiakaskyselyiden ja käyttäjäprofiilien luonnin jälkeen valitsimme, suunnittelimme ja rajasimme olemassa olevista käyttäjien ongelmista seuraavat asiat, joihin uusi medialogistiikkapalvelu tarjoaa ratkaisut.

Ensimmäiseksi versiointi- ja tuotantokoordinaattorit voivat seurata hankintaohjelmien tilauksia resurssinhallintajärjestelmä Ceitonista. Tilatuista hankintaohjelmista tiedot siirtyvät Ceitonista automaattisesti sekä julkaisunhallintajärjestelmä Plasmaan, jonka Traffic Record -osioon versiointi- ja tuotantokoordinaattoreiden tulee kirjata tarkentavia tietoja sopimuksessa määriteltyjen oheismateriaalien toimituksesta sekä julkaisusta. Vaikka tiedonkulku järjestelmien välillä on automatisoitu järjestelmien välisten integraatioiden avulla, on tiedon muokkaaminen uudessa medialogistiikkapalvelussa joltain osin myös mahdollista.

Toiseksi, Traffic Recordista tiedot tarvittavista materiaaleista ohjelmatunnisteineen siirtyvät automaattisesti medialogistiikkapalvelun Mediaflex-järjestelmään, ja sieltä taas takaisin Traffic Recordiin Mediaflexiin saapuneista tiedostoista. Lisäksi tiedot Traffic Recordiin kirjatusta toimitukseen kuuluvista materiaaleista lähtee käyttöönoton toisessa vaiheessa automaattisesti sähköposti-ilmoitus hankintaohjelman toimittavalle tuotantotai mediayhtiölle.

Traffic Recordin käyttö mahdollistaa myös kattavan raportoinnin hankintaohjelmaan liittyvien oheismateriaalien toimituksen tilasta. Ylen tuottajat tarvitsevat tätä tietoa selvittääkseen onko kaikki sopimuksen mukainen materiaali toimitettu Ylelle. Kun kaikki hankintaohjelman materiaalit on toimitettu Ylelle ja ohjelma on prosessoitu sekä siirtynyt me-

dianhallinta- ja arkistojärjestelmä Metroon, Yle voi maksaa ohjelman toimittaneelle tuotanto- tai mediayhtiölle. Uudessa medialogistiikkapalvelussa versiointi- ja tuotantokoordinaattoreiden ei enää tarvitse tehdä erillistä ohjelman prosessointitilausta.

Kolmantena parannuksena medialogistiikan asiakaskokemukseen palvelu tarjoaa yllä mainittujen oheismateriaalien automaattisen ohjauksen eri loppusijoituspaikkoihin. Näitä paikkoja ovat Metro sekä Ylen sisäiset levyjaot, johon kaikki ne oheismateriaalit, jotka eivät arkistoidu pysyvästi Metroon tai siirry Teostolle, siirtyvät automaattisesti. Näitä oheismateriaaleja ovat synopsikset, pressimateriaalit, stillkuvat, jotkut trailerit sekä musiikkiraportit. Tämä toiminto tarjoaa versiointi- ja tuotantokoordinaattoreille kestävämmän ja avoimemman tavan toimia oheismateriaalien kanssa. Se helpottaa materiaalien löydettävyyttä sekä läpinäkyvyyttä yhtiön muille tahoille, jotka myös tarvitsevat materiaaleja.

## 6.9 Medialogistiikan arvolupaus

Medialogistiikkapalvelun arvolupaus suunniteltiin selkokieleiseksi ja helposti ymmärrettäväksi. Arvolupaus kertoo, kenelle palvelutuote on suunniteltu, mikä on sen käyttötarkoitus sekä siitä saatava asiakashyöty.

Ylen uuden medialogistiikkapalvelun palvelulupaus on:

"Hankintaohjelmien hallittu huolinta – helpotusta tiedonkulkuun ja työkalut tarpeen mukaan"

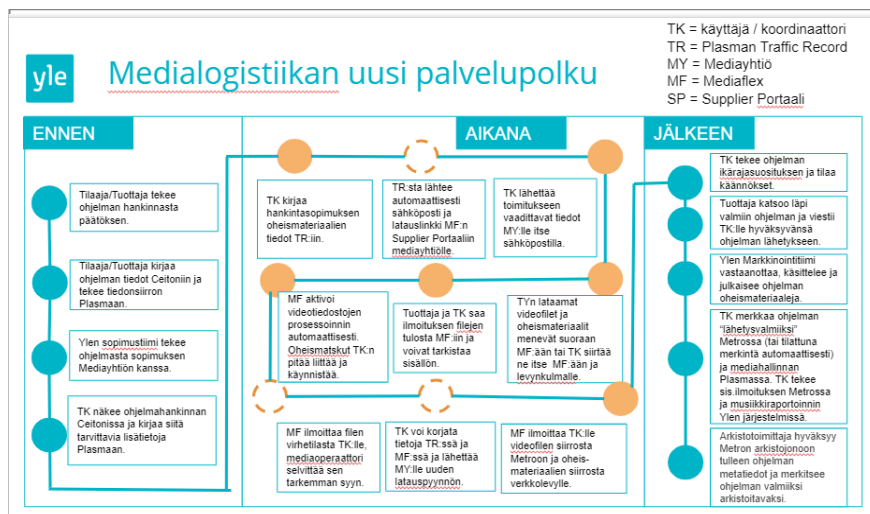
Arvolupauksella halutaan viestiä Ylen liiketoimintastrategian mukaisesta palvelusta koko Ylelle ja auttaa sen parissa työskenteleviä fokuoimaan tekemistä oikeaan suuntaan. Medialogistiikan palvelulupaus tulee palvelun jatkokehityksen myötä muuttumaan.

## 6.10 Medialogistiikan palvelupolku

Kuten palvelumuotoiluun kuuluu (Miettinen 2016), medialogistiikan palvelupolun kuvauksessa oli oleellista tarkastella asiaa laajempänä kokonaisuutena, kuin vain Mediaflex-järjestelmässä tapahtuvana sisäisenä prosessina. Medialogistiikan palvelupolku kuvaa hankintaohjelman matkan Ylen tilaajan tai tuottajan tekemästä ohjelman tilauspäättöksestä aina valmiin prosessoidun hankintaohjelman arkistoitumiseen asti.

Medialogistiikan palvelupolku perustuu hyvin pitkälle automatisoituun videotiedostojen ja oheismateriaalien logistiseen prosessiin. Palvelun varsinaisella asiakkaalla on kontaktipisteinä Mediaflexin selainpohjainen käyttöliittymä, jonka kautta hän käyttää medialogistiikkapalvelua ja tekee asioita eri palvelutuokioissa (Miettinen 2011). Mediaflexin käyttöliittymä on käyttäjälle IT-vuorovaikutuksen rajapinta (Miettinen 2011). Varsinaista fyysistä asiakaspalvelun kontaktipistettä ei medialogistiikkapalvelun normaalissa käytössä ole, vaan niin tapahtuu ainoastaan vika- tai virhetilanteissa. Näissä tapauksissa palvelun käyttäjä voi kääntyä Lähetys- ja mediapalveluiden mediaoperaattorin puoleen puhelimen, chatin, tai sähköpostin avulla. Käyttäjä voi myös mennä tapaamaan häntä palvelupisteelle. Tämän vähäisen asiakaspalvelukontaktin vuoksi, medialogistiikan palvelua voidaan kuvata eräänlaiseksi itsepalveluportaaliksi.

Niin medialogistiikkapalvelussa kuin sitä kuvaavassa palvelupolussa (Kuvio 11.) on huomioitu sekä versiointi- ja tuotantokoordinaattoreiden käyttäjälähtöiset, että Ylen liiketoiminnan tavoitteet automatisoiduista työnkuluista. Lisäksi palvelupolku kuvaa ulkopuolisen tuotanto- tai mediayhtiön mahdollisen toimitusportaalin kautta tehdyn toimituksen palvelutuokiot. Tuotanto- tai mediayhtiöt ovat medialogistiikkapalvelun asiakasryhmä, joka huomioidaan palvelun jatkokehityksessä.



Kuvio 11. Ylen medialogistiikan kehityshakkeen palvelupolun kuvaus suunnitellun käyttöönoton ensimmäisessä vaiheessa. Oranssilla merkityt kohdat ovat suoraan medialogistiikkaan liittyviä palvelutuokioita ja katkoviivapallolla merkityt kohdat ovat valinnaisia tai virhetilanteesta johtuvia palvelutuokioita (Yle, Puroaho).

### 6.10.1 Medialogistiikan esipalvelun vaiheet

Medialogistiikan palvelupolun alku kuvaa Mediaflex-järjestelmää edeltävät toimet ja työnkulut. Kaikki alkaa, siitä kun Ylen tilaaja tai tuottaja tekee päätöksen ohjelman hankinnasta. Ylen tilaaja tai tuottaja kirjaa ohjelman tiedot resurssienhallintajärjestelmä Ceitoniin ja aktivoi tiedon siirron julkaisunhallintajärjestelmä Plasmaan. Ylen sopimustiimi neuvottelee mediayhtiön kanssa ohjelman käyttöoikeuksista ja tekee sopimuksen. Kansainvälisten hankintaohjelmien tilaus- ja sopimusprosessi on hieman monimutkaisempi, mutta pääpiirteet ovat samat.

Medialogistiikkapalvelun käyttäjä, Ylen versiointi- tai tuotantokoordinaattori, näkee tiedon hankintaohjelmasta Ceitonissa. Versiointi- tai tuotantokoordinaattori menee julkaisunhallintajärjestelmä Plasmaan ja sen Traffic Record -toimintoon, jossa hän kirjaa toimitukseen tarvittavat lisätiedot. Nämä lisätiedot voivat olla henkilö tai yhteystietoja sekä sopimukseen liittyviä yksityiskohtia esimerkiksi käyttöoikeuksista ja tiedot tarvittavien oheismateriaalien tyypeistä.

### 6.10.2 Medialogistiikan palvelun vaiheet

Varsinaisessa medialogistiikan prosessointijärjestelmään liittyvässä palvelupolussa käyttäjä kirjautuu sisään Mediaflexin selainpohjaiseen käyttöliittymään. Medialogistiikan suunnitellun käyttöönoton ensimmäisen ja toisen vaiheen jälkeen voidaan ohjelman toimitukseen tapaus- ja yhtiökohtaisesti hyödyntää, joko medialogistiikan suoraa toimitusportaaliala lähettämällä Plasman Traffic Recordista automaattinen latauslinkki yhtiölle, tai vaihtoehtoisesti medialogistiikan käyttäjä voi siirtää Ylen medianhallinnan vastaanottoon saapuvan tiedostot manuaalisesti Mediaflexiin. Traffic Recordista lähtevä sähköposti tai latauspyyntö sisältää kaikki oleelliset tiedot toimitukseen tarvittavista materiaaleista, mitkä käyttäjä on sinne kirjannut. Lisäksi tiedot siirtyvät Traffic Recordista suoraan Mediaflexiin, missä niille syntyy paikkavaraus, joka linkittyy varsinaiseen ohjelmaan. Toimitusportaalien käytön myötä ohjelmatunnisteiden merkitys toimituksen vaiheessa laskee, sillä tiedostot siirtyvät portaalissa suoraan niille varattuihin paikkoihin.

Jos hankintaohjelman tuottava tuotanto- tai mediayhtiö toimittaa Ylelle vain yhden yksittäisen ohjelman, toimii käyttäjä nykyisten toimintatapojen mukaan ja lähettää tuotantoyhtiölle itsekirjaaman sähköpostin, johon käyttäjä kerää kaikki toimitukseen liittyvät tiedot

ja linkit Ylen medianhallinnan vastaanottoon. Tiedottamisen lisäksi käyttäjä käy itse siirtämässä Ylen vastaanottoon saapuneet tiedostot medialogistiikkapalveluun.

Kun tuotanto- tai mediayhtiö on toimittanut videotiedostot ja ne ovat Mediaflex-järjestelmässä, sekä käyttäjällä että Ylen tuottajalla on mahdollisuus käydä katsomassa niiden sisältöä Mediaflexin sisäisellä video playerillä. Tämä on medialogistiikkapalvelun uusi ominaisuus, joka palvelee erityisesti ulkomaisten hankintaohjelmia huoltavia versiointikoordinaattoreita, joiden tulee pystyä katsomaan ja tunnistamaan tiedostojen sisältö. Versiointikoordinaattoreiden työnkulku poikkeaa tässä tuotantokoordinaattoreiden työnkulusta, jossa tiedosto lähtee automaattisesti prosessointiin tultuaan Mediaflex-järjestelmään. Versiointikoordinaattorit yhdistävät tiedostot oikeisiin paikkavarauksiin ja tunnistuksiin, jonka jälkeen sisällöntarkastus ja prosessointi voivat alkaa.

Palvelupolku (kuvio 11.) on tehty medialogistiikan tavoitetilan mukaan, jossa videotiedoston prosessointi ja oheismateriaalien siirtyminen tapahtuu automatisoidusti toimitusportaalin kautta valmiisiin paikkavarauksiin. Jos videotiedoston prosessointi keskeytyy teknisen vian tai virheen vuoksi, voi käyttäjä halutessaan saada näistä tapauksista sähköposti-ilmoituksen tai Mediaflexin sisäisen ilmoituksen.

Vikatapaukseen tai virheeseen reagoivat Ylen Lähetys- ja mediapalveluiden mediaoperaattorit. He selvittävät tapausta videotiedoston alkuperäisten toimitustietojen ja medialogistiikan raportteja vertaamalla ja analysoimalla. Ylen medialogistiikkapalvelun käyttäjä on yhteydessä mediaoperaattoriin ja saa tiedot korjauksista tai uuden videotiedoston toimitustarpeesta mediayhtiöltä. Palvelupolku ei tässä vaiheessa kuvaa reklamaatioprosessia tämän yksityiskohtaisemmin.

Kun Mediaflex on prosessoinut videotiedoston ja mediaoperaattori on tehnyt sille viimeisen laaduntarkastuksen, siirtyy videotiedosto Metroon ja oheismateriaalit niille ohjelmoituihin säilöntäpaikkoihin. Näistä siirroista lähtee myös sähköposti-ilmoitus käyttäjälle.

### 6.10.3 Medialogistiikan jälkipalvelun vaiheet

Medialogistiikkapalvelun jälkivaiheissa tuotantokoordinaattori tilaa tarvittavat käännytöt ja tekee ohjelmalle ikärajasuosituksen. Ylen tuottaja vastaa ohjelmasta viime kädessä. Tuottajan tehtävä on katsoa ohjelma läpi ja viestiä versiointi- tai tuotantokoordinaattorille sen olevan valmis julkaisuun. Versiointi- ja tuotantokoordinaattorit kirjaavat

vielä viimeiset ohjelman sisältötietoihin liittyvät tiedot medianhallinta- ja arkistointijärjestelmä Metroon sekä merkkäavat sen ”lähetysvalmiiksi”. Arkistotoimittaja saa valmiiksi merkityn ohjelmätiedoston omaan arkisto-ohjelmien jonoon. Arkistotoimittajan tehtäviin kuuluu lopullinen ohjelmaan liittyvien metatietojen tarkastaminen ja lopullisen arkistointipäätöksen teko. Tämä työnkulku päättää kyseisen palvelupolun sekä ohjelman matkan mediayhtiöltä Ylen medialogistiikkapalvelun kautta julkaisuun sekä Ylen arkistoon.

### 6.11 Medialogistiikan palvelumalli, Service blueprint

Medialogistiikan palvelumalli (Service blueprint), kuvaa asiakaskokemuksen näkökulmasta medialogistiikan palvelupolun sekä siihen liittyvät muut palvelun näyttämöön ja takahuoneeseen liittyvät toiminnot sekä toimijat (Miettinen 2011). Nykytilaan verrattuna uuden medialogistiikkapalvelun näyttämöllä käyttäjän manuaalinen työ ja kosketuspinta palveluun vähenee automatisoidun tiedonkulun myötä. Käyttäjän ei tarvitse kirjata ohjelman tunnustetta mihinkään, eikä täyttää mitään varsinaista tilauslomaketta ohjelman prosessointia varten. Ennen kuin medialogistiikkapalvelun tavoitetila, jossa mediayhtiöiden oma yksilöity toimitusportaali on täysin saavutettu ja laajamittaisesti käytössä, käyttäjän täytyy käydä liittämässä oheismateriaalit niille varattuihin paikkoihin Mediaflex-järjestelmässä. Muutoin ainoat asiakkaan ja palveluntarjoajan väliset asiakaspalvelun kontaktipisteet ovat vain palveluntuotannon ongelma- tai virhetilanteissa tapahtuva reklamaatioon liittyvä kommunikointi.

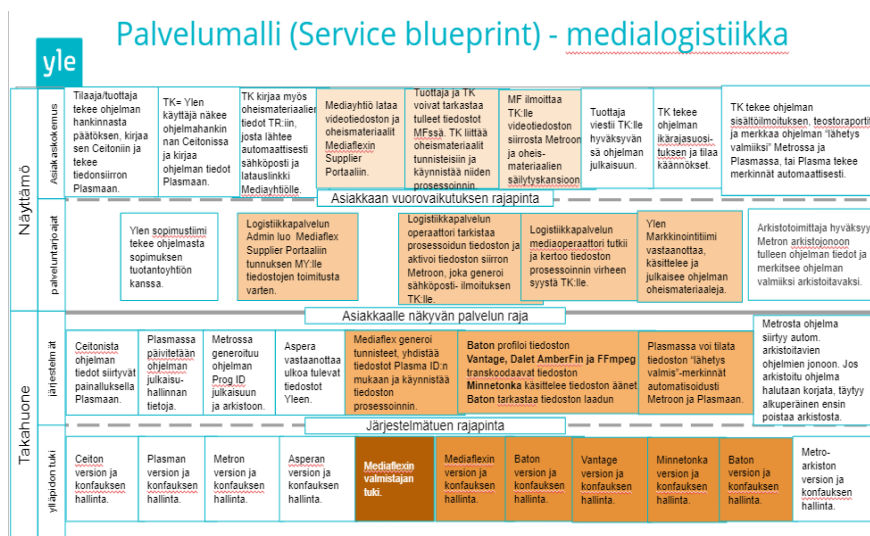
Medialogistiikan palvelumalli ei kuvaa palvelun käyttäjien palvelutuokioissa tai ohjelman prosessoinnissa kulutettua aikaa, koska siitä ei vielä ennen käyttöönottoa ole dataan pohjautuvaa tietoa. Uuden palvelun käyttöönoton myötä käyttäjän ajankäyttöä voidaan laskea ja verrata suhteessa toimitusportaalin käyttöön tai manuaalisempaan työnkulkuun. Palvelumalliin voidaan käyttöönoton jälkeen kirjata myös hankintaohjelman käsittelyyn mennyttä keskiarvoista aikaa, vaikka yleisesti ohjelmien kestot ja formaatit vaihtelevat paljon.

Kaikki haastattelemani seitsemän versiointi- ja tuotantokoordinaattoria työskentelivät eri tyyppisten hankintaohjelmien parissa. Näitä ohjelmatyyppejä olivat kotimaiset urheilu, kulttuuri, draama, asia, musiikki, viihde ja ruotsinkieliset sekä kansainväliset hankintaohjelmat. Melkein jokaisen ohjelmatyyppin kohdalla on erityispiirteitä, jotka ovat tyyppisiä vain kyseiselle ohjelmatyypille. Medialogistiikkapalvelun kannalta ohjelmatyyppien väli-



siä eroja ovat esimerkiksi toimitustapa, toimitetun ohjelman nimeäminen ohjelmatunnisteella, ohjelmien kestot ja formaatit, ohjelman toimitusaikojen pituus tai prosessoinnin tarvittava nopeusaste suhteessa julkaistavaan lähetyksaikaan sekä ohjelmaan kuuluvien oheismateriaalien määrä, toimitusajat ja tavat.

Palveluntarjoajina työskentelevät Ylen Lähetyt- ja mediapalvelujen mediaoperaattorit, joita tällä hetkellä on noin 15 henkilöä. Mediaoperaattorit seuraavat työvuorollaan tiedostojen prosessointia ja tekevät videotiedostojen jaettua automatisoitua sekä manuaalista laaduntarkastusta sekä selvittävät virhetilanteita ja reklamaatioprosesseja.



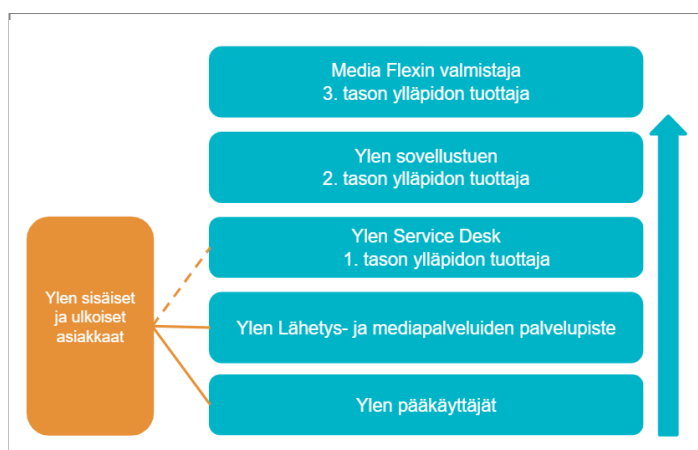
Kuvio 12. Ylen medialogistiikan palvelumalli (Service blueprint) kuvaa koko palvelujärjestelmän. Beigen ja ruskean eri sävyillä värjätetyt osuudet ovat suoraan medialogistiikan Mediaflex-järjestelmään liittyviä toimintoja (Yle, Linda Puroaho).

Medialogistiikkapalvelun takahuoneeseen liittyvät toiminnot ja toimijat eivät muutu suuressi verrattuna nykytilaan. Merkittävin muutos on kuitenkin palveluun liittyvien järjestelmien konfiguroinnin ja ylläpidon tuen laajentuminen useille tekijöille nykyisen ”yhden miehen” Trolli-ylläpidon sijaan. Lisäksi ylläpidon tuki on porrastunut kahdelle tasolle, jossa medialogistiikkaan liittyvien järjestelmien ja palvelinten ylläpito on Yleisradion oman sovellustuen piirissä, kun taas Mediaflex-järjestelmällä on tämän lisäksi vielä järjestelmän valmistajan ylläpidon tuki. Mediaflex-järjestelmän valmistajan ylläpidon tuki on piirretty tässä vaiheessa samalle ylläpidon riville muiden toimijoiden kanssa, koska medialogistiikan kehityshankkeen rakennusvaiheessa se on käytännössä ollut ensi sijaisena

ylläpidon asemassa ja yhteistyö heidän kanssaan jatkuu vielä kehityshankkeen toisen vaiheen ajan.

## 6.12 Medialogistiikan asiakaspalvelun ja ylläpidon malli

Medialogistiikkapalvelun käyttöönoton jälkeen Ylen sisäiset ja ulkoiset asiakkaat saavat asiakaspalvelua tämän sovitun mallin mukaisesti. Kohdatessaan ongelmia he voivat ottaa yhteyttä alla olevan kuvan mukaiseen tahoon.



Kuvio 13. Ylen medialogistiikkapalvelun käyttöönoton jälkeinen asiakaspalvelun ja ylläpidon malli (Yle, Lähetys- ja mediapalvelut).

Ensimmäisenä asiakkaat voivat ottaa yhteyttä Ylen pääkäyttäjien chatiin, jossa ongelmia voidaan ratkoa vertaistuellla sekä niin sanotun ”parviällyn” avulla. Ylen pääkäyttäjät ovat ryhmä medialogistiikkapalvelun aktiivisia käyttäjiä, ja jotka tuntevat sekä medialogistiikkapalvelun prosessien perustoiminnot että hankintaohjelmien huoltoon liittyvät työnkulut. Seuraavana yhteystahona käyttäjillä on Ylen Lähetys- ja mediapalveluiden asiakaspalvelun palvelutiski, jossa asiakas voi toimistoaikoina saada syvällisempää käytön apua sekä tietoa tiedostojen prosessoinnissa tapahtuneista virheistä vuorossa olevalta palveluntarjoajan asiakaspalvelijalta tai mediaoperaattorilta. Kolmantena yhteystahona käyttäjillä on Ylen yhtiötason Service Desk, jossa asiakkaat voivat saada yleistä it-tukea lähinnä käyttöoikeuksien sekä järjestelmätunnuksien kanssa. Ylen Service Desk on otettu mukaan asiakaspalvelun malliin erityisesti sen koko vuorokauden kattavan palveluajan vuoksi.

Medialogistiikan tekninen ylläpito on jakautunut kahteen eri tasoon. Toisen tason ylläpidon palvelut ovat Ylen sisäisillä ylläpidon sovellusasiantuntijoilla. He huolehtivat medialogistiikkapalvelun päivittäisestä toimivuudesta ja tapausten sekä sovellusten seuramisesta. Lisäksi he tekevät palvelun konfigurointia ja jatkuvaa kokonaisvaltaista kehitystyötä, huolehtivat versiopäivityksistä sekä muutoshallinnasta. Kolmantena ylläpidon tasona on järjestelmävalmistajan ylläpidon tuki. Järjestelmävalmistaja vastaa Mediaflex-järjestelmän ja palvelualustan kehityksestä, versiohallinnasta sekä vaativimpien konfiguraatioiden toteuttamisesta. Valmistaja tarjoaa Ylelle vuosittaisen Ylen asiakkuuteen ja palvelunhallintaan keskittyvän suunnittelukokouksen sekä tarvittaessa paikallista ylläpidon tukea.

Medialogistiikan palvelumalli on hyvä esimerkki media-alan toimintaympäristöstä, joka on muuttumassa yhä monimutkaisemmaksi ja verkostomaisemmaksi. Medialogistiikan palvelun toimivuuden kannalta on ensisijaisen tärkeää, että Yle panostaa sekä sisäisten asiakkaiden että ulkoisten kumppanuuksien hallintaan sekä johtamiseen.

### 6.13 Medialogistiikan yhteissuunnittelu ja testaaminen

Medialogistiikkapalvelua testattiin ensimmäisen kerran loppuvuodesta 2019 kehitysprojektin jäsenten toimesta. Varsinaiset käyttäjät, eli Ylen versiointi- ja tuotantokoordinaattorit pääsivät mukaan testaamiseen ja suunnitteluun helmikuussa 2020. Käyttäjien kanssa tehty testaaminen aloitettiin yhteissuunnittelun menetelmin. Tässä testivaiheessa koko medialogistiikkapalvelun prosessiketju ei vielä ollut täysin toimintakykyinen, vaan osittain vielä rakenteilla. Erityisesti kaiken metadatan, eli tiedostoihin sisältyvän tiedon liikkuminen ja tietomalli ei ollut vielä lopullinen.

Käyttäjien kanssa tehdyn yhteissuunnittelun tavoitteena oli saada selville palvelun käyttäjien yksityiskohtaisesti tarkennettuja tarpeita ja oleellisia metatietoja, joita ei vielä ollut huomioitu Mediaflexin konfiguroinnissa eikä palvelun käyttöliittymän näkymässä.

Ylen medialogistiikkapalvelun yhteiskehittämistä ei voi täysin luokitella selainpohjaisen sovelluksen prototyypin testaamiseksi, sillä Mediaflex-järjestelmä on niin sanottu valmisratkaisu, jonka hankinta tapahtui julkisen hallintolain kilpailutuksen mukaisesti. Ylen projektiryhmä ja käyttäjät voivat modifioida olemassa olevaa valmisratkaisua pikäلتi vain käyttöliittymän metadatakenttiin ja -kolumneihin liittyvän käyttöliittymän visualisisuuden

osin. Näin ollen, Mediaflexin käyttöliittymää ja käyttäjäkokemusta ei myöskään kaikilta osin voi kehittää täysin vapaasti Ylen käyttäjien toivomusten mukaiseksi.

Yhteissuunnitteluun ja testaamiseen osallistuvat käyttäjät saivat koulutusta sekä julkaisunhallintajärjestelmä Plasman Traffic Record -osuuteen, Mediaflex-järjestelmään sekä sen suunniteltuihin työnkulkuihin ja käyttötapauksiin. Jokainen käyttäjä pääsi kokeilemaan sekä Traffic Recordin että Mediaflexin selainpohjaisia käyttöliittymiä. Tämä mahdollisti heille hyvin konkreettisen mahdollisuuden peilata uutta medialogistiikkapalvelua, nykyisiin toimintatapoihin. Käyttäjät kommentoivat nykytilan ja uuden palvelun eroja sekä siitä puuttuvia asioita. Eri ohjelmatyyppeihin liittyvien käyttötapausten osalta käyttäjät saivat mahdollisuuden kysyä, kyseenalaistaa, keskustella sekä ehdottaa itse eri kehityskohteita ja toimintatapoja.

Yhteiskehittämisessä käytiin läpi myös medialogistiikkapalvelun suunniteltuja käyttöönoton kahta eri vaihetta. Ensimmäisessä vaiheessa, tuotantokoordinaattoreiden täytyy toimia tuotanto- ja mediayhtiöiltä tulevien materiaalien paikkavarausten luojina, liittäjänä ja prosessoinnin käynnistäjinä medialogistiikan käyttöliittymässä. Käyttöönoton toisessa vaiheessa medialogistiikkapalvelun toimitusportaalin käyttö ohjeistetaan Ylen ulkopuolisille kotimaisille tuotanto- ja mediayhtiöille. Tämä toimitusportaalilla mahdollistaa automatisoidun tiedostojen toimituksen ja prosessoinnin käynnistyksen ilman valmiita tunnisteita tai Ylen käyttäjien manuaalista yhdistelyä. Toimitusportaalin käyttö tulee vähentämään Ylen versiointi- ja tuotantokoordinaattorien manuaalista työtä merkittävästi.

Yksi tärkeä yhteissuunnittelun tavoite oli palvelutuotannon yksityiskohtien täsmentämisen lisäksi myös Ylen sisäisten toimintamallien yhdenmukaistaminen. Tämä yhdenmukaistaminen kaikkien hankintaohjelmien toimintamallien suhteen ei tosin ole täysin mahdollista johtuen ohjelmien hyvin erilaisista toimitustavoista ja -ajoista sekä muista niiden jatkotoimenpiteisiin liittyvistä erityispiirteistä. Silti tavoitteena oli kirjaviiden käytäntöjen minimoiminen mahdollisuuksien mukaan.

Yhteiskehittämisen kahdessa koko päivän ja neljässä kahden tunnin mittaisissa testauksissa 12 käyttäjää sai kokeilla palvelun toimivuutta, kerätä tietoa ja rohkeutta myös kollegojensa koulutusta varten. Osan ajasta paikalla olivat myös medialogistiikan ylläpidon sovellustuen asiantuntijat, tuoteomistaja sekä medialogistiikan kehityshankkeen projektipäällikkö. Tämä mahdollisti käyttäjille suoran keskusteluyhteyden ja aidon vaikutusmahdollisuuden palvelun heille arvoa tuottaviin ominaisuuksiin.

Vaikka yhteiskehittämisessä oli hyvät ja avoimet lähtökohdat muun paitsi käyttöliittymän täyden muokkautuvuuden suhteen, oli käyttäjien kokemus yhteiskehittämisestä hieman ristiriitainen. Käyttäjät olivat alun perin kiinnostuneita ja innokkaita tulemaan mukaan kehityshankkeen yhteiskehittämiseen ja testaamiseen, mutta kokivat sen lopulta osittain sekavaksi. Medialogistiikkapalvelun järjestelmän sekä käyttöliittymän keskeneräisyys hankaloitti osittain testaamista. Testiympäristön vajavaisuudet tai hetkelliset toimimattomuudet tuntuivat käyttäjistä helposti epäloogisilta, häiritsivät heidän omakohtaisten työnkulkujen suunnittelua sekä siihen keskittymistä. Palvelun kaksivaiheinen käyttöönotto sekä Traffic Recordin uudet toimintavat loivat käyttäjille kokonaisuuden, jonka hahmottaminen poikkeustapauksineen tulee viemään aikansa.

Yhteiskehittämisen tuloksena käyttäjät toivoivat kehityshankkeelta erittäin yksityiskohtaista käyttöohjetta, jonka avulla he tutustuisivat sekä Traffic Recordin että Mediaflexin työnkulkuihin vielä lisää ja kouluttaisivat kollegoitaan palvelun käyttöön. Todennäköisesti palvelun käytön koulutustarve omille kollegoille muodosti käyttäjille paineen, joka puolestaan vaikutti siihen, että heidän kykynsä sietää palvelun keskeneräistä testiympäristöä kärsi.

#### 6.14 Yhteissuunnittelusta syntyneet käytännön toimenpiteet

Yhteissuunnittelun tuloksena tuli ilmi muutama tärkeä kehittämistä vaativa asia. Ensimmäkin kiireellisissä toimituksissa ohjelman prosessoinnin deadline on pystyttävä merkittämään myös Mediaflex-järjestelmässä. Ohjelman toimitus saattaa tapahtua nopealla aikataululla ja myöhäiseen ajankohtaan tai esimerkiksi viikonloppuna, jolloin ohjelma voi tarvita prosessoinnin määräajan asettamisen käsin suoraan Mediaflexistä. Jos hankintaohjelma ei vaadi nopeaa toimitusta julkaisua varten, prosessoi medialogistiikka ohjelman viidessä päivässä.

Toinen asia, mikä tuli ilmi käyttäjiltä oli käyttäjien tarve nähdä Aspera Shares -toiminnon kautta toimitettujen oheismateriaalitiedostojen nimet jostain paikasta, jotta ne voi tunnistaa kaikkien Mediaflexin tuhansien tiedostojen joukosta. Tämän vuoksi yhteiskehittämisessä sovittiin, että tuotantokoordinaattorit ohjeistavat tuotanto- ja mediayhtiöitä nimeämään ohjelmiin kuuluvat vastaanottoon saapuvat oheismateriaalit kunkin ohjelman ja jakson nimellä. Tämä nimi helpottaa medialogistiikan käyttöönoton ensimmäisessä vaiheessa materiaalien löydettävyyttä Mediaflex-järjestelmästä. Toisessa käyttöönottovai-

heessa jäljelle jäävät ne yhtiöt, jotka eivät käytä medialogistiikkapalvelun toimitusportaalii. Toimitusportaalii käytössä, kaikki tiedostot löytävät oikeat paikkatunnisteensa mediayhtiön nimeämisestä huolimatta.

Kolmas asia, minkä käyttäjät ottivat puheeksi, ja joka tulee medialogistiikan toimitusportaalii käyttöönottovaiheen haasteeksi, oli markkinoinnin materiaalien hallinta. Kaikkien kotimaisten ohjelmien kohdalla tuotantokoordinaattorit eivät ole käsitelleet markkinoinnille lähetettyjä materiaaleja, vaan tuotanto- tai mediayhtiö on usein lähettänyt ne suoraan Ylen markkinoinnille. Täten, joidenkin kotimaisten ohjelmien kohdalla yhteydenpito ja hankintaohjelmaan liittyvien tiedostojen toimitus Yleen on toiminut kolmen eri tahon kautta. Tuottaja hyväksyy ohjelman sisällön, tuotantokoordinaattori vastaanottaa ohjelmatiedoston sekä suurimman osan oheismateriaaleista, ja viimeisenä tahona Ylen markkinointi on vastaanottanut markkinointiin liittyvät kuvat ja trailerit. Tämä vaikuttaa medialogistiikkapalvelun toiseen käyttöönottovaiheeseen ja edellyttää yhteistä toimintatavoista sopimista Ylen sisäisten toimijoiden välillä.

Neljäntenä asiana tuli ilmi, että kaikki ohjelmat tai materiaalit eivät välttämättä mene julkaisunhallintajärjestelmä Plasman kautta, joten ne täytyi huomioida ja mahdollistaa medialogistiikan työskuluissa muutoin.

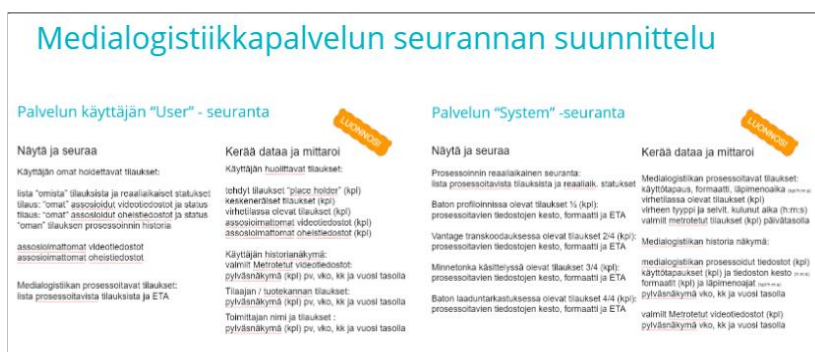
Viides, ja ehkä kaikkein kauaskantoisin, käyttäjien esiintuoma kehityskohde oli Traffic Recordin oheismateriaalien Trailer-kategorian suppea käyttötarkoitus. Käyttäjät kertoivat tämän päivän ohjelmiin liittyvän nettipohjaisen materiaalin julkaisutarpeet. Ne ovat laajentuneet huomattavasti digitalisaation ja sosiaalisen median myötä. Nykyään ohjelmia mainostetaan monimuotoisesti sekä Ylen omilla nettijulkaisun alustoilla, että myös kolmansien osapuolien julkaisualustoilla. Traffic Recordin oheismateriaalin Trailer-kategoria palvelee tänä päivänä oikeastaan vain broadcast-julkaisua ja Ylen markkinoinnin toimintaa. Tämä käyttäjien huomio, johti verkkovideomateriaalin käytön tarpeiden laajempaan kartoitukseen ja sitä kautta medialogistiikan kehityksen listalle. Koska medialogistiikka kehityshankkeen tulevat vaiheet (III ja IV) on alustavasti suunniteltu keskittymään verkkomateriaalin editoinnin, julkaisun ja arkistosiirron mahdollistamiseen, on hyvin todennäköistä, että näitä tarpeita priorisoidaan jatkokehitysvaiheissa jo aiemmin.

## 6.15 Medialogistiikkapalvelun seuranta ja mittareiden määrittäminen

Medialogistiikan palvelunseuranta jakautuu Mediaflex-järjestelmän olemassa oleviin dashboard-toimintoihin, järjestelmätoimittajan Ylelle tekemiin uusiin ominaisuuksiin sekä logistiikkapalvelun prosessoinnin muista osista syntyvään dataan. Muiden prosessoinnin osien suhteen Ylen pitää vielä määrittellä tarkemmin tiedon jalostamisen prosessit ja välineet. Tämä kannattaa tehdä vasta sitten kun Mediaflex-järjestelmän valmistajan luomat dashboard-toiminnot ovat täysin valmiit.

Palvelunseurannan tiedon analysointimenetelmät riippuvat käytössä olevasta aineistosta. Medialogistiikkapalvelussa tullaan tarvitsemaan sekä kvalitatiivista eli tekstitietoon pohjautuvaa analysointia, että kvantitatiivista eli numeeriseen tietoon pohjautuvaa analysointia (Martinsuo & Kärrä 2017). Päätös siitä, kumpaa menetelmää kussakin medialogistiikkapalvelun seurannan vaiheessa käytetään, tulee tehdä tapauskohtaisesti ja valitsemalla tarkoituksenmukainen näkökulma.

Ylen medialogistiikan kehitysprojekti jakoi suunnitteluvaiheessa palvelunseurannan neljään eri käyttöprofiiliin: palvelun käyttäjän, palveluntarjoajan, medialogistiikkajärjestelmän sekä liiketoiminnan käyttötarkoitukseen. Suunnitelmissa nämä käyttöprofiilit tai näkymät tuottivat kaikki luokiteltua tietoa palvelun prosessin seuraamisen ja näyttämisen sekä tiedon keruun ja mittareiden osalta. Alla olevat esimerkit käyttäjän ja medialogistiikkapalvelujärjestelmän seurannasta, ovat suunnitteluvaiheesta eivätkä siis lopullisia käyttöön otettuja mittareita.

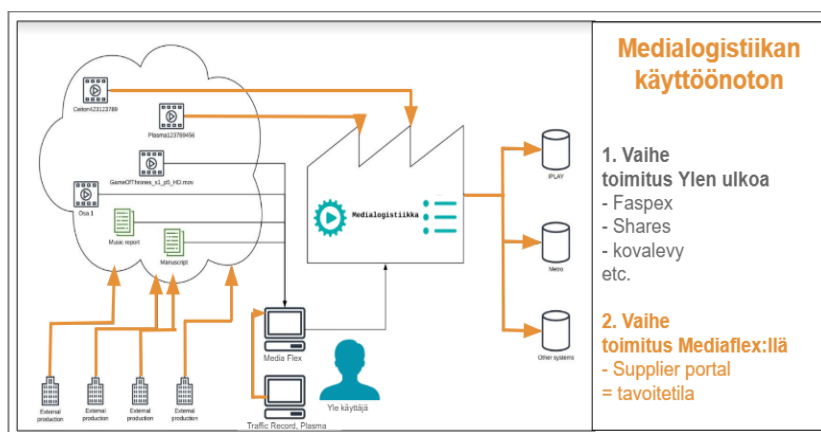


Kuvio 14. Ylen medialogistiikan kehitysvaiheen seurannan ja mittareiden suunnitelma medialogistiikkapalvelun käyttäjän ja järjestelmän osalta (Yle, Linda Puroaho).

Oleellisinta käyttäjälle tarjottavassa palvelun seurannassa on käyttäjän omien tehtävien visualisointi ja tilannekuvan nopea hahmottaminen sekä datan keräys palveluntuotannossa yksilökohtaisista toiminnoista. Järjestelmän seuranta medialogistiikkapalvelussa taas keskittyy näyttämään eri prosessointivaiheiden dataa, videotiedostojen eri formaattien ja transkoodauksen määrää sekä läpimenoaikoja. Näillä mittareilla pyritään, ensisijaisesti takaamaan palvelun toimivuus ja prosessointiin tarvittavan kapasiteetin riittävyys. Medialogistiikkapalvelun lopulliset mittarit eivät olleet varmistuneet vielä tämän opinnäytetyön kirjoitusvaiheessa.

## 6.16 Medialogistiikkapalvelun käyttöönoton suunnitelma

Medialogistiikan käyttöönoton suunnitelma on jaettu kahteen eri vaiheeseen. Ensimmäisessä vaiheessa palvelun käyttäjiä, ovat Ylen kaikki hankintaohjelmia huoltavat versiointi- ja tuotantokoordinaattorit, joita on reilut kolmekymmentä. Käyttöönoton toisessa vaiheessa käyttäjämäärää kasvatetaan niin Ylen sisäisesti kuin ulkoisesti. Ylen ulkoiset kumppanit, eli tuotanto- ja mediayhtiöt, tulevat mukaan medialogistiikkapalvelun käyttäjiksi siinä vaiheessa, kun medialogistiikan toimitusportaali otetaan käyttöön. Tämä toimitusportaalin käyttöönotto vaihe on Ylelle tärkeä päämäärä palvelun tehostamisen ja arvontuoton kannalta, koska se mahdollistaa tiedostojen suoran syötön Ylen medialogistiikkaan.



Kuvio 15. Ylen medialogistiikan suunnitellut käyttöönoton vaiheet, joista ensimmäisessä käyttäjän täytyy yhdistää Yleen toimitettu materiaali medialogistiikkapalvelun luomiin paikkavarauksiin. Käyttöönoton vaiheessa kaksi, toimittajat siirtyvät käyttämään "Supplier portaalia", jossa toimitettavat materiaalit yhdistyvät automaattisesti palvelun niille luomiin paikkavarauksiin ja automatisoituihin työnkuluihin. Näin medialogistiikkapalvelun Ylen sisäisten asiakkaiden tekeminen helpottuu ja prosessointi tehostuu (Yle, Marko Aho-kas).



Toimitusportaalin käyttö medialogistiikkapalvelussa vaikuttaa merkittävästi myös asiakkuuskokemuksen tavoitteisiin ja sen tulisi parantaa sitä huomattavasti. Tämä medialogistiikan käyttöönotto vaihe ei ainoastaan lisää oleellisesti palvelun hyödyllisyyttä, vaan myös sen käytettävyyttä sekä johdonmukaisuutta asiakaskokemuksen näkökulmasta. Palvelulle suunnitellut kattavat hyödyt ja automatisoidut ominaisuudet toteutuvat toimitusportaalin käytön myötä. Asiakasnäkökulmasta tekeminen helpottuu ja eri virhetilanteiden riskit pienenevät. Toimitusportaalin käytön myötä käyttöliittymän muoto ja räätälöidyn muotoilun tarve vähenee. Lisäksi logistiikan läpi kulkevan materiaalin saavutettavuus paranee.

Ylen sisäisen asiakaspalvelun näkökulmasta uusi medialogistiikkapalvelu helpottaa käyttäjää tunnistamaan Ylen ulkopuolelta ilman tunnistetta tulleita mediatiedostoja. Näiden eri mediatiedostojen katsominen tulee myös mahdolliseksi yhdessä ja samassa palvelussa, eikä vaadi käyttäjältä monen eri sovelluksen käynnistämistä. Käyttäjällä on entistä parempi mahdollisuus seurata toimituksen kokonaistilannetta, tiedostojen prosessoinnin edistymistä sekä lisätä ja nopeuttaa myös reagointikykyä virhetilanteisiin.

#### 6.17 Medialogistiikkapalvelun kehitys ja arvontuotto

Palvelumuotoilun menetelmät mahdollistavat Ylen medialogistiikkapalvelulle asiakaslähteisen kehityksen sekä paremman arvontuoton. Ylen medialogistiikan palveluympäristö ja asiakkuusryhmät muodostuvat sekä Ylen sisäisistä että ulkoisista asiakkaista ja kumppaneista. Tulevia sisäisiä asiakasryhmiä ovat noin sata Ylen versiointi- ja tuotantokoordinaattoria sekä ohjelmahankinnoista vastaavaa tuottajaa. Ylen ulkopuolisia medialogistiikkapalvelun käyttäjiä ovat tuotanto- ja mediayhtiöt, joilta ohjelmia ostetaan sekä niiden toimituksista vastaavat henkilöt. Tällä hetkellä Yle tekee yhteistyötä ja kumppanuustoimintaa vuositasolla on noin 250 kotimaisen ja 250 ulkomaisen mediayhtiön kanssa.

Medialogistiikkapalvelu, kuten mikä tahansa muu arvontuoton näkökulmasta hyvin rakennettu liiketoimintaidea, toimii kahdella rintamalla tuottaen sekä yhtiön sisäistä että ulkoista tehokkuutta. Pelkkä teknologia ei Richard A. Gershonin mukaan vielä ole avain taloudelliseen arvontuottoon, vaan yhtiö luo arvoa yhdistämällä teknologiaa uuteen tapaan harjoittaa liiketoimintaa. Tavoitteena on tarjota asiakkaalle arvontuotto, joka ylittää palvelusta syntyvän toiminnan kustannukset ja sitä kautta yhtiölle paremman tuoton. (Gershon 2017.)

Medialogistiikkapalvelun arvontuotto perustuu pitkälti yhtiön sisäisen toiminnan ja prosessien tehostamiseen, mutta ulottuu vaikutukseltaan ja hyödyiltään myös ulkopuolisten kumppanuuksien toimintaan. Medialogistiikan ydinprosesseihin kuuluu tiedonkulun siirtyminen Ylen eri järjestelmien, kuten resurssinhallinnan ja julkaisunhallinnan, välillä integraatioiden avulla. Integraatiot mahdollistavat myös työnkulkujen entistä laajemman automatisoinnin ja sitä kautta prosessien tehostamisen. Hankintaohjelmien oheismateriaalien kuljettaminen medialogistiikan läpi yhdessä videotiedostojen kanssa mahdollistaa Ylelle myös paremman hallinnan ja kokonaisvaltaisen hankintoihin liittyvän materiaalin sekä metadatan keruun, säilönnän sekä saatavuuden niitä tarvitsevien Ylen eri tahojen käyttöön. Tärkeinä arvoja tuottavina tekijöinä medialogistiikkapalvelun ensimmäisessä kehitysvaiheessa on kyky tarjota hankintaohjelmille kokonaisvaltainen prosessoinnin seuranta ja hankintaohjelmien tasokas laatu.

Uuden palvelun innovatiivisuusaste on laajentava, joten sen käyttöönotto on merkittävä muutos Ylen sisäisissä ja ulkoisissa toimintatavoissa. Tämä edellyttää uusien toimintatapojen omaksumista niin palvelutuotannossa työskentelevän henkilöstön kuin sisäisten ja ulkoisten asiakkaiden tai käyttäjien parissa. Yksi liiketoiminnallinen arvontuoton näkökulma onkin myös työkuultuurin ja osaamisen kehittyminen. Resurssien näkökulmasta medialogistiikan jatkokehitys vaatii myös sen ympärillä olevien järjestelmien päivittämistä sekä toimintojen muokkaamista yhteensopivaksi medialogistiikan tavoitteiden kanssa. Tämä kehitys voidaan toteuttaa asteittain, mutta se on oleellista Ylelle, jotta palvelun suunniteltu arvontuotto toteutuisi.

## **7 Yhteenveto ja pohdinta**

Tämän opinnäytetyö kävi läpi mediapalvelun kehityksen eri osa-alueita, näkökantoja ja niihin vaikuttavia tekijöitä. Esiin nousi mediatoimialaan liittyviä muutoksia, niiden syitä ja seurauksia, jotka ovat muovanneet media-alaa viime vuosikymmenien aikana. Tarkastelussa oli tuotetta tai järjestelmää laajempi käsite, palvelu, ja sen kehittäminen media-alalla. Työ kuvasi mediapalvelun kehityksen ideaaliympäristön ja menestyvän palvelun tuottamiseen vaikuttavia osatekijöitä. Menestyvä logistiikkapalvelu vaatii yhtiöltä sisäisten ja ulkoisten tekijöiden jatkuvaa seuranta.

Tutkimus kohdentui Yleisradion kehityshankkeeseen, jossa suunnitellaan uutta medialogistiikkapalvelua osaksi Ylen uudistuvaa medianhallinnan kokonaisuutta. Ylen medialogistiikkapalvelun kehityshanke on tarkoituksella jaettu eri vaiheisiin, jotta sen kehitystarpeita voisi tarkastella ja punnita askel kerrallaan julkisen palvelun yhtiössä ja alati muuttuvassa mediaympäristössä. Yhteenvetona kaikkien taustatietojen ja vaikuttavuuksien kartoittamisen jälkeen päätelmäni on, ettei mediapalvelun kehittämistä vahvasti muuttuvassa ympäristössä kannata tehdä muutoin, kuin askel kerrallaan. Mediapalvelun käyttöä tulee seurata jatkuvasti mitaten ja arvioiden asiakkaiden tarpeita, kysyntää sekä palvelun toteumaa.

Opinnäytetyöni yksi keskeinen tavoite oli tuoda esiin media-alan ja mediapalvelun kehitykseen vaikuttavia tekijöitä. Media-ala ja sen toimijat ovat digitalisaation myötä läpikäyneet mediakonvergenssin ja sulautuneet kilpailemaan pitkälti samoille markkinoille. Koventunut kilpailu on johtanut mediayrityksiä yhä edelleen innovoimaan ja kehittämään palvelujaan, tuotteitaan sekä toimintatapojaan. Mediayritykset tarkkailevat toimintaympäristönsä muutoksia koko ajan. Uusien mediayrityksien pääsy mukaan markkinoille on helpottunut niin teknologisten kuin poliittisten esteiden osalta. Liiketoimintamarkkinat ovat kuitenkin entistä vaikeammat. Menestyminen vaatii mediayrityksiltä innovatiivista otetta, kykyä kehittää kuluttajille hyödyllisiä ja merkityksellisiä palveluja, uusia liiketoimintamalleja sekä suosittuja brändejä (Malmelin & Villi 2015). Media-alan kilpailussa jokainen markkinoille julkaistu uusi palvelu, tuote tai teknologia voi muuttaa markkinatilannetta johonkin suuntaan.

Johtaminen media-alalla ei ole helppo tehtävä. Mediayrityksen johtamisen tyyliä muovaavat yrityksen toimiala, yrityksen historia, strategia sekä markkinat (Hämäläinen 2016). Lisäksi mediayrityksen johtamisen tapaan voi vaikuttaa sen muuttuvat tarpeet tai tilanteet, jotka vaativat tietynlaista johtamistapaa. Mediayhtiö, joka tähtää voimakkaasti uudistumiseen vaatii erilaista johtamistapaa, kuin esimerkiksi tehokkuutta vaaliva yritys (Hämäläinen 2016). Hyvä johtaminen tänä päivänä vaatii tutkimusten mukaan osallistavaa kulttuuria, jossa keskustellaan ja kuunnellaan työyhteisön jäseniä. Luodakseen uusia innovaatioita mediapalveluiden ja tuotteiden parissa, täytyy johtamisen olla sitä edesauttamassa ja tukemassa. Lisäksi hyvä työilmapiiri ja työntekijäkokemus auttavat myös luomaan parempia asiakaskokemuksia. Jokainen mediayritys tai yhtiö on resurssien, osaamisen ja tavoitteiden osalta erilainen, mutta asiakaslähtöisellä ajattelulla, kehittämisellä sekä sitä tukevalla johtamisella voidaan parantaa menestymisen edellytyksiä digi-

taalisella aikakaudella. Alati muuttuvalla media-alalla on erityisen tärkeää pystyä muuttamaan yhtiön sisäistä ajattelua ja toimintaa tukemaan asiakkaan huomioimista ja palvelukeskeisyyttä. Aito asiakaskeskeisyys voi kuitenkin olla erityisen haastavaa vahvalle asiantuntijaorganisaatiolle.

Digitalisaation myötä avautuneet palveluiden markkinat ovat vauhdittaneet kilpailua ja lisänneet palvelun merkityksellisyyttä asiakkaille. Tämä kehityssuunta on nähtävissä monella eri palveluja tuottavalla toimialalla. Palvelun merkityksellisyys tässä yhteydessä tarkoittaa nimenomaan asiakkaan subjektiivisen kokemuksen ja henkilökohtaisten arvojen yhteensovittamista palveluun. Siksi palveluissa on korostunut myös tarve kehittää henkilökohtaisuuden tunnetta asiakaskokemuksessa (Koivisto 2019).

Asiakaskeskeinen palveluiden yhteissuunnittelu tarjoaa vuorovaikutuksen kautta avaimet niin hyvään asiakaskokemukseen kuin myös yhtiön liiketoiminnan sisäisten toimintojen kehittämiseen. Yhteissuunnittelu madaltaa yhtiön sisäistä muutosvastarintaa ja tuo osallistujien kautta paremmin esille uusia piileviä tarpeita, joita kehityksessä ei vielä olla huomioitu. Asiakkaat ovat oman käyttäytymisensä ja toimintansa asiantuntijoita. Hyödyntämällä heitä oikealla tavalla, voi kehittämistä rikastuttaa tärkeillä kontribuutioilla.

Palvelumuotoilun menetelmät mahdollistavat yhtiölle kustannussäästöjä hyvän tai parantuneen asiakaskokemuksen kautta. Palvelumuotoilulla on mahdollista vähentää palvelutuotannossa tapahtuvia virheitä ja reklamaatioita. Hyvä asiakaskokemus voi pienentää myös palvelun markkinoinnin tarvetta tyytyväisten asiakkaiden lisääntyneen suositelun myötä sekä tehdä asiakaspalvelusta miellyttävämpää palveluntarjoajalle. Tämä taas puolestaan voi näkyä sairaspöissaolujen vähentymisenä (Koivisto 2019).

Ylelle palvelumuotoilu on hyvä apuväline kehitykseen siitä syystä, että se tuo esiin kehitettävän palvelun ympärillä olevia toimintoja ja linkityksiä isompaan kokonaisuuteen ja palveluekologiaan. Nämä linkitykset ja sidonnaisuudet vaikuttavat sekä yksittäisen palvelun että yhtiön sisäisen laajamittaisen digitaalisen muutoksen kehitykseen ja siitä saatavien hyötyjen kattavuuteen.

Medialogistiikkapalvelun hyödyt ja arvontuotto on suunniteltu vaikuttamaan laajenevasti Ylen ulkopuolisiin kumppanuuksiin ja niiden kanssa tehtävään yhteistyöhön sekä toimintatapoihin. Ottamalla käyttöön medialogistiikan tarjoaman toimitusportaalin, Ylen ulko-

puoliset mediayhtiöt voivat tehostaa myymiensä ohjelmien ja niihin liittyvien oheismateriaalien toimitusta Ylelle. Kun medialogistiikan toimitusportaalin käyttö toteutuu, avautuu Ylelle yhdessä kumppaneidensa kanssa myös uusia liiketoiminnan alueita, joissa tehokkuuden lisäksi tuloksellisuuden ja hyödyllisyyden kehitystavoitteet ovat mahdollisia. Tämän kautta medialogistiikkapalvelun arvontuotto Ylelle kasvaa edelleen.

## 7.1 Pohdinta

Tässä opinnäytetyössäni toin esiin niin palvelumuotoilun käytön yleisiä hyötyjä kuin haasteita sekä kaupallisten yritysten että julkisen sektorin näkökulmasta. Avasin palvelukeskeistä ja asiakaskeskeistä ajattelua muutoksen mahdollistajana sekä palvelumuotoilun tutkimuksien että menetelmien kautta. Julkisen palvelun muotoilun projekteissa saatua oppia ei Jyrämän ja Mattelmäen tutkimuksen (2015) mukaan olla pystytty helposti levittämään palveluiden parissa. Opinnäytetyölläni pyrin vastaamaan tuohon esitettyyn haasteeseen ja jakamaan Ylen medialogistiikkapalvelun kehityshankkeessa tehtyjä tavoitteita, yhteiskehittämisen kokemuksia, luotuja ratkaisuja sekä palvelumuotoilun eri menetelmien käyttötapoja.

Palvelumuotoilun tematiikan hengessä ja menetelmien mukaisesti selvitin tiedonkeruun kautta mediapalvelun kehityksen polkua. Menestyvän mediapalvelukehityksen kriteerejä ja tavoitteita ohjaavat suunnittelun määritykset. Nopeasti muuttuvalla toimialalla mediayrityksen muutoksen selkeinä vetureina ovat kyky uudistua ja innovoida. Uusiutumisen tarve on mediayritysten lisäksi myös julkisella sektorilla, jossa resurssit ovat rajatut ja tasapainoilu laadukkaiden ja asiakastarpeet kattavan palveluntuoton välillä on vaikeaa. Yleisradio on julkisen palvelun mediayhtiö, joka toimii mediamarkkinoilla. Ylen toimintaan, muiden mediayritysten tavoin, vaikuttavat myös eri markkinat sekä globaali kehitys.

Opinnäytetyössäni minua kiinnosti ymmärtää miten Yle julkisen palvelun yhtiönä, ja toisaalta perinteisenä luovan työn organisaationa, voi omaksua muutoksen, jossa arvonnäkökulman nähdään syntyvän yhdessä vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa. Palvelukeskeisyys sopii julkisen palvelun Ylelle teoriassa enemmän kuin hyvin, mutta käytännössä Ylen pitkät perinteet teknologisenä toimijana, kulttuurin vaalijana ja monikanavaisena tiedonvälittäjänä ovat tehneet siitä myös vahvan asiantuntijaorganisaation. Asiakkaan asettaminen keskiöön ja vuorovaikutukseen itsenäisen journalismin perinteen omaavan organisaatiokulttuurin kanssa ei ole yksioikoista.

Yle on luova organisaatio, joka on tehtävälleen omistautunut ja itsenäinen toimija. Journalistinen riippumattomuus ja luotettavuus ovat olleet Ylen keskeisiä arvoja jo pitkään. Malmelin ja Villi analysoivat (2015) media-alan organisaatioita tyypillisinä itsenäisten työntekijöiden organisaatioina, joissa sisällöntuottajilla on runsaasti vapautta toimia oman parhaan näkemyksensä mukaan, sillä ehdolla, että sovitut tuotokset syntyvät. Ylellä, kuten monella muullakin luovan työn asiantuntijaorganisaatiolla, työntekijät voivat, sen lisäksi että he päättävät sisältöjä koskevista asioista, vaikuttaa myös luovan työskentelyn olosuhteisiin.

Toistaiseksi, vuorovaikutus yleisöjen kanssa on Ylellä vasta kasvussa. Yleisöjen kanssa tehtävän yhteiskehittämisen määrä ei ainakaan Ylellä ole vielä niin suuri, että se olisi aiheuttanut suurempaa ”mustasukkaisuutta” tai ”uhkaa” journalistisen sisällöntuotannon tekijöille. Tosin tämä on hyvin odotettava skenaario missä tahansa luovan työn yhtiössä, jossa työntekijät ovat innostuneita ja kokevat työn henkilökohtaisena luovuuden välineenä. Työlleen omistautuminen korostaa asiantuntijaorganisaation työntekijälle myös työn laadun tärkeyttä ja sisällön ”henkisen omistajuuden” kokemusta. Nämä ovat kokemukseni mukaan osalle Ylen sisällöntuotannon työntekijöistä yhä päälimmäisiä motivoituneita arjessa. Nämä tekijät osittain myös hidastavat muutosta kohti asiakaskeisyyden täysvaltaista omaksumista (Malmelin & Villi 2015).

Yleisradio julkisen palvelun yhtiönä omaa digitalisaation mukanaan tuomat myös julkisen sektorin organisaatioille asetetut yleiset haasteet uusiutumisesta ja toiminnan tehostamisesta. Mediatyön tekeminen on muuttumassa kohti nopeampaa ja lyhyt tempoisempaa ketterän kehityksen tiimitekemistä. Yle on muiden teknologiaa hyödyntävien yhtiöiden kanssa mukana luomassa ohjelmistokehittämisen uutta toimintakulttuuria askel kerrallaan. Seuraan toimintakulttuurin kehitystä päivittäin Ylen Mediateknologia-osaston kehityspäällikkönä oman työni, työympäristöni sekä kollegoiden kautta. Ketterän kehityksen tekeminen ja uudenlaiset organisaation siilot ylittävät tiimit sekä projektit, ovat pikkuhiljaa muuttamassa Ylen sisäisiä rakenteita. Aika näyttää riittääkö muutoksen tahti voimakkaasti muuttuvalla toimialalla. Malmelinin ja Villin (2015) mukaan mediayhtiön sekä kehitykseen että alalla menestymiseen vaikuttaa merkittävästi niin yhtiön kyky luoda ja tukea yhteistyökulttuuria, kuin johtaa eri yksiköiden välistä yhteistyötä.

Yleisradion toimintaa rahoittaa yleisradiovero, jota peritään täysikäisiltä elinkeinotoimintaa tai maataloutta harjoittavilta henkilöiltä ja yhteisöiltä, Ahvenanmaalla asuvia lukuun ottamatta. Lisäksi Yleisradion tehtävää määrittää laki, jonka säädöstä vastaa eduskunta,

ja joka vaikuttaa Ylen toimintaan ja sen painopisteisiin. Ylellä on siis sidottu budjetti sekä lakiin säädettyjä pakollisia toimintoja tehtävänä, joita ei voi lopettaa vain siksi, että toimialalla kehitys selkeästi suuntautuu johonkin uuteen suuntaan. Ylen toiminnan uudistaminen vaatii visionääristä ja tavoitteellista johtamista. Yleä on kehitetty digitalisaation alusta asti ja muutosta tapahtuu koko ajan. Yhtenä keinona edistää muutosta Ylellä on ryhdytty hyödyntämään palvelumuotoilua. Palvelumuotoilua ja muotoiluajattelua lisätään eri hankkeiden kehityksessä yhä enemmän, mutta pääosin sitä toteutetaan yhdessä ulkopuolisten konsulttien kanssa.

Vaikka Ylessä on paikoittain herätty palvelumuotoilun tuomiin hyötyihin yhtenä muutosta mahdollistavana keinona, ei sitä vielä ole täysin ymmärretty tai hahmotettu. Mielestäni palvelumuotoilun tarve on tunnistettu Ylen johdon tasolla, sillä siitä puhutaan organisaatiossa eri tasoilla, mutta se ei kuitenkaan toistaiseksi vielä ole johtanut laajempaan konkreettiseen toimintaan, kuten esimerkiksi palvelumuotoilijoiden rekrytointiin, saati oman palvelumuotoiluun erikoistuneen osaston perustamiseen. Palvelumuotoilu toimii tällä hetkellä pitkälti ketterää toimintaa sekä muotoiluajattelua ajavien verkostojen piirissä ja keskustelun aiheena eri kehityskohteissa, mutta ei laajalti organisaation operatiivisella tasolla.

Tutkimukseni keskeinen havainto on, että saavuttaakseen palvelumuotoilun maturiteetin, eli kypsyyden toimia aidosti asiakaskeskeisesti, pitäisi Ylen satsata sisäisen palvelumuotoilun jalkauttamiseen yhtiön kehityksessä. Oma kokemukseni Ylen työntekijänä vuonna 2020 on, että palvelumuotoilu on mukana puheessa ja kohdennettuna yksittäisissä projekteissa, mutta ei täysvaltaisesti työntekijöiden ajattelussa taikka jokapäiväisessä tekemisessä. Medialogistiikkapalvelun kehityshankkeessa olemme yhdessä projektiryhmän ja tulevien käyttäjien kanssa luoneet palvelumuotoilun menetelmien ja yhteiskehittämisen avulla Ylelle koko yhtiön laajuisia ratkaisuja, jotka parantaisivat sekä asiakaskokemusta että liiketoiminnan tavoitteita. Tämä on ollut askel kohti parempaa kypsyyden tilaa, jonka vaikutukset tulevat laajenemaan medialogistiikkapalvelun jatkokehityksen myötä.

Yhtiön maturiteetin tavoitteena tulisi mielestäni olla syvä asiakaslähtöinen kehittäminen, jossa hyödynnetään palvelumuotoilua laaja-alaisesti koko yhtiön sisällä ja yhtiön omien työntekijöiden toimesta. Tällöin yhtiössä kasvaisi paras asiakasymmärrys ja toimialan

substanssia ymmärättäviä ihmisiä voitaisiin hyödyntää kokonaisvaltaisesti yhtiön tavoitteiden saavuttamiseen sekä arvontuoton lisäämiseen. Näin myös parhaimman arvontuoton saavuttavat elementit pysyisivät yhtiön sisällä.

Palvelumuotoilun hyödyntäminen luo yhtiölle paremman arvontuoton, koska se on tuotekehittämistä ja innovointia laajempaa kehittämistä. Palvelumuotoilu asettaa asiakkaan keskiöön ja samalla tarkastelee palveluun liittyvää ympäristöä sekä palveluekologiaa. Tämä laajakatseisuus auttaa muuttamaan palvelun ympärillä olevia toimintoja yhteensopivaksi ja samansuuntaiseksi kehityksessä.

Kehittyminen ja innovaatioiden synnyttäminen ei sinänsä ole Ylelle ongelma, vaan siihen kuluva aika, kokemusten vähäinen jakaminen sekä jo olemassa olevasta toiminnasta tai julkaisusta luopuminen. Uuden toiminnan kehittäminen onnistuu yleensä helpommin, jos vain resurssit kehittämiseen löytyvät. Jotta Yle pystyisi tulevaisuudessa uuden kehityksen rinnalla selkeämmin luopumaan jostain olemassa olevasta toiminnasta tai toiminnasta, saattaa se vaatia Ylen ulkopuolelta syntyvää isompaa muutospainetta. Voi hyvin olla, että laajamittaisen muutoksen läpivieminen vaatii joltain osin myös Ylen lakisääteisen tehtävän ja toiminnan uudelleen määrittelyä.

Tämän laadullisen tutkimuksen tuloksena selvitin mihin, miten ja miksi palvelumuotoilua kannattaa hyödyntää Ylen mediapalveluiden kehitystyössä. Vastauksena tutkimuskysymykseeni: ”miksi palvelumuotoilua kannattaa hyödyntää media-alalla ja julkisen palvelun organisaation sisäisessä kehitystyössä?”, totean, että palvelumuotoilu takaa digitaalisille palveluille tuote-, tai innovaatiokehittämiseen verrattuna vielä paremman ja laajemman arvontuoton. Tämä pätee sekä yksittäiseen myytävään mediapalveluun että ison media-yhtiön sisäisen toiminnan tehostamiseen, ja kaikkeen siltä väliltä.

Mitä taidokkaammin palvelumuotoilun menetelmiä hyödynnetään, ja mitä paremmin palvelumuotoilua tekevät tuntevat toimialan substanssin sekä mitä syvemmän asiakasymmärryksen he saavuttavat, sen tuottoisampaan lopputulokseen päästään. Tämä edellyttää yleensä sitä, että yhtenä menetelmänä käytetään myös testaamista tai yhteiskehittämistä. Yhteiskehittäminen vaatii luovissa ja vahvoissa asiantuntijaorganisaatioissa siihen osallistuvilta osapuolilta oppimista ja uudelleen asennoitumista. Asiantuntijoiden pitää pystyä hyväksymään asiakkailta tai käyttäjiltä tulevat kehitysideat ja toiveet sekä antamaan niille arvoa. Asiakkaiden tai käyttäjien taas pitää pystyä sietämään kehitettävän



palvelun keskeneräisyyttä, hahmottamaan ja omaksumaan uusia toimintatapoja sekä ilmaisemaan tuntojaan avoimesti.

Ylen medialogistiikkapalvelun kehityshankkeelle asetettujen tavoitteiden sovittaminen, kilpailutuksen kautta valikoituneen, jo olemassa olevan Mediaflex-järjestelmän ominaisuuksiin, ei ole yksioikoista eikä helppoa. Kaikki medialogistiikan kehityshankkeen ja sen palvelumuotoilun tavoitteet eivät välttämättä onnistu täysin Ylen haluamalla tai suunnitteleamalla tavalla. Mediaflex-järjestelmän käyttöliittymä ja sen parissa saatu asiakaskokemus vaatii jatkokehitystä. Medialogistiikan ensimmäinen käyttöönottovaihe on vaatinut kompromisseja käyttöliittymän toimintojen ja helppokäyttöisyyden suhteen. Käyttöliittymän asiakaskokemusta täytyy kehittää edelleen palvelun jatkokehityksen kanssa.

Medialogistiikkapalvelussa, kuten muissakin palveluissa, jotka toteutetaan valmisjärjestelmän päälle, toteutuvat helpommin liiketoiminnan tavoitteet kuin asiakaskokemuksen tarpeet. Tämä painotus johtuu, suurelta osin Yleisradion tarpeesta kilpailuttaa hankintoja, ja siitä seuraavasta kehityksestä olemassa olevan valmisjärjestelmän sekä Ylen sille asettamien tavoitteiden tai toimintojen yhdistämisestä. Tämä lähtökohta vaikeuttaa ja tulee aina haastamaan Ylen kehityshankkeiden aidosti asiakaskeskeistä kehitystä erityisesti yhtiön sisäisen käyttäjän asiakaskokemuksen ja sisäisen digitalisaation suhteen.

Medialogistiikkapalvelun käyttöönotto alkaa hankintaohjelmista ja niiden mukana liikkuvista oheismateriaaleista. Palvelun kehitykselle on listattu hankintaohjelmien lisäksi jo muita tulevia käyttötarkoituksia. Aika ja markkinoiden sekä Ylen sisäinen kehitys näyttää niiden toteutumistarpeen, mahdollisen järjestyksen ja aikataulun. Brändin merkitys mediakilpailussa ja yhdistettynä verkkojulkaisun uusiin muotoihin voi tuoda medialogistiikkaan myös uusia tarpeita. Tulevaisuus näyttää, mikä paino ohjelmilla on medialogistiikkapalvelussa jatkossa ja kuinka nopeasti tällä hetkellä ohjelmaan kytkeytyvän digitaalisen materiaalin määrä sekä muun digitaalisen sisällöntuotannon painopiste alkaa lähestyä perinteistä ohjelmatuotantoa Ylen sisällönjulkaisun kehityksessä.

## Lähteet

Altmeyden Klaus-Dieter, Hollifield C. Ann, van Loon Joost 2017. Value-oriented Media Management – Decision Making Between Profit and Responsibility. Basel: Springer International Publishing AG.

Balas Valentina Emilia, Sharma Neha, Chakrabarti Amlan 2019. Data Management, Analytics and Innovation. Singapore: Springer Nature Singapore Pte Ltd.

Bason C. 2010. Leading public sector innovation: Co-creating for a better society. Bristol: The Policy Press.

Chan-Olmsted Sylvia M. 2006. Competitive Strategy for Media Firms – Strategic and Brand Management in Changing Media Markets. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc., Publishers.

Gershon A. Richard 2016. Digital Media and Innovation – Management and design strategies in communication. Thousand Oaks: Sage.

Hämäläinen Virpi, Maula Hanna, Suominen Kimmo 2016. Digiajan strategia. Helsinki: Talentum Media Oy ja kirjoittajat.

Jyrämä Annukka & Mattelmäki Tuuli 2015. Palvelumuotoilu saapuu verkostojen kaupunkiin – Verkosto- ja muotoilunäkökuja kaupungin palveluiden kehittämiseen. Helsinki: Aalto ARTS Books.

Koivisto Mikko, Säynäjäkangas Johanna, Forsberg Sofia 2019. Palvelumuotoilun bisneskirja. Helsinki: Alma Talent.

Komulainen Minna 2018. Menesty Digimarkkinoilla. Helsinki: Kauppakamari 2018.

Küng Lucy 2009. Strategic Management in the Media – theory to practice. London: SAGE Publications Ltd.

Lehto Petri 2011. Alkusanat. Teoksessa Miettinen 2011. Palvelumuotoilu. Teknologiainfo Teknova.

Lindström Martin 2016. Small Data: The tiny clues that uncover huge trends. London: Hodder and Stoughton.

Lowe Gregory Ferrell & Alm Ari 1997. Article. Public Service Broadcasting as Cultural Industry – Value Transformation in the Finnish Market-Place (12:2, 169-191). European Journal of Communication.

Malmelin Nando & Villi Mikko 2015. Mediajohtaminen – Näkökuja uudistuvaan mediaan. Helsinki: Gaudeamus.

Martinsuo Miia & Kärri Timo 2017. Teollinen internet: uudistaa palveluliiketoimintaa ja kunnossapitoa. Helsinki: Kunnossapitoyhdistys Promaint ry.

Miettinen Satu 2011. Palvelumuotoilu - uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. Helsinki: Teknologiainfo Teknova.

Miettinen Satu 2016. Palvelumuotoilu. Helsinki: Teknologiainfo Teknova.

Rahman Anis & Lowe Gregory Ferrell 2016. Public Service Media – Initiatives in the Global South. Burnaby: Simon Fraser University Library.

Ruokonen Mika 2016. Biteistä Bisnestä – Digitaalisen liiketoiminnan käsikirja. Jyväskylä: Docendo.

Tuulaniemi Juha 2016. Palvelumuotoilu. Helsinki: Talentum Pro.

**Liite 1. Ylen kehityshankkeen haastattelukysymykset**

1. Mitkä ovat sinun mielestäsi / näkökulmastasi medialogistiikkapalvelun tärkeimmät tavoitteet?
- 1b. - entä medialogistiikkaprojektin tärkeimmät liiketoiminnalliset tavoitteet (taloudellinen näkökulma, markkinanäkökulma, sisäisten prosessien näkökulma vai työkaluturin ja osaamisen näkökulma)?
2. Millaisia tavoitteita näet asiakkaiden haluavan uudessa medialogistiikan ympäristössä saavuttaa?
3. Mitkä ovat nykytilan suurimmat ongelmat?
4. Mihin asiakkaan tai käyttäjän ongelmaan uuden palvelun pitäisi tuoda ratkaisu?
5. Mitä asiakasarvoa medialogistiikkapalvelu sinun mielestäsi luo?
6. Mikä on sen arvolupaus eli Value proposition?
7. Mikä mielestäsi on tavoitellun ratkaisun innovatiivisuusaste, asteittainen, laajentava vai vallankumouksellinen?
8. Mitkä olisivat sinusta hyviä mittareita palvelulle?
9. Miten määrittelet onnistuneet palvelun / kehityshankkeen?
10. Uusi palvelu on onnistunut jos...?
11. Mitä tarpeita koet kehityshankkeella olevan yleisesti?
12. - entä juuri nyt?
13. Mitkä sinusta ovat Medialogistiikan ja median tilaus- ja hallintapalvelun tärkeimmät yhteneväisyydet (esim. mittareissa/Dashboard-näkymissä)?
14. Mitkä sinusta ovat tärkeimmät Medialogistiikan ja median tilaus- ja hallintapalvelun välisen rajapinnan avulla liikkuvat tiedot?

## Liite 2. Ylen asiakkuushaastattelun kysymykset

Asiakkaan tiedot

Nimi ja titteli:

Mitä järjestelmiä käytät eniten työssäsi (prosentit)?

Käyttötapahtuma: Videotiedoston käsittelyn tilaus

1. Mitä käyttäjänä teet videotiedoston käsittelyjärjestelmällä / Trollilla?
2. Mitä asioita käyttäjänä osaat ja ymmärrät videotiedoston käsittelyjärjestelmän prosessin osalta?
3. Kuinka paljon työaika sinulta menee videotiedoston käsittelyjärjestelmän parissa päivässä / viikossa / kk?
4. Mitä tarpeita sinulla/osastollasi on videotiedostojen tilauksien suhteen?
5. Mikä sinulle/osastollesi on videotiedoston käsittelyjärjestelmässä turhaa tai tarpeetonta?
6. Kuinka usein sinulla on ongelmia videotiedostojen tilauksien kanssa?
7. Missä kaipaisit tukea tai koulutusta?
8. Missä ja millä teet tilauksen ja siihen liittyvät työnkulut?
9. Mitä eri toimenpiteitä työnkulkuusi liittyy?
10. Mitä tavoitteita sinulla/osastollasi on videotiedostojen tilauksien suhteen?
11. Miten haluaisit tavoitteesi saavuttaa?
12. Keitä muita toimenpiteissä on mukana?
13. Miten haluaisit läpinäkyvyyden toteutuvan tässä järjestelmässä?
14. Mitä asioita haluat seurata järjestelmässä ja omassa työnkulussasi?
15. Miten mielestäsi videotiedoston tilausta voitaisiin kehittää?
16. Mitä aikaisemmasta tilausprosessista kannattaa siirtää ja säilyttää uudessa mallissa?
17. Mikä on uuden medialogistiikkapalvelun lisäarvo sinulle/ osastollesi?

Käyttöliittymän testaus ja kehitys

1. Haluatko käyttäjänä itse vaikuttaa palvelun käyttötapaan?
2. Haluatko, että palvelun käyttötapa on valmiiksi suunniteltu mahdollisimman tarkasti?
3. Voitko käyttää palvelua muuhun kuin siihen mihin käytät vastaavaa palvelua nyt?
4. Onko käytön nopeudella sinulle merkitystä?
5. Mikä on sinulle merkittävintä käyttöliittymän suhteen, värit, fonttikoko vai termit ja tekstisisältö?
6. Haluatko, että palvelu muistuttaa olemassa olostaan tai prosessin etenemisestä?
7. Haluatko jakaa tietoa tilauksestasi muiden kanssa?

8. Haluatko, että myös muut voivat jatkaa aloittamaasi tilausta?
9. Haluatko osallistua uuden käyttöliittymän testeihin?