



## **Ohjautuminen liikuntaneuvontaan**

### **- viestinnän kehittäminen palvelumuotoilun keinoin**

Sari Pekkala

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Liikunta-alan koulutus

Kunto- ja terveystieteiden koulutus

Master-opinnäytetyö

2022

## Tiivistelmä

<b>Tekijä(t)</b> Sari Pekkala
<b>Tutkinto</b> Liikunnanohjaaja (YAMK)
<b>Raportin/Opinnäytetyön nimi</b> Ohjautuminen liikuntaneuvontaan - viestinnän kehittäminen palvelumuotoilun keinoin
<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 47 + 6
<p>Erinomainenkaan tuote ei myy, jos siihen liittyvää viestintää ei ole rakennettu asiakkaiden tarpeiden ja motiivien pohjalta. Tästä huolimatta vuoden 2020 selvityksen mukaan liikuntaneuvontapalvelua esittelevistä verkkosivuista vain 14 % kiinnitti huomiota asiakkaan motivointiin ja kiinnostuksen herättämiseen. Viestinnän avulla liikuntaneuvontaa voi tuoda paremmin asiakkaan tietoisuuteen, ja sen avulla voidaan herättää tarve palvelulle. Lisäksi palvelupolun toimijoiden välillä tapahtuva viestintä edistää liikuntaneuvonnan tarjoamista kohderyhmille.</p> <p>Kehittämistyön tavoitteena oli kehittää viestinnällisiä toimintatapoja, jotka edistävät asiakkaan ohjautumista liikuntaneuvontaan. Menetelmänä käytettiin Design Councilin kehittämää palvelumuotoilun tuplatimanttimallia. Palvelumuotoilumenetelmästä toteutettiin löydä-, määritä- ja kehittämisvaiheet. Asiakasymmärrystä kerättiin liikuntaneuvonnan kohderyhmän asiakkailta puolistrukturoidun haastattelun keinoin, ja lisääntyntä ymmärrystä täydennettiin sähköpostitse käydyillä asiantuntijahaastatteluilla. Kerätyn aineiston analysointi kiteytettiin visuaalisiin asiakaspersooniin, joita hyödynnettiin kuvailemaan asiakkaan palvelupolku tulevaisuuden näkökulmasta. Kehittämisympäristössä asiakaspersoonia ja palvelupolkuja hyödynnettiin työterveyshuollon ja paikallisyhdistyksen suunnittelupalavereissa, joissa ideoitiin viestinnällisiä keinoja asiakkaan ohjautumisen edistämiseksi.</p> <p>Tämän työn myötä tuotettiin neljä toimenpide-ehdotusta, joiden avulla voidaan edistää asiakkaan ohjautumista liikuntaneuvonnan pariin. Näitä olivat työterveyshuollon osalta liikuntaneuvontaesitteen antaminen työterveyshuollon asiakkaalle ja esitteen laittaminen odotustilaan, palvelun esilletuonti paikallisyhdistyksen tiedotuskanavissa sekä yhteydenpito yhdistyksen liikuntatoiminnasta vastaavan henkilön kanssa. Asiakaspersoonia hyödynnettiin myös tarpeita herättävien ja motivoivien sosiaalisen median julkaisujen teossa. Lisäksi tuotoksena kuvattiin käyttäjälähtöinen malli viestinnän kehittämiseksi.</p> <p>Työn tarkoitus on, että liikuntaneuvonta tavoittaa paremmin potentiaalisia asiakkaita. Viestinnän kehittämisen myötä tietoisuus palvelusta kasvaa, mikä lisää mahdollisuutta suuremmalle asiakasmäärälle. Muhoksella käynnistetään vuoden 2022 aikana uutena kohderyhmärajauksena yli 65-vuotiaille kohdennettu liikuntaneuvonta. Tuotettu käyttäjälähtöinen malli viestinnän kehittämiseksi antaa mahdollisuuden hyödyntää tässä työssä opittuja työtapoja myös muissa käyttäjälähtöiseen viestinnän kehittämiseen liittyvissä tehtävissä.</p>
<b>Asiasanat</b> Palvelumuotoilu, viestintä, liikuntaneuvonta

## Sisällys

1	Johdanto .....	1
1.1	Työn rajaus .....	1
1.2	Työn tavoite ja tarkoitus .....	2
2	Palvelumuotoilu .....	4
2.1	Palvelumuotoilu prosessina .....	4
2.1.1	Löydä .....	7
2.1.2	Määritä .....	8
2.1.3	Kehitä .....	8
2.1.4	Julkista .....	9
2.2	Palvelumuotoilun käyttö Suomessa julkisella sektorilla .....	10
2.3	Huomioita palvelumuotoilun käytöstä .....	11
3	Viestinnän kehittäminen .....	14
3.1	Viestinnän tavoitavuus .....	14
3.2	Asiakasymmärrys viestinnän tukena .....	15
3.3	Viestintä liikuntaneuvonnassa .....	16
3.4	Vuorovaikutuksellisuus liikuntaneuvonnan viestinnän kehittämisessä .....	17
3.5	Viestinnän arviointi ja mittaaminen .....	19
3.5.1	Arviointi .....	19
3.5.2	Mittaaminen .....	20
4	Työn vaiheet ja menetelmät .....	21
4.1	Löydä .....	22
4.2	Määritä .....	23
4.3	Kehitä .....	27
4.4	Mittareiden luonti .....	30
5	Tulokset .....	33
6	Pohdinta .....	36
6.1	Suunnitelman perustuminen tosiasioihin .....	36
6.2	Toteutusvaiheen onnistuminen ja luotettavuus .....	37
6.3	Tavoitteen saavuttaminen .....	38
6.4	Toiminnan kehittäminen .....	40
	Lähteet .....	42
	Liitteet .....	48
	Liite 1. Yksilöhaastattelun kysymykset .....	48
	Liite 2. Asiantuntijahaastattelun sähköposti .....	49
	Liite 3. Asiakaspersoonat .....	50

Liite 4. Asiakkaan palvelupolku.....	52
Liite 5. Käyttäjälähtöinen malli viestinnän kehittämiseksi .....	53

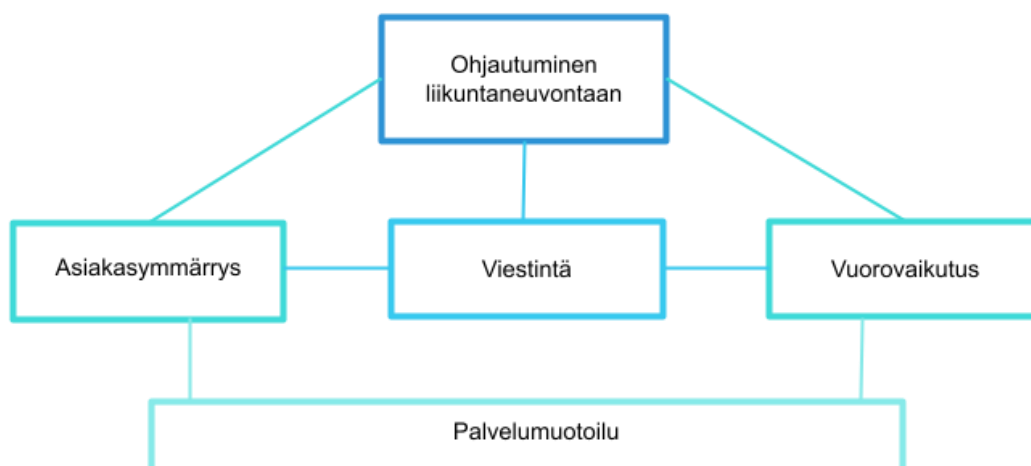
# 1 Johdanto

Nykyajan informaatiotulvassa on mahdoton sisäistää kaikkia viestejä. Tuotteiden markkinointi kuitenkin vaatii asiakkaan huomion kiinnittämistä, mikä tekee tehtävästä haastavaa. (Tuulaniemi 2011, 43.) Erinomainenkaan tuote ei myy, jos siihen liittyvää viestintää ei ole rakennettu asiakkaiden tarpeiden ja motiivien pohjalta (Keronen & Tanni 2017, 33). Tästä huolimatta vuoden 2020 selvityksen mukaan liikuntaneuvontapalvelua esittelevistä verkkosivuista vain 14 % kiinnitti huomiota asiakkaan motivointiin ja kiinnostuksen herättämiseen (Lindeman & Tuunanen 2020, 2). Liikuntaneuvonta on ammattilaisen antamaa ohjausta kohti liikunnallisempaa elämäntapaa (Tuunanen & Kivimäki 2021, 11). Liikuntaneuvonnan viestinnän avulla palvelua voidaan tuoda paremmin asiakkaan tietoisuuteen, ja sen avulla voidaan herättää tarve palvelulle. Toisaalta viestinnällä mahdollistetaan asiakkaan ohjautuminen palvelun pariin myös muiden sidosryhmien kautta. (Lindeman & Tuunanen 2020, 1.)

Asiakkaiden hyödyntäminen palveluiden kehittämisessä edistää tarpeisiin vastaamista ja toimivuutta niin, että kokonaisuudesta hyötyvät asiakkaat, palveluntuottajat ja yhteiskunta. Sosiaalinen vuoro Juha Luomalan mukaan vain asiakaslähtöisesti toteutetut palvelut takaavat riittävän vaikuttavuuden ja ovat kustannuksiltaan hyödyllisiä. (Sihvo ym. 2018, 8, 14.) Kansalaisten osallistumisen tärkeys on kasvanut Suomessa, mikä näkyy julkisella sektorilla uusina osallisuutta edistävinä innovaatioina (Rask & Ertiö 2019, 3). Yksi Suomessa erityistä nostetta saanut menetelmä on palvelumuotoilu, joka auttaa kehittämään palveluita asettamalla asiakkaan tarpeineen keskiöön (Tuulaniemi 2011, 13, 24, 66).

## 1.1 Työn rajaus

Tämän työn viitekehyksessä käsitellään potentiaalisen liikuntaneuvonta-asiakkaan ohjautumista liikuntaneuvontapalvelun pariin palvelumuotoilun ja viestinnän kautta kuvan 1 mukaisesti. Viestinnän käsittely rajataan asiakasymmärryksen ja liikuntaneuvonnan palvelupolussa oleviin sidosryhmiin kohdistuvan vuorovaikutuksen näkökulmiin. Molempien näkökulmien huomiointi työn konkreettisessa kehittämisvaiheessa toteutuu palvelumuotoilun menetelmän avulla. Asiakasymmärrys valintana pohjautuu tämän työn kvalitatiiviseen otteeseen ja toisaalta käsitteen merkityksellisyyteen palvelumuotoilussa ja viestinnässä. Vuorovaikutus pohjautuu sen tärkeyteen palvelumuotoilussa sekä liikuntaneuvonnan palvelupolussa. Liikuntaneuvonnan ympärillä oleva palvelupolku on yksi oleellisimmista tekijöistä, joka erottaa neuvonnan muista liikkumisen edistämiseen tähtäävistä palveluista (Tuunanen & Kivimäki 2021, 16). Onnistuneessa palvelupolussa asiakas siirtyy palvelun tasolta toiselle. Tämä vaatii toimijoilta tietoa eri palveluista sekä palveluntarjoajien välistä onnistunutta tiedonkulkua. (Kivimäki & Tuunanen 2014, 40.) Liikuntaneuvonnan tulee olla moniammatillista yhteistyötä, jotta palvelu toimii (Sosiaali- ja terveysministeriö 2013, 37).



Kuva 1. Liikuntaneuvontaan ohjautumisen tarkastelu tässä työssä

Tässä työssä päädyttiin käyttäjälähtöiseen menetelmään sen ajankohtaisuuden vuoksi. Useassa eri laissa on säädösperusteita asiakkaiden osallistumiselle (Sihvo ym. 2018, 13). Yksi näistä on uusi kuntalaki, joka painottaa aiempaa enemmän kuntalaisten osallistumista ja vaikuttamista (Kuntaliitto 2016, 25). Kuntalain 22 § mukaan “Kunnan asukkailla ja palvelujen käyttäjillä on oikeus osallistua ja vaikuttaa kunnan toimintaan.” (Kuntalaki 8.2.2019/175). Tavoitteena on hyödyntää kuntalaisten osaamista ja aktiivisuutta yhteisen hyvän nimissä (Kuntaliitto 2016, 25). Osallistuminen on yksi tapa vaikuttaa osallisuuden kokemiseen. Osallisuudella tarkoitetaan mukanaoloa, vaikuttamista ja osalliseksi pääsemistä yhteisesti rakennetusta hyvinvoinnista (Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus s.a.).

Osallisuutta voidaan edistää tarjoamalla kansalaisille vaikuttamisen mahdollisuuksia. Tämä toteutuu esimerkiksi lisäämällä tiedonsaantia ja huomioimalla erilaiset tiedonsaannin kanavat, hyödyntämällä asiakaslähtöisiä menetelmiä ja luomalla ehjiä palvelukokonaisuuksia yhden luukun mallilla. (THL 2019.) Käyttäjälähtöisistä menetelmistä tähän työhön valikoitui palvelumuotoilu. Menetelmää viestinnän kehittämisessä on käytetty vasta vähän, mutta se antaa mahdollisuuden huomioida yksilöllistä arvomuodostusta ja sisältöjen käyttämisen kontekstia merkityksellisempien viestinnällisten sisältöjen tuottamiseksi (Ruikka, Sandrini, Syrman & Piskonen 2019, 6). Valintaan vaikutti myös menetelmän yleistyminen Suomessa yksityisellä ja julkisella sektorilla (Koivisto, Säynäjäkangas & Frosberg 2019, 33).

## 1.2 Työn tavoite ja tarkoitus

Muhoksen kuntaan perustettiin ensimmäinen liikunnanohjaajan toimi alkuvuodesta 2021. Useiden eri toimialojen asiantuntijoiden kanssa keväällä käytyjen keskusteluiden sekä omakohtaisten kokemusten myötä esille nousi useaan kertaan yhteinen kokemus asiakkaiden tavoittamisen

haastavuudesta. Tuolta ajanjaksolta tarkasteltuna hiljattain oli julkaistu Liikuntaneuvonnan onnistunut verkkoviestintä -selvitys ja Liikuntaneuvonnan valtakunnalliset suositukset -julkaisu. Selvityksessä nousi esille 2 asiakkaan kiinnostuksen herättämisen ja motivoinnin tärkeys (Lindeman & Tuunanen 2020, 2). Suosituksissa puolestaan nostettiin esille liikuntaneuvonnan palvelupolun tärkeys (Tuunanen & Kivimäki 2021, 5, 16). Liikuntaneuvonnan käynnistäminen sekä asiakkaiden tavoittaminen palveluiden pariin oli yksi liikunnanohjaajan työnkuvan tärkeimmistä tavoitteista, ja edellä esitetyt julkaisut sekä keskustelut ja kokemukset kiteyttivät aiheen rajautumisen liikuntaneuvonnan viestintään.

Tämän kehittämistyön tavoitteena on kehittää viestinnällisiä toimintatapoja, jotka edistävät asiakkaan ohjautumista liikuntaneuvontaan. Työn tarkoitus on, että liikuntaneuvonta tavoittaa paremmin potentiaalisia liikuntaneuvonnan asiakkaita. Viestinnän kehittämisen myötä tietoisuus palvelusta kasvaa, mikä lisää mahdollisuutta suuremmalle asiakasmäärälle. Työssä tuotetaan yksi tai useampi toimenpide-ehdotus, jonka avulla voidaan edistää asiakkaan ohjautumista liikuntaneuvonnan pariin. Toisena tuotoksena kuvataan käyttäjälähtöinen malli viestinnän kehittämiseksi. Kehittämistyön tutkimuskysymykset ovat:

1. Millaisia tarpeita potentiaalisen liikuntaneuvonnan asiakkaalla on?
2. Millä tavalla liikuntaneuvonnan viestintää voi kehittää?

Työn tuloksia tullaan hyödyntämään liikuntaneuvonnan viestinnän kehittämisessä. Muhoksella toteutettava liikuntaneuvonta on rajattu koskemaan 18–65-vuotiaita palvelun toteuttamisen ensimmäisellä toimintakaudella. Tavoitteena on myöhemmin laajentaa palvelua koskemaan myös yli 65-vuotiaita, jolloin voidaan hyödyntää kehittämistyön tuotoksena syntynyttä kuvausta käyttäjälähtöisestä mallista viestinnän kehittämiseksi. Työn toimeksiantajana toimii Muhoksen kunta.

## 2 Palvelumuotoilu

Yhdeksi olennaiseksi tekijäksi onnistuneessa tuotekehittelyssä on nostettu käyttäjälähtöisyys (Keinonen & Jääskö 2004, 82). Käsitteellä tarkoitetaan asiakkaan tarpeisiin pohjautuvaa palveluiden kehittämistä (Jyrämä & Mattelmäki 2015, 20). Toisaalta käyttäjän tarpeisiin pohjautuvasta kehittämisestä voidaan käyttää myös nimitystä käyttäjäkeskeinen muotoilu (Berg, Lindholm & Högväg 2021, 222). Käyttäjälähtöisellä innovoinnilla puolestaan tarkoitetaan oppimista palveluiden käyttäjiltä sekä yhdessä heidän kanssaan, mikä mahdollistaa aidosti arvokkaiden palveluiden tarjoamisen (Kuusisto & Kuusisto 2015, 174). Käyttäjälähtöisyys on tullut tutuksi 2010-luvulla palvelun kehittäjille sekä yksityisellä että julkisella puolella, ja palvelun käyttäjät otetaan yhä useammin mukaan suunnitteluun (Jäppinen 2017, 326). Voidaan puhua asiakkaan aikakaudesta, jossa parhaiten edistyvät toimijat ymmärtävät asiakkaiden tarpeita ja osaavat tuottaa asiakkaalle mielekkäitä kokemuksia (Koivisto ym. 2019, 21). Kuntalaisten osallistumisen mahdollisuudet ovat täydentyneet erilaisilla käyttäjälähtöisillä menetelmillä kuten palvelumuotoilulla (Jäppinen 2011, 8).

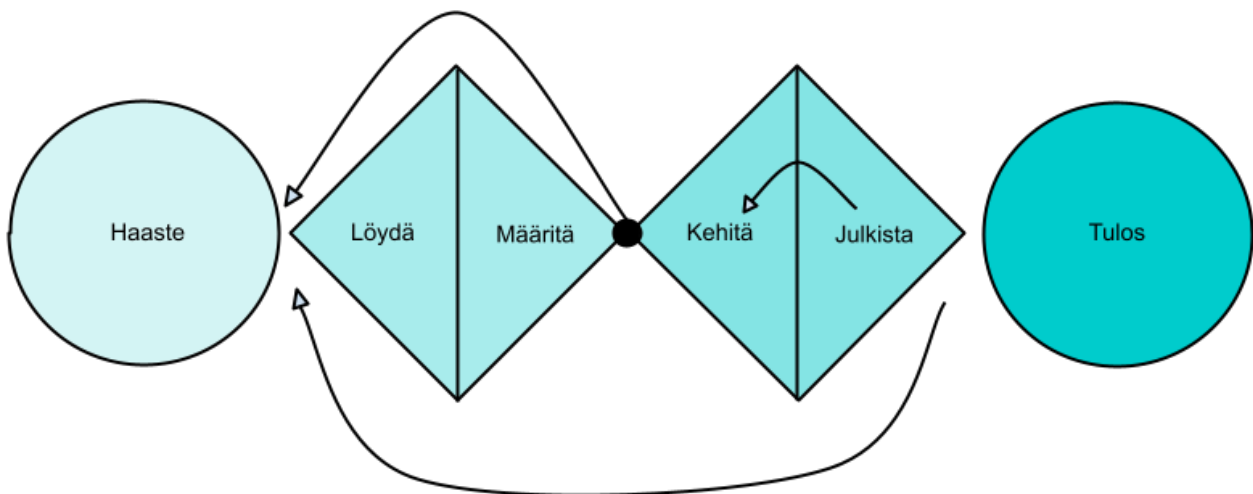
Palvelumuotoilusta on tullut Suomessa merkittävä ilmiö, jota on kokeiltu erityisesti isoissa yrityksissä ja julkisella sektorilla (Koivisto ym. 2019, 33). Menetelmän suosion taustalla voi nähdä asiakaslähtöisen arvoajattelun yleistymisen ja toisaalta organisaatioiden kohtaamat talouspaineet (Ahonen 2017, 12; Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2018, 71). Palvelumuotoilun tavoitteena on kehittää palveluita käyttäjälähtöisesti niin, että palvelu on asiakkaalle hyödyllinen ja haluttava sekä toisaalta palveluntarjoajalle kannattava. Sen nähdään toimivan mahdollisuutena edistää kilpailukykyä, vastata jatkuvasti kasvaviin odotuksiin ja taata julkisen sektorin hyvinvointipalveluiden laatu, tehokkuus ja saatavuus. (Koivisto ym. 2019, 33 - 34.) Viestinnän näkökulmasta tarkasteltuna palvelumuotoilu mahdollistaa asioiden katsomista asiakkaan näkökulmasta, mikä edesauttaa vaikuttavan ja erottuvan viestinnän toteutumista (Ruikka ym. 2019, 6, 7).

### 2.1 Palvelumuotoilu prosessina

Palvelumuotoilua voidaan kuvata prosessina ja työkaluvalikoimana, jossa yhdistetään poikkitieteellisesti erilaisia työtapoja (Stickdorn & Schneider 2010, 29; Tuulaniemi 2011, 58). Prosessi etenee työvaiheita toistaen eli iteratiivisesti, kunnes saavutetaan asiakkaan ja palveluntarjoajan näkökulmasta toimiva ratkaisu (Ahonen 2017, 38; Koivisto ym. 2019, 39). Tämä tarkoittaa tarvittaessa perääntymistä takaisin aiempiin työvaiheisiin niin, että suunnittelussa otetaan huomioon aiemmassa iteraatioissa tehdyt havainnot. Näin ollen palvelumuotoilua ei voida ajatella lineaarisesti etenevänä menetelmänä. (Stickdorn & Schneider 2010, 125 - 126.) Jatkuvasti kehittyvässä maailmassa ja palveluteiden myötä palveluiden kehittämisen tarve on loputon (Design Council 2021).



Palvelumuotoiluprosessi voidaan kuvata British Design Councilin (2021) vuonna 2004 julkistamana tuplatimanttina, joka on selkeä, kattava ja visuaalinen kuvaus prosessista (kuva 2). Muun muassa Koivisto, Säynäjäkangas ja Forsberg (2019) esittävät mallista suomennetun version. Ensimmäinen timantti kuvastaa ratkaistavan ongelman tunnistamista ja jälkimmäinen ratkaisun kehittämistä. Malli jaetaan neljään vaiheeseen, joista löydä- ja kehittä-vaiheet ovat vaihtoehtoja luovia eli divergenttejä vaiheita ja määritä- sekä tuota-vaiheet vaihtoehtoja rajaavia eli konvergenttejä vaiheita. (Koivisto ym. 2019, 43 - 47.) Malli tuo visuaalisesti esille haasteen määrittämisen monimuotoisuuden ja toisaalta prosessin iteratiivisuuden. Design Council kiteyttää mallin neljään perusperiaatteen, joita noudattamalla voidaan työskennellä mahdollisimman tehokkaasti. Periaatteisiin kuuluvat asiakasymmärryksen asettaminen etusijalle, visuaalinen ja kattava vuorovaikutus, yhteistyö ja yhteiskehittäminen sekä iteratiivisuus. (Design Council 2021.)



Kuva 2. Tuplatimanttimalli (mukaillen Design Council 2021)

Prosessissa divergenssi ja konvergenssi ovat jatkuvasti esillä olevia piirteitä. Divergenssi ajattelu määritellään yleisesti taidoksi tuottaa useita vaihtoehtoisia ratkaisuja. Se on sekä prosessin luovin osuus että vaikutusvaltaisin vaihe tuloksen kannalta. Divergenssiä kuvastaa ulospäin suuntautuva ja havaittavissa oleva toiminta. (Hu, Du, Bryan-Kinns & Guo 2019, 1 - 2.) Divergenssiä voi ajatella virkemuotoisesti "kyllä, ja..." ja konvergenssiä "kyllä, mutta...". Konvergenssi auttaa hallitsemaan riskejä, pysymään annetuissa raameissa ja tekemään lopulta päätöksen. Molempien vaiheiden hallinta vaatii erilaisia taitoja ja erilaista mielenlaatua. Divergenssiä ja konvergenssiä voi käyttää näkökulmana pohtimaan, millaisia huomioita erilaiset ajattelutavat vaativat ja millaisia näkökulmia erilaiset sidosryhmät edustavat. (Stickdorn, Hormess, Lawrence & Schneider 2018, 84 - 85.)

Kokonaisuutta voi mallintaa usealla eri tavalla. Monimutkaiseen prosessiin voi kuulua tulokulmasta riippuen hyvin moniakin eri välivaiheita, joita käsitteellistetään eri sanoilla (Stickdorn & Schneider

2010, 126). Yhteistä eri malleille on tiedonhankinta, yhteisöllinen ideointi, erilaisten mallien luominen ja testaus, analysointi sekä uudelleen määrittely (Ojasalo ym. 2018, 74). Käsitteiden ja vaiheiden monimuotoisuuden voi todeta taulukoista 1, 2 ja 3, joihin on koottu vertailun vuoksi seitsemän erilaista ja toisaalta toisiaan tukevaa kuvausta palvelumuotoiluprosessista. Kuvauksien tarkempi vertailu 5 avataan seuraavissa luvuissa, jotka on jaettu Design Councilin tuplatimanttimäärittelmän mukaisesti löytämisen, määrittämisen, kehittämisen ja julkistamisen vaiheisiin. Tuplatimantti on maailmanlaajuisesti käytetty viitekehys muotoiluprosessin kulusta. (Design Council 2021). Tässä työssä käytetään tuplatimanttimallia sen yleisyyden vuoksi.

Taulukko 1. Käsitteiden ja vaiheiden monimuotoisuus, osa 1

	Design Council (2021)
Esvaihe	Haaste: haasteen muodostaminen ja uudelleenmuotoilu määrittä-vaiheen jälkeen
1. vaihe	Löydä: ongelman ymmärtäminen
2. vaihe	Määritä: syvä ymmärrys
3. vaihe	Kehitä: erilaiset ratkaisut, yhteiskehittäminen
4. vaihe	Julkista: toimivien mallien kehittäminen
Jälkivaihe	Tulos

Taulukko 2. Käsitteiden ja vaiheiden monimuotoisuus, osa 2

	Stickdorn & Schneider (2010, 128 - 135)	Ojasalo ym. (2018, 74 - 76)	Mäki, Piskonen & Syrman (20.4.2021, 6 - 17 min)
Esi-vaihe			
1. vaihe	Tutkiminen: prosessin määrittely, asiakasymmärrys	Kartoita ja ymmärrä: asiakasymmärrys, tulevaisuuden kehityskulut	Ratkaise oikea ongelma: tavoitteen asettaminen, ymmärrys, kiteytys, tavoitteen uudelleen muotoilu
2. vaihe			Hidastettu divergenssi
3. vaihe	Luominen: ratkaisujen kehittäminen yhteisöllisesti, virheistä oppiminen	Ennakoi ja ideoi: uusien ideoiden kehittäminen luovasti ja yhteisöllisesti	Ratkaise ongelma oikein: kehittäminen, konseptointi testaus, käytäntö
	Reflektio: ideoiden testaaminen	Mallinna ja arvioi: visualisointi, prototypointi, simulointi	Hidastettu konvergenssi
4. vaihe	Toteutus: muutoksen tekeminen palvelussa	Konseptoi ja vaikuta: saattaminen käytäntöön	
Jälki-vaihe			Käytäntö: toteutus, mittaus, parantaminen

Taulukko 3. Käsitteiden ja vaiheiden monimuotoisuus, osa 3

	Koivisto ym. (2019, 34 - 46)	Tuulaniemi (2011, 127 - 243)	Ruikka ym. (2019, 13)
Esi- vaihe		Määrittely: organisaation tavoitteet, prosessin tavoitteet	Esikartoitus: Organisaation tavoitteet, aikataulu, olemassa olevan tiedon kartoittaminen
1. vaihe	Löydä: asiakasymmärrys	Tutkimus: ymmärrys kehittämiskohteesta, ympäristöstä ja asiakkaasta	Tutkiminen: monipuolinen ymmärrys
2. vaihe	Määritä: analysointi ja tiedon tulkinta, kuvaus ymmärrettävässä muodossa	Suunnittelu: ideointi ja konseptointi, prototypointi	Tiivistäminen: parhaiten tilannetta palveleva kuvaus
3. vaihe	Kehitä: ratkaisumallien ideointi		Ideointi: parhaat ratkaisumallit
4. vaihe	Tuota: toimivien vaihtoehtojen rajaaminen, testaaminen	Palvelutuotanto: käytännön pilotointi markkinoilla, lanseeraus	Prototypointi: toimivat vaihtoehdot
Jälki- vaihe	Arviointi: tekninen toteutus, taloudellinen kannattavuus, palautteet	Arviointi: vaikutusten mittaaminen ja arviointi, kehittäminen	Käytäntö: toteutus, mittaus, parantaminen

### 2.1.1 Löydä

Stickdornin ja Schneiderin (2010, 126, 128) mukaan prosessin ensimmäisessä vaiheessa tulee määrittellä itse prosessi, sillä työn toteutusta määrittää sen taustalla oleva konteksti. Tämä huomio nousee esille myös Ruikan ym. (2019, 13) esittämässä esikartoitusvaiheessa, jossa otetaan huomioon tarvittavat rajaukset, aikataulu, resurssit sekä organisaation tilanne ja tavoitteet. Osittain samat tekijät esittävät toisessa mallissa hidastetun divergenssin, jossa asetetaan tavoite, kerätään ymmärrystä, kiteytetään ja muotoillaan tavoite tiedon pohjalta tarvittaessa uudestaan (Mäki, Piskonen & Syrman 20.4.2021, 6 - 17 min). Niin ikään Tuulaniemi (2011, 130) kirjoittaa palvelua tuottavan organisaation tarpeista ja tavoitteista sekä suunnitteluhaasteen määrittelystä. Myös Design Councilin määritelmässä (2021) tuodaan esille haasteen uudelleenmäärittäminen ongelman syvällisen ymmärtämisen jälkeen.

Asiakkaan perimmäisen tarpeen tai ongelman varmistamista voidaan pitää lähtökohtana, jotta vältetään olettamuksiin liittyvien väärin ongelmien ratkaisemisesta (Koivisto ym. 2019, 34; Tuulaniemi 2011, 142). Ojasalo ym. (2018, 72) määrittelevät kehittämisen perustuvan käyttäjien lisäksi muiden palveluun liittyvien osapuolten tarpeiden ja taustalla olevien tekijöiden ymmärtämiseen. He havainnollistavat prosessin yhdistämällä tunnetuimpia malleja sekä ennakoinnin menetelmiä.

Prosessi jaetaan tuplatimantin tavoin neljään vaiheeseen, joista ensimmäisessä vaiheessa kerätään syvällisen asiakasymmärryksen lisäksi tietoa ja näkemyksiä todennäköistä tulevaisuuden 7 kehityskuluista. Ennakoinnin kytkemistä palvelumuotoiluun puoltaa ajatus siitä, että palvelun suunnittelun voi ajatella kohdistuvan aina tulevaisuuteen. (Ojasalo ym. 2018, 74.) Ensimmäisen vaiheen kuvailueroista huolimatta eri malleissa nousee esille riittävän esikartoituksen tekeminen.

### **2.1.2 Määritä**

Palvelumuotoiluprosessin toisessa vaiheessa analysoidaan ja tulkitaan aiemmassa vaiheessa kerätty tieto ymmärrykseksi niin, että lopputuotoksena syntyy määritetty ongelma, syvällinen ymmärrys asiakkaan käyttäytymisestä tai vaatimusmäärittely kehitettävälle ongelmalle. Ymmärrys pyritään kuvaamaan helposti ymmärrettävässä muodossa. (Koivisto ym. 2019, 45 - 46.) Vaiheesta käytetään myös nimitystä tiivistäminen (Ruikka ym. 2019, 13) ja suunnittelu (Tuulaniemi 2011, 131). Stickdornin ja Schneiderin mukaan tässä vaiheessa sekä seuraavassa vaiheessa tehdään heidän mukaan eniten iteraatiota. Prosessin periaatteena on tehdä virheitä ja oppia niistä mahdollisimman varhaisessa vaiheessa ennen uuden konseptin viemistä toteutukseen. (Stickdorn & Schneider 2010, 130.)

Huolimatta käytettävästä nimityksestä vaihetta kuvaa tiedon käsittely. Tässä vaiheessa voidaan hyödyntää luovia ja osallistavia menetelmiä, joihin osallistetaan erilaisia sidosryhmiä (Ojasalo ym. 2018, 75; Stickdorn & Schneider 2010, 130). Hyvän palvelumuotoilijan merkkinä voidaan pitää yhteiskehittämistä tiimeissä, jossa on mukana poikkitieteellisesti eri alojen osajia sekä asiakkaita ja muita sidosryhmiä (Stickdorn & Schneider 2010, 131). Tiedon kuvaamiseksi on käytettävissä lukuisia eri menetelmiä, joista esimerkkinä voi tuoda esille asiakaspersoonat ja palvelupolut (Ojasalo ym. 2018, 75). Huomionarvoisena nousee esille Ruikan ym. (2019, 13) tekemä jako asiakaspoluista, joita kuvataan tässä tiivistämisvaiheessa käsitteellä nykyinen asiakaspolku ja myöhemmin prototyyppivaiheessa käsitteellä ideaalipolku.

### **2.1.3 Kehitä**

Prosessin kolmannessa vaiheessa ideoidaan erilaisia ratkaisumalleja edellisessä vaiheessa kerätyn tiedon pohjalta (Koivisto ym. 2019, 46). Ideoita testataan muutamalla asiakkaalla tai ammattilaisella palautteen saamiseksi ja tarvittaessa useiden iteraatiovaiheiden toteuttamiseksi niin, että palvelu on valmis varsinaiseen toteutukseen (Stickdorn & Schneider 2010, 132). Design Council (2021) korostaa inspiraation hakemista ja yhteiskehittämistä erilaisten henkilöiden parissa. Vaihetta kuvaa nopea mallinnus ja testaus (Ojasalo ym. 2018, 76). Tavoitteena on lisätä ymmärrystä palvelun toimivuudesta, asiakkaan kiinnostuksesta palvelua kohtaan ja palvelun sopivuudesta organisaation näkökulmaan. Näin palvelusta saadaan syvempää ymmärrystä, mikä vähentää valmiin

tuotteen epäonnistumisen riskiä. (Tuulaniemi 2011, 194 - 195.) Stickdornin ym. (2018, 84) mukaan prototyyppivaiheessa avautuu mahdollisuus tutkia ja rakentaa erilaisia vaiheita, jonka jälkeen huomio kohdistuu arviointiin ja päätöksentekoon. Näin kehittä-vaiheeseen voi nähdä sisältyvän sekä divergenssi- että konvergenssivaihe.

Palvelun testaamisen haasteena voidaan nähdä sen aineettomuus. Palvelua ei voi asettaa pöydälle asiakkaan arvioitavaksi, mikä asettaa haasteita palautteen saamiselle. Kuvakäsikirjoituksilla, videoilla ja kuvasarjoilla voidaan jossain määrin ilmentää tunnetiloja, mutta tämänkaltaisista menetelmistä puuttuu käyttäjien vuorovaikutus. Tämän vuoksi on tärkeä testata prototyyppijä aidossa tai lähes aidossa ympäristössä, mikä edistää luovempien palautteiden antamista. (Stickdorn & Schneider 2010, 133.) Toisaalta Tuulaniemi (2011, 195 - 196) ehdottaa prototypoinniksi eli palveluiden testaamiseksi karkeaa kartongilla tai legoilla tehtyä kuvausta. Muita esimerkkejä työkaluista ovat esimerkiksi asiakaspolut, kuvakäsikirjoitukset ja fake adit (Mäki, Piskonen & Syrman 20.4.2021, 6 - 17 min). Ruikka ym. (2019, 13) nostavat aiheellisesti esille kysymyksen, millainen prototyyppi konkretisoi konseptin parhaiten. Ahonen (2017, 40 - 41) huomauttaa, että erilaisten työkalujen käytöstä ei ole tiukkoja rajoituksia, ja tarvittaessa kokonaisuuteen sopivan työtavan voi luoda myös itse.

#### **2.1.4 Julkista**

Palvelukonseptit tulee tuotteistaa aikaisessa vaiheessa ja uskaltaa viedä markkinoille asiakkaiden arvioitavaksi. Tämä kuvastaa jatkuvaa kehittymistä, jossa palvelut eivät koskaan ole täysin valmiita. Kun palvelua on testattu ja se on tarvittavien kehittämisvaiheiden jälkeen todettu valmiiksi markkinoille, tulee palvelu vielä lanseerata. Lanseeraamisessa on olennaista tehdä palvelu tunnetuksi suunnitellussa kohderyhmässä. (Tuulaniemi 2011, 230 - 231, 231.) Koivisto ym. (2019, 46) käyttävät nimitystä tuota-vaihe, jossa ideoista rajataan testiin toimivat ja tavoitteita vastaavat vaihtoehdot. Toimivien mallien kehittämistä jatketaan edelleen (Design Council 2021). Ruikka ym. (2019, 13) tuovat esille viimeistelyn ja käytäntöön viennin valmistelun osalta aikataulun, budjetin ja toteuttajaresurssin.

Uuden palvelun toteutuminen vaatii muutosta, ja muutoksen tulee perustua johdonmukaisesti aiemmissä vaiheissa testattuun konseptiin. Palvelussa mukana olevien työntekijöiden motivaatio ja sitoutuminen ovat olennaisessa roolissa siinä, että muutoksesta tulee pysyvä. Työntekijöiden osallistaminen palvelumuotoiluun prosessiin on tärkeää heidän sitouttamiseksi. (Stickdorn & Schneider 2010, 134.) Ojasalo ym. (2018, 75) kuvaavat tätä prosessin vaihetta yhdistävänä ja muutokseen tähtäävänä vaiheena. Riittävät resurssit ja prosessissa mukana olevien osapuolien sitoutuminen voidaan myös nähdä keinona varmistaa palvelumuotoilun laatu (Tuulaniemi 2011, 240).

Palvelumuotoiluprosessin jälkivaiheena voidaan nähdä arviointi. Tuulaniemen (2011, 239) mukaan arvioinnilla varmistetaan palvelun kilpailu- ja kehittymiskyky, ja tämän onnistumiseksi jo palvelun kehittämisvaiheessa tulee määritellä tarkoituksenmukaiset mittarit. Myös Mäen ym. (20.4.2021, 6 - 7 min) mukaan aikaa tulee varata mittareiden ja aikataulun rakentamiseen sekä resurssien varmistamiseen, jotta konseptin käytäntöön ottamiselle on suuremmat mahdollisuudet. Koivisto ym. (2019, 46) huomauttavat, että sidosryhmillä testaamisen lisäksi ratkaisuja tulee arvioida myös teknisen toteutettavuuden ja taloudellisen kannattavuuden näkökulmasta.

## **2.2 Palvelumuotoilun käyttö Suomessa julkisella sektorilla**

Asiakaslähtöisistä menetelmistä palvelumuotoilua on käytetty viime vuosina julkisella sektorilla usealla eri tavalla. Aalto yliopiston professori Ramia Mazén mukaan Suomi on edelläkävijä palvelumuotoilun hyödyntämisestä julkisten palveluiden kehittämisessä (Lappalainen 2019). Helsingin kaupunki nostaa kaupunkistrategiassaan muotoilun systemaattiseksi osaksi palvelujen käyttäjälähtöistä kehittämistä. Muotoilua hyödynnetään sekä kaupunkiyhteisissä hankkeissa että ennakointityössä. (Helsingin kaupunki 2021, 35.) Yksi esimerkki on keskustakirjasto Oodin kehittäminen palvelumuotoilun menetelmin, jonka suunnittelussa käytettiin 12 erilaista työkalua (Lappalainen 2019). Palvelumuotoilu mahdollistaa käyttäjien piilevien tarpeiden tunnistamisen, jotka voivat tuottaa vähäisten parannusten sijasta myös laajempia organisaatiotason innovaatioita (Jäppinen 2011, 9). Sisäministeriössä valmisteltiin vuonna 2020 turvallisuuden selontekoa, jossa selvitettiin palvelumuotoilun menetelmillä eri ryhmien kokemuksia turvallisuudesta sekä pyrittiin kartoittamaan ihmislähtöinen näkökulma tulevaisuuden palveluiden kehittämiseen (Sisäministeriö 2021, 7).

Euroopan komissio palkitsi Iin kunnalle tehdyn palvelumuotoiluprojektin Euroopan parhaana ilmastotyönä vuonna 2017. Projektissa hankittiin ymmärrystä kuntalaisen kokemasta hyvästä arjesta, ja tieto tiivistettiin asukaspersooniksi. Näiden pohjalta yrityksiltä pyydettiin ratkaisumalleja, joista parhaimpia pilotoitiin kolmen viikon kokeiluilla palautteen saamiseksi. Lisääntyneen ymmärryksen perusteella investointeja voitiin näin kohdistaa oikeisiin kohteisiin. (Palvelumuotoilu Palo 2018.) Etelä-Savon sosiaali- ja terveystieteiden kuntayhtymässä toteutettiin monitoimijainen päivystysmalli palvelumuotoilun keinoin vuonna 2016. Menetelmässä rakennettiin kerätyn ymmärryksen pohjalta palvelupolku, asiakaslupaus ja palveluidentiteetti. (Innokylän toimitus 2020.)

LOV ME -hankkeessa päihde- ja mielenterveysongelmia kohdanneet henkilöt, heidän läheisensä sekä sosiaali- ja terveysalan ammattilaiset kehittävät yhdessä palvelumuotoilun ja käyttäjälähtöisen kokeilevan kehittämisen keinoin mielen hyvinvointia vahvistavia uusia palveluita. Hankkeen toteutuspaikkana toimi kunta, kuntayhtymä ja järjestöt pääkaupunkiseudulla sekä Kymenlaaksossa. Toivottujen muutosten aikaansaamiseksi hanke toi esille tasa-arvoisen vuorovaikutuksen ja luottamuksen synnyttämisen merkityksen. Levittämisvaiheen viestinnässä tuotiin esille toiminnallisten

kuvien hyödyntäminen sekä toimintamallien hyötyjen kuvaaminen palvelun käyttäjille, ammattilaisille ja koko toimintaorganisaatiolle. (Paksuniemi 2021.)

Palvelumuotoilun voi nähdä sopivan erityisen hyvin sosiaali- ja terveysalan kehittämiseen, sillä sen kaikkia osapuolia osallistava ja tasavertainen lähestymistapa on sopiva eettiseen ja inhimilliseen toimintaan perustuvalla sektorilla (Ahonen 2017, 48). Sosiaali- ja terveysministeriön Asiakkaiden osallistumisen toimintamalli toteutettiin vuosien 2016 - 2018 välisenä aikana. Hankkeen tavoitteena oli kehittää asiakkaiden osallistumisen malli sosiaali- ja terveydenhuollon palveluiden suunnitteluun, 10 kehittämiseen ja arviointiin. Lisäksi tavoitteena oli vastata kysymykseen, mitkä tavat edistävät asiakkaiden osallistumista toiminnan eri vaiheissa. Tiedon analysoinnissa huomiota kiinnitettiin kolmeen näkökulmaan: saako erilaisista osallistamisen tavoista riittävän hyvän käsityksen asiakkaan näkökulmista, mitkä ovat toimivia menetelmiä asiakaskokemustiedon keräämisessä ja osallistumisessa sekä millä tavalla palautetta tulee tuottaa, jotta se tavoittaa eri kohteet. (Lyytikäinen 2021.)

Edellisten esitysten johtopäätöksenä voi todeta, että menetelmän hyödyntämistapoja on useita. Palvelumuotoiluprosessi voidaan mieltää perinteistä kehittämistyötä kalliimmaksi, jos tarkastellaan prosessiin käytettyä työaikaa. Prosessiin panostaminen voi kuitenkin maksaa itsensä takaisin, kun kehitetty ratkaisu perustuu todellisiin tarpeisiin. Aidosti tarpeellinen ja hyödyllinen ratkaisu on palveluntuottajalle hyödyllinen investointi. (Koivisto ym. 2019, 151.) Myös Ahonen (2017, 53) katsoo, että tarpeisiin perustuvien palvelujen tarjoaminen on veronmaksajien näkökulmasta tarkasteltuna järkevää ja kustannustehokasta.

### **2.3 Huomioita palvelumuotoilun käytöstä**

Eskelinen, Rajahonka, Villman ja Santti tutkivat palvelumuotoilumenetelmän sopivuutta kahden eri yrityksen viestinnän haasteiden tunnistamisessa ja ratkaisemisessa. Molempien yritysten osalta haasteet keskittyivät eri yksiköiden väliseen sisäiseen viestintään. Ensimmäisen yrityksen osalta prosessi tehosti erityisesti sisäistä ja asiakkaiden suuntaan tapahtuvaa viestintää. Niin ikään toinen yritys havaitsi huomattavaa kehitystä viestinnän ajantasaisuudessa. Lisäksi toinen yritys raportoi prosessin auttaneen tuomaan ratkaistavan ongelman selkeämmin esille ja lisäämään työntekijöiden motivaatiota. Molemmat yritykset nostivat esille tärkeän huomion kaikkien työntekijöiden huomioimisesta, ja heidän mukaansa tärkeimmät ideat voivat tulla yrityksen hiljaisimmalta työntekijältä. (Eskelinen, Rajahonka, Villman & Santti 2017, 18, 21.)

Sanders ja Stappers huomauttavat artikkelissaan, että muotoiluprosessiin osallistuville tulee antaa tarkoituksenmukaisia työkaluja, jotka auttavat heitä ilmaisemaan kokemuksiaan. Osallistujan voi jakaa neljään erilaiseen luovuutta kuvaavaan luokkaan. Taulukko 4 osoittaa, kuinka

asiantuntijuuden, kiinnostuksen tai intohimon ja vaivannäön määrä kasvaa jokaisella tasolla. Erilaiset luovuuden tasot tulee huomioida käyttäjien osallistamisessa muotoiluprosessin aikana. Lisäksi muotoiluprosessi on enenevässä määrin yhdessä tekemistä useiden eri sidosryhmien, ammattien ja muotoiluosaamisen tasojen kesken. Nämä yhteisöt edustavat samanaikaisesti erilaisia kulttuureja kurinalaisuuden, yritysmaailman, etnisyyden ja maailmankatsomuksen osalta. Artikkelin mukaan yksi isoista haasteista tulee olemaan erilaisten yhteisöjen välisen yhteisen kielen ja ylikulttuurisen kommunikointitavan huomiointi. (Sanders & Stappers 2008, 12 - 16.)

Taulukko 4. Neljä luovuuden tasoa (mukaillen Sanders & Stappers 2008)

Taso	Luovuuden tyyppi	Motivoitunut	Tarkoitus	Esimerkki	Tutkijan tapa huomioida
4	Luominen	Inspiraatiosta	Oman luovuuden ilmaisu	Unelmointi uudesta ateriasta	Anna tilaa luomiselle
3	Kehittäminen	Omien taitojen tai kykyjen toteuttamisesta	Tekeminen itse	Kokkaaminen reseptin mukaan	Tarjoa sopivia alustoja ilmaisun kehittämiseksi
2	Sopeutuminen	Omistamisesta	Tekeminen itselleni	Valmisruoan koristelu	Opasta
1	Tekeminen	Tuottavuudesta	Aikaansaaminen	Maustepurkkien järjestely	Johda

Chydeniuksen väitöskirjan mukaan palvelumuotoilijat tunnistavat kulttuurin merkityksen prosessissa, mutta sitä huomioidaan käytännössä melko vähän. Kulttuuritekijöihin kiinnitetään huomiota lähinnä kansainvälisissä projekteissa ja maahanmuuttajille kohdistettavien palvelujen kohdalla, jossa huomio kiinnittyy kuitenkin enimmäkseen käyttäjien kulttuurisiin taustoihin. Väitöskirjan mukaan palvelu käsitteenä saa erilaisia merkityksiä vastaajan kulttuurisen taustan mukaan. Hyvää palvelua kuvattiin erilaisilla tehokkaan, kunnioittavan ja laadukkaan kaltaisilla määritelmillä, mutta adjektiivien arvotus vaihteli ja ne saattoivat olla keskenään ristiriidassa. Esimerkiksi odotukset juttelun ja tehokkuuden välillä saattoivat olla keskenään hyvinkin erilaisia. Yhtenä selittävänä tekijänä nähtiin nimenomaan kulttuuri. (Chydenius 2020, 220 - 221.)

Sharman, Conduitin ja Hillin tekemässä asiakkaiden osallistumiseen kohdistuvassa tutkimuksessa havaittiin, että terveydenhuollossa ei ollut riittävästi taitoja hallita lisääntyneitä asiakkaiden aktiivista osallistumista palveluiden kehittämisessä. Tutkimuksessa nämä taidot jaoteltiin asiakkaan aktiivisuuteen, organisaation aktiivisuuteen, vuorovaikutustaitoihin ja oppimiseen. Aktiivisuudella



tarkoitetaan organisaation kykyä motivoida ja valmistaa sekä työntekijöitä että asiakkaita tulemaan toisiaan vastaan yhteiskehittämisen mahdollistamiseksi. Tämä vaatii organisaatiolta riittävän tuen ja tarvittavien resurssien osoittamista. Vuorovaikutustaidoilla tarkoitetaan organisaation taitoa osallistaa asiakkaita keskusteluun ja tarjota heille tukea heidän osaamisen esilletuontiin. Oppimisen kategoriassa tarkoitetaan organisaation kykyä mukautua ja toteuttaa kehitettyjä innovaatioita. Tutkimuksen mukaan useimmat terveydenhuollon organisaatiot kaipaavat enemmän opastusta edellä esitettyjen osa-alueiden käyttöönottoon. (Sharma, Conduit & Hill 2014, 186 - 187.)

Lloyd, Kenny & Hyett tekivät vuonna 2021 systemaattisen kirjallisuuskatsauksen terveystalouksien kohdistuneista ja kansalaisia osallistavista muotoiluprojekteista. 93 tutkimuksesta yli 60% oli tehty viimeisen 5 vuoden aikana, mikä kertoo nopeasti kasvavasta mielenkiinnosta osallistamisesta terveystalouksien kehittämisessä. Katsauksen mukaan projektit raportoivat yleisesti prosessin tuloksista, mutta osallistamisen vaikutuksista tuloksiin tulee tutkia vahvemmin. Ilman selvää tutkimusnäyttöä kansalaisten osallistaminen voidaan nähdä "rasti ruutuun" -käytäntönä ja suoritusmerkintänä tietyn arvostuksen saavuttamiseksi. Osallistaminen voidaan myös väitetysti nähdä lisäävän osallistujan koettua tyytyväisyyttä palvelua kohtaan, jolloin pienikin tehty muutos voi aikaansaada asiakkaassa kokemuksen merkittävästä erosta. (Lloyd, Kenny & Hyett 2021, 6 - 7.)

Yhteenvetona voidaan todeta, että palvelumuotoilu vaatii taitoa huomioida eri sidosryhmiä ja osallistujia useista eri näkökulmista, mutta se antaa myös mahdollisuuden tuottaa huomattavia hyötyjä. Yhteiskehittäminen voi edistää organisaation näkökulmasta luovuutta, asiakkaiden tarpeiden huomioimista, yhteistyön toteutumista, onnistuneiden innovaatioiden tuottamista ja innostumista. Asiakkaille kohdistuvia hyötyjä on muun muassa palveluiden parempi sopivuus, laatu ja monipuolisuus sekä asiakkaiden suurempi tyytyväisyys ja lojaalius. Itse palvelumuotoilun hyödyiksi voidaan nähdä tietoisuuden kasvaminen asiakkaiden tarpeista, ideoiden tuottamisen kehittyminen, parempi laatu palveluiden määrittelyssä ja innovaatioiden onnistuminen. (Steen, Manschot & De Koning 2011, 58.)

### 3 Viestinnän kehittäminen

Viestintä on vuorovaikutusta, jota voidaan käsitellä eri näkökulmista (Lohtaja & Kaihovirta-Rapo 2007, 15). Sen tehtäväksi voidaan määritellä tiedon jakaminen, tunnettavuuden lisääminen, perustelu ja vakuuttelu (Isohookana 2007, 11). Sisäisellä viestinnällä tarkoitetaan yhteisön työntekijöiden välillä tapahtuvaa kommunikaatiota. Ulkoinen viestintä puolestaan tarkoittaa vuorovaikutusta yhteisön ja yhteisön ulkopuolisten henkilöiden välillä. (Lohtaja & Kaihovirta-Rapo 2007, 16.) Viestintä voidaan nähdä erityisenä kilpailukyvyn rakentajana, sillä sitä ei voi kopioida. Tämä vaatii kuitenkin yritykseltä suunnitelmallisuutta, johtamista ja seuraamista samalla tavalla kuin muidenkin yrityksen toiminta-alueiden kohdalla. Usein tuotteet ja palvelut eivät suuresti eroa toisistaan, jolloin viestinnällä voidaan erottautua vaikuttamalla mielikuviin. (Isohookana 2007, 10 - 11.)

Markkinoinnilla tarkoitetaan mahdollisille ostajille kohdennettua viestintää omista tuotteista (Bergström & Leppänen 2003, 9). Se voidaan nähdä prosessina, jossa toimijat tyydyttävät omia tarpeitaan vaihtamalla tuotteita ja luomalla arvoa muiden kanssa. Laajimmillaan määriteltynä se kattaa kokonaisuuden asiakastarpeiden kartoittamisesta tuotekehitykseen ja tuotteen jakeluun. Sanalla markkinointi viitataan kuitenkin usein myyntiin ja markkinointiviestintään. (Viitala & Jylhä 2019, 108.) Markkinointiviestintä puolestaan on taloudelliseen kannattavuuteen tähtäävää viestintää, joka kohdistetaan sidosryhmiin (Ojanen 2003, 18). Se kattaa mainonnan, myyntityön, myynninedistämisen sekä tiedotus- ja suhdetoiminnan (Viitala & Jylhä 2019, 111; Ojanen 2003, 18). Markkinointiviestinnän haasteena on osata valita eri tilanteisiin sopivat viestintäkanavat niin, että ne tavoittavat kohderyhmän (Isohookana 2007, 131).

Markkinoinnilla pyritään saamaan uusia asiakkaita palveluiden pariin. Kohderyhmänä on hyvä huomioida myös eri organisaatiot, jotka voivat levittää viestiä omilla kanavillaan. (Kuntaliitto 2016, 38.) Yhteistyö voidaan näin nähdä keinona vauhdittaa uuden palvelun esiintuomista (Hakanen, Heinonen & Sipilä 2007, 25). Viestinnässä ja markkinoinnissa kohderyhmät ovat osittain samat (Kuntaliitto 2016, 38). Tässä kehittämistyössä eri ole tarkoituksenmukaista keskittyä käsitteiden tarkempaan käsittelyyn, niiden erottamiseen tai rajaamiseen osittain samankaltaisen näkökulman ja kohderyhmän vuoksi. Työssä käytetään samanaikaisesti käsitteitä viestintä ja markkinointi käytettävää lähdetyyppiä mukaillen.

#### 3.1 Viestinnän tavoitavuus

Markkinoinnissa keskeistä on tuntee valittu kohderyhmä, jotta ydinviestit voidaan muotoilla kohderyhmälle mahdollisimman kiinnostavaksi (Kuntaliitto 2016, 38). Halosen (2019, 49) mukaan suuri osa suomalaisista viettää säännöllisesti aikaa sosiaalisen median parissa. Kuntaviestinnän oppaassa keskeiseksi viestintäkanavaksi määritellään yleisemmin internet (Kuntaliitto 2016, 5). Myös

liikuntaneuvonnan verkkoviestinnän julkaisussa nostetaan esille yleisenä kanavana verkkoviestintä, joka auttaa tekemään palvelua näkyväksi. Julkaisun mukaan sekä asiakkaat että ammattilaiset etsivät tietoa internetistä. (Lindeman & Tuunanen 2020, 2.) Mediatoimisto Dagmar toteutti vuonna 2018 vaikuttajamarkkinoinnin tutkimuksen, johon osallistui 1125 vastaajaa. Näyte edusti 15–65-vuotiaita suomalaisia. Tulosten mukaan 79 % vastaajista käytti kuukausittain Facebookia. Kotimaisia blogeja seurasi 42 % vastaajista, joista ensisijaisiksi seurattaviksi aihealueiksi määriteltiin terveys, hyvinvointi ja liikunta. (Dagmar Oy 2018.) Dagmarin ja IAB Finlandin toteuttaman ja markkinointipäättäjille kohdistetun vuoden 2020 kyselytutkimuksen mukaan sisältömarkkinoinnin keinoiksi tulevaisuudessa määriteltiin enenevässä määrin vaikuttajamarkkinointi, somesisällöt ja podcastit. Yhtäläisessä määrin keinoiksi nähtiin blogit, verkkosivut ja oppaat. Sisältömarkkinointi tarkoittaa markkinoinnin muotoa, joka voidaan nähdä kohderyhmään kohdistuvana vetostrategiana. Se tuottaa kohderyhmälle lisäarvoa tuovaa sisältöä, mikä silti tuottaa palveluntarjoajalle liikevaihtoa. (Isoniemi & Somppi 2021.)

Asiakas hakee todennäköisesti päätöksensä tueksi verkossa käytäviä keskusteluita ja arvosteluita. Tiedon etsintään käytetään lukuisia eri tietolähteitä, joista palveluntarjoajan internet-sivut ovat vain yksi vaihtoehto. Tämän vuoksi palveluntarjoajan on tärkeä olla läsnä niissä kanavissa, joita asiakas käyttää. (Halonen 2019, 48 - 49.) On kuitenkin huomioitava, että sosiaalinen media muuttuu jatkuvasti. Appel, Grewal, Hadi ja Stephen tuovat esille 9 erilaista teemaa tulevaisuuden määrittämiseksi. Sosiaalinen media voi olla vahvasti läsnä kuluttajan elämässä erilaisilla osa-alueilla kuten työssä, matkustamisessa ja musiikissa. Se voi tarjota alustan kustomoidulle ja entistä henkilökohtaisemmalle vuorovaikutukselle, mutta toisaalta kehityskulku voi johtaa myös huolen ja epäluottamuksen lisääntymiseen. (Appel, Grewal, Hadi & Stephen 2019, 1 - 12.) Tulevaisuuden määrittämisessä tulee huomioida myös koronan vaikutukset, jonka myötä tapahtumat ovat muuttuneet digitaaliseksi. Digitaalisten julkaisujen ennustetaan kasvavan myös jatkossa. (Valve Branding Oy 2020, 12.) Nämä huomioiden sosiaalisen median merkittävyyttä ja riittävyttä yhtenä liikuntaneuvonnan viestintäkanavana on vaikea arvioida tulevaisuudessa, vaikka tällä hetkellä sosiaalinen media voidaan todeta vaikuttavaksi kanavaksi.

### **3.2 Asiakasymmärrys viestinnän tukena**

Ihmisiin kohdistuu päivässä valtava määrä viestejä, joita kaikkia ei ole mahdollista sisäistää. Nykyaikajan monimutkaistuneessa toimintaympäristössä perinteistä tuotteen ominaisuuksiin keskittyvää viestintää ei voida enää pitää toimivana keinona. Sen haasteena nähdään keskittyminen juuri itse tuotteeseen sen sijaan, että kiinnitetään huomiota asiakkaan tarpeen täyttämiseen tai ongelman ratkaisuun. (Tuulaniemi 2011, 43, 45, 47.) Viestintä on harvoin suoraviivainen prosessi, jossa tehokas viesti johtaa asiakkaan toimintaan toivotulla tavalla. Viestin ja vaikutuksen välillä voi olla useita

tekijöitä, kuten koettu kiinnostavuus viestiä kohtaan tai erimielisyydestä johtuva viestin torjuminen. (Juholin 2017, 23 - 24.) Voidaan sanoa, että päätöksenteko on siirtynyt tietoon pohjautuvasta valinnasta tunnepohjaiseen valintaan. Tämän näkökulman mukaan tunteet vaikuttavat ensisijaisena tekijänä päätöksenteossa, mitä tuetaan tietopohjaisella perustelulla. (Tuulaniemi 2011, 47.)

Chydeniuksen mukaan palvelun käyttäjät eivät tavoittele varsinaisesti itse palvelua, vaan palvelun kautta syntyvää arvoa. Esimerkiksi puhelinoperaattori ei itsessään ole välttämättä käyttäjälle merkityksellinen, mutta sen mahdollistama yhteydenpito ystäviin tuottaa varsinaisen arvon. (Chydenius 2020, 54.) Arvoon sisältyy asenteellisia tekijöitä, kuten luottamusta, kiintymystä ja kokemusta helpokäyttöisyydestä. Palveluntarjoajan tulisi kehittää omaa liiketoimintaa perustaen toiminnan tarpeiden taustalla oleviin tekijöihin. Tarpeella käsitteenä tarkoitetaan asiakkaan käsitystä siitä, millainen käytäntö tai tapa toimia tuottaa hänelle parhaan arvon. Ymmärtämällä asiakkaan arkipäiväisiä toimintoja voidaan luoda lähtöpiste käyttäjälähtöisen palvelun kehittämiseksi. (Grönroos 2008, 303, 307.)

Erinomainenkaan tuote ei myy ilman asiakkaan motiivien ja tarpeiden pohjalta rakennettua viestintää (Keronen & Tanni 2017, 33). Asiakkaan tulisi kokea palvelu itselleen tarpeelliseksi (Huotari, Laitakari-Svärd, Koskinen & Laakko 2003, 16; Lindeman & Tuunanen 2020, 13; Ruikka ym. 2019, 7). Tarpeellisuuden edistäminen vaatii käyttäjän arvojen, tarpeiden ja toimintamallien tuntemista (Huotari ym. 2003, 16). Asiakkaan tarpeita ymmärtämällä voidaan tuottaa pienemmälläkin volyyminolla sellaista sisältöä, joita asiakas tarvitsee. Modernin viestijän ei siis tarvitse toimia jatkuvasti usealla eri kanavalla. (Keronen & Tanni 2017, 12.) Yksisuuntaisesta kuntaviestinnästä on siirrytty kaksisuuntaiseen viestintään, jossa kuntalaisen kanssa käydään tasavertaista vuorovaikutusta. Kuntalainen määrittelee viestinnän tarpeen ja on asiantuntija itseään koskevissa asioissa. (Kuntaliitto 2016, 8.)

### **3.3 Viestintä liikuntaneuvonnassa**

Liikuntaneuvonta on ammattilaisen antamaa ohjausta kohti liikunnallisempaa elämäntapaa (Tuunanen & Kivimäki 2021, 11). Sen voidaan ajatella olevan palvelu, jonka pariin pyritään houkuttelemaan potentiaalisia asiakkaita markkinoinnin keinoin. Liikuntaneuvonnan viestinnän tulisi luoda palvelusta kiinnostava mielikuva, ja sen tulisi herättää asiakkaassa tarve palvelulle. Asian tärkeydestä huolimatta liikuntaneuvonnan viestintäselvityksen mukaan palvelua esittelevistä verkkosivuista vain 14 % ovat sellaisia, jotka kiinnittävät huomiota asiakkaan motivointiin ja kiinnostuksen herättämiseen. (Lindeman & Tuunanen 2020, 1 - 2.) Kivimäki ja Tuunanen (2014, 36) kyseenalaistavat, miten terveytensä kannalta liian vähän liikkuva henkilö löytää liikuntaneuvonnan pariin tilanteessa, jossa liikuntaneuvonnan markkinointi on vähäistä ja asiakkaalle itselleen liikunta ei näytty merkittävänä asiana elämässä.

Kunnossa Kaiken Ikää (KKI) -ohjelma toteutti yhdessä opetus- ja kulttuuriministeriön sekä sosiaali- ja terveystieteiden ministeriön kanssa vuonna 2018 kyselyn kunnille ja kuntayhtymille, jossa kartoitettiin liikuntaneuvonnan onnistumisen edellytyksiä. Selvityksen mukaan valtaosa kyselyyn vastanneista kunnista koki onnistuneen toiminnan toteutumiseksi erittäin tärkeänä toimijaverkoston yhteisen tahotilan, liikuntaneuvonnan markkinoinnin ja matalan kynnyksen liikuntatarjonnan. Haasteista esille nostettiin yhteistyö, asenneilmapiiri ja resurssit. Näistä yhteistyöhön koettiin voivan vaikuttaa toiminnan markkinoinnilla, viestinnällä ja keskusteluyhteyksien ylläpitämisellä. Asenneilmapiirin haasteilla tarkoitettiin liikuntaneuvonnan koettua tärkeyttä henkilöstö- ja päättäjien tasolla. Tähän koettiin voivan vaikuttaa markkinoinnilla ja viestinnällä, keskusteluyhteyksien ylläpitämisellä ja palvelun kirjaamisilla strategioihin. Resurssi- eli taloushaasteilla ja liikuntaneuvonnan tärkeyden tunnistamisella päättäjätasolla koettiin voivan vaikuttaa toiminnan priorisoinnilla, toimenkuvien muokkauksella ja keskusteluyhteyksien ylläpitämisellä. (Kivimäki, Turunen & Ansaharju s.a., 3, 27, 31 - 33.) Markkinoinnin ja viestinnän voi näin ajatella olevan vaikuttavana tekijänä eri toimijoiden vuorovaikutuksen ja asenneilmapiirin edistämässä.

### **3.4 Vuorovaikutuksellisuus liikuntaneuvonnan viestinnän kehittämisessä**

Tuulaniemen mukaan paras markkinointikeino on palvelu, jossa jokainen teko voidaan nähdä markkinointitoimenpiteenä. Asiakkaan palvelukokemukseen kuuluu kokonaisuus alkaen viestinnästä ja kontakteista ennen palvelua ja jatkuen siitä koettuihin tuntemuksiin palvelun laadusta ja toimivuudesta. (Tuulaniemi 2011, 50, 74.) Erilaisten toimijoiden muodostama kokonaisuus, jonka kautta palvelu viedään markkinoille tai jonka kautta asiakas saa tietoa palvelusta, voidaan kutsua markkinointikanavaksi. Kanavan toimijat muodostavat hyvin erilaisiakin kokonaisuuksia, ja eri toimijoiden sopivuutta harkitaan usein uuden palvelun kohdalla. (Bergström & Leppänen 2003, 234 - 237.) Toisaalta voidaan puhua myös palvelupolusta, joka kuvaa asiakkaan kulkemista palvelukokonaisuudessa (Tuulaniemi 2011, 78). Liikuntaneuvonnan näkökulmasta tarkasteltuna palvelupolku tarkoittaa terveytensä kannalta liian vähän liikkuvan henkilön tavoittamista, liikunnan puheeksiottamista ja asiakkaan ohjaamista liikuntaneuvontaan (Tuunanen & Kivimäki 2021, 16).

Eri toimijoiden välinen yhteistyö on perusta vaikuttavalle, asiakaslähtöiselle ja sujuvalle palvelulle. Kaikkien toimijoiden osaaminen on tärkeää, sillä yksi organisaatio ei yksin kykene hallitsemaan kaikkia asiakkaan tarvitsemia palveluita. (Haukilahti 2021, 18 - 19.) Suunnitelmallinen vuorovaikutus kuntalaisten ja eri sidosryhmien kanssa voi tuottaa uusia näkökulmia ja ideoita, ja erilaiset vuorovaikutusverkostot täydentävät kunnan omia viestintäresursseja (Kuntaliitto 2016, 10). Yksi tapa rakentaa vuorovaikutusta tärkeimpien ryhmien kanssa on ottaa heidät mukaan palveluiden kehittämiseen (Marjamäki & Vuorio 2021, 114). Ahosen (2017, 35) mukaan palvelumuotoilun näkökulmasta tarkasteltuna kehittämistyössä tulee olla palveluntuottajan lisäksi asiakkaat ja sidosryhmien

edustajat, mikä edistää aidosti tarpeita vastaavan palvelun tuottamista. Palvelumuotoilumenetelmän voi ajatella sopivan eri toimijoiden välisen yhteistyön kehittämiseksi. Menetelmässä mallinnetaan koko palvelun ekosysteemi, johon kuuluvat kaikki palveluun liittyvät toimijat, ympäristöt ja kontaktipisteet (Tuulaniemi 2011, 99).

Uuden vuorovaikutussuhteen luominen on hyvä aloittaa kiteyttämällä, eri vuorovaikutusväylien kartoittamisella, tärkeimpien kehityskohteiden valinnalla ja monikanavaisuuden hyödyntämisellä. Kiteyttämällä tarkoitetaan sen pohtimista, mitä vuorovaikutuksella tosiasiasa tavoitellaan ja mitkä ovat 1 - 3 tärkeintä ryhmää. Väylillä tarkoitetaan erilaisia tapaamisia ja foorumeita, vuorovaikutusta eri kanavissa sekä näiden toimivuutta. Tärkeimpien kehityskohteiden osalta oleellista on pyrkiä realismiin, ja monikanavaisuuden avulla yhteistyötä tehdään näkyväksi eri kanavilla. (Marjamäki & Vuorio 2021, 114, 117 - 121.) Lisäksi tulee ottaa huomioon eri sidosryhmien odotukset, joihin odotetaan saavan vastinetta. Odotukset rakentuvat arvojen ja intressien sekä toisaalta käytettävissä olevan tiedon ja aiempien kokemusten pohjalta. Parhaimmillaan odotusten huomiointi johtaa parempaan keskinäiseen ymmärrykseen sekä yhteistyöhön. (Juholin 2017, 44.)

Palvelukanavissa voidaan kohdata hyvin erilaisia kysymyksiä, joihin on hyvä varautua. Toimiva palveluviestintä auttaa kuntalaista, helpottaa viestinnän toteutumista ja luo myönteistä mainetta. (Kuntaliitto 2016, 30.) On tärkeää tiedottaa palvelun sisältö juuri sellaisena kuin se on, jotta asiakas voi tehdä oikean valinnan. Tämä lisää asiakkaan tyytyväisyyttä ja sitoutuneisuutta. (Keronen & Tanni 2017, 18.) Myös Sosiaali- ja terveysministeriön asiakasosallisuuden osahankkeessa nostetaan esille viestinnän selkeyden, monikanavaisuuden ja suunnitelmallisuuden merkitys. Hankeraportin mukaan avoin viestintä vahvistaa luottamusta. (Sihvo ym. 2018, 50.) Edellä esitetyt seikat korostavat liikuntaneuvonnan viestinnän tärkeyttä ja yhteistyön merkitystä eri sidosryhmien kanssa, jotta liikuntaneuvonnan palvelupolkuun kuuluvilla toimijoilla on selkeä käsitys liikuntaneuvonnan kohderyhmästä ja tavoitteista. Ajatusta tukee raportti liikuntaneuvonnan onnistumisen edellytyksistä, jonka mukaan palvelupolun toimijoiden välillä tapahtuva viestintä edistää liikuntaneuvonnan tarjoamista kohderyhmille (Kivimäki, Turunen & Ansaharju s.a, 21). Palvelupolussa mukana oleviin toimijoihin kuuluu muun muassa apteekit, paikallisyhdistykset ja yksityiset toimijat (Tuunanen & Kivimäki 2021, 10).

Ulkoisia ja sisäisiä viestintäkanavia on paljon, ja organisaatiolla ei ole välttämättä riittävästi resursseja kaikkien kanavien ylläpitoon. Mäen ym. mukaan on tärkeä miettiä, mihin halutaan priorisoida ja mistä kanavista voi luopua. (Mäki ym. 20.4.2021, 11 min.) Erilaisten viestintäkeinojen painotus vaihtelee tilanteiden mukaan uuden tuotteen lanseerausviestinnästä jo tutun ylläpiviestintään. Täysin uuden tuotteen kohdalla voi olla tarvetta usealle markkinointiviestinnän muodolle. Yhtenä esimerkkinä tästä on työntö- ja vetostrategia. Työntöstrategiassa viestintä kohdistetaan

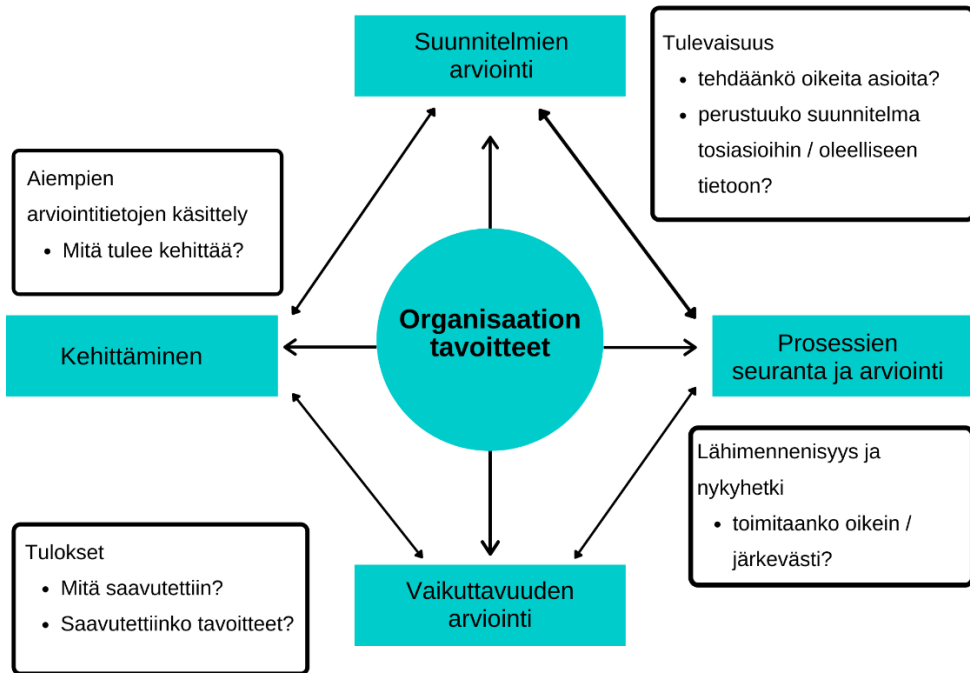
jälleenmyyjille, jotka markkinoivat tuotetta lopullisille käyttäjille. Vetostrategiassa markkinointiviestintä kohdistetaan lopullisille käyttäjille. (Bergström & Leppänen 2003, 273 - 276.)

### **3.5 Viestinnän arviointi ja mittaaminen**

Viestinnän mittaamisen ja arvioinnin ajattelutapoja on useita (Luoma-aho & Juholin 2017). Viestintä on nähty yksisuuntaisena suostutteluna, jossa vuorovaikutus pysyttäytyy selkeänä myyjä-ostajaroolijakona (Juholin 2017, 286). Luoma-aho ja Juholin (2017) puhuvat staattisesta maailmankuvasta ja viestinnän lopputulemista, joissa mitataan pääosin mediaosumia ja sidosryhmien tyytyväisyyttä. Näiden tulosten haasteena voidaan nähdä irrallisuus suhteessa muuhun toimintaan (Juholin 2010, 15). 2000-luvulla viestintää on siirrytty tarkastelemaan enemmän vuorovaikutteisena prosessina, jossa myyjän ja ostajan roolit sekoittuvat (Juholin 2017, 286). Tässä käsityksessä viestintä nähdään yhteisöllisyyden tuottajana ja ymmärrysten luojana (Juholin 2010, 23). Painopiste on siirtynyt viestinnän vaikuttavuuteen, jonka tuloksia ovat esimerkiksi kustannussäästöt, asiakasuskollisuus, innovaatiot ja henkilöstön sairauspoissaolojen muutokset (Luoma-aho & Juholin 2017).

#### **3.5.1 Arviointi**

Arviointi on kokonaisvaltainen ja organisaatiolähtöinen prosessi, jolla tähdätään toiminnan kehittämiseen (Juholin 2017, 284). Sen voidaan nähdä jakautuvan kuvan 3 mukaisesti neljään vaiheeseen, joista muodostuva sykli tekee toistuvaa kiertoa. Suunnitelmien arviointi tähtää tulevaisuuteen: siinä arvioidaan, tukevatko suunnitelmat organisaation toimintaa ja perustuvatko ne oleelliseen tietoon tai tosiasioihin. Prosessien arviointi kuvastaa lähimenneisyyttä sekä nykyhetkeä, ja sen osalta tarkastellaan toimintatapojen järkevyyttä. Tulokulman voi kohdistaa omaan toimintaan tai laajemmin sidosryhmiin. Vaikuttavuuden arvioinnilla tähdätään toimenpiteiden tuloksiin. Mitattava suure voi tässä olla esimerkiksi eri sidosryhmien kokemukset ja asiakkaan käyttäytyminen. Kehittämiseen kuuluu aiempien osioiden arviointitiedon käsittely, vahvuuksien ja heikkouksien tunnistaminen sekä kehittämiskohteiden määrittely. (Juholin 2017, 278 - 279.)



Kuva 3. Arvioinnin dynaaminen sykli (mukaiillen Juholin 2017)

### 3.5.2 Mittaaminen

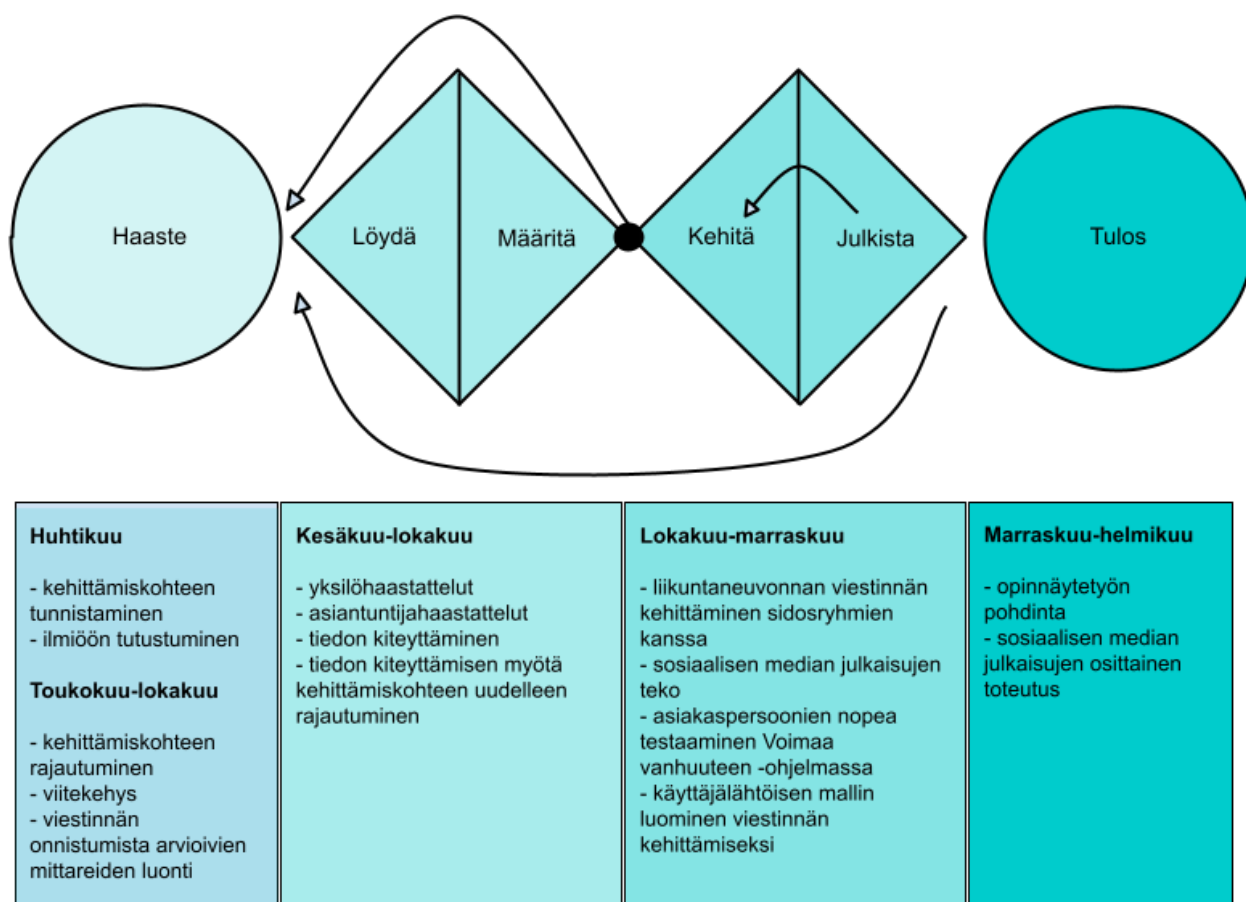
Mittaamisen tarkoitus on tuottaa tietoa, jota voidaan hyödyntää arvioinnissa. Mittarit voivat perustua tieteelliseen tutkimukseen, jossa tutkittava ilmiö on purettu sitä kuvaaviksi kysymyksiksi. Mittarit voivat olla myös yhdistelmiä käytännöstä ja teoriasta tai kokonaisuudessaan itsetehtyjä. Mittaustuloksella saadaan laavaa tietoa rajatusta aiheesta, ja laadullisen tutkimuksen keinoin aihetta voi käsitellä yksityiskohtaisemmin. (Juholin 2017, 284, 289 - 290.) Mittaamisessa on hyvä hyödyntää sekä laadullisia että määrällisiä mittareita, minkä lisäksi mittausprosessin läpinäkyvyyteen tulee kiinnittää huomiota. Mittareita voidaan luokitella myös aikakäsityksen avulla menneisyyden, nykyhetken tai tulevaisuuden kuvaamiseen. Menneisyyttä kuvaavista mittareista yleisimpiä ovat kyselyt, nykyisyyttä voidaan seurata esimerkiksi seuraamalla sosiaalista mediaa ja tulevaisuutta voidaan selvittää asiakasymmärryksen lisäämisellä. (Luoma-aho & Juholin 2017.)

Viestintä on moniulotteinen ilmiö, mikä tekee mittaamisesta vaikeaa. Ennen mittaamisen mallien tai mittareiden valintaa on hyvä selvittää, millaisia tuloksia viestinnällä halutaan saavuttaa, millaisia asioita viestinnän avulla voidaan estää tai minimoida, minkä aikavälin tuloksia odotetaan ja millaisia yhteiskunnallisia muutoksia tulee seurata. (Luoma-aho & Juholin 2017.) Käytettävät mittarit on hyvä koota yhteen, jotta vältetään eri puolilla organisaatiota tehtävästä päällekkäisestä työstä. Mittarit voi koostaa taulukkoon, johon kirjoitetaan käytettävän menetelmän tai mittarin nimi sekä mitattava asia. Lisäksi taulukkoon kirjataan, milloin mittaus toteutetaan. (Juholin 2010, 162 - 163.)



## 4 Työn vaiheet ja menetelmät

Käyttäjälähtöinen näkökulma antoi pohjan työn laadulliselle otteelle. Työssä käytettäväksi menetelmäksi valikoitui palvelumuotoilu sen asiakasymmärrystä korostavan luonteen, iteratiivisuuden ja ajankohtaisuuden vuoksi. Menetelmän iteratiivinen luonne toi kehittämistyölle mahdollisuuden kytkeytyä työelämään luontevana jatkumona. Liikuntaneuvonnan viestinnän kehittämisen voi ajatella jatkuvan myös kehittämistyöprosessin jälkeen välillä taaksepäin suuntautuvilla askeleilla ilman, että aiempiin vaiheisiin palaaminen vähentää kehittämistyön merkityksellisyyttä. Kehittämistyön tarkemmat vaiheet perusteluineen on kuvattu alaluvuissa, jotka on jaoteltu Design Councilin (2021) tuplatimanttimallin vaiheita mukailleen. Kuva 4 havainnollistaa kehittämistyöprosessin kulkua ajanjaksollisesta näkökulmasta hahmoteltuna Design Councilin (2021) tuplatimanttimalliin. Ajanjaksoista voi huomata työn kehittämiskohteen sekä viitekehysten vaiheittaisen rajautumisen lisääntyneen asiakasymmärryksen myötä.



Kuva 4. Kehittämistyö hahmoteltuna tuplatimanttimallissa (mukaihen Design Council 2021)

Palvelumuotoilumenetelmästä rajattiin pois julkista- ja tulos-vaiheet aikataulullisista syistä. Edellä esitettävässä tulokset-luvussa esitettävät suunnitelmat toteutuvat kevään ja kesän 2022 aikana. Viestinnän onnistumisen arviointiin liittyvistä mittareista kysymys ”Miten riittävää liikuntaneuvonnasta tiedottaminen mielestäsi on?” kysytään liikuntaneuvonta-asiakkaalta neuvontaprosessin jälkeen. Prosessi kestää asiakkaasta riippuen muutamasta kerrasta vuoteen. Syksyllä 2021 alkaneen liikuntaneuvonnan ensimmäisten arviointikysymysten esittäminen voi toteutua syksyllä 2022. Edellä esitetyt aikataulut pohjautuvat varmojen päätösten sijasta arvioihin sosiaalisen median julkaisuja lukuunottamatta. Tämän työn rajaamiseen päädyttiin julkista- ja tulos-vaiheiden epävarman aikataulullisen toteutumisen vuoksi.

#### 4.1 Löydä

Kesäkuun ja syyskuun aikana kerättiin ymmärrystä liikuntaneuvonnan kohderyhmän asiakkailta puolistrukturoidun haastattelun keinoin. Haastateltavia haettiin paikallislehteen annetun haastattelun, kunnan verkkosivuilla olevien artikkeleiden, sosiaalisen median julkaisujen sekä ilmoitustaululle laitettujen esitteiden avulla Muhoksella sekä pienimuotoisesti Oulussa. Haastatteluun ilmoitautui kolme työikäistä henkilöä, jotka vastasivat Muhoksen liikuntaneuvonnan rajattua kohderyhmää. Kaikki haastattelut suoritettiin kasvotusten, ja tilaisuudet nauhoitettiin kahdella eri puhelimella myöhempää litterointia varten. Yhden haastattelun kesto oli 45 - 60 minuuttia, joka sisälsi haastattelijan esittäytymisen, perustelun haastattelun teolle, perustelun haastattelun nauhoittamiselle, aineiston käsittelytavasta kertomisen haastateltavan anonyymius huomioiden, tulosten julkistamisen arvioidun aikataulun sekä haastattelukysymykset.

Yksilöhaastatteluiden kysymykset keskittyivät asiakkaan arvoihin, motiiveihin liikuntaa kohtaan, asiakkaan käyttäytymiseen ja unelmiin. Lisäksi asiakkaalta kysyttiin näkemyksiä viestintään liittyen. Kysymysten avulla pyrittiin lisäämään ymmärrystä siitä, mitä ja miten palvelusta kannattaisi asiakkaalle kertoa. Lisäksi haastatteluiden avulla pyrittiin selvittämään, miten palvelun koettu arvo muodostuu. Kysymykset perustuivat ajatukseen, että suoraan kysymällä ei välttämättä saada riittävän syvällistä kuvaa asiakkaan tarpeista ja odotuksista (Tuulaniemi 2011, 73). Voidaan puhua tiheästi datasta, joka kuvastaa rikkaalla tavalla ihmisten toimintaa ja suhdetta siihen, miten he toimivat. Ohuella datalla puolestaan tarkoitetaan yleistettävää ja numeeristakin tietoa ihmisten tekemisistä. Jokaisen ongelman ratkaisun ensimmäinen haaste on kerätä mahdollisimman rikas aineisto, jonka avulla voidaan määrittää varsinainen ongelma ja siihen mahdollisesti liittyvä ratkaisu. (Leskelä 2020, 210, 217.) Kysymykset keskustelua auttavine apukysymyksineen ovat liitteessä 1.

Haastattelu tiedonkeruumenetelmänä sopii tilanteisiin, joissa halutaan saada selventävää tai syvällistä tietoa tutkittavasta aiheesta (Ojasalo ym. 2018, 106). Haastattelutavat jaetaan yleensä strukturoituihin ja puolistrukturoituihin tapoihin riippuen siitä, kuinka tarkasti kysymykset on muotoiltu

etukäteen ja kuinka paljon haastattelija voi joustaa haastattelutilanteessa (Hyvärinen, Suoninen & Vuori s.a.; Ojasalo ym. 2018, 106). Strukturoitu haastattelu sopii tilanteisiin, jossa halutaan kerätä faktatietoa objektiivisella tavalla. Puolistrukturoidussa tavassa kysymykset laaditaan ennakoon ja ne esitetään jokseenkin samassa muodossa, mutta vastaamisen tapa on avoin. (Hyvärinen, Suoninen & Vuori s.a.) Menetelmä sopii tilanteeseen, jossa tutkitaan tietyn ilmiön merkitystä haastateltavalle (Ojasalo ym. 2018, 109). Tässä kehittämistyössä päädyttiin puolistrukturoituun haastattelu-menetelmään aihealueesta saatavan syvällisemmän tiedon keräämiseksi.

Haastattelukysymykset valmisteltiin etukäteen, mutta vuorovaikutus haastattelutilanteessa pyrittiin pitämään luonnollisena. Haastattelutaitoon kuuluu kyky suorittaa haastattelu siten, että se tuottaa mahdollisimman rikasta tietoa. Voidaan esimerkiksi puhua hetkistä, jolloin haastateltavan on tärkeä oivaltaa olla hiljaa ja palata samaan teemaan myöhemmin toisella tavalla. Kokonaisuuteen kuuluu myös taito havainnoida ympäristöä, tunnelmaa ja vastaajien eleitä. (Leskelä 2020, 217 - 218.) Ruusuvoori ja Tiittula (2005, 22) huomauttavat, että haastattelun vuorovaikutus rakentuu samoilla keinoilla kuin mikä tahansa muukin arkipäiväinen tai virallinen keskustelu: ymmärtäminen ja kiinnostus osoitetaan kulttuurissa opituilla "säännöillä". Näin ollen haastattelijan vaikutus haastateltavaan on olemassa. Vuorovaikutus voidaan kuitenkin nähdä osana aineistoa ja huomioitavana seikkana tutkimuksen suunnittelussa, haastattelussa ja aineiston tulkinnessa. (Hyvärinen, Suoninen & Vuori s.a.)

Laadullisella tutkimusmenetelmällä toteutetussa tutkimuksessa ei ole mielekästä muodostaa tulkin-taa yhdellä tavalla kerätyn materiaalin perusteella, ja erilaisten aineistojen yhdistämisellä voidaan huomata johtolankoja (Vilka 2021, 150). Tätä näkökulmaa mukaillen syyskuun aikana käyttäjäym-märryksen aineistoa rikastettiin liikuntaneuvontaa toteuttavien asiantuntijahaastatteluiden avulla. Haastateltavia etsittiin kahden sosiaalisessa mediassa olevan liikunta-alan ammattilaisille kohden-netun suljetun foorumin kautta. Haastateltavaksi ilmoittautui neljä ammattilaista eri puolelta Suo-meaa. Haastattelut suoritettiin haastateltavien pyynnöstä sähköpostilla. Vastaamisessa rohkaistiin taustoittamaan vastauksia asiakastarinoilla niin, että asiakkaiden henkilöllisyys ei ole tunnistetta-vissa. Kysymykset keskittyivät liikuntaneuvontaa toteuttavan ammattilaisen näkemyksiin asiakkaan syistä hakeutua liikuntaneuvontaan, asiakkaan ajatuksista liikuntaa kohtaan sekä asiakkaan unel-mista ja kohtaamista haasteista. Perustelut aineiston hankinnalle sekä kysymykset sisältävä sähköposti on liitteessä 2.

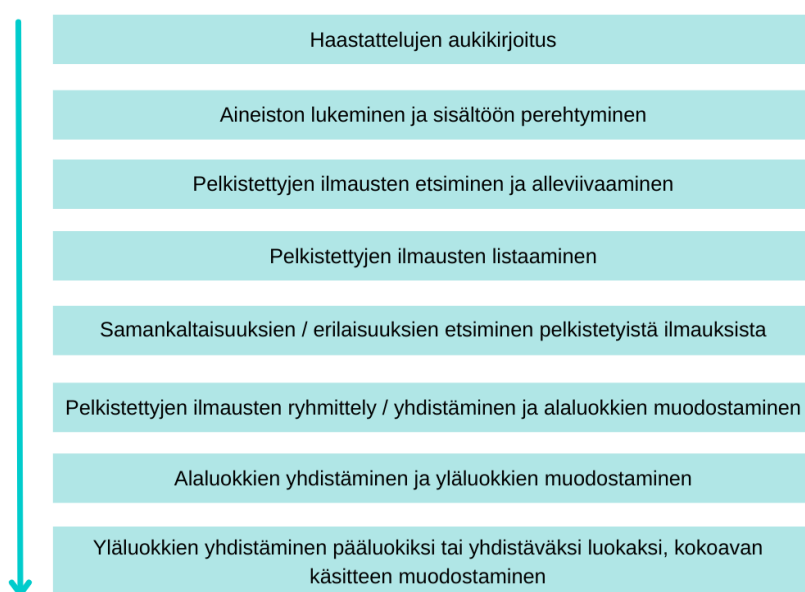
## 4.2 Määritä

Asiakashaastattelut litteroitiin, ja asiakas- sekä asiantuntijahaastattelut pelkistettiin, ryhmiteltiin ja abstrahoitettiin kesän ja syksyn aikana. Litteroinnilla tarkoitetaan nauhoitetun aineiston puhtaaksi kir-joittamista (Ojasalo ym. 2018, 110). Hirsjärven ja Hurmeen mukaan aineiston litterointi on

tavallisempaa kuin päätelmien tekeminen suoraan tallenteen kautta. Litteroinnin tarkkuudesta ei ole yksiselitteisiä ohjeita, ja sen muoto riippuu itse tutkimustehtävästä ja -otteesta. Esimerkiksi keskusteluanalyysissä aineisto puretaan auki äänenpainoja ja huokauksia myöten. Yksityiskohtaiseen työhön ei kuitenkaan ole tarvetta, jos työn luonne ei sitä edellytä. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 138 - 140.) Tässä työssä teksti kirjoitettiin puhtaaksi Excel-taulukoon sanatarkasti. Äänenpainoihin, taukoihin ja muihin puhetta rytmittäviin ilmauksiin ei kiinnitetty huomiota, sillä niiden huomioinnin ei koettu vastaavan tämän työn luonnetta. Tässä työssä koettiin tarkoituksenomaisempana keskittyä keskustelun analysoinnin sijasta haastateltavien kertomiin sisältöihin.

Aineisto käsiteltiin käyttäen analyysia ja synteisiä. Analyysivaihe tarkoittaa aineiston erittelyä ja luokittelua, ja synteesissä pyritään luomaan kokonaiskuva sekä esittelemään ilmiö uudesta näkökulmasta. Laadullisen aineiston käsittely sisältää yleisellä tasolla sekä analyysia että synteisiä. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 143 - 144.) Aineiston analysointitapoja on useita erilaisia, jotka voidaan karkeasti jakaa selittämiseen tai ymmärtämiseen pyrkiväksi lähestymistavaksi. Käytettävän tavan valinta ei pohjautu järjestelmällisesti säännönmukaisuuteen, ja tiukkoihin sääntöihin pohjautuvia ohjeistuksia ei ole olemassa. Pääperiaatteena suositellaan valitsemaan sellainen analyysitapa, jonka koetaan tuovan parhaiten vastauksen ongelmaan tai tutkimustehtävään. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 218 - 219.)

Tässä työssä sisällön analyysi tehtiin aineistolähtöisesti, johon kuuluvat edellä esitetyt vaiheet pelkistäminen, ryhmittely ja abstrahointi. Valittava analyysitapa perustui sen tuomaan mahdollisuuteen rakentaa havaintoja aineiston perusteella. Aineistolähtöisessä analyysissä tutkimusaineistosta pyritään luomaan teoreettinen kokonaisuus. Analyysin oletetaan olevan aineistolähtöistä niin, että aikaisemmilla tiedoilla tai teorioilla ei ole tekemistä analyysin toteuttamisen tai lopputuloksen kanssa. Objektivisten tai niin kutsuttujen "puhtaiden" havaintojen mahdottomuus tulee kuitenkin huomioida, sillä muun muassa tutkijan käyttämät menetelmät vaikuttavat tuloksiin. Tutkijan on hyvä tiedostaa, tapahtuuko analyysi aineiston perusteella vai ennakkoluulojen muokkaamana. (Tuomi & Sarajärvi 2004, 97 - 98.) Kuva 5 esittää aineistolähtöisen sisällönanalyysin etenemisen.



Kuva 5. Aineistolähtöisen sisällön analyysin eteneminen (mukaillen Tuomi & Sarajärvi 2004)

Pelkistämällä tarkoitetaan aineiston tiivistämistä niin, että aineistosta poistetaan epäolennaiseksi katsotut asiat. Aineistosta voidaan esimerkiksi alleviivata samankaltaisuuksia kuvaavia ilmaisuja. (Tuomi & Sarajärvi 2004, 111 - 112.) Sanatarkka litterointi pelkistettiin keräämällä oleellisia tietoja ja tiivistämällä ne lyhyempään muotoon Excel-taulukossa olevan aineiston vieressä olevaan sarakkeeseen. Samaa ilmiötä kuvaavat ilmaukset koodattiin samalla värillä, jossa luotiin samalla pohjaa seuraavalle ryhmittelyvaiheelle Tuomen ja Sarajärven (2004, 111 - 112) mukaisesti. Taulukkoon 6 on koottu esimerkkejä pelkistyksistä. Pelkistämistä seuraa aineiston ryhmittely, jossa aineistosta etsitään eroavaisuuksia tai yhtäläisyyksiä kuvaavia käsitteitä. Samaa ilmiötä kuvaavat käsitteet ryhmitellään ja yhdistetään eri luokiksi, joista muodostetaan alaluokkia. (Tuomi & Sarajärvi 2004, 112 - 113.) Esimerkiksi pelkistuksen kautta muodostuneita virkeitä "Yksin saa mennä omaa tahtia." ja "En ole joukkueläji-ihminen." voi ajatella kuvaavan yhteinen käsite "itsenäisyys" (taulukko 6).

Taulukko 6. Sisällön analyysi

Pelkistäminen	Ryhmittely	Alaluokat	Yläluokat	Pääluokka
Yksin saa mennä omaa tahtia	Yksin saa mennä omaa tahtia	Läheiset vaikuttavana tekijänä	Liikkuminen yksin	Käyttäytyminen
Ei ole kaveria kenen kanssa liikkua	En ole joukkuelaji-ihminen	Yksinäisyys	Liikkuminen yhdessä	
Halu tehdä asioita yhdessä	Halu tehdä asioita yhdessä	Kivun vaikutukset	Liikkumisen esteet	
En ole joukkuelaji-ihminen	Porukassa tulee liikuttua enemmän	Kokemukset itsestä		
Porukassa tulee liikuttua enemmän	Ystävät toimivat pakotteena, muuten ei tulisi lähdettyä	Epätietoisuus		
Täytyisi olla lahjakas / urheilullinen voidakseen liikkua	Keskustelu yhdessä samankaltaisten kanssa	Sosiaalinen tuki		
Huono kunto hävettää	Kaipaa sosiaalisuutta ja keskustelua	Itsenäisyys		
Ylipaino hävettää	Täytyisi olla lahjakas / urheilullinen voidakseen liikkua	Vapaus		
Ystävät toimivat pakotteena, muuten ei tulisi lähdettyä	Huono kunto hävettää			
Täytyy olla tietyn näköinen, että voi aloittaa/liikkua ylipäänsä	Ylipaino hävettää			
Keskustelu yhdessä samankaltaisten kanssa	Täytyy olla tietyn näköinen, että voi aloittaa/liikkua ylipäänsä			
Kaipaa sosiaalisuutta ja keskustelua	Kyllästyminen ja turhautuminen omiin vaivoihin			
Kyllästyminen ja turhautuminen omiin vaivoihin				

Ryhmittelyn jälkeen aineisto abstrahoitettiin. Tämä tarkoittaa vaihetta, jossa tutkija pyrkii erottamaan aineistosta olennaisen tiedon ja muodostamaan aineistosta yleiskäsitteitä. Ryhmittelyn voi nähdä olevan osa abstrahointiprosessia. Luokituksia jatketaan niin kauan kuin se on aineiston käsittelyn mukaisesti mahdollista. Yleiskäsitteiden avulla aineistosta muodostuu malli, käsitejärjestelmä tai aineistoa kuvaavat teemat. (Tuomi & Sarajärvi 2004, 114 - 115.) Luokkien esiintymiselle pyritään löytämään samankaltaisuuksia tai säännönmukaisuuksia. Yhdistelyn tuloksena olevia luokkia voidaan nimetä hyödyntämällä jo olemassa olevia käsitteitä tai itse luotuja termejä. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 149 - 150.) Taulukosta 6 huomaa aineiston luokittelun monivaiheisuuden, jossa yhdistelyä

tehtiin useassa eri vaiheessa lopullisen käsitteistön aikaansaamiseksi. Taulukko 6 on koottu niin, että mahdolliset haastateltaviin kohdistuvat tunnistettavat piirteet on poistettu.

Saatua ymmärrystä tulee osata tulkita mielekkäällä tavalla ja yhdistellen muihin tietolähteisiin. Asiakaspersoonana on yksi kiteyttämisen ja esittämisen menetelmä. (Tuulaniemi 2011, 154.) Persoonat ovat kuvitteellisia, mutta niiden edustamat piirteet perustuvat tutkittuun tietoon ja ilmentävät näin todellisuutta (Stickdorn & Schneider 2010, 177). Hyvin rakennetut asiakaspersoonat auttavat konkreettisessa suunnittelussa ja kohderyhmän ymmärtämisessä. Lisäksi ne auttavat viestinnän suunnittelussa. (Tuulaniemi 2011, 156.) Kasvokuvalla, iällä, arvomaailmaa tai elämäntilannetta kuvaavalla sitaatilla ja käyttäytymismallilla voidaan ilmentää asiakkaan arvonmuodostusta. (Moilanen ym. 2018, 77.) Tässä työssä päädyttiin kiteyttämään saatu asiakasymmärrys neljään eri asiakaspersoonaan (liite 3). Työkalu valittiin sen koetun selkeyden vuoksi. Persoonat kuvataan tarkemmin luvussa 5.

Asiakaspersoonien rakentamista pilotoitiin kunnan Voimaa vanhuuteen -ohjelmassa. Mäki ym. on toteuttanut eri projektien sisällä pienempiä pilotteja, joissa on testattu suunniteltua tekemisen tapaa pienellä kokoonpanolla. Pilotista saadun opin avulla on kehitetty varsinaista kokonaisuutta ja toisaalta skaalattu työtapaa organisaatiossa. (Mäki ym. 20.4.2021, 8 min.) Muhoksen kunnassa toteutettiin osana Voimaa vanhuuteen -ohjelmaa yli 65-vuotiaille kuntalaisille suunnattu kysely, joka sisälsi taustatietoja lukuun ottamatta avoimia kysymyksiä tiheän datan aikaansaamiseksi. Kunnan kolme työntekijää kävivät kyselyaineiston läpi ja kiteyttivät saadun asiakasymmärryksen neljään eri asiakaspersoonaan. Lisäksi saman kyselyn liikuntaneuvontaa koskevan sisällön analysointi kiteytettiin kahteen erilliseen asiakaspersoonaan. Asiakaspersoonia esiteltiin tapaamisessa, jossa oli mukana edustajia ohjelmassa mukana olevista kunnista ja kaupungeista. Saatujen palautteiden mukaan asiakaspersoonat koettiin visuaalisesti miellyttävinä ja mielenkiintoisina tapoina esittää kyselyn tuloksia. Persoonien työstövaihe koettiin ajankestollisesti sopivana ja aineiston tulkintaan kannustavana työkaluna.

### **4.3 Kehitä**

Asiakasymmärryksen keräämisen ja kiteyttämisen myötä viestintään liittyvän viitekehyksen näkökulma tarkentui. Tämä tietoinen päätös antaa lisääntyneen ymmärryksen määritellä ja tarkentaa varsinaista ongelmaa mahdollisti palvelumuotoilun menetelmän luonteen toteutumisen. Haastatteluiden analysointiin liittyvä pohdinta ja oivaltaminen ohjasivat viitekehyyksessä käsiteltävän viestinnän näkökulman valintaa ja lopulta keskittymistä vuorovaikutuksellisuuteen. Analysointivaiheessa nousi esille asiakkaan tarpeiden ja käyttäytymisen monipuolisuus, mikä lisäsi ymmärrystä asiakkaan erilaisten palveluiden käyttämisestä. Tämä toi esille oivalluksen viestinnän kehittämisestä eri

palveluntarjoajien kautta, jonka myötä viestinnän liittyvä viitekehys tarkentui vuorovaikutuksellisuuteen.

Sidosryhmien kartoittaminen on tärkeää, jotta jokainen toimija saa riittävästi toiminnassaan tarvitsemiaan tietoja. Kartoittamisen puuttuminen voi johtaa tilanteeseen, jossa osa toimijoista jää tarpeellisen tiedon ulkopuolelle. (Isohookana 2007, 13.) Verkoston kokoaminen voi käynnistyä keskeisten toimijoiden kartoittamisella, jonka yhteydessä on hyvä pohtia ja myös tiedustella toimijoilta saatavaa osaamista sekä toisaalta heidän mahdollisia tarpeita ja odotuksiaan. Ajatuksia verkoston laajuudesta voi kehittää kysymällä näkökulmia eri toimijoilta. Hyvä taustatyö helpottaa kokonaisuuden saamista ja koollekutsumista. (Järvensivu 2019, 142 - 145.) Myös Liikuntaneuvonnan tila kunnissa -julkaisun mukaan toimiva liikuntaneuvonnan palvelupolku tarkoittaa yhteisen tavoitteen ja tarkoituksen ymmärtämistä. Tämä vaatii eri toimijoiden toimintatapojen ja tavoitteiden yhteensovittamista sekä verkostojen tuntemusta. (Kivimäki & Tuunanen 2014, 41.)

Liikuntaneuvonnan verkoston sekä liikuntaneuvonnan verkoston ihannetulevaisuuden hahmottaminen auttoivat hahmottamaan tässä työssä tavoiteltavat ensisijaiset sidosryhmät. Liikuntaneuvonnan verkoston eri toimijoilta kysyttiin näkemyksiä koetuista haasteista vuoden 2021 kevään, kesän ja syksyn aikana, ja saatua tietoa hyödynnettiin motivoivan sähköpostikutsun lähettämisessä. Suurimmaksi esille nousseeksi haasteeksi nousi yhteinen kokemus asiakkaiden tavoittamisen haastavuudesta. Toisaalta esille nousi myös toive eri sidosryhmien välisen yhteistyön kehittämisestä, yhdessä tekemisestä ja yhteisestä suunnittelusta. Lokakuun 2021 aikana lähetettiin Muhoksen alueen liikuntayhdistyksille, sosiaali- ja terveysyhdistyksille, kansalaisopistolle ja yksityiselle toimijalle kohdennettu sähköpostikutsu suunnitella liikuntaneuvonnan palvelupolkua yhdessä. Kutsusta tiedotettiin sähköpostin lisäksi sosiaalisessa mediassa ja kunnan sivuilla olevan artikkelin avulla. Verkostoyhteistyön suunnittelussa ja toteutuksessa hyödynnettiin verkoston kehittymisen perusvaiheita. Eri toimijoiden samanaikaiseen yhteiskehittämisen palaveriin tuli ilmoittautuminen ainoastaan yhdeltä taholta, mikä ei vastannut tavoitetta. Kohdennettujen yhteydenottojen avulla sovittiin erilliset palaverit yhden paikallisyhdistyksen sekä työterveyshuollon kanssa.

Ennen palavereita liikuntaneuvontapalvelun tulevaisuudentilan kuvaamisen avuksi tehtiin asiakkaan palvelupolku kahdesta valitusta asiakaspersonasta. Asiakkaan palvelupolku (customer journey) auttaa visualisoimaan kokemuksia olemassaolevista tai tulevaisuuden palveluista. Kuvaus keskittyy havainnollistamaan tietyn persoonan kokemuksia sarjassa kosketuspisteitä. Toteutuksessa on olennaista pohtia visualisoinnin käyttötarkoitusta ja siinä käytettävän persoonan merkitystä. (Haaga-Helia s.a.) Palvelupolku auttaa pohtimaan, miten eri vaiheissa voidaan tuoda ilmi selkeää palvelua, jota palveluntoimittaja edustaa. Asiakas mieltää palvelun kokonaisuutena, minkä vuoksi on hyvä pohtia asiakaskokonaisuudessa mukana olevia sidosryhmiä. Asiakaspulun voi



tehdä jostain tietyistä vaiheista, tai sen voi kuvata kokonaisuutena tarpeen syntymisestä tapahtumaketjun loppuun asti. (Alhonen & Iloranta 2021, 12.)

Palvelupolku voidaan jakaa asiakkaalle muodostuvan arvon mukaan esi-, ydin- ja jälkipalveluvaiheisiin. Esipalveluvaihe valmistelee arvon muodostumista esimerkiksi puhelinsoiton tai internetin välityksellä. Ydinpalvelussa asiakas saa varsinaisen arvon, ja jälkipalvelulla tarkoitetaan asiakkaan ja palveluntuottajan välistä kontaktia varsinaisen palvelutapahtuman jälkeen. Palvelupolun kehittämiseksi tulee ensin määritellä, mikä osa palvelupolkua otetaan kohteeksi. (Tuulaniemi 2011, 78-79.) Paikallisyhdistyksen kanssa käydyn suunnittelupalaverin tueksi tehtiin tulevaisuuteen tähtäävä palvelupolku Veikko Väsyneestä (liite 4). Työterveyshuollon palaverissa esimerkiksi valittiin palvelupolku Karita Kipuilevasta (liite 4). Huomio kohdennettiin palvelupolun esipalveluvaiheeseen, jossa asiakas saa tiedon liikuntaneuvonnasta paikallisilta yhdistyksiltä. Asiakaspersoonat valittiin sen mukaan, miten hyvin persoonien nähtiin sopivan sidosryhmän asiakaskuntaan.

Molempien palaverien aluksi esiteltiin liikuntaneuvontapalvelu, valittu asiakaspersoonana palvelun konkretisoimiseksi sekä asiakkaan tulevaisuuden palvelupolku. Asiakkaan ohjautumista liikuntaneuvontaan ja liikuntaneuvonnasta paikallisyhdistyksen tarjontaan ideoitiin me-we-us-työtavan avulla. Työtavassa aktivoidaan ryhmän osallistujia vaihdellen yksilö- ja pienryhmätyöskentelyn sekä koko ryhmässä tapahtuvan työskentelyn välillä. Sen etuna on hiljaisempien henkilöiden osallistumisen mahdollistamisen. (Kantojärvi 2017, 54.) Työtapa huomioi Sandersin ja Stappersin (2008, 12) esittämän näkemyksen sellaisten työkalujen käyttämisestä, jotka auttavat ilmaisemaan muotoiluprosessiin osallistuvien kokemuksia. Myös Sharman ym. (2014, 186 - 187) tutkimuksessa nostettiin esille sellaisen tuen antaminen, joka auttaa osallistujia tuomaan esille omaa osaamistaan.

Osallistujia kannustettiin kirjaamaan paperille ylös ideoita siitä, millä tavalla liikuntaneuvontaa voisi esitellä yhdistyksen tarjonnassa. Jokainen idea pyydettiin kirjaamaan eri paperille myöhempää käsittelyä varten. Tämän jälkeen osallistujia pyydettiin kirjaamaan ylös ideoita siitä, millainen yhteistyö ja yhdistyksen tarjonta voisi kannustaa Veikko Väsyneen kaltaista liikuntaneuvonnan asiakasta yhdistystarjonnan pariin. Tämän yhteydessä korostettiin liikuntaneuvonta-asiakkaiden heterogeenisyyttä. Lisäksi kysymyksen yhteydessä käytiin läpi Muhoksen kunnan liikuntaneuvonnan kohderyhmärajaus helpottamaan potentiaalisen liikuntaneuvonta-asiakkaan tilanteen ja häneen liittyvien taustojen hahmottamista.

Ideoiden arviointiin oli tarkoitus käyttää arviointimatriisia, mutta palaverien vähäisen osallistujamäärän vuoksi arviointia toteutettiin vapaamuotoisen keskustelun avulla. Yhdistyksestä tulleita osallistujia oli 2 henkilöä. Arviointimatriisi on työkalu, jonka avulla voidaan arvioida erilaisten ideoiden toimivuutta ja tunnistaa sopivimmat ehdotukset. Ideat asetetaan nelikenttään riippuen siitä,

koetaanko sen olevan toteutukseltaan helppo vai haastava ja uutuudenarvoltaan normaali vai ainutlaatuinen. (Alhonen & Iloranta 2021, 18.) Ideoita tuli yhteensä reilu kymmenen kappaletta. Jokainen ehdotus käytiin keskustellen läpi, ja samankaltaiset ideat niputettiin omaan kategoriaan. Lopuksi yhdessä valittiin eteenpäin vietävät ideat, jotka vaativat päätöstä yhdistyksen hallitukselta. Myöhemmin tiedusteltuna ideoihin ei oltu esitetty yhdistyksen hallitukselta kommentteja nopean testauksen näkökulman luonnetta toteuttaen. Tämä ei kuitenkaan poissulje mahdollisuutta asian etenemiselle myöhemmin tämän työn jälkeen. Ideat on kuvailtu myöhemmin tässä työssä luvussa 5.

Työterveyshuollon palaverin aikataulu osoittautui tiukaksi, minkä vuoksi tuokiossa keskityttiin keskustelemaan asiakaspersoonasta sekä palvelupolun eri vaiheista ja siinä esille nousseista ideoista. Palaveriin osallistui 2 työterveyshuollon henkilöä. Sovittujen ideoiden nopeasta testaamisesta saatavien kommenttien tiedusteluaikataulua on pitkitetty henkilökunnan kiireisen aikataulun vuoksi niin, että näkemyksistä ja mahdollisista muutoksista keskustellaan keväällä 2022 liikuntaneuvonnan kohderyhmän mahdollisen laajentumisen yhteydessä. Tämä mahdollistaa palaverin aiheiden yhdistämisen ja toivotun tehokkaan aikataulun toteutumisen.

Marraskuun 2021 aikana suunniteltiin myös asiakaspersooniin pohjautuvat ja motivaatiota herättävät sosiaalisen median julkaisut, jotka on ajastettu julkaistavaksi sosiaalisessa mediassa joulukuun 2021 ja kevään 2022 aikana. Huomiota kiinnitettiin erityisesti viestin kiteyttämiseen, joka on toimiva keino digitaalisissa kanavissa. Onnistunut kiteytys on tärkeää, sillä sen tulee voida korvata fyysisten kohtaamisten vahvistavat eleet, ilmaiset ja tilannetajun. Kiteyttäminen liittyy myös viestintään liittyvän aikajänteen lyhentymiseen, jossa viesti tulee tuoda esille nopeasti. (Valve Branding Oy 2020, 12.) Julkaisut käytiin läpi yhdessä kunnan viestintäkoordinaattorin kanssa. Julkaisujen teossa hyödynnettiin haastatteluaineistoa sekä niiden kautta kertynyttä ymmärrystä niin, että yksittäinen asiakas ei ole tunnistettavissa. Valinta suunnitella julkaisuja sosiaaliseen mediaan pohjautuu kanavien käytön yleisyyteen (Halonen 2019, 49). Niin ikään marraskuun 2021 aikana valmistui käyttäjälähtöinen malli viestinnän kehittämiseksi (liite 5). Mallin rakentamisessa hyödynnettiin tämän työn viitekehystä ja toteutusta. Sen voi näin ajatella toimivan samalla visuaalisena kuvauksena kehittämistyön rakenteesta.

#### **4.4 Mittareiden luonti**

Tuulaniemen (2011, 239) mukaan palvelun kehittämisvaiheessa tulee määritellä tarkoituksenmukaiset mittarit. Liikuntaneuvonnasta tehtiin prosessi- ja vaikutusten arviointisuunnitelma kevään ja kesän 2021 aikana, johon sisällytettiin myös mittarit viestinnän onnistumisen arvioinnista. Mittareissa huomioitiin mahdollisuus saada laadullista sisältöä avoimen vastauskentän muodossa. Läpinäkyvyyden takaamiseksi mittareiden tuloksia käsitellään säännöllisesti terveydenhuollon

ammattilaisten yhteisessä palaverissa sekä hyvinvointikertomuksessa. Tuloksia voidaan tarkastella myös muiden liikuntaneuvonnan palvelupolkuun osallistuvien sidosryhmien kanssa. Kaikki liikuntaneuvonnassa käytettävät mittarit koottiin yhteen arviointisuunnitelmaan kokonaisuuden hallitsemiseksi Juholinin (2010, 162 - 163) mukaisesti. Viestinnän näkökulmasta muotoutui kolme eri kysymystä, jotka on esitelty taulukossa 5. Liikuntaneuvonnan asiakas vastaa kysymyksiin sähköisesti lähetettävällä kyselyllä tai viimeisellä käyntikerralla paperilomakkeen avulla tai tabletilla.

Taulukko 5. Viestintää arvioivat mittarit

Kysymys	Vaihtoehdot	Mihin kirjataan	Miksi kysytään	Huomiot
Kuuluuko asiakas kohderyhmään? (Tuunanen & Kivimäki 2021, 20)	kyllä, ei	Potilastietojärjestelmän (jatkossa ptj) ensikäynnin fraasi	Onko kohderyhmän rajaus tiedossa eri sidosryhmillä? (Tuunanen & Kivimäki 2021, 20)  Onko selkeästä tiedottamisesta tullut pysyvä käytäntö?	Sovitaan yhdessä tavoiteltava % siinä vaiheessa, kun voidaan tehdä vertailua (auttaa hahmottamaan realistisen prosentin).
Mitä kautta asiakas on ohjautunut palveluun?	1 = ohjautuminen terveyskeskuksen lähetteellä 2 = ammattilaisen suositus, ohjautui itse 3 = ohjautui itse	Ptj ensikäynnin fraasi	Millä tavalla asiakas ohjautuu liikuntaneuvontaan?  Mistä asiakas saa riittävän kannustimen ilmoittautua liikuntaneuvontaan?	Sovitaan yhdessä tavoiteltava %.
Miten riittävää liikuntaneuvonnasta tiedottaminen mielestäsi on?	1, 2, 3, 4 + avoin vastauskenttä	Google forms	Onko tiedottaminen onnistunutta? Millaisia ajatuksia asiakkaalla on tiedottamisen monipuolistamisesta?	Liikuntaneuvonta on palvelu, jonka pariin pyritään saamaan potentiaalisia asiakkaita markkinoimalla (Lindeman & Tuunanen 2020, 1).

Kuuluuko asiakas kohderyhmään? -kysymyksen avulla voidaan arvioida, onko kohderyhmän rajaus tiedossa eri sidosryhmillä (Tuunanen & Kivimäki 2021, 20). Viestinnällä mahdollistetaan asiakkaan ohjautuminen palvelun pariin sidosryhmien kautta (Lindeman & Tuunanen 2020, 1). Lisäksi kohderyhmän tavoittaminen vaatii tietoista ja kohdennettua markkinointia (Tuunanen & Kivimäki 2021, 20). Mitä kautta asiakas on ohjautunut palveluun? -kysymyksellä voidaan arvioida, saako asiakas riittävän kannustimen ilmoittautua liikuntaneuvontaan sidosryhmien kautta tai muiden viestinnällisten julkaisujen avulla. Toisaalta kysymys auttaa myös arvioimaan asiakkaan ohjautumisen toteutumista liikuntaneuvonnan palvelupolussa, sillä toimivuuden kannalta palvelun tulee olla

moniammatillista yhteistyötä (Sosiaali- ja terveysministeriö 2013, 37). Miten riittävää liikuntaneuvonnasta tiedottaminen mielestäsi on? -kysymyksellä kartoitetaan asiakkaan näkemyksiä tiedottamisesta. Numeerisen arvion lisäksi asiakkaalla on mahdollisuus antaa avointa palautetta, mikä mahdollistaa eri näkökulmien kartoittamisen (Tietoarkisto s.a.). Kysymyksellä voidaan arvioida liikuntaneuvonnan viestinnän riittävyttä. Lindemanin ja Tuunasen (2021, 1) mukaan viestinnällä on merkitystä potentiaalisten liikuntaneuvonta-asiakkaiden tavoittamisessa.

## 5 Tulokset

Kehittämistyön tuloksena syntyi konkreettisia toimenpide-ehdotuksia liikuntaneuvonnan viestinnän kehittämiseksi sekä käyttäjälähtöinen malli viestinnän kehittämiseksi. Ehdotukset viedään käytäntöön vuoden 2022 aikana, ja toiminnan onnistumista tarkastellaan mittareiden tulosten avulla säännöllisesti terveydenhuollon ammattilaisten yhteisessä palaverissa sekä hyvinvointikertomuksessa. Keskustelua ohjautumisesta ja viestinnän jatkokehittämistarpeista käydään liikuntaneuvonnan palvelupolkuun osallistuvien sidosryhmien kanssa erillisissä palavereissa. Näin työ säilyttää jatkuvan kehittymisen luonteen. Tässä työssä käytettyjä työkaluja on hyödynnetty ja tullaan hyödyntämään osana Muhoksen kunnan muita työtehtäviä, mikä edistää työkalujen hyödyntämistä sekä niiden toimivuuden kriittistä tarkastelua.

Palvelumuotoilumenetelmää mukailleen tässä työssä lisättiin ymmärrystä potentiaalisten liikuntaneuvonnan asiakkaiden arvoista, motiiveista ja käyttäytymisestä. Asiakas- ja asiantuntijahaastatteluiden käsittelyn myötä tieto kiteytyi neljään eri asiakaspersoonaan. Seija Sosiaalinen kuvastaa korostunutta rinnallakulkijan ja yhdessä tekemisen tarvetta. Karita Kipuileva tarvitsee tietoa liikkumismahdollisuuksista, jota haastaa kivut ja rajoittunut toimintakyky. Peetu Perheenisän tilannetta kuvastaa halu edistää omaa terveyttään, jotta hän voi tehdä itselleen tärkeitä asioita. Veikko Väsyneen tilanteessa korostuu liikunnan merkitys kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin edistämässä. Hän on stressaantunut ja tarvitsee tukea tai vertaistukea. Kuvassa 6 on esimerkki asiakaspersoonaan visuaalisesta ulkoasusta, ja kaikki persoonat ovat liitteessä 3.

### PEETU PERHEENISÄ

ikä 35, heikko kunto



Kuva 6. Esimerkki asiakaspersoonaan visuaalisesta ulkoasusta

Asiakspersonia hyödynnettiin kuvailemaan asiakkaan palvelupolku tulevaisuuden näkökulmasta. Palvelupolut tehtiin Karita Kipuilevasta ja Veikko Väsyneestä. Karitan palvelupolku kulkee työterveyshuollon kautta liikuntaneuvontaan. Veikon polku kulkee yhdistyksestä liikuntaneuvontaan ja sieltä takaisin yhdistyksen tarjoamiin ohjattujen liikuntaryhmien kaltaisiin palveluihin. Kuvassa 7 on esimerkki palvelupolun visuaalisesta ulkoasusta, ja molemmat palvelupolut ovat liitteessä 4.

### Asiakkaan palvelupolku (customer journey)

muhos®

ASIAKAS: KARITA KIPUILEVA PÄÄTAVOITE: TOIMINTAKYVYN EDISTÄMINEN	TYÖTERVEYDEN VASTAANOTTOKÄYNTI	LIIKUNTANEUVONTA- PALVELUN PUHEEKSIOTTAMINEN	AJANVARAUS LIIKUNTANEUVONTAAN	LIIKUNTANEUVONTA- KÄYNTI
TEKEE	Karita menee sovittulle käynnille	Karita saa tietoa liikuntaneuvonnasta	Soittaa liikuntaneuvontaan	Asiakas saapuu ensikäynnille
AJATTELEE	Tarvitsen tietoa siitä, miten voi edistää omaa toimintakykyä	Liikunta ei ole ollut oma juttu, mutta jotain täytyy tehdä.	Jos ainakin kokeilisi	Saan asettaa tavoitteet itse Työntekijä tukee
TUNTEE	Epätoivo Haasteita selvitä töistä ja arjesta	Epäroii, mutta harkitsee asiaa työntekijän tukemana	Epävarmuus Kiinnostuminen Motivaation herääminen	Toivo Mukava saada monenlaista tukea
MAHDOLLISUUS	Motivaatio edistää omaa terveystään	Kynnys varata aika liikuntaneuvontaan madaltuu tutun työntekijän tukemana	Asiakkaan motivaatio vahvistuu onnistuneen yhteydenoton jälkeen	Asiakas jää liikuntaneuvonta-asiakkaaksi Toimintakyvyn edistyminen

Mukaiillen Alhonen, M. & Iloranta, R. 2021. Palvelumuotoilun menetelmiä ja työkaluja arkeen. Haaga-Helia.

Kuva 7. Esimerkki palvelupolun visuaalisesta ulkoasusta

Asiakspersonia ja palvelupolkuja hyödyntämällä tuotettiin työterveyshuollon ja paikallisyhdistyksen palaverissa toimenpide-ehdotukset asiakkaan ohjautumisen edistämiseksi. Työterveyshuollon osalta liikkumisen puheeksiottoa pidetään tärkeänä, jota toteutetaan asiakastilanteen mukaan ja jokaisen työterveystarkastuksessa olevan henkilön kohdalla. Ajatus asiakkaan ohjaamisesta liikuntaneuvontapalveluun koettiin hyvänä ja tarpeellisena. Konkreettiseksi toimenpiteeksi nousi liikuntaneuvontaesitteen antaminen asiakkaalle liikkumisen puheeksioton yhteydessä eräänlaisen "reseptin" tapaan. Lisäksi toimenpiteeksi sovittiin liikuntaneuvonnan esitteen tulostaminen odotustilaan. Liikunnanohjaajaa pyydettiin välittämään tietoa eteenpäin lääkärin ja terveydenhoitajan lisäksi työfysioterapeutille. Paikallisyhdistyksen palaverissa konkreettiseksi toimenpiteeksi sovittiin tiedon esilletuonti vuoden 2022 aikana julkaistavassa jäsenlehdessä sekä yhdistyksen verkkosivuilla. Lisäksi palaverissa sovittiin, että yhdistyksen liikuntatoiminnasta vastaava henkilö jatkaa jo hyvin alkanutta yhteydenpitoa ja palveluista tiedottamista liikuntaneuvontaa toteuttavan henkilön kanssa niin, että mahdollisuus ohjata asiakas yhdistyksen liikuntatarjontaan madaltuu.

Asiakaspersoonia hyödynnettiin myös tarpeita herättelevien ja motivoivien sosiaalisen median julkaisujen teossa. Jokaisesta persoonasta tehtiin oma julkaisu, minkä lisäksi ei kategorisoitavissa olevia julkaisuja tehtiin kolme kappaletta. Taustalla oleva kuva on valittu niin, että se herättää tietynlaisen muiston tai tunnetilan. Tuotokset mukailevat samaa tyyliä, ja yhteys liikuntaneuvontaan on tuotu lyhyesti mutta selkeästi esille. Julkaisuissa käytettävät tekstit julkaisuaikatauluineen on kuvattu taulukossa 7.

Taulukko 7. Julkaisussa käytettävät tekstit julkaisuaikatauluineen

Persoon	Julkaisussa käytettävä teksti	Julkaisu-ajankohta
Yleinen	“Silloin oli mukavaa.” Millaisesta liikunnasta sinä olet pitänyt?	Joulukuu 2021
Seija Sosiaalinen	“Yksin ei tule lähdettyä liikkeelle.” Haluaisitko liikkua enemmän, mutta aloittaminen tuntuu vaikealle?	Tammikuu 2022
Karita Kipuileva	“Kipujen kanssa ei tiedä, millainen liikunta mulle sopii.” Liikuntaneuvonnassa mietitään yhdessä sinulle sopivia liikku- mismuotoja.	Helmikuu 2022
Peetu Perheenisä	“Että jaksaisi tehdä itselle tärkeitä asioita.” Haluaisitko tehdä muutoksia omaan terveyteesi?	Maaliskuu 2022
Veikko Väsynyt	“En pysy muiden tahdissa.” Liikuntaneuvonnassa käydään läpi sinulle sopivia liikkumis- muotoja.	Huhtikuu 2022
Yleinen	“Tamburiinin tahdissa ja opettajan johdolla.” Sinä asetat itse itsellesi sopivan tavan liikkua.	Toukokuu 2022
Yleinen	“Sinne voi mennä vapaasti, ja se on lähellä.” Millaisesta liikunnasta sinä pidät?	Kesäkuu 2022

Kehittämistyöprosessin kokonaisuutta kooten tuloksena syntyi käyttäjälähtöinen malli viestinnän kehittämiseksi, joka on liitteessä 5. Malli on visuaalisesti pelkistetty kuvaus yhdestä tavasta kehittää viestintää. Sen voidaan samalla nähdä toimivan tiivistyksenä koko kehittämistyön prosessista.

## 6 Pohdinta

Tässä kehittämistyössä kehitettiin liikuntaneuvonnan viestinnällisiä toimintatapoja palvelumuotoilun keinoin. Työn myötä tuotettiin toimenpide-ehdotuksia, joiden avulla voidaan edistää asiakkaan ohjautumista liikuntaneuvonnan pariin. Näitä ehdotuksia testataan yhdessä eri sidosryhmien kanssa osana kunnan perustyötä. Kehittämistyön onnistumista ja luotettavuutta voi käsitellä useista eri näkökulmista. Toiminnan arviointi on kokonaisvaltainen prosessi, jonka keskiössä toimivat organisaation tavoitteet. Prosessin voi jakaa suunnitelmien, prosessien ja vaikuttavuuden arviointiin sekä kehittämiseen. Tästä käytetään nimitystä arvioinnin dynaaminen sykli. (Juholin 2017, 278.) Tämän työn keskiössä on työn tavoite ja tarkoitus, jotka puolestaan pohjautuvat toimeksiantajan tavoitteisiin liikuntaneuvonnan kehittämisestä.

### 6.1 Suunnitelman perustuminen tosiasioihin

Dynaamisen syklin alku- eli suunnitelmavaiheessa arvioidaan, tukevatko suunnitelmat organisaation toimintaa (Juholin 2017, 278). Tämän kehittämistyön tavoitteena oli kehittää viestinnällisiä toimintatapoja, jotka edistävät asiakkaan ohjautumista liikuntaneuvontaan. Suunnitelman voi nähdä tukevan itse organisaation tavoitetta, joka tässä tapauksessa tarkoittaa Muhoksen kunnan tarvetta kehittää liikuntaneuvontapalvelua niin, että toimenpiteiden avulla tavoitetaan kuntalainen palvelun pariin. Suunnitelma perustui myös ajankohtaisuuteen viitaten hiljattain julkaistuun Liikuntaneuvonnan onnistunut verkkoviestintä -julkaisuun. Ajankohtaisuutta lisäsi myös palvelumuotoilumenetelmän käyttö. Palvelumuotoilusta on tullut Suomessa merkittävä ilmiö, jota on kokeiltu erityisesti isoissa yrityksissä ja julkisella sektorilla (Koivisto ym. 2019, 33).

Yhtenä suunnitelmien arvioinnin kysymyksenä on, perustuuko suunnitelma tosiasioihin tai oleelliseen tietoon (Juholin 2017, 278). Tämä kehittämistyö pohjautuu viitekehykseen, joka on rakennettu eri lähteiden avulla ja toisaalta eri lähteitä vertaillen. Erityisesti palvelumuotoilun käsittely seitsemän eri julkaisijan näkökulmasta antoi kattavan kuvauksen menetelmästä. Viestinnän osalta rajaus oli haasteellisempaa, sillä aiheeseen liittyviä tulokulmia oli useita. Teorian kohdentaminen viestinnän osalta vuorovaikutuksellisuuteen pohjautuu asiakasymmärryksen lisäämisvaiheeseen, jossa haastatteluiden käsittelyiden myötä esille nousi kokemus näkökulman merkityksellisyydestä tämän työn osalta. Valintaan vaikutti myös liikuntaneuvonnan palvelupolkumaisuus, joka erottaa neuvonnan muista liikkumisen edistämiseen tähtäävistä palveluista (Tuunanen & Kivimäki 2021, 16). Suunnitelman voi yhteenvetona sanoa perustuvan tosiasioihin. Suunnitelman perustumista oleelliseen tietoon voidaan perustella sillä, että työsuunnitelma eri vaiheineen mukailee palvelumuotoilun eri vaiheita.



## 6.2 Toteutusvaiheen onnistuminen ja luotettavuus

Arvioinnin dynaamisen syklin toinen vaihe on prosessien seuranta ja arviointi, jossa tarkastellaan toimintatapojen järkevyyttä lähimenneisyyden ja nykyhetken valossa (Juholin 2017, 278). Tämän työn näkökulmasta voi kysyä, onko palvelumuotoilu menetelmänä sekä eri työkalut auttaneet vastaamaan työn tavoitteeseen ja tarkoitukseen. Palvelumuotoilua voidaan käyttää menetelmänä vaikuttavan ja erottuvan viestinnän toteuttamisessa (Koivisto ym. 2019, 59; Ruikka ym. 2019, 6, 7). Menetelmän tavoitteena on käyttäjälähtöinen kehittäminen niin, että palvelu hyödyttää sekä asiakasta että palveluntarjoajaa (Koivisto ym. 2019, 34). Teoreettiset lähtökohdat menetelmän sopivuudelle tämän työn osalta olivat olemassa. Lisäksi useat eri palvelumuotoilun keinoin toteutetut prosessit Suomessa julkisella sektorilla vahvistivat käsitystä menetelmän tarkoituksenmukaisuudesta.

Palvelumuotoilun menetelmän mukainen eteneminen ymmärryksen lisäämisestä tiedon kiteyttämiseen antoivat valmiudet tuottaa konkreettisia ohjautumisen keinoja yhdessä eri sidosryhmien kanssa. Menetelmässä korostuva iteraatio antoi mahdollisuuden käsitellä viestinnän viitekehystä lisääntyneen ymmärryksen valossa. Menetelmän onnistunut toteutus mahdollisti käyttäjälähtöisen mallin kuvaamisen sen kokemuksen valossa, mitä tästä työstä muodostui. Työtapojen voidaan sanoa olleen järkeviä, sillä niiden avulla tavoitettiin tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet. Tämä ei kuitenkaan vähennä mahdollisuutta, jossa onnistuneeseen lopputulokseen olisi voinut päästä myös muunlaisella menetelmällä. Järkevyyden arviointia heikentää lisäksi tottumattomuus muiden menetelmien käyttöön, minkä vuoksi tämän työn osalta ei voi arvioida esimerkiksi käytetyn ajan ja tulosten välistä suhdetta. Palvelumuotoilun kokonaisuus vaikutti tottumattomalle tekijän näkökulmasta työläälle, ja toisella tavalla toteutettuna työn tulokset olisivat voineet olla yhtä laadukkaita vähemmällä työajalla. Tämä perustuu kuitenkin arvioon, minkä vuoksi työn järkevyyttä on mielekäästä ja perusteltua pohtia vain saatujen työtulosten sekä onnistumisen tunteen näkökulmasta. Onnistumisen tunteella viitataan tässä prosessin toteutumiseen kehittämistyön tavoitteiden mukaisesti.

Asiakasymmärryksen lisääminen kerättiin haastattelemalla kolmea asiakasta ja neljää liikuntaneuvontaa toteuttavaa ammattilaista. Otos herättää kysymyksen haastateltavien määrän riittävydestä ja näin kerätyn aineiston yleistettävyydestä. Laadullisessa tutkimuksessa aineiston tavoitteena on auttaa ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä tai muodostamaan teoreettisesti mielekäästä tulkintaa. Tutkimusaineiston kokoa säätelee määrän sijasta laatu. Aineiston koolla ei ole väliä. (Vilka 2015, 150.) Tolvasen (2012, 48) mukaan yksilohaastatteluiden kohdalla haastateltavien määräksi voi riittää yksi. Vilkan (2021, 150) mukaan laadullisella tutkimusmenetelmällä toteutetussa tutkimuksessa ei ole mielekäästä muodostaa tulkintaa yhdellä tavalla kerätyn materiaalin perusteella, ja erilaisten aineistojen yhdistämisellä voidaan huomata johtolankoja. Haastatteluiden lisäksi käyttäjäymmärrystä kerättiin haastattelulla, joka kohdennettiin eri puolella Suomea toimiviin liikuntaneuvontaa

toteuttaville ammattilaisille. Vastauksissaan ammattilaiset puhuivat yhden esimerkkiasiakkaan sijasta lukuisista eri asiakaskokemuksista. Sähköpostin välityksellä toteutetun kyselyn kysymykset määriteltiin haastatteluista muodostuneen tiedon pohjalta avuksi tarkentamaan ymmärrystä. Näin ollen voidaan todeta, että kerätty aineisto oli riittävä auttamaan ymmärtämään kohderyhmää sekä tekemään siitä tulkintaa.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta edistää tarkka kuvaus tutkimuksen toteuttamisesta. Ydinasioita ovat henkilöiden, paikkojen ja tapahtumien kuvaukset. (Hirsjärvi ym. 2007, 227.) Tässä työssä kuvaus kehittämisen eri vaiheista on esitelty luvussa 4. Toteutusvaiheen luotettavuutta voi myös pohtia haastattelutilanteen ja aineiston tulkinnan vaiheista käsin. Haastattelijan vaikutus haastattavaan on olemassa. Vuorovaikutus voidaan kuitenkin nähdä osana aineistoa ja huomioitavana seikkana tutkimuksen suunnittelussa, haastattelussa ja aineiston tulkinnassa. (Hyvärinen, Suoniemi & Vuori s.a.) Haastattelun toteuttamista helpotti tarkoituksenmukaisesti suunnitellut kysymykset ja huolellinen valmistautuminen. Oivallusten tekeminen ja niiden hetkien huomaaminen, jotka olisivat voineet johdattaa rikkaampaan aineistoon lisäkysymysten avulla, olivat kuitenkin vaikeita. Novisiin omaisia taitoa tulkita haastattelun kulkua ei voi väheksyä. Lisäksi aineiston tulkinnasta ei voida poissulkea mahdollisuutta pohtia aihepiiriä oman ammatillisen kokemuksen sävyttämänä. Lyytikäinen nostaa esille asiakkaan kuulemisen tavoitteellisuuden. Osallisuuden osalta tulisi olla selkeys sen osalta, miksi asiakkaita kuullaan ja mitä heistä halutaan kuulla. Esille voi nousta riski ”osallisuuden” kompleksisuudesta, jolloin asiakasta kuullaan, mutta hän ei tule kuulluksi. (Lyytikäinen 2021.)

Kehittämistyön toteutus pyrittiin pitämään avoimena niin, että haastattelukutsun yhteydessä tuotiin esille työn tavoite. Haastatelluille asiakkaille lähetetään sähköpostitse tieto kehittämistyöstä siinä vaiheessa, kun työ on julkaistu Theseus-tietokannassa. Avoimuutta lisää käyttäjäymmärryksestä tehdyn kiteytyksen käsittely kunnan viestintäkoordinaattorin sekä kahden eri sidosryhmän kanssa. Sosiaali- ja terveystieteiden asiakasosallisuuden osahankkeessa nostetaan esille viestinnän selkeyden, monikanavaisuuden ja suunnitelmallisuuden merkitys. Hankeraportin mukaan avoin viestintä vahvistaa luottamusta, ja verkkosivut voidaan nähdä yhtenä keinona jakaa tietoa mahdollisuudesta osallistua ja toisaalta osallistumisen tuloksista. Tulosten näkyvyys kannustaa muitakin osallistumaan. (Sihvo ym. 2018, 50.) Keskusteluita kehittämistyöaiheen julkaisusta kunnan sivustolla on käyty kunnan viestintäkoordinaattorin kanssa.

### **6.3 Tavoitteen saavuttaminen**

Syklin kolmas vaihe on vaikuttavuuden arviointi, jota voidaan käsitellä kysymysten ”Mitä saavutettiin?” ja ”Saavutettiinkö tavoitteet?” avulla (Juholin 2017, 278). Kysymystä ”Mitä saavutettiin?” voi käsitellä tämän työn tutkimuskysymysten avulla, jotka olivat seuraavia:

1. Millaisia tarpeita potentiaalisen liikuntaneuvonnan asiakkaalla on?
2. Millä tavalla liikuntaneuvonnan viestintää voi kehittää?

Tässä työssä kerättiin käyttäjäymmärrystä puolistrukturoidun haastattelun keinoin, ja lisääntyntä ymmärrystä täydennettiin sähköpostitse käydyillä asiantuntijahaastatteluilla. Kerätyn aineiston analysointi kiteytettiin visuaalisiin asiakaspersooniin, jotka auttavat ymmärtämään kohderyhmän tarpeita. Viestintää käsiteltiin viitekehyksessä, ja sekä viitekehyksestä että asiakasymmärryksestä kerääntyntä tietoa hyödynnettiin konkreettisten toimenpide-ehdotusten tekemisessä. Suunnittelupalavereissa käytettiin asiakaspersoonaa, asiakkaan palvelupolkua sekä me-we-us-työkalua. Visuaaliset kuvaukset ja työkalu voidaan todeta toimiviksi valinnoiksi tämän työn osalta, sillä niiden avulla saatiin yhdessä viitekehysten kanssa toteutettua konkreettisia toimenpide-ehdotuksia. Lisäksi tässä työssä kehitettiin tarpeita herättelevien ja motivoivien sosiaalisen median julkaisuja. Näin ol- len kehittämistyö onnistui vastaamaan jälkimmäiseen tutkimuskysymykseen. Tuotettu käyttäjäläh- töinen malli on pelkistetty kuvaus yhdestä tavasta kehittää viestintää ja vastaa niin ikään jälkimmäi- seen tutkimuskysymykseen.

Tämän työn tavoitteena oli kehittää viestinnällisiä toimintatapoja, jotka edistävät asiakkaan ohjautu- mista liikuntaneuvontaan. Tämän työn myötä tuotettiin toimenpide-ehdotuksia, joiden avulla voi- daan edistää asiakkaan ohjautumista liikuntaneuvonnan pariin. Tavoitteen saavuttaminen mahdol- listaa työn tarkoituksen toteutumisen eli sen, että liikuntaneuvonta tavoittaa paremmin potentiaali- sia liikuntaneuvonnan asiakkaita. Viestinnän kehittämisen myötä tietoisuus palvelusta kasvaa, mikä lisää mahdollisuutta suuremmalle asiakasmäärälle. Tulevaisuudessa asiakkaan ohjautumisen onnistumista tullaan arvioimaan kolmella mittarilla, jotka on sisällytetty osaksi liikuntaneuvonnan prosessi- ja vaikutusten arviointia. Yhden mittarin avulla arvioidaan, kuuluuko asiakas kohderyh- mään. Tällä pyritään selvittämään, onko kohderyhmän rajausta tiedossa eri alan ammattilaisilla (Tuu- nanen & Kivimäki 2021, 20). Näkökulmaa tukee kysymys asiakkaan ohjautumisesta palveluun lä- hetteellä, ammattilaisen suosittamana tai itse. Kysymysten avulla arvioidaan, ohjautuuko kohde- ryhmään kuuluva asiakas palveluun eli saako viestintä aikaan toivotunlaisen vaikutuksen. Luoma- ahon ja Juholinin (2017) mukaan painopiste on viime vuosina siirtynyt juuri viestinnän vaikuttavu- teen sen sijaan, että mitataan viestinnän tulemia kuten mediaosumia. Tämän työn osalta media- osumalla voisi tarkoittaa esimerkiksi sitä, kuinka moni on huomannut julkaisun tai kuullut palve- lusta. Esimerkeistä jää puuttumaan varsinainen teko eli asiakkaan ohjautuminen palveluun asti.

Tulee huomata, että liikuntaneuvonnan asiakas voi olla itse aktiivinen tiedonhakija tai saada tiedon jostain muualta kuin sidosryhmiltä tai tuotetuista viestinnän materiaaleista. Lisäksi mittarit asiak- kaan kuulumisesta kohderyhmään tai ohjautumisesta palveluun eivät auta selvittämään asiakkaan

kokemuksia viestinnän onnistumisesta tai hänen kehitysehdotuksia. Tähän on pyritty vastaamaan kysymyksellä liikuntaneuvonnan riittävydestä, jonka avoin vastauskenttä mahdollistaa myös asiakkaan näkökulmien kertomisen sekä mittarin laadullisen luonteen. Tämä tukee Luoma-ahon ja Juholinin (2017) näkemystä, jonka mukaan mittaamisessa on hyvä hyödyntää laadullisia ja määrällisiä mittareita. Käytettävien mittareiden tulee ennen kaikkea tuottaa sellaista tietoa, jota voidaan hyödyntää arvioinnissa (Juholin 2017, 284).

Kehittämistyö keskittyi palvelumuotoiluprosessin löydä-, määritä- ja kehittämisvaiheisiin. Prosessin julkistaminen ja tulosten tarkastelu on rajattu pois, mutta ne toteutetaan osana kunnan perustyötä. Tässä kehittämistyössä syntyneiden toimenpide-ehdotusten toimivuutta ei voida taata, mikä ei kuitenkaan vähennä palvelumuotoiluprosessin muiden osa-alueiden onnistumista tämän työn tarkoituksen ja tavoitteen mukaisesti.

#### **6.4 Toiminnan kehittäminen**

Arviointisyklin neljäntenä vaiheena on kehittäminen, johon kuuluvat aiempien osioiden arviointitiedon käsittely, vahvuuksien ja heikkouksien tunnistaminen ja kehittämiskohteiden määrittely (Juholin 2017, 279). Tämän kehittämistyön vahvuutena voidaan nähdä käytännön perustuminen viitekehukseen sekä tulevaisuudessa hyödynnettävät työn tuloksia arvioivat mittarit, jotka toimivat luonnollisena osana liikuntaneuvonnan vaikutusten ja prosessin arviointia. Työn heikkoutena voi nähdä vuorovaikutuksen puute erityisesti asiakasymmärryksen kiteytysvaiheessa. Haastatteluiden litteointi tehtiin haastateltaville ilmoitetun käytännön mukaisesti itse niin, että nauhoitettuun materiaaliin ei päässyt kukaan muu henkilö käsiksi. Tiedon tulkintavaiheessa asiakkaiden henkilöllisyys ei kuitenkaan enää ollut tunnistettavissa, ja vaihetta olisi rikastanut pohdinta yhdessä muiden työntekijöiden kanssa. Tämä osoittautui haastavaksi tilanteessa, jossa kehittämistyön tekijä toimii kunnan ainoana liikunnanohjaajana ja liikuntaneuvontaa toteuttavana henkilönä. Sitouttamisen ja resurssihaasteiden vuoksi aineiston tulkintaa tehtiin yksin.

Tuotettu käyttäjälähtöinen malli viestinnän kehittämisessä antaa mahdollisuuden hyödyntää tässä työssä opittuja työtapoja myös muissa viestinnän kehittämiseen liittyvissä tehtävissä. Uusi kuntalaki painottaa aiempaa enemmän kuntalaisten osallistumista ja vaikuttamista. Tavoitteena on hyödyntää kuntalaisten osaamista ja aktiivisuutta yhteisen hyvän nimissä. (Kuntaliitto 2016, 25.) Edellytykset kuntalaisten vaikuttamismahdollisuuksille ovat olemassa, mikä puoltaa käyttäjälähtöisen mallin käyttöönottoa kunnassa. Osittain käyttöönotto on jo toteutunut tämän työn näkökulmasta vertaispilottina toimineessa Voimaa vanhuuteen -ohjelmassa, jossa asiakasymmärrystä on lisätty osittain käyttäjälähtöisen mallin prosessia mukaillen. Yksi asiakasymmärryksen osa-alue on liittynyt yli 65-vuotiaiden liikuntaneuvontaan, joka käynnistetään Muhoksella vuoden 2022 aikana.

Mahdollisuus hyödyntää mallia myös jatkossa on näin realistinen. Lisäksi tässä työssä käynnistetyt sidosryhmien välisen yhteistyön on tarkoitus jatkua säännöllisinä tapaamisina kehittämistyön jälkeen.

Palvelumuotoilun käyttöönottoa Muhoksen kunnassa on hankala arvioida. Palvelumuotoiluprosessi voidaan mieltää perinteistä kehittämistyötä kalliimmaksi, jos tarkastellaan prosessiin käytettyä työaikaa. Aidosti tarpeellinen ja hyödyllinen ratkaisu on palveluntuottajalle hyödyllinen investointi. (Koivisto ym. 2019, 151.) Arvojen huomiointi on kasvanut julkisella sektorilla yhteiskunnan muuttamisen myötä (Ahonen 2017, 49). Palvelumuotoilun tuominen yrityksen eri organisaatiotasolle edistää organisaation kulttuuria asiakaskeskeisempään suuntaan (Ojasalo ym. 2018, 73). Lisäksi menetelmän vahvuutena voi nähdä skaalautuvuuden, sillä työtavat sopivat yhtäläillä arjen kehittämiseen kuin suuriin projekteihin (Ahonen 2017, 34). Mahdollisuudet menetelmän käyttöönotolle ovat hyvät.

Liikuntaneuvonnan viestinnän kehittämisessä tulee Muhoksen kunnassa kiinnittää jatkossa huomiota sidosryhmien välisen yhteistyön ylläpitämiseen ja kehittämiseen, luodun mittariston tulosten käsittelyyn sekä uusien yhteistyömuotojen edistämiseen. Tutkimuksen kohdentaminen liikuntaneuvontapalvelua käyttäneiden kuntalaisten kokemuksiin ja näkemyksiin mahdollistaa palvelun kehittämisen asiakaslähtöisesti myös tulevaisuudessa. Huomionarvoinen näkökulma voi olla tutkimuksessa, jossa selvitetään eri ammattilaisten ja toisaalta asiakkaiden kokemuksia hyvän liikuntaneuvontapalvelun määritelmästä. Viestinnän näkökulmasta katsottuna liikuntaneuvonnan tarinallistaminen ja brändääminen voivat tuoda uudenlaisen näkökulman palvelun viestinnän kehittämiselle. Toisaalta tutkimus liikuntaneuvonnan näkymisestä sosiaalisessa mediassa esimerkiksi eri vaikuttajien muodossa voi tuoda mielenkiintoista tulokulmaa liikuntaneuvonnan tulevaisuuden viestinnän kehittämiselle.

## Lähteet

- Ahonen, T. 2017. Palvelumuotoilu sotessa. Palvelumuotoilun käsikirja sosiaali- ja terveysalan palvelujen kehittämiseen. Painokiila Oy. Nummela.
- Alhonen, M. & Iloranta, R. 2021. Palvelumuotoilun menetelmiä ja työkaluja arkeen. Haaga-Helia.
- Appel, G., Grewal, L., Hadi, R. & Stephen, A. 2019. The future of social media in marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 1 - 17.
- Berg, J., Lindholm, J. & Högväg, J. 2021. How do we know that it works? Designing a digital democratic innovation with the help of user-centered design. *Information Polity*, 26, 221 - 235.
- Bergström, S. & Leppänen, A. 2003. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Edita Prima Oy. Helsinki.
- Chydenius, T. 2020. Culture in Service Design. How Service Designers, Professional Literature and Service Users View the Role of National, Regional and Ethnic Cultures in Services. Väitöskirja. Jyväskylän yliopisto, humanistis-yhteiskuntatieteellinen tiedekunta. Luettavissa: <https://jyx.jyu.fi/handle/123456789/68247>. Luettu: 4.1.2022.
- Dagmar Oy 2018. Ping Metrics 2018. Luettavissa: [https://pinghelsinki.fi/wp-content/uploads/2018/05/PingMetrics\\_2018.pdf](https://pinghelsinki.fi/wp-content/uploads/2018/05/PingMetrics_2018.pdf). Luettu: 5.1.2022.
- Design Council 2021. What is the framework for innovation? Design Council's evolved Double Diamond. Luettavissa: <https://www.designcouncil.org.uk/news-opinion/what-framework-innovation-design-councils-evolved-double-diamond>. Luettu: 24.10.2021.
- Eskelinen, T., Rajahonka, M., Villman, K. & Santti, U. 2017. Improving Internal Communication Management in SMEs: Two Case Studies in Service Design. *Technology Innovation Management Review*, 7, 6, 16 - 24.
- Grönroos, C. 2008. Service logic revisited: who creates value? And who co-creates? *European Business Review*, 20, 4, 298 - 314.
- Haaga-Helia s.a. Journey mapping. Luettavissa: <https://www.haaga-helia.fi/fi/journey-mapping>. Luettu: 29.10.2021.
- Hakanen, M., Heinonen, U. & Sipilä, P. 2007. Verkostojen strategiat: menesty yhteistyössä. Edita 2007. Helsinki.
- Halonen, M. 2019. Vaikuttajamarkkinointi. Alma Talent. Helsinki.

Haukilahti, A. 2021. Parempia palveluita verkostomalleilla. Sote-järjestäjän työkalut. Sitra.

Helsingin kaupunki 2021. Kasvun paikka. Helsingin kaupunkistrategia 2021 - 2025. Luettavissa: <https://hallintoprod.blob.core.windows.net/prod/Helsingin%20kaupunkistrategia%20Kasvun%20paikka.pdf>. Luettu: 31.12.2021.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudemus Helsinki University Press. Helsinki.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. 13., osin uudistettu painos. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.

Huotari, P., Laitakari-Svärd, I., Koskinen, I. & Laakko, J. 2003. Käyttäjäkeskeinen tuotesuunnittelu. Käyttäjätiedon keruu, mallittaminen ja arviointi. Taideteollisen korkeakoulun julkaisu B 74. Saarijärvi.

Hu, Y., Du, X., Bryan-Kinns, N. & Guo, Y. 2019. Identifying divergent design thinking through the observable behavior of service design novices. International Journal of Technology and Design Education, 29, 1, 1 - 14.

Hyvärinen, M., Suoninen, E. & Vuori, J. s.a. Haastattelut. Haastattelu. Teoksessa Vuori, J. Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Tampere.

Innokylän toimitus 2020. Monitoimijainen päivystysmalli. Luettavissa: <https://innokyla.fi/fi/toimintamalli/monitoimijainen-paivystysmalli-0>. Luettu: 18.9.2021.

Isohookana, H. 2007. Yrityksen markkinointiviestintä. WS Bookwell Oy. Juva.

Isoniemi, J. & Somppi, S. 2021. Sisältömarkkinoinnin Deep Dive. Luettavissa: [https://www.dagmar.fi/wp-content/uploads/2021/02/sisaltomarkkinointi\\_deep\\_dive.pdf](https://www.dagmar.fi/wp-content/uploads/2021/02/sisaltomarkkinointi_deep_dive.pdf). Luettu: tuunanen5.1.2022.

Juholin, E. 2017. Communicare! Viestinnän tekijän käsikirja. Infor. Turenki.

Juholin, E. 2010. Arvioi ja paranna! Viestinnän mittaamisen opas. Talentum. Helsinki.

Jyrämä, A. & Mattelmäki, T. 2015. Palvelumuotoilu saapuu verkostojen kaupunkiin. Verkosto- ja muotoilunäkökulmia kaupungin palvelujen kehittämiseen. Unigrafia Oy. Helsinki.

Jäppinen, T. 2017. Asiakaskeskeisyys ja käyttäjälähtöisyys muuttavat kuntaorganisaation hallintoa ja tehtäviä. Teoksessa Haveri, A., Majoinen, K., Nyholm, I. & Pekola-Sjöblom, M. Tulevaisuuden kunta, s. 325 - 335. Suomen Kuntaliitto. Helsinki.

- Jäppinen, T. 2011. Kunta ja käyttäjälähtöinen innovaatiotoiminta. Kunnan ja kuntalaisen vuorovaikutus palveluja koskevassa päätöksenteossa ja niiden uudistamisessa. Suomen Kuntaliitto. Helsinki.
- Järvensivu, T. 2019. Verkostojen johtaminen. Opi ja etene yhdessä. Books On Demand. Helsinki.
- Kantojärvi, P. 2017. Fasilitointi luo uutta. Menesty ryhmän vetäjänä. Alma Talent. Helsinki.
- Keinonen, T. & Jääskö, V. 2004. Käyttäjätieto konseptoinnissa. Teoksessa Keinonen, T. & Jääskö, V. Tuotekonseptointi, s. 81 - 112. Teknologiateollisuus ry. Helsinki.
- Keronen, K. & Tanni, K. 2017. Sisältöstrategia. Asiakaslähtöisyydestä tulosta. Alma Talent 2017. Helsinki.
- Kivimäki, S. & Turunen, M. & Ansaharju, A. s.a. Liikuntaneuvonnan onnistumisen edellytykset kunnissa -kyselyn tulokset. Kunnossa kaiken ikää (KKI) -ohjelma.
- Kivimäki, S. & Tuunanen, K. 2014. Liikuntaneuvonnan tila kunnissa. Kettingistä ketjuihin – kohtauksia kentällä. Liikunnan ja kansanterveyden edistämissäätiö LIKES. Jyväskylä.
- Koivisto, M., Säynäjäkangas, J. & Forsberg, S. 2019. Palvelumuotoilun bisneskirja. Alma Talent Oy. Liettua.
- Kuntalaki 8.2.2019/175.
- Kuntaliitto 2016. Kuntaviestinnän opas. Ohjeet kunnan ja kuntapalveluja tuottavan yhteisön viestintään ja markkinointiin. Suomen Kuntaliitto. Helsinki.
- Kuusisto, A. & Kuusisto, J. 2015. Käyttäjälähtöinen palvelukehitys kuntasektorilla - mahdollisuuksia ja pullonkauloja. Teoksessa Jyrämä, A. & Mattelmäki, T. Palvelumuotoilu saapuu verkostojen kaupunkiin. Verkosto- ja muotoilunäkökulmia kaupungin palvelujen kehittämiseen, 173 - 190. Unigrafia Oy. Helsinki.
- Lappalainen T. 2019. More Functional Public Service with Service Design - Helsinki Central Library Oodi as a Shining Example. Luettavissa: <https://www.aaltoee.com/aalto-leaders-insight/2019/more-functional-public-service-with-service-design-e2-80-94helsinki-central-library-oodi-as-a-shining-example>. Luettu: 31.12.2021.
- Leskelä, M. 2020. Bisnesantropologia ja muut ihmistieteet strategiatyössä. Alma Talent. Helsinki.
- Lindeman, K. & Tuunanen, K. 2020. Liikkuva aikuinen. Liikuntaneuvonnan onnistunut verkkoviestintä. Liikkuva aikuinen -ohjelma. Jyväskylä.



Lloyd, N., Kenny, A. & Hyett, N. 2021. Evaluating health service outcomes of public involvement in health service design in high-income countries: a systematic review. *BMC Health Services Research*, 21, 364, 1 - 13.

Lohtaja, S. & Kaihovirta-Rapo, M. 2007. Tehoa työelämän viestintään. Puhu kuulijalle, kirjoita lukijalle. WSOYpro. Helsinki.

Luoma-aho, V. & Juholin, E. 2017. Miksi viestintää mitataan? Luettavissa: <https://viestijat.fi/miksi-viestintaa-mitataan/#d01f192f>. Luettu: 4.9.2021.

Lyytikäinen, M. 2021. Asiakasosallisuus toimintamalli - > Asiakkaiden kokemukset ja palaute otetaan huomioon palveluiden kehittämisessä ja ohjauksessa. Luettavissa: <https://innokyla.fi/fi/toimintamalli/asiakasosallisuus-toimintamalli-asiakkaiden-kokemukset-ja-palaute-otetaan-huomioon>. Luettu: 17.9.2021.

Marjamäki, P. & Vuorio, J. 2021. Viestinnän johtaminen. Strategiasta tuloksiin. Alma Talent Oy. Liettua.

Mäki, N., Piskonen, E. & Syrman, S. 20.4.2021. Viestinnän palvelumuotoilu – käytännön opit ja onnistumiset. Webinaari. Kuunneltavissa: <https://kaikhelsinki.fi/hyppytunti-webinaari-tallenteet/#palvelumuotoilu>. Kuunneltu: 1.6.2021.

Ojanen, S. 2003. Tiedota tehokkaasti. Opas mediasuhteisiin. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Ojasalo, K. Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2018. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Sanoma Pro Oy. Helsinki.

Paksuniemi, P. 2021. LOV ME - Käyttäjälähtöinen kokeilevan kehittämisen prosessi. Luettavissa: <https://innokyla.fi/fi/toimintamalli/lov-me-kayttajalahtoinen-kokeilevan-kehittamisen-prosessi>. Luettu: 17.9.2021.

Palvelumuotoilu Palo 2018. Miten kaupunkimuotoilua lähdettiin tekemään lin kunnassa? Luettavissa: <https://www.palvelumuotoilupalo.fi/blogi/2018/3/19/muutoksen-mahdollistajat-paremmilla-arjen-palveluilla-kohti-vhhiilist-kaupunkia>. Luettu 17.9.2021.

Rask, M. & Ertiö, T. 2019. Yhteisluomisen tutka. Malli osallisuustoiminnan kokonaisvaltaiseen arviointiin. Helsingin yliopisto. Helsinki. Luettavissa: [https://www.aka.fi/globalassets/3-stn/1-strategi-nen-tutkimus/tiedon-kayttajalle/politiikkasuositukset/politiikkasuositukset/19\\_06\\_yhteisluomisen\\_tutka\\_malli\\_osallisuustoiminnan\\_kokonaisvaltaiseen\\_arviointiin.pdf](https://www.aka.fi/globalassets/3-stn/1-strategi-nen-tutkimus/tiedon-kayttajalle/politiikkasuositukset/politiikkasuositukset/19_06_yhteisluomisen_tutka_malli_osallisuustoiminnan_kokonaisvaltaiseen_arviointiin.pdf). Luettu: 1.10.2021.

- Ruikka, S., Sandrini, S., Syrman, S. & Piskonen, E. 2019. Viestinnän palvelumuotoilu. Ensimmäiset askeleet asiakaskeskeiseen viestintään. Luettavissa: <https://www.e-julkaisu.fi/kaikuhel-sinki/viestinnan-palvelumuotoilu/mobile.html#pid=1>. Luettu: 24.5.2021
- Ruusuvuori, J. & Tiittula, L. 2005. Tutkimushaastattelu ja vuorovaikutus. Teoksessa Ruusuvuori, J. & Tiittula, L. Haastattelu. Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. Osuuskunta Vastapaino. Tampere.
- Sanders, E. & Stappers, J. 2008. Co-creation and the new landscapes of design. *Co-Design*, 4, 1, 5 - 18.
- Sharma, S., Conduit, J. & Hill, S. 2014. Organisational capabilities for customer participation in health care service innovation. *Australasian Marketing Journal*, 22, 3, 179 - 188.
- Sihvo, S., Isola, A-M., Kivipelto, M., Linnanmäki, E., Lyytikäinen, M. & Sainio, S. 2018. Asiakkaiden osallistumisen toimintamalli. Loppuraportti. Sosiaali- ja terveysministeriö. Helsinki. Luettavissa: [https://innokyla.fi/sites/default/files/2020-02/STM\\_r1618\\_Asiakkaiden%20osallistumisen%20toimintamalli\\_1.pdf](https://innokyla.fi/sites/default/files/2020-02/STM_r1618_Asiakkaiden%20osallistumisen%20toimintamalli_1.pdf). Luettu: 18.9.2021.
- Sisäministeriö 2021. Selvitys haavoittuviin ryhmiin kuuluvien turvallisuuden kokemuksista. Sisäministeriö. Helsinki.
- Sosiaali- ja terveysministeriö 2013. Muutosta liikkeellä! Valtakunnalliset yhteiset linjaukset terveyttä ja hyvinvointia edistävään liikuntaan 2020. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2013:10. Helsinki. Luettavissa: [https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/69937/URN\\_ISBN\\_978-952-00-3412-2\\_korj.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/69937/URN_ISBN_978-952-00-3412-2_korj.pdf?sequence=1&isAllowed=y). Luettu: 30.10.2021.
- Sosiaali- ja terveysministeriö s.a. Osallisuuden edistäminen. Luettavissa: <https://stm.fi/osallisuuden-edistaminen>. Luettu: 26.1.2022.
- Steen, M., Manschot, M. & De Koning, N. 2011. Benefits of Co-design in Service Design Projects. *International Journal of Design*, 5, 2, 53 - 60.
- Stickdorn, M., Hormess, M., Lawrence, A. & Schneider, J. 2018. This is service design doing. Applying service design thinking in the real world. A practitioner's handbook. O'Reilly Media. Sebastopol.
- Stickdorn, M. & Schneider, J. 2010. This is service design thinking. Basics - tools - cases. BIS Publishers. Amsterdam.

THL 2019. Osallisuus. Luettavissa: <https://thl.fi/fi/web/hyvinvointi-ja-terveyserot/eriarvoisuus/hyvinvointi/osallisuus>. Luettu: 6.9.2021.

Tietoarkisto s.a. Kyselylomakkeen laatiminen. Luettavissa: <https://fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvanti/kyselylomake/laatiminen/>. Luettu: 29.10.2021.

Tolvanen, J. 2012. Kohtaaminen. Ymmärrä kohderyhmääsi. Talentum Media Oy. Liettua.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2004. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.

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

Tuunanen, K. & Kivimäki, S. 2021. Liikuntaneuvonnan valtakunnalliset suositukset - toteuttaminen, yhteistyö ja arviointi. Liikunnan ja kansanterveyden julkaisuja 389. Kirjapaino Kari.

Valve Branding Oy. 2020. Mitä on hyvä viestintä vuonna 2021. Yhteenveto koronavuoden vaikutuksista viestintään. Luettavissa: <https://hub.valve.fi/fi-fi/raportti/viestintavuonna2021>. Luettu: 21.12.2021.

Viitala, R. & Jylhä, E. 2019. Johtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Edita. Helsinki.

Vilkkä, H. 2021. Tutki ja kehitä. PS-kustannus. Jyväskylä.

## Liitteet

### Liite 1. Yksilöhaastattelun kysymykset

1. Kerro asioista, jotka ovat sinulle elämässäsi tärkeitä (arvot)?

Apukysymys: Kerro tarkemmin, minkä vuoksi ne on tärkeitä?

2. Millaisia ajatuksia liikunta sinussa herättää?

Apukysymys: Liittykö siihen esim. muistoja, unelmia, iloa tai pelkoa?

3. Millaisissa tilanteissa / paikoissa ajatus liikunnan lisäämisestä on tullut esille?

Apukysymys: Millaisia kanavia pitkin palvelusta olisi mielestäsi hyvä kertoa?

4. Millaista tukea kaipaisit liikkumisen aloittamiseksi tai lisäämiseksi?

Apukysymys: Kerro tarkemmin, miksi?

5. Mistä etsit tietoa, jos olet kiinnostunut oman liikkumisen lisäämisestä ja kaipaat siihen apua?

Apukysymys: Miksi näistä kanavista?

6. Onko vielä jotain, mitä haluaisit kertoa?

## Liite 2. Asiantuntijahaastattelun sähköposti

Hei,

Hienoa, että saan hyödyntää ammattikokemustasi! Tarkoitukseni on selvittää liikuntaneuvontaa toteuttavilta ammattilaisilta kokemuksia 18–65-vuotiaiden liikuntaneuvonta-asiakkaiden tarpeista. Vastaa alla oleviin kysymyksiin vapaamuotoisesti niin lyhyesti / pitkästi kuin tahdot. Halutessa voit taustoittaa vastauksia asiakastarinoilla niin, että asiakkaan henkilöllisyys ei ole tunnistettavissa.

Millaisia syitä asiakkailla on hakeutua liikuntaneuvontaan?

Millaisia ajatuksia asiakkailla on liikuntaa kohtaan?

Millaisia unelmia asiakkailla on?

Millaisia haasteita asiakkaat ovat kohdanneet liikunnan / liikunnan aloittamisen / oman terveyden edistämisen suhteen?

Kokoan ammattilaisten vastauksista sekä asiakkaisiin kohdistuneista yksilöhaastatteluista taustaineistoa asiakasymmärryksen muodostamista varten. Käsitelen aineistot ymmärrettävämpään muotoon asiakasprofileiksi, joita hyödynnän eri menetelmien avulla liikunnan viestinnän kehittämisessä. Käsitelen aineistot niin, että vastaaja (ammattilainen / asiakas) ei ole tunnistettavissa. Työ on osa Haaga-Helian YAMK kehittämistyötä.

Lämmin kiitos avustasi.

## Liite 3. Asiakaspersoonat

## SEIJA SOSIAALINEN

ikä 50, normaali toimintakyky



## KARITA KIPUILEVA

ikä 40, toimintakyky rajoittunut



## PEETU PERHEENISÄ

ikä 35, heikko kunto



## VEIKKO VÄSYNYT

ikä 30, korkea stressitaso



## Liite 4. Asiakkaan palvelupolku

## Asiakkaan palvelupolku (customer journey)

muhos®

<b>ASIAKAS:</b> KARITA KIPUILEVA <b>PÄÄTAVOITE:</b> TOIMINTAKYVYN EDISTÄMINEN	<b>TYÖTERVEYDEN</b> <b>VASTAANOTTOKÄYNTI</b>	<b>LIIKUNTANEUVONTA-</b> <b>PALVELUN</b> <b>PUHEEKSIOTTAMINEN</b>	<b>AJANVARAUS</b> <b>LIIKUNTANEUVONTAAN</b>	<b>LIIKUNTANEUVONTA-</b> <b>KÄYNTI</b>
<b>TEKEE</b>	Karita menee sovitulle käynnille	Karita saa tietoa liikuntaneuvonnasta	Soittaa liikuntaneuvontaan	Asiakas saapuu ensikäynnille
<b>AJATTELEE</b>	Tarvitsen tietoa siitä, miten voi edistää omaa toimintakykyä	Liikunta ei ole ollut oma juttu, mutta jotain täytyy tehdä.	Jos ainakin kokeilisi	Saan asettaa tavoitteet itse Työntekijä tukee
<b>TUNTEE</b>	Epätoivo Haasteita selvität töistä ja arjesta	Epäroii, mutta harkitsee asiaa työntekijän tukemana	Epävarmuus Kiinnostuminen Motivaation herääminen	Toivo Mukava saada monenlaista tukea
<b>MAHDOLLISUUS</b>	Motivaatio edistää omaa terveyttään	Kynnys varata aika liikuntaneuvontaan madaltuu tutun työntekijän tukemana	Asiakkaan motivaatio vahvistuu onnistuneen yhteydenoton jälkeen	Asiakas jää liikuntaneuvonta-asiakkaaksi Toimintakyvyn edistyminen

Mukaien Alhonen, M. &amp; Iloranta, R. 2021. Palvelumuotoilun menetelmiä ja työkaluja arkeen. Haaga-Helia.

## Asiakkaan palvelupolku (customer journey)

muhos®

<b>ASIAKAS:</b> VEIKKO VÄSYNYT <b>PÄÄTAVOITE:</b> OMAN HYVINVOINNIN EDISTÄMINEN	<b>ILMOITTAUTUU</b> <b>YHDISTYKSEEN</b>	<b>LIIKUNTANEUVONTA-</b> <b>PALVELUN</b> <b>PUHEEKSIOTTAMINEN</b>	<b>LIIKUNTANEUVONTA-</b> <b>PROSESSI</b>	<b>SIIRTYMINEN</b> <b>YHDISTYKSEN</b> <b>TARJONTAAN</b>
<b>TEKEE</b>	Veikko ilmoittautuu mukaan yhdistyksen toimintaan oireilun vuoksi	Veikko saa tiedon liikuntaneuvonnasta	Veikko asettaa itselle sopivat tavoitteet	Veikko ilmoittautuu asahi-kurssille
<b>AJATTELEE</b>	Tarvitsen tietoa ja tukea, porukkaa kenen kanssa käydä asioita läpi	Voisikohan liikunta auttaa jaksamisessa	Olisiko jotain helppoa liikuntaa tarjolla?	Tämä on helppoa liikuntaa. Ryhmässä on tuttuja, joiden kanssa voi porista.
<b>TUNTEE</b>	Epätoivo Stressi	Epäroii, mutta harkitsee asiaa tutun yhdistyshenkilön tukemana	Kokee edistystä omassa jaksamisessa	Toivo Mukava saada monenlaista tukea
<b>MAHDOLLISUUS</b>	Motivaatiota edistää omaa terveyttään	Kynnys varata aika liikuntaneuvontaan madaltuu tutun yhdistyshenkilön tukemana	Terveyttä edistävä käyttäytyminen vahvistuu prosessin aikana	Asiakas jää yhdistyksen jäseneksi Hyvinvoinnin edistyminen

Mukaien Alhonen, M. &amp; Iloranta, R. 2021. Palvelumuotoilun menetelmiä ja työkaluja arkeen. Haaga-Helia.



## Liite 5. Käyttäjälähtöinen malli viestinnän kehittämiseksi

