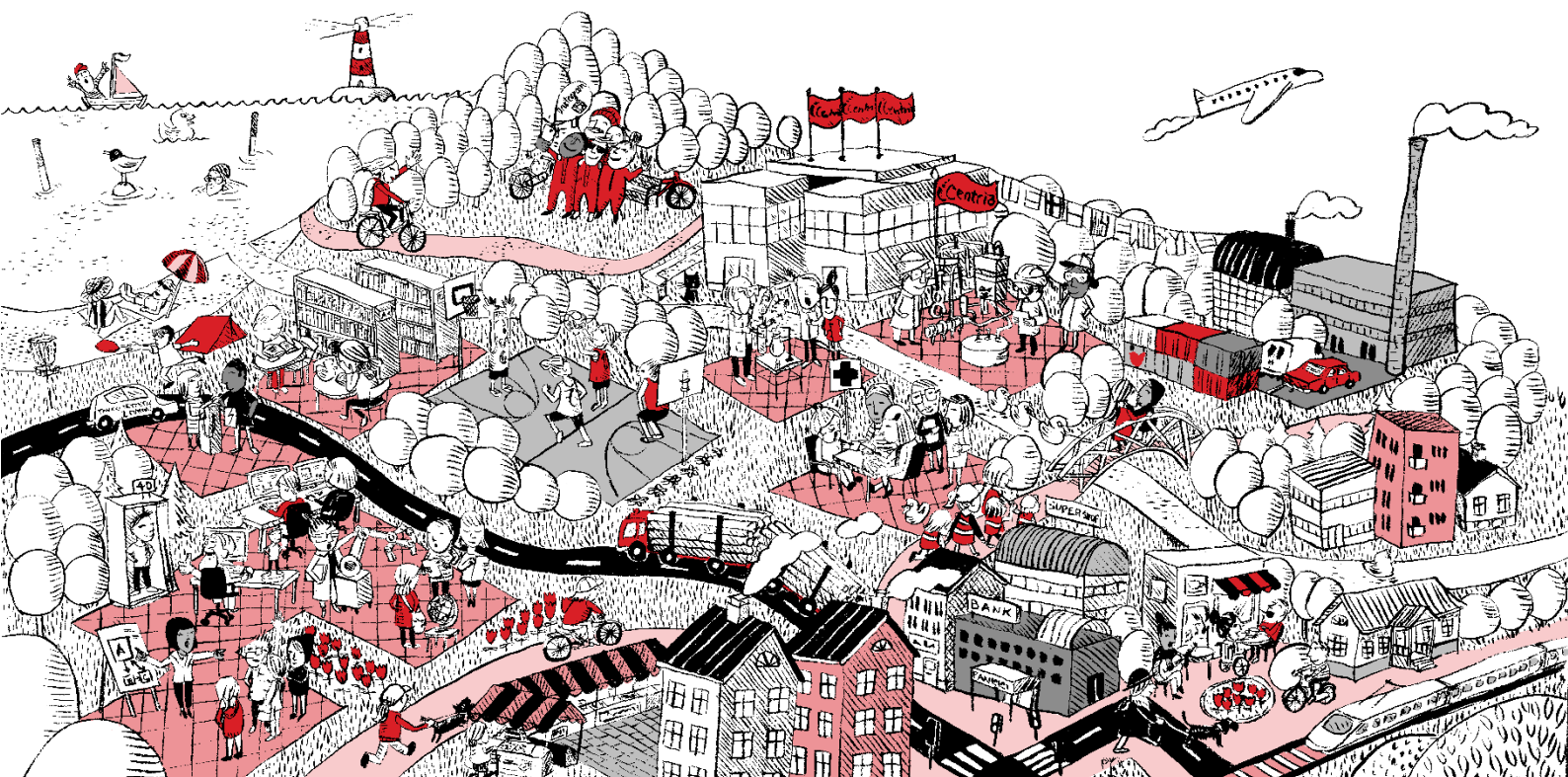


Kati Yli-Torvi

TYÖKIRJA OSTAJAPERSONIEN MÄÄRITTELYYN

Aloittavalle yritykselle

**Opinnäytetyö
CENTRIA-AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden koulutus
Huhtikuu 2022**



TIIVISTELMÄ OPINNÄYTETYÖSTÄ

Centria-ammattikorkeakoulu	Aika Huhtikuu 2022	Tekijä/tekijät Kati Yli-Torvi
Koulutus Tradenomi (AMK) Liiketalous (monimuoto)	<input checked="" type="checkbox"/> AMK <input type="checkbox"/> YAMK	
Työn nimi TYÖKIRJA OSTAJAPERSONIEN MÄÄRITTELYYN Aloittavalle yritykselle		
Työn ohjaaja Ville Lehtinen	Sivumäärä 34+1	
Työelämäohjaaja		
<p>Opinnäytetyön tavoitteena oli tuottaa aloittavalle yritykselle työkirja, joka opastaa yrittäjää löytämään käyttäjätietoa yrityksen potentiaalisista asiakkaista ja sitä kautta luomaan yritykselleen fiktiivisiä ostajapersoonia. Opinnäytetyössä keskityttiin aloittaviin yrityksiin, joilla ei vielä ole omaa käyttäjätietoa saatavilla.</p> <p>Toiminnallinen opinnäytetyö toteutettiin laadullisena tutkimuksena palvelumuotoilun metodeja hyödyntäen. Tutkimusaineistona käytettiin olemassa olevaa kirjallisuutta- sekä digitaalisten kanavien kautta saatua tietoa. Tutkimusta lähestyttiin kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän kautta, hyödyntäen netnografista tutkimusalaa. Tiedonkeruumenetelmänä käytettiin havainnointia.</p> <p>Opinnäytetyön toiminnallisena tuotoksena syntyi työkirja ostajapersoonien määrittelyyn aloittavalle yritykselle, palvelumuotoilun metodeja hyödyntäen. Työkirjan avulla aloittava yritys löytää keinot käyttäjätiedon hankkimiseen ja kykenee luomaan aloittavalle yritykselleen ostajapersoonia ja sitä kautta kohdentamaan markkinointiaan oikeille kohderyhmille.</p>		

Asiasanat Arvolupaus, aloittava yritys, asiakasarvo, ostajapersoonia, palvelumuotoilu

ABSTRACT

Centria University of Applied Sciences	Date April 2022	Author Kati Yli-Torvi
Degree programme Bachelor of Business Administration, Business Administration		
Name of thesis DEFINITION OF BUYER PERSONAS A workbook for a start-up company		
Instructor	Pages 34+1	
Supervisor Ville Lehtinen		
<p>The aim of the thesis was to produce a workbook for a start-up company that guides the entrepreneur to find user information about the company's potential customers and thereby to create fictitious buyer personalities for their company. The thesis focused on start-up companies that do not yet have their own user data available.</p> <p>The practice-based thesis was carried out as qualitative research utilizing the methods of service design. As the research material was used existing literature and information obtained through digital channels. The study was approached through a qualitative research method, utilizing netnographic research, and observation was used as the data collection method.</p> <p>As a practical output of the thesis, a workbook was created for a start-up company to define buyer personalities. The work was done utilizing service design methods. With the help of a workbook, a start-up company finds ways to obtain user information and can create a buyer persona for the start-up company and thereby target their marketing to the right target groups.</p>		

Key words

Buyer persona, customer value, service design, start-up company, value proposition

TIIVISTELMÄ
ABSTRACT
SISÄLLYS

1 JOHDANTO	1
2 TYÖN LÄHTÖKOHDAT	3
2.1 Ostajapersoona	4
2.2 Opinnäytetyön tavoite ja rajausta.....	5
2.3 Tutkimusmenetelmät.....	5
3 PALVELUMUOTOILUN METODIT	7
3.1 Palvelumuotoilun taustaa.....	7
3.2 Mitä on palvelumuotoilu	8
3.3 Palvelumuotoilu käytännössä.....	11
3.4 Palvelumuotoilun prosessi ja menetelmät	13
3.5 Asiakasymmärryksen ja käyttäjätiedon hankkiminen	19
3.6 Asiakasymmärryksen jäsentäminen suunnittelutyön tueksi	20
3.7 Arvo.....	21
3.8 Arvolupaus.....	22
4 TYÖKIRJAN TOTEUTUS	24
4.1 Ostajapersoonan profiilin rakentaminen	24
4.2 Kilpailija-analyysi eli benchmarking.....	27
4.3 Hakusana-analyysit	27
4.4 Facebook	28
4.5 Twitter	29
4.6 Instagram.....	29
4.7 WhatsApp ja WhatsApp Business	29
4.8 Blogit	30
4.9 YouTube	31
5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	32
LÄHTEET	33
LIITTEET	
KUVIOT	
KUVIO 1. Muotoiluajattelun periaatteet.....	10
KUVIO 2. Palvelumuotoilun tyypillisiä kehittämiskohteita	12
KUVIO 3. Tuplatimanttiprosessimalli	14
KUVIO 4. Palvelumuotoiluprosessin vaiheet	15
KUVIO 5. Palvelumuotoiluprosessi	16
KUVIO 6. Asiakkaan polku kosketuspisteestä toiseen.....	18
KUVIO 7 Tutki ostajapersoonia.....	25
KUVIO 8. Value Proposition Canvas työkalu.....	26
TAULUKOT	
TAULUKKO 1. Muotoilu vs. palvelumuotoilu	9

1 JOHDANTO

Mistä aloitteleva uusi yritys voi löytää tietoa potentiaalisista asiakkaistaan, kun yrityksellä ei vielä ole omaa asiakaskuntaa, josta asiakasymmärrystä ja tietoa voi ammentaa? Tämän opinnäytetyön tarkoitus on tuottaa työkirja ostajapersoonien määrittelyyn. Työkirja kohdennetaan aloittaville yrityksille ja laaditaan palvelumuotoilun metodeja hyödyntäen. Työkirjan avulla aloitteleva yrittäjä pystyy luomaan omalle yrityksellensä fiktiivisiä ostajapersoonia, jotka kuvaavat yrityksen tyypillisimpiä asiakkaita. Työkirjan tarkoitus on auttaa yritystä suuntaamaan sisältömarkkinointia oikealle kohderyhmälle ja tätä kautta saamaan kustannustehokkuutta yrityksen markkinointiin.

Opinnäytetyön tutkimusongelmana on se, mistä aloittava yrittäjä voi löytää tietoa potentiaalisista asiakkaistaan, kun hänellä ei ole vielä minkäänlaista dataa omista asiakkaistaan. Tässä työssä keskitytään aloittaviin yrittäjiin sekä siihen miten digitaalista ympäristöä ja erilaisia sosiaalisen median kanavia voidaan hyödyntää asiakasymmärryksen hankkimisessa.

Nykymaailmassa hyvin arkipäiväiseksi ilmiöksi ovat tulleet erilaiset nopeasti muuttuvat tilanteet. Esimerkiksi rahoitusmarkkinoiden äkillinen romahdus, jonka vaikutukset näkyvät köyhyyden ja työttömyyden lisääntymisenä ympäri maailmaa. Myös ympäristön saastuminen sekä ilmastonmuutos peräänkulluttavat kansakunnat säännöstelemään hiilidioksidipäästöjä. Tämä puolestaan luo aivan uudenlaisia haasteita kaupankäynnille ja teollisuudelle. Kun länsimaissa talouskasvu hidastui, sen myötä myös taloudellisen vallan painopiste siirtyi itään. Teknologisen kehityksen muuttuessa mekaanisesta digitaaliseksi on tämä myös muuttanut oleellisesti kuluttajien ja tiedontuottajien käyttäytymistä ja merkitystä. Nämä ja monet muut muutokset vaativat markkinoinnin menettelytapoihin merkittäviä muutoksia, ja aina puhuttaessa markkinoinnista tämä liittyy olennaisesti makrotalouteen. Makrotaloudellisen ympäristön muutos näkyy aina myös kuluttajien käyttäytymisessä, ja tämä myös vaikuttaa siihen, miten yritys markkinoi itseään. Yritysten pelikenttä on tänä päivänä melko erilainen, verrattuna siihen millainen yritysmaailma oli muutama vuosikymmen taaksepäin. Nykyään muutokset tulevat eteemme nopeammin ja äkillisemmin kuin aikaisemmin. Yrityksen tuleekin kehittää kykyään ennakoida tulevaa sekä uudistaa omaa tapaansa hankkia asiakasymmärrystä. Tulevaisuuden yrityksellä, joka haluaa menestyä ja selviytyä tulevaisuudessa tulee hallita kyky oppia uutta. Yritykset, jotka kykenevät tunnistamaan asiakkaidensa tarpeet sekä ennustamaan tulevaa rohkeasti sekä uudistumaan ketterästi, tulevat menestymään tulevaisuudessa. Yrityksen menestykseen vaikuttaa olennaisesti myös se, miten hyvin yritys kykenee

kuuntelemaan asiakasta. Kuuntelemalla asiakasta erilaisissa digitaalisissa kanavissa yritys voi saada selville millaisia tarpeita tai unelmia asiakkaalla on. Tämän tiedon myötä yritys voi luoda ostajapersoonia, joka auttaa yritystä ymmärtämään, kuka on yrityksen tyypillisin ostaja. (Kotler, Kartajaya & Setiawan 2011, 11–12; Koivisto, Säynäjäkangas & Forsberg 2019, 26–28, Komulainen 2018, 37, 43.)

Asiakasymmärrys merkitsee sitä, että palveluntarjoajan on käsitettävä asiakkaan toimintaympäristö. Yrityksen on tiedettävä, millaiset motiivit heidän asiakkailtaan ovat ja mitkä arvot vaikuttavat heidän valintoihinsa ja mitä odotuksia ja tarpeita heillä on. Asiakasymmärrys merkitsee sitä, että yrityksen on ymmärrettävä mistä elementeistä asiakkaalle arvo muodostuu palvelussa. Arvolupaus, jonka yritys on antanut, voidaan lunastaa vain, mikäli organisaatio ymmärtää asiakkaan tarpeita eli heitä kenelle arvoa tuotetaan. (Tuulaniemi 2011, 71.)

2 TYÖN LÄHTÖKOHDAT

Kannattavan yritystoiminnan keskeisenä kulmakivenä voidaan pitää yrittäjän kykyä havainnoida ympäristöä, huomata uusia aivan toisenlaisia liiketoimintamahdollisuuksia. Yrittäjän tulisi myös kyetä olemaan intuitiivinen. Menestyäkseen yrittäjän tulee olla kiinnostunut erilaisista asioista kattavasti ja hänen tulee herkeämättä hankkia uutta tietoa yritystoimintaansa liittyen. Usein merkittävänä ongelmana yritystoiminnassa pidetään sitä, että yrittäjä on kiinnostunut vain omaan osaamiseen kuten esimerkiksi tekniseen suoritteeseen liittyvään tietoon ja heidän kiinnostuksensa ei kohdistu esimerkiksi asiakasryhmiin ja ryhmien erityistarpeisiin, olemassa olevaan kilpailutilanteeseen tai markkinoihin. Mikäli yritys kuitenkin haluaa tehdä kaupallisesti kannattavaa ja mielekästä liiketoimintaa, on toiminta kokonaisuudessaan koostuttava asiakkaiden tarpeista ja yrittäjän keksinnöistä, ideoista ja oivalluksista, jota kutsutaan markkinaksi. Yrittäjän on välttämätöntä muodostaa hyvä kuva omasta yritysideoista, mitä palvelua tai tuotetta yritys on myymässä. Yrittäjän on käsitettävä ja tiedettävä, missä ovat hänen asiakkaansa, jotka käyttävät tuotetta tai palvelua. Yrittäjän on myös osattava ennustaa tuotteen elin- ja kehityskaari. (Vesalainen, Försti, Nieminen, Soini & Viitala 1996, 9, 30–31.)

Asiakkaat eivät kykene aina ilmentämään sanallisesti, millaisia tarpeita heillä on tai mitä he ehkä tulevaisuudessa saattaisivat tarvita. Havainnoimalla asiakkaan käyttäytymistä yrittäjä saa arvokasta tietoa asiakkaan käyttäjäkokemuksesta. Tätä kautta yrittäjä kykenee paremmin ymmärtämään millainen merkitys palvelulla tai tuotteella on asiakkaalle. Digitaalisia kanavia hyödyntäen yrittäjä voi kuunnella asiakkaiden käyttäytymistä. Ostajapersoonien luominen on yksi tärkeimmistä asioista, joka tulee tehdä ensimmäisenä yrityksen markkinointisuunnitelmaa laadittaessa. Ostajapersoonien kehittämisen avulla yritys voi kohdentaa markkinointinsa paremmin ja tätä kautta saavuttaa myös markkinointiin kustannustehokkuutta. Ostajapersoonien profiilien luonti antaa mahdollisuuden samaistua yrityksen asiakasryhmään ja näin yrityksellä on mahdollisuus nähdä tuotettu palvelu tai tuote asiakkaan silmin. Mitä enemmän yritys kerää tietoa omasta markkinastaan, sitä paremmat ostajapersoonaprofiilit yritys pystyy luomaan. On hyvin tärkeää kohdistaa jokaiselle ostajapersoonalle itsenäiset markkinointikampanjat sekä senkaltaisen sisältö, josta persoona kykenee tunnistamaan itsensä, kun hän kuulee asiakasviestinnän sanoman. (Komulainen 2018, 39–45.)

Menestyäkseen yrityksen tulee olla tiedonhaluinen ja kiinnostunut liiketalousympäristöstään. Tämä ominaisuus tarjoaa uutta tietoa, jota yrittäjä voi käyttää oman liiketoiminnan kehittämiseen. Tulevaisuuden

äänien kuunteleminen pohjautuu vankasti markkinan ymmärtämiseen ja tätä kautta mahdollisten muutosten ennakoimiseen. Mikäli yritys ei kykene kuuntelemaan tulevaisuuden ääniä, tämä johtaa siihen, että yritys ei ole tarpeeksi nopea liikkeissään ja tästä johtuen yritys ei kykene ohjaamaan palvelujaan potentiaalisimpaan asiakasryhmään. (Sekki & Niemi 2016, 107.) Aloittelevan yrittäjän tulee kerätä kaikki mahdollinen tieto siitä osa-alueesta, johon yritys on aikeissa sijoittua ja vasta sen jälkeen täsmentää tulevan yrityksen liikeidea sekä toiminta-ajatus. Kun nämä on tehty, on syytä tutkia saman markkina-alueen omaavien yritysten heikot sekä vahvat näkökulmat. Kun yrittäjä on selvittänyt oman toimialan ja tuottamisajatuksensa, on aloittelevan yrittäjän myös selvitettävä, mikä on hänen yrityksensä toiminta-ajatus. Yrittäjän tulee kartoittaa ketkä ovat yrityksen todennäköiset asiakkaat, ja mitkä ovat niitä tuotteita mitä yritys voi markkinoida kilpailukykyisesti asiakasryhmälle. (Vesalainen ym.1996, 53.)

2.1 Ostajapersoona

Yrityksen ensimmäinen tehtävä toimintaa suunniteltaessa lähtee liikkeelle siitä, että yrityksen täytyy selvittää, kuka on yrityksen potentiaalinen asiakas. Mikäli yritys ei tunnista asiakkaitaan, ei yritys kykene välittämään asiakastaan puhuttelevaa oikeanlaista viestintää. On siis tärkeää tunnistaa millaisia haasteita, ongelmia tai tarpeita asiakkaalla on. Mikäli yritykseltä puuttuu asiakastuntemus, on yrityksen toiminta summittaista. Ymmärtämällä asiakkaan ajattelumaailmaa, saadaan markkinoinnin sisältöä kohdennettua, toteaa Kananen kirjassaan Strateginen sisältömarkkinointi. (Kananen 2018, 26,27.)

Kirjassaan Digimarkkinointi ja sosiaalisen median markkinointi Kananen kuvailee ostajapersoonasta seuraavaa. Ostajapersoona on fiktiivinen asiakas, jolle voidaan asettaa kysymyksiä ja jonka kanssa voidaan keskustella. Ostajapersoona on siis kuvitteellinen yrityksen ihanneasiakasta esittävä hahmo. Persoonasta kerätään demografiset tiedot ja persoonasta voidaan luoda myös kokonaan oma tarina, jonka avulla voidaan kuvata persoonan tapaa elää ja toimia. (Kananen 2018, 136, 137.) Espoon sivistystoimen työkalupakki palvelumuotoiluun tarjoaa myös oivan työkalun persoonan luomiseen. Persoona luodaan käyttäjätutkimuksesta saadun tiedon perusteella, joka on fiktiivinen henkilöhahmo, johon on liitetty käyttäjäryhmän tärkeimmät ominaisuudet. Tätä työkalua voidaan käyttää myös havainnoinnin välineenä ja näin käyttäjäryhmästä löydetyt havainnot lisätään persoona-työpohjaan. Mikäli palvelua halutaan suunnata useammille käyttäjäryhmille voi persoonia luoda enemmän ja tätä kautta ideoita voidaan testata useasta näkökulmasta. (Espoon kaupungin sivistystoimen työkalupakki palvelumuotoiluun 2014, 31.)

Ostajapersoona eli buyer personas ovat asiakaslähtöisen markkinoinnin perusta. Kun yritys tunnistaa omat ostajapersoonansa, on yrityksen helpompi tiedostaa mitkä ovat asiakkaiden mahdolliset ongelmat ja näin yritys kykenee kohdentamaan markkinointiaan ja antamaan eri kohderyhmille sen vaatimaa sisältöä oikeassa paikassa oikeaan aikaan. Ostajapersoonat tuovat yrittäjälle monipuolista tietoa siitä, ketkä ovat yrityksen asiakkaita ja mitkä ovat kunkin kohderyhmän ostopäätökseen vaikuttavia syitä. Ostajapersoonan avulla yritys voi selvittää mitkä, ovat asioita, joista asiakas kiinnostuu tai mikä vastavasti saa hänet huolestumaan. Ostajapersoonan avulla yritys myös kykenee selvittämään miten ja mistä asiakas hakee tietoa. Ostajapersoonia hyödyntäen yritys kykenee kohdentamaan tehokkaasti markkinointiaan oikealle kohderyhmälle. Jokainen ostajapersoona on ainutlaatuinen, ja se on tehty vain kyseistä yritystä silmällä pitäen. Yritys voi itse päättää kuinka monta ostajapersoonaa se yrityksen käyttöön tekee, mutta voidaan arvioida, että hyödyllinen määrä voisi olla kolmesta viiteen ostajapersoonaa yritystä kohden. (Quru 2021.)

2.2 Opinnäytetyön tavoite ja rajaus

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tuottaa aloittavalle yritykselle työkirja, joka opastaa yrittäjää löytämään käyttäjätietoa asiakkaistaan ja sitä kautta luomaan yrityksensä ostajapersoonia. Opinnäytetyössä keskitytään aloittaviin yrityksiin, joilla ei ole vielä omaa käyttäjätietoa saatavilla. Tässä opinnäytetyössä työkirjan tiedonhakuvälineinä käytetään ainoastaan digitaalisia kanavia- sekä analysointityökaluja. Opinnäytetyön teoreettisessa viitekehyksessä, keskitytään palvelumuotoilun metodeihin. Teoriaosuudessa haetaan vastauksia seuraaviin kysymyksiin: Mitä palvelumuotoilu on? Miten palvelumuotoilua käytetään? Mitä tutkimusmenetelmiä palvelumuotoilussa on? Miten tutkimusmenetelmiä hyödynnetään ja tulkitaan?

2.3 Tutkimusmenetelmät

Opinnäytetyö toteutetaan laadullisena tutkimuksena hyödyntäen palvelumuotoilun metodeja. Tutkimusaineistona käytetään jo olemassa olevaa kirjallisuutta sekä digitaalisten kanavien kautta saatua tietoa. Tutkimusta lähestytään kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimusmenetelmän kautta hyödyntäen netnografista tutkimusalaa ja tiedonkeruumenetelmänä käytetään havainnointia. Netnografinen tutkimus on muo-

dostunut siitä, kun antropologia muuttui etnografiaksi ja etnografia netnografiaksi. Etnograisella tutkimuksella tutkitaan verkkoyhteisöjä ja sen avulla pyritään ymmärtämään erilaisten ryhmien ja ihmisten käyttäytymistä verkossa, tätä kutsutaan siis netnografiaksi. (Kananen 2017, 47.)

Sanatarkasti etnografia tarkoittaa sitä, että sen avulla voidaan kuvailla ihmisten käyttäytymistä. Se on analysointia, joka tapahtuu jossakin tietyssä tilassa tai yhteisöllisessä yhteydessä, ja sillä analysoidaan ja kuvataan, käyttäytymistapoja-, koodeja- ja sääntöjä. Etnografian tarjoamat menetelmät miellyttävät palvelumuotoilijoita koska, tutkimusmenetelmä tarjoaa näkymän siihen, millaista kuluttajan vuorovaikutus tuotteiden kanssa on heidän arjessaan. Tärkeään rooliin nousevatkin etnografiset kenttätyömenetelmät, kuten havainnointi ja dokumentointi. Niiden avulla havaitaan, tunnistetaan ja muodostetaan ymmärrystä, siitä millainen palvelun konteksti on, ja ketä käyttäjät ovat. (Miettinen, Koivisto, Hämäläinen, Vilkkä, Mattelmäki, Vaajakallio, Kalliomäki, Ruuska, & Vaahtojärvi 2011, 72–73 [Mäenpää 2005, Sperschneider & Bagger 2003, Wasson 2000].)

Menetelmää kuvataankin luontevaksi tavaksi tutkia erilaisia verkkoympäristössä olevia yhteisöjä sekä ryhmiä. Oleellista onkin se, että tutkimusmenetelmää hyödyntämällä, tutkija pystyy osallistumaan erilaisten verkkoyhteisöjen toimintaan ja samalla tekemään havaintoja ryhmästä. Tutkija voi tehdä tutkimusta joko passiivisesti ja vain havainnoiden, tai hän voi osallistua aktiivisesti keskusteluun ja luoda erilaisia tutkimukseen sopivia keskustelunaiheita. Luomalla oman Facebook-ryhmän tai blogin, tutkija kykenee luomaan verkkoon kokonaisia tutkimusympäristöjä. Tutkimusta tehdessä on aina hyvän tavan mukaista, ilmoittaa missä ominaisuudessa keskusteluihin osallistuu. (Tuulaniemi 2011, 152.)

3 PALVELUMUOTOILUN METODIT

Tässä luvussa käsitellään opinnäytetyön teoreettista viitekehystä, keskittyen palvelumuotoiluun ja sen metodeihin. Teoriaosuudessa pyritään selvittämään, mitä palvelumuotoilu on ja miten sitä käytetään, millaisia menetelmiä palvelumuotoilu pitää sisällään ja kuinka niitä käytetään sekä miten tutkimustuloksia tulkitaan. Teoreettisen viitekehysten tavoitteena on antaa lukijalle monipuolinen kuva palvelumuotoilusta ja sen menetelmistä sekä käyttötarkoituksesta pohjautuen opinnäytetyön aiheeseen.

3.1 Palvelumuotoilun taustaa

Muotoilu oli aikaisemmin keskittynyt pääsääntöisesti tilojen ja esineiden sekä materiaalien kohteiden, kuten kuvallisen ja graafisen viestinnän suunnitteluun. Palvelumuotoilu syntyi, kun muotoilussa otettiin käyttöön vuorovaikutussuunnittelu (interaction design), joka puolestaan syntyi 1990-luvulla. Silloin muotoilujattelua laajennettiin ja alettiin muotoilemaan vuorovaikutteisia rajapintoja. Vuorovaikutteiksi rajapinnoiksi voidaan luokitella erilaiset ohjelmistot sekä käyttöliittymät sekä näiden käyttöympäristöjen suunnittelu. Tämän myötävaikutuksesta muotoilijoiden osaaminen kehittyi ajassa tapahtuvien kokemusten, palveluiden ja prosessien suunnitteluun. (Koivisto ym. 2019, 31.) Palvelut voivat olla aineettomia tai ne voivat olla tavaroita. Aineettomaan palveluun voidaan sisällyttää tai lisätä tavaroita tai vastaavasti tavaraan voidaan lisätä aineettomia palveluita. Erilaisia palveluita tarjoamalla yritys saa kilpailuetua sekä sitouttaa asiakkaitaan ja näin erottuu kilpailijoistaan. (Tuulaniemi 2011, luku 1.)

Aikaisemmin muotoilua pidettiin sellaisena toimintana, joka tuotti esteettisiä arvoja. Muotoilu on pikkuhiljaa vuosien aikana saanut strategisemmän roolin yritysten liiketoiminnan kehittämässä sekä tuotekehityksen erilaisissa prosesseissa. Sen on mahdollistanut muotoilun rooli asiakkaiden tai ihmisten tarpeiden esiintuojana ja niiden puolustajana sekä muotoilujattelun (design thinking) myötä on muotoilun strateginen rooli selkeytynyt, ja se on vaikuttanut siihen, että muotoilu nähdään ihmislähtöisenä innovointiprosessina. Strategisen roolin sekä muotoiluun soveltuvien alueiden kasvu sekä monipuolistuminen viitoittivat tietä palvelumuotoilun syntymiselle. (Koivisto ym. 2019, 31.) Palvelumuotoilussa tuodaan esille käyttäjän näkökulma, joka nostetaan palvelun kehittämisen keskeiseksi tekijäksi. Siinä on tarkoituksena hyödyntää muotoilussa jo hyvin pitkään käytettyjä toimintamenetelmiä, käyttäjätiedon koamisessa ja sen hyödyntämisessä. Perinteinen palvelukehittäminen on käyttänyt hyödyksi erilaisia markkinatutkimuksia, asiakkailta tullutta palautetta sekä määrällistä myyntiin keskittyvää tietoa. Tä-

mänlainen palaute ei kuitenkaan anna sellaista tietoa, jolla voitaisiin arvioida käyttäjäkokemusta. Palvelumuotoilussa keskitytään käyttäjiin ja käyttäjistä saatuun käyttäjätietoon sekä asiakkaisiin ja asiakasymmärrykseen. Palvelumuotoilu alkaa asiakkaiden tarpeiden, toiminnan, sekä heidän tunteidensa ja motiivinsa laajasta ymmärtämisestä. (Miettinen ym. 2011, 13.)

Palvelumuotoilussa käytetään jo olemassa olevaa tietoa, kuten aikaisempia asiakastutkimuksia ja siitä saatua dataa sekä tosiasioihin perustuvaa tietoa, tätä kutsutaan analyttiseksi lähestymistavaksi. Tämän lisäksi palvelumuotoilun lähestymistapana on intuitiivinen tapa, joka puolestaan tarkoittaa kykyä nähdä sellaisia palveluita, joita ei vielä ole luotu tai ei ole olemassa. (Tuulaniemi 2011, luku 1.) Palvelumuotoilua on vaikea määritellä, mutta se pohjautuu muotoilujatteluun ja on muotoiluun perustuva osaamisala, jonka avulla kehitetään palveluliiketoimintaa ihmislähtöisesti. Kehittämisen keskipisteenä ovat palvelun käyttäjät eli yhteistyökumppanit, työntekijät ja asiakkaat. Palvelumuotoilussa keskeisenä määränpäänä on kehittää palvelua käyttäjälähtöisesti niin että palvelu vastaa sekä asiakkaan että palvelua tarjoavan yrityksen liiketoiminnallisia tavoitteita. Palveluista pyritään kehittämään sellaisia, että ne ovat hyödyllisiä, johdonmukaisia, haluttavia ja toimivia palveluja, jotka tuottavat taloudellista hyötyä myös palveluntarjoajalle tai lisäävät muulla tavoin toiminnan kysyntää tai vaikuttavuutta. Sen avulla pyritään edistämään palvelun vetovoimaisuutta, helppokäyttöisyyttä, joustavuutta sekä tuottamaan elämyksellisyttä sekä vetoamaan arvoihin ja tunteisiin. (Koivisto ym. 2019, 34.)

3.2 Mitä on palvelumuotoilu

Palvelumuotoilu ei siis ole uusi keksintö, vaan se on tapa, jolla yhdistetään vanhoja asioita aivan uudella tavalla. Palvelumuotoilu on johdonmukainen keino, jolla kehitetään liiketoimintaa. Se auttaa yritystä tunnistamaan palveluiden strategisen potentiaalin liiketoiminnassa, mahdollistaa kehittämään jo olemassa olevia ja innovoimaan aivan uusia palveluita. Sen tavoitteena on luoda tuotteita, jotka ovat ekologisesti, sosiaalisesti sekä taloudellisesti kestäviä. (Tuulaniemi 2011, luku 1.) Palvelumuotoilua voidaan hyvin kuvata prosessina ja tekemisenä, palvelumuotoilun lopputulos on palvelua, kun taas muotoilussa lopputulos on muotoilua. Taulukko 1. havainnollistaa muotoilun ja palvelumuotoilun prosessin lopputuloksen. (Tuulaniemi 2011, luku 2).

TAULUKKO 1. Muotoilu vs. palvelumuotoilu (mukaillen Tuulaniemi 2011, 2 luku)

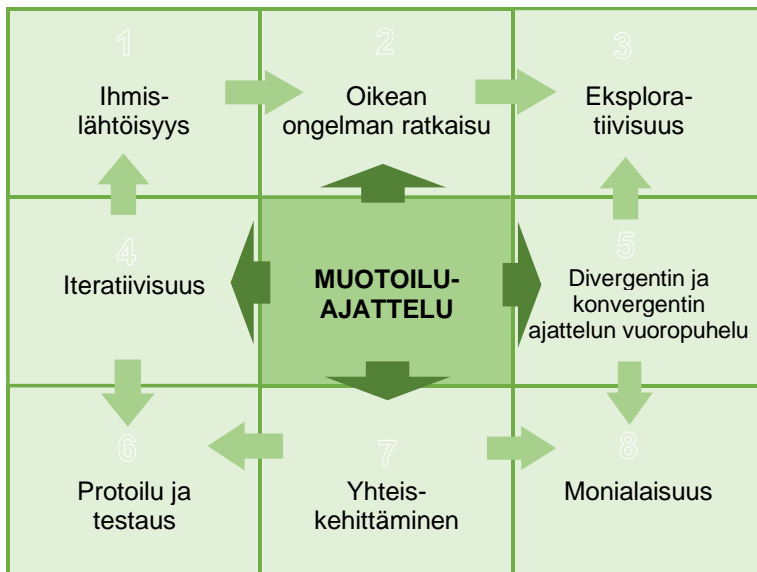
	Prosessi	Lopputulokset
Muotoilu	Muotoilua	Muotoilua
Palvelumuotoilu	Palvelumuotoilu	Palvelua

Palvelumuotoilu on muotoilun menetelmien ja prosessien käyttämisestä palvelun kehittämiseen. Sen tarkoituksena ei ole vain pintasilaus, vaan sen avulla kehitetään koko organisaatiota sen jokaisella tasolla. Palvelumuotoilun tavoitteena on aikaansaada asiakkaalle tarpeellisia, miellyttäviä ja helppokäyttöisiä palvelukokemuksia. Palveluorganisaation näkökulmasta palvelumuotoilun tavoitteena puolestaan on luoda tehokkaita, vaikuttavia, kilpailijoistaan erottuvia ja tehokkaita palvelukonsepteja. Palvelumuotoilussa luovuutta pidetään keskeisenä periaatteena, mutta sen avulla myös pyritään valvotun prosessin kautta synnyttämään käytännön ratkaisuja yrityksen käyttöön tulevaisuuden tarpeita varten. Palvelumuotoilussa keskiöön nousee käyttäjäkeskeisyys, jossa kaikki kehittäminen pohjautuu palvelun käyttäjien sekä kaikkien osapuolten tilanteiden, toiminnan, tarpeiden ja kaikkien tekijöiden perinpohjaiseen ja empaattiseen ymmärtämiseen. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2020, 72.)

Palvelumuotoilu perustuu muotoiluajattelussa käytettäviin keskeisiin periaatteisiin. Palvelumuotoilu ei kuitenkaan ole muotoilua, vaan se on ala, joka hyödyntää muotoiluajattelua ja keskittyy aineettomiin kokemuksiin sekä palveluihin, joihin hyödynnetään sellaisia menetelmiä, jotka soveltuvat parhaiten palvelukehittämiseen. Muotoiluajattelussa kehittämisen avulla tehdään ihmisten arjesta sellaista, että siinä on enemmän elämyksiä ja että arki on sujuvampaa sekä parempaa, tämä on mahdollista ihmislähtöisellä kehittämisellä. Muotoilussa on tärkeää, että oikea ongelma havaitaan, koska tämä vaikuttaa olennaisesti siihen, että kehittämisellä saadaan oikeaan ongelmaan ratkaisu. (Koivisto ym. 2019, 36–41.)

Muotoiluajattelussa tavoitteena on myös haastaa jumiutuneita ratkaisumalleja ja toimintatapoja uusilla ja innovatiivisilla toimintavaihtoehtoilla, tämä on mahdollista vain, että käytetään eksplanatiivista eli kokeilevaa ja tutkivaa kehittämisotetta. Innovointi kulkee iteratiivisesti niin kauan kuin kehittämisessä saavutetaan ratkaisu, joka toimii, työvaihetta toistetaan niin kauan, kunnes ratkaisu on sellainen kuin kohderyhmälle on haluttu ja se on mahdollista toteuttaa teknisesti ja että se on taloudellisesti kannattavaa toimintaa. Muotoiluajattelussa käytetään analyttisen ajattelun lisäksi divergenttiä ajattelua, joka pohjautuu intuition, jossa asioita voidaan vapaasti yhdistellä ja ne voivat olla mielikuvituksen pohjautuvia vaihtoehtoja sekä ideoita. Nämä kaksi ajattelutapaa vuorottelevat muotoiluajatteluun pohjautuvassa innovatiivisessa prosessissa keskenään. Divergenttivaihe synnyttää erilaisia vaihtoehtoja, kun puolestaan konvergenttivaiheessa testataan, arvioidaan sekä poistetaan vaihtoehtoja, jotta parhaimmat vaihtoehdot

saadaan esiin. Muotoiluajattelussa erilaisten kokeilujen, testauksen sekä prototyyppien kautta pyritään lopputulokseen, jossa luovaa ajattelua kyetään tehostamaan sekä vähentämään kehittämiseen liittyviä epäonnistumisia ja tuottamaan toimivia sekä haluttavia palveluita ja tuotteita. Muotoiluajattelulle on myös erittäin tärkeää osallistaa siihen kaikki, jotka ovat jollakin tavalla prosessissa mukana eli asiakkaat sekä työntekijät sekä kaikki, joihin kehittämisprosessi vaikuttaa. Kehitystiimissä on hyvä olla monen eri alan osaajia. (Koivisto ym. 2019, 36–41.) Kuvio 1. käy ilmi muotoiluajattelun periaatteet.



KUVIO 1. Muotoiluajattelun periaatteet (mukaillen Koivisto ym. 2019, 36)

Olipa palvelu mitä tahansa, se on luotu ihmisistä eli asiakasta varten. Jotta palvelu on olemassa, täytyy sillä olla käyttäjiä. Asiakaspalvelijat ja asiakkaat ovat yhtä kuin palvelukokemus. Asiakkaan ja palveluita tuottavan tahon vuorovaikutus on tärkeää palvelukokemuksen syntymisessä. On tärkeää tietää mitä he odottavat palvelulta, mitkä ovat heidän motivaatiotekijänsä tai minkälaiset arvot heillä on, niin palvelutuottajan kuin asiakkaankin näkökulmasta. Yrittäjän on ymmärrettävä toimintaympäristö, jossa hänen asiakkaansa toimivat ja elävät. Asiakasymmärryksellä tarkoitetaan sitä, mistä arvo palvelussa koostuu asiakkaalle. Yritys voi lunastaa arvolupauksensa vain, mikäli yritys ymmärtää asiakkaiden tarpeita, eli niitä, jolle arvoa luodaan. Näitä elementtejä ovat arvot, muiden mielipiteet, tarpeet, tavat, odotukset, tottumukset, hinta, paljonko muut vastaavat palvelut maksavat ja mistä palvelu koostuu. Kun asiakasta ymmärretään arvonmuodostustasoilla, voidaan myös asiakaskokemuksen eri osia jäsenellä. Yritykset voivat ymmärtämällä asiakasta luoda kokonaan uusia palvelukokonaisuuksia sekä kehittää kilpailijoistaan erottuvia asiakaskokonaisuuksia. Palvelumuotoilun päämääränä on tuottaa palvelutuotteita, jotka tuovat mielihyvää asiakkaalle ja tuovat yrittäjälle liiketoiminnallista tuottoa. (Tuulaniemi 2011, luku 2.)

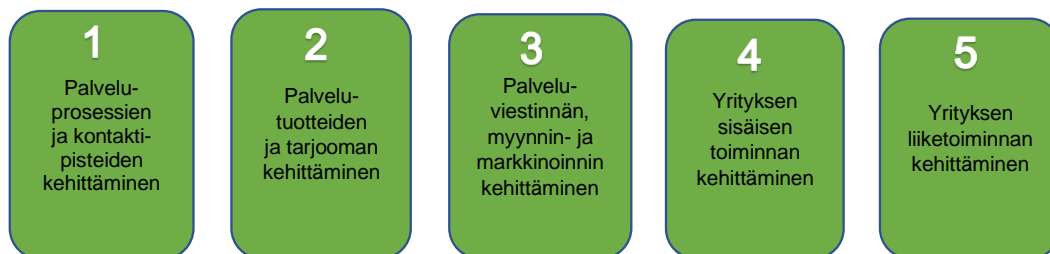
3.3 Palvelumuotoilu käytännössä

Käytännössä palvelumuotoilu näkyy tapana, miten palveluiden kehittämistä lähestytään. Palvelumuotoilijoilla on toimintakehikko, jonka mukaisesti toimitaan. Kehikkoja on useita ja niiden määrän uskotaan tulevaisuudessa myös kasvavan koska palvelumuotoiluosaaminen kehittyy palveluympäristöjen vaatimusten kasvaessa. Toimintakehikko koostuu palveluiden suunnittelusta, asiakaslähtöisyydestä, prototypoinnista, visualisuudesta ja yhteiskehittämisestä. Palvelumuotoilun kehittyessä se on saanut sitä kautta vahvasti erilaisia osaamisalueita kuten, analytiikkaa, sekä erilaisia liiketoiminnan sekä asiakaskokemuksen mittaamiseen liittyviä mittaristoja ja liiketoimintaosaamista. Palvelumuotoilussa käytetään hyväksi erilaisia menetelmiä ja työkaluja. Niiden avulla on tarkoitus ymmärtää ihmistä paremmin, millaisia tarpeita heillä on ja millaista heidän elämänsä on. Tavoitteena on havaita aivan uusia mahdollisuuksia luoda toimivia palveluja sekä toteuttaa havaintojen perusteella tehdyt suunnitelmat. (Tuulaniemi 2011, luku 3.)

Palvelumuotoilua pystytään hyödyntämään yrityksen jokaisella tasolla, kuten strategisella, systeemisellä ja asiakasrajapinnalla. Strategisella tasolla palvelumuotoilua hyödyntäen asetetaan yrityksen tulevaisuuden näkymä, tavoitteet sekä tehdään linjauksia palveluliiketoiminnan, palvelutarjooman ja asiakaskokemuksen kehittämiseksi. Keskeistä tällä tasolla on innovoida sekä kehittää tulevaisuuden liiketoimia siten että yritys voi saavuttaa mahdollisimman ison kilpailuedun palvelumuotoilua hyödyntäen. Systeemisellä tasolla keskitytään puolestaan asiakas- ja palvelukokemusten kehittämiseen. Palvelumuotoilua hyödyntäen luodaan ohjeistukset, logiikat, standardit ja työkalut, joiden kautta asiakaskokemuksia ja palveluita johdetaan, tuotetaan ja kehitetään asiakaslähtöisesti. Asiakasrajapinnan tasolla puolestaan palvelumuotoilua hyödyntäen kehitetään joko asiakkaalle suunnattua lopputuotetta, palvelua tai siihen liittyvää yksityiskohtaa, tai yrittäjän ja asiakkaan keskeistä vuorovaikutusta asiakaskokemuksen eri perioodeissa ja kosketuspisteissä. Kun palvelumuotoilua hyödynnetään nimetyssä projektissa jollakin tietyllä tasolla, vaikuttaa kyseisen tason kehittämisote myös muille tasoille. (Koivisto ym. 2019, 55–56.)

Palvelumuotoilua voi käyttää jo olemassa olevan liiketoiminnan kehittämiseen tai aivan uuden palvelun luomiseen. Palvelumuotoilua voidaan käyttää koko yrityksen olemassaolon ajan. Sen avulla yritys saa ketteryyttä, jotta se voi reagoida nopeasti toimintaympäristön muutoksiin sekä kehittäessään aivan uutta palvelukonseptia. Palvelumuotoilun avulla yritys voi synnyttää kilpailuetua tai vaihtoehtoisesti löytää uusia liiketoiminnallisia mahdollisuuksia ja parantaa markkina-asemaansa. (Ojasalo ym. 2020, 73.)

Tyypillisesti palvelumuotoilua hyödynnetään silloin, kun kehitetään palveluntarjoajan ja asiakkaan välistä vuorovaikutusprosessia. Tätä kutsutaan asiakasrajapinnaksi, ja tämä prosessi määrittää miten asiakas käyttää palvelua tai kuinka hän asioi palvelun tarjoajan kanssa. Prosessi voi olla fyysinen kokemus tai digitaalinen tai näiden molempien yhdistelmä. Palveluprosessien ja kontaktipisteiden kehittämisellä kehitetty lopputulos muuttaa sekä työntekijöiden ja asiakkaiden toimintamalleja ja rutiineja. Prosessin tavoitteena on tehdä palveluista ymmärrettäviä kokonaisuuksia, joita on helppo käyttää ja jotka ovat johdonmukaisia asiakkaan näkökulmasta. Henkilöstön ja yrityksen näkökulmasta korostuvat puolestaan tehokkuus sekä se, että palvelut suunnitellaan työntekijöiden kokemukset ja vaikutukset huomioiden. Palvelumuotoilua hyödynnetään myös silloin, kun yritys haluaa kehittää palvelutuotteita tai tarjoamaa. Palvelumuotoilun päämääränä on, että uusi palvelu tai tarjoama tuo ratkaisun palvelun käyttäjälle ja tätä kautta synnyttää arvoa palvelun käyttäjälle, josta käyttäjä on valmis myös maksamaan. Palvelumuotoilun avulla kehitetään myös myyntiä, palveluviestintää sekä markkinointia. Kehittämisen tavoitteena on lisätä kysyntää, helpottaa saatavuutta, nostaa käyttöastetta, sitouttaa asiakkaita sekä erottua kilpailijoista ja lisätä yrityksen tunnettavuutta. Myös kun puhutaan yrityksen sisäisen toiminnan kehittämisestä, voidaan sen kehittämiseen käyttää myös palvelumuotoilun keinoja. Sisäisen toiminnan kehittämisellä voidaan tehostaa perehdyttämistä, työssä viihtymistä sekä muun muassa lisäämään työtehtävien sujuvuutta. Palvelumuotoilulla voidaan kehittää myös yrityksen liiketoimintaa, jota kautta yrityksen kasvu ja menestys lisääntyvät ja yritys erottuu kilpailijoistaan vahvistaen asiakkaiden asiakaskokemusta. Kuvio 2. havainnollistaa palvelumuotoilun tyypillisimmät kehittämiskohteet. (Koivisto ym. 2019, 57–61.)



KUVIO 2. Palvelumuotoilun tyypillisiä kehittämiskohteita (mukaillen Koivisto ym. 2019, 57)

Palveluliiketoiminnassa sekä palveluiden kehittämisessä palvelumuotoilu on löytänyt jo vankan aseman yrityksen kehittäessä palveluliiketoimintaansa ja palveluita. Palvelumuotoilua käytettäessä saa yritys aivan uudenlaisen tavan lähestyä, kun se tuotteistaa ja kehittää palveluympäristöä. Sen avulla palveluorganisaatio muotoilee palveluja käyttävien ja käyttäjäkokemusten vuorovaikuttamisen ympärille. (Miettinen ym. 2011, 29–30.)

Yrityksessä palvelumuotoilua voidaan käyttää monien erilaisten kehitettävien haasteiden selvittämiseen. Aina uuden kehittämishaasteen kohdalla onkin ensiarvoisen tärkeää miettiä, millainen ongelma juuri sillä hetkellä on ratkaistavana, koska samalla kertaa ei voida ratkaista yrityksessä olevia kaikkia ongelmia. Yrityksen tulee myös rajata kehittämishanke ja kiteyttää suunnitteluhaaste, jotka luovat projektille alustan hyvään lopputulokseen ja tätä kautta voidaan, selkeyttää asetettuja tavoitteita. Näin voidaan varmistaa, että projektin toteuttaja sekä tiilaaja ovat samaa mieltä siitä millaista ongelmaa ollaan ratkomassa ja millaisia hyötyjä kehittämisprojektilla tavoitellaan. (Koivisto ym. 2019, 64.)

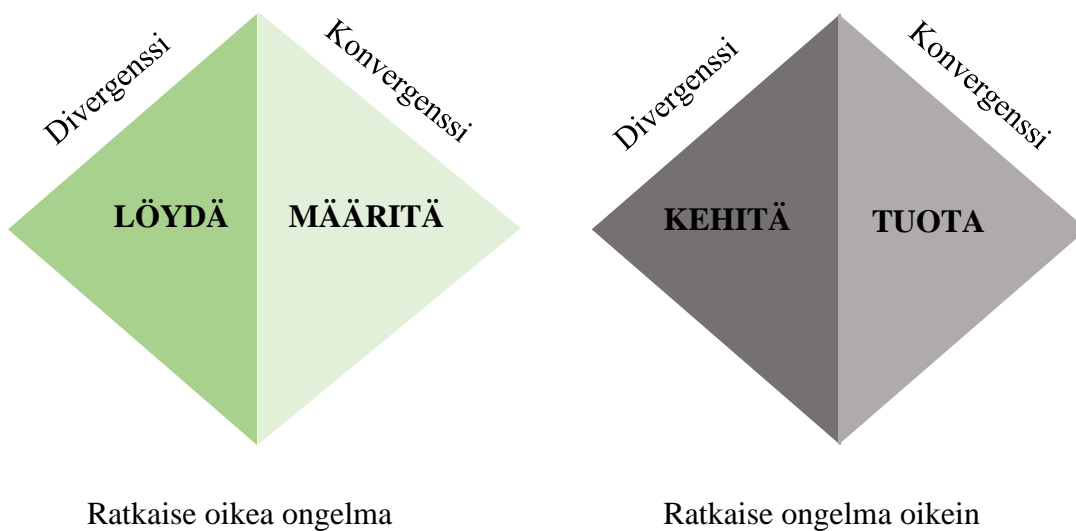
Palvelumuotoilun tavoitteena on ymmärtää ihmisten toimintaa, ja sitä mitä he tavoittelevat erilaisissa tilanteissa. Tavoitteena on myös havaita uusia liike- ja palvelumahdollisuuksia. Tarkoituksena on suunnitella toimivia ja mahdollisesti aivan uusia palveluja tai uudistaa vanhoja. Sen tehtävänä on myös tehtyjen suunnitelmien loppuun vieminen eli toteutus. (Tuulaniemi 2011, 111.) Palvelumuotoilua käyttämällä yritys saa käyttöönsä kehittämisotteen, jonka avulla yrityksen mahdollisuudet pärjätä muuttuvassa kilpailutilanteissa ovat paremmat. Asiakkaan laittaminen kaikessa yrityksen toiminnassa ja päätöksenteossa etusijalle, onnistuu yritys tätä kautta nostamaan menestyksensä tasoa korkeimmalle asteelle. Yrityksen kehittämistoiminnassa kehittämisen painopisteen tulee siirtyä asiakaslähtöisemmäksi, jotta tavoite toteutuu. (Koivisto ym. 2019, 48.)

3.4 Palvelumuotoilun prosessi ja menetelmät

Palvelumuotoilulle on tyypillistä, että monipuolisia menetelmiä hyödynnetään kattavasti. Prosessin alkuvaiheessa käytetään usein menetelmiä, joiden avulla pyritään ymmärtämään seikkaperäisesti käyttötilanteita sekä asiakkaita. Tällaisia menetelmiä ovat muun muassa haastattelut, havainnointi ja internetissä tapahtuva syvällisen kuvan muodostaminen kohderyhmästä. Haastattelut pyritään tekemään aina aidossa ympäristössä kuten siellä missä palvelu tapahtuu tai esimerkiksi asiakkaan kotona. Tätä kautta pyritään saamaan asiakkaan ajatuksista yksityiskohtaisempi kuva. Kun halutaan havainnoida asiakkaan sekä työntekijän käyttäytymistä palvelutilanteissa, käytetään silloin menetelmänä varjostusta. Tämän

avulla saadaankin kerättyä arvokasta tietoa siitä, miten he käyttäytyvät ja millaisia ongelmatilanteita he kohtaavat palvelutilanteissa. Aina kuitenkin ei ole mahdollista päästä havainnoimaan paikan päälle aitoja tilanteita, tällöin palvelumuotoilussa hyödynnetään niin sanottuja luotaimia eli itsedokumentointimenetelmiä. (Ojasalo ym.2020, 76.)

Palvelumuotoilussa käytettävät menetelmät soveltuvat palveluiden ja palveluliiketoiminnan kehittämiseen. Palvelumuotoiluprosessin vaiheissa käytetään hyödyksi kyseiseen prosessiin sopivia menetelmiä. Palvelumuotoiluprosessilla on tarkoitus parantaa palveluiden laatua sekä synnyttää uusia arvolupauksia kehittämällä luovia ratkaisuja sekä asiakkaiden että käyttäjien tarpeisiin, jotka perustuvat yrityksen vaatimuksiin. Sen tarkoitus on myös ymmärtää ja tunnistaa asiakkaan sekä käyttäjän tarpeita yksilökohtaisesti. Usein muotoiluajattelun ja palvelumuotoilun prosessia kuvataan niin sanotulla brittiläisen Desing Councilin vuonna 2005 lanseeraamalla tuplatimantti prosessimallilla. Tässä kuvauksessa on kaksi timanttia, joista ensimmäinen on ongelman tunnistamisen timantti ja toinen timantti kuvaa puolestaan ratkaisun kehittämisen timanttia. Ensimmäisen timantin motto on, ratkaise oikea ongelma. Kun taas toisen timantin mottona on, ratkaise ongelma oikein. Kuvio 3. havainnollistaa Tuplatimanttiprosessimallin. (Koivisto ym. 2011, 42–43.)



KUVIO 3. Tuplatimanttiprosessimalli (mukaillen Koivisto ym. 2019, 43)

Tuplatimantti sisältää neljä vaihetta: löydä, määritä, kehitä ja tuota. Ongelman tunnistamiseen liittyvät löydä ja määritä vaiheet ja ratkaisun kehittämiseen puolestaan liittyvät kehitä ja tuota. Löydä-vaiheessa keskitytään saamaan tietoa siitä minkälaisia ovat yrityksen liiketoiminnalliset tavoitteet ja mitä tarpeita

asiakkailla on sekä minkälaiset reunaehdot yrityksellä on. Tiedonkeruussa käytetään perustutkimus-, kontekstuaalisen- sekä eksploratiivisen tutkimuksen menetelmiä, jotka kaikki ovat palvelumuotoilun käyttäjä- ja asiakastiedon keruuseen käytettäviä menetelmiä ja jotka ovat suuremmilta osin myös laadullisessa tutkimuksessa käytettäviä menetelmiä. Määritä-vaiheessa keskitytään tulkitsemaan ja analysoimaan saatua tietoa. Kehitä-vaiheessa puolestaan ideoidaan erilaisia ratkaisumalleja sekä luonnoksia tiedostettuun ongelmaan. Tuota-vaiheessa luoduista ideoista koetetaan rajata sekä havaita ne vaihtoehdot, jotka ovat toimivia ratkaisuja ja täyttävät asetetut tavoitteet. (Koivisto ym. 2019,43.)

Tuplatimanttimalli kertoo lisäksi luovaan ongelmanratkaisuun liittyvien divergentin ja konvergentin ajattelun. Divergenssillä tarkoitetaan laajaa suhtautumista, jossa kerättävää tietoa tai syntyviä ideoita ei arvioida. Konvergenssivaihe puolestaan analysoi ja arvioi tiedon. Konvergenttiajattelulla pyritään saavuttamaan yksi oikea ratkaisu, kun divergentti ajattelun avulla pyritään saavuttamaan mahdollisimman monta erilaista ratkaisuvaihtoehtoa. Palvelumuotoilu Palo on luonut tuplatimantin pohjalta prosessimallin, joka kohdistaa huomion resurssitehokkaampaan työskentelyyn sekä tavoitteiden määrittelyyn. Tämän mallin mukaan palvelumuotoiluprosessi on jaettu neljään osaan, jossa palveluiden kehitystyö on jaettu neljään vaiheeseen. Kuvio 4. Palvelumuotoiluprosessin vaiheet. (Palvelumuotoilu Palo 2018.)

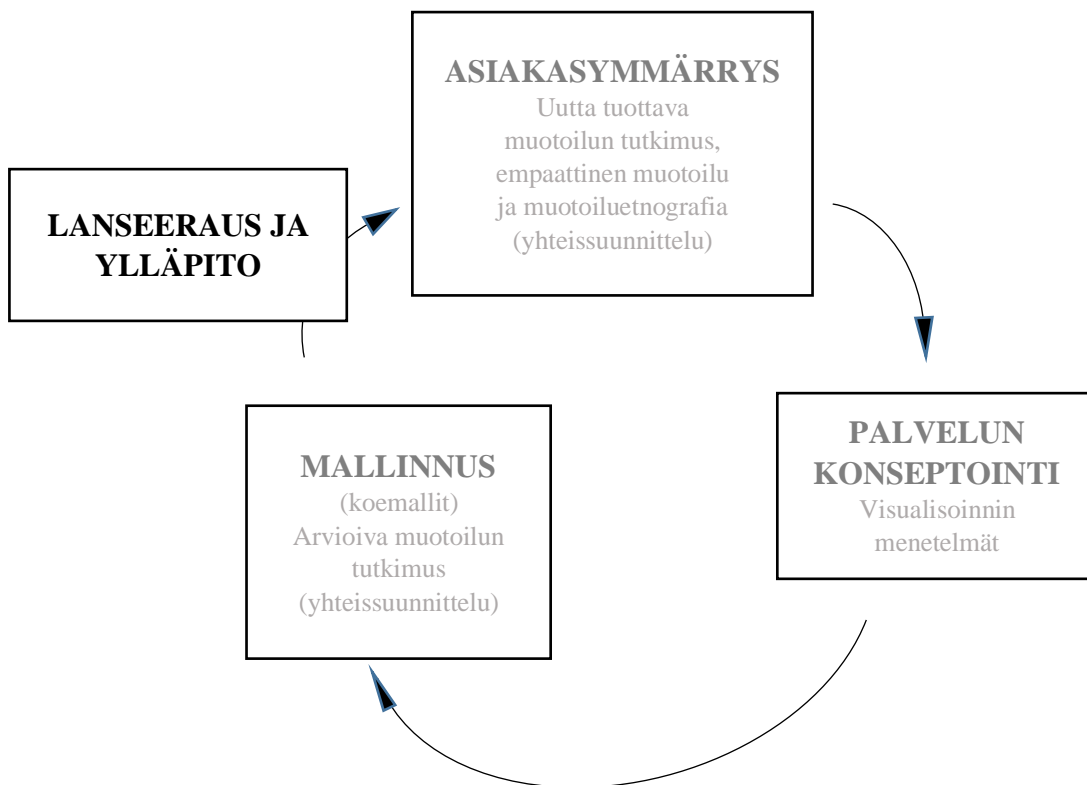


KUVIO 4. Palvelumuotoiluprosessin vaiheet (mukaillen Palvelumuotoilu Palo 2018)

Palvelumuotoiluprosessissa noudatetaan luovan ongelmanratkaisuprosessin periaatteita. Prosessia kuvataan sellaisena, jossa on sarja johdonmukaisesti toistuvia ja eteneviä toimintoja. Kun edellä mainitut tapahtumat kuvataan prosessiksi ei tätä ketjua tarvitse joka kerta kehittää uudelleen. Näin ollen prosessit siis antavat aikaa muuhun luovaan työhön ja säästävät resursseja. Palvelun kehittäminen on aina ainutlaatuinen prosessi, jolla luodaan jotain uutta. Sen vuoksi palvelumuotoiluprosessia ei voida kuvata vain

yhdellä tavalla. Ei ole siis sellaista prosessikuvausta, joka sopisi kuvaamaan kaikkia palveluiden kehittämisprosesseja. Erilaisia toteuttamismalleja on olemassa riippuen siitä, millaisia henkilökohtaisia näkemyksiä tai taustoja palvelumuotoilua toteuttavilla muotoilijoilla on. (Tuulaniemi 2011, 126.)

Palvelumuotoiluprosessia kehitettäessä menetelmällisesti tärkeimmiksi menetelmiksi nousevat asiakkaiden profilointi ja käyttäjien havainnointi, empaattisuus palvelun käyttäjiä kohtaan, käyttäjien osallistaminen suunnittelutyöhön, ratkaisujen ja palveluihin liittyvien ideoiden visualisointi sekä yleisesti visuaalinen työtapa palveluprosessin aikana. Palvelumuotoilun prosessi muodostuu yhteissuunnittelusta asiakkaiden kanssa koko prosessin ajan, prosessiin soveltuvin menetelmin. Kuvio 5. havainnollistaa palvelumuotoiluprosessin. (Miettinen ym. 2011, 34.)



KUVIO 5. Palvelumuotoiluprosessi (mukaillen Miettinen ym. 2011, 37)

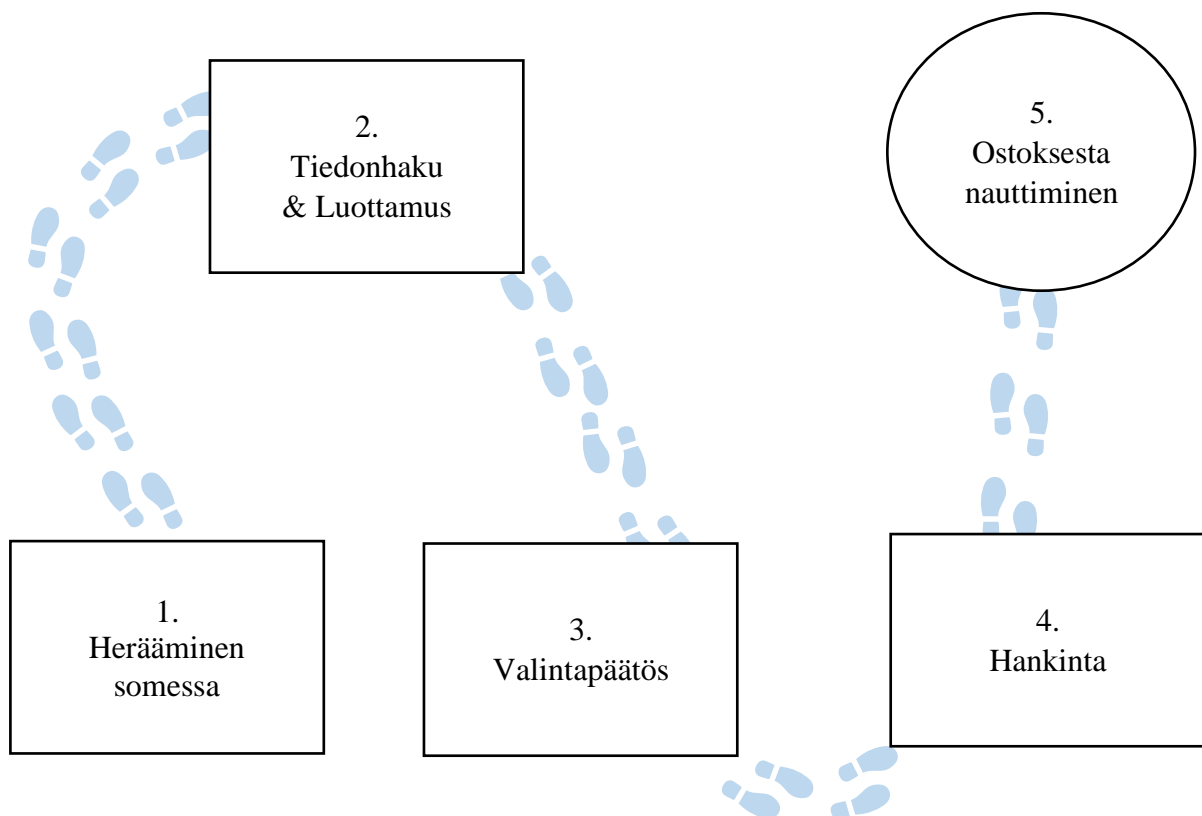
Palvelumuotoiluun on vuosien varrella muodostunut paljon erilaisia prosessimalleja. Yhteistä näille kaikille malleille kuitenkin on kattava tiedonhallinta, osallistava ideointi sekä prototyyppien synnyttäminen ja mallien testaus sekä analysointi ja saatujen tietojen pohjalta uudelleen määrittely. Palvelumuotoilun prosessi poikkeaa yksioikoisesta ongelmanratkaisuprosessista siten, että palvelumuotoilussa vaiheita toistetaan nopeasti ja useaan kertaan. (Ojasalo ym. 2020, 74.)

Palvelumuotoilun prosessissa käytettävät menetelmät valitaan tai sitä sovelletaan aina kyseessä olevan työn mukaisesti. Se millainen palvelumuotoilun prosessista tulee, sen määrittävät prosessin yksilölliset piirteet sekä millaisia visualisoinnin ja muotoilun menetelmiä prosessin eri vaiheissa käytetään. Palvelumuotoilun lähtökohtana on käyttäjälähtöinen ideointi ja hahmottelu. Palvelu tulee nähdä ja kokea käyttäjän silmin, ja jotta tämä saavutetaan, tarvitaan tähän aivan uusia keinoja jäsentää palveluja. Palvelun kontaktipisteet, palvelupolku ja palvelutuokiot mahdollistavat tämän. Palvelutuokiolla tarkoitetaan palvelun päävaihetta tai keskeistä kohtaamista, eli asiakkaan ja yrittäjän välistä vuorovaikutusta palvelun tuotannossa. (Miettinen ym. 2011, 35, 49–51.)

Palvelutuokio muodostuu useista kontaktipisteistä, joiden kautta käytetty palvelu muodostuu todelliseksi asiakkaalle. Asiakas käyttää kaikkia aistejaan kuten näkö, kuulo, tunto, maku ja hajuaistejaan kontaktipisteiden havainnointiin. Kontaktipisteet voidaan luokitella neljään ryhmään, kanavat, toimintomallit esineet ja ihmiset. Kanavat ovat paikkoja, tiloja sekä ympäristöjä, joissa palvelun tuotanto suoritetaan. Kanavat voivat olla digitaalisia, aineettomia tai fyysisiä tiloja kuten esimerkiksi lentokone. Esineet puolestaan ovat laitteita tai tavaroita, joita asiakas käyttää palvelun aikana, kuten matkalippu. Toimintamalli puolestaan määrittää, millainen palvelutuokio kussakin palvelutuokiassa on. Ihmisillä on merkittävä rooli palvelun tuottamisessa ja palvelumuotoilulla voidaan muuttaa sekä asiakkaan että työntekijän käyttäytymistä palveluprosessissa. Palvelupolku puolestaan on yksittäinen tapahtuma asiakkaan palvelusta, jossa on toisiaan seuraavia palvelutuokioita, joista muodostuu palvelupolku. Millainen palvelupolku asiakkaalle muodostuu, johtuu yrityksen tarjoamasta tuotantoprosessista sekä siitä millaisia asiakkaan valinnat ovat. Palvelumuotoilussa palvelutuokiot ja palvelupolku voidaan selvittää jo yrityksellä valmiina olevasta palvelusta, jotta palvelun rakenne saadaan sellaiseen muotoon, että kriittinen tarkastelu on mahdollista. Palvelupolun pituutta voidaan muuttaa lisäämällä tai ottamalla jotain pois. Palvelutuokiot, jotka eivät tuota arvoa yritykselle tai eivät ole käyttäjien suosiossa, tulisi poistaa palvelupolusta. (Miettinen ym. 2011, 49–51.)

Asiakaskokemus syntyy palvelupolusta, palvelutuokioista ja kontaktipisteistä. Asiakas kulkee palvelupolulla kuin se olisi näyttämö, ja jotta asiakas voi edetä kohti ostotapahtumaa sujuvasti tulee yrityksen suunnitella prosessit myös asiakkaalle näkymättömissä osissa toimiviksi. Jokaisella yrityksen asiakkaalla on oma yksilöllinen palvelupolku, jota he kukin etenevät yksilöllistä reittiä käyttäen. Asiakasta ei voi määrätä kulkemaan tietyllä tavalla palvelupolkua pitkin, mutta yritys voi tarjota erilaisia vaihtoehtoja, oikealla ajoituksella. Palvelupolun tekeminen auttaa yritystä kokonaiskuvan luomisessa. On tärkeää kerätä ja yhdistää dataa kaikista kosketuspisteistä ja täten oppia sekä kehittää niitä eteenpäin. Asiakkaan

palvelupolun analysointi auttaa kertomaan yritykselle, miten asiakas liikkuu verkkopalvelussa ja millä tavalla heidän kiinnostuksensa herää yrityksen tuotteita kohtaan. Asiakkaan matkan kartoittaminen tarkoittaa käytännössä myös, että yrityksen on muutettava toimintakulttuuriaan ja tätä kautta myös ajattelutapaansa asiakaskeskeiseksi. Asiakkaanpolku rakentuu neljästä osa-alueesta, tarpeen herääminen, tiedonhaku ja luottamus, valinta ja ostotapahtuma sekä maksaminen ja ostoksesta nauttiminen. Alla oleva kuvio 6. havainnollistaa asiakkaan palvelupolun. (Komulainen 2018, 59–62.)



KUVIO 6. Asiakkaan polku kosketuspisteestä toiseen (mukaiillen Komulainen, 2018, 59)

Asiakaspolku voidaan määrittellä vasta sitten kun ensin on määriteltä, kuka on yrityksen asiakas. Mikäli yrityksen ihanneasiakasta ei kyetä määrittelemään, herää probleema, miten hänet voidaan tavoittaa ja miten häneen pystytään vaikuttamaan. Ihanneasiakkaan määrittelemine auttaa yritystä löytämään uusia asiakkaita koska yritys tietää mistä etsitään ja ketä, toteaa Kananen asiakaspolun määrittelystä kirjassaan Digimarkkinointi ja sosiaalisen median markkinointi. Palvelumuotoilu antaa palveluntarjoajalle kehittä-

misotteen, jota käyttämällä yrityksellä on paremmat mahdollisuudet menestyä nopeasti muuttuvassa kilpailuympäristössä. Jotta yritys kykenee nostamaan menestyksensä ylimmälle tasolle, tulee yrityksen asettaa asiakas etusijalle yrityksen toiminnassa ja päätöksenteossa. Tämä tarkoittaa kehittämistoiminnassa sitä että, kehittämisen tulee painottua asiakaslähtöisemmäksi. (Kananen 2018, 80; Koivisto ym. 2019, 48.)

3.5 Asiakasymmärryksen ja käyttäjätiedon hankkiminen

Palvelumuotoilun tärkeimpiin ja kriittisimpiin vaiheisiin kuuluu asiakasymmärryksen kartuttaminen. Asiakasymmärrystä tutkimalla otetaan selvää asiakkaan odotuksista palvelua kohtaan, millaisia tarpeita asiakkaalla on sekä mitä tavoitteita hänellä on. Loppukäyttäjän motiivien tiedostaminen asiakasymmärryksen kartuttamisessa onkin oleellinen seikka. Tyypillistä palvelumuotoilulle sen eri vaiheissa on osallistaa loppukäyttäjä prosessin eri vaiheissa erilaisilla tavoilla. Jotta palveluntarjoaja kykenee löytämään uusia mahdollisuuksia uusien palveluiden tuottamiseen, tulee hänen hankkia tietoja nykyisten asiakkaiden käyttäytymisestä sekä ymmärtää asiakkaan tarpeita, unelmia ja toiveita. Palvelumuotoilun prosessissa tärkeään roolin asettuvat muotoilun tutkimusmenetelmät. (Tuulaniemi 2011,142, Miettinen ym. 2011,61.)

Palvelumuotoilun prosessin aloittamiseen liittyy aina perusteellinen asiakas- ja toimintaympäristöymmärrykseen pohjautuva tietojen hankinta, joka on aikaa vievää ja vaati huolellista paneutumista. Palvelumuotoilussa kehitysprosessi rakentuu hyvin vahvasti asiakkaiden tarpeiden, erilaisten tilanteiden, käyttäytymisen sekä arvojen ymmärtämiseen. (Ojasalo ym. 2020, 74.)

Asiakasymmärrys merkitsee sitä, että palveluntarjoajan on käsitettävä asiakkaan toimintaympäristö. Yrityksen on tiedettävä millaiset motiivit heidän asiakkaillaan ovat ja mitkä arvot vaikuttavat heidän valintoihinsa ja mitä odotuksia ja tarpeita heillä on. Asiakasymmärrys merkitsee sitä, että yrityksen on ymmärrettävä mistä elementeistä asiakkaalle arvo muodostuu palvelussa. Arvolupaus, jonka yritys on antanut, voidaan lunastaa vain, mikäli organisaatio ymmärtää asiakkaan tarpeita eli heitä kenelle arvoa tuotetaan. (Tuulaniemi 2011, 71.)

Puhuttaessa asiakasymmärrystutkimuksesta käytännössä viitataan toimenpiteisiin, joilla kootaan syvälistä ymmärrystä asiakkaista ja toimenpiteistä, joilla tietoa kerätään. Palvelumuotoilussa korostetaan voi-

makkaasti laadullisen asiakasymmärrystiedon käyttöä. Asiakasymmärrystutkimuksella pyritään tuottamaan mahdollisimman runsaat ja myötätuntoiset asiakaskuvaukset siitä millaisia asiakkaita yrityksellä on. Sen tarkoituksena on myös kerätä tietoa asiakkaan kokemuksista palvelua käytettäessä sekä siitä, miten he palvelua käyttävät, kehittämällä asiakkaan kulkemaa palvelupolkua. Sen avulla myös halutaan tietoa siitä, millaisia ratkaisemattomia ongelmia asiakkaalla mahdollisesti on ja näin voidaan kehittää aivan uusia palveluratkaisuja. Asiakasymmärrystutkimuksessa voidaan soveltaa ja käyttää useita menetelmiä, kuten haastattelut, kyselytutkimukset havainnointi, asiakastyöpajat sekä erilaiset toiminnalliset ja luovat menetelmät. Valittaessa menetelmiä tulee huomioida, että erilaiset menetelmät aikaansaavat eri tasoista informaatiota asiakkaista. Mitä runsaammin menetelmiä käytetään hyväksi, sitä syvällisempi kuva asiakkaasta saadaan asiakasymmärrystutkimusta tehtäessä. (Palvelumuotoilu Palo 2021.)

Asiakasymmärrystutkimuksesta saadun tiedon tehokas analysointi sekä jäsentely asiakkaiden käyttäytymisestä sekä siitä mikä on heille arvoa aiheuttava asia, auttaa yritystä tuottamaan ja kehittämään sellaisia palvelukonsepteja, joista palvelunkäyttäjät ovat halukkaita maksamaan ja joista pystytään arvioimaan tuotto-odotus palveluntarjoajalle sekä se, millaista arvoa palvelu tuottaa asiakkaalle. Palvelumuotoilussa kvalitatiiviset ja kvantitatiiviset tutkimusmenetelmät ja näistä tutkimuksista saatu tieto rikastavat toisiaan, mutta kvalitatiiviset eli laadulliset menetelmät ovat paremmin soveltuvia suunnittelua luotsaavina tekijöinä asiakasymmärryksen kartuttamisessa. Puolestaan kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus sopii vahvemmin palvelun luomisen menestyksekkääseen arvioimiseen. Tutkimusmenetelmän valintaan vaikuttaa aina kyseisen projektin tarve. (Tuulaniemi 2011, 143–144.)

3.6 Asiakasymmärryksen jäsentäminen suunnittelutyön tueksi

Palvelumuotoilussa suoritetaan asiakastutkimuksia, jotta kohderyhmälle löydetään merkitystä tuovia asioita ja jotta ihmisten käyttäytymisen todellisia vaikuttimia pystytään ymmärtämään. Asiakastutkimuksia tehdään suunnittelutyön innoittamiseksi ja tueksi. Suunnittelutyötä tehdään kuitenkin koko ajan tutkimuksen edetessä ja kirjataan muistiin prosessin eri vaiheissa nousseita kehitysideoita, tutkimuksen jatkuessa. Esiin nousseet löydökset parhaimmillaan antavat suuntaa tutkimuksen toteuttamiselle. Tätä kautta saatetaan päästä syvällisempään käsitykseen tutkittavien henkilöiden elämästä erilaisissa teemoissa. Asiakastutkimuksien aikaansaannoksena saadaan iso määrä erilaisissa muodoissa olevaa tietoa aineistoa tutkittavaksi. Kaiken asiakasymmärryksen kivijalkana on tutkimuksista saadun tiedon seikka-peräinen tulkinta ja analyysi. Kaiken keskipisteenä on kuitenkin se, miten kerättyä tietoa hyödynnetään ja kuinka uutta arvoa tuotettaessa kerättyä tietoa jalostetaan. (Tuulaniemi 2011, 153.)

Usein meillä ihmisillä on vaikea nähdä rehellisesti, millaista toimintamme on, koska olemme tehneet töitä jo kauan samassa paikassa ja alan ammattilaisina tiedämme, että jotkin asiat kuuluvat vain hoitaa tietyllä tavalla. Tällaisen ajattelun kautta unohtamme objektiivisuuden ja sen seurauksena uskomuksemme johtaa meitä harhaan. Onkin hyvin terveellistä avartaa näkökulmiamme ja suunnata katsemme laajemmalle alueelle. Käytössämme on jo kauan ollut erilaiset asiakastyytyväisyys mittarit, markkina-tutkimukset sekä monet muut tavat, joilla voimme kerätä asiakkaista sekä kilpailevista yrityksistä tietoa liiketoimintasuunnitelmaa tehdessämme. On kuitenkin tärkeintä nähdä syvemmälle tilastojen taakse ja hakea ymmärrystä siitä minkälainen asiakkaan maailma on ja millainen hän on ihmisenä kaikkine pelkoineen, tunteineen, tavoitteineen sekä millaiset motivaatiotekijät hänellä on. (Hänti 2021, 145.)

Perustotuus liiketoiminnassa on se, että vaikka palvelu olisi kuinka erinomainen, jää palvelu vain hyvän idean tasolle, mikäli asiakas ei tiedä palvelusta tai ei käsitä siitä saatua hyötyä. Olennaista palvelun lanseeraamisessa on tehdä palvelu näkyväksi harkitulle kohderyhmälle otollisessa ympäristössä, kohderyhmälle sopivalla tavalla. Kehitysprosessia tehdessä on kartutettu asiakasymmärrystä, josta on voinut löytyä kohderyhmälle merkityksellisiä paikkoja sekä käyttäytymismalleja, joita voidaan hyödyntää, kun palvelua tehdään tunnetuksi. Asiakasymmärryksessä merkittävään osaan nousevat kohderyhmän motivaatiotekijät ja se, miten tietoa pystytään hyväksi käyttämään suunniteltaessa paikkoja, joissa kohderyhmään sopivat voidaan kohdata ja millainen on kohderyhmälle luontevin kontaktimuoto ja millaisia asioita markkinoinnissa on tarkoituksenmukaista tuoda esiin. (Tuulaniemi 2011, 237–238.)

3.7 Arvo

Arvo on hinnan ja hyödyn välinen suhde. Kun puhutaan hinnasta ei sillä kuitenkaan tarkoiteta, että se olisi rahallista arvoa, vaan se saattaa olla esimerkiksi jonkunlainen uhraus tai satsaus, jonka jokin erikoisasiakasryhmä, kuten vaikka keräilijät tekevät hankinnan eteen saadakseen tietyn tuotteen itselleen. Tällaisissa tapauksissa tulee ottaa huomioon asiakkaan näkemä vaiva tuotetta hankittaessa. Arvo muodostuu siis siitä millaisen hyödyn jokin sidosryhmä saa. Arvo on sitä, mitä me arvostamme, ja arvo merkitys pohjautuu aikaisempiin kokemuksiimme jostakin asiasta ja vain silloin asialla on arvo, mikäli joku kokee asian tietyn arvoiseksi. Arvo on hyvin suhteellista eikä absoluuttista arvoa ole olemassa. Ihmiset ostavat tuotteita ja palveluita helpottamaan arkeaan tai siksi, että voivat harrastaa erilaisia asioita. Yleisesti ottaen ostaessaan jotakin he haluavat myös ratkaista olemassa olevan ongelman. Kun he

onnistuvat ratkomaan jonkin ongelman ostamalla tuotteen tai palvelun tai yhdistämällä tuotteen ja palvelun kokevat he saavansa arvoa. (Tuulaniemi 2011, 30–31.)

Asiakasarvolla (customer value) tarkoitetaan välinettä, jonka kautta yrittäjä ymmärtää, minkä takia asiakas on uskollinen yritykselle ja mikä saa asiakkaan ostamaan yrityksen tuotteita. Yrityksen on hyvä tiedostaa asiakkaiden mieltymykset, kuten miksi toisesta brändistä pidetään, kun taas toiseen brändiin suhtaudutaan kielteisesti. Asiakasarvoa voi hahmottaa neljää pääteemaa hyödyntäen: taloudellisen-, toiminnallisen, - emotionaalisen- ja symbolisen arvon ymmärtämisellä. Taloudellisella arvolla tarkoitetaan minkälaisen rahallisen hyödyn asiakas saavuttaa. Toiminnallinen arvo pitää sisällään asiakkaan käyttämän ajan ja vaivan säästämisen. Emotionaalisella arvolla tarkoitetaan sitä, miten voidaan tuottaa mielihyvää asiakkaalle tuottamalla hänelle innoittavaa ja elämyksellistä sisältöä. Symbolista arvoa puolestaan tuotetaan eettisillä ja ympäristöystävällisillä merkityksillä. Näiden neljän pääteeman avulla yrittäjä voi laatia merkityksellisen tarinan asiakkaalle, joka erottuu kilpailijoista. (Keronen & Tanni 2017,35–37.)

Asiakasarvon luomisen ymmärtäminen on organisoitumisen perusta, joka määrittää sen kenen kanssa yritys rakentaa tarinansa. Sisältöstrategiatyö käynnistyy aina yrityksen omien vahvuuksien identifioimisesta kyseisessä strategisissa alueissa, jonka jälkeen yritys tekee asiakaskyselyn asiakkaille. On tärkeää kuunnella asiakasta ja asiakkaiden niin sanotut hiljaiset signaalit tulee osata tulkita oikealla tavalla yrityksen oman liiketoiminnan hyväksi. Kun yritys muodostaa arvolupausta lähtee se siitä osaamisesta mitä yrityksellä on ja siitä, mikä merkitys sillä osaamisella on asiakkaan toimintaan. (Keronen & Tanni 2017,35–37.)

3.8 Arvolupaus

Arvolupaus muodostuu siitä, kun yritys on selvittänyt ostajapersooniensa tarpeet ja kun yritys on tiedostanut ne tekijät, joilla se voi tarjota erilaisia palveluita tai tuotteita kuin kilpailijansa, tällöin yritys kykenee myös määrittämään oman kilpailuetunsa. Kilpailuetu kuitenkin saavuttaa maksimi tason vasta siinä vaiheessa, kun yritys kykenee mainostamaan tuotteitaan tai palveluitaan kohderyhmälle mieleen jäävällä tavalla. Yrityksen tuleekin viestiä kilpailuedun kirkkain sanoma niin että asiakas oivaltaa, miksi hänen kannattaisi asioida tämän yrityksen kanssa eli mitä arvoa yritys voi asiakkaalle luoda. Kun kilpailuetu kerrotaan asiakkaalle ymmärrettävässä muodossa, voidaan tätä kutsua arvolupaukseksi. Mikäli yrityksellä on monia erilaisia ostajapersoonia saattaa yrityksen olla vaikea laatia selkeää ja yhtenäistä arvolu-

pausta. Yrityksen on kuitenkin hyvä muistaa, että se ei voi tuottaa kaikille kaikkea. Koska siinä vääjäämättä käy niin että kukaan ei saa mitään, joten yrityksen on hyvä keskittyä vain olennaisimpiin ostajapersooniin, kun se laatii arvolupaustaan. Kun yritys on laatinut selkeän arvolupauksen, pystyy se parhaiten erottautumaan kilpailijoistaan sekä luomaan ainutlaatuista arvoa kohderyhmälleen ja tätä kautta saavuttamaan markkinajohtajuuden markkinassa seuloituille ostajapersoonille valikoituun tarpeeseen. (Lahtinen, Pulkka, Karjaluoto & Mero 2022, 102–105.)

Yritys siis antaa arvolupauksen asiakkailleen, joka on kaupankäynnin olennaisimpia asioita. Se miten yritys määrittää oman arvolupauksensa, vaikuttaa siihen, millä tavalla yritys pystyy erottumaan kilpailijoistaan ja mitä se tarjoaa asiakkailleen. Tärkeää on, että asiakas käsittää, mitä yritys hänelle tarjoaa ja että asiakas ylipäättään on kiinnostunut tarjotusta tuotteesta tai palvelusta. (Tuulaniemi 2011, 33.) Jotta yritys kykenee muodostamaan, oman arvolupauksensa tulee yrityksellä olla osaamista sekä kykyä ymmärtää miten luotu arvolupaus vaikuttaa asiakkaan toimintaan. Yrityksen pitääkin selvittää, millaisia ajatuksia asiakkailla on, kuten tavoitteet ja pelot, tai mikä yrityksen tuotteissa tai palveluissa kiinnostaa tai motivoi asiakasta. Asiakasymmärryksen myötä laaditut arvolupaukset ovat yrityksen sisältöstrategian tärkeimmät asiat. (Keronen & Tanni 2017, 37.)

4 TYÖKIRJAN TOTEUTUS

Tässä luvussa käydään läpi työkirjan toteuttamiseen liittyvät elementit, joita työkirja sisältää. Elementit ovat viitteellisiä ja näin antavat työkirjaa käyttävälle aloittelevalle yrittäjälle suuntaa antavia esimerkkejä siitä, miten hän voi hyödyntää digitaalista ympäristöä suunnitellessaan yritykselleen ostajapersoonia. Yrityksen on aina kuitenkin määriteltävä käytettävät kanavat sen mukaan, missä juuri hänen yrityksensä asiakkaat ovat tavoitettavissa.

Asiakkaat eli persoonat hakevat tietoa ongelmiinsa käyttäen erilaisia tietolähteitä. Yrityksen on tärkeä selvittää niin fyysisen maailman kuin internetissä toimivat kanavat, jotka saattavat olla kuluttajien käyttämiä tietolähteitä. Yritys, joka omaa jo valmiin asiakaskunnan, voi helposti esimerkiksi kyselyitä hyödyntämällä selvittää mistä heidän asiakkaansa hankkivat tietoa ja mitkä tekijät vaikuttavat heidän ostokäyttäytymiseensä. Aloittelevalle yrittäjälle asianlaita on vaikeampi, koska yrittäjällä ei ole olemassa vielä kokemuspohjaista dataa hänen ihanneasiakkaistaan. Ongelmanratkaisussa on oivallista hyödyntää kilpailijoita. Kilpailija analyysiä hyväksi käyttäen voidaan tuottaa arvokasta tietoa siitä, millaisia kilpailijoiden toimintastrategiat ovat heidän toimiessaan verkossa. Aloittelevalle yrittäjälle internet onkin vaihtaton tiedonsaantikanava verrattuna perinteiseen toimintaympäristöön. Ajatus pohjautuu siihen, että verkossa kaikki toiminta rekisteröityy ja toimintaympäristönä on vain internet. Yhteisöpalvelut ovat tänä päivänä sosiaalisen median suosituimpia palveluja. Suosituimmuus järjestys tosin muuttuu koko ajan, sitä mukaan, kun uusia sosiaalisen median palveluja tulee saataville. Yritykselle kuitenkin tärkeintä on se missä yrityksen potentiaaliset asiakkaat ovat sekä millä tavalla niitä hyödynnetään ja kuinka yhteisöt toimivat. Esimerkkejä sosiaalisen median kanavista on Facebook, Whatsapp, Instagram, Twitter You Tube, sekä blogialustat. Toteaa Kananen kirjassaan Digimarkkinointi ja sosiaalisen median markkinointi. (Kananen 2018, 468, 22.)

4.1 Ostajapersoonan profiilin rakentaminen

Ostajaprofiilin rakentamiseen tarvitaan mahdollisimman paljon tietoa. Tietoa löytyy niin perinteisistä sanoma- ja aikakauslehdistä ja tietenkin nettisivustoilta. Ostajapersoonasta on hyvä saada mahdollisimman paljon ja monipuolisesti tietoa, sekä selvittää missä ja miten ostajapersoonaa aikaansa käyttää. Ostajapersoonien profilointi mahdollistaa heittäytymisen asiakkaan asemaan. Tämä mahdollistaa yrittäjälle

kokea ne olosuhteet, jotka ohjaavat asiakasta päätöksentekoprosessissa. Ostajapersoonien luominen kertoo ketkä ovat yrityksen asiakkaita ja minkä asiakkaan ongelman yrityksesi palvelu tai tuote voi ratkaista. Viestintä ja digimarkkinointi onnistuvat vasta sen jälkeen, kun yritys tunnistaa omat ostajapersoonat ja pystyy tätä kautta kohdentamaan markkinointinsa. Tämä pätee niin kivijalkamyymälässä kuin verkossakin. Yrityksen laatiessa markkinointisuunnitelmaansa on ostajapersoonan luominen yksi tärkeimmistä tehtävistä. Ostajapersoonien luominen auttaa yritystä tuottamaan kohdennettua sisältömarkkinointia sekä samalla yritys kykenee kustannustehokkaampaan markkinointiin. Kuvioista 7. selviää mitä tietoja olisi hyvä selvittää ostajapersoonasta. (Komulainen 2018, 43–45.)

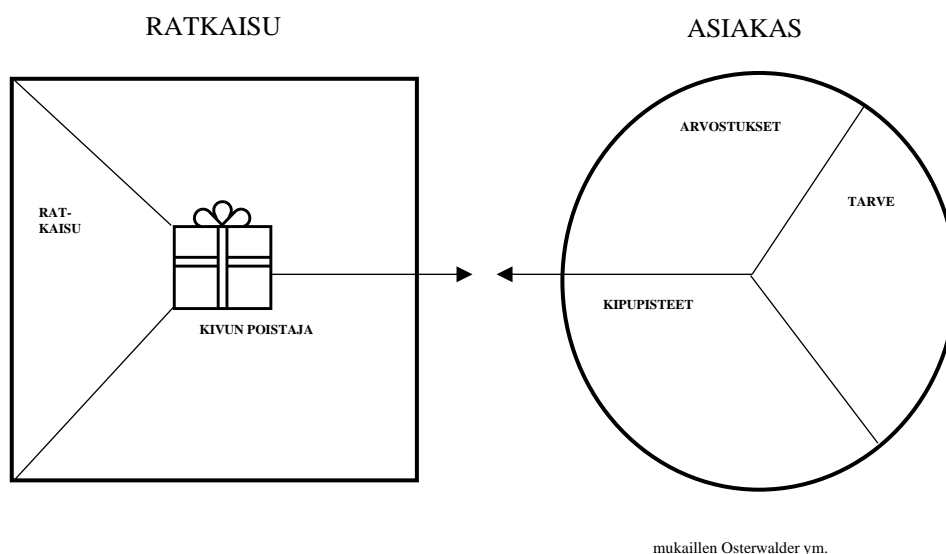
Tutki ostajapersoonia:

- Mitkä ovat heidän tavoitteensa ja toiveensa?
- Mitä ongelmia he haluavat ratkaista?
- Mistä he hankkivat tietoa hakiessaan ratkaisua ongelmaansa?
- Kuinka me voimme tavoittaa heidät?
- Mitkä asiat ovat arvokkaita jokaiselle ostajapersoonalle? Mitä he arvostavat?
- Mikä saa heidät kiinnostumaan, millaisia houkuttimia, esimerkiksi kuvia, kannattaa käyttää?
- Aktivoiko jokin tietty tapahtuma tai vuodenaika heitä kuluttamaan?
- Mihin aikaan vuorokaudesta tai viikosta he yleensä etsivät tietoa?
- Missä muodossa he haluavat saada tietoa? Kiinnostavatko videot iltaisin ja lyhyet markkinointipostaukset aamuisin?

KUVIO 7. Tutki ostajapersoonia (mukaiillen Komulainen 2018, 45)

Value Proposition Canvas on työkalu, joka on luotu Business Model Canvasin pohjalta. Value Proposition Canvasissa käytetään asiakasryhmää ja arvolupausa aivan omana kokonaisuutena, jonka avulla voidaan keskittyä siihen, mitä asiakasryhmä ja arvolupaus on ja mitä ne pitävät sisällään. Tässä työkalussa on käytössä siis asiakasryhmälle oma osionsa ja arvolupaukselle omansa. Tällä työkalulla voidaan kartoittaa, mitä yrittäjällä on tarjota asiakkaalle ja mitä asiakas haluaa. Asiakasryhmän osioon mietitään ensin tarve, eli mitä asiakas haluaa ratkaista, mikä on hänen ongelmansa ja millaisia kipupisteitä hänellä on kuten esimerkiksi liian kallis hinta tai liian suuri riski hankkia tuote. Sen jälkeen siirrytään asiakkaan arvostuksiin, jotka voivat liittyä vaikka edullisiin hintoihin tai sellaisiin seikkoihin, jotka tuottavat posi-

tiivisia tuntemuksia. Arvolupaus puolestaan pitää sisällään kivunpoistajan, arvon tuojan sekä itse ratkaisun. Kun Value Proposition Canvasin oikea ja vasen puoli vastaavat toisiaan niin silloin arvolupaus sekä asiakassegmentti on kunnossa ja näin yritys osaa vastata asiakkaan tarpeeseen sekä tietää mitä ollaan myymässä ja miten sitä ollaan myymässä ja tätä kautta kyetään vastaamaan asiakkaan odotuksiin oikealla tavalla. Kuvio 8 Value Proposition Canvas-työkalu. (Osterwalder 2016.)



KUVIO 8. Value Proposition Canvas-työkalu (mukaiillen Osterwalder ym.)

Yrityksen antama arvolupaus vaikuttaa merkittävästi siihen, miksi asiakas valitsee juuri tietyn yrityksen palvelut ja tuotteet. Arvolupaus antaa vastauksen asiakkaan ongelmaan tai tarpeeseen. Sen avulla tuotetaan asiakkaan elämään arvoa. Arvolupaus pitää sisällään yrityksen tarjoamat tuotteet sekä erilaiset palvelut eri asiakasryhmille. Asiakasryhmät puolestaan muodostavat liiketoimintamallin ytimen. Yrityksen on kehittäessään liiketoimintamalliaan päätettävä, mikä on se asiakasryhmä, jonka kanssa halutaan toimia ja mitkä asiakasryhmät puolestaan halutaan jättää markkinoinnin ulkopuolelle. Hyvin merkittäväksi kysymykseksi nousee, kenelle yritys tuottaa arvoa sekä ketkä ovat yrityksen merkityksellisiä asiakkaita. (Havunen 2021,58.)

4.2 Kilpailija-analyysi eli benchmarking

Kirjassa Strateginen sisältömarkkinointi Kananen kuvailee kilpailuanalyysiä seuraavanlaisesti. Aloittavalle yritykselle kilpailija-analyysi on käytännöllinen menetelmä käynnistäessään omaa verkkotoimintaansa tai kun yritys kehittää jo olemassa olevaa toimintaa. Tätä kutsutaan vertailuanalyysiksi eli benchmarkkaukseksi. Yrityksen tulee aluksi valita kilpailevat yritykset, joita se haluaa vertailla. Valinnan jälkeen yrityksen tulee miettiä mitä tietoja kilpailijoiden toiminnasta sekä alustoilta halutaan etsiä. Kilpailija-analyysin teko on helpompaa toteuttaa verkkoympäristössä kuin perinteisessä toimintaympäristössä koska, verkkoympäristö on kaikille avoin järjestelmä. Tämän vuoksi myös kilpailijoiden toimintaa on helppo seurata verkkoympäristössä, yrittäjä voi hakeutua kilpailijansa blogiin, yhteisön tai muun sosiaalisen median seuraajaksi, tykkääjäksi tai jäseneksi. (Kananen 2018, 21–22.)

Benchmarkkaus antaa yritykselle mahdollisuuden kehittää toimintaa tarkkailemalla saman tai jopa eri toimialan yrityksiä ottamalla oppia heidän toiminnastaan. Palveluja tuottavan yrityksen sekä yrityksen projektiryhmän on tiedettävä, millainen oman yrityksen toimintaympäristö on, jotta palvelu voi pärjätä markkinoilla. Benchmarkkaus on havainnointia, tutkimusta, arviointia vertailua sekä uteliaisuutta muiden yritysten toimintaa kohtaan ja sen perimmäinen tavoite on oppia ja löytää parhaimmat käytännöt oman liiketoiminnan harjoittamiseen. Kilpailijoiden toimintaa seuraamalla ja analysoimalla, voidaan saada sellaista tietoa mikä toimii tai vastaavasti mikä ei toimi liiketoimintaympäristössä. Nykyään on saatavilla erilaisia web-analytiikkaohjelmia, joiden avulla voidaan tehdä hyvinkin seikkaperäisiä tutkimuksia kilpailijan toiminnasta. Kilpailija-analyysin tekeminen kannattaa aloittaa rajaamalla muutamia tärkeimpiä kilpailijoita, ja selvittämällä missä alustoilla he toimivat. Yritys pystyy internetiä hyödyntäen löytämään helposti perustietoja sekä kartoittamaan muiden toimintaa kuvailee Kananen kirjassaan Digimarkkinointi ja sosiaalisen median markkinointi. (Tuulaniemi 2011, 138–139; Kananen 2018, 276.)

4.3 Hakusana-analyysit

Kirjassaan Digimarkkinointi ja sosiaalisen median markkinointi Kananen kuvailee hakusana-analyysia seuraavanlaisesti. Kun yritys on luonut omat verkkosivut voi yritys silloin kartoittaa millä hakusanoilla käyttäjät ovat sivustolle tulleet. Yrityksen onkin tärkeää keskittyä luomaan oikeat hakusanat koska tällä on suuri merkitys siihen, miten ihmiset löytävät yrityksen verkkosivut. Mikäli hakusanoja sekä sisällön

aihealueiden suunnittelua ei tehdä oikein, silloin yrityksen näkyvyys jää heikoksi eikä potentiaaliset asiakkaat löydä yrityksen tarjoamaa. Verkossa tapahtuva toiminta on aina löydettävissä oikeilla ohjelmilla. (Kananen 2018, 202.)

Saatavilla olevan datan määrä kasvaa jatkuvasti, ja jotta yritys saa luotua kilpailuetua saa se sitä sitten kun saatavilla olevasta datasta onnistutaan saamaan oikeaa tietoa. Koska markkinat ovat laajentuneet ja hajaantuneet ei pelkästään demografisten tietojen käyttö asiakassegmentoinnissa riitä, vaan on keskityttävä siihen mikä asiakasta motivoi toimimaan. Kun asiakkaan käyttäytymistä tarkastellaan dataa seuraamalla kannattaa keskittyä senlaatuisiin seikkoihin, jotka voisivat selittää trendi-ilmiöitä ja jotka tulevaisuudessa auttaisivat yritystä ennakoimaan miten ja miksi asiakas toimii valitsemallaan tavalla. Saatavilla olevan datan avulla yritys kykenee tarinallistamaan markkinointiviestinsä. (Komulainen 2018, 355.)

4.4 Facebook

Facebook on yhteisöpalvelu, jonka toimintaympäristö on internet ja sen toiminnan edellytyksenä on mainosrahoitus. Yhteisöpalvelu on ilmainen henkilöjäsenelle, yrityksille ja organisaatiolle mutta osa yrityksille mainontaan suunnatuista palveluista on maksullisia. Palvelussa voit rakentaa oman kuvallisen käyttäjäprofiilin, jonka kautta voit pitää yhteyttä hyväksymiisi kavereihin. Tilin voi muokata yksityiseksi tai julkiseksi. Voit julkaista omia tarinoita ja osallistua kommentoimalla ja tykkäämällä muiden tarinoihin. Palvelun kautta voi luoda ja löytää erilaisia ryhmiä ja organisaatiota. Palvelu näyttää ja ehdottaa erilaisten palvelujen mainoksia, tarjouksia sekä sponsoroituja sisältöjä. Palvelu kehittää ja käyttää tekoälyä, lisättyä todellisuutta sekä tietokoneen oppimisjärjestelmää, jotta ihmiset voivat käyttää palvelua turvallisesti riippumatta siitä millainen heidän fyysinen toimintakykynsä on tai missä he maantieteellisesti ovat, palvelua voidaan käyttää joka puolella maailmaa. Yhteisön käyttöehdoissa on kerrottu tarkasti sekä selkeästi, miten käyttäjän tulee toimia, kun hän käyttää sovellusta. Palvelun avulla, yrittäjä voi rakentaa yritykselleen sivuston, jonka avulla yritys kykenee sitouttamaan ja aktivoimaan omaa kohderyhmäänsä. Sivuston avulla yrittäjä kykenee pitämään kohderyhmänsä ajan tasalla. (Facebook 2022, luku 1–2, Facebook 2022.) Kanava kerää erilaisia ryhmiä keskustelemaan ja seuraamaan mitä sisältöä vaikuttajat luovat. Kanavan käyttö käy hyvin kuluttajille kohdennettavaan liiketoimintaan, joka antaa mahdollisuuden vaivattomasti perustaa erilaisia ryhmiä sekä foorumeita. Tätä kanavaa yrityksen kannattaa hyödyntää, kun se etsii uusia asiakkaita tai haluaa sitouttaa jo olemassa olevia asiakkaitaan. (Komulainen 2018, 235.)

4.5 Twitter

Twitter käyttäjät pystyvät lukemaan ja lähettämään internetissä toistensa julkaisemia päivityksiä. Päivityksiä sanotaan twiiteiksi ja niiden maksimi koko voi olla 280 merkkiä pois lukien kiinan-, korea- ja japaninkieliset käyttäjät, joilla on käytössään 140 merkkiä. Twitter on niin sanottu avoin yhteisöpalvelu, jossa kaikki viestit näkyvät kaikille käyttäjille, jotka käyvät lähettäjän profiilissa, jotka mainitaan viestissä tai jotka seuraavat viestin lähettäjää. Twiitin merkkimäärä rajoittaa viestin kokoa, joten lähetetyn viestin sanoman tuleekin olla lyhyt ja ytimekäs. Twitteriä käytetään yleisesti niin henkilökohtaisessa kuin ammatillisessa viestinnässä. (Wikipedia 2022.)

4.6 Instagram

Instagram on kanava, jossa käyttäjät pystyvät jakamaan videoita ja kuvia omista kiinnostuksen kohteistaan ja omasta elämästään. Instagram sovellusta käytetään hyvin yleisesti mobiililaitteella, ja palvelua pystyykin käyttämään hyvin riippumatta siitä, mikä käyttöjärjestelmä käyttäjällä on. Palvelussa on erikoisominaisuuksia, joiden avulla käyttäjä pystyy jakamaan lyhyitä tarinoita niin sanottuja reaaliaikaisia lähetyksiä. Instagram julkaisuihin tyypillisesti liittyy myös hashtaget ja tagaykset. Käyttäjän seuraajat voivat sitten halutessaan kommentoida, tykätä tai jakaa julkaisuja. Sovellus on tarkoitettu kaikenikäisille käyttäjille ja sovelluksen avulla samanhenkiset käyttäjät löytävät toisensa. Instagramin avulla käyttäjä voi helposti löytää kohderyhmänsä. Kun käyttäjä on selvittänyt kohderyhmän voi hän luoda oivaltavia ja kiinnostavia hashtageja ja näin houkutella omalle sivulleen seuraajia. (Sampo Consulting 2022.) Instagramissa yritys voi näyttää, millaisia tuotteita yrityksellä on tarjolla, se on kuin näyteikkuna, jonka kautta on mahdollista tavoittaa juuri tämä kohderyhmä, joka haluaa ikkunashoppailla. Kanava sopiikin hyvin sellaisten tuotteiden sekä palveluiden kanavaksi, joissa visuaalisella ulkoasulla on suurin painopiste kuten, erilaisten kulutustuotteiden ja matkailuun suuntautuviin liiketoimintoihin, vaikkakin Instagramissa mainostavat myös useat ICT-yrityksetkin. Tätä kanavaa kannattaa hyödyntää silloin, kun yritys haluaa myydä omia palveluitaan tai tuotteitaan tai silloin, kun yritys markkinoi uusia tarjouksiaan reaaliaikaisesti. (Komulainen 2018, 235.)

4.7 WhatsApp ja WhatsApp Business

WhatsApp sovelluksen avulla voit lähettää maksutta viestejä, kuvia sekä videoita kavereille ja perheelle. Sovellus käyttää toimintoihin käyttäjän internetyhteyttä ja tämän vuoksi käytöstä ei tule lisä kustannuksia. Sovellus mahdollistaa myös ryhmä yhteydenpidon niin ystävien kuin työkavereidenkin kesken, ryhmään voi liittää jopa 256 henkilöä. Ryhmät voidaan nimetä erikseen ja viesteistä tulevia ilmoituksia voi mukauttaa tai kokonaan mykistää oman tilanteen mukaisesti. Sovellus tarjoaa myös mahdollisuuden ääni- ja videopuheluihin. Sovellus markkinoin itseään täysin salatuksi yhteydeksi. WhatsAppilla voit myös lähettää ääniviestejä. Sovelluksen välityksellä onnistuu myös PDF-asiakirjojen ja muiden taulukoiden sekä dokumenttien lähettäminen. (WhatsApp 2022.)

WhatsApp Business tarjoaa pienyrittäjille suunnatun oman sovelluksen, jonka avulla yrittäjä voi olla yhteydessä henkilökohtaisesti asiakkaisiinsa. Sen avulla voi kertoa omista palveluista ja tuotteista, joita oma yritys tarjoaa. Se on myös nopea tapa vastata asiakkaiden kysymyksiin ostotapahtuman yhteydessä. Yritys voi luoda katalogin palveluistaan ja tuotteistaan ja käyttää sovelluksen tarjoamaa järjestely- automatisointi- ja pikavastaustyökaluja jotta, viesteihin reagointi on tehokasta ja nopeaa. (WhatsApp 2022.)

4.8 Blogit

Erlaisia blogialustoja on tarjolla hyvin paljon, osa näistä on maksullisia ja osa ilmaisia. Kun suunnittelee omaa blogia kannattaa vertailla eri palvelutarjoajien blogialustat, jotta omiin tarpeisiin löytyy sopiva. Tarjolla on useita ilmaisia blogialustoja, jotka tarjoavat laajan palvelun käyttäjille, jotka rekisteröityvät palveluun. Näin aloitteleva bloggaja voi harjoitella blogin pitämistä ilman kuluja. (Opi Perusasiat 2021.) Blogi avulla yhdistetään asiakkaat ja yritys ja sen voidaankin sanoa olevan tehokkaimmista viestintäkeinoista mitä yrityksellä on. Blogi muodostuu sisällöstä, jonka tarkoituksena on vaikuttaa yrityksen olemassa oleviin asiakkaisiin sekä mahdollisiin uusiin asiakkaisiin. Blogin avulla luodaan yrityksen sisältömarkkinointia. Blogi sinällään ei myy eikä siten ole yrityksen verkkokauppa tai verkkosivut. Sen tehtävänä on kalastaa uusia asiakkaita sekä sitouttaa jo olemassa olevia asiakkaita ja näin toimia jonkinlaisena asiakaspalvelijana. Näin ollen blogiakin voidaan kutsua asiakasjuriksi. Blogin aihealueen tulee tukea yrityksen tarpeita ja näin ollen sisällön on liityttävä tuotteisiin ja palveluihin, joita yritys tarjoaa. (Kananen 2019, 106–107.)

4.9 YouTube

YouTube on videopalvelu, joka toimii Internetissä ja sen omistaa Google. Käytännössä palvelu toimii niin että käyttäjät voivat ladata palveluun omia videoita, joita muut käyttäjät sitten katsovat ja kommentoivat. Palveluun ladataan joka minuutti yli 500 tunnin verran sisältöä, josta käyttäjä voi hakea YouTube-haun avulla hänelle sopivaa sisältöä. YouTube-haku perustuu kolmeen pääelementtiin, jotka ovat laatu, osallistaminen ja relevanssi. (YouTube 2022.)

5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Tämän toiminnallisen opinnäytetyön tavoitteena oli tuottaa aloittavalle yritykselle työkirja, joka opastaa aloittelevaa yrittäjää löytämään käyttäjätietoa asiakkaistaan palvelumuotoilun metodeja hyödyntäen ja näin yrittäjä kykenee luomaan yritykselleen ostajapersoonia. Opinnäytetyö keskittyi aloittaviin yrittäjiin, joilla ei vielä ole omaa käyttäjätietoa saatavilla. Opinnäytetyön tutkimusongelmana oli, mistä aloittava yritys löytää tietoa potentiaalisista asiakkaistaan, kun yrityksellä ei ole vielä omaa käyttäjätietoa saatavilla. Tutkimusongelmaan antoi vastauksen opinnäytetyön tuotoksena syntynyt työkirja, joka opastaa aloittavaa yritystä ostajapersoonan määrittelyyn palvelumuotoilun metodeja hyödyntäen.

Teoreettisessa viitekehyksessä keskityttiin, palvelumuotoilun metodeihin. Opinnäytetyö toteutettiin laadullisena tutkimuksena palvelumuotoilun metodeja hyödyntäen. Tutkimusaineistona käytettiin olemassa olevaa kirjallisuutta- sekä digitaalisten kanavien kautta saatua tietoa. Tutkimusta lähestyttiin kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän kautta, hyödyntäen netnografista tutkimusalaa ja tiedonkeruumenetelmänä käytettiin havainnointia. Tämän laadullisen tutkimuksen uskottavuus ja luotettavuus perustuu tutkijan tekemiin havaintoihin ja valintoihin käytetyn tutkimusaineiston pohjalta. Tutkimuksen luotettavuutta havainnoinnin osalta lisäksi ennen opinnäytetyön aloittamista suorittamalla kvalitatiivisen tutkimuksen opintojakson, johon kuului havainnointiin liittyviä harjoitustehtäviä. Tutkimuksessa käytetyt käsitteet tukevat ja sopivat tutkimusongelman sekä tutkimusaineiston sisältöön.

Opinnäytetyön aikataulun suhteen olin kunnianhimoinen. Opinnäytetyön aloitin vuonna 2021 kesäkuun alkupuolella ja suunnitelmana minulla oli, että työ valmistuisi syyskuun 2021 loppuun mennessä, ennen lokakuussa 2021 alkavaa viiden kuukauden työharjoittelujaksoani. Tässä jouduin kuitenkin antamaan periksi ja työn eteneminen olikin suunniteltua hitaampaa harjoittelun aikana sekä harjoittelun jälkeen maaliskuussa 2022 sairastetun korona viruksen vuoksi.

Opinnäytetyön aiheen valintaan vaikutti opintojen sisältö, johon kuului palvelumuotoilun opintojaksoja. Opinnäytetyön aiheen rajauksessa minua auttoi opinnäytetyön ohjaajani. Opinnäytetyö on lisännyt omaa tietämystäni palvelumuotoilusta sekä siitä, mistä aloitteleva yritys voi hakea tietoa luodessaan ostajapersoonia yritykselleen sekä kuinka yritys tätä kautta kykenee kohdistamaan markkinointiaan oikealle kohderyhmälle. Opinnäytetyöni tuotoksena syntynyt työkirja antaa aloittelevalle yritykselle avaimet ostajapersoonien määrittelyyn palvelumuotoilun metodeja hyödyntäen.

LÄHTEET

- Espeen kaupungin sivistystoimen työkalupakki palvelumuotoiluun. 2014. Saatavilla: [http:// www.variaprojektit.fi/palvelumuotoilu/wp-content/uploads/2014/08/Sivistystoimen_tyokalupakki_palvelumuotoiluun2.pdf](http://www.variaprojektit.fi/palvelumuotoilu/wp-content/uploads/2014/08/Sivistystoimen_tyokalupakki_palvelumuotoiluun2.pdf) . Viitattu 2.3.2022.
- Facebook käyttöehdot. 2022. Saatavilla: <https://fi-fi.facebook.com/legal/terms/update> . Viitattu 20.4.2022.
- Facebook Business. 2022. Saatavilla: <https://www.facebook.com/business/pages> . Viitattu 20.4.2022.
- Havunen, R. 2021. Alaisena esimies Saatavilla: Kauppakamari Tieto (centria.fi) . Viitattu 30.3.2022.
- Hänti, S. 2021. Asiakkaista Ansaintaan. Asiakaskeskeinen liiketoimintamalli. Helsinki: Alma Talent Oy. Saatavilla: Asiakkaista ansaintaan (centria.fi) . Viitattu 3.4.2021.
- Kananen, J. 2018. Digimarkkinointi ja sosiaalisen median markkinointi Jyväskylä: Suomen Yliopistopaino Oy-Juvenes Print.
- Kananen, J. 2019. Digitaalinen B2B markkinointi. Miten yritys onnistuu digimarkkinoinnin ja sosiaalisen median yritysmarkkinoinnissa? Jyväskylä: PunaMusta Oy.
- Kananen, J.2017.Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylä: Suomen Yliopistopaino Oy. Juvenes Print.
- Kananen, J.2018.Strateginen sisältömarkkinointi. Miten onnistun verkkosivujen ja sosiaalisen median sisällöntuotannossa? Jyväskylä: Suomen Yliopistopaino Oy. Juvenes Print.
- Keronen, K. & Tanni, K.2017.Sisältö Strategia. Asiakslähtöisyydestä tulosta. Helsinki: Alma Talent Oy.
- Koivisto, M., Säynäjäkangas, J. & Forsberg, S. 2019. Palvelumuotoilun bisneskirja. Helsinki: Alma Talent Oy.
- Komulainen, M. 2018. Menesty Digimarkkinoinnilla. 1.painos. Saatavilla: [https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.centria.fi/ammattikirjasto/teos/menesty-digimarkkinoinnilla-2018#/kohta:Menesty\(\(20\)digimarkkinoinnilla](https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.centria.fi/ammattikirjasto/teos/menesty-digimarkkinoinnilla-2018#/kohta:Menesty((20)digimarkkinoinnilla) . Viitattu 20.4.2022.
- Kotler, P., Kartajaya, H. & Setiawan, I. 2011. Markkinointi 3.0. Tuotteista asiakkaisiin ja ihmiskeskeyteen. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Lahtinen, N., Pulkka, K., Karjaluoto, & Mero, J. 2022. H. Digimarkkinointi. 1. Luo strategia 2. Vie se käytäntöön 3. Myy enemmän Helsinki: Alma Talent Saatavilla: <https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.centria.fi/teos/> . Viitattu 3.4.2022.
- Miettinen, S., Koivisto, M., Hämäläinen, K., Vilka, H., Mattelmäki, T., Vaajakallio, K., Kalliomäki, A., Ruuska, J., Vaahtojärvi, K., 2011. Palvelumuotoilu -uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy.

- Mäenpää, P. 2005. Narkissos kaupungissa: tutkimus kuluttajakaupunkilaisesta ja julkisesta tilasta. Helsinki: Tammi.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J., 2020. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3.–6.painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Opi perusasiat. 2021. Saatavilla: [https://opiperusasiat.fi/kuinka-aloittelija-tunnistaa-toimivat -blogialustat/](https://opiperusasiat.fi/kuinka-aloittelija-tunnistaa-toimivat-blogialustat/) . Viitattu 2.3.2022.
- Osterwalder, A. 2016. Saatavilla: <https://www.youtube.com/watch?v=D254suPMpwY> Value Proposition Canvas Explained by Alex Osterwalder – YouTube . Viitattu 10.3.2022.
- Palvelumuotoilu Palo. 2021. Saatavilla: <https://www.palvelumuotoilupalo.fi/blogi/asiakasymmarrystutkimus-luo-pohjaa-palveluiden-muotoilulle/> . Viitattu 13.9.2021.
- Palvelumuotoilu Palo. 2018. Saatavilla: <https://www.palvelumuotoilupalo.fi/blogi/palvelumuotoilun-prosessin-vaiheet/> . Viitattu 2.9.2021.
- Quru. 2021 Saatavilla: <https://www.quru-analytics.com/palvelut-inbound-markkinointi-/buyer-personat-ja-buyer-journey> . Viitattu 2.3.2022.
- Sampo Consulting. 2022. Saatavilla: <https://sampoconsulting.com/instagram-ohje/> . Viitattu 2.3.2022.
- Sekki, A. & Niemi, M.,2016. Menesty yrittäjänä. 68 käytännön ohjetta. Helsinki: Talentum Pro.
- Sperschneider, W. & Bagger, K. 2003. Ethnographic Fieldwork Under Industrial Constraints: Toward Desingn-in-Context.<http://www.sdu.dk/m/Research/Publications/UCD/KB.PDF> . Viitattu 20.4.2009.
- Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Helsinki: Talentum. Saatavilla: Palvelumuotoilu | Ellibs Lukuohjelma (ellibslibrary.com) . Viitattu 17.8.2021.
- Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.
- Vesalainen, J., Försti, Y., Nieminen, P., Soini, M. & Viitala, J.1996. Aloitanko oman? Tietoa Yrittämisestä ja yrityksen perustamisesta. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Wasson, C. 2000. Ethnography in the field of design. Human organization. http://findarticles.com/p/articles/mi_qa3800/is_200001/ai_n8895749/ . Viitattu 3.9.2009.
- WhatsApp. 2022. Saatavilla: <https://www.whatsapp.com/WhatsApp-Business-sovellus> . Viitattu 8.3.2022.
- WhatsApp. 2022. Saatavilla: <https://www.whatsapp.com/WhatsAppin-ominaisuudet> . Viitattu 8.3.2022.
- Wikipedia. 2022. Saatavilla: <https://fi.wikipedia.org/wiki/Twitter>, Twitter-viestintä . Viitattu 8.3.2022.
- YouTube. 2022. Saatavilla: YouTube-haussa liikkuminen - Miten YouTube toimii . Viitattu 3.3.2022.

TYÖKIRJA OSTAJAPERSONAN MÄÄRITTELYYN
Aloittavalle yritykselle