

**SAVONIA**

ammattikorkeakoulu

OPINNÄYTETYÖ - AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO  
KULTTUURIALA

# KEINOJA KOHDERYHMÄN MÄÄRITTELYYN

Tunnistus, rajausta ja työkalut

TEKIJÄ: Nea Söderholm

Koulutusala Kulttuuriala	
Tutkinto-ohjelma Muotoilun tutkinto-ohjelma	
Työn tekijä Nea Söderholm	
Työn nimi Keinoja kohderyhmän määrittelyyn: tunnistus, rajausta ja työkalut	
Päiväys	30.1.2024.
Sivumäärä/Liitteet	40/0
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t) -	
<p>Digitalisaation tuomat muutokset muuttivat asiakkaiden ostokäyttäytymistä sekä yritysten kilpailutilannetta. Vanha tuotelähtöinen "yksi tuote sopii kaikille"- ajattelutapa ei pysty vastaamaan nykyasiakkaiden tarpeisiin, minkä myötä kohderyhmänsä tunnistamisesta ja tuntemisesta on tullut yrityksille välttämätöntä.</p> <p>Opinnäytetyön tavoitteena oli koota lukijalle käytännönläheisistä keinoista koostuva kokonaisuus kohderyhmän määrittämiseen tuote- tai palvelusuunnittelun alkuvaiheessa. Keinot pyrkivät auttamaan pääsemään kohderyhmän tunnistamisessa alkuun tilanteissa, joissa lukijalla ei ole aiempaa asiakasrekisteriä hyödynnettävissä. Keinojen lisäksi opinnäytetyön tavoitteena oli rakentaa lukijalle ymmärrystä siitä, miksi kohderyhmän tunnistaminen on tärkeää sekä kannustamaan kyseenalaistamaan jo muodostuneita ennako-oletuksia kohderyhmästä. Kirjallisuuskatsaus pyrkii toimimaan lukijalle hyvänä pohjana osaamisen ja ymmärryksen kerryttämiseksi kohderyhmän tunnistamiseen, jota tutkimusosiossa pyritään jatkamaan ja täydentämään.</p> <p>Opinnäytetyön tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, mitä keinoja yrityskentällä hyödynnetään kohderyhmän tunnistamiseen sekä mitä haasteita kohderyhmän tunnistamisessa saattaa tulla vastaan. Tutkimustulosten tarkoitus oli tarjota lukijalle myös vertailupohjaa siihen, mihin kohti lukijan oma osaaminen sijoittuu yrityskentällä hyödynnettäviin keinoihin ja mihin osaamisen kanssa tähdätä. Tutkimuksessa kerättiin tietoa kahdeksalta eri yritykseltä hyödyntäen puhelinhaastatteluja sekä kyselylomaketutkimusta. Tuloksia jaoteltiin yritysten toimialojen ja koon mukaan tavoitteena tarjota lukijalle kattavampi kuva siitä, miten nämä kriteerit vaikuttavat valittuihin keinoihin. Tutkimustuloksia verrattiin myös kirjallisuuskatsauksessa esitettyihin keinoihin.</p> <p>Tuloksista selvisi, että yritykset hyödynsivät laaja-alaisesti niin markkinoinnin kuin palvelumuotoilunkin keinoja. Riippuen projektista tunnistaminen pyrittiin aloittamaan vastaamalla kysymykseen: "Mitä jo tiedämme asiakkaasta?". Tätä varten yritykset hyödynsivät joko omaa tai asiakasyrityksen dataa, jonka pohjalta pystyttiin tarkentamaan, mitä asiakkaista ei tiedetä, mitä asiakkaista halutaan tietää ja millä keinoin kysymyksiin lähdetään etsimään vastauksia. Tutkimustuloksista ilmeni, että yritykset pyrkivät täydentämään dataa erilaisilla kvalitatiivisilla tutkimusmenetelmillä. Käytetyimpiä keinoja olivat erilaiset tutkimushaastattelut, kyselytutkimukset sekä asiakasta kuvaavat erilaiset ostajapersoonat ja käyttäjäryhmäkuvaukset.</p>	
Avainsanat Kohderyhmä, segmentointi, palvelumuotoilu, markkinointi.	

Field of Study Culture	
Degree Programme Degree Programme in Design	
Author Nea Söderholm	
Title of Thesis Methods for defining the target group: identification, delimitation and tools	
Date January 30, 2024	Pages/Appendices 40/0
Client Organisation /Partners -	
<p>Digitalization brought changes in customer purchasing behavior as well as the competitive situation for businesses. The old product-centric "one product fits all" mentality is unable to meet the current needs of customers, making knowing and understanding their target group essential for companies.</p> <p>The aim of the thesis was to compile a practical set of methods for the reader to define the target group in the early stages of product and/or service design. These methods aim to help initiating the identification of the target group in situations where the reader does not have a previous customer registry in hand. In addition to the methods, the thesis aimed to build an understanding for the reader of why identifying the target group is important and encourage questioning pre-existing assumptions about the target group. The literature review aims to serve as a good foundation for the reader's skills and understanding in identifying the target group, which the research section seeks to continue and complement.</p> <p>The aim of the thesis research section was to determine what methods are used in the business field for identifying the target group and what challenges may arise in the process. The purpose of the research results was to provide the reader with a basis for comparing their own expertise with the methods used in the business field and to identify areas for improvement. Data was collected from eight different companies using telephone interviews and questionnaire surveys. The results were categorized based on the companies' industries and sizes, with the goal of providing the reader with a more comprehensive picture of how these criteria influence the chosen methods. The research results were also compared to the methods presented in the literature review.</p> <p>The results revealed that companies use both marketing and service design methods. Depending on the project, identification was initiated by answering the question: "what do we already know about the customer?". For this purpose, companies used their own or client company data to clarify what is still unknown about customers, identify the information needed and determine the methods to answer these questions. The research results indicated that companies aimed to supplement data with various qualitative research methods. The most used methods included various research interviews, survey research, and buyer personas and user group profiles describing customers.</p>	
Keywords Target group, segmentation, service design, marketing.	

## SISÄLTÖ

1	JOHDANTO .....	5
2	KOHDERYHMÄN TUNNISTAMINEN.....	8
2.1	Kohderyhmän tunnistamisen tärkeys.....	8
2.2	Tunne tuotteesi ja palvelusi .....	8
2.3	Mutu eli musta tuntuu .....	9
2.4	Verkkoetnografia apuna asiakasbenchmarkkaukseen.....	10
2.5	Out of the box – Potentiaalisten asiakkaiden tunnistaminen .....	11
3	KOHDERYHMÄN RAJAAMINEN .....	15
3.1	Segmentointi ja segmentointikriteerit.....	15
3.2	Demografiset tekijät .....	16
3.3	Psykologiset tekijät.....	17
3.3.1	Tarpeet ja tunteet.....	17
3.3.2	Motiivit.....	18
3.3.3	Arvot ja asenteet .....	18
3.3.4	Oppiminen, muistaminen ja havaitseminen.....	18
3.3.5	Innovatiivisuus ja ostamisen merkitys .....	19
3.3.6	Persoonallisuus ja elämäntyyli .....	20
3.4	Sosiaaliset tekijät .....	20
4	TYÖKALUJA SEGMENTOINTITIEDON HYÖDYNTÄMISEEN.....	21
4.1	Työkalu 1 – Käyttäjäpersoonaa .....	21
4.2	Työkalu 2 – Arvolupauskanvas .....	22
4.3	Työkalu 3 – Tuotteen tai palvelun varhainen testaaminen.....	24
5	TUTKIMUS .....	26
5.1	Tutkimusprosessi .....	26
5.2	Tutkimuskysymykset .....	26
6	TUTKIMUSTULOKSET .....	28
7	JOHTOPÄÄTÖKSET .....	32
8	POHDINTA .....	34
	LÄHTEET .....	36
	KUVALUETTELO.....	39

## 1 JOHDANTO

Digitalisaatio toi mukanaan muutoksia markkina- ja kilpailutilanteeseen vaikuttaen myös Suomessa toimiviin yrityksiin. Siinä missä ennen kilpailtiin paikallisten yritysten kanssa, ovat nyt vastassa myös kansainväliset toimijat (Ilmarinen & Koskela 2015, 65). Kansainvälisten toimijoiden myötä laajentuneet markkinat tarjoavat asiakkaille suuren määrän vaihtoehtoja ja informaatiota ostopäätösten helpottamiseen ja sekä vertailuun. Tämän takia vanha tuotelähtöinen ”yksi tuote sopii kaikille”- ajattelutapa ei enää riitä yrityksille kilpailutilanteessa pärjäämiseen, sillä jos oma tuote tai palvelu ei vastaa asiakkaan tarpeisiin, tekee sen joku muu. (Ilmarinen & Koskela 2015, 53–56.) Tämän myötä suunnittelun keskiössä kuuluisi olla se, kenen tarpeisiin tuotetta tai palvelua ollaan rakentamassa, eli asiakas. Oikean kohderyhmän tunnistaminen auttaa tekemään parempia ratkaisuja suunnittelun eri vaiheissa aina toteutukseen asti. Tämä auttaa välttämään resurssien hukkaamista, kohdentamaan markkinointia oikein ja ennen kaikkea luomaan kestävämpiä asiakassuhteita. Mutta kuka asiakas on ja miten hänet tunnistaa?

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tarjota lukijalle käytännönläheisiä keinoja kohderyhmän tunnistamiseen ja rajaamiseen tuote- tai palvelusuunnittelun alkuvaiheessa. Keinot ovat erityisesti valittu auttamaan tilanteessa, jossa lukijalla ei ole aiempaa asiakasrekisteriä hyödynnettävissä. Opinnäytetyö kannustaa kyseenalaistamaan jo muodostuneita ennakko-oletuksia kohderyhmästä sekä auttamaan pääsemään alkuun kohderyhmän määrittelyssä. Opinnäytetyö noudattaa kohderyhmän määrittelyn avuksi vaiheita: tunnistus, rajaaminen ja työkalut. Vaiheissa hyödynnetään niin palvelumuotoilussa kuin markkinoinnissakin käytettäviä keinoja. Tavoitteena on myös synnyttää lukijalle ymmärrystä siitä, miksi kohderyhmän tunnistaminen on tärkeää sekä mitä kannattaa tietää omasta tuotteestaan ja palvelustaan jo ennen kohderyhmän määrittelyä.

Opinnäytetyön kirjallisuuskatsauksen on tarkoitus toimia hyvänä pohjana osaamisen ja ymmärryksen kerryttämiseksi kohderyhmän tunnistamiseen, jota tutkimusosio pyrkii jatkamaan sekä täydentämään. Opinnäytetyön tutkimusosion tavoitteena on selvittää, mitä keinoja yrityskentällä hyödynnetään kohderyhmän tunnistamiseen. Tutkimusta varten tietoa kerättiin kahdeksalta eri yritykseltä hyödyntäen tiedonkeruuna puhelinhaastatteluja sekä kyselylomaketutkimusta. Tutkimuskysymyksiä yrityskentälle olivat ”Mitä keinoja yrityksessänne käytetään kohderyhmän tunnistamiseksi?” sekä ”Mihin haasteisiin olette törmänneet kohderyhmää tunnistatessanne?”. Näiden lisäksi tutkimuksessa pyritään selvittämään, miten yrityskoko ja toimiala vaikuttavat valittaviin keinoihin. Tuloksista selviää, että yritykset hyödyntävät laaja-alaisesti niin markkinoinnin kuin palvelumuotoilunkin keinoja. Riippuen projektista tunnistaminen pyritään aloittamaan vastaamalla kysymykseen: ”mitä jo tiedämme asiakkaasta?”. Tätä varten yritykset hyödyntävät joko omaa tai asiakasyrityksen dataa, jota pyritään täydentämään erilaisin kvalitatiivisin keinoin. Tutkimustulokset, sekä niiden vertailu kirjallisuuskatsauksessa esiteltäviin keinoihin, pyrkii antamaan lukijalle ymmärrystä siitä, mihin lukijan oma osaaminen sijoittuu yrityskentällä käytettäviin keinoihin ja mihin osaamisen kanssa tähdätä.

## KÄSITTEET

### **Asiakas**

Asiakas on yksittäinen ihminen, joka ostaa ja käyttää yrityksen tarjoamia tuotteita tai palveluita.

### **Benchmark**

Benchmarking on tiedonhankintakeino, jonka tarkoituksena on kartoittaa kilpailevaa toimintaa. Löytynyttä tietoa voidaan hyödyntää oman liiketoiminnan sekä toimintamallien kehittämiseksi. (Stapenhurst 2009, 3.)

### **B2C**

Business-to-consumer = Yritys tarjoaa suoraan tuotteitansa tai palveluitansa asiakkaalle, joka on tuotteen tai palvelun loppukäyttäjä (Kenton 2023).

### **Digitalisaatio**

Digitalisaatiossa tuotteita ja palveluita digitalisoidaan osittain tai kokonaan. Yksinkertainen esimerkki digitalisoitumisesta on esimerkiksi yritysten kivijalkamyymälöistä siirtyminen verkkokaupaksi. Digitalisaatioon myötä muutoksia tapahtuu ihmisten ostokäyttäytymisessä sekä yritysten liiketoiminnassa. (Ilmarinen & Koskela 2015, 22.)

### **Kohderyhmä**

Kohderyhmä on joukko ihmisiä, joille tuote ja/tai palvelu on suunnattu (Tolvanen, 2012).

### **Kvalitatiivinen tutkimus**

Kvalitatiivisella, eli laadullisella tutkimuksella pyritään saamaan tutkittavasta aiheesta laajempi ja syvempi ymmärrys. Kvalitatiivisia tutkimusmenetelmiä ovat mm. haastattelu ja havainnointi, joilla pyritään vastaamaan kysymyksiin: mitä, miksi ja kuinka. (Tuulaniemi 2011, 144.)

### **Kvantitatiivinen tutkimus**

Kvantitatiivinen, eli määrällinen tutkimus. Tutkimuksessa kerätään ja hyödynnetään tilastollisia sekä laskennallista dataa. Tutkimuskeino sopii hyvin suurempien ihmismassojen tutkimiseen. (Tuulaniemi 2011, 144.)

### **Käyttäjätestaus**

Käyttäjätestaus on tiedonkeruutapa, jonka tarkoituksena on seurata ja havainnoida, miten ihmiset toimivat vuorovaikutuksessa tuotteen tai palvelun kanssa (Hass 2019, 107).

### **Samankaltaisuuskaavio**

Tutkimustiedon jäsentelyn helpottamiseen tarkoitettu työväline. Tutkimusvastauksissa toistuvat teemat ja aiheet, eli samankaltaisuudet, ryhmitellään yhteen. (Tuulaniemi 2011, 154.)

**Segway**

Segway on kaksipyöräinen, moottoroitu yhden ihmisen kuljetukseen suunniteltu kuljetusväline (Diaz 2020).

**Strukturoitu haastattelu**

Haastattelumuoto, jossa käytetään valmista lomakepohjaa runkona. Kaikilta haastateltavilta kysytään samat kysymykset samassa järjestyksessä. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

## 2 KOHDERYHMÄN TUNNISTAMINEN

Ensimmäisessä luvussa esitellään helposti toteutettavia kohderyhmän tunnistamisen keinoja, joita lukija pystyy hyödyntämään omalta työpisteeltään käsin. Keinojen tavoitteena on haastaa ja kyseenalaistaa lukijalle jo mahdollisesti annettuja kohderyhmätietoja sekä lukijan omaa käsitystä tuotteen tai palvelun kohderyhmästä. Luvun tavoitteena on myös auttaa lukijaa pääsemään liikkeelle tiedon keräämisessä ja luomaan ymmärryspohjaa sille, miksi kohderyhmän tunnistaminen on yrityksen kilpailukyvyyn kannalta tärkeää.

### 2.1 Kohderyhmän tunnistamisen tärkeys

Kohderyhmän tunnistamisella on yrityksen liiketoiminnan kannalta hyötyä useammalla tavalla. Se auttaa yritystä muun muassa kohdentamaan tuotantoansa oikein ja näin välttämään luomasta epäonnistuneita tuotteita tai palveluita (Kraft 2012, 26). Kohderyhmän tunnistaminen auttaa yritystä myös parempaan vuorovaikutukseen asiakkaidensa kanssa ja näin vastaamaan paremmin asiakkaidensa tarpeisiin (Levchenko julkaisuaika tuntematon) luoden tätä kautta kestävämpiä asiakassuhteita. Voikin todeta, että kohderyhmän tunnistaminen on kilpailukyvyyn kannalta välttämätöntä.

Kokonsa puolesta kohderyhmän kannattaa olla tarpeeksi laaja, jotta yrityksen toiminta on tuottavaa, mutta tarpeeksi kapea, jotta resurssit riittävät ja tuotekehitys sekä markkinointitoimenpiteet onnistuisivat (Bergström & Leppänen 2021). Pahimmillaan liian laaja kohderyhmä saattaa aiheuttaa suuria määriä hukattuja resursseja ja viedä yrityksen konkurssiin. Esimerkki tästä on Goodman, Kuniavskyn & Moed (2012) kertomus LEGO:n vaikeuksista 1980- ja 1990-luvulla. LEGO laajensi tuoterhyhmäänsä muun muassa videopeleihin, huvipuistoihin ja TV-ohjelmiin, valuen näin jatkuvasti kauemmas ydinosamisestaan ja tuotteestaan, eli legopalikoista. 2000-luvulle tultaessa LEGO:n tuotantokustannukset olivat korkealla ja kassavirta vaarallisen matalalla. Suurin ongelma yrityksellä oli kuitenkin se, ettei sen tarjoamat tuotteet enää kiinnostaneet heidän pääkohderyhmäänsä, eli lapsia. (Goodman ym. 2012.) Tämän seurauksena, jo miljoonien tappiota tehneenä, LEGO pakotettiin palaamaan takaisin juurilleen. Hylättyään osan uusista tuotteistaan LEGO palasi takaisin miettimään ydintuotettaan sekä kuuntelemaan paremmin, mitä heidän pääkohderyhmänsä niiltä halusi. (Goodman ym. 2012.) LEGO:n historia toimii hyvänä muistutuksena siitä, etteivät suuretkaan yritykset voi välttyä kohderyhmän tuntemisen tärkeydeltä. Se, kuinka suuri kunkin yrityksen kohderyhmän kannattaisi olla, riippuu kuitenkin täysin yrityksen tuotteesta, kohderyhmän ominaisuuksista sekä markkinatilanteesta (Kraft 2012, 23).

### 2.2 Tunne tuotteesi ja palvelusi

Ennen kuin yritys lähtee tutkimaan potentiaalisia kohderyhmiä, on sen tärkeä ymmärtää oma tuotteensa ja palvelunsa täysin (Baxter, Courage & Caine 2015). Schneider & Hall (2011) mukaan suunnitteluvaiheessa sivuutetut peruskysymykset tuotteesta lisäävät yrityksen riskiä tuotteen epäonnistu-



miseen. Peruskysymykset, kuten ”kuka tuotetta ostaa” ja ”mihin hintaan”, auttavat yritystä hahmotamaan kohderyhmäänsä sekä löytämään potentiaalisen markkinaraon tai huomaamaan, jos se puuttuu kokonaan. Tästä esimerkkinä Schneider & Hall (2011) käyttivät Dean Kamen suunnittelemaa Segwayta. Ennen tuotteen julkaisua Kamen oli ennustanut Segwayn toimivan kilpailevana vaihtoehtona henkilöautoille tavallisten kuluttajien keskuudessa. Hintaa tuotteella oli 5000 \$ ja arvioitu myyntiennuste näytti 10 000 myytyä kappaletta per viikko. (Schneider & Hall 2011.) Todellisuus oli kuitenkin aivan eri. Ensimmäisen viiden vuoden aikana Segwayta oli myyty noin 24 000 kappaletta eikä aiemmin oletettu kohderyhmäkään pitänyt paikkaansa (Schneider & Hall 2011). Sen sijaan, että tavalliset kuluttajat olisivat korvanneet henkilöautonsa tällä uudella keksinnöllä, muodostui Segwayn kohderyhmäksi muun muassa poliisivoimat, kaupunkioppaat sekä varastoyritykset, huomattavasti edullisemmalla tuotehinnalla (Schneider & Hall 2011).

Yrityksen on tärkeä ymmärtää, mihin tuotteeseen liittyviin kysymyksiin vastaukset on selvitettävä kohderyhmältä ja mihin kysymyksiin yrityksen on osattava itse vastata (Baxter ym. 2015). Levchenkon (julkaisuaika tuntematon) mukaan yritys voi aloittaa vastaamalla kysymyksiin, kuten ”ketä tuotteella tai palvelulla halutaan auttaa” ja ”keneen yrityksen toiminta vaikuttaa positiivisesti”. Syvemmän tuoteymmärryksen ja kohderyhmän hahmottamisen apuna voidaan kysyä ”kuka ostaa yrityksen tuotteita tai palveluita ja kuka ei osta”, ”miksi he ostavat tai eivät osta yrityksen tuotteita tai palveluita” ja ”mikä on ratkaiseva tuotteen tai palvelun ominaisuus, minkä takia asiakas valitsee tuotteen kilpailijoiden joukosta” (Levchenko julkaisuaika tuntematon).

Schneider & Hall sekä Levchenkon esittämillä peruskysymyksillä voidaan saada parempi kuva tuotteen tai palvelun nykytilasta ja kyseenalaistamaan niiden toimivuutta jo hyvissä ajoin. Peruskysymykset pakottavat suunnittelijan tuotteen tai palvelun alkuvaiheeseen sekä pohtimaan niitä asiakkaan näkökulmasta. Aikaisessa vaiheessa esitettynä, peruskysymysten avulla voidaan löytää tuotteen tai palvelun mahdolliset heikot kohdat sekä helpottaa muun muassa suunnitteluvaiheessa oikeiden valintojen tekoa. Peruskysymysten avulla, kuten kuka tuotetta ostaa, voidaan saada hahmotettua potentiaalista kohderyhmää riskittömämmin ja pienin kustannuksin.

### 2.3 Mutu eli musta tuntuu

Kun lähdetään suunnittelemaan uutta palvelua tai tuotetta, saattaa suunnittelijalla olla jo epätarkka mielikuva tai arvaus mahdollisesta kohderyhmästä (Baxter ym. 2015, 37). Tällaista alkeellista kohderyhmän määrittelytapaa Mattinen (2020, 148) on kuvannut mutu-menetelmäksi. Tämän kaltaisella kohderyhmän määrittelytavalla on kuitenkin haasteensa.

Pöyhönen, Santavuori & Mustonen (2023, 91–92) kertovat mutun koostuvan yksilön omista aiemmin opituista tiedoista, luuloista, olettamuksista, kokemuksista sekä tunteista. Mutu, jota kutsutaan myös intuitioksi, vaikuttaa yksilön päätöksen tekoon. Hogarthin (2001) mukaan mutuun pohjautuvat päätökset saattavat tuntua yksilöstä oikeilta, mutta tästä huolimatta yksilöllä saattaa olla vaikeuksia selittää, mihin päätös pohjautuu ja miksi se on tehty. Tämä johtuu siitä, että mutu syntyy yleensä tiedostamattamme (Pöyhönen ym. 2023, 91–92). Mutua on vaikea perustella dataa ja faktoja vastaa,

minkä takia Pöyhösen ym. (2023) mukaan mutua kannattaakin enemmän hyödyntää jälkiviisaana arviointina kuin suunnittelun apuvälineenä.

Esimerkki mutu- menetelmällä muodostetusta kohderyhmästä voisi olla ”20–30-vuotias mies”. Tämän tyyliin kohderyhmäkuvauksiin on varmasti useampi törmännyt, mutta miksi tämän kaltainen kohderyhmän rajausta ei riitä? Bergström & Leppänen (2021) kertovatkin, ettei pelkkään ikään ja sukupuoleen rajattu kohderyhmäkuvauksella riitä kertomaan kohderyhmästä tarpeellisia tietoja, kuten arvoja, tarpeita ja ostokäyttäytymistä. Laajoihin ikähaarukoihin ja karkeasti vedettyyn sukupuolirajaukseen mahtuu laaja kirjo hyvinkin erilaisia ihmisiä, erilaisine taustoineen. Esimerkiksi 20-vuotiaan työttömän opiskelijan ostopäätöstä saattavat ohjata hyvinkin erilaiset motiivit ja tarpeet kuin 30-vuotiaasta perheenisää. Tärkeää on pyrkiä ymmärtämään ihmistä kokonaisuutena, minkä vuoksi muutuun pohjautuvia kohderyhmäolettamuksia kannattaakin kyseenalaistaa ja tutkia tarkemmin. Tieto iästä ja sukupuolesta voi toimia enemmänkin yhtenä lähtökohtana kohderyhmän tunnistamiselle, minkä takia tietoa kannattaa täydentää ja asiakasta pyrkiä ymmärtämään syvemmin.

## 2.4 Verkkoetnografia apuna asiakasbenchmarkaukseen

Benchmarkin pohjimmainen tarkoitus on kartoittaa markkinoilta löytyvien kilpailijoiden toimintaa. Tuote ja palvelu vertailujen lisäksi benchmarkkausta voidaan laajentaa myös muille osa-alueille, kuten kilpailijoiden asiakkaisiin. (Stapenhurst 2009.) Tämänlainen kilpailijoiden asiakasbenchmark auttaa selvittämään jo olemassa olevia, omallekin tuotteelle potentiaalisia kohderyhmiä.

Tiedonkeruutapana voidaan käyttää havainnoivaa verkkoetnografiaa. Verkkoetnografian päätarkoitus on kerätä ja tutkia tietoa verkkoympäristössä tapahtuvasta ihmisten välisestä vuorovaikutuksesta (Laaksonen, Matikainen & Tikka 2013). Perinteisessä verkkoetnografiassa tiedonkerääjä tutustuisi ja osallistuisi verkkoyhteisöihin niiden yhtenä jäsenenä (Laaksonen ym. 2012), mutta havainnoivassa verkkoetnografiassa tiedonkerääjä toimii kuin piilossa paljastamatta itseään verkkoyhteisön jäsenille (Belk 2006, 129).

Tämä verkossa suoritettavan tutkimusmenetelmän hyödyntäminen on kasvanut verkon käytön vakiintuessa ihmisten jokapäiväisessä elämässä (Varis 2016, 55). Tästä voimme päätellä, että myös potentiaalisten asiakkaiden määrä verkossa on kasvanut. Nämä potentiaaliset asiakkaat tuottavat arvokasta tietoa heidän tarpeistaan, kokemuksistaan ja mielipiteistään verkkoon ja luovat uusia mahdollisuuksia parempaan tuotteiden sekä palveluiden suunnitteluun (Heinonen & Medberg 2018). Verkkoetnografiassa kerättävä tieto on siinä mielessä poikkeuksellista, ettei tutkittava aineisto koostu pelkästään julkaistuun tekstiin, vaan se voi olla esimerkiksi kuvia, videoita, äänitiedostoja ja piirustuksia (Kozinets 2015). Tietoa voidaan kerätä erilaisilta internetalustoilta, kuten blogeista ja foorumeista (Varis 2016, 55) sekä asiakaspalautteista ja sosiaalisen median ryhmistä sekä yhteisöistä. Esimerkiksi kilpailijoiden omilta verkkosivuilta ja sosiaalisen median kanavilta voidaan seurata asiakkaiden jättämiä asiakaspalautteita, tuotearvosteluja sekä asiakkaiden keskenään käytyjä keskusteluja. Keskustelujen kautta voidaan havaita asiakkaiden mielestä kilpailevien tuotteiden tai palveluiden puutteet ja tärkeimmät ominaisuudet. Tätä tietoa hyödyntämällä yritys pystyy tunnistamaan potentiaalisia markkinarakoja sekä vähimmäisvaatimuksia omille tuotteilleen tai palveluilleen.

Verkkoetnografista tutkimusta suoritettaessa on kuitenkin huomioitava tutkimusmenetelmän eettisyys. Varsinkin havainnoivassa verkkoetnografiassa, jossa tiedonkerääjän rooli on passiivinen, kerätään tietoa, jota ei ole tutkimustarkoitukseen julkaistu (Kozinets 2002). Vaikka verkossa oleva tieto onkin helposti saatavilla, ei alkuperäisen julkaisun tehnyt kohderyhmän jäsen tiedä joutuneensa tutkimuksen kohteeksi eikä näin ole tietoisesti tai luottamuksellisesti julkaisujaan luovuttanut (Kozinets 2002). Tutkimusta suorittaessa tuleekin tiedostaa, etteivät verkkoalustat ole julkisia tai yksityisiä, mikä tekee verkkoetnografisesta tutkimuksesta osaltaan monimutkaisen (Heinonen & Medberg 2018). Metodina verkkoetnografian hyviä puolia ovat sen edullisuudessa sekä mahdollisuus saada nopeastikin käsitys omasta kohderyhmästä (Kozinets 2002) ja sen tarpeista. Se on myös helposti sovitettavissa yhteen muiden tiedonkeruutapojen, kuten haastatteluiden ja kyselylomakkeiden kanssa (Heinonen & Medberg 2018).

## 2.5 Out of the box – Potentiaalisten asiakkaiden tunnistaminen

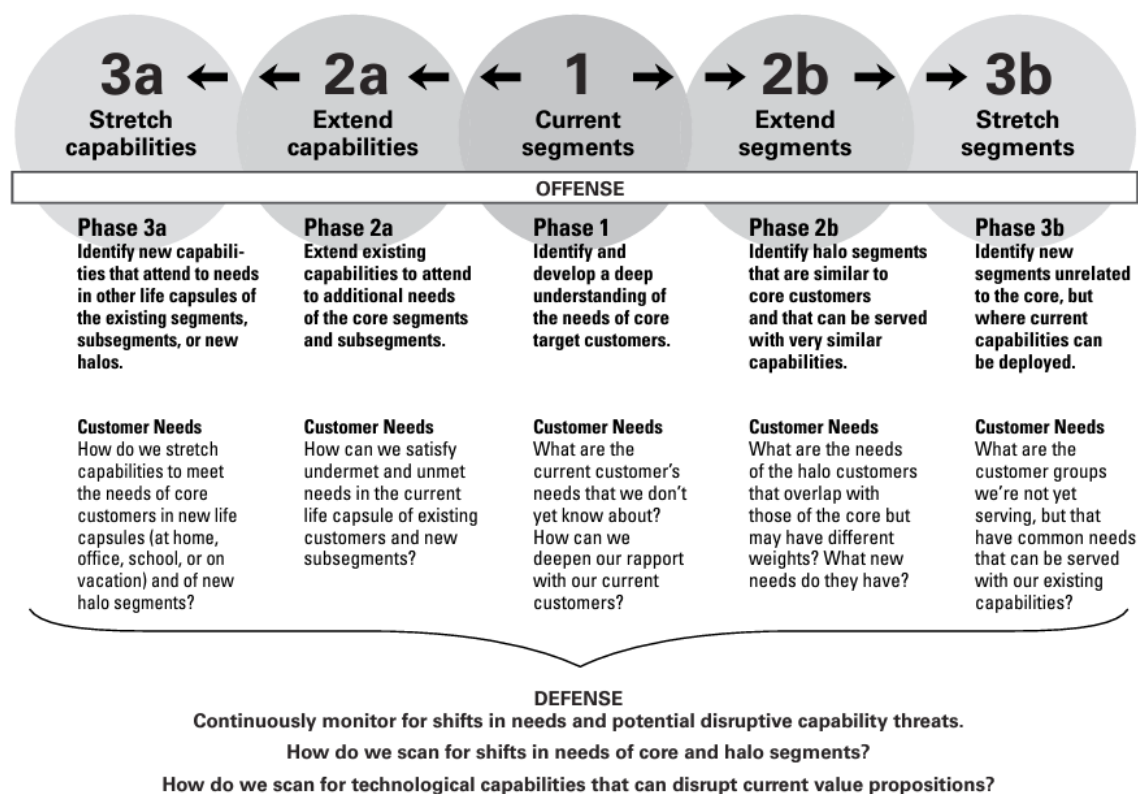
”Out of the box”- ajattelutapa auttaa luomaan uusia innovaatioita (Markman & Wood 2009) ja hahmottamaan useampia eri vaihtoehtoja sekä ratkaisuja. Tämänkaltaisen laatikon ulkopuolinen ajattelumalli on kuitenkin haastavaa, sillä siinä onnistuminen edellyttää rikkomaan aiempia itse luotuja ennakko-oletuksia sekä lähestymään asioita uusin silmin (Markman & Wood 2009). Esimerkkinä laatikon ulkopuolisesta kohderyhmälöydöksestä voidaan käyttää LEGO:n tarinaa. 2000-luvun alkupuoleen asti LEGO:n kohderyhmäajattelu oli rajautunut vain lapsiin, tarkemmin 7–12-vuotiaisiin poikiin. LEGO päätti laajentaa huomionsa kohti toista potentiaalista kohderyhmää, aikuisiin legoharrastajiin. Tutkittuaan ja tutustuttuaan tähän uuteen kohderyhmään LEGO huomasi aikuisharrastajien tuomat edut. Aikuisten legoharrastuksiin kuuluvien isojen legorakennelmien rakentaminen julkisille paikoille sai paljon medianäkyvyyttä keräten näin huomiota LEGO:n pääkohderyhmän lasten keskuudessa. Kiinnostuksen herättämisen lisäksi LEGO onnistui hyödyntämään aikuisten kohderyhmää myös tuotekehityksessään. LEGO hyödynsi legoharrastajien keskeisiä yhteisöjä kyselemällä tuotekehitysideoita heidän käyttämiensä nettisivustojen kautta sekä haastatteleamalla kyseistä kohderyhmää. (Goodman ym. 2012.)



Kuva 1. Esimerkki nykypäivän aikuisten LEGO setistä. (Lego.com julkaisuaika tuntematon)

LEGO:n tarinassa aikuisten kohderyhmä oli jo olemassa, mutta sen potentiaalia ei ollut vielä tunnistettu. Sen sijaan, että yritykset keskittyisivät ainoastaan pääkohderyhmäänsä, kannustaa tämä kapale tutkimaan myös mahdollisesti piilossa olevia kohderyhmiä. Voimme esimerkiksi olettaa, että yrityksen laajentumisen kannalta ovat nämä potentiaaliset kohderyhmät tärkeässä asemassa onnistumiseen. Tähänkin apuna voi toimia benchmark. Benchmarkkausta voi laajentaa kilpailevien tuotteiden lisäksi myös muihin ympäröiviin tuotteisiin ja palveluihin (Baxter ym. 2015). Nämä omien tuotteiden kanssa ei-kilpailevat tuotteet voivat esimerkiksi sisältää vain samoja ominaisuuksia tai käyttö-tarkoituksia (Baxter ym. 2015). Myös tätä kautta voidaan havaita asiakastarpeissa puutteita sekä ominaisuuksia, joita asiakkaat arvostavat.

Uusien innovaatioiden luomiseen ja sitä kautta potentiaalisten asiakkaiden tunnistamiseen voi hyödyntää myös R&D, eli "research & development" työskentelytapaa. Tällä asiakastutkimus- ja kehitystyöskentelyllä pyritään kehittämään asiakaslähtöisesti yrityksen olemassa olevia tuotteita tai palveluita sekä tuottamaan uusia. (Kenton 2024.) Se pohjautuu omien tuotteiden ja ydinsegmentin hyvään tuntemiseen, mitä kautta pyritään tunnistamaan uusia tarpeita ja puutteita täytettäväksi. Selden & MacMillan (2006) vaiheistivat ja visualisoivat asiakaslähtöisen R&D työskentelyn (ks. kuva 2).



Kuva 2. Customer R&D Strategy. (Selden & MacMillan 2006)

Selden & MacMillan (2006) mukaan onnistunut R&D vaatii yrityksiltä hyökkäystoimia (Offense) ja puolustustoimia (Defense). Hyökkäystoimet jakaantuvat kolmeen eri vaiheeseen: syvällisen suhteen saavuttaminen ydinsegmenttiin (1), asiakasmäärään laajennus ydinsegmentin ulkopuolelle (2a, 2b) sekä lopuksi laajentuminen uusille asiakasalueille (3a, 3b). Puolustustoimet vuorostaan pyrkivät jatkuvasti havaitsemaan kilpailijoiden muutoksia, jotka saattavat aiheuttaa häiriöitä yrityksen innovaatiotoimille ja kasvulle. (Selden & MacMillan 2006.)

Ensimmäisessä vaiheessa (1) yritys pyrkii tunnistamaan ydinsegmenttinsä sekä luomaan odotukset ylittäviä, molempia osapuolia hyödyttäviä arvolupauksia. Ydinsegmentin tunnistaminen mahdollistaa sen sisältä löytyvien, potentiaalisten alasegmenttien tunnistamisen. Tämän myötä yrityksen on myös helpompi tarkentaa tarjoama vastaamaan paremmin asiakkaiden haluihin. Esimerkkinä vaiheiden avaamiseen Selden & MacMillan (2006) käyttivät TUMIn tarinaa. Vuodesta 1975 korkealaatuisia matkalaukkuja valmistanut TUMI kohdensi alun perin tuotantoaan usein lentäen matkustaviin miehiin. TUMIn tavoitteena oli tutustua syvällisesti tämän asiakassegmentin tarpeisiin sekä selvittää, mitkä tuotteiden ominaisuuksista olivat tälle segmentille merkityksellisimpiä ja mitkä eivät. Tutustumalla segmentin motiiveihin, käyttötarkoituksiin ja ostopäätöksiin vaikuttaviin tekijöihin, TUMI sai selville, että helppokäyttöisyys ja liikutettavuus olivat tärkeämpiä tuoteominaisuuksia, kuin esimerkiksi kestävyys ja koko. Nämä ominaisuudet mielessä TUMI valmisti helposti pakattavan ja matkatavaroista purettavan matkalaukun. TUMI tutustui tähän ydinsegmenttiin vielä tarkemmin jakamalla sen alasegmentteihin asiakkaiden tekemien matkojen perusteella. Oli matkan pituus muutamasta päivästä pidempään reissuun, TUMI suunnitteli matkalaukkuja laajennusominaisuuksilla, vastaamaan kuhunkin matkatyyliin. (Selden & MacMillan 2006.)

Toisessa vaiheessa yritykset pyrkivät laajentamaan toimintaansa kahdella tavalla: laajentamalla nykyisten tuotteiden ja palveluiden ominaisuuksia (2a) sekä laajentamalla uusiin, omia segmenttejä muistuttaviin segmentteihin (2b). Omien tuotteiden ja palveluiden laajentamisessa (2a) tärkeintä on huomioida olemassa olevien segmenttien muutos. Esimerkkinä liikematkoja tekevien asiakkaiden tarpeet saattavat muuttua heidän ikääntyessään tai kun he siirtyvät yritysportaikossa ylöspäin. Tärkeää on laajentaa tuotteiden ominaisuuksia vastaamaan näihin uusiin ja vaihtuviin tarpeisiin. Yritykset voivat laajentaa olemassa olevaa asiakaskuntaa (2b) tunnistamalla segmenttejä, joilla on samankaltaisia tarpeita kuin jo tunnistetuilla segmenteillä. Tavoitteena on ymmärtää nämä tarpeiden väliset erot, muokata arvolupausta näitä segmenttejä varten ja tämän pohjalta muokata tuotteita yrityksen tuotantokyvykkyyksien rajoissa. Esimerkkinä tästä vuonna 1999 TUMI laajensi asiakaskuntaansa naisliikematkailijoihin, joilla oli erilaiset tarpeet matkalaukkujen ominaisuuksia kohtaan. Tunnistettuaan nämä tarpeet TUMI muokkasi suunnitteluansa vastaamaan näihin tarpeisiin luoden kevyemmän, pyörillä kulkevan matkalaukun, josta löytyi säilytystaskuja eri käyttötarkoituksiin. (Selden & MacMillan 2006.)

Kolmas vaihe jakautuu myös kahteen osaan: yrityksen mahdollisuuksien venyttämiseen (3a) sekä segmenttien venyttämiseen (3b). Vastaamalla ydinsegmentin tai alasegmenttien tarpeisiin, yritys pystyy tunnistamaan kehitysmahdollisuudet omassa liiketoiminnassaan kuin myös tuotetarjonnassaan (3a). Esimerkiksi TUMI tunnisti kansainvälisiä liikematkoja tekevästä miehistä alasegmentin, jotka kasvavassa määrin kuljettivat mukanaan tietotekniikkaa ja näihin oheistuotteina latureita ja liittämiä. Tärkein tarve tälle segmentille oli, että heidän laitteensa toimivat sijainnista riippumatta. Hankkimalla teknologiakumppaneita TUMI pystyi tarjoamaan tätä segmenttiä palvelevia tuotteita tuomalla markkinoille liitettävyysominaisuuksilla varusteltuja matkalaukkuja. (Selden & MacMillan 2006.)



Kuva 3. Esimerkki TUMIn liitettävyyssominaisuuksilla varustetusta matkalaukusta. (Tumi.com julkaisuaika tuntematon)

Segmenttien venyttämällä (3b) tarkoitus on tunnistaa yrityksille täysin uusia segmenttejä, jotka eivät liity olemassa oleviin ydin- tai alasegmentteihin, mutta jotka ovat kuitenkin palveltavissa yrityksen nykyisellä osaamisella. Tästä esimerkkinä vuonna 2000 TUMIn tuotteet alkoivat vedota nuoriin miesmatkustajiin, jotka poiketen ydinsegmentistä, kiinnittivät paljon huomiota tyyliasioihin. Tämä osittain samoja tarpeita omaava segmentti sai TUMIn julkaisemaan uuden rennomman tuoteperheen, joka sisälsi reppuja ja matkalaukkuja räväkämmällä muotoilulla ja värivaihtoehtoilla vastaten näin uuden tunnistetun segmentin tarpeisiin. (Selden & MacMillan 2006.)

### 3 KOHDERYHMÄN RAJAAMINEN

Tässä luvussa lukijalle kerrotaan potentiaalisia segmentointikriteerejä laajemman kohderyhmän rajaamiseksi. Kappaleessa käsiteltävien segmentointikriteerien tarkoitus on auttaa lukijaa hahmottamaan erilaisia vaihtoehtoja segmentoinnille, syventää asiakasymmärrystä avaamalla ostokäyttäytymiseen vaikuttavia tekijöitä sekä mahdollisesti saamaan uusia näkökulmia jo totuttuihin segmentointikriteereihin. Luvussa käsitellään myös, miksi segmentointia kannattaa tehdä ja millä perusteilla oikea segmentti valita.

#### 3.1 Segmentointi ja segmentointikriteerit

Segmentoinnin pohjimmainen tarkoitus on auttaa yritystä rajaamaan ja priorisoimaan yrityksen liiketoiminnan kannalta kannattavimmat ja oleelliset kohderyhmät (Sitra 2016). Tavoitteena on tunnistaa segmenttejä, joiden sisällä kohderyhmän jäsenet olisivat mahdollisimman samanlaiset, ja heillä olisi vähintään yksi ostokäyttäytymiseen liittyvä tekijä (Suomen Digimarkkinointi Oy julkaisu-aika tuntematon). Ideaalitulanteessa segmentit keskenään olisivat vuorostaan mahdollisimman erilaisia (McDonald, Christopher & Bass 2003, 47). Kuten kohderyhmän tunnistamisen tärkeydessä, myös segmentoinnissa pätevät samat hyödyt ja riskit. Liian laajaksi jätetty tai huonosti suoritettu segmentointi vaikeuttaa tuotteiden ja palveluiden kohdentamista eikä näin onnistu vastaamaan segmenttien tarpeisiin. Segmentoinnissa kannattaa myös välttää liian pienen ja kannattamattoman segmentin muodostaminen sekä liian pinnallisiin tietoihin perustuvaa segmentointia (Bergström & Leppänen 2021). Segmentin lopullisessa valinnassa nämä näkökulmat kannattaa ottaa huomioon. Yrityksen ei kuitenkaan kannata keskittyä liiaksi vain yhteen segmenttiin (Bergström & Leppänen 2021). Näin taka-alalle jääviin, mahdollisesti myöhemmin tuottaviin, segmentteihin epäonnistutaan muodostamaan kestäviä asiakassuhteita. Yksi mahdollinen lähestymistapa on, että yritys määrittelee ja valitsee segmentoinnin perusteella yhden pääkohderyhmän sekä pitää suunnitteluvaiheessa mielessään myös kourallisen sivukohderyhmiä. Näin yritys ei rajoita mahdollisuuksiaan liiaksi ja voi halutessaan laajentaa kohderyhmäänsä helpommin. (Kraft 2012, 24.)

Kokonaisvaltaiseen segmentointiin ei kuulu pelkästään kohderyhmän määrittäminen, vaan myös ostokäyttäytymisen ja markkina-alueen selvittäminen sekä tutkimus (Hesso 2015, 93). Koska kohderyhmän määrittely on segmentoinnissa osa laajempaa kokonaisuutta, ei tässä opinnäytetyössä keskitytä kuin segmentointikriteereihin kohderyhmän rajaamisen työkaluina.

Segmentointikriteerejä on useita ja yrityksen on päätettävä oman liiketoiminnan kannalta olennaisin tapa jakaa potentiaaliset asiakkaat eri segmentteihin (Hesso 2015, 93). Segmentointikriteerien avulla suoritettu rajaaminen auttaa suunnittelijaa tunnistamaan paremmin kenelle tuotetta tai palvelua rakennetaan (Baxter ym. 2015, 35). Kriteerit auttavat myös ymmärtämään paremmin asiakkaiden tekemiä päätöksiä, kuten millä perusteilla tuotevalintoja tehdään (Bergström & Leppänen 2021). Tässä opinnäytetyössä keskitytään asiakkaan ostopäätöksiin vaikuttaviin, henkilökohtaisia ominai-

suuksia segmentoituviin kriteereihin. Nämä segmentointikriteerit ovat asiakkaan demografiset, psykologiset ja sosiaaliset tekijät (Bergström & Leppänen 2021, 3.1). On hyvä ymmärtää valikoitujen kriteerien väliset suhteet. Esimerkiksi sosiaaliset tekijät heijastuvat psykologisiin tekijöihin, sillä ostokäyttäytyminen muovautuu muun muassa vuorovaikutuksesta muihin ihmisiin. Demografiset tekijät eivät taas puolestaan yksinään riitä selittämään kohderyhmän ostokäyttäytymistä. (Bergström & Leppänen 2021.) Tästä syystä kyseisiä ostokäyttäytymistä selittäviä kriteerejä ei voi täysin irrottaa toisistaan ja hyödyntää segmentointikriteereinä yksinään.

### 3.2 Demografiset tekijät

Demografisilla tekijöillä tarkoitetaan helposti selvitettäviä ja mitattavia kohderyhmän yksilöiden ominaisuuksia, kuten ikä, sukupuoli, siviilisäätty, asuinpaikka ja asumismuoto, tulot, koulutus, ammatti, kieli, kulttuuri ja perherakenne. Suomessa kohderyhmän demografisten tietojen selvittämiseen voi hyödyntää Digi- ja väestöviraston sekä Tilastokeskuksen keräämiä tietoja. (Bergström & Leppänen 2021.) Helpon selvitettävyytensä takia demografiset tekijät voivat toimiva hyvänä lähtökohtana asiakassegmentoinnin aloittamiselle.

Demografisten tietojen toimivuudesta ja tärkeydestä kohderyhmän määrittämiseksi on kerännyt paljon argumentteja puolesta, esimerkiksi Tolvanen, ja vastaan, esimerkiksi Keronen & Tanni. Tämä tekee demografisista tiedoista ehkä kiistellyimmän tavan segmentoida kohderyhmää.

Kirjassaan ”Sisältöstrategia - Asiakaslähtöisyydestä tulosta” Keronen ja Tanni (2017) kertovat, että segmentoinnin päätavoitteena on saavuttaa aito ymmärrys asiakkaasta. Tähän päästääkseen on yritysten rikottava perinteisiä segmentointitapoja ja keskittyttävä selvittämään asiakkaidensa tarpeita sekä tavoitteita. He perustelevat näkökulmaansa sillä, etteivät mitkään perinteiset segmentointitavat liity luontevasti yksilön ostoprosessin eri vaiheisiin ja ovat näin riittämättömiä kuvaamaan kohderyhmää. Heidän ratkaisunsa tähän on motiivipohjainen segmentointi. Tässä segmentointitavassa segmenttiryhmien sisällä olevat asiakkaat saattavat olla aivan eri ikäisiä, asua eri puolilla maailmaa sekä toimia erilaisissa tehtävissä. Heitä kuitenkin yhdistävät ja ohjailevat samanlaiset ostomotiivit. (Keronen & Tanni 2017, 1.5.)

Demografisilla tiedoilla on kuitenkin tärkeä vaikutus kohderyhmän ostokäyttäytymisessä. Jukka Tolvanen (2012) kuvaileekin ihmistä biologisena ja sosiaalisena olentona, jolla on väistämättä tietty ikä, sukupuoli, kotitalouden muoto sekä varallisuusaste. Näillä, sekä muilla demografisilla tiedoilla, on suuri vaikutus siihen, millainen asiakas on ja miten hän käyttäytyy. Esimerkkinä Tolvanen käyttää pankkipalveluita, joiden käyttämisessä asiakkaan elämänvaihe ja varallisuus selittävät suuresti tarpeita ja kysyntää (Tolvanen 2012).

Kerosen ja Tannin sekä Tolvasen segmentointitavoista voidaan oppia ymmärtämään segmentti muuttuvana käsitteenä. Tällä tarkoitetaan sitä, että yksi asiakas voi samaan aikaan kuulua useampaan segmenttiin ja segmentti voi muuttua asiakkaiden demografisten ominaisuuksien muuttuessa. Yrityksen kannattaakin ottaa huomioon, miten esimerkiksi motiivipohjainen segmentointi muuttuu, jos asiakkaista tulee paljon tietoisempia omista kulutustottumuksistaan. Tai miten demografisiin tietoihin nojautuva segmentti ikääntyessään kannattaa ottaa huomioon palvelun ja tuotteen ominaisuuksia suunniteltaessa?



### 3.3 Psykologiset tekijät

Psykologisilla tekijöillä tarkoitetaan yksilön persoonallisia tarpeita, tapoja, kykyjä sekä toimintamuu- toja (Bergström & Leppänen, 2021). Perusajatus on, että samankaltaisilla tekijöillä profiloituilla seg- menteillä tulisi olla samankaltaisia ostokäyttäytymismalleja, jos he kohtaavat samanlaisia ostotilan- teita (Klöckner 2015). Yrityksen kannalta tärkeää on ymmärtää, mitkä ovat ne psykologiset tekijät, jotka sytyttävät asiakkaan yksilölliset ostotarpeet ja motiivit (Verkkovaria 2016) sekä vaikuttavat asi- akkaan ostopäätöksiin. Näitä tekijöitä ovat: tarpeet ja tunteet, motiivit, arvot ja asenteet, oppimi- nen, muistaminen ja havaitseminen, innovatiivisuus ja ostamisen merkitys sekä persoonallisuus ja elämäntyyli (Bergström & Leppänen 2021, 3.1).

#### 3.3.1 Tarpeet ja tunteet

Tarve sytyttää ostohalun ja koska tarpeita on useammanlaista, on yrityksen tärkeä ymmärtää, mitkä näistä tarpeista ovat ylipäättensä täytettävissä (Hesso 2015, 95; Bergström & Leppänen 2021, 3.1). Tämän lisäksi tarpeisiin pohjautuvassa segmentoinnissa yrityksen on tärkeä osata arvioida, mitä tar- peita liiketoiminnan kannalta edes kannattaa lähteä täyttämään. Omalta osaltaan haasteita tällai- seen segmentointiin tuo se, että tarpeet vaihtelevat yksilötasolla (Verkkovaria 2016). Siinä missä toiselle kelpaa edulliset marketin lapaset, haluaa toinen hintavat nahkahanskat (Verkkovaria 2016). Tunnistamalla tarpeet, jotka ohjaavat yrityksen omaa kohderyhmää, hyödyttävät yritystä liiketoimin- nallisesti. Tunnistetut tarpeet ovat helpommin täytettävissä ja niistä viestiminen on tehokkaampaa. Näin yrityksen on helpompi ohjata kohderyhmän ostopäätöksiä yritykselle suotuisampaan suuntaan. (Hesso 2015, 95.)

Jokaisella meistä on ensisijaisesti täytettäviä perustarpeita, kuten lepo ja syöminen (Bergström & Leppänen 2021, 3.1). Tämän lisäksi asiakkailla on myös käyttö- ja välinetarpeita. Käyttötarpeessa ostettu tuote täyttää sille alun perin suunnitellun käyttötarkoituksen (Verkkovaria 2016). Esimerkiksi repun tehtävä on säilyttää kaikki välttämättömät tavarat ja kuljettaa niitä kätevästi mukana. Väline- tarve määrittelee puolestaan, minkä tuotteen asiakas kilpailijoiden joukosta valitsee (Bergström & Leppänen 2021, 3.1). Välinetarpeilla pyritään muun muassa viestimään omaa statustaan (Bergström & Leppänen 2021, 3.1), jolloin tavallisen repun sijasta saatetaan valita jokin kalliimpi ja mahdollisesti jopa epäkäytännöllisempi merkkivaihtoehto.

Tarpeet voivat olla myös tiedostettuja ja tiedostamattomia sekä välttämättömiä ja ei-välttämättömiä. Nimensä mukaisesti tiedostetut tarpeet huomataan helpommin ja välttämättömät tarpeet ovat elä- män kannalta välttämättömiä. Välttämättömiä tarpeita ovat muun muassa ruoka- ja hygieniatarvik- keet ja näitä asiakas pyrkii ensisijaisesti täyttämään. Ei-välttämättömiin tarpeisiin lukeutuvat kaikki tuotteet, joita ilman voimme elää. Tiedostamattomat tarpeet ovat yrityksen markkinoinnin kannalta haasteellisia, koska ne ovat piilossa asiakkaalta itseltään ja näin ollen yritykselle vaikeasti selvitettä- vissä. (Bergström & Leppänen 2021.) Tästä voidaan päätellä, että tällaisten tarpeiden herättäminen markkinoinnilla ja ostopäätösten johdattaminen vaatii kohderyhmään tutustumista sekä ihmislähtöi- sempää otetta markkinoinnin suunnitteluun.

Tunteet saavat asiakkaassa aikaan toimintaa, sillä ne syntyvät reaktioina ympäristössä tapahtuviin asioihin. Esimerkiksi kulutuksessa kuukausipalkka saatetaan käyttää järkevästi, mutta ”ylimääräiset

tulot”, kuten lahjarahat saatetaan käyttää hemmotteluun ja spontaaneihin ostoksiin. Asiakkaissa yritysten kannattaa pyrkiä herättämään positiivisia tunteita esimerkiksi mainonnalla, sillä tunnetilat vaikuttavat siihen, miten asiakkaat reagoivat ja toimivat ympäristössään. Esimerkiksi hyvällä tuulella asiakas saattaa viettää liikkeessä pidemmän aikaa, kun taas väsyneenä pyrkiä asioimaan mahdollisimman nopeasti. (Bergström & Leppänen 2021.)

### 3.3.2 Motiivit

Motiivit ohjaavat asiakkaat liikkeelle ja tekemään päätöksiä. Yksilön motiiveja ohjaa tunne tyydyttämättömyydestä tarpeesta, jota yksilö pyrkii täyttämään tiedostamatta tai tietoisesti. (Schiffman, O`Cass, Paladino & Carlson 2014, 74.) Ostamista ohjaavat motiivit ovat niitä syitä, minkä takia jokin tuote ostetaan. Näitä yksilöä ohjaavia motiiveja voidaan luokitella useammalla tavalla. Motiiveja voivat olla järkiperäisiä motiiveja (alkuperäinen tuote hajoaa ja tilalle on hankittava uusi), tunneperäisiä motiiveja (tiedostamattomia ”pakko saada”-tunteita), tilannemotivaatio (tarjoukset ja alennusmyynnit), välineellinen motivaatio (ostettu tuote toimii välineenä varsinaisen hyödyn saamiseksi) sekä sisällöllinen motivaatio (merkkiuskollisuus). (Verkkovaria 2016; Bergström & Leppänen 2021.)

### 3.3.3 Arvot ja asenteet

Ihmiselle tärkeät arvot ohjaavat omaa ajattelua, tunnetta, valintoja ja toimintaa. Arvot ovat eräänlaisia tavoitteita, jotka kuvaavat, mitä kohti mennään ja miksi. (Bergström & Leppänen 2021.) Yrityksen kilpailukyvyyn kannalta on tärkeää ymmärtää, miten asiakas suhtautuu ja tunnistaa yrityksen tarjoaman arvon sekä miten se vaikuttaa asiakkaan ostokäytökseen. Jotta yritys pystyy luomaan asiakkaillaan arvoa, on sen ensimmäiseksi ymmärrettävä minkä asiakas edes kokee arvokkaana (Mahajan 2020). Yksinkertaisimmillaan yrityksen tarjoama arvo on hyödyt miinus kustannukset, eli kokeeko asiakas saaneensa hyötyjä suhteessa siihen, paljonko hän on tuotteesta tai palvelusta maksanut. On ymmärrettävä, ettei asiakkaan maksama hinta käsitä ainoastaan tuotteen tai palvelun hintaa, vaan myös ajan ja vaivan mitä hän on nähnyt tuotteen tai palvelun eteen jo ennen ostotilannetta. (Mahajan 2020.)

Asenteet ovat tapamme suhtautua asioihin ja omat arvot näkyvät myös omissa asenteissa. Asenteet syntyvät saadun tiedon, kokemuksen ja ympäristön vaikutuksesta. Asenteet vaikuttavat siihen, minkä tuotteen asiakas valitsee ja miten hän suhtautuu yrityksen viestintään. Negatiivinen kokemus tuotteesta aiheuttaa negatiivisen asenteen, jota on todella haasteellista muuttaa. Positiivinen asenne ei aina takaa myyntiä. Joskus positiivisen kuvan saanut tuote jää ostamatta esimerkiksi taloudellisen tilanteen takia. (Verkkovaria 2016; Bergström & Leppänen 2021.)

### 3.3.4 Oppiminen, muistaminen ja havaitseminen

Oppimista voidaan myös luokitella eri tavoin. Tahattoman oppimisen myötä opimme suurimman osan asioista. Tahatonta oppimista ovat esimerkiksi ehdollinen ja mallioppiminen. (Leppänen & Rauhanen 2012.) Ehdollistuminen mielletään oppimisen alimmaksi tasoksi. Siinä tietylle ärsykkeelle altistuminen johtaa tietynlaiseen reaktioon. (Bergström & Leppänen 2021.) Esimerkiksi mainonnassa hyödynnetään ehdollistumista yhdistämällä positiivisia mielikuvia tiettyyn tuotteeseen (Jobber & Ellis-Chadwick 2019). Mallioppimisessa jäljitellään ja omaksutaan havaintojen kautta muiden käyttä-

tymistä (Bandura 2008). Esimerkkinä tästä julkisuuden henkilöt, joita jäljitellään pukeutumalla samalla lailla. Kognitiivinen oppiminen näkyy esimerkiksi ostamisessa vaihtoehtojen selvittämisessä, tiedonhankinnassa sekä tietoisessa ongelmanratkaisussa. Tuotteita käyttäessä opimme, mitkä tuotteet ratkaisevat minkäkin ongelman. (Bergström & Leppänen 2021.)

Kaiken oppimisen perustana on ihmisen kyky tallentaa opittua tietoa muistiin sekä tämän tiedon hyödyntäminen myöhemmin. Asiakkaan kohdalla muistoon saattaa liittyä positiivisia tai negatiivisia tuntemuksia, jotka on muodostettu aiemman kokemuksen perusteella. Yrityksen kannattaakin tavoitella positiivisten muistijälkien luomista hyvällä tuotekehityksellä sekä tuotteiden muistettavuutta esimerkiksi markkinoinnilla. (Bergström & Leppänen 2021.)

Havainnoinnissa ihminen aktiivisesti valitsee, organisoii ja tulkitsee ympärillä olevaa tietoa. Yritykset pyrkivät vaikuttamaan ihmisten havainnointiin tuottamalla ärsykeitä esimerkiksi mainonnalla. Ärsykkeiden tulva on niin kattava, etteivät ihmiset pysty havainnoimaan kaikkea. Sen sijaan ihmiset yleensä suuntaavat havainnoimaan tietoa, joka on linjassa heidän olemassa olevien ajatusten ja uskomustensa kanssa. Yrityksen kannalta on tärkeä ymmärtää, etteivät samanlaisia tarpeita omaavat asiakkaat välttämättä osta samoja tuotteita ja tähän vaikuttavat muun muassa heidän tekemät havainnot tuotteesta. (Jisana 2014; Bergström & Leppänen 2021.)

### 3.3.5 Innovatiivisuus ja ostamisen merkitys

Innovatiivisuus on uuden omaksumista sekä halua kokeilla uutuuksia. Yrityksen kannalta on erittäin mielenkiintoista havaita, mitkä asiakkaat omaksuvat uutuuksia matalammalla kynnyksellä ja minkä asteiset omaksujat ovat yrityksen kasvun kannalta olennaisimpia. Näitä erilaisia omaksujatyyppejä on neljä. Edelläkävijät haluavat ostaa tuotteen ensimmäisten joukossa, mutta yrityksen kannalta tärkeimmät ovat mielipidejohtajat. Tämä omaksujaryhmä hakee aktiivisesti tietoa ja ovatkin perillä alasta sekä alan tuotteista. Heidän esimerkkiään seurataan ja voidaan olettaa, että heidän ostettuun tuotteen suuri osa ostajista seuraa perässä. Mielipidejohtajien perässä seuraavat Enemmistö omaksujat. He eivät yhtä aktiivisesti seuraa alaa, vaan seuraavat enemmänkin toisiltaan opittuja esimerkkejä. Viimeisenä tulevat Mattimyöhäiset, jotka ovat haasteellisemmin saavutettavissa markkinoinnilla. He yleensä heräävät tuotteen ostoon, kun tuote on ollut jo pidemmän aikaa markkinoilla. Eri omaksujaryhmien tunnistaminen auttaa suunnittelemaa esimerkiksi kohdennettua mainontaa, jolla pyritään saavuttamaan Mielipidejohtajien mielenkiinto. (Verkkovaria 2016; Bergström & Leppänen 2021.)

Ostamisen merkityksellä tarkoitetaan asiakkaan ostokseen laittamaa aikaa, rahaa ja vaivannäköä. Tutkimalla ostamisen merkitystä yritys pystyy ymmärtämään, mitkä tuotteet ovat asiakkaille tärkeitä, kuinka tärkeitä ne ovat sekä kuinka paljon riskejä asiakas on valmis tuotteiden kohdalla ottamaan. Riskejä voivat olla esimerkiksi taloudellinen, jolloin tuotteen hinta-laatusuhde ei asiakkaan mielestä kohtaa. Riskejä pienentämällä voimme vaikuttaa asiakkaan ostopäätökseen sekä luoda sitoutuneita asiakassuhteita omaan tuotemerkkiin. (Bergström & Leppänen 2021.)

### 3.3.6 Persoonallisuus ja elämäntyyli

Persoonallisuus vaihtelee jokaisen ihmisen kohdalla ja se määrittää jokaiselle luonteenomaisia piirteitä. Persoonallisuuden muodostumiseen vaikuttavat muun muassa tarpeet, motiivit ja kiinnostuksen kohteet, jotka heijastuvat ostopäätöksiin sekä tuotevalintoihin. (Jisana 2014; Bergström & Leppänen 2021.) Vaikka persoonallisuus koostuu yksilölle luonteenomaisista piirteistä voi useampi yksilö jakaa samankaltaisia ominaisuuksia. Useampaa yksilöä voi esimerkiksi kuvailla introvertiksi tai päinvastoin ekstrovertiksi. Näitä yhteneväisiä persoonallisuuspiirteitä voidaan hyödyntää asiakassegmentoinnissa. Kun yritykset tunnistavat, mitkä persoonallisuuspiirteet vaikuttavat ostokäyttäytymiseen, voidaan tietoa hyödyntää esimerkiksi yrityksen markkinoinnissa. On kuitenkin muistettava, että persoonallisuus on vain yksi ostokäyttäytymistä selittävistä tekijöistä eikä sitä näin ollen voi yksinään käyttää asiakassegmentoinnissa. (Schiffman ym. 2014, 111.)

Myös elämäntyyli selittää yksilön ostokäyttäytymistä sekä miten hän ostopäätöksiä tekee. Elämäntyyllillä tarkoitetaan tapaa, jolla yksilö elää, miten hän suhtautuu ympäristöönsä sekä mihin hän aikansa ja rahaansa käyttää. (Bergström & Leppänen 2021.) Yksilön elämäntyyliä hyödyntävä segmentointi pohjautuu yksilön toimintoihin (työ, harrastukset, sosiaaliset tapahtumat), kiinnostuksista kohteita, aiheita ja tapahtumia kohtaan (perhe, viihde, ruoka) sekä mielipiteistä (politiikka, talous, tuotteet). (Vyncke 2002; Cahill 2012.)

### 3.4 Sosiaaliset tekijät

Sosiaalisia tekijöitä tarkastellessa pyritään ymmärtämään, miten ulkoiset tekijät vaikuttavat yksilön ostokäyttäytymiseen. Tähän liittyy tarkastelua, miten yksilö toimii sosiaalisissa ryhmissä ja miten nämä ryhmät vaikuttavat sekä ohjailevat yksilön päätöksenteossa. Viiteryhmiä ovat kaikki ne ryhmät, joihin yksilö haluaa samaistua. Jäsenryhmiä ovat ryhmät, joihin yksilö jo kuuluu. Näitä ovat esimerkiksi perhe, urheilujoukkue tai koululuokka. Ihanneryhmiä ovat kaikki ne ryhmät, joihin osaksi pääsemistä tavoitellaan ja joihin pyritään samaistumaan. Ihanneryhmä voi olla esimerkiksi yksittäinen henkilö, mikä näkyy esimerkiksi fanikulttuurina. Negatiivisia viiteryhmiä pyritään välttelemään eikä esimerkiksi negatiivisen viiteryhmän tuotteita haluta ostaa. Helposti selvitettäviä tekijöitä ovat muun muassa ryhmät, joihin yksilö kuuluu sekä hänen sosiaaliluokkansa. Vaikeammin selvitettävissä on millä tavoin ja missä määrin sosiaaliset ryhmät vaikuttavat yksilön toimintaan. (Verkkovaria 2016; Bergström & Leppänen 2021.)

Yrityksen on tärkeä ymmärtää, mihin ryhmään tavoiteltu asiakas kuuluu ja huomioida tämä tuotesuunnittelussa ja markkinoinnissa. Jos yrityksen pääkohderyhmänä ovat lapset, on yrityksen ymmärrettävä lapsen elämässä eniten vaikuttavan jäsenryhmän, eli perheen, vaikutus ostopäätöksiin. Yleensä perheen ostoksista päättää lapsen sijasta vanhempi ja tällainen perheen sisäinen roolijako tulisi huomioida muun muassa tuotteen viestinnässä (Bergström & Leppänen 2021). Esimerkki tästä voisi olla lelumainos, jossa lasta puhutellaan hienoin värein ja musiikein, mutta vanhempaa taas tuotteen ominaisuuksilla, kuten ikärajalla, turvallisuudella ja vastuullisuudella.

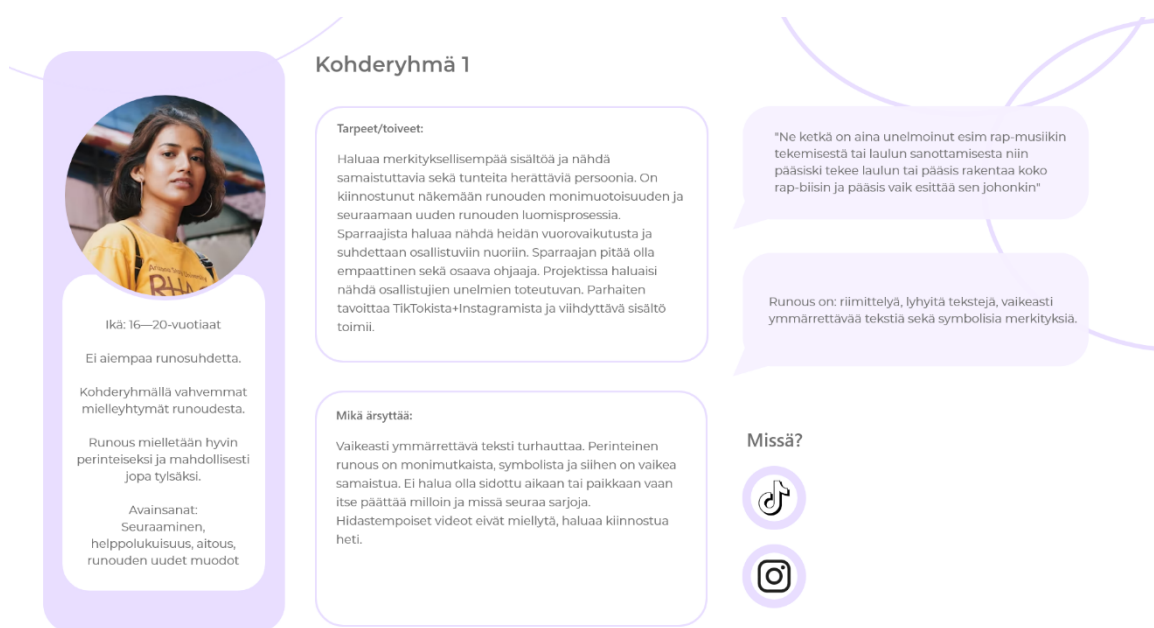
## 4 TYÖKALUJA SEGMENTOINTITIEDON HYÖDYNTÄMISEEN

Segmentoinnissa kerättyä ja jaoteltua tietoa voi hyödyntää erilaisiin suunnittelua tukeviin työkaluihin. Tässä luvussa lukijalle esitellään kaksi eri työkalua segmentointitiedon hyödyntämiseen sekä yksi työkalu muodostetun segmentin testaamiseen tuotteen tai palvelun varhaisessa suunnitteluvaiheessa.

### 4.1 Työkalu 1 – Käyttäjäpersoonana

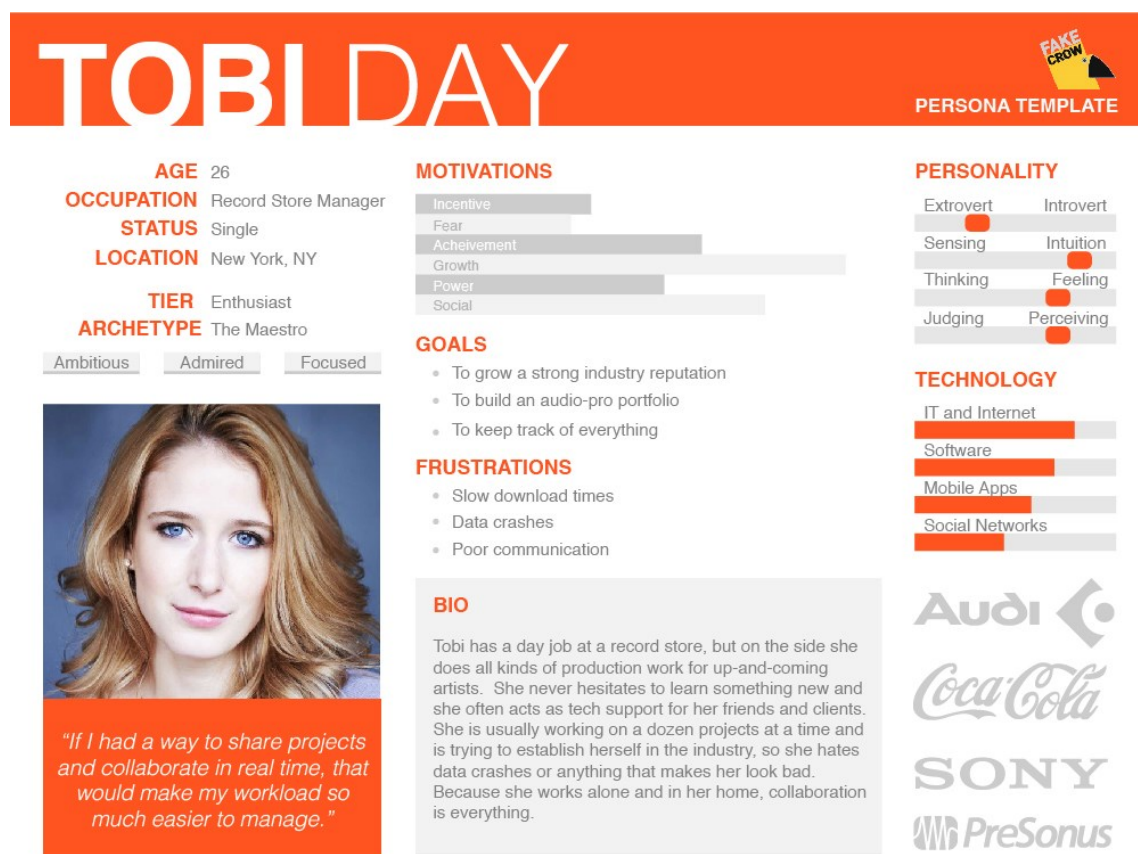
Käyttäjäpersoonana on kuvitteellinen kuvaus tuotteen tai palvelun potentiaalisesta käyttäjäryhmästä (Innokylä julkaisuaika tuntematon). Se edustaa käyttäjäryhmää, jonka jäseniä ohjaavat esimerkiksi samantaiset tarpeet ja arvot. Esimerkiksi tässä opinnäytetyössä mainittujen keinojen avulla kerätyn kohderyhmätiedon pohjalta voidaan käyttäjäpersoonana koota ja visualisoida muotoon, jota suunnittelijan on helpompi käyttää sekä hyödyntää suunnittelutyössä. Visualisoitua käyttäjäpersoonaa voidaan hyödyntää helpottamaan viestintää käyttäjästä suunnitteluryhmän lisäksi myös sen ulkopuolisille jäsenille (Matthews, Judge & Whittaker 2012). Yhteinen ymmärrys käyttäjästä helpottaa päätösten tekoa tuotekehityksessä sekä auttaa pitämään käyttäjän suunnittelun keskiössä (Matthews ym. 2012).

Segmentointikriteereiden tapaan myöskään käyttäjäpersoonissa pelkät demografiset tiedot eivät yksinään riitä (Revella 2015). Demografisten tietojen lisäksi käyttäjäpersoonat voivat sisältää myös tietoja käyttäjäryhmän käyttäytymisestä, haaveista ja ärsykkeistä (Korkiakoski 2019). Käyttäjäpersoonaan liitetään yleensä myös kuvitteellinen kuva käyttäjästä, mikä auttaa muiden tietojen ohella suhtautumaan käyttäjäpersoonaan oikeana ihmisenä. Mitä tahansa tietoja käyttäjäpersoonaan ei kannata kuitenkaan laittaa. Käyttäjäpersoonaan kannattaa valikoida ainoastaan suunnittelun ja tuotteen kannalta oleelliset tiedot (Matthews ym. 2012).



Kuva 4. Esimerkki käyttäjäpersoonasta. (Söderholm 2023)

Kuvassa 4 on esimerkki yhdestä Yle Word! -sanataideprojektissa hyödynnetyistä käyttäjäpersoonista. Käyttäjäpersoonana on koottu kohderyhmätutkimustulosten pohjalta kuvaamaan yhtä projektin kohderyhmää. Käyttäjäpersoonana kuvaa kohderyhmän suhdetta ja suhtautumista runouteen. Tätä on pyritty havainnoimaan muun muassa kertomalla, mikä runoudessa ärsyttää ja mikä toiveita kohderyhmällä on runoutta kohtaan. Käyttäjäpersoonassa on hyödynnetty myös otteita haastatteluista sekä ikonien avulla pyritty kuvaamaan, mistä sosiaalisen median kanavan kautta kohderyhmän tavoittaa. Käyttäjäpersoonaan on siis valittu tutkimustuloksista sisällön suunnittelun avuksi oleelliset tiedot kohderyhmästä.



Kuva 5. Esimerkki käyttäjäpersoonasta. (Fake Crow's Blog 2014)

Kuvassa 5 on Fake Crow's Blog suunnittelema käyttäjäpersoonapohja. Tämä esimerkki sisältää käyttäjästä paljon tietoa helposti luettavassa muodossa. Tätä mallia voidaan hyödyntää esimerkiksi käyttökokemus- tai brändin suunnittelun tukena (Fake Crow's Blog 2014).

## 4.2 Työkalu 2 – Arvolupauskanvas

Yrityksen perustehtävänä on luoda asiakkailleen arvoa (Tuulaniemi 2011). Yrityksen näkökulmasta arvon haasteellisuus tulee siitä, että jokainen asiakas määrittelee itse, minkä mieltää ja kokee arvokkaaksi (Vargo & Lusch 2004). Tämän vuoksi arvo on jokaisen kohdalla erilainen, mikä tekee siitä suhteellisen ja yritykselle vaikeasti mitattavan (Tuulaniemi 2011). Koska yritys ei voi määrittää asiakassegmenteilleen arvoa, voi se puolestaan tehdä arvolupauksia. Arvolupauksen tarkoituksena on kertoa, mitä kilpailijoista erottuvaa yritys tuotteillaan ja palveluillaan asiakassegmentille tarjoaa (Tuulaniemi 2011). Tämän takia yrityksen kannattaa olla perillä markkinatilanteesta, sillä asiakkaalle yrityksen tarjoama arvo muodostuu myös suhteesta kilpaileviin tuotteisiin. Asiakas nimittäin ostaa

tuotteen tai palvelun, jonka uskoo luovan hänelle eniten arvoa suhteessa kilpaileviin vaihtoehtoihin. (Mahajan 2020.) Tästä syystä yrityksen on tärkeää viestiä arvolupauksestaan selkeästi. Huonosti toteutettu arvolupaus saattaa vaikeuttaa asiakkaan kykyä tunnistaa kyseisen tuotteen tarjoama arvo aiheuttaen näin yritykselle taloudellista tappiota (Simester 2016).

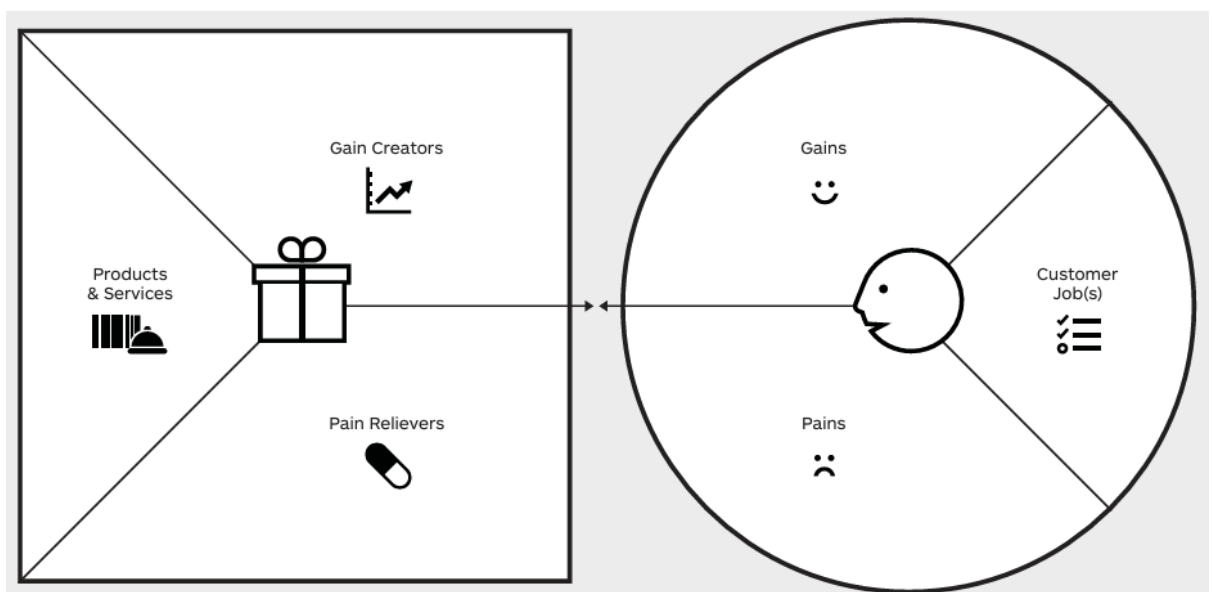
Arvolupauskanvas on työkalu, jolla pyritään selvittämään, mistä tietyn asiakassegmentin kokema arvo muodostuu, miten yritys tuottaa arvoa tälle asiakassegmentille ja miten nämä kaksi sopivat yhteen (Vuorinen & Huikkola 2023). Arvolupauskanvas pakottaa suunnittelijan tarkastelemaan yrityksen tarjontaa ja toimintaa asiakkaan näkökulmasta. Onnistuneesti täytettynä arvolupauskanvas antaa selkeyttä sille, mitä asiakkaat oikeasti haluavat, tuo esille yrityksen toiminnan sen hetkisiä heikkouksia ja niille ratkaisuja sekä auttaa yritystä tuottamaan enemmän merkityksellisimpiä tuotteita ja palveluita. (Osterwalder, Pigneur, Bernarda & Smith 2014; Vuorinen & Huikkola 2023.)

Arvolupauskanvaksessa (ks. kuva 6) on kaksi täytettävää puolta. Asiakasprofiilipuoli kuvaa tietyn asiakassegmentin yksityiskohtaisemmin syventäen yrityksen asiakasymmärrystä, kun taas arvokarttapuolella kuvaillaan keinot, joilla yritys pyrkii luomaan arvoa asiakkailleen. (Osterwalder ym. 2014.) Arvolupauksen täyttäminen alkaa asiakasprofiilipuolella kohdasta *Customer Jobs*, eli asiakkaan tärkeimmät tehtävät. Tällä pyritään selvittämään, mitkä ovat ne tavoitteet ja päämäärät, joihin asiakas työssään tai elämässään pyrkii. Tehtävät voivat kuvata esimerkiksi ongelmia, joita asiakkaat pyrkivät ratkaisemaan, tarpeita, joita he yrittävät tyydyttää tai tehtäviä, joita asiakkaat pyrkivät suorittamaan. Asiakkaan tärkeimpiin töihin vaikuttaa asiayhteys, jossa ne suoritetaan. Esimerkki asiakkaan tehtävästä liittyy kaupassa käyntiin, joka on hyvin erilaista yksin suoritettuna kuin esimerkiksi pienten lasten kanssa. (Osterwalder ym. 2014; Vuorinen & Huikkola 2023.) Kaikki asiakkaan tehtävät eivät ole asiakkaille kuitenkaan yhtä tärkeitä. Tämän takia arvolupauskanvasta on tärkeä täyttää asiakkaan näkökulmasta, jotta yritys ymmärtää mitkä näistä tehtävistä ovat tarkastelun alla olevalle segmentille tärkeimmät ja yritykselle oleelliset ottaa huomioon. (Osterwalder ym. 2014.)

Asiakkaan tehtävien jälkeen arvolupauskanvaksessa täytetään kohta *Customer Pains*, eli asiakkaan kipukohdat. Asiakkaan kipukohdiksi luetellaan kaikki ne asiat, jotka ärsyttävät tai estävät asiakasta saavuttamasta tärkeimpien tehtävien toteuttamista. Kipukohtia luetellessa on tärkeä ottaa huomioon koko asiakaspolku. Tämä tarkoittaa huomioimaan kipukohtia, jotka voivat vaikuttaa työn suoriutumisesta ennen työn aloittamista, sen aikana sekä työn suoriutumisen jälkeen. (Osterwalder ym. 2014.) Kipukohtia voivat olla esimerkiksi tuotteen korkea hinta, vaikea saatavuus tai esimerkiksi palvelu-  
not.

Asiakaspuolen viimeisenä osana täytetään kohta *Customer Gains*, eli asiakkaan hyödyt. Tarkoitus on kuvata niitä lopputuloksia ja tavoitteita, joita asiakas pyrkii saavuttamaan. Kohtaan voi myös täydentää asioita, jotka helpottavat asiakkaan tärkeimpien tehtävien toteutumista (customer jobs) ja asiakkaan haaveita. Osterwalder ym. (2014) ovat kuvailleet asiakkaalle neljä erityyppistä hyötyä: välttämättömät hyödyt (required gains), odotetut hyödyt (expected gains), halutut hyödyt (desired gains) ja odottamattomat hyödyt (unexpected gains). (Osterwalder ym. 2014.)

Asiakasprofiilipuolen jälkeen on tarkoitus siirtyä täyttämään kolmiosainen arvokarttapuoli. Arvokarttapuolen on tarkoitus vastata asiakasprofiilipuolen kohtiin. Yksinkertaistettuna, se mitä yritys tarjoaa, on se mitä asiakas haluaa. Arvokarttapuolen täyttäminen alkaa kohdasta *Products and Services*, eli palvelut ja tuotteet. Tähän pyritään täyttämään ne tuotteet ja palvelut, jotka parhaiten vastaavat tietyn asiakassegmentin tärkeimpiin tehtäviin. Kohdassa *Pain Relievers* (kivun lievittäjät) on tarkoitus kuvailla, miten yrityksen tuotteet ja palvelut helpottavat asiakassegmentin kipukohtia. Viimeisenä täytetään kohta *Gain Creators* (hyödyn tuottajat), jossa kerrotaan mitä lisäarvoa ja hyötyä yrityksen tuotteet sekä palvelut asiakassegmentille tarjoavat. Molemmissa *Pain Relievers* ja *Gain Creators*, yrityksen kannattaa keskittyä niihin ratkaisuihin, jotka tuottavat asiakassegmentille suurinta hyötyä ja lisäarvoa. (Osterwalder ym. 2014.)



Kuva 6. Kuvaleike arvolutapauskanvas. (Osterwalder ym. 2014)

#### 4.3 Työkalu 3 – Tuotteen tai palvelun varhainen testaaminen

Tuotteen tai palvelun varhainen testaaminen kertoo, josko yrityksen tunnistama kohderyhmä pystyy käyttämään yrityksen tuottamaa tuotetta tai palvelua. Vain muutaman tunnin jälkeen pystytään tunnistamaan niitä ongelmia, joita yrityksen asiakkailta saattaa tulla tuotteen tai palvelun käytössä vastaan. Normaalisti käyttäjättestaukset ovat osa isompaa tutkimushanketta ja vaativat paljon valmisteluja, mutta kattavaa tietoa voi saada myös testaamalla tuotetta ja palvelua ystävillä tai perheenjäsenillä. (Goodman, Kuniavsky & Moed 2012.)

Teoksessaan "Observing the User Experience: A Practitioner's Guide to User Research" Goodman, Kuniavsky ja Moed esittelevät itse helposti toteutettavan käyttäjättestaustavan, jota he kutsuvat nano-koon käyttäjättestaukseksi. Testaus perustuu havainnointiin tiedonkeruutapana ja se on jaettu viiteen eri vaiheeseen:

1. Etsi yksi henkilö, joka välittää tuotteestasi tai palvelustasi.
2. Järjestä tilanne, jossa näet hänen käyttävän tuotetta tai palvelua.
3. Pyydä häntä käyttämään tuotetta tai palvelua toteuttaakseen jotain mistä he välittävät.



4. Seuraa, kun tuotetta käytetään. Älä kysy kysymyksiä, äläkä ohjeista.
5. Viimeisenä kysy itseltäsi: mitä opit?

(Goodman ym. 2012.)

Tämän kaltaisessa ”matalan kynnyksen” testaustavassa hyödyt ovat sen helppoudessa ja nopeudessa. Se auttaa havaitsemaan tuotteen tai palvelun varhaisessa vaiheessa mahdolliset ongelma- ja kehityskohteet (Baxter ym. 2015). Näin tuotantovaiheessa voidaan säästää resursseissa, kun kehitysvaiheessa tuotteen tai palvelun ongelmia on onnistuttu tunnistamaan. Käyttäjätestausten koko ja määrä katsotaan projektikohtaisesti. Esimerkiksi verkkosivun käyttäjätestaus saattaa kokonaisuudessaan kestää useamman viikon suunnittelusta ja useamman käyttäjätestausten toteuttamisesta aina saadun tiedon analysointiin asti (Hass 2019). Goodman ym. (2012) testaustavassa oli hyödynnetty käyttäjätestaajina perheenjäseniä ja ystäviä. Testaustavan voi kuitenkin toteuttaa myös omalle tunnistetulle asiakassegmentille, jolloin tulokset antavat syvempää ja tarkempaa tietoa kyseisen segmentin mahdollisesta käyttökokemuksesta ja ongelmakohdista.

## 5 TUTKIMUS

Tässä opinnäytetyössä tutkittiin, mitä eri keinoja yrityskentällä hyödynnetään kohderyhmän tunnistamisessa. Käytettävien keinojen lisäksi tutkimuksen tavoitteena oli selvittää poikkeavatko yritysten hyödyntämät keinot toimialoittain, vaikuttaako yrityksen koko käytettäviin keinoihin ja niiden määrään sekä minkälaisia haasteita yritykset ovat kohdanneet kohderyhmän määrittelyssä. Tavoitteena oli myös selvittää, kuinka paljon yrityskentän keinot poikkeavat opinnäytetyön kirjallisuuskatsauksessa esitellyistä keinoista. Tässä luvussa esitellään opinnäytetyön tutkimusprosessia, joka sisältää hyödynnetyt tiedonkeruumenetelmät, tutkimuksen ajankohdan sekä tutkimuksen kysymykset.

### 5.1 Tutkimusprosessi

Tutkimusta varten kontaktoitiin yhdeksää eri Suomessa toimivaa yritystä, joista kahdeksan osallistui tutkimukseen. Opinnäytetyön kirjallisuuskatsauksessa esitellyt keinot ovat hyödynnettävissä kuluttaja-asiakkaiden, eli tuotteen tai palvelun loppukäyttäjän, tunnistamiseen. Tämän takia toimialasta riippumatta kaikkia yrityksiä pyydettiin kertomaan kohderyhmän tunnistamisen keinoja B2C, eli yrityksen oman tai asiakasyrityksen kuluttaja-asiakkaista koostuvan kohderyhmien tunnistamiseen käytetyistä keinoista. Näin mahdollisia tutkimuslöydöksiä pystyttäisiin vertaamaan kirjallisuuskatsauksessa esiteltyihin keinoihin. Tutkimuksen vertailukelpoisuuden varmistamiseksi kaikilta tutkimukseen osallistuvilta yrityksiltä kysyttiin samat kysymykset.

Tutkimuksessa hyödynnettiin kvalitatiivista sekä kvantitatiivista tutkimusmuotoa. Kvalitatiivisena tutkimusmuotona yritysten kontaktoinnissa hyödynnettiin puhelinhaastatteluja. Puhelinhaastatteluilla pyrittiin keräämään tutkimustietoa tehokkaasti ja nopeasti, kun kontaktoitu yritys pystyi vastaamaan tutkimuskysymyksiin heti. Puhelinhaastattelut toteutettiin strukturoituna haastatteluna, joiden apuna hyödynnettiin Google Forms-kyselylomaketta. Puhelinhaastatteluissa haastateltava vastasi ja haastattelija täydensi vastauskohdat kyselylomakkeelle. Osassa yritysten kontaktoinnissa törmättiin ongelmaan, jossa kontaktoitu henkilö ei välttämättä itse ollut mukana kohderyhmän määrittelyssä, eikä näin pystynyt vastaamaan kyselyyn. Tässä kohti hyödynnettiin lumipallomenetelmää, jossa kontaktoitu henkilö nimesi yrityksen sisällä toisen henkilön, joka työtehtäviensä puolesta toimi kohderyhmän määrittelyssä mukana (Aira 2005). Tällaisissa tilanteissa tutkimusmenetelmänä hyödynnettiin määrällistä tutkimusmenetelmää ja puhelinhaastatteluissakin hyödynnettyä Google Forms-kyselylomaketta. Kyselylomake lähetettiin yrityksen sisäisen viestinnän kautta oikealle henkilölle ja vastaaja itse täydensi kyselylomakkeen vastauskohdat. Näin välttyttiin niin sanotuilta välikäsilta, kun ensimmäiseksi kontaktoitu yrityksen työntekijä ei joutunut pyytämään erikseen lupaa kollegan yhteystietojen luovuttamiseen puhelinhaastattelua varten. Tällä tavoin tiedonkeruu tapahtui hitaammin, mutta osoittautui aikataulun puitteissa toimivaksi tavaksi. Molemmissa tutkimusmenetelmissä Google Forms-kyselylomake toimi tiedonkeruun runkona, joka sisälsi samat kaikille yrityksille esitetyt kysymykset. Tiedonkeruu tapahtui 15. - 29.11.2023.

### 5.2 Tutkimuskysymykset

Tutkimuskysymyksiä tässä tutkimuksessa olivat: ”Yrityksen koko”, ”Yrityksen toimiala”, ”Mitä keinoja yrityksessänne käytetään kohderyhmän tunnistamiseksi?” sekä ”Mihin haasteisiin olette törmänneet

kohderyhmää tunnistaessanne?”. Tutkimuskysymysten määrä pyrittiin pitämään pienenä, jotta vastaamiseen käytetty aika olisi mahdollisimman lyhyt. Tällä tavoin pyrittiin madaltamaan kynnystä tutkimukseen osallistumiselle. Lomakkeella kysyttiin myös yrityksen nimeä, jotta tilanteissa, joissa yrityksen sisältä saataisiin useampi vastaus, vastaukset pystyttäisiin yhdistämään. Opinnäytetyössä tutkimustuloksia esitellessä tutkimukseen osallistuneiden yritysten nimiä ei kuitenkaan kerrota eikä vastauksia eritellä yritysten mukaan. Tällaisella yrityksen anonymiteetillä pyrittiin madaltamaan vastauskynnystä keinoista, jotka saattavat toimia yritykselle tärkeänä kilpailukeinona. Ainoastaan yksi yritys kieltäytyi kertomasta hyödyntämiään keinoja.

Tutkimuskysymyksillä ”Yrityksen toimiala” ja ”Yrityksen koko” pyrittiin selvittämään, onko yrityksen toimialalla ja koolla vaikutusta käytettäviin kohderyhmän tunnistuskeinoin. Kysymys ”Yrityksen toimiala” toimi avoimena kysymyksenä. Kysymys ”Yrityksen koko” toimi monivalintakysymyksenä, johon oli ennalta määritelty yrityksen koon kriteerit. Tässä tutkimuksessa yrityksen koko määriteltiin henkilöstömäärän mukaan mikroyrityksiin (henkilöstömäärä alle 10), pienyrityksiin (henkilöstömäärä alle 50), keskisuuriin yrityksiin (henkilöstömäärä 50–250) ja suuryrityksiin (henkilöstömäärä yli 250) (Eurostat 2016). Yrityksen koko voidaan määritellä myös yrityksen liikevaihdon ja taseen koon mukaan, mutta koska henkilöstömäärän mukaan määritelty yrityksen koko on yleisin, valikoitui se kriteeriksi tässä tutkimuksessa (Eurostat 2016). Kun kyselylomakkeeseen oli valmiiksi määritelty yrityksen koon kriteeri, varmistettiin, että jokainen kyselyyn vastaava yritys määrittelee yrityksensä koon samoin. Näin varmistettiin tältä osin vastausten vertailukelpoisuus.

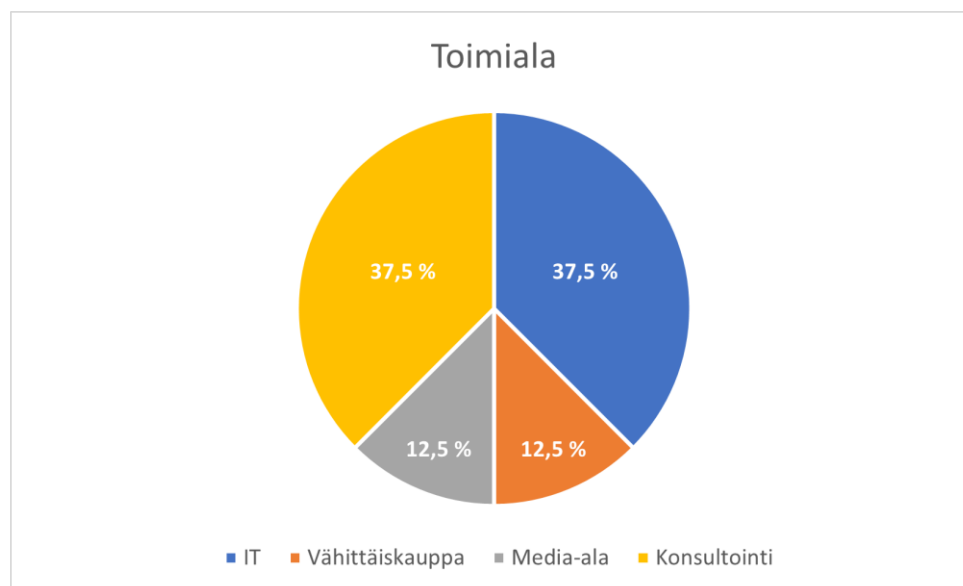
Kysymykset ”Mitä keinoja yrityksessänne käytetään kohderyhmän tunnistamiseksi?” ja ”Mihin haasteisiin olette törmänneet kohderyhmää tunnistaessanne?” jätettiin tutkimuksessa avoimiksi kysymyksissä. Avoimilla kysymyksillä pyrittiin saamaan yrityskentältä mahdollisimman monipuolista tietoa yrityksen käytössä olevista keinoista sekä ongelmista. Valmiit vastausvaihtoehdot olisivat saattaneet jättää vastaukset suppeammaksi, kuin mitä ne olivat nyt avoimia vastauskohtia hyödynnettäessä. Kyselylomakkeessa hyödynnetyt avoimet kysymykset eivät kuitenkaan tee tutkimuksesta laadullista tutkimusta, vaan ainoastaan tutkimustiedosta (Hammarberg, Kirkman & de Lacey 2016).

## 6 TUTKIMUSTULOKSET

Tässä luvussa esitellään tutkimuksesta saatuja tuloksia. Kysymyksiä tutkimuksessa oli neljä kappaletta, joista jokaisen vastaukset avataan omana osionaan.

### Yrityksen toimiala

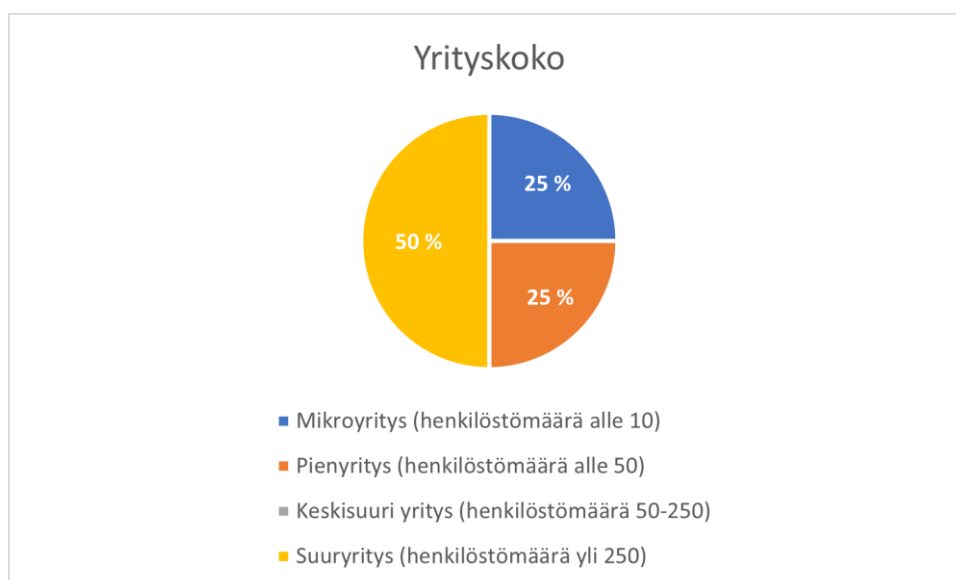
Kysyttäessä yrityksen toimialaa, saivat yritykset määritellä toimialansa itse. Tällä tavoin eri toimialoja tuli vastausten perusteella seitsemän kappaletta. Tutkimustulosten vertailun mahdollistamiseksi, samankaltaiset toimialavastaukset yhdistettiin laajemman yläotsikon alle (ks. kuva 7). Näin toimialoja saatiin muodostettua neljä erilaista: IT, vähittäiskauppa, media-ala ja konsultointi. IT-alan ja konsultoinnin alle yhdistettiin molempiin kolmen yrityksen vastaukset, kun taas media-alan ja vähittäiskau-  
pan yrityksiä oli molempia yksi.



Kuva 7. Toimiala diagrammi, tutkimusosio. (Söderholm 2023)

### Yrityskoko

Tutkimukseen osallistui kahdeksan eri yritystä, kolmessa eri yrityskoossa: mikroyritys, pienyritys ja suuryritys. Keskisuuria yrityksiä ei tutkimukseen osallistunut yhtään. Kuten aiemmin mainittu määriteltiin yrityksen koko henkilöstömäärän mukaan, sen ollessa yleisin käytetty kriteeri yrityskoko määrittellessä. Tutkimukseen osallistui kaksi mikroyritystä, kaksi pienyritystä ja neljä suuryritystä (ks. kuva 8).



Kuva 8. Yrityskoko diagrammi, tutkimusosio. (Söderholm 2023)

### Kohderyhmän tunnistamisen keinot yrityskoon mukaan

Tarkasteltaessa vastauksia kysymykseen: "Mitä keinoja yrityksessänne käytetään kohderyhmän tunnistamiseksi?" jäsenneltiin vastaukset ensin yritysten koon mukaan. Tiedon jäsentelyssä hyödynnettiin samankaltaisuuskaaviota. Tällä jäsentelytavalla pyrittiin selvittämään, onko samankokoisten yritysten välillä yhdenmukaisuutta käytettävissä kohderyhmän tunnistamisen keinoissa ja miten ne poikkeavat verrattaessa muihin yrityskokoihin. Kyselyyn osallistui kaksi mikroyritystä, kaksi pienyritystä ja neljä suuryritystä.

Mikroyritysten vastauksia tarkasteltaessa samankaltaisuuksia löytyi asiakasyritysten jo olemassa olevan tiedon hyödyntämisessä kohderyhmän määrittämiseksi. Tällä tavoin mikroyritykset pystyivät vastaamaan kysymykseen: "Mitä kohderyhmästä jo tiedetään?" ja sen pohjalta suunnittelemaan mitä kohderyhmästä pitää vielä selvittää ja millä keinoin. Muita samankaltaisuuksia hyödynnettävissä keinoissa olivat: erilaiset kohderyhmähaastattelut (yksilö- ja ryhmähaastattelut), kilpailija-analyysit sekä käyttäjäryhmä- ja ostajapersoonakuvaukset.

Pienyritykset vastasivat lähes identtisesti ja hyvin tiiviisti. Yritykset vastasivat hyödyntävänsä kvalitatiivisia ja kvantitatiivisia tutkimuksia kohderyhmän tunnistamiseksi ja yhteistä näillä yrityksillä oli kohderyhmän määrittely demografisia tietoja syvemmin. Näitä määrittelykeinoja olivat arvo- ja tarvepohjaiset määrittelyt.

Suuryritykset hyödynsivät joko omaa tai asiakasyrityksen dataa kohderyhmän määrittelyn pohjana, jonka jälkeen tietoa täydennettiin ja tarkennettiin kvalitatiivisilla tutkimusmenetelmillä. Eniten hyödynnetty tiedon täydennysmenetelmät olivat erilaiset haastattelut sekä kyselytutkimukset. Suuryritysten kohdalla tutkimuksessa nousivat ensimmäistä kertaa fokusryhmien hyödyntäminen sekä havainnointi tiedonkeruumenetelmänä esiin. Suuryrityksissä oli myös havaittavissa ymmärrys segmentoinnista muuttuvana käsitteenä: yksi asiakas saattaa kuulua useampaan eri segmenttiin. Myös asiakassuhteen eteneminen ja muuttuminen, esimerkiksi asiakkaan ikääntyessä, oli otettu huomioon segmentoinnissa.

Yrityskoosta riippumatta yritykset käyttivät laaja-alaisesti niin palvelumuotoilun kuin markkinoinnin keinoja kohderyhmän tunnistamiseksi. Yhteistä lähes kaikilla yrityksillä oli datan hyödyntäminen kohderyhmän määrittelyn lähtökohtana, jota pyrittiin täydentämään erilaisilla kvalitatiivisilla tutkimusmenetelmillä. Käytetyimmät kvalitatiiviset tutkimusmenetelmät olivat erilaiset kohderyhmähaastattelut. Muita eniten hyödynnettyjä keinoja olivat erilaiset kyselytutkimukset ja segmentointiin hyödynnettävät kriteerit. Vastausten perusteella käytetyin yksittäinen palvelumuotoilun työkalu oli erilaiset kohderyhmää kuvaavat ostajapersoonat ja käyttäjäryhmät.

### **Kohderyhmän tunnistamisen keinot toimialoittain**

Seuraavaksi kysymyksen ”Mitä keinoja yrityksessänne käytetään kohderyhmän tunnistamiseksi?” vastauksia jäseneltiin toimialan mukaan. Tällä jäsentelytavalla pyrittiin selvittämään, onko toimialojen sisällä yhdenmukaisuuksia kohderyhmän tunnistamisen keinoissa ja eroavatko hyödynnetyt keinot toimialojen kesken. Kuten aiemmin mainittu, toimialat jaoteltiin uudestaan isompien yläotsikoiden alle yhdistäen samankaltaiset yritystoimialat. Uuden jaottelun myötä tutkimukseen saatiin kolme konsulttialan yritystä, kolme IT-alan yritystä, yksi vähittäiskaupan yritys ja yksi media-alan yritys.

Konsulttialan yrityksiä tarkasteltaessa käytettäviä keinoja oli määrällisesti eniten verrattuna muihin aloihin. Tämä saattaa olla selitettävissä kovalla kilpailutilanteella ja sillä, miten monipuolisuus hyödynnettävissä työkaluissa mahdollistavat paremmin kilpailutilanteessa pärjäämisen. Tutkimukseen osallistuneet konsulttialan yritykset toteuttivat projekteja yritysasiakkaille, jolloin korostui projektin mukaan sovellettavat keinot ja niiden monipuolisuuden tarve. Eniten käytettyjä keinoja olivat kilpailija-analyysit, haastattelut, yritysasiakkaan datan hyödyntäminen ja erilaiset käyttäjäpersoonat. Muita konsulttialan erottavia tekijöitä muista toimialoista olivat keinojen hyödyntäminen myös asiakasymmärryksen lisäämiseksi asiakasyrityksissä sekä omien palvelumuotoilun työkalujen kehittäminen kohderyhmän tunnistamiseksi.

IT-alan yrityksissä ei noussut selkeästi käytetyimpiä keinoja, vaan niissä hyödynnettiin erilaisia määrällisiä ja laadullisia tutkimuskeinoja aina projektin mukaan. Vähittäiskaupan yrityksellä oli paljon omaa asiakasdataa käytettävänä, joten asiakasdataan pohjautuvat data-analyysit olivat vähittäiskaupan käytetyin keino kohderyhmän tunnistamisessa. Dataa täydennettiin erilaisilla kyselytutkimuksilla, joiden vastauksia hyödynnetään muun muassa palautteen keruun, tuote- ja palvelukehitykseen sekä uusien asiakassegmenttien tunnistamiseksi. Muita hyödynnettäviä keinoja olivat muun muassa tuotekehityspuolella fokusryhmien hyödyntäminen sekä pika- ja syvähaastattelut.

”Asiakasdataan pohjautuvaet kohderyhmät auttavat meitä esimerkiksi kohdentamaan mainontaamme oikein ja antamaan asiakkaille juuri heille relevantteja tarjouksia. Datan tueksi käytämme kyselytutkimuksia asiakkaillemme.” (kyselylomaketutkimus)

Media-alan yrityksellä oli myös paljon omaa asiakasdataa, jonka pohjalta lähteä kohderyhmää tunnistamaan. Media-alan yritys oli vastausten perusteella ainoa, joka saattoi segmentoida pelkästään demografisiin tietoihin nojaten. Tällaisella segmentointitavalla pyrittiin tunnistamaan puutteita tuote-tarjonnassa sekä huomaamaan, mitä segmenttiä ei tavoiteta tarpeeksi hyvin. Myös muut dataan

pohjautuvat erilaiset segmentointitavat nousivat media-alalla esiin. Näitä olivat muun muassa: elämäntilanteisiin, mediankäyttötottumuksiin ja yrityssuhteeseen perustuvat segmentoinnit. Dataa pyrittiin täydentämään muun muassa haastatteluilla, kyselytutkimuksilla sekä työpajoilla.

Yrityskoosta ja toimialasta riippumatta kaikki valittavat keinot riippuivat työn alla olevan projektin luonteesta (ollaanko luomassa uutta vai kehittämässä vanhaa), budjetista ja aikataulusta. Tärkeää oli osata soveltaa käytössä olevia keinoja, hyödyntää jo olemassa olevaa tietoa sekä muuttaa suunnitelmia nopeastikin.

”Jos uutta luodaan, jota ei ole olemassa, prosessi vaatii enemmän aikaa ja enemmän menetelmiä että pystytään tunnistamaan kuka voisi olla asiakas.” (puhelinhaastattelu)

### **Kohderyhmän tunnistamisen haasteet yrityskentällä**

Kysyttäessä yrityskentältä ”Mihin haasteisiin olette törmänneet kohderyhmää tunnisttaessanne?” nousi vastauksissa kolme pääteemaa: segmentointi, asiakasyritysprojektit ja asiakasymmärrys. Tuosten mukaan segmentoinnissa pitäisi aina pyrkiä ymmärtämään kohderyhmää pintaa syvemältä, kuten segmentin käyttäytymismalleja ja tarpeita. Vastanneiden mukaan tämä on kuitenkin aikaa vievää ja vaativaa työtä. Yleisimpiä segmentointiin liittyviä haasteita olivat segmentoinnin laajuus ja se, kuinka niihin tarvittavia resursseja on haasteellista varata. Työmäärän takia segmentointi on kallista ja varsinkaan asiakasyritykset eivät olleet aina valmiita maksamaan kattavasta segmentoinnista. Haasteita tuo myös segmentti muuttuvana käsitteenä, jonka vuoksi segmentointia pitäisi jatkuvasti päivittää ja ylläpitää.

”Segmentointitutkimukset ovat melko vaativia ja siten kalliita tutkimuksia, ja niihin riittävien resurssien varaaminen voi olla haaste.” (kyselylomaketutkimus)

Segmentointiin tarvittavien resurssien varaamisen lisäksi muita asiakasyritysprojekteissa huomattuja haasteita olivat asiakasyrityksen haluttomuus tunnistetun kohderyhmän rajaamisessa. Vastausten perusteella asiakasyritykset eivät olleet aina halukkaita tekemään riittävän tiukkaa rajausta, minkä vahva ja toimiva brändi kuitenkin edellyttäisi.

”haasteita voi tulla esimerkiksi, koska asiakas ei ole halukas tekemään riittävän tiukkaa kohderyhmärajausta. Suomalaiset yritykset haluavat usein satsata laajoihin massoihin, mutta vahva brändi edellyttää usein tiukempaa rajausta.” (kyselylomaketutkimus)

Asiakasymmärryksessä haasteita oli havaittavissa yhden asiakasyrityksen ja yhden vastanneen yrityksen sisällä. Asiakasymmärryksen puute näkyi projekteissa heikkona selkeytenä siitä, kenelle tuotetta tai palvelua tehdään ja kohdennetaan. Haasteet näkyivät yritysasiakkaiden kohdalla muun muassa siten, että omaan dataan luotettiin liiaksi, minkä myötä potentiaalisten uusien asiakkaiden tunnistaminen oli haasteellista. Yrityksen vastauksessa ongelmat asiakasymmärryksen puutteessa näkyivät tuotteen tai palvelun suunnitteluvaiheessa: tuotetta tai palvelua lähdettiin herkästi suunnittelemaan itselle eikä asiakkaalle.

## 7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Opinnäytetyön päätavoitteena on tarjota lukijalle ymmärrys siitä, miksi kohderyhmän tunnistaminen on tärkeää, mitä pitää ottaa huomioon ennen tunnistamisen aloittamista sekä tarjota helposti käytettäviä työkaluja kohderyhmän tunnistamiseen. Ymmärryksen ja ensimmäisten työkalujen pohjalta tavoitteena on tarjota myös tietoa siitä, mitä keinoja yrityskentällä käytetään, eli mihin lukija voi kohderyhmän tunnistamis- osaamisensa kanssa tähdätä. Tätä varten opinnäytetyössä toteutettiin puhelinhaastatteluita sekä kyselylomaketta hyödyntävä tutkimus. Tutkimuksen päätavoitteena on selvittää, mitä keinoja yrityskentällä hyödynnetään kuluttaja-asiakkaista koostuvan kohderyhmän tunnistamiseksi. Tutkimuksen päätavoitteen selvittämiseksi tutkimuksessa tarkastellaan päätutkimuskysymyksenä: mitä keinoja yrityskentällä hyödynnetään. Tutkimuksessa tarkasteltiin myös vaikuttavatko yrityksen koko ja toimiala yrityskentällä hyödynnettäviin keinoihin sekä mihin haasteisiin yritykset ovat törmänneet kohderyhmää tunnistessaan. Tutkimustuloksia tarkastellessa saadaan myös vastauksia siihen, käytetäänkö yrityskentällä samoja keinoja, kuin mitä kirjallisuuskatsauksessa esitellään.

Hypoteesin mukaan yritykset hyödyntävät niin palvelumuotoilun kuin markkinoinninkin keinoja kohderyhmän tunnistamisessa. Keinot olisivat niin kvalitatiivisia kuin kvantitatiivisia. Jos kyseinen hypoteesi toteutuu, tutkimustuloksissa ja kirjallisuuskatsauksessa on huomattavissa yhdenmukaisuuksia. Oletuksena on myös, että suuryrityksillä on käytössään enemmän resursseja kohderyhmän tunnistamiseen ja tämä näkyisi tutkimustuloksissa käytettävien keinojen määrässä.

Tarkasteltaessa kvalitatiivisia ja kvantitatiivisia tutkimusmenetelmiä tuloksista ilmenee, että viisi yritystä kahdeksasta hyödyntää joko omaa tai asiakasyrityksen dataa aloittaessaan tunnistamaan kohderyhmäänsä. Tällaisella datan tarkastelun aloittamisella yritykset pyrkivät vastaamaan kysymyseen: mitä kohderyhmästä jo tiedetään? Toisin sanoen suurin osa vastanneista yrityksistä aloittaa kohderyhmän määrittelyn kvantitatiivisin keinoin. Tämän pohjalta pystytään tarkentamaan mitä asiakkaista ei tiedetä, mitä asiakkaista halutaan tietää ja millä keinoin kysymyksiin lähdetään etsimään vastauksia. Tutkimustuloksista ilmenee, että yritykset pyrkivät täydentämään dataa erilaisilla kvalitatiivisilla tutkimusmenetelmillä. Jäljelle jäävistä yrityksistä kaksi ilmoitti käyttävänsä niin kvalitatiivisia kuin kvantitatiivisia tutkimusmenetelmiä ja viimeinenkin palvelumuotoilun keinoja laaja-alaisesti.

Tutkimustuloksien ja kirjallisuuskatsauksessa esiteltujen keinojen välillä on yhdenmukaisuuksia, joten hypoteesi toteutuu myös tältä osin. Yrityksistä kaksi vastasi käyttävänsä yhtenä keinona kohderyhmän tunnistamiseen havainnoivaa verkkoetnografiaa muistuttavia verkossa suoritettavia tutkimuksia, yksi erilaisia benchmarktutkimuksia ja kolme segmentointia. Myös tuotteen tai palvelun varhaiseen testaamiseen liittyviä keinoja, kuten prototyyppien testausta hyödynsi kaksi yritystä ja havainnointia tiedonkeruumenetelmänä kaksi yritystä. Kirjallisuuskatsauksen keinoista mutuun ja out of the box- ajatteluun viitattiin myös tutkimustuloksissa, mutta ei käytettävissä keinoissa, vaan kohdattujen haasteiden vastauksissa. Näistä vastauksista ilmeni, että tuotetta tai palvelua on saatettu suunnitella pelkän mutu-menetelmän pohjalta tuotetulle kohderyhmälle. Myös out of the box-ajattelun puute on tuottanut haasteita potentiaalisten kohderyhmien tunnistamisessa. Tästä voi päätellä, että liian vahvat ennakkoluulot ja oletukset kohderyhmästä saattavat vaikeuttaa tai pahimmillaan estää oikean kohderyhmän tunnistamisen.



”yritykset, jotka eivät ole tottuneet hyödyntämään muotoilua luottavat omaan dataan, ei osata katsoa boxin ulkopuolelta mitä muita mahdollisuuksia on ja ketkä voisivat olla asiakkaita.” (puhelinhaastattelu)

Tutkimustuloksissa havaittuja segmentointikriteerejä ovat: käytettävän tuotteen tai palvelun mukaan rajattuja segmenttejä, arvopohjainen segmentointi, yrityssuhteeseen ja mediankäyttöön pohjautuva segmentointi sekä elämäntilanteeseen pohjautuva segmentointi. Myös demografiset tiedot segmentointikriteerinä mainittiin, hyvässä ja pahassa. Yksi yritys kertoi hyödyntävänsä demografisia tietoja segmentointiin, kun taas toinen kuvaili tämän segmentointikriteerin riittämättömäksi kuvaamaan kohderyhmän tarpeita, käyttäytymistä ja ongelmia. Kirjallisuuskatsauksessa mainitaan demografisten tietojen olevan kiistellyin segmentointikriteeri sekä kuinka segmentointikriteerejä on useampia ja yritysten on valittava niistä oman liiketoiminnan kannalta oleelliset. Nämä kirjallisuuskatsauksen väitteet saavat tukea myös tämän tutkimuksen tuloksista.

”demografiset tekijät harvoin kuvaavat parhaiten kohderyhmän tarpeita, käyttäytymistä ja ongelmia joita koitetaan ratkoa. Koitan yleensä keskittyä tunnistamaan profiileja ja käyttäytymismalleja joita kohderyhmälle kuuluu.” (kyselylomaketutkimus)

Käytettävien keinojen määrää tarkasteltaessa suuryrityksiä koskeva hypoteesi ei ole suoraan vertailukelpoinen. Tutkimukseen osallistuneista yrityksistä puolet oli suuryrityksiä. Näin on oletettavaakin, että lukumäärällisesti eniten käytettäviä keinoja on saatu suuryritysten vastauksista. Keskiarvallisesti laskettuna (luetellut keinot: yritysten määrällä per yrityskokoluokka) eniten käytössä olevia keinoja on tutkimustulosten mukaan mikroyrityksillä. Tämän perusteella alun hypoteesi on väärä ja tämän tutkimuksen perusteella yrityksen koolla ei ole väliä käytettävien keinojen määrässä.

## 8 POHDINTA

Tässä luvussa käydään läpi opinnäytetyöhön liittyvää pohdintaa. Luvussa arvioidaan tutkimuksen onnistumista ja luotettavuutta sekä esitetään mahdollisia jatkotutkimusehdotuksia. Pohdinnassa tekijä arvioi myös omaa työskentelyään läpi opinnäytetyöprosessin.

### **Tutkimuksen arviointi**

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, mitä keinoja yrityskentällä hyödynnetään kohderyhmän tunnistamiseen sekä minkälaisia haasteita yrityskentällä saattaa kohdata. Vaikka päätutkimusongelmiin saatiinkin vastaus, olisi tutkimusta voinut suunnitella paremmin syvemmän tiedon saamiseksi. Tutkimuksessa tarkasteltiin muun muassa, vaikuttaako yrityskoko käytettäviin keinoihin. Tätä kysymystä olisi voitu tarkentaa kysymyksillä, kuten ”paljonko projekteissa budjetoidaan kohderyhmän tunnistamiseen” tai ”paljonko projekteissa varataan aikaa kohderyhmän tunnistamiseen”. Tällä tavoin olisi voitu saada selkeämpää hajontaa yritysten välille sekä syitä valituille keinoille. Nyt toteutettu tutkimus oli vastaajalle helppo osallistua, sillä vastaajaksi riitti henkilö, joka työtehtäviensä puolesta toimii kohderyhmän tunnistamisen parissa. Kysyttäessä budjeteista ja aikatauluista ei välttämättä sama henkilö vastaa tai tiedä projektien sisällä näistä osa-alueista, jolloin vastaajia tutkimukseen olisi saatanut olla hankalampi löytää. Myös kirjallisuuskatsauksen ja tutkimustulosten vertailun olisi voinut toteuttaa paremmalla suunnittelulla selkeämmin. Kysymyksen ”Mitä keinoja yrityksessänne käytetään kohderyhmän tunnistamiseksi?” olisi voinut vaihtaa monivalintakysymykseksi ”Käytetäänkö yrityksessänne näitä keinoja kohderyhmän tunnistamiseen”, jolloin vastausvaihtoehtoina olisi ollut kirjallisuuskatsauksessa esitetyt keinot. Lisäkysymyksenä olisi voinut olla ”Mitä muita keinoja yrityksessänne hyödynnetään?”, joka olisi vuorostaan toiminut avoimena kysymyksenä. Näin olisi saatu suoraan määrällistä dataa käytettyjen keinojen ja kirjallisuuskatsauksen yhdenmukaisuuksista sekä laadullisempaa tietoa jatkokysymyksellä. Näin olisi voitu myös välttyä ympäröivästä ”Kvalitatiiviset ja kvantitatiiviset keinot”- tutkimusvastauksilta, jotka eivät avaa käytettyjä keinoja otsikkotasoa tarkemmin. Toki tässä toteutustavassa haasteena olisi saattanut olla tutkimuslomakkeen pituus, jonka perusteella osa vastaajista olisi saattanut jättää osallistumatta tutkimukseen.

Tutkimustulosten luotettavuudessa on huomioitava opinnäytetyön aihe sekä markkinoiden kilpailutilanne. Kohderyhmän tunnistamisen keinot saattavat toimia yritykselle tärkeänä strategisena työvälineenä ja kilpailijoista erottavana tekijänä. Tämä saattoi olla syynä yhden yrityksen kieltäytymiseen tutkimukseen osallistumiselle. Kilpailutilanteen myötä on mahdollista, että yritykset eivät ole kertoneet kaikkia käytössä olevia keinoja vaan jättäneet vastaukset tarkoituksena yleiselle tasolle. Mahdollista on myös, että yrityksellä on laaja kirjo käytettäviä keinoja eikä kaikkia ole muistettu kertoa haastatteluiden tai kyselylomakkeen täytön yhteydessä. Tutkimukseen on saatettu vastata myös valheellisesti.

Tutkimukseen olisi voinut tehdä paremman rajauksen esimerkiksi valitsemalla tietyn toimialan yrityksiä samassa yrityssegmentissä ja vertailla näitä saman yrityssegmentin sisällä löytyviä eroavaisuuksia. Tämän lisäksi yrityksen toimintaan olisi voinut paneutua syvemmin ja käytettyjen keinojen lisäksi sel-

vittää syitä, miksi juuri kyseiset keinot on valittu. Tämä pohdinta toimii myös jatkotutkimusehdotuksena. Esimerkiksi syventymällä yrityksen budjetointiin ja aikataulutukseen voidaan löytää konkreettisia kehityskohteita, joilla voi olla merkittäväkin vaikutus yrityksen kilpailuasemaan.

### **Opinnäytetyön prosessin arviointi**

Opinnäytetyön alkuperäinen idea aiheeseen lähti liikkeelle palvelumuotoilun työharjoittelujaksoni kautta. Tein huomioita, kuinka paljon haasteita kohderyhmän tunnistaminen saattaa aiheuttaa isosakin yrityksessä ja kuinka paljon yrityksen sisällä on hajontaa kohderyhmän tunnistamiseen käytetystä ajasta sekä syvällisyydestä. Sain myös eteeni tuotekehitykseen liittyviä projekteja, joissa törmäsin lähes poikkeuksetta heikosti suoritettun kohderyhmän määrittelyn aiheuttamiin haasteisiin, kun tuotanto on jo aloitettu tai viety pitkälle. Läpi työharjoittelujaksoni tein kohderyhmän tunnistamiseen liittyviä tutkimuksia, joiden kautta kiinnostukseni aiheeseen kasvoi. Päätinkin ottaa opinnäytetyön aiheeksi kohderyhmän tunnistamisen ja rajata valittuja keinoja niille, joilla ei ole ison organisaation tarjoamaa dataa pohjautuvaa asiakasrekisteriä hyödynnettävänä. Työharjoitteluni kautta huomasin myös markkinoinnin olevan vahvasti osa jokapäiväisiä työtehtäviäni ja koska tiesin markkinoinnilla olevan paljon pidempi historia kohderyhmän tunnistamisessa, oli loogista ottaa myös tämä näkökulma mukaan palvelumuotoilun lisäksi.

Kirjallisuuskatsausta kootessani pääsin kokeilemaan tutkimiani keinoja käytännössä työharjoitteluni kautta, kasvattaen niin teoreettista kuin käytännön osaamistani. Opinnäytetyön ja harjoittelun edetessä huomasinkin kohderyhmän tunnistamisesta muodostuneen vahvuuteni työkentällä. Tästä syystä halusin kirjallisuuskatsauksen myötä tuoda esille käytännönläheisiä keinoja, joita lukijan olisi helppo toteuttaa myös ilman harjoittelun tuomia mahdollisuuksia. Kirjallisuuskatsauksessa esiteltyjä peruskysymyksiä hyödynsin toimiessani harjoittelu yrityksessäni konsulttina muissa projekteissa, edistäen näin asiakasymmärryksen kasvua myös muissa työryhmissä. Tämän myötä kasvoin vahvaksi tekijäksi niin yksilönä kuin osana työtiimiäkin. Oman työkokemukseni kasvaessa halusin saada selville, mitä keinoja muualla yrityskentällä käytetään ja tämän kysymyksen ympärille rakensin opinnäytetyön tutkimusosion. Tutkimus antoi minulle vahvistusta omaan osaamiseen sekä tunnistamaan niitä keinoja, joissa minulla on vielä kehitettävää. Tutkimustulokset tarjosivat paljon uusia ideoita kokeiltavaksi sekä auttamaan tunnistamaan niitä haasteita, joihin saatan tulevaisuudessa työkentällä törmätä. Avaamalla tutkimustuloksia laajasti tähtäsin siihen, että myös lukija saisi vertailupohjaa, mihin hänen oma osaamisensa sijoittuu ja missä on vielä kehitettävää.

Opinnäytetyön aihe on ajaton ja keinot ovat sovellettavissa useammalle alalle. Läpi opinnäytetyön prosessin tapahtunut oppiminen tarjoaa minulle hyvän pohjan osaamisen kerryttämiseksi ja mahdollisuuden opitun tiedon soveltamiselle yrityskentällä tehden minusta monipuolisen tekijän. Tulevaisuudessa pystyn tarjoamaan työkentällä laajaa osaamista kohderyhmän tunnistamiseen, perustelemaan sen tärkeyttä sekä lisäämään asiakasymmärrystä niin projekti- kuin yhtiötasollakin.

## LÄHTEET

- Aira, Marja 2005. Laadullisen tutkimuksen arviointi. Duodecim 121, 1073–1077. Pdf-tiedosto. <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://www.duodecimlehti.fi/xmedia/duo/duo94977.pdf>. Viitattu 16.12.2023.
- Bandura, Albert 2008. Observational learning. *The international encyclopedia of communication*, 1<sup>st</sup> Edition. Tieteellinen artikkeli. John Wiley & Sons. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1002/9781405186407.wbieco004>. Viitattu 2.10.2023.
- Baxter, Kathy, Courage, Catherine & Caine, Kelly 2015. Understanding your users: A Practical Guide to User Research Methods. E-kirja. Morgan Kaufmann Publishers. Viitattu 16.9.2023.
- Belk, Russell W. 2006. Handbook of qualitative research methods in marketing. E-kirja. UK: Edward Elgar. Viitattu 27.9.2023.
- Bergström, Seija & Leppänen, Arja 2021. Yrityksen asiakasmarkkinointi. E-kirja. Helsinki: Edita Publishing Oy. Viitattu 4.8.2023.
- Cahill, Dennis J. 2012. Lifestyle Market Segmentation. Verkkokirja. Google-kirjat. Routledge. [https://books.google.fi/books?hl=fi&lr=&id=IaOOAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=lifestyle+market+segmentation+marketing&ots=PIqzyRMCpk&sig=3IKwI4WaaXxcDUCjsAL5VOETmfo&redir\\_esc=y#v=onepage&q=lifestyle%20market%20segmentation%20marketing&f=false](https://books.google.fi/books?hl=fi&lr=&id=IaOOAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=lifestyle+market+segmentation+marketing&ots=PIqzyRMCpk&sig=3IKwI4WaaXxcDUCjsAL5VOETmfo&redir_esc=y#v=onepage&q=lifestyle%20market%20segmentation%20marketing&f=false). Viitattu 12.12.2023.
- Diaz, Johnny 2020. Segway to End Production of Its Original Personal Transporter. The New York Times 24.6.2020. Verkkojulkaisu. <https://www.nytimes.com/2020/06/24/business/segway-pt-discontinued.html>. Viitattu 27.12.2023.
- Eurostat Statistics Explained 2016. Glossary: Enterprise size. Verkkojulkaisu. Päivitetty 31.10.2016. [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Glossary:Enterprise\\_size](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Glossary:Enterprise_size). Viitattu 16.12.2023.
- Goodman, Elizabeth, Kuniavsky, Mike & Moed, Andrea 2012. Observing the User Experience: A Practitioner's Guide to User Research. Verkkokirja. Google-kirjat. [https://books.google.fi/books?id=ZqAl1AsglfIC&printsec=copyright&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.fi/books?id=ZqAl1AsglfIC&printsec=copyright&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false). USA: Elsevier. Viitattu 9.9.2023.
- Hammarberg, K. Kirkman, M. & de Lacey, S. 2016. Qualitative research methods: when to use them and how to judge them. *Human Reproduction*, Volume 31, Issue 3, 498–501. Tieteellinen artikkeli. Oxford University Press. <https://academic.oup.com/humrep/article/31/3/498/2384737>. Viitattu 16.12.2023.
- Hass, Christopher 2019. A Practical Guide to Usability Testing. *Consumer Informatics and Digital Health*, 107–124. Verkkokirja. Springer. <https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-319-96906-0>. Viitattu 14.12.2023.
- Heinonen, Kristina & Medberg, Gustav 2018. Netnography as a tool for understanding customers: implications for service research and practice. *Journal of Services Marketing*, Volume 32, Issue 6. Tieteellinen artikkeli. Emerald Publishing Limited. <https://www-emerald-com.ezproxy.savonia.fi/insight/content/doi/10.1108/JSM-08-2017-0294/full/html>. Viitattu 27.9.2023.
- Hesso, Johannes 2015. Hyvä liiketoimintasuunnitelma. E-kirja. Kauppakamari. Viitattu 30.9.2023.

- Hogarth, Robin M. 2001. *Educating Intuition*. E-kirja. The University of Chicago. Viitattu 18.9.2023.
- Ilmarinen, Vesa & Koskela, Kai 2015. *Digitalisaatio - Yritysjohdon Käsikirja*. E-kirja. Alma Talent Oy. Viitattu 16.1.2024.
- Innokylä julkaisuaika tuntemanton. Työkalu – Käyttäjäprofiilit ja persoonat. Verkkojulkaisu. <https://innokyla.fi/fi/tyokalut/kayttajaprofiilit-ja-persoonat>. Viitattu 22.1.2024.
- Jisana, T.K. 2014. Consumer behaviour models: An overview. *Sai Om Publications*, Volume 1, Issue 5, 34–43. Pdf-tiedosto. <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://cite-seerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=ef54146370ef2e3e015f182092d8b816efbf4306>. Viitattu 3.10.2023.
- Jobber, Davis & Ellis-Chadwick, Fiona 2019. *Principles and practice of marketing*, 9th edition. E-kirja. McGraw-Hill Education. Viitattu 2.10.2023.
- Kenton, Will 2023. B2C: How Business-to-Consumer Sales Works, 5 Types and Examples. Investopedia 25.3.2023. Verkkojulkaisu. <https://www.investopedia.com/terms/b/btoc.asp> . Viitattu 6.1.2024.
- Kenton, Will 2024. Research and Development (R&D) Definition, Types, and Importance. Investopedia 22.1.2024. Verkkojulkaisu. <https://www.investopedia.com/terms/r/randd.asp>. Viitattu 23.1.2024.
- Keronen, Kati & Tanni, Katri 2017. *Sisältöstrategia - Asiakslähtöisyydestä tulosta*. E-kirja. Helsinki: Alma Talent. Viitattu 19.8.2023
- Klöckner, Christian A. 2015. *The Psychology of Pro-Environmental Communication: Beyond standard Information Strategies*. Verkkokirja. Google-kirjat. Springer. <https://books.google.fi/books?id=i04MCgAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=fi#v=onepage&q&f=false>. Viitattu 12.8.2023.
- Korkiakoski, Kari 2019. *Asiakaskokemus ja henkilöstökokemus: Uusi aika. Uudenlainen johtaminen*. E-kirja. Helsinki: Alma Talent. Viitattu 4.10.2023.
- Kozinets, Robert V. 2002. The Field behind the Screen: Using Netnography for Marketing Research in Online Communities. *Journal of Marketing Research*, 39(1), 61–72. Tieteellinen artikkeli. Sage Publications, Inc. <https://journals.sagepub.com/doi/10.1509/jmkr.39.1.61.18935>. Viitattu 22.9.2023.
- Kozinets, Robert V. 2015. *Netnography: Redefined*, 2nd edition. Verkkokirja. Google-kirjat. UK: SAGE. [https://books.google.fi/books?hl=fi&lr=&id=nfqICwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=Kozinets,+R+2015.+Netnography:+Redefined,+2nd+edition&ots=ydn0a38l1r&sig=kaMPu5hSwAS9hzvqUvkz9a0VBs&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.fi/books?hl=fi&lr=&id=nfqICwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=Kozinets,+R+2015.+Netnography:+Redefined,+2nd+edition&ots=ydn0a38l1r&sig=kaMPu5hSwAS9hzvqUvkz9a0VBs&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false). Viitattu 27.9.2023.
- Kraft, Christian 2012. *User Experience Innovation*. E-kirja. New York: Apress. Viitattu 7.9.2023.
- Laaksonen, Salla-Maaria, Matikainen, Janne & Tikka, Minttu 2013. *Otteita verkosta: verkon ja sosiaalisen median tutkimusmenetelmät*. E-kirja. Tampere: Vastapaino. Viitattu 27.9.2023.
- Levchenko, A. julkaisuaika tuntematon. How to identify your target audience. Pdf-tiedosto. [chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/http://edoc.bseu.by:8080/bitstream/edoc/97867/1/Lapitskaya\\_E.\\_201\\_202.pdf](chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/http://edoc.bseu.by:8080/bitstream/edoc/97867/1/Lapitskaya_E._201_202.pdf). Viitattu 16.9.2023.
- Mahajan, Gautam 2020. What is customer value and how can you create it? *Journal of creating value*, 6(1), 119–121. Tieteellinen artikkeli. Sage Publications. <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/2394964320903557>. Viitattu 8.10.2023.
- Markman, Arthur B. & Wood, Kristin L. 2009. *Tools for Innovation: The Science Behind the Practical Methods That Drive New Ideas*. E-kirja. Oxford University Press. Viitattu 22.9.2023.

Matthews, Tara. Judge, Tejinder K. & Whittaker, Steve 2012. How do designers and user experience professionals actually perceive and use personas? *Proceedings of the 2012 ACM Annual Conference on Human Factors in Computing Systems – CHI '12*, 1219–1228. Tieteellinen artikkeli. [https://www.researchgate.net/publication/262404591\\_How\\_do\\_designers\\_and\\_user\\_experience\\_professionals\\_actually\\_perceive\\_and\\_use\\_personas#fullTextFileContent](https://www.researchgate.net/publication/262404591_How_do_designers_and_user_experience_professionals_actually_perceive_and_use_personas#fullTextFileContent). Viitattu 4.10.2023.

Mattinen, Mikko 2020. Mistä kasvua? Opas digiajan johtajalle. E-kirja. Helsinki: Alma Talent. Viitattu 3.8.2023.

McDonald, Malcolm, Christopher, Martin & Bass, Margrit 2003. Market segmentation. E-kirja. Macmillan Education UK. Viitattu 16.9.2023.

Osterwalder, Alex, Pigneur, Yves, Bernarda, Greg & Smith, Alan 2014. Value proposition Design. Pdf-tiedosto. WILEY. <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclcfndmkaj/https://s3.ten-ten.co/share/Value-Proposition-Design-Book.pdf>. Viitattu 22.10.2023.

Pöyhönen, Perttu, Santavuori, Hanna & Mustonen, Sari 2023. Asiakastutkimus – Perusteet ja käytännöt. E-kirja. Helsinki: Alma Talent. Viitattu 3.8.2023.

Revella, Adele 2015. Buyer Personas: How to Gain Insight into Your Customer's Expectations, Align Your Marketing Strategies, and Win More Business. E-kirja. John Wiley & Sons. Viitattu 7.11.2023.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Verkkojulkaisu. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. [https://www.fsd.tuni.fi/menetelma-opetus/kvali/L6\\_3\\_3.html](https://www.fsd.tuni.fi/menetelma-opetus/kvali/L6_3_3.html). Viitattu 6.1.2024.

Schiffman, Leon, O`Cass, Aron, Paladino, Angela & Carlson, Jamie 2014. Consumer Behaviour 6<sup>th</sup> Edition. E-kirja. Pearson Australia. Viitattu 12.12.2023.

Schneider, Joan & Hall, Julie 2011. Why most product launches fail. Verkkojulkaisu. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2011/04/why-most-product-launches-fail>. Viitattu 23.9.2023

Selden, Larry & MacMillan, Ian C. 2006. Manage Customer-Centric Innovation – Systematically. Harvard Business Review, 1–9. Pdf-tiedosto. Julkaistu 4/2006. [chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclcfndmkaj/https://www.researchgate.net/profile/Ian-Macmillan-5/publication/7201008\\_Manage\\_customer-centric\\_innovation-systematically/links/02e7e5231c85e08dbf000000/Manage-customer-centric-innovation-systematically.pdf](chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclcfndmkaj/https://www.researchgate.net/profile/Ian-Macmillan-5/publication/7201008_Manage_customer-centric_innovation-systematically/links/02e7e5231c85e08dbf000000/Manage-customer-centric-innovation-systematically.pdf). Viitattu 23.1.2024.

Simester, Duncan 2016. Why Great New Products Fail. *MIT Sloan Management Review*, Spring 2016, 32–39. Pdf-tiedosto. MIT Press. <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclcfndmkaj/https://dspace.mit.edu/bitstream/handle/1721.1/116249/Why%20Great%20Products%20Fail%20-%20February%202016-Duncan-Simester.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Viitattu 15.10.2023.

Sitra 2016. Segmentoinnilla asiakkaan iholle. Verkkojulkaisu. Julkaistu 7.4.2016. <https://www.sitra.fi/blogit/segmentoinnilla-asiakkaan-iholle/>. Viitattu 4.9.2023.

Stapenhurst, Tim 2009. The Benchmarking Book. Verkkokirja. Google-kirjat. Elsevier. [https://books.google.fi/books?hl=fi&lr=&id=kaR-WPZzRq5cC&oi=fnd&pg=PP2&dq=what+is+benchmarking&ots=riDSqgqLTm&sig=oP-zFreAO6pynhCuKsW0A2DQnnp4&redir\\_esc=y#v=onepage&q=what%20is%20benchmarking&f=false](https://books.google.fi/books?hl=fi&lr=&id=kaR-WPZzRq5cC&oi=fnd&pg=PP2&dq=what+is+benchmarking&ots=riDSqgqLTm&sig=oP-zFreAO6pynhCuKsW0A2DQnnp4&redir_esc=y#v=onepage&q=what%20is%20benchmarking&f=false). Viitattu 6.1.2024.

Suomen Digimarkkinointi Oy julkaisuaika tuntematon. Verkkojulkaisu. <https://www.digimarkkinointi.fi/blogi/asiakaskokemus-edellyttaa-asiakassegmenttien-maarittelemista>. Viitattu 4.8.2023.

Tolvanen, Jukka 2012. Kohtaaminen – Ymmärrä kohderyhmääsi. E-kirja. Helsinki: Talentum. Viitattu 3.8.2023.

Tuulaniemi, Juha 2011. Palvelumuotoilu. E-kirja. Helsinki: Talentum Media. Viitattu 4.9.2023.

Vargo, Stephen L. & Lusch, Robert F. 2004. Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing*, 68(1), 1–17. Tieteellinen artikkeli. Sage Publications, Inc. <https://www.jstor.org/stable/30161971?typeAccessWorkflow=login>. Viitattu 15.10.2023.

Varis, Piia 2016. Digital ethnography. Teoksessa Georgakopoulou, Alexandra & Spilioti, Tereza; The Routledge Handbook of Language and Digital Communication. Verkkokirja. Google-kirjat. London and New York: Routledge, 55–67. [https://books.google.fi/books?hl=fi&lr=&id=of-MsCgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=Georgakopoulou,+A+%26+Spilioti,+T+2016.+The+routledge+handbook+of+language+and+digital+communication&ots=XPkOv7oz9y&sig=3IkJ\\_wUFySiWcCo554vZ7RolsKo&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.fi/books?hl=fi&lr=&id=of-MsCgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=Georgakopoulou,+A+%26+Spilioti,+T+2016.+The+routledge+handbook+of+language+and+digital+communication&ots=XPkOv7oz9y&sig=3IkJ_wUFySiWcCo554vZ7RolsKo&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false). Viitattu 27.9.2023.

Verkkovaria 2016. Markkinointi. Teema 2: Ostokäyttäytyminen. Verkkojulkaisu. Julkaistu 1.4.2016. [https://www.verkkovaria.fi/taydentavat/markkinointi/?page\\_id=54](https://www.verkkovaria.fi/taydentavat/markkinointi/?page_id=54). Viitattu 30.9.2023.

Vuorinen, Tero & Huikkola, Tuomas 2023. Strategiakirja: 25 työkalua. E-kirja. Helsinki: Alma Talent. Viitattu 22.10.2023.

Vyncke, Patrick 2002. Lifestyle Segmentation: From Attitudes, Interests and Opinions, to Values, Aesthetic Styles, Life Visions and Media Preferences. *European Journal of Communication*, 17(4), 445–463. Tieteellinen artikkeli. <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/02673231020170040301>. Viitattu 12.12.2023.

## KUVALUETTELO

Kuva 1. Esimerkki nykypäivän aikuisten LEGO setistä. Lego.com julkaisuaika tuntematon. Aikuisen makuun: Seitsemän teknisen suunnittelun taidonnäytteiden pohjalta suunniteltua LEGO settiä. Kuvaleike. <https://www.lego.com/fi-fi/categories/adults-welcome/article/engineering-lego-sets>. Viitattu 30.1.2024.

Kuva 2. Customer R&D Strategy. Selden, Larry & MacMillan, Ian C. 2006. Manage Customer-Centric Innovation – Systematically. Harvard Business Review, 1–9. Pdf-tiedosto. Julkaistu 4/2006. Kuvaleike. [chrome-extension://efaidnbmnnnibpcaglgclfindmkaj/https://www.researchgate.net/profile/Ian-Macmillan-5/publication/7201008\\_Manage\\_customer-centric\\_innovation-systematically/links/02e7e5231c85e08dbf000000/Manage-customer-centric-innovation-systematically.pdf](chrome-extension://efaidnbmnnnibpcaglgclfindmkaj/https://www.researchgate.net/profile/Ian-Macmillan-5/publication/7201008_Manage_customer-centric_innovation-systematically/links/02e7e5231c85e08dbf000000/Manage-customer-centric-innovation-systematically.pdf). Viitattu 23.1.2024.

Kuva 3. Esimerkki TUMIn liitettävyyssominaisuuksilla varustetusta matkalaukusta. Tumi.com julkaisuaika tuntematon. Verkkokauppa: International Expandable Carry-On 55 cm. Kuvaleike. <https://fi.tumi.com/en/19-degree-19-degree-intl-exp-4-whl-c-o--grey-texture/147676-T530.html>. Viitattu 30.1.2024.

Kuva 4. Esimerkki käyttäjäpersoonasta. Adobe XD. Nea Söderholm 2023.

Kuva 5. Esimerkki käyttäjäpersoonasta. Fake Crow's Blog: Download our free persona template. Verkkojulkaisu. Julkaistu 23.4.2014. Kuvaleike. <https://fakecrow.com/free-persona-template/>. Viitattu 19.1.2024.

Kuva 6. Kuvaleike arvolupauskanvas. Osterwalder, Alex, Pigneur, Yves, Bernarda, Greg & Smith, Alan 2014. Value proposition Design. Pdf-tiedosto. WILEY. Kuvaleike. chrome-extension://efaidnbmninnibpcajpcglclefindmkaj/https://s3.tenten.co/share/Value-Proposition-Design-Book.pdf. Viitattu 22.10.2023.

Kuva 7. Toimiala diagrammi, tutkimusosio. Microsoft Excel. Nea Söderholm 2023.

Kuva 8. Yrityskoko diagrammi, tutkimusosio. Microsoft Excel. Nea Söderholm 2023.