

**Espoon kaupunki**

# **Yhteiskunnallisen markkinoinnin käyttö muutostyössä**

**Opas**

## Sisällys

1. Oppaan sisältö tiivistetysti .....	1
2. Oppaan tausta ja tavoite .....	3
3. Mitä yhteiskunnallinen markkinointi on? .....	5
Yhteiskunnallisen markkinoinnin taustateorioita.....	5
Yhteiskunnallisen markkinoinnin prosessi ja kriittiset tekijät: mikä tekee muutostyöstä yhteiskunnallista markkinointia? .....	6
4. Muutos yhteiskunnallisen markkinoinnin keinoin .....	7
4.1. MUUTOSTAVOITE .....	7
Mitattava käyttäytymisen muutos.....	7
4.2. ASIAKASYMMÄRRYS.....	9
Asiakasymmärryksen luominen.....	9
Työkaluja asiakasymmärryksen keräämiseksi .....	11
4.3. SEGMENTIT.....	18
Kohderyhmän segmentoiminen.....	18
4.4. VAIHTOEHDOT.....	22
Luo vaihtoehtoja.....	22
Apua markkinointiteorioista.....	24
Kilpailevat tekijät.....	25
4.5. MUUTOSOHJELMA .....	27
Kokeile ja testaa.....	27
4.6. TESTAUS JA PILOTOINTI.....	30
Muutosohjelman pilotointi .....	30
4.7. KÄYTTÖÖNOTTO.....	31
Muutosohjelman käyttöönotto.....	31

## 1. Oppaan sisältö tiivistetysti

Opas sisältää muutoksen läpiviennin prosessikuvauksen sekä erilaisia työkaluja yhteiskunnallisen markkinoinnin kriittisten menestystekijöiden varmistamiseksi kehittämisprosessin eri vaiheissa. Prosessi on kuvattu lineaarisesti eteneväksi, vaikka yhteiskunnallisen markkinoinnin toteutuksessa voidaan palata aikaisempiin vaiheisiin, esimerkiksi asiakasymmärryksen kautta voidaan saada tietoa, jonka pohjalta tavoitteita pitää tarkistaa. Tai muutosinterventioiden testausvaiheessa havaitaan, että asiakassegmentointi ei ollutkaan riittävää.

Opas yhteiskunnallisen markkinoinnin käyttöön sisältää kaksi osaa:

1. teoreettisemmän tekstiosuuden, jossa kuvataan tiivistetysti yhteiskunnallisen markkinoinnin toteuttamisen prosessia ja keinoja sekä
2. erillisen työkalupakin yhteiskunnallisen markkinointi muutosprojektin toteuttamiseksi.

Teoriaosaa voi lukea erikseen, jos haluaa tutustua asiakaslähtöiseen ja osallisuutta toteuttavaa palvelukehittämiseen. Työkalupakki on operatiivinen esitys siitä, miten konkreettisesti voi edetä muutostyössä. Työkalupakin käyttöä tukee teoriaosaan tutustuminen, jotta voimme paremmin ymmärtää yhteiskunnallisen markkinoinnin perusteet muutostyön vaikuttavuuden ja tuloksellisuuden varmistamiseksi.

Oppaan tarkoitus on ohjata kehittäjän tekemään sellaista muutostyötä, jossa otetaan yhteiskunnallisen markkinoinnin kriittiset menestystekijät huomioon muutosinterventionkehittämisen kaikissa vaiheissa. Opasta voi soveltaa myös saavutetun muutoksen ylläpitämisen varmistamisessa.

Työkalupakin ja käyttöoppaan kehittämisen taustalla on verkostoyhteistyö Tupakatta paras amiksessa -kehittäjäverkostossa vuosina 2013-2015. Tupakatta paras amiksessa -kehittämistä on tehty Etelä-Suomen Kasteen toimeenpanomäärärahoilla Omniassa ja Variassa (yhteistyössä mukana myös Espoo, Vantaa, Helsinki, Lohja, HUSin perusterveydenhuollon yksikkö, Syöpäjärjestöt, SOS-TE, RAY, THL, Stadin ammattiopisto ja Luksia). Tätä kehittämistä on tehty verkostoyhteistyönä oman työn ohella ilman erillistä hankerahoitusta.

Yhteiskunnallisen markkinoinnin verkostoyhteistyöstä löytyy lisätietoa [Innokylästä](#).

## 2. Oppaan tausta ja tavoite

Kehittämisen- ja muutostyön tarve on suurta palvelutuotannossa ja kansalaistoiminnassa. Kansalaisten osallisuus, vaikuttamismahdollisuudet ja terveyden ja hyvinvoinnin edistämisen merkitys on vahvistunut, kuntasektorilla myös muun muassa uuden [Kuntalain](#) myötä. Hanketyö on vakiintunut osaksi palveluiden kehittämistä ja vaatimukset kehittämistyön vaikuttavuudesta ja tuloksellisuudesta ovat kasvaneet. Tarvetta on siten uusille ja vaikuttaville kehittämisen ja muutostyön menetelmille.

Yksi muualla paljon jo käytössä oleva lähestymistapa ja menetelmäkokonaisuus on yhteiskunnallinen (sosiaalinen) markkinointi. Sillä on vakiintunut asema useissa Euroopan maissa osana mitattavasti tuloksellista kehittämistoimintaa. Yhteiskunnallista markkinointia voi käyttää hyvin myös toivotun käytöksen ylläpitämisessä - vahvistamaan ja varmistamaan sitä.

Yhteiskunnallisen markkinoinnin käytölle on paljon kysyntää ja kiinnostusta myös Suomessa, mutta suomenkielistä materiaalia on vielä vähän. THL:n Sosiaalisen markkinoinnin ABC -[opas](#) on hyvä yleisesitys aiheeseen. Se on käänös englanninkielisestä [NSMC:n](#) (National Social Marketing Center) oppaasta. Siinä käydään läpi niin yhteiskunnallisen markkinoinnin viitekehystä, suunnittelu- prosessia kuin esimerkkejä maailmalta. Tausta-aineistona on käytetty myös [ECDC:n](#) (European Centre for Disease Prevention and Control) julkaisuja, [Strategic Social Marketing](#) -sivuston aineistoa sekä aiheeseen liittyvää kirjallisuutta ja koulutusmateriaalia.

Nyt käsillä oleva opas on astetta konkreettisempi, taustoituksen lisäksi erilaisia työkaluja yhteiskunnallisen markkinointia käyttävän kehittämisprosessin läpiviemiseksi. Tuloksellisuus ja vaikuttava muutostyön edellyttävät menetelmän onnistunutta käyttöönottamista ja kriittisten menestystekijöiden huomioimista. Tämä helpottuu, jos tarjolla on opastusta muutosprosessin vaiheittaisesta etenemisestä sekä eri vaiheisiin sopivista yksinkertaisista työkaluista. Työkalut kattavat käyttäytymisen muutokseen tähtäävän kehittämisprosessin eri vaiheet tarpeen tunnistamisesta ja asiakasymmärryksen hankkimisesta aina toteutukseen ja seurantaan asti. Näissä kehittämisprosessin vaiheissa tulee ottaa huomioon yhteiskunnallisen markkinoinnin kriittiset tekijät

1. Tavoite määritellään aina mitattavissa olevaksi käyttäytymisen muutokseksi.
2. Varmistetaan asiakkaiden ja kohderyhmän osallisuus kehittämisessä ja muutostyössä eli toteutetaan kehittäminen ja muutostyö asiakaslähtöisesti: luodaan ymmärrystä asiakkaista ja heidän elämäänsä vaikuttavista asioista ja heidän tarpeistaan yhdessä asiakkaiden ja kohderyhmän kanssa.
3. Muodostetaan asiakkaista/ kohderyhmästä muutostyön kannalta tarkoituksenmukaisia ryhmiä eli segmenttejä, joille räätälöidään yhdessä heidän kanssaan heidän tarpeitaan vastaavia muutostoimenpiteitä.

4. Etsitään toivottavia vaihtoehtoja ei-toivottavalle käyttäytymiselle ja ymmärretään asiakkaalle koitua "hinta" tästä muutoksesta - sekä myös kartoitetaan toivottavan käyttäytymisen kanssa kilpailevia tekijöitä, jotka estävät muutoksen toteutumista.
5. Käytetään erilaisia menetelmiä muutostyössä ja monenlaisia interventioita muutosohjelman aikaansaamiseksi.
6. Testataan muutostyötoimenpiteitä asiakkaiden kanssa ja pilotoidaan yksittäisistä muutosinterventioista koostuva muutosohjelma asiakkaiden/ kohderyhmän kanssa ennen laajamittaista käyttöönottoa.
7. Hyödynnetään teoreettista tietoa ja aikaisempia tutkimustuloksia muutostyössä.

## Muutos yhteiskunnallisen markkinoinnin keinoin



E. Honkanummi 4/2016

### 3. Mitä yhteiskunnallinen markkinointi on?

Yhteiskunnallinen markkinointi on toimintamalli tai lähestymistapa, jolla pyritään muuttamaan tai ylläpitämään sellaista käyttäytymistä, joka on hyödyksi sekä yksittäiselle ihmiselle että laajemmin koko yhteiskunnalle (ks. esimerkiksi [NSMC](#)). Yhteiskunnallinen markkinointi on systeeminen lähestymistapa, joka hyödyttää niin yksilöä kuin laajemmin yhteisökin. Se on yhdistelmä erilaisten tieteidenalojen teorioita, käytännön tietotaitoa sekä jatkuvaan parantamiseen ja vaikutusten saamiseen pyrkivää reflektoivaa toimintatapa ([ECDC](#), [ECDC 2](#)).

Yhteiskunnallista markkinointia kutsutaan myös **sosiaaliseksi markkinoinniksi**. Yhteiskunnallisen markkinoinnin käyttäytymismuutosten tavoitteena voi olla terveyden ja hyvinvoinnin edistäminen kuten laihduttaminen, liikunnan lisääminen, terveelliset ravintotottumukset, päihteiden ja tupakkatuotteiden käytön vähentäminen tai lopettaminen, käsihygienian lisääminen. Tavoitteena voi olla myös käyttäytymismuutokset, jotka parantavat liikenneturvallisuutta, kuten pyöräilykypärän tai turvaistuimen käyttö, ylinopeuden välttäminen tai muu liikennesääntöjen noudattaminen.

Kestävän kehityksen ja yleisen siisteyden edistämiseen yhteiskunnallinen markkinointi soveltuu myös, eli sen avulla voidaan pyrkiä vähentämään roskaamista, laittomia graffiteja, edistää kierrätystä, pienentää ruokahävikkiä, lisätä sähköistä asiointia tai sähköisten työkalujen käyttöä.

Yhteistä näille kaikille muutoksille on se, että tavoitteena on muuttaa ihmisten käyttäytymistä – ei vain vaikuttaa asenteisiin, tai lisätä ihmisten tietoisuutta asioista. Tavoiteltava käyttäytymismuutos voi koskea erilaisia väestöryhmiä tai ammattihenkilöstöä.

Yhteiskunnallista markkinointia voi käyttää monenlaisissa ja -kokoisissa muutosprojekteissa yksittäisen käyttäjäryhmän tai henkilöstön käyttäytymisen muuttamiseen, tai laajaan kansalliseen ohjelmalliseen muutostyöhön.

#### Yhteiskunnallisen markkinoinnin taustateorioita

Yhteiskunnallisen markkinoinnin taustalla on monia tieteenaloja, kuten käyttäytymis-, markkinointi- ja taloustieteitä. **Markkinoinnin** teorioita ja keinoja käytetään intervention toteutuksen monipuolisuuden varmistamiseksi ja interventioiden saamiseksi kohderyhmän kannalta houkutteleviksi. Yhteiskunnalliselle markkinoinnille on yhteistä markkinoinnin kanssa myös se, että asiakaspinnassa näkyvä markkinointi on vain jäävuoren huippu – taustalla on ymmärrystä asiakkaiden tarpeista, elämän arvoista ja tilanteista sekä unelmista ja peloista.

**Talusteorioista** on tässä lähestymistavassa hyödyllisiä muun muassa vaihtoehtokustannukset ja -hyödyt. Kun käyttäytymisen muutosta halutaan, on muutoksella aina hintansa, ja uuden (toivotun) käyttäytymisen toteutumisen edellytyksenä on se, että se koetaan vanhaa (haitallista) toimintaa hyödyllisemmäksi. On tärkeää kartoittaa käyttäytymismuutoksen kustannukset ja aiheuttamat vaivat, jotta voidaan kehittää tepsiviä ja vaikuttavia vaihtoehtoja ei-toivotulle käyttäytymis-

selle. **Käyttäytymistieteet** antavat osaltaan ymmärrystä asiakkaiden elämän, arvojen, asenteiden ja tunteiden merkityksestä, samoin kuin identiteettien ja ryhmäilmiöiden vaikutuksesta käyttäytymiseen.

**Palvelumuotoilulla** ja yhteiskunnallisella markkinoilla on paljon yhteisiä painotuksia ja työkaluja. Molemmissa painotetaan asiakkaiden tai kohderyhmän ymmärryksen tärkeyttä sekä asiakkaiden osallisuutta muutostyön kaikissa vaiheissa. Molemmissa pyritään edistämään sekä yksilön ja yhteisön hyvää. Erona on se, että kun yhteiskunnallinen markkinointi painottaa aina käyttäytymisen muutosta, joka hyödyttää yksilön lisäksi yhteiskuntaa yleisestikin, niin palvelumuotoilussa fokus on palvelujen (tai yleisimmin erilaisten tuotteiden) muokkaamisesta paremmin asiakkaiden tarpeita vastaavaksi. Voidaan ajatella, että yhteiskunnallisen markkinoinnin keinoin löydetään tarkoituksenmukaisia vaihtoehtoja vahvistamaan toivottua käyttäytymistä, ja palvelumuotoilun keinoin työstetään niistä juuri kullekin asiakasryhmälle sopiviksi.

Yhteiskunnallisessa markkinoinnissa hyödynnetään monenlaisia osallisuusmenetelmiä. Yhtymäpintoja osallisuutta korostavaan kehittämistyöhön on paljon. Yhteiskunnallisessa markkinoinnissa voidaan hyödyntää muun muassa erilaisia ryhmätöitä, yksilö- tai ryhmähaastatteluja, etnografisia menetelmiä, työpajoja, erilaisten luotaimien tai muiden tiedonhankintamenetelmien käyttöä kuten valokuvaamista ja videointia arjessa, päiväkirjojen kirjoittamista yms. Erilaisten menetelmien avulla kartoitetaan nykyistä käyttäytymistä ja unelmia toivotusta käyttäytymisestä - esteitä ja edistäviä tekijöitä nykykäyttäytymiselle ja toivotulle käyttäytymiselle.

Fokuksessa on asiakkaiden arjen, valintojen ja motiivien ymmärtäminen suhteessa toivottavaan käyttäytymismuutokseen, vaihtoehtojen löytäminen ei-toivotulle käyttäytymiselle ja kilpailevien tekijöiden kartoittaminen. Erilaisia menetelmiä voi kehittää myös itse tai yhdessä kohderyhmän ja asiakkaiden kanssa. Menetelmien tarkoituksenmukaisuus, eettisyys ja toimivuus tavoitteiden saavuttamisen kannalta ovat ratkaisevia.

### **Yhteiskunnallisen markkinoinnin prosessi ja kriittiset tekijät: mikä tekee muutostyöstä yhteiskunnallista markkinointia?**

Yhteiskunnallisen markkinoinnin käyttö kehittämis- ja muutostyössä on systemaattinen prosessi, jossa on useita vaiheita (ks. sivu 4). Yhteiskunnallinen markkinointi toteutetaan ja viedään läpi suunnitelmallisesti ja systemaattisesti edeten:

- Ensin luodaan mitattavissa olevat tavoitteet, kartoitetaan asiakasymmärrystä ja luodaan (ehkä alustavat) asiakassegmentit - hyvä on hyödyntää myös teemaan sopivia teorioita.
- Segmenteittäin asiakkaiden kanssa yhdessä luodaan ei-toivotulle käyttäytymiselle vaihtoehtoja, joiden kautta vahvistettaisiin toivottua käyttäytymistä.
- Kartoitetuista vaihtoehdoista kehitetään muutosinterventioita, joita kokeillaan ja testataan asiakkailla ennen laajamittaista käyttöönottoa.
- Kokeilluista interventioista luodaan muutosohjelma, joka ennen käyttöönottoa pilotoidaan kohderyhmän kanssa.
- Toimeenpanon lopuksi arvioidaan muutoksen etenemistä, tavoitteiden toteutumista ja seurataan muutostyön pysyvyyttä sovitulla mittareilla.

Käytännössä prosessi ei etene aina näin lineaarisesti, vaan joskus palataan aikaisempiin vaiheisiin tekemään tarkennuksia. Keskeistä on kuitenkin se, että kaikki prosessivaiheet toteutuvat tavalla tai toisella, eikä siis sivuuteta yhteiskunnalliseen markkinointiin olennaisesti kuuluvia kriittisiä tekijöitä.

Yhteiskunnallinen markkinointi koskee aina **käyttäytymisen muutosta** - ei asennemuokkausta tai yleistä tietoisuuden lisäämistä. Yhteiskunnallisessa markkinoinnissa voidaan toteuttaa laajoja promootiokampanjoita tai hyödyntää laajasti sosiaalisen mediaa osana laajempaa muutosohjelmaa. Mutta yksistään promootiotyö tai sosiaalisessa mediassa toimiminen ei tee muutostyöstä yhteiskunnallista markkinointia.

## 4. Muutos yhteiskunnallisen markkinoinnin keinoin

### 1. MUUTOSTAVOITE

Ilmaise tavoiteltu käyttäytymismuutos mitattavassa muodossa.

#### 4.1 Mitattava käyttäytymisen muutos

Jotta lähestymistapaa voidaan kutsua yhteiskunnalliseksi markkinoinniksi, täytyy muutostyön ytimessä olla **tavoite mitattavissa olevasta käyttäytymisen muutoksesta**. Muutostavoite kannattaa muotoilla huolellisesti. Jos muutostavoite on yleisluontoinen, kuten tavoite lisätä nuorten hyvinvointia, tai ikääntyneiden onnellisuutta tai kestävää kehitystä työpaikoilla, ei käyttäytymisen muutosta pystytä todennäköisesti mittaamaan.

Kehittämistyön aluksi kannattaa ehdottomasti tutusta jo aikaisemmin tehtyihin tutkimuksiin ja selvityksiin, sekä aikaisempaan aihepiiriin kehittämistutkimukseen. Aihepiiriin tutustuminen ja uusimpien tulosten läpikäynti auttaa fokusoimaan tehtävän kehittämistyön tarkoitusta, osuvuutta ja ajankohtaisuutta. Riittävä teoreettinen tietämys lisää muutostyön onnistumista. Esimerkiksi jos halutaan vaikuttaa addiktioihin liittyvään käyttäytymiseen, kuten tupakkaan tai alkoholiin, on tärkeää ymmärtää riittävästi addiktiivisen käyttäytymisen perusteita. On myös hyvä tarkistaa, että tavoiteltava muutos vastaa organisaatiosi tavoitteita, ja on yhdensuuntainen toimijoiden strategioiden kanssa.

Muutostavoitteen tarkoituksenmukaisuuteen liittyy myös riittävä ymmärrys asiakasryhmän tai kohdejoukon elämästä ja arjesta. Seuraavan lomakkeen tarkoituksena on asemoida ja konkretisoida kehittämistoimien lähtökohtia, ja varmistaa kehittämistoimille läpiviennin tuki ja arvioinnin edellytykset.



**TYÖKALU 1.1. Muutostavoitteen muotoiluun liittyvä tekninen tarkistuslista**

Tarkistuslista ennen yhteiskunnallisen markkinoinnin muutostyön aloittamista	Kirjaa ylös toteutuminen	To do -lista (asiat, jotka pitää vielä varmistaa)
Ovatko tavoitellut muutokset linjassa organisaation tavoitteiden ja strategian kanssa?		
Onko sinulla esimiehesi/organisaation johdon tuki muutosten läpiviennille?		
Olet tutustunut riittävästi käyttäytymisen muutoksiin liittyvään tutkimuksiin ja teorioihin?		
Oletko perehtynyt aihepiiriin aikaisempiin tuloksiin esimerkiksi Innokylässä?		
Onko sinulla riittävä ymmärrys kohdejoukosta määrittääkseni myös heidän kannaltaan tarkoituksenmukaisia muutostavoitteita?		
Oletko määritellyt kohdejoukon sopivasti: tarpeeksi kattavasti, mutta toisaalta sopivan rajatusti?		
Miten tavoitat kohdejoukon?		
Miten motivoit kohdejoukkoa osallistumaan yhteiskehittämiseen?		
Voitko testata muutosinterventioita kohdejoukon kanssa ja pilotoida muutosohjelmaa?		

Määritä tavoiteltava käyttäytymisen muutos riittävän tarkasti, käytä selkeitä numeerisia tavoitteita, kuten paino, BMI, kulutettu alkoholimäärä, ystävien tapaamiskerrat, jollain mittarilla määritetty koettu hyvinvointi, paperikopioiden lukumäärä, eurot, jätekilot, pidetyt sähköiset kokoukset – tai mikä sitten kuvaakin hyvin tavoiteltua muutosta siten, että nykytila ja tavoiteltu tila voidaan muutosintervention jälkeen mitata. Käyttäytymisen lähtötilanteen määrittäminen on tärkeää, esimerkiksi mikä on päihteiden käytön taso, paino, poisheitettävän ruuan määrä/ hävikki, tai arki- ja kuntoliikunnan määrä ennen muutosohjelmaa. Muutostyön onnistumisen kannalta alkumittaus ja riittävän tarkka tieto nykytilasta on välttämätöntä.

Tavoitteen muotoilussa kannattaa käyttää hyödyksi SMART-kriteereitä (Specific, Measurable, Attentable, Realistic, Timetabled). Alla olevalla työkalulla voit tarkistaa tavoitteiden mitattavuutta, sekä mittaustulosten saatavuutta ennen ja jälkeen muutostyön.

**TYÖKALU 1.2. Muutostavoitteen SMART-tarkistus**

SMART-kriteerien tarkistuslista	Kyllä	Ei	Parannustarve
Tavoite on tarkka ja selkeä käyttäytymismuutokseen liittyvä tavoite			
Tavoite on mitattavissa			
Tavoitteen toteutumisen arviointiin on olemassa jokin tietolähde (tilasto, asiakastietojärjestelmä, suunniteltu kysely tms.)			
Tavoitteen lähtötaso on mitattavissa ennen muutostyön aloittamista			
Tavoite on järkevä ja kohderyhmän kannalta tarkoituksenmukainen			
Tavoite on saavutettavissa muutosprojektin aikana			

**2. ASIAKASYMMÄRRYS**

Hanki tietoa kohderyhmän arjesta, arvoista, unelmista, peloista ja teoista. Varmista asiakkaiden osallisuus.

**4.2 Asiakasymmärryksen luominen**

**Asiakaslähtöisyys** on toinen peruskriteeri yhteiskunnalliselle markkinoinnille: muutositerventiot rakentuvat aina ratkaisuille, jotka on saatu asiakasymmärryksen kautta. Asiakasymmärrykseen sisältyy asiakkaiden kokemukset, arvot ja tarpeet, unelmat ja pelot. Asiakasymmärryksen ytimessä ovat asiakkaiden kuvailut heidän toiveistaan ja tarpeistaan. Esimerkiksi jos halutaan edistää lasten pyöräilykypärän käyttöä, voidaan kysellä eri tavoin haastatteluin, tai lomakkeiden avulla asiakkailta kypärän käytöstä. Ihmisen tekojen havainnointi on toinen tapa - puheet ja teot ovat joskus ristiriidassa. Tavoiteltujen tekojen tiellä voi olla joskus käytännön esteitä, jotka on hyvä saada esiin esimerkiksi havainnoin kautta. Tunnetasolle päästään, jos kartoitetaan ihmisten unelmia. Esimerkiksi millaisia unelmia kohderyhmällä on tulevaisuuden turvallisesta liikennekulttuurista. Sanojen, tekojen ja unelmien kartoittaminen auttaa löytämään vaikuttavia keinoja muutostyöhön.

Yhteiskunnallisen markkinoinnin käytön keskeisin onnistumisen edellytys on asiakkaiden elämän ja arjen ymmärtäminen, erityisesti muutokseen tähtäävän käyttäytymisen osalta. Mikäli tähdätään käyttäytymisen muutokseen, kuten nuorten tupakoinnin vähentämiseen /lopettamiseen, pitää ymmärtää miksi, missä tilanteissa, mitä varten, keiden kanssa ja miten nuoret tupakoivat - mitä merkityksiä tupakkatuotteiden käytöllä, tai käyttämättömyydellä, heille on.

Yhteiskunnallisen markkinoinnin käyttäjän kannattaa aina tutustua myös jo aiemmin tehtyihin kohderyhmää koskeviin tutkimuksiin ja selvityksiin, sekä omakohtaisesti hakea etnografista tietoa, vaikka vain havainnoimalla ja kyselemällä kohderyhmältä aiheesta.

Asiakasymmärryksen varmistamiseksi on monia keinoja. Perinteiset asiakkaan osallisuusmenetelmät toimivat hyvin yhteiskunnallista markkinointia toteuttaessa. Samoin palvelumuotoilun keinot ovat tarkoituksenmukaisia myös yhteiskunnallisessa markkinoinnissa.

Asiakasymmärrystä ei voi saada muualta kuin asiakkailta ja kohderyhmältä itseltään. Tarvitaan siis erilaisia menetelmiä, joilla saadaan tietoa asiakkaiden tarpeista, motiiveista, arvoista, käyttäytymismuutosta edistävästä tai estävästä sisäistä ja ulkoisista tekijöistä. Tarvitaan myös tietoa asiakkaiden tavasta käyttää palveluja, ongelmista nykyisten palvelun käytöstä, tai syistä olla käyttämättä palvelua. Tunnetasojen tutkailu on erityisen tärkeää asiakasymmärryksessä - mitä merkityksiä ja tunnelatauksia ei-toivottuun käyttäytymiseen ja käyttäytymisen muutokseen liittyy.

Kohderyhmältä kannattaa kerätä myös tietoa, joka liittyy toivottuun käyttäytymisenmuutokseen. Esimerkiksi ihanteellisen palvelukokemuksen kuvaamisen kautta saadaan tietoa, joka voi auttaa rakentamaan muutosinterventioita kohti toivottua käyttäytymistä. Myös mahdollisia palveluiden käyttämättömyyksiä on hyvä tutkia - mitkä sisäiset tai ulkoiset esteet pitäisi poistaa toivotun käyttäytymismuutoksen tieltä.

## Työkaluja asiakasymmärryksen keräämiseksi

On olemassa useita työkaluja asiakasymmärryksen keräämiseksi, joista tässä esitellään kahdeksan. Yleensä on hyödyllistä kerätä tietoa useammalla eri menetelmällä, jotka kattavat sanoja ja tekoja sekä tietämystä ja tunnetiloja.

### *Työkalu 2.1. Haastattelu asiakasymmärryksen lisäämiseksi*

Haastattelu voidaan toteuttaa joko yksilö- tai ryhmähaastatteluna. Haastattelun kesto ja syvällisyys voivat vaihdella muutamasta minuutista tunteihin. Haastattelun perusasiat ovat:

- Mieti haastattelun tavoite, rakenne ja haastattelun muoto ja kesto etukäteen.
- Esittele itsesi, ja kerro mitä haastattelussa tapahtuu, ja kauanko se oletettavasti kestää.
- Sopikaa vastuutehtävät, jos teitä haastattelihoita on useampi.
- Kysy vain tarkoituksenmukaisia taustakysymyksiä - tekijöitä jotka liittyvät tavoiteltavaan muutokseen.
- Kysy ennakolta mietittyjä haastattelukysymyksiä aiheesta (tärkeimmät ensin).
- Kysy tarkennuksia: *Kerro lisää... Jatka vain... Onko sinulla esimerkkiä? Mitä tarkoitat tällä...?*
- Varmista tärkeimmät havaintosi haastateltavalta: *Ymmärsinkö oikein, että...*
- Ole läsnä tilanteessa: katso silmiin ja kannusta kertomaan lisää, merkitse ylös myös mahdolliset tunnereaktiot ja liikkeet.
- Anna haastateltavalle aikaa vastata kysymyksiinne, luo rauhallinen ja luottamuksellinen ilmapiiri.
- Kirjoita haastattelutilanteessa muistiinpanoja, ja jos mahdollista nauhoita haastattelu (varmista lupa nauhoitukselle ensin, ja varmista, että nauhoituksen purkamiseen on varattu aikaa).
- Käy haastattelun jälkeen haastateltavan vastaukset läpi sovittuja teemoja arvioiden, ja esiin nousseita uusia asioita tarkastellen.
- Tiivistä lopulta löydökset muutamaaan tavoitteiden kannalta kiinnostavimpaan havaintoon.

## Työkalu 2.2. Kuvien käyttö merkitysten kartoittamisessa

Tavoiteltavaan käyttäytymisen muutokseen ja nykyiseen ei-toivottuun käyttäytymiseen liittyy paljon merkityksiä, joita voidaan tutkailla esimerkiksi tavallisten postikorttien, lehtileikkeiden tai valokuvien avulla.



**Tehtävä:** Valitse kortti, joka kuvaa "tavoiteltuun käyttäytymisen" liittyvää tunnetilaa.

- Tuplatiimi: kerro kaverille valitsemasi kortti, ja miten se liittyy asiaan.
- Kirjoita keltalapulle sana (tai muutama sana), joka kuvaa korttia parhaiten.
- Viedään kortit ja keltalaput taululle.
- Ryhmitellään yhdessä näistä merkityksiä (ks. alla oleva kuva).
- Arvioidaan ryhmittelyn merkitys.



Kuvakorteilla voi samalla, tai peräkkäin, kerätä tietoa tavoitellun tilan lisäksi myös nykytilasta. Korttien avulla voi myös kartoittaa tunnetiloja, kuten toiveita, pelkoja ja unelmia.

### ***Työkalut 2.3. Päiväkirjat ja itse otetut valokuvat***

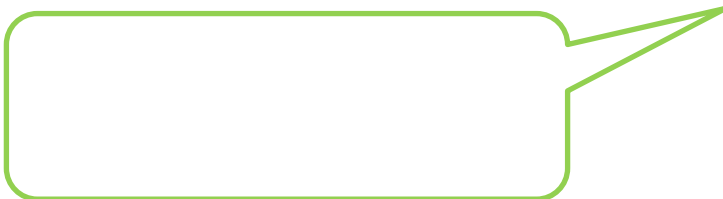
Palvelumuotoiluissa käytetään usein myös erilaisia luotaimia, kuten kameroita, videolaitteita tai päiväkirjoja. Kohderyhmää voidaan pyytää esimerkiksi kuvaamaan arkeaan. Kerää kohderyhmältä heidän itsensä tuottamaa aineistoa - pyydä, että he ottavat kuvia kännykkäkameroillaan ymmärrystä haettavasta asiasta, tai siitä elinpiiristä, jossa he elävät, ja jossa käyttäytymisen muutoksen toivotaan tapahtuvan. Kuvien avulla saadaan kartoitettua niin käyttäytymiseen liittyviä merkityksiä, kuin myös arjen esteitä muutokselle, tai muutosta edistäviä asioita. Kuvien avulla voidaan kuvata myös ideaalitulannetta, tai unelmaratkaisua nykyongelmaan. Pyydä osallistujia lähettämään kuvat, ja arvioi myös yhdessä kohderyhmän kanssa kuvien merkityksiä tavoiteltavan käyttäytymismuutoksen kannalta. Tulkinnat on aina hyvä validoida kohderyhmän kanssa.

Kohderyhmän edustajia voi pyytää kirjoittamaan päiväkirjaa, jossa arjen kulkua suhteessa muutettavaksi toivottavaan käyttäytymiseen kuvaillaan. Päiväkirja-aineisto voi olla rikasta käyttäytymisen kuvailun lisäksi myös siinä, millaisia toiveita, unelmia ja pelkoja liittyy käyttäytymisen muutokseen.

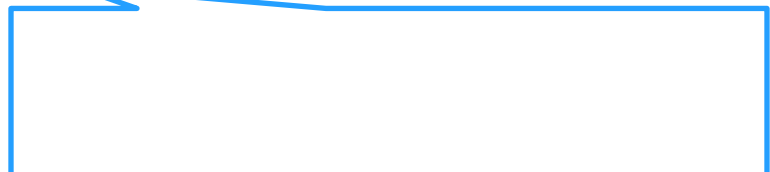
### ***Työkalu 2.4. Puhekuplien käyttö merkitysten kartoittamisessa***

Kohderyhmää voi pyytää täyttämään puhekuplia ymmärrystä haettavasta asiasta. Puhekuplien avulla voidaan kartoittaa erilaisiin rooleihin liittyviä ajatuksia ja merkityksiä. Näitä tuloksia voi hyödyntää myös muun muassa lomake- tai haastattelukysymysten pohjana. Puhekuplat voivat toimia myös sarjakuvina, joihin piirrettään toiveita tai pelkoja, tai nykytilaa, tai tavoitetilaa.

**Tyytyväinen tupakoinnin lopettanut sanoo, että...**



**Tyytyväinen tupakoitsija sanoo, että...**



## Työkalu 2.5. Rakenteellisten avokysymysten käyttö

Kohderyhmältä voi kysyä muutettavaan käyttäytymiseen liittyviä kysymyksiä yhdellä lomakkeella eri näkökulmasta. Lomakkeella voidaan kysyä samalla kertaa esteitä toteuttaa muutos (esteitä tupakoinnin lopettamiselle) kuin myös esteitä jatkaa ei-toivottua käyttäytymistä (tupakointia). Samalla voidaan kartoittaa käsityksiä niistä tekijöistä, jotka edistävät toivottavaa käyttäytymistä (tupakoimattomuus), ja vastaavasti niistä tekijöistä, jotka ylläpitävät ja edistävät ei-toivottavaa käyttäytymistä (tupakointia).

### TUPAKOIMATTOMUUS

<p><b>Esteet tupakoimattomuudelle</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mikä estää Sinua olemaan ilman tupakkaa opiskelupäivän aikana (tai ilman nuuskaa / sähkösavuketta)?</li> </ul> <p>Kirjoita tähän ajatuksiasi</p>	<p><b>Tupakoimattomuutta edistävät tekijät</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mitä saa Sinut olemaan opiskelupäivän ajan ilman tupakkaa, nuuskaa tai sähkösavuketta?</li> </ul> <p>Kirjoita tähän ajatuksiasi</p>
<p><b>Esteet tupakoinnille</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mikä estää sinua polttamasta tupakkaa opiskelupäivän aikana (tai nuuskaamasta / käyttämättä sähkösavuketta)?</li> </ul> <p>Kirjoita tähän ajatuksiasi</p>	<p><b>Tupakoimista edistävät tekijät</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mitä saa Sinut tupakoimaan, nuuskaamaan tai käyttämään sähkösavuketta opiskelupäivän aikana?</li> </ul> <p>Kirjoita tähän ajatuksiasi</p>

### TUPAKOINTI

## Työkalu 2.6. Erilaisten asteikko kysymysten käyttö

Asiakasymmärrystä voidaan kartoittaa myös lomakkeilla, erilaisilla asteikoilla tai dikotomisesti. Lomakekysymykset voidaan luoda kerätyn laadullisen aineiston pohjalta, tai lomakkeiden tuloksia voidaan käyttää asiakasymmärryksen syventämisessä.

Tupakointia lopettavaa nuorta kuvaavat hyvin seuraavat ilmaukset

	Et kuvaa ollenkaan		Keskiverrosta		Kuvaa paljon
Yleisä					
Epäonnistumista pelkäävä					
Rohkea					
Tukea tarvitseva					
Itsekseen pärjäävä					
Itsestään huolta pitävä					

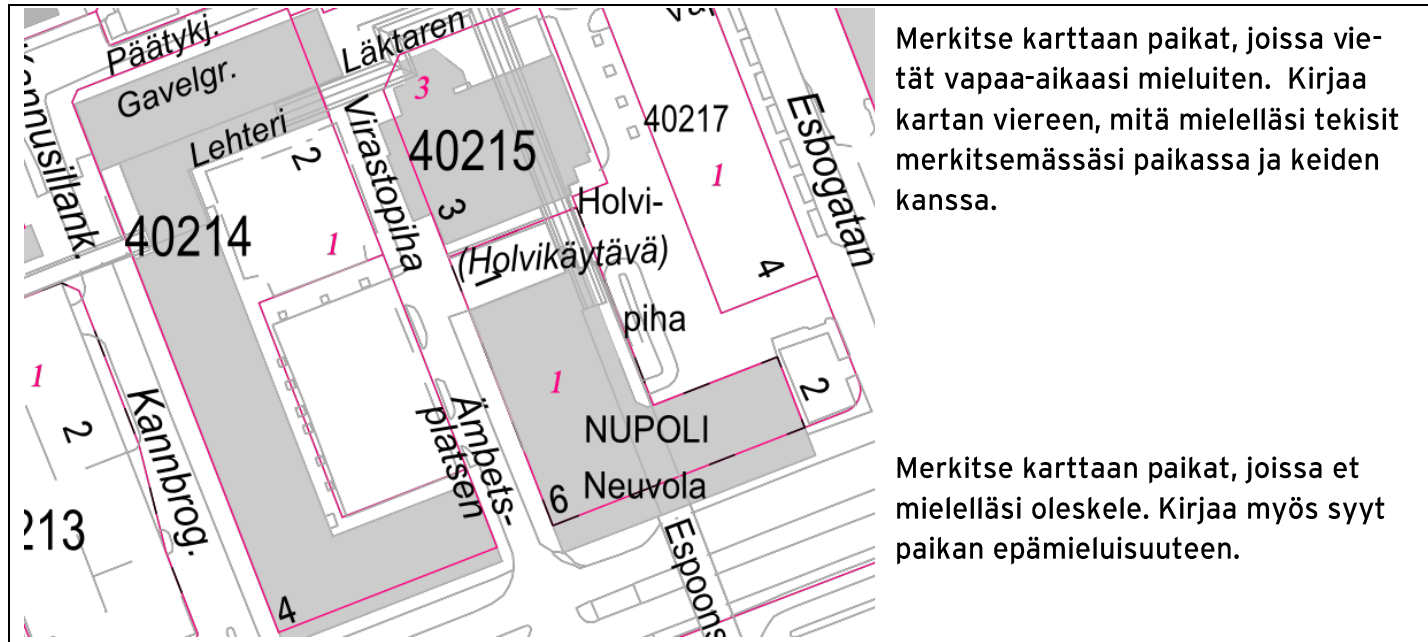
Hyvässä fyysisessä kunnossa oleva	<b>Lopettamista auttaa se, että...</b>	Kuvaa hyvin	Kuvaa huonosti	Kommentit	
Kävelee seurassa viihtyvä		On mutakon tapoja pakota itseään kuin tupakkaa			
Sosiaalinen		On tarjolla muita keinoja hallita stressiä			
Rauhallinen		On tarjolla muita keinoja rentoutumiseen			
Stressaantuva		Lopettaminen on hyvä syy olla yleisä itseään			
Ärtynelisyys		Tiedän, että jaksan paremmin ilman tupakkaa			
Aikuinen		Kaverien kanssa voi tehdä kaikkea muuta kivaa koulupäivän aikana			
Ämmättiläinen		Saa lakia opiskelupäivillä, jotta on itse onnistunut lopettamaan			
Taustatietoja – ringasta sopiva vastaus: Tupakan Kyllä / En <b>Nuuskaan</b> Kyllä / En		Terveystietopaja saa apua ja tukea			
Olen tyttö / poika		Voi keskustella muiden lopettajien kanssa			
	En jaa yksin kun muut menevät ulos tupakalle				
	Koulussa on mukavia pakkoja, jossa viettää taukoja				

Taustatietoja – ringasta sopiva vastaus  
 Tupakon Kyllä / En  
 Nuuskaan Kyllä / En  
 Olen harkitsen lopettamista Kyllä / En  
 Olen aikasemmin yrittänyt lopettaa Kyllä / En  
 Olen tyttö / poika



## Työkalu 2.7. Merkitse karttaa mukavat /pelottavat paikat

Jos käyttäytymisen muutosta toteutetaan jossain tietyssä paikassa, kuten työpaikalla, oppilaitoksessa, kaupunginosassa tms. voidaan kohderyhmässä pyytää merkitsemään tavoiteltavan muutoksen kannalta olennaisia asioita karttaan. Esimerkiksi nuorten savuttomuustyössä opiskelijat merkitsivät paikat, jossa he mieluusti viettivät oppilaitoksessa vapaahetkiään, ja mitä he siellä tekivät /halusivat tehdä.



Merkitse karttaan paikat, joissa viettät vapaa-aikaasi mieluiten. Kirjaa kartan viereen, mitä mielelläsi tekisit merkitsemässäsi paikassa ja keiden kanssa.

Merkitse karttaan paikat, joissa et mielelläsi oleskele. Kirjaa myös syyt paikan epämieluisuuteen.

Ulko- ja sisätiloja kuvaavien karttojen avulla saadaan tietoa, jota voidaan hyödyntää ympäristön ja palvelujen muotoilussa. Tuomalla uusia ratkaisuja sinne, missä kohderyhmä luontevasti toimii, lisätään mahdollisuutta muutosinterventtion onnistumiselle.

Erilaisia asiakkaan osallisuuden muotoja on paljon - näistä on omat oppaansa. Esimerkiksi [Jelli-järjestöpalvelusta](#) löytyy omat sivut useille menetelmille, ja Kuntaliiton sivulta löytyy opas Kuntalaiset keskiöön, [työkalupakki](#) kuntalaisten osallistumiseksi palvelujen kehittämiseen ja päätöksentekoon. Yhteiskunnallisessa markkinoinnissa fokus on aina käyttäytymisen muutoksessa, eli myös osallisuusmenetelmät tähtäävät käyttäytymisen muutokseen liittyvän ymmärryksen lisäämiseen.

Asiakasymmärryksen keskiössä on asiakkaiden ja kohderyhmän äänen kuuluminen. Tavoiteltu muutos onnistuu vain, jos myöhemmin yhteiskunnallisen menetelmän prosessissa seuraavat vaiheet rakentuvat riittäväälle asiakasymmärrykselle. Asiakasymmärryksen kautta muodostetaan niin jatkotyössä keskeisessä asemassa olevat asiakassegmentit, kuin myös segmenteittäin räätälöidyt toimenpiteet, muutoksen hinnan ennakointi sekä kilpailevien tekijöiden kartoittaminen.

Lopuksi voit tarkistaa keräämäsi asiakasymmärryksen kattavuutta ja riittävyttä seuraavan työkalun avulla.

### Työkalu 2.8. Tarkastuslista asiakasymmärryksen kattavuudesta

Asiakasymmärryksen kattavuuden tarkistaminen	Kyllä	Ei	Parantamistoimenpide
Olen ollut riittävästi vuorovaikutuksessa kohderyhmän /osallisten kanssa saadakseni tarkoituksenmukaista asiakasymmärrystä			
Olen saanut riittävästi tietoa tavoiteltavaan muutokseen vaikuttavista <b>ulkoisista</b> tekijöistä (ympäristö, kaverisuhteet)			
Olen saanut riittävästi tietoa tavoiteltavaan muutokseen vaikuttavista <b>sisäisistä</b> tekijöistä (pelot, unelmat, osaaminen)			
Olen saanut riittävästi tietoa tavoiteltavan muutoksen <b>esteistä</b>			
Olen saanut riittävästi tietoa tavoiteltavan muutokseen <b>edistäjistä</b>			
Olen saanut riittävästi tietoa tavoiteltavan muutokseen <b>herättäjistä</b>			
Olen kerännyt kohdejoukosta tietoa riittävän <b>laajasti</b>			
Asiakkaat kokevat tulleen kuulluksi riittävästi			
Olen käyttänyt erilaisia tiedonkeruu <b>menetelmiä</b> (haastattelut, lomakkeet, kuvat, ryhmätyötä, tekemisen seuraaminen, jne.)			
Kokoamani asiakasymmärrys kattaa <b>tiedollisten asioiden</b> lisäksi myös tunne-elämän asioita, kuten <b>pelkoja, toiveita ja unelmia</b>			

### 3. SEGMENTIT

Luo asiakasymmärryksen kautta kohdejoukosta sopivat ryhmät /segmentit.

#### 4.3 Kohderyhmän segmentoiminen

Kolmantena kriittisenä tekijänä on asiakkaiden ja **kohderyhmän segmentoiminen ja toimenpiteiden räätälöinti**. "One size fits all" -ajattelu ei päde yhteiskunnallisessa markkinoinnissa. Asiakkailla on erilaisia elämäkokemuksia, tarpeita, odotuksia, motivaatioita ja unelmia tai heillä on erilaisia sisäisiä tai ulkoisia esteitä tai kannusteita muutoksen toteutumisessa. Tästä syystä on elintärkeää pystyä näkemään alaryhmiä ja segmenttejä, sekä valitsemaan kullekin ryhmälle sopivan interventiosetin. Räätälöintiä siis tarvitaan!

Asiakassegmentointi toteutetaan aina asiakkaan elämästä käsin – sitä ei voi ennalta päättää esimerkiksi demografisten tekijöiden avulla. Pelkkä sukupuoli, koulutusala, asuinalue tai ikäryhmä eivät riitä segmentoinnin perusteeksi – yksilöt jakautuvat paljon hienosyisemmin suhteessa tavoiteltavaan käyttäytymismuutokseen. Toimiva asiakassegmentointi onnistuu vain asiakasymmärryksen kautta, mikä taas toteutuu vain osallisuuden kautta.

Ennalta tietäminen ei kuulu yhteiskunnalliseen markkinointiin – osallisuus ja yhteiskehittäminen taas kuuluvat. Segmentoinnin tavoitteena on löytää asiakasymmärryksen kautta kohderyhmästä keskeisiä ryhmiä, eräänlaisia persoonia, joilla on omanlaisensa "käyttöliittymä" suhteessa tavoiteltavaan käyttäytymismuutokseen. Segmentoinnissa ja persoonien luomisessa on tärkeää ottaa myös ihmiselämän sosiaaliset ja emotionaaliset ulottuvuudet riittävästi huomioon. Esimerkiksi nuorten savuttomuustyössä kerättiin nuorten osallisuustyöpajojen kautta aineistoa, josta muodostui neljä persoonaa (ks. seuraava luku tarkemmin):

1. Teppo Tupakoija
2. Laura Lopettaja
3. Tytti Tupakoimaton
4. Atte Autonrassaaja

Eri segmentit eroavat esimerkiksi tarpeiltaan ja motiiveiltaan, joten heille myös tuotetaan erilaisia muutosinterventioita. Segmenteillä on toisistaan poikkeavat tavat olla ja elää suhteessa tavoiteltavaan muutokseen. Asiakkaiden segmentoinnin tavoite on löytää tavoiteltavan muutoksen kannalta keskeiset edistävät ja estävät tekijät, voimavarat ja uhat niin arvojen, elämäntyylin, sosiaalisen kanssakäymisen kuin palvelujen suunnittelunkin kannalta. Näiden asiakassegmenttien, tai persoonien, luomisessa tärkeää on kattaa myös emotionaalisesti ja sosiaaliset tärkeät näkökulmat. Näitä näkökulmia on tarpeen tarkastella käyttäytymisen muutoksen mahdollistajana tai estäjänä, sekä toisaalta uusien palvelujen tai muiden toimenpiteiden käyttöönottamisen kannalta. Kun suunnitellaan ja toteutetaan muutosinterventioita, on tärkeää räätälöidä kullekin segmentille sopivat interventiot, kuten koulutusta, tukea tai informaatiota, tai muotoilla olemassa olevia palveluja tai ympäristö juuri heidän tarpeitaan vastaaviksi.

### **Työkalu 3.1. Asiakasryhmän profilointi segmentiksi /persooniksi**

<b>PERSOONAN (SEGMENTIN) NIMI - lyhyt kuvaus</b>	
Arvot, elämäntyyli, harrastukset	
Sitaatti	
Palvelujen käyttäjä: tapa toimia ja asioida	
Muutospotentiaali - muutosta edistävät emotionaaliset, sosiaaliset ja muut tekijät	
Muutoksen mahdolliset esteet, keskeisimmät muutoksen kannalta kilpailevat tekijät	
Keskeiset periaatteet kun suunnitellaan hänelle palveluja	
Suurimmat riskit muutoksen epäonnistumiselle	

Nämä erilaiset segmentit tarvitsevat kukin erilaista toimintaa, tukea ja palvelua - yksi ja sama muutosinterventio ei uppoa eri persoonien erilaisiin tarpeisiin. Segmentoinnin tavoite on löytää siis kullekin erilliselle asiakasryhmälle erikseen toimivia vaihtoehtoja, joiden avulla voidaan siirtyä ei-toivotusta käyttäytymisestä toivottuun. Tärkeää etsiä kullekin segmentille erikseen tepsiviä vaihtoehtoja, löytää olennaisimmat muutoksen kanssa kilpailevat tekijät ja muotoilla ympäristöä ja palveluita juuri tämän segmentin kannalta tarkoituksenmukaisesti. Käyttäytymiseen vaikuttaa vahvasti myös tunnekokemukset - pelot ja unelmat tulevasta sekä sosiaaliset seikat kuten kavereiden vaikutus ja identiteettiin vaikuttavat asiat. Esimerkkiä asiakassegmentoinnin käytöstä voi lukea Työkalusta 3.2.

### Työkalu 3.2. Asiakassegmentti: nykytila ja vaihtoehto (muutosinterventio)

TEPPO TUPAKOIJJA - sosiaalinen vapaa-ajan viettäjä		Vaihtoehdon etsiminen
<b>Arvot, elämäntyyli, harrastukset</b>	Tupakka liittyy vapauteen. Elämän keskipiste on vapaa-aika, johon kuuluvat kaverit, bisse ja rööki.  Tupakka tuo rentoutta ja hyvää oloa.	Tupakka assosioituu nuoren elämässä "vapauteen ja kaikkeen hyvään".  Vaihtoehdon ylitettävä tupakan koettu tuottama vapaus ja arvo.
<b>Sitaatti</b>	"Olisipa jo tupakkatauko"	Opetuksen ja työn jaksottaminen niin, että vapautta voi kokea muutenkin kuin tupakkatauolla.
<b>Palvelujen käyttäjä: tapa toimia ja asioida</b>	Tupakka on palkinto.  Jos haluaisi lopettaa, pelkää myös epäonnistumista.  Tuen tarve lopettamiselle.	Tupakan sijaan toinen palkitsemisen keino. Tukea lopettamiseen tavalla, joka vähentää epäonnistumisen pelkoa ja mahdollisen epäonnistumisen häpeää. Tunnetason käsittely: ei ole häpeä epäonnistua lopettamisessa (keskimäärin kaikki yrittävät lopettaa 2-3 kertaa).
<b>Keskeiset periaatteet kun suunnitellaan hänelle palveluja</b>	Tupakka liittyy vapauteen, ja sitä myötä kaikkeen kivaan elämässä.  Ryhmäpaine - kaverit, kaverit, kaverit.	Tupakan merkityksen muuttaminen - mikä muu voisi merkitä samalla tavoin vapautta? Vertaisiesimerkit ja vertaistuki eli ryhmäpaineen käyttäminen hyödyksi tupakoimattomuudessa.
<b>Välitunti- ja tilatointeet</b>	Huokuttelevat välituntitilat, pelejä, kahvia jonottamatta ja halvalla.	Tilojen ja palvelujen muotoilu vastamaan nuorten tarpeita siten, että viihdytään ilman tupakkaa.
<b>Riski</b>	Tupakka liittyy vahvasti vapauteen ja kaverihin - tupakka on "tiivissä paketissa". Kantti kovilla, jos ei onnistu lopettamisyrityksessä. Lopettamisen vaikeus: pelko ja häpeä, jos ei onnistu lopettamisessa.	Tupakan lopettamiseen liittyvien tunnetasojen käsittely, ryhmäpaineen käsittely - tukea, koulutusta, palveluja yms. tähän!

Voit tarkistaa segmentoinnin ja profiloinnin riittävyttä seuraavan työkalun avulla. Segmentointi kannattaa tehdä huolella, sillä seuraavan vaiheen muutosinterventioiden onnistumisen edellytys on tarkoituksenmukaisten asiakasryhmien haarukoiminen.

### **Työkalu 3.3. Tarkistuslista segmentoinnin ja profiloinnin riittävydestä**

Miten hyvin olet ottanut huomioon segmenttien/profiilien/persoonien luomisessa seuraavat tekijät	Kirjaa ylös tietotaitosi	To do -lista (tätä tietoa kerään asiakkailta lisää)
<b>Sisäiset kilpailevat tekijät</b>		
Muutoksen tarpeen kokeminen		
Kyky nähdä hyötyjä pitkällä aikavälillä		
Pelko epäonnistumisesta		
Mielihyvä ja mielihalut		
Haluttomuus ja yrittämisen puute		
Tottumukset ja tavat		
Riippuvuudet		
Mahdolliset fysiologiset tekijät		
<b>Ulkoiset kilpailevat tekijät muutoksessa</b>		
Sosiaaliset paineet		
Kulttuuriset tekijät		
Median ja somen vaikutukset		
Fyysisten ympäristötekijöiden vaikutukset		
Taloudelliset vaikutukset		
Läheisten sosiaalisten suhteiden vaikutukset		
Puutteet palveluissa tai tuotteissa		
Systemiset esteet		

## 4. VAIHTOEHDOT

Löydä vaihtoehtoja ei-toivotulle käyttäytymiselle segmenteittäin, kartoita muutoksen kanssa kilpailevat tekijät. Hyödynnä sopivia käyttäytymistieteellisiä teorioita.

### 4.4. Luo vaihtoehtoja

Tähänastisessa yhteiskunnallisen markkinoinnin toteuttamisen prosessissa on siis luotu mitattava käyttäytymisen muutostavoite, kerätty asiakasymmärrystä kohdejoukon osallisuuden ja muun tiedon kautta, sekä luotu kohdejoukosta erilaisia segmenttejä, joilla tulee räätälöidä erilaiset, heitä palvelevat muutosinterventiot. Muutosinterventioiden luomisessa kannattaa hyödyntää erilaisia teoreettisia lähestymistapoja, kuten muutosvaihetoriaa, sosiaalisten kontaktien ja identiteetin teoriaa yms.

Yhteiskunnallisen markkinoinnin ytimessä on käytettävien muutosinterventioiden moninaisuus. Usealla tavalla tehdyt muutostyöt muodostavat yhdessä muutosohjelman. Toteuttavan muutosohjelman tulee koostua erilaisista muutostyökaluista (**method mix**), jotka kattavat koulutuksen, viestinnän ja informaation jakamisen, ympäristön ja palvelujen (uudelleen) muotoilua, palkkioita ja kontrollia sekä tukea. Näiden keinojen avulla muodostetaan muutostyökalujen kokonaisuus, joka toisaalta edistää toivottavaa käyttäytymistä ja estää epätoivottavaa, mutta myös vie kannusteet ei-toivotulta käyttäytymiseltä, ja poistaa esteitä toivotulta käyttäytymiseltä.

Muistilistana voi käyttää muutoksen TYKKI-mallia

**T - tuki**

**Y - ympäristön ja palvelujen muotoilu tarpeita vastaaviksi**

**K - koulutus**

**K - kontrolli ja säännöt**

**I - informaatio ja viestintä**

**Tuki** voi koostua erilaisista asioista, joilla tuetaan tavoiteltua muutosta. Tuki voi olla esimerkiksi savuttomuustyössä tarjottavaa korvaushoitoa eli nikotiiniuotteita, vertaistukea välitunnilla ja terveydenhoitajan antamaa ammatillista tukea tupakoinnin lopettamiseksi.

**Ympäristön ja palvelujen muotoilu** tarkoittaa sellaista uutta toimintaa tai ympäristöä, joka vahvistaa toivottua käyttäytymistä. Tupakatta paras amiksessa -kehittämisessä tarjottiin tupakoiville nuorille muuta välituntekemistä kuin ulkona tupakointi, kuten pelejä ja uusia tiloja, siis jotain, jonka hyöty ylitti tupakoinnista saadun hyödyn.

Ammattiopistojen nuoret kertoivat Tupakatta paras amiksessa -kehittämistyön aikana, että he käyvät tupakalla myös muun muassa siksi, ettei ole oikein mitään muutakaan tekemistä. Heille mahdollisia vaihtoehtoja tupakoinnille taukotekemisessä oli muun muassa erilaiset pelit tai mukavat oleskelutilat. Varian ammattiopistossa toteutettiin näitä toiveita alla olevan mukaisesti. Opiskelijat voidaan siten "halata" toimimaan halutusti.



*Taukotilaa ja erilaisia pelejä Varian ammattiopistossa.*

Ympäristön muutos voi tarkoittaa esimerkiksi tilojen muuttamista siten, että toivottu käyttäytyminen yleistyy. Espoon hallinnossa muotoiltiin kahvihuone uudelleen: pöydät tuolineen siirrettiin yhteen osaan huonetta, ja taukotilaan hankittiin seisomapöytä. Tilan muotoilu houkuttelevaksi lisäsi taukoistumisen sijaan taukoseisomista.



Esimerkki ympäristön uudelleen muotoilusta eli muutetaan ympäristöä siten, että se houkuttaa toimimaan toivotulla tavalla (istumisen sijaan tauolla seisotaan)

**Kontrolli ja säännöt** liittyvät tupakoinnin osalta esimerkiksi tupakointikiellon selkeään valvontaan ja tupakointiin puuttumiseen. **Informaatio** kattaa niin yhteiset savuttomuuskampanjat kuin esi-



merkiksi kirjeet uusille opiskelijoille savuttomasta oppilaitoksesta, ja vanhempainillassa jaettavasta tiedosta.

## Apua markkinointiteorioista

Yhteiskunnallisessa markkinoinnissa hyödynnetään vahvasti **markkinointiteorioita**. Markkinoinnissa on perinteisesti käytetty neljää P:tä (Product, Price, Place ja Promotion) kuvaamaan markkinoinnin kattavuutta. Markkinoinnin 4P-malli kuvaa paremmin hyödyketuotantoa teollisessa yhteiskunnassa. Palvelutuotteisiin on kehitetty 4P:n pohjalta 4C-malli (Customer solution) ratkaisu asiakkaan tarpeisiin, (Customer Cost) asiakkaan kustannus, (Convenience) sopivuus, (Communication) viestintä.

Markkinoinnin eri näkökulmat

4P-tavaratuotantoon liittyvä markkinointi	4C-palvelutuotantoon liittyvä markkinointi
Product / tuote	Customer solution / asiakkaalle tuotettu ratkaisu
Price / hinta	Customer cost / asiakkaan kokema kustannus
Place / saatavuus	Convenience / sopivuus
Promotion / (myynnin) edistäminen	Communication / viestintä - Kohderyhmää / asiakasta hyödyttävä viestintä

Muutosinterventioissa pitäisi näkyä nämä neljä P:tä ja C:tä siten, että käyttäjän näkökulma ja kokema hyöty ovat vahvasti esillä.

Muutosintervention avulla tarjotun **palvelun tai tuotteen eli ratkaisun** (product/solution) tulisi vastata asiakkaiden tarpeita. Esimerkiksi jos tupakoinnin lopettamiseksi tarjotaan uudenlaista välituntitekemistä "ulkona röökaamisen" sijaan, niin esimerkiksi välituntitilat, -pelit ja -tekeminen tulee vastata nuorten (erilaisia ja eri segmentteittäin nousevia) tarpeita.

Onnistuneessa interventiossa vaihtoehdoksi kehitetty **tuote tai palvelu** siis ratkaisee asiakkaan ongelman (tupakointi). Eli esimerkiksi tupakoinnin lopettamista edistävä tuote (peli, tekeminen, nikotiinipurukumi) tai palvelu (lopettamisen tuki, vertaisryhmä, koulutus) pitää tuottaa nuorelle lopettajalle hyötyä enemmän kuin tupakoinnin tuoma koettu hyöty (rentoutus, sosiaalinen hetki, tapa).

Tupakoinnin sijaan tarjottavan palvelun tai tuotteen tulee olla helposti **saavutettavissa ja kohderyhmälle sopivaa** (place / convenience). Esimerkiksi nuorille tarjottavaa lopettamisen tukea pitää olla tarjolla opiskelupäivän aikana, eikä vapaa-ajalla illalla. Uusi kehitetty tuote tai palvelu voivat

olla laadultaan oikein hyviä, mutta jos kohderyhmä ei pääse näihin käsiksi, tai koe niitä omikseen, voi kehittämistyöstä syntyä paljon hukkaa.

Muutoksen **hinta** (price/customer cost) ei saa olla liian suuri asiakkaalle - esimerkiksi nuori voi kokea lopettamisen hinnan liian suureksi, jos hän joutuu yksin lopettamisryhmään, tai jos hän jää lopettamisen seurauksena tutusta kaveriporukasta ulos. Hinta voi olla myös arjen sujumattomuus, jos ei tarjolla ole muuta rentoutusta tai stressinhallinnan välinettä. Kun muutosinterventiossa toivotaan jostain asiasta luopumista, tulee muutoksen kustannukset tutkia tarkkaan, ja tarjota asiakasymmärryksen kautta saadun tiedon pohjalta vaihtoehtoja, jotka ylittävät muutoksen aiheuttamat vaikeudet. Muutoksen hinta voi olla muun muassa taloudellista (nikotiinipurukumin hinta), sosiaalista (eroon tutusta porukasta) tai emotionaalista (pelko epäonnistumisesta).

Usein muun muassa elämäntapoja koskevassa muutostyössä on keskitytty **promootioon** (promotion) - erilaisten julisteiden, viestien ja kampanjoiden voimaan. Jos muutostyössä on vain promootiota, ei kyse ole yhteiskunnallisesta markkinoinnista, vaan yhteiskunnallisesta mainostamisesta. Siksi on tärkeää kohdistaa **viestintä** asiakkaan kannalta tarkoituksenmukaisesti, ja kohderyhmää ja asiakasta hyödyttäen. Viestinnän lisäksi tarvitaan myös muita välineitä muutoksen läpiviemiseksi räätälöidysti kunkin asiakasryhmän tarpeita vastaavasti (ks. Työkalu 3.2).

### **Kilpailevat tekijät**

Sen lisäksi, että muutostyön onnistumista edistetään niin muutosinterventioiden kattavuuden että markkinoinnin keinoin, pitää muutoksen kanssa kilpailevat tekijät kartoittaa. Tieto kilpailevista tekijöistä saadaan muun muassa asiakasymmärryksen kautta. Kilpailevat tekijät voivat olla sisäisiä (tavat, addiktiot, lyhyen tähtäyksen hyöty) tai ulkoisia (sosiaaliset paineet, sosiaalinen media, taloudelliset tekijät).

Kohderyhmälle koituu aina muutoksesta vaivaa ja kustannuksia - muutenhan muutos olisi jo tapahtunut! Lisäksi kohderyhmän eri segmenteille koituu erilainen hinta muutoksesta, ja heillä on erilaiset kilpailevat tekijät estämässä toivotun käyttäytymismuutoksen toteutumista. Muutostilanteessa toivotun käyttäytymisen kanssa kilpailee toisia tekijöitä. Yhteiskunnallisen markkinoinnin lähestymistavassa näitä kilpailevia tekijöitä pitää kartoittaa ja niiden voimaa minimoida. Esimerkiksi nikotiini addiktio kilpailee lopettamisen kanssa: addiktion voimakkuus voi kääntää muutosyrityksen nuuskaamiseksi tai sähkösavukkeen käytöksi. Toisaalta nuori voi onnistua lopettamaan tupakkatuotteiden käytön opiskelupäivän aikana, mutta jos kotona tai kaveripiirissä vapaaajalla kaikki polttavat/ nuuskaavat, voi sosiaalinen paine olla liian suuri kilpailutekijä lopettamiselle.

Seuraavan lomakkeen tarkoitus on tehdä näkyväksi se tieto, joka sinulla kehittäjänä on asiakkaitasi: mitkä tekijät voivat mahdollisesti estää toivotun muutoksen. Tämän työkalun avulla voit kartoittaa omaa osaamistasi ja tietotaitoasi kohderyhmän muutostavoitteeseen liittyen. Tarvittaessa hanki lisätietoa ja -ymmärrystä aikaisemmista tutkimuksista ja teorioista, tai ammenna lisää ymmärrystä jollain tavalla kohderyhmästäsi.

Kirjaa ylös tietosi, ja kerää puuttuvaa tietoa kirjallisuudesta, tai toteuttavan intervention aikana asiakkailta itseltään.

### **Työkalu 4.2. Muutoksen kanssa kilpailevien tekijöiden ja muutoksen hinnan tarkistuslista - segmentteittäin**

<b>Sisäiset kilpailevat tekijät, eli mitkä tekijät kilpailevat halutun muutoksen kanssa</b>	<b>Kirjaa ylös tietotaitosi</b>	<b>To do -lista (tätä tietoa kerään asiakkailta)</b>
Nykyinen ei-toivotun käyttäytymisen juurtuneisuus - onko tilaa muutokselle?		
Epäonnistumisen pelko: onko se liian iso este muutokselle?		
Nykyisen ei-toivotun käyttäytymisen tuottama mielihyvän määrä		
Haluttomuus ja yrittämisen puute esteenä muutokselle		
Muut sisäiset tekijät muutoksen esteenä		
Addiktioiden vahvuus		
<b>Ulkoiset kilpailevat tekijät muutoksessa</b>		
Sosiaaliset paineet muutoksen esteenä		
Kulttuuriset tekijät muutoksen esteenä		
Median ja somen vaikutukset		
Fyysisen ympäristötekijöiden vaikutukset		
Muutoksen taloudelliset vaikutukset		
Läheisiin sosiaalisiin suhteisiin liittyvät asiat muutoksen kanssa kilpailevina tekijöinä		
Puutteet palveluissa tai tuotteissa		
Systemiset esteet		

Mukaiitu lähteestä: Social Marketing Micro Book

## 5. MUUTOSOHJELMA

Luo muutosinterventioita: varmista keinojen moninaisuus: tuki, informaatio, kontrolli, ympäristön muotoilu ja koulutus. Koosta interventioista muutosohjelma.

### 4.5 Kokeile ja testaa

Yhteiskunnallisen markkinoinnin teho ja vaikuttavuus perustuvat siihen, että toimitaan ja edistään muutosta monin eri keinoin - ei tyydytä pelkästään esimerkiksi promootioon eli viestinnälliseen kampanjaan. Onnistunut muutosohjelma perustuu siihen, että hyödynnetään erilaisia muutoksen välineitä TYKKI-mallin mukaisesti. Muotoillaan ympäristöä ja palveluja siten, että toivottu muutos saa jalansijaa, ja siitä tulee toivottavaa. Kontrollin, sääntöjen ja rajoitusten avulla voidaan kitkeä pois epätoivottavaa käyttäytymistä. Koulutuksen ja osaamisen kehittämisen avulla luodaan maaperää toivotulle muutokselle - annetaan tiedollisia ja taidollisia valmiuksia käyttäytymisen muutokseen. Informaatio ja viestintä ovat tärkeässä roolissa, vaikka ne vain harvoin riittävät muutoksen aiheiksi yksistään.

Kohti toivottua käyttäytymistä voidaan houkutella "halaten" (hug), tai sitä kohti voidaan kohteli-aasti tönäistä (nudge) - vaikka pienten palkintojen avulla. Selkeämpi muutostoive on työntö (shove) ja rajuin keino on läimäys (smack). Hyvässä muutosohjelmassa on mukana erilaisia interventioita, jotka kattavat eri tapoja edistää muutosta ja estää epätoivottua käyttäytymistä.

Käyttäytymisen muutosinterventioiden olisi hyvä kattaa laajasti sekä erilaiset muutostyön muodot (Tykki-malli eli tuki, ympäristön/palveluiden muotoilu, koulutus, kontrolli ja informaatio) sekä muutokseen vaikuttaminen positiivisesti ja negatiivisesti (halaus, tönäisy, työntö ja läimäys, ks. Työkalu 5.1).

Hyvässä muutosohjelmassa on käytössä laaja valikoima eri muutosinterventioita ja niiden eri voimakkuuksia.

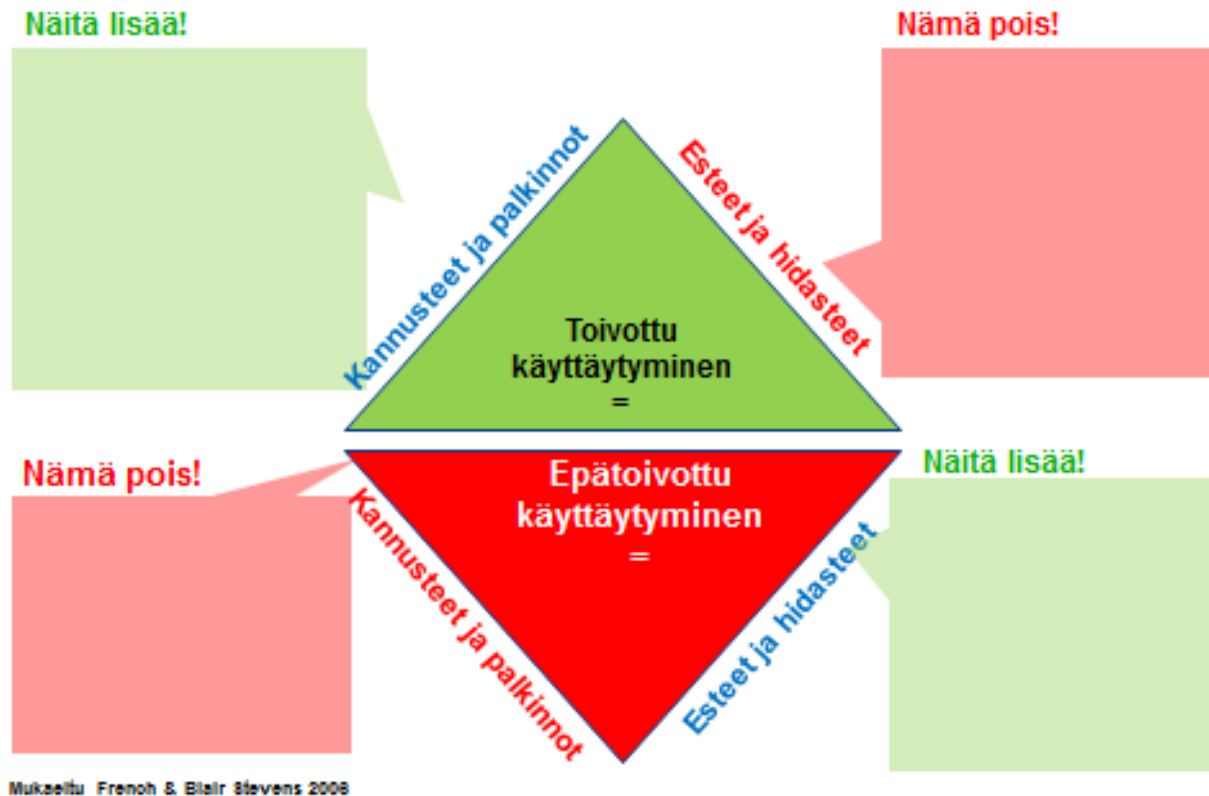
**Työkalu 5.1. Muutosohjelman kattavuus. Kirjaa tähän kaikki muutosohjelmaan kuuluvat yksittäiset TYKKI-mallin muutosinterventiot sekä niiden voimakkuus.**

	Halaus (hug)	Tuuppaus (nudge)	Työntö (shove)	Läimäys (smack)
<b>Tuki</b>				
<b>Ympäristön ja palvelujen muotoilu</b>				
<b>Kontrolli ja säännöt</b>				
<b>Koulutus</b>				
<b>Informaatio</b>				

Ympäristön muotoilussa pyritään muotoilemaan ympäristö (tai palvelu) siten, että epätoivottu käyttäytyminen vähenee ja toisaalta koetetaan houkutella toimimaan toivotusti. Jos toimistotyössä toivotaan ihmisten vähentävän istumista, voi ympäristöä muotoilla siten, että toivotusta käyttäytymisestä tulee helppoa, vaivatonta ja osa normaalia arkea. Perinteinen kahvihuone on sisustettu siten, että siellä istutaan – jos toivotaan että tauoilla toimistotyöntekijät seisovat, pitää ympäristö muotoilla sen mukaisesti. Muotoilemalla taukutiloja uudelleen ja henkilöstön tarpeita vastaavasti saadaan aikaan käyttäytymisen muutos ”pienellä tönäisyllä”. Jos olisi käytetty ”työntyä” tai ”läimäytystä”, kaikki tuolit olisi ehkäpä siirretty pois, mikä tokikaan ei olisi tarkoituksenmukaista. Se olisi varmasti vain vaikeuttanut muutostavoitteen toteutumista.

Muutosintervention monipuolisuutta ja kattavuutta on hyvä varmistaa: työkalujen 5.1. ja 5.2. eri kohtiin olisi hyvä tulla melko kattavasti ainakin jotain toimenpiteitä, jotta muutosohjelma olisi vaikuttava. Nämä työkalut toimivatkin tavallaan varmistuksena sille, ettei muutostyön typisty esimerkiksi vain viestinnälliseksi kampanjaksi.

**Työkalu 5.2. Muutosintervention kattavuus: toivotun ja ei-toivotun käyttäytymisen esteet ja kannusteet.**



Jos esimerkiksi työkalun 5.1. jokin kohta jää täysin tyhjäksi, kannattanee palata asiakasymmärryksen pariin, ja miettiä puuttuvaa palasta muutosohjelmassa. Myös jos kaikki toimenpiteet ovat "lempeitä", tai toisaalta melko rajuja, on hyvä miettiä myös toimenpiteiden tasapainoa tästä näkökulmasta.

Työkalun 5.2. täyttämisen jälkeen voi tarkastella sitä, onko tasapaino saavutettu toivotun käyttäytymisen muutoksen tukemisen, ja toisaalta ei-toivotun käyttäytymismuutoksen estämisen kesken.

Kun edistetään toivottua käyttäytymistä, on hyvä samalla poistaa myös esteitä toivotulta käyttäytymiseltä. Esimerkiksi jos kannustetaan ihmisiä liikkumaan enemmän, pitää varmistaa, ettei kuntoilun harrastamiselle ole yleisiä esteitä: esimerkiksi etteivät lenkkipolut ole valaisemattomia, joukkoliikenteellä ei pääse uimahalliin tai yksin lapsiaan hoitaville ei ole tarjolla lastenhoitopalveluita.

## 6. TESTAUS JA PILOTOINTI

Testaa asiakkailta yksittäiset muutosinterventio, ja pilotoi koko muutosohjelma.

### 4.6 Muutosohjelman pilotointi

Yhteiskunnallisen markkinoinnin asiakaslähtöisyyden yksi ilmenemismuodoista on se, että asiakasymmärryksen kautta luotuja muutosinterventioita testataan heti asiakkailta. Näin saadaan kerättyä palautetta ja parannusehdotuksia jatkotoimia varten jatkuvan parantamisen periaatteiden mukaisesti. Yhteiskunnallisen markkinoinnin ja palvelumuotoilun samansuuntainen käytäntö ovat tältäkin osin yhdenmukaiset.

Yksittäiset muutosinterventiokokeilut testataan asiakkailta: uudella tavalla muotoilu ympäristö otetaan käyttöön ja seurataan, miten se palvelee asiakkaita. Palautetta muutosintervention onnistumisesta voi kerätä monella tavalla: havainnoinnista haastatteluun, kyselyistä ja työpajoihin. On hyvä käydä kaikki yksittäiset muutosinterventiot, kuten koulutus, ympäristön ja palvelujen muotoilukokeilut, kontrolli ja säännöt, koulutus ja viestintämateriaali, läpi testaten.

Kun testaukset on tehty, ja toimintaa on parannettu paremmin kohderyhmää palvelevaksi, voidaan koota koko muutosohjelma ja pilotoida se. Pilotointi on siis koko ohjelman läpivienti tietystä ajassa yhteistoimintana osallisten kanssa.

Kun tavoitellaan käyttäytymismuutosta, esimerkiksi nuorten tupakoinnin vähentämistä, ylipainoisten ravinto- ja liikuntakäyttäytymisen muutosta tai liikenneturvallisuuden parantamista, ei muutos ole yksinkertainen eikä helppo – jos se sitä olisi, olisi muutos jo toteutunut. Sen takia ei ole mielekästä odottaa suuria muutoksia yksittäisten muutosinterventioiden avulla (viestintäkampanja, tiukentuneet säännöt, uusi koulutus tai yksittäinen ympäristön muokkaus). Nämä muutokset yhdessä ja samanaikaisesti toteutettuina riittävän pitkän ajanjakson aikana voivat tuottaa toivottua tulosta. Tätä testataan pilotoinnissa. Pilotoinnin jälkeen tehdään vielä parannuksia ja tarkennetaan ja kirkastetaan muutoksen kannalta keskeiset tekijät. Sen jälkeen muutosohjelmaa voi markkinoida laajemminkin käyttöön otettavaksi.

Muutosohjelman pilotointia voi arvioida monelta näkökulmalta (Työkalu 6.1.).

## Työkalu 6.1. Muutosohjelman onnistuminen

Kuinka hyvin onnistuttiin?	Ok	Heikosti	Kommentit
Tavoitellun käyttäytymismuutoksen toteutuminen			
Kohderyhmän osallisuus			
Menetelmien kattavuus			
Muutosprosessin sujuvuus			
Testauksen onnistuminen			
Pilotoinnin onnistuminen			
Kustannusvaikuttavuus (ml. ROI)			
Vaikuttavuus/tuloksellisuus			

## 7. KÄYTTÖÖNOTTO

Ota muutosohjelma käyttöön - kerää palautetta ja arvioi jatkokehittämistä varten. Markkinoi muutosohjelmaa.

### 4.7 Muutosohjelman käyttöönotto

Kaikki ihmisyyhteisöt ovat omanlaisiaan, ja alati muuttuvassa yhteiskunnassa myös toimintaylläkkeet, uudet kilpailevat tuotteet ja muut houkutukset vaikuttavat tavoiteltavaan käyttäytymisen muutokseen. Siksi muutosohjelman levittämisessä pitää aika, paikka ja osallisten tarpeet ottaa aina huomioon: istuttaa muutosohjelma uuteen paikkaan ja uuteen aikaan - uusien asiakkaiden elämään ja arkeen. Onnistumisen avain lienee herkällä korvalla asiakkaiden ja kohderyhmän tarpeiden kuunteleminen ja osallisten kokemusten havainnointi.

Kun aloitat muutosohjelman toteutuksen, kerää edelleen asiakkailta, kohderyhmältä sekä verkostotoimijoilta palautetta jatkokehittämistä varten.

Markkinoi muutosohjelma - tee markkinointi- ja viestintäsuunnitelma (pohjia löytyy netistä paljon). Älä arkaile kertoa hyvistä tuloksista - äläkä epäonnistumisista tai yllätyksistä. Jaa tietoja muun muassa Innokylän kautta ja omien verkostojesi kautta.

**Onnea yhteiskunnallisen markkinoinnin avulla tehtävään muutostyöhön!**



**Oppaan toteutuksessa on käytetty hyödyksi seuraavia lähteitä:**

- ECDC: Evidence Review: social marketing for the prevention and control of communicable disease. Insights into health communication, 2012.  
[http://ecdc.europa.eu/en/publications/\\_layouts/forms/Publication\\_DispForm.aspx?List=4f55ad51-4aed-4d32-b960-af70113dbb90&ID=697](http://ecdc.europa.eu/en/publications/_layouts/forms/Publication_DispForm.aspx?List=4f55ad51-4aed-4d32-b960-af70113dbb90&ID=697)
- ECDC 2: Social Marketing guide for public health programme managers and practitioners, 2014  
<http://ecdc.europa.eu/en/publications/Publications/social-marketing-guide-public-health.pdf>
- French, J., Blair-Stevens, C., MeVey & Merritt, R (2010) Social Marketing and Public Health, Theory and practice. Oxford University Press.
- Jeff French: Social Marketing Micro Book, Strategic social marketing, 2013.
- NSMC nettisivut <http://www.thensmc.com/content/what-social-marketing-1>
- Karjaluoto, H. 4P → 4C - markkinoinnin uusi ajatusmalli  
<http://www.amt.fi/static/tietovarasto/42.pdf>
- KELPO-projektiapuri, KatuMetro, Metropolia AMK.
- Oinonen, Sami: luentomuistiinpanot tuotekehittäjän erikoisammattitutkinnon teoriaosuudesta. 2015
- Palvelumuotoilun [työkalupakki](#), Jyväskylän AMK.
- Palvelumuotoilun johtaminen, [käsikirja](#), Espoon kaupunki.
- SERVE - Palveluliiketoiminnan edelläkävijöille -ohjelma  
<http://www.slideshare.net/Tekesslide/serve-tuloskiteytykset-julkinen>
- THL:n [opas](#): Sosiaalinen markkinointi.
- Väisänen, Riitta-Liisa: luentomuistiinpanot tuotekehittäjän erikoisammattitutkinnon teoriaosuudesta. 2015
- [What](#) we know about influencing behavior. Lessons from the literature and the field. Strategic social marketing, Strategic Social marketing Ltd, 2012.
- Wilksman, Kaarina: Sosiaalinen markkinointi - tavoitteena käyttäytymisen muutos kohderyhmän ehdoilla (ESTER-hankkeen viestintäkoulutus/työpaja) 7.3.2012