

Osuuskauppa Keskimaan kampanjoiden suunnittelu- ja seurantaprosessin kehittäminen

Satu Koski

Opinnäytetyö

Huhtikuu 2016

Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala

Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma, ylempi amk

Tekijä(t) Koski, Satu	Julkaisun laji Opinnäytetyö, ylempi AMK	Päivämäärä 05.04.2016
	Sivumäärä 99	Julkaisun kieli Suomi
		Verkkojulkaisulupa myönnetty: x
Työn nimi Osuuskauppa Keskimaan kampanjoiden suunnittelu- ja seurantaprosessin kehittäminen		
Tutkinto-ohjelma Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma		
Työn ohjaaja(t) Sami Kalliomaa		
Toimeksiantaja(t) Osuuskauppa Keskimaa, Katja Laitinen		
Tiivistelmä <p>Kiristyvän kilpailun myötä hinnasta on tullut entistä merkittävämpi valintakriteeri kuluttajalle. Jotta Osuuskauppa Keskimaan on mahdollista pysyä hintakilpailussa mukana, tarvitaan myös markkinoinnissa entistä toimivampia prosesseja. Toimivat prosessit mahdollistavat aiempaa vaikuttavampien ja osuvampien kampanjoiden toteuttamisen ja sitä kautta paremman panos-tuotosuhteen. Opinnäytetyön tavoitteena oli Osuuskauppa Keskimaan kampanjoiden suunnittelu- ja seurantaprosessien kehittäminen toimivan mallin avulla. Malli sisälsi prosessin kuvauksen ja työkalut suunnittelun ja seurannan tueksi.</p> <p>Tutkimusstrategiaksi valittiin kehittämistutkimus. Tutkimuksessa käytettiin menetelmätriangulaatiota: tutkimusaineistoa kerättiin sekä kvantitatiivisella että kvalitatiivisella tutkimusmenetelmällä syksyn 2015 aikana. Kvantitatiivinen tutkimus toteutettiin Osuuskauppa Keskimaan ryhmäpäälliköille ja laadullinen tutkimus teemahaastatteluilla valittujen osuuskauppojen markkinoinnin parissa työskenteleville.</p> <p>Tutkimuksen tulokset vahvistivat tarpeen kampanjasuunnittelun ja -seurantaprosessien kehittämiseksi. Tuloksena syntyi toimivan kampanjasuunnittelun ja -seurannan prosessikuvaus, jonka avulla on mahdollista toteuttaa aiempaa vaikuttavampia kampanjoita. Prosessikuvaus lisäksi luotiin työkalut kampanjoiden suunnittelun ja seurannan tueksi.</p> <p>Jatkuvasti muuttuva markkinoinnin maailma vaatii kehitymis- ja kehittämishalua sekä käytössä olevien resurssien oikeaa suuntaamista. Vaikuttavat ja osuvat kampanjat eivät synny ilman toimivaa markkinoinnin johtamista, suunnittelua, seuranta ja niiden prosesseja. Erityisesti kampanjoiden seurannan kehittämisen myötä saatavat opit mahdollistavat aiempaa paremman panos-tuotosuhteen ja vaikuttavimmat kampanjat.</p>		
Avainsanat (asiasanat) Prosessien kehittäminen, markkinoinnin prosessit, markkinoinnin suunnittelu, markkinoinnin seuranta, kampanja		
Muut tiedot		

Author(s) Koski, Satu	Type of publication Opinnäytetyö, ylempi AMK	Date 05.04.2016 Language of publication: Finnish
	Number of pages 99	Permission for web publication: x
Title of publication Developing the planning and follow-up processes in the campaigns of Osuuskauppa Keskimaa		
Degree programme Master's Degree Programme in Entrepreneurship and Business Competence		
Supervisor(s) Kalliomaa, Sami		
Assigned by Osuuskauppa Keskimaa (Coop), Katja Laitinen		
Abstract <p>Because of the tightened competition, price has become a more important criterion to consumers than ever before. Osuuskauppa Keskimaa need more functional marketing processes in order to keep up in the price competition. Functional processes allow for a more effective campaign execution and, consequently, a better return on investment. The aim of this thesis was to develop the planning and follow-up processes in the campaigns of Osuuskauppa Keskimaa using a new functional model. The model included a process description and some tools for the planning and follow-up.</p> <p>The research strategy chosen was that of design research. This study included a method triangulation: the research data was collected by using both quantitative and qualitative research methods during autumn 2015. The subjects in the quantitative research were the upper middle managers of Keskimaa. The qualitative research was conducted using theme interviews with those chosen from among the employees working in the marketing departments of the coops in question.</p> <p>The research results confirmed the need for the development of campaign planning and follow-up. The thesis also resulted in a process description of functioning campaign planning and follow-up, which will make it possible to create more impressive campaigns than before. In addition to the process description, some tools for planning and measuring campaigns were created.</p> <p>The continuously changing marketing world needs an urge to be developed. It is also important to direct the resources to the right direction. Effective campaigns do not arise without the well-functioning management, planning and follow-up of marketing and the related processes. Along with the knowledge generated through developing the follow-up of campaigns in particular, it will be possible to get more return on marketing investments and to design effective campaigns.</p>		
Keywords/tags (subjects) process development, marketing processes, marketing planning, marketing measurement, campaign		
Miscellaneous		

Sisältö

1	Tehoa kampanjoihin toimivilla prosesseilla	4
2	Markkinoinnin ja prosessien johtaminen	9
2.1	Käsitteet ja niiden määrittely	10
2.2	Markkinoinnin johtaminen	13
2.3	Prosessien johtaminen	29
2.4	Yhteenveto	34
3	Tutkimuksen toteuttaminen	36
3.1	Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelma	38
3.2	Analyysimenetelmät	41
3.3	Luotettavuuden arviointi	45
4	Tutkimustulokset	47
4.1	Tutkimus ryhmäpäälliköille	51
4.2	Tutkimus asiantuntijoille	61
4.3	Johtopäätökset	76
5	Kohti parempaa kampanjoiden suunnittelua ja seuranta	78
6	Pohdinta	87
	Liitteet	97
	Liite 1. Tutkimuskysymykset ryhmäpäälliköille	97
	Liite 2. Teemahaastattelun runko	99

Kuviot

Kuvio 1. Opinnäytetyön rakenne	7
Kuvio 2. Keskimään strategia (Vuosikertomus 2014, 9).	8
Kuvio 3. Käsitteiden suhde toisiinsa	11
Kuvio 4. Markkinointiviestinnän suunnittelun vaiheet (Karjaluo 2010, 21).	15
Kuvio 5. Markkinointiviestintäkampanjan vaiheet (Karjaluo 2010, 21).	17
Kuvio 6. Kampanjan suunnittelun vaiheet (Raatikainen 2010, 107).	19
Kuvio 7. Mittaaminen tuloksellisessa liiketoiminnassa (Rope & Rope 2010, 84).	24
Kuvio 8. Mittaaminen oppimisen perustana (Rope & Rope 2010, 80).	26
Kuvio 9. STAR-malli (Pyyhtiä ym. 2013, 88).	30
Kuvio 10. Mitä ylläpitää, mitä muuttaa (Laamanen & Tinnilä 2009, 15).	31
Kuvio 11. Markkinoinnin suunnittelun prosessi (Wood 2007, 5).	33
Kuvio 12. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys	35
Kuvio 13. Kehittämistutkimuksessa yhdistyvät kehittäminen ja tutkimus (Kananen 2015, 33.)	37
Kuvio 14. Malli ja ymmärrys tukevat toisiaan. (Pitkänen 2010, 80)	38
Kuvio 15. Analyysin vaiheet (Haastattelun analyysi 2015, 12.)	43
Kuvio 16. Teemahaastattelun aineiston lajittelu	44
Kuvio 17. Teemahaastattelun aineiston lajittelu	45
Kuvio 18. Kampanjoiden merkitys vastualueen markkinoinnissa	51
Kuvio 19. Markkinoinnin prosessien toimivuus	52
Kuvio 20. Kampanjasuunnittelun nykytila	54
Kuvio 21. Kampanjoiden tuloksellisuuden seurannan nykytila	57
Kuvio 22. Toimiva kampanjasuunnittelun ja -seurannan prosessi	79
Kuvio 23. Markkinoinnin vuosikello	82
Kuvio 24. Excel-lomake kampanjasuunnitteluun	84
Kuvio 25. Excel-lomake markkinoinnin toteutumisen seurantaan	85
Kuvio 26. Excel-lomake kampanjan seurantaan	86
Kuvio 27. Teoreettinen viitekehys yhdistettynä toimivaan kampanjasuunnittelun ja -seurannan prosessiin	88

Taulukot

Taulukko 1. Yhteenveto benchmark-tutkimuksen tuloksista	74
---	----

1 Tehoa kampanjoihin toimivilla prosesseilla

Hiljaisena sunnuntaipäivänä tammikuussa 2015 SOK:n pääjohtaja julkaisee tiedotteen, jossa kertoo S-ryhmän alentavan pysyvästi yli 400 päivittäistavaran hintaa kaikissa Suomen Prismoissa. Valtakunnalliset mediat poimivat heti aiheen uutisotsikoihinsa ja aloittavat ruoan hintakeskustelun, jollaista ei ole aiemmin nähty. ”Halpuutus” otetaan avosylin vastaan, mutta myös kriitikot tarttuvat nopeasti hinnan alenusten seurauksiin ja kyseenalaistavat sen keinot: Mitä jää tuottajalle ja onko alennus pois tosiaan kaupan katteista? SOK:n pääjohtajan, Taavi Heikkilän mukaan varat halpuutuksen saadaan leikkaamalla kaupan omaa katetta:

Säästämme tänä vuonna yli 60 miljoonaa euroa ja ohjaamme säästöt suoraan hintoihin. Katteesta tinkiminen ja tehostaminen onnistuvat, koska olemme hakeneet säästöjä muun muassa markkinoinnissa, IT:ssä ja energiakuluissa. Opettelemme myös keräämään hyötyjä digitalisaatiosta: ennakoimme ja suunnittelemme paremmin ja toimimme fiksummin. (Hintojen halpuuttaminen jatkuu – kotimaisen ruoan eduksi 2015.)

Yksi näistä tehostamistoimista on S-ryhmän strategiaan kirjattu Hanke 130, jonka tavoitteena on tehdä S-ryhmästä Suomen paras markkinoija Suomen suurimman sijaan. Hanke 130 muodostuu kolmesta osa-alueesta, joita ovat:

- fiksu ostaminen
- prosessien ja tuotannon tehostaminen
- teknologian ja informaation hyödyntäminen.

(Sassi-Leivonen 2015.)

Osuuskauppa Keskimaan toimitusjohtajan, Antti Määtän (2015) mukaan kiristyvän kilpailun myötä hinnasta tulee entistä merkittävämpi tekijä. Kaupan pitää tarkastella kriittisesti kustannusrakennettaan, jotta hintojen pudottaminen onnistuu. Hintojen pudotuksen tuoma volyymin kasvu tuo takaisin vain kolmasosan – loppu pitää säästää. (Wilmi 2015, 563–564.) Jotta Hanke 130 ja kilpailukykyisten hintojen pitäminen voivat onnistua, vaaditaan myös Osuuskauppa Keskimalta mm. toimivia markkinoinnin prosesseja.

Jotta markkinoinnin prosesseja voidaan tehostaa, kaivataan kampanjoiden suunnitteluun ja seurantaan toimiva malli. Tällä hetkellä Osuuskauppa Keskimaalla ei ole systemaattista prosessia tai tapaa, jolla kampanjoita suunniteltaisiin tai seurattaisiin. Suunnitteluun ja seurantaan käytetty aika sekä tapa vaihtelevat. Esimerkiksi kampanjoiden onnistumista ei mitata yleensä muuta kuin myynnin näkökulmasta, eikä seurannassa oteta tehtyjä markkinointitoimenpiteitä juurikaan huomioon.

Viimeisen parin vuoden aikana kysyntä markkinoinnin suunnitteluapua kohtaan on kasvanut. Yksi syy kasvaneeseen tarpeeseen on ketjuohjauksen vähentämä valtakunnallinen markkinointi, joka pakottaa yksiköt suunnittelemaan omia kampanjoitaan ja markkinointitoimenpiteitään aiempaa useammin. Toinen syy on markkinoinnin digitalisoituminen, joka on tuonut mukanaan valtavan määrän uusia markkinointikanavia ja uudenlaisen kuluttajan. Kolmas syy eli osaamisen puuttuminen syntyy mm. digitalisoitumisen seurauksena. Kampanjoiden toteutukseen riittää harvoin yksittäinen mainos yhdessä kanavassa, ja markkinointiviestintää on tehtävä monikanavaisesti. Useiden kanavien tunteminen ja ymmärtäminen on kuitenkin haastavaa, eikä kaikilla ole viimeisintä ja tai parhainta tietoa käytettävissä olevista keinoista. Kehittämällä kampanjasuunnittelun ja -seurannan prosessia haetaan apua mm. edellä mainittuihin haasteisiin.

Kampanjoiden suunnittelusta ja seurannasta löytyi viime vuosilta jonkin verran tutkimuksia, joiden joukossa esimerkiksi lukuisia yritysten toimeksiannosta toteutettuja kampanja- ja markkinointisuunnitelmia. Kampanjoita on parin viime vuoden aikana tutkittu paljon myös sosiaalisen median ja digitaalisen markkinoinnin näkökulmista. Esimerkiksi Hituri (2012) on tehnyt Nokian Hesburgereille opinnäytetyön ”Markkinointikampanjan suunnittelu, seuranta ja toteutus”, mutta tutkimuksia, joissa suunnittelun ja seurannan prosesseja tarkasteltaisiin yleisimmin kampanjoiden näkökulmasta tai kehitettäisiin niitä, ei viime vuosilta löytynyt.

Työn tavoite ja rajaus

Tässä opinnäytetyössä tutkitaan, millainen on kampanjasuunnittelun ja -seurannan nykytila ja sen toimivuus Osuuskauppa Keskimaalla ja miten kampanjasuunnittelun ja -seurannan prosessia voidaan kehittää. Työn tavoitteena on tuottaa toimiva malli

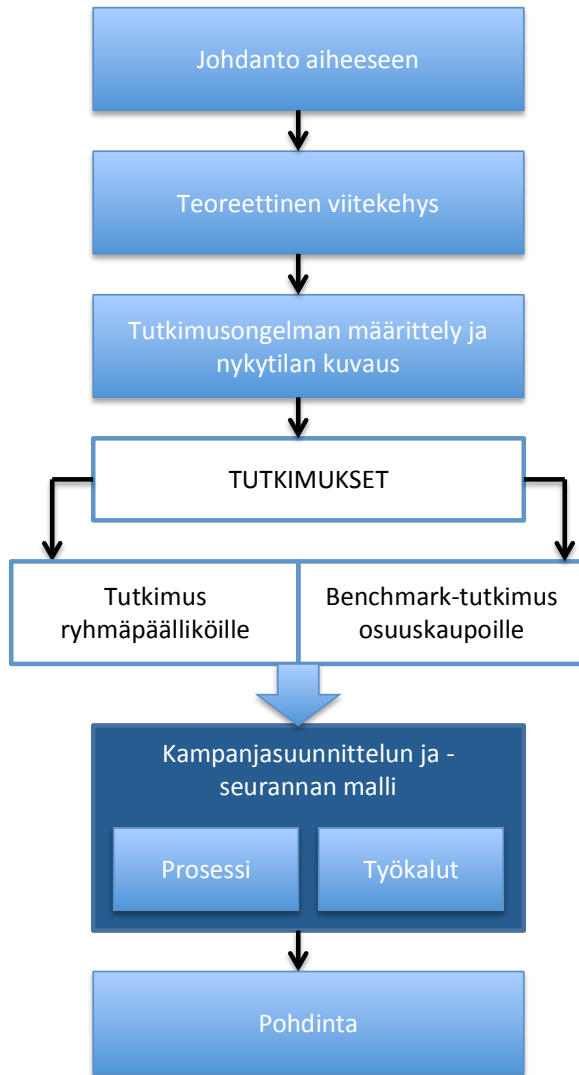
kampanjasuunnitteluun ja seurantaan. Toimintamallia kehittämällä pyritään parantamaan kampanjoiden suunnittelun ja seurannan laatua ja sitä kautta toteuttamaan kampanjoita aiempaa tehokkaammin. Uuden toimivan prosessin kautta haetaan tulevaisuudessa myös aiempaa parempaa panos-tuotossuhdetta kampanjoille.

Työssä käsitellään markkinoinnin johtamiseen, suunnitteluun ja seurantaan liittyviä teemoja, joiden tarkastelu tapahtuu pääasiassa kampanjoiden näkökulmasta. Kyseessä on markkinoinnin työ, jossa keskeisintä on markkinointiin liittyvien prosessien kehittäminen. Jotta aihe pysyy riittävän rajattuna, keskitytään tässä työssä Osuuskauppa Keskimään kampanjoihin ja sen prosesseihin.

Tutkimusmenetelmänä tässä työssä on kehittämistutkimus, koska tutkimuksen kohteena on työelämän prosessien kehittäminen. Tutkimusosuudessa on käytetty menetelmätriangulaatiota: tietoa on kerätty sekä kvantitatiivisella että kvalitatiivisella tutkimusmenetelmillä syksyn 2015 aikana.

Työn rakenne

Työn rakenne esitetään kuviossa 1. Työn ensimmäinen luku johdattaa aiheeseen. Toisessa luvussa avataan työn keskeisimmät käsitteet ja esitellään aiheeseen liittyvää kirjallisuutta. Kolmannessa luvussa kuvataan ja perustellaan tutkimusmenetelmät, joilla aineistoa on kerätty sekä esitellään sisällön analyysin muodot ja luotettavan tutkimuksen kriteereitä. Tutkimuksen tulokset ja johtopäätökset esitetään neljännessä luvussa. Työn lopputuote eli kampanjoiden suunnittelun ja seurannan uusi malli esitellään viidennessä luvussa kuvaamalla prosessi ja siihen liittyvät työkalut. Kuudes luku sisältää pohdinnan ja yhteenvedon tästä opinnäytetyöstä.



Kuvio 1. Opinnäytetyön rakenne

Osuuskauppa Keskimaa

Tämän opinnäytetyön kohdeorganisaatio on Keski-Suomessa toimiva Osuuskauppa Keskimaa. Osuuskauppa Keskimaa on osa merkittävää suomalaista, osuustoiminnallista kaupan alan yritysryhmää, S-ryhmää. S-ryhmä muodostuu Suomen Osuuskauppojen keskuskunnasta (SOK) ja sen tytäryhtiöstä sekä 20 alueosuuskaupasta ja kahdeksasta paikallisosuuskaupasta. (Tammitie 2015, 2.) Tässä työssä Osuuskauppa Keskimaasta käytetään myös nimeä Keskimaa.

Keskimaalla on yli 100 toimipaikkaa market- ja tavaratalokaupan, majoitus- ja ravitsemisalan, liikennemyymälä- ja polttonestekaupan saralla, ja se työllistää lähes 2 000 keskisuomalaista. Osuuskauppa Keskimaan toiminnan tarkoituksena on tuottaa kilpailukykyisiä etuja ja palveluja omistajille kannattavasti. (Osuuskauppa Keskimaan yhteystiedot 2015.)

Osuuskauppa Keskimaa on perustettu 1915, ja sillä oli vuoden 2015 maaliskuussa lähes 120 000 omistajaa, joista 91 % asuu Keski-Suomessa. Keskimaan myynti vuonna 2014 oli 716,3 miljoonaa euroa, ja Keskimaa on myynnillään Keski-Suomen suurimpia yrityksiä. Vaikka Osuuskauppa Keskimaa on osa S-ryhmää, on se silti itsenäinen yritys, jossa päätöksiä tehdään oman alueen ja omien omistajien etuja ajatellen. Esimerkiksi palvelujen parantamiseen käytettiin vuonna 2014 yhteensä 16,4 miljoonaa euroa. Keskimaa maksoi vuonna 2014 omistajilleen rahana maksettavia etuja, kuten bonus- ja maksutapaetua yhteensä 28,3 miljoonaa euroa. (Tammitie 2015, 3–5.)

Keskimaan vuonna 2014 valmistuneessa strategiassa markkinointia ei käsitellä erikseen. Tikkasen (2005) mukaan yrityksen liiketoiminta- ja markkinointistrategialla ei ole juurikaan määritelmällistä eroa. Markkinointistrategian rajautuessa enemmän asiakasrajapinnassa tai markkinoilla tapahtuvaan toimintaan, käsittää liiketoimintastrategia mm. sisäisten toimintaprosessien ja osaamisalueiden johtamisen sekä kilpailuedun määrittelyn. Osuuskauppa Keskimaan strategia on kuvattu kuviossa 2.



Kuvio 2. Keskimaan strategia (Vuosikertomus 2014, 9).

Koska kaiken tekemisen tulisi edistää tavoitteen ”olemme halutuim ja hyödyllisin” saavuttamista, muodostuvat myös markkinoinnin painopisteet strategisten keihäänkärkien alle. Tehokkaammalla kampanjan suunnittelulla ja seurannalla vaikutetaan joko suoraan tai epäsuorasti kaikkien strategiaan keihäänkärkiin ja tuetaan yhteisen tavoitteen saavuttamista.

2 Markkinoinnin ja prosessien johtaminen

Tämän luvun tavoitteena on luoda hyvä yleiskuva markkinoinnin ja prosessin johtamisen sekä kampanjasuunnittelun ja -seurannan teorioihin. Teoriatiedon avulla lukijalle hahmotetaan viitekehys ja käsitteistö, joihin tämä opinnäytetyö pohjaa.

Karjaluodon (2010, 10) mukaan markkinointiviestinnän on nykyään oltava integroitua ja markkinointiviestinnän tutkimus kuvaa markkinointia hyvin usein nimenomaan integroidun markkinointiviestinnän kautta. Integroitu markkinointiviestintä voidaan käsittää suunnitteluprosessiksi, jonka tavoitteena on varmistaa kuluttajan brändikoh- taamisen merkityksellisyys ja ajankohtaisuus tuotteen, palvelun tai organisaation kanssa.

Massamarkkinoinnin aikakausi on päättynyt, mikäli on uskomisen tutkijoita ja monia yrityksiä. Markkinointiviestinnästä halutaan tehdä entistä henkilökohtaisempaa ja relevantimpaa asiakkaan näkökulmasta sekä paremmin asiakassuhdetta tukevaa. Hyvin kohdennetut ja juuri minulle -tyyppiset edut puhuttelevat useiden tutkimusten mukaan kuluttajia. Integroidun markkinointiviestinnän vauhdittajana toimivat lisäksi median hinnan kasvu, tehokkuuden etsiminen, kohdeyleisön pirstaloituminen, kova kilpailu, uudet mediat jne. Integroidun viestinnän edut tunnustetaan yleisesti hyvin, mutta puutteita on vielä paljon käytännön toteutuksessa. Organisaatioiden toiminto- jen eriytyminen, jäykät rakenteet, sisäisen viestinnän puute sekä markkinointivies- tinnän suunnittelun ja toteutuksen monimutkaisuus estävät markkinointiviestinnän muutokset. (Karjaluo 2010, 17-19.)

Vaikka markkinoinnin maailma on muuttunut paljon tällä vuosikymmenellä, tietyt lainalaisuudet ovat pysyneet samana. Riggansin (2014, 72) mukaan markkinoinnin keskeiset kysymykset eivät ole muuttuneet ja vastauksia odottavat edelleen kysymykset kuten: kuinka paljon täytyy käyttää rahaa, että tavoittaa haluamansa yleisön, tai kuinka tietää, toimiiko valittu tapa riittävän hyvin. Keskeisin kysymys markkinoinnin tehokkuudesta onkin pysynyt samana: mitä suuremman osan tavoitat kohderyhmästäsi ja mitä paremmin viestisi uppoaa heihin, sitä vahvempi on reaktio tai brändin ja myynnin nousu (tavoittavuus x resonanssi = reaktio).

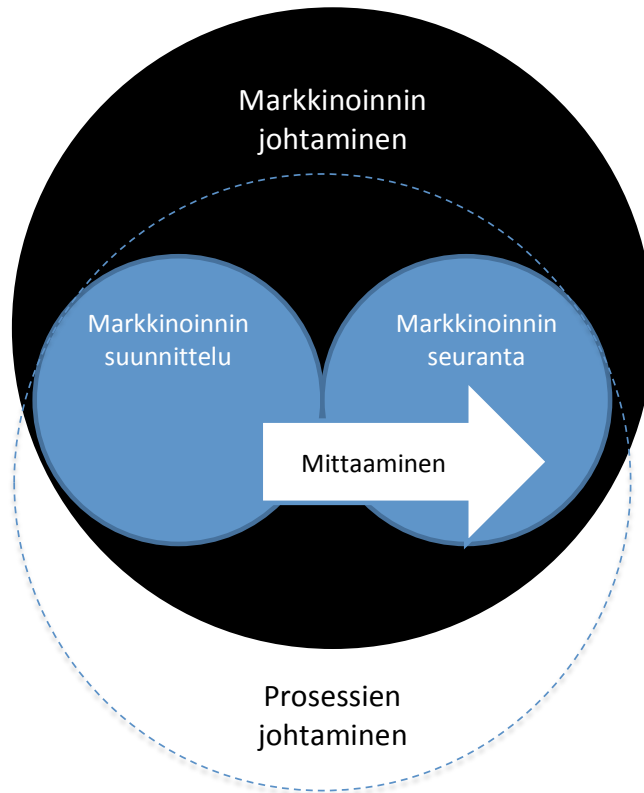
Monikanavaisuus tuo eri kohderyhmien tavoittamisen lisäksi positiivista vaikutusta myyntiin. Fulgonin ja Lipsmanin (2014, 11) julkaiseman tutkimuksen mukaan kahden kanavan kautta samalle viestille altistunut kuluttaja toi suuremman myynnin kasvun kuin vain toiselle kanavalle altistunut kuluttaja. Asia ei sinänsä ole yllättävä, mutta huomion arvoista oli se, että nousu oli huomattavasti odotettua korkeampi.

2.1 Käsitteet ja niiden määrittely

Tämän opinnäytetyön teoreettinen viitekehys pohjautuu seuraaviin käsitteisiin:

- markkinoinnin johtaminen
 - o markkinoinnin (ja kampanjoiden) suunnittelu
 - o markkinoinnin (ja kampanjoiden) seuranta
 - Markkinoinnin (ja kampanjoiden) mittaaminen
- prosessien johtaminen.

Kuviossa 3 kuvataan käsitteiden suhde toisiinsa. Kuviossa ylinä oleva *markkinoinnin johtaminen* sisältää *markkinoinnin suunnittelun* ja *markkinoinnin seurannan*, jonka yksi osa-alueista taas on *mittaaminen*, joka saa alkunsa suunnitteluvaiheesta. *Prosesseja johtamalla* pidetään markkinoinnin suunnittelun ja seurannan ”pyörät pyörimässä” ja tuetaan näin markkinoinnin johtamista.



Kuvio 3. Käsitteiden suhde toisiinsa

Tikkanen ja Vassinen (2009, 126) määrittelevät *markkinoinnin johtamisen* toiminnaksi, jonka tavoitteena on yrityksen markkinointistrategian suunnittelu ja toteutus. Markkinoinnin tehtävien ja perusprosessien määrittely liittyy aina keskeisesti markkinointistrategian suunnitteluun ja toteuttamiseen. Kotlerin, Kellerin, Bradyn, Goodman ja Hansenin (2012, 50) mukaan markkinoinnin johtaminen on yrityskuria, joka saavuttaa asetut tavoitteet yrityksen markkinointitekniikoiden ja markkinointiresurssien johtamisen käytännön toimenpiteiden avulla.

Markkinoinnin suunnittelussa on kyse Westwoodin (2011, 7) mukaan tavasta kuvailla markkinointiin suunnattujen resurssien käyttämistä, jotta saavutetaan markkinoinnille asetetut tavoitteet. Markkinoinnin suunnittelua käytetään mm. segmentointiin, markkina-aseman määrittelyyn, markkinan koon ja osuuden ennustamiseen. Blythe taas (2012, 254) kirjoittaa, että markkinointistrategia ja -suunnittelu nojaavat hyvään

informaatioon, selkeisiin suuntaviivoihin ja säännölliseen tuloksen ja menetelmien tarkasteluun, jotta voidaan varmistaa suunnitelman tähtäävän oikeaan päämäärään.

Markkinoinnin seurantaan on olemassa runsaasti erilaisia käsitteitä sekä määreitä, joita voivat olla mittaaminen, toteutuksen seuranta ja arviointi. Jotta seurannassa päästään askel pidemmälle, tarvitaan mittaamisen ja raportoinnin lisäksi analyysiä. Tässä työssä keskeinen käsite on *markkinoinnin tuloksellisuuden seuranta*. Blythen (2012, 251) mukaan toteutuksen jälkeen täytyy varmistaa, että toimenpide toimii käytännössä. Ideaalitulanteessa mitään markkinointitoimenpidettä ei tehdä ilman monitorointi- ja arviointisysteemiä. Suorituksen arviointiin on kaksi lähestymistapaa: *myyntianalyysi*, joka vertaa aktiviteettien aikaansaamaa tulosta, ja *markkinointikulu- jen analyysi*, joka seuraa kuluja tuloksen aikaansaamiseksi.

Tikkasen ja Frösenin (2011, 96) mukaan markkinoinnin tuloksellisuudelle voidaan suomalaisessa yrityskentässä tunnistaa yhdeksän laajempaa markkinoinnin tulokselli- suuden ulottuvuutta. Ulottuvuudet, joista ollaan kiinnostuneita ja joilla voidaan mää- rittää markkinoinnin menestyksellisyttä, ovat: brändipääoma, markkina-asema, kas- savirta ja taloudellinen asema, osakkeen omistajien arvo, tuotekehityksien ja inno- vaatioiden johtaminen, asiakaspalaute, asiakaspääoma, jakeluketjun johtaminen se- kä myynnin johtaminen ja markkinoiden palaute. Jokaisen ulottuvuuden mittaami- seen on useita mittareita, ja eri yritykset keskittyvät seuraamaan eri osa-alueita. Vaikka tässä työssä on kysymys ennen kaikkea kampanjoiden tuloksellisuuden seu- rannasta, vaikuttavat kampanjat eri ulottuvuuksien menestykseen.

Prosessin johtamisessa keskiössä on sana prosessi, joka Laamasen ja Tinnilän (2009, 121) mukaan käsittää joukon toisiinsa liittyviä toimintoja ja niiden toteuttamiseen tarvittavia resursseja, joiden avulla muuttaa syötteet tuotoksiksi. Laamanen (2005, 20) kirjoittaa myös, että prosessin keskiössä on jotakin pysyvää ja toistuvaa, josta voidaan sopia ja jota voidaan mallintaa ja kehittää. Prosessi on väline, jonka avulla voidaan saada asioita aikaan ja johtaa niitä. Prosessijohtaminen on yksinkertaisimmil- laan johtamista prosessin avulla. (Pitkänen 2010, 76.) Sanders Jonesin ja Lindermanin (2013, 336) mukaan Evans ja Lindsay (2005) kuvailevat prosessien johtamista proses- sien suunnitteluksi, hallinnaksi ja parantamiseksi. Prosessien hallinnassa on kyse pro-

sessien säilyttämisestä ja vakauden varmistamisesta, kun taas prosessien suunnittelu ja parantaminen tähtäävät rutiinien muuttamiseen kehittämällä nykyisiä prosesseja tai luomalla kokonaan uusia (Sanders Jones & Linderman 2013, 337).

Koska tässä opinnäytetyössä keskitytään markkinointikampanjoihin, käsitellään markkinoinnin ja kampanjoiden suunnittelua rinnakkain. Jatkossa markkinointikampanjoista käytetään termiä kampanja.

2.2 Markkinoinnin johtaminen

Onnistunut kampanjoiden suunnittelu ja seuranta vaativat taustalleen toimivan markkinoinnin johtamisen. Kuten muussakin liiketoiminnassa, johtaminen näyttelee myös markkinoinnissa suurta roolia. Tärkeää on nähdä markkinointi liiketoiminnan punaisena lankana, jossa markkinointiajattelu ja yhteiset päämäärät saadaan iskostettua koko organisaatioon. Organisaation kaikkien tasojen ja toimijoiden sitouttaminen yhteiseen päämäärään tapahtuu sisäisen markkinoinnin kautta. (Tikkanen & Frösen 2011, 51.)

Mattilan ja Rautiaisen (2010, 25) mukaan markkinoinnin ja myynnin organisaatioita leimaavat usein ”talon tavat”, jotka saavat yksittäiset tehtävät sujumaan, mutta kokonaiskuvan puute ja yhteistyön epävirallisuus vaikeuttavat tehokkaan organisaation rakentamista. Sudenkuoppa voi usein olla liika standardointi ja prosessointi, joka tekee yhteistyöstä kankeaa ja markkinoinnin toimenpiteistä kalliita. Parhaiden käytäntöjen ja sääntöjen määrittely kaikelle ei vastaa pienten kohderyhmien ja nopeiden taktisten iskujen tarvetta.

Markkinoinnin johtamisessa olennaista on määrittää konkreettinen syy tai tavoite, mihin sillä pyritään, jotta toimenpiteestä aiheutunut haitta (=kustannukset/työpanokset) olisi perusteltavissa hyötyinä (=tavoite). Panos-tuotos-ajattelun kautta tehtävä markkinointi mahdollistaa kehityksen ja tulokset. (Rope & Rope 2010, 119.) Mattilan ja Rautiaisen (2010, 91) kokemuksen mukaan selkeiden maalien puuttuessa iso osa markkinoinnin ja myynnin resursseista menee hukkaan. Aiempaa tiukemmas-

sa taloustilanteessa harva organisaatio voi uudistaa markkinointiaan ja myyntiään. Haaste syntyykin siitä, että vähäiset panokset kuluvat kokonaan vanhojen toimentapojen ja käytäntöjen ylläpitämiseen, jolloin kehittämiselle ja uudistamiselle ei ole rahaa. (Mattila & Rautiainen 2010, 64.)

Sipilä (2008, 27) kirjoittaa, kuinka markkinoinnin tavoitteena on tuoda asiakas yrityksen strategian ytimeen. Markkinointi onkin yhä enemmän tekemisissä yrityksen strategian kanssa ja sen, miten sitä toteutetaan. Sipilän (2008) mukaan yrityksessä ei kannattaisi olla erillisiä toimintoja, joista etsiä vikaa, jos kauppa ei käy. Markkinointi onkin ennen kaikkea läpi yrityksen kulkeva prosessi, johon osallistuu koko henkilöstö ja jonka tavoitteena on tuottaa asiakkaalle lisäarvoa.

”Emme suunnittele epäonnistumista vaan epäonnistumme suunnittelussa”

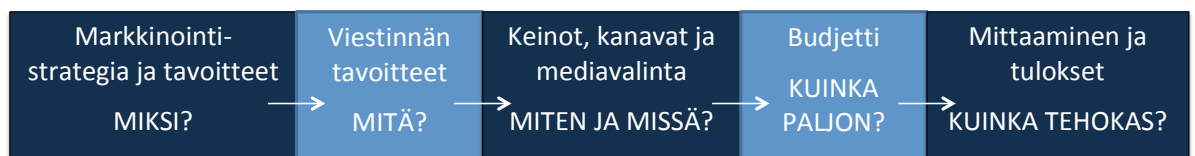
Jotta voidaan suunnitella kampanjoita ja ymmärtää niiden lainalaisuuksia, pitää tuntea myös laajempi käsite ”markkinoinnin suunnittelu” hyvin. Markkinoinnin ja kampanjoiden suunnittelua ei tarvitse erottaa toisistaan, vaan kampanjasuunnittelun voi ajatella ainoastaan pureutuvan tarkemmin yksittäisen toimenpiteen sisältöön ja rakenteeseen. Hyvällä markkinoinnin suunnittelulla ja johtamisella luodaan pohja onnistuneelle kampanjasuunnittelulle.

Miksi markkinoinnin suunnittelu on välttämätöntä? McDonald (2007, 477–478) kirjoittaa, että kasvava turbulenssi, monimutkaisuus ja kilpailu sekä teknologian muutosvauhti vaativat markkinoinnin suunnittelua. Markkinoinnin suunnittelu auttaa kilpailuetujen ja organisoitujen lähestymistapojen määrittelyssä sekä kehittää tarkkuutta varmistaa johdonmukaiset suhteet. Suunnittelun avulla on mahdollisuus tiedottaa esimiehiä ja saada tukea muilta toiminnoilta. Työntekijöitä varten suunnittelulla varmistetaan resurssit, sitoutetaan ja asetetaan tavoitteita ja strategioita.

Westwoodin (2011, 1) mukaan suunnittelu on johtamisen tärkeimpiä rooleja. Liiketoimintasuunnitelma johtaa toimintaa ja markkinointisuunnitelma on avainsyöte liiketoimintasuunnitelmalle. Markkinointisuunnitelman tulisi määrittää lupaavimmat liiketoimintamahdollisuudet ja linjata se, kuinka läpäistä, vallata ja säilyttää asema nimetyillä markkinoilla.

Wood (2007, 4) kirjoittaa, että markkinoinnin suunnittelu auttaa keskittymään valittuihin painopisteisiin ja päättämään, mitä organisaatiosi voi ja ei voi tehdä. Markkinoinnin suunnittelu vastaa kysymyksiin, kuka, mitä, milloin, kuinka ja kuinka paljon organisaatio markkinoi tietyllä ajanjaksolla. Hyvä markkinointisuunnitelma on dynaaminen, muutoksia ennakoiva ja tarjoaa suuntaviivat, joiden avulla piirtyä asiakkaan mieleen. Mikään markkinointisuunnitelma ei kestä ikuisuutta, joten tehokkaimmat suunnitelmat sopeutetaan aina markkinatilanteeseen.

Karjaluodon (2010, 20) mukaan yritykset toteuttavat samanlaista markkinointiviestintää vuodesta toiseen, koska viestintää ei suunnitella tavoitteellisesti. Asioiden toistaminen on helpompaa kuin suunnitella markkinointiviestintää tavoitteellisesti ja seurata sen onnistumista tavoitteisiin nähden. Menestyviä yrityksiä yhdistää lyhytjänteinen, alle vuoden aikajänteellä tapahtuva suunnittelu. Suunnittelu onkin hyvien ja huonojen markkinointiviestijöiden tärkein erottava tekijä. Prosessina markkinointiviestinnän suunnittelu on hyvin yksinkertainen, mutta ongelmaksi muodostuu usein väärä lähtökohta: budjetti eli raha. Jotta suunnittelua ohjaisi oikea tekijä, tulisi vastata kysymykseen, miksi markkinointiviestintää tehdään.



Kuvio 4. Markkinointiviestinnän suunnittelun vaiheet (Karjaluooto 2010, 21).

Markkinointiviestinnän suunnittelussa on tärkeä määritellä, kirjata ylös ja tehdä valintoja suhteessa tavoitteisiin. Markkinoinnille asetettujen tavoitteiden tulee olla linjassa muiden liiketoimintaan liittyvien tavoitteiden kanssa ja tukea niitä parhaalla mahdollisella tavalla. Koska yksikään yritys ei voi ottaa haltuunsa esimerkiksi kaikkia

käytettävissä olevia markkinointikanavia, tulisi jokaisen valita joukosta ne itselleen sopivimmat ja panostaa niihin.

Hyvän markkinointisuunnitelman tulisi olla Jannin (2007, 30–32) mukaan koossapitävä voima, joka sisältää mitattavissa olevia tavoitteita, lyhyen ja pitkän tähtäimen taktiikoita ja dynaamisuutta vastaamaan käytäntöön vietyjen suunnitelmien vaikutukselle. Haluttuun tulokseen pääseminen vaatii mm. huolellista kohderyhmien määrittelyä, mediavaihtoehtojen arvioimista ja sopivan viestin kehittämistä. VanVranken (2012, 56) taas kuvailee markkinointisuunnitelmaa kartaksi, joka määrittelee yrityksen potentiaalisen asiakkaan ja sen, mitä tuotteita yritys aikoo myydä. Mainostaminen sen sijaan on yksi strategia ja käytettävissä keino suunnitelman toteuttamiseksi.

Tehokkaalla markkinoinnin suunnittelulla on lukuisia esteitä, joista McDonald (2007, 478) luettelee kymmenen:

1. markkinointitaktiikoiden ja strategian epäselvyys
2. markkinointitoimintojen eristäminen toimenpiteistä
3. markkinointitoimintojen ja konseptien epäselvyys
4. muurit organisaatiossa
5. perusteellisten analyysien puute
6. prosessien ja tuotannon epäselvyys
7. tietotaidon puute
8. systemaattisen asenteen puute markkinoinnin suunnittelua kohtaan
9. tavoitteiden priorisoinnin puute
10. vihamielinen yrityskulttuuri.

Markkinointikampanjat

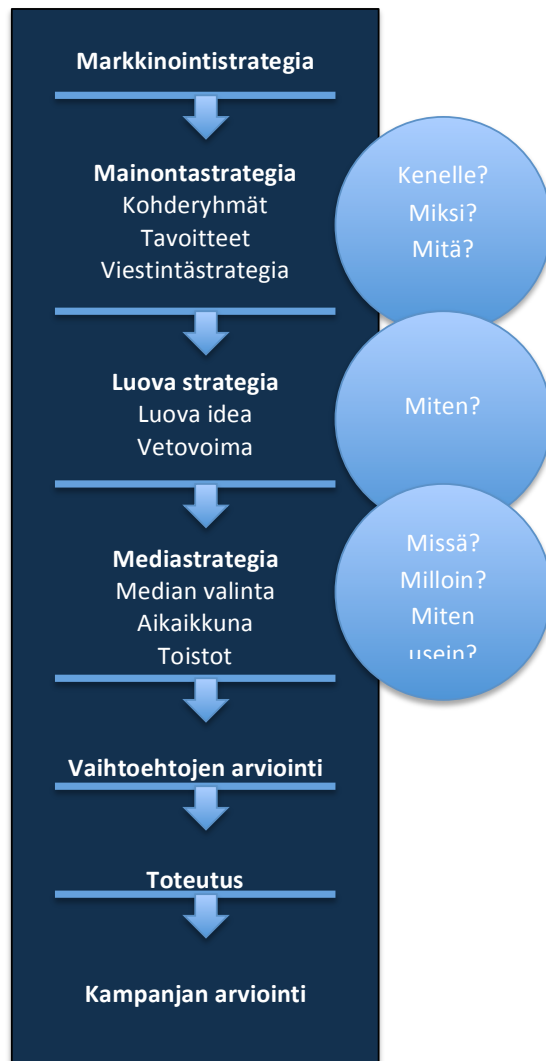
Raatikaisen (2010, 106–107) mukaan markkinointikampanjat toteuttavat markkinointisuunnitelmassa tehtyä toimenpideohjelman, joka kohdistuu tiettyihin tuotteisiin, ajankohtiin tai tapahtumiin. Kampanjan sisältö eli markkinointikeinot ja -kanavat määritellään mm. markkinoitavan tuotteen ja tavoitellun kohderyhmän mukaan.

Tyypillisesti kampanjat ovat:

- asiakashankintakampanjat
- asiakkuuksien hoitokampanjat

- myyntikampanjat
- lanseerauskampanjat
- yrityskuvakampanjat
- muistutuskampanjat.

Jos kampanjan luonnetta ei ole otettu huomioon, voivat mittarit ja sitä kautta johtopäätökset esimerkiksi kampanjan onnistumisesta olla väärät. On tärkeä löytää kullekin kampanjatyypille luontaisin keinovalikko niin markkinointiviestin, kanavien kuin mittareidenkin suhteen.

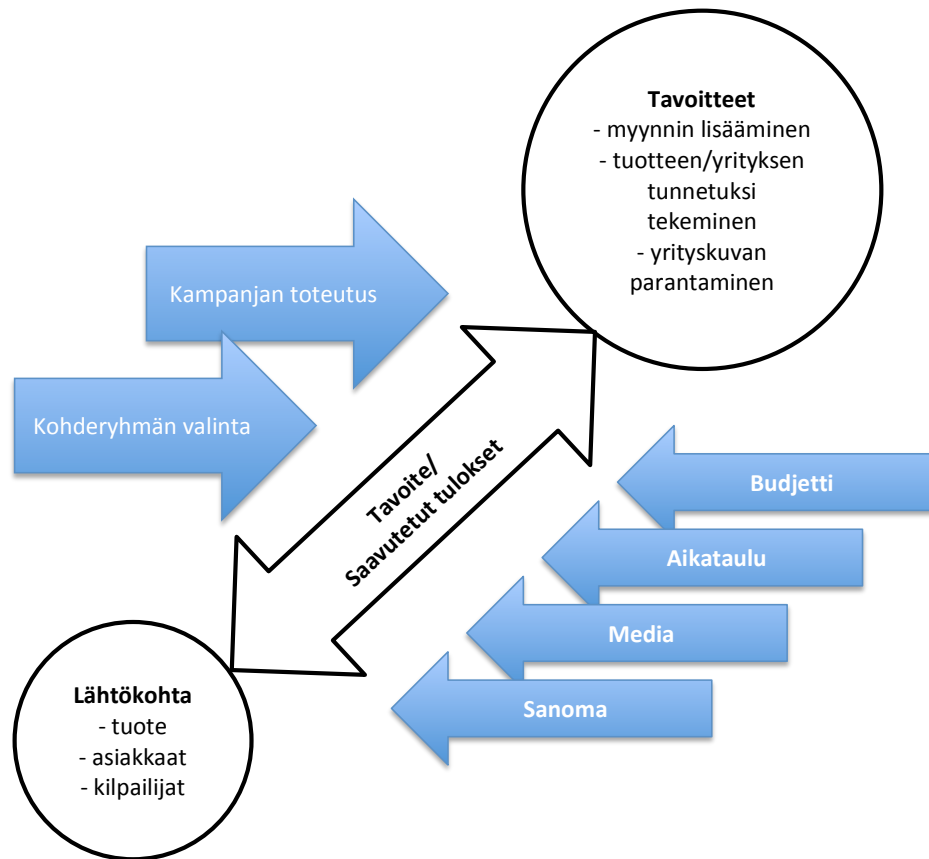


Kuvio 5. Markkinointiviestintäkampanjan vaiheet (Karjaluo 2010, 21).

Raatikainen (2010, 108) on avannut teoksessaan kampanjasuunnittelua seuraavien kysymysten avulla:

- Kenelle kampanjan sanoma halutaan kohdistaa?
- Mitä kohderyhmälle halutaan sanoa?
- Mikä on tuotteen hyöty asiakkaalle?
- Miten kampanjasanoma esitetään?
- Mikä on perusteema?
- Missä mainosvälineissä kampanjan sanoma esitetään?
- Mikä on aikataulu? Miten kampanjan osat painottuvat ajallisesti?
- Kuka tekee mitäkin?
- Paljonko kullekin toimenpiteelle ja mainosvälineelle budjetoidaan rahaa?
- Miten seuranta toteutetaan?

Kampanjasuunnittelu mukailee hyvin pitkälti markkinointiviestinnän suunnittelun vaiheita. Raatikainen (2010, 107) kuvaa mainoskampanjan suunnittelun vaiheita seuraavasti (vrt. kuvio 5):



Kuvio 6. Kampanjan suunnittelun vaiheet (Raatikainen 2010, 107).

Kampanjasuunnittelun vaiheet voi purkaa prosessiksi ja sitä kautta varmistaa kaikkien vaiheiden pysyminen mukana. Kampanjasuunnittelun prosessin on hyvä olla yksinkertainen ja selkeä, jotta esteeksi ei muodostu liika jäykkyys tai muodollisuus.

Markkinoinnin tuloksellisuuden seuranta

Vuori (2014) kirjoittaa Asma-blogissa, kuinka mutu-tuntuma on tärkeää markkinoijille. Tärkeää se on kuitenkin ainoastaan silloin, kun sillä tarkoitetaan asiakkaalle syntyvää tunnetta kohdatessaan yrityksen markkinointia. Perinteisen mainosten arvostelun sijaan jalostettuun tietoon perustuva markkinointityö vie paljon aikaa. Ennakko- ja seurantatyöllä kuten analyysillä, positioinneilla, strategisilla ja taktisilla valinnoilla sekä kohdentamisella ja mittaamisella saavutetaan kuitenkin paremmat tulokset.

Mutu-tuntuman merkitys markkinoinnissa säilyy niin kauan vahvana, kun seurantaa ei tehdä systemaattisesti ja tavoitteellisesti. Mittaaminen eli markkinoinnin tuloksellisuuden seuranta onkin kansainvälisesti tunnustettu kehittämiskohde markkinointiosaamisessa. Seurantakäytännöt ovat kirjavia ja usein jopa puuttuvat kokonaan, koska yhteisiä käytäntöjä ja toimintamalleja ole tarjolla. Koska suomalaisessa yrityskentässä markkinointia ei mielletä kovin keskeiseksi kilpailutekijäksi, ei tulosvaikutuksiinkaan ole kiinnitetty liiemmin huomiota. (Tikkanen & Frösen 2011, 87.)

Päätäjät ovat joskus myöntäneet hukkaavaansa puolet markkinointiin käytetyistä rahoista, mutteivät tiedä kumman puolen. Ne päivät ovat ohi. Vaikka markkinointia on joskus pidetty enemmän taiteenlajina kuin tieteenä, ei markkinoinnin tekijöitä voi pitää immuunina määrälliseen suunnitteluun tai mittaamiseen. Tänä päivänä markkinoinnin tekijöiden on tunnistettava uusia mahdollisuuksia ja keskityttävä niihin kuluviin investointien realisointiin. Markkinoijien on myös ilmaistava määrällisesti tuotteiden, asiakkaiden ja jakelukanaviensa arvo ja erilaiset skenaariot niihin liittyen. Yhä useammin heitä pidetään myös vastuussa päätöstensä taloudellisista seuraamuksista. (Farris, Bendle, Pfeifer & Reibstein 2009, 2.)

Mattila ja Rautiainen (2010, 235) nostavat esiin tekijöitä, joista markkinoinnin mitattavuuden uupumista voi syyttää:

- vanhentuneet kanavat ja työkalut
- hajautuneet markkinoinnin ja myynnin prosessit
- liiketoiminnan kannalta aidosti merkityksellisten mittareiden ja luotettavan mittaustiedon puute
- kurinalaisuuden ja prosessimaisen työtavan ohuus
- pitkäjänteisyyden, jatkuvuuden ja perspektiivin puute
- vaikeat funktioiden ja henkilöiden väliset suhteet sekä johtamisjärjestelmän kapeikot.

Kotilainenkin (2015) tuo kirjoituksessaan esiin, kuinka haastavaa markkinoinnin mittaaminen nykytilanteessa on. Markkinointiviestinnän kehitys on niin vauhdikasta, etteivät perinteiset termit ja mitat pysy kehityksen mukana. Mittareiden mukaan esimerkiksi mediamainonnan määrä on laskussa, jos katsotaan nykyisin mitattuja

asioita. Kuitenkaan esimerkiksi sisältömarkkinointiin käytettyjen rahojen osuutta ei juuri mitata ja mediat risteävät. Markkinointipäätäjienkin mielipiteet mittaamisesta vaihtelevat ja monia uuvuttaa jo pelkkä ajatus tiedonkeräämisestä. Mittaamisen vaikeus ei pitäisi kuitenkaan olla syy jättää mittaamatta, sillä suunnilleen oikeinkin on parempi kuin mittaamatta jättäminen.

Siihen asti, kun tuloksellisuuden seuranta tai mittaaminen on epämääräistä tai sitä ei tehdä, voidaan syytä epäonnistumiseen hakea muilta liiketoiminnan osa-alueilta tai ainakin vääristä paikoista. Päätäjiltä pitää myös löytyä rohkeutta todeta epäonnistumiset markkinointitoimenpiteiden osalta ja nähdä kaikki irti saatu tieto oppina.

Markkinoinnin tuloksellisuuden mittaaminen on aikamme mantra: ”Meillä mitataan tuloksia eikä tekemisiä”. Todellisuus on hyvää aietta harmaampi. Mittareiden epämääräisyys ja epäyhtenäisyys sekä strategiakytkennän puute ovat yleisiä ja mitattavia ongelmia jopa suurimmalle osalle huippuluokan markkinointiorganisaatioita. (Mattila & Rautiainen 2010, 61.)

Lyhytjänteisyys on pesiytynyt myös markkinointiin. Pitkän aikajänteen suunnitteluun ja toimintaan ei ole kärsivällisyyttä eikä kykyä ja markkinointiviestinnän konsepteista eloon jäävät vain jo aiemmin käytetyt ja helpoksi koetut lyhyen kantaman tekemiset. Koska toteutukseen ei ole tällä hetkellä varoja eikä mittaamiseen sitouduta, kuolevat ideat yhtä nopeasti kuin syntyvätkin. (Mts. 62–63.) Haasteeksi muodostuu myös vaatimus nopeista tuloksista. Esimerkiksi yrityskuvaan liittyvien kampanjoiden tuloksien näkymistä ei usein ”jakseta” odottaa.

Tikkanen ja Frösen (2011, 92–93) kuvaavat teoksessaan 2010-luvun taitteen tilaa ja sitä, kuinka markkinoinnin tuloksellisuuden seuranta on viime vuosien aktiivisesta keskustelusta huolimatta laskenut taantuman viedessä huomion. Seurannan vähentyminen näkyy mittaamisen tuloksellisuuden aikavälin pidentymisenä ja mittareiden keskimääräisen lukumäärän pienenemisellä. Taantuman aikana myös resurssit usein pienenevät, joten aiemmin hyvin toimineet asiat voivat joutua leikkuriin. Kiristyneen taloustilanteen hyvänä puolena voi nähdä sen pakottavan päättäjiä miettimään asioita uudesta näkökulmasta ja hakemaan tehoa esimerkiksi prosesseihin. Markkinoinnin

vaikuttavuuskaan ei ole koskaan ollut kiinni rahasta vaan innovatiivisuudesta ja kyvystä koskettaa asiakasta.

Tikkasen ja Frösenin (2011, 82) mukaan Clark (1999) määrittelee markkinoinnin vaikuttavuuden muodostuvan kolmesta osatekijästä, jotka tukevat toisiaan ja vasta yhdessä johtavat hyviin tuloksiin:

1. tuloksellisuudesta (tarkoituksenmukaisuudesta) – siitä että tehdään oikeita asioita
2. tehokkuudesta – siitä, että tehdään asioita oikein
3. mukautuvuudesta – kyvystä reagoida markkinatilanteen muutoksiin tarvittaessa nopeastikin.

Markkinointisuunnittelun ja toteutuksen jälkeen on nähtävissä, onnistuiko toteutus ja mistä syystä. Ropen & Ropen (2010, 20) mukaan markkinoijan yleinen toimintavirhe on virheoletukset markkinointiratkaisujen toimivuudessa, mikä aiheuttaa epävarmuutta. Tyypillisiä virheoletuksia ovat:

- mainonnan näkyvyys, eli uskotaan näkyvyyden olevan toisella tasolla, mitä se todellisuudessa on
- mainossanomien toimivuus eli uskotaan virren olleen kohderyhmää kiinnostava, vaikkei se todellisuudessa ole
- visuaalisen mainosratkaisun kiinnostavuus eli huomiokynnys ei ole ylittynyt tai mainos on saanut aikaan vastareaktion ja ostohaluttomuuden
- mainospanoksen riittävysoletus, jossa uskotaan vähäisten panosten tuovan suuremman ja nopeamman tuloksen kuin mikä on mahdollista
- oletetaan yrityksen hintatarjouksen toimivan ja nostavan myynnin ja kiinnostuksen toiselle tasolle kuin mitä todellisuudessa tapahtuu.

Sitä saat, mitä mittaat

Jotta markkinoinnin mittaaminen on ylipäätään järkevää, pitää tavoitteiden olla kunnossa. Westwood (2011, 38) kirjoittaakin, että tavoitteiden pitäisi olla määriteltyjä ja laskettavissa, jotta on maali, jota kohti pyrkiä. Ennen mittaamisen aloittamista on hyvä perehtyä siihen, mitä voi ja kannatta mitata, millä menetelmillä ja työkaluilla mittaamista voi tehdä, ja minkälaisia prosesseja ja resursseja se vaatii. Mittaamisen

ja tiedolla johtamisen kulttuurin edistämisen tärkein seikka on kuitenkin oma tahtotila. (Pyyhtiä, Roponen, Seppä, Relander, Vastamäki, Korpi, Filenius, Sulin & Enberg 2013, 24.)

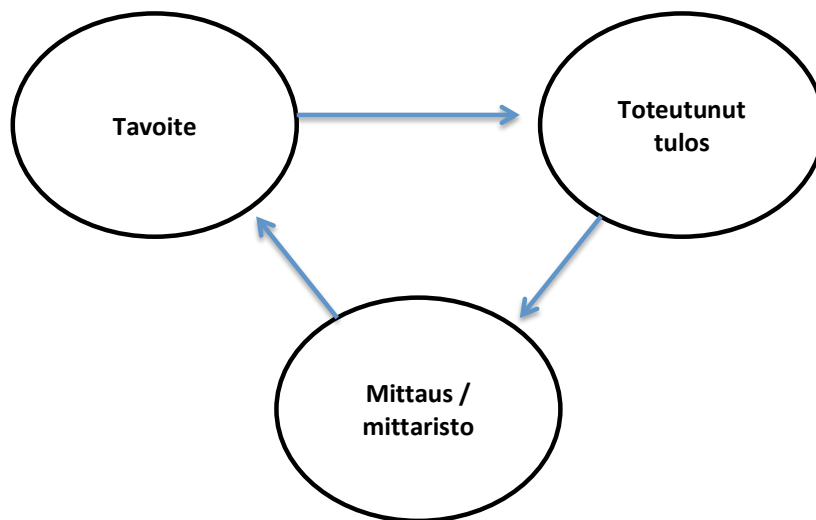
Myös kampanjoiden testaamisessa on olennaista mitata kampanjan tavoitteiden kannalta keskeisiä mittareita. Esimerkiksi tunnettuuden parantamiseen pyrkivässä kampanjassa ei kannata käyttää energiaa konversio-optimointiin. Myös kampanjan aikaiseen mittaamiseen kannattaa käyttää aikaa, eikä asioita kannata lyödä lukkoon kovin pitkäksi aikaa eteenpäin. Mainonnan ja markkinoinnin tulisikin olla aiempaa nopealiikkeisempää. (Mts. 71.)

Erityisesti digitaalisessa markkinoinnissa datan ja analytiikan avulla on mahdollisuus saavuttaa ymmärrys, mikä toimii ja mikä ei, mutta se vaatii pitkäjänteistä työtä, jotta hyödyt voidaan kotiuttaa. Oppimiseen tarvitaan kuitenkin jatkuvaa mainontaa, eikä kokeileva ja testaava tapa sovi yhteen kampanja-ajattelun kanssa. (Mts. 114.) Tämä on haaste niille yrityksille, jossa isoin osa mainonnasta on kampanjaluontoista eikä testaaminen onnistu niiden lyhyen aikajänteen vuoksi kovinkaan ketterästi.

Riggans (2014, 72) nostaa esiin muutaman hyödyllisen työkalun, joiden avulla tehdä viisaampia päätöksiä. *Ennustavan mallin* avulla voidaan tehdä simulaatioita erilaisten markkinointimixien tuottavuudesta, kun tähän asti markkinointikanavien optimointi on pohjautunut pitkälti historiatietoon. Asiakastiedosta ostajatietoon siirtyminen eli *rikkaampi data* taas mahdollistaa ostajakunnan tarkemman määrittelyn ja sitä kautta kohdennetumpia kampanjoita ja paremman tuoton sijoitetulle pääomalle. Reaaliaikaisen datan avulla *online-kampanjoita voidaan optimoida* kesken kaiken ja näin hyödyntää saatavilla oleva tieto.

Ennustavan mallin avulla voidaan parhaimmillaan säästyä ohilyönneiltä, kun eri skenaarioita on pyöritelty etukäteen. Kehittyneen analytiikan ja pitkälle jalostetun asiakastiedon avulla voidaan tavoittaa ostaja aiempaa paremmin, profiloida hänet ja hyödyntää ostajatietoa kohderyhmien määrittelyssä. Myös evästeiden kautta kerätty tieto ja sosiaalisen median analytiikka tukevat asiakastiedosta ostajatietoon siirtymistä sekä kampanjoiden optimointia esimerkiksi sähköisissä kanavissa.

Ropen ja Ropen (2010, 84) mukaan tuloksellisen liiketoiminta ja markkinointi rakentuvat sen pohjalle, että tehdään asioita, joita voi mitata. Jos tehdään asioita, joita ei voi mitata, ei saada tietää, onko tekemisissä onnistuttu. Ilman mittaamista myös tavoitteiden asettaminen on turhaa. Tätä suhdetta kuvaa hyvin seuraava kuvio:



Kuvio 7. Mittaaminen tuloksellisessa liiketoiminnassa (Rope & Rope 2010, 84).

Kaikkien mitattavien tulosten tulisikin olla Ropen & Ropen (2010,84) mielestä:

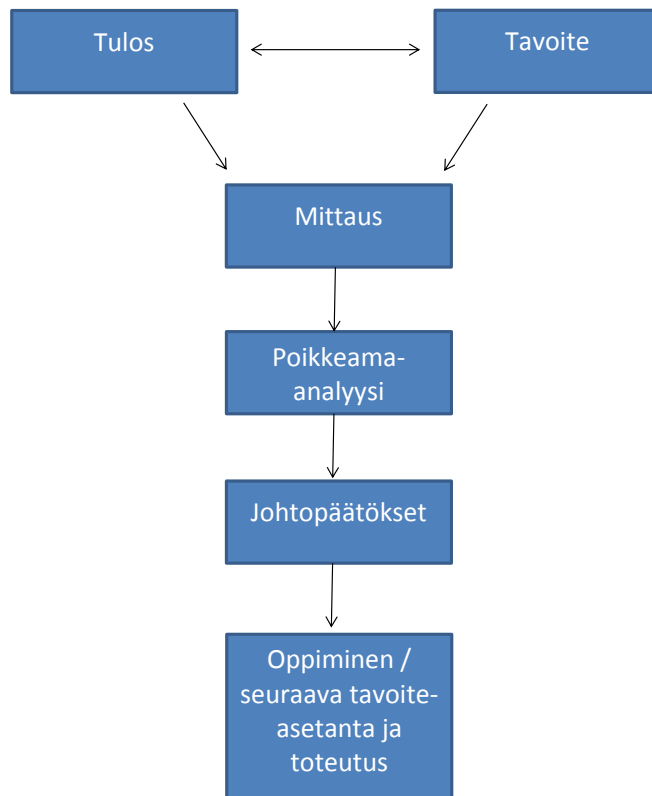
- määrällisiä (euroja, kappaleita, prosentteja tai muita suureita)
- aikaan sidottuja, jotta toiminta ohjautuisi tehollisesti ajan kautta
- mahdollisimman pieneen asiaan kohdistettuja, jotta tuloksen tuottaneeseen tai tuottamatta jättäneeseen tekijään päästään kiinni.

Laajemmin asian näkevät Kotler ym. (2012, 921), jotka ovat Marketing Management -teoksessaan koostaneet seitsemän teemaa, jotka yhdessä muodostavat ideaalit markkinoinnin mittarit. Tiivistettynä teemat ovat seuraavat:

1. Markkinoinnin mittareiden tulee olla taloudellisia. Puhumalla samaa kieltä muun yrityksen kanssa, johdon aloitekyky, asioihin puuttuminen ja tarvittavien korjausliikkeiden tekeminen helpottuu paremman ymmärryksen myötä.

2. Ainoastaan taaksepäin katsomalla ei voi pärjätä kovassa kilpailussa. Mittareiden ei tulisi heijastaa ainoastaan mennyttä vaan myös ennustaa tulevaa ja olla ympäristön kehityksen eturintamassa.
3. Markkinointitoimenpiteillä on sekä lyhyt- että pitkäkestoisia vaikutuksia. Eri-tyisesti markkinointikuluja tarkasteltaessa lyhytkestoiset vaikutukset korostuvat. Pitkäkestoisten vaikutusten tarkastelu on kuitenkin välttämätöntä, jotta markkinointitoimenpiteiden todellisia hyötyjä voidaan verrata.
4. Ainoastaan kokonaismääriä tai keskiarvoja tarkastelemalla saattaa jokin merkittävä muutos jäädä huomaamatta esimerkiksi tietyn asiakasryhmän osalta. Tehokkaat mittarit mahdollistavat myös micro-tason datan.
5. Itsenäisten mittareiden tulisi muodostaa syyperäisiä ketjuja erillisten mittareiden sijaan. Näin markkinointitoimenpiteiden mittaaminen helpottuu arvioidessa tulosta. Muuttujat, kuten kuluttajien asenteet ja markkinaosuus tulisi ottaa huomioon.
6. Usein arvo saavutetaan kilpailussa muita yrityksiä vastaan. Markkinointimittareiden tulisikin olla suhteellisia eikä ainoastaan absoluuttisia, jotta suoritusta voidaan verrata kilpailijoihin.
7. Markkinoinnin mittareiden tulisi tuottaa objektiivista dataa, jota voidaan verrata myös muiden yritysten ja toimenpiteiden kanssa.

Pyyhtiän ym. (2013, 16) mukaan mittaamisesta saatavan tiedon hyödyntämisen osaaminen markkinoinnin suunnittelussa ja päätöksenteossa on mittausjargonin osaamista tärkeämpää, jotta asioita voidaan tehdä paremmin seuraavalla kerralla. Markkinoinnin seurannassa onkin pohjimmiltaan kysymys jatkuvasta oppimisesta. Myös Mattilan ja Rautiaisen (2010, 173) mukaan kyse on yksinkertaisimmillaan tekemisten arvioinnista ja mittaamisesta jälkikäteen sekä onnistumisten että heikomin menneiden asioiden tunnistamisesta. Saatavilla olevan tiedon ollessa suuri erityisesti digitaalisissa kanavissa, haasteena on usein viitseliäisyys kerätä ja tulkita sitä.



Kuvio 8. Mittaaminen oppimisen perustana (Rope & Rope 2010, 80).

Jos mittarit ja datan keräystyö taustalla saadaan tehtyä, tulee se koostaa jonkinlaiseen raportoitavaan muotoon. Pyyhtiä ym. (2013, 141) toteavat raportin tekemisen olevan kuitenkin turhaa, mikäli kukaan ei opi eikä tee mitään. Raportti itsessään ei ole tärkeä, vaan se, miten raportti ymmärretään ja mitä siltä odotetaan. Onnistuneen raportoinnin tulisi kertoa kolme seikkaa: mihin jatkossakin panostaa, mitä kannattaa jatkossa kokeilla, ja mikä ei tunnu ainakaan toimivan.

Saatavilla olevan tiedon määrä on usein todella suuri eikä oleellista tietoa ole aina helppo tunnistaa. Usein raporteja välitellään organisaatioissa eteenpäin ja asiaan vähemmän paneutunut henkilö voi hukkoa tietotulvaan eikä osaa erottaa keskeisintä sisältöä. Olennaista onkin, että prosessin aikana oikea ihminen analysoi saatua tietoa ja antaa sen perusteella suosituksia, toteamuksia, havaintoja eli älyä. (Mts. 152.) Raportointi, analytiikka ja mittarit eivät kerro siis mitään ilman osaavaa ”suodatinta”.

Tuloksia oikeilla mittareilla

Markkinoinnin mittareita on vähintään yhtä monta kuin on mitattavia kohteitakin. Kuten aiemmin on tuotu ilmi, mittareiden lukumäärää tärkeämpi on niiden laatu ja niiden kohtaaminen tavoitteiden kanssa. Ennen mittaamisen aloittamista, kysy itseltäsi vielä kerran, mittaanko oikeaa asiaa?

Rope & Rope (2010, 51) esittelevät lukuisia mittareita, joita voidaan hyödyntää markkinoinnin mittaamisessa. Markkinoinnin taloudellisia hyötyjä mitataan usein tehokukujen, kuten myynti/myyntikäynti, myynti/asiakaspaikka, mainoksen huomiovuoprosentin tai tarjousten läpimenoprosentin kautta. Oleellista ei ole määrä vaan se, että ne ovat markkinoinnissa keskeisiä tulostittareita. Markkinoinnin tuloksellisuutta kuvaavia yleisiä markkinoinnin tunnuslukuja taas ovat mm. markkinaosuus-, myymäläpeitto- ja volyymipeittoprosentti ja asiakastytyväisyytstaso. Myös markkinoinnin kokonaiskannattavuudelle on rakennettu oma kaavansa.

Tikkanen ja Frösen (2011, 117) kirjoittavat, kuinka markkinoinnin toimenpiteiden aiempaa yksityiskohtaisempi seuranta on mahdollistunut mittarointikäytäntöjen, aineistojen saatavuuden ja analyysimenetelmien kehittymisen myötä. Erityisesti digitaalisessa maailmassa käyttäjän reaktioita ja altistumista viesteille voidaan seurata hyvinkin tarkasti. Esimerkiksi A/B-testaus on jo yleistä digitaalisessa markkinoinnissa.

Yksi käytetyistä markkinoinnin mittaamisen määreistä on ROMI (Return on Marketing Investment). Tikkasen ja Vassisen (2009, 130) mukaan ROMI on markkinointi-investointien tuottavuusmittari, jonka avulla ilmoitetaan saavutettavien markkinointi-investointien tunnistettavien suorien ja epäsuorien, yhden tai useamman tuloskauden aikana saavutettavien tuottojen ja investoinnin määrän suhteena. ROMI ilmoitetaan yleensä prosentteina kaavalla = $\text{tuotto (euroa)} / \text{markkinointi-investointi (euroa)}$.

Mainonnan tehoa voidaan mitata myös jälkitesteillä. Mainosviestin tehokkuutta mitataan mm. seuraavien mittareiden avulla: autettu/auttamaton muistaminen, viestin tunnistaminen, brandinimen tunnistaminen, asenne mainosta kohtaan, brandin suosiminen ja ostoaikomus. (Dubois, Jolibert & Mühlerbacher 2007, 281.) Monet me-

diayhtiöt tarjoavat jälkitestejä mm. lehtimainosten tutkimiseen tai radiomainnon mittaamiseen. Parhaimmillaan ne tarjoavat hyvää tietoa markkinoinnin suunnittelun tueksi ja saattavat paljastaa yllättäviäkin huomioita tai asenteita.

Sosiaalinen media, josta tässä yhteydessä käytetään termiä yhteisöllinen media, on mittaamisen osalta kokonaisuus, jolle löytyy helposti sekä työkaluja että mittareita. Forsgård ja Frey (2010, 140) pohtivat kirjassaan vastausta monien esittämään kysymykseen, miten yhteisöllisen median investoinnin takaisin maksuaikaa (ROI = Return on Investment) pitäisi mitata? Forsgårdin ja Freyn (mts. 140) mukaan se on helppoa silloin, kun tavoitteet ovat selkeät ja budjetti päätetty. Sen jälkeen tarvitsee vain mitata, päästiinkö tavoitteeseen ja paljonko se maksoi. Samaan tapaan voi mitata lähes minkä tahansa muun markkinointitoimenpiteen onnistumista.

Liiketoiminnassa yhteisöllisen median hyödyntäminen on laaja kokonaisuus, minkä vuoksi investoinnin takaisinmaksun, kustannustehokkuuden ja hyödyn mittaamisenkin tulisi lähteä liiketoiminnan tavoitteista sekä oikeiden mittareiden käytöstä. Tiedon ja tuntuman saamisessa mikään ei kuitenkaan korvaa aktiivista läsnäoloa sekä omaa arviointia ja osallistumista. Organisaatio on näin jatkuvasti laadullisella pulssilla. (Mts. 143.) Usein vuorovaikutteisuus ja reagointi unohtuvat siinä vaiheessa, kun kampanja on saatu käyntiin.

Yhteisöllisen median määrälliseen ja laadulliseen mittaamiseen on lukuisia työkaluja, mutta on hyvä huomata, ettei kaikkea ole pitkällä tähtäimellä järkevää mitata. Tärkeintä on löytää liiketoimintaan sopiva tapa osallistua ja saavuttaa liiketoimintahyötyjä. Yhteisöllisessä mediassakaan pelkkä oleminen ei tuota mitään ilman liiketoiminnan tavoitteista suunniteltuja ja koordinoituja tekemisiä. (Mts. 147–148.) Markkinoinnin johtamisen ja suunnittelun laatu on myös yhteisöllisessä mediassa keskeistä.

2.3 Prosessien johtaminen

Prosessit tuovat järjestystä kaaokseen. Prosessien tunnistaminen ja kuvaaminen auttavat ihmisiä ymmärtämään kokonaisuutta sekä mahdollistavat työn kehittämisen ja itseohjautuvuuden. (Laamanen 2005, 23.)

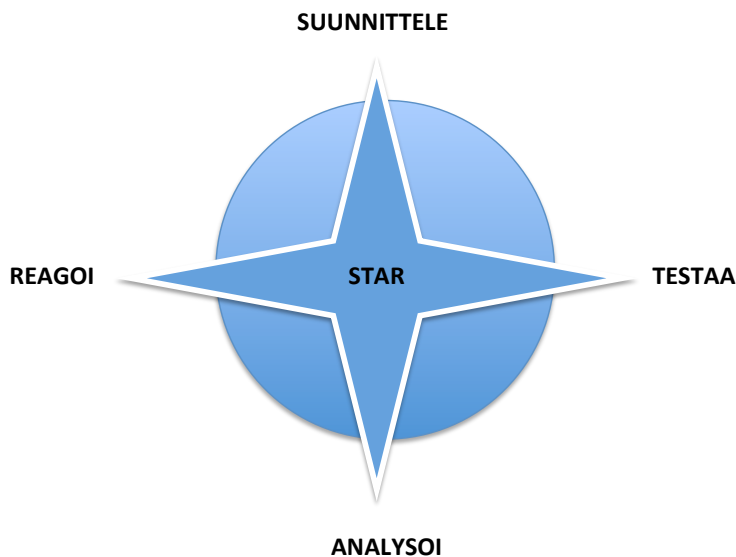
Huolellisesti suunnitellut ja hyvin johdetut prosessit ovat tärkeitä tekijöitä menestymisen kannalta. Erityisesti isoissa organisaatioissa prosessien tulee olla kunnossa, ja on kovin epätodennäköistä, että yrityksen kasvu ja kehitys on mahdollista ilman toimivia prosesseja. Se ei kuitenkaan tarkoita, etteikö isoissa tai menestyvissä yrityksissäkin voisi olla toimimattomia prosesseja tai prosessien puutetta. Kun toiminnan tapaa muutetaan merkittävästi, on hyvä nykyiset prosessit ja niiden johtaminen tarkastelun alle.

Prosessi eli toistuva toimintamalli on jatkuvaa kehittämistä, joka etenee vaihe kerrallaan alusta loppuun, kunnes alkaa jälleen alusta. Malli sopii lähes mille tahansa liiketoiminnan osa-alueelle ja mahdollistaa esimerkiksi markkinoinnissa laadun kehittämisen niin, että panostukset osataan kohdistaa kulloinkin parhaiten sopiviin kanaviin, toimenpiteisiin ja tapoihin. Jotta esimerkiksi digitaalisen markkinoinnin tarjoaman analytiikan oivallukset saadaan vietyä käytäntöön, tarvitaan toistettavia prosesseja. Useissa yrityksissä tiedonhyödyntämisprosessit eivät toimi eivätkä tärkeiksi havaitutkaan löydökset aina johda mihinkään ja säännöllinen kehittäminen jää. Näin hommasta tulee puuhastelua. (Pyyhtiä ym. 2013, 86-87.)

Prosessien johtamista on kritisoitu liiallisesta keskittymisestä vaihtelun ja virheiden vähentämiseen. Koska organisaatioilla on rajallinen määrä resursseja, voi tehokkuusajattelu viedä tilaa innovaatioita tukevilta toimilta ja vaikuttaa negatiivisesti innovaatiokyvykkyyteen. Jotta teknologisiin muutoksiin ja kilpailulliseen paineeseen voi mukautua, on prosessien muuttaminen ja uusien luominen välttämätöntä. (Sanders Jones & Linderman 2013, 341.)

Selkeä ja toistettava prosessimalli mahdollistaa jatkuvan kehittämisen. Snoobilla kehitetty STAR-malli toimii syklisesti. STAR tulee sanoista Suunnittele (Scheme), Testaa

(Test), Analysoi (Analyze) ja Reagoi (React). Laajamittaisen verkkoliiketoiminnan kehittämisen lisäksi malli sopii myös yksittäisen asian jatkuvaan parantamiseen. (Mts. 89-90.) Jatkuvan kehittämisen mallia on helppo hyödyntää esimerkiksi internet-sivujen tai sosiaalisen median kanavien kehittämiseen.



Kuvio 9. STAR-malli (Pyyhtiä ym. 2013, 88).

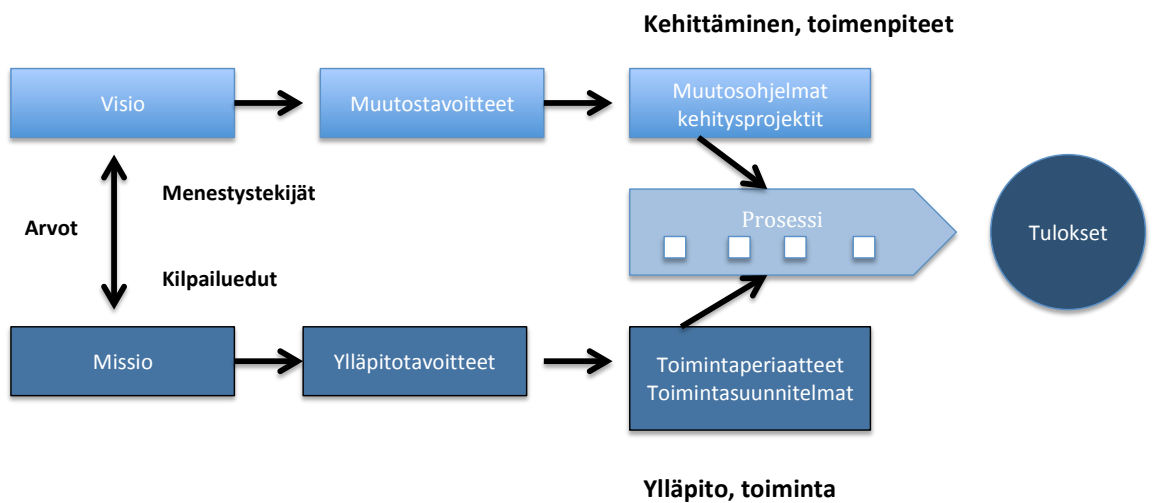
Myös prosessien johtamisessa on kyse tavoitteiden määrittelystä ja niiden mukaan etenemisestä. Laamasen ja Tinnilän (2009, 7) mukaan yleiset johtamisen tavoitteet sopivat myös prosessijohtamisen tavoitteiksi, joita ovat mm:

- hyvä taloudellinen tulos
- asiakkaiden tyytyväisyys
- korkea tuottavuus
- oman henkilöstön aktiivisuus, hyvä motivaatio ja kurinalaisuus.

Prosessijohtamisen keinot tavoitteiden saavuttamiseksi ovat kuitenkin erilaisia aikaisemmin käytettyihin verrattuna. Nykyisin pidetään tärkeänä nopeutta, joustavuutta ja yhteistyötä läpi organisaation sekä menettelyjen ja tiimien kehittämistä. Aiemmin keskityttiin enemmän kustannustehokkuuteen ja vannottiin henkilökohtaisten tavoit-

teiden nimiin. (Mts. 7.) Prosessijohtamisessa on tärkeä ymmärtää toimintojen erilaisia arvoketjuja ja luonteita. Huomiota ei kiinnitetä ainoastaan lopputulokseen vaan koko tuotteen tai palvelun tuotantoprosessiin. Tärkeää kilpailukyvyn kannalta on työn tekemisen ja organisoimisen tapa. (Puusa, Reijonen, Juuti & Laukkanen 2012, 175.)

Myös prosessien johtaminen nojaa visioon, strategiaan ja arvoihin. Laamasen ja Tinnilän (2009, 15) mukaan monilla organisaatiolla tuottaa vaikeuksia toteuttaa tehokkuuteen, laatuun, nopeuteen ja joustavuuteen liittyviä strategioitaan. Asiaan saattaa vaikuttaa se, että organisaatiolta puuttuu tuntemusta ja näkemystä omista arvoista luovista prosesseistaan, mikä on käytännön työssä edellytys organisaation menestykselle. Prosesseissa toteutuvat operatiiviset strategiat (ks. kuvio 10.), ja sen kautta ne myös viedään käytäntöön. Prosessit tukevat tehokasta muutosta ja ketterää kehittämistä.



Kuvio 10. Mitä ylläpitää, mitä muuttaa (Laamasen & Tinnilä 2009, 15).

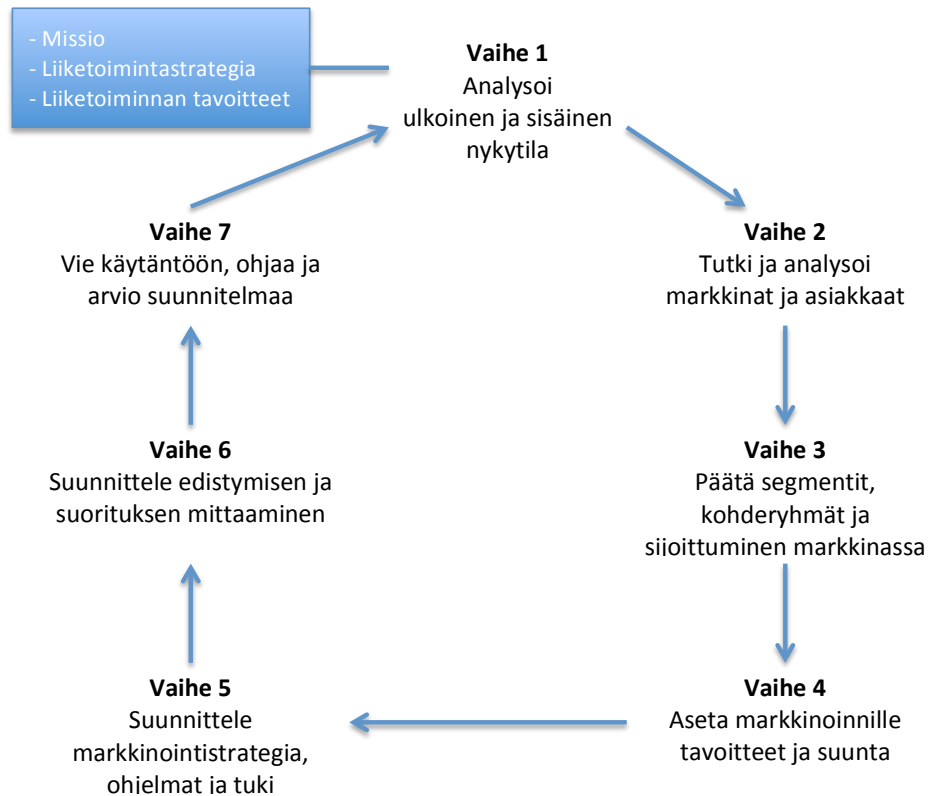
Kauppinen (2014, 195) tunnistaa useita onnistumisen esteitä prosessin johtamisessa, kuten seurannan ja roolien epäselvyyden sekä puutteellisen viestinnän. Johtamisprosessi voi myös kompastella, jos strategia ei kytkeydy toteutukseen, suunnittelu seu-

rantaan tai tukitoiminnot linjaorganisaatioon. Samalla hukataan vaikuttavuutta, kura, innostusta ja tuloksia ja mahdollistetaan turhaumat, pettymykset ja huonot tulokset. Keinoja toimivaan johtamisprosessiin ovat mm. kokonaiskuvan pitäminen selkeänä, vastuiden ja roolien määrittäminen, yhteistyön hyötyjen ymmärtäminen sekä läpinäkyvyyden varmistaminen eri vaiheissa.

Markkinoinnin prosessit

Markkinoinnin prosessia voidaan kuvailla seuraavasti: markkinoinnin päämääränä on tuntea ja ymmärtää asiakasta niin hyvin, että tuote tai palvelu sopii hänelle ja myynäin itse itsensä. Ideaalitulanteessa markkinoinnin tulisi vaikuttaa niihin asiakkaisiin, jotka ovat valmiita ostamaan. (Kotler, Keller, Brady, Goodman & Hansen 2012, 9.)

Laamasen ja Tuomisen (2012, 17) mukaan kannattavuus on seurausta siitä, kuinka hyvin prosessin tulos kohtaa asiakkaan tarpeet ja odotukset, ja kuinka kustannustehokkaasti ne on tuotettu. Asiakkaiden huomio pitää herättää markkinoinnin prosesseilla. Wood (2007, 5) on havainnollistanut markkinoinnin suunnittelun prosessia jakamalla sen seitsemään vaiheeseen.



Kuvio 11. Markkinoinnin suunnittelun prosessi (Wood 2007, 5).

Prosessin ensimmäinen vaihe on kuvata nykytila tai ongelma ja sen jälkeen määritellä prosessin eri vaiheet ja eteneminen. Laamasen (2005, 76) mukaan hyvän prosessin kuvauksen tulisi:

- sisältää prosessin kannalta kriittiset asiat
- esittää asioiden välisiä riippuvuuksia
- auttaa ymmärtämään sekä kokonaisuutta että omaa roolia tavoitteiden saavuttamisessa
- edistää prosessissa toimivien ihmisten yhteistyötä
- antaa mahdollisuuden toimia joustavasti tilanteen vaatimusten mukaan.

Westwood (2011, 54) taas linjaa hyvän toimenpidesuunnitelman sisältävän:

- nykytilan (missä olemme nyt)
- aikomukset (mitä tehdä / mihin haluamme mennä)
- tekemisen (mitä tarvitsee tehdä päästäkseen sinne)

- vastuuhenkilön (kuka tekee)
- aloituspäivän
- lopetuspäivän
- budjetin.

Sipilän (2008, 77) mukaan selkeä lopputulos ei ole itsestäänselvyys yrityksille, joilla on paljon tuotteita, useita markkina-alueita, valtava määrä isompia ja pienempiä toimenpiteitä ja strategian keskiössä yksi brändi. Tavoitteiden mukaan asemoitu brändi, joka pystyy näyttäytymään arvojen mukaisesti kaikissa tilanteissa niin, että kauppa käy, vaatii vähintäänkin hengen paloa ja sitoutuneisuutta, resursseja sekä prosesseja. Kaksi ensimmäistä ominaisuutta luovat edellytykset onnistumiseen ja prosessit taas pitävät huolta, että haluttuun suuntaan edetään ajallaan.

Prosessiajattelun omaksuminen on haastavaa ja käyttöönotto vaatii aikaa, vaikka se mielletään yhä nopeaksi ja helpoksi tavaksi ratkaista tehokkuuteen ja laatuun liittyviä ongelmia (Puusa ym. 2012, 179). Haasteina voivat olla myös tiukkoihin prosesseihin tottuminen ja niistä irti päästäminen silloin, kun kyse on esimerkiksi asiakkaan kohtaamisesta tai markkinoinnin luovasta suunnittelusta. Kuitenkin markkinoinnin johtamisessa, suunnittelussa ja seurannassa hyvin toimivat prosessit auttavat tekijäänsä onnistumaan.

Puusa ym. (2012, 178) nostavat esiin sisäisen asiakkuuden merkityksen prosessin johtamisessa. Asiakas ei aina tarkoita ulkoista asiakasta vaan prosessiajatteluun liittyy olennaisesti myös sisäisen asiakkaan huomioiminen ja palveleminen, joka näkyy sisäisten prosessien tehokkuutena ja arvona ulkoiselle asiakkaalle. Esimerkiksi markkinoinnissa toimiva yhteistyö voi näkyä kiinnostavana kampanjana ja henkilökunnan sitoutumisella sen tavoitteisiin.

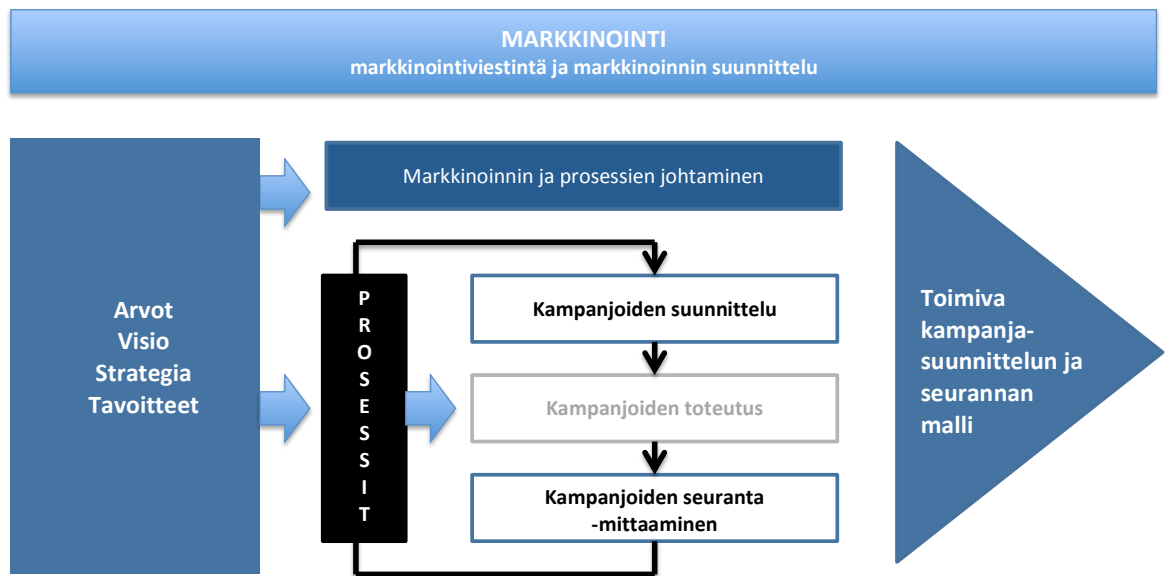
2.4 Yhteenveto

Tämän opinnäytetyön teoreettinen viitekehys esitetään kuviossa 12. Koska kyseessä on markkinoinnin työ, toimii markkinointi yläkäsitteenä ja kokoaa alleen markkinoin-

tivistinnän ja markkinoinnin suunnittelun käsitteet. Jotta muut kuvion osat voivat toimia, tarvitaan toimivaa markkinoitviestintää ja markkinoinnin suunnittelua.

Arvot, visio, strategia ja tavoitteet antavat suuntaviivat sekä markkinoinnin ja prosessien johtamiselle että kampanjoiden suunnittelulle ja seurannalle sen prosesseineen. Markkinoinnin ja prosessien johtaminen ohjaavat kampanjoiden suunnittelun ja seurannan prosessia. Kampanjoiden suunnittelulla, toteutuksella ja seurannalla on oma kulkunsa, jota prosessit ohjaavat. Kampanjoiden toteutus esitetään tässä kuviossa huomaamattomammin, koska osa-alueeseen ei oteta kantaa tässä opinnäytetyössä.

Toimiva malli kampanjoiden suunnitteluun ja seurantaan toimii veturina muulle tekemiselle. Malli käsittää kampanjoiden suunnittelun ja seurannan prosessin sekä työkalut sen tueksi.



Kuvio 12. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys

3 Tutkimuksen toteuttaminen

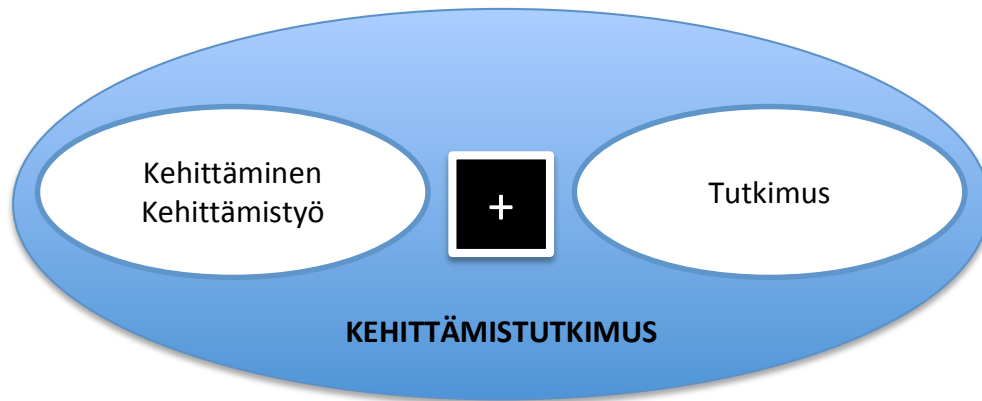
Tässä luvussa luodaan kuva työssä käytetystä tutkimusmenetelmästä, määritellään tutkimuksen tavoitteet sekä tutkimusongelma. Luvussa esitellään myös aineistonkeruumenetelmät.

Yrityksissä tehdään jatkuvaa kehittämistyötä. Kehittämisen keinoja on useita, joista yksi on kehittämistutkimus. Kehittämistutkimus on joukko tutkimusmenetelmiä, joita ohjaavat esimerkiksi tutkimusongelma ja kehittämiskohde. Kehittämistutkimus on monimenetelmäinen tutkimusote, joka sisältää tarpeen mukaan kvalitatiiviset ja kvantitatiiviset tutkimusmenetelmät. (Kananen 2015, 33.)

Kanasen (2012, 39) mukaan kehittämistutkimus luetaan usein kuuluvaksi laadulliseen tutkimukseen – kehittämistutkimuksen ja laadullisen tutkimuksen välinen ero onkin häilyvä. Kehittämistutkimuksessa ei aina vaadita muutosta edeltävää sykliä, jolloin se voi jäädä toteavalle tai suosittelevalle tasolle, eikä tutkija aina itse osallistu tutkimusprosessiin. Kanasen (2012, 20) mukaan kehittämistutkimus muistuttaa organisaatioissa tehtävää toiminnan parantamiseen tähtäävää kehittämistyötä. Tyypillisiä työelämän kehittämistutkimuksen kohteita ovat esimerkiksi:

- prosessit, toiminnot
- tuotteet
- palvelut
- asiantilat.

Kun kehittämistyö dokumentoidaan ja siinä käytetään tieteellisiä menetelmiä, tulee kehittämistyöstä tiedettä. Uuden, luotettavan tiedon tuottaminen on yksi tieteen kriteereistä. (Mts. 21.)



Kuvio 13. Kehittämistutkimuksessa yhdistyvät kehittäminen ja tutkimus (Kananen 2015, 33.)

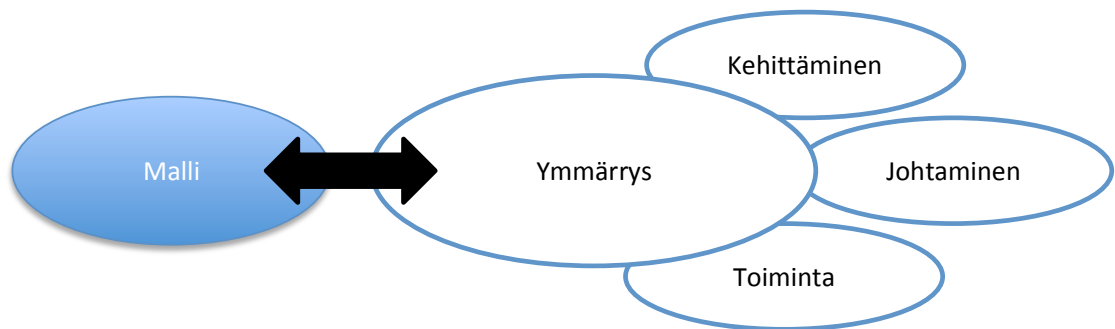
Johnson & Onwuegbuzie (2004) pitävät kehittämistutkimuksen vahvuutena mahdollisuutta hyödyntää monimenetelmäisyyttä. Edelsonin (2004) mukaan kehittämistutkimus tarjoaa käytäntöön siirrettävissä olevaa tietoa sen eri vaiheissa ja sen yleistettävyys sekä selitettävyys piilevät sen käytännöllisyydessä. Luotettavan kehittämistutkimuksen ensisijainen tehtävä on tuottaa paikallisia ratkaisuja, ja vasta sen jälkeen skaalata ne isompaan mittakaavaan (Barab & Squire 2004).

Abro, Khrushid & Aamir (2015, 103) tuovat tutkimuksessaan esiin sen, kuinka jokaisella tutkimusmenetelmällä on omat vahvuutensa ja heikkoutensa. Menetelmien parhaita puolia hyödyntämällä pystytään saavuttamaan syvällisempi ymmärrys tutkittavasta ilmiöstä. Greenen ja Garacellin (1989) mukaan on olemassa viisi tavoitetta, miksi yhdistää tutkimusmenetelmiä yhdessä tutkimuksessa:

- etsiä tulosten lähenemistä
- täydentää eri näkökulmia ilmiöstä
- lisätä ulottuvuutta ja leveyttä tutkimukseen
- tunnistaa ristiriitoja ja näkökulmia
- rikastuttaa informaatiota.

3.1 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelma

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on luoda Osuuskauppa Keskimaaalle toimiva kampanjasuunnittelun ja -seurannan malli. Malli käsittää uuden kampanjasuunnittelun ja -seurannan prosessin kuvaamisen sekä tarvittavien työkalujen suunnittelun. Tavoitteena on suunnitella Keskimaaalle selkeä malli, jota voidaan hyödyntää eri liiketoimintojen muuttuviin tarpeisiin ja jolla markkinoinnin tehoa ja tuottavuutta voidaan seurata järjestelmällisesti. Paremman kampanjaseurannan myötä on mahdollisuus oppia toteutetuista kampanjoista ja hyödyntää tietoa tulevien kampanjoiden suunnittelussa. Opinnäytetyön välillinen tavoite on lisätä Keskimaan kampanjoiden tehoa ja tuottavuutta.



Kuvio 14. Malli ja ymmärrys tukevat toisiaan. (Pitkänen 2010, 80).

Tutkimuskysymykset tässä opinnäytetyössä ovat:

Miten kampanjasuunnittelun ja -seurannan prosessia voidaan kehittää?

- Millainen on kampanjasuunnittelun ja -seurannan nykytila ja sen toimivuus?
- Millainen on kampanjasuunnittelun ja seurannan uusi malli?

Opinnäytetyön lopputuloksena tulisi olla helppo ja moniin tarpeisiin mukautuva suunnittelun ja seurannan työkalu. Prosessin kuvauksen tulisi selkeyttää nykyisiä käytänteitä ja tuoda säännöllisyyttä sekä ryhtiä tekemiseen.

Osa 1. Kvantitatiivinen tutkimus

Tämän opinnäytetyön empiirinen osuus muodostuu kahdesta erillisestä tutkimuksesta. Ensimmäinen tutkimus käsittää Osuuskauppa Keskimaan ryhmäpäälliköille toteutetun kyselyn. Koska kyseessä on määrällinen tutkimusmenetelmä, kyselylomake on tyypillisin tapa kerätä aineistoa (Vilkkä 2005, 73). Vilkan (2005, 84) mukaan tutkimussuunnitelma ja kyselylomake ovat erottamaton pari eikä kyselylomakkeessa tulisi kysyä muita asioita kuin tutkimussuunnitelmassa on tarkoitus mitata. Kyselylomakkeessa kysymykset voidaan muotoilla monivalintakysymyksiksi, avoimiksi kysymyksiksi tai sekamuotoisiksi kysymyksiksi. Monivalintakysymysten muoto on standardoitu eli vakioitu, ja sillä tavoitellaan kysymysten vertailukelpoisuutta. Standardoitujen kysymysten heikkous on esimerkiksi arkikielen monimerkityksellisyys ja mitaustarkkuus. Avoimissa kysymyksissä tavoitteena on saada vastaajalta vähän rajattuja, spontaaneja mielipiteitä. Kun ei ole varmuutta kaikista vastausvaihtoehdoista, toimivat parhaiten sekamuotoiset kysymykset, joissa osa vastausvaihtoehdoista on annettu. Kyselylomakkeessa käytettiin kaikkia esiteltyjä kysymystyyppejä.

Kyselytutkimus (liite 1.) lähetettiin elo-syyskuussa 2015 sähköpostitse kuudelletoista Osuuskauppa Keskimaan ryhmäpäällikölle. Ryhmäpäälliköiksi määritellään Osuuskauppa Keskimaalla ylin johto ja keskijohto. Ylintä johtoa edustavat toimitusjohtaja, toimialajohtajat, asiakkuus- ja markkinointi-, henkilöstö-, kiinteistö- ja talousjohtajat. Keskijohdoksi Keskimaalla luetaan mm. tavaratalonjohtajat, Prisma-johtajat, aluejohtajat, hotellinjohtajat ja sisäinen tarkastaja. Ryhmäpäälliköt ovat avainasemassa markkinoinnin johtamisessa, kampanjasuunnittelussa ja -seurannassa, minkä vuoksi heidät valittiin kyselytutkimuksen tutkimusjoukoksi. Vaikka kaikki ryhmäpäälliköt eivät säännöllisesti tai konkreettisesti tee kampanjasuunnittelua tai -seurantaa, ovat he keskeisessä roolissa päätöksiä tehtäessä. Kyselytutkimuksen ulkopuolelle rajattiin ainoastaan sisäinen tarkastaja ja kiinteistöjohtaja. Kyselylomake toteutettiin Keski- maalla käytössä olevalla Aitiopaikka-ohjelmalla.

Ryhmäpäällikölle lähetettyyn sähköpostikyselyyn vastasi yhdeksän ryhmäpäällikköä kuudestatoista. Vastausprosentti oli 56. Kyselyyn vastasi kaksi (22 %) päivittäistavarakaupan, kaksi (22 %) käyttötavarakaupan ja kaksi (22 %) majoitus- ja ravitsemiskaupan ryhmäpäällikköä. Kolme vastaajaa vastasi kategoriaan ”muu, mikä”. Heistä

yksi mainitsi vastuualueekseen Prisman ja toinen päivittäis- ja käyttötavarakaupan ja kolmas HR:n. ABC ei ole edustettuna kyselyssä, koska kumpikaan toimialan ryhmäpäälliköistä ei vastannut kyselyyn.

Kyselyn mittaristo muodostettiin 1-4 välille niin, että jokaiselle kysymykselle määriteltiin omat vastauksensa. Esimerkiksi kysymyksen ”Kuinka tärkeäksi koet kampanjoiden roolin vastuualueesi markkinoinnissa?” vastausvaihtoehdot olivat: 4 = erittäin tärkeä, 3 = melko tärkeä, 2 = ei kovinkaan tärkeä, 1= ei lankaan tärkeä. Tutkimuskyselyyn valittiin neliportainen asteikko, koska vastaajia oli melko vähän ja kysymykset tunnistettiin haastaviksi. Näin vastaajilta pyrittiin saamaan mielipide, joka kallistuu suuntaan tai toiseen. Vastaajilta kysyttiin myös kaksi taustatietoa/muuttujaa.

Osa 2. Kvalitatiivinen tutkimus

Tutkimuksen toinen osa on laadullinen ja muodostuu teemahaastatteluista. Haastatteluilta on pyritty hakemaan sekä syvempää ymmärrystä aiheesta että uusia näkökulmia benchmark-tiedon avulla. Teemahaastattelut toteutettiin puolistrukturoitua haastattelumenetelmää käyttämällä. Sarajärvi ja Tuomi (2012, 75) kirjoittavat, että Hirsjärven ja Hurmeen (2001) mukaan teemahaastattelu rakentuu etukäteen valittujen teemojen varaan, joita tarkennetaan niihin liittyvillä kysymyksillä (liite 2.). Teemahaastatteluihin liittyvä yhdenmukaisuuden vaateen aste vaihtelee lähes avoimesta haastattelusta strukturoituun haastatteluun ja on makukysymys, pitääkö kysymykset esittää samassa järjestyksessä tai sanamuotojen olla samat. Olennaista on pyrkiä löytämään merkityksellisiä vastauksia tutkimusongelman perusteella. (Mts. 75.)

Kanasen (2014, 93) mukaan kvalitatiivisen tutkimuksen tapausvalinnat muistuttavat harkinnanvaraista otantaa. Jotta haastatteluista saataisiin ilmiön kannalta parasta tietoa, valitaan havaintoyksiköt asianomaisista tai asiantuntijoista. Koska Keskimaalla ei ole ollut käytössä erikseen määriteltyä prosessia tai mallia kampanjasuunnitteluun ja -seurantaan, haluttiin benchmark-tietoa hakea muista osuuskaupoista. Pitkäsen (2010, 102) mukaan hyvä benchmarking ei ole kopiointia vaan oppimista hyvistä käytännöistä. Tavoitteena on hakea sopivalta benchmark-kumppanilta oppia, ideoita ja soveltaa sitä, ei kopioida ymmärtämättä. Kehittyneille yrityksille benchmark-tiedon kerääminen on tyypillinen tapa parantaa omia prosessejaan ja tuottavuuttaan sekä

sitä kautta saavuttaa kilpailuetua. Parhaimmillaan benchmark-tieto auttaa näkemään yrityksen oman tekemisen uudessa valossa ja paljastamaan syyt esimerkiksi heikolle kilpailukyvyille. (Živanović & Živanović 2015, 186–188.)

Koska Osuuskauppa Keskimaa kuuluu Suomen Osuuskauppojen Keskuskuntaan, SOK:hon, oli luontevinta toteuttaa tutkimus niiden S-ryhmän osuuskauppojen sisällä, jolloin toiminnan tavat ja rakenteet ovat samankaltaisia. Tutkimuksen ulkopuolelle jätettiin osuuskaupat, jotka poikkeavat merkittävästi Osuuskauppa Keskimaasta. Osuuskaupat, joiden myynti on merkittävästi pienempi tai suurempi eivät toimi hyvinä benchmark-kohteina, koska toimintatavat ja resurssit ovat hyvin erilaisia. Tutkimuksen ulkopuolelle jätettiin myös osuuskaupat, joilla ei ole omaa mainososastoa. Ulkopuolisten toimijoiden kanssa prosessit ovat oletettavasti hyvin erilaisia, eivätkä näin tarjoa Keskimaaalle soveltuvaa tutkimustietoa tai käytänteitä, josta hakea mallia tulevalle kampanjasuunnittelun ja -seurannan prosesseille.

Tutkimukseen valikoitui edellä mainittujen kriteereiden pohjalta neljä alueosuuskauppaa, joiden edustajalle haastattelu tehtiin. Haastatteluun osallistui yksi asiakkuusjohtaja, yksi asiakkuus- ja markkinointijohtaja sekä kaksi markkinointipäällikköä. Tutkimus toteutettiin Lyncin avulla lokakuussa 2015. Haastattelut nauhoitettiin.

3.2 Analyysimenetelmät

Koska tässä opinnäytetyössä käytetään menetelmätriangulaatiota, kuvataan alaluvussa sekä kvantitatiivisen että kvalitatiivisen tutkimuksen analyysimenetelmiä sekä niiden käyttöä tulosten analysoinnissa.

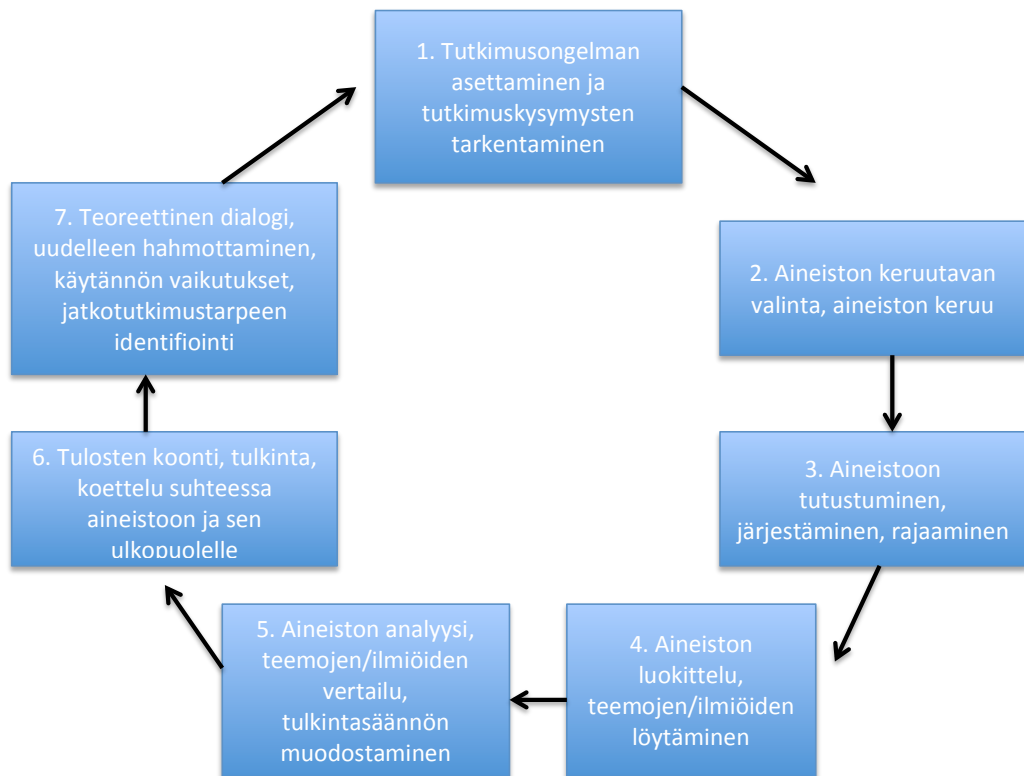
Kvantitatiivisen tutkimus tuottama tieto merkitsee hyvin vähän useimmille meistä ennen kun se käsitellään ja analysoidaan. Tilastoilla, kuvioilla ja taulukoilla tieto muutetaan ymmärrettävämpään muotoon. Näin tietoa on helpompaa esittää ja kuvailla sekä tutkia asioiden välisiä suhteita ja trendejä. (Saunders, Lewis & Thornhill 2009, 414.) Tässä opinnäytetyössä ensimmäinen tutkimus toteutettiin kvantitatiivisella tut-

kimusmenetelmällä, kyselytutkimuksen avulla. Kyselytutkimuksen analyysi toteutettiin saman Aitiopaikka-ohjelman avulla, jolla kysely tehtiin. Kyselytutkimuksessa vastaajilta kysyttiin kahta taustatietoa: toimialaa ja kampanjoiden määrää, mutta ristiintaulukointi taustamuuttujien avulla ei tuottanut merkittäviä eroja eikä niiden tuloksia tuoda sen vuoksi tässä työssä esiin.

Ryhmäpäälliköille toteutettu kyselytutkimus sisälsi runsaasti avoimia kysymyksiä. Cowles & Nelson (2015) kehottavat luokittelemaan avointen kysymysten vastaukset analyysia varten. Tässä työssä avointen kysymysten analysoinnissa hyödynnettiin avainsanoja, joiden mukaan vastaukset lajiteltiin.

Laadullisen tutkimuksen analyysia voi verrata tarinaan: ne ovat puolueellisia ja subjektiivisia. Hyvän analyysin tulee kuitenkin olla uskottava, johdonmukainen ja dataan pohjautuva. (Braun & Clarke 2013, 20–21.) Mäkelän (1990) ja Silvermanin (2005) mukaan silloin kun laadullisen tutkimuksen aineisto tuotetaan haastattelujen avulla, syntyy tuotoksena usein laaja tekstimassa, jolloin analyysivaiheeseen siirtyminen voi tuntua vaikealta. Laadullisessa tutkimuksessa aineistojen kerääminen ja käsitteleminen kulkevat tiiviimmin rinnakkain kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Siksi aineistojen keruu, siihen tutustuminen ja analyysien hahmottaminen annattaa aloittaa mahdollisimman aikaisin.

Analyysin vaiheet kuvataan seuraavassa kuviossa:

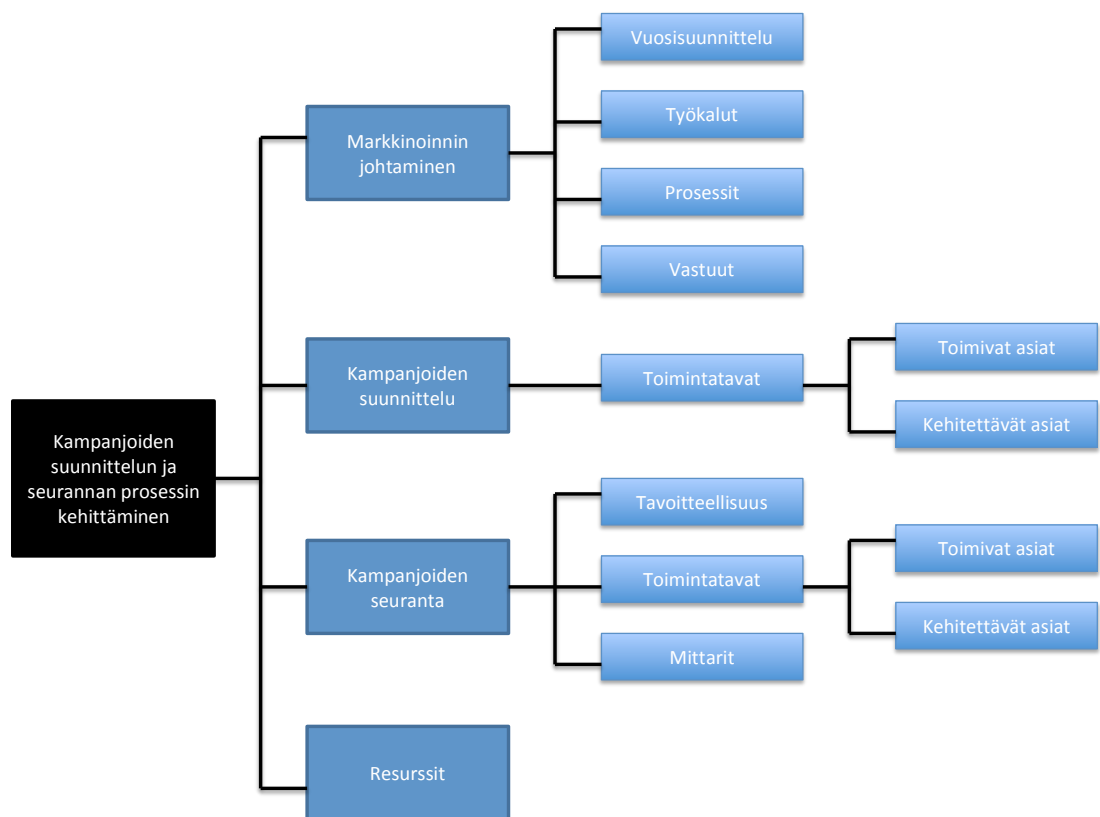


Kuvio 15. Analyysin vaiheet (Haastattelun analyysi 2015, 12.)

Braun & Clarke (2013, 204–205) kirjoittavat, että laadullisessa tutkimuksessa analyysi alkaa uppoutumalla dataan. Vaiheen tavoitteena on tulla täysin sinuiksi sisällön kanssa ja hahmottaa asioita, jotka ovat mahdollisesti oleellisia tutkimuskysymysten näkökulmasta. Aineistoa tulee lukea uudelleen ja uudelleen. Prosessin aikana löytyy kiinnostavia havaintoja, jotka kannattaa kirjata ylös. Analyysi jatkuu datan lukemisella aktiivisesti, analyttisesti ja kriittisesti.

Myös tämän opinnäytetyön laadullisen tutkimuksen analyysi on noudattanut pitkälti kuvion 15 kaavaa. Analyysin vaiheissa 4-5 tehtävää aineiston organisointia varten löytyy Pattonin (2002, 437) mukaan kaksi vaihtoehtoa: aineisto lajitellaan joko suunnitteluvaiheessa syntyneiden kysymysten avulla tai aineiston keräyksen aikana esiin nousseiden oivallusten ja tulkintojen avulla. Tämän aineiston analyysissä on käytetty kumpaakin Pattonin (2002) kuvailemaa tapaa: aineiston keruuvaiheessa syntyneet havainnot kirjattiin ylös, mutta laajempi sisällönanalyysi toteutettiin lajittelemalla aineisto teemahaastattelun aiheiden ja kysymysten mukaan.

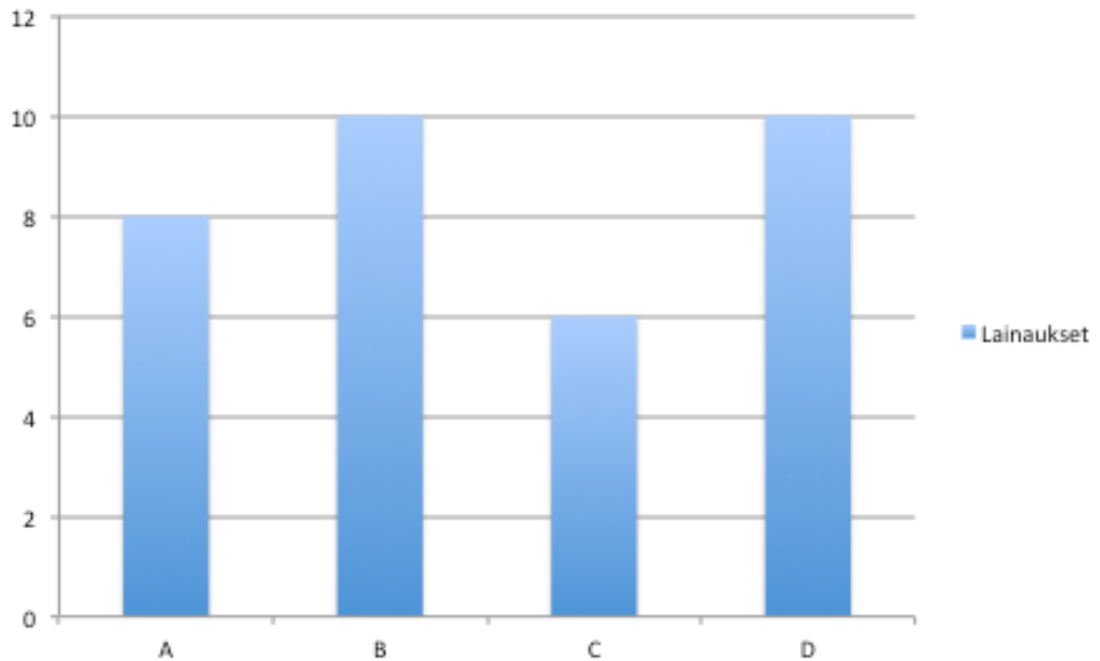
Teemahaastattelun sisältö analysoitiin kuviossa 16 kuvattavien luokitusten avulla. Sisältö koodattiin ensin neljään pääluokkaan: markkinoinnin johtaminen, kampanjoiden suunnittelu, kampanjoiden seuranta ja resurssit. Pääluokkien jälkeen aineisto koodattiin kahdeksaan alaluokkaan ja kaksi näistä alaluokista koodattiin vielä toimi- viin ja kehitettäviin asioihin. Koska haastateltavia oli vähän, aineiston koodaaminen tehtiin näiden alaluokkien avulla eikä suuremmalle määrälle alaluokkia nähty tarvetta. Teemahaastattelujen sisältö lajiteltiin ja tiivistettiin taulukkoon 1 (s. 75).



Kuvio 16. Teemahaastattelun aineiston lajittelu

Jos tunnisteiden säilyttäminen aineistossa ei ole välttämätöntä, poistetaan tunniste- tiedot eli aineisto anonymisoidaan. Se, millaisia epäsuoria tunnistetietoja aineistoissa ilmenee ja kuinka tarkasti ne tulee poistaa, riippuu aina haastattelun aiheesta. (Haas- tattelun analyysi 2015, 452.) Tässä työssä tunnistetiedot on poistettu aineistoista,

koska vastaajia on ollut ainoastaan neljä ja heitä on haluttu näin suojella. Kuviossa 17 verrataan lainausten määrää haastateltujen kesken.



Kuvio 17. Teemahaastattelun aineiston lajittelu

3.3 Luotettavuuden arviointi

Kanasen (2012, 161–162) mukaan luotettavuuskäsitteet tieteessä ovat reliabiliteetti eli tutkimustulosten pysyvyys sekä validiteetti, joka kuvaa oikeiden asioiden tutkimista. Jotta tutkimuksen laatu olisi korkea ja sitä voidaan pitää luotettavana, tulee luotettavuuskriteereiden täytyä. Kehittämistutkimus muodostuu kahdesta prosessin osasta eli kehittämistyöstä ja tutkimustyöstä. Tutkimustyön tarkasteluun käytetään tutkimuksen ja tieteen menetelmiä, kun taas kehittämistyö kulkee omien prosessiensa ja lainalaisuuksiensa mukaan - unohtamatta tieteellisyyttä ja tutkimustyön menetelmiä. Koska kehittämistyö on monen menetelmän yhdistelmä, arvioidaan luotettavuus aina käytetyn menetelmän luotettavuuskriteereiden avulla (mts. 166).

Vilkan mukaan (2015, 194) Uusitalo (2014) kuvaa määrällisen tutkimuksen luotettavuuden rakentuvan monesta seikasta. Satunnaisvirheitä voi syntyä esimerkiksi vastaajan muistaessa asioita väärin tai ymmärtäessä asian eri lailla kuin tutkija on sen tarkoittanut. Tutkimuksen tavoitteiden kannalta virheillä ei välttämättä ole suurta roolia, tärkeintä onkin, että tutkija tuo esiin ilmenneet satunnaisvirheet.

Vilkan mukaan (2015, 196) Varto (1992) määrittelee laadullisen tutkimuksen luotettavuutta sen perusteella, että tutkimuskohteen ja tulkittu materiaali sopivat yhteen eikä teorianmuodostus ole rakentunut epäolennaisten tai satunnaisten tekijöiden varaan. Laadullisessa tutkimuksessa tutkimuksen toteuttaminen ja sen luotettavuus eivät ole erillisiä tapahtumia vaan kulkevat käsikädessä. Keskeisin luotettavuuden kriteeri on kuitenkin tutkijan rehellisyys, koska hänen tekemänsä teot, valinnat ja ratkaisut ovat arvioinnin kohteena (Eskola & Suoranta 2015). Tutkijan onkin kuvattava ja perusteltava työssään, mistä syystä on tehnyt valintansa, miten on päätynyt mihinkin ratkaisuun ja lisäksi arvioitava tehtyjen päätösten tarkoituksenmukaisuutta ja toimivuutta suhteessa tavoitteisiin (mts. 196).

Kanasen (2012, 175) mukaan laadullisen tutkimuksen luotettavuuskriteerit ovat:

- arvioitavuus/dokumentaatio
- tulkinnan ristiriidattomuus
- luotettavuus (tutkitun kannalta)
- saturaatio.

Koska laadullisessa tutkimuksessa ei pyritä tilastollisiin yleistyksiin vaan ilmiön kuvaamiseen tai toiminnan ymmärtämiseen, ei tiedonantajien määrä näyttele merkittävää osaa. Keskeisempää on se, että tutkimukseen valitut henkilöt tuntevat tutkittavan ilmiön tai omaavat kokemusta aiheesta. (Sarajärvi ym. 2012, 75–76.) Tässä tutkimuksessa ei voida puhua saturaatiosta, koska teemahaastatteluihin valittiin haastateltavat, joilla tiedettiin olevan tietoa tutkittavasti aiheesta. Teemahaastattelujen määrä muodostui sopivien haastateltavien mukaan, ei aineiston kylläntymisestä johtuen.

Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuuskysymykset on otettava huomioon jo suunnitteluvaiheessa eikä luotettavuutta voi parantaa jälkikäteen (mts. 172). Braunin ja Clarken (2013, 335) mukaan luotettavuus syntyy siitä, että tuotetut tulokset voitaisiin synnyttää uudelleen esimerkiksi toisen tutkijan toimesta, eri kontekstissa tai toisella kertaa.

Tuomen ja Sarajärven (2002) mukaan puolueettomuusnäkökulma on otettava huomioon luotettavuuden arvioinnissa, koska tutkimusryhmän jäsenet voivat itse kuulua tutkimaansa yhteisöön tai sen toimintaan. Tutkimuksessa tehtyihin tulkintoihin voi vaikuttaa esimerkiksi tutkijan rooli yhteisön jäsenenä tai arvot, jotka voivat vaikuttaa tutkimuksessa tehtyihin valintoihin. Ristiriidat vältetään, kun tutkija tuo esiin tutkimukseen vaikuttavat arvonsa. Läpinäkyvyys on merkittävä osa tutkimuksen etiikkaa. (Vilka 2015, 198.)

Laadullisen tutkimuksen sisällönanalyysiä verrattiin aiemmin tässä työssä tarinan kerrontaan (Braun & Clarke 2015). Luotettavuuden kannalta laadullisen tutkimuksen ”tarinoissa” tulee varoa subjektiivisuutta. Pattonin (2002, 574) mukaan subjektiivisuus näkyy mielipiteinä ei faktoina, intuitionä ei logiikkana ja vaikutelmina eikä varmuuksina.

4 Tutkimustulokset

Tässä luvussa pureudutaan tehtyihin tutkimuksiin ja niiden tuloksiin. Tulokset esitetään kahdessa osassa, jotta tulosten seuraaminen olisi mahdollisimman helppoa. Tutkimustulosten raportoinnin jälkeen esitetään johtopäätökset tutkimustuloksista. Ennen tulosten esittämistä kuvataan yleisellä tasolla Osuuskauppa Keskimään kampanjasuunnittelun ja -seurannan nykytilaa sekä markkinoinnin johtamista ja prosesseja kampanjoiden näkökulmasta.

Monimuotoisia kampanjoita

Osuuskauppa Keskimaan 105 toimipaikkaa käsittävät kaikkea pienistä ravintoloista kaupan suuryksiköihin ja liikennemyymälöistä rautakauppaan. Monimuotoinen verkosto kattaa hyvin erilaiset tarpeet ja resurssit, mitä tulee markkinointiin ja kampanjoihin sekä niiden toteuttamiseen.

Osuuskauppa Keskimaan asiakkuus- ja markkinointijohtajan, Katja Laitisen (2015) mukaan Keskimaalla on laskentatavasta riippuen jopa satoja kampanjoita vuodessa, joista suuri osa on kohdistettu omistajille eli jäsenille. Tyypillisimpiä kampanjoita (vrt. Raatikainen 2010) ovat *myyntikampanjat*, joissa tuotteen tai tuoteryhmän hinta on alennettu rajoitetuksi ajaksi. *Lanseerauskampanjoita* on erityisesti ravintoloissa ja käyttötavarakaupoissa, joissa uudella ruokalistalla tai myyntiin tulleella tuotteella houkutellaan asiomaan. *Asiakashankintakampanjoita* on nykyisin kahdesta kolmeen kertaa vuodessa, mutta painopiste on viime vuosina siirtynyt uusasiakashankinnasta nykyisten asiakkuuksien kehittämiseen. Koska Keskimaa on viettänyt vuonna 2015 100-vuotisjuhlavuottaan, on kuluvana vuonna keskitytty *yrityskuvakampanjaan* normaalia enemmän. *Asiakkuuksien hoitokampanjoiksi* voidaan laskea erilaiset asiakkuusohjelmat, joita on esimerkiksi uusille liittyjille suunniteltu alkavan asiakkuuden ohjelma.

Kampanjoiden johtaminen, suunnittelu ja seuranta työllistää yksikön päällikön ja ryhmäpäällikön lisäksi eniten Keskimaan mainososastoa. Kampanjan luonteen mukaan markkinoinnin eri osa-alueisiin voivat osallistua myös asiakkuus- ja markkinointijohtaja, markkinointi- tai valikoima-assistentti, toimialajohtaja ja asiakkuuspäällikkö tai joku muu markkinointikampanjasta vastuun saanut henkilö. Pelkästään suunnitella tekevä joukko on kirjava, eikä Osuuskauppa Keskimaalla ole nimetty erikseen henkilöä kampanjoita tai markkinoinnin suunnittelua varten. Kun Keskimaan oma mainososasto aloitti toimintansa vuonna 2013, oli osaston yhteisesti sovittuna tavoitteena ainoastaan toteuttaa toimialojen suunnittelemaa mainontaa. Resursseja ei näin ole varattu erikseen kampanjoiden suunnitteluun tai seurantaan, mitä kuitenkin mainososastolta yhä useammin toivotaan ja odotetaan. (Laitinen 2015.)

Markkinoinnin johtaminen kampanjoiden näkökulmasta

SOK:lle ja S-ryhmälle tyypilliseen tapaan Osuuskauppa Keskimaa poikkeaa monista suurista yrityksistä markkinoinnin johtamisen ja sen vastuujon suhteen. Asiakkuus- ja markkinointijohtajan vastuulla on osuuskauppatasoinen markkinointi, mutta toimipaikkojen markkinointibudjetit ja sitä kautta päätösvalta markkinointitoimenpiteistä on aina toimialalla.

Markkinoinnin johtamisen käytännöt kampanjoiden näkökulmasta vaihtelevat toimialoittain ja yksiköittäin. Suurimmalle osalle yksiköistä on laadittu jonkinlainen vuosisuunnitelma, joka ohjaa toimintaa. Joissakin yksiköissä markkinointia johdetaan hyvinkin rullaavasti ja ”hetkessä eläen”. Ketjutoiminnassa mukana oleville yksiköille suuntaviivoja markkinointiin antaa myös ketjuohjaus.

Kampanjoiden suunnittelu

Markkinointikampanjoiden suunnitteluvastuuta on joissakin tapauksissa annettu mainososastolle, mutta suunnittelu on etenkin tähän saakka ollut pääasiassa yksikön päällikön tai ryhmäpäällikön vastuulla. Yksikön päällikön toimenkuva muodostuu kuitenkin lukuisista palasista, joista moni koetaan tärkeämmäksi kuin markkinointi. Myös päälliköiden osaamisen taso vaihtelee, eikä markkinointi aiheena kiinnosta kaikkia yhtä paljon. Näistä syistä myös aktiivisuus (esimerkiksi kampanjamäärät) ja kampanjoiden suunnittelun taso vaihtelevat suuresti. Aktiivinen, markkinoinnista kiinnostunut päällikkö voi suunnitella ja ideoida useita kampanjoita ja tapahtumia, kun toinen saattaa kokea markkinoinnin välttämättömäksi pahaksi tai kulueräksi. (Laitinen 2015.)

Keskimaan mainososastolla työskentelevän mainonnan suunnittelijan, Milla Kyllösen (2015) mukaan kampanjoiden suunnittelulle ei ole tähän mennessä määritelty varsinaista prosessia tai se on sovittu erikseen tapauskohtaisesti. Viimeisen kahden vuoden aikana käyttöön on kuitenkin vakiintunut kaksi yleisempää tapaa:

1. Yleisin käytäntö on, että päällikkö suunnittelee kampanjan ja täyttää toimeksiantolomakkeen mainososastolle, joka suunnittelee kampanjaan mainosmateriaalit sekä varaa mediatilan suunnitelman mukaan (Kyllönen 2015).

Hyvä puoli tässä mallissa on sen ketteryys ja se, ettei suunnitteluun kulu paljon resursseja päällikön tehdessä sen yksin. Koska toimeksianto tulee mainososastolle yleensä noin viikkoa ennen kampanjaa, mainososaston vaikutusmahdollisuudet kampanjan sisältöön ovat rajalliset. Huono puoli tässä vaihtoehdossa on se, että usein kampanjaa suunniteltaessa ei ole muistettu esimerkiksi ottaa kaikkia sopivia, käytössä olevia markkinointikanavia huomioon eikä näin hyödynnetä kaikkia mahdollisuuksia. (Mts. 2015.)

2. Toisessa tapauksessa mainososaston työntekijöitä kutsutaan päällikön tai ryhmäpäällikön toimesta mukaan kampanjan suunnitteluun ja yhteiseen suunnittelupalaveriin. Yhteisen palaverin päätteeksi mainososasto saa vastuun kampanjan suunnittelusta, jonka hyväksyttää ryhmäpäälliköllä ja/tai yksikön päälliköllä. Hyväksytyt suunnitelman jälkeen mainososasto suunnittelee kampanjaan mainosmateriaalit ja varaa mediatilan. (Kyllönen 2015.)

Kyllösen (2015) mukaan tässä mallissa suunnitteluun osallistuu 1 - 2 henkilöä mainososastolta, jolloin suunnitteluun kuluu enemmän resursseja. Suunnittelu myös tehdään tässä mallissa perusteellisemmin, jolloin se on aloitettava ajoissa. Hyvä puoli toimintamallissa on se, että ideointivaiheessa saadaan yleensä enemmän näkökulmia ja vaihtoehtoja toteutukselle. Lisäksi käytettävissä olevat kanavat pystytään hyödyntämään paremmin, kun aikaa suunnittelulle ja toteutukselle on varattu riittävästi.

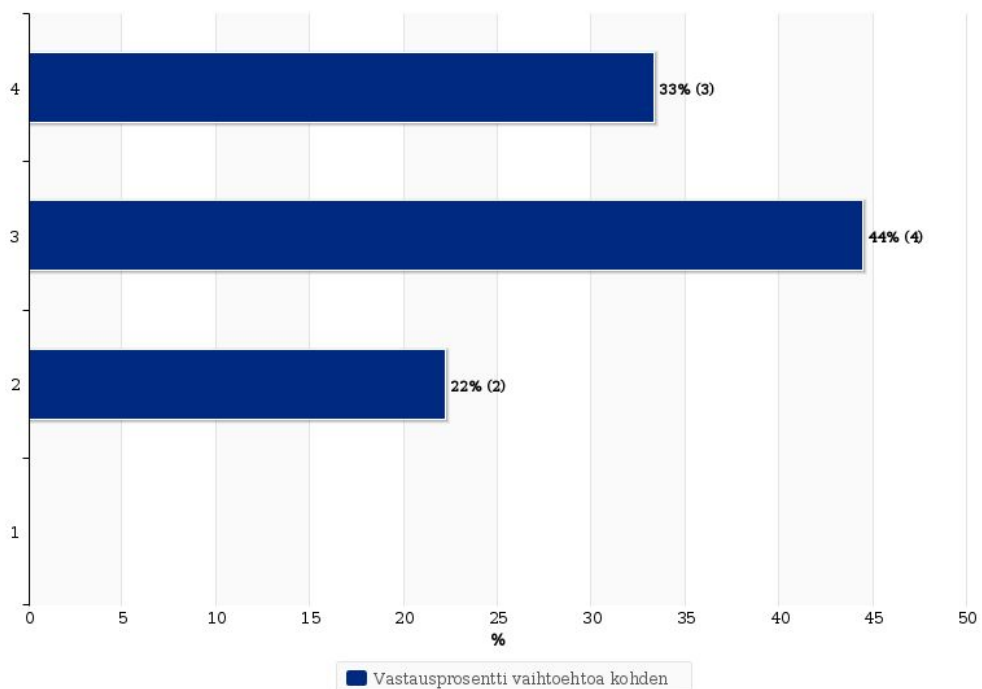
Kampanjoiden seuranta ja mittaaminen

Vaikka seurannan ja mittaamisen tärkeydestä puhutaan paljon, seurataan Laitisen (2015) mukaan Keskimäärällä kampanjoiden tuloksellisuutta lähinnä kulujen hallinnan näkökulmasta (esimerkiksi prosenttia liikevaihdosta) eikä markkinointia nähdä useinkaan investointina. Vaikka osuuskaupalla on käytettävissä paljon tietoa, arvioidaan kampanjoiden onnistumista yleensä vain myyntitiedon perusteella, eikä esimerkiksi käytettävissä olevaa asiakkuustietoa hyödynnetä juurikaan. Monissa kampanjoissa tarkempi seuranta ja analyysi voi jäädä kokonaan tekemättä.

4.1 Tutkimus ryhmäpäälliköille

Kampanjoiden määrät vaihtelevat runsaasti toimialan tai vastualueen mukaan. Keskimääräisesti kampanjoita on paljon: 89 % vastaajista kertoi kampanjoita olevan 13 tai enemmän. Kaksi kolmasosaa (67 %) vastaajista kertoi kampanjoita olevan 25 tai enemmän ja kaksi vastaajaa (22 %) kertoi kampanjoita olevan 13 - 24. Ainoastaan yksi vastaajista (11 %) mainitsi kampanjoita olevan ainoastaan 1-6.

Vastaajista yli kolme neljäsosaa (77 %) arvioi kampanjoiden merkityksen vastuualueensa markkinoinnissa melko tai erittäin tärkeäksi. Ainoastaan kaksi vastaajaa (22 %) koki kampanjoiden merkityksen vastuualueellaan vähemmän tärkeäksi.



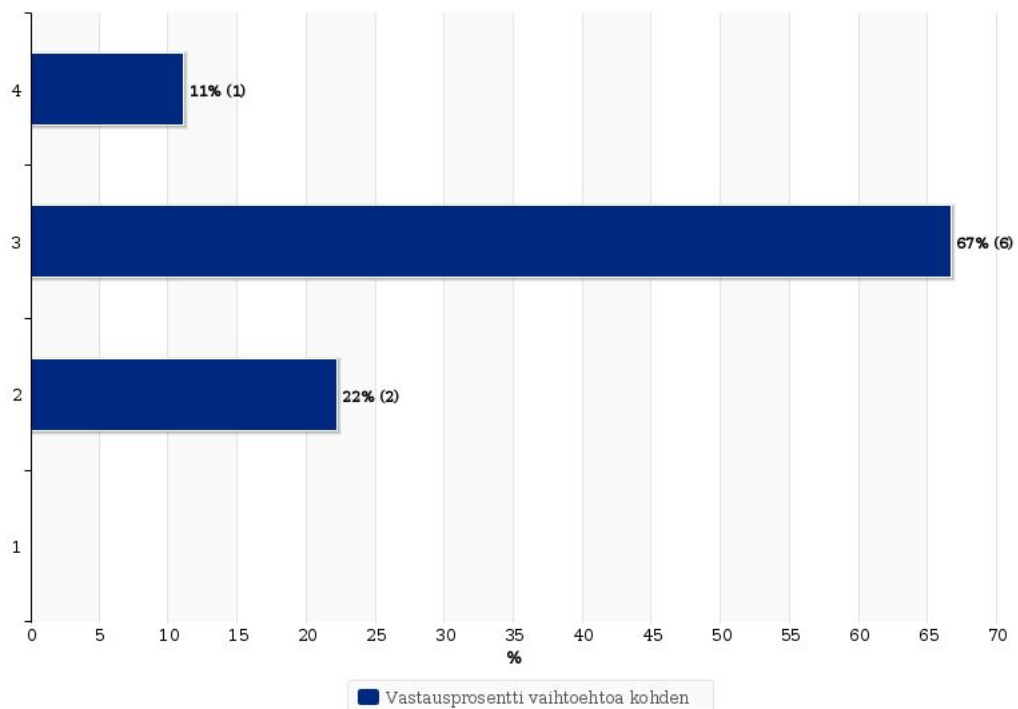
4 = Erittäin tärkeä, 3 = Melko tärkeä, 2 = Ei kovinkaan tärkeä, 1= Ei lankaan tärkeä

Kuvio 18. Kampanjoiden merkitys vastualueen markkinoinnissa

Suunnitteluun ja seurantaan käytetyistä resursseista vastaajat olivat kahta mieltä: viisi vastaajaa (56 %) totesi resurssien olevan sopivat, kun taas neljä (44 %) vastaajaa koki niiden olevan liian vähäiset. Kysyttäessä, mihin osa-alueeseen resursseja tulisi

lisätä, vastaukset jakautuivat melko tasaisesti kampanjoiden suunnittelun ja seurannan välillä. Kaksi vastaajista koki sekä suunnittelun että seurannan vaativan lisää resursseja. Yksi vastaajista koki ainoastaan suunnittelun vaativan lisää resursseja ja kaksi ainoastaan seurannan vaativan lisää resursseja.

Markkinoinnin prosessit kampanjoiden näkökulmasta koettiin toimivan hyvin vaihtelevasti. Yksi vastaajista (11 %) koki prosessit erittäin toimiviksi, 6 vastaajaa (67 %) melko toimiviksi, kun taas kaksi vastaajaa (22 %) ei pitänyt prosesseja kovinkaan toimivina.



4 = Erittäin toimiva, 3 = Melko toimiva, 2 = Ei kovinkaan toimiva, 1= Ei lainkaan toimiva

Kuvio 19. Markkinoinnin prosessien toimivuus

Pyydettyessä vastaajia kuvailemaan omin sanoin markkinoinnin prosesseja kampanjoiden näkökulmasta, näkivät vastaajat sekä suunnittelussa että seurannassa kehittämistarpeita. Esimerkiksi yksi vastaajista toi esiin koordinaation ja suunnitelmallisuuden vähyyden ja kaksi vastaajista koki sekä suunnittelussa että seurannassa

nassa luotettavan liikaa mutu-tuntumaan. Kaksi vastaajaa koki nykytilan toimivan melko hyvin.

Kokonaisuudessaan vaihtelevaa ja perustuu aivan liiaksi perstuntumaan - sekä suunnittelu että varsinkin seuranta.

Päällikön aktiivisuus ratkaisee liikaa mitä tehdään jos tehdään. Ketjuista tulee jotain valmista mutta oma paikallinen ja harkittu kampanjointi ratkaisee miten paikallismarkkinoissa pärjätään.

Kaikki muu toimii, mutta seurannan suhteen ainoa mittari on eurot. Ei ole olemassa dataa, jolla tutkittaisiin markkinoinnin vaikutusta kampanjan tuottoon.

Seuranta on sellainen asia, jossa meillä olisi paljon petrattavaa. Samoin kampanjasuunnittelussa - mennäänkö perstuntumalla vai lasketaanko tuotot/kulut tavoitteiden kautta. Esim. kuinka paljon pitää myynninkasvun olla, jotta kate-eurot kehittyvät positiivisesti kampanjan aikana alennetulla hinnalla? Tätä ei tapahdu tällä hetkellä...

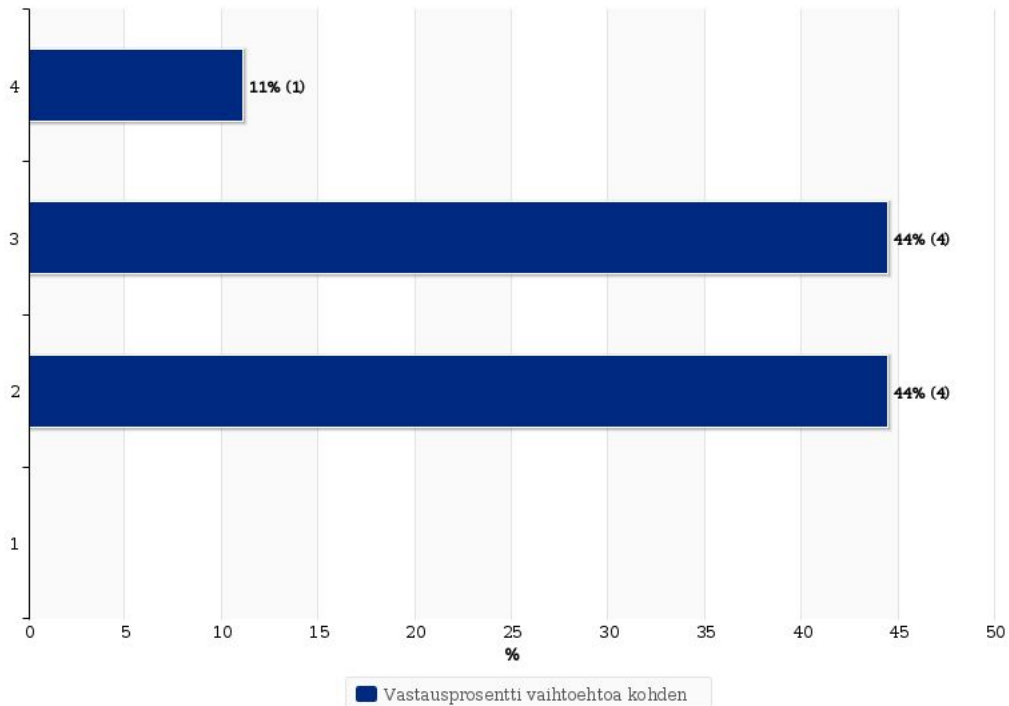
Koordinaatio on vähäistä samoin suunnitelmallisuus

Vaikka kaksi vastaajaa koki prosessin melko toimivaksi, olivat vastaukset yllättävänkin kriittisiä verrattaessa aiempaan kysymykseen, jossa pyydettiin arvioimaan prosessin sujuvuutta, jolloin yli puolet vastaajista oli melko tyytyväisiä vallitsevaan käytäntöön.

Vaikka prosessien seuranta koettiin haastavaksi, koetaan kampanjat kuitenkin hyvin tavoitteellisina. Yhtä lukuun ottamatta (89 %) kaikki vastaajat pitivät nykyisiä kampanjoitaan erittäin tai melko tavoitteellisina. Yhtä lukuun ottamatta kaikkien vastaajien vastuualueen toimintaa ohjaa vuosisuunnittelu, ja kaikki vastaajat, joilla suunnitelma oli, kokivat sen ohjaavan toimintaa erittäin tai melko hyvin.

Kampanjoiden suunnittelu

Kampanjoiden suunnittelu ja seuranta jaettiin kyselyssä kokonaan omiksi osioikseen. Kampanjasuunnittelun nykytilan vastaajat kokivat hyvin eri tavoin: yksi (11 %) vastaaja piti nykytilaa erittäin toimivana, neljä (44 %) vastaajaa melko toimivana, kun taas neljä (44 %) vastaajista ei pitänyt nykytilaa kovinkaan toimivana.



4 = Erittäin toimiva, 3 = Melko toimiva, 2 = Ei kovinkaan toimiva, 1= Ei lainkaan toimiva

Kuvio 20. Kampanjasuunnittelun nykytila

Avoimessa kysymyksessä ryhmäpäälliköitä pyydettiin kuvailemaan kampanjoiden suunnittelun nykytilaa sekä toimintatapoja ja niiden toimivuutta. Vastaukset olivat melko suppeita eivätkä kuvailleet kovinkaan tarkasti nykyisiä toimintatapoja. Vastauksissa mainittiin kuitenkin esimerkiksi toteutukset markkinointisuunnitelman pohjalta ja selkeä tavoiteasetanta.

Pidämme palaverit tulevista kampanjoista. Asioita valmistellaan pienryhmissä ja koordinoidaan yhteisen markkinointiohjelman kautta. Ideointia tapahtuu koko ajan, mutta pyrimme kustannustehokkaisuun toteu-

tuksiin. Seuraamme kilpailijoiden toimenpiteitä. Meillä on systemaattinen suunnittelumalli, jota pyritään parantamaan koko ajan. Erityisesti seurantaan pitäisi panostaa lisää.

Lähdetään tavoitteista ja asiakkuuksista, näihin tarpeisiin tuotetaan ratkaisut nykyisillä työkaluilla.

Useamman ryhmäpäällikön mukaan hyvin toimivia asioita olivat erityisesti markkinoinnin vuosikellon mukaan toimiminen sekä vastuunjakoon ja yhteistyöhön liittyvät asiat. Yksi vastaajista nosti toimivana asiana esiin kokemukset useamman vuoden ajalta. Kolme vastaajaa koki kampanjoiden sisällöt hyviksi. Yksi ryhmäpäälliköistä mainitsi myös media-mix-suunnittelun sekä aineiston tekemisen ja hyväksymisprosessit sujuviksi.

Markkinoinnin vuosikellossa kyetään jo määrittelemään merkittävimmät vuoden aikana toteutettavat kampanjat.

Yhteistyö toimii ja kampanjoitavat tuotteet/tuoteryhmät ovat pääsääntöisesti hyviä.

Kalenterin laadinta. Sisällön suunnittelu. Media-mix suunnittelu. Aineisto tekeminen ja hyväksymisprosessit.

Selkeät vastuut, aikataulut toteutuvat, laatu ok

Kysyttäessä ryhmäpäälliköiltä asioita, jotka voisivat toimia paremmin, esiin nostettiin mm. suunnitelmallisuus ja laskelmallisuus. Kehityskohteiksi mainittiin myös vaikuttavuuden laskenta, tavoiteasetanta, aikataulut, seuranta, täsmällisempi segmentointi ja sähköisten kanavien käyttö. Yksi vastaajista koki, että aina tehdään samaa.

Vaikuttavuuden analysointi muutenkin kuin myynnin näkökulmasta.

Yksittäisten kampanjoiden suunnittelu ja järjestyksen arviointi sekä kunnollinen tavoiteasetanta.

Sparrausta lisää...ennakkolaskelmallisuutta lisää.

Laskenta mukaan suunnittelun tueksi

Vielä täsmällisempää segmentointia ja näihin tarpeisiin oikeita markkinonillisia työkaluja.

Ryhmäpäälliköitä pyydettiin kyselyssä kuvailemaan ihanteellista toimintamallia kampanjoiden suunnitteluun. Kaksi vastaajaa korosti päällikön vastuuta kampanjan suunnittelussa. Vastaajista kaksi kaipasi selkeää tavoiteasetantaa ja neljä ulkopuolista apua esimerkiksi mainososastolta. Kaksi kyselyyn vastanneista ryhmäpäälliköistä oli tyytyväisiä nykyiseen malliin. Eräs vastaajista koki ihanteellisen mallin esteeksi eri kokoiset toimipaikat. Toisen vastaajan mukaan ihanteellinen malli on systemaattinen, helppo ja kustannustehokas ja lisää tietoa markkinoinnin kuluista.

En osaa kuvailla ihanteellista mallia, mutta sellainen olisi varmasti määriteltävissä - mielestäni tärkeää olisi aina "happotestata" kampanjan järjestyminen sekä asettaa kampanjalle selkeät tavoitteet.

Vastuu on aina päälliköllä mutta varsinkin vaikutusten laskentaan voisi olla ulkopuolista apua.

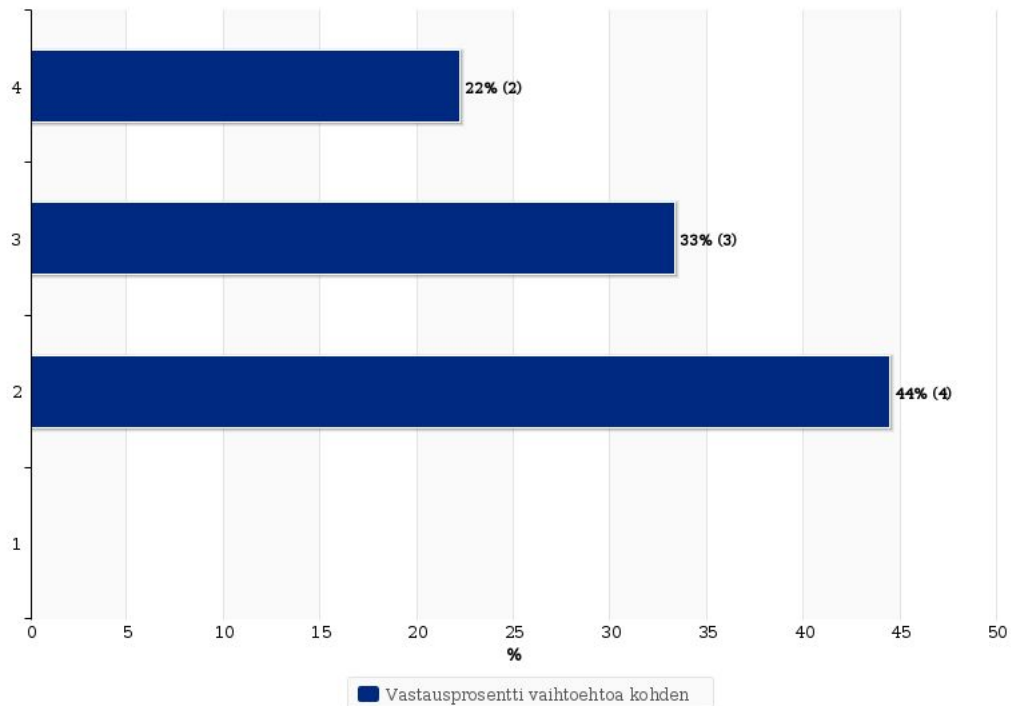
Riittävän ajoissa, lasketaan auki/asetetaan tavoitteet

Vuosisuunnittelu, koordinointi akselilla markkinointi - tukitoiminnot - myymälä.

Systemaattinen, helppo, kustannustehokas. Kaikki tietävät, kuinka toimia. Aikataulut pitävät eikä viime hetken paniikkia ole. Tiedämme koko ajan, mitä markkinointi on maksanut. Osaamme ennustaa kampanjoiden myyntiä.

Kampanjoiden tuloksellisuuden seuranta

Kampanjoiden tuloksellisuuden seurannassa nähtiin eniten kehitettävää ryhmäpäälliköiden mielestä. Yli puolet (56 %) vastaajista eivät seuranneet kovinkaan tarkasti kampanjoiden tuloksellisuutta. Kysyttäessä kampanjoiden tuloksellisuuden seurannan toimivuutta, koki viisi vastaajaa (56 %) nykytilan kuitenkin erittäin tai melko toimivaksi. Loput neljä (44 %) vastaajaa eivät kokeneet kampanjoiden tuloksellisuuden seurannan nykytilaa kovinkaan toimivaksi.



4 = Erittäin toimiva, 3 = Melko toimiva, 2 = Ei kovinkaan toimiva, 1= Ei lankaan toimiva.

Kuvio 21. Kampanjoiden tuloksellisuuden seurannan nykytila

Ryhmäpäälliköistä lähes kaikki mainitsivat kampanjoita seurattavan nykyisellään, mutta useampi mainitsi laskentaa tai seuranta tehtävän liian vähän. Vastauksista kävi myös ilmi se, että mittarit ovat pääasiassa numeerisia, vaikka numerot eivät aina kerro kaikkea.

Yksittäisten kampanjoiden tuloksia on analysoitu hyvinkin perusteellisesti ja tarkkaan, mutta pääsääntöisesti näin ei toimita vaan seuranta jää ylimalkaiseksi.

Mittarit ovat vain euromääräisiä ja kampanjan vaikuttavuutta ei täysin voi mitata euroilla.

Heikko, kuten edellä mainittu. Laskentaa ei tehdä riittävästi ja tavoitteita ei tehdä.

Eräs ryhmäpäälliköistä kertoi, että myyntiä ja katetta seurataan raporteilta, minkä lisäksi tehdään analyysilaskelmia. Kehittämiskohteeksi vastaaja nosti mediapanosten seuraamisen, kun sitä nykyisin seurataan vain tuloslaskelmasta. Toinen vastaaja taas

totesi päällikön raportoinnin kertovan paljon, mutta tuloslaskelman kertovan kaiken, vaikka ei niin tarkasti. Kaksi vastaajaa nosti lisäksi esiin mielikuviin ja asiakkuuksiin liittyvät mittarit.

Kampanjoilla on vaikutus työnantajamielikuvaan ja sen tuloksellisuutta on etenkin lyhyellä tähtämellä erittäin hankalaa arvioida.

Valittujen ean - koodien seuranta kunnossa, osin automatisoitu. Isommissa kampanjoissa analysoimme myös muutoksia asiakkuuksissa sekä esim. kategorioissa.

Kysyttäessä ryhmäpäälliköiltä hyvin toimivia asioita kampanjoiden seurantaan liittyen, nosti kolme vastaajaa esiin tiedon ja raporttien saatavuuden. Eräs ryhmäpäälliköistä mainitsi hyvin toimivaksi asiaksi avoimuuden.

Yksittäisten kampanjatuotteiden myyntimäärät on yleensä hyvin selvillä kampanjan ajan ja sen jälkeen.

Avoimesti on tunnustettu jos kampanja on ollut huono/hyvä ja siitä on opittu.

Eräs vastaajista koki, ettei mikään toimi ja yksi vastaajista jätti vastaamatta kysymyksen kokonaan. Yksi ryhmäpäälliköistä koki toimivaksi tavoiteasetannan, analyysin ja pohdinnan jatkosta. Kaksi vastaajista mainitsi seurannan toimivan hyvin.

Taktiset mittarit ja seuranta kunnossa. Tulokset ja opit tallennetaan verkkolevylle.

Kysymykseen ”mitkä asiat voisivat toimia paremmin vastualueesi markkinoinnissa?” vastasi kahdeksan yhdeksästä ryhmäpäälliköistä. Kampanjoiden tuloksellisuuden seurannassa kehityskohteeksi koettiin erityisesti analysointi, joka mainittiin kolmen vastaajan toimesta. Analyysille kaivattiin myös paikkaa, johon tallentaa ne, ja josta ne on helppo löytää ja hyödyntää niitä jatkossa. Myös mielikuviin ja laadullisiin ulottuuksiin kaivattiin parempaa mitattavuutta.

Laajempi analysointi muutenkin kuin numerojen valossa, vaikuttavuus mielikuviin.

Analyysien tallennus johonkin yhteen paikkaa josta ne olisi helppo löytää ja oppia jakaa muihinkin yksiköihin.

Parempaa mitattavuutta laadullisiin ulottuvuuksiin.

Erään ryhmäpäällikön mukaan onnistumisten seuranta suhteessa tavoitteisiin voisi toimia paremmin. Toinen vastaaja taas koki koordinoinnissa ja suunnitelmallisuudessa kehitettävää. Yksi vastaajista näki kampanjan kulujen ja mediabudjetin seurannassa petrattavaa.

Meillä pitäisi olla parempi työkalu kohdistaa kampanjan kulut tuottoihin. Lisäksi pitäisi pystyä seuraamaan mediabudjetin toteutumista suhteessa tavoitetasoon.

Keskeisimmiksi mittareiksi kampanjoiden tuloksellisuuden seurannassa nimettiin myynti, kate ja kulut. Seitsemän vastaajaa mainitsi myynnin ja kuusi katteen. Neljä vastaajaa mainitsi kulut yhtenä keskeisimpänä mittarina ja kaksi asiakasmäärät. Muina keskeisinä mittareina nostettiin esiin yksittäisissä vastauksissa hävikki, saatavuus, liikevaihdon kehitys, kannattavuus, myydyt kappaleet ja asiakkaan tunne.

Ryhmäpäälliköiltä kysyttiin myös, millainen tieto hyödyttäisi oman vastualueen kampanjoiden suunnittelussa ja johtamisessa. Eniten vastaajia tuntui kiinnostavan tieto panos-tuotossuhteesta, kampanjoiden onnistumisesta sekä eri kanavien toimivuudesta.

Mikä olisi myynti / tulos ilman kampanjaa ja kampanjan kanssa? Mitkä markkinointikanavat toimivat ko. kohderyhmälle joille kampanja on tarkoitettu.

Panos-tuotos ajattelu... millä varmistua että 5000€ kampanjalla saadaan vähintään 30000€ lisämyyntiä, joka ei ole seuraavalta viikolta pois.

onnistuiko kampanja ja mitä todella saavutettiin -> jos hyvä, voidaanko toistaa ja/tai kopioida muualle

Eräs vastaajista toivoi tietoa mediapanosten hinnasta ja toinen tietoa alennusten vaikutuksista katteeseen eri myynninkasvuilla. Kahta vastaajaa kiinnosti hyväksi todetut mallit.

Mediapanoksien hinta. Kumulatiivinen kustannus per valittu media (esim. tv-mainonnan toteutuminen, lehti-ilmoittelu, jne...

Hyvät mallit aina kiinnostavat, joskin vältettävä liiallista byrokratiaa

Mitä on tehty aikaisemmin, millä tuloksilla, mikä on toiminut, mikä ei?

Yksi vastaajista koki, että tietoa on nyt jo paljon tarjolla.

Viimeisenä ryhmäpäälliköitä pyydettiin kuvailemaan omasta mielestään ihanteellista mallia kampanjoiden tuloksellisuuden seurantaan. Kolmasosa vastaajista piti ihanteellisena sitä, että voisi saada valmiin koontin tai analyysin kampanjasta esimerkiksi sähköpostiin.

Yllämainitut mittarit tulisi valmiina kerättynä esim s-postiin

Valmis raportti / analyysi sähköpostiin (ja taltaan) kaikista tehdyistä kampanjoista paljonko myytiin...millä panostuksella ja tuloksellisuus.

Saisin automaattisista järjestelmistä helposti tiedot tuotoista ja kuluista. Jos mahdollista, käytettävissä olisi lyhyt analyysi.

Yksi vastaajista toivoi työkalua kampanjoiden kannattavuuden analysointiin ja toinen työkaluja asiakkaiden mielikuviin vaikuttamisesta ja sen mittaamisesta. Myös taloudellista seuranta kaivattiin:

Vielä enemmän työkaluja vaikuttaa asiakkaiden mielikuviin ja sen mittaamista

Jokin analysointityökalu, johon lukuja syöttämällä saisi tiedon kampanjan kannattavuudesta

Taloudellinen seuranta "tulostasolle" asti

Eräs ryhmäpäälliköistä kuvaili ihanteellista mallia seuraavalla tavalla:

vuosisuunnittelu → toimivat operaatiot → seuranta → palaute → oppiminen.

4.2 Tutkimus asiantuntijoille

Muiden osuuskauppojen asiantuntijoille toteutettujen teemahaastattelujen pohjalta löytyi kaksi erilaista toiminnan tapaa: *markkinointiosastovetoinen malli* ja *liiketoimintavetoinen malli*. Kaksi haastatteluun osallistuneista osuuskaupoista toimii markkinointiosastovetoisesti ja kaksi liiketoimintavetoisesti. Toimintatapojen oleelliset erot muodostuvat vastuiden ja töiden organisointiin sekä resursseihin liittyvistä osaluista. Jotta tutkimuksen tulosten lukeminen olisi sujuvaa, kuvataan ensimmäisenä molemmat mallit sekä niiden keskeiset hyödyt ja heikkoudet.

Markkinointiosastovetoinen toimintamalli

Markkinointiosastovetoisessa mallissa markkinoinnin johtamisen, suunnittelun ja seurannan vastuu on markkinointiosastolla ja sen nimetyillä henkilöillä, joita voivat olla markkinointipäällikkö, yhteyspäällikkö tai markkinoinnin koordinaattori. Liiketoiminnot antavat markkinointiosastolle budjetin, jonka pohjalta markkinointiosasto tekee vuosisuunnittelun sekä hoitaa kampanjasuunnittelun ja -seurannan itsenäisesti.

Isommat kampanjat ja toimenpiteet esitellään ja hyväksytetään liiketoiminnoilla, mutta liiketoiminnot ottavat sisältöihin tässä yhteydessä yleensä harvemmin kantaa. Markkinointiosasto tekee itsenäisiä päätöksiä ja kantaa vastuun markkinointiin liittyvistä toimenpiteistä. Markkinointiosasto voi esimerkiksi päättää kampanjan mediavaihtelusta ja budjetin jakamisesta niiden kesken.

...meidän mainososasto tekee sen suunnitelman, tarkentaa sen aina ennen kyseistä tapahtumaa...

...se meidän ehdotus tai et me ollaan tällainen mediamixi nyt rakennettu niin se aika hyvin kyllä menee sellaisenaan läpi. Et totta kai saattaa olla sitten poikkeustapauksia, missä halutaan niin ku tarkemmin tarkastella sitä tota ja kyseenalaistaa sitä liiketoimintojen puolelta et miks nyt pistettäs neljä tonnia nyt someen et mistä tää johtuu, mut me ollaan oi-

keastaan näiden meidän kampanjamittausten kautta saatu siihen semmoista työrauhaa...

Markkinointiosastolta kampanjasta vastuussa oleva henkilö käy liiketoimintojen kanssa tarkempaa keskustelua kampanjan toteutukseen ja toimeenpanoon liittyen, mutta markkinointiosastovetoisessa mallissa liiketoimintojen pääasiallinen rooli on määrittellä kampanjoiden sisältöjä. Liiketoiminnot rakentavat kampanjan tuotteistuksen ja tarkistavat tietojen paikkaansa pitävyyden vedoskiirroksilla. Markkinointivetoisessa mallissa kampanjasuunnittelun ja -seurannan lisäksi myös kampanjoista viestiminen toimipaikoille on markkinointiosaston vastuulla.

Markkinointivetoisen toimintamallin hyötyjä ovat selkeät vastuut sekä päätöksenteon tehokkuus. Koska kaikilla liiketoimintojen edustajilla ei ole yhtä vahvaa markkinointiosaamista, voidaan tämän toimintamallin olettaa myös tuovan laatua markkinointiin. Markkinointiosastovetoisessa mallissa kokonaisuus säilyy yhden osaston vastuulla ja esimerkiksi osuuskauppatasoinen koordinointi on mutkatonta. Malli mahdollistaa myös ristiinmarkkinointimahdollisuuksien hyödyntämisen tehokkaasti. Myös liiketoimintojen suhtautuminen toimintamalliin on ollut positiivista, vaikkei se ole aina tapahtunut heti.

Joo ja kyllä me ollaan kovasti tästä asiasta niinku väännetty ja todisteltu osaamistamme et missään nimessä tilanne ei oo mikään ruusunen ollut tässä, mut itse koen ainakin niin et ollaan sitten tekemisen kautta saatu se luottamus siihen mediavalikon rakentamiseen.

...meillä on täällä tällä hetkellä aika iso vapaus tai aika paljon vaikutusvaltaa et pystytään päättämään hyvin pitkälti, mitä me tehdään et meidän ei tarvii ihan hirveesti enää keskustella asiasta, et tehäänkö me niin tai näin. Et se näkökulma on itse asiassa saatu hyvin läpi liiketoiminnasta nyt kun joku tekee jotain niin otetaan innolla vastaan kaikki tekemiset.

Tämän toimintamallin heikkoutena voidaan pitää resursseja, joita toimintamalli vaatii. Tutkimukseen osallistuneissa osuuskaupoissa markkinointivetoista mallia toteutavilla markkinointiosaston henkilömäärä oli merkittävästi suurempi kuin liiketoimin-

tavetoista mallia hyödyntävillä osuuskaupoilla. Onkin syytä pohtia, kuinka merkittäviä hyötyjä resurssin lisäys tuo.

Liiketoimintavetoinen toimintamalli

Toiset kaksi haastatelluista osuuskaupoista käyttää liiketoimintavetoista toimintamallia, jossa vastuu markkinoinnin johtamisesta, suunnittelusta ja seurannasta on liiketoiminnoilla eli ketjuilla ja toimipaikoilla. Haastatelluista osuuskaupoista tätä toimintamallia käyttävillä ei ole markkinointiosastoa vaan mainososasto, jonka rooli on pienempi markkinoinnin johtamisessa sekä kampanjoiden suunnittelussa ja seurannassa.

Markkinoinnin johtaminen tapahtuu tässä toimintamallissa nimensä mukaisesti liiketoimintojen toimesta. Liiketoiminnot tekevät kampanjasuunnittelun itse ja mainososasto toimii tarpeen mukaan tukena. Tätä toimintamallia käyttäneiden osuuskauppojen mainososastoilta suunnitteluun osallistuttiin joltain osin ja tehtiin ehdotuksia esimerkiksi käytetyistä medioista, mutta lopulliset päätökset tekivät toimialajohtaja tai liiketoimintajohtaja. Toinen vastaajista kertoo toimintamallista seuraavasti:

Et lyhykäisyydessään liiketoiminnan vetäjä vastaa siitä kampanjan läpiviennistä alusta loppuun ja huolehtii siitä, et heillä on riittävät resurssit käytössä. Meidän mainos tukee sitten siinä ja tekee käytännössä mediavaraukset ja tekee aineistot. Sit se tuotteistus ja ohjeistus ja muu on sitten siellä liiketoimintavetäjällä.

Toisessa osuuskaupoista mainososasto voi tehdä päätöksiä, kun kyseessä on maksuton media (eli pääasiassa omat käytössä olevat kanavat), mutta maksullisten markkinointikanavien osalta päätöksenteko tapahtuu aina liiketoimintojen toimesta.

Et käytännössä tällä hetkellä linjattu niin, että me voidaan tehdä kaikki kanavavalinnat sellasista asioista, joista tavallaan ei aiheudu jollekin toimialalle erilaisia kuluja eli silloin puhutaan pitkälti meidän omista sähköisistä kanavista ja sitten kaikki missä tulee eurot mukaan niin sen jälkeen sitten käydään se keskustelu sitten toimialan edustajien kanssa, et lähdetäänkö tähän kanavaan mukaan. Et sit se menee ihan tapauskohtaisesti sitten loppupeleissä.

Liiketoimintavetoista toimintamallia käyttävistä osuuskaupoista toisella mainososasto aloittaa kampanjoiden suunnittelun ilman erillistä toimeksiantoa, kun taas toisessa kampanjan aineistot ja tarkempi suunnittelu tehdään erillisen toimeksiannon pohjalta. Liiketoiminnot vastaavat itse viestinnästä ja kampanjan onnistumisesta. Toimintamalli mukailee monilta osin Osuuskauppa Keskimaaalla käytössä olevaa mallia.

Toimintamallin etuna ovat pienemmät resurssit, joita tämä toimintatapa vaatii, kun liiketoimintojen vetäjät tekevät markkinointiin liittyviä töitä muiden töiden ohella. Samainen seikka on myös mallin heikkous. Erityisesti nykyisessä nopeasti muuttuvassa markkinoinnin kentässä mukana pysyminen on haastavaa. Kun markkinointiin liittyviä töitä tehdään muiden töiden ohella, vaihtelee laatu eikä osaaminen ja kiinnostus ole kaikilla samalla tasolla, kuten molemmat haastateltavat toteavat:

Haaste on siinä et se osaaminen on hyvin erilaista ja se mielenkiinto ja paneutuminen liiketoimintavetäjillä vaihtelee. Kun on paljon toimeksiantajia ja vähän laiskuutta.

Et tavallaan joka tapauksessa heille täytyy antaa niitä kimmokkeita ja kertoo näistä uusista mahdollisuuksista et sinne päin täytyy kuitenkin jatkuvasti näitten kanavien osalta olla yhteydessä.

Vaikka tässäkin toimintamallissa vastuut on selkeästi määritelty, on haasteena osittainen päällekkäinen tekeminen ja selkeiden toimintamallien puuttuminen, joita haastatellut kuvaavat näin:

Periaatteessa se on näin, että me ehdotetaan että tässä te voisitte olla mukana ja sitten haarukoidaan niitä kustannuksia näistä, mistä tulee ylimäärästä kustannusta euroina et mitä se käytännössä euroina tarkoittaa, jos tähän lähdetään mukaan(...) Toki myöskin toimialajohto välillä on itsekin ihan suoraan et siinä on just tää et kyllä meillä edelleen päällekkäisyyttäkin on tai että siinä tekee välillä toimialajohtaja ja välillä myö.

...löytäs vielä jonkun toimivan mahdollisimman sujuvan toimivan mallin ja ite tietysti oisin sitä mieltä, että se lähtis nimenomaan sitä kautta että yhdelle kampanjalle määritellään, että tässä on budjetti ja tämä raami tai tässä raameissa voitte tehdä sen mediasuunnitelman ja määritellä mediavalinnat sitten.

Liiketoimintavetoisesta mallista markkinointivetoiseen malliin siirtyminen kysyy luot-
tamusta ja ennen kaikkea selkeää yhteisestä näkemystä tavoitteista ja markkinoinnin
painopisteistä. Mikäli liiketoimintavetoinen toimintamalli on valittu linja, on sen tu-
kena oltava selkeät prosessit ja toimintatavat, jotta markkinoinnin johtaminen ja sitä
kautta kampanjasuunnittelun ja -seurannan taso pysyy korkealla tasolla ja kuluttajille
voidaan rakentaa kiinnostavia, monikanavaisia kampanjoita.

Markkinoinnin johtamisen sekä kampanjasuunnittelun ja -seurannan käytänteet

Markkinoinnin johtaminen ja prosessit käynnistyvät kaikilla haastatelluilla osuuskaup-
poilla vuosisuunnittelulla. Vuosisuunnittelua tehdään haastatelluissa osuuskaupoissa
kahdella tavalla: kahdessa osuuskaupassa vuosisuunnittelu on markkinointiosastove-
toista ja kahdessa muussa liiketoimintavetoista. Markkinointiosastovetoisissa toimin-
tamalleissa vuosisuunnittelun isot linjat päätetään johtoryhmätasolla, mutta tar-
kemman suunnittelun tekee markkinointiosasto. Kaikki osuuskaupat käyttävät ketju-
jen vuosisuunnittelua pohjana omalle työlleen. Osalla täydentäviä tekemisiä on
enemmän ja osalla vähemmän. Kaikilla osuuskaupoilla oli käytössään vuosikello tai
vuosikalenteri, johon kaikki isommat kampanjat ja toimenpiteet kirjataan.

Yhdellä osuuskaupalla vuosisuunnittelun pohjana toimii suunnittelumalli, joka käy-
dään läpi jokaisessa ketjussa ja isommassa toimipaikassa. Suunnittelupohjassa ote-
taan kantaa seuraaviin asioihin:

1. määritetään tavoitteet
2. määritellään tekemisen painopisteet
3. määritellään kohderyhmät
4. tehdään mediastrategia (kohdat 1-4 osana vuosisuunnittelua)
5. tarkempi suunnittelu (sisältää kampanjat)
6. aktivointi
7. seuranta.

Suunnittelupohja käydään läpi liiketoimintojen johdolla. Tarvittaessa kohderyhmät
määritellään ja mediastrategia tehdään yhdessä mediatoimiston kanssa. Suunnitte-
lumalli nojaa markkinointiviestinnän kulmakiviin eli oikean kohderyhmän tavoittami-
seen kustannustehokkaasti. Keskeistä suunnittelupohjassa on laadukkaan pohjatyön

tekeminen ja varmuus siitä, että markkinoinnin kannalta tärkeisiin asioihin otetaan kantaa:

Ja sitten toisaalta tässä markkinointisuunnittelumallissa otetaan kantaa niihin tärkeisiin asioihin kantaa, kuten kohderyhmiin, mediavalintoihin, budjettiin, mitkä ne viestien kärjet on, montako niitä on, millä me se asiakkaan huomio saadaan. Ihan näitä perusjuttuja, joihin tässä tulee otettua kantaa ainakin kaikkiin kuvioihin.

Toisessa osuuskaupassa oli määritelty osuuskauppatasoiset kohderyhmät, joita oli tarvittaessa täydennetty ketjukohtaisilla kohderyhmillä. Osuuskauppakohtaisille kohderyhmille oli tehty kanavayhteenvedo mediatutkimuksen pohjalta.

Et meillä on nyt osuuskauppatasolla määritelty kolme kohderyhmää ja et myöskin heistä nyt määritelty, raamitettu heidän kanavankäyttönsä et mitä kanavia he käyttää. Ja on tosiaan lähdetty siitä, et kohderyhmät on määritelty ja sen jälkeen on nyt määritelty heidän kanavankäyttönsä. Ja nyt lähdetään sit hakemaan tulevalla vuodelle niitä kanavia entistä enemmän lähdetään viemään eri kanaviin viestejä. Ja mietitään nyt entistä tarkemmin sitä kanavien käyttöä, ja missä tavoitetaan erilaisia asiakasryhmiä.

Vuosisuunnitteluun käytetty aika vaihtelee ja erään osuuskaupan haastateltu kaipasi aiemmin käytettyä suunnittelupäivää.

Meillä on nyt ehkä reilun vuoden päivät ollut katko siinä, et meillä oli tällainen keskeisten henkilöiden kanssa yhdessä pidettiin tällainen suunnittelupäivä tai puolipäivää, jolloinka me käytiin tätä läpi ihan niinku mm. tätä markkinointikalenteria ihan face to face et mitä se voisi olla. Koen että se on vielä toimivampi tapa kuin se että sähköpostilla lähetetään et se meidän pitää saada nyt uudestaan herätettyä henkiin.

Vuosisuunnittelussa on tärkeää, että asiat käydään läpi ja kirjataan ylös. Kyse on ennen kaikkea viestinnästä ja siitä, että jokainen osapuoli tietää kunkin liiketoiminnon osalta keskeisimmät markkinoinnin tavoitteet ja painopisteet. Systemaattinen malli myös varmistaa tasalaatuisen taustatyön toimialasta riippumatta.

Tällä suunnittelumallilla pyritään varmistamaan että kaikki osais riittävästi hyvissä ajoin varautua niihin tärkeisiin tekemisiin ja et siitä on vies-

titty riittävän hyvissä ajoin eteenpäin niistä asioista. Et tällä pyritään nimenomaan siihen aikataulutukseen ja siitä viestimiseen ja sitä kautta vaikuttamaan.

Työkalut

Kaikissa osuuskaupoissa oli käytössä jonkinlainen *vuosikello*, joka toimii markkinoinnin kokonaissuunnittelun pohjana. Vuosikellona käytettiin erilaisia pohjia, joista yksinkertaisin toimi Outlook-ohjelman kalenterissa.

Eli meillä on tehty Outlookiin tehty tällöinen markkinointikalenteri, johon on koottu kaikki tiedossa olevat, tässä toki on vielä parantamisen varaa tiedon kulussa, siis puhun nyt ihan ketjuistakin meille päin, mutta joka tapauksessa siihen on koottu kaikki ketjujen kampanjat, kampanjalähdöt plus siihen on lisätty kaikki tiedossa olevat osuuskaupan omat kampanjalähdöt.

Yhdellä osuuskaupoista on käytössä aiemmin esitelty suunnittelupohja ja siihen liittyvä kampanjakalenteri ja Excel-pohjainen kampanjoiden suunnittelupohja. Toisessa osuuskaupassa osuuskauppatasoisena vuosikalenterin lisäksi käytetään ketjukohtaisia mediakalentereita, joihin viedään kampanjat ja mediat. Mediakalenteri toimii myös mainonnan suunnittelijoiden suorana työkaluna. Yhdellä osuuskaupalla käytössä olevaan Outlook-ohjelman kalenteriin täydennetään kampanjoiden lisäksi siihen liittyvät kanavat. Yksi vuosikellon käytön tavoitteista liittyy toimipaikkojen väliseen ristiinmarkkinointiin:

...meillä on tällöinen vuosikello käytössä, johon sitten merkataan nämä suurimmat tekemiset ja osuuskaupan näkökulmasta semmoset merkittävimmät kampanjat. Ja tää vuosikello tehdään meillä ja vuosikelloon kyllä kerätään sitten kaikki liiketoiminnoilta saatava tieto ja tää on ajatuksena et tätä vuosikelloa kukin toimipaikka hyödyntäis omissa tekemisessään.

Yksi vastaajista kertoi heillä käytettävän Excel-pohjaa viestintäsuunnitelman tekoon:

Me hyödynnetään meidän osastolla ketjujen omia markkinointibudjetteja ja sitten tota sit me tehdään omista isommista kampanjoista omat viestintäsuunnitelmat exceliä hyödyntäen.

Työkalu kampanjoiden seurantaan oli käytössä ainoastaan yhdellä osuuskaupalla. Muilla kampanjoiden seuranta ei tehdä systemaattisesti, jolloin työkalujakaan ei ollut käytössä.

*...et se mitä pitäis kehittää niin ehdottomasti sellainen tietynlainen pro-
sessimaisuus, työkalu seurantaan. Et toki se suunnittelu ja viestintäte-
keminen niinkö onnistuu ja me ollaan aika sellaisia eteenpäin kallellaan
koko ajan, et me kauheesti keskitytään tulevaan, mut sen historiatiedon
käyttäminen sen tulevan pohjalle on vielä tällä hetkellä siinä tilanteessa,
et ei vielä ainakaan seurata riittävästi ainakaan sitä tarvetta mitä mulla
olis.*

Kaksi vastaajaa arveli, että liiketoimintojen edustajat tekevät jonkinlaista seuranta muun muassa kampanjoiden toteutuneista myynneistä, mutta markkinoinnillisia tekemisiä ei niinkään seurata. Osuuskauppa, joka käyttää aiemmin esiteltyä markkinoinnin suunnittelumallia, ottaa seurannassa huomioon erityisesti markkinoinnin kokonaiskuvan ja sen onnistumisen:

Tässä mallissa otetaan nimenomaan kantaa siihen markkinointiin. Ja pyritään sitä nimenomaan analysoimaan, mikä siinä markkinoinnissa toimi, jotta me voitais markkinointia kehittää paremmaksi. Mut se että myynnitkin tuntuu heittelevän tosi monesta muustakin syystä kun pelkästään siitä markkinoinnista niin tota semmosta mallia, että me sitä markkinointia seurattais, ei ole tähän asti ollut. Tän mallin myötä sitten toivottais että sitä alettais seuraamaan.

Kampanjasuunnittelu

Haastateltujen osuuskauppojen kampanjasuunnittelun toimintatavoissa on paljon yhtäläisyyksiä. Kampanjasuunnittelun tekee kolmessa osuuskaupassa markkinointi- tai mainososasto, joka aloittaa suunnittelun keskimäärin kuukautta ennen kampanjan alkua.

Hyvin usein kun on isommasta kampanjasta kyse niin meillä asiakkuus- ja markkinointijohtaja saattaa käydä asian vielä johtoryhmätasolla läpi et ollaan tulossa tekemään tällainen ja tällainen et tämmöiset linjaukset meillä on tässä asiassa. Sit sen jälkeen meidän porukka tekee sen tarkemman suunnitelman, et näissä kanavissa ja nämä materiaalit tehdään ja sit mä sen suunnitelman mukaan lähden jalkauttaa meidän tekijöille. Eli lähdetään suunnittelee, ketkä tekee, mitä materiaaleja tekee.

Tää on jo hyvin lähellä sitä tapahtumaa, kun aletaan tuottamaan sitä materiaalia, niin sit ollan jo kaks-kolme viikkoa siitä tapahtumasta.

...meillä on koko talon markkinoinnin vuosikalenteri, missä on isoimmat kampanjat kaikissa ketjuissa(...) se on meille sellainen työtä ohjaava työkalu, proaktiivisesti sitten sieltä katotaan et jahas nyt on omistajapäivät lähestymässä niin meillä on sitten ollut aina tällainen kampanjan starttipalaveri, missä on läsnä graafisia suunnittelijoita, joita kampanja koskee (...) sitten katotaan ihan kertauksena, mitä kaikkee tekemisiä siihen kampanjaan liittyy ja meillä on tämmönen kampanjan tsekkilista, missä on esimerkiksi mediaratkaisut, mitä aineistoja pitää toimittaa...

Yhdessä osuuskaupassa kampanjasuunnittelun tekee liiketoimintojen nimeämä markkinoinnin vastuuhenkilö, joka tilaa kampanjan aineistot mainososastolta. Mainososasto tukee tarvittaessa suunnittelussa ja tekee mediavaraukset sekä aineistot.

Yhdessä osuuskaupassa mediatoimistolla on kampanjoiden suunnittelussa merkittävä rooli. Mediatoimisto tekee annetun budjetin pohjalta kampanjoihin mediasuunnitelmat, jotka markkinointi- tai yhteyspäällikkö hyväksyy. Mediatoimisto tekee lisäksi varaukset kaikkiin isompiin medioihin. Mediatoimistolta voidaan myös tilata tarvittaessa kampanjan tavoitavuuslukuja.

...() tulee mediaplani ja sitten joko se joskus hyväksytään sellaisenaan tai sit sitä kommentoidaan ja hienosäädetään...

Vastaajat olivat yleisesti ottaen tyytyväisiä nykyisessä kampanjasuunnittelun toimintamallissa siihen, että vastuut on selkeästi määritelty. Ne osuuskaupat, joilla oli käytössä markkinointiosastovetoinen toimintamalli, kiittelivät myös vapautta suunnitella kampanjoita ja kokivat nauttivansa liiketoimintojen luottamusta.

Kampanjoiden suunnittelussa nähtiin erilaisia kehityskohteita. Yksi vastaajista kaipasi kampanjoihin selkeät markkinointibudjetit, kun toisessa osuuskaupassa kaivattiin innovatiivisuutta kampanjoiden suunnitteluun.

...kampanja toimii silloin kun mennään siihen et se herättää huomiota, et jos se on aina samanlainen se kampanja niin se et siihen ideointiin käytettäis oikeasti aikaa et miten se asiakas sen aidosti kokee.

Yhdessä osuuskaupassa kehityskohteeksi nimettiin kampanjoista viestiminen. Kampanjoihin liittyvät ohjeet tulevat liiketoimintojen näkökulmasta liian myöhään ja toisaalta unohtuvat herkästi, jos ohjeet lähetetään liian ajoissa. Myös toimipaikkoihin hukkuneet kampanjamateriaalit aiheuttavat turhaa työtä. Isoimmaksi haasteeksi koettiin kuitenkin viestin kulkeminen osuuskaupan sisällä.

Ja sitten tietysti tällainen jalkauttaminen on aika iso haaste et kyllä mä uskon et päälliköt et viesti kulkee meiltä ensisijaisesti päälliköille, mut et ne sais koko henkilökunnan niiden asioiden taakse, niin se vaihtelee tosi paljon myymälöittäin.

Kampanjoiden tavoitteellisuus ja tuloksellisuuden seuranta

Kysyttäessä haastateltavilta kampanjoiden tavoitteellisuudesta, kaikki vastaajat kokivat osuuskaupan kampanjat tavoitteellisiksi. Kampanjoiden selkeä kehityskohde olikin tuloksellisuuden seuranta ja sen puuttuminen. Ainoastaan yhdessä osuuskaupassa kampanjoiden tuloksellisuuden seurantaan on käytössä systemaattinen malli.

Yhdellä osuuskaupalla käytössä ollut seurantamalli koostuu kampanjaraportista, jonka yhteyspäällikkö koostaa automaattisesti jokaisesta isommasta kampanjasta. Kampanjaraporttiin kerätään seuraavat asiat:

1. Yhteenveto kampanjan sisällöstä
2. Markkinointitoimenpiteet medioittain
3. Muistutuksena visuaalista ilmettä ja esim. sosiaalisen median tekemisiä (kuvankaappauksia yms.)
4. Mediatavoittavuuksia (digitaalisista medioista bruttokontaktit, uniikit, viimeksi AB-huomioarvomittaus)
5. Myynnit (kaikki jotka mukana)
6. Kateindeksit (päivittäistavarat ja käyttötavarat erikseen)
7. OKL-tarkastelu (myynnit ja asiointit)
8. Prismojen osalta ajaa yksi henkilö vielä talokohtaiset ja kysyntäaluekohtaiset myynnit
9. Markkinointi-investoinnit vs. edellinen kampanja ja edellinen tavallinen viikko
10. Opit ja oivallukset, mitä muutetaan seuraavaan kampanjaan.

Alussa kampanjaraportti käytiin aina liiketoiminnan kanssa läpi, mutta raportti on ennen kaikkea markkinointiosaston työkalu ja liiketoiminta voi hyödyntää sitä tarvittaessa. Kampanjaraporttiin palataan ennen seuraavan kampanjan suunnittelua, jotta aiempien kampanjoiden oppeja voidaan hyödyntää.

Mut kyllä meillä tietysti on vielä ambitioita, et siinä ois mahdollisuuksia tehdä sitä vielä monipuolisemmin, mut tää nyt on ainakin toistaiseksi hyvä saavutus et me tehdään se tällä tasolla et siinä on just se mutun poisjääminen, että kun meillä on ne luvut ja voidaan kattoa et vaikka kaikki ei ollut tästä visuaalisesta ilmeestä yhtä mieltä, mutta tulokset puhuu puolestaan et myynti on käynyt ja näin pois päin niin tavallaan se semmonen turha puhe mielipideoista jää vähemmälle.

Kolmessa muussa osuuskaupassa systemaattista kampanjaseurantaa tehdään vain vähän tai ei ollenkaan. Yhdessä näistä osuuskaupoista markkinoinnin ja mainonnan seurantaa tehdään isoissa kampanjoissa ja ketjut arvioivat sitten taloudellista onnistumista esimerkiksi katteiden kautta, mutta tietoa kokonaisuudesta ei kuitenkaan kerätä yhteen.

Kahdella osuuskaupalla seuranta jää siis keskustelujen tasolle ja liiketoimintojen vastuulle. Yksittäisiä toimenpiteitä kuten kuponkien palautumista tai annosten menekkiä saatetaan seurata, mutta selkeitä käytäntöjä käytössä ei ole.

No se on nyt vaihtelevaa ja on hyvin henkilösidonnaista, kuka mitenkin sitä asiaa hoitaa. Mut siellä on ihan hyviä/hyvää tekemistä useimmilla, mut sit on toki sellaisia jolla ei oo kiinnostusta tai osaamista riittävästi. Se et on vielä vähän köykästä se tekeminen ja näin.

...sehän on yksi tärkein osa kampanjaa mielestäni se seuranta, jotta pystytään sitten hakemaan niitä kehittämiskohteita, niin ehkä se myöskin yksi tärkeimmistä osista jää sitten tekemättä, kun sitä seurantaa ei systemaattisesti ole.

...mahdollisimman paljonhan me sitten ollaan ihan ja kysytään että miten meni ja myittekö. Ja sitten on toki tällasta et nyt toi ei toiminut tai kehitysindeksit oli näin hyvät ja pyritään sitten sitä siinä keskustelussa analysoimaan, että mitkä vaikutti ja tietysti ne sitten huomioidaan siinä seuraavassa suunnitelmassa.

Kaikki vastaajat kokivat kampanjoiden tuloksellisuuden seurannan tärkeäksi osaksi kampanjoita. Kolmessa osuuskaupassa muun muassa resurssit ja selkeiden prosessien puuttuminen ovat toistaiseksi estäneet tuloksellisuuden säännönmukaisemman seurannan.

...se mitä pitäis kehittää niin ehdottomasti sellainen tietynlainen prosessimaisuus, työkalu seurantaan et toki se suunnittelu ja viestintätekeminen niinkö onnistuu ja me ollaan aika eteenpäin kallellaan koko ajan et me kauheesti keskitytään tulevaan, mut sen historiatiedon käyttäminen sen tulevan pohjalle on vielä tällä hetkellä siinä tilanteessa et ei vielä ainakaan seurata riittävästi ainakaan sitä tarvetta mitä mulla olis.

Mittarit

Haastattelussa kysyttiin osuuskaupassa käytettyjä mittareita kampanjoiden tuloksellisuuden seurantaan. Vastaajat olivat hyvin yksimielisiä keskeisemmistä mittareista, joita olivat myynti ja asiakasmäärä. Lisäksi kolme vastaaja mainitsi keskiostoksen tässä yhteydessä. Haastattelut kuvasivat mittareita muun muassa seuraavasti:

Itselle sellainen katsottava mittari on asiakaslukumäärän kehitys, koska sehän nyt on selkein et tavallaan se mitä me tehdään ulkoisissa medioissa ja tekemisissä niin se on se mihin me 100% vaikutetaan markkinoinnissa et sithän myymälämarkkinoinnilla on valtava rooli, mut me ei voida muuta kun tuottaa se materiaali, et me ei käydä itse jokaista yksikköä läpi ja huolehdita et se on hyvin esillä ym.

Se mihin keskitytään on, paljonko oli myynti, paljonko oli bonusmyynti, paljonko oli asiakaslukumäärä ja tietysti sit kiinnostaa se et miltä nyt tuntuu, et miten meni, minkälaista palautetta tuli asiakkailta myymälään. Et tää on ehkä tällaista mutu-fiilistä et tätä ei voi sano mitenkään analyttiseksi.

Sekä keskioston että asiakasmäärän nähtiin korreloivan hyvin nimenomaan markkinoinnillisten toimenpiteiden onnistumisesta. Markkinointitoimenpiteiden onnistumisesta saatu suullinen palaute mainittiin yhtenä mittarina kahdessa osuuskaupassa. Yksi vastaajaa kuvaa suullisen palautteen haasteita seuraavasti:

Et siinä on ehkä vähän se vaara et joku sanoo tai tulee vaikka viideltä aluevastaavalta tietynlainen palaute niin joku saattaa saada suurem-

man painoarvon, riippuen siitä miten intensiivisesti se sitä tai minkälainen palauteasia sillä on.

Kuten edellä kuvattiin, on yhdessä osuuskaupassa kampanjoiden tuloksellisuuden seurantaan työkalu, johon kerätään myynnin lisäksi kateindeksit, mediatavoittavuudet ja niihin mahdollisesti liittyvät tarkemmat mittaukset sekä tarkastelu ostokäyttäytymislukitusten osalta. Kampanjaraportissa lasketaan lisäksi markkinointi-investointien tuotto verrattuna edelliseen kampanjaan ja edelliseen normaaliin viikkoon. Opit ja oivallukset -osioon kerätään palautteet ja huomiot kampanjasta.

Ostokäyttäytymislukituksista eli OKL-lukituksista saatuja tietoja hyödyntää myös toinen osuuskauppa. Osuuskaupan pääkohderyhmiksi valituilla OKL-luokilla ostojen kehittymistä seurataan asiakasomistajapostiin liittyvissä toimenpiteissä. Kehityskohdeksi haastateltu mainitsikin asiakkuustiedon hyödyntämisen myös muissa kampanjoissa.

...me pyrittäis ettei se ois vaan se yksi ostokerta tai se yksi kampanja vaan että sillä ois se jatkumo, jolla se tavalla tai toisella kehittäis jatkossa sitä asiakassuhdetta, mutta sinnehän on vähän vaikee sitten sitä kautta määritellä niitä mittareita, mut etupäässä se on tällä hetkellä se, mitä seurataan myynninkehitysindeksi.

Haastateltavat mainitsivat myös muita yksittäisiä mittareita, kuten bonusmyynnin, tuotemäärät ja liittymismäärät, joita seurataan kampanjasta riippuen.

Resurssit

Kuten tutkimustuloksista käy ilmi, vaihtelevat resurssit osuuskauppojen kesken. Kahdella osuuskaupalla markkinointiin liittyviä töitä tekevät täyspäiväisesti ainoastaan mainonnansuunnittelijat ja asiakkuus- ja tai markkinointijohtaja. Kahdella osuuskaupalla mainonnan suunnittelijoiden ja johtajan lisäksi on yhteyspäällikköjä tai koordinaattoreita, jotka vastaavat mm. kampanjoiden suunnittelusta ja mahdollisesta seurannasta.

Resurssien vertailu on haastavaa, koska osuuskauppojen toimialue, myynti sekä liiketoiminta-alueet vaihtelevat keskenään. Myös mainos- tai markkinointiosastojen työ-

tehtävät poikkeavat toisistaan: osalla tehtäviin voivat kuulua esimerkiksi tulostus, postitus ja viestintä. Resursseja ei ole vertailtu tämän tutkimuksen yhteydessä.

Osuuskaupan omien resurssien lisäksi kolme osuuskauppaa käyttää mediatoimistoa tavalla tai toisella. Yhdellä osuuskaupalla mediatoimiston rooli on enemmän konsulttoiva, kun taas toisella se toteuttaa kampanjasuunnittelun ja mediaostot kokonaan. Kolmas on vasta aloittanut yhteistyön ja näkee tulevaisuudessa mediatoimiston roolin kasvavan erityisesti mediaostamisen osalta.

Kolme neljästä osuuskaupasta koki resurssivajetta jollain osa-alueella. Kolme osuuskauppaa kaipasi suunnitteluun lisäresurssia. Yhdessä osuuskaupassa, jossa kampanjoiden suunnittelua tai seurantaa ei ole erikseen resursoitu, vastaaja koki, että resurssia voisi olla enemmänkin, mutta pohti samalla, maksaako lisäresurssi itseään takaisin, jos henkilö ei pysty tekemään itsenäisiä päätöksiä.

Sanoisin et totta kai siihen vois käyttää enemmänkin, mut että maksaako se itseään takaisin, et joku sitä täällä tekisi, niin en osaa sanoa. Et sit toisaalta kun vastuuhenkilö itse sitä tekee niin sen ei tarte erikseen hyväksyttää vaan voi vaan tehdä. Mikä on itseisarvo sinänsä.

Taulukko 1. Yhteenveto benchmark-tutkimuksen tuloksista

	Osuuskauppa A	Osuuskauppa B	Osuuskauppa C	Osuuskauppa D
Prosessit	Taustalla markkinoinnin suunnittelumalli. Jokaisen ketjun ja yksikön kanssa käydään markkinointi ja kampanjat suunnittelumallin avulla läpi	Ketjumarkkinointi vahvasti taustalla. Liiketoiminnot syöttää markkinointikalenteriin omat kampanjansa. Seuranta n. 2 krt/v. Määritelty AOK-tasolla pääkohderyhmät.	Taustalla vuosikalenteri. Isommat linjaukset toimialajohdolta. Markkinointiosasto tekee vuosisuunnittelun liiketoimintojen puolesta.	Osuuskauppataisoiset pääteemat joka kuukaudelle. Kampanjat kalenteriin. Johtoryhmätasolla vedetään isot linjat, jonka jälkeen markkinointiosasto tarttuu kampanjaan.
Vuosisuunnittelu	Tehdään suunnittelumallin pohjalta	Yhteinen vuosisuunnittelupäivä toiveena saada takaisin	Vuosisuunnittelu toimialajohtoryhmissä. 3 kk:n sykleissä tarkastelu	Vuosisuunnittelu tehdään syksyllä.
Työkalut	Suunnittelumalli Mediastrategia Kampanjaexcel	Outlookin kampanjakalenteri ja siinä oleva kanava-koonti	Vuosikalenteri, ketjukoh- taiset kampanjakalenterit, Kampanjaseurannan koonti	Vuosikello, ketjujen omat markkinointibudjetit. Viestintäsuunnittelupohja.
Kampanjasuunnittelu	Vuosisuunnittelu ohjaa toteuttamista. Kampanjan lähestyessä liiketoiminta suunnittelee ja tilaa kampanjan mainososastolta.	Kampanjan lähestyessä vinkit ristiinmarkkinointimahdollisuuksista. Markkinointiosasto on yhteydessä toimialaan kampanjaa ennen.	Markkinointiosasto tekee suunnittelun määritellyn budjetin pohjalta. Kampanja käydään läpi mediamixin/budjetin osalta toimialajohtoryhmissä. Mediatoimisto tekee mediasuunnitelman.	Isot linjaukset johtoryhmätasolta. Markkinointiosasto suunnittelee ja hoitaa kampanjaan liittyvät asiat. Ei erillistä toimeksiantoa kampanjoista.
Hyvä	Selkeät vastuut, Pohjatyo tehdään hyvin suunnittelumallin ansiosta	Mainososasto tekee pääasiassa mediavalinnat, hyväksyttää liiketoiminnoilla. Kalenteri toimii hyvin. Kanavalinnat määritelty taustalle.	Selkeät prosessit Luottamus toimialoilta	Markkinointiosastolla paljon vapautta ja vaikutusvaltaa. Markkinointiosaston tekemiset otetaan innolla vastaan.
Kehitettävää	Osaamisen ja kiinnostuksen epätasalaatuisuus. Ideointiin pitäisi käyttää aikaa enemmän.	Päällekkäisyyttä mediavaruksissa. Linjattomuus. Liiketoiminnoilla ei tietoa kaikista mahdollisuuksista. Tarvitaan suunnittelumalli, jossa budjetti ym. määritelty	Työmäärä lisääntynyt monikanavaisten kampanjoiden myötä.	Kampanjoiden jalkauttaminen, henkilökuntaa ei aina saada kampanjoiden taakse. Ohjeistukset pitäisi lähettää aiemmin.
Tavoitteellisuus ja budjetointi	Kampanjat aina tavoitteellisia, budjetit määritelty.	Tavoitteellisuus vaihtelee, Budjetit ei ole laadittu etukäteen.	Kampanjat tavoitteellisia, budjetit määritelty ennakoon.	Tavoitteet vaihtelevat
Kampanjaseuranta	Tehdään toimialajohtoryhmissä aktiivisesti. Markkinoinnin näkökuma ei ole mukana.	Johtajilla omat tapansa, ei systemaattista mallia.	Tehdään kaikista isoista kampanjoista. Yhteyspäällikkö koostaa omalta vastuualueeltaan	Ei systemaattista mallia. Kampanjaseuranta tehdään isommista kampanjoista.
Hyvä	Osa tekee hyvin.	Kohderyhmien myynnin kehityksen seuranta. Keskustelua käydään.	Osa jatkuvaa tekemistä. Kerää kaiken tiedon yhteen.	Uusien kampanjoiden osalta tehdään seurannan vastuutus.
Kehitettävää	Tekeminen kevyttä ja käytännöt kirjavia. Osaamisen puute	Seuranta iso kehittämisalue.	Koonti voisi olla monipuolisempi. Somen seuraaminen ja analytiikka.	Pienemmät jää seuraamatta. Prosessit ja työkalut puuttuu.
Mittarit	Myynti Asiakasmäärä Keskiosto	Keskiosto, asiakasmäärä ja myynti sekä kehitysindexi. Asiakkuuden kehittymisen näkökulma tärkeä	Myynti ja asiakaslukumäärä, kateindeksit, OKL-tarkastelu, markkinointi-investointien tuotto	Myynti, bonusmyynti, keskiosto ja asiakasmäärät. Laadullisia mittareita vähemmän.
Vastuu	Liiketoiminnot	Liiketoiminnot	Markkinointiosasto	Markkinointiosasto
Resurssit	Kaikki tekee OTO:na, myös mediatoimistoa käytetään.	Kaikki tekee OTO:na Resurssit voisi olla enemmänkin	Markkinointiin omat resurssit + mediatoimistoa käytetään paljon	Markkinointiin omat resurssit + mediatoimistoa käytetään vähän

4.3 Johtopäätökset

Ryhmäpäälliköille tehdyn kyselyn pohjalta on helppo päätellä, että tarvetta kampanjasuunnittelun ja seurannan kehittämiseksi on. Kampanjat ovat tavoitteellisia, mutta erityisesti niiden seuranta koettiin puutteelliseksi. Vastauksista kävi ilmi, että tietoa ja raportteja on saatavilla, mutta tarkempi analysointi jää usein kokonaan tekemättä.

Kampanjoiden tuloksellisuuden seuranta on käytettyjen mittareiden valossa hyvin myyntikeskeistä eikä laadullisia mittareita juurikaan käytetty. Vastauksista kävi myös ilmi, kuinka kampanjoiden luonne ja toimiala vaikuttavat mittareiden valintaan. Toiselle hävikki, saatavuus ja kappalemäärät ovat relevantteja mittareita, kun taas toiselle niillä ei ole mitään merkitystä. Mittarit ja tuloksellisuuden seuranta onkin rakennettava toimiala ja kampanjat huomioiden.

Useamman kysymyksen yhteydessä tuotiin esiin myös kustannustietoisuus tai lähinnä sen puuttuminen. Pidemmälle viety taloudellinen seuranta ja valmiiksi tuotetut analyysit kiinnostivat ryhmäpäälliköitä.

Kampanjoiden suunnittelua näyttävät ohjaavan hyvin vuosikellot/-suunnitelmat. Kuitenkin yksittäisten kampanjoiden suunnitteluun pitäisi tutkimustulosten perusteella keskittyä enemmän, jotta suunnittelu olisi tasalaatuisempaa ja sitä ohjaisivat kunnolliset tavoitteet ja laskelmallisuus. Kampanjoiden suunnitteluun kaivattiin myös muutamien vastaajan mielestä lisää resurssia ja ulkopuolista apua esim. mainososastolta. Kampanjoiden suunnitteluun liittyvät prosessit koettiin kuitenkin melko toimiviksi ja käytännöt selkeiksi. Iso kampanjamäärä ja lukuisat toistot ovat hioneet toimintatapoja.

Isossa organisaatiossa järjestelmien, myynnin seurannan ja raporttien taso on hyvä, mutta markkinoinnin tuloksellisuuden mittaamisessa ne toimivat vain apuna. Tärkeää olisi hyödyntää nämä saatavilla olevat raportit aiempaa paremmin käyttämällä aikaa tarkempaan analyysiin. Analyysia varten tarvitaan kuitenkin henkilö ja aikaa eli resurssia.

Benchmark-tutkimus paljasti hyvin samanlaisia haasteita kuin ryhmäpäälliköille toteutettu kysely. Keskeisin kehittämiskohde oli kampanjoiden tuloksellisuuden seuranta. Kuviossa 7 Rope (2010) määrittää tuloksellisen liiketoiminnan mittaamisen kolme keskeistä asiaa: tavoitteet, mittarit ja tuloksen. Koska haastatelluilla osuuskaupoilla kampanjat koettiin hyvin tavoitteellisiksi ja keskeisimmät mittarit oli määritelty, jää tuloksellisuuden seuranta kiinni tulos-osioista. Koska tulostiedot ovat osuuskaupoissa helposti saatavilla, kompastuukin onnistunut seuranta yleensä yhteenvedon tekemiseen ja analysoinnin puutteeseen.

Jotta tuloksellisuuden seuranta onnistuu ja kampanjat saadaan analysoitua, vaatii se resurssia. Yhtä lukuun ottamatta kaikki vastaajat kaipasivatkin lisäresurssia johonkin markkinoinnin osa-alueeseen. Resurssien puute on varmasti myös yksi syy siihen, että digitaalisista kanavista saatavaa analytiikkaa hyödynnetään vain vähän. Ainoastaan yksi osuuskauppa seuraa säännöllisesti analytiikkaa kampanjoiden yhteydessä. Ainoassa osuuskaupassa, jossa seuranta tehtiin säännöllisesti, oli seuranta osa kampanjaprosessia ja selkeästi vastuutettu.

Markkinointi- ja liiketoimintavetoinen toimintamalli erottivat haastatteluun vastanneet osuuskaupat toisistaan. Kaksi seikkaa yhdistivät kuitenkin molempia toimintatapoja. Hyvällä pohjatyöllä ja suunnittelulla voidaan sujuvoittaa kampanjoiden prosessia ja välttää suurimmat sudenkuopat. Ja toiseksi: olipa toimintatapa sitten markkinointiosasto- tai liiketoimintavetoinen, kokivat haastateltavat tärkeäksi sen, että vastuu ja valta kulkevat käsi kädessä. Resursseja hukataan, jos suunnitteluvastuussa oleva henkilö ei voi tehdä päätöksiä vaan asioita pallotellaan eri toimijoiden kesken.

5 Kohti parempaa kampanjoiden suunnittelua ja seurantaa

Viidennessä luvussa esitellään tämän opinnäytetyön konkreettinen ehdotus Osuuskauppa Keskimaan kampanjoiden suunnittelun ja seurannan malliksi. Mallissa kuvataan prosessi, jonka avulla hakea tehoa kampanjoihin paremman suunnittelun ja seurannan avulla. Tässä luvussa esitellään myös kampanjasuunnittelun ja -seurannan tueksi suunnitellut työkalut.

Kampanjasuunnittelun ja seurannan prosessi

Teoreettisen katsauksen ja kahden erillisen tutkimuksen jälkeen on aika vastata opinnäytetyön keskeisiin tutkimuskysymyksiin. Kuviossa 19 esitellään uusi, suositeltava kampanjasuunnittelun ja seurannan prosessi Osuuskauppa Keskimaalalle. Prosessikuvaus mukaillee sivulla 15 esitettyä Woodin (2007, 5) markkinoinnin suunnittelun prosessikuvausta ja teemahaastatteluista saatuja tietoja toimivista malleista muissa osuuskaupoissa. Prosessikuvaus sisältää seuraavat vaiheet:

1. Nykytila-analyysi
2. Tavoitteiden määrittely
3. Tekemisten painopisteiden määrittely
4. Kohderyhmän määrittely
5. Mediastrategia
6. Kampanjatsekrit ja kampanjoiden budjetointi
7. Kampanjan suunnittelu
8. Kampanjan toteutus
9. Seuranta (ja mittaaminen)
10. Oppiminen.

Vaiheet 1 - 5 tehdään vuosisuunnittelun yhteydessä, vaihe 6 esimerkiksi kvartaaleittain ja vaiheet 7 - 10 lähempänä kampanjaa tai sen jälkeen. Vaiheita 7 - 10 toistetaan kampanjoiden määrän ja tarpeen mukaan.



Kuvio 22. Toimiva kampanjasuunnittelun ja -seurannan prosessi

Markkinoinnin vuosisuunnittelu

Kuten kuvasta voi todeta, on hyvä pohjatyö kaiken lähtökohta ja siihen käytettävä aika merkittävässä roolissa. Kun vuosisuunnittelu on tehty laadukkaasti, on taktisempia toimenpiteitä helpompi toteuttaa ja seurata. Vuosisuunnittelua voi tehdä monella tavalla, mutta haastattelujen tulokset osoittivat, että markkinoinnin vuosisuunnittelupäivän tai -tilaisuuden järjestäminen mahdollistaa asioiden kunnollisen läpikäynnin ja yhteisen näkemyksen sekä ymmärryksen. Vuosisuunnittelupäivän yksi keskeisimmistä hyödyistä onkin viestinnällinen. Markkinoinnin vuosisuunnittelu on hyvä ajoittaa budjetointien läheisyyteen ja hetkeen, jolloin ketjumarkkinoinnin suunnitelmat ovat käytettävissä.

Kun markkinoinnin vuosisuunnittelua ei ole tehty perusteellisesti pitkään aikaan, on hyvä määrittää nykytila esimerkiksi asiakastiedon, myyntidatan ja tehtyjen tutkimusten avulla. Ilman todellista kuvaa nykytilasta on tulevan suunnittelu haastavampaa ja mittaaminen vaikeampaa. Nykytila-analyysin jälkeen siirretään katse tulevaisuuteen ja määritetään tavoitteet ja tekemisen painopisteet markkinoinnille. Olennaista tavoitteita asettaessa on laatu – ei määrä. Kuten yksi haastatelluista totesi: *”Vuosi on lyhyt aika eikä montaa tavoitetta voi saada läpi, joten valitse ne taistelut, jotka haluat voittaa”*. Seuraavassa vaiheessa määritellä kohderyhmät, jotka viestillä halutaan

tavoittaa. Tässä vaiheessa on tärkeä hyödyntää saatavilla olevaa asiakastietoa ja valita kohderyhmät käytettyjen luokittelujen perusteella, jotta valittujen kohderyhmien ostokäyttäytymisen muutokset on helpompi havaita ja mitata. Kohderyhmien määrittely on tärkeä osa vuosisuunnittelua, jotta viestin sisältö ja mediavalinnat kohtaavat halutun kuluttajaryhmän kanssa.

Mediavalintojen tai mediastrategian tekemiseen on mahdollista käyttää apuna mediatoimistoa, kuten yksi haastatelluista osuuskaupoista oli tehnyt. Mediatoimistoa voisi hyödyntää Osuuskauppa Keskimaalla esimerkiksi joidenkin isompien ketjujen mediastrategioiden tekemiseen, jotta pohjatyö olisi tälläkin osa-alueella toteutettu laadukkaasti. Mediatoimistolta saadaan kattavasti tietoa muun muassa kuluttajien mediakäyttäytymisestä.

Vastuu vuosisuunnittelusta määräytyy sen mukaan, käytetäänkö liiketoiminta- tai markkinointiosastovetoista toimintamallia. Oli malli kuitenkin kumpi tahansa, on tärkeää, että avainhenkilöt sekä liiketoiminnoista että markkinoinnin tukitoiminnoista ovat mukana vuosisuunnittelussa.

Kampanjoiden suunnittelu ja tuloksellisuuden seuranta

Koska vuosisuunnittelu tehdään kerran vuodessa, on vuoden mittaan hyvä käydä markkinointia läpi esimerkiksi kvartaaleittain tai vähintään puolivuositain. Välipalaverieissa on hyvä palata jo tehtyihin toimenpiteisiin, mutta ennen kaikkea käydä läpi tulevat kampanjat, toimenpiteet ja niihin liittyvät budjetit. Kun kampanja lähestyy, on suunnittelua varten jo raamit, joiden mukaan edetä.

Osuuskauppa Keskimaalla kampanjan suunnitteluvastuu on perinteisesti ollut liiketoiminnoilla. Aiemmin tässä työssä esitelty nykytila kuvasi käytäntöjä ja niihin liittyviä haasteita. Koska tutkimusten kautta saadut tiedot puoltavat markkinointivetoisen toimintamallin käyttöä, voisi toimintamallin käyttöönottoa testata kampanjoiden suunnittelussa ja seurannassa. Valituissa kampanjoissa suunnittelua ja seuranta voisi tehdä itsenäisemmin mainososastolta käsin, mikäli resurssit sen mahdollistavat. Koska tavoitteet ja budjetti on jo aiemmin määritelty, voi päätöksiä tehdä sovittujen rajojen sisällä joku muunkin kuin liiketoiminnan vastuuhenkilö. Käytännössä kampan-

jasuunnitelma hyväksytettäisiin liiketoiminnan vastuuhenkilöllä kokonaisuudessaan eikä jokaista yksittäistä tarkennusta esimerkiksi mediavalintoihin liittyen tarvitsisi tehdä. Uuden toimintamallin käyttöönotto vaatii luottamusta, pelisääntöjä ja resursseja. Onnistunut käyttöönotto on mahdollista saavuttaa esimerkiksi kokeilemalla uutta toimintatapaa yksittäisissä kampanjoissa.

Kun kampanja on suunniteltu, on toteutuksen vuoro. Toteutusta ohjaa toimeksiantojärjestelmän kautta lähetetty lomake, jossa on määritelty kampanjan sisältö pääpiirteittäin. Mainonnan suunnittelijat toteuttavat kampanjamateriaalit tilauksen pohjalta. On suunnittelu sitten mainososaston tai liiketoimintojen vastuulla, on ainakin isommista kampanjoista hyvä pitää starttipalaveri. Starttipalaverissa käydään kampanjan sisällöt, mediat ja tarvittavat aineistot läpi ja sovitaan työnjaosta sekä aikatauluista.

Kampanjan jälkeen on vuorossa tuloksellisuuden seuranta. Kampanjaan määritellyt mittarit raportoidaan suhteessa toteutuneeseen. Jos muita erillisiä mittareita ei ole sovittu, verrataan keskeisiä mittareita eli myyntiä, asiakasmäärää ja keskiastoa edellisvuoden toteutuneeseen sekä edelliseen normaaliin viikkoon. Myös markkinointikulua ja kate-euroja on seurattava, jotta kampanjan panos-tuotos-suhde voidaan laskea. Kampanjan tuloksellisuuden seurannassa kerätään myös yhteen saatavilla olevat kampanjan tavoitavuusluvut sekä palautteet. Lopuksi tulokset analysoidaan, jotta kampanjasta saadut opit voidaan kirjata ylös ja hyödyntää niitä tulevissa kampanjoissa.

Kun mittaaminen ei ole osa jatkuvaa prosessia, ei sitä kannata monimutkaistaa vaan keskittyä muutamaan olennaisimpaan mittariin. Seuranta pitääkin ottaa osaksi kampanjoihin liittyviä prosesseja ja harjoitella sen käyttöä. Ensimmäinen askel tässä on tehdä muutamia kampanjamittauksia ja seurata näin tuloksellisuutta.

Kampanjasuunnittelulomake

Kampanjasuunnittelua helpottamaan on luotu suunnittelulomake, johon kirjataan kampanjan keskeiset osa-alueet yhteen. Kun kampanjan markkinoinnin kannalta oleelliset asiat ovat kerättyinä yhteen, on helpompi tarkastella ja suunnitella kokonaisuutta, pitää kirjaa kuluista ja aikatauluista. Kampanjasuunnittelulomakkeessa on huomioitu Raatikaisen (2010) nimeämät kampanjasuunnittelun vaiheet (ks. kuvio 6):

- Ajankohta
- Kohderyhmä
- Pääviesti
- Budjetti
- Mediat
- Tavoitteet

Lomakkeessa erotetaan ostetut mediat, myymälämateriaalit ja omat kanavat, jotta niiden hahmottaminen olisi helpompaa. Jokaisessa vaalean sinisessä kentässä on pudotusvalikko, jonka luettelosta voi valita halutun vaihtoehdon. Valmis luettelo, jossa on listattuna yleisimmin käytetyt mainonnan muodot, nopeuttaa taulukon koostamista, mutta auttaa myös muistamaan käytössä olevat keinot.

Kampanjasuunnittelulomakkeessa huomioidaan myös töiden organisoinnin näkökulma nimeämällä vastuuhenkilö ja deadline jokaiselle työlle sekä käytetty työaika. Toteutunut työaika kerrotaan mainososaston veloituksella, jolloin saadaan laskettua mukaan myös työstä muodostuneet kulut.

Lomake laskee yhteen kaikki suorat markkinointikulut, jonka alapuolelle merkitään tavoiteltu kateprosentti. Näiden tulo muodostaa tuottotavoitteen kampanjalle.

Markkinoinnin toteutumisen seurantalomake

Kampanja	Aukioloaika / Prisma
Ajankohta	2.1.-17.1.
Kohderyhmä	Keski-Suomessa asuvat 18+
Pääviesti / sisältö	Pidempi aukiolo

Yhteenveto	
Kontaktitavoite	1143900
Toteutuneet kontaktit	1092999
CPM	7,32 €

Ostettu media

Media	Muoto / Koko	Ajankohta	Kontaktitavoite	Toteutuneet kontaktit	Hinta	CPM	Huomioitavaa
MTV	Tv	5.1.-	480000	480000	1 000,00 €		
MTV	Katsomo	2.1.-	17000	16000	1 000,00 €		Kliikki%
Nelonen	Tv	2.1.-	300000	300000	1 000,00 €		
Nelonen	Ruutu	2.1.-	25000	24800	1 000,00 €		Kliikki%
Nelonen	Online	2.1.-	100000	100000	1 000,00 €		Kliikki%
Ulkomainonta	Abribus	10.-24.1.	0	0	1 000,00 €		
Ulkomainonta	Kadunvarsilämpimet	7.1.-1.3.	0	0	1 000,00 €		
Sosiaalinen media	FB, Twitter, Instagram	2.1.-	200000	150000	1 000,00 €		
			1122000	1070800	8 000,00 €	7,47 €	

Omat kanavat

Media	Tarkennus	Ajankohta	Kontaktitavoite	Toteutunut	Huomioitavaa
Infonäyttö	Omat näytöt	2.1.-			
S-posti	Osana kirjettä	11.1.	7900	7998	Avaus%, Kliikki%
Sähköinen suora	Prisma-kohderyhmä	18.1.	14000	14201	Avaus%, Kliikki%
0	0	0			
0	0	0			
			21900	22199	

Kuvio 25. Excel-lomake markkinoinnin toteutumisen seurantaan

Toinen osa seurantaa on yksikössä tapahtuneiden asioiden yhteenveto. Lomakkeeseen tuodaan tiedot toteutuneesta myynnistä, asiakasmäärästä, keskiostosta sekä kate-euroista ja verrataan niitä edellisen vuoden vastaavaan kampanjaan (jos sellainen on ollut) sekä edelliseen normaaliin viikkoon. Normaaliin viikkoon vertaaminen mahdollistaa kampanjan tuoton laskemisen riittävän luotettavalla tasolla. Kampanjalomakkeen yläosassa näkyvät sekä tavoitteet että toteutuneet luvut.

Seurantalomakkeeseen kirjataan lisäksi kampanjassa onnistuneet asiat sekä kehittämistä vaativat seikat, jotta kaikki kampanjaan liittyvät huomiot löytyisivät yhdestä paikasta. Kampanjaseurannan lomaketta voi myös helposti muokata vastaamaan eri toimialojen tai yksiköiden tarpeita ja tavoitteita. Jos kampanja sisältää esimerkiksi yksittäisen ravintola-annoksen, voidaan sen menekki lisätä yhdeksi mittariksi.

Kampanjoiden seurantalomake		Tavoitteet		Toteutunut	
Kampanja	Aukioloaika / Prisma	Myynti	3 000 000,00 €	3 150 000,00 €	
Ajankohta	2.1.-17.1.	Asiakasmäärä	105	108	
Kohderyhmä	Keski-Suomessa asuvat 18+	Keskioisto	30,00 €	31,00 €	
Pääviesti / sisältö	Pidempi aukiolo	Kate%	15,00 %	15,05 %	
Markkinointikulut	12 630,00 €	Tuotto	84200	144500	

Toimipaikka	Myynti (€)	Myynti (ind)	Myynti edv. kampanja	Myynti ed. norm.vko	Huomioitavaa		
Keljo	100000	110	102	112			
Palokka	95000	108	103	113			
Seppälä	120000	106	102	109			
Toimipaikka	Asiakasmäärä	As.määrä (ind)	As.määrä ed. kampanja	Asm ed. norm.vko	Huomioitavaa		
Keljo	30000	107	102	120			
Palokka	28000	108	103	122			
Seppälä	32000	109	102	124			
Toimipaikka	Keskioisto	Keskioisto (ind)	Keskioisto ed. kampanja	Keskioisto norm.vko	Huomioitavaa		
Keljo	30,00	101	105	110			
Palokka	31,00	102	106	111			
Seppälä	32,00	103	107	112			
Toimipaikka	Kate-eurot	Kate (ind)	Kate%	Kate€ ed. kampanja	Kate€ norm.vko	Erotus norm.vko / kampanja	Huomioitavaa
Keljo	140000	99	14 %	135000	100000	40000	
Palokka	142500	100	15 %	135000	110000	32500	
Seppälä	192000	101	16 %	135000	120000	72000	

Yhteenveto
Mitä hyvää?
Monikäyttöinen visuaalinen Nopea reagointi Erittäin hyvä tuotto
Mitä kehitettävää?
Aikataulu Varmista orsilakanoiden kiinnitysmenetelmä Tarkista postikulujen osuus kustannuksista

Kuvio 26. Excel-lomake kampanjan seurantaan

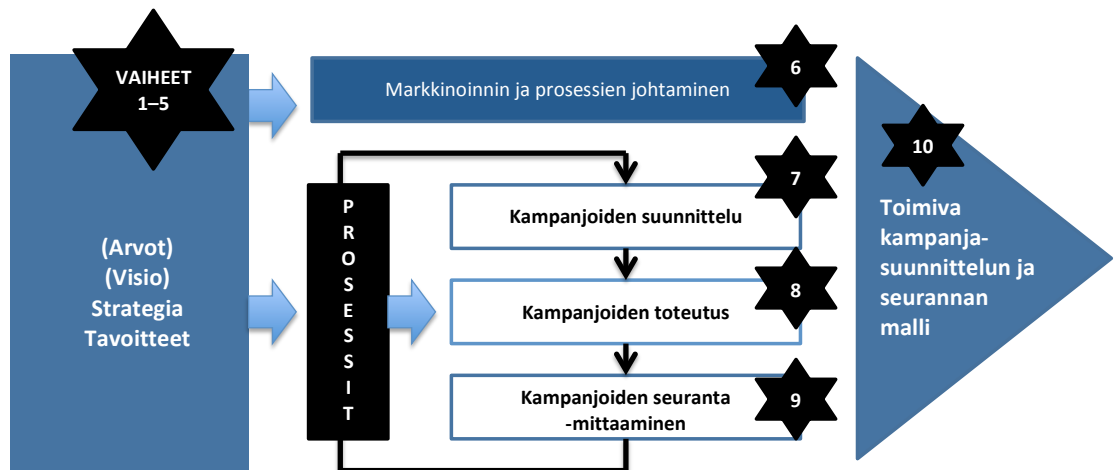
Kampanjasuunnittelun sekä markkinoinnin ja kampanjaseurannan lomakkeet on rakennettu omille välilehdilleen samaan Excel-tiedostoon, jotta niiden käyttö olisi mahdollisimman helppoa ja jakelu vaivatonta. Vaikka benchmark-tutkimuksen kautta saatiin yksi esimerkki kampanjoiden tuloksellisuuden seurannasta ja yhteen kerätään hyvin samankaltaisia tietoja, haluttiin seuranta toteuttaa hieman toisella tavalla. Tässä Excel-pohjassa painottuu laskelmallisuus joka osa-alueella, mitä erityisesti ryhmäpäälliköt kaipasivat. Kun kampanjoista saadaan historiatietoa työkalujen avulla, voidaan esimerkiksi ennustavuus tuoda mukaan kampanjoiden suunnitteluun. Myös toivottuja laadullisia mittareita voidaan yhdistää lomakkeeseen, kun kampanjaan määritetään sopivat tavoitteet ja mittarit.

6 Pohdinta

Onnistunut markkinoinnin suunnittelu ja seuranta vaativat taustalleen hyvää markkinoinnin johtamista. Jokaisella osa-alueella on kokonaisuuden kannalta tärkeä rooli, eikä mikään niistä voi toimia parhaalla mahdollisella tavalla ilman toista – vai mitä olisi markkinoinnin seuranta ilman suunnittelua, suunnittelu ilman johtamista tai johtaminen ilman tietoa tuloksista?

Vaikka opinnäytetyön teoreettisessa viitekehyksessä on vain sivuttu visiota, arvoja ja strategiaa, on niiden merkitys kokonaisuudessa huomioitava. Visio, arvot ja strategiat antavat toiminnalle päämäärän ja viitoittavat tien. Kun nämä kolme asiaa on määritelty, ohjaavat ne yhdessä tekemistä ja varmistavat saman suunnan koko organisaatiolle ja sen eri toiminnoille. Myös markkinoinnin johtamisessa yhtenä keskeisenä tekijänä on yrityksen vision, strategian ja olemassaolon tarkoituksen viestiminen asiakkaiden suuntaan. Koska kilpailu asiakkaista on monilla aloilla aiempaa tiukempaa, vaikuttavat yrityksen arvot ja toiminnan tapa entistä useamman asiakkaan ostopäätökseen. Jos yritys ja asiakas jakavat samanlaiset arvot ja asiakas kokee yrityksen strategian tukemisen arvoiseksi, on sitoutuminen helpompaa. Esimerkiksi osuustoiminnan ideologiaa ymmärtävä näkee yritysmuodon tuottamat hyödyt omistaja-asiakkailleen erityisen positiivisina tai pörssi-yhtiöön sijoittava valitsee itselleen tärkeäksi kokemiaan arvoja suosivan yrityksen toisen tarjolla olevan sijaan. Tämän vuoksi esimerkiksi laadukkaasti toteutetun strategisen suunnittelun tai vuosisuunnittelun merkitystä ei voi väheksyä. Ongelmia voi syntyä, jos yrityksen markkinointiviestintä, henkilökunnan tapa toimia tai arvot ovat asiakkaan silmissä ristiriitaisia keskenään. Markkinoinnin johtamisessa tärkeää onkin luvata vain se, minkä voi varmasti pitää ja mihin voi aidosti sitoutua.

Teoreettinen viitekehys ja tämän opinnäytetyön lopputuotos yhdistyvät kuviossa 27. Jokaiselle toimivan kampanjasuunnittelun ja -seurannan prosessissa esiintyvälle vaiheelle voidaan löytää pari myös opinnäytetyön teoreettisesta viitekehyksestä (ks. 79, kuvio 22). Toimivan kampanjasuunnittelun ja seurannan mallin voidaan ajatella syntyneen, kun sen seurauksena on syntyy oppimista, joka vie toimintaa eteenpäin.



Kuvio 27. Teoreettinen viitekehys yhdistettynä toimivaan kampanjasuunnittelun ja -seurannan prosessiin

Teoreettinen viitekehys tuo esiin lukuisia seikkoja, miksi markkinoinnin johtaminen, suunnittelu ja seuranta on vaikeaa (McDonald 2007; Mattila & Rautiainen 2010; Kotilainen 2015; Rope & Rope 2010). Muutoksessa myllertävä markkinoinnin toimintakenttä vaatii ajan hermolla olemista ja jatkuvaa kehittymistä. Toimivat prosessit varmistavat liikkeellä pysymisen ja tuovat sitä kautta tuloksia niin lyhyellä kuin pitkällä aikavälillä. Parhaimmillaan prosessit toimivat silloin, kun niiden olemassaoloa ei huomaa ja ne ovat muuttuneet kiinteäksi osaksi toimintaa. Prosessit ovat ikään kuin toimintaa tukeva ”pilari” taustalla.

Yrityksissä, joissa on satoja kampanjoita vuodessa, ei jokaista pientä kampanjaa voi kuljettaa läpi vaativan prosessin. Kampanjoihin on löydettävä toistettavia malleja, joiden avulla helpottaa esimerkiksi suunnittelua, jotta organisaatioissa voidaan tuottaa kuluttajia puhuttelevia etuja ja kampanjoita. Isoilla yrityksillä, kuten Keskimäällä, voi kohderyhmien runsaus olla suurempi haaste kuin niiden niukkuus. Tarjolla olevaa asiakastietoa ei osata eikä ehditä hyödyntää riittävästi resurssien kuluessa jossain massaviestintään. Kaikkia mahdollisuuksia ei aina tunnisteta tai tiukka kohderyhmien rajaaminen tuntuu monimutkaiselta, jolloin se jätetään tekemättä kokonaan. Laadu-

kas suunnittelu ja toimivat prosessit mahdollistavat asiakasta kiinnostavien kampanjoiden luomisen.

On helppo tunnistaa puutteita käytännön toteutuksen osalta. Usein viestinnän puute eri toimintojen välillä estää muutokset markkinoinnin saralla ja kiireen keskellä asioita tehdään usein kuten niitä on aina ennenkin tehty. Tiukassa taloustilanteessa, säästöjen keskellä voi isojen muutosten tekeminen tuntua liian suurelta riskiltä – mieluummin karsitaan vain aiemmin tehdyistä toimenpiteistä, kuten Mattila ja Rautiainen (2010) toteavat. Tässä toimintatavassa ongelmaksi voi muodostua tilanne, jossa yritys säästää ”itsensä hengiltä” ja tuloksena on aiempaa heikompi panos-tuotos-suhde. Kampanjaseurannan avulla on mahdollista estää vääristä paikoista säästäminen ja löytää keinoja vaikuttavampien kampanjoiden rakentamiseen.

Tässä opinnäytetyössä on esitelty lukuisia esteitä hyvälle markkinoinnin suunnittelulle ja seurannalle. Esteet eivät vaadi kriisissä olevaa yritystä, vaan voivat olla hyvin inhimillisiä syy-seuraussuhteita. Jos organisaatiossa on aiemmin tässä työssä kuvatut selkeät prosessit ja hyvää markkinoinnin johtamista, voidaan suurin osa tehokkaan markkinoinnin suunnittelun ja seurannan esteistä poistaa.

Puuttuvien prosessien lisäksi kampanjaseurannassa ja mittaamisessa suurin este ovat niukat resurssit. Kun tarve laadukkaammalle seurannalle on todettu, tarvitaan enää päätös panostaa siihen. Kunnolliset mittarit ja riittävä aika johtopäätösten ja poikkeamien havainnointiin ehkäisevät väärin oletusten tekoa. Yksittäiset asiakaspalautteet tai kärkeä mielipide leimaavat herkästi toimivaakin kampanjaa, jos markkinoinnin onnistumista ei mitata asiallisesti ja huolellisesti faktoihin perustuen. Prosessien kehittämisen osalta mahdolliseksi esteeksi voivat muodostua resurssit, ja se riittävätkö ne nykyisellään aiempaa laadukkaamman suunnittelun ja seurannan toteuttamiseen. Jatkotutkimuksena olisikin mielenkiintoista selvittää, millainen olisi ihanteellinen määrä resursseja suhteessa laadukkaaseen kampanjasuunnitteluun ja -seurantaan.

Ryhmäpäälliköille toteutettu kyselytutkimus antoi hyvän yleiskuvan tämän hetkisestä kampanjasuunnittelun ja -seurannan tilanteesta. Vastausprosentti jäi kuitenkin toi-

vottua alhaisemmaksi, vaikka vastausaikaa oli hyvin ja kyselystä muistutettiin erikseen. Spontaanien palautteiden perusteella kysely koettiin melko haastavaksi, mikä on voinut vaikuttaa vastausprosenttiin, kertoa tutkittavan aiheen monimuotoisuudesta tai siitä, ettei aihe ole kaikille vastaajille yhtä tuttu. Kyselyyn liittyvistä haasteista huolimatta tutkimus tarjosi uutta tietoa kampanjasuunnittelun ja -seurannan nykytilasta ja toi ryhmäpäälliköiden huomiota ja toiveita esiin. Vaikka ryhmäpäälliköt eivät osanneetkaan esittää omaa näkemystään ihanteellisesta kampanjoiden suunnittelun ja seurannan mallista, antoivat tulokset tärkeää tietoa tässä työssä esitetyn mallin suunnittelua varten.

Myös teemahaastattelut tarjosivat paljon tietoa nykytilasta. Benchmark-tietoa toimivista malleista tuli odotettua vähemmän, koska kaikilla osuuskaupoilla ei ollut käytössä varsinaista mallia tai työkaluja. Jokainen haastattelu antoi kuitenkin hyödyllistä tietoa toimivan kampanjasuunnittelun ja -seurannan mallin rakentamiseksi sekä vahvasti johtopäätöstä tämän opinnäytetyön tarpeellisuudesta ja yleisesti tunnistetuista kampanjoihin liittyvistä haasteista.

Molemmat tutkimukset toivat esiin todellisen tarpeen kampanjoiden seurannalle. Tutkimustulokset osoittivat, että kampanjoiden seuranta sekä Osuuskauppa Keskimaailla että haastatelluissa osuuskaupoissa kaipaa toimivaa prosessia tuekseen. Osuuskauppa Keskimaailla voi tunnistaa erityisesti Mattilan ja Rautiaisen (2010) kuvaamia haasteita mittaamisen osalta. Hajautuneet markkinoinnin ja myynnin prosessit sekä merkityksellisten mittareiden ja luotettavan mittaustiedon puute vaivaavat ja tekevät sitä kautta markkinoinnin mittaamisesta sekä seurannasta vaivalloista. Esimerkiksi mainososastolla olisi mahdollista hyödyntää kampanjoista saatuja oppeja seuraavien toteuttamisessa, mutta tähän asti tieto kampanjan onnistumisesta ei aina kulkeudu mainososastolle asti.

Kahden tutkimuksen avulla saavutettiin kattava kuva kampanjasuunnittelun- ja seurannan nykytilasta ja sen toimivuudesta. Tutkimustuloksista pystyttiin myös havaitsemaan kehittämistä kaipaavat osa-alueet, joita olivat mm. laadukkaan vuosisuunnittelun toteuttaminen, kampanjasuunnitteluun käytetty aika, seurannan prosessit ja systemaattisuus sekä analyysien tekeminen seurannan yhteydessä. Myös päätöksen-

tekoprosessit ja niiden kehittäminen nousivat keskeiseksi tekijäksi erityisesti suunnitteluvaiheessa.

Tutkimusten luotettavuus pyrittiin varmistamaan prosessin eri vaiheissa esimerkiksi tarkasti valituilla haastateltavilla, hyvin suunnitelluilla kysymyksillä ja nauhoitetuilla haastatteluilla, jotka litteroitiin ja analysoitiin tarkasti. Tutkimusten dokumentaatio ja tulokset on pyritty kuvaamaan niin, että tulkinta on mahdollisimman ristiriidatonta. Luotettavuus on haluttu varmistaa myös runsaalla määrällä lainauksia ja niiden tarkalla kuvauksella (vrt. Kanasen luotettavuuskriteerit).

Tässä työssä satunnaisvirheitä on voinut muodostua esimerkiksi kysymysten asettelun vuoksi. Lisäksi yksi toimiala ei ollut kyselyssä edustettuna ollenkaan, mikä on voinut hieman vaikuttaa tuloksiin. Vaikka oma suhteeni tutkijana on tuotu esiin työn varhaisessa vaiheessa, on roolini tutkimuksen kohdeorganisaatiossa voinut vaikuttaa tutkimuksen tulkintoihin. Toisaalta oman kokemuksen tuoma tieto tutkimuksen keskeisistä kysymyksistä on mahdollistanut syvällisemmän ymmärryksen ja hyvän pohjan kehittämistyölle.

Kysymykseen ”Millainen on kampanjasuunnittelun ja seurannan uusi malli?” olen vastannut luvussa viisi. Olen kuvannut siinä prosessin, jonka on tarkoitus viedä Keskimäata kohti laadukkaampaa kampanjoiden suunnittelua ja seurantaa. Tuottamani neljä työkalua on suunniteltu helpottamaan kampanjoiden suunnittelu- ja seuranta-prosesseja ja tuomaan tasalaatuisuutta niihin. Sekä työkalujen että prosessin toimivuus käytännössä selviää vasta ajan mittaan. Työkalujen ja prosessin toimivuuden tutkiminen olisi vaatinut enemmän aikaa ja resursseja, eikä sitä ole sen vuoksi sisällytetty tähän opinnäytetyöhön. Mallin toimivuuden tutkiminen olisi luonnollinen ja hyödyllinen jatkotutkimusaihe.

Haasteena uuden mallin käyttöönotossa on erilaiset liiketoimintojen tarpeet ja mallia on muokattava arjessa niin, että se sopii jokaiselle toimialalle ja ketjulle. Kaikki toimialat eivät välttämättä näe tarvetta näin laajalle mallille tai ole heti valmiita hyödyntämään sitä. Mallin jalkauttamisen tuleekin tapahtua askel kerrallaan ja hankkia kokemusta yksittäisten kampanjoiden kautta. Hyvät kokemukset ovat varmin tapa saa-

da kaikki toimialat mukaan. Kampanjasuunnittelun ja seurannan mallin käyttöönoton tulisi edesauttaa myös fiksua ostamista, prosessien ja tuotannon tehostamista sekä mahdollistaa teknologian ja informaation aiempaa paremman hyödyntämisen, jotka yhdessä muodostavat S-ryhmän Hanke 130:n kehitettävät osa-alueet.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli Osuuskauppa Keskimaan kampanjasuunnittelun ja -seurantaprosessin kehittäminen. Nykytilan hahmottaminen ja kuvaaminen olivat tärkeä osa työtä, jotta kehittämisen lähtökohdat voidaan ymmärtää, ja jotta uusi malli vastaisi erityisesti ryhmäpäälliköiden toiveita. Vaikka markkinoinnin johtaminen koettiin ryhmäpäälliköiden näkökulmasta jo melko toimivaksi, ei sen integroiminen kampanjasuunnitteluun ja -seurantaan ole ollut mutkatonta. Markkinoinnin johtaminen kampanjoiden näkökulmasta onkin kaivannut prosesseja tuekseen, mihin tämä työ tarjoaa käytännönläheisen ratkaisun.

Kampanjasuunnittelun ja -seurannan kehittäminen on ollut mielenkiintoinen, mutta haastava tehtävä Keskimaan monitahoisten kampanjoiden vuoksi. Tässä työssä ehdotetun mallin avulla on mahdollista ottaa merkittävä askel eteenpäin kohti S-ryhmätasoisista tavoitetta olla Suomen paras markkinoija.

Lähteet

- Abro, M., Khurshid, M. & Aamir, A. 2015. The Use of Mixed Methods in Management Research. *Journal of Applied Finance and Banking* 5.2, 103–108. Viitattu 6.1.2016. <https://janet.finna.fi/>, ABI Inform.
- Barab, S. & Squire, K. 2004. Design-based research: Putting a stake in the ground. Julkaisussa: Kehittämistutkimus opetuslalla. Toim. J. Perna. Jyväskylä: PS-kustannus, 21.
- Blythe, J. 2012. *Essentials of marketing*. 5. p. Harlow, England: Pearson Education Ltd.
- Braun, V. & Clarke, V. 2013. *Successful qualitative research. A practical guide to beginners*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Dubois, P., Jolibert, A. & Mühlerbacher, H. 2007. *Marketing Management: a value-creation process*. New York: Palgrave Macmillan.
- Edelson, D.C. 2002. Design research: What we learn when we engage in design. Julkaisussa: Kehittämistutkimus opetuslalla. Toim. J. Perna. Jyväskylä: PS Kustannus, 21.
- Farris, P., Bendle, T., Pfeifer, P. & Reibstein, D 2009. *Key marketing metrics: the 50+ metrics every manager needs to know*. Harlow, England; New York: Financial Times Prentice Hall.
- Forsgård, C. & Frey, J. 2010. *Suhde: sosiaalinen media muuttaa johtamista, markkinoitua ja viestintää*. Helsinki: Inforviestintä.
- Fulgoni, G. & Lipsman, A. 2014. Digital Game Changers. How Social Media Will Help Usher in The Era of Mobile and Multi-Platform Campaign-Effectiveness Measurement. *Journal of Advertising Research*, 54, 1, 11–16. Viitattu 29.9.2015. <https://janet.finna.fi/>, Business Search Elite.
- Haastattelun analyysi. 2010. Tampere: Vastapaino.
- Hintojen halpuuttaminen jatkuu – kotimaisen ruoan eduksi. 2015. Artikkelin S-ryhmän Patarumpu-sivustolla 28.10.2015. Viitattu 17.12.2015. <http://patarumpu.fi/2015/10/28/hintojen-halpuuttaminen-jatkuu-kotimaisen-ruoan-eduksi/>
- Hituri, P. 2012. Markkinointikampanjan suunnittelu, toteutus ja seuranta: Nokian Hesburgerit. Opinnäytetyö. Tampereen ammattikorkeakoulu, palvelujen tuottamisen ja johtamisen koulutusohjelma. Viitattu 12.1.2016. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2012092713939>.
- Jann, P. 2007. A blueprint for successful marketing. *Automatic Merchandiser* 49, 10, 28–35. Viitattu 7.12.2015. <https://janet.finna.fi/>, ABI Inform.

Johnson, R.B. & Onwuegbuzie, A.J. 2004. Mixed-method research: A research paradigm whose time has come. Julkaisussa: Kehittämistutkimus opetusalailla. Toim. J. Pernaa. Jyväskylä: PS-kustannus, 21.

Kananen, J. 2015. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Miten kirjoitan kehittämistutkimuksen vaihe vaiheelta. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Karjaluoto, H. 2010. Digitaalinen markkinointiviestintä: esimerkkejä parhaista käytännöistä yritys- ja kuluttajamarkkinointiin. Jyväskylä: WSOYpro Oy.

Kauppinen, T. 2014. Johtamispelin voittaminen: strategisen ketteryuden pelikirja. Espoo: VIA Group / VIA-kirjat

Kotilainen, L. 2015. Nykykakut eivät ole tuoreita. Markkinoinnin ja mainonnan uutiskirje 2.10.2015. Viitattu 6.10.2015.

http://www.marmai.fi/blogit/digital_media_finland/nykykakut+eivat+ole+tuoreita/a2326830

Kotler, P., Keller, K., Brady, M. Goodman, M. Hansen, T. 2012. Marketing Management. 2. p. Harlow: Pearson Hall.

Kyllönen, M. 2015. Mainonnan suunnittelija. Osuuskauppa Keskimaa. Haastattelu 5.10.2015.

Laamanen, K. & Tuominen, K. 2012. Process management excellence criteria: self-assessment work book: 32 probing questions and contrasting pairs of examples: what separates the successful from average. Turku: Benchmarking Ltd.

Laamanen, K & Tinnilä, M. 2009. Prosessijohtamisen käsitteet: Terms and concepts in business process management. 4. Uudistettu painos. Helsinki: Teknologiainfo Teknova.

Laamanen, K. 2005. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona: ideasta käytäntöön. 6. p. Helsinki: Laatu keskus.

Laitinen, K. 2015. Asiakkuus- ja markkinointijohtaja. Osuuskauppa Keskimaa. Haastattelu 7.10.2015.

Mattila, P. & Rautiainen, M. 2010. Putki: johda markkinointia ja myyntiä yhdessä. Helsinki: Talentum.

McDonald, M. 2007. Marketing plans: how to prepare them, how to use them. 6. p. Oxford, MA: Butterworth-Heinemann.

Mäkelä, K. 1990. Kvalitatiivisen aineiston arviointiperusteet. Julkaisussa: Haastattelun analyysi. Tampere: Vastapaino, 12.

Osuuskauppa Keskimaan yhteystiedot. 2015. S-kanava. Viitattu 11.8.2015
<https://www.s-kanava.fi/web/keskimaa/yhteystiedot>

Patton, M.Q. 2002. Qualitative Research & Evaluation Methods. 3. p. London: Sage Publications.

Pitkänen, R. 2010. Johtamisen suurenmoinen keveys. Vantaa: Infor Oy.

Puusa, A., Reijonen, H., Juuti, M. & Laukkanen, T. 2012. Akatemiasta markkinapaikalle: johtaminen ja markkinointi aikansa kuvina. Helsinki: Talentum.

Pyyhtiä, T., Roponen, S., Seppä, M., Relander, T., Vastamäki, R., Korpi, J. Filenius, M., Sulin, K. & Enberg, J. 2013. Digin mitalla: verkkomarkkinoinnin ja -myynnin mittaamisen käsikirja. Helsinki: Mainostajien liitto.

Raatikainen, L. 2010. Tavoitteellinen markkinointi – markkinoinnin tutkimus ja suunnittelu. 1.-4.p. Helsinki: Edita.

Riggans, V. 2014. Spend Better. NZ Marketing Magazine, May/Jun2014, 72. Viitattu 26.9.2015. <https://janet.finna.fi>, Business Search Elite.

Rope, T. & Rope, M. 2010. Utilitaarinen markkinointi : markkinoinnin tuloslaskelma. Helsinki: Infor.

Sanders Jones, J. & Linderman, K. 2014. Process management, innovation and efficiency performance: The moderating effect of competitive intensity. Business Process Management Journal 20, 2, 335–358. Viitattu 7.12.2015. <https://janet.finna.fi/>, ABI Inform.

Sarajärvi, A. & Tuomi, J. 2012. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 9. p. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Sassi-Leivonen, A. 2015. SOK. Markkinoinnin seminaari 27.11.2015.

Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. 2009. Research methods for business students. 5. p. Harlow: Prentice Hall.

Silverman, D. 2005. Doing Qualitative Research. Julkaisussa: Haastattelun analyysi. Tampere: Vastapaino, 12.

Sipilä, L. 2008. Käytännön markkinointi. Keuruu: Infor Oy.

Tammitie, K. 2015. Keskimaa lukuina 2014. Osuuskauppa Keskimaan vuosikatsaus 2014, 2–3.

Tammitie, K. 2015. Omistajiensa oma kauppa. Osuuskauppa Keskimaan vuosikatsaus 2014, 4–5.

Tammitie, K. 2014. Meidän Keskimaa! Halutuin ja hyödyllisin. Keskimaalainen 3, 9.

Tikkanen, H. 2005. Markkinoinnin johtamisen perusteet: tehtävät, perusprosessit ja markkinointistrategia. Helsinki: Talentum.

Tikkanen, H. & Frösen, J. 2011. StratMark II : strategisen markkinoinnin teho ja tulokset. Helsinki: Talentum.

Tikkanen, H. & Vassinen, A. 2009. StratMark: strateginen markkinointiosaaminen. Helsinki: Talentum.

VanVranken, R. 2012. How To Plan Successful Marketing Strategies. American Vegetable Grower 60, 3, 56. Viitattu 16.12.2015. <https://janet.finna.fi/>, ABI Inform.

Vilka, H. 2015. Tutki ja kehitä. 4. uud. p. Jyväskylä: PS-kustannus.

Vilka, H. 2005. Tutki ja kehitä. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Vuori, J-P. 2014. Tieto, tunne ja markkinoinnin johtaminen. Asml-blogi 13.1.2014. Viitattu 6.10.2015. <http://www.asml.fi/blogi/tieto-tunne-ja-markkinoinnin-johtaminen/>

Westwood, J. 2011. How to write a marketing plan. 3.p. London: Philadelphia, Kogan page.

Wilmi, J. 2015. 100 vuotta keski-suomalaisten kotien hyväksi. Osuuskauppa Keskimaa 1915–2015. Jyväskylä: Osuuskauppa Keskimaa.

Wood, M.B. 2007. Essential guide to marketing planning. Harlow: Pearson Education Limited.

Živanović, M. & Živanović, N. 2015. Business process improvement application of modern management techniques. Ekonomika 61, 1, 183–192. Viitattu 7.12.2015. <https://janet.finna.fi/>, ABI Inform.

Liitteet

Liite 1. Tutkimuskysymykset ryhmäpäälliköille

Tutkimuskysymykset ryhmäpäälliköille

Taustat:

- Vastuualue
 - o ~~Etikauppa~~
 - o ~~Etikauppa~~
 - o Matkailu- ja ravitsemisala
 - o ABC
- Kuinka monta (markkinointi)kampanjaa vuodessa vastualueellasi tehdään?
Markkinointikampanjaksi voidaan tässä käsittää kaikki erillisiä markkinointitoimenpiteitä vaativat tekemiset kuten: kuukauden tuote / kuukausikampanjat, eri tuoteryhmiä koskettavat kampanjat, avaukset, syntymäpäivät, omistajapäivät, tuote-hinta-kampanjat, tapahtumat..
 - o Ei yhtään
 - o 1-6
 - o 7-12
 - o 13-24
 - o 25 tai enemmän

Kuinka merkittäväksi arvioisit kampanjoiden roolin vastualueesi markkinoinnissa? Arvioi merkitystä numerolla 1-4. 4 = Erittäin tärkeä, 3 = Melko tärkeä, 2 = Ei kovinkaan tärkeä, 1= Ei lainkaan tärkeä.

- Millaiseksi arvioisit kampanjoiden suunnitteluun ja seurantaan kokonaisuudessaan käytetyt resurssit tällä hetkellä?
Arvioi kaikkien vastualueellasi kampanjoita tekevien resurssien. (1-4)
- Koetko kampanjoiden suunnitteluun ja seurantaan käytetyt resurssit sopivana suhteessa kampanjoiden rooliin vastualueellasi? (1-4)
 - o Jos vastasit 3 tai vähemmän, mihin osa-alueeseen pitäisi lisätä resurssia (voit myös valita useamman vaihtoehdon)
 - Kampanjoiden suunnittelu
 - Kampanjoiden tuloksellisuuden seuranta
 - Joku muu, mikä?

Markkinoinnin johtaminen ja prosessit:

- Kuinka toimiviksi arvioisit vastualueesi markkinoinnin johtamisen prosessit kampanjoiden näkökulmasta? (1-4)
- Kuvalle omin sanoin markkinoinnin prosesseja kampanjoiden näkökulmasta esim. johtaminen, yhteistyö eri tahojen kanssa, suunnittelu, seuranta?
Kuvalle toimintatapoja ja niiden toimivuutta.
- Kuinka tavoitteelliseksi koet vastualueesi kampanjat? (1-4)

- Onko vastuualueellesi luotu selkeä vuosisuunnitelma, joka ohjaa kampanjoiden toteuttamista?
 - o Kyllä
 - o Kyllä, ketjun toimesta
 - o Ei
 - Jos vastasit kyllä, kuinka hyvin vuosisuunnitelma ohjaa toimintaa? (1-4)

Kampanjoiden suunnittelu:

- Miten arvioisit kampanjoiden suunnittelun nykytilaa vastuualueellasi? (1-4)
- Miten kuvallisit kampanjoiden suunnittelun nykytilaa vastuualueellasi? *Kuvalle toimintatapoja ja niiden toimivuutta.*
- Mitkä asiat toimivat hyvin kampanjoiden suunnittelussa vastuualueellasi?
- Mitkä asiat voisivat toimia paremmin kampanjoiden suunnittelussa vastuualueellasi?
- Kuvalle, millainen olisi mielestäsi ihanteellinen toimintamalli kampanjoiden suunnitteluun vastuualueellasi?

Kampanjoiden tuloksellisuuden seuraaminen vastuualueellasi:

- Kuinka tarkasti seuraat vastuualueesi kampanjoiden tuloksellisuutta? (1-4)
- Miten arvioisit kampanjoiden tuloksellisuuden seurannan nykytilaa omalla vastuualueellasi? (1-4)
- Miten kuvallisit kampanjoiden tuloksellisuuden seurannan nykytilaa vastuualueellasi? *Kuvalle toimintatapoja ja niiden toimivuutta.*
- Mitkä asiat toimivat hyvin tuloksellisuuden seurannassa vastuualueellasi?
- Mitkä asiat voisivat toimia paremmin tuloksellisuuden seurannassa vastuualueellasi?
- Mitkä ovat työsi kannalta keskeisimmät mittarit kampanjoiden tuloksellisuuden seurannassa?
- Millainen tieto hyödyttäisi sinua vastuualueesi kampanjoiden johtamisessa ja suunnittelussa?
- Kuvalle, millainen olisi mielestäsi ihanteellinen toimintamalli kampanjoiden tuloksellisuuden seurantaan vastuualueellasi?

Liite 2. Teemahaastattelun runko

Tutkimuskysymykset muille osuuskaupoille

Markkinoinnin johtaminen ja prosessit:

- Kuvaile kampanjasuunnittelun ja -seurannan prosessia osuuskaupassanne?
 - o Kuvaile omin sanoin markkinoinnin prosesseja kampanjoiden näkökulmasta esim. johtaminen, yhteistyö eri tahojen kanssa, suunnittelu, seuranta? Kuvaile toimintatapoja ja niiden toimivuutta.
 - o Millaisia ovat markkinoinnin johtamisen prosessit kampanjoiden näkökulmasta?
- Onko osuuskauppanne yksiköille / ketjuille luotu selkeä vuosisuunnitelma, joka ohjaa kampanjoiden toteuttamista?
 - o Miten vuosisuunnittelu toteutuu?
 - o Miten vuosisuunnittelua tehdään osuuskauppatasolla?
- Millaisia työkaluja teillä on käytössä kampanjasuunnittelun ja -seurannan tueksi?

Kampanjoiden suunnittelu:

- Kuvaile kampanjasuunnittelun toimintatapoja osuuskaupassanne? (kuka suunnittelee, miten suunnittelee jne.)
 - o Mitkä asiat toimivat hyvin kampanjoiden suunnittelussa?
 - o Mitkä asiat voisivat toimia paremmin kampanjoiden suunnittelussa osuuskaupassanne?

Kampanjoiden tuloksellisuuden seuraaminen:

- Kuinka tavoitteelliseksi koet osuuskauppanne kampanjat?
- Miten osuuskaupassanne seurataan kampanjoiden tuloksellisuutta?
- Kuvaile kampanjaseurannan toimintatapoja osuuskaupassanne?
 - o Mitkä asiat toimivat hyvin tuloksellisuuden seurannassa osuuskaupassanne?
 - o Mitkä asiat voisivat toimia paremmin tuloksellisuuden seurannassa osuuskaupassanne?
- Mitkä ovat osuuskauppanne keskeisimmät ja käytetyimmät mittarit kampanjoiden tuloksellisuuden seurannassa?

Resurssit:

- Millaiset ovat kampanjoiden suunnitteluun ja seurantaan kokonaisuudessaan käytetyt resurssit osuuskaupassanne?
 - o kuka tekee, kuinka paljon jne.
- Millaisena koet kampanjoiden suunnitteluun ja seurantaan käytetyt resurssit?
 - o Onko jokin alue, johon tulisi käyttää enemmän tai vähemmän resursseja?