



Tulevaisuuden visiosta
nykypäivän taktiseen toimenpiteeseen -
Case: Asuntoalan yrityksen digimarkkinoinnin
visiosta sähköisen uutiskirjeen konseptointiin

Sabine Ille





2020 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

**Tulevaisuuden visiosta nykypäivän taktiseen toimenpiteeseen -
Case: Asuntoalan yrityksen digimarkkinoinnin visiosta sähköisen
 uutiskirjeen konseptointiin**

Sabine Ille
YAMK Tulevaisuuden johtaminen ja
asiakaslähtöinen
palveluliiketoiminta
Opinnäytetyö
Joulukuu 2020

Sabine Ille

Tulevaisuuden visiosta nykypäivän taktiseen toimenpiteeseen -

Case: Asuntoalan yrityksen digimarkkinoinnin visiosta sähköisen uutiskirjeen konseptointiin

Vuosi

2020

Sivumäärä 77

Tämän opinnäytetyön kehittämistyössä laadittiin kohdeyrityksenä toimivan asuntoalan konsernin käyttöön digitaalisen markkinoinnin visio, strateginen viitekehys, roadmap vuosille 2021-2022 sekä heti käyttöön otettava sähköisen uutiskirjeen konsepti. Opinnäytetyössä olennaista on koko prosessin kuvaus, joka lähtee käyntiin tulevaisuuden vision muodostamisesta edeten siitä tämän päivän tarpeisiin sopivan taktisen toimenpiteen toteutuksen kuvaukseen.

Vision ja roadmapin työstövaiheessa toteutettiin kohdeyrityksen henkilöstölle backcasting-skenaariomenetelmään pohjautuva työpaja. Taktisen toimenpiteen suunnittelun tueksi puolestaan tehtiin kohdeyrityksen sähköisen uutiskirjeen tilaajille kvantitatiivinen kyselytutkimus, jonka tuloksia hyödynnettiin sähköisen uutiskirjeen konseptin rakentamisessa.

Kehittämistyötä ohjaava viitekehys koostuu tulevaisuuden johtamisen, markkinoinnin sekä digitaalisen markkinoinnin tutkimuskirjallisuudesta. Tulevaisuuden johtamisen viitekehyksessä keskitytään vision, strategian, roadmapin, backcasting-menetelmän sekä visionäärisen johtamisen määrittelemiseen. Markkinoinnin tutkimuskirjallisuuden kuvauksessa pääpaino on nykypäivän markkinoinnin muutosajureissa ja viitekehysmalleissa. Digitaalisen markkinoinnin osalta paneudutaan tarkemmin digitaalisen markkinoinnin viitekehysmalleihin, inbound-markkinoinnin käsitteeseen sekä markkinointiautomaatioon. Nämä kaikki edellä luetellut ovat ohjanneet koko kehittämistyön prosessin etenemistä. Lisäksi kyselytutkimuksen osalta avataan kvantitatiivisen tutkimuksen viitekehystä tutkimuskirjallisuuteen nojaten.

Kehittämistyön tuotoksina toimii kohdeyritykselle luotu digitaalisen markkinoinnin visio sekä sen pohjalta toteutettu strateginen viitekehys, roadmap sekä sähköisen uutiskirjeen konsepti. Vision, strategisen viitekehysten ja roadmapin on tarkoitus toimia jatkossa pohjana ja tienviittana kohdeyrityksen digitaalisen markkinoinnin kokonaisuuden kehittämiseksi sekä taktisten toimenpiteiden suunnittelulle. Näiden lisäksi kehittämistyössä toteutettu kyselytutkimus ja sen tulokset tuovat hyötyä kohdeyrityksen tulevaisuuden sähköpostimarkkinoinnin ja markkinointiautomaation suunnittelulle.

Asiasanat: visio, tiekartta, digitaalinen markkinointi, inbound, sähköpostimarkkinointi

Sabine Ille

From Vision to Action - Case: Conceptualizing a Digital Marketing Vision into an Email Newsletter for a Real Estate Company

Year	2020	Pages	77
------	------	-------	----

The aim of the thesis was to create a digital marketing vision, strategic framework, roadmap for the years 2021-2022 and an email newsletter concept for a real estate company, which acted as a client. An essential part of the thesis is to describe the overall process starting from the creation of vision and progressing towards planning a specific tactical execution.

A workshop based on the backcasting scenario method was used for developing the vision and roadmap for the client company. In addition, a quantitative study targeted to the client's newsletter subscribers was carried out in order to endorse the planning of tactical procedures and create the email newsletter concept.

The theoretical framework for this thesis consists of the research literature on future leadership, marketing and digital marketing. The future leadership framework concentrates on describing the concepts of vision, strategy, roadmap, backcasting scenario method and visionary leadership. The marketing research literature labels the driving forces and framework models of modern marketing. The theoretical framework for digital marketing brings together the main definitions of inbound marketing and marketing automation. All the previously mentioned have guided the general development process of this thesis. Additionally, the quantitative study was based on literature and theoretical framework of quantitative research.

There are several outcomes of this thesis that are beneficial to the client now and in the future. The digital marketing vision, strategic framework and roadmap form a fundamental base for developing the future digital marketing and planning the tactical executions. Also, the quantitative study results can be utilized in the future. On the other hand, the email newsletter concept fulfils the urgent email marketing needs of today and can be taken into use immediately.

Keywords: vision, roadmap, digital marketing, inbound, email marketing

Sisällys

1	Johdanto	9
1.1	Oma ammatillinen tausta ja kiinnostus opinnäytetyön aihetta kohtaan	9
1.2	Kohdeyrityksen esittely	9
1.3	Kehittämistyön tavoite ja tarkoitus	10
1.4	Opinnäytetyön rakenne	11
2	Kehittämistyötä ohjaava tulevaisuuden johtamisen viitekehys	12
2.1	Visio ja strategia	12
2.1.1	Roadmap ja toimenpidekartat	14
2.1.2	Backcasting-skenaariomenetelmä	16
2.2	Visionäärinen johtaminen	16
3	Kehittämistyötä ohjaava markkinoinnin viitekehys	18
3.1	Markkinoinnin muutosajurit	19
3.2	Markkinoinnin 4P:stä 4C:hen	19
4	Kehittämistyötä ohjaava digitaalisen markkinoinnin viitekehys	20
4.1	5 D:tä ja RACE	21
4.2	Asiakaspolun viisi A:ta	22
4.3	Inbound-markkinointi	23
4.3.1	Inbound-markkinoinnin hyödyt	24
4.3.2	Inbound-markkinoinnin osa-alueet	24
4.3.3	Sähköpostimarkkinointi: uutiskirjeet osa inboundia vai ei?	24
4.4	Markkinointiautomaatio	25
4.4.1	Markkinointiautomaatio ja sähköpostimarkkinointi	26
4.4.2	Esimerkki markkinointiautomaation yleisestä viitekehuksesta	27
4.5	Data ja mittaus	27
5	Kehittämistyön 1. vaihe: Visio ja backcasting	28
5.1	Työpajan toteutus	28
5.1.1	Työpajaan valmistautuminen	28
5.1.2	Osallistujat, orientoituminen ja vision sekä nykyisyyden määrittäminen	28
5.1.3	Toimintojen, tapahtumien sekä riskien ja mahdollisuuksien määrittäminen	31
6	Kehittämistyön 2. vaihe: Digimarkkinoinnin viitekehys ja roadmap	33
6.1	Backcasting-työpajan anti roadmapin tekoon	33
6.2	Avain Asuntojen digimarkkinoinnin nykytilanne	34
6.2.1	Nettisivut ja nettisivuanalytiikka	34
6.2.2	Sisällöntuotanto ja omat sisältökanavat	35
6.2.3	Sähköpostimarkkinointi ja markkinointiautomaatio	35

6.2.4	Digitaalinen mainonta ja analytiikka	36
6.3	Digitaalisen markkinoinnin tavoitteet ja viitekehys	36
6.3.1	Ummikko / Tavoita ja houkuttele.....	38
6.3.2	Liidi / Viehätä ja vakuuta	38
6.3.3	Hakija / Vahvista ja palvele.....	39
6.3.4	Asukas ja suosittelija / Palvele ja lunasta.....	39
6.4	Digitaalisen markkinoinnin roadmap.....	40
6.4.1	Ylätason tavoitteet ja keinot	40
6.4.2	Roadmapin toimenpiteet nyt ja vuosille 2021-2022	41
7	Kehittämistyön 3. vaihe: Taktisen toimenpiteen toteutus.....	43
7.1	Kyselytutkimusta ohjaava viitekehys: määrällinen tutkimus.....	44
7.1.1	Mittarit ja otoskoko.....	44
7.1.2	Kartoitus, ennustaminen ja vertailu	45
7.1.3	Operationalisointi	45
7.1.4	Lomake.....	45
7.1.5	Aineiston käsittely	46
7.1.6	Aineiston analysointi ja kokonaisluotettavuus	46
7.2	Tutkimuksen lähtökohdat ja tavoitteet.....	47
7.3	Kyselyn toteutus.....	48
7.3.1	Kyselylomakkeen testaus ja kyselyn saate.....	48
7.3.2	Kyselylomake ja saate.....	50
7.3.3	Kyselyn kysymykset	50
7.4	Tutkimuksen tulokset	55
7.4.1	Asiakaspulun vaihe.....	55
7.4.2	Asunnon tarve.....	56
7.4.3	Maantieteellisen kiinnostuksen rajautuminen	57
7.4.4	Kiinnostus eri asumismuotoja kohtaan	58
7.4.5	Kiinnostus uudiskohteita kohtaan	58
7.4.6	Kiinnostus sisältöteemoihin ja -muotoihin.....	59
7.4.7	Kuinka usein uutiskirjeitä halutaan saada?	60
7.5	Tutkimustulosten analysointi ja kokonaisluotettavuus.....	61
7.6	Uutiskirjekonseptin ja mallipohjan toteutus.....	61
7.6.1	Kuukausittaisen uutiskirjeen sisältörakenne ja mallipohja.....	62
7.6.2	Kuukausittaisen uutiskirjeen jatkokehitys.....	64
8	Johtopäätökset, reflektointi ja yhteenveto	64
8.1	Tavoitteiden toteutuminen Avain Asunnoille	65
8.2	Oma reflektointi ja palaute	65
8.3	Jatkosuunnitelmat ja loppusanat	67
	Lähteet	68

Kuviot	71
Liitteet.....	72

1 Johdanto

Tässä toiminnallisessa opinnäytetyössä kuvatus kehittämissuunnitelman tavoitteena on luoda kohdeyritykselle digitaalisen markkinoinnin visioon pohjautuva strateginen viitekehys, roadmap vuosille 2021-2022 sekä heti käyttöön otettava sähköisen uutiskirjeen konsepti. Opinnäytetyön kokonaisuudessa olennaista on koko prosessin kuvaus, joka lähtee käyntiin tulevaisuuden vision muodostamisesta edeten siitä tämän päivän tarpeisiin sopivan taktisen toimenpiteen toteutuksen kuvaukseen. Strategisen viitekehysten ja roadmapin tavoitteina on jatkossa toimia pohjana ja tienviittana kohdeyrityksen digitaalisen markkinoinnin kokonaisuuden kehittämiseksi sekä toimenpiteiden suunnittelulle.

Uskon, että opinnäytetyöni ja kehittämissuunnitelmani tulokset ovat hyödynnettävissä monialaisesti muiden yritysten digitaalisen markkinoinnin kehittämissuunnitelmassa. Mielestäni esittämäni tutkimuskirjallisuus antaa lähtökohdan aiheeseen liiketoiminta-alasta riippumatta. Suurimman hyötymahdollisuuden näen kehittämissuunnitelman kokonaisprosessin ja sen läpiviennin kuvauksessa sekä esittämässäni strategisissa asiakaspolku-, viitekehys- ja roadmap-malleissa.

1.1 Oma ammatillinen tausta ja kiinnostus opinnäytetyön aihetta kohtaan

Olen työskennellyt vuodesta 2004 lähtien markkinointi-, myynti- ja media-alalla erilaisissa asiantuntija- ja johtotehtävissä. Vuosien varrella painotusalueet työtehtävissäni ovat vaihdelleet, mutta punaisena lankana kiinnostukseni keskiössä on ollut digitaaliseen markkinointiin liittyvät aihealueet.

Viimeiset kolme vuotta, eli myös näiden YAMK-opiskelujeni ajan, olen työskennellyt Avain Yhtiöt -konsernissa markkinointipäällikön tehtävissä. Yksi pitkän linjan tavoitteistani nykyisessä työtehtävässäni on kehittää konsernin digitaalista markkinointia sellaiseen suuntaan, jossa tulevaisuudessa monipuolisesti hyödynnettäisiin inbound-markkinoinnin, markkinointiautomaation ja dataohjatun markkinoinnin tarjoamia mahdollisuuksia. Oli siis luontevaa ja tarkoituksenmukaista valita opinnäytetyön aiheeksi näihin osa-alueisiin liittyvä kehittämissuunnitelman kokonaisuus.

1.2 Kohdeyrityksen esittely

Opinnäytetyön kohdeyrityksenä toimii työnantajani Avain Yhtiöt -konserni. Konserni on kiteyttänyt oman toimintansa seuraavaan lauseeseen: ”Avain Yhtiöt on suomalainen konserni, joka on erikoistunut asuntojen ja asumisen palvelujen tuottamiseen, rakennuttamiseen, projektinjohtamiseen sekä korjausrakentamiseen” (Avain Asunnot 2020). Avain Yhtiöiden toiminta nyky muodossaan alkoi vuonna 2010 ja sen kasvutahti on ollut ja on edelleen nopeaa.

Konsernin omistuksessa oli vuonna 2019 noin 8500 asumisoikeus-, vuokra- ja palvelukotiasuntoa, jotka sijoittuvat keskeisillä kasvualueilla eri puolilla Suomea. Konsernin tavoitteena on rakennuttaa vuosittain noin 1000 uutta asuntoa. (Avain Asunnot 2020.)

Suurin osa konsernin nykyisestä asuntokannasta on asumismuodoltaan asumisoikeutta, mutta uudistuotannon osalta konserni tähtää selkään vuokra-asuntokannan kasvuun. Lisäksi konserni rakennuttaa yksittäisiä omistusasuntokohteita.

Tämän opinnäytetyön kehittämistyössä keskitytään Avain Yhtiöiden omistuksessa olevien asuntojen myynnin ja markkinoinnin osa-alueisiin. Tämän takia opinnäytetyössä käytetään kohdeyrityksestä puhuttaessa nimeä Avain Asunnot, joka on yrityksen itsensä käyttämä markkinointinimi asuntomarkkinoinnin yhteydessä.

Avain Asuntojen verkkosivusto löytyy domainista avainasunnot.fi, ja sen tärkein funktio on toimia asuntojen markkinoinnin ja myynnin sekä konsernin viestinnän keskuspaikkana. Avain Asuntojen koko asuntohakuprosessi on keskitetty verkkosivustolle, joten markkinoinnin ja myynnin näkökulmasta Avain Asuntojen liiketoiminta on hyvin pitkälle verrattavissa verkkokauppaliiketoimintaan. Viimeisten vuosien aikana Avain Asuntojen myynnissä ja markkinoinnissa onkin tehty selkeitä toimenpiteitä ja isoja askeleita digitaalisten toimintaympäristöjen kehittämisessä ja hyödyntämisessä. Tavoitteena on ollut löytää sellaiset digitaaliset työkalut, jotka helpottavat henkilöstön työtä, edistävät myyntiä ja tuovat jossain muodossa lisäarvoa asiakaspalvelukokemukseen.

1.3 Kehittämistyön tavoite ja tarkoitus

Avain Asunnoilla on selkeä tahtotila digitaalisen markkinoinnin kehittämiseen ja nykypäivän sekä tulevaisuuden digitaalisten mahdollisuuksien hyödyntämiseen. Yksittäisiä toimenpiteitä ja panostuksia digitaalisen markkinoinnin suhteen on tehty paljon, mutta tässä vaiheessa suurin tarve on herännyt kokonais kuvan ja strategisten tavoitteiden määrittelylle. Tämän kehittämistyön ensisijaisena tarkoituksena oli tutkimuskirjallisuuteen nojaten rakentaa Avain Asunnoille sellaiset digitaalisen markkinoinnin raamit ja ohjenuorat, joiden pohjalta digitaalisen markkinoinnin tulevaisuuden toimenpidesuunnitelmia pystyisi päämäärätietoisesti rakentamaan ja kehitystyötä viemään eteenpäin.

Kohdeyrityksen kannalta tarkoituksena oli saada aikaan tuotoksia, joita pystyisi hyödyntämään käytännön työskentelyssä. Tavoitteina oli Avain Asuntojen digitaalisen markkinoinnin toimintaympäristön nykytilan kartoitus sekä tulevaisuuden tavoitteiden selkeyttäminen. Lisäksi tavoitteena oli pyrkiä luomaan sellaisia malleja ja viitekehyksiä, jotka toisivat ymmärrettävään muotoon digitaalisen markkinoinnin kokonaiskuvassa vaikuttavat osa-alueet sekä ne keinot, joilla tulevaisuuden tavoitteet näiden osa-alueiden osalta saavutettaisiin.

Edellä mainittujen tavoitteiden lisäksi kehittämistyön tarkoituksena oli luoda konkreettinen ratkaisu Avain Asuntojen nykyhetken sähköpostimarkkinoinnille. Tärkeänä pidettiin sitä, että sähköpostituslistoille liittyneille uutiskirjeiden tilaajille pystyttäisiin tarjoamaan heille arvoa tuottavaa ja heitä palvelevaa sisältöä. Lisäksi olennaista oli, että tämän tavoitteen osalta tuotoksena tulisi sellainen uutiskirjekonsepti ja -malli, joka pystyttäisiin heti ottamaan käyttöön.

Edellä selvennettyjen tarpeiden ja tavoitteiden pohjalta kehittämistyön tutkimuskysymykset ja -ongelmat voidaan jäsentää alla olevalla tavalla.

- Yleisellä tasolla kehittämistyötä ohjaavat tutkimuskysymykset:
 - Miten markkinointia ja digitaalista markkinointia voi tulevaisuuden perspektiivi huomioon ottaen johtaa?
 - Minkälaiset asiat vaikuttavat nykypäivän markkinoinnin ja myynnin toimintakentässä? Mitä ovat markkinoinnin muutosajurit?
 - Mitä tulee ottaa huomioon digitaalisen markkinoinnin toimintakentässä? Mitkä asiat ja tekijät liittyvät toisiinsa ja miten näitä asioita voisi jäsentää?
- Tarkennetut Avain Asuntojen digitaalisen markkinoinnin kehittämistyötä ohjaavat tutkimuskysymykset ja -ongelmat:
 - Miten johtamisen, markkinoinnin ja digitaalisen markkinoinnin tutkimuskirjallisuuden ja viitekehysten pohjalta saadaan luotua strategiset raamit Avain Asuntojen digitaalisen markkinoinnin kehittämistyölle?
 - Minkälainen kokonaisprosessi toisi tulevaisuuslähtöisen strategiapohjan Avain Asuntojen digitaalisen markkinoinnin kehittämistyölle?
 - Millä tavalla Avain Asunnoille saataisiin asiakasdataan pohjautuva sähköinen uutiskirjemalli, joka toisi arvoa vastaanottajilleen ja olisi otettavissa heti käyttöön nykyisillä resursseilla ja olemassa olevilla työkaluilla?

1.4 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyö rakentuu kahden pääkokonaisuuden alle, jotka ovat kehittämistyötä ohjaavan viitekehysten esittely sekä kehittämistyön vaiheiden kuvaus. Näiden lisäksi opinnäytetyön lopussa on reflektoinnin ja jatkosuunnitelmien osuus.

Opinnäytetyön alkuosa koostuu tutkimuskirjallisuuteen ja sähköisiin lähteisiin pohjautuvasta kolmen eri viitekehyskokonaisuuden kuvauksesta. Näistä kukin esitellään omissa kokonaisuuksissaan ennen kehittämistyövaiheiden kuvausta, koska kaikki kolme viitekehystä

ovat omilta osiltaan vaikuttaneet kehittämistyön eri vaiheissa. Ainoastaan kvantitatiivisen tutkimuksen tekemiseen liittyvä tutkimuskirjallisuus esitellään kehittämistyön vaihekuvauksen aluksi, sillä se on ohjannut kyseisen vaiheen tutkimuksen tekemistä (Kehittämistyön vaihe 3).

Kehittämistyön kuvaus jakaantuu kolmeen vaihekokonaisuuteen. Ensimmäinen vaihe keskittyy vision ja backcasting-työpajan kuvaukseen. Toisessa kehittämistyön vaiheessa kohdeyritykselle luodaan digitaalisen markkinoinnin viitekehys sekä roadmap vuosille 2021-2022. Kolmannessa kehittämistyön vaiheessa siirrytään taktisen toimenpiteen toteutukseen, jossa Avain Asunnoille toteutetaan uutiskirjekonseptin suunnittelua varten kyselytutkimus sekä rakennetaan heti käyttöön otettava uutiskirjekonsepti.

2 Kehittämistyötä ohjaava tulevaisuuden johtamisen viitekehys

2.1 Visio ja strategia

Visio osoittaa kohti jotain sellaista mitä ei ole aikaisemmin ollut. Se on uudenlainen käsitys tai hahmotus, joka ulottuu nykyisyyttä pidemmälle kohti jotain, mikä on vasta kehitteillä ja tulossa. Yritystoiminnan yhteydessä vision tulisi maalata yrityksen tulevaisuudenkuva niin selkeästi, että vision on mahdollista toimia päätöksenteossa merkittävässä roolissa. Yrityspäätäjien tekemän vision tulisi toimia strategisen päätöksenteon pohjana. Yhteistyössä toteutettu visio saa aikaan prosessissa mukana olleen henkilöstön sitoutumisen ja paremman ymmärryksen. Yrityksen visio kertoo esimerkiksi yrityksen tavasta tehdä liiketoimintaa ja sen uskosta tulevaisuuteen. Vision pitäisi toimia kommunikointivälineenä omalle henkilöstölle, asiakkaille ja yhteistyökumppaneille. (Malaska & Holstius 1999, 10-12.)

Malaska on määritellyt hyvän vision muun muassa vakuuttavaksi ja haastavaksi, joka on yhtenäinen ja realistinen kokonaisuus. Realistisuus tulee siitä, että vision pohja on todenmukaisessa nykytilassa. Hyvä visio on kollektiivisesti luotu ja se on samaistuttava yrityksen joka tasolla sekä joustaa maailman nopeissa muutoksissa. Kun visio on hyvin rakentunut, pystyy yritys määrittelemään tavoitteet ja käytännön toimet tavoitteiden saavuttamiseksi visioon nojautuen. Visio antaa organisaatiolle suunnan ja oikein toteutettuna se sitouttaa ihmiset näkemään itsensä osaksi yrityksen tulevaisuutta. (Pouru, Wilenius, Holstius & Heinonen 2017, 146-148.)

Boaventura ja Fischmann (2008) määrittelevät omassa tutkimuksessaan vision, strategisen vision ja tulevaisuuden vision käsitteitä. He viittaavat Johnsonin ja Scholesin määrittelyyn, jonka mukaan strateginen visio on toivottu tulevaisuuden tila. Toisaalta Boaventura ja Fischman nostavat esiin Wilsonin näkemyksen, jonka mukaan yrityksen tulevaisuuden ympäristö tulee analysoida ennen kuin voi yrittää määritellä tulevaisuuden liiketoimintojen mahdollisuuksia. Boaventuran ja Fischmanin oman tutkimuksen lähtökohtana on määritelmä,

jossa toivottu yrityksen tulevaisuuden tila ja sen mahdollistama tulevaisuuden ympäristö yhdistyvät visioksi. (Boaventura & Fischmann 2008, 598.)

Van der Helm (2009) mielestä visio näyttäytyy usein eri yhteyksissä niin sanotusti ilmiönä, josta puuttuu vision käsitteen ja visioon johtavan metodologian selkeä määrittely. Van der Helm lähteekin määrittelemään vision käsitettä laaja-alaiselta näkökannalta, jossa hän purkaa vision käsitteen seitsemään eri versioon sen mukaan missä kontekstissa se esiintyy. Yksi versioista liittyy liiketoiminnan ja organisaatioiden kontekstiin. Tässä kontekstissa hän viittaa lähteisiin, joissa on muun muassa puhuttu motivointiin ja inspiroitumiseen tähtäävästä visionääristä johtamista sekä sanottu vision olevan johtajan voimakkain työkalu. Toisaalta Van der Helm nostaa esiin myös täysin erilaisia näkemyksiä, joissa pohditaan vision olevan jopa pelkkä ”viimeisin muotivillitys”. Vaikka van der Helm aluksi avaakin vision käsitteen laajuutta, hän korostaa, ettei pelkkä irrallinen väite tulevaisuudesta ole luokiteltavissa visioksi. Hänen määritelmänsä mukaan vision tulisi kattaa kolme näkökantaa. Ensinnäkin visiot viittaavat tulevaisuuteen ja sisältävät tavoitteen muutoksen aikaansaamisesta. Näiden lisäksi visiot eivät van der Helmin mukaan ole välttämättä parasta mahdollista tulevaisuutta kuvaavia, mutta ne ovat suotuisia ja idealisoituja, jotta nykyisyydessä olevat potentiaalit löytyisivät ja ne saisi valjastettua käyttöön kyseisen vision toteutumiseksi. (Van der Helm 2009, 96-98.)

Rothauer (2018) linkittää vision ja strategian tiiviisti yhteen. Hänen mukaansa molemmat tarvitsevat toisiaan, eli tarvitsemme visioita voidaksemme kehittyä, mutta strategian avulla vision vasta on mahdollista tulla toteen. Visio maalaa sen ideaalin tulevaisuudenkuvamme, johon tähtäämme, ja strategia on keinomme päästä visiota kohti. Strategialla rakennamme tien vision saavuttamiseen ja se on täten visioon johtavan matkan toteutumisen edellytys. Strategian tulee pohjautua visioon tai muuten sillä ei voimakasta perustaa. Rothauerin pyramidissa (Kuvio 1) ylimpänä on visio, josta johdetaan missio. Missio kertoo miksi ja strategia kertoo, että miten ollaan tekemässä sitä mitä ollaan tekemässä. Strategiasta päästään pyramidissa alempana oleviin tavoitteisiin ja lopuksi alimpana oleviin toimintoihin. Visio ja missio tekevät strategian suunnittelusta ja tavoitteiden määrittelystä sekä käytännön toimien toteutuksesta selkeää ja päämäärätietoista. (Rothauer 2018, 15-19.)

Visio toimii kaiken toiminnan virran lähteenä ja ajavana voimana. Strategia antaa keinot vision saavuttamiseen ja kertoo miten sinne päästään. Strategian tulee ottaa huomioon laaja-alaisesti erilaisia ulkoisia ja sisäisiä tekijöitä. Nykypäivän nopeasti muuttuvassa maailmassa ei ole sijaa yksityiskohtaisille ja muuttumattomille strategisille suunnitelmille. Sen sijaan tarvitaan luovaa, uteliasta ja muokkautumiskykyistä strategista ajattelua sekä strategista mielentilaa, joka on avoin kokeiluille sekä improvisaatiolle. Strategian luomisen prosessi on jatkuva refleктоiva kehä, johon kuuluu analysointia, luomista, evaluointia, päätöksentekoa ja implementoimista. Tulisi huomioida, että jokaisen pienenkin toteutettavan asian tulisi olla

strategisesti perusteltavissa ja pohjautua siihen, että sillä on sijansa ja merkityksensä isomman kokonaiskuvatavoitteen saavuttamisessa. (Rothauer 2018, 19-37.)



Kuvio 1: Rothauerin pyramidi suomennettuna (Rothauer 2018, 18).

2.1.1 Roadmap ja toimenpidekartat

Tiekartoista ja roadmapeista puhuttaessa tulee erottaa toisistaan strategiakartan ja toimenpidekartan käsitteet. Strategiakartta toimii johdon strategiatyön välineenä ja se ilmentää yhden kuvan kautta tavoitteiden ja toimenpiteiden välisen suhteen. Strategiakarttaa käytetään johtamisen eri tasoilla esimerkiksi strategian toimeenpanon seurannassa, arvioinnissa ja viestinnässä. Strategiakarttaan tuodaan visio sekä sen kannalta tärkeimmiksi valitut muutosta vaativat tavoitteet, joita on mielellään eniten kuusi. Tämän jälkeen strategiakartan pohjalta voidaan edetä yksityiskohtaisempiin yksittäisten tavoitteiden toimenpidekarttoihin. (Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta: JHS-suositukset 2017.)

Strategista roadmappia ei tule sekoittaa toimenpidesuunnitelmaan. Strateginen roadmap on silta strategian ja toimenpidesuunnitelman välillä ja mahdollistaa onnistuneen jalkautuksen. Strateginen roadmap vastaa jäsennellysti ja loogisesti seuraaviin kysymyksiin: mitä muutetaan, miksi muutetaan ja missä aikataulun vaiheessa muutoksen tulisi tapahtua, jotta strateginen visio saavutetaan. Toimenpidesuunnitelma näyttää puolestaan sen miten strategisen roadmapin tavoitteet saadaan toteutettua. Toimenpidesuunnitelma, toisin kuin strateginen roadmap, sisältää usein esimerkiksi aikataulut, välilliset virstanpylväät ja resurssoinnin kuvaukset. (jibility 2020.)

Roadmap näyttää tien nykyhetkestä tulevaisuuden visioon. Vision määrittämisen jälkeen ei vielä voida tietää, että onko visio saavutettavissa. Roadmap näyttää ne keinot millä visio on

toteutettavissa ja se näyttää sekä tekee mahdolliseksi vision saavuttamisen. Roadmappaus ei vielä ole käytännön asioiden toteuttamista, vaan sen avulla tuodaan ymmärrettäväksi vaadittavat stepit vision saavuttamiseksi. Hyvä roadmap on realistinen ja toteutuskelpoinen. Lisäksi hyvä roadmap on joustava ja ottaa huomioon mahdolliset muutostekijät. Roadmap kertoo sen, että kuka tekee, mitä tekee ja milloin tekee. Kuka-osuudessa määritellään, pystyykö organisaatio itse viemään läpi kyseisen asia vai tarvitaanko ulkopuolista osaamista ja resurssointia. Mitä-osuus kuvaa ne toimet, jotka tulisi tehdä tavoitteen saavuttamiseksi. Milloin-osuudessa määritellään missä ajassa tai mihin mennessä kyseinen asia tulisi olla saavutettu. (Ruijter 2014, 121-123.)

Roadmapin suunnittelussa lähdetään liikkeelle tulevaisuuden visiosta ja edetään nykypäivään määrittelemällä, minkälaisen strategisten tavoitteiden tulee toteutua näiden kahden välillä. Tätä voidaan tehdä esimerkiksi backcasting-menetelmän avulla. Strategisten tavoitteiden määrittelyssä on erittäin tärkeää, että lopullinen päämäärätavoite ja välimatkan tavoitteet määritellään tarkasti ja oikealla laajuudella. Hyvässä roadmapissa lopullinen päämäärätavoite on onnistuttu pilkkomaan pienemmiksi konkreettisiksi välimatkan tavoitteiksi. Näin roadmapista tulee todellinen ja konkreettinen vision toteuttamisen ohjekirja, johon koko organisaatio voi nojata. (Ruijter 2014, 123-127.)

Roadmapin suunnittelussa on tärkeää ymmärtää organisaatioiden hitaus sekä asioiden läpiviennille vaadittava aika. Kaikkia asioita ei voi nopeuttaa vain resursseja lisäämällä, sillä jotkut asiat vaativat yksinkertaisesti aikaa ”kypsyäkseen”. Roadmapissa tulee siis varata riittävästi aikaa toimintojen suunnittelulle ja kehitymiselle. Roadmapin voi myös rakentaa dynaamisesti niin, että siihen tuo valmiiksi erilaisia skenaarioita vaihtoehtoisine väylineen. Roadmapin ei siis ole tarkoitus olla staattinen ja muuttumaton, vaan siinä voi jo valmiiksi huomioida muutostekijöitä erilaisine vaihtoehtoineen. Toki näin tehdessä tulee tarkasti määritellä minkälaiset muutostekijät aiheuttavat minkäkin muutoksen roadmapissa. Näitä mahdollisia muutostekijöitä tulisi tarkkailla esimerkiksi tiettyjen virstanpylväiden kohdalla. Yleisesti ottaen roadmapin tulisi olla elävä dokumentti, jota analysoidaan ja päivitetään jatkuvasti matkalla visiota kohti. (Ruijter 2014, 127-132.)

Tavoitteiden ja virstanpylväiden määrittelyjen jälkeen siirrytään toimenpidesuunnitelman tekemiseen. Toimenpidesuunnitelmassa roadmap pilkotaan pienempiin yksittäisiin toimenpiteisiin, joille asetetaan toteutusjärjestys, aikataulus ja resurssointi. Tässä vaiheessa on tärkeää pitää katse samaan aikaan kokonaiskuvassa sekä yksittäisen toimenpiteen toteuttamisen yksityiskohdissa. Suunnittelussa on olennaista huomioida kriittiset väylät, eli toisistaan riippuvaiset toimenpiteet sekä niihin mahdollisesti liittyvät pullonkaulatilanteiden riskit. (Ruijter 2014, 134-135.)

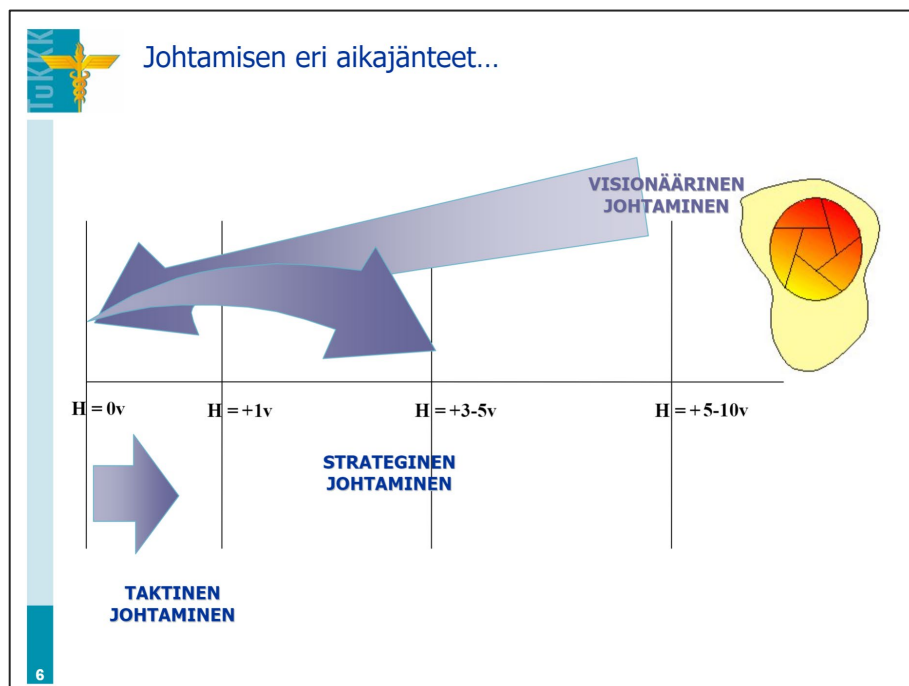
2.1.2 Backcasting-skenaariomenetelmä

Backcasting on skenaariomenetelmä, jossa tulevaisuuden tahtotila on ennalta määritelty ja sen tavoitteena on löytää vision toteutumiseen johtava kehityspolku (Laakso & Lehtinen 2014, 22). Termin on alun perin esittänyt Robinson, jonka mukaan backcasting etenee taaksepäin toivotusta tulevaisuudenkuvasta nykyisyyteen ja pyrkii selvittämään tavoitetilaan vaadittavat toiminnot (Dreborg 1996, 814; Holmberg & Robèrt 2000).

Ideapakka (2016) esittelee backcastingin osallistavana menetelmänä, jonka avulla tehdään suunnitelmaa vision, tavoitteen tai toivotun tulevaisuuden saavuttamiseksi. Backcasting toteutetaan määrittelemällä ensin tulevaisuuden tahtotila ja sitten toimenpiteet niiden saavuttamiseksi. Käytännössä backcastingissa laaditaan aikajana, jonka toisessa päässä on nykyhetki ja toisessa päässä tulevaisuuskuva. Tämän jälkeen pyritään tunnistamaan näiden aikaulottuvuuksien välissä tapahtuvat muutostekijät ja ne kirjataan sekä nykyisyyteen että tulevaisuuskuvaan. Sitten lähdetään loogisesti rakentamaan aikajanelle niitä tarvittavia tapahtumia, jotka aikaansaavat halutun tulevaisuuskuvan muutokset. Lopuksi kartoitetaan tarvittaviin tapahtumiin liittyvät riskit sekä mahdolliset ja laaditaan toimintasuunnitelma. (Ideapakka 2016.)

2.2 Visionäärinen johtaminen

Visionäärinen, strateginen ja taktinen johtaminen eivät ole toisilleen vaihtoehtoisia tapoja johtaa, vaan ne ovat erilaisia orientaatioitasoja, jotka asettuvat eri aikajänteille (Kuvio 2).



Kuvio 2: Johtamisen eri aikajänteet (suora lainaus Wilenius 2004, 6).

Visionäärisellä johtamisella määritetään yli viiden vuoden päähän sijoittuvat tulevaisuuden ydinliiketoiminnot sekä ydinosuamisen alueet. Strateginen johtamisen aikajänne sijoittuu seuraavan kolmen ja viiden vuoden väliin. Se keskittyy toimintaympäristön muutoksien ennakoimiseen ja resurssien hallintaan. Taktinen johtaminen tapahtuu nyt ja lähitulevaisuudessa, maksimissaan vuoden sisällä nykyisyydestä. Onnistuneet taktiset johtamispäätökset vievät kohti visionääristen tavoitteiden toteutumista. Visionäärisellä johtamisella pyritään määritellyn vision saavuttamiseen, ja parhaimmillaan se pystytään tekemään johtoa ja työntekijöitä emotionaalisesti sitouttaen ja motivoiden. Visiossa on määritelty kunnianhimoisesti yrityksen visionäärinen tavoitetila ja strategia luo keinot sen systemaattisen toteuttamiseen. (Wilenius 2004.)

Visionäärinen johtaminen on luovaa ja johdonmukaista tulevaisuusajattelua, jossa merkityksellinen visio tulevaisuudesta yhdistyy kykyyn nähdä, toteuttaa ja muokata keinot sekä reitit tulevaisuuden vision toteutumiseksi. Tämä eroaa merkittävästi sellaisista tulevaisuuteen suhtautumisista, joissa joko

- ei uskota itse pystyvän vaikuttamaan tulevaisuuteen (alistuva suhtautuminen) tai
- keskitytään vain nykytilanteen mahdollisuuksien hyödyntämiseen (oportunistinen suhtautuminen) tai
- pyritään lähinnä sopeutumaan ulkopuolisiin muutoksiin (sopeutuva suhtautuminen). (Puru ym. 2017, 137-139.)

Visionäärisessä johtamisessa katsotaan kauas tulevaisuuteen, ja nykyisyydessä pyritään löytämään keinot visioidun tulevaisuuden saavuttamiseksi. Tilannetieto, päämäärätieto ja voimavaratieto muodostavat yhdessä näkemystietouden. Logiikkaan yhdistettynä näkemystietous johtaa laadukkaisiin tulevaisuutta koskeviin eri aikajänneissä tapahtuviin päätöksiin, jotka ulottuvat niin taktiseen, strategiseen kuin visionääriseenkin päätöksentekoon. Tulevaisuus siis tuodaan nykyhetkeen ja se ohjaa päätöksentekoa. (Puru ym. 2017, 140-143.)

Visionäärisen johtamisen prosessi alkaa toimintaympäristön keskeisten muutostekijöiden selvityksestä. Tämän jälkeen tehdään nykytilasta todenmukainen analyysi, jonka pohjalta tarkastellaan tulevaisuutta ja pohditaan mikä nykytilasta säilyy ja minkä toivotaan muuttuvan. Tätä vertailevaa analyysia tehdään systemaattisesti ja tulevaisuustietoon sekä oman yritystoiminnan monipuoliseen tarkasteluun perustuen. Seuraavissa vaiheissa visio sekä missio tarkennetaan ja niiden pohjalta määritellään yrityksen taktiset/opportunistiset, strategiset ja visionääriset tavoitteet. Tässä vaiheessa pitäisi myös hahmotella minkälaisia tietoja, taitoja ja resursseja tulevaisuuden vision toteutumiseksi tarvitaan. Edellä mainitut prosessivaiheet muodostavat visionäärisen kehitystehtävän, joka tulee strategian kautta

jalkauttaa organisaatioon. Lisäksi kehitystehtävään liittyvien tavoitteiden toteuttamiseksi tarvitaan roadmap-suunnitelma, jonka kautta hahmottuu miten, kenen toimesta ja missä aikataulussa kyseinen tavoite toteutuu. (Pouru ym. 2017, 142-147.)

Dwivedin tekemän kirjallisuustutkimuksen mukaan visionäärisen johtajuuden merkityksellisyyttä ja vaikuttavuutta voi katsoa monesta eri aspektista. Hän nostaa esille esimerkiksi kirjallisuuslähteitä, jotka kuvastavat visionäärisen johtamisen linkittymistä yritysmenestykseen (Tellis 2006, Spreier ym. 2006). Toisaalta visionäärinen johtaminen on nähty voimakkaana strategisena työkaluna, joka parhaimmillaan auttaa yritysjohtoa selkeyteen sekä motivoi koko henkilökuntaa parempiin saavutuksiin (Ahmad & Chopra 2004, 51-54). Näiden lisäksi kirjallisuudesta löytyy esimerkkejä siitä, miten visionäärinen johtaminen linkittyy teknologiseen kehitykseen (Tellis & Golder 1996) sekä yleisesti innovaatioiden kehittämiseen (Chandi & Tellis 1998). (Dwivedi 2006, 11-12.)

Malaskan mukaan visionäärinen johtajuus vaatii sitoutumista tulevaisuuteen ja näkemystä tulevaisuuden lisäksi itsestä sekä ympäröivästä maailmasta. Visionäärinen johtaja pystyy ottamaan erilaisia perspektiivejä tulevaisuuteen, jotka hän pystyy ymmärtämään nykyisyydestä käsin. Hän erottaa olennaisen sekä kestävän ja uskaltaa mennä epämukavuusalueelle. Visionääriseltä johtajalta vaaditaan rohkeutta, tunnetta ja tahdonvoimaa, koska usein hän joutuu haastajan rooliin ja opportunististen näkemysten vastatuleen. Visionäärinen johtaja voi haistaa ja vaistota nykyisyydessä olevien pienten merkkien kautta sen mitä tulevaisuudessa voisi olla. Hän osaa visioida jotain mitä muut eivät vielä ole nähneet ja kykenee itse omalla panoksellaan olla mukana rakentamassa näkemäänsä tulevaisuutta. (Pouru ym. 2017, 137-138, 142, 143, 147.)

Dwivedin (2006) kirjallisuustutkimuksessa kootaan yhteen erilaisia tutkimustuloksia ja näkemyksiä visionäärisen johtajan ominaisuuksista. Dwivedin (2006, 13) mukaan Bennis (1990) on todennut, että 2000-luvun menestyneillä johtajilla on kyky sekä luoda visioita että tuoda ne todellisuudeksi. Visionääriset johtajat myös osaavat valjastaa seuraajansa niin että he osaavat toimia vision toteuttamiseksi (White & Hodgson 2002, Dwivedin 2006, 13 mukaan). Dwivedi nostaa esille myös esimerkiksi Greenin (2006) ajatukset, joiden mukaan visionäärinen johtaja on karismaattinen, luova ja muuntautumiskykyinen (Dwivedi 2006, 13).

3 Kehittämistyötä ohjaava markkinoinnin viitekehys

Markkinointiajattelu on ollut jo 1990-luvulta lähtien muutosvaiheessa. Perinteinen markkinointiajattelu on joutunut väistymään ja tilalle sekä rinnalle on tullut uusia markkinoinnin teorioita ja katsontakantoja.

3.1 Markkinoinnin muutosajurit

Nykypäivän markkinointiajattelun pääasiallisena lähtökohtana on asiakassuhdestrategioiden kannattava rakentaminen, johon kuuluu uusien asiakkaiden hankinta tarjoamalla ylivertaista arvoa asiakkaalle (Karjaluo 2013, 12). Markkinointiajattelun muutosten taustalla on kolme vaikuttavaa muutosajuria:

1. Kaikki yritykset mielletään palveluyrityksiksi.
 - Asiakas on aina mukana arvontuotannossa.
 - Asiakkaat ja jopa asiakasmassat voivat olla mukana vaikuttamassa tuote- ja palvelukehitykseen.
2. Markkinointievoluutio on johtanut integroidun markkinointiviestinnän ajatteluun.
 - Markkinointievoluution taustalla ovat markkinalähtöiset syyt (pirstaloituminen yms.), viestintäympäristön muutokseen liittyvät syyt (data, verkkomedia yms.) sekä organisaatioihin liittyvät syyt (asiakaskeskeisyys yms.).
3. Digitalisaation myötä valta ostopäätöksistä on siirtynyt asiakkaille.
 - Digitaalisuus on tehnyt markkinoinnista vuorovaikutteista ja kaksisuuntaista. Perinteisessä markkinointiajattelussa yritykset viestivät ja markkinoivat yksisuuntaisesti kuluttajalle.
 - Asiakkaat ovat saaneet vaikuttajan roolin, jossa he tuottavat sisältöjä sekä merkityksiä ja vaikuttavat toisten asiakkaiden ostopäätöksiin sekä brändimielikuvaan.
 - Markkinointiviestinnän keinoina ovat ns. pehmeät lähestymistavat, joissa sisältömarkkinoinnin ja inbound-markkinoinnin avulla pyritään tavoittamaan asiakkaat ja luomaan heille arvoa. (Karjaluo, 2013, 14-17.)

3.2 Markkinoinnin 4P:stä 4C:hen

McCarthy 1960-luvulla esittämä markkinoinnin 4P-viitekehysmalli on saanut kritiikkiä riittämättömydestään jo vuosikymmenien ajan. 4P-mallin on koettu olevan riittämätön aikakautensa jälkeen kehittyneissä toimintaympäristöissä ja sen tilalle, tai ainakin rinnalle, on tullut 4C-viitekehysmalli, jonka juuret ovat Lauterbornin jo 1990-luvulla esittämässä 4C-mallissa. Olennaisena erona näissä on se, että 4P-mallissa asiakas nähtiin markkinoinnin passiivisena kohteena ja 4C-mallissa asiakas on markkinoinnin johtamisen tarkasteluperspektiivin keskiössä. Uudessa viitekehyksessä markkinointia tarkastellaan ostajan näkökulmasta, mikä näkyy myös kirjainten merkityksen avauksessa:

- 4P-mallin Product, eli tuote, on 4C-mallissa Customer solution, eli asiakkaan ratkaisu.
 - 4C-mallissa pyritään hakemaan ratkaisua asiakkaan tarpeisiin sekä toiveisiin ja ratkaisemaan asiakkaan ongelmat.
- 4P-mallin Price, eli hinta, on 4C-mallissa Customer cost, eli asiakkaan kustannus.
 - 4C-mallissa kustannuksella ei tarkoiteta pelkästään tuotteen tai palvelun hintaa. Kustannus viittaa kokonaisvaltaisesti kaikkiin asiakkaan kokemiin ostamisen esteisiin.
- 4P-mallin Place, eli jakelu, on 4C-mallissa Convenience, eli mukavuus.
 - 4C-mallissa ei keskitytä pelkästään ostamisen paikkoihin, vaan tavoitteena on kaikilla tavoin tehdä ostaminen mahdollisimman helpoksi ja tuote tai palvelu löydettäväksi.
- 4P-mallin Promotion, tarkoittaen yksisuuntaista viestintää, on 4C-mallissa Communication, viitaten kaksisuuntaiseen dialogiin.
 - 4P-mallissa viestintä oli yrityksestä lähtöisin olevaa ja yksisuuntaista. 4C-mallin viestintä on laaja-alaista ja monivivahteista kommunikaatiota ostajan ja yrityksen välillä. (BrandBa 2013; Carniel 2019; Karjaluo 2012.)

4 Kehittämistyötä ohjaava digitaalisen markkinoinnin viitekehys

Komulainen aloittaa Menesty digimarkkinoilla -teoksensa seuraavilla lauseilla: ”Digitalisaatio muuttaa asiakkaiden käyttäytymistä kulutuksen ja työskentelytapojen suhteen, mikä kaikki heijastuu liiketoimintaan, etenkin markkinointiin ja myyntiin. Digitalisaatiossa ei ole kyse vain teknologisista innovaatioista, vaan se mullistaa koko liiketoiminnan perustan: sen miten asiakkaalle luodaan arvoa.” Komulainen näkee, että digitalisaatio luo varsinkin markkinoinnille uudenlaisia mahdollisuuksia ja olennaista onkin se, että mahdollisuudet tunnistetaan ja osataan toteuttaa käytännössä. (Komulainen 2018, 15.)

Kanasen näkemyksen mukaan olennaista on, omien markkinointimahdollisuuksien tunnistamisen lisäksi, taito sekä reagoitukyky uusien menetelmien omaksumisessa ja soveltamisessa. Kanasen mukaan internetin ja sosiaalisen median vaikutuksesta perinteinen markkinointi on muuttunut ja muuttuu jatkuvasti. Olennaisena asiana hän nostaa markkinoinnin muuttumisen kuluttajavetoiseksi, jossa kuluttajilla on aivan erilainen määräämis- ja vaikuttamisvalta kuin aikaisemmin. Markkinoinnissa tapahtuva viestintä ei enää ole yksisuuntaista massaviestintää, vaan siitä on tullut kaksisuuntaista yhdessä toimimista, jossa brändikokemusta ja arvoa tuotetaan yhdessä. Tämän takia yritys ei enää voi hallita

kaikkea itseensä liittyvää viestintää, sillä yrityksen hallinnan ulkopuolelle jää lukematon määrä sosiaalisen median alustoja sekä muiden tahojen hallinnoimia internet-sisältöjä. (Kananen 2018, 11-22.)

Sekä Komulainen että Kananen korostavat mitattavuuden merkitystä digitaalisessa markkinoinnissa. Kananen mukaan reaaliaikainen markkinointitoimenpiteiden seuraaminen ja mitattavuus on olennainen asia mikä erottaa digitaalisen ja perinteisen markkinoinnin toisistaan. Hänen mukaansa digitaalisen markkinoinnin mitattavuus mahdollistaa sijoitetun pääoman tuoton eli ROI:n (Return On Investment) tieteellisyysperustan. Komulainen pitää tärkeänä digitaalisen markkinoinnin tuloksellisuuden mittaamista ROI:lla, ja tuo esille myös sen mittaamiseen liittyviä ongelmakohtia, kuten tavoitteiden määrittelyn tarpeet ja oikeiden teknisten seurantamenetelmien tarpeen ja toimivuuden. (Kananen 2018, 13; Komulainen 2018, 356.)

4.1 5 D:tä ja RACE

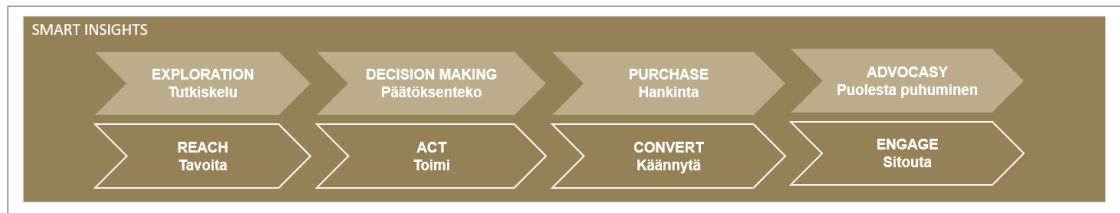
Smart Insightsin Dave Chaffey kiteyttää digitaalisen markkinoinnin käsitteen yhdessä lauseessa seuraavasti: ”Achieving marketing objectives through applying digital technologies and media”. Hän kuitenkin nostaa myös esiin, että ei pidä unohtaa kokonaiskuvan tärkeyttä monikanavaisen markkinointiviestinnän toteutuksessa, eli on tärkeää integroida digitaalinen media yhteen offline-medioiden käytön kanssa. Chaffey on jaotellut digimarkkinoinnin keinot ja välineet viiteen ryhmään, joita hän kutsuu yhteisnimikkeellä ”The 5 D’s”):

- Digitaaliset välineet, joita kuluttajat käyttävät. Esimerkiksi mobiili, TV, kannettava tietokone ja tabletti.
- Digitaaliset alustat, joita kuluttajat edellä mainituilla laitteilla käyttävät. Esimerkiksi sosiaalisen median alustat ja google.
- Digitaalinen media, jota kautta kuluttajat voidaan yrittää tavoittaa maksetusti, omistetusti tai ansaitusti. Esimerkiksi mainonta, some-kanavat ja hakukoneet.
- Digitaalinen data, jota yritykset voivat kerätä kohdeyleisönsä ominaisuuksista ja toiminnasta.
- Digitaalinen teknologia, jota yritykset käyttävät digitaalisen markkinoinnin toimintoihinsa.

(Chaffey 4/2020)

Chaffey esittelee Smart Insightsin RACE-viitekehityksen (Kuvio 3), jonka on tarkoitus kattaa digitaalisen markkinoinnin hallinnoimisen kaikissa asiakaspolun vaiheissa. RACE-vaiheita edeltää Plan-vaihe, jossa työstetään digimarkkinoinnin tavoitteet ja strategia. Reach-vaiheessa kuluttaja on ”tutkimusmatkalla” ja yrityksen tavoitteena on kuluttajien haaliminen

omaksi yleisökseen esimerkiksi some-kampanjoinnin, hakukoneiden, PR:n sekä display-mainonnan avulla. Act-vaiheessa kuluttaja tekee päätöksiä ja yrityksen



Kuvio 3: Asiakaspolun kuvaus RACE-viitekehysmallin kautta (SmartInsights 2020)

vaikutusmahdollisuudet ovat kiinni asiakaspersonittain ohjattujen asiakaspolkujen toimivuudesta sekä sen varrella tarjottujen sisältöjen kyvystä konvertoida kuluttajia liideiksi. Convert-vaiheessa kuluttajat ovat ostopäätöksen äärellä ja heidän ostopäätöstään voi edesauttaa vahvistamalla brändikokemusta sekä luomalla arvoa esimerkiksi markkinointiautomaation ja retargetoinnin avulla. Engage-vaiheessa on kyse olemassa olevan asiakkuuden tyytyväisyystekijöiden selvittämisestä ja tyytyväisyyteen sekä suositteluhaluun ja -mahdollisuuksiin vaikuttamisesta. (Chaffey 6/2020.)

4.2 Asiakaspolun viisi A:ta

Kotler, Kartajaya ja Setiawan esittelevät oman mallinsa asiakaspolun eri vaiheista viiden A:n kautta (Kuvio 4). Aware-vaiheessa kuluttajat ovat passiivisessa tilassa ja heihin vaikuttaa heidän

aikaisemmat brändikokemuksensa, muiden suositukset sekä markkinoinnin kautta tulevat vaikutteet. Appeal-vaiheessa kuluttajat muodostavat mielipiteitä brändeistä ja vain osa valikoituu heidän suosikeikseen. Ask-vaiheessa kuluttajat aktiivisesti etsivät ja kysyvät lisää tietoa valikoiduista vaihtoehdoistaan. Act-vaiheessa kuluttajista ovat tehneet ostopäätöksen ja Advocate-vaiheessa heistä on tullut lojaaleja pitkäaikaisasiakkaita, jotka parhaimmillaan toimivat suosittelijoina.



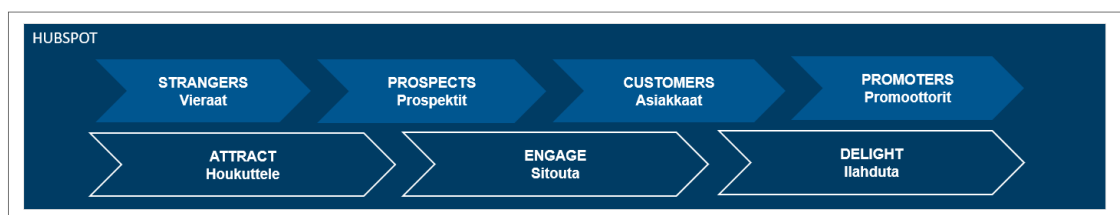
Kuvio 4: Asiakaspolun kuvaus viiden A:n kautta (Kotler ym. 2016, 64).

4.3 Inbound-markkinointi

Perinteistä markkinointia kutsutaan Outbound-markkinoinniksi ja se on luonteeltaan yksisuuntaista massamarkkinointia. Outbound-markkinoinnissa kuluttajat pakotetaan viestien vastaanottajiksi ja se kohdennetaan niihin viestintävälineisiin, joissa kuluttajien oletetaan olevan. Outbound-markkinoinnin tärkeimpiin välineisiin kuuluvat lehti-, radio-, tv-, ulko- ja internetmainonta sekä tele- ja sähköpostimarkkinointi. Myös messut ja näyttelyt luetaan osaksi Outbound-markkinointia. Outbound-markkinoinnin ongelmana on massamarkkinoinnin kustannustehottomuus ja kuluttajien negatiivinen suhtautuminen massapommituksen kohteena olemiseen. (Kananen 2018, 17; Juslén 2009, 131-133.)

Inbound-markkinointi puolestaan on luonteeltaan oikea-aikaista ja perustuu kuluttajan tarvetilaan, suostumukseen ja aloitteellisuuteen. Inbound-markkinoinnissa kuluttaja toimii aktiivisesti tiedon etsijänä internetissä. Inbound-markkinoinnin välineisiin kuuluvat yrityksen omat internet-sivut, blogit, foorumit, hakukonemarkkinointi ja sosiaalinen media. (Kananen 2018, 17; Juslén 2009, 133-134.) Juslén listaa edellisten lisäksi Inbound-välineisiin verkkosyötteenä ja sähköpostijakeluna tilattavan sisällön.

Inbound-markkinoinnin perusideana on luoda yhteys sitä etsiviin ihmisiin ja tarjota ratkaisuja ongelmiin, jotka ovat jo olemassa. Inbound-markkinoinnilla pystytään saamaan aikaiseksi räätälöityjä asiakaskokemuksia, jotka perustuvat merkityksellisiin sisältöihin. Inbound-metodia avaavan Hubspotin mallin (Kuvio 5) mukaan tuntemattomia kuluttajia voidaan houkutella ja viehättää (attract), prospekteja sitouttaa (engage) ja asiakkaita ilahduttaa sekä ihastuttaa (delight). Inbound-metodin avulla kaikille heille luodaan arvoa asiakaspolun eri vaiheissa. (HubSpot 2020.)



Kuvio 5: Asiakaspolun vaiheet Hubspotin Inbound-metodin mukaan (HubSpot 2020).

Inbound-markkinoinnin attract-vaiheessa omiin medioihin, kuten nettisivuille, houkutellaan sellaisia kuluttajia, jotka kaikkein todennäköisimmin konvertoituisivat prospekteiksi ja asiakkaita. Tämä toteutetaan esimerkiksi hakukoneoptimointi- ja hakukonemarkkinointi-strategioiden kautta. Kuluttajille luodaan arvoa tuottavaa sisältöä, joita julkaistaan ja levitetään omien medioiden ja markkinoinnin kautta. Sisältö voi koostua esimerkiksi blogeista, tuote- ja palveluohjeista, asiakaskertomuksista ja tarjouksista. Engage-vaiheessa prospektien nurturoinnin tavoitteena tulisi olla pitkäaikaisen asiakassuhteen luominen. Tässä

vaiheessa työkaluina toimivat muun muassa ostopolkujen hallinta, sähköpostimarkkinointi ja markkinointiautomaatio. Asiakkaiden ilahduttamiseen puolestaan voi vaikuttaa esimerkiksi kyselyjen ja chatbotin keinoin. (HubSpot 2020.)

4.3.1 Inbound-markkinoinnin hyödyt

Inbound-markkinointi tähtää siihen, että yritys tavoittaa halutun kohderyhmänsä ja pystyy tarjoamaan oikea-aikaisesti heidän tarpeisiinsa sillä hetkellä sopivaa tietoa tai palvelua ja sitä kautta luomaan asiakkaille arvoa. Inbound-markkinointia on mahdollista toteuttaa asiakaspolun eri vaiheissa, esimerkiksi joko ostopäätösprosessin vahvistamisessa tai olemassa olevien asiakkaiden palvelemisessa. Inbound-markkinoinnin kustannustehokkuus perustuu siinä käytettävien markkinointivälineiden edullisuuteen, markkinoinnin tarkkaan kohdistamiseen sekä pitkäaikaisiin kerrannaisvaikutuksiin ja hyödynnettävyyteen. (Juslén 2009, 133-139.)

4.3.2 Inbound-markkinoinnin osa-alueet

Inbound-markkinoinnin toimivuus riippuu kolmen osa-alueen yhteispelin toimivuudesta. Kiteytettynä Inbound-markkinoinnissa pyritään siihen, että halutun kohderyhmän edustajat saadaan tulemaan omaan internet-toimipaikkaan hakukoneiden tai sosiaalisen median kautta ja konvertoitumaan asiakkaaksi. Inbound-markkinoinnin onnistumisen kannalta on siis olennaista se, että yritys onnistuu rakentamaan Internet-toimipaikkaansa houkuttelevaa sekä asiakasta palvelevaa sisältöä, jolla on hyvä hakukonelöydettävyys ja joka leviää sosiaalisessa mediassa. Tämä ei kuitenkaan vielä riitä, vaan sen jälkeen kävijää pitäisi pystyä palvelemaan niin, että hänet saadaan konvertoitumaan, eli ohjattua toivottuun lopputulokseen. Konvertoitumisen parantaminen vaatii jatkuvaa testaamista ja analysointia, joiden kautta on mahdollista löytää toimivimmat sisällöt ja tavat palvella asiakasta. (Juslén 2009, 136-138.)

Kananen (2018, 20) kuvailee samaa asiaa hieman eri sanoin: ”Kaiken ytimessä toimivat yrityksen verkkosivut, joille sosiaalisen median kanavat ja blogit syöttävät potentiaalisia asiakkaita. Prospektien hoitaminen ja sitouttaminen on avainasemassa”. Kananen myös näkee, että Inbound-markkinointi vaatii uudenlaista markkinoinnin lähestymistapaa toimiakseen parhaiten. Toimintaympäristönä internet-verkko vaatii reaaliaikaista seurantaa ja nopeaa reagointia kuluttajien käyttäytymiseen. (Kananen 2018, 19-20.)

4.3.3 Sähköpostimarkkinointi: uutiskirjeet osa inboundia vai ei?

Kuten aikaisemmin kuvasin, Juslén (2009) erottelee sähköpostimarkkinoinnin ja sähköpostijakeluna tilattava sisällön erillisiksi kokonaisuuksiksi. Hän kategorisoi ensimmäisen osaksi Outbound-markkinointia ja jälkimmäisen osaksi Inbound-markkinointia. Juslén käsittää sähköpostijakeluna tilattavan sisällön niin, että kuluttaja liittyy yrityksen verkkosivuilla

olevan lomakkeen kautta postituslistalle, jonka jälkeen uutta tietoa lähetetään hänelle sähköpostitse. (Juslen 2009, 237.)

Kananen ei tee tällaista vastaavaa selkeää jaottelua, jossa hän irrottaisi sähköpostijakeluna tilattavan sisällön sähköpostimarkkinoinnista. Kananen liittyy sähköpostimarkkinoinnin kokonaisuutena ennemminkin Outboundiin, tosin ei selkeästi alleviivaakaan asiaa. Kananen luettelee monenlaisia tapoja saada ja hallinnoida osoiterekistereitä markkinoinnin käyttöön. Yhtenä muiden joukossa hän näkee yrityksen omat sähköpostirekisterit, joita yritys voi kasvattaa ja rakentaa monin eri keinoin. (Kananen 2018, 238-246.)

Digimarkkinointialan internet-julkaisuissa ja -keskusteluissa esiintyy pohdintaa siitä, että pitäisikö sähköpostimarkkinointi luokitella Inboundiksi vai Outboundiksi. Myös Hubspotin, joka on markkinaosuudeltaan suurin markkinointiautomaation järjestelmä (Enlyft 2020), sivuilla oli jo 10 kymmenen vuotta sitten nostettu teemaan liittyvä blogipostaus, jota on vuonna 2019 editoitu uudestaan. Blogin kirjoittaja Ellie Mirman oli nostanut kyseisen kysymyksen esiin Marketing Sherpan Email Summitissa ja vastaajien reaktioissa sekä Mirmanin omassa näkökannassa näkyy, että sähköpostimarkkinoinnin lukeutuminen Inboundiin riippuu oikeastaan siitä, miten sähköpostimarkkinointia toteutetaan. Jos sähköpostia käytetään yhtenä tapana kommunikoida ja avata kaksisuuntainen kommunikaatio siihen luvan antaneiden potentiaalisten asiakkaiden kanssa, niin se lukeutuu Inboundiin. Olennaista on myös sähköpostien relevantti ja arvoa tuottava sisältö vastaanottajilleen. (HubSpot 2010.)

Markkinaosuudeltaan pienemmän markkinointiautomaatioimijan, Campaign Monitorin, nettisivuilla ollaan samoilla linjoilla HubSpotin Mirmanin kanssa. Campaign Monitor nostaa esiin myös sen, että sähköpostimarkkinointi ei lukeudu Outboundiin, koska se perustuu asiakkaan suostumukseen ja omaan tahtoon vastaanottaa sekä saada viestejä. Lisäksi sähköpostimarkkinointi hyödyntää ja linkittyy muihin Inbound-menetelmiin, kuten sosiaaliseen mediaan, nettihakuihin ja sisältökanaviin. (Campaign Monitor 2020.)

4.4 Markkinointiautomaatio

”At its best, marketing automation is a software but also tactics that allow companies to buy and sell like Amazon - that is, to nurture prospects with highly personalized, useful content that helps convert prospects to customers and turn customers into delighted customers. This type of marketing automation typically generates significant new revenue for companies and provides an excellent return on the investment required”. Sekä Irina (2016) että Todor (2016) käyttävät markkinointiautomaatiota käsittelevissä artikkeleissaan tätä HubSpotin sivuilla alun perin julkaistua lainausta.

Nykyään tätä lainausta ei HubSpotin sivuilta täysin tuollaisessa muodossa löydy, vaan se on muokattu eri paikkaan HubSpotin sivuilla seuraavalla tavalla: ”At its best, marketing

automation is a combination of software and strategy. It should allow you to nurture prospects with highly personalized, useful content that helps convert prospects to delighted customers” (HubSpot 2020). Amazonia ei siis enää vertauskuvana löydy, mutta muuten pääviesti on pysynyt samana.

Tämän HubSpotin tekemän tiivistelmäkuvauksen mukaisesti Irina ja Todorin markkinointiautomaatiota artikkeleissaan lähestyvät, mutta keskittyvät osittain myös painottamaan hieman erilaisia asioita markkinointiautomaatioon liittyen. Todor kuvaa markkinointiautomaatiota sellaiseksi ohjelmistojärjestelmän käyttämiseksi, jossa pyritään automatisoimaan markkinoinnin prosesseja, kuten asiakassegmentointia, asiakasdatan integraatioita ja kampanjoiden hallintaa. Todor myös korostaa asiakastiedon ja liiketoimintatiedon hyödyntämisen merkitystä markkinointiautomaation keinojen käytössä ja tulosten saavuttamisessa. Markkinointiautomaatiojärjestelmien pääelementeiksi hän nostaa liidien ja kampanjoiden hallinnoimisen, sähköpostimarkkinoinnin sekä progressiivisen profiloimisen ja dynaamisen sisällön. (Todor 2016, 88-90.)

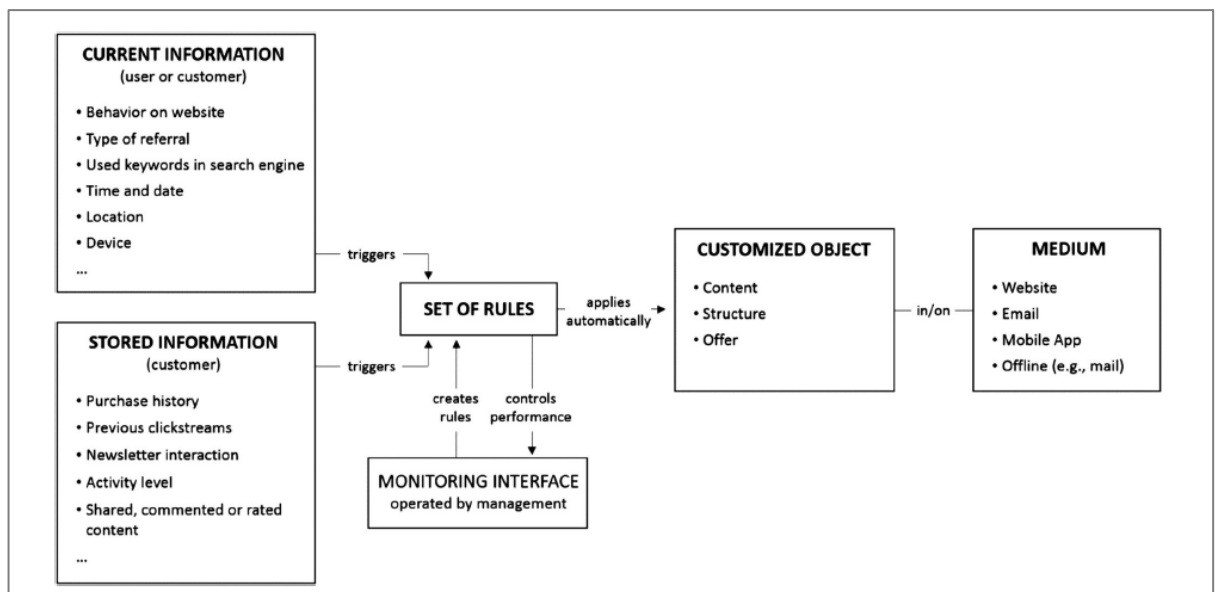
Irina nostaa artikkelissaan esille markkinoinnin automaatiojärjestelmien suuren määrällisen kasvun sekä markkinakasvun 2000-luvun aikana. Molemmat myös hänen mukaansa näyttävät jatkossakin kasvavan, mikä kertoo siitä mikä merkitys markkinoinnin automaatiolla yritysten tärkeysjärjestyksessä on. Irina avaa markkinointiautomaation historiaa ja näkee sen juurien olevan suorassa markkinoinnissa. Hänen mukaansa markkinoinnin automaatio nähdään turhan usein puhtaana markkinointitoimenpiteiden automatisoisena, kun se voi avata yrityksille mahdollisuuksia vahvojen asiakassuhteiden muodostamiseen pitkälläkin aikavälillä. Irinan mukaan tosin moni yritys jo hyödyntää markkinoinnin automaatiota vahvana työkaluna, jonka avulla lähetetään miljoonittain personoituja viestejä ja mainoksia vastaanottajille. Ja tärkeänä asiana näiden viestien lähettämässä on se, että niiden lähetyksen perustuu nimenomaan vastaanottajien aikaisempaan toimintaan. (Irina 2016, 2, 6, 17.)

4.4.1 Markkinointiautomaatio ja sähköpostimarkkinointi

Sähköpostilla voi olla monenlaisia ja eritasoisia rooleja markkinoinnin automaation kokonaiskuvassa. Joissain tapauksissa automatisointi voi toimia vain yksittäisen asian mahdollistajana tai kulujen säästäjänä, kuten vaikkapa automaattisen tervetuloa asiakkaaksemme -sähköpostin toteutuksessa on kyse (Heimbach ym. 2015, 131). Laajemmissa toteutuksen muodoissa taas markkinointiautomaation työkalut mahdollistavat parempaan prospektitietoutteen perustuvan sähköpostimarkkinoinnin ja sähköpostimarkkinointi on olennainen osa liidikannan muodostamista ja nurturointia (Todor 2016, 87).

4.4.2 Esimerkki markkinointiautomaation yleisestä viitekehyksestä

Heimlech, Kostyra ja Hinz ovat luoneet kaaviokuvan markkinointiautomaation yleisestä viitekehyksestä (Kuvio 6). Viitekehyyksen mukaan markkinointiautomaatiossa ensinnäkin kerätään ja seurataan käyttäjistä tai asiakkaasta erilaista tietoa, esimerkiksi tämän käyttäytymiseen ja toimintaan perustuen. Käyttäjän tai asiakkaan toimintaan ja käyttäytymiseen luodaan data-analyysin perusteella säännöt, jotka ohjaavat sitä mitä markkinointitoimenpiteitä käyttäjälle tai asiakkaalle automaattisesti suunnataan.



Kuvio 6: Markkinointiautomaation viitekehys (suora lainaus Heimback ym. 2015, 131).

Markkinointitoimenpiteet voivat käyttäjän tai asiakkaan toiminnan perusteella olla erilaisia sisällöltään ja rakenteeltaan. Lisäksi niiden muoto voi vaihdella ollen esimerkiksi sähköpostia, netissä tapahtuvaa toimintaa, sovelluksen kautta tapahtuvaa tai offline-toimintaa, kuten perinteistä postilähetystä. (Heimbach, Kostyra & Hinz 2015, 130-131.)

4.5 Data ja mittaus

Digitaalisessa markkinoinnissa tehokkain tapa on toimia ketterästi (engl. agile marketing). Ketterässä markkinoinnissa päätavoitteina on muun muassa tehokkuuden parantaminen, ennustettavuus ja kyky muokata toimenpiteitä tarpeiden mukaan. Olennaisessa roolissa ketterän markkinoinnin toteutumisessa on mittaaminen, jonka avulla digitaalisen markkinoinnin toteuttamiseen saadaan oppimisen ja kehittämisen jatkuva kehä. Mittaaminen myös mahdollistaa nyky maailman monikanavaisen media- ja kulutuskäyttäytymisen ymmärtämisen. (Pyyhtiä, Frosterus, Mertanen, Vastamäki, Gummerus, Räsänen, Roponen, Syväniemi, Markkula. 2017. 15-22.)

Verkkoliiketoiminnan tehokkuuden ja toimivuuden todentamisessa hyödynnetään Key Performance Indicator (KPI) -mittareita. KPI-mittareiden määrittelyä ohjaavat yleensä myynnilliset ja/tai viestinnälliset tavoitteet, joista johdetaan sivuston konversiotavoitteet. Konversiotavoitteena voi olla esimerkiksi myyntitapahtuma tai kuvaston lataus. Tavoitteiden toteutumisia ja niiden liikenteen lähteitä seurataan, mitataan ja analysoidaan verkkosivustoon liitetyn analytiikan avulla. Keskeisenä tekijänä mittauksessa ja mittaamisen suunnittelussa on tiedon saatavuus. Web-analytiikan kohdalla pitää varmistaa, että olennaiset mittauspisteet on hyödynnetty ja että ne keräävät oikeanlaista dataa niin kuin on suunniteltu. Kohdennetun verkkomainonnan suunnittelussa voi hyödyntää selainperusteista käyttäjädataa, jos käyttäjät ovat siihen antaneet suostumuksensa. Web-analytiikan lisäksi erilaista dataa voidaan hyödyntää esimerkiksi käytettävyyden ja käyttökokemuksen, myynnin tehokkuuden ja sosiaalisen median mittaamisessa. Datan lähteinä voivat toimia omien verkkosivujen ja medioiden lisäksi esimerkiksi kyselyt ja tutkimukset, julkinen data tai organisaation sisäinen data, kuten mahdollisen asiakkuudenhallintajärjestelmän (CRM) data. (Pyyhtiä ym. 2017. 23-29, 81, 107-109,133,181.)

5 Kehittämistyön 1. vaihe: Visio ja backcasting

5.1 Työpajan toteutus

5.1.1 Työpajaan valmistautuminen

Työpajaa varten rakennettiin työpajaa ohjaava PowerPoint-esitys, jonka tarkoitus oli ohjata työpajan etenemistä. PowerPoint-esitys koostui metodin lyhyestä esittelystä sekä työpajan stepeistä, jotka olivat orientoitumisharjoitus, vision määrittely, nykyisyyden määrittely, tapahtumien ja toimintojen määrittely sekä riskien ja mahdollisuuksien määrittely.

5.1.2 Osallistujat, orientoituminen ja vision sekä nykyisyyden määrittäminen

Backcasting-työpajaan osallistui Avain Asuntojen viestintäpäällikkö, markkinointisuunnittelija ja CRM-järjestelmäasiantuntija. Työpajan aluksi käytiin lyhyesti läpi backcasting-metodin pääperiaatteet. Varsinaiseen työpajaan orientoituttiin visioharjoituksella, jossa jokainen osallistuja arvioi digitaalisen markkinoinnin ja asuntomarkkinoinnin tulevaisuuden kehityksen nopeutta. Harjoituksessa pyydettiin jokaista osallistujaa arvioimaan lapulle kirjoittaen neljän eri vision toteutuman vuosilukua. Visiot olivat:

- Vuonna X ”länsimaiden” kuluttajamarkkinoinnista 95-100% on digitaalista.
- Vuonna X Suomen asuntojen koko myynti ja markkinointiprosessi tapahtuu 95-100% digitaalisesti.

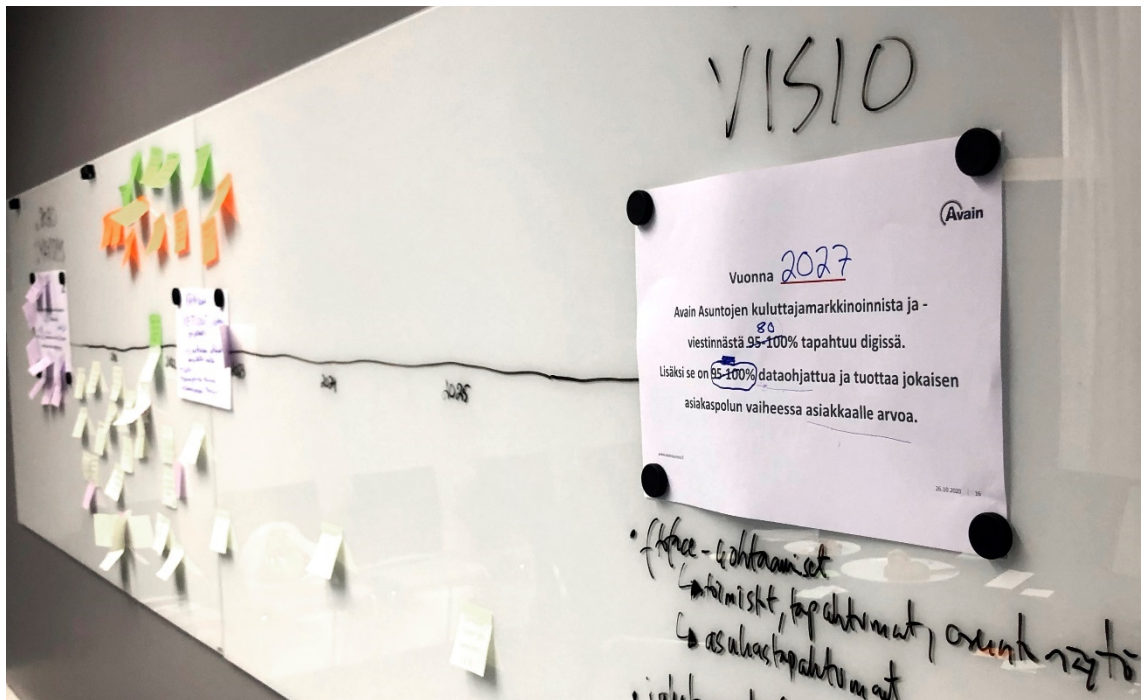
- Vuonna X Avain Asuntojen kuluttajamyynnin ja -markkinoinnin koko asiakaspolku on 95-100 % digitaalinen.
- Vuonna X Avain Asuntojen kuluttajamarkkinoinnista ja -viestinnästä 95-100% tapahtuu digissä.

Orientaatioharjoituksen tarkoituksena oli saattaa osallistujat nopeasti visioinnin mielentilaan ja työpajan teemaan. Orientaatioharjoituksen tulokset käytiin kysymysten jälkeen läpi ja niissä oli erittäin suurta hajontaa. Kun asiasta keskusteltiin, niin kävi ilmi, että hajonta johtui hyvin paljon tulkintakysymyksistä, eli siitä miten kysymysten termistöt määritellään. Vastauksilla ja hajonnalla ei kuitenkaan orientaatioharjoituksen kannalta ollut merkitystä, sillä tehtävän tarkoitus oli virittää osallistujat oikeaan mielentilaan.

Työpajaan oli suunniteltu ennen sen toteutusta valmis vision lähtökohta, koska tarkoituksena oli tuottaa tätä kehittämistyötä palveleva backcasting-harjoitus. Visioksi oli määritelty seuraava: ”Vuonna X Avain Asuntojen kuluttajamarkkinoinnista ja -viestinnästä 95-100% tapahtuu digissä. Lisäksi se on 95-100% dataohjattua ja tuottaa jokaisen asiakaspolun vaiheessa asiakkaalle arvoa”. Työpajaan osallistujille määriteltiin lyhyesti visiossa käytetyt termit seuraavasti:

- Dataohjauksella tarkoitetaan, että kaikki markkinoinnin ja viestinnän toimet pohjautuvat datatietoon, ohjautuvat datatiedon perusteella ja kehittyvät datatiedon perusteella.
- Asiakkaalle tuotetulla arvolla tarkoitetaan, että markkinoinnin ja viestinnän toimet palvelevat asiakaspolun eri vaiheissa asiakkaan tarpeita. Ovat oikea-aikaisia ja oikeasisältöisiä. Lopputuloksena on integroitu, saumaton ja personoitu asiakaskokemus, mikä tuottaa asiakkaalle arvoa.

Alun perin tarkoituksena oli, että työpajassa olisi yhdessä määritelty vain vuosiluku vision toteutumiseksi. Mielipiteet vision suhteen vaihtelivat osallistujien kesken sen verran paljon, että loppujen lopuksi alkuperäisestä visiosta määriteltiin yhdessä myös visiossa esiintyvät prosenttiluvut. Näin saatiin luotua sellainen digitaalisen markkinoinnin visio, jota kaikkien osallistujien oli helpompi yhteisymmärryksessä lähestyä. Lopulliseksi backcasting-työpajaksi käytettäväksi visioksi määräytyi seuraava: ”Vuonna 2027 Avain Asuntojen kuluttajamarkkinoinnista ja -viestinnästä noin 80 % tapahtuu digissä. Lisäksi se on 80-100 % dataohjattua ja tuottaa jokaisen asiakaspolun vaiheessa asiakkaalle arvoa” (Kuvio 7).



Kuvio 7: Backcasting-työpajan aikajana valkotaululla: visio.

Vision määrittämisen jälkeen työpajassa edettiin nykyisyyden määrittelyyn. Osallistujien kanssa määriteltiin nykyisyyden arvot samoihin lauseisiin kuin visiossa. Nykyisyys määriteltiin seuraavasti: ”Avain Asuntojen kuluttajamarkkinoinnista ja -viestinnästä 35 % tapahtuu digissä. Siitä noin 90 % on jollain tavalla dataohjattua ja se tuottaa 10 % jokaisen asiakaspolun vaiheessa asiakkaalle arvoa” (Kuvio 8).



Kuvio 8: Backcasting-työpajan aikajana valkotaululla: nykyisyys.

Dataohjattavuuteen haluttiin lisätä sanat ”jollain tavalla”, koska ymmärrettiin, että vision kohdalla dataohjauksella tavoiteltiin laajempialaista dataohjautuvuutta kuin mitä nykyisyydessä tällä hetkellä pystyttiin toteuttamaan. Yhteenvetomaisesti työpajassa todettiin, että viimeisen kahden vuoden aikana Avain Asunnoilla digitaalisen viestinnän ja markkinoinnin osuus oli jo paljon noussut ja siihen oli myös saatu kehitettyä dataohjautuvuutta jossain määrin.

Seuraavaksi osallistujia pyydettiin kirjoittamaan tarralapuille niitä toimintoja ja asioita, joita tällä hetkellä kuluttajamarkkinoinnista ja -viestinnästä ovat digissä. Lisäksi lappuihin pyydettiin merkitsemään kirjain D mikäli kyseinen toiminto oli heidän mielestään dataohjattua. Lappuihin pyydettiin myös merkitsemään kirjain A mikäli sen nähtiin tuottavan asiakkaalle arvoa oikeaan aikaan ja oikeanlaisella sisällöllä sekä personoidusti asiakaspolun mukaan. Nykyisyyden digitaalisista viestintä- ja markkinointitoiminnoista listattiin seuraavat:

- Youtube-videot
- Sisältö- ja kumppanusartikkelit
- Mainosbannerit (D ja toisinaan myös A)
- Avain Asuntojen uutiset nettisivuilla ja somessa: FB/LinkedIn
- Some-mainokset: FB/Instagram (Jonkin verran D ja A, mutta parannettavaa on)
- Uutiskirjeet (A)
- Orgaaninen some: FB/Instagram/LinkedIn
- Avain Blogi nettisivuilla
- Avain&Koti -nettilehti

Työpajan jälkeen huomattiin, että seuraavat toiminnot oli jätetty listaamatta: avainasunnot.fi sekä näkyvyydet Oikotien, Etuoven ja Vuokraoven asuntoportaaleissa. Asiakkuusvaiheessa on lisäksi käytössä sähköiset sisään- ja poismuuttokyselyt.

5.1.3 Toimintojen, tapahtumien sekä riskien ja mahdollisuuksien määrittelemisen

Seuraavaksi työpajassa edettiin niiden tapahtumien ja toimintojen määrittelyyn, joiden tulisi toteutua vision saavuttamiseksi. Haasteelliseksi osoittautui niin sanottujen ulkopuolisten tapahtumien määrittely, mutta työpajalaiset osasivat määrittellä paremmin niitä sisäisiä toimintoja, joita vision toteutuminen vaatisi. Näistä asioista listautui hyvin eri tasoisia asioita (suluissa kerrottu mihin mennessä tavoitteen tulisi toteutua):

- Asuntokohteet interaktiivisella kartalla (v. 2021 mennessä)
- Nettisivujen asuntohakemusprosessin parantaminen (v. 2021 mennessä)
- Asukaslehden materiaali omille nettisivuille (v. 2021 mennessä)

- Alueelliset koontisivut omille nettisivuille (v. 2021 mennessä)
- Mitä eri asiakaspersonat haluaisivat nähdä/lukea -kartoitus + asiakaspolkujen ja asiakaspersonien määrittely (v. 2021 mennessä)
- Nykyisten digialustojen riittävyden kartoitus + uusien digialustojen mahdollisuuksien kartoitus (v. 2021 mennessä)
- Kilpailijakartoitus vision suhteen (v. 2021 mennessä)
- Kirjautumistoiminnon käyttöönotto nettisivuilla (v. 2022 mennessä)
- Digitaalisten asiakaspolkujen tunnistaminen (v. 2022 mennessä)
- Videotuotantojen laadun parantaminen: mainokset, youtube (v. 2022 mennessä)
- Asukassivujen kehittäminen ja asukkaiden ohjaaminen nettiin (v. 2022 mennessä)
- Analytiikan kehittäminen vastaamaan muiden osa-alueiden kehitystä (jatkuu koko ajan)
- Resurssien ja osaamisen kartoitus (jatkuu koko ajan)
- Digitaalisten asiakaspolkujen rakentaminen, seuranta ja kehitys (jatkuu koko ajan)
- Sisällöntuotanto asiakaspolkujen ja asiakaspersonien mukaan (v. 2022 mennessä + jatkuu koko ajan)
- Nettisivujen personointi asiakaspersonien ja asiakaspolkujen mukaan (v. 2022 mennessä + jatkuu)
- Digitaalisen materiaalin laadun parantaminen: kohdekuvat, videot, 3D-kuvat, materiaalivalinnat, esitteet (v. 2022 mennessä + jatkuu)
- Omien medioiden kehitys. Pääpaikkana nettisivut, eli nettisivujen jatkuva kehitys merkittävässä roolissa: sisällöt asiakaspersonien mukaan, asiakaspolkujen ohjauksen toimivuus, hakemusprosessin toimivuus (jatkuu koko ajan)

Työpajan seuraavassa vaiheessa pohdittiin APESTE-analyysiä hyödyntäen niitä riskejä ja mahdollisuuksia, joita vision saavuttamiseen liittyi. Rubinin (2004) mukaan PESTE-analyysi on ”yritysfuturologiaan kuuluva menetelmä, jolla selvitetään ilmiön tai organisaation poliittista, ekonomista, sosiaalista, teknistä ja ekologista tilaa ja tulevaisuutta”. Tässä työpajassa PESTE-analyysin lisättiin A, eli Asiakkaan näkökulma Metsämuurosen (2000) käyttämän mallin mukaisesti, koska haluttiin ottaa huomioon mahdolliset asiakkaan tarpeisiin, arvoihin tai asenteisiin liittyvien muutosten riskit ja mahdollisuudet.

Suurimmat esiin nousseet asiakkaaseen liittyvät riskit liittyivät asiakkaan arvomaailman muuttumiseen digitaalisuutta vastaan. Tämä saattaisi näyttäytyä esimerkiksi evästeseurannan kieltämisenä tai yleisenä digitaalisen maailman välttämiskäytöksenä. Poliittisina riskeinä

nähtiin esimerkiksi mahdolliset lainsäädännölliset esteet ja muutokset, jotka saattavat vaikuttaa digitaaliseen ihmisten seurantaan ja tiedon keräämiseen. Tätä kautta digipolkujen analysointi ja dataohjatun markkinoinnin jatkokehitys vaikeutuisi. Riskinä nähtiin myös yrityksen omat sisäiset johtoportaan asenteet ja näkemykset, jotka saattaisivat estää tai hidastaa digitaaliseen kehitykseen satsaamista. Lisäksi maalailtiin uhkakuvia, jossa digitaalisuuden todettaisiin olevan terveydelle niin vaarallista, että sitä ruvettaisiin rajoittamaan tai digitaaliset laitteet jopa kiellettäisiin. Myös mahdolliset laajat talouskriisit nähtiin riskinä digitaaliselle kehitykselle niin tekoälyn kehityksen puolesta kuin ihmisten digikäyttäytymisvaikutuksina.

Mahdollisuutena puolestaan nähtiin tekoälyn kehitys ja sen tuomat uudet mahdollisuudet asuntoalan digitaalisiin toimintoihin sekä markkinoinnin ja viestinnän kehitykseen. Lisäksi diginatiivien määrällisen osuuden jatkuva kasvu asiakaskunnassa nähtiin mahdollisuutena, kuten myös yleisesti digitaalisuuden yleistyminen ja käytön laajeneminen. Myös digitaalisten alustojen yleistyminen ja vaihtoehtojen määrän kasvaminen nähtiin mahdollisuutena.

6 Kehittämistyön 2. vaihe: Digimarkkinoinnin viitekehys ja roadmap

Digimarkkinoinnin viitekehys ja roadmap rakennettiin backcasting-työpajan tuotosten, sisäisen tiedon, nykytilanneanalyysin sekä tässä opinnäytetyössä esiteltujen viitekehysten pohjalta.

6.1 Backcasting-työpajan anti roadmapin tekoon

Backcasting-työpajassa saatiin listattua tarvittavia tapahtumia ja toimintoja strategisen roadmapin ja taktisen toimintasuunnitelman tekoon. Työpajan tuotos toimi kuitenkin vain yhtenä lähtökohtana ja esille tulleet asiat vaativat kategorisointia ja uudelleen jäsentämistä. Tämä tarve johtui siitä, määritykset olivat työpajassa osittain päällekkäisiä, osittain hyvin eritasoisia ja osittain sisälsivät jo samassa määrityksessä useamman tasoisia toimenpiteitä. Työpajassa koostetun aikajanan lopputuloksesta (Kuvio 9) huomaa, että tapahtumat ja toiminnot kasautuvat ensimmäisten kahden vuoden ajalle. Tämä osittain johtunee siitä, että tahtotilana olisi asioiden nopea saavuttaminen ja toisaalta kolmen vuoden päähän on vaikeampi hahmottaa tulevaisuutta kuin lähivuosille.



Kuvio 9: Backcasting-työpajan lopputuotos.

Osa työpajassa määritellyistä ensimmäisten kuukausien aikatavoitteista osoittautui kuitenkin jatkotyöstön aikana resurssoinnin ja käytännön toteuttamisen kannalta liian optimistisiksi. Yhteenvedona siis voisi sanoa, että backcasting-aikajanelle työpajassa tulleet tavoitteet ja toiminnot siis jäsenyivät jatkotyöstön kautta tarkemmin aikataulutetuiksi selkeämmiksi tavoitteellisiksi kokonaisuuksiksi ja yksittäisiksi resursoituiksi toimenpiteiksi.

6.2 Avain Asuntojen digimarkkinoinnin nykytilanne

Avain Asuntojen digimarkkinoinnin nykytilanne esitellään tässä neljän osa-alueen näkökulmista: nettisivut ja nettisivuanalytiikka, sisällöntuotanto ja omat sisältökanavat, sähköpostimarkkinointi ja markkinointiautomaatio sekä digitaalinen mainonta ja analytiikka.

6.2.1 Nettisivut ja nettisivuanalytiikka

Avain Asuntojen nettisivut uudistettiin vuoden 2020 maaliskuussa. Uudistuksen suunnittelu- ja kehitystyö oli laaja projekti, sillä uudistuksen yhteydessä tehtiin myös laajoja integraatiomuutoksia. Uudistus tehtiin, koska aikaisempi nettisivualusta oli vanhentunut ja käyttöön haluttiin alusta, joka mahdollistaisi nykYTEKNOLOGIAN keinojen käyttöönoton sähköisessä myynnissä ja markkinoinnissa. Lisäksi aikaisemmat integraatoratkaisut hidastivat myynnin ja markkinoinnin toimenpiteitä. Nettisivu-uudistuksen yhteydessä myös visuaalista ilmettä uudistettiin ja yhtenäistettiin. Nettisivu-uudistuksen yhteydessä ja sen jälkeen tehtiin muun muassa seuraavat toimenpiteet:

- SEO-optimointi
- Sisältöjen uudelleenorganisointi
- Asuntohakuprosessin uudistus
- Nettisivujen liittäminen Google Analyticsiin
- Konversiopisteiden asennus: hakemuksen lähettäminen
- Tärkeimpien KPI-pisteiden määrittäminen
- Data Studio -raportin suunnittelu ja käyttöönotto

Muutama kuukausi uudistuksen jälkeen, eli kesällä 2020 myynnin ja asiakaspalvelun henkilöstön kanssa järjestettiin pienryhmäpalaverit, joissa kartoitettiin heidän saamansa asiakaspalautte nettisivujen hakemusprosessin toimivuuden suhteen. Näiden palautepalavereiden perusteella tunnistettiin ongelmia asuntohaun ja hakemusprosessin suhteen, jotka on otettu nettisivujen jatkokehityksen roadmapille. Nettisivujen analytiikkaseuranta puolestaan on kehitetty ja jatkokehitetään edelleen ulkopuolisen resurssin kanssa, jonka kanssa on kartoitettu analytiikan osalta tärkeimmät stepit.

Yhteenvedona voisi todeta, että nettisivujen osalta mahdollisuutena nähdään nykyaikaiset teknologiaratkaisut ja jatkokehityksen mahdollistavat alustat ja integraatiot. Vahvuutena on

toimiva SEO-optimointi ja hyvin alulle saatu analytiikkaseuranta. Heikkoutena tällä hetkellä on asuntohakemusprosessissa esille tulleet vajavaisuudet. Uhkana on jatkokehityksen resurssien puute, jota on ollut tunnistettavissa nettisivu-uudistuksesta lähtien.

6.2.2 Sisällöntuotanto ja omat sisältökanavat

Avain Asunnoilla on viimeisen kahden vuoden aikana ollut monipuolista ja monimuotoista sisällöntuotantoa sekä viestinnän ja markkinoinnin näkökulmista. Avain Asunnot on tuottanut omille nettisivuille ja omille ulkopuolisille media-alustoille muun muassa seuraavia sisältöjä:

- Asukastarinavideot (Youtube)
- Yritysesittelyvideo (Youtube)
- Tärkeimpiin uudiskohteisiin liittyvät aluekohdevideot (Youtube)
- Uutiset & tiedotteet (omat nettisivut ja tiedotejakelu)
- Avain&koti-lehden sähköinen versio (ulkopuolinen nettialusta)
- Avain blogi (omat nettisivut)
- Omien some-kanavien julkaisut (FB/Instagram, LinkedIn)

Sisältötuotannon ja sisältökanavien osalta nähdään vahvuutena monipuoliset ja monimuotoiset olemassa olevat sisällöt ja aktiivinen toiminta sekä kasvava seuraajamäärä osissa some-kanavista. Heikkoutena puolestaan on sisältöjen liian vähäinen hyödyntäminen, joka toisaalta tuo mahdollisuudeksi tavoitettavuuden lisäämisen esimerkiksi markkinointiautomaation ja sähköpostimarkkinoinnin keinoin. Mahdollisuutena nähdään myös some-alustojen laajempi hyödyntäminen some-strategian tarkentamisen ja toimenpidesuunnitelmien kautta. Uhkana tässäkin on lähinnä sisäisten resurssien vähäisyys, jonka kautta toimenpiteiden toteutumisen aikajänteet saattavat venyä pitkiksi. Lisäksi analytiikkaseurannan kehittämisen kannalta uhkana on evästekäytäntöjen muuttumisen myötä mahdollisuus siitä, että kävijädataa ei jatkossa pysty kohdentamiseen toivotulla tavalla hyödyntämään.

6.2.3 Sähköpostimarkkinointi ja markkinointiautomaatio

Sähköpostimarkkinoinnin ja markkinointiautomaation suhteen Avain Asunnoilla on tehty vähemmän toimenpiteitä kuin aikaisemmissa osa-alueissa. Avain Asunnoilla on käytössään Microsoft Dynamicsin CRM-järjestelmä sekä siihen on liitettyä Click Dimension -markkinointiautomaation työkalu. Avain Asuntojen nettisivuilla on mahdollista tilata ns. alueellinen uutiskirje, jonka tilaajista muodostuu CRM:ään markkinoinnin käyttöön postituslistoja. Lisäksi hakijat sekä asukkaat voivat halutessaan antaa Avain Asunnoille markkinointiluvan ja tämän kautta on mahdollista CRM:n työkaluilla muodostaa erilaisia markkinointilistoja sähköpostimarkkinoinnin käyttöön. Näitä mahdollisuuksia on tähän mennessä hyödynnetty suhteellisen vähän Avain Asunnoilla, ja sähköpostimarkkinoinnin

toteuttaminen on käytännössä ollut yksittäistä ja manuaalista. Poikkeuksena tästä asiakkaille säännöllisesti asiakaspolun vaiheen mukaisesti lähetettävät sisään- ja poismuuttokyselyt.

Sähköpostimarkkinoinnin ja markkinointiautomaation heikkoutena on näiden osa-alueitten strategian, konseptien ja prosessien puuttuminen. Tähän liittyy myös asiakaspolkujen ja asiakaspersonien riittämätön määrittely, mikä vaikuttaa kaikkien digitaalisen markkinoinnin osa-alueiden kehittämiseen. Mahdollisuutena ja vahvuutena nähdään postituslistojen ja markkinointilupien sekä järjestelmien olemassaolo, eli paljon on pohjaa mistä voi lähteä rakentamaan, testaamaan ja analysoimaan jatkokehitystä. Uhkana on olemassa olevien järjestelmien monimutkaisuus ja mahdollinen rajallisuus haluttujen toiminallisuuksien kehittämiseen pitkällä juoksulla.

6.2.4 Digitaalinen mainonta ja analytiikka

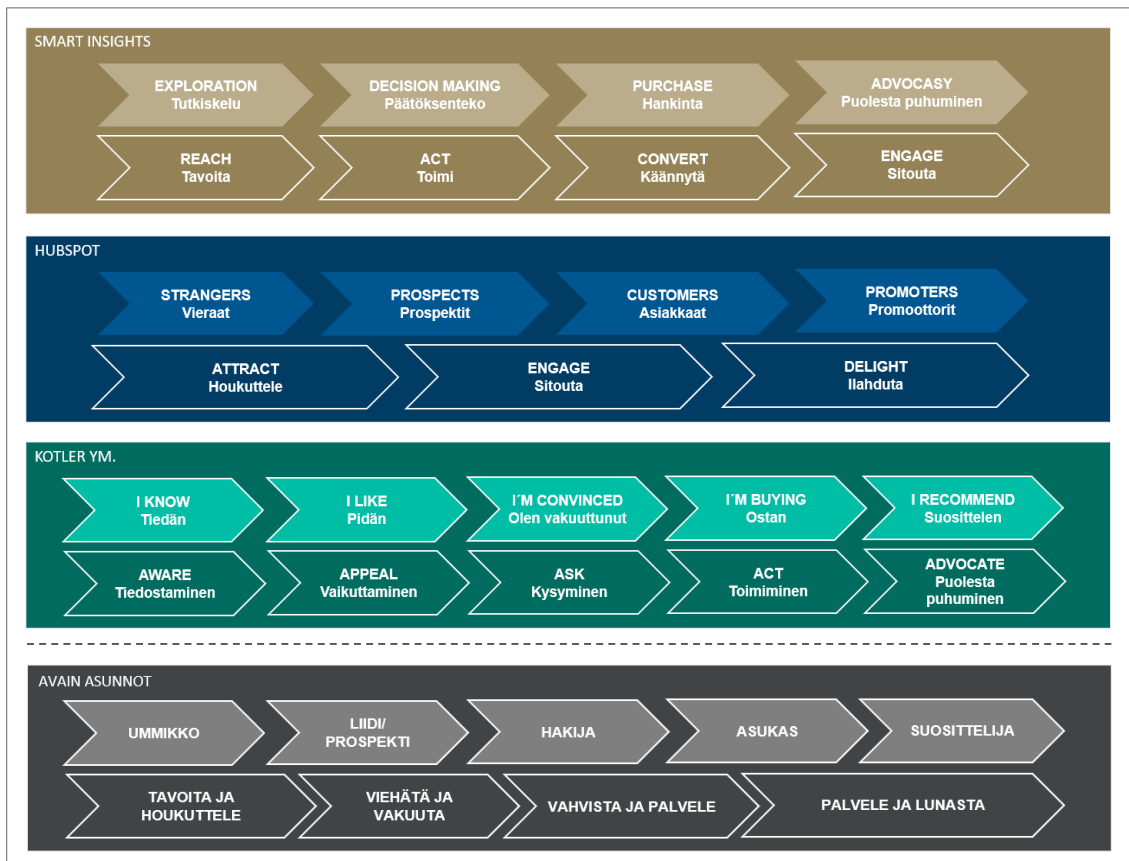
Avain Asunnot on viimeisen kahden vuoden aikana aktiivisesti panostanut digitaalisen mainonnan kehittämiseen. Digitaalisen mainonnan toteutukseen on haettu osaamista ulkopuolisten koulutusten ja konsulttien avulla. Oma osaamista on pystytty kasvattamaan niin, että digitaalisen mainonnan toteuttaminen, seuranta ja analysointi tapahtuu tällä hetkellä sisäisillä resursseilla, pois lukien Google Ads -mainonta. Google Ads -mainonnan lisäksi Avain Asunnoilla on digitaalista mainontaa somessa ja suurissa asuntoportaaleissa. Kaikki digitaalinen mainonta tägitetään yhteneväisesti ja analytiikkaseuranta tehdään Google Analyticsin ja Data Studion raporttien avulla. Digitaalinen mainonta on myös synkronoitu visuaalisesti, viestillisesti ja näkyvyyden ajoituksen osalta offline-mainonnan kanssa yhteen.

Yhteenvetona voisi sanoa, että vahvuutena on sisäinen osaamistaso sekä monikanavaisesti synkronoitu monikanavainen digitaalinen mainonta, joka todennetusti toimii käyttäjien houuttelemiseen Avain Asuntojen nettisivuille. Mahdollisuuksia olisi kehittää digitaalisen mainonnan kohdentamista ja hyödyntää sitä dataohjaukseen perustuen liidien konvertoimisessa asuntohakijoiksi. Heikkoudeksi on todettu digitaalisen mainonnan kautta sivuille saatavien kävijöiden laatutaso, sillä sivuston bounce rate on vielä suhteellisen korkea. Uhkana digitaalisen mainonnan kehittämiselle on sama asia kuin nettisivuseurannan osalla oli, eli evästekäytäntöjen muuttumisen myötä mahdollisuus siitä, että kävijädataa ei jatkossa pysty kohdentamiseen toivotulla tavalla hyödyntämään.

6.3 Digitaalisen markkinoinnin tavoitteet ja viitekehys

Tämän opinnäytetyön digitaalisen markkinoinnin viitekehysten esittelyn yhteydessä esiteltiin Smart Insightsin, Hubspotin ja Kotlerin ym. näkemykset asiakaspolkuihin liittyvistä digimarkkinoinnin toiminnoista ja tavoitteista. Nämä näkemykset koottiin yhteen kaavioon (Kuvio 10), ja niiden vertailussa huomattiin, että ne ovat hyvin samankaltaisina toisiinsa

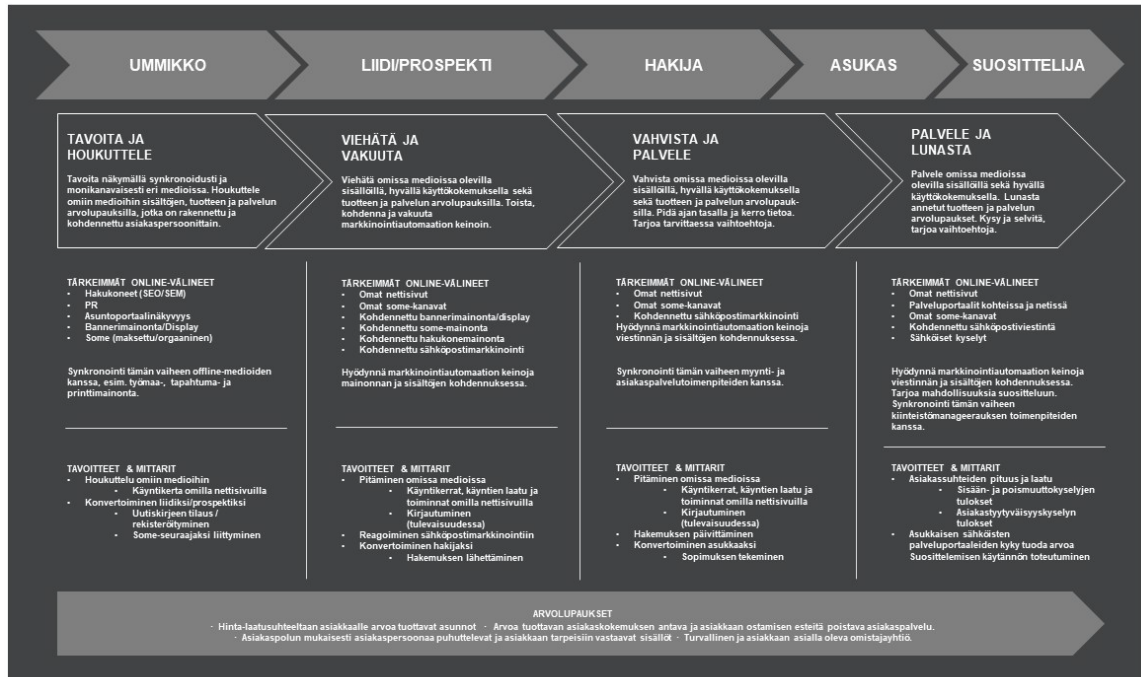
nähdessä. Jokaisessa näkemyksessä on omat termistönsä ja katsontasuunta jonkin verran vaihtelee sekä vaiheet on pilkottu hieman eri määriin. Käytännössä kuitenkin kaikista näkemyksistä voi nähdä samankaltaiset stepit ja samankaltaiset toiminnot. Tämän pohjalta Avain Asunnoille tehtiin oma asiakaspolun vaiheistus (Kuvio 10), johon määriteltiin tavoitteelliset digitaalisen markkinoinnin tehtävät.



Kuvio 10: Smart Insightsin, Hubspotin, Kotlerin ym. sekä Avain Asuntojen asiakaspolkukaaviot.

Edellä esitetyn kaavion pohjalta lähdettiin muodostamaan Avain Asuntojen digitaalisen markkinoinnin viitekehystä asiakaspolujen mukaan (Kuvio 11). Asiakaspolun eri vaiheet etenevät hieman lomittain varsinkin Asukas/Suosittelija -vaiheissa. Lisäksi on huomioitava, että jokaiseen asiakaspolun vaiheeseen vaikuttavat arvolupaukset, jotka määriteltiin seuraaviksi:

- Hintalaatusuhteeltaan asiakkaalle arvoa tuottavat asunnot.
- Arvoa tuottavan asiakaskokemuksen antava ja asiakkaan ostamisen esteitä poistava asiakaspalvelu.
- Asiakaspolun mukaisesti asiakaspersoonaa puhuttelevat ja asiakkaan tarpeisiin vastaavat sisällöt.
- Turvallinen ja asiakkaan asialla oleva omistajayhtiö.



Kuvio 11: Avain Asuntojen digitaalisen markkinoinnin viitekehys asiakaspolkujen mukaan (Liite 1).

6.3.1 Ummikko / Tavoita ja houkuttele

Asiakaspölyn Ummikko-vaiheessa pyritään olemaan näkyvillä ja löydettävissä sellaisille kohderyhmille, joissa on potentiaalia konvertoitua Avain Asuntojen hakijoiksi ja loppu viimeksi asukkaiksi. Tämä tehdään näkymällä synkronoidusti ja monikanavaisesti eri medioissa sekä houkuttelemalla omiin medioihin sisältöjen, tuotteen ja palvelun arvolupauksilla, jotka on rakennettu ja kohdennettu asiakaspersoointiin. Tärkeimmät online-välineet tässä asiakaspölyn vaiheessa ovat hakukoneet, PR-näkyvyys, asuntoportaalinäkyvyys, bannerimainonta/display sekä maksettu ja organainen some-näkyvyys. Olennaista on suunnitella synkronointi tämän vaiheen offline-medioiden kanssa, joita Avain Asunnoilla ovat esimerkiksi työmaa-, tapahtuma- ja printtimainonta.

Tässä vaiheessa tärkeintä on siis houkuttaa mahdollisimman paljon potentiaalisia kuluttajia omiin medioihin, jota voidaan mitata esimerkiksi nettisivukävijöiden määrällä. Lisäksi tavoitteena on konvertoida mahdollisimman moni kävijä joko suoraan hakijaksi tai hallittavaksi liidiksi, eli uutiskirjeen tilaajaksi.

6.3.2 Liidi / Viehätä ja vakuuta

Liidi-vaiheessa tavoitteena on viehättää omissa medioissa olevilla sisällöillä, hyvällä käyttökokemuksella sekä tuotteen ja palvelun arvolupauksilla. Olennaista on toistaminen,

kohdentaminen ja vakuuttaminen, jota olisi mahdollista tehdä esimerkiksi markkinointiautomaation keinoin. Tärkeimpinä online-välineinä ovat omat nettisivut ja some-kanavat sekä kohdennettu bannerimainonta/display, some-mainonta, hakukonemainonta ja sähköpostimarkkinointi.

Tavoitteina on liidien pitäminen ja palauttaminen omien medioiden ja sisältöjen äärelle. Tavoitetta voidaan mitata esimerkiksi nettisivukäyntien määrällä, käyntien laadun seuraamisella sekä haluttujen toimintojen toteutumisella omilla nettisivuilla. lisäksi sähköpostimarkkinointiin reagoinnit ja varsinkin hakemusten määrä toimivat tämän vaiheen mittareina.

6.3.3 Hakija / Vahvista ja palvele

Hakija-vaiheeseen määriteltiin tärkeäksi ostopäätöksen esteiden poistamista vahvistamalla omilla medioissa olevilla sisällöillä, hyvällä käyttökokemuksella sekä tuotteen ja palvelun arvolupauksilla. Tässä vaiheessa on tärkeää tarjota hakijalle hänen tarvitsemaansa tietoa ja tarvittaessa myös tarjota uusia vaihtoehtoja, eli lähinnä uusia asumomahdollisuuksia. Tärkeimmät online-välineet ovat omat nettisivut ja some-kanavat sekä kohdennettu sähköpostimarkkinointi. Markkinointiautomaation nähdään tarjoavan keinoja viestinnän ja sisältöjen kohdennukseen.

Edelleenkin tavoitteena on hakijan pitäminen omilla medioissa, jota voidaan mitata käyntikerroissa, käyntien laadussa ja tavoitetoimintojen toteutumisessa omilla nettisivuilla. Tämän vaiheen tavoitemittareita ovat hakemuksen päivittäminen, ja konvertoituminen asukkaaksi sopimuksen tekemisellä. Tärkeänä nähdään myös online-toimintojen synkronointi tämän vaiheen myynti- ja asiakaspalvelutoimenpiteiden kanssa.

6.3.4 Asukas ja suosittelija / Palvele ja lunasta

Asukkaan palveleminen online-ympäristöissä on mahdollista omilla medioissa olevilla sisällöillä sekä hyvällä käyttökokemuksella. Asukas-vaiheessa on tärkeintä lunastaa annetut tuotteen ja palvelun arvolupaukset. Tämän onnistumista voidaan selvittää ja mitata esimerkiksi sähköisten kyselyiden avulla. Lisäksi on tärkeää tarjota asukkaille sähköisiä mahdollisuuksia Avain Asuntojen suositteluun, jotta suosittelijoiden ääni saadaan kuuluviin.

Asukas-vaiheen tärkeimmiksi online-välineiksi nähdään omat nettisivut ja some-kanavat, asukkaiden palveluportaalit kohteissa ja netissä, kohdennettu sähköpostiviestintä ja sähköiset kyselyt. Tässäkin vaiheessa markkinointiautomaation koetaan tarjoavan keinoja viestinnän ja sisältöjen kohdennukseen. Synkronoinnin osalta tulisi huomioida tämän vaiheen kiinteistömanagerauksen toimenpiteet.

Tavoitteina ja mittareina toimivat asiakassuhteiden pituus ja laatu, sisään- ja poismuuttokyselyjen tulokset, asiakastyytyväisyyskyselyn tulokset, asukkaiden sähköisten palveluportaaleiden kyky tuoda arvoa sekä suosittelemisen käytännön toteutuminen.

6.4 Digitaalisen markkinoinnin roadmap

6.4.1 Ylätason tavoitteet ja keinot

Ensimmäiseksi Avain Asunnoille jäsennettiin aiemmin esitetyn pohjalta neljän eri digitaalisen markkinoinnin osa-alueen päätavoitteet ja pääkeinot, joiden avulla digitaalisen markkinoinnin visio toteutuisi (Kuvio 12).



Kuvio 12: Avain Asuntojen digitaalisen markkinoinnin päätavoitteet ja keinot (Liite 2).

Nettisivujen ja nettisivuanalytiikan osalta tarkoituksena ja tavoitteena on hyvän käyttökokemuksen ja toimivan sisältö-hubin kautta tuottaa arvoa asiakkaalle asiakaspersonoitin ja jokaisen asiakaspulun vaiheessa. Tämän tavoitteen täyttyminen varmistetaan nettisivuilla olevan asuntohauksen, asuntohakuprosessin, sisältöjen, laskeutumissivujen ja käyttäjäpolkujen jatkuvalla kehittämisellä analytiikan ja käyttäjäpalautteen mukaan. Näihin liittyy vahvasti KPI-mittareiden jatkuva kehittäminen, seuranta ja analysointi.

Sisällöntuotannon ja omien sisältökanavien suhteen tarkoituksena ja tavoitteena on laadukkaan ja monipuolisen sisällön kautta arvon tuottaminen asiakaspersonoitin ja asiakaspulun vaiheen mukaan. Tämä varmistetaan selvittämällä, tuottamalla ja testaamalla

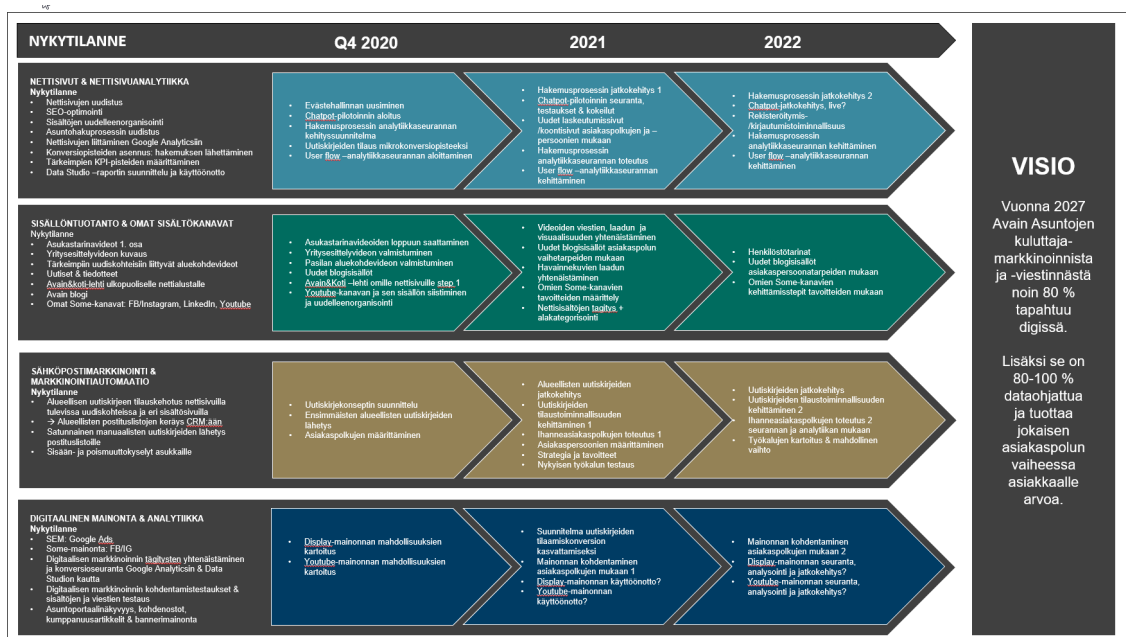
sekä hyödyntämällä omien sisältökanavien mahdollisuudet sisältöjen jakamiseen ja käyttäjäryhmien tavoittamiseen.

Sähköpostimarkkinoinnin ja markkinointiautomaation tarkoituksena ja tavoitteena on liidien nurtuointi arvoa tuottamalla, liidien konvertoituminen asiakkaiksi sekä olemassa olevien asiakkaiden palveleminen asiakaspersonoinnalla. Tämä varmistetaan selvittämällä, tuottamalla ja testaamalla sekä hyödyntämällä saatavilla oleva asiakasdata sekä analytiikan mahdollisuudet.

Digitaalisen mainonnan tarkoituksena ja tavoitteena on Ummikkojen houkuttelu omiin medioihin ja omien sisältöjen äärelle. Lisäksi tavoitteena on kohdennetulla markkinoinnilla arvon tuottaminen, mikä johtaa liidien palaamiseen ja hakijaksi konvertoitumiseen. Tämän onnistuminen varmistetaan selvittämällä, tuottamalla ja testaamalla minkälainen mainonta vahvistaa halutun digitaalisen asiakaspolun sekä optimaalisen konvertoitumisen toteutumista. Lisäksi tulisi luoda ja kehittää digitaalisia ihanneasiakaspolkuja ja hyödyntää dataa ja analytiikkaa digitaalisen mainonnan kohdentamisessa, analysoinnissa ja kehittämisessä.

6.4.2 Roadmapin toimenpiteet nyt ja vuosille 2021-2022

Edellä esitettyjä ylätasoa tavoitteita ja keinoja pilkottiin seuraavaksi toimenpiteet sisältäväksi roadmapiksi (Kuvio 13), johon eriteltiin nykytilanteet, tällä hetkellä käynnissä olevat, eli vielä tämän vuoden tavoitteissa olevat toimenpidekokonaisuudet sekä seuraavan kahden vuoden aikana tavoiteltavat toimenpidekokonaisuudet.



Kuvio 13: Toimenpiteiden roadmap (Liite 3).

Toimenpiteet on jaoteltu digimarkkinoinnin osa-alueiden mukaan, mutta käytännössä ne linkittyvät vahvasti toisiinsa ja niiden suunnittelun ja kehittämisen tulee tapahtua synkronoidusti ja täten myös samassa aikataulussa toisiinsa nähden.

Nettisivujen ja nettisivuanalytiikan osalta tämän vuoden toimenpiteiden roadmapilla on vielä evästehallinnan uusiminen, Chatpot-pilotoinnin aloitus, hakemusprosessin analytiikkaseurannan kehityssuunnitelma, uutiskirjeiden tilaus mikrokonversiopisteeksi sekä User flow -analytiikkaseurannan aloittaminen. Vuosien 2021-2022 toimenpidekokonaisuuksiksi suunniteltiin:

- Hakemusprosessin jatkokehitys 1 & 2
- Chatpot-pilotoinnin seuranta, testaukset & kokeilut sekä jatkokehitys mahdollisesti live-chatiksi
- Uudet laskeutumissivut /koontisivut asiakaspolkujen ja -persoonien mukaan
- Hakemusprosessin analytiikkaseurannan toteutus & kehittäminen
- User flow -analytiikkaseurannan kehittäminen
- Nettisivujen rekisteröitymis-/kirjautumistoiminnallisuuden kartoitus ja suunnittelu

Sisällöntuotannon ja omien sisältökanavien osalta tämän vuoden roadmapilla on vielä asukastarinavideoiden loppuun saattaminen, yritysesittelyvideon valmistuminen, Pasilan aluekohdevideon valmistuminen, uudet blogisisällöt, Avain&Koti -lehti omille nettisivuille step 1, Youtube-kanavan ja sen sisällön siistiminen ja uudelleenorganisointi. Vuosien 2021-2022 toimenpidekokonaisuuksiksi suunniteltiin:

- Videoiden viestien, laadun ja visuaalisuuden yhtenäistäminen
- Uudet blogisisällöt asiakaspolun vaihetarpeiden mukaan
- Havainnekuvien laadun yhtenäistäminen
- Omien Some-kanavien tavoitteiden määrittely
- Nettisisältöjen tagitys + alakategorisointi
- Henkilöstötarinat
- Uudet blogisisällöt asiakaspersoonatarpeiden mukaan
- Omien Some-kanavien kehittämisstepit tavoitteiden mukaan

Sähköpostimarkkinoinnin ja markkinointiautomaation osalta tämän vuoden roadmapilla on vielä uutiskirjekonseptin suunnittelu, ensimmäisten alueellisten uutiskirjeiden lähetys sekä asiakaspolkujen määrittäminen. Vuosien 2021-2022 toimenpidekokonaisuuksiksi suunniteltiin:

- Alueellisten uutiskirjeiden jatkokehitys
- Uutiskirjeiden tilaustoiminnallisuuden kehittäminen 1 & 2

- Ihanneasiakaspolkujen toteutus 1 & 2
- Asiakaspersoonien määrittäminen
- Strategia ja tavoitteet
- Nykyisen työkalun testaus, uusien kartoitus & mahdollinen vaihto

Digitaalisen mainonnan osalta tämän vuoden roadmapilla on vielä Display-mainonnan ja Youtube-mainonnan mahdollisuuksien kartoitus. Vuosien 2021-2022 toimenpidekokonaisuuksiksi suunniteltiin:

- Suunnitelma uutiskirjeiden tilaamiskonversion kasvattamiseksi
- Mainonnan kohdentaminen asiakaspolkujen mukaan 1 & 2
- Display-mainonnan mahdollinen käyttöönotto, seuranta ja jatkokehitys
- Youtube-mainonnan mahdollinen käyttöönotto, seuranta ja jatkokehitys

7 Kehittämistyön 3. vaihe: Taktisen toimenpiteen toteutus

Kehittämistyön kolmannen vaiheen tavoitteena oli edetä roadmapista taktisen toimenpiteen käytännön toteutukseen. Tähän opinnäytetyöhön valittiin kehittämiskohteeksi roadmapin tavoitteissa oleva Uutiskirjeen konseptin suunnittelu. Ensimmäiseksi kyseiselle taktiselle toimenpiteelle tehtiin toteutussuunnitelma aikatauluineen (Kuvio 14). Lisäksi tässä vaiheessa kartoitettiin toimenpiteen toteutukselle vaadittavat resurssit.



Kuvio 14: Taktinen toimenpidesuunnitelma uutiskirjekonseptin kehittämiseksi (Liite 4).

Toimenpidesuunnitelmaan eriteltiin seuraavat vaiheet:

- Kyselytutkimus
 - Tutkimussuunnitelma
 - Kyselyn luonnos
 - Kyselytestaus
 - Kyselyn korjaukset

- Kyselyn vastausaika
- Kyselyn tulokset & analysointi
- Uutiskirjekonsepti
 - Uutiskirjekonseptin suunnittelu
 - Uutiskirjepohjan suunnittelu ja rakentaminen

Aikataulutuksen rakentamisen lähtökohtana oli tavoite siihen, että marraskuun aikana tehdyn kehittämistyön pohjalta saataisiin lähtemään ensimmäinen konseptin mukaisesti tehty uutiskirje vastaanottajille.

Avain Asuntojen uutiskirjeiden tilaajista oli hyvin vähän tietoa, joten heidän profiiliensa, tarpeidensa ja toiveidensa selvittämiseksi päätettiin tehdä kyselytutkimus. Tutkimuksella haluttiin kartoittaa nykytilannetta, jotta nykyisille uutiskirjeen tilaajille olisi mahdollista tehdä heidän tarpeitaan ja halujaan palveleva uutiskirjeiden sisältö- ja lähetyssuunnitelma. Tämän lisäksi tavoitteena oli kartoituksen lisäksi saada tietoja ja löytää sellaisia luokituksia, jotka auttaisivat ennakoimaan ja arvioimaan Avain Asuntojen potentiaalisten asiakkaiden kiinnostuksen kohteita eri asiakaspolun vaiheissa ja varsinkin asiakaspolun liidi-vaiheessa. Tätä kautta kyselyn tulokset voisivat tuoda lisäarvoa inbound-markkinoinnin suunnitteluun ainakin uutiskirjeiden osalta. Kyselytutkimuksen suunnitteluvaiheessa yhtenä tarkoituksena oli myös mahdollisuus saada materiaalia vertailevaan tutkimusanalysointiin esimerkiksi liidien, hakijoiden ja asukkaiden vastauseroavaisuuksien välillä. Kyselyn laadinnan lähtökohtana käytettiin määrällisen tutkimuksen menetelmää.

7.1 Kyselytutkimusta ohjaava viitekehys: määrällinen tutkimus

Määrällisessä eli kvantitatiivisessa tutkimuksessa tietoa tarkastellaan numeerisesti ja se vastaa esimerkiksi sellaisiin kysymyksiin, kuten kuinka moni tai kuinka usein. Tutkija esittää tutkimustulokset numeroina, mutta myös tulkitsee ja kuvaa olennaiset asiat sanallisesti. (Vilka 2007, 14.)

7.1.1 Mittarit ja otoskoko

Määrällisessä tutkimuksessa halutaan tietoa asioista, eli muuttujista jonkun välineen, eli mittarin kautta. Mittareita ovat kysely-, haastattelu- ja havainnointilomakkeet. Kyselyssä kysymysten muoto ei muutu, vaan kaikilta kyselyyn osallistuvilta kysytään samat kysymykset täysin samalla tavalla ja samassa järjestyksessä. Määrällisessä tutkimuksessa otoskoon, eli havaintoyksiköiden kokonaisluvun, minimimäärä tulisi olla vähintään 100. Jos tavoitteena on vertailla eri ryhmiä toisiinsa, tulisi yhden ryhmän havaintoyksiköiden määrän olla vähintään 30. Tutkimuksen otantamenetelmän valintaan vaikuttaa tarvittavan otoskoon lisäksi esimerkiksi kustannussäästöt. Jos tutkimuksen perusjoukko, eli päätelmien kohteena oleva kohdejoukko, on kuitenkin suhteellisen pieni, niin kokonaisotanta on hyvä vaihtoehto.

Kokonaisotannassa, eli kokonaistutkimuksessa, kaikki perusjoukkoon kuuluvat havaintoyksiköt mitataan. (Vilka 2007, 14,17,27, 28, 52, 52, 57.)

7.1.2 Kartoitus, ennustaminen ja vertailu

Määrällisen tutkimuksen tavoitteena on joko selittää, kuvata, kartoittaa, vertailla tai ennustaa asioita. Kartoittavalla tutkimuksella on mahdollista pyrkiä selvittämään ei tunnettuja asioita tarkasteltavasta teemasta ja löytää esimerkiksi luokitteluja ja tyypittelyjä. Ennustavalla tutkimuksella puolestaan voidaan yrittää löytää tietoa, joka mahdollistaa jonkun asian arvioinnin tai ennustamisen. Tietoa voidaan kerätä muun muassa kyselyillä tai havainnoinnilla. Vertailevassa tutkimuksessa tarkoituksena on saada esille joidenkin asioiden välisiä eroja kahden tai useamman tutkimuskohteen avulla. Määrällisessä tutkimuksessa asetetaan usein tutkimusongelma, eli hypoteesi, mutta toisaalta kartoittavissa tutkimuksissa sitä ei käytetä. Hypoteesi sisältää usein oletetun ratkaisun tai ennakoivan selityksen tutkimusongelmaa koskien. (Vilka 2007, 19-24.)

7.1.3 Operationalisointi

Operationalisointi on tutkimuksen vaihe, jossa tutkimuksen muuttujat puretaan kysymysten ja vastausvaihtoehtojen osa-alueisiin. Tämä vaihe on tärkeä tutkimuksen onnistumisen kannalta ja määrittelee pitkälle sitä, että onnistutaanko tutkimuksessa luotettavasti ja yleistettävästi tutkimaan haluttuja asioita. Operationalisoinnin kannalta olennaista on onnistua käsitteiden purkamisessa sellaiseen arkikielen muotoon, että jokainen vastaaja ymmärtää tutkimuksen kysymykset ja vastausvaihtoehdot samalla tavalla. (Vilka 2007, 36-38.)

7.1.4 Lomake

Määrällisen tutkimuksen onnistumisen kannalta tärkeää on se, että käytettävä mittari, eli lomake, mittaa sitä mitä tutkimussuunnitelmassa on suunniteltu mitattavan. Lomakkeen laatimisessa on huomioitava muun muassa kysymysten muotoilu sekä esitystapa, saatteen tyyli ja sisältö sekä ohjeistusten selkeys. Lomakkeessa on mahdollista käyttää monivalintakysymyksiä, avoimia kysymyksiä tai sekamuotoisia kysymyksiä. Sekamuotoiset kysymykset ovat paikallaan silloin, kun on syytä epäillä, ettei kaikkia vastausvaihtoehtoja tunneta. Jokaisen kysymyksen kohdalla on hyvä miettiä tarkkaan mitä kysymyksellä mitataan ja miten kysymys tuo vastauksia määriteltyyn tutkimusongelmaan. Lisäksi esimerkiksi kysymysten täsmällisyyteen, yksiselitteisyyteen, tarpeellisuuteen ja johdattelevuuteen pitää kiinnittää huomiota. Kysymysten onnistunut ja oikeanlainen muotoilu johtaa siihen, että vastaajat kokevat kuuluvansa kohderyhmään, kysymykset ymmärretään vastaajasta riippumatta samalla tavalla, kysymykset eivät johdattele tai loukkaa ja sisältävät vain yhden asiasisällön kerrallaan. Parhaimmillaan kysymykset on onnistuttu laatimaan niin, että kysely etenee johdonmukaisesti aihealueittain ja yksittäisen kysymyksen vastausvaihtoehdot ovat

samantasoisia toisiinsa nähden. Kyselyn laadinnassa pitää myös huomioida, että jos siinä käytetään houkuttimena arvontapalkintoa, niin siihen osallistumisen tavasta, palkinnosta ja arvonnän käytännön toteutuksesta tulee kertoa selkeästi kyselyn saatteessa. Lisäksi kyselysaatteessa tulee ilmetä arvioitu vastausaika, tutkimuksen tarkoitus, tutkimuksen osapuolet ja mahdolliset rahoittajat sekä sen käyttäjät, säilytyspaikka ja valmistumisajankohta. Lomake tulisi aina testata ennen varsinaista aineiston keräämistä, jotta mahdolliset ongelmakohdat tulisivat esille vielä, kun niihin on mahdollista vaikuttaa. (Vilka 2007, 62-88.)

7.1.5 Aineiston käsittely

Määrällisen tutkimuksen aineiston käsittely koostuu kolmesta vaiheesta, joista ensimmäinen on palautuneiden lomakkeiden tarkistus. Tämän vaiheen tärkein asia on arvioida tutkimuksen kato, eli tehdä katoanalyysi puuttuvien tietojen määrästä. Aineiston tarkistuksen jälkeen se muutetaan sellaiseen muotoon, että sitä voi tarkastella numeerisesti. Viimeiseksi tulee vielä tarkistaa tallennettu aineisto. (Vilka 2007, 105-113.)

7.1.6 Aineiston analysointi ja kokonaisluotettavuus

Määrällisen aineiston analyysitapa valitaan tutkimusongelman ja -kysymysten mukaan. Analyysitavan valintaa tulisi pyrkiä suunnittelemaan etukäteen, mutta usein sopiva löytyy aineiston keruun jälkeen kokeilemalla. Sijaintilukuja käytetään yhden muuttujan jakauman selvittämiseen ja ne esittävät muuttujan tyypillisimmän arvon. Sijaintilukuja ovat moodi, mediaani, aritmeettinen keskiarvo ja fraktiili. Moodi kertoo sen luokan missä frekvenssi on suurin. Frekvenssi kuvaa havaintojen lukumäärään tiheyttä. Muuttujien arvon vaihtelua kuvataan hajontalukujen avulla. Hajontalukuihin kuuluvalla variaatiosuhde kuvaa moodiluokkaan kuuluvien havaintojen osuutta suhteessa muihin havaintoihin. Variaatiosuhdetta kuvaava hajontaluku on 0, jos kaikki havainnot ovat moodiluokassa. Variaatiosuhdeluku kertoo, olivatko kyselyn vastaukset keskittyneitä vai hajaantuneita. (Vilka 2007, 118-123.)

Variaatiosuhdetta on sopiva käyttää luokitteluasteikollisen muuttujan yhteydessä. variaatiosuhdeluvun vaihteluväli on 0 ja 1 välillä. Mitä enemmän aineistossa on hajontaa, sitä lähempänä lukua 1 variaatiosuhdeluku on. Variaatiosuhteen laskentakaava on: $v = 1 - (\text{havaintojen määrä moodiluokassa} / \text{havaintojen määrä})$. (Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto 2017.)

Tutkimuksen kokonaisluotettavuuteen vaikuttaa tutkimuksen reliabelius ja validius. Reliabelius tarkoittaa tutkimuksen toistettavuutta ja ei-sattumanvaraisuutta. Tutkimuksen reliabeliutta arvioitaessa tulee pohtia muun muassa sen otoskokoa ja otoskoon laatua, vastausprosenttia sekä mittausvirheiden mahdollisuutta. Tutkimuksen validius puolestaan

tarkoittaa sitä, että tutkimus on onnistunut mittaamaan sitä mitä on ollut tarkoitus mitata. Validiuteen vaikuttaa olennaisesti esimerkiksi kysymysten käsitteiden onnistunut arkikieleistäminen ja kysymysten sekä vastausten muotoilu. (Vilka 2002, 149-152.)

7.2 Tutkimuksen lähtökohdat ja tavoitteet

Tutkimuksessa yhdistettiin kartoittavaa, ennustavaa ja vertailevaa tutkimusta. Tutkimus tehtiin, jotta ymmärrettäisiin uutiskirjeiden tilaajien asiakaspolun vaihetta sekä pystyttäisiin suunnittelemaan uutiskirjeen tilaajille heidän tarpeitaan ja halujaan palvelevaa sisältöä.

Tutkimussuunnitelmassa haluttiin:

- kartoittaa missä asiakaspolun vaiheessa uutiskirjeiden tilaajat tällä hetkellä ovat. Käytännössä haluttiin selvittää, kuinka moni uutiskirjeen tilaajista on jo konvertoitunut hakijaksi tai asukkaaksi.
- kartoittaa uutiskirjeiden tilaajien asunnon vaihtamisen tarpeet. Käytännössä haluttiin selvittää, kuinka moni uutiskirjeen tilaajista oli vuoden sisään tai akuutimmin asunnon tarpeessa ja kuinka moni ylipäättään oli kiinnostunut uuden asunnon hankinnasta.
- kartoittaa kuinka moni uutiskirjeiden tilaajista haluaisi saada tietoa maantieteellisesti rajatuista asunnoista ja kuinka laajalla rajauksella.
- kartoittaa uutiskirjeiden tilaajien kiinnostus erilaisia asumismuotoja kohtaan. Tutkimuksen tekohetkellä uutiskirjeiden tilaajia ei segmentoitu asumismuodon perusteella. Käytännössä haluttiin selvittää, kuinka moni uutiskirjeiden tilaajista oli kiinnostunut vain yhdestä asumismuodosta ja kuinka moni useammasta.
- kartoittaa uutiskirjeiden tilaajien kiinnostus Avain Asuntojen uudiskohteisiin nähden. Käytännössä haluttiin selvittää, kuinka iso osaa uutiskirjeiden tilaajista piti uudiskohteita kiinnostavana ja missä vaiheessa uudiskohdetuotantoa he tietoa kohteista haluavat.
- kartoittaa uutiskirjeiden tilaajien kiinnostus eri sisältöteemoihin ja -muotoihin nähden.
- kartoittaa kuinka usein uutiskirjeiden tilaajat haluaisivat saada Avaimen uutiskirjeen.

Kartoituksen lisäksi tavoitteena oli:

- löytää tilaajien vastauksista sellaisia tyypittelyjä ja luokitteluja, joiden perusteella voisi arvioida tai ennustaa minkälaisia asiakaspersoonia ja asiakaspolun vaihteita uutiskirjeiden tilaajien keskuudesta löytyy ja minkälaiset sisällöt heitä eri asiakaspolun vaiheissa kiinnostavat.

- pystyä vertailemaan erilaisten asiakaspersoonien tai asiakaspolun vaiheessa olevien tilaajien vastauksia ja toiveita keskenään ja löytämään sieltä eroavaisuuksia ja vastaavuuksia, jotka auttaisivat uutiskirjepolkujen ja sisältöjen suunnittelussa.

7.3 Kyselyn toteutus

Avain Asunnoilla on käytössään Webropol-työkalu kyselyjen toteutusta varten, joten kyselyn lomake rakennettiin, lähetettiin ja raportoitin Webropolin mahdollistamien toimintojen avulla. Webropolissa kyselylomake toteutettiin nettilinkin taakse ja nettilinkki lähetettiin uutiskirjeen tilaajille saatesähköpostissa Avain Asuntojen sähköpostimarkkinointityökalun, Click Dimensionin, kautta. Avain Asuntojen uutiskirjeen tilaajia oli kyselyn toteutushetkellä yhteensä 1996, ja kysely päätettiin lähettää kaikille uutiskirjeen tilaajille.

Kokonaistutkimukseen päädyttiin, koska vastausprosentin pelättiin jäävän suhteellisen pieneksi. Lisäksi otos haluttiin mahdollisimman suureksi erilaisten vertailevien tutkimusanalyysien tekemismahdollisuuksia varten.

7.3.1 Kyselylomakkeen testaus ja kyselyn saate

Kyselylomake ja saate testattiin Avain Asuntojen markkinoinnin ja viestinnän henkilöillä ennen lähettämistä. Testaajille lähetettiin nettilinkki saatteeseen sekä täysin lopullista vastaavaan kyselyluonnokseen. Testaajia pyydettiin vastaamaan muun muassa seuraaviin kysymyksiin:

- Oliko kyselyn saateteksti tarpeeksi selkeä?
- Kuinka kauan kyselyn tekemisessä kesti?
- Tuntuiko jonkun kysymyksen kohdalla, että joku vaihtoehto puuttuu?
- Tuntuiko jonkun kysymyksen kohdalla, että vastausvaihtoehtoja oli liikaa?
- Tuntuiko jonkun kysymyksen kohdalla, että vastausvaihtoehdot eivät sopineet kysymykseen?
- Tuntuiko jonkun kysymyksen kohdalla, ettet ymmärrä kysymystä tai vastausvaihtoehtoja?
- Tuntuuko, että jotain olennaista jää kysymättä uutiskirjeen tilaajilta?

Lomakkeen testaajien kommenttien perusteella lomakkeen teksteihin ja rakenteeseen tehtiin muutoksia. Testaajat kiinnittivät huomiota saatekirjeen ja lomakkeen tiettyihin käytettyihin käsitteisiin sekä kyselyn vastausvaihtoehtojen kieliasuun ja yksiselitteisyyteen.

Saatetekstissä testaajien huomio kiinnittyi uutiskirje-käsitteeseen. Testaajat nostivat esiin, ettei kyselyn saaja välttämättä tunnista kyseistä käsitettä tai tiedä mihin sillä viitataan. Varsinkin jos vastaajana on uutiskirjeen tilaaja, joka on jo konvertoitunut asukkaaksi, niin hän

voi sekoittaa uutiskirje-sana samaansa asukkaan uutiskirjeeseen, jolla tarkoitetaan eri asiaa. Näiden näkökantojen takia tekstiä muutettiin niin, että saatteen alussa painotettiin tavoitteita ja tarkoituksia sähköpostiviestien kehittämisessä. Uutiskirje-termiä käytettiin vasta saatteen loppuosassa, selostettaessa sitä miksi kyselyn saaja oli valikoitunut kyselyyn mukaan. Saatetekstiin lisättiin myös selostus siitä, että palvelu toteutetaan webropol-palvelun kautta ja se toteutetaan osana opinnäytetyötä. Saateteksti lisättiin suoraan vastaanottajille menevään sähköpostiin. Sähköpostisaate (Kuvio 15) luotiin Avain Asuntojen markkinointiautomaatiotyökalun sähköpostien lähetyksellä.



Osallistu lyhyeen kyselyyn, voit voittaa 50 euron lahjakortin Giganttiin!

Toivomme, että osallistuisit Avain Asuntojen sähköpostikyselyyn. Kyselyn vastausten perusteella pyrimme kehittämään sähköpostiviestiemme sisältöä ja esitystapaa. Kysymyksiä kyselyssä on alle kymmenen, joten vastaaminen ei vie muutamaa minuuttia kauempaa. Kyselyyn on mahdollista vastata ajalla 21.-28.10.2020. **Iso kiitos avustasi jo etukäteen!**

[Kyselyyn pääset klikkaamalla tästä ->](#)

Kysely tehdään anonyymisti webropol-kyselypalvelun kautta. Jos haluat osallistua arvontaan, niin tarvitsemme kuitenkin sähköpostiosoitteesi palkinnon lähettämistä varten. Arvomme kaikkien vastanneiden ja sähköpostiosoitteensa antaneiden kesken kolme (3) kappaletta 50 euron lahjakorttia Giganttiin. Lahjakorttien arvonta suoritetaan 30.10 mennessä, ja voittajiin olla yhteydessä sähköpostitse.

Olet saanut tämän kyselyn, koska olet tilannut Avain Asuntojen sähköisen uutiskirjeen tai liittynyt jollekin postituslistoistamme. Kyselytutkimus toteutetaan osana Laurean YAMK-opinnäytetyötä, ja sen tuloksia tullaan analysoimaan opinnäytetyön puitteissa.

Syksyisin terveisin
Avain Asunnot

www.avainasunnot.fi

Avain Asunnot



Kuvio 15: Kyselylomakkeeseen johtava sähköpostisaate.

Testauskommenttien perusteella päädyttiin Saatetekstin lisäksi tarkentamaan ja korjaamaan muutamia asioita varsinaisella kyselylomakkeella. Testaajat huomasivat joissakin kysymysten vastausvaihtoehdoissa aukkoja, jotka korjattiin lisäämällä vaihtoehtoja ja jakamalla yksi

kysymys kahteen osaan vastaamisen selkeyttämiseksi. Lisäksi vastausten sanamuotoja yhtenäistettiin palautteen perusteella.

7.3.2 Kyselylomake ja saate

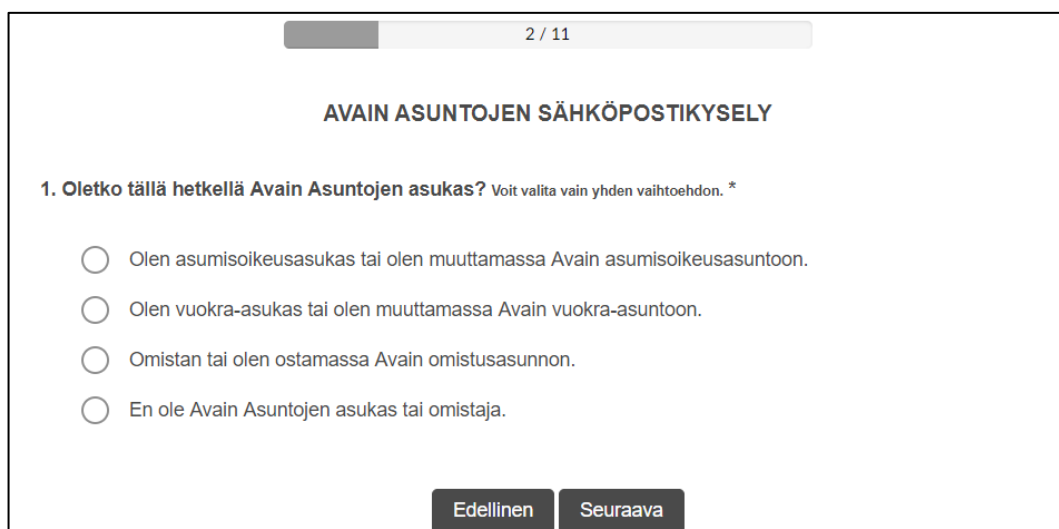
Kysely haluttiin rakentaa mahdollisimman yksinkertaiseksi ja lyhyeksi, jotta se osaltaan lisäisi vastausprosentin määrää. Kyselyssä kysyttiin yhdeksän kysymystä, joissa käytettiin rasti ruutuun -tyyppisiä yksi- tai monivalintavaihtoehtoja. Osaan kysymyksistä vastaaja pystyi valitsemaan siis useamman vaihtoehdon ja vastaamaan myös sanallisella vaihtoehdolla. Kysymysten vastausvaihtoehdot pyrittiin kuitenkin rakentamaan niin, että ne kattaisivat kaikki mahdolliset vastausvaihtoehdot ja mahdollisimman moni pystyisi vastaamaan valmiita vastauksia käyttäen. Kysely rakennettiin niin, että jokainen kysymys vastausvaihtoehtoineen avautuu omaan vaiheikkunaan. Kyselyn yläreunassa vastaaja pystyi koko ajan seuraamaan kyselyn etenemisvaiheiden määrää ja jäljellä olevia vaiheita.

Kyselyyn tehtiin saateteksti, joka kirjoitettiin sekä suoraan vastaanottajille menevään edellä jo esitettyyn sähköpostisaatemuotoon että kyselylomakkeen alkuun. Kyselyn saatteessa pyrittiin antamaan oleellinen tieto kyselyn tarkoituksesta, tavoitteista ja aikatauluista. Lisäksi saatteessa kerrottiin palkintoarvontaan liittyvät tarpeelliset tiedot.

7.3.3 Kyselyn kysymykset

Tutkimuskysymys 1: Kuinka moni uutiskirjeen tilaajista on jo konvertoitunut asukkaaksi?

Tällä kysymyksellä (Kuvio 16) haluttiin selvittää nykyisten uutiskirjeiden tilaajien asiakaspolun vaihetta, eli että onko uutiskirjeiden tilaaja jo asukkaana.



2 / 11

AVAIN ASUNTOJEN SÄHKÖPOSTIKYSELY

1. Oletko tällä hetkellä Avain Asuntojen asukas? Voit valita vain yhden vaihtoehdon. *

Olen asumisoikeusasukas tai olen muuttamassa Avain asumisoikeusasuntoon.

Olen vuokra-asukas tai olen muuttamassa Avain vuokra-asuntoon.

Omistan tai olen ostamassa Avain omistusasunnon.

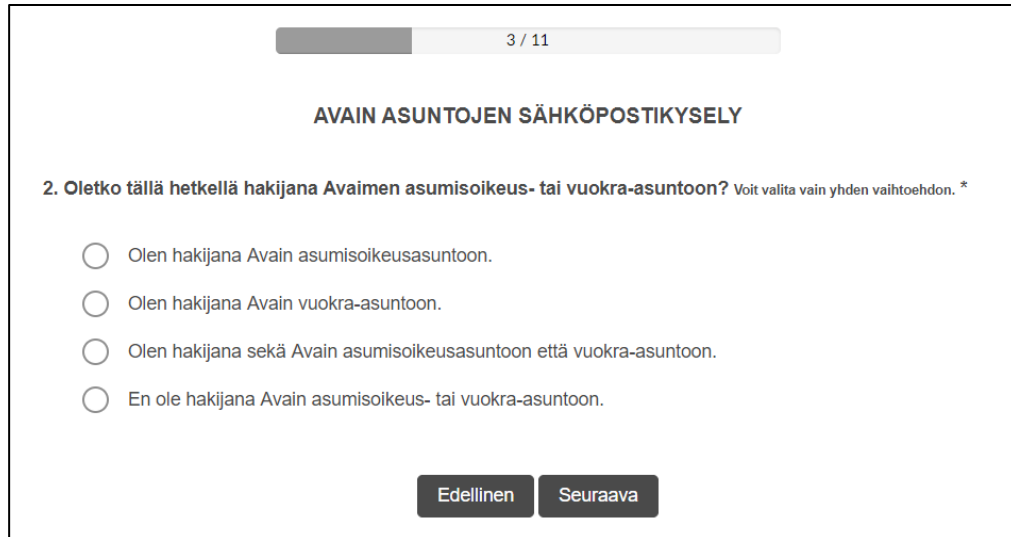
En ole Avain Asuntojen asukas tai omistaja.

Edellinen **Seuraava**

Kuvio 16: Tutkimuskysymys 1.

Tutkimuskysymys 2: Kuinka moni uutiskirjeen tilaajista on jo konvertoitunut hakijaksi?

Tälläkin kysymyksellä (Kuvio 17) haluttiin selvittää nykyisten uutiskirjeiden tilaajien asiakaspolun vaihetta, eli että onko uutiskirjeiden tilaaja jo hakijana.



3 / 11

AVAIN ASUNTOJEN SÄHKÖPOSTIKYSELY

2. Oletko tällä hetkellä hakijana Avaimen asumisoikeus- tai vuokra-asuntoon? Voit valita vain yhden vaihtoehdon. *

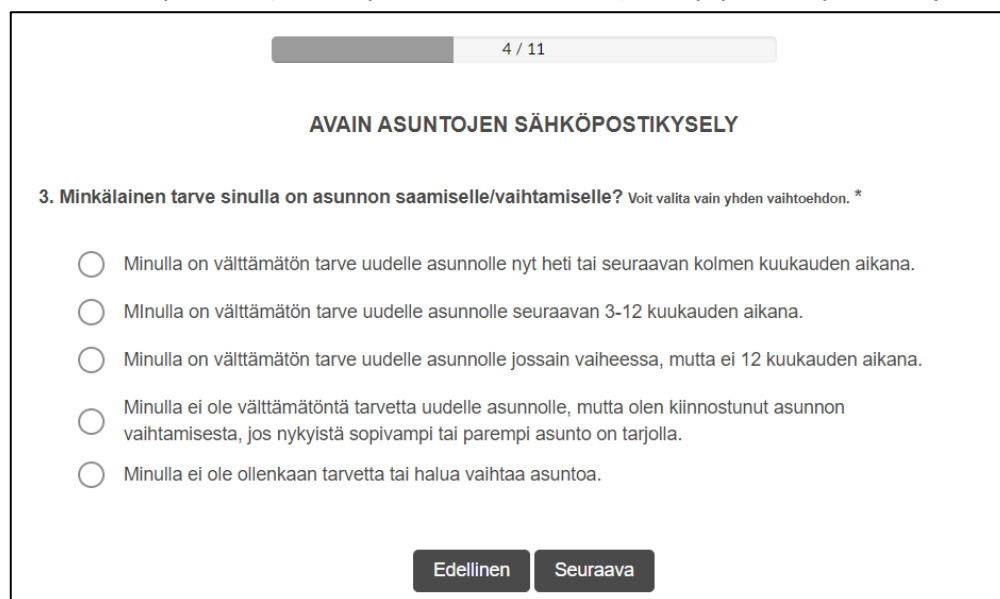
- Olen hakijana Avain asumisoikeusasuntoon.
- Olen hakijana Avain vuokra-asuntoon.
- Olen hakijana sekä Avain asumisoikeusasuntoon että vuokra-asuntoon.
- En ole hakijana Avain asumisoikeus- tai vuokra-asuntoon.

Edellinen Seuraava

Kuvio 17: Tutkimuskysymys 2.

Tutkimuskysymys 3: Kuinka monella on tarve tai halu saada uusi asunto?

Kolmannella tutkimuskysymyksellä (Kuvio 18) pyrittiin kartoittamaan uutiskirjeiden tilaajien asunnon tarvetta. Kysymys oli myös otollinen vertailevalle tutkimusanalyysille, eli tutkimussuunnitelmavaiheessa ajateltiin, että tämän kysymyksen vastauksia olisi mahdollista vertailla liidiprofiilin (=ei hakijana, eikä asukkaana), hakijaprofiilin ja asukasprofiilin välillä.



4 / 11

AVAIN ASUNTOJEN SÄHKÖPOSTIKYSELY

3. Minkälainen tarve sinulla on asunnon saamiselle/vaihtamiselle? Voit valita vain yhden vaihtoehdon. *

- Minulla on välttämätön tarve uudelle asunnolle nyt heti tai seuraavan kolmen kuukauden aikana.
- Minulla on välttämätön tarve uudelle asunnolle seuraavan 3-12 kuukauden aikana.
- Minulla on välttämätön tarve uudelle asunnolle jossain vaiheessa, mutta ei 12 kuukauden aikana.
- Minulla ei ole välttämätöntä tarvetta uudelle asunnolle, mutta olen kiinnostunut asunnon vaihtamisesta, jos nykyistä sopivampi tai parempi asunto on tarjolla.
- Minulla ei ole ollenkaan tarvetta tai halua vaihtaa asuntoa.

Edellinen Seuraava

Kuvio 18: Tutkimuskysymys 3.

Tutkimuskysymys 4: Millä maantieteellisellä laajuudella asunnot kiinnostavat?

Tutkimuksen tekohetkellä uutiskirjeiden tilaajat olivat pakotettuja tilaamaan alueellisia uutiskirjeitä ja käytännössä heidän piti valita yksi maantieteellinen alue yhdeksästä eri vaihtoehdosta: Helsingin, Porvoon ja Haminan, Riihimäen ja Hämeenlinnan, Lahden, Tampereen, Jyväskylän, Kuopion, Joensuun tai Oulun ja Rovaniemen seutu. Kysymyksellä (Kuvio 19) haluttiin selvittää, että kuinka montaa uutiskirjeen tilaajaa tällainen jaottelu palveli ja saisiko vastausten perusteella selkää käsitystä siitä, että tulisiko uutiskirjeiden tilaamisen segmentointia tältä osin arvioida uudelleen.

5 / 11

AVAIN ASUNTOJEN SÄHKÖPOSTIKYSELY

4. Kuinka laajalta alueelta maantieteellisesti haluaisit saada tietoa asunnoistamme? Voit valita vain yhden vaihtoehdon.
*

- Haluaisin tietoa vain valitsemieni kaupunginosien asunnoista.
- Haluaisin tietoa yhden valitsemani kaupungin ja sen lähialueiden asunnoista.
- Haluaisin tietoa useampien valitsemieni kaupunkien ja niiden lähialueiden asunnoista.
- Haluaisin tietoa kaikista Suomen asunnoista.
- En halua ollenkaan tietoa Avaimen asunnoista.

Edellinen
Seuraava

Kuvio 19: Tutkimuskysymys 4.

Tutkimuskysymys 5: Kuinka moni uutiskirjeiden tilaajista on kiinnostunut useammasta asumismuodoista ja mikä asumismuoto kiinnostaa eniten/vähiten?

Tämän kysymyksen (Kuvio 20) tarkoituksena oli suoraan selvittää uutiskirjeiden tilaajien asumismuotokiinnostuksen jakaantuminen tilaajien profiilijakauman tekemiseksi. Tämän kysymyksen vastausten nojalla ei kuitenkaan suoraan voi tehdä yleistyksiä jatkoa ajatellen, koska tällä hetkellä suuri osa uutiskirjeiden tilauksista on tullut uudiskohdesivujen kautta, joten voidaan ajatella, että tämän hetkinen asumismuotoedustus uudiskohteissa osaltaan vaikuttaa muodostuneisiin uutiskirjeiden tilaajaprofiileihin.

6 / 11

AVAIN ASUNTOJEN SÄHKÖPOSTIKYSELY

5. Mitkä seuraavista asumismuodoista kiinnostavat sinua? Voit valita useamman kuin yhden vaihtoehdon. *

Olen kiinnostunut asumisoikeusasumisesta.

Olen kiinnostunut vuokra-asumisesta.

Olen kiinnostunut omistusasumisesta.

Mikään edellisistä vaihtoehdoista ei kiinnosta minua.

Edellinen **Seuraava**

Kuvio 20: Tutkimuskysymys 5

Tutkimuskysymys 6: Kuinka moni uutiskirjetilaaajista on kiinnostunut uudiskohteista ja minkä rakennusvaiheen uudiskohteista?

Kyselyn tekohetkellä oli jo tiedossa Avain Asuntojen markkinointiautomaatiojärjestelmässä olevan datan perusteella, että vajaa 30 % uutiskirjeiden tilaaajista oli peräisin Avain Asuntojen nettisivujen yksittäisiltä uudiskohdesivuilta. Etukäteisoletuksena siis oli, että uutiskirjeiden tilaaajista löytyy uudiskohteista kiinnostuneita ihmisiä, mutta kiinnostuksen laajuudesta haluttiin tarkempaa tietoa (Kuvio 21).

7 / 11

AVAIN ASUNTOJEN SÄHKÖPOSTIKYSELY

6. Mitä tietoa haluaisit saada uudiskohteistamme? Voit valita useamman kuin yhden vaihtoehdon. *

Haluaisin tietoa suunnitelmissa olevista uudiskohteista, vaikka ne eivät vielä olisi myynnissä tai haettavissa.

Haluaisin tietoa myynnissä tai haettavissa olevista uudiskohteista.

Haluaisin muuta tietoa uudiskohteisiin liittyen, mitä?

En halua ollenkaan tietoa Avaimen uudiskohteista.

Kuvio 21: Tutkimuskysymys 6.

Tutkimuskysymys 7: Minkälaiset sisällöt uutiskirjeiden tilaajia kiinnostavat?

Kysymyksellä 7 (Kuvio 22) haluttiin suoraan kysyä minkälaiset asiasisällöt ja tarinat voisivat tilaajia kiinnostaa.

8 / 11

AVAIN ASUNTOJEN SÄHKÖPOSTIKYSELY

7. Mitkä seuraavista sisältöteemoista kiinnostavat sinua? Voit valita useamman kuin yhden vaihtoehdon. *

- Avain Asuntojen asukastarinat
- Avaimen asuntojen hakuprosesseihin liittyvät ohjeistukset
- Avaimen asunokohteiden ja -asuntojen esittelyt ja tiedot
- Avaimen asunokohteiden asuinalueiden esittelyt ja tiedot
- Avain Asuntojen yritystarinat tai yritykseen liittyvät uutiset
- Avain Asuntojen työntekijätarinat tai henkilöesittelyt
- Asumiseen yleisesti liittyvät tarinat, ohjeet ja vinkit
- Muu, mikä?
- Minua ei kiinnosta mikään yllä olevista

Kuvio 22: Tutkimuskysymys 7.

Tutkimuskysymys 8: Minkä muotoiset sisällöt uutiskirjeiden tilaajia kiinnostavat?

Kahdeksannella kysymyksellä (Kuvio 23) pyrittiin kartoittamaan minkä muotoisista sisällöistä tilaajat voisivat pitää, jotta saataisiin näkökantaa tulevaisuuden sisältöjen tuotantoon.

9 / 11

AVAIN ASUNTOJEN SÄHKÖPOSTIKYSELY

8. Minkä muotoisista sisällöistä yleisesti ottaen pidät? Voit valita useamman kuin yhden vaihtoehdon. *

- Blogikirjoitukset
- Videot
- Asiatekstit, kuten tiedotteet ja uutiset
- Podcastit, eli äänitiedostot
- Kuvapainotteiset esitykset ilman tekstiä tai pienellä tekstimäärällä
- Jokin muu, mikä?
- En pidä mistään yllä olevista

Kuvio 23: Tutkimuskysymys 8.

Tutkimuskysymys 9: Kuinka usein uutiskirjeiden tilaajat haluavat saada uutiskirjeitä?

Viimeisellä kysymyksellä (Kuvio 24) pyrittiin selvittämään tilaajien toivomusta uutiskirjeiden saamisfrekvenssistä. Jo kysymystä asetellessa oli oletus siitä, että todellisuudessa tähän ei varmastikaan ole yksiselitteistä vastausta, sillä asia on tapaus- ja tilannekohtainen. Kysymys haluttiin kuitenkin esittää, jotta nähtäisiin, että saadaanko vastausten perusteella jonkinlainen suuntaviiva asiasta. Lisäksi haluttiin nähdä, että voitaisiinko eri asiakaspolun vaiheessa olevien vastauksia vertailemalla nähdä eroja toiveiden suhteen.

10 / 11

AVAIN ASUNTOJEN SÄHKÖPOSTIKYSELY

9. Kuinka usein haluaisit saada Avain Asuntojen sähköisen uutiskirjeen? Voit valita vain yhden vaihtoehdon. *

- Joka päivä
- Noin kerran viikossa
- Noin joka toinen viikko
- Kerran kuukaudessa
- Muutaman kerran vuodessa
- Kerran vuodessa tai harvemmin
- En osaa sanoa

Kuvio 24: Tutkimuskysymys 9.

7.4 Tutkimuksen tulokset

Tutkimuksen tuloksia analysoitiin webropol-kyselyjärjestelmän omia suhteellisen kattavia raportointityökaluja käyttäen. Tutkimuskysely lähetettiin 1996 Avain Asuntojen uutiskirjeen tilaajalle, joista 496 täytti lomakkeen ja lähetti vastauksen onnistuneesti. Melkein joka neljäs siis vastasi kyselyyn, ja 24,8 % vastausprosenttia pidettiin erittäin hyvänä.

7.4.1 Asiakaspolun vaihe

Tutkimussuunnitelman mukaisesti tutkimuksella haluttiin kartoittaa uutiskirjeen tilaajien asiakaspolun vaihetta ja asunnon vaihtamisen tarvetilannetta. Näihin asioihin haettiin vastausta kahdella ensimmäisellä kysymyksellä. Vastauksista pystyi hakemaan raporttia suoraan sekä rakentamalla Webropolin raportointityökalujen avulla vertailevia raportteja. Vastausten mukaan 37 % vastaajista, eli 184 henkilöä, oli Avain asukkaita (Kuvio 25).

	asukas		hakija (ei asukas)		liidi		Yhteensä
	n	Prosentti	n	Prosentti	n	Prosentti	
Olen asumisoikeusasukas tai olen muuttamassa Avain asumisoikeusasuntoon.	147	79,89%	0	0%	0	0%	147
Olen vuokra-asukas tai olen muuttamassa Avain vuokra-asuntoon.	18	9,78%	0	0%	0	0%	18
Omistan tai olen ostamassa Avain omistusasunnon.	19	10,33%	0	0%	0	0%	19
En ole Avain Asuntojen asukas tai omistaja.	0	0%	101	100%	211	100%	312
Yhteensä	184		101		211		496

Kuvio 25: Asiakaspölyn vaiheen jakautuminen vertailevaa raporttitoimintoa käyttäen.

Suurin osa asukkaista oli asumisoikeusasukkaita ja vain muutama prosentti vuokra- ja omistusasukkaita. Ensimmäisen kysymyksen vastausten moodiluokka oli ”en ole Avain asukas tai omistaja”, eli suurin osa vastaajista ei ole Avaimen asukkaina. Puhtaita hakijoita, jotka eivät ole asukkaita oli 101 henkilöä, eli 20 % kokonaisotoksesta. Vastaajista 211 henkilöä oli niin sanottuja liidejä, eli 42,5 % vastaajista ei ollut hakijoina tai asukkaina Avain Asunnoilla.

7.4.2 Asunnon tarve

Kyselyn kolmannella kysymyksellä pyrittiin hakemaan vastauksia tutkimussuunnitelman tarpeeseen kartoittaa vastaajien tarvetilaa asunnon saamiselle. Vastausten moodiluokka oli ”Minulla ei ole välttämätöntä tarvetta uudelle asunnolle, mutta olen kiinnostunut asunnon vaihtamisesta, jos nykyistä sopivampi tai parempi asunto on tarjolla” (Kuvio 26).

	n	Prosentti
Minulla on välttämätön tarve uudelle asunnolle nyt heti tai seuraavan kolmen kuukauden aikana.	27	5,44%
Minulla on välttämätön tarve uudelle asunnolle seuraavan 3-12 kuukauden aikana.	83	16,73%
Minulla on välttämätön tarve uudelle asunnolle jossain vaiheessa, mutta ei 12 kuukauden aikana.	40	8,07%
Minulla ei ole välttämätöntä tarvetta uudelle asunnolle, mutta olen kiinnostunut asunnon vaihtamisesta, jos nykyistä sopivampi tai parempi asunto on tarjolla.	268	54,03%
Minulla ei ole ollenkaan tarvetta tai halua vaihtaa asuntoa.	78	15,73%

Kuvio 26: Asunnon tarvetila.

Vastausten variaatiosuhdeluku oli 0,46. Vastausten perusteella kävi myös ilmi, että vain noin viidellä prosentilla vastaajista oli akuutti asunnon tarve. Kuitenkin melkein joka neljännellä uutiskirjeen tilaajista on asunnon tarve jossain vaiheessa seuraavan kolmen kuukauden jälkeen. Huomioitavaa on myös se, että jopa 15 % vastaajista ilmoitti, että heillä ei ole lainkaan tarvetta uudelle asunnolle.

Kun vastauksia vertailtiin eri asukaspolun vaiheiden kesken (Kuvio 27), kävi ilmi, että näin vastanneista suurin osa oli Avaimen asukkaita. Lisäksi vertailussa paljastui, että akuuteimmassa asunnon tarpeessa olivat asiakaspolun hakijavaiheessa olevat vastaajat. Heistä 39 % oli välttämätön asunnon tarve seuraavan 12 kuukauden aikana.

	asukas		hakija (ei asukas)		liidi		Yhteensä
	n	Prosentti	n	Prosentti	n	Prosentti	
Minulla on välttämätön tarve uudelle asunnolle nyt heti tai seuraavan kolmen kuukauden aikana.	12	6,52%	11	10,89%	4	1,9%	27
Minulla on välttämätön tarve uudelle asunnolle seuraavan 3-12 kuukauden aikana.	32	17,39%	28	27,72%	23	10,9%	83
Minulla on välttämätön tarve uudelle asunnolle jossain vaiheessa, mutta ei 12 kuukauden aikana.	10	5,44%	10	9,9%	20	9,48%	40
Minulla ei ole välttämätöntä tarvetta uudelle asunnolle, mutta olen kiinnostunut asunnon vaihtamisesta, jos nykyistä sopivampi tai parempi asunto on tarjolla.	80	43,48%	52	51,49%	136	64,45%	268
Minulla ei ole ollenkaan tarvetta tai halua vaihtaa asuntoa.	50	27,17%	0	0%	28	13,27%	78
Yhteensä	184		101		211		496

Kuvio 27: Asunnon tarpeen vertailu asiakaspolun vaiheen mukaan.

7.4.3 Maantieteellisen kiinnostuksen rajautuminen

Neljännellä kysymyksellä haluttiin selvittää, että palveliko nykyinen alueellisten uutiskirjeiden konsepti uutiskirjeiden tilaajien tarpeita. Kyselyn mukaan 73 % vastaajista haluaisi tietoa vain valitsemastaan kaupungista tai valitsemistaan kaupunginosista (Kuvio 28).

	n	Prosentti
Haluaisin tietoa vain valitsemieni kaupunginosien asunnoista.	178	35,89%
Haluaisin tietoa yhden valitsemani kaupungin ja sen lähialueiden asunnoista.	184	37,1%
Haluaisin tietoa useampien valitsemieni kaupunkien ja niiden lähialueiden asunnoista.	87	17,54%
Haluaisin tietoa kaikista Suomen asunnoista.	15	3,02%
En halua ollenkaan tietoa Avaimen asunnoista.	32	6,45%

Kuvio 28: Maantieteellinen kiinnostuksen rajautuminen Avaimen asuntoja kohtaan.

Moodiluokka oli ”Haluaisin tietoa yhden valitsemani kaupungin ja sen lähialueiden asunnoista”. Tosin tiedon saaminen kaupunginosien perusteella kiinnosti melkein yhtä paljon. 18 % haluaisi tietoa useammista valitsemistaan kaupungeista. Hyvin pieni osa oli kiinnostunut koko Suomen asunnoista ja 6 % ei halunnut ollenkaan tietoa Avaimen asunnoista.

7.4.4 Kiinnostus eri asumismuotoja kohtaan

Tähän kysymykseen sai valita niin monta vastausvaihtoehtoa kuin halusi, ja vaihtoehtoja valittiin tähän kysymykseen 496 vastaajalta 1156 kappaletta. Kyselytulosten mukaan selkeästi kiinnostavin asumismuoto oli asumisoikeus, sillä 420 vastaajaa oli valinnut yhdeksi vaihtoehtokseen sen. Lisäksi noin joka kolmas oli kiinnostunut vuokra-asumisesta ja omistusasumisesta noin joka viides. Kun vastauksia vertailtiin (Kuvio 29), niin kävi ilmi, että vuokra- ja omistusasumisesta kiinnostuneet olivat myös hyvin kiinnostuneita asumisoikeusasumisesta (70 % ja 79 %). Reilu neljännes asumisoikeuskiinnostuneista oli myös kiinnostunut muista asumisen muodoista.

	aso-kiinnostuneet		vuokra-kiinnostuneet		omistus-kiinnostuneet		Yhteensä
	n	Prosentti	n	Prosentti	n	Prosentti	
Olen kiinnostunut asumisoikeusasumisesta.	420	100%	114	69,51%	87	79,09%	621
Olen kiinnostunut vuokra-asumisesta.	114	27,14%	164	100%	30	27,27%	308
Olen kiinnostunut omistusasumisesta.	87	20,71%	30	18,29%	110	100%	227
Mikään edellisistä vaihtoehtoista ei kiinnosta minua.	0	0%	0	0%	0	0%	0
Yhteensä	621		308		227		1156

Kuvio 29: Kiinnostus asumismuotoja kohtaan ristiin vertaillen.

7.4.5 Kiinnostus uudiskohteita kohtaan

Kyselyn mukaan suurin osa vastaajista oli kiinnostunut Avain Asuntojen uudiskohteista (Kuvio 30). Vain 35 vastaajista ilmoitti, ettei ole ollenkaan kiinnostunut Avaimen uudiskohteista.

	asukas		hakija (ei asukas)		liidi		Yhteensä
	n	Prosentti	n	Prosentti	n	Prosentti	
Haluaisin tietoa suunnitelmassa olevista uudiskohteista, vaikka ne eivät vielä olisi myynnissä tai haettavissa.	129	70,11%	69	68,32%	163	77,25%	361
Haluaisin tietoa myynnissä tai haettavissa olevista uudiskohteista.	92	50%	75	74,26%	132	62,56%	299
Haluaisin muuta tietoa uudiskohteisiin liittyen, mitä?	9	4,89%	1	0,99%	17	8,06%	27

Kuvio 30: Kiinnostus uudiskohteisiin asiakaspolun vaiheen mukaan.

Noin 73 % oli kiinnostunut tulossa olevista uudiskohteista ja 60 % myynnissä olevista uudiskohteista. Tässä kysymyksessä oli mahdollista valita useampi kiinnostuksen kohde ja kun vastauksia vertailtiin ristiin, huomattiin, että suuri osa oli valinnut molemmat vaihtoehdot, eli

oli kiinnostunut sekä tulossa olevista että myynnissä olevista uudiskohteista. Lisäksi huomattiin, että kaikissa asiakaspolun vaiheissa oli kiinnostusta uudiskohteita kohtaan (Kuvio 31). Liidi-vaiheessa olevat olivat eniten kiinnostuneita tulossa olevista kohteista ja hakijavaiheessa olevat olivat eniten kiinnostuneita myynnissä olevista kohteista. Tämä kysymys keräsi lisäksi 23 avointa tekstivastausta, joissa vastaajat olivat tarkentaneet kiinnostustaan uudiskohteisiin nähden. Nämä avoimet tekstivastaukset olivat hyvin spesifejä ja erilaisia toisiinsa nähden. Niissä kysyttiin esimerkiksi yksittäisten kohteiden erikoisominaisuuksista, rakennusaikatauluista ja hakuohjeista.

	n	Prosentti
Haluaisin tietoa suunnitelmassa olevista uudiskohteista, vaikka ne eivät vielä olisi myynnissä tai haettavissa.	361	72,78%
Haluaisin tietoa myynnissä tai haettavissa olevista uudiskohteista.	299	60,28%
Haluaisin muuta tietoa uudiskohteisiin liittyen, mitä?	27	5,44%
En halua ollenkaan tietoa Avaimen uudiskohteista.	35	7,06%

Kuvio 31: Kiinnostus uudiskohteisiin.

7.4.6 Kiinnostus sisältöteemoihin ja -muotoihin

Kyselyn seitsemännellä ja kahdeksannella kysymyksellä pyrittiin selvittämään uutiskirjetilaajien kiinnostusta erilaisiin sisältöihin ja sisältömuotoihin. Kysymyksen seitsemän vastausten selkeä moodiluokka oli ”Avaimen asuntokohteiden ja -asuntojen esittelyt ja tiedot (76 %). Lisäksi melkein puolet vastaajista oli kiinnostunut Avaimen asuntokohteiden asuinalueiden esittelyistä ja tiedoista. Lisäksi noin 30 prosenttia oli kiinnostunut hakuprosesseihin liittyvistä ohjeistuksista sekä asumiseen yleisesti liittyvistä sisällöistä. Kysymyksen kahdeksan vastausten selkeä moodiluokka puolestaan oli ”Asiatekstit, kuten tiedotteet ja uutiset”. Tämän oli valinnut peräti 81 prosenttia vastaajista. Variaatiosuhdeluku tämän vastauksen kohdalla oli 0,5, mikä johtui siitä, että tähän kysymykseen pystyi valitsemaan useamman vastausvaihtoehdon ja muihinkin sisältömuotoihin oli kiinnostusta. Muista sisältömuodoista kiinnostusta herättivät eniten kuvapainotteiset esitykset (33 %) ja videot (22 %). Asiakaspolun vaiheella ei ollut selkeää vaikutusta kummankaan kysymykseen vastauksiin, eli edellä mainitut asiat olivat yhtäläisessä kiinnostusjärjestyksessä kaikissa asiakaspolun vaiheissa (Kuvio 32 ja Kuvio 33). Lisäksi nämä kysymykset olivat saaneet 29 avointa tekstivastausta, jotka olivat hyvin vaihtelevia sisällöiltään ja koskivat lähinnä tiettyjen kohteiden asioita tai sisälsivät yksittäisiä kysymyksiä hakemiseen sekä asiakaspalveluun liittyen.

	asukas		hakija (ei asukas)		liidi		Yhteensä
	n	Prosentti	n	Prosentti	n	Prosentti	
Blogikirjoitukset	38	20,65%	15	14,85%	28	13,27%	81
Videot	40	21,74%	30	29,7%	40	18,96%	110
Asiatekstit, kuten tiedotteet ja uutiset	142	77,17%	85	84,16%	173	81,99%	400
Podcastit, eli äänitiedostot	6	3,26%	7	6,93%	7	3,32%	20
Kuvapainotteiset esitykset ilman tekstiä tai pienellä tekstimäärällä	58	31,52%	32	31,68%	75	35,55%	165
Jokin muu, mikä?	3	1,63%	2	1,98%	5	2,37%	10
En pidä mistään yllä olevista	3	1,63%	1	0,99%	6	2,84%	10
Yhteensä	290		172		334		796

Kuvio 32: Sisältömuodon kiinnostuksen jakautuminen asiakaspolun vaiheen mukaan.

	asukas		hakija (ei asukas)		liidi		Yhteensä
	n	Prosentti	n	Prosentti	n	Prosentti	
Avain Asuntojen asukastarinat	36	19,57%	17	16,83%	29	13,74%	82
Avaimen asuntojen hakuprosesseihin liittyvät ohjeistukset	43	23,37%	39	38,61%	65	30,81%	147
Avaimen asuntokohteiden ja -asuntojen esittelyt ja tiedot	127	69,02%	86	85,15%	165	78,2%	378
Avaimen asuntokohteiden asuinalueiden esittelyt ja tiedot	83	45,11%	48	47,52%	98	46,45%	229
Avain Asuntojen yritystarinat tai yritykseen liittyvät uutiset	12	6,52%	3	2,97%	8	3,79%	23
Avain Asuntojen työntekijätarinat tai henkilöesittelyt	21	11,41%	6	5,94%	7	3,32%	34
Asumiseen yleisesti liittyvät tarinat, ohjeet ja vinkit	59	32,07%	31	30,69%	47	22,27%	137
Muu, mikä?	11	5,98%	2	1,98%	6	2,84%	19
Minua ei kiinnosta mikään yllä olevista	8	4,35%	2	1,98%	14	6,64%	24
Yhteensä	400		234		439		1073

Kuvio 33: Sisältötyypin kiinnostuksen jakautuminen asiakaspolun vaiheen mukaan.

7.4.7 Kuinka usein uutiskirjeitä halutaan saada?

Viimeisellä kysymyksellä selvitettiin vastaajien toivetta uutiskirjeiden lähetystiheydestä.

Lähes puolet vastaajista toivoi saavansa uutiskirjeen kerran kuukaudessa. Loput vastaukset jakaantuivat suhteellisen tasaisesti joko harvempiin tai tiheämpiin vaihtoehtoihin.

Asiakaspolun vaiheita vertaillen (Kuvio 34) nousi esiin, että asukkaiden ja liidien vastaukset noudattelivat pitkälle samaa linjaa. Hakijoiden kohdalla korostui jonkin verran toive tiheämmästä uutiskirjeen saantitoiveesta.

	asukas		hakija (ei asukas)		liidi		Yhteensä
	n	Prosentti	n	Prosentti	n	Prosentti	
Joka päivä	1	0,54%	1	0,99%	2	0,95%	4
Noin kerran viikossa	18	9,78%	15	14,85%	14	6,63%	47
Noin joka toinen viikko	19	10,33%	21	20,79%	24	11,37%	64
Kerran kuukaudessa	88	47,83%	44	43,57%	103	48,82%	235
Muutaman kerran vuodessa	47	25,54%	16	15,84%	44	20,85%	107
Kerran vuodessa tai harvemmin	3	1,63%	2	1,98%	9	4,27%	14
En osaa sanoa	8	4,35%	2	1,98%	15	7,11%	25
Yhteensä	184		101		211		496

Kuvio 34: Uutiskirjeen saantitiheyden toiveet asiakaspolun vaiheen mukaan

7.5 Tutkimustulosten analysointi ja kokonaisluotettavuus

Tutkimuksen kokonaisluotettavuutta analysoitiin sen reliabeliuden ja validiuden näkökulmista. Tutkimuksen tuloksia pidettiin kokonaisluotettavina seuraavista syistä:

- Tutkimusongelman ja tutkimuksen tavoitteiden määrittely pidettiin selkeänä ja kyselyn laadinta tehtiin niiden pohjalta. Vastauksia myös analysoitiin suoraan tutkimusmäärittelyssä esitettyjen asioiden pohjalta.
- Tutkimuksen otokseen sisältyvät kaikki perusjoukon ominaisuudet, koska kyseessä oli kokonaisotanta. Vastausprosentti oli riittävän suuri ja vastauksia saatiin tarvittava määrä myös asiakaspolun eri vaiheiden erotteluun (liidi, hakija, asukas).
- Aineiston keräämistapa kohderyhmään ja tutkittavaan asiaan nähden oli sopiva.
- Kysymykset ja vastaukset olivat hyvin selkeitä ja vastausvaihtoehdot olivat kattavia. Tämän osaltaan todistaa myös pieni ”en osaa sanoa” -vastausten määrä sekä avointen tekstivastausten vähäisyys.
- Lomaketta oli testattu ja testaajien kommenttien mukaisesti korjattu.
- Kyselyyn käytettiin siihen suunniteltua kyselyjärjestelmää (Webropol), jonka raportointimahdollisuudet olivat kattavat ja mahdollistavat myös kysymysten laaja-alaisen vertailun.

7.6 Uutiskirjekonseptin ja mallipohjan toteutus

Uutiskirjeiden tilaajille tehdyn kyselytutkimuksen pohjalta laadittiin uutiskirjekonsepti Avain Asuntojen uutiskirjeiden tilaajille. Tavoitteena oli toteuttaa konsepti, joka olisi mahdollista toteuttaa nykyisillä työkaluilla, ottaa käyttöön mahdollisimman nopeasti ja olisi toteuttavissa

Avain Asuntojen nykyisillä resursseilla. Lisäksi sen tulisi uutiskirjeiden tilaajia mahdollisimman laaja-alaisesti ja se olisi mitattavissa.

Käytännössä edellä mainitut tavoitteet tarkoittivat, että uutiskirjekonseptin tulisi olla toteutettavissa nykyisellä markkinointiautomaation järjestelmällä, eli Avain Asuntojen CRM-järjestelmään liitetyllä Click Dimensions -lisäosalla. Lisäksi konseptin tulisi palvella nimenomaan nykyisiä olemassa olevia uutiskirjein tilaajia, eli se kohdistettaisiin nykyisiin postituslistoihin. Nykyiset postituslistat olivat alueellisesti eroteltuja, mutta asiakaspolkujen erottelu ei nykytiedon valossa ainakaan ollut mahdollista. Uutiskirjemalli tulisi siis suunnitella niin, että se palvelisi kaikissa asiakaspolun vaiheissa olevia uutiskirjeen tilaajia. Kyselytutkimus onneksi osoitti, että asiakaspolun vaiheella ei ollut suurta merkitystä sisällöllisiin toiveisiin uudiskohteiden, asuntokohdekuvausten ja sisältötyyppien osalta.

Mitattavuuden toteutus oli hyvin tehtävissä, sillä Avain Asunnoilla oli jo käytössä Click Dimensionin seurantatyökalut, linkkien tägitys sekä Google Analyticsin seurantatyökaluun määritellyt konversiopisteet. Click Dimensionin, Google Analyticsin ja siitä johdetun Data Studio -raportoinnin avulla on siis mahdollista seurata uutiskirjeeseen tägitettyjä linkkejä. Tämän kautta voidaan seurata esimerkiksi sitä, että kuinka paljon mikäkin uutiskirjeen linkki kerää klikkauksia ja kuinka monta asuntihakemusta klikkauksien kautta saadaan.

Tutkimuskyselyn tulosten perusteella uutiskirjeiden lähetystiheudeksi määriteltiin yksi kuukausi, eli päädyttiin niin sanotusti kuukausittaiseen uutiskirjeeseen. Tämä vaihtoehto oli kyseisen kysymyksen vastausten moodiluokka, ja toisaalta Avain Asuntojen resurssit eivät tällä hetkellä riittäisi tiheämpään lähetysfrekvenssiin.

Kyselytutkimuksen vastaajista 73 prosenttia ei haluaisi tietoa valitseman kaupunkialueen ulkopuolisista asuntokohteista. Lisäksi asiakaspolun vaiheesta riippumatta oltiin kiinnostuneita tulevista ja myynnissä olevista uudiskohteista, asuntokohteiden esittelyistä sekä tekstisisällöistä. Edellisen perusteella päädyttiin sisältömalliin, jossa uudiskohteet, asiasisällöt ja asuntokohteet nousevat esiin. Lisäksi pyrittäisiin luomaan aluekohtaista sisältöä siltä osin, kun se tällä hetkellä olisi mahdollista ja jos se palvelisi uutiskirjeiden tilaajia.

7.6.1 Kuukausittaisen uutiskirjeen sisältörakenne ja mallipohja


Kuukausittaiselle uutiskirjeelle luotiin visuaalinen mallipohja (Kuvio 35) sekä sisältörakenne, joka muodostui kaikille yhteisestä sisällöstä sekä aluekohtaisista sisältösuuksista. Kaikille yhteinen sisältö on ajankohtaista ja yleisesti kiinnostavaa asiasisältöä, joka linkitetään Avain Asuntojen nettisivujen sisältöosioon tai blogiin. Sisällössä huomioidaan niin vuokra- kuin ja asumisoikeusasukkaiden tarpeet. Aluekohtainen sisältö muodostuu seuraavista kokonaisuuksista:

- Alueelliset uudiskohdenostot niistä kohteista, jotka ovat myynnissä nyt sekä linkitys Avain Asuntojen nettisivuille myynnissä olevien uudiskohteiden koontisivulle.
- Alueelliset uudiskohdenostot tulevista kohteista sekä linkitys Avain Asuntojen nettisivuille tulossa olevien uudiskohteiden koontisivulle.
- Alueelliset vapaat ja vapautumassa olevat asunnot sekä linkitys hakutulossivulle, jossa kyseisen alueen vapaat ja vapautumassa olevat asunnot.
- Alueellisen myynnin yhteystiedot.

Napsauta [tästä](#) jos et näe viestiä okei.


TUTUSTU ALUEESI UUDISKOHTESIIN JA LUE SUOSITUIMPIA BLOGEJAMME

Tästä uutiskirjeestä löydät linkit myynnissä ja tulossa oleviin uudiskohteisiimme sekä Avaimen blogiin.




UUSIA AVAIN ASUNTOJA TULOSSA PÄÄKAUPUNKISEUDULLE
Avaimen uudiskohteita rakentuu parhaillaan eri puolille pääkaupunkiseutua. Löytyisikö sinun uusi koti? Tuusulan Hyrylään tulevista vuokra- tai asumisoikeusasunnoista? Tai olisiko Malmille tulevista uusista asumisoikeuskohteista joku juuri sinulle sopiva vaihtoehto? Lisäksi Avaimen laadukkaita uusia asuntoja on tulossa Kirkkonummen, Pasilan ja Sipoon asuinalueille. Voit tutustua kaikkiin näihin kohteisiimme nettisivuillamme.

[Myynnissä olevat uudiskohteet ->](#)
[Tulossa olevat uudiskohteet ->](#)



AVAIMEN BLOGISTA LÖYDÄT PALJON MIELENKIINTOISTA TIETOA JA LUETTAVAA
Oletko jo tutustunut Avaimen blogiin? Blogissamme julkaistaan säännöllisesti mielenkiintoisia asumiseen ja rakentamiseen liittyviä kirjoituksia. Viime kuukausien luetuimmissa blogikirjoitelmissa olemme kertoneet mitä järkeä asumisoikeusasumisessa on ja antaneet parhaat vinkkimme vuokra-asunnon hakemiseen. Tutustu näihin ja koko Avaimen blogiin nettisivuillamme.


[Mitä järkeä asumisoikeusasumisessa on? Lue lisää ->](#)
[6 vinkkiä vuokra-asunnon hakijalle! Lue lisää ->](#)



KATSO VAPAAT JA VAPAUTUVAT ASUNTOTIMME
Nettisivuillamme voit tutustua kaikkiin vapaana ja vapautumassa oleviin asuntoihimme. Näihin asuntoihin voit tutustua [asuntohakumme](#) kautta.

Mikäli asumisoikeusasuminen on sinulle vielä uusi asuinmuoto, kerromme sinulle mieltämme lisää asumisoikeusasumisen käytännöistä ja parhaista puolista. Otathan yhteyttä Avain Asuntojen myyntiin, ja tehdään asuntohaaveistasi totta!

Avain Asunnot
www.avainasunnot.fi



Napsauta [tästä](#) oikheaksi sähköpostillistasi.

Linkitykset sekä tulossa oleviin että myynnissä oleviin kyseisen alueen uudiskohteisiin. Jos kyseisellä alueella ei ole uudiskohteita, niin tähän tulee yleisesti tietoa Avaimen uudiskohteista. Linkkeihin lisätään myös seurantatägit, joilla klikkauksia ja konvertoitumista hakijaksi voi seurata.

Avaimen blogista nostettu asiasisältöiset esimerkit, joissa myös omat sisältövaihtoehdonsa asumisoikeudesta kiinnostuneille ja vuokra-asumisesta kiinnostuneille. Linkkeihin lisätään myös seurantatägit, joilla klikkauksia ja konvertoitumista hakijaksi voi seurata.

Vapaat ja vapautuvat asunnot nostettu, jotta uutiskirjeen tilaajat pääsevät suoraan katsomaan tämän hetkisen tarjonnan ja tutustumaan sitä kautta asuntojen kohdesivuille, joissa kohteita esitellään. Tämä pyritään toteuttamaan aluekohtaisesti räätälöitynä. Linkkiin lisätään myös seurantatägit, jolla klikkauksia ja konvertoitumista hakijaksi voi seurata.

Kuvio 35: Uutiskirjeen mallipohjan esimerkki.

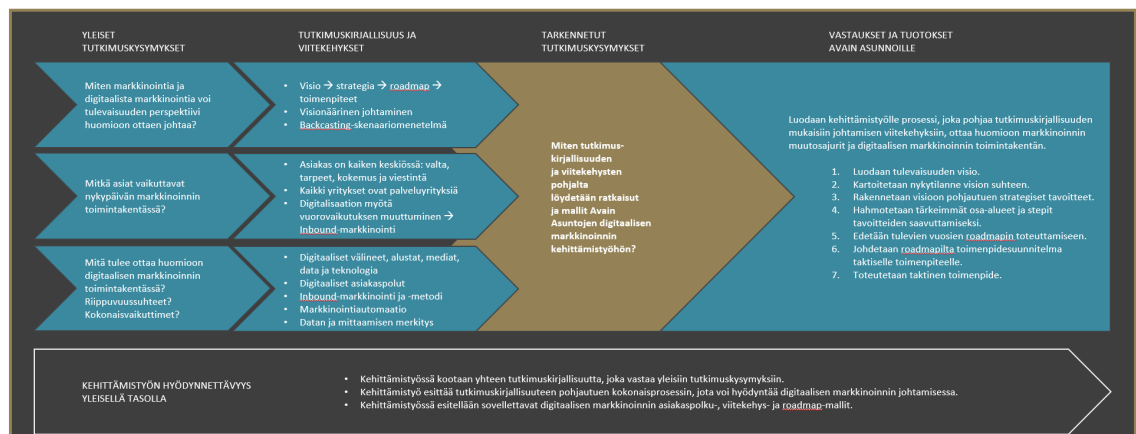
7.6.2 Kuukausittaisen uutiskirjeen jatkokehitys

Suunnitelmissa on, että nykyistä mallia kokeillaan muutama kuukausi, jonka aikana sen vaikutuksia ja tuloksia myös seurataan aktiivisesti. Kokeilujaksolla on tarkoitus myös kokeilla erilaisten otsikointien, sisältötyyppien ja kuvien vaikutusta tuloksiin. Tässä esitetty konseptimalli on siis lähtökohta, jota on tarkoitus jatkuvasti kehittää seuraavien kuukausien aikana. Mallin kehityksen kannalta on myös olennaista luoda erilaisia laskeutumissivuja Avain Asuntojen nettisivuille ja testata niiden vaikutusta tuloksiin, tästä esimerkkinä aluekohtaiset uudiskohteiden koontisivut.

On hyvä ymmärtää, että tässä esitetty kuukausittaisen uutiskirjeen konsepti on niin sanotusti väliaikaismalli tämän hetken tarpeisiin ja tämän hetken mahdollisuuksien hyödyntämiseen. Jatkossa uutiskirjeillä tulee olemaan aivan erilainen funktio, kun ne tulevat osaksi Avain Asuntojen Inbound-markkinointia. On kuitenkin tärkeää, että nykyisestä uutiskirjemallista otetaan kaikki mahdollinen hyöty ja oppimismahdollisuudet irti myös tulevaisuutta ajatellen.

8 Johtopäätökset, reflektointi ja yhteenveto

Esittelin tämän opinnäytetyön alussa ne yleiset tutkimuskysymykset, joiden kautta pyrin hakemaan ratkaisuja Avain Asuntojen digitaalisen markkinoinnin kehittämistyölle. Tutkimuskysymykset ohjasivat tiedonhaun kohdistumaan tulevaisuuden johtamisen, markkinoinnin ja digitaalisen markkinoinnin tutkimuskirjallisuuden äärelle. Tutkimuskirjallisuudesta nousivat esiin visionäärinen johtamisen, vision, strategian ja roadmapin viitekehykset, joiden pohjalta rakensin Avain Asuntojen kehittämistyön etenemisprosessin (Kuvio 36). Markkinoinnin ja digitaalisen markkinoinnin tutkimuskirjallisuus pitivät kehittämistyön teemat keskittyneenä asiakkaan kokemuksessa ja roolissa sekä inbound-markkinoinnin osa-alueissa.



Kuvio 36: Kehittämistyön yhteenvetokaavio (Liite 5).

Näen, että kehittämistyöni on Avain Asuntojen lisäksi hyödynnettävissä yleisellä tasolla. Kehittämistyössä kootaan yhteen tutkimuskirjallisuutta, joka vastaa opinnäytetyössä esitettyihin yleisiin tutkimuskysymyksiin. Lisäksi kehittämistyö esittää tutkimuskirjallisuuteen pohjautuen kokonaisprosessin, jota voi hyödyntää digitaalisen markkinoinnin johtamisessa. Kehittämistyössä myös esitellään Avain Asuntojen esimerkin kautta sovellettavat digitaalisen markkinoinnin asiakaspolku-, viitekehys- ja roadmap-mallit.

8.1 Tavoitteiden toteutuminen Avain Asunnoille

Kehittämistyön olennaiseksi osaksi muodostui koko prosessin työstäminen tulevaisuuden vision luomisesta tämän päivän tarpeisiin sopivan taktisen toimenpiteen toteuttamiseen. Tavoitteena oli kehittämistyön kautta toteuttaa Avain Asuntojen digitaalisen markkinoinnin kehittämiselle visioon pohjautuva työstöpohja, josta olisi tulevina vuosina ohjenuoraksi jatkosuunnitelmien eteenpäin viemiseen. Tämän tavoitteen osalta kehittämistyössä onnistuttiin, sillä sen tuotoksina luotu digitaalisen markkinoinnin visio ja siitä johdettu strateginen viitekehys sekä roadmap toimivat tienviittana Avain Asuntojen digitaalisen markkinoinnin kokonaisuuden kehittämiselle sekä taktisten toimenpiteiden suunnittelulle.

Toisena kehittämistyön tavoitteena oli saada nykyhetken sähköpostimarkkinoinnin toteutukselle toimiva uutiskirjekonsepti, jonka käyttöönotto olisi mahdollista nykyisillä työvälineillä ja talon sisäisillä resursseilla mahdollisimman nopealla aikataululla. Tavoite oli sen takia ajankohtainen ja kiireellinen, että Avain Asuntojen nettisivuilla oli jo jonkin aikaa houkuteltu kävijöitä uutiskirjeen tilaajiksi ja postituslistoille oli saatu hyvinkin kerättyä asiakaspolun eri vaiheissa olevia nettisivukävijöitä. Avain Asunnoilla ei kuitenkaan ollut suunnitelmallista konseptia uutiskirjeiden sisältöihin tai lähetyksiin liittyen, joten voisi sanoa, että uutiskirjeen tilaajille annettu arvolutaus jäi täyttämättä. Tämän kehittämistyön tuotoksena oli uutiskirjeiden tilaajien toiveisiin ja tarpeisiin perustuva uutiskirjekonsepti, joka saadaan heti käyttöön. Lisäksi tämän taktisen toimenpiteen toteutuksen yhteydessä tuotettu kyselytutkimus tuloksineen antaa suuntaviivoja esimerkiksi tulevaisuuden sähköpostimarkkinoinnin ja markkinointiautomaation suunnittelulle.

8.2 Oma reflektointi ja palaute

Opinnäytetyö muokkaantui ja muotoitu työstön edetessä moneen otteeseen. Alun perin lähtökohtana oli uutiskirjekonseptin luominen, jolle oli todettu olevan akuutti tarve. Toisaalta samaan aikaan Avain Asunnoilla oli työstössä markkinointiautomaation ja esimerkiksi chatbotin käyttöönottoon liittyviä suunnitelmia. Lisäksi nettisivukehityksessä oltiin ottamassa kehitysaskelia digitaalisen markkinoinnin ja käyttäjäkokemuksen kehittämisen suhteen. Nämä kaikki osa-alueet kuuluvat kokonaan tai osittain omiin vastuualueisiini Avain Asuntojen markkinointipäällikkönä. Koin vahvasti, että jokainen osa-alue nivoutuu toisiinsa, ja kaiken tekemisen päämäärä ja punainen lanka kaipasi määrittelyä. Tämän takia päätin lähteä

työstämään kokonaiskuvaa, joka johtaisi myös akuutisti tarvittavan taktisen toimenpiteen toteuttamiseen. Lopputuloksena syntyi selkeitä suuntaviivoja ja työvälineitä, jotka tulevat helpottamaan minun ja muiden projekteissa mukana olevien työtä Avain Asuntojen digitaalisen markkinoinnin kehittämisen suhteen.

Opinnäytetyön tutkimuskirjallisuuden osalta ongelmalliseksi muodostui olemassa olevan tiedon määrä ja laajuus. Olin koko ajan hyvin tietoinen siitä, että jokaisesta kehittämistyön vaiheesta tai jopa joistain yksittäisistä osista olisi ollut yksinäänkin tarpeeksi aihetta yhdelle opinnäytetyölle. Tavoitteenani oli kuitenkin nimenomaan koko prosessin kuvaus visioista taktiseen toimenpiteeseen ja pyrin löytämään sekä kiteyttämään ne olennaiset viitekehykset jokaisesta osa-alueesta, jotka ohjasivat kehittämistyön etenemistä. Näkökulma on siis prosessin läpiviemisessä ja siinä koen onnistuneeni.

Vision ja backcasting-työpajan suhteen löydän nyt jälkikäteen joitakin asioita, jotka tekisin mahdollisesti toisin. Lähtisin varmastikin jo vision luomisen alkuvaiheeseen osallistuttamaan enemmän määrin Avain Asuntojen henkilökuntaa eri osastoilta ja eri asemista. Kehittämistyössä esitetyn vision olennaisena osana ei niinkään ole digitaalisen markkinoinnin prosentuaalisen osuuden määrä Avain Asuntojen markkinoinnissa tulevana vuosina, mutta pidän varmana, että digitaalisen markkinoinnin osuus tulee koko ajan kokonaismarkkinoinnista kasvamaan. Rinnastan Avain Asuntojen liiketoiminnan selkeästi verkkoliiketoimintaan ja tämän takia digitaalisten asiakaspolkujen ja digitaalisen markkinoinnin rooli on merkittävä myynnin tulosten maksimoiseksi. Olennaisinta määritellyssä visiossa on kuitenkin se, että digitaalisen markkinoinnin tulisi olla dataohjattua ja sen tulisi todennetusti tuottaa asiakkaille arvoa asiakaspolun vaiheen ja asiakaspersoonan mukaan.

Backcasting-työpajan osalta sain jonkin verran välitöntä palautetta työpajaan osallistuneilta. Kehuja sain työpajan vetämisen taidoistani, vaikkakin toisaalta tuli myös ilmi se, että kaikilla osallistujilla ei ollut oikein selkeää kokonaiskuvaa siitä mitä oltiin tekemässä. Tämä ei varsinaisesti häirinnyt työpajan etenemistä ja lopputuotosten aikaansaamista, mutta työpaja olisi voinut olla anniltaan parempi, jos olisin osannut avata käsitteitä ja metodologiaa selvemmin etukäteen.

Kehittämistyön toista vaihetta työstin käytännössä suurimmaksi osin omin voimin ja tutkimuskirjallisuuteen vahvasti nojaten. Työskentelyä ohjasivat backcasting-työpajan tuotosten lisäksi oman tietopohjani sekä myynnin henkilökunnalta kerätty asiakaspalaute. Esittelin koko kehittämistyön ja luonnollisesti myös strategisen viitekehyksen ja roadmapin tuotokset esimiehelleni, eli Avain Asuntojen myynti- ja markkinointijohtajalle. Palautteen myötä tein muokkauksia lähinnä roadmapin etenemisaikatauluun. Kokonaisuutena esimieheni näki, että pystymme strategista viitekehystä ja roadmappia hyödyntämään moninaisesti Avain Asuntojen digitaalisen markkinoinnin kehittämisessä ja toimenpidesuunnitelmien tekemisessä.

Lisäksi esimieheni oli vahvasti sitä mieltä, että ne tulee jalkauttaa hyvin myynnin ja markkinoinnin henkilökunnalle sekä ulkopuolisille olennaisille tahoille. Tarkoituksena on yhdessä myös hyödyntää tekemiäni viitekehysmalleja ja luoda niiden pohjalta omat vastaavat kokonaisuudet markkinoinnin kokonaiskuvan näkökulmista.

Kolmas kehittämistyön vaihe, eli taktisen toimenpiteen suunnittelu, oli kokonaisuutena selkeä ja päämäärätietoisesti toteutettu. Sähköisen uutiskirjeen konseptille oli selkeä tarve ja selkeät raamit. Konseptin suunnittelua varten toteutettu kyselytutkimus oli onnistunut toteutukseltaan ja tuloksiltaan. Varsinkin kyselyyn vastaajien suuri määrä oli positiivinen yllätys. Lisäksi vastaajien profiilien jakautuminen eri asiakaspolun vaiheisiin antoi lisäarvoa tutkimukselle. Tulokset olivat myös sen verran selkeästi jakautuneita, että esimerkiksi uutiskirjeen sisällön osalta konseptin tekeminen oli suoraviivaista ja helppoa.

8.3 Jatkosuunnitelmat ja loppusanat

Tämän kehittämistyön tuotosten pohjalta on tarkoitus jatkaa Avain Asuntojen digitaalisen markkinoinnin kehittämistä niin, että sen toteutus on jatkuvasti dataohjatumpaa ja asiakkaalle arvoa tuottavaa. Seuraavana käytännön askeleena on kehittämistyön tuotosten jalkauttaminen käytäntöön. Tämä tarkoittaa vision ja strategisen viitekehysten viestimistä ja ymmärrettäväksi tekemistä niin sisäisesti kuin myös ulkoisesti tarvittavien alihankkijatahojen kesken. Vuoden 2021 roadmapin osalta on tarkoitus seuravaksi edetä jokaisen tavoitteen kohdalta toimintasuunnitelman tekemiseen. Lisäksi tulemme hyödyntämään tekemiäni viitekehysmalleja markkinoinnin kokonaiskuvan kehittämistyössä.

Tulevaisuudessa on tärkeää huomioida, että visio ja strateginen viitekehys tulee säännöllisesti arvioida uudelleen. Tämä vaatii jatkuvaa tietotaidon hankintaa sekä tulevaisuuden muutosvoimien seuraamista. Digitaalisen markkinoinnin visioon tähtääviä strategisia suuntaviivoja tulee säännöllisesti päivittää ja tarkentaa Avain Asuntojen sekä ympäröivän maailman muuttumisen myötä. Omalta osaltani tulen jatkossa syventämään ymmärrystäni tässä opinnäytetyössä esiteltyjen tulevaisuuden johtamisen, markkinoinnin ja digitaalisen markkinoinnin viitekehysten suhteen.

Lähteet

Painetut

Ideapakka. 2016. Ideapakka: Palvelumuotoilu. Helsinki: IMPROVment

Juslén, J. 2009. Netti mullistaa markkinoinnin: Hyödynnä uudet mahdollisuudet. Helsinki: Talentum.

Kananen, J. 2018. Digimarkkinointi ja sosiaalisen median markkinointi. Jyväskylä: jamk.fi.

Komulainen, M. 2018. Menesty digimarkkinoinnilla. 1. painos. Helsinki: Kauppakamari.

Laakso, A., Lehtinen, R. 2014. Tulevaisuutta tekemään - työpajatyöskentelyn metodiopas. Hämeen ammattikorkeakoulu.

Malaska, P., Holstius, K., Turku School of Economics, Futures Studies, Finland Futures Research Centre. 1999. Visionary management. Turun yliopisto. Turun kauppakorkeakoulu.

Metsämuuronen, J. 2000. Maailma muuttuu - miten muuttuu sosiaali- ja terveysala? Sosiaali- ja terveysalan muuttuva toimintaympäristö ja tulevaisuuden osaamistarpeet. 2. tark. p. Helsinki.

Pouru, L., Wilenius, M., Holstius, K. & Heinonen, S. 2017. Pentti Malaska: Ennalta näkijä, edellä kulkija. Helsinki: Tulevaisuuden tutkimuksen seura.

Pyyhtiä, T., Frosterus, N., Mertanen, P., Vastamäki, R., Gummerus, M., Räsänen, S., Roponen, S., Syväniemi, A., Markkula, T. 2017. Digin mitalla 2.0: Verkkomarkkinoinnin ja -myynnin mittaamisen käsikirja. Helsinki: Mainostajien liitto.

Ryan, D. 2014. Understanding digital marketing: Marketing strategies for engaging the digital generation. 3rd ed. London: Kogan Page.

Vilka, H. 2007. Tutki ja mittaa: Määrällisen tutkimuksen perusteet. Helsinki: Tammi.

Sähköiset

Avain Asunnot 2020. Konsernin esittely. Viitattu 20.9.2020. <https://avainasunnot.fi/avain-yhtiot/konsernin-esittely/>

BrandBa 2013. Viitattu 1.11.2020. <http://www.brandba.se/blog/transforming-4p-into-4c-online>

Campaign Monitor 2020. Viitattu 11.10.2020.

<https://www.campaignmonitor.com/resources/knowledge-base/is-email-marketing-inbound-or-outbound/>

Carniel, A. 2020. The ultimate guide to marketing mix: 4Ps, 7Ps, 8Ps, 4Cs, 7Cs. Viitattu 1.11.2020. <https://www.albertocarniel.com/post/marketing-mix>

Chaffey, D. Introducing RACE: a practical framework to improve your digital marketing. 6/2020. Viitattu 11.11.2020. <https://www.smartinsights.com/digital-marketing-strategy/race-a-practical-framework-to-improve-your-digital-marketing/>

Chaffey, D. What is Digital Marketing? A visual summary. 4/2020. Viitattu 11.11.2020. <https://www.smartinsights.com/digital-marketing-strategy/what-is-digital-marketing/>

Dreborg, K. H. 1996. Essence of backcasting. *Futures: the journal of policy, planning and futures studies*, 28(9), 813-828.

Dwivedi, R. S. 2006. Visionary Leadership: A Survey of Literature and Case Study of Dr A. P. J. Abdul Kalam at Drdl. *Vision: The Journal of Business Perspective*, 10(3), 11-21.

Enlyft 2020. Viitattu 6.10.2020. <https://enlyft.com/tech/marketing-automation>

Heimbach, I., Kostyra, D. & Hinz, O. 2015. Marketing Automation. *Business & Information Systems Engineering*, 57(2), 129-133.

Holmberg, J. & Robèrt, K. 2000. Backcasting - A framework for strategic planning. *International Journal of Sustainable Development and World Ecology* 7, 291-308.

Hubspot 2010. Viitattu 11.10.2020. <https://blog.hubspot.com/blog/tabid/6307/bid/5526/is-email-marketing-inbound-or-outbound.aspx>

Hubspot 2020. Viitattu 8.11.2020. <https://www.hubspot.com/inbound-marketing>

Hubspot 2020. Viitattu 11.10.2020. <https://www.hubspot.com/marketing-automation-information>

Irina, I. 2016. What is marketing automation and how could it be used for business? *Anuarul Institutului De Cercetari Economice "Gheorghe Zane" - Iasi*, 25(1), 11-18.

Jibility 2020. What Is a Strategy Roadmap by Jibility Co-Founder Chuen Seet. Viitattu 25.10.2020. <https://www.jibility.com/what-is-a-strategy-roadmap/>

Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta: JHS-suositukset 2017. Viitattu 25.10.2020. http://docs.jhs-suositukset.fi/jhs-suositukset/JHS179_liite1/JHS179_liite1.html

Karjaluoto, H. 2013. Asiakkaiden ehdoilla: 4P → 4C - markkinoinnin uusi ajatusmalli. Viitattu 1.11.2020. <https://amt.fi/static/tietovarasto/42.pdf>

Kotler, P., Kartajaya, H. & Setiawan, I. 2016. Marketing 4.0. E-kirja. Wiley.

Rothauer, D. 2018. Vision and Strategy: Strategic Thinking for Creative and Social Entrepreneurs. E-kirja. Basel/Berlin/Boston: Walter de Gruyter GmbH.

Rubin, A. 2004. Tulevaisuudentutkimus tiedonalana. TOPI - Tulevaisuudentutkimuksen opimateriaalit. Tulevaisuuden tutkimuskeskus, Turun yliopisto. Viitattu 7.11.2020. <https://tulevaisuus.fi/kasitteet/kasitteita-i-r/>

Ruijter, P. d. 2014. Scenario based strategy: Navigate the future. E-kirja. Ashgate Publishing Ltd.

SmartInsights 2020. Viitattu 11.11.2020. <https://www.smartinsights.com/wp-content/uploads/2017/12/Smart-Insights-RACE-planning-framework.png>

Todor, R. D. 2016. Marketing automation. Bulletin of the Transilvania University of Braşov. Economic Sciences. Series V, 9(2), 87-94.

Wilenius, M. 2004. Visionäärinen johtaminen ja osaamisen ennakointi. Turun kauppakorkeakoulu, tulevaisuuden tutkimuskeskus. Luovaan tulevaisuuteen -seminaari 26.5.2004. Kotka.

Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto 2017. Viitattu 19.10.2020. <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/hajontaluvut/hajontaluvut.html>

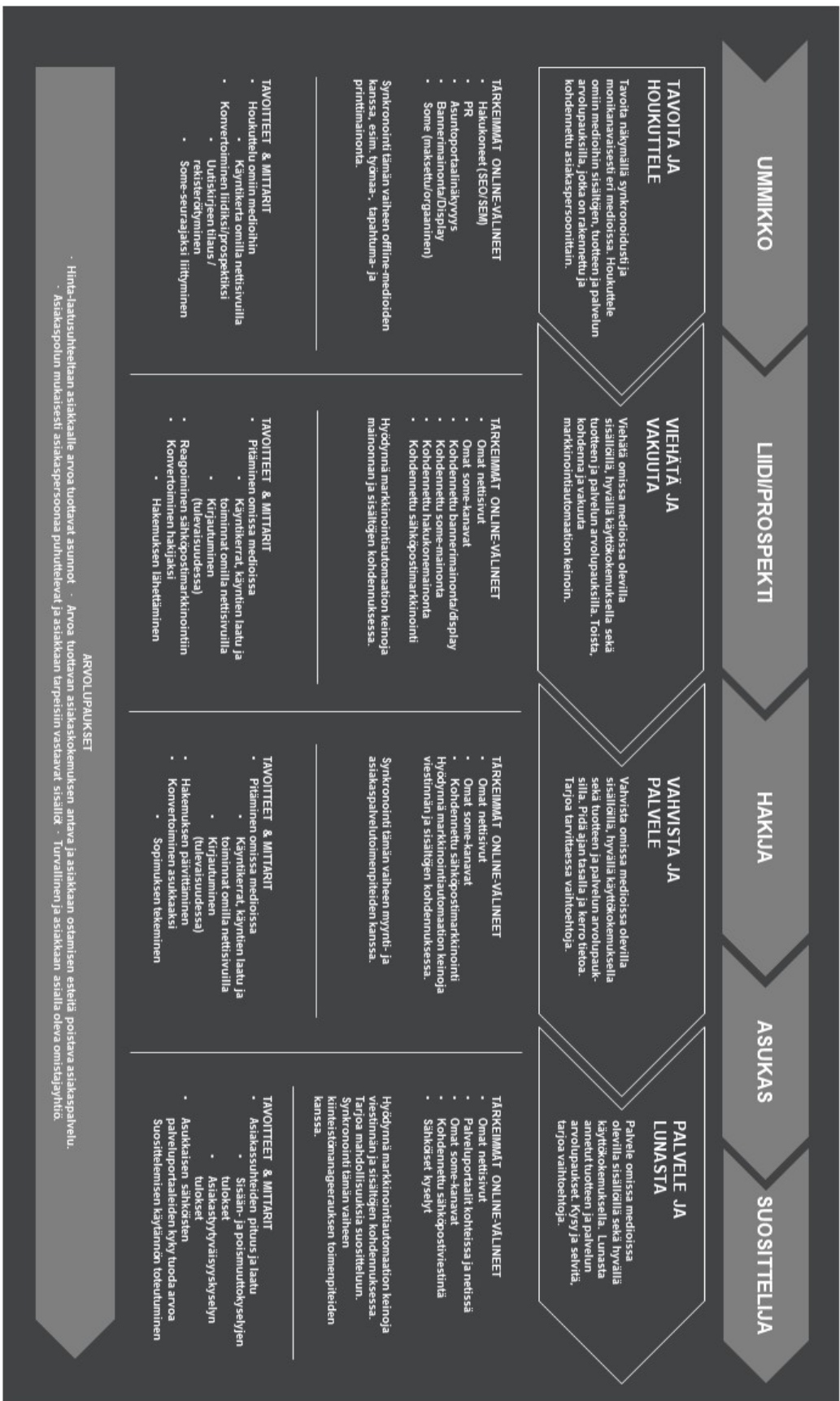
Kuviot

Kuvio 1: Rothauerin pyramidi suomennettuna (Rothauer 2018, 18).	14
Kuvio 2: Johtamisen eri aikajänteet (suora lainaus Wilenius 2004, 6).	16
Kuvio 3: Asiakaspolun kuvaus RACE-viitekehysmallin kautta (SmartInsights 2020).....	22
Kuvio 4: Asiakaspolun kuvaus viiden A:n kautta (Kotler ym. 2016, 64).	22
Kuvio 5: Asiakaspolun vaiheet Hubspotin Inbound-metodin mukaan (HubSpot 2020).	23
Kuvio 6: Markkinointiautomaation viitekehys (suora lainaus Heimback ym. 2015, 131).	27
Kuvio 7: Backcasting-työpajan aikajana valkotalulla: visio.	30
Kuvio 8: Backcasting-työpajan aikajana valkotalulla: nykyisyys.	30
Kuvio 9: Backcasting-työpajan lopputuotos.	33
Kuvio 10: Smart Insightsin, Hubspotin, Kotlerin ym. sekä Avain Asuntojen asiakaspolkukaaviot.	37
Kuvio 11: Avain Asuntojen digitaalisen markkinoinnin viitekehys asiakaspolkujen mukaan (Liite 1).....	38
Kuvio 12: Avain Asuntojen digitaalisen markkinoinnin päätavoitteet ja keinot (Liite 2).....	40
Kuvio 13: Toimenpiteiden roadmap (Liite 3).....	41
Kuvio 14: Taktinen toimenpidesuunnitelma uutiskirjekonseptin kehittämiseksi (Liite 4).....	43
Kuvio 15: Kyselylomakkeeseen johtava sähköpostisaate.....	49
Kuvio 16: Tutkimuskysymys 1.	50
Kuvio 17: Tutkimuskysymys 2.	51
Kuvio 18: Tutkimuskysymys 3.	51
Kuvio 19: Tutkimuskysymys 4.	52
Kuvio 20: Tutkimuskysymys 5.....	53
Kuvio 21: Tutkimuskysymys 6.	53
Kuvio 22: Tutkimuskysymys 7.	54
Kuvio 23: Tutkimuskysymys 8.	54
Kuvio 24: Tutkimuskysymys 9.	55
Kuvio 25: Asiakaspolun vaiheen jakautuminen vertailevaa raporttitoimintaa käyttäen.	56
Kuvio 26: Asunnon tarvetila.	56
Kuvio 27: Asunnon tarpeen vertailu asiakaspolun vaiheen mukaan.....	57
Kuvio 28: Maantieteellinen kiinnostuksen rajautuminen Avaimen asuntoja kohtaan.....	57
Kuvio 29: Kiinnostus asumismuotoja kohtaan ristiin vertaillen.	58
Kuvio 30: Kiinnostus uudiskohteisiin asiakaspolun vaiheen mukaan.	58
Kuvio 31: Kiinnostus uudiskohteisiin.....	59
Kuvio 32: Sisältömuodon kiinnostuksen jakautuminen asiakaspolun vaiheen mukaan.....	60
Kuvio 33: Sisältötyypin kiinnostuksen jakautuminen asiakaspolun vaiheen mukaan.....	60
Kuvio 34: Uutiskirjeen saantitiheyden toiveet asiakaspolun vaiheen mukaan	61
Kuvio 35: Uutiskirjeen mallipohjan esimerkki.	63
Kuvio 36: Kehittämistyön yhteenvetokaavio (Liite 5).	64

Liitteet

Liite 1: Avain Asuntojen digitaalisen markkinoinnin viitekehys asiakaspolun mukaan	73
Liite 2: Avain Asuntojen digitaalinen markkinointi: ylätasoon tavoitteet ja keinot.....	73
Liite 3: Avain Asuntojen digitaalinen markkinointi: toimenpiteiden roadmap.....	75
Liite 4: Avain Asuntojen uutiskirjekonseptin suunnittelun ja lähetysten toimenpidesuunnitelma.....	76
Liite 5: Tutkimuskysymyksistä lopputulokseen: yhteenvetokaavio.....	77

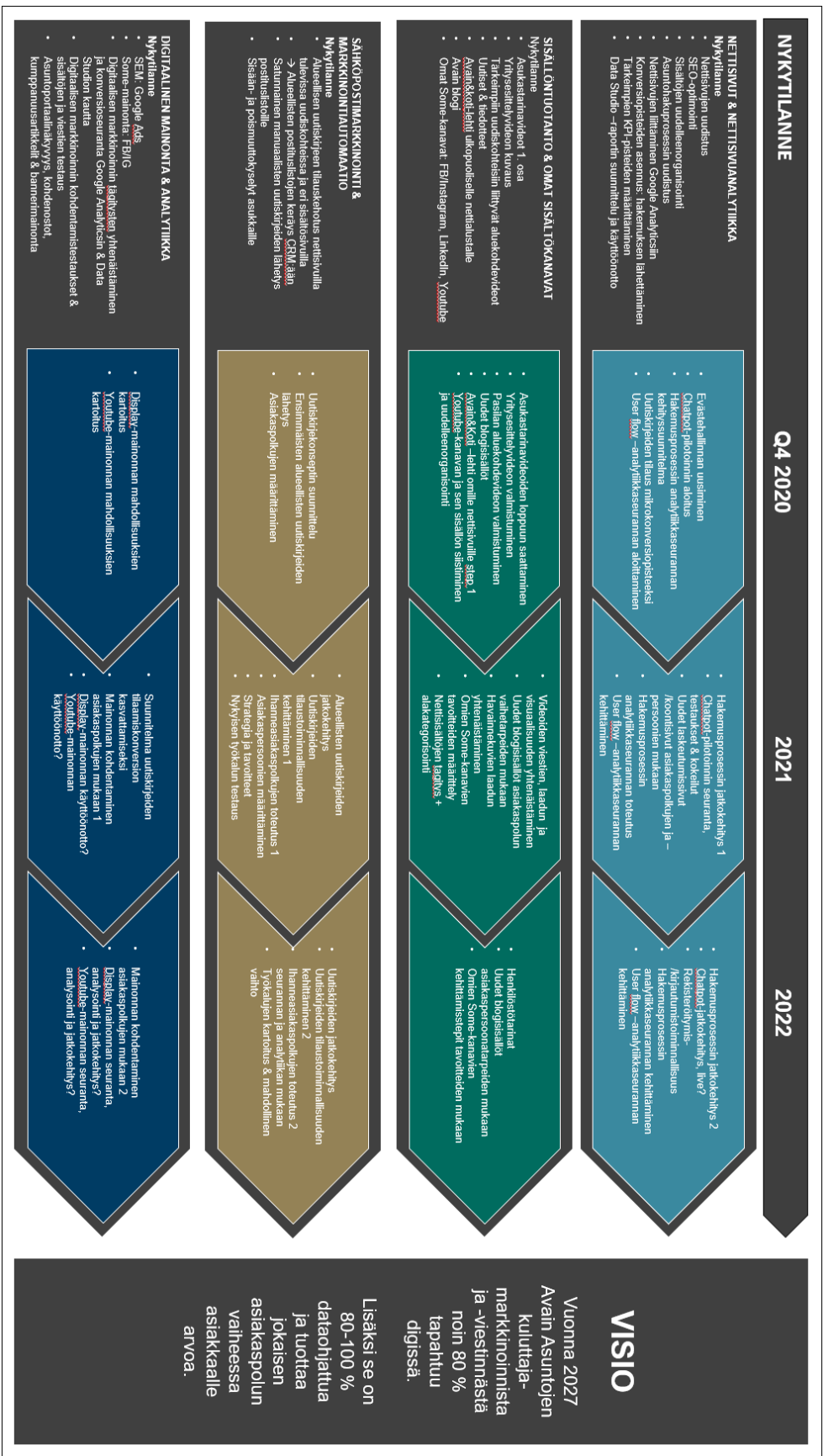
Liite 1: Avain Asuntojen digitaalisen markkinoinnin viitekehys asiakaspolun mukaan



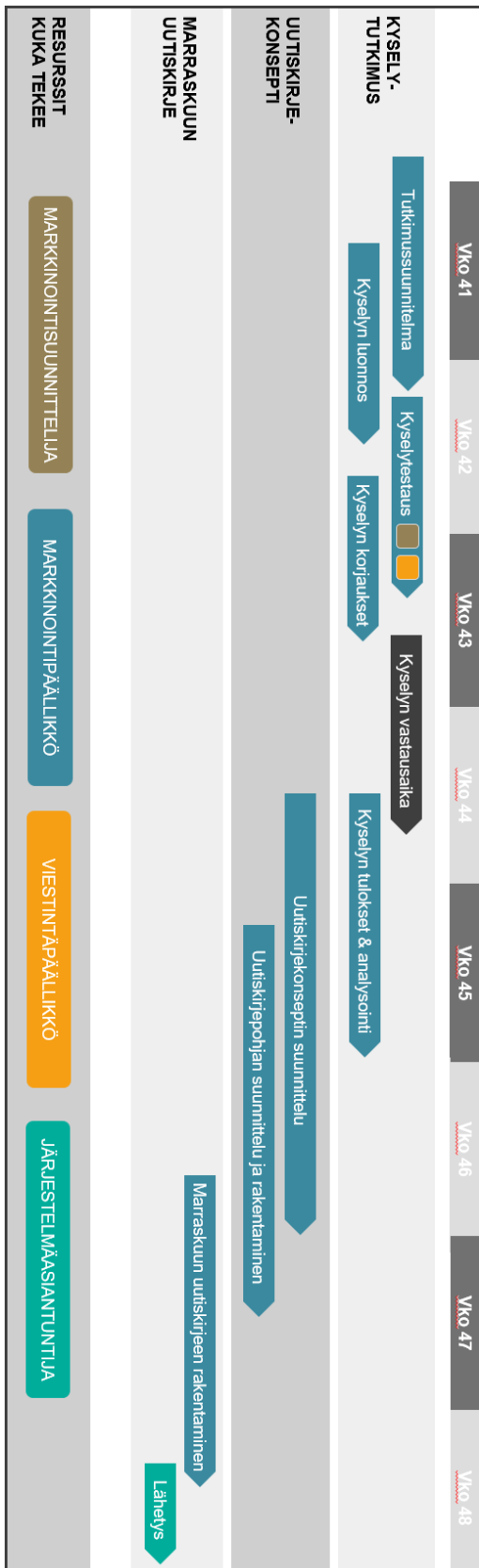
Liite 2: Avain Asuntojen digitaalinen markkinointi: ylätason tavoitteet ja keinot



Liite 3: Avain Asuntojen digitaalinen markkinointi: toimenpiteiden roadmap



Liite 4: Avain Asuntojen uutiskirjekonseptin suunnittelun ja lähetysten toimenpidesuunnitelma



Liite 5: Tutkimuskysymyksistä lopputulokseen: yhteenvetokaavio

